고용조정과 전직지원

– 한국, 일본, 미국 기업사례를 중심으로 –

2001. 12.

김정한 (한국노동연구원 연구위원)
김동헌 (동국대학교 경제학과 교수)
오학수 (일본노동연구기구 연구원)

책머리에

주지하는 바와 같이 확대일변도의 기업성장으로 이직관리에 대한 구체적인 전략과 경험을 갖추지 못한 가운데 1997년 12월 외환위기 이후 인력감축 위주의 구조조정이 많은 기업에서 단행되었다.

사전에 치밀하게 준비되지 않은 상황에서 이루어진 대규모 고용조정은 노조와 해고근로자들부터의 반발, 생존자의 사기저하, 기업의 이미지 및 성과저하, 파업으로 인한 막대한 경제적·사회적 비용 초래 등 많은 부정적인 결과를 초래하였다. 인력감축 위주의 고용조정이 갖는 막대한 부정적인 영향을 고려할 때 고용조정의 마지막 수단으로서 인력감축이 불가피한 경우 부작용을 최소화할 수 있는 방안이 모색될 필요성이 있다.

외환위기 이후 평생직장의 시대에서 평생직업의 시대로 전환되고 있고, 고용조정 또한 상시적으로 행해질 것으로 전망되고 있다. 이러한 환경변화로 인해 인력감축에 따른 사회적 손실을 최소화할 수 있는 방안이 전사회적으로 시급히 요청됨에 따라 정부에서도 2001년 7월 7일 고용보험법 시행령을 개정하여 불가피하게 퇴직(예정)하는 근로자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하는 사업주에게 비용의 일부를 고용보험기금에서 지급하는 전직지원장려금제도를 신설하여 2001년 7월 23일부터 시행하고 있다. 이에 따라 다수의 기업에서 전직지원장려금 제도를 활용하여 퇴직(예정)근로자에 대해 전직지원서비스를 제공하고 있으며, 앞으로도 장려금지원제도를 활용하는 기업이 증가할 것으로 전망된다.

본 보고서는 고용조정에 따른 사회적 손실을 경감할 수 있는 방안의 하나인 전직지원제도에 대한 개념적 고찰과 아울러 한국, 일본 및 미국기업의 전직지원 사례분석을 통해 그 시사점을 구명(究明)하고, 아울러 다운사이징에 따른 부정적 결과를 최소화할 수 있는 방안을 제시하였다. 또한 본 보고서는 구조적·

적극적 고용조정이 본격화되는 지식기반경제시대에 구조조정으로 인한 경제적·사회적 폐해를 최소화하기 위해 근로자, 기업, 노동조합, 그리고 정부가 하여야 할 역할을 구체적으로 제시하였다.

본 연구는 본 원 김정한 박사의 책임하에 동국대학교 김동헌 교수, 일본노동연구기구 오학수 박사의 공동연구에 의해 수행되었다. 그리고 연구진행과정에서 많은 도움을 주신 DBM Korea의 김규동 사장, 리헥트해리슨의 최정아 사장, 그리고 사례기업의 인사담당자들에게 깊은 사의를 표한다. 아울러 출판을 담당한 박찬영 전문위원과 정철 책임연구원에게도 감사드린다.

끝으로 이 연구보고서에 수록된 모든 내용은 저자 개인들의 의견이며, 본 본 구원의 공식 견해가 아님을 밝혀 둔다.

2001년 2월

한국노동연구원

원장 李 源 德

목 차

요 약 ····· i

Ⅰ. 서 론 ····· 1
1. 연구의 배경 ····· 1
2. 연구의 방향과 내용 ····· 4

Ⅱ. 전략적 다운사이징 ····· 7
1. 다운사이징 전략의 유형 ····· 7
2. 다운사이징의 효과 ····· 9
3. 성공적인 다운사이징 실행 모형 ····· 16

Ⅲ. 전직지원제도 ····· 22
1. 이직의 정의와 유형 ····· 22
2. 전직지원제도의 정의와 목적 ····· 25
3. 전직지원제도 실시절차 ····· 28
4. 잔류종업원에 대한 지원 ····· 36
5. 전직지원제도 도입 및 실시주체 ····· 37

Ⅳ. 한국기업의 전직지원 사례 ····· 41
1. 대우자동차 ····· 42
2. 한국애질런트 테크놀로지스 ····· 47
3. 한국철도차량 ····· 53

4. 한국피앤지 ····· 58
5. 한국노바티스 ····· 63

Ⅴ. 일본기업의 고용조정과 전직지원 사례 ····· 67
1. 구조개혁과 고용조정 ····· 67
2. 일본의 고용조정과 전직지원프로그램 ····· 68
3. 고용조정과 전직지원의 기업사례 ····· 74
4. 시사점 ····· 90

Ⅵ. 미국기업의 고용조정과 전직지원 사례 ····· 92
1. 머리말 ····· 92
2. 미국 노동시장의 변화와 미국기업의 고용조정 실태 ····· 94
3. 사내 재배치 사례 ····· 102
4. 노사정 3자 지원센터 사례 ····· 111
5. 시사점 ····· 131

Ⅶ. 결론 및 시사점 ····· 136
1. 한·미·일 고용조정과 전직지원제도 비교 ····· 136
2. 인재유동화시대의 노사정의 역할 ····· 139

참고문헌 ····· 150

<부록 1> 전직지원장려금제도(한국) ····· 160

<부록 2> 전직지원장려금제도 관련법률(한국) ····· 164

<부록 3> 전직지원장려금 지급기준(노동부 고시 제2001-42호) ····· 169

<부록 4> 노동이동지원조성금(일본) ····· 171

표 목 차

<표 Ⅱ-1> 다운사이징의 세 가지 유형 ····· 9
<표 Ⅲ-1> 정리해고를 위한 긴박한 경영상의 이유 ····· 30
<표 Ⅲ-2> 근로자 해고시 고려요인 ····· 30
<표 Ⅲ-3> 전직지원제도 도입 및 실시주체(사례기업 대상) ····· 40
<표 Ⅴ-1> 기업규모별 고용조정방법 비율(제조업) ····· 69
<표 Ⅴ-2> 일본기업의 기업규모별 전직지원제도 의무현황 ····· 71
<표 Ⅵ-1> 미국기업의 다운사이징 사유(1995~2000) ····· 96
<표 Ⅵ-2> 해고를 방지하기 위한 대안(1991~97) ····· 100
<표 Ⅵ-3> 미국기업의 고용조정대상자에 대한 지원형태(1991~97) ····· 101
<표 Ⅵ-4> AT&T의 직원수(1984~92) ····· 103
<표 Ⅵ-5> 자원링크 직원수(1991~93) ····· 105
<표 Ⅶ-1> 일본과 미국기업의 고용조정방식 비교 ····· 137

그림목차

〔그림 Ⅵ-1〕 해고 사유 ····· 95
〔그림 Ⅵ-2〕 실업 사유의 분포 ····· 97
〔그림 Ⅵ-3〕 미국의 노동조합 조직률 추이(1984~99) ····· 98
〔그림 Ⅵ-4〕 고용조정대상자에 대한 지원형태 ····· 101

요 약

1997년 12월 외환위기 이후 기업경쟁력 유지 및 회복의 일환으로 대다수의 기업에서는 주로 수량적 인력감축 위주의 구조조정을 단행하였다. 그동안 우리 기업은 확대일변도의 경영전략을 수행하는 과정에서 퇴직관리에 대한 경험이 거의 전무한 상황하에서 인력감축 위주의 구조조정이 치밀한 사전계획 없이 회사 주도로 급격히 단행됨에 따라 노조와 해고근로자들부터의 반발, 생존자의 사기저하, 기업의 이미지 및 성과저하, 파업으로 인한 막대한 경제적·사회적 비용 등 부정적인 결과가 초래되었다. 인력감축 위주의 고용조정이 갖는 막대한 부정적인 영향을 고려할 때 해고회피노력을 위한 각종 노력에도 불구하고 마지막 수단으로서 인력조정이 불가피한 경우에도 인력조정에 따른 부작용을 최소화할 수 있는 방안이 시급히 모색될 필요성이 있다.

본 연구는 외환위기 이후 평생직장의 시대에서 평생직업의 시대로 전환되고 있고, 고용조정 또한 상시적으로 행해질 것으로 예상됨에 따라 인력감축으로 인한 사회적 손실을 최소화할 수 있는 방안의 하나로 대두되고 있는 전직지원제도를 개념적으로 검토하고, 한국, 일본 및 미국 기업의 전직지원 사례분석을 통해 그 시사점을 규명함으로써 기업의 경쟁력 제고, 근로자의 고용안정 및 재취업 촉진, 그리고 정부의 효과적인 고용정책 수립 마련에 기여하는데 그 목적을 두고 있다. 또한 다운사이징이 의도하는 목적을 달성하기 위한 구체적인 실행모형을 제시하였다.

전직지원제도란 '경영상의 이유, 즉 근로자의 의사와는 관계없이 비자발적으로 퇴직하거나 퇴직할 예정인 근로자를 대상으로 퇴직자들이 원

하는 목표(재취직 또는 창업 등)를 가장 효과적이고 신속하게 달성할 수 있도록 사업주의 지원하에 제공되는 제반 서비스'로 정의할 수 있다.

전직지원제도는 일반적으로 다음의 4단계를 거친다. 즉 해고의 불가피성을 종업원에게 인식시키는 한편 퇴직대상자를 선정하는 준비단계, 퇴직대상자에게 해고를 통지하는 통지단계, 퇴직(예정)자를 대상으로 심리적 안정지원프로그램(emotional support program)과 재취업지원프로그램(job search assistance program)을 실시하는 실시단계, 그리고 전직지원프로그램의 성공률 평가와 미진한 부문에 대한 보완책을 마련하는 평가단계이다.

전직지원제도의 도입주체에는 첫째, 무노조기업이나 비조합원을 대상으로 전직지원제도를 실시하는 경우 많이 활용되는 회사주도 모형(사례 : 한국애질런트테크놀로지즈, 한국철도차량), 둘째, 회사가 노동조합 또는 근로자대표와 합의하여 전직지원제도를 도입하는 노사협력적 모형(사례 : 한국피앤지), 셋째, 노사의 협력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 모형으로서 퇴직자 지원을 위한 가장 효과적인 정책모형인 노사정 3자협력모형(사례 : 대우자동차희망센터)이 있다. 그리고 전직지원제도 실시주체로는 기업의 인사부, 외부전직지원컨설팅회사, 회사의 인사부서와 외부전직지원컨설팅회사와의 공동 실시방안으로 구분된다. 3가지 방안 중에서 전직지원서비스 대상자가 적은 경우에는 외부전직지원컨설팅회사에, 많은 경우에는 회사의 인사부와 외부전직지원컨설팅회사가 공동으로 전직지원서비스를 제공하는 것이 가장 바람직한 방안으로 평가된다.

한국에서 전직지원제도를 실시한 기업사례가 주는 시사점으로는 퇴직자에게는 회사에 대한 반감 최소화, 잔류종업원에게는 회사에 대한신뢰감 제고로 생산성 저하 방지, 그리고 기업에게는 구조조정에 따른 부정적 효과 최소화와 사회적 책임을 이행하였다는 평가를 거둘 수 있었다는 점을 들 수 있다.

일본기업의 구조조정과 전직지원 사례가 우리에게 주는 시사점은 지식기반사회에서 가장 중요한 자원인 인적자원을 비용의 개념으로 간주하기보다는 높은 부가가치의 창출자라는 인식을 노사정 모두 공유하여야 하며, 고용조정과 전직지원이 필요 없는 기업경영과 인적자원관리, 노사공존의 노사관계, 노사정의 협조체계가 중요하다는 것이다.

미국기업의 구조조정과 전직지원 사례에서는 첫째, 획일적으로 인력을 감축하는 다운사이징 방식은 경영성과에 별다른 효과가 없고, 둘째, 일부 기업에서는 해고가 최후의 수단으로서 사용하고 해고를 방지하기 위한 여러 가지 대안을 먼저 시행하며, 셋째, 모든 노력에도 불구하고 인력감축이 불가피한 경우에도 종업원이 존엄성을 유지하면서 회사를 떠날 수 있도록 사회적 책임을 지는 방식으로 다운사이징이 설계되고 실시되어야 경영성과를 개선할 수 있다는 시사점을 도출할 수 있었다.

향후 적극적·구조적 고용조정이 상시적으로 전개될 것으로 전망되는 지식기반경제시대에 근로자, 노동조합, 사용자, 그리고 정부가 하여야 할 역할을 살펴보면 다음과 같이 정리된다.

먼저 근로자는 ① 21세기 조직에서 경력개발의 책임은 어디까지나 근로자 개인에게 있다는 것을 자각하여 평생직업시대에 걸맞는 자신의 핵심역량을 강화하기 위한 노력을 능동적으로 하여야 한다. ② 전직자들은 대기업의식, 직위(직함), 학력의식을 불식하여야 하고, ③ 변화에 대한 능동적이고 적극적인 자세를 견지하여 변화 그 자체를 거부하기보다는 변화 그 자체를 수용하여 자신의 경력개발을 위한 기회로 삼을 필요가 있으며, ④지속적으로 네트워크를 강화할 필요성이 있다.

둘째, 노동조합은 'all or nothing' 전략을 수정하여 조합원의 고용보장(출향, 배치전환 등)에 대한 전향적 자세 견지와 고용조정시 조합원의 손실을 최소화하는 방향으로 노조정책을 수립하여야 하며, ② 전직지원 프로그램의 설계, 시행과정, 평가과정에 노조가 적극적으로 참여하여야 한다.

셋째, 기업에서는 ① 인간존중의 가치관 또는 신념에 기반을 둔 경영철학을 견지하여야 하고, ② 고용조정 이전에 해고를 위한 다양한 해고회피노력을 다한 다음 마지막 수단으로 고용조정을 실시하여야 하며, ③ 전직지원서비스를 단순히 고용조정을 정당화·합리화시키는 수단으로 악용하여서는 안되고, ④ 퇴직관리의 중요성을 인식하여 사회적 책임을 지닌 방식으로 고용조정을 실시하며, ⑤ 체계적 경력관리시스템의 구축과 지원으로 종업원의 경력개발을 적극 지원하여야 한다.

마지막으로 정부는 단지 전직지원장려금제도 마련으로 구조조정에 따른 정부의 책임을 다하였다는 소극적 자세에서 벗어나 ① 전직지원장려금제도가 자칫 정부가 인력감축을 지원하고 해고를 정당화시킨다는 불필요한 오해를 사지 않도록 감독을 철저히 하고, ② 전직지원서비스의 제공은 기업이 주체적이고 능동적으로 정부의 지원 여부에 관계없이 실시하여야 할 복리후생시책으로 자리잡아야 하고, 정부의 지원은 이들 기업의 부담을 일부 경감해 주는 조치로 간주되어야 하며, ③ 전직지원장려금을 부정수급하는 일이 없도록 관리·감독을 철저히 하고, ④ 닫힌 노동시장에서 열린 노동시장으로의 진전은 필연적으로 노동이동을 촉진시키는 만큼 중도채용자에 대한 부정적인 인식과 관행을 타파하기 위해 정부는 중도입사자의 고용을 촉진하는데 걸림돌이 되는 기업의 불합리한 규정 등을 개정하도록 정책을 수행하여야 할 것이다.

결론적으로 전직지원제도 또는 전직지원장려금제도가 있든 없든간에 상시적 인재유동화시대에 가장 중요한 요인은 사례기업에서 보는 바와 같이 근로자 자신의 전문능력개발과 적극적인 의지 및 변화에 대한 긍정적인 태도이다. 전직으로의 성공여부는 궁극적으로 개인에게 달려있다. 전직지원서비스는 근로자들의 전직이 보다 신속하게 그리고 용이하게 되도록 지원하는 수단에 지나지 않는다. 지식기반경제시대에 경력개발의 주체는 어디까지나 근로자 자신에게 있다는 점을 인식하여 자신의 경력을 철저히 계획하고 개발하는데 주안점을 두어야 할 것이다. 이와

아울러 회사는 가능한 한 종업원의 고용을 보장하기 위한 여러 가지 방안을 강구함과 아울러 개인의 경력개발을 지원하고, 노동조합도 생산성 향상을 통해 조합원의 고용보장을 담보하기 위한 노사협력체제를 구축하며, 배치전환, 전적·출향, 공장간 이동 등 종업원의 재배치 방안에 대한 부정적인 인식을 탈피할 필요성이 있다. 정부도 근로자들의 고용안정이 국가의 책임이라는 인식하에 근로자들의 능력개발과 직업안정, 그리고 노사와 함께 하는 정부의 노력이 절실히 요구된다.

Ⅰ. 서 론

1. 연구의 배경

인적자원관리를 조직과 개인과의 관계를 중심으로 보면 크게 3단계로 구분할 수 있다. 첫번째 단계는 조직과 개인이 만나는 단계로서 채용관리(모집 및 선발)가 이에 해당된다. 두번째 단계는 조직과 개인의 관계관리가 이루어지는 단계로서 직무관리, 평가관리, 보상관리, 승진관리, 교육훈련관리, 노사관계관리, 안전보건관리 등이 이에 해당된다. 마지막 단계는 조직과 개인이 고용관계를 청산하는 단계로서 이직·퇴직관리가 이에 해당된다(정연앙, 1992: 9~10). 종업원의 신분을 기준으로 보면 채용관리는 조직외부인(outsider)을 내부인(insider)으로 전환하는 과정인 반면, 이직관리는 조직내부인을 다시 조직외부인으로 전환시키는 과정이라 할 수 있다.

그 동안 우리 기업은 확대일변도의 경영전략을 전개하는 과정에서 어떻게 하면 우수한 인력을 모집·선발하고, 이들을 동기부여시켜 기업의 생산성을 향상시키는데 인적자원관리의 주안점이 두어졌다. 그 결과 우리 기업의 경우 이직관리에 대한 경험은 전무하다고 해도 과언이 아니다. 이직관리에 대한 경험과 전략이 없는 가운데 1997년 12월의 외환위기는 우리나라의 경제 및 경영의 패러다임을 근본적으로 전환시키는 중요한 계기가 되었다. 인적자원관리의 측면에서 보면 연공 중심의 인적자원관리에서 성과·업적 위주의 인적자원관리로 그 패러다임이 급격히 변화되고 있다. 이같은 경영패러다임의 전환과 아울러 기업에서는 경쟁력 유지 및 회복을 위한 일환으로 전방위적으로 구조조정을 단행하였다[1]. 기업의 구조조정방법에는 기업의 금융 구조조정, 소유구조

1) 1997년 외환위기 이후 전방위적인 인력감축 위주의 구조조정으로 인한 대량실업은 ① 시기적 집중성, ② 역사적·심리적·정책적 무경험성, ③ 무대책성, ④ 해고의 책임유무와 관련했을 때 근로자의 무귀책성의 특징을 지니고 있다고 한다(권석균·이영면, 1999: 243).

개편, 기업지배구조 개혁, 조직구조 개편, 사업의 재구축화, 작업 및 생산의 재조직화, 인사급여제도 개혁, 기업문화 개편 등 여러 가지 방안이 있으나 우리나라에서 구조조정은 곧 수량적 인력감축이라는 인식이 만연되어 있다. 물론 기업이 생존의 차원에서 인력조정을 불가피하게 하지 않을 수 없는 측면도 있으나, 인력감축 위주의 고용조정이 사전 치밀한 계획 없이 급격히 단행됨으로써 해고근로자로부터의 반발, 생존자의 사기 저하, 기업의 이미지 및 성과 저하, 파업으로 인한 경제적·사회적 비용 초래 등 각종 부정적인 결과가 초래되고 있다.

강제적 인력감축 위주의 고용조정이 갖는 막대한 부정적인 영향을 고려할 때 해고회피노력을 위한 각종 노력에도 불구하고 마지막 수단으로서 인력조정이 불가피한 경우에도 인력조정에 따른 부작용을 최소화할 수 있는 방안이 시급히 모색될 필요성이 있다. 회사의 성장·유지에 기여하여 온 근로자들이 기업경영상 비자발적으로 어쩔 수 없이 퇴직하는 경우 그들이 존엄성을 유지한 채 퇴직하고, 퇴직자들이 퇴직 후 삶의 중심을 잃고 방황하거나 깊은 패배감에 빠지는 것을 막으며, 퇴직자들이 새롭게 삶을 출발하는데 실질적인 도움이 되고, 회사에 대한 불신감 해소와 잔류종업원들의 불안감 해소와 사기앙양을 위해서 그리고 기업의 이미지 제고에도 도움이 되는 방안이 시급히 마련되어야 한다는 것이다. 여러 방안 중에서도 최근 전직지원제도(轉職支援制度, outplacement services)가 각광받고 있다.

우리나라의 경우 외환위기 이전까지는 확대 위주의 경영으로 인해 인력조정에 대한 경험과 노하우를 가진 기업이 거의 없었기 때문에 결과적으로 전직지원제도에 대한 노하우를 가진 기업이 거의 없는 것은 당연한 귀결이다. 이에 따라 퇴직(예정)자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하고자 할 경우 국내기업, 외자계 기업을 불문하고 기업 자체적으로 실시하기보다는 노하우를 가진 전직지원컨설팅업체에 위탁하여 퇴직자들에게 전직지원서비스를 제공하고 있다[2].

---

2) 일본의 경우 전직지원서비스 시장규모는 1996년 15억엔, 1997년 30억엔, 1998년 50~60억엔, 2000년 80억엔으로 급격히 증가하고 있으며, 매출액의 대부분은 외국전직지원전문컨설팅업체가 차지하고 있다. 그리고 전직지원서비스 관련 세계 시장규모는 1998년 현재 약 12~13

우리나라에서 퇴직근로자를 대상으로 한 전직지원서비스는 외환위기 직후인 1998년 한국피앤지에서 처음 도입된 이래 주로 외자계 기업(한국애질런트, 한국노바티스 등)에서 시행되었다. 이후 전직지원프로그램의 유효성이 점차 알려지면서 최근에는 대우자동차, 제일제당, 포스틸, 한국철도차량, LG전자, 삼성코닝, 수산업협동조합중앙회, 쌍용제지, 삼성SDI, 삼성건설, 교보생명, 삼성생명 등의 우리나라 기업에서도 실시했거나 실시 중에 있다.

한편 정부에서도 고용유동화가 더욱 전개될 것으로 예상하여 불가피하게 인력조정을 실시하는 기업이 퇴직자들에게 전직지원서비스를 제공하는 경우 소요비용의 일부를 고용보험기금에서 지원하는 전직지원장려금제도를 2001년 7월 23일부터 실시하고 있다[3]. 정부의 지원이 있을 경우 이직근로자를 대상으로 고용조정을 원활히 하려는 방안의 하나로 전직지원장려금제도를 활용하려는 기업이 더욱 증대될 것으로 예상된다[4].

퇴직(예정)자를 대상으로 전직지원서비스를 제공할 때 가지 유의하여야 할 사항은 전직지원제도가 고용조정을 유연하게 진행하기 위한 수단으로 합리화되어서는 안된다는 점이다. 기업이 근로기준법상의 정리해고 4대 요건을 성실히 이행한 다음 부득이 인력조정을 할 수밖에 없을 때 퇴직대상자를 아무런 대책 없이 기업외부로 보내는 것이 아니라 전직지원서비스를 퇴직자들에게 제공하여 그들이 심리적 안정을 되찾고 신속하게 재취업에 성공할 수 있도록 지원하는데 주안점이 두어져야 한다는 것이다. 사실상 인력구조조정은 기업이 필

억달러에 이르는 것으로 추산되고 있다(白根陸夫, 1999). 한편 일본의 일부 대기업에서는 인력관련 자회사를 설치하여 근로자파견 및 유료직업소개사업 등을 직접 실시하고 있다. 예를 들면 미쓰비시그룹은 Mates, 마쓰시다電工은 ABM, 후지쯔그룹은 FJB Agent, 일본항공그룹은 日航비지니스, 신일본제철은 NSPS라는 자회사를 설립하여 각 그룹회사와 계열회사에 근로자를 파견하거나 직업소개를 실시하고 있다.

3) 전직지원장려금은 사업주가 경영상의 이유로 이직할 예정이거나 이직한 근로자를 위한 재취업 지원계획을 근로자대표와 합의·수립하고, 그 계획에 따라 자체적 또는 외부기관에 위탁하여 그들을 위해 재취업에 필요한 시설과 서비스를 제공하는 경우 우선지원대상기업(중소기업)은 1인당 최고 100만원, 대규모기업은 75만원을 최대 1년간 지원하는 제도이다. 2001년 12월 10일 현재 전직지원장려금을 지급받고 있는 사업체는 수산업협동조합중앙회, 삼성코닝 등이며, 전직지원계획서를 제출하여 승인받은 사업체로는 삼성코닝, 쌍용제지, 한국피앤지, 대한합섬, 태광산업 등이다.

4) 전직지원장려금을 받을 수 있는 지원대상자, 지원요건, 지원절차 등에 대해서는 <부록 1>을, 관련법률에 대해서는 <부록 2> 참조.

요하다고 채용한 종업원을 회사가 자체의 기준으로 판단하여 조직외부로 보내는 것으로서 노사합의가 있었다 하더라도 사실상 기업의 자의적인 조치라 할 수 있다. 즉 기업의 판단에 의해 조직에 필요하지 않게 된 비자발적 퇴직자는 기업의 자의적인 조치의 희생자이다. 그러므로 구조조정을 통한 기업경쟁력 강화를 위해 어쩔 수 없이 조직내부인을 조직외부인으로 전환되는 종업원의 불안과 불만 제거, 재취직을 위한 노하우 전수 등 전직지원서비스의 제공은 지금까지 종업원이 회사를 위해 노력한 공헌에 대한 보답으로 인식되어야 한다. 즉 경영진의 인간존중, 기업의 사회적 책임이라는 관점에서 전직지원서비스가 제공되어야 한다는 것이다.

결국 전직지원제도는 고용조정의 유효한 수단으로 인식될 것이 아니라 인재의 적절한 배치와 인재의 유효한 사회적 활용이라는 인재의 재활성화 시책으로 인식되어야 하며, 전직지원제도는 기업에 내재화하여 항상적으로 실시하여야 할 인사정책으로 위치시켜야 할 필요성이 있다.

본 연구는 외환위기 이후 평생직장의 시대에서 평생직업의 시대로 전환되고 있고, 고용조정 또한 상시적으로 행해질 것으로 예상됨에 따라 인력감축으로 인한 사회적 손실을 최소화할 수 있는 방안의 하나로 대두되고 있는 전직지원제도를 이론적으로 검토하고, 한국, 일본 및 미국기업의 전직지원 사례분석을 통해 그 시사점을 규명함으로써 기업의 경쟁력 제고, 근로자의 고용안정 및 재취업 촉진, 그리고 정부의 효과적인 고용정책 수립에 기여하는데 그 목적을 두고 있다.

2. 연구의 방향과 내용

고용조정과 전직지원제도에 관한 연구는 개인 수준, 조직 수준, 경제(산업) 수준 등의 다양한 수준에서 접근할 수 있다. 본 연구는 최근 대기업을 중심으로 전직지원제도에 대한 관심이 고조되고 있지만 아직 전직지원제도에 대한 이해가 전반적으로 부족하다는 점을 고려하여 조직 수준에서 연구의 방향을 잡았다.

분석방법은 심층적인 사례조사를 통해 전직지원제도 실시배경, 실시과정, 성

과와 시사점 등을 단계적으로 분석하는 방법을 택하였다. 특히 노조가 있는 회사의 경우에는 전직지원프로그램의 계획 및 실행단계에서 노사간의 동적인 역학관계와 노조의 참여과정에 주목하였다. 사례조사를 택한 주된 이유는 한 조직에서 전직지원제도가 실시되는 전과정을 분석함으로써 전직지원제도가 그 조직이 처한 특정한 환경(organizational context)하에서 작동하는 과정을 생생하게 파악할 수 있기 때문이다[5].

전직지원제도는 국가간의 차이도 존재한다. 나라별로 노동시장과 노사관계, 그리고 인력감축을 수용하는 정도가 상이하기 때문이다. 따라서 국가간의 전직지원제도에 대한 비교연구는 흥미 있는 연구과제이다. 미국과 일본, 또는 한국과 일본의 고용조정방식의 차이는 학자들간의 관심의 대상이었다[6]. 따라서 연구진은 한국, 일본 및 미국기업의 사례들을 비교·분석하여 고용조정방식과 전직지원제도상의 차이점을 규명하고, 이들로부터 공통의 효과적인 다운사이징 관행들(best practices)을 추출하고자 하였다.

본 연구의 대상인 한국기업 사례로는 우리나라에서 최초로 퇴직(예정)자를 대상으로 전직지원서비스를 실시한 한국피앤지(P&G Korea)를 비롯하여 모두 5개 기업을 선정하였고, 사례조사 방법은 필자가 2001년 5~7월에 걸쳐 직접 해당 기업을 방문하여 인터뷰조사를 하는 방식으로 실시하였다.

일본기업의 사례로는 최근 그룹차원의 경영개혁을 실시하고 있는 일본의 최대급 철강회사인 일본강관과 대표적인 자동차회사의 하나인 닛산자동차를 선정하였다. 일본강관에 대한 조사는 2000년 9~11월에 걸쳐 그룹의 중핵기업과 노동조합, 3개의 자회사에 대하여 실시하였다. 그리고 닛산자동차에 대한 조사는 2000년 7월과 2001년 6월 당해 기업의 노동조합에 대한 조사와 2000년 8월 부품관련기업의 노동조합연합회에 인터뷰조사를 실시하였다.

한국과 일본기업의 전직지원 사례에 비해 미국기업의 사례는 이미 국내에

---

5) 1993년 뉴욕시에 본부를 둔 전화회사 나이넥스(NYNEX)와 보스톤 컨설팅 그룹은 다운사이징 과정의 처음 몇 달 동안 우수기업들을 방문한다. 이들은 영감과 아이디어를 얻기 위해 무려 152개사를 방문하였다고 한다. 효과적인 다운사이징 전략을 세우기 위해서는 이렇게 다운사이징을 성공적으로 실시한 기업에 대한 벤치마킹이 필수적이다(김동헌, 1998a: 79).

6) 최근 연구로는 성백남·조윤기(2001), 정인수(1997), Lee(1997), Leigh(1995), Mroczkowski and Hanaoka(1997) 등을 참조바람.

많이 소개되었다[7]. 본 연구에서는 이미 소개된 사례와 다른 유형의 전직지원 사례들을 소개한다. 우선 기존의 인력감축 위주의 다운사이징 사례와 좋은 대조를 보이는 AT&T의 혁신적인 내부 인원배치프로그램인 자원링크(Resource Link) 프로그램을 소개한다. 그리고 노사의 노력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 노사정 3자 지원센터 사례들을 구체적으로 살펴보기로 한다. 특히 전직지원장려금제도가 도입된 시점에서 미국의 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 지역기반의 전직지원제도 경험은 우리에게 시사하는 바가 크다고 본다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. Ⅱ장에서는 다운사이징 전략의 유형과 다운사이징의 효과에 대한 방대한 연구를 개관하고, 성공적인 다운사이징 실행과정에서 전직지원제도의 역할을 살펴본다. Ⅲ장에서는 전직지원제도의 목적, 실시절차 등 전직지원제도 전반에 대해 논의한다. 이상의 논의를 바탕으로 Ⅳ장, Ⅴ장 및 Ⅵ장에서는 한국, 일본 및 미국기업의 전직지원 사례들을 각각 분석한다. 마지막으로 Ⅶ장에서는 한·미·일의 전직지원제도를 비교·분석하고, 이들 사례분석이 우리나라의 노사정에게 주는 함의를 도출해 내고자 한다.

7) 예를 들면, 권석균·이영면(1999), 김동헌(1998a), 박우성·유규창·이병훈(1998), 조준모(1997) 등을 참조.

Ⅱ. 전략적 다운사이징

1. 다운사이징 전략의 유형

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 인력감축을 포함하는 것은 아니다. 그러나 미국기업의 경우 인력감축을 실시하지 않는 다운사이징은 상상하기 힘들다. 따라서 다운사이징은 보통 의도적인 인력 감축으로 정의되고 있으며(McKinley et al., 1995: 32), 우리나라 기업들이 생각하는 다운사이징 역시 인력 감축을 위주로 한 것으로 보인다(김언수・김재욱, 1997).

다운사이징 문헌을 살펴보면 학자에 따라 다운사이징 전략을 몇 가지 유형으로 분류하고 있다(Appelbaum et al., 1999; Band and Tustin, 1995; 권석균・이영면, 1999; 김동헌, 1998a; 김언수・김재욱, 1997; 박상언, 1999)[8].

프리만(Freeman, 1994)은 다운사이징 전략을 급진적 변신(reorientation)과 점진직 변화(convergence)로 구분한다. 급진적 변신은 조직의 기존 전략과 비전을 전체적으로 바꾸면서 불연속적인 선상에서 단기간에 극적인 변화과정을 거치는 전략이다(권석균・이영면, 1999). 반면 점진직 변화는 조직의 기존 전략과 비전을 유지하면서 연속적인 선상에서 장기간에 걸쳐 점진적으로 변화를 추진하는 전략이다[9].

한편 캐머론 등(Cameron et al., 1991)은 성공적인 다운사이징 전략을 연구

8) 이하에서 논하는 유형들 이외에도 다운사이징 전략을 수동적(reactive) 전략과 전향적(proactive) 전략으로 구분하기도 한다(김언수・김재욱, 1997; 전찬열, 1999).

9) 급진적 변신과 점진적 변화에 대한 보다 구체적인 설명은 권석균・이영면(1999, 44~50), Appelbaum et al.(1999, 540~541) 등의 문헌을 참고하기 바람.

하기 위해 미국 자동차산업의 30개 기업들을 대상으로 1987~90년까지 4년 동안 조사연구를 실시하였다[10]. 이 조사연구를 바탕으로 캐머론은 대상기업이 실시했던 다운사이징 전략을 다음과 같이 세 가지 유형으로 구분한다(Cameron, 1994).

첫째, 인력감축(workforce reduction) 전략으로 단기적인 이득을 위해 인원수를 즉각적·획일적으로 줄이는 전략이다. 구체적인 방법은 자연감소조치, 조기퇴직제와 같은 인센티브, 해고 등이다. 이 전략은 단기적이고 가시적인 효과 때문에 가장 널리 활용되고 있지만, 또한 부작용도 가장 큰 유형으로 알려져 있다(김언수·김재욱, 1997: 727; 박상언, 1999: 143).

둘째, 직무재설계(work redesign) 전략으로 인원수를 줄이기보다는 불필요한 작업을 줄이는 것이 주요 목표인 중기적인 전략이다[11]. 구체적인 방법으로는 작업과 임무의 재분석·재설계, 불필요한 작업과 임무의 제거, 관리층의 제거, 기능과 부서의 통합이나 제거 등을 지적할 수 있다. 이 전략은 직무재설계에 따른 준비가 필요하기 때문에 급속히 실행하기 어려운 중기적인 전략이지만, 단순한 인력감축과는 달리 기존 업무구조의 단순화로 인하여 다운사이징 이후 잔류종업원에게 과중한 업무를 부과하는 부작용을 피할 수 있다.

셋째, 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 전반적인 체계를 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 인력감축 전략을 사용하였고, 업무재설계 전략은 대상기업의 2분의 1, 그리고 체계적 변화 전략은 단지 4분의 1만이 실시하였다고 한다.

---

10) 이들의 연구는 *Human Resource Management* 잡지의 1994년 여름호에 특집으로 수록되어 있다(Special Issue on Downsizing, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer 1994).

11) 조직재설계(organization redesign)라고 부르기도 한다(Cameron et al., 1991; Mishra and Mishra, 1994).

특히 캐머론은 인력감축 전략이 마치 사람들이 가득차 있는 방에 수류탄을 던지는 것과 같다고 비유한다(Cameron, 1994: 197). 즉 인력감축 전략의 단점은 얼마나 많은 종업원이 그리고 어떤 종업원이 제거되는지 정확하게 예측할 수가 없고, 또한 이 전략을 사용함으로써 그 조직에 어떤 부정적인 영향이 미칠지 예측하기 어렵다는 점이다. 그러므로 다른 전략과 병행해서 사용하지 않고 인력감축 전략만을 집중적으로 사용할 경우 전반적으로 경영성과에 미치는 효과는 부정적이라고 주장한다. 흥미롭게도 이 조사연구에서 가장 성공적인 다운사이징 기업은 인력감축 전략뿐만 아니라 업무재설계와 체계적 변화전략을 동시에 사용했던 기업이다.

<표 II-1> 다운사이징의 세 가지 유형

	인력감축	업무재설계	체계적 변화
초점	머릿수 감축	직무, 계층, 조직단위	조직문화
제거 대상	사람	업무	현상유지적인 사고
실행 기간	단기	중기	장기
효과	단기	중기	장기

자료: Cameron(1994: 197); 김언수・김재욱(1997: 727).

2. 다운사이징의 효과

다운사이징을 하겠다는 발표는 월스트리트에서 즉각적인 환영을 받는다. 그러나 최근의 실태조사들은 의외로 다운사이징의 효과가 별로 긍정적이지 않다는 분석결과를 보여준다. 미국경영협회의 1996년도 조사에 의하면 1990년 이후 다운사이징을 경험했던 미국 주요 기업의 44% 정도가 단기적으로 이윤이 증가하였고, 노동생산성은 30% 정도만이 증가한 것으로 나타났다(AMA, 1996). 한편 조사대상 기업 중 72%의 응답업체들이 근로자의 사기가 단기적으로 저하된 것으로 보고되고 있다. 미국훈련개발협회(ASTD)가 1996년도에 실시한 실태조사도 다운사이징을 실시했던 기업은 제품 및 서비스의 품질, 근로자 삶의 질, 근로자 만족도 등은 물론 전반적인 기업성과에서 다운사이징을 실

시하지 않았던 기업에 비해 뒤떨어짐을 보여주고 있다(Bassi and Van Buren, 1997).

여기서는 다운사이징이 경영성과에 미치는 효과에 대한 대표적인 실증연구 결과들을 살펴보기로 한다. 다음으로 다운사이징 문헌에서 가장 많이 등장하는 주제인 생존자 신드롬(survivors' syndrome)의 효과에 대한 국내의 최근 연구결과들을 소개한다. 그리고 다운사이징의 효과가 긍정적이지 않다는 연구결과와 주장에도 불구하고 기업들은 어떤 이유로 다운사이징을 계속하는가에 대한 몇 가지 이유를 제시한다.

가. 경영성과에 미치는 효과

워렐 등(Worrell et al., 1991)은 1979~87년까지 해고계획을 발표했던 194개 기업들의 주가변화를 분석하였다. 이들은 해고계획 발표가 있기 90일 전과 발표 이후 90일이 지난 시점에서 주가를 비교하였는데, 이 기간 동안에 주가는 오히려 하락하였고 결과적으로 자산가치가 약 2%나 하락하였음을 보여준다. 구체적으로 살펴보면, 인력감축의 원인이 구조조정이나 합병에 의한 경우는 기업가치가 3.6%정도 증가하였지만, 재무구조의 악화로 인해 단순히 인력감축만을 실시한 경우에는 평균적으로 주가가 5.6%나 하락하였다(권석균・이영면, 1999: 64~65).

드 뮤즈 등(De Meuse et al., 1994)은 1989년 해고계획을 발표했던 17개 기업과 해고계획을 발표하지 않았던 35개 기업의 경영성과를 1987~91년까지 5년 동안 분석하고, 해고계획을 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 수 없다는 문제점이 지적된다(김동헌, 1998a).

브루튼 등(Bruton et al., 1996)은 포천 500대 기업들 중에서 1985~87년 동안 종업원수가 3% 이상 감소한 100개 기업을 선정하여 다운사이징의 효과를

분석하였다. 재무성과를 나타내는 변수로는 1991년의 자산이익률(return on assets)을 기준으로 하였는데, 일반적으로 이들 기업의 경영성과는 앞에서 언급했던 연구결과와 마찬가지로 좋지 못하였다. 그러나 이 연구는 성공적으로 다운사이징을 실시했던 기업들에 대한 연구에서 이들 기업이 인력감축이나 임금삭감이 아니라 조직을 핵심역량분야를 중심으로 재집중시키는 전략을 통해 목표를 달성했다는 것을 보여준다(김언수・김재욱, 1997: 738).

최근 카시오 등(Cascio et al., 1997)의 논문은 스탠더드 앤 푸어즈(Standard & Poors)의 500대 기업을 대상으로 1980~94년까지의 고용변화와 재무성과간의 관계에 대하여 다각적인 분석을 시도하였다. 이 연구에 의하면 감원 중심의 다운사이징 기업들은 시행 1년 전부터 시행 2년 후까지의 3년 동안 무려 12.7%의 인력을 감축하였지만 그 기간 동안 주가수익률을 거의 증가시키지 못했고, 자산수익률이 오히려 감소하였다. 이는 감원 중심의 다운사이징이 곧 수익성 향상으로 이어지지는 않는다는 점을 보여준다[12].

다운사이징이 주가에 미치는 영향은 국가간에도 차이가 있을 것이다. 예를 들어, 미국기업과 일본기업은 인력감축을 수용하는 정도가 다르고 기업소유 및 지배구조 등 자본시장시스템도 다르기 때문이다. 이에 착안하여 리(Lee, 1997)는 미국과 일본기업의 자료를 이용한 흥미 있는 분석을 시도하였다. 이 연구에서 미국기업의 경우에는 1990~94년까지 월스트리트 저널에 해고계획이 발표된 300개의 사례를 수집하였다. 일본의 경우에는 아시안 월스트리트 저널 등 8개 신문으로부터 같은 기간 동안 발표된 자료를 수집하였는데 모두 73개 사례였다. 그리고 이러한 감원계획을 발표한 후 5일간의 주가변동 상황을 조사하였다.

이 연구에 의하면 감원계획을 발표한 기업의 주가는 양 국가에서 모두 하락하였다. 구체적으로 살펴보면, 미국기업의 경우에는 -1.78%나 하락하였고, 반면에 일본기업의 경우에는 -0.56% 정도가 하락하였다. 이러한 차이는 미국과 일본기업간에 감원을 통한 다운사이징이 기업가치에 미치는 효과는 다를 수 있다는 것을 보여준다(Lee, 1997: 892~893; 권석균・이영면, 1999: 71~74).

12) 구체적인 논의는 권석균・이영면(1999: 65~71) 참조.

1997년 말의 외환위기를 겪으면서 우리나라 기업에서도 정리해고나 명예퇴직 등 수량적 고용조정이 대폭 증가하고 있다. 한국노동연구원이 실시했던 고용조정 실태조사에 의하면 1998년에 정리해고와 명예퇴직을 실시한 업체가 355개 조사대상 업체 중 각각 24.5%, 23.4%에 이르고 있는 것으로 나타났다(최강식・이규용, 1999). 최근 들어 많은 기업에서 경기적 요인에 대한 반응적 조치이든 아니면 경영혁신을 목표로 하든 고용조정이 확대되고 있는 상황에서 고용조정의 효과를 평가하는 것은 매우 중요한 과제로 대두된다. 아직 국내의 자료를 분석하여 고용조정이 주가 등 재무성과에 미치는 효과에 대한 연구는 발표되지 않은 것으로 보이지만, 최근 고용조정의 효과와 고용조정의 결정요인을 다룬 연구가 진행되었기에 이를 간략히 살펴본다.

한국노동연구원의 연구진은 2000년에 실시했던「노사관계 및 인적자원관리 패널조사」자료 등을 이용하여 고용조정규모가 노동생산성, 노사관계, 그리고 종업원의 직장만족도에 미치는 영향을 분석하였다(한국노동연구원, 2001). 이 연구에 따르면 우선 고용조정이 기업이 의도한 생산성 증가에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 흥미롭게도 고용조정의 부정적 측면으로 인식되고 있는 노사관계의 악화나 종업원의 직장만족도의 저하도 발견되지 않았다.

고용조정이 생산성의 증대로 이어지지 않는다는 결과는 감원이 비용을 축소시킬 수는 있으나 생산의 효율화를 달성하지는 못하였음을 보여준다. 그리고 고용조정이 노사관계를 악화시키거나 직장만족도를 저하시키지 않았다는 연구결과는 우리나라 기업이 고용조정을 합리적이고 절차적 공정성을 통해 시행하였다고 해석되기보다는 생존근로자들에게 고용조정이 부정적으로 영향을 미치지 않은 것으로 보여진다(한국노동연구원, 2001: 253). 그러나 이 연구에서 사용한 실태조사는 고용조정이 생존자에게 미치는 영향을 살피기 위한 전문화된 실태조사가 아니기 때문에 이 분석결과에 대한 해석에는 일정한 한계가 있다고 보며, 보다 전문화된 실태조사를 통한 연구가 추후 실시될 필요성이 있다.

노용진・전병유・이규용(2001)의 연구는 한국노동연구원이 1999년에 실시했던「노사관계 관행 및 의식에 관한 조사」등의 자료를 이용하여 경제위기 이후인 1998년을 전후로 한 시기에 우리나라 기업의 고용조정의 결정요인을 분석하였다. 구체적으로 이 연구는 이 기간동안에 진행된 정리해고와 명예퇴직

과 같은 비자발적인 고용조정을 결정하는 요인이 무엇인가를 분석의 주제로 다루고 있다.

분석결과에 의하면 경기침체를 겪으면서 상당수 기업이 인력감축을 포함한 다운사이징을 실시하였는데 이러한 수량적 조정을 유발한 요인에는 경기변동 이외에 조직의 인력구조를 변화시키려는 노력이 작용한 것으로 보인다(노용진・전병유・이규용, 2001: 59). 즉 그 동안 지속된 고성장시대에 연공급적 인력구조하에서 지속적으로 고용규모가 확대되어 온 결과 기업들은 특정계층의 과잉고용 문제를 안고 있었다. 따라서 기업들은 어떤 형태로든 인력구조의 변화를 통해 경영효율성을 제고하고 노동비용 부담을 줄이고자 하는 유인을 갖고 있었다. 또한 그 동안 강력한 노조의 존재로 인해 질적 고용조정조차 실시하기가 용이하지 않았기 때문에, 정리해고제가 합법화되고 경기침체가 계속됨에 따라 구조조정에 대한 사회적 분위기가 용인되는 상황에서 이를 기회로 고용조정을 도모한 것으로 해석된다[13].

나. 생존자에게 미치는 효과

고용조정이 생존자의 태도 및 행동에 미치는 영향에 대해서는 1980년대 중반 이후부터 당시 미국 뉴욕대학교 경영대학원 교수인 브로크너(Brockner) 등에 의해 연구가 이루어지기 시작하였다(김영조, 2001: 94). 초기의 한 실험연구에 의하면 회사가 실직자에게 충분한 보상을 하지 않는다고 느낄 경우 생존자의 생산성과 조직에의 헌신이 낮아진다고 한다(Brockner, 1988; Brockner et al., 1987). 이후 브로크너 교수는 매년 한 편 이상의 논문을 발표하여 이 분야의 연구방향을 제시하고 연구의 폭을 확장시켜왔다.

최근 우리나라에서도 고용조정이 심화됨에 따라 생존자의 태도 및 행동이 고용조정의 성과를 좌우하는 중요 요인이라는 관점에서 브로크너가 연구했던 방식과 유사한 연구가 이루어지고 있다.

박상언(2001)의 연구는 2000년 6월을 기준으로 그 이전 2년 동안 다운사이징

13) 이와 유사한 분석으로 이영면(2001) 참조.

이나 인력감축을 수반한 구조조정을 실시한 경험이 있는 5개 조직(모두 금융업에 종사하는 기업)을 선정하여 일반 사원들과 과장급 이상 중간 관리자들에게 설문조사를 실시하였다. 총 326명의 응답자들에 대한 설문조사 결과, 다운사이징 과정에서 구성원들이 느끼는 분배적 및 절차적 공정성의 정도는 이들의 직무성과와 이타적 행동뿐만 아니라 해당 조직의 경영진에 대한 신뢰감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박상언, 2001: 319). 그리고 회사가 다운사이징을 빈번히 실시할수록 조직구성원이 느끼는 경영진에 대한 신뢰감은 낮게 나타났다. 이는 다운사이징 이후 조직구성원의 높은 수준의 헌신과 몰입을 계속 유도해 나가기 위해서는 다운사이징 실시 횟수도 신중하게 고려될 필요가 있다는 점을 시사한다.

김영조(2001)의 연구는 1999년 7월과 8월에 고용조정을 실시한 경험이 있는 46개 상장기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 총 1,014명의 종업원들로부터 자료를 수집하였다. 설문조사 자료를 분석한 결과, 구성원들이 분배적 및 절차적 공정성을 높게 지각할수록 감정적 조직몰입 수준은 높아지는 반면, 이직의사는 낮아지는 것으로 나타났다(김영조, 2001: 93). 반면에 고용조정의 강도가 강할수록 구성원들의 감정적 조직몰입은 떨어지고, 이직의사는 커지는 것으로 나타났다.

최근 김언수・김재욱(1999)의 연구는 다운사이징 상황에서의 자발적 참여행위라는 흥미 있는 실험연구를 시도하였다. 실험 참여자들은 서울에 있는 한 대학의 경영대학에서 경영학원론을 수강하는 304명의 대학생들이었다. 다양한 시나리오를 사용한 이 실험에서는 다운사이징의 여부를 조직의 성과와 개인이 조직 내에서 처한 상황(조직 내에서 잘하고 있거나 그렇지 못한 2가지 상황)과 함께 조작하였다.

실험결과에 의하면, 긍정적 환경에 있는 참가자들의 경우 부정적 환경에 있는 참가자들에 비해 더 낮은 자발적 참여 의도를 보였다. 그리고 조직성과와 개인의 성과가 모두 부정적일 경우 가장 높은 자발적 참여 의도를 나타냈다. 이 결과는 다운사이징의 가능성이 높거나 실제로 진행되고 있을 때 개인적인 성과가 나쁜 종업원일수록 직업안정성에 대한 우려가 증가하며, 따라서 다운사이징은 성과가 좋지 않은 종업원의 자발적 참여 의도를 더욱 증가시키는 것

으로 해석할 수 있다. 이는 성공적인 다운사이징을 위해서는 우수한 인력의 자발적 참여 의도를 유발하여야 한다는 이론과는 상치되는 결과이다(김언수・김재욱, 1999: 268).

이상의 연구들을 살펴보면 대체적으로 브로크너 등의 선행 연구와 유사한 분석결과들을 보여준다. 그러나 우리나라의 자료를 이용한 연구와 실험연구는 아직 초기 단계이며, 다운사이징이 생존자에게 미치는 영향에 대한 후속 연구가 보다 활발히 이루어져야 할 것이다.

다. 다운사이징이 계속되는 이유

앞 절에서 살펴본 바와 같이 다운사이징이 경영성과에 미치는 효과는 긍정적이기보다는 부정적인 효과가 더 많이 보고되고 있다. 그렇다면 왜 많은 기업들이 계속 다운사이징을 실시하는가에 대한 의문이 자연스럽게 제기된다.

미국에서는 투자자들이 보다 높은 경영성과를 요구하고 주주가치가 지배적인 경영목표가 되도록 최고경영진을 압박한다. 높은 이윤에 대한 투자자들로부터의 압력 때문에 최고경영진은 자산이나 머릿수를 줄임으로써 투자수익률을 손쉽게 그리고 신속히 개선하려는 단기적인 반응을 보이게 된다(Hamel and Prahalad, 1994).

한편 맥킨리 등(McKinley et al., 1995)은 사회적 압력(social forces)이라는 개념으로 그 효과가 불확실함에도 불구하고 다운사이징이 계속되는 이유를 설명한다. 즉 이들에 의하면 다운사이징이 제도화 혹은 규범화하면서 그것이 효과적인지 여부에 대한 정당한 고려도 하지 않고 모든 조직이 따르게 된다는 것이다. 이는 마치 나이나 키에 상관없이 48kg의 몸무게를 모든 여성의 표준이라고 간주하고 그 표준에 맞추기 위해 다이어트 열풍에 빠져드는 현상과도 같다.

이들은 다운사이징을 제도화하게 하는 구체적인 사회적 압력으로 강요(constraining), 모방(cloning), 그리고 학습(learning)을 들고 있다(김언수・김재욱, 1997: 733~734). 강요현상에 의하면 다운사이징이 최근 긍정적인 이미지를 얻게 되면서 기업들이 마치 법을 지켜야 하듯이 다운사이징도 따라야만 할 어떤 선한 것으로 인식하게 된다는 것이다. 모방 압력은 불확실성이 증가하는

경영환경 하에서 다운사이징이 하나의 유행으로 정착됨에 따라 모방이 빈번해지는 현상을 설명한다. 학습은 다운사이징 전략이나 기법이 대학 또는 전문가들의 모임 등을 통하여 퍼지게 되는 과정을 말한다. 맥킨리와 그의 동료들은 왜 다운사이징이 계속되는가에 대한 의문에 대해 상당히 설득력 있는 해답을 제시한 것으로 판단된다.

3. 성공적인 다운사이징 실행 모형

성공적인 다운사이징 기업은 인력감축 전략뿐만 아니라 업무재설계와 체계적 변화전략을 동시에 사용한다(Cameron, 1994; 김동헌, 1998a; 박우성・유규창・이병훈, 1998). 이들에게 인력감축은 다운사이징의 전적인 목적이 아니라 잘 짜여진 전체적인 계획의 일부분일 뿐이다. 이들 기업은 전략적 믹스(mix)를 통하여 인력감축의 부정적인 효과를 극소화하면서도 인력감축이 조직에 미치는 즉각적・충격적인 효과를 극대화한다.

많은 기업들이 끊임없이 다운사이징을 실시하지만 그 효과는 기대에 미치지 못하는 경우가 많다. 주로 인력감축 위주의 전략만을 사용하기 때문이기도 하지만, 보다 근본적인 이유는 전체적인 지원 프로그램의 결여라고 생각한다. 다운사이징 기업은 효과적인 퇴직자 지원 프로그램의 개발과 시행에 신경을 쓰면서도, 종종 다운사이징의 영향을 받는 생존자와 관리자(중간관리자와 현장감독자)에게는 관심을 가지지 않는다. 그러나 기업의 입장에서 볼 때 성공적인 다운사이징은 이들 생존자와 관리자에 대한 효과적인 지원 정책에 더욱 영향을 받는다. 와이어트사의 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.

성공적인 다운사이징 실행 모형은 이들 세 그룹에 대한 지원을 동시에 고려하는 전체적인 지원 프로그램의 계획과 실행을 필요로 한다. 여기서는 주로 미국기업의 다운사이징 경험을 통하여 이들 각각의 지원 프로그램이 어떻게 구성되어야 하는가를 살펴본다.

가. 관리자 지원 프로그램

우선 다운사이징을 성공적으로 진행하려면 관리자에 대한 다운사이징 집무 예비교육과 훈련이 필수적이다. 대부분의 관리자들은 인재의 채용관리에 대해서는 상당한 지식과 경험을 가지고 있지만 해고에 대해서는 그렇지 못하다(박우성・유규창・이병훈, 1998). 사실 대부분의 관리자에게 인력감축을 포함하는 다운사이징은 생소한 경험이며, 퇴직대상자를 어떻게 다루어야 할 지도 무척 어려운 문제이다.

다운사이징 경험은 관리자에게도 심리적인 충격을 주며, 회사가 퇴직대상자에게 어떤 지원을 제공하는지도 확실하게 모른다면 자신감을 가지고 퇴직대상자를 상대할 수 없을 것이다. 따라서 효과적인 퇴직자 지원을 위해서는 실제로 다운사이징의 진행 과정에서 실무를 담당하는 관리자에 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 인력감축의 시기와 스케줄, ⑤ 해고통지 방법, ⑥ 종업원의 예상되는 반응, ⑦ 예상되는 질문과 그에 대한 답변, ⑧ 전직지원 컨설턴트 등 종업원이 접촉해야 할 사람들에 대한 정보, ⑨ 후속 조치 등과 같은 내용을 포함시켜야 한다(Wagel, 1988: 18). 특히 해고통지 인터뷰 과정이 중요한데, 관리자는 인간적인 방식으로 해고당사자를 대해야 하지만 인터뷰에서는 자신감을 가지고 명확하게 메시지와 정보를 전달해야 한다(Morin and Yorks, 1990).

관리자는 다운사이징의 직접적인 피해자가 될 수도 있다는 불안감과 함께 다운사이징 진행과정에서 실무를 맡으면서도 실제적으로는 참여하고 있지 않다는 소외감을 느낄 수 있다. 관리자가 다운사이징 과정에 참여할 수 있도록 기회를 준다면 이들은 변화를 수용하고 리더십을 발휘할 수 있을 것이다. 듀라셀(Duracell) 사례를 보면, 다운사이징을 주도적으로 계획하고 시행한 2명의 인적자원담당 관리자는 생존자가 아니고 바로 퇴직대상자였다. 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)[14]. 이 사례는 관리자가 다운사이징 과정에 참여할 경우 자신에게 부정적인 변화도 수용하며 리더십을 발휘할 수 있다는 좋은 예이다.

나. 퇴직자 지원 프로그램

퇴직자 지원 프로그램의 목적은 고용조정 대상자들이 실업상태에 잘 적응할 수 있도록 심리적·재정적 도움과 함께, 조기에 재취업할 수 있도록 각종 구직활동 지원을 제공하는 것이다. 퇴직자 지원 프로그램의 핵심은 전직지원제도의 제공이다.

일반적으로 전직지원제도는 해고로 인한 심리적인 충격을 경감시켜 주는 심리적인 지원과 함께 해고자가 재취업할 수 있도록 다양한 종류의 전문적인 지원을 제공하는 과정으로 구성된다. 구체적으로, 전문적인 전직지원 컨설팅 과정은 실직의 충격을 극복하는 단계, 개인개발, 구직활동, 지속적인 상담과 지원 등의 네 가지 단계로 이루어진다(Aquilanti and Leroux, 1999; Miller and Robinson, 1994).

전직지원제도는 원래 미국에서 고위관리직의 전직지원을 위해 시작되었지만 1980년대부터 일반화되어 최근에는 중간관리직 이하 모든 종업원들에게도 제공되고 있는 실정이다. 전직지원은 초기에는 퇴직자 달래기 수단이라는 소극적인 도구로 사용되었지만 점차 그 효과가 개인 고객은 물론 의뢰회사에게도 크다는 것이 인정됨에 따라 인적자원관리의 없어서는 안 될 부분으로 자리를 잡게 되었다. 이제 미국을 비롯한 선진국에서 다운사이징 기업이 퇴직대상자들에게 전직지원제도를 제공하는 것은 거의 규범화되었다고 본다[15].

전직지원제도가 퇴직자 개인과 조직에게 미치는 효과, 그리고 포괄적인 전직지원제도와 그렇지 않은 전직지원제도가 퇴직자의 노동시장결과에 미치는

---

14) 이 사례의 구체적인 내용은 Doherty(1998), Feldman(1989), Feldman and Leana(1994), Kogan(1996), Pickard(1993) 등을 참조.

15) 예를 들어, 영국에서도 다운사이징 기업의 약 75%가 퇴직대상자에게 전직지원제도를 제공한다(Doherty, 1998: 347).

효과는 흥미 있는 연구주제이지만 아직 여기에 대한 체계적인 연구는 발표되지 않은 것으로 보인다. 그러나 전직지원을 받은 경험이 있는 관리직 퇴직자들의 일화나 전직지원서비스에 대한 만족도 조사를 살펴보면 대부분의 고객들이 전문적인 전직지원 컨설팅회사가 제공하는 서비스 수준에 대해 만족해하는 것으로 나타났다. 고객들은 주로 자기평가와 개발의 기회, 심리상담의 제공 등에 만족해하며, 전직지원서비스를 통해 실질적인 지원을 받을 수 있었고 자존심과 자신감을 회복하였다고 보고한다.

미국기업의 고위직 퇴직자 고객들을 대상으로 한 만족도 조사에 의하면, 이들은 사무공간이나 기기 등 구직활동을 지원하는 물리적인 환경의 제공보다는 구직활동훈련과 상담지원에 더 만족해하는 것으로 나타났다(Wooten, 1996). 일부 기업은 전직지원이 퇴직대상자에게 구직활동을 할 수 있도록 지원센터 공간을 제공하고 전화, 팩스 등의 기기를 제공하는 것이라고 단순하게 생각하지만, 적어도 고객만족의 차원에서 보면 이들이 더 선호하는 것은 실질적인 구직활동지원과 전문적인 상담이다.

전직지원의 문제점으로 가장 많이 지적되는 것이 고객이 재취업에 성공하지 못할 수도 있다는 점이다. 전직지원 고객은 전직지원서비스가 확실하게 일자리를 제공할 것이라는 기대를 가지고 참여하게 된다. 물론 이런 기대감은 전직지원 컨설팅회사가 자기 회사가 제공하는 프로그램의 재취업률이 높다고 선전하는데 일부 원인이 있다. 그러나 전직지원의 고유한 기능은 구직활동을 지원하는 것이지 고객에게 일자리 자체를 제공하는 것은 아니다. 전직지원에서 중요한 이슈는 경력(careers)이지 일자리(jobs)가 아니다(Miller, 1987: 26).

전직지원제도는 개인 고객 수준뿐만 아니라 전직지원 컨설팅회사에게 서비스를 의뢰하는 조직에게도 긍정적인 효과를 미치는 것으로 평가된다. 의뢰기업은 컨설팅 서비스에 대한 대가로 상당한 비용을 부담해야 하지만 전직지원이 퇴직자의 경력개발을 지원하고, 개인과 회사를 위해 퇴직과정을 순조롭게 한다는 점에서 조직에게도 유용한 제도로 평가된다. 그리고 조직의 측면에서 전직지원서비스의 제공은 기업 이미지와 다운사이징 생존자들의 사기를 유지하는데 중요한 역할을 하는 것으로 보인다. 이런 긍정적인 효과를 인식함에 따라 미국을 비롯한 선진국의 다운사이징 기업은 성공적인 다운사이징을 위해

전략적인 차원에서 전직지원제도를 활용하게 된다.

다. 생존자 지원 프로그램

다운사이징 생존자는 실직자와 마찬가지로 심리적 충격을 받는다(Caplan and Teese, 1997; Gottlieb and Conkling, 1995). 이들은 분노, 죄의식, 불신, 무력감, 동기상실 등의 매우 다양한 증세를 보인다고 한다. 와이어트사의 1993년 조사에 의하면 평균적인 생존자가 다운사이징의 경험을 극복하고 다시 생산적으로 작업활동을 시작하기까지는 적어도 6개월 이상이 걸린다고 한다(Wyatt Company, 1993: 39).

그러나 생존자에 대한 관심과 지원을 제공하는 다운사이징 기업은 드물다(Appelbaum et al., 1997; Noer, 1993). 많은 기업들이 퇴직자에게는 체계적인 전직지원프로그램을 제공하고 있지만, 생존자에 대한 관리에 있어서는 일관성 있고 체계적인 접근이 부족한 편이다. 최근 영국의 금융업에 종사하는 조직들에 대한 한 조사에 의하면, 다운사이징 기업의 79%가 퇴직대상자에게 전직지원서비스를 제공하였지만 단지 45%만이 생존자에게 구조화된 지원을 제공하였을 뿐이다(Doherty, 1998: 349).

다운사이징 상황은 생존자에게 경력개발과 계획의 필요성을 증대시키지만, 다운사이징은 또한 책임감과 업무량 및 스트레스도 증가시킨다. 대부분의 경우 이들의 작업량은 다운사이징 이전보다 증가하며, 생존자는 새로운 기술과 작업환경에 직면하지만 이러한 새로운 환경에 적응할 수 있도록 재훈련을 실시하는 기업은 많지 않다. 이런 상황하에서 사기와 생산성이 증가하기는 어려울 것이다. 다운사이징이 그 효과를 제대로 발휘하지 못하는 주요 이유도 이러한 생존자에 대한 무관심과 지원의 결여라고 본다.

조직 내부에서 경력기회가 줄어드는 다운사이징 상황하에서는 생존자의 사기와 동기의 저하를 최소화하기 위해 더욱 경력개발의 기회를 제공하는 것이 필요하다(Bozionelos, 2001: 89). 문제는 생존자의 경력개발에 대한 일관성 있는 전략이나 경력개발시스템이 부재하다는 점이다.

다운사이징을 성공적으로 실행하기 위해서는 생존자에 대한 지원전략과 경

력개발시스템이 마련되어야 한다. 그러나 퇴직자에 대한 전직지원에는 최선의 관행과 규범화된 과정이 존재하는 반면에, 생존자 관리에 있어서는 다운사이징이 개별 생존자에게 미치는 효과는 특정 조직의 환경과 개인변수들에 의해 영향을 받기 때문에 매우 복잡하고 예측하기 힘들다는 점이 지적된다. 이런 문제점으로 인해 경영진이 일관성 있게 소위 “생존자 증후군” 문제를 효과적으로 접근하기 어렵다고 본다.

Ⅲ. 전직지원제도

1. 이직의 정의와 유형

이직(separation)이란 근로자와 사용자 사이에 체결된 근로관계의 종료, 즉 종업원과 회사와의 관계가 단절됨을 의미한다. 이직은 의사결정의 주체가 누구냐에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분된다.

가. 자발적 이직

자발적 이직이란 의사결정권의 주체가 근로자인 경우로서 근로자의 일방적 의사표시에 의한 근로관계의 해지를 의미한다. 이것은 사용자의 해고와 대칭되는 개념이다. 자발적 이직은 다시 조직에 대한 불만, 개인적 불만, 혹은 보다 나은 직무를 찾아 다른 기업으로 가는 전직(turnover)과 학업의 계속, 결혼, 임신, 출산 등으로 인한 사직(quit)으로 구분된다.

근로자의 자발적 이직에 대해서는 민법의 일반규정이 적용된다. 기간의 약정이 없는 경우의 근로계약에 있어서는 근로자는 언제든지 해지(사직)통보를 할 수 있고, 사용자가 해지의 통보를 받은 날로부터 1월이 경과하면 근로관계는 소멸된다[16]. 기간의 정함이 있는 근로자는 부득이한 사유가 있는 때가 아니면 근로관계를 해지할 수 없고, 그 사유가 당사자 일방의 과실로 인하여 생긴 때에는 상대방에 대하여 손해를 배상하여야 한다(김형배, 1998: 418).

16) 일본에서는 기간의 정함이 없는 고용계약에 있어서 근로자는 2주 전에 사직을 예고할 경우 언제든지 계약을 해지할 수 있으나(민법 제27조 제1항), 2주간의 예고기간을 두지 않은 갑작스러운 퇴직에 대해서는 근로자에게 손해배상 책임이 있는 것으로 법원에서는 판시하고 있다.

나. 비자발적 이직

비자발적 이직이란 의사결정주체가 근로자가 아니라 회사의 일방적 결정에 의한 근로관계의 해지를 말한다. 비자발적 이직은 다시 근로자의 귀책사유에 의한 해고와 경영상의 이유에 의한 해고, 그리고 정년퇴직으로 구분된다.

1) 근로자의 귀책사유에 의한 해고

근로자의 귀책사유에 의한 해고는 근로관계법상 근로관계계약상의 사유에 의한 해고로서 일신상의 사유에 의한 해고와 행태상의 사유에 의한 해고로 크게 구별된다. 근로자의 일신상의 사유라 함은 근로계약상의 급부의무의 이행에 필요한 정신적·육체적 또는 기타의 적합성을 현저하게 저해하는 사정이 근로자에게 발생하여 그 결과 근로자가 사업장 내에서 자신의 지위에 상응하여 정당하게 요구되는 업무를 충분히 감내할 수 없게 된 경우를 말한다. 예를 들면 직업상 요구되는 자격증을 받지 못한 경우나 악단 지휘자가 통솔능력이 부족한 경우 등이 이에 해당된다.

행태상의 사유라 함은 근로자가 유책적으로 근로계약상의 의무위반행위를 한 경우를 비롯하여 다른 동료근로자와의 관계나 기타 경영 내적 또는 외적인 제도 및 조직과의 관계 등에서 발생하는 사유를 의미한다. 예를 들면 근로자가 근로계약상의 근로제공의무를 거절하거나 해당 업무에 임하지 않은 경우, 근로자가 업무수행에 필요한 능력과 적격성을 갖추고 있음에도 불구하고 반복하여 하자가 있는 급부 내지는 불완전한 급부를 제공하는 경우 등이 이에 해당된다.

일신상의 사유에 의한 해고와 행태상의 사유에 의한 해고는 근로기준법에는 정당한 사유가 있어야만 가능하도록 되어 있다. 이에 따라 기업에서는 취업규칙이나 단체협약에 이를 구체적으로 정해 해고를 할 수 있으나 해고의 이유에 관한 실질적 정당성에 대해서는 법적 평가가 행해져야 한다(김형배, 1998: 424~432).

2) 경영상의 이유에 의한 해고

현행 근로기준법은 경영상의 이유에 의한 근로자 해고를 인정하고 있다. 경영상의 이유에 의한 해고, 즉 정리해고는 일반적으로 “경제적, 산업구조적 또는 기술적 성격에 기인한 기업합리화 계획에 따라 잉여의 근로자를 감축하거나 또는 그 인원구성을 바꾸기 위하여 행하는 해고”를 의미한다. 정리해고는 ① 통상 해고가 근로자의 일신상 또는 행태상의 사유에 기인하는 것에 비해 사용자측의 경영상의 사정에 의해 이루어지고, ② 해고대상자가 특정되지 않은 상태에서부터 해고안이 제시되며, ③ 해고자가 복수로서 집단성을 띤다는 점에서 그 특성이 있다(노민기, 1998: 3). 근로기준법 제31조에는 정리해고가 정당성을 얻기 위해서는 다음의 4가지 요건을 종합적·전체적으로 고려하도록 규정하고 있다. 즉 ① 긴박한 경영상의 필요가 있어야 하고, ② 해고회피노력을 다하여야 하며, ③ 합리적이고 공정한 기준에 따라 해고대상자를 선정해야 하고, ④ 해고회피노력과 해고대상자 선정기준에 관하여 근로자대표와 성실하게 협의하여야 한다. 그리고 일정규모 이상의 인원을 해고하고자 할 때에는 노동부장관에게 신고하도록 규정하고 있다.

경영상의 이유에 의한 해고는 근로자의 귀책사유에 의한 해고와는 달리 경영상의 필요에 의해 근로자와의 관계를 단절하는 것이기 때문에 신중한 접근이 필요하다.

3) 정년퇴직(retirement)

정년퇴직은 근로자의 귀책사유나 경영상의 이유에 의한 해고는 아니지만 근로자가 정년에 도달하였다는 이유로 근로자의 의지와는 관계없이 자동적으로 해고되는 것을 말한다. 정년제란 취업규칙이나 근로계약상에 정한 일정한 연령에 도달한 근로자에 대해서는 근로능력이나 의사 여하를 불문하고 근로계약관계를 종료시키는 제도를 의미하기 때문에 비자발적 이직에 해당된다.

정년제의 취지는 첫째, 일정연령에 도달할 때까지 근로자의 신분을 보장함으로써 고용안정을 도모함과 동시에 기업에 대한 귀속감과 애사심을 갖도록

하는데 있고, 둘째 노령화된 노동력을 배제함으로써 노동력의 신진대사를 기할 수 있을 뿐 아니라 후진에게 승진의 기회를 부여할 수 있고, 기업의 입장에서는 인건비의 지출을 억제하고 경영을 합리화하고자 하는데 있다.

2. 전직지원제도의 정의와 목적

가. 전직지원제도의 정의

outplacement를 일부에서 전적(轉籍)이나 재취직으로 번역하고 있으나 전직(轉職)으로 하는 것이 타당한 것으로 보인다. 재취직은 퇴직자가 퇴직한 후 다른 회사로의 재취직뿐 아니라 창업을 할 수 있다는 점에서, 다른 곳으로 옮기는 것을 의미하는 전적은 그 의미가 명확하지 않은 반면 직무나 직업을 바꾸어 옮기는 것을 의미하는 전직이 outplacement 본래의 취지에 부응하기 때문이다.

기업이 고용조정대상자를 위해 제공하는 전직지원서비스는 1960년대 미국에서 구조조정에 따른 대량해고가 발생하자 기업이 해고되는 종업원에게 퇴직관리의 차원에서 제공하는 것에서 유래되었다. 특히 다운사이징이 본격화되기 시작한 1980년대부터 전직지원서비스가 미국에서 일반화되었다. 실직에 따른 근로자들의 불안감을 해소시켜 주는 등 노사양측에게 긍정적인 반응을 얻게 되자 유럽에서는 1980년대, 일본에서는 1990년대에 전직지원제도가 도입되어 확산되고 있으나 우리나라는 시작단계에 있다. 기업이 구조조정대상자에게 제공하는 전직지원서비스는 처음에는 고위임직원에게만 제공되었으나 점차 그 범위가 확대되어 최근에는 생산직 근로자에게까지 제공되고 있다.

이와 같이 선진국에서 일반화된 전직지원서비스에 대한 정의는 기본적인 내용은 동일하지만 다음에 보는 바와 같이 약간의 차이를 보이고 있다.

먼저 노동부에서는 전직지원프로그램을 “사업주의 지원하에 경영상의 이유로 퇴직하는 근로자가 신속하게 재취업할 수 있도록 서비스를 제공하는 프로그램”으로 정의하고 있다. 반면 전직지원컨설팅회사인 리헥트 해리슨은 회사의 지원으로 “퇴직자들이 원하는 직장을 가장 효과적으로 빨리 찾을 수 있도록 진로상담에서부터 구직에 이르기까지 퇴직자의 재취업(re-employment), 창업

(self-employment) 등 진로선택을 위한 컨설팅과 사무실, 비서서비스 등의 행정적 지원을 포함한 종합적인 컨설팅업무"로 정의하고 있다. 우리나라에서 가장 먼저 퇴직자들에게 전직지원서비스를 제공한 DBM Korea는 "구조조정 또는 다운사이징 기업의 감원대상 직원이 정신적 안정감을 찾을 수 있도록 사무공간 및 편의시설을 제공하고, 또한 해당 직원의 업무능력과 핵심능력, 선호도 등을 파악하여 새로운 진로를 효과적으로 개척할 수 있도록 도와주는 전문컨설팅서비스로서 해당 기업의 지원하에 진행되는 것"으로 각각 정의하고 있다.

전직지원서비스는 단순히 퇴직이 결정되고 난 다음 퇴직자들의 심리적인 안정이나 전직을 위해 필요한 서비스를 제공하는 것에 그치는 것은 아니다. 퇴직된 후 실직자들을 대상으로 하는 전직지원서비스의 제공이 그 효과를 거두기 위해서는 무엇보다도 해고의 불가피성에 대한 인식을 공유하고, 퇴직대상자를 선정하는 준비단계와 퇴직통보가 공정하고 합리적으로 진행되어야만 그 효과를 거둘 수 있다. 또한 전직지원서비스가 근로자의 자발적 이직이 아닌 경영상의 이유, 즉 비자발적으로 회사를 떠나야만 하는 근로자를 대상으로 실시된다는 점을 감안하여 본 연구에서는 다음과 같이 정의한다.

전직지원서비스란 "경영상의 이유, 즉 근로자의 의사와는 관계없이 비자발적으로 퇴직하거나 퇴직할 예정인 근로자를 대상으로 퇴직자들이 원하는 목표(재취직 또는 창업 등)를 가장 효과적이고 신속하게 달성할 수 있도록 사업주의 지원하에 제공되는 제반 서비스"로 정의한다. 그리고 전직지원서비스는 경우에 따라서는 잔류종업원에게도 생존자의 신뢰회복과 조직에의 헌신을 다시 이끌어내기 위한 생존자 지원프로그램을 포함하기도 한다.

나. 전직지원제도의 목적

기업이 자체적으로 상당한 비용을 들여 비자발적으로 퇴직하는 근로자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하는 가장 중요한 목적은 ① 정식으로 퇴직하기 전까지 퇴직예정근로자들의 생산성 유지 및 사기 저하 방지, ② 해고자들부터의 집단적·개인적 소송 가능성 최소화, ③ 해고자들의 신속한 전직지원 등이다. 구체적으로 전직지원서비스의 제공은 근로자, 기업, 그리고 정부에게 다음

과 같은 효과가 있는 것으로 파악되고 있다.

1) 퇴직자

퇴직(예정)자들에게 전직지원서비스의 제공은 ① 해고나 퇴직으로 인한 종업원의 심리적 불안이나 스트레스 감소, ② 전문적인 지원으로 개인의 상황에 맞는 효율적 진로개척 활동가능, ③ 새로운 직업 및 환경 적응시간 최소화, ④ 회사에 대한 불안 방지 및 우호적 감정유지, ⑤ 긍정적 성취동기 및 자신감 배양, ⑥ 기업에 대한 반감 최소화, ⑦ 재직근로자의 충격 완화 등의 장점이 있다.

2) 기 업

기업에서 비용을 들여 전직지원서비스를 제공하는 것은 기업의 입장에서는 ① 적절하고 원활한 구조조정 가능, ② 인사담당자 및 경영자를 위한 효과적인 퇴직사실 통보 프로세스 및 전략수립 가능, ③ 노사협의시 협상력 증대, ④ 회사를 떠나는 직원들에게 전문적인 진로개척서비스를 제공함으로써 직업상실에 대한 충격완화 및 심리적 부담 경감, ⑤ 퇴직에 대한 잔류종업원의 심리적 불안감 최소화 및 사기 유지, ⑥ 조직변화에 대한 생산성 및 경쟁력 저하 방지, ⑦ 종업원을 중시하는 책임감 있는 기업이미지 제고, ⑧ 해고자들부터의 집단적·개인적 소송 가능성 배제, ⑨ 기업의 사회적 책임 이행 및 이미지 개선, ⑩ 외부고객 및 관계회사에 대한 부정적 영향 최소화, ⑪ 퇴직자에 대한 도덕적 책임감 및 부담 경감 등의 긍정적인 결과를 얻을 수 있다.

3) 정 부

구조조정을 실시하는 기업에서 퇴직대상자들에게 전직지원서비스를 실시하는 것은 정부에게도 많은 도움이 된다. 즉 노사갈등으로 인한 사회적 손실 예방 내지는 최소화, 해고자들이 빠른 기간 내에 재취직 또는 창업으로 인한 고용보험료 절감 효과, 인재의 전사회적 유효한 활용이라는 효과를 거둘 수 있다.

3. 전직지원제도 실시절차

전직지원서비스는 일반적으로 퇴직대상자가 결정된 다음 퇴직대상자에 대해 심리적 안정지원이나 새로운 직업탐색을 지원하는 것에 주안점을 두는 것이 일반적인 경향이다. 그러나 다음에 설명하는 바와 같이 그 이전단계인 준비단계와 통지단계가 공정하게 이루어져야만 심리적 안정을 조기에 찾고, 전직지원프로그램에 대한 활동이 적극적으로 변모하게 된다. 전직지원제도의 과정을 살펴보면 다음과 같다.

가. 준비단계

전직지원제도의 첫단계는 해고의 불가피성을 종업원에게 인식시키는 한편 퇴직대상자를 선정하는 단계이다.

먼저 고용조정의 불가피성을 종업원에게 알리는 노력이 필요하다. 이 단계는 기업이 긴박한 경영상의 이유로 인해 반드시 정리해고가 아니더라도 희망퇴직, 조기퇴직 등이 필요하다는 것을 미리 종업원들에게 알려 기업상황에 대한 인식을 공유하는 단계이다. 회사측의 고용조정의 불가피성에 대한 종업원들의 반응은 평상시 노사간 신뢰와 정보공유 정도에 의해 좌우된다. 회사가 정기적으로 노사협의회(기업경영설명회) 또는 종업원간담회 등을 통해 사업장의 경영계획 전반 및 실적, 생산계획 및 실적, 인력계획, 기업의 경제적·재정적 사항 등을 노사협의회 대표를 비롯한 근로자들에게 있는 그대로 솔직하게 설명하여 근로자들이 기업이 처한 현 상황이나 향후 전망을 정확하게 파악하고 있는 경우에는 노사간 갈등의 소지가 축소된다.

경영상 해고의 4요건 중 먼저 긴박한 경영상의 필요성이라는 요건은 1989년까지는 도산회피설(인원정리를 하지 않으면 기업의 존속유지가 위태롭게 된 경우에 한하여 정리해고가 인정된다는 견해, 대판 1989.5.23, 87다카2132)의 입장에서 차츰 경영상의 필요성을 폭넓게 보고 합리적 필요설(기업에 종사하는 인원을 줄이는 것이 객관적으로 보아 합리성이 있다고 인정될 때에는 긴박한 경영상의 이유가 있는 것으로 보는 입장, 대판 1993.1.26, 92누3076)이나 감량

경영설(인원삭감이 객관적으로 보아 합리성이 있다고 인정될 때에는 긴박한 경영상의 필요가 있는 것으로 보는 입장, 대판 1991.12.10, 91다8647)을 지지하는 입장으로 선회하고 있다.

구체적으로 긴박한 경영상의 필요성이 인정되는 경우는 ① 생산의 중단·축소로 인해 작업부서 폐지, ② 계속된 노사분규로 인해 장기적으로 경영이 악화된 경우, ③ 경영개선을 위한 기구개편, ④ 수익성 감소로 기업의 일부조직이 폐쇄된 경우 등이 해당된다. 반면 긴박한 경영상의 필요성이 인정되지 않은 사례로는 ① 정리해고 후 경영실적이 호전된 후, ② 노동조합의 파업으로 인한 일시적인 경영난으로 일부 사업장을 폐쇄한 경우, ③ 경영진의 사정으로 분할하여 운영하던 사업 중 하나를 폐지한 경우, ④ 정리해고를 하면서 근로자 모집광고를 낸 경우, ⑤ 경영권을 인수한 새로운 경영진이 경영개선노력 없이 감원한 경우 등이 포함된다[17](표 Ⅲ-1 참조).

고용조정의 불가피성을 종업원에게 인식시키는 과정이나 인식시킨 후에는 퇴직대상자를 합리적이고 공정한 기준에 의해 선정하는 과정이 이루어져야 한다. 특히 희망퇴직이나 조기퇴직이 아닌 정리해고를 실시할 경우에는 근로기준법상의 4대 요건을 충족시켜야 한다. 앞서 설명한 긴박한 경영상의 필요가 있어야 할 뿐 아니라 ① 해고회피노력을 다하여야 하고, ② 합리적이고 공정한 기준에 따라 해고대상자를 선정해야 하며, ③ 해고회피노력과 해고대상자 선정기준에 관하여 근로자대표와 성실하게 협의하여야 한다.

4가지 요건 모두 중요하지만 전직지원제도와 관련하여 가장 중요한 요인은 합리적이고 공정한 기준에 따라 해고대상자를 선정해야 한다는 것이다. 해고대상자 선정기준의 공정성과 선정기준에 대한 대상자들의 수용성은 퇴직대상자 발표 이후 회사에 대한 반감정도, 심리적 안정정도, 그리고 전직지원프로그램에의 참여정도를 결정하는 중요한 요인이 되는 만큼 특히 유의하여야 한다. 해고대상자 선정기준은 단체협약이나 취업규칙에 정해 놓으면 바람직하지만, 그렇지 못할 경우에는 합리적이고 공정한 원칙을 정하되, 다음의 <표 Ⅲ-2>에서와 같이 근로자의 생활보호측면과 기업의 이익측면이 적절히 조화되

17) 구체적인 것은 노민기(1998: 12~20), 안희탁 외(1998: 224~233) 참조.

<표 Ⅲ-1> 정리해고를 위한 긴박한 경영상의 이유

인정된 경우	인정되지 않는 경우
· 생산의 중단, 축소로 인해 일부사업을 대폭 축소한 경우 · 취업규칙 등에 근거하여 경영합리화를 위해 직제를 개편한 경우 · 경영상의 이유로 일부 전문사업을 폐지한 경우 · 장기노사분규로 경영이 크게 악화되고 호전될 기미가 없는 경우 · 시장구조의 대폭적인 변화에 적응하고 적자요인 해소를 위해 조직을 축소개편한 경우 · 독립채산제로 운영된 사업소가 계속된 경영난을 해소하기 위해 잉여인력을 감축한 경우 · 회비·찬조금 등으로 유지되는 사업체에서 회비 등의 납부가 중단된 경우 · 계속된 적자로 일정 사업부를 하도급하기로 하여 잉여인력이 발생된 경우 · 소규모 영세업체에서 경쟁력없는 업무를 폐쇄하고 해당근로자를 해고한 사례	· 재정적자를 예상하고 예방적으로 고용조정을 시행하였으나 경영실적이 호전된 경우 · 파업으로 일시 정상적인 경영이 어려웠다는 이유로 사업장을 폐쇄한 경우 · 단지 영업의 양도·인수가 있었다는 이유로 해고한 경우 · 한 사업주가 하나의 영업허가를 가지고 동종의 사업을 하면서 2개 이상의 단위로 분할하여 운영하다가 한 사업단위를 폐지하고 그 소속근로자를 해고한 경우 · 고용조정당시 사업체의 자금사정 및 해고 후의 경영상태 등이 양호한 경우 · 고용조정을 하면서 근로자 모집광고를 한 경우 · 감원을 하면서 새로운 사무실을 구입한 경우

자료 : 안희탁 외(1998: 224~233).

어야 한다. 이들 기준은 가능한 한 주관적인 판단요소가 개입될 수 없는 객관적인 기준, 예를 들면 객관적이고 공정한 평가기준에 의한 근무성적, 기업공헌도 또는 근로자의 연령, 근속년수, 숙련도, 임금 및 상벌관계 등을 종합적으로 고려하여 선정되어야 한다.

<표 Ⅲ-2> 근로자 해고시 고려요인

근로자 생활보호측면	기업 이익측면
· 근로자의 연령 · 근속년수 · 가족에 대한 부양의무 · 재산소유상태 · 다른 가족의 소득 · 근로자의 건강상태 및 건강악화 원인 · 산업재해 또는 업무로 인한 직업성 질병 등	· 평소의 근무실적(결근일수, 지각횟수, 명령위반, 상벌관계 등) · 기능의 숙련도 · 근로능력, 경험기능, 직업적 자격, 자질 · 전직가능성 · 기업에의 불이익여부 · 고용형태에 있어서의 기업에의 귀속성 정도 : 비정규근로자로서 시간제 근로자, 아르바이트(임시직), 계약사원, 파견사원, 정년후 재고용자(촉탁사원, 특별사원)

자료 : 노민기(1998: 28)

대법원에서는 해고대상자의 선정기준과 관련하여 일방적인 기준을 제시하지 않고, 개별사안별로 합리적이고 공정한 기준인지 여부를 판단하여 왔으나, 하급심 판결에서는 이를 보다 구체화하여 원칙적으로 근로자 각자의 주관적인 사정을 기초로 하여 상대적으로 사회적·경제적 약자에 해당하여 더욱 보호받아야 할 근로자 순으로 해고대상에서 제외하는 방법으로 선별하여야 한다는 입장을 보이고 있다(서울지법 1995.12.15 94가합10586). 그러나 정리해고시 고용조정대상 근로자의 주관적·개인적 사정에만 의존할 수 없는 것도 사실이다. 기업의 경영상의 이해관계와 경제적 효율성 측면도 충분히 반영될 수 있어야 '형평의 원칙'에 부합할 수 있다(권석균·이영면, 1999: 276). 기업이 많은 부담을 안고 정리해고를 하는 것은 궁극적으로 기업경쟁력 제고를 도모하기 위함이기 때문이다.

해고대상자 선정이 합리적이고 공정하다고 본 사례로는 일용근로자를 정리해고한 사례(대판 1966.4.6, 66도204), 평소 근무성적, 상벌관계, 경력, 기능의 숙련도 등을 고려한 사례(대판 1987.5.12, 86누690), 자동차판매영업소 직원의 영업실적을 선정기준으로 정하되, 이 중에서 합리적인 사유가 있는 근속 1년 미만인 근로자나 노조 전임자 등을 제외하여 정리해고 대상자를 선정한 사례(서울행법 2000.3.15, 선고98구18472 판결), 버스운전기사의 교통사고 발생전력과 근무기간 중의 징계전력을 이유로 해고한 사례(서울고법 2000.6.9, 선고99누11235 판결), 전혀 독립된 별개의 사업장으로 인식된 사업부 소속의 근로자만을 대상으로 한 사례(대판 1994.5.10, 93다4892), 영어구사능력이 없는 자를 대상으로 한 사례(대판 1996.12., 94누15783), 인사고과상 직급별 최하위자를 정리해고한 사례(중노위 1994.4.6, 93부해310) 등이 이에 해당된다.

그러나 대상자 선정이 합리적이고 공정하지 못하다고 인정한 사례로는 장기근속자를 우선적으로 해고대상자로 한 사례(대판 1993.12.28, 92다34858; 서울행법 2000.7.7, 선고 99구34600; 서울행법 2000.6.1, 선고 99구28247), 단체협약에 정하여진 선정기준에 따르지 않은 사례(대판 1993.11.23, 92다12285), 정년에 가깝다는 이유로 정리해고한 사례(중노위 재결 1995.1.11, 94부해317), 해고대상자를 선정함에 있어 근로자의 주관적인 사정을 고려하지 않은 사례(중노위 재결 1997.6.21, 97부해21), 조직개편과 관계없는 직종·직급도 해고대상에

포함한 사례(서울지법 1995.12.15, 94가합10586) 등이 이에 해당된다.

나. 통지단계

퇴직대상자에게 누가 언제 어떠한 방법으로 해고통지를 하느냐 하는 것은 합리적이고 공정한 해고대상자 선정기준에 못지 않게 중요한 요인이다. 그러므로 회사는 구조화된 퇴직통보전략이나 시스템을 마련할 필요성이 있다.

우리나라 근로기준법에는 사용자가 경영상 이유에 의한 해고를 포함하여 근로자를 해고하고자 할 때에는 적어도 30일 전에 그 예고를 하여야 하고, 30일 전에 예고를 하지 아니한 때에는 30일분 이상의 통상임금을 지급하도록 규정되어 있다(제32조). 해고예고시기는 기업에 따라 많은 차이를 보인다. 미국의 경우 공장을 폐쇄하는 당일 해고를 통보하는 기업이 있는가 하면 무려 18개월 전에 공장폐쇄를 통지하고 고용조정대상자에게 직업훈련, 전직지원서비스 등 다양한 지원을 하는 기업도 있다.

우리나라에서는 한국애질런트와 한국피앤지에서 6개월 전에 사업장 폐쇄를 통지하여 퇴직대상자들에게 교육훈련을 비롯한 전직지원서비스를 제공하여 회사와 근로자 모두에게 긍정적인 반응을 얻었다.

기업이 공장폐쇄나 정리해고시 사전통지를 꺼리는 이유는 우선 사전통지로 인해 근로자의 사기 저하와 생산적인 근로자의 조기이직으로 생산성 저하, 고객, 은행, 공급자들과의 거래관계 소원(Ehrenberg and Jakubson, 1993: 202), 정보 유출로 인한 손실(Feldman and Leana, 1994: 118), 그리고 조기통보로 인한 고용조정 비용의 증대 등을 들 수 있다.

그러나 사전 통지는 실직자 본인, 지역사회, 그리고 실업자 지원 정부기관의 활동에 여러 가지 긍정적인 효과를 가져올 수 있다(김동헌, 1998a: 44~45). 사전통지로 인해 실직자는 실직의 충격을 일찍 극복하고 훈련의 기회나 새로운 직업을 구하기 위해 조속히 활동을 시작할 수 있다. 또한 이러한 사전적인 정보의 제공은 고용조정대상자로 하여금 경상지출을 줄이고 주택구입과 같은 주요 지출을 미룰 수 있게 하여 이러한 정보를 모르기 때문에 발생할 수도 있는 재정적 파탄의 가능성을 줄일 수 있다(Feldman and Leana, 1994: 118). 또한

실업자 지원 정부기관에 대한 사전 통지는 이 기관이 충분한 시간을 두고 실업자 지원대책을 마련하여 구체적인 활동에 착수할 수 있도록 한다.

그러면 공장폐쇄나 정리해고 사실을 누가 어떠한 방법으로 종업원이나 퇴직예정자들에게 하는 것이 대상자들의 불만을 최소화하고 수용성을 높일 수 있을까. 공장 또는 부서폐쇄 사실은 대상자들이 소문 등을 통해 알기 전에 최고경영자가 전종업원을 대상으로 직접 그 이유와 시기를 구두로 설명하는 것이 가장 옳은 방법으로 보인다. 최고경영자의 설명 후에는 인사담당자들이 보다 구체적으로 공장이나 부서폐쇄시까지 회사로부터 어떠한 지원프로그램이 제공되는가를 설명하게 된다. 정확한 정보제공은 (대부분 과장되거나 잘못된) 소문이 회사 내에 퍼지는 것을 막을 수 있으며, 구조조정이 종업원의 사기나 생산성에 미치는 부정적인 영향을 줄일 수 있다(김동헌, 1998a: 75~76)

정리해고대상자에 대한 해고통지는 앞서 설명한 합리적이고 공정한 해고기준에 의해 선정하고, 그 통보는 담당임원이나 팀장이 개별적으로 대상자를 불러 해고 사실을 통보하며, 해고된 이후에는 회사로부터 어떠한 지원이 제공되는가를 설명하는 것이 바람직하다. 일부 기업에서와 같이 비록 노조와의 교섭이 장기간 소요되어 부득이한 측면도 없지 않지만 우편으로 해고를 통보하는 방법은 가급적 회피하여야 할 사항이다. 퇴직자들에게 전직지원서비스를 제공하는 경우 전직지원컨설팅회사의 컨설턴트가 제공하는 전직지원서비스의 내용에 대해 구체적으로 설명하기도 한다.

다. 실시단계

전직지원제도를 설명할 때 실시단계에서 활용되는 프로그램만 언급하는 경우가 적지 않다. 앞서 언급한 바와 같이 전직지원프로그램보다도 더 중요한 것은 이전 단계인 준비단계와 통보단계이다. 이 두 단계가 원활하게 진행되어야만이 퇴직자들의 프로그램에의 참가율이 제고되어 궁극적으로 전직지원제도의 목적을 달성할 수 있기 때문이다.

퇴직자들에 대한 전직지원서비스는 크게 심리적 안정지원프로그램과 재취업지원프로그램으로 구분된다.

퇴직, 특히 비자발적 퇴직의 경우 퇴직자는 심한 심리적인 충격뿐 아니라 상실감을 경험하게 된다. 미국과 같이 해고와 채용이 일반화된 사회보다 평생직장의 개념이 우세하고, 중도입사자에 대한 배려가 모든 면에서 부족한 우리나라의 경우 퇴직자의 심리적 안정을 도모하기 위한 프로그램의 중요성은 더욱 증대된다.

심리적 안정지원프로그램(emotional support program)은 퇴직으로 인한 심리적인 불안감, 고통 등 해고 후유증 경감 또는 해소를 목적으로 해고자가 겪는 심리적 스트레스와 가족관계 등에 대한 카운슬링으로 시작한다. 카운슬링은 먼저 퇴직자들로 하여금 퇴직이라는 변화에 대한 현실을 인식시키는 데서 출발하여 퇴직으로 인한 상실감 극복, 퇴직으로 인한 변화 이해(명함, 회사 e-mail 미사용 등), 진단을 통한 향후 진로 결정(재취직, 창업, 은퇴 등)의 단계로 이어진다. 특히 심리적 지원은 회사에 대한 적대적인 감정을 순화시키고, 해고가 이루어져야 했던 이유를 이해하며, 효과적인 구직활동에 필요한 자신감과 동기를 되찾는데 주안점이 두어져야 한다. 가능하면 카운슬링 과정에서는 해고자의 배우자까지 포함시켜 해고가 가정생활에 미치는 부정적인 영향을 최소화하여야 한다.

재취업지원프로그램(job search assistance program)은 먼저 퇴직자의 직위와 비용에 따라 제공되는 서비스의 내용에 약간의 차이가 있지만 일반적으로 진단으로부터 시작된다. 진단단계에서는 개인의 핵심역량, 심리, 적성, 가치관, 경력배경 및 요구분석을 진단하여 이상적인 직업 및 경력목표를 설정한다. 준비단계는 진단단계에서 설정된 경력목표를 달성하기 위해 준비하는 단계이다. 즉 재취직희망자에 대해서는 이력서 작성, 자기마케팅 전략, 자기표현 전략, 네트워킹을 활용한 구인기업 탐색 및 분석, 목표기업별 맞춤 인터뷰전략 수립 및 모의연습이 실시되고, 창업희망자에 대해서는 창업적성검사 및 아이템 적성검사, 창업경로 및 업종선정 전략, 상권 및 시장분석, 조직 및 운영전략, 재무전략, 마케팅전략, 상품수급계약 및 사업자 등록 등의 프로그램이 담당컨설턴트와 1 대 1로 진행된다. 마지막 실행단계에서는 재취직희망자는 구인기업의 제안을 분석하고, 구인기업에 맞는 맞춤식 인터뷰 연습 등이 이루어져 실제로 재취직에 성공하도록 하는 단계이다. 창업희망자에 대해서는 창업에 필요한 사

업계획서 작성 등으로 창업에 이르도록 하는 단계이다. 일자리 개발은 인터넷이나 pc통신 등을 통해 채용정보를 검색하는 on-line search, 개별기업과의 네트워크 형성과 목표기업으로 선정된 기업에 고객프로파일을 보내는 고객마케팅 등을 통한 hidden job 발굴, 전직지원컨설팅회사의 국내 주요 써치펌과 아웃소싱업체와의 업무제휴 등에 의해 이루어진다. 일자리 개발은 비단 국내 일자리뿐 아니라 해외 일자리 개발도 포함된다.

재교육지원프로세스는 전직지원서비스와 병행하여 퇴직자 개개인의 능력을 함양시킬 수 있는 기회를 제공함으로써 직무수행과 관련된 기술을 향상시켜 재취업을 용이하게 하는 단계이다. 재교육지원서비스는 경력진단 및 교육니즈 진단결과를 토대로 퇴직자 자기계발전략을 수립함으로써 시작한다.

한편 전직지원서비스를 받는 퇴직자가 많은 경우에는 예를 들면, 한국애질런트, 한국피앤지, 대우자동차 등에서는 경력전환센터(Career Transition Center: CTC)를 설치하여 퇴직자들에게 사무실/부스, 비서서비스 제공, 우편발송 및 접수, 명함 지급, 컴퓨터, 전화, 복사, 팩스 등의 행정지원업무서비스도 함께 제공되기도 한다.

라. 평가단계

전직지원프로그램을 퇴직근로자에게 제공하는 목적은 이들이 퇴직에 따른 심리적 불안감을 조기에 극복하여 실업을 가능한 한 겪지 않고 신속하게 재취업하도록 하는데 있다. 그러므로 전직지원프로그램의 일차적인 평가는 전직지원프로그램에 등록자가 얼마나 신속하게 재취업에 성공하였느냐에 두어야 한다. 그리고 난 다음에는 전직지원프로그램을 실시하는 과정에서 미진한 부분에 대한 분석과 함께 보완책을 강구한다. 전술한 성공률과 보완책의 마련도 평가단계에서 중요한 의미를 지니지만, 이와 아울러 퇴직직원에 대한 사후지원으로 선진기업으로서의 이미지 제고, 잔류직원들의 인력감축에 대한 반감 또는 부정적 마인드 최소화로 생산성 저하를 최소화하였느냐에도 평가기준이 두어져야 한다.

4. 잔류종업원에 대한 지원

구조조정 이후 나타나는 효과는 조직측면과 잔류인력으로 나누어 고찰할 수 있다. 먼저 조직은 구조조정 후 생존의 위협에 따른 가치관의 혼란과 도덕적 판단력의 상실을 의미하는 조직아노미(anomie), 조직분위기 침체와 사기침체로 의욕상실이라는 조직 무기력증(impotency), 인력감축에 따른 조직·업무체계의 혼란으로 인한 기능마비, 구조조정의 충격으로 기존 역량·지식·네트워크의 소멸 등과 같은 후유증에 시달릴 가능성이 높다(삼성경제연구소, 1998: 14). 그리고 잔류직원에게는 구조조정 이후 느끼는 위협과 불안심리를 의미하는 '생존자 신드롬'(survivors' syndrome)이 나타나 사기 저하와 스트레스 고조, 기업에 대한 분노와 불신, 회사에 대한 신뢰 약화, 퇴출자에 대한 미안함, 조직몰입 저하, 자신감 결여, 미래 경력에 대한 불안심리 증대, 무력감과 동기상실 등의 부정적인 효과가 발생하기도 한다(삼성경제연구소, 1998: 22; 김동헌, 1998a: 55; 권석균·이영면, 1999: 325~326)[18]. 이런 상황하에서는 생산성 향상을 통한 기업경쟁력 제고는 기대하기 어려울 것이다.

구조조정의 부작용을 최소화하기 위해서는 '위로부터의 신뢰회복을 위한 노력'과 '솔선수범적 변화를 가시적으로 실천하려는 의지'와 더불어 잔류직원을 대상으로 하는 생존자 지원프로그램의 실시 등 조직안정화전략을 조기에 실시할 필요성이 있다. 궁극적으로 구조조정 기업이 설정한 목표의 달성여부는 회사에 남게된 종업원에 의해 좌우되기 때문이다(김동헌, 1998a).

잔류직원에 대한 배려가 중요함에도 불구하고 우리나라 사례기업에서 보는 바와 같이 잔류직원에 대한 지원프로그램을 실시하는 기업은 적은 편이다. 효과적인 생존자 지원프로그램을 실시하여 생산성을 도모한 듀라셀(Duracell)의 사례는 잔류직원에 대한 배려가 얼마나 중요한 것인가를 단적으로 증명하고 있다(김동헌, 1998a: 56~58). 듀라셀은 해고가 불가피하다는 사실을 공포한 전체

18) 물론 구조조정이 잔류직원에게 부정적인 영향만 미치는 것은 아니다. 구조조정으로 잔류인력들은 자기변화의 필요성을 절감하게 되고, 심리적 긴장과 자극을 통해 더욱 능동적인 행동을 할 수도 있다(권석균·이영면, 1999: 326). 특히 개인의 핵심능력 배양에 대한 필요성 인식으로 자기계발에 몰두할 계기를 제공하는 등 긍정적인 측면도 없지 않다.

직원의 모임 후 각 직원은 개별적으로 해고여부를 통보받는 과정에서 각 생존자는 자신에게 제공되는 지원뿐 아니라 동료인 퇴직자들이 회사로부터 받게되는 지원서비스에 대해서도 설명을 받음으로써 퇴직동료들에 대한 미안함을 일부 경감하게 된다. 해고통보 직후 이틀 동안 생존자들은 여러 그룹으로 나뉘어 워크숍을 가져 해고로 인한 심리적인 타격과 회사와 자신들의 장래에 대해 논의하였다. 이 후 후속모임에서는 각 부서의 직원들이 함께 모여 작업과 관련된 구체적인 문제를 논의하고, 동시에 고위경영진은 새로운 조직구조를 설명하고 생존자에게 비현실적으로 과도한 업무를 부과하지 않겠다는 점을 확실히 하여 생존자들의 불안을 최소화시켰다. 이러한 워크숍과 아울러 경영진은 생존자와의 공식적·비공식적인 모임을 실시하였다. 마지막으로 구조조정을 실시한 지 2달이 경과한 날에 다시 후속모임을 개최하여 그 동안의 조직발전을 평가하는 순서로 생존자에 대한 지원프로그램을 실시하였다. 이러한 노력의 결과 생존자에 대한 다른 경쟁업체들의 적극적인 인재모집에도 단 두 명만이 퇴직하였으며, 인력감축에도 불구하고 생산성은 종전과 같은 수준을 유지할 수 있었다.

듀라셀의 사례는 구조조정을 실시한 기업에서는 생존자의 신뢰회복과 조직에의 헌신을 다시 이끌어내는 것이 중요하며, 효과적인 생존자 지원프로그램은 ① 정보제공, ② 재헌신, ③ 지속적인 지원이 필요하다는 것을 증명하고 있다(김동헌, 1998a: 58).

5. 전직지원제도 도입 및 실시주체

가. 전직지원제도 도입주체

퇴직(대상)자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하기 위해 전직지원제도를 도입하고자 할 경우 도입모형은 크게 회사주도 모형, 노사협력 모형으로 대별할 수 있다.

첫번째, 회사주도로 전직지원제도를 도입하는 방안이다.

노동조합이나 근로자대표와의 협의 내지는 합의 없이 퇴직(대상)자를 대상으로 전직지원제도를 도입하여 전직지원서비스를 실시하는 방안이다. 이 방안

은 일반적으로 중견간부 이상의 관리직을 대상으로 전직지원제도를 실시하는 경우 활용될 수 있는 방안이다. 이 방안은 신속하게 퇴직(예정)자를 대상으로 전직지원서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있을 수 있다. 그러나 비조합원 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합과, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표한 자와 최소한의 협의도 없이 비록 관리직에 국한하여 전직지원제도(실시주체 여부에 관계없이)를 실시하더라도 향후 조합원이나 무노조기업의 일반종업원을 대상으로 전직지원제도를 도입할 경우 문제를 야기할 수 있다는 단점이 있다.

두번째 방안은 노사가 협력하여 전직지원제도를 도입하는 방안이다.

이 방안은 회사가 노동조합 또는 근로자대표와 합의하여 전직지원제도를 도입하는 방안으로서 노조와 종업원들의 반발을 최소화하고, 퇴직자들의 수용성을 높이고 전직지원프로그램에의 참여도를 높일 수 있는 장점이 있다. 노조가 협력하여 전직지원제도를 도입하는 방안은 전직지원제도의 운영 및 실시과정에 노조가 파트너로서 참여하여 노조와 퇴직근로자들의 의견을 반영할 수 있다는 점에서 첫번째 방안보다는 나은 방안으로 평가된다.

나. 전직지원제도 실시주체

퇴직(예정)자에게 전직지원서비스를 실시하는 주체로는 다음과 같이 4가지 방안이 있을 수 있다.

먼저 기업의 인사부서가 퇴직대상자에게 직접적으로 전직지원서비스를 제공하는 방안이다. 이 방안은 전직지원컨설팅회사에게 지불하는 비용을 절감할 수 있다는 장점이 있으나, 단점이 더 많은 방안으로 평가된다. 회사 자체적으로 전직지원서비스를 제공할 경우 퇴직자의 심리적 거부감과 함께 전문성(심리상담, 구직정보 수집, 구직활동 등) 결여로 효과적인 전직지원프로그램을 제공하기 어렵고, 기업내 인력의 투입으로 기회비용이 발생하며, 특히 해고대상자를 선정하는 기준을 작성하고 시행하는 인사부서가 실제로 해고대상자에 대해 전직지원서비스를 행하기 때문에 해고대상자 선정기준이 합리적이고 공정하지 못한 경우 인사부서가 실시하는 전직지원프로그램에의 참여도는 자연적

으로 낮을 것으로 예상된다.

두번째 방안은 전직지원서비스를 전직지원컨설팅업체에 일임하여 퇴직대상자에게 제공하는 것이다. 이 방안은 전직지원전문컨설팅사의 전문적인 경험과 노하우로 재취업을 신속하게 추진할 수 있다. 특히 이 방안은 전직지원서비스 대상자가 적은 경우에 유리하다. 그러나 이 방안은 첫째, 미국의 경우 전직지원컨설팅업체를 이용할 경우 해당퇴직자 1인당 연간총급여의 15%(총액기준으로 최하 4,500~10,000달러)이고, 우리의 경우에도 3개월 기준으로 1인당 약 300~400만원의 비용이 소요된다는 점을 감안할 때 회사에 많은 부담이 될 수 있고, 외부전직지원컨설팅사를 이용할 때 회사의 기밀이 누설될 수 있다는 단점이 있을 수 있다.

세번째 방안은 회사의 인사부서와 전직지원컨설팅업체와의 밀접한 연계하에 전직지원프로그램을 실시하는 방안이다. 이 방안은 퇴직대상자에 대한 전직지원서비스의 실시를 전직지원컨설팅회사에 전부 일임하지 않고, 전직지원컨설팅회사와 회사의 별도 팀(예를 들면 인사팀)이 연계하여 직원들의 경력전환을 적극 지원하는 것이다. 이 방안은 한국애질런트, 한국피앤지 등에서와 같이 고용조정대상자가 많은 경우 전직지원컨설팅회사의 경력지원센터에 상응하는 회사조직을 설치함으로써 경력지원센터와 긴밀한 협조체제를 구축함은 물론 퇴직종업원이 전직지원컨설팅회사에 대해 종업원이 필요로 하는 사항을 말하지 못하는 것을 회사가 수렴하여 개선하고, 또한 회사가 전적으로 전직지원컨설팅회사에 일임함으로써 오는 종업원들의 반발 등을 무마할 수 있다는 장점이 있다.

네번째 방안은 회사, 전직지원전문회사, 그리고 정부의 관련기관이 공동으로 전직지원프로그램을 실시하는 방안이다. 대우자동차희망센터의 사례에서와 같이 노동부, 인천광역시청, 전직지원컨설팅회사, 중소기업청의 소상공인지원센터, 그리고 대우자동차와 제휴하여 퇴직자가 필요로 하는 모든 서비스(예를 들면 전직지원서비스, 재교육프로그램, 일자리 개발, 정부지원, 그리고 관리)를 한 곳에서 제공하여(one-stop center) 사용자(퇴직자)의 입장에서 가장 편리하게 활용할 수 있는 공간과 시설을 제공함으로써 국내 전직지원제도의 새로운 방향을 제시했다는 점에서 큰 의의가 있다. 이 방안은 미국의 JTPA Title Ⅲ

프로그램에서와 같이 공장폐쇄나 대량감원으로 인해 발생하는 퇴직자들에게 취업지원서비스, 직업훈련기회를 조기에 제공하여 가능한 한 짧은 시일내에 재취업할 수 있도록 지원하는 방안으로서 대량해고가 실제로 발생하기 전에 제공하는 것이 바람직하다. 대우자동차희망센터의 사례는 비록 1,700여명에 이르는 퇴직자가 발생한 후에 설치하였다는 점에서 아쉬움이 있지만, 그동안 대량해고 사례가 전무하였고, 또한 정부기관이 회사, 전직지원컨설팅업체와 공동으로 민간부문 퇴직자들의 재취업에 직접 관여한 경험이 전혀 없었다는 점에서 큰 의의를 갖는다.

전직지원제도의 도입주체와 실시주체를 결합하면 다음의 <표 Ⅲ-3>과 같이 정리할 수 있다. 여러 대안 중에서도 노사가 협력하여 전직지원제도를 도입하고, 실시과정에서는 노사가 공동으로 전직지원프로그램의 운영에 참여하는 방안이 바람직한 것으로 보인다. 퇴직자들의 규모가 적은 경우에는 전직지원전문회사에 프로그램의 실무적인 일을 일임하되 대신 노사는 주기적으로 평가하는 것이 바람직하다. 퇴직자들이 일정규모 이상인 경우에는 한국애질런트와 한국피앤지의 사례에서와 같이 경력전환센터 및 경력전환센터에 상응하는 회사내 별도 팀을 설치하고 전직지원프로그램을 운영하며, 노조는 정기적으로 프로그램의 설계, 운영 및 평가과정에 능동적으로 참여하는 것이 바람직하다. 마지막으로 고용조정대상자들이 대규모일 경우에는 대우자동차 또는 미국의 노사정 협력모형에서와 같이 희망센터와 같은 기구를 설치하여 퇴직자들에게 포괄적인 실직지원프로그램을 제공하는 것이 퇴직자 지원을 위한 가장 효과적인 방안으로 판단된다. 그 어느 경우에도 노동조합은 전직지원제도의 도입 및 실시과정에 파트너로서 적극적으로 참여할 것이 전제된다.

<표 Ⅲ-3> 전직지원제도 도입 및 실시주체(사례기업 대상)

실시주체 / 도입주체	인사부	전직지원 전문회사	회사 + 전직지원전문회사	회사+전직지원 전문회사+정부
회사주도 모형		한국철도차량 한국노바티스	한국애질런트	
노사협력 모형			한국피앤지	대우자동차

Ⅳ. 한국기업의 전직지원 사례

우리나라에서는 1998년 다국적 기업인 한국피앤지가 구조조정대상자에게 전직지원서비스를 제공한 이후 주로 외국계기업을 중심으로 전직지원서비스가 제공되었으나 최근에는 전직지원제도의 유용성을 인식한 국내기업에서도 정부의 전직지원장려금제도를 활용하거나 기업자체 부담으로 희망퇴직자, 정리해고자를 대상으로 전직지원서비스를 실시하는 기업이 증대하고 있다.

퇴직(예정)자를 대상으로 전직지원서비스를 실시한 기업에 대한 구체적인 사례조사를 통해 전직지원제도 실시배경, 실시과정, 성과, 시사점 등을 분석하였다. 사례기업으로는 우리나라에서 최초로 전직지원제도를 도입한 한국피앤지 천안공장을 비롯하여 모두 5개 기업을 선정하였다. <표 Ⅲ-3>에서 살펴본 바와 같이 도입주체가 회사단독인 모형 중에서는 전직지원서비스를 전직지원컨설팅회사에 일임하여 실시한 한국철도차량(대상자 : 기술직)과 한국노바티스(임원)를, 노사협력 모형 중에서는 전직지원컨설팅회사와 회사가 공동으로 경력전환센터를 설치하여 전직지원서비스를 제공한 한국피앤지와 회사, 전직지원컨설팅회사 및 정부기관이 공동으로 종합적인 전직지원서비스를 제공한 대우자동차를 선정하였다.

사례조사 방법은 먼저 전직지원제도를 실시했거나 실시중인 기업의 인사부에 연락을 하여 사례기업으로 선정해도 좋은 지에 대한 확답을 얻은 이후 질문요지를 보내고, 필자가 2001년 5~7월에 걸쳐 직접 해당 기업을 방문하여 인터뷰조사를 하는 방식으로 실시하였다[19].

19) 전직지원서비스 사례분석시 도움을 주신 사례기업의 인사부 담당자 및 DBM-Korea, 리헥트해리슨 관계자에게 감사드린다.

1. 대우자동차

가. 전직지원제도 실시배경

대우자동차는 2000년 11월 이후 희망퇴직자의 재취업을 위해 '취업지원센터'를 설치하였으나, 보다 전문화된 서비스를 제공하기 위해 2001년 2월 5일 전직지원컨설팅회사와 용역을 체결하였다. 그러나 2001년 2월 19일에는 1,727명의 생산직 근로자를 부득이하게 정리해고하게 되자 기존의 희망퇴직자와 함께 이들의 재취직을 신속하게 촉진하기 위해 '대우희망센터'를 설치하게 되었다.

나. 대우희망센터의 설립목적 및 내용

대우희망센터는 대우자동차를 떠나는 직원들이 정신적인 면에서 용기를 잃지 않고, 효과적인 새출발을 할 수 있도록 각 개인의 직업선호도, 성향, 업무경력, 핵심능력 등을 종합적으로 파악하여 새로운 진로를 효과적으로 개척할 수 있도록 지원함으로써 실패의 가능성을 최소화할 수 있는 종합적인 전직지원서비스의 지원을 설립목적으로 하고 있다. 대우희망센터는 노동부, 인천광역시청, 전직지원컨설팅회사, 중소기업청의 소상공인지원센터, 그리고 대우자동차와 제휴하여 퇴직자가 필요로 하는 모든 서비스를 한 곳에서 제공하여(one-stop center) 사용자의 입장에서 가장 편리하게 활용할 수 있는 공간과 시설을 제공함으로써 국내 전직지원제도의 새로운 방향을 제시했다는 점에서 큰 의의가 있는 것으로 평가된다. 희망센터에서는 각 기관별로 전직지원서비스, 재교육프로그램, 일자리 개발, 정부지원, 그리고 관리 등이 한 장소에서 one-stop 서비스가 종합적으로 이루어지고 있다. 즉 실업급여를 지급받기 위한 실업인정, 각종 직업훈련/교육에 관한 상담 및 정보 제공, 직업적성 및 향후 진로 모색을 위한 카운슬링, 각종 구인정보 제공 등 퇴직자가 필요로 하는 모든 서비스가 제공되고 있다. 전직관련 기관이 한 장소에 집결됨으로써 연계된 각 기관이 자신의 장점을 최대한 활용하는 방식을 취함으로써 시너지효과를 극대화할 수 있다는 장점이 있다. 이러한 연계체계의 구축이 가능했던 원인은

정부(노동부, 지방자치단체)가 일시에 발생하는 대규모 퇴직자에 대한 대응책에 고심하고 있었고, 대우자동차 사무노위의 전직지원서비스에 대한 전향적인 자세 및 회사의 적극적인 호응이 맞물렸기 때문이었다.

현재 희망센터에는 약 40여명이 근무하고 있으며, 이 중 20여명은 대우자동차가 파견한 직원이다. 대우자동차 직원이 과반수를 차지하고 있는 것은 대우차가 처해있는 여건을 감안하여 비용은 최소화하되 최대의 효과를 발휘할 수 있는 방향을 모색한 데에 따른 것이다. 즉, 전직지원컨설팅회사의 전문성을 최대한 살리되 파견되는 컨설턴트의 수를 최소화하고 비용을 최소화하는 한편 대우의 인력으로 대체가능한 인력은 기존 인력을 최대한 활용하고, 컨설팅회사를 통한 관련 노하우의 전수를 통해 향후 자체적으로 적용할 수 있는 전문인력의 양성 및 확보를 도모하기 위함이다. 또한 정부 및 지자체로부터 적극적인 지원방안을 유도함으로써 다른 전문기관(고용안정센터, 직업은행 등)과 연계를 확보하고 추가적인 비용을 절감하는 효과를 실현하였다.

다. 전직지원제도 실시과정

1) 준비단계

전직지원서비스는 해고의 불가피성을 인식하고 퇴직대상자를 선정하는 준비단계로부터 시작된다. 대우자동차는 생산직과 사무직을 대상으로 2000년 9월 15일부터 12월 28일에 걸쳐 인력구조조정의 불가피성에 대한 공감대를 형성하고 공유하기 위한 목적으로 경영현황 설명회를 대의원대회와 각 선거구별로 실시하였다. 희망퇴직을 실시하였으나 생산직의 경우 그 숫자가 목표치에 이르지 못하자 회사에서는 부득이하게 2000년 12월 중순 노조에 정리해고 계획을 통보하고, 2001년 1월 중순에는 생산직 2,794명에 대해 '경영상 이유에 의한 해고계획신고서'를 관할 지방노동사무소에 제출하였다. 퇴직대상자는 인사고과, 근태 등을 종합적으로 고려하여 선정되었다.

한편 대우자동차는 전직지원컨설팅회사와 일단 사무직을 대상으로 전직지원서비스를 제공하기로 2001년 2월 5일 계약을 체결하고, 2001년 3월 12일에는

생산직까지 그 범위를 확대하여 지원키로 계약을 재체결하였다.

2) 실시단계

2001년 6월 8일 현재 대우자동차를 퇴직한 총 4,509명 중 774명이 희망센터의 '희망프로그램'에 등록하여 17.2%라는 낮은 등록률을 기록하였다. 퇴직자수에 비해 등록자의 비중이 낮은 이유는 정리해고 미인정자, 희망센터 설치 전 퇴직자, 자발적 재취업자, 실업급여 수령으로 희망센터에 대한 필요성을 인식하지 못한 퇴직자들이 많았기 때문으로 보인다. 그러나 희망센터의 운영실적이 차츰 희망적으로 나타나자 등록률이 증대되고 있는 실정이다.

희망센터에서는 등록자를 대상으로 전직지원서비스, 일자리 개발, 재교육프로그램, 정부지원 및 대외협력·홍보 등의 서비스가 종합적으로 이루어지고 있다. 구체적으로 전직지원서비스는 심리적 안정프로그램의 실시와 더불어 진단(assessment), 준비(preparation), 실행(implementation)이라는 3단계 과정을 거쳐 이루어졌다. 변화관리에 주안점을 두는 심리적 안정프로그램은 크게 상담을 통해 퇴직을 현실로 인식케 하여 퇴직이라는 상실감을 극복하고, 또한 퇴직으로 인한 변화, 예를 들면 회사 명함, e-mail address를 더 이상 사용하지 못하게 되는 등 퇴직으로 인한 변화를 이해시켜 다음에 설명할 진단단계가 순조롭게 진행되도록 하는 역할을 담당한다. 진단단계에서는 개인의 핵심역량, 심리, 적성, 가치관, 경력배경 및 요구분석을 진단하여 이상적인 직업 및 경력목표를 설정하는 단계이다. 준비단계에서는 진단단계에서 설정된 경력목표를 달성하기 위해 준비하는 단계이다. 즉 재취직희망자에 대해서는 이력서 작성, 자기마케팅 전략, 자기표현 전략, 네트워킹을 활용한 구인기업 탐색 등이 지원된다. 마지막 실행단계에서는 재취직희망자는 구인기업의 제안을 분석하고, 구인기업에 맞는 맞춤식 인터뷰연습 등이 이루어져 실제로 재취직에 성공하도록 하는 단계이다. 창업희망자에 대해서는 창업에 필요한 사업계획서 작성 등으로 창업에 이르도록 하는 단계이다.

일자리 개발은 인터넷이나 pc통신 등을 통해 채용정보를 검색하는 on-line search, 개별기업과의 네트워크 형성과 목표기업으로 선정된 기업에 고객프로

파일을 보내는 고객마케팅 등을 통한 hidden job 발굴, 전직지원컨설팅회사의 국내 주요 써치펌과 아웃소싱업체와의 업무제휴 등에 의해 이루어진다. 일자리개발은 비단 국내 일자리뿐 아니라 해외 일자리 개발도 포함한다.

재교육지원프로세스는 전직지원서비스와 병행하여 퇴직자 개개인의 능력을 함양시킬 수 있는 기회를 제공함으로써 직무수행과 관련된 기술을 향상시켜 재취업을 용이하게 하는 단계이다. 재교육지원서비스는 경력진단 및 교육니즈 진단결과를 토대로 퇴직자 자기계발전략을 수립함으로써 시작한다.

전직지원서비스와 아울러 희망센터에서는 퇴직자들에게 사무실/부스, 우편발송 및 접수, 컴퓨터, 전화, 복사, 팩스 등의 행정지원업무서비스도 함께 제공한다.

이와 같이 대우희망센터는 전직지원서비스, 일자리 개발, 재교육프로그램, 정부지원을 하나의 장소에서 집결시킴으로써 퇴직자가 편리하게 활용할 수 있는 one-stop 서비스 체제를 구축하여 시너지효과를 거두기 위해 설립된 기관으로서 국내 지원서비스의 새로운 방향을 제시했다는 점에서 큰 의의를 갖고 있다.

라. 성과 및 시사점

희망센터 개소 이후 10개월이 지난 시점인 2001년 12월 10일 현재 총 14,850건의 상담(취업 10,853건, 창업 1,935건, 직업훈련 206건, 진로미정 1,856건)을 진행하였으며, 희망프로그램에는 총 1,092명(사무직 230명, 생산직 862명, 이 중 정리해고자 481명)이 등록하였다. 이후 대상퇴직자 4,509명 중 1,546명(취업 1,229명, 창업 317명)이 취업 및 창업에 성공하였다[20](대우자동차희망센터 2001: 52~53). 아직까지 많은 퇴직자가 재취업에 성공한 것은 아니지만 전직지원서비스를 받은 기간이 평균 2.5개월에 지나지 않고, 재취직지원서비스를 받은 후 전직에 성공하는 비율도 중요하지만 퇴직자들을 위해 희망센터를 설치하여 전문적인 전직지원서비스를 제공함으로써 퇴직자들은 회사에 대한 원망 및 배신

20) 취업 1,229명 중 사무직 675명, 생산직 554명, 창업 317명 가운데 사무직 65명, 생산직 252명이다.

감 최소화, 퇴직직원과의 선의의 동반자 관계 유지 가능, 개인의 상황에 맞는 변화관리 및 진로개척 컨설팅을 제공받음으로써 심리적 안정 및 진로개척이 용이하였다는 효과를 거둔 것으로 평가되고 있다.

한편 회사는 비록 어려운 경영여건하에서도 회사의 부담으로 불가피한 구조조정으로 회사를 떠나게 된 종업원을 배려하고 중시함으로써 사회적 책임을 다하였다는 평가와 함께 잔류직원들에게는 미래가 불확실한 상황에서 퇴직직원의 다음 진로를 배려하는 회사의 의지를 보임으로써 회사에 대한 신뢰감을 형성하였을 뿐 아니라 잔류직원 자신들도 부득이하게 퇴직시에는 전직지원서비스를 받을 수 있다는 기대감을 안겨 줌으로써 사기앙양과 생산성 유지 및 향상을 도모할 수 있게 되어 전직지원제도에 대해 일부 부정적인 견해가 있지만 대체적으로 퇴직자, 잔류근로자, 그리고 기업 모두에게 긍정적인 효과를 안겨준 것으로 평가되고 있다.

그러나 대우자동차의 사례는 먼저 상황이 불가피하더라도 기업에서는 구조화된 퇴직통보전략을 수립하고 이에 입각하여 퇴직통보를 하여야 전직지원프로그램에 대한 등록률을 높일 수 있다는 점과 퇴직통보시에 전직지원서비스가 제공된다는 사실을 통보하여 전직지원프로그램에의 참여율을 높이는 방향으로 나아가야 한다는 반면교사의 성격을 갖는 사례로 분석할 수 있다.

대우자동차 전직지원서비스 사례에서 중요한 의미를 갖는 부분은 비록 생산직 중심의 노조는 정리해고 무효 또는 반대투쟁에 치중한 나머지 사무직 중심의 사무노위에 비해 퇴직 후 퇴직자들에 대한 배려가 상대적으로 부족했다는 점이다. 대우자동차가 대우희망센터를 설치하게 된 데는 사무노위의 적극적인 노력이 있었기 때문이다. 이러한 사실은 향후 노조의 인원감축에 대한 대응자세 변화에 대한 중요한 시사점을 던져 주고 있다. 즉 경영악화 등으로 해고회피노력을 다하였음에도 불구하고 인원감축이 불가피한 경우 노조에서도 무조건적인 정리해고 반대투쟁보다는 퇴직조합원들에게 실질적인 도움이 될 수 있는 방안모색을 회사와 함께 고민하여야 한다는 것이다. 노조의 'all or nothing' 전략은 더 이상 퇴직근로자, 재직근로자, 기업 모두에게 도움이 되지 않을 뿐 아니라 사회 전체적으로도 사회적 비용만 발생시킬 뿐이다. 사무노위가 사무직 인력구조조정을 논의하는 과정에서 전직지원프로그램을 도입하기로 최종

합의하였다는 것은 근로자단체의 성격변화를 보여주는 것으로 중요한 의미를 지닌다. 여기서 한 가지 간과해서는 안될 사항은 생산직 중심의 노조 집행부가 판단한 것과 같이 전직지원제도가 고용조정합리화 수단으로 인식되어서는 결코 안된다는 것이다. 이를 위해서는 정리해고를 행할 경우 충분히 노사가 함께 협의한 다음 부득이하게 임원감축을 실시할 경우 입사 이후 회사의 발전을 위해 공헌해 왔으나 부득이하게 퇴직하게 되는 근로자들의 성공적이고 신속한 재취업을 위해 회사가 경영여건에 불문하고 마지막으로 퇴직자들을 위해 전직지원제도를 실시하는 것으로 노사 모두가 인식할 때 전직지원제도는 노사 모두에게 도움이 되는 제도로 자리잡아 나갈 것으로 기대된다.

2. 한국애질런트 테크놀로지스

가. 회사 개요

애질런트 테크놀로지스(Agilent Technologies)는 1939년 설립된 Hewlett-Packard가 1999년 3월 2일 두 개의 독립된 기업으로 분할하기로 결정함에 따라 탄생한 회사로서 1999년 11월 뉴욕주식시장에 상장하였으며. 2000년 6월 2일에는 HP로부터 완전히 독립된 회사로 출범하였다. 미국 캘리포니아주 Palo Alto에 본사를 두고 있다. Agilent는 전세계 40여개국에 사업장과 현지법인을 두고 있는 다국적 기업으로서 종업원수는 약 47,000명이다. 매출의 50% 이상을 미국 이외의 국가에서 거두고 있으며, 2000년 회계연도에 매출액 108억달러, 경상이익 757백만달러에 이르고 있다. 1996년 74억달러였던 매출액은 1997년 78억달러, 1998년 80억달러, 1999년 83억달러로 지속적으로 확대일로에 있다. 사업영역은 계측기, 의료기, 화학분석기, 그리고 반도체 사업부문으로 나뉘며, 사업부문별로 매출액을 보면 계측기 사업부문이 57%로 가장 많고, 그 다음으로 반도체 20%, 의료기 13%, 화학분석기 10% 등이다. 의료기부문은 사업구조조정의 일환으로 2000년 11일 17일 Philips사에 매각하였다.

한국애질런트 테크놀로지스(이하 한국애질런트)는 1999년 11월 1일 휴렛패커드(HP)로부터 독립하여 자본금 81억 6천 6백만원으로 출범한 회사로서 2001

년 6월 현재 종업원수는 296명으로 주로 영업 및 유지부문의 인력이 다수를 차지하고 있다. 종업원의 평균연령은 32.6세, 평균근속연수는 5년으로 젊은 조직이다.

한국애질런트는 기업의 존재가치를 기술을 통해 사람이 살아가고 일하는 방식을 혁신하는데 두고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 비록 한국애질런트가 비록 HP로부터 독립되었지만 모체인 HP의 기업정신인 The HP Way(혁신, 기여, 신뢰, 팀워크, 타협하지 않는 성실성, 개개인에 대한 존중의 가치)를 그대로 유지하는 가운데 신속, 고객중심, 책임감을 추가하여 이들을 기업가치(value)로 삼고 있다.

한국애질런트는 '종업원이 유일하게 지속적인 경쟁우위를 가져오는 원천'이라는 인식하에 인적자원관리의 주안점을 능력있는 직원이 기업목적을 달성할 수 있도록 하는 환경조성에 주력하고 있다. 한국애질런트는 능력있는 사원을 확보·유지하기 위해 채용관리에서부터 능력을 중시하고 있으며, 능력의 유지·향상을 위해 교육훈련에 적극적으로 투자하고, 보상관리는 성과에 따라 현격한 차이를 두고 있으며, 특히 인사고과를 중요시하여 연속적으로 인사고과 결과가 좋지 않은 직원에 대해서는 일정기간 유예 후 퇴직시키는 엄격한 이직관리방침을 채택하고 있다.

현재 노동조합은 결성되어 있지 않으며, 노사협의회에서 근로조건과 관련된 문제를 다루고 있다.

나. 전직지원제도 실시배경

본사차원에서 전세계에 산재한 사업장의 집중화 전략에 의해 한국내 사업장을 폐쇄하고 말레이시아 페낭으로 이전하기로 결정함에 따라 150명의 생산, 영업, 관리인력의 퇴직이 불가피하게 되었다. 한국공장의 실질적인 폐쇄일(2000년 10월 31일)보다 8개월 앞선 2000년 2월 8일 사업장 폐쇄를 발표하였기 때문에 향후 8개월 동안 종업원의 사기 및 생산성 유지, 직원의 불안감과 회사에 대한 반감 최소화 및 인력유출 방지가 시급한 과제로 대두되고, 아울러 직원들의 퇴사 이후의 진로개척활동에 대한 지원방안의 수립도 필요하게 되어 전직

지원서비스를 직원에게 제공하기로 결정하게 되었다. 발표시기에 대해서는 한국애질런트 내부에서도 많은 논란이 있었으나 애질런트의 기업가치의 하나인 결코 타협할 수 없는 성실과 개개인에 대한 존중이라는 정신에 입각하여 구정 직후인 8개월 전에 발표하기로 결정하였다.

다. 전직지원제도 실시과정

1) 준비단계

한국애질런트는 공장폐쇄로 인해 퇴직이 불가피해진 직원들을 위해 미국기업에는 일반화된 전문적인 경력전환지원과 교육훈련을 실시하기로 하였다. 구체적으로 한국애질런트는 변화관리(change management)의 차원에서 직원들에게 최고수준의 경력전환서비스 제공, 공장폐쇄전 생산성 유지, 퇴직전 현장내 서비스 지원, 직원들의 사기 유지, 그리고 기업의 사회적 책임완수로 기업이미지 유지 및 제고라는 목적을 달성하기 위한 방안의 하나로 직원들에게 전직지원서비스를 제공하기로 결정하였다.

한국애질런트는 직원들에게 전직지원서비스를 제공함으로써 구체적으로 다음과 같은 이점이 직원과 회사에 있을 것으로 기대하였다. 먼저 직원에게는 ① 개인의 역량 및 요구를 재평가하는 기회 제공, ② 직업탐색을 위한 포괄적 방안 제공, ③ 과거에 연연하기보다는 미래의 새로운 직업을 탐색하는데 기여, ④ 미래의 경력관리방법 교육, ⑤ 전직지원서비스의 제공으로 새로운 경력으로의 전환기간 단축, ⑥ 재취업때까지 재취업지원활동 지속된다는 기대를 안겨주고자 하였다. 회사의 측면에서는 ① 법적으로 공정하고 타당한 이직관리, ② 이직담당 부서 담당자의 스트레스 경감, ③ 조직의 이미지 유지 및 제고, ④ 종업원의 사기 유지로 생산성 제고, ⑤ 이직자의 개인적 니즈와 회사 니즈의 조화가 이루어질 것으로 기대하였다.

한편 회사는 발표 이전에 복수의 전직지원컨설팅회사를 대상으로 전직지원서비스 제공 실적, 접근방법, 인력풀, 재취업프로그램, 비용 등을 종합적으로 고려하여 한국애질런트의 요구에 부응할 수 있는 회사를 선정하였다.

2) 통지단계

직원에 대한 사업장 폐쇄는 사장이 공장에서 전체 종업원을 대상으로 2000년 2월 8일 직접 통보하였다. 공장폐쇄 사실은 그 동안 극비로 부쳐 거의 모든 직원이 사장으로부터 처음 2000년 10월 31일부로 공장이 폐쇄된다는 사실을 통보받게 되었다. 공장폐쇄에 대해 일부 직원들의 다소간 반발은 있었으나 2000년 10월 말까지 근무할 경우 통상 퇴직금 이외에 특별상여금 지급 및 전직지원서비스 제공 등의 이유로 차츰 반발이 수그러지게 되었다. 사장의 사업장 폐쇄 통보 후 인사부가 직원을 대상으로 워크숍을 실시하여 전직지원제도의 내용, 특별상여금, 주식매각방법, 잔여휴가 등에 대한 상세한 설명이 추가적으로 이루어졌다. 공장 종업원수는 약 150명이었지만 일부 사업이 아웃소싱됨에 따라 전직지원서비스 대상자는 110명으로 최종확정되었다.

3) 실시단계

회사는 전직지원컨설팅회사와 계약기간을 2000년 4월 3일부터 2000년 12월 31일까지 9개월로 하고, 특히 개인의 능력개발을 도모하기 위해 일정액의 교육훈련비를 추가로 지급하기로 하였다. 그리고 경력전환센터를 공장내(공장장실)에 설치하였다. 회사는 전직지원서비스를 전직지원컨설팅회사에 전부 일임하지 않고, 전직지원컨설팅회사의 경력지원센터와의 효율적인 업무공조를 위해 회사 내에 EA팀(Employee Assistant Team)을 설치하여 직원들의 경력전환을 적극 지원하였다. 한국애질런트가 전직지원컨설팅회사의 경력지원센터에 상응하는 회사조직을 설치한 것은 경력지원센터와 긴밀한 협조체제를 구축함은 물론 전직지원컨설팅회사가 회사측에 종업원이 필요한 사항을 말하지 못하는 것을 회사가 수렴하여 개선하고, 또한 회사가 전적으로 전직지원컨설팅회사에 일임함으로써 오는 종업원들의 반발 등을 고려하였기 때문이다.

전직지원프로그램은 크게 기획단계, 전략구축단계, 이행단계, 사후서비스단계 4단계로 구분하여 실시되었다.

가) 기획단계(2000. 4. 1~2000. 4. 30)

기획단계에서는 공장내 경력전환센터를 설치하고, 내부전문가 교육훈련, 전직지원제도에 대한 오리엔테이션을 종업원에게 실시하는 것을 목적으로 하여 4월 1일부터 한 달간 실시되었다. 이 기간중에는 ① 공장내 경력전환센터 설치, ② 체계적인 종업원의 니즈 분석, ③ 경력전환센터 마스터플랜 작성, ④ 전직지원서비스 등록시스템 구축, ⑤ 전직지원컨설팅회사의 전문가가 1주일 동안 EA팀원에 대한 교육 등이 실시되었다. 그리고 다른 회사에 설치된 경력전환센터를 방문하기도 하였다.

나) 전략구축단계(2000. 5. 1~2000. 9. 30)

기획단계 이후에는 직원 개인별로 개별화된 경력전환전략을 수립하고, 조직전환 관리 및 종업원의 반응을 검토하고 관리하는 전략구축단계가 약 5개월 동안 실시되었다. 구체적으로 전략구축단계에서는 먼저 종업원을 대상으로 워크숍(오리엔테이션)을 실시하는 것으로 시작된다. 워크숍에서는 회사소개와 더불어 경력전환센터 서비스, 워크숍, 개인별 컨설팅, 취업교육지원, 구직지원, 재무설계컨설팅 등에 대한 안내가 이루어진다.

오리엔테이션 후에는 담당 컨설턴트와의 개인별 컨설팅이 실시된다. 개인별 컨설팅은 워크숍을 통해 습득된 구직과 관련된 기본적인 방법론을 개인별 컨설팅을 통해 개인별로 특화시키는 것을 그 목적으로 한다. 개인별 컨설팅에서는 먼저 개개인의 직업가치관, 성격·성향분석, 핵심역량을 분석하여 경력목표를 설정하여 이상적인 직업을 설정한다. 이상적인 직업이 선정된 다음에는 이를 달성하기 위한 준비단계가 시작된다. 준비단계에서는 재취직희망자냐 아니면 창업희망자냐에 따라 서비스 내용이 달라진다. 재취직희망자에 대해서는 전략적 이력서와 자기소개서 작성, 구직활동(네트워킹, 직업알선기관, 구인광고 활용 등)을 위한 계획 및 전략 수립, 인터뷰전략 수립, 개인별 마케팅전략 수립 등을 담당 컨설턴트와 함께 구체적으로 작성한다. 창업희망자에게는 창업경로 선정전략(신규창업, 인수, 가맹점 등), 업종선정전략, 마케팅전략, 재무전략, 조직 및 운영전략, 사업계획서 작성 등의 서비스가 제공되었다.

다) 실행단계(2000. 10. 1~2000. 12. 31)

실행단계에서는 개개인의 니즈에 부합하는 경력전환이 성공적으로 이루어질 수 있도록 하는 단계이다. 재취직희망자의 경우에는 구인기업 분석과 아울러 구인기업에 적합한 인터뷰전략을 수립하고 협상전략을 세워 자신의 경력목표와 미래 요구에 가장 잘 부합하는 회사로 재취직한다. 창업희망자의 경우에는 상세한 사업계획서 작성 및 기타 창업에 필요한 컨설팅을 실시하여 실제 창업에 이르도록 한다.

라) 사후서비스단계(2001. 1. 1. 이후)

전직지원컨설팅회사는 계약기간이 만료되더라도 재취직 또는 창업하지 못한 퇴직자 또는 재취업하였으나 전직회사를 중도에 그만둔 퇴직자를 위해 지속적으로 서비스를 제공하는 것이 일반적이다. 사후서비스는 장기적인 경력목표를 가진 퇴직자를 제외하고는 100% 재취직이나 창업을 할 때까지 지속된다. 그리고 전직지원컨설팅회사는 계약기간이 만료된 후에도 회사측에 예를 들면 3주에 1회 정도 계약기간중 재취업이나 창업하지 못한 퇴직자들의 취업 동향에 대해 보고한다.

라. 성과 및 시사점

퇴직예정직원들에게 전직지원서비스를 제공함으로써 전체 110명 중 90% 이상이 재취직이나 창업에 성공하였다. 이러한 가시적인 성공률 못지 않게 중요한 사항은 먼저 회사차원에서는 퇴직직원에 대한 사후지원으로 선진기업으로서의 이미지 제고, 직원들의 인력감축에 대한 반감 또는 부정적 마인드 최소화로 생산성 저하를 최소화할 수 있었다는 점을 들 수 있다. 회사가 전직지원서비스를 제공함으로써 퇴직직원은 ① 사업장 폐쇄 발표 직후부터 변화관리 차원에서 필요한 서비스를 제공받음으로써 업무수행과 경력전환 준비를 동시에 수행할 수 있었고, ② 지속적인 경력관리 전문가와의 상담을 통해 전직 가능성에 대한 구체적인 방향을 찾아감으로써 심리적 불안감을 해소하며, ③ 경력전환센터를 통한 On-line 지원서비스로 직장에서 경력전환 준비가 가능해져 결

근으로 인한 업무공백을 사전에 예방하고, ④ 직원들이 퇴직 후 신규경력개발 시간이 최소화되어 자신이 원하는 시기에 새로운 직장으로 전환이 용이하였다.

한국애질런트의 사례는 ① 사업장 폐쇄에 따른 종업원들의 반발과 생산성 저하를 방지하기 위해서는 전직지원서비스가 필요하며, ② 종업원들의 반발을 최소화하기 위해서는 사업장 폐쇄사실을 최고경영자가 루머가 돌기 전에 직접 종업원들에게 통보하는 것이 필요하고, 그 통보시기도 근로기준법상에 규정된 60일 전에 통보하기보다는 그 이전에 통보함과 아울러 전직지원서비스의 제공 등 추가적 보상조치에 대한 구체적인 설명이 뒤따라야 그 성과를 거둘 수 있으며, ③ 회사가 전직지원컨설팅회사의 경력전환센터에 상응하는 조직을 설치하여 경력전환센터와 협조체제를 구축하여야 종업원들로 하여금 회사가 비용만 부담하고는 자신들에게 아무런 관심을 갖지 않는다는 우려를 불식할 수 있으며, ④ 전직지원서비스 등의 제공은 근로자나 노조의 요구에 의해 피동적으로 실시하기보다는 회사가 일단 채용한 직원에 대해서는 부득이하게 사업을 철수하지만 그 동안 회사를 위해 공헌해온 근로자들에 대한 공헌에 대한 보상이자 기업의 사회적 책임을 다한다는 회사의 주체적이고 능동적인 자세가 선행되어야 한다는 점이다.

3. 한국철도차량

가. 회사 개요

한국철도차량[21]은 정부와 재계가 과일설비를 해소하기 위해 현대정공(현재 현대모비스), 대우중공업, 그리고 한진중공업의 철도차량 사업부문을 각각 분사화한 후 1999년 7월 1일 통합법인으로 출범한 빅딜(대규모 사업교환) 1호 기업이다. 2002년 1월 현재 자본금은 2,572억원이다. 소유구조는 2001년 9월 현대모비스가 입찰에 붙여진 대우중공업의 지분 39.2%를 획득함에 따라 현대모비스가 지배주주이다.

21) 한국철도차량은 2001년 10월 현대자동차그룹으로 편입되어, 2002년 1월 1일부터 사명(社名)을 (주)로템(rotem)으로 변경하였다.

한국철도차량은 철도차량 및 동 부품에 대한 설계, 제조, 판매 및 개조, 철도운영 및 부대사업에 대한 계획, 설계, 제작, 설치 및 운영사업, 수출입업, 기술용역업, 기계설비공사업, 전기 및 신호공사업, 정보통신공사업, 철도·궤도공사업 등 철도차량부문에 있어서는 독점적인 위치를 차지하고 있지만, 수요측면에서도 철도청이 독점으로 쌍방독점에 해당되어 공정거래법상의 독과점금지법에는 적용되지 않고 있다. 생산제품으로는 전동차, 고속전철, 경전철, 자기부상열차, 기관차, 디이젤동차, 객차, 화차, 전장품 및 각종 철도차량 부품, 신호통신, 유지보수 등이다. 사업장은 현재 창원공장(과거 현대정공), 의왕공장(과거 대우중공업), 부산공장(과거 한진중공업)이 있다. 경영합리화를 위해 부산공장을 8월까지 창원공장으로의 이전을 추진하고 있다.

통합법인으로 출범한 1999년 12월 현재 2,500명이었던 종업원수는 2000년 2차례에 걸친 관리직의 희망퇴직과 자연감소로 2,300명으로, 2001년에도 관리직을 대상으로 한 차례의 희망퇴직을 실시하여 6월 말 현재 종업원수는 2,200명으로 감소하였다. 통합법인 이후 종업원수 감소는 대부분 관리직을 중심으로 이루어졌다.

한국철도차량의 경영실적을 보면 1999년 7월 1일 통합후 12월 말까지 6개월간 매출액 5,000억원(손실 172억)에서 2000년도에는 3,600억원(손실 770억원)으로 매출액은 3분의 1이 감소하고, 손실액은 약 4배가 증가하는 최악의 경영성과를 시현하였다. 2001년 매출목표는 7,000억원 및 경상이익 150억원을 목표로 하고 있다. 2001년도 상반기 경영실적은 흑자를 기록한 것으로 발표되었다.

참고로 한국철도차량의 2001년도 경영목표는 ① 조기 경영정상화 및 국제경쟁력 강화, ② 고객만족도 제고, ③ 임직원의 복리후생 만족이며, 경영방침은 ① 지속적인 구조조정을 통한 수익구조 개선, ② 핵심역량 및 강점분야 배양, ③ 공정하고 투명한 경영 및 활력있는 조직 구축(자신감과 자긍심의 회복), ④ 우리 회사 특유의 기업문화 및 조직문화 창출, ⑤ 노사화합이다.

나. 전직지원제도 실시배경

한국철도차량은 비조합원인 관리직을 대상으로 2000년 두 차례의 희망퇴직

을 실시하였지만 여전히 과잉인력이 존재하고 있다는 판단에 따라 2001년 상반기에도 관리직을 대상으로 희망퇴직을 실시하였다. 2000년 12월 대표이사의 교체 이후 2001년 3월 희망퇴직을 실시하는 과정에서 이전부터 전직지원제도의 필요성을 인식한 실무자의 건의를 최고경영진이 긍정적으로 수용하여 희망퇴직자 69명을 대상으로 전직지원제도를 실시하였다.

다. 전직지원제도 실시과정

1) 준비단계

한국철도차량은 3사 통합으로 인한 과잉인력으로 인해 기업경쟁력이 저하됨에 따라 구조조정이 불가피하다는 판단을 하게 되었고, 이러한 판단에 따라 희망퇴직을 실시하게 되었다. 퇴직대상자 선정 이전에 본사와 사업장별로 사무관리직과 기술직을 대상으로 3월 초 희망퇴직의 불가피성을 알리는 적극적인 홍보가 사전에 전개되었다. 퇴직대상자는 인사고과결과, 승진 3회 이상 누락자, 조직개편후 미보직자, 고의 또는 중대과실로 회사에 손해를 끼친 경험 등을 종합적으로 판단하여 선정하였다. 특히 합리적이고 공정한 퇴직대상자 선정기준은 당사자의 퇴직통보에 대한 수용성과 충격 완화, 퇴직통보자의 통보에 대한 부담감 경감뿐 아니라 퇴직후 받게 될 전직지원제도에 대한 참여도 등을 좌우하는 가장 중요한 요인이기 때문에 회사에서는 공정한 퇴직자 선정기준 마련에 많은 노력을 경주하였다.

2) 통지단계

한국철도차량은 2001년 3월 12일 퇴직통보를 앞두고 사전에 전직지원컨설팅 회사와 함께 퇴직당사자의 감정 및 반응을 고려하여 구조화된 퇴직통보전략을 수립·시행함으로써 퇴직통보시 통보자가 갖는 고충을 해소하고 퇴직당사자의 자긍심 유지 및 회사에 대한 부정적인 감정을 최소화하려고 노력하였다. 구조화된 퇴직통보전략은 기업으로서는 법적·윤리적 책임 완수, 회사대내외적

인 이미지 보호, 잔류종업원의 사기 및 생산성에 미치는 부정적 영향을 최소화할 수 있으며, 퇴직대상자로서는 퇴직에 대한 필요한 정보를 듣고 이해하며 구체적인 다음 단계에 대해 명확하게 인식함으로써 퇴직과정 동안의 존엄성과 자존심을 유지할 수 있도록 하여 회사에 대한 부정적인 감정을 최소화할 수 있다는 장점을 갖고 있다.

3월 12일 전직지원컨설팅회사로부터 사전에 퇴직통보기법을 훈련받은 담당임원(또는 팀장)이 사내에서 퇴직대상자에게 개별적으로 퇴직을 통보하였다. 퇴직통보과정에서는 담당임원이 퇴직대상자에게 먼저 선정 배경을 설명하면서 사장 명의의 퇴직통지서, 퇴직동의서, 퇴직에 따른 서약서 등을 교부하고, 특히 퇴직후에는 전직지원제도가 실시된다는 사항을 통보하였다. 그리고 구체적인 전직지원제도에 대해서는 전직지원컨설팅회사의 컨설턴트가 설명하는 방식으로 퇴직통보가 이루어졌다.

3) 실시단계

퇴직대상자에 대해 전직지원프로그램을 실시하기 전에 회사와 전직지원컨설팅회사간에 전직지원서비스 실시기간과 비용에 대한 계약이 이루어졌다. 기간은 2001년 4월 1일부터 6월 30일까지 3개월[22], 비용은 전액 회사에서 지급하였다. 구체적으로 체결한 내용을 보면 서비스기간과 서비스보장기간(서비스기간중 개인별 목표를 달성한 후 보장기간인 3개월 이내에 다시 진료 변경의 사유가 발생한 경우 전직지원서비스회사에 별도의 비용없이 재등록하여 잔여기간만큼의 서비스를 받을 수 있는 기간)을 각각 3개월로 하였다. 컨설팅 프로그램은 다시 컨설팅서비스와 지원서비스로 구분하여 실시하였다. 컨설팅 장소는 전직지원컨설팅회사 또는 회사가 제공한 장소(지방의 경우)로 하고, 재무설계 컨설팅만 집단으로 실시하되, 자기진단, 개인별 마케팅전략 수립, 창업전략 수

22) 전직지원컨설팅회사가 관여하는 것은 그 이전이다. 전직지원컨설팅회사는 전직지원프로그램이 실시하기 전인 준비단계와 통지단계에서도 참여한다. 구체적으로 임원들에 대한 전직지원제도에 대한 사전교육, 퇴직통보자의 대상자에 대한 통지방법 교육, 퇴직당일날 퇴직대상자에 대한 전직지원제도에 대한 구체적인 설명 등이 계약 이전시기에 이루어졌다.

립은 1 대 1 개인별 컨설팅으로 실시되었다. 이외에 전직지원서비스회사는 일정한 조건하에 비서서비스, 전화, 컴퓨터, 사무공간 등을 제공하였다.

전직지원컨설팅회사가 69명의 퇴직대상자를 개별접촉한 결과 총 42명이 전직지원제도를 받기를 희망하였다. 전체 퇴직희망자 중 3분의 1이 넘는 27명이 전직지원제도의 수용을 거부한 것은 상당수가 퇴직전에 재취직할 회사를 찾는데 성공하였고, 일부는 이민, 일부는 전직지원제도에 대한 무관심 등에 기인하는 것으로 보인다.

전직지원제도는 먼저 등록자를 대상으로 오리엔테이션(power start workshop)을 2일간의 일정으로 실시하는 것으로부터 시작되었다. 오리엔테이션에서는 1대 1이 아니라 지역별로 서울은 전직지원컨설팅회사에서, 지방은 사업장별로 사업장 외부건물에서 퇴직자를 대상으로 실시하였다. 교육내용은 변화관리, 재무설계, 정부지원프로그램 안내, 인터뷰전략, 자기진단기법, 창업동향과 절차 등 총론적인 사항 등이다. 진단단계에서 진단도구를 이용한 자기점검과 경력목표 설정이 이루어져 등록자 42명 중 창업 5명, 이민 2명, 재취직희망 34명, 기타 1명으로 분류되었다. 진단단계 이후에는 설정된 경력목표를 달성할 수 있도록 하는 준비단계로서, 재취업희망자와 창업희망자로 나누어 1 대 1 개인별 컨설팅이 실시되었다. 재취업희망자에 대해서는 개인별로 특화된 이력서 작성, 자기소개서 작성, 인터뷰전략, 직장탐색전략 등이, 창업희망자에 대해서는 창업경로 선정전략, 업종선정전략, 마케팅전략, 조직 및 운용전략, 사업계획서 작성방법 등의 컨설팅이 이루어졌다. 마지막 단계인 실행단계에서는 재취업희망자에 대해서는 구인기업 분석, 교섭전략 수립, 성공적인 전환전략 등이, 창업희망자에 대해서는 사업계획서 작성 지원, 기타 창업에 필요한 지원 및 컨설팅이 실시되었다.

라. 성과 및 시사점

전직지원제도의 성공여부는 궁극적으로는 재취직률과 창업률을 더한 성공률로 나타난다. 계약기간 완료일인 6월 30일 현재 재취직희망자 34명 중 18명, 창업희망자 5명 중 3명, 이민희망자 2명 중 1명이 각각 목표를 달성한 것으로

나타났다.

회사, 특히 실무자의 입장에서는 성공률도 무엇보다 중요하지만 더욱 중요한 점은 전직지원제도를 실시함으로써 퇴직자들의 회사에 대한 반감을 최소화하고, 잔류종업원의 사기 제고와 아울러 퇴직자들의 개인역량을 진단하여 재취직이나 창업의 길로 안내하고 개인 스스로의 경쟁력을 제고하여야 한다는 인식을 심어주는 데 있다.

전직지원제도에 대한 반응을 보면 먼저 대다수의 퇴직자들은 회사가 어려운 가운데서도 자신들을 위해 많은 비용을 지불하면서 전직지원제도를 실시하는 것에 대해 호의적으로 느낀 것으로 평가되었다. 이는 전직지원제도 실시목적의 하나인 회사에 대한 반감의 최소화라는 목적은 달성한 것으로 평가된다. 또한 잔류직원들의 퇴직자들에 대한 미안한 느낌을 희석시키고, 또한 자신들도 비자발적 퇴직시 전직지원제도를 받을 수 있다는 기대감을 심어주어 잔류종업원의 사기 앙양과 생산성 저하를 방지할 수 있다는 장점이 있었던 것으로 평가되고 있다.

4. 한국피앤지

가. 회사 개요

피앤지(P&G)는 1837년 오하이오주 신시내티에서 창업한 후 1999년 1월 현재 약 70여개국에 현지법인을 두고 있는 다국적 기업으로서 매출액은 381억달러(1998년 7월~1999년 7월 회계연도)이다. 주요 생산제품은 세정 및 가정용품, 종이관련 제품, 미용용품, 식·음료제품, 건강관리제품, 유아용품, 여성위생용품 등을 생산하고 있으며, 종업원은 약 11만명에 이르고 있다. 피앤지그룹은 한국에 현지법인으로서 한국피앤지와 쌍용제지[23] 2개사를 현지법인으로 두고 있다.

한국피앤지는 1989년 5월 26일 피앤지그룹의 전액투자로 설립된 회사로서

23) 쌍용제지는 1967년 7월 7일 쌍용그룹의 계열사로 설립되었으나 1997년 피앤지가 인수하였다.

자본금은 1,090억원이다. 사업내용은 종이제품, 제조업, 서비스이며, 본사는 서울에, 공장은 천안에 두고 있다. 천안공장에서는 위스퍼 여성용생리대, 팸퍼스 종이기저귀, 큐티 종이기저귀 등을 생산하고 있으며, 생산량의 약 50%를 일본을 비롯한 아시아 국가에 수출하고 있는 아시아지역에서의 주요 생산기지이다.

한국피앤지는 "우리는 전세계 소비자들의 삶의 질을 향상시키는 최상의 제품과 가치를 지닌 제품을 공급한다(We will provide products of superior quality and value that improve the lives of the world's consumers)"는 경영이념(purpose)하에 핵심가치(Core values)로서 ① 피앤지 사원이 가장 중요한 자산, ② 리더십, ③ 주인의식, ④ 정직성, ⑤ 승리에 대한 열정, ⑥ 상호신뢰를 설정하고 있다.

한편 피앤지그룹은 독특한 기업문화로서 원활한 사내 커뮤니케이션을 도모하기 위해 전종업원을 대상으로 하는 컴퍼니미팅(company meeting), GM포럼, 팀단위미팅을 개최하고 있다. GM포럼이란 최고경영자와 직원들간의 원활한 커뮤니케이션을 목적으로 1999년 1월부터 시행하고 있는 제도로서 최고경영자와 각기 다른 부서에서 모인 10명 내외의 직원이 참석, 처음에는 한 달에 한 번씩 모임을 가질 예정이었으나, 참석자들의 긍정적인 반응으로 인해 2월에 3번, 3월부터는 한 달에 세 번씩 실시하고 있으며, 회사경영에 대한 최고경영자의 설명과 자유로운 질의·응답이 이루어지고 있으며, 평균 소요시간은 1시간 30분이다. 컴퍼니미팅은 일종의 월례회로서 전직원이 한자리에 모여 부서별 사업결과와 사업계획에 대한 발표와 전반적인 회사의 업무현황에 대한 정보를 공유하는 자리이다. 당초 3개월에 1회 실시하였으나 현재는 월 1회 정기적으로 실시하여 미팅을 통해 회사의 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항, 생산계획 및 실적에 관한 사항, 인력계획에 관한 사항, 기업의 경제적·재정적 사항 등을 노사가 공유하는 자리이다. 이와 아울러 팀별로도 수시로 미팅을 갖고 노사간 이견을 해소하고 있다.

노동조합은 1994년 결성되어 현재 민주노총 민주화학섬유노련에 가맹되어 있다. 한국피앤지는 1995년 단체협약 체결과정에서 노사간 이견으로 45일 동안의 파업이 일어난 이후에는 오늘에 이르기까지 노사관계는 안정적이고 협력

적인 것으로 평가되고 있다. 현재 임금교섭시 사전에 노사가 공동으로 임금실태를 조사하여 실태조사의 공정성을 확보함으로써 교섭기간의 장기화를 예방하고, 노사간 갈등의 원천을 처음부터 제거하는데 주력하고 있다. 이러한 안정적 노사관계 구축에는 회사측의 원칙 고수, 열린 경영, 상대적 양호한 임금 및 근로조건 등에 기인한다. 현재 한국피앤지에는 노조전임자가 없으며, 노조 사무실도 회사 외부에 존재한다.

나. 전직지원제도 실시배경

한국피앤지는 한편으로는 1989년 한국에 공장을 설치한 후 지속적으로 공장자동화를 추진하고, 다른 한편으로는 경쟁의 심화와 시장점유율의 축소에 따라 단계적으로 인력감축을 결정하게 되었다. 이러한 결정에는 피앤지그룹의 전세계적 수준에서의 구조조정 추진을 통한 경쟁력 강화라는 의지도 작용하였다.

한국피앤지는 생산라인의 조정에 따른 인원감축 과정이 기업 이미지에 중대한 영향을 미칠 뿐만 아니라 직원들의 성공적인 재취업은 남아 있는 직원들의 사기에도 심각한 영향을 미칠 수 있어 퇴직자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하기로 결정하게 되었다. 이하에서 설명하는 전직지원서비스 사례는 한국피앤지의 천안공장을 대상으로 한 것이다. 별도의 표기가 없는 한 한국피앤지는 한국피앤지의 천안공장을 의미한다.

다. 전직지원제도 실시과정

1) 준비단계

준비단계는 인력조정의 불가피성을 인식하고 해고대상자를 선정하는 과정이다. 먼저 한국피앤지는 노조간부를 대상으로 일본피앤지를 방문하도록 함으로써 양국의 실태를 비교·분석하도록 하였다. 일본피앤지의 경우 자동화를 통해 적은 인원으로도 경쟁력을 확보하고 있다는 것을 체험한 후 노조간부들

은 공장자동화에 대한 불가피성을 인식하게 되었다. 이와 아울러 회사는 컴퍼니미팅, 팀미팅을 통해 공장자동화의 불가피성과 이로 인한 인력감축의 불가피성을 종업원들에게 통보하였다. 어느 정도 인력감축의 불가피성이 인식된 후 회사와 노조는 노사협의회를 개최하였다. 노조는 인력감축의 불가피성은 인정하지만 공장자동화로 인해 퇴직하는 근로자들에 대한 배려를 요구하고, 회사는 또 이에 적극 부응하여 퇴직근로자에게 통상의 퇴직금 이외에 별도의 퇴직금을 가산 지급하며, 그리고 피앤지그룹의 세계적 기준인 전직지원서비스를 희망퇴직자들에게 제공하기로 1999년 9월 노사간에 합의하였다. 한국피앤지는 4조 3교대제를 채택하고 있었기 때문에 교대제별로 희망퇴직의 불가피성을 설명하고 희망퇴직시 받을 수 있는 혜택에 대해 설명하였다. 또한 노조와 인사부에서도 각각 희망퇴직에 대한 문의시 적극적으로 설명하여 이들의 불만을 최소화하도록 노력하였다.

2) 통보단계

한국피앤지의 경우 정리해고가 아닌 희망퇴직의 형식으로 인력을 감축하였기 때문에 정리해고시에 같은 특별한 통지방법이 필요한 것은 아니었지만 해당 팀장(라인)이 희망퇴직자에 대해 퇴직시 전직지원서비스뿐 아니라 능력을 배양하여 재취업을 원활하게 하기 위해 1년간 3백만원의 교육훈련비가 지급된다는 사실을 통보하여 전직지원서비스를 적극적으로 활용하도록 유도하였다.

3) 실시단계

희망퇴직자는 이미 1999년 4월에 처음 발생하였고, 그리고 생산라인의 조정에 따라 지속적으로 퇴직자가 발생할 것으로 예상하여 1999년 5월 10일 경력전환센터를 설치하여 퇴직자들에게 전직지원서비스를 제공하기 시작하였다. 희망퇴직자의 약 90%는 생산직이고, 나머지 10%는 사무관리직이다. 한국피앤지는 희망퇴직을 노사간 합의하기 이전인 1999년 초 미국 본사에서 인사담당자가 내한하여 인력감축시 퇴직근로자에게 실시하는 글로벌 스탠다드인 전직

지원서비스를 제공할 수 있는 전직지원컨설팅회사를 한국피앤지 인사담당자와 함께 선정하였다.

한국피앤지는 공장자동화로 인해 퇴직자가 지속적으로 발생하기 때문에 개별적 전직지원프로그램 대신 경력전환센터(CTC)를 공장 밖에 별도로 설치하여 희망퇴직자에게 전직지원서비스를 제공하기로 하였다. CTC는 6개월 단위로 계속 연장하되 최종 등록자가 등록한 날로부터 1년 동안 운영하기로 전직지원컨설팅회사와 합의하였다. CTC 비용은 전액 한국피앤지가 부담하기로 하였다.

한국피앤지는 퇴직자들에 대한 전직지원서비스를 전직지원컨설팅회사에 일임하지 않고, CTC에 직원을 파견하여 진행상황 파악 등 컨설팅회사와 유기적인 협조체제를 구축하여 퇴직자나 잔류종업원으로부터 모든 것을 컨설팅회사에 일임하고 퇴직자에게 무관심하다는 비난을 불식하고, 실제로 퇴직자들의 편의를 도모하는데 노력하였다.

CTC 등록자를 대상으로 한 전직지원프로그램의 내용은 한국애질런트사의 그것과 거의 유사하게 이루어졌다. 먼저 진단단계에서는 진단도구를 이용하여 자기점검과 경력목표 설정이 이루어져 재취직희망 51%, 창업희망 29%, 재취직과 창업 동시희망 2%, 은퇴 18%로 분류되었다. 설정된 경력목표를 달성할 수 있도록 하는 준비단계에서는 재취업희망자와 창업희망자로 나누어 1 대 1 개인별 컨설팅을 실시하였으며, 경력목표를 달성하기 위한 실행단계에서는 재취업희망자에 대해서는 구인기업 분석, 교섭전략 수립, 성공적인 전환전략 등이, 창업희망자에 대해서는 사업계획서 작성 지원, 기타 창업에 필요한 지원 및 컨설팅이 실시되었다.

라. 성과 및 시사점

2001년 6월 말 현재 등록자 중 적극적 재취업희망자 중 재취업률은 60%에 이르고 있으며, 현재 실제로 재취직이나 창업하는 3단계가 진행중인 등록자가 많기 때문에 조만간 성공률이 더욱 확대될 것으로 전망되고 있다.

한국피앤지 사례는 첫째, 기업은 장기적인 경영전략에 입각하여 사업활동을

영위하고 구조조정을 수행하여야 한다는 점을 시사하고 있다. 이러한 경영전략에 입각하여 인적자원관리전략을 수립하고 시행하여야 한다는 것이다. 예를 들면 인력감축의 경우 대규모의 인원을 한꺼번에 퇴직시키기보다는 단계적으로 퇴직을 실시하고 그 퇴직 또한 노사간의 합의를 거쳐 이루어져야만 노사 모두 고용조정을 둘러싼 막대한 비용과 상처를 입지 않고 원만하게 고용조정을 할 수 있다는 점이다.

둘째, 원만한 구조조정을 위해서는 평상시 노사관계 분위기가 우호적이고 열린 경영체제가 구축되어야 한다는 점이다. GM포럼이나 컴퍼니미팅, 팀미팅 등의 열린 경영을 구현하려는 경영자측의 전향적인 자세가 비록 구조조정에 대한 일부 종업원들의 반발이 있었지만 큰 문제없이 구조조정을 실시할 수 있었다. 물론 희망퇴직을 수용할 경우 통상퇴직금 이외에 희망퇴직금, 회사 전액부담의 전직지원서비스와 교육훈련비가 지급되게 된 점도 무리없이 구조조정이 이루어지게 된 원인으로 작용하였다는 점도 부인할 수 없다.

셋째, 노조는 무조건적으로 인력감축에 반대하는 투쟁을 전개하여 기업경영을 저해하여 궁극적으로는 퇴직종업원 나아가 잔류종업원에게도 악영향을 미치는 전략을 택하기보다는 일부 종업원의 퇴직을 수용하되 그 반대급부로서 실질적으로 퇴직자에게 도움이 되는 방향으로 회사측과 교섭하여 실리를 취하였다는 점이다. 또한 노조는 전직지원서비스의 실시와 시행과정에 적극적으로 참여함으로써 인력감축과 관련된 노사합의점 구축과 원만한 노사관계 형성에 기여하였다.

5. 한국노바티스

가. 회사 개요

한국노바티스(Novartis Korea)는 1996년 12월 스위스에 본사를 두고 전세계 140여개국에서 사업활동을 벌이고 있는 노바티스의 한국법인으로서 1984년에 설립되어 현재 치료의약품, 특수영양식품, 동물의약품을 제조·판매하고 있으며, 생산공장은 안산에 두고 있다. 노바티스는 세계적 제약회사인

Sandoz(1886년 설립)와 Ciba(1758년 설립)가 합병한 회사로서 2000년도 매출액은 35,805백만스위스프랑, 순이익은 7,210백만스위스프랑, 영업이익 7,883백만스위스프랑, 연구개발비는 4,657백만스위스프랑에 이르는 세계 유수의 다국적 제약회사이다. 2001년 5월 말 현재 종업원수는 250명으로서 노동조합(조합원 160명)이 결성되어 있다.

노바티스는 인류의 건강 증진과 질병치료를 위한 고품질의 혁신적인 제품을 환자와 의료관련자들에게 제공함으로써 인간의 삶에 가치를 부여하는 것을 기업사명(이념)으로 설정하고 있다. 기업사명을 달성하기 위해 ① 의료사업부문 강화, ② 고객의 이익을 위하여 제품과 업무에서 혁신 도모, ③ 경쟁력있는 브랜드 강화, ④ 직원들에 대한 신뢰 구축, ⑤ 영속적인 기업운영 지향을 경영목적으로 설정하고 있다. 또한 기업이념을 달성하기 위한 노력의 일환으로 행동규범(Code of Conduct)지침서를 작성하여 모든 직원이 지켜야 할 행동기준을 정립하고 있다. 이 행동규범은 윤리적・법적 행위, 노바티스에 대한 헌신, 동료간에 공정하고 정중하게 존중하는 태도, 제3의 의료관계자의 이익과 환경에 대한 공정하고 타당한 배려, 전문적 자질과 경영상의 합리적 관행을 근거로 하여 개인적 의무, 차별대우, 이해관계의 갈등, 내부자 거래, 독점금지, 법률 준수 등의 내용을 담고 있다.

나. 전직지원제도 실시배경

한국노바티스는 장기근속한 임원을 퇴직시키는 과정에서 이들이 존엄성을 유지한 채 퇴직할 수 있도록 명예퇴직의 형식을 취하고 또 보상의 일부로서 다국적 기업에 일반화된 전직지원서비스를 이들에 대해 제공하기로 결정하였다.

다. 전직지원제도 실시과정

1) 준비 및 통보단계

연속적으로 인사고과가 낮은 임원 2명(40대 1명, 50대 1명)을 퇴직시키기로

결정한 후 최고경영자가 직접 이들에게 명예퇴직을 권고하였다. 업무성과 결과에 따른 권고사직 결정에 대해서는 반발하지 않았으나 명예퇴직으로서 통상의 퇴직금 외에 명예퇴직금을 추가적으로 지급하는 부분에 대해서는 회사와 일부 다른 견해를 보였으나 별도의 전직지원서비스를 포함한 전체 명예퇴직패키지를 제공하기로 함에 따라 명예퇴직을 수용하게 되었다.

회사에서는 임원들에 대한 전직지원서비스를 제공하기로 함에 따라 다국적 전직지원컨설팅업체를 복수로 입찰시키기로 하고, 업체 선정에 있어 대상이 다수의 일반직원들이 아니라 소수의 임원들인 만큼 이들 개개인의 요구를 보다 잘 충족시키는 프로그램을 제공할 수 있는 업체에 중점을 두었다. 따라서 이들에게 창업 및 재취직에 보다 실질적으로 도움이 되는 프로그램을 제공하는 회사와 계약(동 프로그램에 전용사무실을 서비스기간 동안 제공하는 조건과 퇴직에 따른 정신적 스트레스를 해소할 수 있도록 체력단련 시설을 이용하는 조건 등 포함)을 체결하였다. 계약기간은 2000년 10월부터 2001년 3월까지 6개월로 하고, 비용은 연봉의 일정비율로 하되 회사가 전액 지급하였다.

2) 실시 및 성과

임원 2명 모두 창업을 희망하였기 때문에 주로 창업에 필요한 사무실과 사무기기, 행정 및 비서업무지원과 함께 창업관련 교육훈련을 중점적으로 실시하였다. 구체적으로 창업에 필요한 교육, 창업경로 선정전략, 재무전략, 경영전략, 사업계획서 작성 등에 대한 교육훈련이 실시되었다. 퇴직한 임원 2명 중 1명은 창업에 성공하여 건강식품 및 의약품 수입판매업체를 운영중이며, 나머지 1명은 약국을 동업하고 있다.

라. 성과 및 시사점

퇴직임원들은 전직지원서비스 제공에 대해 처음에는 자신들에게 큰 도움이 되지 않을 것이기 때문에 차라리 전직지원서비스를 받지 않는 대신 그 비용을 자기 자신에게 달라고 하는 등 소극적 반응을 보였으나, 별도의 사무실에서 심

리적 안정프로그램, 창업관련교육 등을 받는 과정에서 전직지원서비스에 대한 부정적이었던 인식이 긍정적으로 전환되게 되었으며, 창업에 성공한 다음에는 명예퇴직금을 얼마 더 받는 것보다는 전직지원서비스를 받게 된 것에 대해 감사하고 있는 실정이다. 부득이하게 직원들을 퇴직시키는 경우 퇴직금 외에 명예퇴직금을 추가하여 주는 것도 중요하지만 퇴직직원들에게 전직지원서비스를 제공하여 이들이 자신의 가치관, 역량, 장·단점을 되돌아보는 기회를 갖게 함으로써 새로운 경력목표를 설정하고 자신과 전직지원컨설팅업체가 함께 목표를 달성하는 과정에서 새로운 도전에 대한 자신감 배양과 인재의 유효한 사회적 활용을 도모할 수 있다는 점에서 전직지원서비스 제공은 유의미한 함의를 갖는다.

Ⅴ. 일본기업의 고용조정과 전직지원 사례

1. 구조개혁과 고용조정

최근 일본에서는 고이즈미(小泉) 내각이 '성역 없는 개혁'을 단행하면, 실업자가 수십만명, 많으면 백만명까지 추가적으로 나오는지 않는가라는 예측이 나오면서 고용문제가 큰 사회적 이슈로 등장하고 있다. 실업률이 4% 후반대를 지속적으로 기록하고 있는 가운데 '성역 없는 개혁'이 실행되면, 실업률이 5% 대를 기록할 것으로 전망되고 있다.

또한 일주일이 멀다하지 않고 천명대 단위의 인원삭감보도가 신문지상에 실리는 것을 보면 일본의 종신고용, 장기고용관행이 사라지지는 않았나 하는 의구심을 갖지 않을 수 없다. 문제는 이러한 지속적인 높은 실업률과 일본적 고용관행에 관한 회의에 대해 효과적인 대책과 장래의 비전이 제시되고 있지 않다고 하는 점이다.

그러나 개별기업에 눈을 돌리면 중장기적인 기업경영의 전략을 짜면서 기업이 당면한 고용문제를 해결하려고 다양한 방안을 강구하고 있으며, 그것에 근거하여 인사제도의 개혁, 임금제도의 개혁이 이루어지고 있다. 이러한 개혁은 지속적인 생산성 향상을 지향하고 있다. 고용조정 또한 예외는 아니다. 단기적인 비용삭감의 일환으로서의 고용조정보다 장기적인 기업발전에 적합한 고용조정을 모색・실시하고 있다. 이같은 방침의 연장선에서 기업의 전직지원이 실시되고 있다.

본 장에서는 일본의 고용조정과 전직지원을 개괄하고, 구체적인 사례조사를 통하여 고용조정과 전직지원의 실상파악에 접근하려고 한다. 사례는 2000년 2월 4일 '그룹 중기경영계획'을 발표하여 그룹차원의 경영개혁을 실시하고 있는 일본의 철강대기업과 1999년 10월 18일 리바이벌플랜을 발표하여 기업의 재생

을 꾀하고 있는 일본의 자동차 대기업으로 하였다. 두 사례는 일본의 중요산업인 철강과 자동차산업의 대기업이지만, 계획이나 플랜을 발표하기 전까지는 적자경영상태였다. 2001년 6월 현재 계획이나 플랜이 진행중이지만, 일본기업의 고용조정과 전직지원에 적합한 사례로 판단해 조사를 실시하였다. 철강대기업에 대한 조사는 2000년 9~11월에 걸쳐 그룹의 중핵기업과 노동조합, 3개의 자회사에 대하여 실시하였다. 그리고 자동차 대기업에 대한 조사는 2000년 7월과 2001년 6월 당해 기업의 노동조합에 대한 조사와 2000년 8월 부품관련 기업의 노동조합연합회에 인터뷰조사를 실시하였다.

2. 일본의 고용조정[24]과 전직지원프로그램

가. 최근 일본의 고용조정

최근 일본의 고용조정에 관하여 제조업을 중심으로 살펴보기로 한다. 일본의 고용조정은 1973년 제1차 오일쇼크 이후인 1975년 노동성 조사에 의하면 제조업의 67%가 고용조정을 실시하였지만, 그 후 고용조정비율은 급속히 낮아져 30%대나 그 이하였다. 고용조정방법도 1975년의 경우 잔업규제나 중도채용 삭감・정지에 의존하였다. 일본은 선진국 중에서 비교적 오일쇼크를 성공리에 극복하였다. 그로 인해 기업의 고용조정비율도 급격히 낮아져 대체로 1977년까지 제조업의 고용조정비율이 30%대를 나타내고 그 이후는 30% 이하의 수준이었다. 1985년 엔고현상에 의한 일시적 불경기를 경험하였던 1986년에는 30% 이상을 기록하였다(오학수, 1998). 그 이후 버블경기에 힘입어 고용조정률도 급격히 낮아져 10% 이하였으나 1991년 버블경기가 깨지면서 고용조정률도 높아져 1992년부터 지금까지 거의 30% 이상(1996~97년 제외)의 높은 수준을 나타내고 있다. 고용조정방법도 최근에는 잔업규제와 중도채용에 덧붙여 배치

24) 일본의 고용조정에 관하여 1990년대 전반기의 흐름을 개별기업의 사례를 소개하면서 정리한 것으로는 中馬宏之1994) , 오일쇼크시의 고용조정을 노동시장계측모델을 사용하여 분석한 것으로는 篠塚英子(1989), 고용조정의 일독비교연구는 Angelika Ernst(1987), 고용조정의 미일비교연구는 勞働省(1985), 한일비교연구는 吳學殊(2001) 참조.

전환과 출향도 많이 이용되고 있다. 특기할 만한 것은 1998년까지 희망퇴직자의 모집・해고는 3% 이하였는데 1999년 1~3월의 경우 6%까지 증가하였다는 점이다.

규모별 고용조정의 특징을 살펴보면 <표 Ⅴ-1>과 같다. 첫째, 대기업일수록 고용조정 실시율이 높게 나타나고 있다. 그 때문에 고용조정방법도 대체적으로 기업규모가 크면 클수록 실시비율이 증가하고 있지만, 휴일・휴가 등의 증가는 기업규모별 차이 없이 4%를 나타내고 있다. 둘째, 잔업규제가 여전히 기업규모와 관계없이 가장 많이 이용되는 고용조정방법이다. 셋째, 기업규모별 차이가 가장 큰 것은 중도채용의 삭감・정지와 배치전환, 출향이다. 대기업의 경우 新卒者(신규졸업자) 채용이 비교적 쉽기 때문에 중도채용의 삭감・정지를 통한 고용조정이 용이한 반면, 중소기업의 경우 신졸자 채용이 어렵고 인력난이 거의 상존하는 가운데 중도채용의 삭감・정지는 인력조달을 막는 측면이 있기 때문에 대기업에 비하여 고용조정방법으로 적게 이용한다고 말할 수 있다. 배치전환과 출향도 두 공장 이상이나 자회사를 갖고 있지 않는 중소기업의 경우, 고용조정방법으로서 의미가 없다. 그런 의미에서 배치전환과 출향, 그리고 중도채용의 삭감・정지는 대기업의 고용조정방법이라 말할 수 있다. 넷째, 상대적으로 낮은 비율이지만 희망퇴직자의 모집・해고가 1,000명 이상의 대기업이 6%로 그 이하의 기업보다 3배 이상 높다. 이전에는 기업규모별 격차 없이 1~2%의 추이를 보인 것과는 매우 대조적이다. 최근 대기업은 중소기업보다 고용조정방법으로서 희망퇴직자의 모집・해고를 많이 활용하고 있다.

<표 Ⅴ-1> 기업규모별 고용조정방법 비율(제조업)

(단위 : %)

	고용조정 실시율	잔업규제	휴일・휴가의 증가	비정규직 재계약 정지・해고	중도채용 삭감・정지	배치전환	출향	일시휴업	희망퇴직자 모집・해고
1,000명이상	49	29	4	4	17	23	23	6	6
300~999명	36	28	4	4	9	10	7	8	2
100~299명	31	21	4	2	5	8	4	4	2
30~99명	23	16	4	2	4	3	1	3	2

자료 : 勞働省(1999).

나. 최근 일본기업의 전직지원프로그램

현재 일본기업의 전직지원제도를 보면 <표 Ⅴ-2>와 같이 4개의 제도·프로그램으로 대별된다. 조기퇴직우대제도는 일정연령 이상에 달한 자가 정년도달 이전에 퇴직하는 경우 퇴직금 등으로 우대하는 제도이다. 전적출향제도는 출향을 보내는 회사와 고용관계를 종료시키고, 출향가는 자회사, 관련회사 등과 새로운 고용관계를 맺고 그 회사에서 근무하는 형태의 출향제도를 말한다. 전직원조알선제도는 전직하는 자에게 전직할 기업을 알선하거나 전직준비를 위한 교육 실시 등으로 전직을 지원하는 제도이다. 마지막으로 독립개업지원제도는 독립을 위해 퇴사하여 새로운 사업을 하는 사원에게 자금원조나 독립후 사업협력 등을 행함으로써 독립개업을 지원하는 제도이다. 위와 같은 4개의 제도를 회사가 직접 전직을 소개·알선하는가 아니면 당사자가 하는가에 따라 분류하면, 전자에 해당되는 것은 전적출향제도와 전직원조알선제도이고, 후자에 속하는 것은 조기퇴직우대제도와 독립개업지원제도이다. 전자를 직접적 전직지원제도, 후자를 간접적 전직지원제도로 명명하기로 한다.

일본 노동성(현재의 후생노동성)이 1997년에 실시한 고용관리조사 결과를 보면, <표 Ⅴ-2>와 같다. 기업규모별 격차가 매우 두드러진데 구체적으로 보면, 먼저 조기퇴직우대제도는 5,000명 이상의 거대기업의 경우 55.7%로서 과반수 이상의 기업에 도입되어 있다. 1,000~4,999명의 대기업의 경우 40.5%, 300~999명의 중견기업 23.1%, 100~299명의 중소기업 9.4%, 그리고 30~99명의 중소기업은 3.5%이다. 조기퇴직우대제도는 모든 기업규모에 있어 다른 3제도보다 도입률이 높다.

조기퇴직우대제도가 어떠한 연령층에 처음으로 적용되는지를 보면, 5,000명 이상 거대기업의 경우 45~49세 42.5%, 50~54세 38.7%로 대부분의 초대기업이 조기퇴직우대제도의 적용개시연령을 45~54세로 하고 있다. 1,000~4,999명의 대기업의 경우, 45~49세 26.9%, 50~54세 41.8%로 68.7%의 기업이 조기퇴직우대제도 개시연령을 45~54세로 하고 있다. 55세 이상은 19.5%로 거대기업의 10.5%보다 9%포인트 높다. 300~999명의 중견기업에서는 조기퇴직우대제도의 적용개시연령이 45~49세 21.8%, 50~54세 42.8%, 55세 이상 30.5%로서

<표 Ⅴ-2> 일본기업의 기업규모별 전직지원제도 의무현황

(단위 : %)

	조기퇴직우대제도	전적출향제도	전직원조알선제도	독립개업지원제도
5,000명이상	55.7	41.2	23.7	16.3
1,000~4,999명	40.5	20.9	6.7	6.0
300~999명	23.1	9.4	1.5	1.8
100~299명	9.4	6.6	0.8	1.1
30~99명	3.5	2.8	0.9	1.0

자료 : 勞働省(1997).

늦어지고 있다. 이러한 경향은 100~299명의 중소기업에서 더욱 두드러지고 있다. 즉, 45~49세 13.7%, 50~54세 29.0%, 55세 이상 45.3%로서 55세 이상에서 조기퇴직우대제도의 적용개시연령 실시기업이 가장 많다. 그러나 30~99명의 중소기업에서는 45~49세 28.7%, 50~54세 29.5%, 55세 이상 25.0%로서 조기퇴직우대제도의 적용개시연령 실시기업이 각 연령층별로 25~30%씩 분포하고 있다.

이처럼 기업규모별로 조기퇴직우대제도의 적용개시연령이 다른 것에는 여러 가지의 요인이 있겠지만, 그 중 하나로 채용능력의 격차를 지적할 수 있다. 일본에서는 대기업일수록 신졸자를 채용하기 쉽고, 중소기업일수록 어렵다. 신졸자 채용의 경우 근로자가 45세까지 그 기업에 근무하는 경우 20년 이상 근속하게 된다. 기업으로서는 20년 이상 인적자원을 활용하였기 때문에 능력신장의 정체 등으로 그 이상의 활용이 어렵다는 판단에서 45세부터 조기퇴직우대제도를 적용하는 측면이 있다고 해석할 수 있다. 중소기업의 경우 신졸자의 채용이 어려워서 중도채용에 의존할 수밖에 없기 때문에 되도록이면 오랫동안 근속하도록 조기퇴직우대제도의 적용개시연령을 늦추고 있다고 해석할 수 있다. 한편 인생의 재출발을 지원한다는 측면에서 보면, 되도록이면 젊은 나이에 그러한 기회가 주어지는 것이 당사자에게는 실질적인 도움이 된다고 말할 수 있는데 이러한 면에서 대기업일수록 종업원의 인생재출발을 적극적으로 지원하고 있다고 해석할 수 있다.

전적출향제도도 기업규모별로 격차가 크다. 즉, 5,000명 이상 거대기업의 경우 41.2%의 기업이 전적출향제도를 도입하고 있는데 1,000~4,999명의 대기업에서는 초대기업의 절반인 20.9%의 기업만이 전적출향제도를 도입하고 있다. 1,000명 미만의 중견, 중소기업에서는 10%에도 미치지 않고 있다. 전적출향제도는 대기업의 전직지원제도라 해도 과언은 아니다. 전적출향제도를 이용하여 출향하는 자가 출향처에서 어떠한 처우를 받는가 보면, 관리직의 경우 '직위가 변한다'고 하는 기업의 비율은 5,000명 이상 거대기업 67.9%, 1,000~4,999명 대기업 65.4%, 300~999명의 중견기업 59.4%, 100~299명의 중소기업 41.7%, 그리고 30~99명의 중소기업 18.2%로 300명 이상의 중견기업이나 대기업, 거대기업의 경우 전적출향에 따라 직위가 변하는데 대체로 직위상승이 많은 편이다. 임금・상여금 등의 연수입의 경우 '변한다'라는 응답은 5,000명 이상 거대기업 55.2%, 1,000~4999명, 대기업 48.0%, 300~999명의 중견기업 33.7%, 100~299명의 중소기업 39.4%, 그리고 30~99명의 중소기업 19.0%로 거대기업만 과반수의 기업이 임금・상여금 등의 연수입이 변한다라고 응답하였는데 직위와는 달리 임금・상여금은 낮아지는 경우가 많다. 끝으로 소정노동시간을 보면, '변한다'라는 응답이 5,000명 이상 거대기업 46.3%, 1,000~4,999명 대기업 38.8%, 300~999명의 중견기업 46.9%, 100~299명의 중소기업 31.5%, 그리고 30~99명의 중소기업 25.1%로 어느 규모의 기업이든 과반수를 넘지 못하고 있다.

전적출향의 적용개시연령은 조기퇴직우대제도와는 달리 연령조건을 두지 않는 기업이 과반수를 넘는다. 즉, 연령조건을 두지 않는 기업의 비율이 관리직의 경우 57.8%, 그리고 일반직의 경우 52.5%이다. 기업규모가 작으면 작을수록 전적출향의 적용개시연령을 두지 않는 기업의 비율이 대체적으로 많아지고 있는 편이다.

전직원조알선제도는 5,000명 이상 거대기업만이 23.7%이고, 그 이하의 기업은 10%를 밑돌고 있다. 이 제도의 구체적인 내용과 거대기업의 도입률을 보면, 전직처의 알선(5,000명 이상 거대기업 도입비율 51.9%, 이하 같음), 전직을 위한 정보제공(46.8%), 원조금 지급(37.7%), 전직을 위한 특별휴가부여(54.5%), 전직을 위한 교육훈련실시(22.1%)가 있다. 전직원조알선제도의 적용

개시연령은 기업규모별 차이는 있지만 대체적으로 45~49세이다. 즉, 전직원 조알선제도의 적용개시연령은 5,000명 이상 거대기업 64.9%, 1,000~4,999명 대기업 47.0%, 300~999명의 중견기업 52.9%, 100~299명의 중소기업 53.3%, 그리고 30~99명의 중소기업 64.5%이다.

마지막으로 독립개업지원제도에 관하여 살펴보면, 제도가 도입되어 있는 기업은 5,000명 이상 거대기업의 경우만 16.3%로 10%대를 넘고 있을 뿐, 1,000~4,999명 대기업 6.0%이고, 그 이하의 기업은 1%대를 나타내고 있다. 5,000명 이상 거대기업에 한정하여 지원제도의 구체적인 내용을 보면, 자금원조(5,000명 이상 거대기업 도입비율 75.5%, 이하 같음), 독립준비를 위한 특별휴가부여(47.2%), 거래처의 알선・소개, 제품 구입 등의 협력(7.5%), 상품・경영의 노하우 등의 정보제공(20.8%), 인재파견을 통한 응원(5.7%), 사업에 실패하였을 경우 일정조건하에 복귀할 수 있다(3.8%) 등이 독립개업지원제도의 구체적인 지원내용이다. 거대기업의 경우 종업원의 독립개업지원은 주로 자금원조와 특별휴가부여를 통하여 이루어지고 있다.

한편, 근로자들은 전직과 관련하여 기업에게 어떤 지원이 필요하다고 인식하고 있는가를 보면, 전직할 기업의 정보제공이 가장 많은 19.4%, 전직준비를 위한 자격취득지원 18.6%, 조기퇴직우대제도 18.2%, 전직준비를 위한 휴가제도, 정기적인 캐리어상담 16.7%, 퇴직금조기지급제도 13.8%, 사원의 독립지원 11.4%가 주된 지원책으로 생각하고 있고, 전적출향처의 개척(2.5%)이나 전직준비를 위한 사내교육연수(5.8%)에 대한 지원은 그다지 바라고 있지 않다.

이상 일본의 고용조정과 전직지원에 관하여 살펴보았는데 이것을 너무 확대해석해서는 안된다는 것을 지적하고 싶다. 첫째, 앞서 살펴본 전직지원제도는 제도 도입상황만 나타내주고 있음에 불과하고, 실제 그 제도를 이용한 사람이 몇 명인지는 제시해 주고 있지 않기 때문이다. 실제 제도는 도입되어 있지만 이용한 사람은 극히 제한적일 수 있다는 측면도 배제할 수 없다.

둘째, 전직지원제도는 인사・노무・고용관리에 극히 부차적인 수단이라고 하는 점이다. 왜냐하면 1,000명 이상의 일본 대기업의 경우 아직도 종신고용을 기본적으로 유지하려 하고 있기 때문이다. 일본노동연구기구가 1999년에 실시한

조사에 의하면, 일본의 대기업의 경우 기업, 중간관리자, 그리고 대졸 일반사원 약 80% 정도가 기본적으로 종신고용의 유지를 바라고 있기 때문이다. 즉, 앞으로의 종신고용에 관한 질문에 ① 원칙적으로 종신고용을 유지(회사 33.8%, 과장 19.8%, 일반사원 21.6%), ② 부분적인 수정은 어쩔 수 없다(회사 44.3%, 과장 59.5%, 일반사원 56.4%), ③ 근본적인 개편이 필요하다(회사 17.1%, 과장 18.1%, 일반사원 18.5%), ④ 현재도 종신고용이 아니다(회사 3.8%, 과장 1.8%, 일반사원 1.6%)로서 기본적으로 종신고용 유지를 주장하는 비율(=①+②)은 회사나 과장, 일반사원 어느 수준에서나 약 80%를 나타내고 있다.

앞으로 이같은 근로자들의 전직지원희망을 최대한 수용하면서 기업의 전직지원이 실시되면 보다 효과적인 지원이 되리라 믿는다. 이상 일본의 고용조정과 전직지원에 관하여 개괄하였는데 2기업의 사례를 중심으로 보다 구체적으로 고용조정과 전직지원에 관하여 살펴보기로 한다.

3. 고용조정과 전직지원의 기업사례

가. 일본강관과 '그룹 중기경영개혁'[25]

일본강관은 일본의 최대급 철강회사이다. 사업내용으로서는 철강과 종합엔지니어링을 주축으로 한 핵심사업과 종합도시개발, 전자디바이스, 재활용사업을 보조축으로 하는 개발형사업으로 나눌 수 있다.

강관은 2000년 2월 4일 '그룹 중기경영개혁'을 공표하였다. 개혁의 주요 내용은 첫째, 연결재무체질의 개선, 둘째, 경영자원의 철강국제전략과 환경솔루션사업에 집중적인 투입, 셋째, 정보기술의 적극적인 활용, 넷째, 고객만족도가 높은 상품의 개발・제조・판매 및 서비스 제공, 다섯째, 경영관리의 개혁과 철저한 업적주의, 4,000명의 인원삭감이었다.

4,000명의 인원삭감은 강관의 그룹기업(일본국내 75사, 해외 36사)이 2000년도부터 2002년도 말까지 실시할 계획이다. 4,000명 중, 강관 단독이 1,400명

25) 최근 일본 대기업의 그룹중기경영계획과 그와 관련된 고용조정 사례조사연구는 電通總研 (2001) 참조.

(12.3%) 삭감, 그룹기업이 2,600명(12.2%)을 삭감하는데, 인원삭감의 주요 방법은 주로 신규채용 억제, 조기퇴직제도, 전적제도의 도입과 전적연령의 하향화, 그리고 요원합리화였다. 여기에서는 주로 조기퇴직제도, 전적제도의 도입과 전적연령의 하향화, 출향제도를 중심으로 고용조정과 전직지원을 살펴본다. 이 과정에서 친회사와 자회사와의 관계, 그리고 자회사와 손자회사의 관계를 중시하고 있다는 것을 알 수 있다.

1) 출향・전적제도[26]

강관은 1998년 4월 현재 출향자가 약 4,700명으로서 전체 종업원 21,919명의 21.4%에 달하고 있다. 종업원 5명 중 1명 이상은 강관의 종업원이면서 타회사(주로 자회사・협력회사)에 근무하고 있다. 출향자의 약 4,700명 중 기능직이 약 4,000명, 사무・기술직이 약 700명으로 전기능직(약 12,700명)의 31%, 전사무・기술직(약 9,200명)의 7.7%가 출향자인 셈이다(철강노동핸드북, 1988). 사무・기술직의 경우 출향자의 비율이 기능직보다 낮은 데 이것은 출향자가 출향간 기업으로 전적하였으므로 출향자의 수로부터 제외되었기 때문이다.

강관의 출향자들은 주로 어디로 출향가는지 정확하게는 알 수 없지만 대체로 그룹(자회사・협력회사)회사로 간다. 출향이 구체적으로 어떻게 전개되고 있는지 자회사 3사를 통하여 살펴보기로 한다. 출향자는 출향전의 임금수준에 약 70%밖에 받지 못하지만, 친회사가 그 차액을 보전해 주고 있다. 최근 1년간의 출향보전액은 약 160억엔에 이르고 있다.

가) 자회사 1에의 출향・전적과 자회사의 손자회사에의 출향

자회사 1은 건축, 도로・교량, 토목, 방음・방제, 도로안전벽에 사용되는 철

26) 일본기업의 출향・전적을 포함한 구체적인 고용조정형태에 대해서는 吳學殊(1998), 노동자 참가라는 시점에서 일본의 고용조정과 관련한 노사관계의 구체적인 교섭형태나 제도에 대서는 仁田道夫(1988), 일본의 출향형태를 체계적으로 정리한 것으로는 永野 仁(1992), 출향을 받아드린 기업의 실태사례 조사는 北海道大學教育學部付屬産業教育計劃研究施設(1995), 출향・전적을 보낸 기업과 받아들인 기업의 최근 조사에 대해서는 日本勞働研究機構1999) 참조.

강제품을 생산・판매하는 회사이다. 강관이 자회사 1의 발행주식의 80.5%를 소유하고 있다. 그 때문에 자회사 1은 강관의 자회사이다. 자회사 1은 2000년도 총매출액이 474억엔, 사원수는 759명에 이르는 중견기업이다.

현재 강관으로부터 자회사 1에 출향해 있는 사람의 수는 약 10명이다. 그에 반해 강관으로부터 자회사 1에 전적한 직원은 50~60명에 이르러 출향자보다 5~6배가 많다. 이렇게 전적자가 많게 된 것은 강관의 전적연령이 53세에서 50세로 낮추어졌기 때문이다. 강관으로부터 자회사 1로 출향오는 부문은 기획관리직과 영업직이고, 직위로서는 부장과 지점장이 대부분이다. 그러므로 대부분의 출향자는 대졸 출신이다. 출향의 패턴은 크게 자회사 1이 친기업인 강관에게 출향을 요구하는 자회사 요구 패턴, 역으로 강관이 자회사에게 출향자를 받아줄 것을 요청하는 모회사 의뢰 패턴이 있다. 후자는 강관이 인원합리화의 일환으로 대규모의 인원삭감을 하는 경우 해당되고, 그 외에 특히 최근에 와서는 전자의 출향이 많이 이루어지고 있다. 앞으로도 전자와 같은 출향은 지속되리라고 보고 있다. 그 이유는 토목 분야 등 고도의 기술이 필요한 업무를 원활히 담당할 수 있는 인재가 자회사 1에는 없기 때문이다. 최근에는 강관에도 대졸 기술자가 부족하여 자회사 1에 출향보낼 사람이 없을 정도이다. 이러한 양사의 상황을 고려하여 출향이 적절하게 이루어지고 있다. 출향은 출향당사자와 출향을 보내는 회사, 그리고 출향을 받는 회사의 3자간 합의가 있어야만 이루어질 수 있다. 최근과 같이 출향자의 수가 적을 경우 3자간의 합의를 보기가 쉽지 않다. 이러한 환경에서도 출향인사를 하기 위해서는 인사담당자간의 긴밀한 연계가 요구되고 있다.

강관출신의 출향자・전적자가 자회사 1의 관리직 중 부장급의 경우 50%, 차장・과장급의 경우 20% 정도를 차지하고 있다. 그리고 출향자의 임금은 출향전의 70% 수준밖에 되지 않는다. 그렇지만 강관이 그 차액을 보상해 주고 있다.

출향제도는 친회사와 자회사간에만 이루어지고 있지 않고 자회사와 손자회사(그룹 중핵기업인 강관으로부터 볼 때는 손자회사, 강관의 자회사로 볼 때는 자회사이다. 여기에서는 혼란을 막기 위해 일관해서 손자회사로 명명한다)간에도 출향이 이루어지고 있다는 것이 강관그룹의 최근의 특징 중 하나

라 말할 수 있다. 자회사 1의 출신이 손자회사 1(손자회사는 실은 여러 회사임)에 출향가 있는 인원수는 약 100명 정도이다. 그 중 현장에서 일하는 기능직이 약 60명, 사무실에서 일하는 화이트칼러가 나머지 약 40명이다. 출향수는 최근에 급격히 늘었는데 그것은 자회사 1이 비용삭감을 위해 사업 중 일부분을 외주화하였기 때문이다. 자회사 1의 인원삭감은 기본적으로 손자회사에의 출향・전적, 그리고 자연감소(중도퇴직이나 정년퇴직)를 통하여 이루어지고 있다.

이렇게 보면 자회사 1의 경우 친회사인 강관으로부터 받아들인 출향・전적 인원(약 70명)보다 자회사 1에서 손자회사 1에게 출향・전적보낸 인원(약 100명)이 더 많다.

나) 자회사 2에의 출향・전적과 자회사의 손자회사에의 출향

자회사 2는 제철과정에서 나오는 각종 스라그의 처리, 스라그를 이용한 상품의 제조・판매, 제철원료의 수입・판매를 주된 사업으로 하고 있다. 1999년도 총매출액은 약 327억엔이었다. 강관은 자회사 2의 총발행주식의 약 80%를 소유하고 있는 모회사이다.

현재 자회사 2의 종업원은 449명인데 그 중에서 친기업인 강관 출신자는 92명으로 전체 종업원의 21%를 차지하고 있다. 강관 출신자 92명 중 출향자가 27명, 전적자가 65명으로 여기에서도 전적자가 출향자수를 크게 웃돌고 있다. 강관 출신자(출향자+전적자)는 대부분 자회사의 관리직으로 근무하고 있다. 출향의 패턴은 자회사 1과 크게 다르지 않다. 즉, 친기업인 강관에게 출향을 요구하는 자회사 요구 패턴, 역으로 강관이 자회사에게 출향자를 받아줄 것을 요청하는 모회사 의뢰 패턴이 있다. 친회사인 강관이 대량으로 인원삭감을 할 때는 후자가 많고 그렇지 않은 경우 전자 형태의 출향이 대부분이다. 전자의 경우 자회사 2가 친회사에게 특정인을 지정하여 출향을 보내줄 것을 요청하던가 아니면 공석이 된 직위를 제시하여 그 직위를 수행할 수 있는 적임자를 선정하도록 요청하고 있다. 후자의 경우, 모회사인 강관이 출향보낼 사람을 정하여 자회사 2에 제시하면 자회사 2는 그 중에서 필요한 인원만 출향받고 있다.

자회사 2는 강관 출신 출향자를 모회사인 강관에 되돌려 보내는 경우도 있다. 예를 들면, 자회사 2가 어느 부문의 인원삭감 계획을 세워 그것을 실행하는 과정에서 해당부문에 강관 출신 출향자가 있는 경우, 또한 모회사인 강관은 전 종업원(출향자 포함)을 대상으로 자기신고를 하도록 하고 있는데 그때 출향자가 모회사에 복귀하고 싶다고 신청한 경우, 출향자를 강관에 되돌려 보내는 경우가 있다. 하지만 이런 케이스는 매우 드물다.

경향적으로 강관출신의 출향자수는 점차 줄어들고 있다. 그 배경에는 자회사 2에서도 관리직을 담당할 수 있는 직원(근속년수가 높고 능력있는 직원)이 점차 많아지면서 모회사로부터 출향자를 받지 않아도 자회사 2의 사원이 관리직의 업무를 담당할 수 있는 경향이 많아지고 있기 때문이다.

그러나 이공계 대졸 출신자의 출향자는 계속해서 받아들일 예정이다. 그것은 기술・공정관리의 이유가 있기 때문이다. 즉, 일본의 대부분 기업의 제철소가 그러한 것 같이 강관의 제철소도 중요한 공정만 직영으로 운영하고 상대적으로 중요하지 않는 공정은 타기업에 외주를 주고 있다. 외주화된 공정을 관리하기 위해서는 그 공정과 관련된 전후공정을 숙지・관리한 경험이 있는 사람이 요구되는데 그러한 인재는 모회사인 강관밖에 없다. 그 때문에 자회사 2에는 강관으로부터 이공계 대졸 출신자의 출향자를 받아들이지 않으면 안되는 상황이 지속될 가능성이 있다.

자회사 2도 자회사 1과 같이 손자회사에게 출향을 보내고 있다. 자회사 2는 1999년도부터 2002년에 걸쳐 '중기경영효율화계획'을 실시하고 있다. 계획에는 1998년 말 610명의 종업원(사내 가동인원)을 2002년도 말에는 450명까지 슬림화하는 내용이 포함되어 있다. 인원삭감의 방법은 퇴직자 불보충, 출향, 그리고 작업재편으로 달성할 예정으로 희망퇴직모집이나 해고는 실시할 예정이 없다. 자회사 2는 인원삭감을 위하여 업무량의 압축, 컴퓨터 도입에 의한 업무의 간소화, 설비의 자동화, 다기능공화, 외주화 등을 실시하여 업무의 효율화를 실시하고 있다. 그 중 가장 효과적인 방법은 다능공화로서 보전(보수, 정비)와 오퍼레이션의 업무를 동시에 익히도록 하여 동일인이 두 업무를 실시하도록 하는 방법이다. 이전에도 오퍼레이터가 초보적인 보전을 해왔지만, 이번에는 그것을 강화하여 책임을 갖고 보전업무를 담당하도록 하여 보전업무를 담당하는 직원

을 삭감하고 있다. 그러나 이러한 인원삭감도 앞서 말한 바와 같이 희망퇴직이나 해고를 통해서 하는 것이 아니라 자연퇴직자의 미보충으로 자연삭감을 통해서 실시하고 있다. 이같은 방법으로 '중기경영효율화계획'의 실행기간 내 회사가 목표로 하는 현장직원의 인원삭감은 가능하다고 한다.

자회사 2가 손자회사 2로 출향보내는 형태를 구체적으로 살펴보기로 한다. 우선 사업의 폐지에 따른 출향이다. 자회사 2에서는 연속주조과정에 윤활유로 사용되고 있는 몰터·파우더를 제조하는 부문이 있어 8명이 배치되어 있었다. 그런데 채산이 맞지 않고 사업의 발전성이 보이지 않아 그 부문을 타사에 이관하였다. 그 부문에서 연구를 담당하고 있었던 4명을 이관받는 기업에 전직시켰고, 나머지 4명은 강관의 분석업무를 전담하는 강관의 다른 자회사에 출향보냈다.

두번째 유형으로 강관의 기업그룹차원의 사업통합에 따른 출향이다. 강관은 제철소내의 대부분의 보전업무를 통합하여 특정 자회사에게 담당하도록 하였다. 이로 인해 자회사 2가 고용하고 있는 보전업무 담당종업원 20명을 그 회사에 출향보냈다.

세번째 유형으로 사업의 외주화이다. 이전에 산화철 판매만 하던 강관의 자회사가 산화철의 제조까지 담당하게 되었다. 그에 따라 자회사 2는 제조를 담당하고 있었던 종업원 34명을 그 자회사에 출향보냈다. 그리고 슬라그제조라인의 외주화도 실시하여 거기에 종사하고 있었던 종업원 10명을 타사에 출향보냈다.

위와 같이 자회사 2는 최근 다양한 유형으로 많은 종업원 손자회사, 강관기업의 타자회사, 타기업에 출향보냈다. 그로 인해 1998년 말 4명밖에 없었던 출향자수가 2000년 현재 99명까지 증가하였다. 출향자를 직종별·계층별로 구별하면, 관리직 20명, 종합직 9명, 일반직 70명이다. 관리직의 경우 손자회사에 출향요청에 응하는 형태로 이루어지고 있는데 주로 경리나 영업분야가 많다. 일반직의 경우 사업의 외주화에 따른 출향이 대부분이다. 그 때문에 그들의 업무는 출향전과 출향후 변화가 없다. 출향자의 임금은 출향전의 임금과 비교할 때 출향유형에 따라 매우 차이가 나는 경우도 있는가 하면, 그렇지 않는 경우도 있어 일률적으로 말하기는 어렵지만 대체적으로 임금이 15% 정도

삭감된다. 그러나 출향에 따른 임금의 저하에 대해서는 출향보낸 자회사 2가 보전해 주고 있다.

아직 자회사 2는 전적제도를 도입하고 있지 않지만 도입의 필요성은 지적하고 있다. 예를 들어 보전을 담당하고 있는 출향자의 경우 젊은 층이 많은데, 그들이 만일 자회사 2에 복귀하여도 담당할 보전업무가 없기 때문이다.

다) 자회사 3에의 출향·전적과 자회사의 손자회사에의 출향

자회사 3은 강관, 건축재료, 가공제품 등 다양한 철강제품의 판매, 산업용기계·재료의 판매, 석유·화학품의 판매, 철강석·원료탄 등 철강재료 및 기계·재료의 수입판매, 철강제품 등의 수출을 주된 사업으로 하는 중견상사이다. 그룹 중핵 기업인 강관이 자회사 3의 발행주식의 65%를 소유하고 있는 모회사이다. 자회사 3은 총구입액의 60%를 강관에 의존하고 있고 1999년 총매출액은 2,445억엔이다.

자회사 3의 종업원은 316명이고 그 중 모회사인 강관 출신자는 58명으로 전체 종업원의 18.4%를 차지하고 있다. 강관 출신자 중 출향자는 약 20명이고 나머지는 전적자이다. 여기서도 전적자가 출향자수보다 3배 가까이 많다. 출향의 패턴은 앞의 자회사 1, 자회사 2와 큰 차이는 없다. 즉, 평소 관계를 맺고 있는 강관의 종업원의 이름을 지명하여 자회사 3에 출향보내줄 것을 강관에 요청하여 강관과 당사자가 이의를 달지 않으면 출향이 이루어지고 있다. 강관으로부터 출향 제안이 오는 것은 매우 드문 케이스이다.

최근 출향의 특징 중 하나는 출향연령이 낮아지고 있다는 점이다. 이것은 강관의 방침으로 출향에서 전적연령이 낮아지고 있는 영향을 받은 흐름이라고 말할 수 있다. 즉, 최근 관리직의 경우 출향에서 전적으로의 전환연령이 50세로 낮아지면서 출향을 경험하는 연령은 50세 이전이므로 출향연령이 낮아지고 있다. 그와 동시에 강관에서 정년퇴직을 하지 못하는 것이 거의 확정적이라면 제2의 인생을 되도록이면 연령이 낮을 때 하는 편이 유리하고 또한 출향받는 자회사로서도 되도록 젊은 출향자의 능력을 보다 장기간 활용하고 싶다는 요구가 있기 때문이다.

자회사 3이 강관에게 요청하는 출향자의 직위는 실장이나 부장층 등 매니저

층이다. 그 중에서도 자회사 3은 상사이기 때문에 영업력이 있고 발이 넓은 사람을 보내줄 것을 요청하고 있다. 강관출신의 출향자가 강관으로 복귀하는 경우는 거의 없지만 젊은층 중에는 인재육성의 일환으로 자회사 3에 일시적으로 출향왔다가 돌아가는 경우가 전부라 해도 과언은 아니다.

자회사 3에서 모회사인 강관으로 출향을 보내는 경우도 예외적으로 있는데 2000년 현재 엔지니어링부문에 2명이 있다. 자회사 3도 손자회사로 출향자를 보내고 있다. 최근 자주경영의 철저화, 노무비의 삭감, 채산성의 향상, 그리고 지역밀착경영을 지향하는 분사화의 결과, 출향자가 급속히 증가하고 있다. 1995년 자회사가 손자회사에게 보낸 출향자수는 약 40명이었는데 2001년 7월 현재 220명에 이르고 있다. 손자회사로 출향가는 사람은 대체적으로 관리직이 많은데 특정부문을 외주화하는 경우 그 부문에 근무하는 관리직 이외의 일반 직원도 출향가는 경우가 있다.

자회사 3은 2000년 3월부터 전적내규를 도입하였다. 이것은 출향보내는 자회사 3, 출향받는 손자회사, 그리고 출향자 본인 3자의 동의하에 출향자의 연령이 55세가 되면 출향에서 전적으로 전환하는 형태로서 모든 출향자에게 일률적으로 적용되는 것은 아니다. 이 내규도입의 목적은 출향자가 출향간 기업의 사원의식을 높여 능력을 최대한으로 발휘하여 출향간 기업의 경영에 공헌하도록 하는 동기부여, 그리고 출향보전금의 삭감이다. 이 내규를 활용하여 전적한 인원은 약 40명 정도이다. 전적자의 연수입은 당사자의 속성과 전적기업에 따라 다양하지만 일반적으로 10~30% 낮아진다. 그러나 전적할 때 자회사 3에서 정년까지 근무할 시 받는 임금예상액과 전적한 기업에서 정년까지 근무할 시 받는 임금예상액의 차액을 전적시 일괄 지급함으로써 전적에 따른 금전상의 큰 불이익은 없다.

자회사 3은 1999년도부터 2000년 9월까지 기한을 정하여 조기퇴직우대제도와 전신준비휴직제도를 실시하고 있는데 이 제도를 이용하여 퇴사한 종업원은 2000년 7월 현재 약 40명 정도이다. 조기퇴직우대제도와 전신준비휴직제도는 상호보완적이다. 즉, 후자를 활용하여 퇴직하는 자는 재취직 등의 준비를 위해 최대 6개월간 휴직할 수 있다. 그간 소정의 규정에 따라 회사로부터 임금을 받을 수 있다. 재취직이 되면 그 순간에 회사로부터의 임금은 끊긴다. 후자를 이

용하지 않고 조기퇴직하는 자에게는 조기퇴직우대제도에 근거한 퇴직금 외에 약 6개월간의 임금에 해당되는 금액이 추가로 지급된다. 자회사 3은 퇴직자의 재취직을 위하여 개별적으로 인재소개회사를 소개하는 등의 지원을 해주고 있으나 필요경비는 당사자가 지불하기로 되어 있다.

라) 전적제도의 내용

앞서 모회사인 강관에서 자회사로의 출향・전적, 그리고 자회사에서 손자회사에로의 출향에 관하여 살펴보았는데 여기서는 좀더 구체적으로 강관에서 자회사로의 전적제도에 관하여 살펴보기로 한다.

전적은 주로 출향자가 출향전 기업에서 출향간 기업으로 옮기는 것을 지칭하고 있다. 이로 인해 출향전 기업과의 관계는 단절되고 출향간 기업의 직원이 된다. 강관의 경우 기술・사무직 중 관리직(비조합원) 출향자는 1997년까지 연령이 53세가 되면 자동적으로 전적하게 되어 있었는데 1998년부터는 전적연령이 50세로 낮아졌다. 이로 인해 관리직 출향자의 많은 직원이 전적하게 되었다.

전직제도는 1999년 4월부터 노동조합 조합원에게 도입되도록 노사협약이 체결되었다. 전적연령은 관리직보다 5세 낮은 55세이다. 이로 인해 전직원의 출향자가 일정연령에 달하면 자동적으로 출향전의 기업을 퇴사하고 출향간 기업으로 적을 옮기게 된다. 이같은 전적의 목적은 출향자에게 출향간 기업의 소속의식을 높여 그 기업의 경쟁력을 강화하도록 하는데 있다.

전적자에게는 전적으로 인해 불이익이 초래되지 않도록 처우면에서 지원을 하고 있다. 강관은 대부분의 일본기업과 마찬가지로 퇴직의 종류에 따라 퇴직금의 산정률(지급률)을 달리하고 있다. 즉, 퇴직이 자기사정에 따른 것인가, 회사사정에 따른 것인가, 또한 정년퇴직인가 중도퇴직인가에 따라 퇴직금의 지급률이 다르다. 회사사정이 자기사정보다, 정년퇴직이 중도퇴직보다 높은 지급률이 적용된다. 전적의 경우 중도퇴직이지만 정년퇴직의 지급률이 적용되어 퇴직금의 금액이 많다. 이뿐 아니라 전적자가 전적하지 않고 강관에 정년까지 근무하였을 경우 받는 임금과 전적한 기업에서 정년까지 근무하였을 때 받을 임금의 차액을 전적시 전액 지급하고 있다. 관리직의 경우 50세에 전적하였을 경우 퇴직금과 전적보전금액을 합한 금액이 4년분의 수입에 해당된다고 한다.

2) 조기퇴직제도

강관은 전직제도외에 조기퇴직우대제도를 1995년부터 도입・실시하고 있다. 조기퇴직우대제도는 종업원이 정년까지 근무하지 않고 도중에 회사를 그만두었을 때 우대하는 제도이다. 이 제도를 활용하여 퇴직하는 종업원에게는 통상의 퇴직금외에 '퇴직시 연수입의 8%×정년퇴직까지 남은 근속년수(최대 15년)＋잠정가산(연령별 가산)'의 금액을 추가적으로 지급하고 있다. 이 제도가 도입된 1995년 이후 현재까지 이 제도를 이용하여 퇴직한 종업원은 약 500명에 달하고 있다. 조기퇴직제도를 활용하여 퇴직한 전종업원이 어떠한 곳에 재취직하였는지 회사로서도 파악하지 못하고 있지만, 대체적으로 자영업을 시작하거나 선대의 사업의 계승, 자격증 취득후 재취업, 그리고 지인의 소개에 의한 재취직으로 구분된다. 자영업으로 성공한 사례(커피전문점 경영)도 보고되고 있다고 한다.

3) 전직지원제도

강관은 현재 전직지원제도로서 인사분담회사를 설립하려고 계획중에 있다. 지금까지 전직은 출향을 통하여 강관에서 그룹기업(자회사나 협력회사)으로 이직하는 형태로 이루어졌다. 그런데 최근에 그룹으로의 출향이 어느 정도 한계에 봉착하여 그것을 해결하는 한 방법으로서 그룹기업외에 출향・전직을 지원할 수 있도록 기획하고 있는 것이 인사분담회사의 설립이다. 인사분담회사는 강관의 잉여인력을 그룹외 기업으로 출향・전직할 수 있도록 지원하는 회사로서 주로 잉여인력의 능력이나 희망에 의거하여 출향・전직처를 찾아주는 역할을 담당하게 된다.

이상 일본의 철강대기업의 고용조정과 전직지원에 관하여 살펴보았는데 특징을 다음과 같이 지적할 수 있다. 첫째, 고용조정은 주로 출향을 통하여 실시되고 있고, 출향이 전직지원의 주된 내용이다. 출향은 주로 출향보내는 기업의 요청보다도 출향을 받는 기업의 요청에 따라 실시되고 있지만, 출향보내는 기업이 대규모 인원삭감을 할 경우 그 반대의 측면도 부정할 수 없다.

둘째, 최근 출향자가 출향간 기업으로 적을 옮기는 전적제도가 강관의 경우 일반종업원(노동조합 조합원)에까지 적용되고 있음과 동시에 관리직의 경우 전적연령이 낮아지고 있다. 자회사에도 전적제도(내규)가 도입되고 있다.

셋째, 금전적인 측면에서 출향자나 전적자가 큰 불이익을 보는 것은 아니다. 그것은 출향시는 출향전의 임금과 출향후의 임금의 격차가 대체로 20% 정도 나지만, 출향보낸 기업이 그 차액을 보전해 주고 있기 때문이며, 전적의 경우에도 전적전의 기업에서 정년퇴직까지 근무하였을 경우 받는 임금과 전적후 정년까지 근무하였을 때 받는 임금과의 차액을 전적시 보전받고 있기 때문이다. 이처럼 출향과 전적이 큰 문제없이 실시되는 것은 금전적인 측면에서 보전이 이루어지고 있기 때문이다.

넷째, 출향이나 전적은 모회사인 강관에서 자회사로만 실시되는 것이 아니라 자회사에서 손자회사로도 실시되고 있는데 후자의 경우 최근 매우 활발하게 전개되었다. 출향이나 전적을 통하여 전직을 지원함으로써 기본적으로 정년까지 고용을 보장하는 것은 모회사나 자회사나 차이가 없다.

다섯째, 출향이나 전적은 기본적으로 자회사·손자회사나 협력기업간의 전직(고용이동)을 촉진·지원하는 제도인데, 최근에는 당해 기업과 전혀 관계없는 회사에 고용이동을 꾀하려고 하는 움직임이 있다. 강관이 인사분담회사 설립을 계획하고 있는 것이 그 이유이다. 이같이 회사가 주체적으로 종업원의 전직을 소개·지원하는 것을 전직의 직접지원제도라 명명하기로 한다.

여섯째, 전적의 직접지원제도와는 달리 전직(재취직)은 전직하는 개인이 책임을 지고, 회사는 조기퇴직우대제도나 전진준비휴직제도 등 금전적인 측면에서 지원을 하는 전직의 간접지원제도가 있다. 주의할 점은 조기퇴직우대제도나 전진준비휴직제도라 할지라도 강제적으로 종업원을 퇴사시키는 것이 아니라 종업원이 자기의 판단에 따라 자율적으로 선택할 수 있는 제도라고 하는 점이다.

일곱째, 위와 같은 고용조정과 전직지원제도를 통하여 강관은 4,000명의 인원삭감이 현실화될 예정이라고 한다. 해고를 동반하지 않는 인원삭감이 실행중에 있다.

나. 닛산자동차

닛산자동차는 일본의 대표적인 자동차회사의 하나이다. 1999년 5월 프랑스의 르노와 자본 제휴하여 현재 실질적인 경영은 르노로부터 파견된 카를로스 곤 사장이 하고 있다. 1999년도의 경영실적을 보면, 생산대수는 2,404,650대인데 그 중 수출은 611,990대였다. 종업원수는 약 3만 5천명이다.

1) 닛산리바이벌 플랜[27]

닛산자동차는 1999년 10월 18일 닛산리바이벌 플랜을 발표하여 세간에 많은 주목을 끌었다. 플랜은 닛산자동차의 사업의 발전과 시장에서의 지위를 높이는 내용에 덧붙여 연결재무제표를 기준으로 2002년도까지 1조원의 비용삭감, 판매금융을 제외한 부채를 1조 4,000억엔에서 7,000억엔 이하로 줄이는 삭감계획도 포함하고 있었다. 플랜의 제1단계 목표는 2000년도에 흑자화를 달성하는 것이었다.

구체적으로 1조엔의 비용삭감 내역을 보면, 주로 글로벌 구매, 생산, 판매・일반관리비라는 3가지의 항목으로 대별된다. 먼저 글로벌 구매를 통하여 자동차 부품조달 비용을 3년간 20% 삭감하고, 현재 부품・재료 구매처 1,145사를 2002년도까지 600사로 압축하기로 하였다. 다음은 생산의 효율화를 통한 비용삭감이다. 1999년 닛산의 일본내 생산대수는 128만대인데 공장 가동률은 53%에 불과하여 과잉생산설비를 갖고 있었다. 과잉생산설비는 설비의 유지, 감가상각비, 생산의 효율성 저하 등으로 많은 고정비를 필요로 한다. 그 때문에 회사는 과잉설비를 삭감하고 시장수요변화에 대응할 수 있는 생산시스템을 구축하기 위한 방침을 발표하였는데 구체적으로는 무라야마 공장 등 3개의 차량조립공장과 구리하마 공장 등 2개의 엔진공장을 중지・폐쇄하기로 하였다. 마지막으로 판매・일반관리비의 삭감에 대해서 살펴보면, 판매장려금의 삭감, 글로벌 선전광고의 집중화, 간접업무의 합리화로 경비의 20%를 삭감함과 동시에

27) 이 플랜을 포함하여 닛산의 리바이벌에 관해서는 닛산 사장인 カルロスゴン(2001) 참조.

현재와 같은 지역별 판매조직을 글로벌 기업에 적합하게 개편하고, 일본에 있는 판매거점을 10% 삭감하는 등 판매망의 효율화를 꾀할 것을 목표로 하고 있다.

이같은 리바이벌 플랜이 구체화될 경우 닛산그룹 수준에서 2만 1,000명의 인원삭감이 이루어질 것이라고 회사는 보고 있다.

2) 플랜의 인원삭감을 둘러싼 노사협의

닛산노사는 회사가 제시한 플랜에 관하여 포괄적으로 3회의 중앙노사협의회를 개최하였다. 중앙노사협의회에서 인원삭감에 관하여 어떠한 논의가 있었는지 알아보도록 한다.

제1회 중앙노사협의회에서 회사는 플랜의 전체적인 내용을 설명하면서 인원규모에 대해서 2002년까지 그룹차원에서 21,000명의 인원삭감을 실시할 것을 노동조합에 표명하였다.

제2회 중앙노사협의회에서 회사는 21,000명의 인원삭감계획의 내역을 다음과 같이 밝히고 있다. 즉, 제조 4,000명, 국내판매사 6,500명, 판매・일반관리 6,000명, 사업매각에 따른 이동 5,000명인데 이를 합하면 21,500명인데 개발부문에 최소한 500명을 증원할 계획이므로 인원삭감규모는 21,000명이다라고 밝혔다. 회사는 이같은 대규모의 인원삭감은 해고를 통하지 않는 방법으로 실시할 것이라고 다음과 같이 명확히 발언하였다. 즉, “다시금 강조하고 싶은 것은, 신문이나 매스컴 등에서 21,000명의 고용이 즉시 없어지지는 않나라고 하는 보도를 하고 있는데 삭감은 4년간 걸쳐서 실시하는 것이며, 또한 삭감방법으로서 해고는 하지 않는다고 하는 것을 명언한다. 더 나아가 삭감인원의 증가나 변경은 있지 않다”라고 하면서 해고를 통한 삭감은 있을 수 없다고 못박고 있다.

회사의 인원삭감방법은 주로 정년퇴직, 자기사정에 의한 자연퇴직, 선택정년제를 이용한 퇴직, 채용억제를 통한 입사・퇴사의 조정 등 이른바 자연퇴직이 중심이고, 그 외 사업매각, 파트타이머의 채용 등을 활용하고 최후의 방책으로서 조기퇴직우대제도를 실시할 예정임을 노동조합에 설명하였다.

노동조합은 회사의 리바이벌 플랜을 용인하면서 생산공장의 집약, 물류・부

품의 집약과 관련하여 다음과 같이 5가지 원칙을 회사에 제시하였다. ① 고용확보, 즉 자신의 의사에 반하여 퇴직하는 조합원이 생기지 않도록 할 것, ② 조합원 희망을 충분히 고려함과 아울러 무라야마공장, 닛산차체 쿄토공장을 중심으로 발생할 아픔을 닛산자동차와 닛산차체 전체가 공평하게 나눌 수 있는 상황을 만들 것, ③ 실질적으로 통근이 곤란하고 매우 강제성이 강한 생산집약인 만큼 전근・이사 등의 조건 설정시에는 지금까지의 특별조치의 수준을 상회하도록 하여 보다 이동하기 쉬운 조건을 설정할 것, ④ 가정적・경제적 이유 등으로 이동이 곤란하다고 판단되는 조합원에게는 취로의 장을 확보할 것, ⑤ 자마공장・닛산테크시스 이동자 등에 근무하는 조합원들은 이번의 플랜 실시를 포함하여 두번에 걸쳐 매우 큰 영향을 받으므로 충분한 배려를 할 것 등이었다.

회사가 인원삭감과 그 방법을 제시하고 노조가 공장 집약 등과 관련된 5개 원칙을 제시하면서 노사가 중시한 것은 리바이벌 계획을 추진하는 과정에서 종업원(노조원)이 회사를 떠나길 바라는 것이 아니라 계속 회사에 남아서 근무할 수 있는 환경을 만드는 것, 특히 사내 타부서로 이동하는 조합원에게 부담을 주지 않는 것이었다. 노사가 이같은 자세로 인원삭감을 실시한 것은 일시적인 비용삭감이나 외부의 원조로서는 닛산이 살아남을 수 없고, 닛산이 살아남을 수 있는 길은 제품을 구입하는 고객으로부터 좋은 평가를 받는 것이라는 공통인식이 있었기 때문이다.

3) 고용조정・전직지원을 위한 개인면담

개인면담은 1999년 11월부터 3회에 걸쳐 실시되었다. 제1회 면담은 11월 중순부터 12월 상순까지의 기간에 주거・가족 등의 개인사정이나 이동(전근) 희망 등을 조사하고, 그 후 차량의 이동계획과 제1회의 면담을 바탕으로 이동계획을 12월 말까지 책정하였다. 제2회 면담은 회사로부터 이동처 및 이동시기 등의 이동안을 제시함과 아울러 부임형태의 확인을 하였다. 제3회 면담은 2000년 2월 중순에서 2월 말까지 실시하여 이동처 공장, 소속, 직무, 이동시기 등의 잠정적 내시를 행하였다. 내시는 가족을 포함하여 준비기간을 확보하기 위해 사업소를 이동하는 종업원에게는 원칙적으로 이동 6개월 전까지 구체적으로는

3개월 전까지 실시하였다. 이같은 이동스케줄, 이동조건, 구체적인 면담진행방법 등에 관련해서는 노사협의나 노사전문위원회를 만들어서 논의・검토하였다.

이동을 원활하게 추진하기 위하여 노사간에 '이동과 노동조건에 관한 노사전문위원회'가 설치되었는데 4회에 걸친 협의결과 노사가 의견의 일치를 보았다. 노동조합은 회사와의 교섭과정에서 이동과 노동조건 설정의 대전제는 앞서 본 공장 집약 등의 5원칙과 거의 같았다. 즉, 본인의 의사에 반하여 퇴직하지 아니할 수 없는 조합원을 발생시키지 않아서 실질적인 고용확보를 이룰 것, 그리고 아픔의 전사적 공평분담, 이동에 따른 부담의 최소화였다. 구체적으로 아픔을 최소한으로 억제하는 이동조건으로서 부임조건, 근무조건, 단신 부임조건, 독신기숙사나 사택조건, 주택매각이나 구입조건, 주택융자, 학교, 이사 등을 취급하는 상설적인 상담창구의 설치, 그리고 현지견학이나 가족에 대한 대응 등이 제시되었다. 구체적으로 부임수당을 보면, 주거의 이동이 필요한 전근의 경우 수백만엔이 지급되었다. 부임수당의 개인별 큰 격차는 없었지만, 상대적으로 많이 지급된 사람은 가족과 함께 이동한 사람 아니면 장래 가족을 불러올 사람 등이었다. 부임수당은 주로 자녀의 전학, 유치원의 전학, 여비, 이사비용, 기숙사/사택관계의 비용에 충당되었다.

이같이 노사가 '이동과 노동조건에 관한 노사전문위원회'를 설치하여 구체적인 노동조건에 관한 협의를 한 결과, 무라야마 공장에서 근무하고 있었던 생산근로자 약 2,000명이 별다른 어려움 없이 옵빠마공장과 도치기공장에 각각 약 1,000명씩 이동하였다. 이동(전근)한 근로자들이 현재 아무런 곤란없이 근무하고 있는데 그것은 차종의 이동과 똑같이 근로자의 이동을 실시하였기 때문이다. 즉, 마아치・큐브라인을 생산하고 있었던 종업원은 그 차종의 생산을 이관받은 옵빠마공장으로, 제1공장에 근무하고 있었던 종업원은 그 공장에서 만들고 있던 차종의 생산을 이관받은 도치기공장으로 이동하였다. 그 때문에 이동전 자기가 생산하고 있었던 차종을 이동후에도 그대로 생산하고 있기 때문에 큰 어려움은 없었다. 또한 다른 직종으로 이동한 종업원에 대해서는 기능전환교육을 실시하였다. 이 교육은 이전 자마공장을 폐쇄할 때 만들었던 교육프로그램을 그대로 활용하였다. 또한 이번 리바이벌플랜에 관련하여 이동한 종업원에 한하여 이동후 첫번째 실시되는 인사평가는 이동전의 평가를 밑돌지 않

도록 하여 이동에 따른 불이익을 최소화하였다.

노사는 이동(전근)이 곤란한 근로자의 고용확보를 위해 무라야마 공장의 도장공정과 프레스・수지형성공정을 당분간 남기기로 하였다. 현재 3공정에 남아서 근무하는 근로자는 200명이 넘고 있다. 무라야마 공장의 잔류자(이동곤란자)의 선정은 공정의 운영에 없어서는 안되는 소수자를 제외하고 정년퇴직이 가까운 자, 본인의 건강, 가족의 건강상의 문제를 갖고 있는 자를 주된 대상으로 하였는데 이외 여러 가지 항목을 만들어 객관적이고 공평한 기준에 의거하여 잔류자를 선정하였다. 구체적인 선정은 무라야마 공장의 노사가 담당하였다.

4) 전직지원제도

닛산자동차는 리바이벌플랜을 실시하기 전부터 2000년 3월까지 일시적으로 선택정년제를 도입하고 있었다. 선택정년제를 2000년 3월 이후에도 실시할 것을 바라는 종업원들의 요청을 받아들여 이번 플랜의 실시대상 공장지역에 한정하여 연장하고 있다. 명칭도 선택정년제에서 전신지원제도로 바꾸었다. 전신지원제도는 전직지원제도의 일종이라 말할 수 있다. 명칭의 변경과 함께 지원내용도 보다 충실을 기하였다. 이 제도의 수혜대상자는 리바이벌 플랜 실시대상공장에 근무하는 근속 5년 이상 자이다. 지원내용으로서는 퇴직금 산정을 회사사정에 의한 퇴직으로 간주하여 높은 지급률을 적용하고 근속년수에 따라 퇴직금을 가산하였다. 이 제도를 이용한 사람과 정년퇴직자를 합하여 2001년 3월까지 무라야마 공장에 근무하고 있었던 근로자 중 약 560명이 퇴직하였다고 보도되고 있다.

이상 1999년 10월 18일 발표된 닛산리바이벌플랜과 플랜실시와 관련된 고용조정을 간단하게 살펴보았다. 여기서 지적할 사항은 다음과 같다. 첫째, 극히 어려운 상황에 처해져 있는 기업이라 하더라도 종업원의 고용을 유지하기 위하여 최대한의 노력을 기울였다. 해고는 물론 희망퇴직도 모집하지 않았다.

둘째, 이같은 고용유지・보장 노력은 회사의 플랜을 실시하는데 매우 중요하였다. 플랜실시로 인한 이렇다 할 만한 노사갈등・마찰은 전혀 없었다. 플랜의 구체적인 실시는 철저한 노사협의에 의거하여 이루어진 것도 노사갈등을

일으키지 않은 큰 요인이었다.

셋째, 공장폐쇄에 따라 2,000명 이상의 근로자를 타공장에 이동(전근)시켰는데 이동과정에서도 그리고 이동한 후 현재까지 이렇다 할 문제점이 나타나고 있지 않다. 이는 3번에 걸친 개인면담, 동일차종 생산라인에의 배치, 기능전환 교육의 실시, 그리고 부임수당과 같은 높은 수준의 이동・노동조건의 지원제도가 있었기 때문이었다.

넷째, 전직지원제도로서 전신지원제도가 있지만, 제도의 수혜대상자가 한정되어 있으며, 제도를 이용할 것인가 그렇지 않을 것인가는 당사자의 자율적인 판단에 맡겨져 있다. 고용조정에 있어서 전신지원제도는 매우 부차적이었다. 그것은 고용의 유지・보장이 플랜의 성공을 위해서 무엇보다도 중요하다고 노사가 인식하였기 때문이다. 플랜실시와 관련하여 출향제도는 활용되지 않았다.

다섯째, 이같은 고용조정과 전직지원에 힘입어 2000년도 말 그룹전체의 인원이 133,800명으로 플랜발표시의 148,000명보다 14,200명 감소하였다. 이 숫자는 그간 향후 그룹의 성장과 발전을 위해 채용한 9,100명 포함한 것이다. 14,200명의 삭감은 플랜의 인원삭감목표 21,000명의 67.6%에 해당한다. 즉, 작년 한해에 3년간 삭감목표의 2/3를 달성한 셈이 된다. 또한 2000년도 그룹 당기이익이 3,311억엔으로서 지금까지 닛산의 최고의 이익을 기록하였다. 닛산의 플랜과 고용조정, 전직지원은 현 단계로서 성공하고 있다고 평가할 수 있다.

4. 시사점

최근 신문지상에는 “어느 회사 0000명 인원삭감”이라는 표제가 크게 나오곤 한다. 그러나 인원삭감의 구체적인 내용이나 방법에 관해서는 정보가 거의 실려져 있지 않다. 그 때문에 대부분의 독자는 인원삭감이 곧 해고로 인식되는 경우가 많다. 특히 외국의 인원삭감을 보도할 때, 예를 들어 일본기업의 인원삭감을 한국언론이 보도할 때 그러하다. 특정 회사의 인원삭감 발표를 보도한 언론이 그 후 해당 기업의 인원삭감이 어떻게 실시되었는가 구체적으로 조사하여 보도하는 것은 거의 찾아보기가 힘들 정도이다. 그 결과 대부분의 기업이 사람줄이기 경쟁, 해고 경쟁을 하는 듯한 인상을 독자・시청자가 받는 것은 어

쩌면 당연하다. 인원삭감이 나쁘다라는 것을 주장하는 것이 아니라 인원삭감이 '오보', '오인'되고 있는 것이 문제이다.

두 사례를 통하여 인원삭감에 관한 내용을 검토하였지만, 어느 사례든 해고를 하진 않았다. 또한 희망퇴직(한국의 명예퇴직)을 모집하지도 않았다. 인원삭감의 보도와는 달리 종업원의 고용을 확보하거나 보장하기 위하여 강관은 주로 출향과 전적, 닛산은 주로 공장간 이동(전근)을 실시하였다. 조기퇴직우대제도(일본강관), 전신지원제도(닛산) 등의 전직지원제도도 실시되었지만, 부차적인 의미밖에 갖지 않았다. 이러한 제도를 실시함에 있어서도 강제성을 띤 것은 없고 완전히 당사자 개인의 판단이 존중되었다. 두 사례를 통하여 양사의 종업원은 기본적으로 그룹차원에서 고용이 보장되었다고 말할 수 있다. 기본적으로 양사의 고용조정과 전직지원은 종업원이 지속적으로 고용되도록 하기 위한 방침의 연장선에서 이루어졌고, 그것의 한계를 극복하기 위하여 실행되고 있다고 보아야 할 것이다.

이상 일본의 고용조정과 전직지원을 통해 우리나라에 주는 시사점을 지적하고자 한다. 대부분의 산업사회에서 정보지식산업이 급속히 그 비중을 높여가고 있는데 우리나라는 그러한 흐름의 최첨단에 있다고 해도 과언은 아닐 것이다. 정보지식산업의 가장 중요한 자원은 인적자원이라는데 많은 사람이 동의하고 있다. 인적자원을 노무비가 많이 드는 비용의 개념으로 생각하기보다는 높은 부가가치의 창출자라는 인식을 노사정 모두가 공유해야 할 것이다. 부가가치의 창출자가 어떻게 하면 높은 동기를 갖고 그 능력을 발휘하여 회사나 사회에 공헌할 수 있을까라는 관점에 서서 고용조정과 전직지원을 하지 않으면 역기능이 나타날 것은 쉽게 예측할 수 있다. 고용조정과 전직지원이 필요 없는 기업경영과 인적자원관리, 인사・노무관리와 공존의 노사관계, 그리고 정부의 지원과 노사정의 협조체제가 무엇보다도 중요하다 할 것이다.

Ⅵ. 미국기업의 고용조정과 전직지원 사례

1. 머리말

최근 오랜기간 동안의 호황을 지나 다시 경기가 하강하면서 미국기업의 다운사이징이 가속화되고 있다. 이미 2001년 상반기에 미국기업은 77만명의 감원계획을 발표하였다[28]. 미국경제의 경기침체는 세계경제의 글로벌화에 따라 전세계로 급속히 확산되며 우리나라도 예외는 아니다. 최근 설비투자 등 각종 통계지표는 경기회복이 쉽게 이뤄지기 힘든 상황임을 시사하며, 경기침체가 지속되면서 기업구조조정의 속도가 가속화될 전망이다. 무엇보다도 기업환경의 급격한 변화로 인해 향후 국내기업의 고용조정은 시장수요의 변화뿐만 아니라 전략적인 차원에서 상시적으로 이루어지리라고 예측된다.

사실 1997년 이후 국내기업의 구조조정이 심화되면서 선진국 기업의 고용조정 경험에 대한 연구가 활발하게 진행되어 왔다[29]. 특히 미국기업의 다운사이징에 관한 연구들은 효과적인 실직자 지원프로그램과 최선의 관행들(best practices)을 국내에 소개하였다. 아울러 다소 생소한 개념이기는 하지만 미국기업이 고용조정대상자를 위해 제공하는 전직지원프로그램에 대한 소개도 있었다. 그러나 국내기업들은 아직 전직지원프로그램에 대한 이해와 관심이 부족한 편이다. 한편 최근 대우자동차 부평공장의 정리해고 사태 등은 기업의 사회적 책임과 함께 정부의 적절한 역할이 무엇인가 하는 문제를 제기하며, 이제 우리도 기업 및 정부 차원에서 실직자 지원정책의 기본 모형을 수립하여야 할 시기라

28) "The Jobs Challenge", *The Economist*, July 14, 2001.

29) 권석균・이영면(1999), 김규동(2001), 김동헌(1998a, 1998b, 2001), 김동헌・원창희(1998), 김성국(1998), 김훈・김정한・강현주(1998), 박덕제(1997), 박상언(1999), 박우성・유규창・이병훈(1998), 박훤구・강순희(1997), 배규식(2001), 윤정열(1997), 이병훈(1998/99), 조준모(1997) 등을 참조.

고 본다.

이런 배경하에서 여기서는 미국기업의 고용조정 사례와 전직지원프로그램을 소개한다. 미국기업의 고용조정과 전직지원프로그램을 분석해 보면 크게 3가지 유형으로 구분된다. 첫째는 회사가 적극적으로 근로자의 경력개발을 지원하는 모형이다. 최근 미국의 작업장에는 기존의 심리적 고용계약을 대체할 새로운 고용관계가 등장하고 있다(Cappelli, 1999; Osterman, 1999; Pfeffer, 1998). 이 새로운 고용계약은 흔히 '경력탄력적인 인력'(career-resilient workforce)이라는 식으로 표현된다(Waterman et al., 1994). 이 새로운 개념을 간단히 정의하면, 경력관리와 개발의 책임은 회사에 있는 것이 아니라 근로자에게 있다는 것이다. 근로자는 지속적으로 기술과 지식을 새롭게 하고 자신의 시장성을 높여야 한다. 특히 화이트칼라나 관리직의 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 더 이상 고용을 보장해 줄 수는 없지만 그 대신 흥미있는 일거리를 계속 제공하고 근로자의 시장성을 높일 수 있는 교육·훈련의 기회를 제공하여 경력개발을 적극 지원한다. 그리고 회사가 제공할 수 있는 경력개발 지원분야에는 넓은 의미의 전직지원프로그램이 포함된다.

둘째, 노조가 전직지원프로그램에 적극적으로 참여하는 노사협력적 모형이다. 이 모형에서는 회사와 노조가 공동으로 전직지원프로그램을 운영하는데, 통상 회사에 고용된 민간 전직지원 컨설턴트가 프로그램의 설계와 실무적인 일을 맡게 된다. 그리고 셋째는 노사의 노력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 노사정 3자 지원센터 모형이다. 이 모형에서는 노사정 3자가 지원센터를 공동으로 운영하고, 특히 정부기관이 단순히 지원기금을 제공하는 역할에서 나아가 지원센터 운영에 실질적으로 참여하며 파트너로서의 역할을 하게 된다. 물론 두번째 모형에서도 노사는 주로 지원센터를 설립하여 운영하고 연방정부나 주정부의 기금을 지원받기 위해 많은 노력을 기울인다. 따라서 세번째 모형과 두번째 모형의 주된 차이점은 정부기관과 지역사회가 프로그램 설계와 운영에 파트너로서 참여하는가의 여부이다.

두번째 모형에 속하는 전통적인 의미의 전직지원프로그램은 이미 기존문헌

에서 많이 소개되었다(예를 들면 김동헌, 1998a; 박우성・유규창・이병훈, 1998). 따라서 여기서는 첫번째 모형과 세번째 모형에 속하는 전직지원프로그램 사례를 구체적으로 살펴보기로 한다.

특히 노사의 노력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 노사정 3자 모형은 실직자 지원을 위한 가장 효과적인 정책 모형으로 평가되고 있다. 미국의 노사정 3자 지원센터 모형에는 JTPA Title Ⅲ 프로그램이 중요한 역할을 차지한다.[30] 미국의 경험을 살펴보면, JTPA Title Ⅲ 프로그램의 존재는 회사가 근로자 지원프로그램을 도입하도록 하는데 가장 큰 인센티브를 제공하였다(Fedrau and Balfe, 1989: 17). 최근 우리나라에서도 JTPA Title Ⅲ 프로그램과 유사한 성격의 전직지원장려금제도가 도입되었다. 따라서 미국의 노사정 3자 지원센터의 경험은 우리에게 시사하는 바가 크다고 본다.

본 절에서는 먼저 미국 노동시장의 최근 변화를 개관하고, 미국기업의 고용조정 실태를 살펴본 다음 미국기업의 사내 재배치 사례를 소개한다. 이어 미국 정부 차원의 실직자 지원프로그램을 소개하고, 노사정 3자 모형에 바탕을 둔 지원센터 사례를 분석하고, 마지막으로 미국기업의 고용조정과 전직지원프로그램 경험이 우리에게 주는 시사점을 도출한다.

2. 미국 노동시장의 변화와 미국기업의 고용조정 실태

가. 미국 노동시장의 변화

폴 아스터만은 1980년대 이후 미국 노동시장의 변화는 노동이동의 증가와 종업원과 경영자간의 세력 균형의 이동이라는 2가지 주제로 요약할 수 있다고 진단한다(Osterman, 1999: 4~5). 사실 이 2가지 주제는 1980년대 이후 미국기업의 다운사이징 또는 고용조정 추세와 밀접한 관계를 가지고 있다.

1980년대 이후 미국의 작업장은 심각한 변화를 겪었고, 조직에 대한 충성과

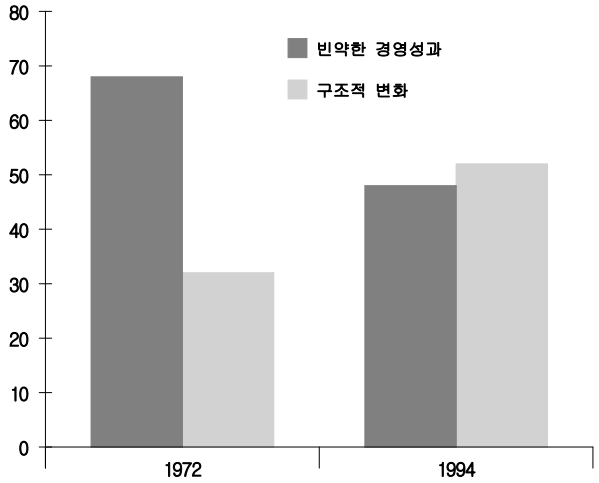
30) JTPA Title Ⅲ 프로그램의 내용은 제4절에서 소개한다. JTPA 프로그램의 구체적인 내용은 이상일(1998), 유길상 외(1998), Fedrau and Balfe(1989), Kane and Duggan(1991) 등을 참조.

헌신을 대가로 고용과 경력관리를 보장받는다는 전통적인 심리적 고용계약은 깨져 버렸다. 이제 다운사이징과 해고는 일상적으로 행해지고 있고 미국 근로자들도 이를 하나의 주어진 현실로 받아들이는 것 같다. 특히 1990년대부터는 빈약한 경영성과 때문이 아니라 구조적·전략적인 이유에서 다운사이징을 실시하는 기업이 증가하고 있다. 다시 말하면 건강한 기업도 조직재구축 또는 리엔지니어링이라는 명목으로 다운사이징과 대량해고를 실시하는 것이다.

폴 아스터만은 1972년 1/4분기와 1994년의 월스트리트저널의 다운사이징 발표기사를 분석하였는데, 1972년에는 구조적 변화라는 이유로 해고를 발표한 기업의 비율이 30% 정도였지만 1994년의 경우 이 비율은 50%가 넘었다(그림 VI-1 참조). 이는 최근 미국기업의 다운사이징이 단기적인 시장수요의 하락이나 빈약한 경영성과라기보다는 주로 구조적·전략적 차원에서 실시되고 있다는 점을 보여준다.

미국경영협회(AMA)의 최근 실태조사에서도 이러한 추세는 명백하다. 이 실태조사는 매년 모든 응답업체들에게 일자리를 제거한 이유를 물었는데,

[그림 VI-1] 해고 사유



자료 : Osterman(1999), 39쪽.

<표 VI-1>이 보여주듯이 시장수요라고 응답한 업체는 전반적으로 감소하는 추세임을 알 수 있다. 실제로 지난 10년 동안 미국기업의 인력배치에서 가장 두드러진 변화는 많은 기업이 일자리를 제거한다는 것과 일자리를 제거하는 이유가 시장수요라는 고전적인 이유가 아니라 보다 구조적·전략적 이유라는 점이다. 즉 최근 미국기업은 과거와는 다른 이유에서 해고를 실시하려는 경향을 보이고 있다.

노동이동은 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있다. [그림 VI-2]는 과거 경기순환의 정점이었던 1979년과 1989년, 그리고 1998년도의 실업 사유에서 자발적 이직과 비자발적 이직이 차지하는 비율을 보여준다. 이 비율을 비교해 보면 자발적 이직과 해고의 추세를 파악할 수 있다. [그림 VI-2]를 살펴보면 자발적 이직자가 아니라 해고된 자가 실업자 풀에서 차지하는 비중이 커지고 있음을 알 수 있다. 게다가 해고된 자 중에서도 일시해고보다는 정식해고의 비중이 커지고 있음을 주목할 필요가 있다.

1990년대에 들어 미국 근로자의 근속년수는 전반적으로 낮아졌고, 특히 중장년 남성근로자의 경우 그 정도가 심하다(Cappelli, 1999; Osterman, 1999). 그리고 노동시장이 강함에도 불구하고 해고는 증가하는 추세이다. 이상의 논의는 미국기업이 더 이상 전통적인 사회적 고용계약을 고수하지 않으며 내부노동시장이 붕괴되고 있다는 점을 보여준다.

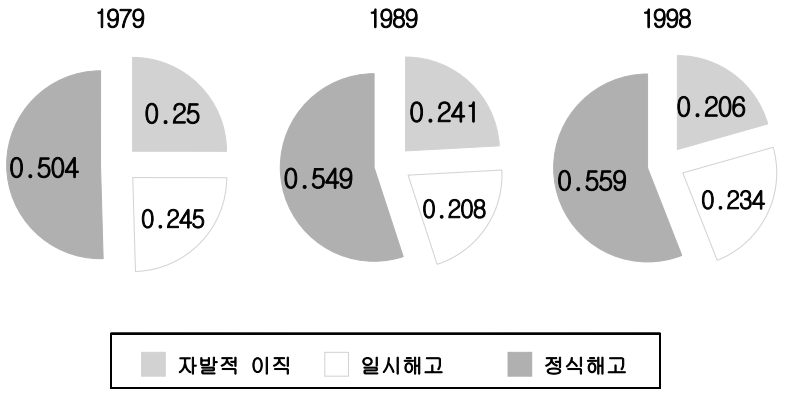
<표 VI-1> 미국기업의 다운사이징 사유(1995~2000)

(단위 : %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
시장수요	21.9	17.9	13.0	14.4	15.2	14.5
조직재구축	34.0	32.4	23.4	22.6	32.4	30.9
리엔지니어링	24.4	25.5	20.2	17.2	20.4	19.5
자동화·신기술	9.9	9.6	6.7	7.7	10.4	9.4
생산·작업이전	9.6	11.2	8.4	8.0	8.1	9.8

자료 : American Management Association(1997, 2000).

[그림 VI-2] 실업 사유의 분포



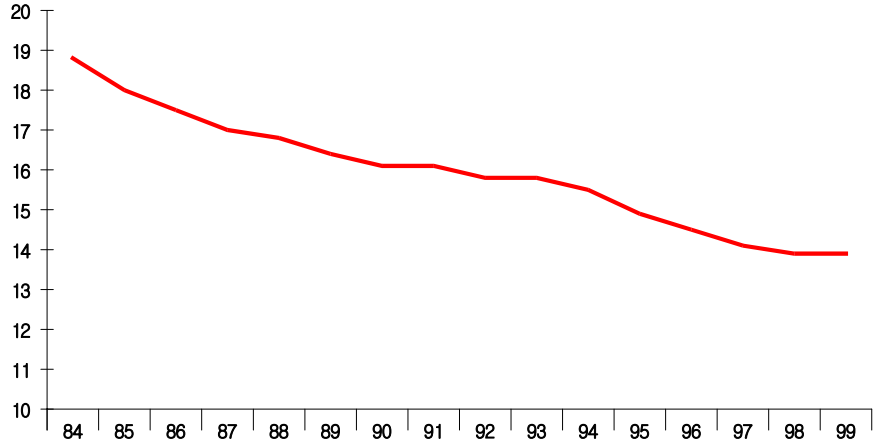
자료 : Employment and Earnings, 1980년 1월, 1990년 1월, 그리고 1998년 11월.
Osterman(1999 : 44)에서 재구성.

종업원과 경영자간의 세력 균형의 이동은 미국노조의 약화와 기업지배구조의 변화에서 찾아볼 수 있다. 미국 민간부문의 노동조합 조직률은 1963년에 최고 32.3%를 기록한 이래 계속 감소하고 있다. [그림 VI-3]은 1984~99년 동안의 노동조합 조직률(피용자 기준) 추이를 보여준다. 또한 노조의 실질적인 힘의 정도를 보여주는 지표인 노동쟁의행위에 따른 노동손실일수도 급격한 감소추세를 보이고 있다(한국노동연구원, 2000). 노조조직률의 하락과 함께 미국노조의 협상력도 현저히 약화되었다.

1980년대 이후 노동조합 조직률이 급격하게 하락한 이유로는 미국경제의 지속적인 침체, 산업 및 고용구조의 변화, 공화당 정부에 의한 비우호적인 노조정책, 그리고 회사의 반노조전략 등을 지적할 수 있다(이병훈 외, 1998: 4).[31] 1980년대 전반기에 미국노조는 어려운 기업 경영여건을 감안하여 그리고 조합원의 고용보장을 위해 임금교섭을 연기하거나 낮은 임금인상률을 받아들이는 양보교섭을 전격적으로 수용하였다. 대표적인 예가 1982년 전미자동차노조(UAW)와 포드사간에 체결된 단체협약이다. 그리고 미국노조는 양보교섭과

31) 산업 및 고용구조의 변화로는 우선 미국경제의 구조적 변화에 따른 서비스산업의 확대와 제조업 근로자의 감소를 지적할 수 있다. 또한 여성 노동력의 증가에 따른 노동력 구성의 변화도 조직률 하락의 한 원인으로 지적된다(조준모, 1997: 8).

[그림 VI-3] 미국의 노동조합 조직률 추이(1984~99)



자료 : 한국노동연구원, 『2000 해외노동통계』, 2000, 107쪽.

작업체제 혁신과 연계하여 회사로부터 고용안정과 특히 실직자 지원을 위해 다양한 제도와 프로그램을 단체교섭을 통해 확보하여 왔다(이병훈 외, 1998; Edid, 1996; Fedrau and Balfe, 1989).

기업지배구조에서도 커다란 변화를 겪었다(Osterman, 1999: 65~67). 우선 기관투자자의 주식보유가 증가하였다는 점을 지적할 수 있다. 1965년에는 개인이 미국기업 주식의 84%를 보유했고 기관은 16%를 보유하였다. 그러나 1990년에는 개인투자자가 기업 주식의 54%를 보유하고 기관은 46%를 보유하게 된다. 1994년도의 경우 기관투자자는 미국 1,000대 상장기업 주식의 57%를 보유하였다. 기관투자자는 보다 높은 경영성과를 요구하고 주주가치가 지배적인 경영목표가 되도록 회사 경영진을 압박한다. 이러한 기업지배구조의 변화는 최고경영자가 단기적인 주가변동에 민감하게 반응하도록 만든다.[32]

크라이슬러의 최고경영자인 로버트 이튼은 "다운사이징과 해고는 경쟁력을 제고하기 위한 대가"라고 언급하였다(Osterman, 1999: 40). 이는 오늘날 미국 기업경영자의 시각을 잘 표현하고 있다. 다운사이징 시대에 살고 있는 미국의

32) 다운사이징을 하겠다는 발표는 월스트리트에서 즉각적인 환영을 받는다. 예를 들면 IBM이 6만명을 해고하겠다고 발표한 그날 IBM의 주식가격은 7.7%나 상승하였다(김동헌, 1998a).

근로자도 경력개발의 책임과 위험부담이 회사측에 있는 것이 아니라 바로 자신에게 있다는 사실을 실감하고 있다.

나. 미국기업의 고용조정 실태

미국기업의 다운사이징 추세에 관한 포괄적인 정보는 지난 15년간 계속된 미국경영협회(AMA)의 실태조사에서 구할 수 있다. 1987년부터 매년 7월에 실시되는 이 실태조사는 회원사의 인적자원 담당관리자에게 지난 1년 동안의 다운사이징에 관한 과정과 정책을 문의하고 그 자료를 분석한 것이다.[33] 그러나 1990년대 초반 이후 경기호황이 지속되면서 다운사이징은 더 이상 미국 노동력 변화의 지배적인 주제는 아니었기 때문에 1998년도부터는 기업 다운사이징에 관한 실태조사에서 인력배치 및 구조에 관한 실태조사(Staffing and Structure Survey)로 바뀌었다. 따라서 1997년까지의 실태조사 자료를 바탕으로 다운사이징 기업이 고용조정대상자에게 제공하는 지원형태의 추세를 간단히 살펴보기로 한다.

우선 다운사이징 기업이 해고의 필요성을 줄이거나 방지하기 위한 수단으로 가장 빈번하게 사용하는 방법이 강등·배치전환이다. 하지만 이 방법은 최근 감소하는 추세를 보여준다(표 VI-2 참조). 근무시간·일수 축소 등과 같은 고통을 나누자는 정책도 하락하는 추세를 보여준다. 실제로 미국기업은 인원감축을 실시하면서 남은 종업원의 근무시간을 늘리거나 임시근로자를 더욱 사용하려는 경향을 보인다. 반면에 자발적 사직제(voluntary separation plans)는 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있고, 특히 1997년에는 가장 빈번하게 사용된 방법이다. 자발적 사직제는 조기퇴직제와는 달리 대상자의 연령과 상관없이 제공할 수 있는 제도이고 개개인의 사정에 맞게 협상할 수 있다는 점이 특징이다.

33) 가장 최근 자료는 2000년도에 실시했던 실태조사 결과이다. 2001년도에 실시한 실태조사 결과는 2001년 10월에 발표될 예정이다.

<표 VI-2> 해고를 방지하기 위한 대안(1991~97)

(단위 : %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
강등·배치전환	69.5	44.2	45.2	43.6	43.2	40.9	37.5
자발적 업무공유	11.7	15.8	8.2	13.1	10.8	11.6	13.2
근무시간·일수 축소	19.4	15.3	11.4	10.4	10.4	9.9	11.3
일시휴가	13.3	13.8	10.4	7.7	11.2	11.3	10.7
조기퇴직제	36.5	34.3	27.9	33.8	-	33.5	30.2
자발적 사직제	23.4	28.6	28.9	31.4	39.8	40.1	38.8

자료 : American Management Association(1997).

미국의 주요 기업은 다운사이징을 실시할 경우 고용조정대상자에게 구체적이고 실질적으로 도움이 되는 지원프로그램을 제공한다. 이들 기업이 가장 빈번하게 사용하는 것이 바로 전직지원프로그램이다. 전직지원은 고용조정대상자에게 창업·재취업을 하기까지의 전과정을 전문적으로 지원해 주는 서비스이다. 효과적인 전직지원서비스는 해고로 인한 심리적인 고통을 경감시켜 주는 심리적인 지원과 함께 해고자가 재취업할 수 있도록 다양한 종류의 전문적인 지원을 제공하는 과정으로 나누어진다(박우성·유규창·이병훈, 1998; Meyer and Shadle, 1994).

기업이 고용조정대상자를 위해 제공하는 전직지원서비스는 미국에서 다운사이징의 물결이 일기 시작한 1980년대부터 일반화되었다. 원래 고위관리직만을 대상으로 제공되었던 전직지원서비스는 점차 그 지원대상의 범위가 확대되어 최근에는 중간관리직 이하 모든 종업원들에게도 제공되고 있는 실정이다. 미국기업의 다운사이징이 증가함에 따라 전직지원컨설팅 산업도 지속적으로 성장하여 1970년 몇 개에 지나지 않았던 전직지원컨설팅 회사가 1990년대 초에 이르러 200개가 넘게 되었다(Miller and Robinson, 1994: 6).

<표 VI-3>은 해고가 불가피할 경우 미국기업이 고용조정대상자에게 제공하는 지원형태의 최근 추세를 보여주고 있다. 최근 경기호황으로 인해 전직지원서비스를 제공한 기업의 수가 감소 추세에 있지만, 그래도 1997년도 조사의

<표 VI-3> 미국기업의 고용조정대상자에 대한 지원형태(1991~97)

(단위 : %)

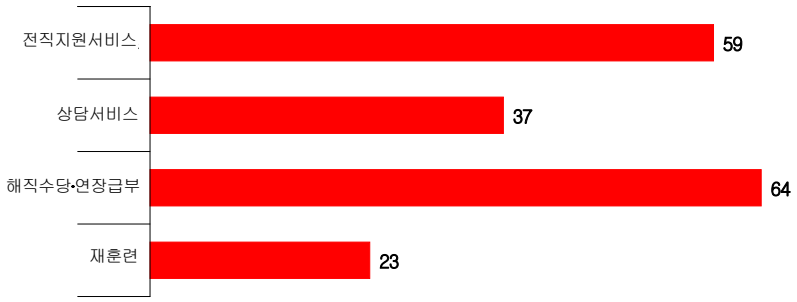
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
전직지원	65.3	77.1	78.3	84.0	74.3	70.4	69.2
해직수당 연장	41.0	45.1	44.4	44.2	46.4	46.1	42.6
건강급부 연장	36.0	36.9	41.5	39.8	39.6	39.4	38.4
재훈련	12.1	17.7	10.6	14.8	18.5	17.2	16.4

자료 : American Management Association(1997).

경우 거의 70%의 다운사이징 기업이 이러한 프로그램을 제공하였다.[34] 물론 기업마다 제공하는 프로그램의 구체적인 내용과 그 효과에는 차이가 있다.

531명의 최고경영자들을 대상으로 한 와이어트사의 조사에 의하면 87%가 고용조정대상자에게 전직지원 상담을 제공하였고 49%의 응답자가 매우 효과적이었다고 응답하였다(Wyatt Company, 1993: 41). 미국훈련개발협회(ASTD)의 1996년 조사에 의하면 고용조정대상자에 대한 가장 흔한 지원은 해직수당·연장급부(64%), 전직지원서비스(59%), 상담서비스(37%), 그리고 재훈련(23%)의 순이다(그림 VI-4 참조).

[그림 VI-4] 고용조정대상자에 대한 지원형태



자료 : Bassi and Van Buren(1997), 40쪽.

34) 기업 다운사이징이 하나의 규범(norm)이 되면서 모든 퇴직자들을 대상으로 전직지원서비스를 제공한 경우는 1994년 58%, 1995년 44%, 1996년 38%, 1997년 31%로 지속적으로 하락하는 추세를 보이고 있다(AMA, 1996, 1997).

3. 사내 재배치 사례

넓은 의미의 전직지원은 종업원이 자발적이든 비자발적이든 일자리를 잃게 되면 이들이 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 회사에서 지원하는 제도를 말한다(김성국, 1998; Meyer and Shadle, 1994). 여기서 전직지원이 반드시 퇴사를 의미하지는 않으며, 회사 내에 배치전환 등을 통해 적절한 일자리를 다시 찾는 재정착을 포함할 수 있다. 이 경우 회사를 떠나는 경우가 아니므로 특별히 사내 재배치(in-house outplacement)라고 볼 수 있다.

여기서는 AT&T의 혁신적인 자원링크프로그램 등 몇 가지 사내 재배치 사례를 구체적으로 살펴본다. 특히 AT&T의 자원링크프로그램은 미국 학계에서 많은 연구의 대상이 되는 전략적 인적자원관리 사례이다.

가. AT&T의 자원링크프로그램

1991년부터 AT&T는 자원링크(Resource Link)라는 혁신적인 내부 인원배치프로그램을 도입하였다.[35] 자원링크는 일자리를 잃게 된 중간관리·기술직 직원들로 구성된 인재 풀(talent pool)을 만들어 정규 근로자로서의 신분을 유지하면서 조직내의 임시적인 일자리에 투입하는 프로그램이다.

1) 자원링크 도입의 배경

1980년대와 1990년대 초반에 AT&T는 커다란 조직변혁을 경험하였다. 1983년 말 연방정부의 분할명령에 따라 벨 시스템이 분리되면서 1984년 이후 10년간 12만명 이상의 일자리가 사라졌다(표 VI-4 참조). 조직개편과 함께 일련의 경영혁신 활동을 전개하면서 정리해고는 계속되었고 따라서 노사관계도 급격히 악화되었다(조준모, 1997: 74~76). 1984년 이전 AT&T의 관리·전문직은

35) 이 사례의 구체적인 내용은 Harmon and Seeger(1999), Smither(1995), Sugalski, Manzo, and Meadows(1995) 등을 참조하였다. 세번째 논문의 공동저자인 Jim L. Meadows는 AT&T의 인적자원담당 부사장으로 자원링크프로그램을 실제로 개발한 장본인이다.

<표 VI-4> AT&T의 직원수(1984~92)

(단위 : 명)

연도말	관리·전문직	기타 직종	전 체
1984	155,278	285,842	441,120
1985	156,148	256,979	413,127
1986	156,619	236,340	392,959
1987	155,970	232,861	373,831
1988	163,072	215,837	378,909
1989	147,534	197,780	345,314
1990	149,750	184,645	334,395
1991	147,761	175,545	323,306
1992	147,514	159,668	317,182

자료 : Harmon and Seeger(1999).

거의 종신고용을 보장받았지만, 1980년대 후반부터 이들의 일자리도 위협을 받기 시작했고 고용보장이라는 전통적인 심리적 계약은 사라지게 되었다.

1991년 AT&T는 다국적 컴퓨터 기업인 NCR을 인수하면서 자체의 컴퓨터 시스템 사업부를 제거하기로 결정한다. 이로 인해 당장 1만명의 일자리가 사라지게 되었고 상황은 더욱 심각하게 되었다. 물론 AT&T의 경영진도 계속되는 정리해고가 가져오는 부정적인 효과를 파악하고 있었다. 경영진의 고심은 변화하는 사업수요에 맞게 인원배치의 유연성을 유지하면서도 종업원의 고용안정을 증진시킬 수 있는 전략적인 인적자원관리 방식을 개발하는 것이었다. 이러한 배경하에서 자원링크라는 AT&T의 독특한 내부 인원배치프로그램이 탄생하게 된다.

2) 자원링크의 내용

자원링크는 1991년 9월 AT&T 본부가 위치한 뉴저지에서 인적자원부내의 독립적인 조직단위로 사업을 시작하였다. 자원링크가 작동하는 방식은 다음과 같다. 일자리를 잃게 된 관리직과 기술·전문직 직원이나 혹은 새로운 기회를

원하는 직원은 자원링크로의 배치를 요청할 수 있다. 자원링크는 직원(associate라고 부름)을 채용하는데 매우 까다로워 전체 신청자의 10% 정도만이 선택되었다. 자원링크에 소속된 직원의 45%는 컴퓨터 전문가이고, 55%는 여러 분야의 일반 중간관리자로 구성되어 있다. 자원링크 직원의 평균연령은 43세이며 AT&T에서 근무한 경험은 18년이었다.

채용은 주로 고객 수요가 발생함에 따라 진행된다. 1992년까지는 사업단위·부(部)가 파견인력이나 외부 계약자를 이용하기 전에 자원링크와 접촉해야 한다는 규정이 없었다. 그러나 1993년부터 자원링크에 우선 기회를 주어야 한다는 방침이 정해졌다.

자원링크에 소속된 직원은 배치되기 이전의 봉급과 혜택을 유지하고 정규근로자로 근무하게 되지만, 더 이상 전통적인 업무에 종사하거나 경력 경로를 따르지 않게 된다. 대신 임시적 업무를 맡게 되며 이 업무는 통상 3개월에서 12개월 정도 걸린다. 따라서 이들은 많게는 1년에 3~4번 조직내의 다른 사업단위의 프로젝트에 참여하게 된다.

이들이 제공하는 서비스에 대해 고객은 시간당 비용을 지불하게 된다. 자원링크 직원은 임시적인 업무가 없는 대기시간에도 봉급을 받지만, 자원링크의 자체 분석에 의하면 유휴시간(idle time)은 전체 가용시간의 2%보다 낮은 수준이었다. 이는 근로자파견업체와 컨설팅업체의 산업평균에 비해 훨씬 낮은 수준이다.

자원링크 직원은 자신의 전문성을 유지하면서 추가적인 업무기회를 증가시키기 위해 다양한 기술을 연마해야 한다. 이를 위해 연간 5일간의 훈련목표가 설정되었고, 이 중에서 3일은 자원링크에서 그리고 나머지 2일은 고객 조직이 부담한다.

3) 효과와 시사점

1991년 말부터 1993년 말까지 자원링크의 직원은 31명에서 거의 400명으로 증가하였다(표 VI-5 참조). 자원링크는 원래 일자리를 잃게 된 직원을 위해 마련된 프로그램이었다. 따라서 프로그램의 도입 초기에는 일자리를 잃게 된 직

<표 VI-5> 자원링크 직원수(1991~93)

(단위 : 명)

연도말	일자리 상실자	자발적 지원자	전 체
1991	25	6	31
1992	171	125	296
1993	180	217	397

자료 : Harmon and Seeger(1999).

원이 대부분이었지만, 1993년 말 현재 전체 직원의 50% 이상이 전통적인 일자리를 상실한 자가 아니라 자발적으로 자원링크로의 배치를 지원한 자들이었다. 자발적 지원자들은 이 프로그램이 새로운 기술을 익히고 전통적인 경력 경로가 제공하지 않는 다른 분야의 업무를 배울 수 있는 기회, 즉 자신의 네트워크를 형성하고 시장성을 제고하는 경력개발의 기회로 간주하였다.

자원링크 프로그램으로 인해 AT&T는 수백만달러의 해직비용을 절감할 수 있었고 인력파견업체에 지불해야 했던 비용을 피할 수 있었다. 그리고 내부 설문조사에 의하면 자원링크 고객과 직원의 만족도는 매우 높게 나타났다. 많은 직원들은 대량해고가 발생하는 시기에도 아직도 회사가 종업원의 가치를 존중한다는 하나의 증거로 자원링크프로그램을 지적한다. 자원링크프로그램은 회사와 종업원간의 심리적 계약을 회복시키는데 기여하였다. 구체적으로 개인별 사례를 하나 살펴보면 다음과 같다.

레베카는 중간관리자였지만 장기간 육아휴직을 한 후 자신의 일자리가 두 사업단위가 합병이 되면서 사라지게 되었다. 그녀는 유능한 관리자였고 회사도 그녀를 놓치고 싶지 않았다. 레베카도 복직을 하고 싶었지만 문제는 풀타임이 아니라 파트타임으로 근무하기를 원했다. 지역관리자(district managers)는 장시간 근무하는 것이 하나의 관행이었기 때문에 그 위치에 파트타임 근무를 하게 하는 것은 회사로서도 곤란한 문제였다. 그녀는 계속 근무하기를 원했지만 아이와 더 많은 시간을 가지면서 동시에 파트타임으로 일하는 것이 가능하지 않다는 점에 좌절감을 느껴야 했다. 사실 그녀는 풀타임 근무와 퇴사중에 하나를 선택하라면 직장을 그만 둘 작정이었다. 이때 레베카는 한 동료로부터 자원링크에 관한 정보를 얻게 된다. 처음에는 회의적이었지만 자원링크를 방

문하게 된다. 물론 자원링크는 그녀의 경험과 능력을 인정하여 자원링크 직원으로 채용을 결정한다. 단 일정기간내에 본인 스스로 일자리를 찾을 경우라는 단서가 있었다. 이제 그녀가 자원링크의 직원이라는 사실은 회사내의 다른 임시적 일자리를 찾는데 큰 도움이 되었다. 결국 그녀는 자신의 경험을 활용할 수 있는 일자리를 찾게된다. 첫 업무를 성공적으로 마쳤지만 다음 일자리를 찾는 2개월 동안 레베카는 실직상태에 있게 된다. 그러나 그 기간 동안에 봉급과 자원링크의 지원이 계속되었다. 그녀는 일과 파트타임 신분을 즐기고 있다. 물론 계속 일자리를 찾아야 하는 것이 부담이 가기는 하지만, 만일 자원링크가 없었더라면 레베카는 벌써 회사를 그만 두었어야 했을 것이다(Sugalski, Manzo, and Meadows, 1995: 393).

자원링크프로그램이 다음에서 다룰 3M 등의 배치전환프로그램과 다른 점은 프로그램 참여가 매우 엄격하였다는 점이다. 단지 신청자의 10%만이 채용되었고, 이들은 변화지향적이고 다양한 업무를 소화할 수 있도록 적응성과 유연성을 겸비한 인재들이었다. 자원링크는 독립적인 사업단위로 사업을 추진하였기에 일자리를 잃게 된 모든 종업원에게 사내 재배치의 기회를 제공하는 방식과 차별성을 가진다. 수익성을 추구하는 자원링크프로그램은 학계에서도 독특한 전략적 인적자원관리로 평가되고 있다. 실제로 하버드 경영대학원을 비롯한 많은 연구기관에서 AT&T의 자원링크 사례를 연구하고 있다.

나. 3M의 Unassigned List 프로그램

미네소타주 세인트폴에 기반을 둔 3M은 전통적으로 고용안정을 하나의 기업가치로 추구해온 기업이다.[36] 3M 종업원의 직장만족도는 매우 높았고, 이직률은 3%보다 낮은 수준이었다. 그러나 1980년대 초반의 어려운 경제상황에 직면하여 3M은 회사설립 이후 처음으로 해고의 가능성을 고려해야만 했다. 이 상황에서 3M은 해고라는 통상적인 수단 대신에 Unassigned List(이하 UL)라는 프로그램을 실행하였다. 이 프로그램은 해고의 위기에 직면한 종업원이 회사내의 다른 일자리를 찾을 수 있도록 지원하는 일종의 사내 재배치제도이다.

36) 이 사례는 Anfuso(1995)와 Pfeffer(1998)를 참조하였다.

1) 프로그램의 내용

UL의 목적은 일자리를 잃은 종업원이 6개월이라는 기한내에 회사내의 다른 일자리를 찾을 수 있도록 지원하는 것이다. 처음 4개월의 기간 동안 종업원은 회사내에서 일자리를 찾거나 또는 퇴직 패키지를 받아들이고 회사를 그만 두는 선택을 할 수 있다. 이 퇴직 패키지에는 근속년수 1년에 대해 1.5주에 해당하는 퇴직수당과 6개월간의 급부연장이 포함되며, 50세 이상의 종업원에게는 관대한 명예퇴직 패키지가 제공된다.

회사는 일자리를 잃은 종업원이 새로운 일자리를 찾을 수 있도록 다양한 지원을 제공한다. 우선 UL담당 부서는 일자리를 잃게 된 종업원을 즉시 접촉하여 UL프로그램의 내용을 소개하고 매월 열리는 3일간의 전직지원 워크숍에 참석할 것을 요청한다.

첫째 날 워크숍 참석자들은 우선 변화와 일자리 상실이 미치는 영향에 대해 논의하는 것으로 워크숍의 일정을 시작한다. 그리고 나서 자기평가의 기회를 가지게 되는데, 이 과정에서 자신의 경력을 되돌아보고 현재의 구직활동에서 가장 중요한 것이 무엇인가 우선순위를 매기게 된다. 마지막으로 이력서를 작성하는 방법과 면접을 보는 요령에 대해 논의한다.

둘째 날 담당부서는 참석자들이 실제로 이력서를 작성하고 면접 연습을 하는 과정을 도와준다. 셋째 날에는 여러 부서의 전문가와 전직지원회사의 컨설턴트가 함께 모여 다양한 주제에 관해 정보를 제공한다. 외부 컨설턴트는 전직지원이 무엇인가 그리고 3M을 떠날 경우 어떤 지원을 받을 수 있는가를 설명한다. 여기서 참석자들은 회사가 제공하는 보상에 대해 상세한 정보를 얻을 수 있다. 그리고 인적자원 담당자는 JIS(Job Information System)라고 불리는 회사내의 전자구인시스템에 관하여 설명한다. 이 전자구인시스템은 참석자들이 실제 회사내에서 일자리를 찾는 과정에서 사용하는 방법 중의 하나이다. 마지막으로 첫날 참석자들이 했던 자기평가 결과를 분석하는 시간을 가진다. 워크숍 참여는 자발적이며 UL에 등록된 종업원은 자신이 원하는 일정을 골라 참여할 수 있다.

회사내에서 일자리를 찾는 과정에서도 담당부서는 여러 가지 지원을 하게

된다. 회사내에 빈자리가 있다는 정보를 얻게되면 채용담당자에게 UL에 등록된 종업원 중에서 적당한 자를 소개하는데, 종종 채용담당자가 먼저 접촉을 하기도 한다. 다른 회사에서도 구인 문의가 오면 UL에 등록된 종업원에게 그 정보를 제공한다. UL에 등록된 종업원에게 임시적인 일거리가 주어지기도 하는데, 임시적인 일거리를 받아들일 경우 그 업무기간은 6개월이라는 기한에 포함되지 않는다. 즉, 그 기간만큼 구직활동 기한이 연장되는 셈이다.

2) 프로그램의 효과

UL에 등록된 종업원이 보상 패키지를 선택하지 않고 6개월의 기한 동안 구직활동을 하였지만 결국 회사내에서 일자리를 찾지 못할 경우 그 종업원은 회사를 떠나야 한다. 그러나 이런 사태는 거의 발생하지 않았다. 예를 들면 1994년 3분기까지 약 200명이 이 프로그램을 거쳤는데 1~2명만이 6개월의 기한을 넘겼다고 한다. 이 프로그램에 등록된 종업원의 약 50%가 회사내에서 새로운 일자리를 찾았는데, 평균적으로 3.5개월 이내의 구직기간을 가졌다고 한다.

이 프로그램이 이렇게 성공적인 이유로 몇 가지를 들 수 있다. 첫째, 3M은 극심한 기업 다운사이징의 와중에서도 국내인력의 1~2% 이상을 감축한 적이 없었다. 따라서 프로그램이 처음 시작된 이후 지난 15년 동안 UL에 등록된 종업원수는 단지 4,000명으로 과잉상태에 있지 않았다. 둘째, 회사는 UL에 등록된 종업원을 채용하기 위해 적극적이었다. 이들은 회사내에 빈자리가 발생할 경우 우선적인 고려 대상이 되었다. 마지막으로 회사는 UL에 등록된 종업원에게 우선적인 책임이 구직활동에 있다는 점을 명백히 하였다. 무엇보다도 이 프로그램을 통하여 3M은 종업원의 가치를 존중한다는 메시지를 모든 종업원들에게 전달할 수 있었다.

3) 유사한 사례 : PSE&G와 Chevron

PSE&G 사례 : PSE&G(Public Service Electric and Gas Co.)는 뉴저지주 뉴어크에 위치한 거대 공익사업체이다(Laabs, 1996). 이 회사는 1993년 규제완화

와 극심한 경쟁으로 인한 기업구조조정의 과정에서 575명을 해고해야 하는 상황에 직면하게 된다. 당시 PSE&G의 종업원수는 11,000명으로, 종업원의 평균 근속년수는 16년이었다. PSE&G는 다른 회사처럼 단순히 해고를 하는 대신 일자리를 잃은 종업원에게 우선 임시적인 일자리를 마련해 주고 다음으로 회사 내의 다른 일자리로 배치전환하는 전략을 시도하였다.

인원감축에 대한 통보 직후 담당관리자는 일자리를 잃게 된 종업원(associate라고 부름)을 만나 상황을 설명하고 회사 내의 새로운 일자리를 찾도록 권유한다. 이들에게는 6개월의 구직활동기간이 주어졌다.

회사는 5명의 인적자원 전문가로 배치전환업무팀을 구성하였다. 이 팀의 임무는 일자리를 잃게 된 종업원이 종전의 일자리에서 새로운 일자리로 이행하는 과정을 돕거나 또는 PSE&G를 떠나 다른 회사에 재취업하는 과정을 지원하는 것이다. PSE&G는 전통적인 아웃플레이스먼트 프로그램도 고려하였지만 내부연구팀의 회사조직 분석결과를 바탕으로 독자적인 인플레이스먼트 과정을 개발한 것이다.

배치전환과정에서 특정적인 점은 무려 47명의 내부 상담원들이 자발적으로 참여하였다는 사실이다. 상담원은 6개월간 매주 평균 16시간을 할애하여 일자리를 잃은 동료의 전직과정을 도왔다. 상담원의 노력은 무엇보다도 이들이 심리적인 안정감을 찾는데 큰 도움이 되었다. 또한 이들은 회사 본사에 위치한 경력센터에서 이력서 작성과 면접 요령에 대한 훈련을 받을 수 있었다. 경력센터에서는 외부 컨설턴트의 전문적인 상담을 받을 수 있고, 자기평가과정을 통하여 자신의 장점과 약점을 파악하고 재취업을 위해 필요한 기술을 파악할 수가 있었다. 훈련개발부는 이들에게 다양한 재훈련프로그램도 제공하였다. 회사는 또한 회사내에 빈자리가 생기면 그 자리가 요구하는 역량의 75% 정도만 되면 신청자의 채용을 적극적으로 고려해야 한다는 방침을 정해 이들의 구직활동을 지원하였다.

6개월이 지난 11월 30일까지 575명 중에서 445명(77%)이 조직내에서 새로운 일자리를 찾았고 100명이 은퇴를 하였다. 단지 30명만이 적당한 일자리를 찾을 수 없었다. 일자리를 찾은 대부분은 같은 직급으로 이동하였지만 일부는 종전의 일자리보다 낮은 직급으로 이동하게 되었다. 그렇더라도 임금의 삭감은 없

도록 조정되었다. 회사내에서 일자리를 찾을 수 없었던 종업원에게는 외부에서 일자리를 찾는 동안 최대 6개월간 재정적인 지원을 제공하였다.

Chevron 사례 : 1989년 후반부터 석유산업의 불황으로 쉐브런은 어려움을 겪게 되고, 어떤 사업 분야는 인원감축을 실시하게 된다(김동헌, 1998a; Flynn, 1996; U.S. Department of Labor, 1995b). 그러나 또 다른 사업 분야는 시장수요의 증가로 채용을 늘렸기 때문에 기업 전체로 보면 종업원수는 별다른 변화가 없었다. 쉐브런은 이러한 현상을 직시하고, 해고를 방지하고 신규채용 비용을 줄이면서 동시에 사업 분야의 인력수요와 공급의 불일치를 해결할 수 있는 방안을 연구하였다. 그것이 1992년에 실시된 배치전환과 훈련프로그램이다.

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 회사내의 다른 일자리를 찾을 수 있다. 이 기간 동안 이들은 배치전환 조정자와 면담을 하고 관심을 보이는 수요조직과 면접도 보게 된다. 이 프로그램이 실시된 후 1992년 5월부터 1993년 5월까지 무려 1,050명이 배치전환을 하게 된다.

쉐브런은 종업원이 시장성이 있는 기술을 습득하고 회사내의 배치전환이 순조롭게 진행될 수 있도록 각종 훈련프로그램을 제공하였다. 훈련프로그램은 주로 수요조직에서 제공하지만, 공급조직에서 수요조직이 선호하는 기술 분야를 파악하고 이 분야의 훈련을 제공하기도 한다. 예를 들면 어떤 공급조직은 맨파우어사를 고용하여 현지에서 컴퓨터 소프트웨어 프로그램에 관한 강의를 하도록 하였다. 6주 동안 200개 이상의 강의가 개설되었는데, 4개 과정을 모두 이수한 종업원의 85% 이상이 새로운 일자리를 찾았다고 한다.

쉐브런은 배치전환과 훈련프로그램을 통하여 더욱 기술이 향상된 인력을 확보하게 되고, 이러한 회사내 배치전환을 통해 2,500만달러 이상의 해직비용을 절약하게 된다.

4. 노사정 3자 지원센터 사례

1982년에 제정된 직업훈련협력법(JTPA)의 규정에 의해 미국 연방정부는 각 주로 하여금 저소득층과 실업자를 대상으로 취업에 필요한 직업훈련 및 교육을 제공하는 프로그램을 개발·운영하게 하기 위해 재정적 지원을 제공하고 있다(유길상 외, 1998: 182~185).[37] 특히 JTPA Title III 프로그램은 공장폐쇄나 대량감원으로 인해 발생하는 실직자를 대상으로 취업지원서비스, 직업훈련 등을 조기에 제공하여 가능한 한 짧은 시일내에 재취업할 수 있도록 지원하는 프로그램이다(이상일, 1998). 미국의 경우 실직자를 지원하기 위한 노사간의 노력이 1950년대부터 시작되었지만, 1980년대에 이르러 노사정이 전국적인 차원에서 협력하게 되었고 JTPA Title III 프로그램은 중요한 역할을 수행하였다(Fedrau and Balfe, 1989). 특히 1988년도에 근로자 조정 및 재훈련에 관한 통지법(WARN)과 함께 JTPA Title III 프로그램을 대체하는 근로자조정지원법(EDWAA)이 제정되어 실직자 지원을 위한 주정부의 역할이 보다 강화되는 계기가 마련되었다.

최근 미국 주정부의 실직자 지원정책은 주로 신속대응팀(Rapid Response Teams)에 의해 이루어진다. 신속대응은 50인 이상의 대량해고가 실제로 발생하기 전에 조기에 개입하여 고용조정대상자들에게 재취업과 훈련기회를 제공하는 프로그램이다. 이 신속대응팀 모형은 캐나다의 산업조정서비스(Industrial Adjustment Service : IAS) 프로그램을 따른 것이다.

캐나다의 산업조정서비스(IAS)는 1963년에 연방정부의 지원에 의해 설립된 기관으로 노사가 공동으로 실직자를 위해 취업기회를 찾도록 지원하는 촉진제 역할을 수행한다(Leigh, 1989: 98~100). IAS는 인력이나 예산면에서 규모가 작은 조직이다. 1980년대 중반에 IAS는 60명 정도의 전문가들로 구성되어 있었는데, 3명만이 오타와 본부에서 근무하고 나머지는 지역사무소에서 근무하였다. 연간 예산은 6~8백만 캐나다달러 수준이었다.

공장폐쇄나 대량해고가 임박함을 알게 되면 IAS는 즉각 노사 대표를 만나

37) 연방 지원금은 연방 노동부에 의하여 각 주에 할당되는데, 주지사는 연방정부로부터 받은 지원금을 재원으로 주차원의 JTPA 프로그램 개발 및 운영의 책임을 맡는다.

고용조정대상자에 대한 재취업 지원을 제의한다. 이 제의가 받아들여지면 IAS는 공식적인 협약을 통하여 노사 동수로 이루어진 노사조정협의회를 구성한다.[38] 노사조정협의회의 근로자 대표는 가능하다면 고용조정대상자를 포함한다. IAS는 또한 노사조정협의회의 의장을 제공하는데, 통상 경험이 풍부한 인사들 중에서 선택을 하게 된다. IAS는 노사조정협의회 비용의 50%를 부담하고, 나머지 50%는 기업측이 부담하게 된다. 노사조정협의회는 통상 1년 내에 임무를 마치고 해산하게 된다.

IAS의 기본적인 전략은 공개적이지 않고 비공식적으로 채워지는 일자리를 찾아내어 실직자에게 알선하는 것이다. 따라서 이 프로그램은 재훈련이나 상담보다는 즉각적인 알선에 중점을 둔다. 이 프로그램은 또한 노사조정협의회 노사 대표의 경험을 존중하여 이들로 하여금 비공식적인 접촉을 통하여 일자리 개발에 전념하도록 지원한다. 이 프로그램의 효과에 대한 평가는 긍정적이며 이는 IAS의 일자리 개발기능에 주로 기인하는 것으로 보인다(Leigh, 1995: 149~152).

미국 주정부의 신속대응팀은 여러 측면에서 IAS와 유사한 역할을 수행한다. 우선 공장폐쇄나 대량해고에 대한 통지를 받게 되면 신속대응팀은 즉각 노사 대표를 만나 노사(인력)조정협의회의 구성과 포괄적인 실직자 지원프로그램을 제공하는 지원센터의 설립을 협의한다(Fedrau and Balfe, 1989; Kane and Duggan, 1991).

지원센터는 인력조정이 실시되기 전에 운영을 개시하는 것이 이상적이며, 인력조정이 끝난 이후에도 상당한 기간 동안 운영이 지속된다. 지원센터는 주로 공장내에 혹은 공장 근처에 설립된다. 지원센터의 기본적인 활동은 오리엔테이션, 구직활동 기술개발, 각종 상담, 재취업 알선, 교육 및 훈련 등이다. 센터 소장은 중립적인 인사 혹은 노사 대표가 공동으로 맡는다. 그리고 지원센터의 직원에는 동료 상담원이 반드시 포함된다.

지원센터의 설립과 운영에 드는 경비의 50%는 회사가 부담하며, 나머지 50%는 JTPA Title III 기금으로 충당한다. 그러나 예상보다 지원센터의 존속

38) 1980년대 중반에는 연간 400~600건의 노사협약이 체결되었고, 1990년대 초반에는 연간 860건으로 증가하였다고 한다(Leigh, 1995: 167).

기간이 길어질 경우 회사는 지원센터 직원의 건강보험 등을 지원하기 때문에 회사가 부담하는 경비는 전체 비용의 50%를 초과하는 것이 일반적이다. JTPA Title Ⅲ 기금을 신청하기 위해서는 제안서를 작성해야 하는데 이 과정에서 노사는 지원센터가 제공하려는 프로그램과 운영방안에 대해 명확한 방침을 세우게 된다. 통상 회사는 전직지원컨설턴트를 고용하며, 컨설턴트는 지원센터의 운영과 기금 신청과정도 지원하게 된다.

미국과 캐나다를 비교해 보면 캐나다의 경우 보다 제도화된 프로그램을 제공하는 것이 가장 큰 차이점이라고 본다. 한편 신속대응프로그램의 경우 팀마다 노사 참여를 얼마나 강조하는가에 상당한 차이점이 있다. 기본적으로 신속대응팀은 노사의 공동 노력을 강조하고 측면에서 지원하는데, 경우에 따라서는 신속대응팀이 지원센터의 운영을 주도하기도 한다.

Fedrau(1984)는 ① 해고의 조기통지(early notification), ② 계획적이고 지속적인 의사소통(planned, ongoing communication), ③ 한시적이지만 집중적인 서비스 제공(temporary, but intensive services), ④ 현장 지원센터의 제공(assistance center on site), ⑤ 자원의 결합(pooled resources), ⑥ 포괄적인 서비스 제공(comprehensive services), ⑦ 노사 공동의 지원(joint management labor sponsorship of assistance) 등을 성공적인 실직자 재취업프로그램을 개발하기 위한 원리로 제시한다.

캐나다의 IAS 프로그램과 미국의 신속대응프로그램은 이들 원리에 충실한 접근방법을 택하고 있으며, 노사의 공동 노력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 노사정 3자 모형(Tripartite Model)은 실직자 지원을 위한 가장 효과적인 정책 모형으로 평가된다.

이러한 배경하에서 보잉의 재취업프로그램 등 노사정 3자 모형에 바탕을 둔 지원센터 사례를 구체적으로 살펴보기로 한다.

가. 보잉의 재취업프로그램

1) 배 경

항공산업은 그 성격상 고용의 기복이 심한 산업이다.[39] 보잉사도 예외는 아

니었다. 1970년대 초반 보잉사의 다운사이징은 워싱턴주 북서부의 퓨젯 사운드 지역에 심각한 경제적 타격을 입혔다. 그러나 보잉사의 사업이 확장되던 1983~90년 동안에는 일시해고란 거의 발생하지 않았다. 오히려 호경기가 지속되던 당시에는 항공기를 생산하기 위해 충분한 인력을 확보하는 것이 관건이었다.

1980년대 후반 상황은 다시 악화되었다. 항공산업의 국제경쟁은 보다 치열해졌고 냉전의 종식으로 인한 국방비의 삭감은 정부 구매의 감소로 이어졌다. 전세계적으로 민간항공시장이 위축되면서 민간항공기 생산도 타격을 받게 되었다. 이런 일련의 기업환경 변화는 보잉사의 생산활동을 급격히 위축시키게 된다.

보잉사의 대규모 인력감축은 1990년대 초반에 시작되었다. 자연감소 조치와 명예퇴직외에도 23,000명의 직원이 해고를 당했다. 1993년 한해에만 무려 8,000명이 해고되었다. 보잉사의 직원수는 1989년 한때 107,000명에 이르렀지만, 1994년 말에는 20,000명 수준으로 급락하였다. 워싱턴주의 경제는 상당부분 보잉사에 의존하고 있었기에 보잉사의 다운사이징은 수많은 부품공급과 서비스 업체에게 파급 영향을 미쳤다.

보잉사의 최대 노조인 전미기계항공노조(IAM & AW)도 문제의 심각성을 인식하였고, 결국 전미기계항공노조는 보잉사와의 1989년 단체협상을 통하여 QTTP(Quality Through Training Program)의 도입을 이끌어낸다. QTTP는 현직 종업원은 물론 해고된 종업원에게 훈련기회와 경력개발서비스를 제공하기 위해 노사가 공동으로 운영하는 프로그램이다. 그 재원은 1989년과 1992년 단체협상 협약에 따라 전미기계항공노조 소속의 조합원이 한 시간 일할 때마다 보잉사는 10센트를 기금에 기부하여 1천만달러의 기금이 축적되었다.

그러나 대량 감원이 본격적으로 시작되면서 전미기계항공노조와 보잉사는 기존의 QTTP나 보잉 아웃플레이스먼트 서비스(모든 해고근로자를 위해 보잉사가 설립한 전직지원조직)로는 역부족이라는 것을 깨닫고 결국 대량해고의

39) 이 사례의 구체적인 내용은 AFL-CIO Human Resource Development Institute(1997), Mueller, Van Deusen, and Hornsby(1998), U.S. Department of Labor(1995a: 62~66) 등을 참조하였다.

영향을 줄이기 위해서는 기존의 QTTP에 정부와 지역민간단체가 연합하는 보다 확장된 지원모형이 필요하다는 사실을 인식하게 된다. 따라서 전미기계항공노조와 보잉사는 주정부기관과 훈련기관이 참여하는 광범위한 노사협의회(Labor-Management Committee)를 1993년 4월 조직하게 된다. 노사협의회의 공동의장은 QTTP의 공동의장이 맡게 되었다. 이 과정에서 노동부와 AFL-CIO의 인적자원개발연구소의 전폭적인 지원도 받았다. 이러한 공동 노력의 결과로 보잉 재취업프로그램(Boeing Reemployment Program)이 1993년 11월 1일부터 시작하게 된다.

2) 보잉 재취업프로그램의 운영과 내용

보잉사는 자사가 보유한 건물을 제공하여 시애틀 북부와 남부 지역에 2개의 보잉 재취업센터를 설립하였다. 보잉사는 또한 구직활동을 위해 필요한 전화기, 팩스 기계, 복사기, 컴퓨터 등의 장비를 제공한다. 각 센터의 직원은 케이스 관리자와 동료 상담원, 구직알선 담당자, 주정부의 실업급여업무 담당자 등을 포함한다.

보잉 재취업센터는 다양한 자원에서 재원을 마련하였다. 주된 재원은 JTPA Title Ⅲ 기금이고, 워싱턴주의 고용안정부가 이 자금을 관리하였다. 워싱턴주의 지역초급·기술대학위원회의 지원으로 보잉사의 직원은 워싱턴주의 인력고용훈련기금을 통하여 훈련을 받을 수 있었다. 이 훈련프로그램은 실직자의 훈련을 위해 실업보험기금의 일부를 사용하도록 허용했다.

우선 재취업센터가 문을 열기 전 설문조사를 실시하여 근로자들이 원하는 지원에 대한 수요조사가 실시되었다. 그리고 노조는 노조원과 다른 근로자들에게 재취업프로그램을 적극적으로 소개하였다. 노사협의회에의 노조 참여 그리고 노조의 QTTP 운영경험은 재취업프로그램에 대한 근로자의 참여를 유도하는데 효과를 발휘하게 된다.

여러 자원과 공동으로 보잉 재취업프로그램은 재취업센터를 방문한 근로자에게 자기평가, 경력상담, 구직활동지원, 각종 교육훈련 소개 등 다양한 서비스를 일괄적으로 제공할 수 있었다.

재취업센터가 제공하는 대부분의 서비스는 근로자가 접근하기가 쉬운 자조·자급 활동이었다. 재취업센터에서는 무료 장거리 전화, 팩스 기계, 복사 기계, 컴퓨터와 프린터는 물론 인터넷 접속도 가능하였다. 그룹 워크숍은 이력서를 작성하고 구직전략을 개발하며 다른 구직자들과 네트워크를 형성하는 것을 지원한다. 고객수요에 부응하기 위해 직원을 지정해 서비스에 대해 불평사항이 있으면 연락하도록 하였다.

보잉 재취업프로그램은 여러 가지 혁신적인 프로그램을 시도하였다. 예를 들어 워싱턴주에서 처음 대규모로 실시한 교육바우처제도를 들 수 있다. 이 제도로 인해 많은 근로자들이 고등교육기관에 등록할 수 있었다. 근로자는 이 바우처를 17개의 지역초급·기술대학 연합체에 참여한 학교에 제시하고 등록금과 교재를 구입하는데 사용할 수 있다. 바우처의 대금청구는 워싱턴주의 지역초급·기술대학위원회가 일괄적으로 맡았다. 이 위원회는 연합체 회원을 대신하여 디스켓에 저장한 청구서를 고용안정부에 제출하고 고용안정부로부터 받은 대금을 각 학교에 분배하였다. 학교들과 고용안정부는 이 방식이 행정적인 업무를 촉진하면서 보잉사 직원들에게 다양한 교육선택의 기회를 제공하였다고 평가한다.

학교로 되돌아가 교육을 받게되는 성인근로자의 특별한 수요에 대응하여 인력고용훈련기금은 지역초급·기술대학 연합체에 참여한 학교내에 교육상담원을 두는 것이 가능하게 하였다. 실직자를 위해 특별히 지정된 교육상담원은 교육목표, 과목선택, 재정보조, 학사 등에 관해 조언을 하게 된다. 지역초급·기술대학위원회의 중앙 조정자는 캠퍼스내 교육상담원들과 함께 보잉사 근로자의 수요가 충족되었는가 확인하는 역할을 맡았다. 또한 인력고용훈련기금의 덕택으로 실직자를 대상으로 구직알선을 지원하는 직업안정센터가 학교내에 설치되었다.

보잉 재취업센터에서 처음으로 시도된 인터넷을 통한 구직탐색은 고용안정부의 공공직업안정센터에서 시험적으로 운영된다. 또한 보잉 재취업센터에서 처음으로 시작된 우편으로 실업급여를 신청하는 방식은 실업급여 신청과정을 촉진시켰다는 평가를 받고 워싱턴주 전역으로 확대되었다.

3) 결과와 시사점

프로그램이 시작된 1993년 11월 1일부터 1996년 12월 31일까지 16,000명 이상의 보잉사 해고근로자가 2개의 보잉 재취업센터를 이용하였다. 그리고 4,500명 이상이 실제로 연방정부가 지원하는 재취업 혹은 재훈련프로그램에 등록하였다.

1996년 말 현재 프로그램을 수료한 근로자의 82%가 새로운 일자리를 찾았다. 이는 워싱턴주의 다른 실직자 재훈련프로그램의 평균 재취업률보다 2~3% 포인트 높은 수치였다. 새로운 직장의 임금 수준은 시간당 평균 14달러 이상으로 보잉사에 근무했을 때 받았던 임금의 86%에 해당되는 수준이었다. 이 결과는 보잉 재취업센터를 이용하기는 했지만 공식적으로 등록을 하지 않은 근로자는 제외한 것이다. 또 리콜 권리를 가지고 있어 경기가 회복됨에 따라 보잉사에 다시 복귀하게된 약 1,400명의 참여자를 포함하지 않은 결과이다. 1996년 워싱턴주의 고용안정부가 실시했던 설문조사 결과에 의하면 일시해고 전과 다른 일자리에 복귀하게된 근로자의 58%가 재취업센터에서의 훈련이 그 일자리에 적합하도록 도움을 주었다고 응답하였다.

이 설문조사에서 대다수의 보잉 근로자들은 재취업프로그램이 매우 유익하였다고 응답하였다. 92%의 응답자가 보잉 재취업센터에서의 경험을 긍정적으로 평가했고, 86%가 재취업프로그램의 덕택으로 보다 나아졌다고 응답하였다. 그리고 구직자의 90%가 일괄서비스 방식의 운영과 고객 중심적인 센터 직원의 노력에 대해 긍정적인 평가를 내렸다. 이는 미국 노동부가 실직자 지원프로그램에서 목표로 설정한 75%의 고객만족률을 훨씬 넘는 수치이다.

당초 보잉사와 전미기계항공노조는 약 3,800명의 실직자들을 위해 보잉 재취업프로그램을 시행하면서 연방 노동부에 10.2백만달러의 지원을 요청하였다. 노동부는 이 요청을 검토한 후 우선 5백만달러를 지원하고, 이 지원금이 모자라면 다시 신청하도록 하였다. 보잉 재취업프로그램은 기대 이상으로 성공적이었고 당시 노동부 장관이었던 로버트 라이쉬는 보잉 재취업프로그램이 미국 전역에 전파시키고 싶은 모범적인 프로그램이라고 평가하였다.[40]

노동부는 보잉 재취업센터의 성공을 인정하고 1994년 9월에 5.2백만달러의

추가적인 지원을 결정한다. 보잉사는 1995년 다시 약 6,000명의 해고를 예고하였다. 노동부는 1995년 4월에 4.45백만달러를 추가적으로 지원하여 총지원금 규모가 14.65백만달러에 이르렀다.

보잉 재취업프로그램은 노사와 지방·주·연방정부 그리고 지역 민간단체가 공동으로 실직자 지원프로그램을 운영한 사례이다. 다양한 이해당사자들이 참여를 했고 서로의 이해관계와 조직배경이 달랐지만 노사협의회의 공동운영은 각자가 가지고 있는 지식과 장점을 이끌어낼 수 있었다.

보잉 재취업프로그램은 보잉사의 해고근로자를 위한 하나의 거대한 프로젝트였다. 그리고 이 프로젝트에 참여한 모든 이들의 노력은 지금도 계속되고 있다.

나. 얼라이드 시그널/UAW 실직자지원센터

1) 배 경

인디애나주 빈슨에 위치한 얼라이드 시그널의 배터리 공장(Allied-Signal Corp.′ Prestolite Battery Plant)이 공장폐쇄를 통보한 것은 1985년 2월이었다.[41] 1980년대 초반 수년간 수요감소와 치열한 경쟁으로 인해 자동차용 배터리 산업에는 상당한 과잉공급이 발생하였다. 통보 당시 빈슨 배터리 공장은 연간 6백만개의 생산능력을 가졌지만 그해 단지 3.4백만개만 판매할 수 있었다. 당시 얼라이드 시그널은 미국 전역에 많은 배터리 공장을 가지고 있었는데 빈슨 배터리 공장을 폐쇄해도 시장수요를 충족할 수 있었다.

통보가 시작된 2월 12일부터 공장이 작업을 멈추는 4월 1일까지 115명의 종업원이 단계적으로 해고를 당해야 했고, 이미 수년 전부터 배터리 생산의 감소로 약 200명의 종업원이 일자리를 잃어야 했다. 당시 빈슨 공장 종업원의 평균

40) 라이쉬 장관은 1995년 4월 보잉 재취업센터를 방문하고 노사정 3자의 공동노력을 높게 평가하며 "전체가 부분의 합보다 크다(The whole is greater than the sum of the parts)"라고 표현하였다(AFL-CIO HRDI, 1997).

41) 이 사례는 Fedrau and Balfe(1989)를 참조하였다.

근속년수는 15년이고, 대부분이 새로운 일자리를 찾은 경험이 없었다.

얼라이드 시그널과 중앙과 지역 수준의 노사관계는 원만한 편이었지만 빈슨 공장의 노사관계는 1970년대 후반과 1980년대 초반 동안 기복이 심한 편이었다. 생산성도 다른 공장에 비해 높은 편은 아니었다. 고충처리건수도 1983년과 1984년에 가장 많았다. 문제의 일부는 공장장의 잦은 교체였다. 지난 3년간 여러 명의 공장장이 빈슨 공장을 거쳐갔고 공장폐쇄 통보를 한 시기에는 공장장이 공석인 상태였다. 당시 얼라이드 시그널은 빈슨 공장을 폐쇄할 것인지 아니면 계속 가동할 것인지에 대해 명확한 결정을 내리지 못했다. 결국 공장을 폐쇄한다는 최종 결정은 통보를 하기 직전 2월 초에야 내려졌다.

얼라이드 시그널과 UAW간의 협약에는 해고의 조기통보에 관한 조항을 담고있지 않았다. 회사는 가능한 조기통보를 하였고, 통보는 해고가 시작되기 6~7주전에 주어졌다. 그러나 일부 종업원의 경우에는 해고가 거의 즉각적이었다. 통보의 요지는 4월 1일까지 정상적인 조업을 마칠 것이며 그 기간 동안 단계적으로 생산활동을 감축한다는 내용이었다. 그리고 회사는 전직지원프로그램을 준비하였고 노조와 함께 일할 것이라는 내용이었다.

얼라이드 시그널과 UAW는 모두 과거에 시간급 근로자를 위한 지원센터를 계획하고 운영했던 경험이 있다. 그러나 노조지부와 공장 경영진은 근로자 지원프로그램에 대한 경험이나 지식을 가지고 있지 않았다.

통보가 있기 약 1주일 전 회사는 전직지원컨설턴트를 고용하였다. 물론 컨설턴트는 회사가 고용하였지만 컨설턴트는 노사 공동의 프로젝트에 중립적인 제삼자로서 역할을 하게 된다. 통보가 있은 직후 빈슨 시장은 지역 민간산업평의회(PIC)와 접촉하여 실직자에 대한 지원의 필요성에 대해 의논하였다. 그리고 민간산업평의회 대표, 노조지부 대표, 공장 대표가 참가한 회의가 공장에서 열리게 된다. 이 회의에서 민간산업평의회 의장은 빈슨 대학교가 제공할 수 있는 서비스에 대해 설명하였다. 그러나 이 회의의 결과는 그리 만족스러운 것이 아니었다. 당시 공장의 분위기가 좋지 않았기 때문에 노조지부장은 회사와 협력하려고 하지 않았다. 노조지부장은 또한 공장을 계속 가동시키도록 노력하지 않은 주정부와 정치인들을 비난하였다. 그 시점에서 어떤 긍정적인 프로그램을 만들 수는 없는 분위기였다. 또한 UAW Region 3은 이미 보유하고 있던 JTPA Title

Ⅲ 기금을 지원프로젝트의 재원으로 사용하는 가능성을 고려하였지만, 노조지부장은 자신의 역할이 타격을 받을 것이라는 두려움에 지역 수준의 노조가 참여하는 것을 거부하였다.

그러자 UAW Region 3과 회사 차원의 논의가 시작되었고, 결론은 지역노조의 자원과 전문적 지식 그리고 회사의 전직지원 경험을 활용하여 하나의 공동계획을 세우자는 것이었다. 한편 노조지부 단체협상 위원들도 노조지부가 지역노조와 회사와 협력하여 노조원에게 도움을 제공해야 한다고 느끼게 된다. 이렇게 회사, 지역노조, 노조지부 위원들간의 교감이 이루어지고 있다는 사실이 명백해지자 노조지부장도 결국 자세를 낮추고 2명의 대표를 지명하여 해직협상과 지원프로그램 개발에 노조지부를 대표하도록 한다. 따라서 공장에서의 노사갈등과 노조지부장의 반대에도 불구하고 빈슨 공장에서의 노사협력적 노력은 주로 지역노조와 회사 수준에서 시작되었음을 알 수 있다.

2) 프로그램의 계획 단계와 지원센터 운영

프로그램 계획 단계에서 이들은 3번의 중요한 회의를 연속적으로 가진다. 첫번째 모임은 인디애나폴리스에 위치한 UAW 지역사무소였다. 회사와 UAW는 각각 과거의 경험을 통하여 지원프로그램에 대한 명확한 아이디어를 가지고 있었다. 이 회의에 참석한 컨설턴트는 센터가 제공할 서비스의 기본 계획과 자금조달에 관한 구상을 발표하였다. 회사와 지역노조의 접근방식은 유사하였다. 즉, 지원센터를 공장 부근에 설립하고, 포괄적인 서비스를 제공하며, 재원은 회사와 JTPA Title Ⅲ 기금을 활용한다는 내용이다.

두번째 회의는 자리를 옮겨 빈슨에서 개최되었다. 이 모임에는 회사대표, 노조 지역·지부 대표, 컨설턴트 등이 참석하였다. 이 모임의 목적은 회사와 노조의 자원과 재원 부담, 기금 신청을 위한 제안서 마련, 프로그램 운영구조와 인원배치 등의 문제를 논의하는 것이었다. 그리고 이 모임에는 노조지부 지도자들이 참석하여 이 프로그램에 대해 주인의식을 갖게되는 계기가 된다. 이 모임에서 소규모의 비공식적인 운영위원회가 구성되었다. 그리고 센터의 프로그램은 시간급 해고근로자뿐만 아니라 12명 정도되는 봉급 해고근로자도 지원한

다는 것에 합의한다.

며칠 후 세번째 회의가 이틀에 걸쳐 열렸는데, 회의와 워크숍을 겸한 모임이었다. 이 모임에서는 주요한 참석자들이 모두 모였고 프로그램의 세부사항과 각자의 임무가 상세하게 논의되는 기회가 되었다. 이 모임을 통해 노사와 민간 산업평의회는 매우 높은 수준의 협력관계를 가지게 된다.

회사는 프로그램 설계에 대한 기술적인 지원과 프로젝트 컨설턴트 비용을 부담하였다. 그리고 센터의 운영을 위해 76,000달러를 부담하고, 또한 센터 운영이 연장됨에 따라 센터 직원의 보험, 연금 혜택을 연장하였다. 공장 수준에서는 센터에 직원을 배치하고 센터 공간과 장비 등을 제공하였다. 지역노조는 JTPA Title Ⅲ 기금(최초 10만달러)을 제공하였고, 이 기금의 법적 수혜자로서 역할을 맡았다. 또한 계획 단계에서 회사와 노조지부 직원에게 상당한 기술적 지원을 아끼지 않았다. 노조지부도 센터에 2명의 시간급 직원을 배치하였다. 이 2명은 상담과 일자리 개발, 노조와 근로자간 연락 등의 다양한 역할을 수행하였다. 빈슨 대학은 센터 운영 초기 6개월간 구직 워크숍을 열었고, 구직활동 지원 등의 다양한 지원을 제공하였다. 그리고 프로젝트 컨설턴트는 전체적인 프로그램 설계에 관한 기술적 지원, 직원 대상 오리엔테이션, 기금 제안서 작성 등의 업무를 맡았다.

3월 말 회사 구내식당에서 드디어 오리엔테이션이 열리게 된다. 이 모임에는 무려 250명의 근로자들이 참석하였다. 당시 115명만이 공장폐쇄의 영향을 받았다는 사실을 고려하면 놀라울 정도로 높은 참석률이었다. 이는 센터 직원의 적극적인 참여 유도로 지난 몇 년간 해고되었던 200명의 상당수가 참여하였기 때문이다.

빈슨 센터 모형은 다른 지원센터 모형과 유사하다. 센터는 우선 공장에 위치했고 포괄적인 지원프로그램을 제공하였다. 지원센터의 기본적인 활동은 기술평가와 상담, 구직활동 기술개발, 재훈련, 전직지원 등이다. 각 참가자는 상담원과 개별적인 차원에서 그리고 정기적으로 구직활동과 관련된 상담을 할 수 있다. 구직 워크숍은 센터 운영 초기에는 단체로 열렸지만, 대부분의 상담과 지원은 개인별로 이루어졌다.

프로그램은 당초 6개월만 운영될 예정이었지만 근로자들이 계속 센터에 참

여하였기 때문에 연장되었다. 회사는 센터 운영의 연장에 따른 직원의 건강보험과 연금 혜택을 지불하는 등 추가적인 자원을 제공하였다.

3) 결 과

당시 빈슨 지역은 그 지역의 다른 공장의 폐쇄로 1,000명 이상이 일자리를 잃어야 했다. 그 지역의 실업률은 1986년 초반에 11~11.5% 수준으로 전국 평균보다 훨씬 높은 수준이었다. 이러한 빈슨 지역의 경제상황을 고려할 경우 지원센터는 놀라울 정도의 성과를 달성한다.

오리엔테이션에 참석했던 250명 중에서 186명이 공식적으로 JTPA Title III 기금이 지원하는 프로그램에 공식적으로 등록하였다. 공장폐쇄로 인해 단지 115명만이 영향을 받았다는 사실을 감안한다면 무척 높은 참여율이다. 공식적으로 등록한 186명 중에서 128명이 새로운 일자리를 찾았다. 어려운 노동시장을 고려한다면 상당한 성과이다. 그리고 12명은 학교 직업훈련을 수료하였다. 재취업 직장에서의 평균임금은 시간당 6.20달러였다. 물론 이는 과거 공장에서 받았던 임금보다는 낮은 수준이었지만 주평균 임금보다는 높은 수준이었다. 재취업에 소요된 Title III 비용은 1,000달러보다 낮은 수준이었다.

기존의 지원센터의 경험을 살펴보면, 통보 이전에 이미 해고된 근로자의 참여를 유도하는 것은 무척 힘든 작업이며 그 결과도 신통치 않게 나타나는 것이 보통이다. 빈슨 지원센터의 높은 참가율은 바로 개인적으로 근로자들을 접촉하고 공격적으로 센터 프로그램을 선전했던 센터 직원의 노력의 결실이었다.

다. 인터내셔널 하비스터/UAW 실직자지원센터

1) 배 경

1970년대 지속적인 호황을 누렸던 인터내셔널 하비스터(International Harvester Corp.)는 1980년대에 들어서 심각한 반전을 경험하게 된다.[42] 1970년대에 판매량이 3배 증가하고 종업원수가 1979년에는 94,000명으로 늘어났지만 1984년에

이르러 21,000명 수준으로 급락하였다. 5년 사이에 인력이 무려 78% 감소한 것이다. 극심한 불황, 치솟는 이자율, 장기간에 걸친 파업, 그리고 농업장비와 트랙터 시장의 불황은 비교적 짧은 기간에 이 회사의 운명을 바꾸어 버렸다. 1985년 인터내셔널 하비스터는 농업장비사업을 경쟁사에게 매각하였고 1986년에는 회사명 자체를 나비스타 인터내셔널로 변경하게 된다.

인터내셔널 하비스터의 몰락은 결국 1984년 켄터키주 루이스빌에 위치한 주조공장의 폐쇄로 이어진다. 이미 루이스빌 지역에는 몇 년 전에 트랙터 제조공장이 문을 닫았었다. 루이스빌 주조공장의 종업원수는 1970년대 6,000명이 넘었지만 1983년 초에 이르러 860명 수준으로 하락하였다. 이렇게 인력이 감축되었음에도 불구하고 1983년 동안 1년의 거의 반이 일시휴업 상태였다.

공장이 문을 닫는다는 통지가 있기 전 수년간 노사관계는 원만한 편이었다. 1981년 선출된 노조지부 간부들은 회사와 함께 생산성을 증진시키는 노력에 협력하였고 1982년 회사는 수백만달러를 투자하여 자동화 시설을 설치하였으며 다음해 생산성이 거의 100% 증가하게 된다. 이런 협력적이고 긍정적인 노사관계로 회사의 어려운 상황에도 불구하고 공장이 문을 닫지 않을 것이라는 희망적인 추측을 낳았다. 실제로 당시 공장이 문을 닫을지도 모른다는 징조와 소문이 무성하였지만 루이스빌 주조공장은 회사에서 가장 현대적이고 효율적인 시설을 가지고 있었기 때문에 근로자들은 이런 소문을 무시하고 적어도 루이스빌 주조공장이 계속 가동될 것을 믿었다. 그러나 이런 희망에도 불구하고 루이스빌 주조공장은 결국 문을 닫게 된다.

1982년 5월 인터내셔널 하비스터와 UAW는 공장폐쇄의 경우에는 적어도 6개월의 조기통지, 그리고 부분적인 폐쇄의 경우에는 90일의 조기통지를 근로자에게 해야 한다는 협약을 맺었다. 그리고 공장이 문을 닫는다는 결정이 나면 가능한 빠른 시일내에 노조에게 통보한다는 데에 비공식적인 합의를 보았다. 1983년 11월 회사는 1984년 4월 말에 루이스빌 주조공장을 폐쇄한다고 발표한다. 실제 공장이 문을 닫은 시점은 1984년 8월 4일이기 때문에 결국 8개월 보름 전에 조기통지를 한 셈이다.

---

42) 이 사례는 Fedrau and Balfe(1989)를 참조하였다.

2) 프로그램 계획과 지원센터 운영

이미 2년 전 트랙터 제조공장이 문을 닫을 당시 노사의 지원프로그램이 가동되었던 경험이 있기에 루이스빌의 근로자들은 새로운 일자리를 찾는데 회사와 노조로부터 지원을 받을 것이라는 사실을 알고 있었다. 그러나 대부분의 근로자는 전직지원프로그램에 관해 생소한 편이었다.

공장이 문을 닫을 것이라는 발표 직후 회사는 전직지원프로그램이 수립되고 실직근로자의 재취업을 지원하기 위한 지원센터가 공장 근처에 설립될 것이라는 요지의 발표를 하였다. 그러나 이월 주문을 채우기 위해 시간이 필요했기 때문에 공장이 문을 닫는 날짜는 연기되었고 따라서 센터 운영에 대한 상세한 계획은 1984년 2월 초에나 가능하였다.

우선 회사와 노조는 지원센터가 공장 내부나 근처에 위치하는 것을 선호하였는데 결국 종업원신용조합 건물이 선택되었다. 그리고 1984년 2월 둘째 주에 노사와 주정부·민간기관의 대표 20명 이상이 함께 모여 지원센터의 계획, 재원, 운영 등에 관해 논의하게 된다. 이 모임에서는 다음과 같은 사항들이 다루어졌다.

우선 노사정 대표로 구성된 운영위원회가 설립되어 프로그램 설계, 직원 선택, 자원 분담, 그리고 계획 단계에서 발생하는 주요 정책결정이 이루어졌다. 약 20%의 근로자는 인디애나주에 살고 있었기 때문에 켄터키주와 인디애나주에서 각각 JTPA Title Ⅲ 기금에 대한 신청을 해야 했다. 주정부 직업안정기관과 민간산업평의회의 재원 분담도 논의되었다.

주정부기관은 노사가 지원센터프로그램에 전적으로 참여하기를 원한다는 사실에 놀랐다. 비록 주정부 직업안정기관은 1982년 루이스빌 트랙터 제조공장에서의 전직지원프로그램에 참여하였지만, 노사가 공동으로 운영하는 지원센터에 함께 참여했던 경험은 가지고 있지 않았고 그런 방식이 작동할 것인가에 회의적이었다. 그러나 회사와 노조의 주장이 확고하였기 때문에 모든 관계자들은 결국 예비적인 계획에 합의하게 된다.

회사가 고용한 컨설턴트는 이들과 함께 주정부에 제출할 JTPA Title Ⅲ 기금 요청 제안서를 작성하는 역할을 맡았다. 3월 초 이들은 다시 모임을 가져

제안서 초안을 검토하고 지원센터의 구체적인 계획을 확정한다. JTPA Title Ⅲ 기금은 31만달러를 요청하고 그에 상응하는 재원을 회사가 마련한다는 데에 합의를 보게 된다. 그리고 노사가 각각 센터에 직원을 두고 주정부 직업안정기관도 현장훈련, 강의수강 지도, 일자리 개발 등의 업무를 맡을 직원을 2~3명 파견하기로 한다. 마지막으로 센터의 프로그램을 설명하고 참여를 권유하기 위해 공장장과 노조지부장이 공동으로 서명한 편지를 모든 근로자에게 보내는 것에 합의한다.

지원센터는 당초 1984년 5월 1일에 열기로 계획되었지만 2개의 기금 신청과정의 지연과 공장폐쇄 일정이 연기됨에 따라 6월 1일에야 실제로 운영을 시작하게 된다. 계획 단계에서는 회사 수준의 경영자와 중앙 노조가 주도권을 가지고 일을 추진하였지만 센터 소장과 직원이 선택된 후부터는 공장 관리자와 노조지부가 센터 운영의 책임을 맡게 된다.

센터 직원이 직면한 첫번째 문제는 프로그램에 대한 근로자의 회의적인 반응을 극복하는 것이었다. 초기에는 그렇게 반응이 높지는 않았다. 따라서 센터의 노조 직원과 센터 소장은 주조공장에서 근무하고 있는 근로자는 물론 지난 2년간 해고되었던 모든 근로자에게 편지를 보내는 등 선전전략을 개발하였다.

루이스빌 지원센터 직원을 대상으로 한 오리엔테이션과 훈련은 이미 운영중이었던 포트웨인 지원센터를 방문하고 벤치마킹을 하면서 시작되었다. 그리고 포트웨인 지원센터의 소장과 직원은 루이스빌을 방문하여 첫번째 구직활동 워크숍을 개최하였다. 아울러 루이스빌 직원이 그 후 구직활동 워크숍을 운영하는 것을 관찰하고 비판적인 조언을 해주었다. 이런 직원간의 상호작용은 매우 성공적이어서 회사 공장에서 지원센터가 설립되면 이미 설립된 지원센터의 노사 대표가 새로 설립된 지원센터를 돕는 것이 하나의 관행으로 정착하게 된다. 궁극적으로 센터 소장들간의 네트워크가 형성되어 서로간의 문제를 의논하고 경험을 나누게 되었다.

루이스빌 지원센터는 구직활동상담과 지도, 일자리 개발, 훈련, 기본교육, 시험·평가, 이전지원, 지역 사회복지기관으로의 소개 등 다른 지원센터와 마찬가지로 포괄적인 서비스를 제공하였다. 센터 직원을 선택하는 데는 우선적인 고려사항은 대인관계 기술이 뛰어난 자를 찾는 것이었다. 센터 직원간의 하나

의 공통분모는 이들의 일자리로 곧 사라질 것이기에 근로자들과 심정적으로 연결되어 있다는 점이다. 특히 센터의 노조 직원은 다양한 역할을 수행해야 했다. 여기에는 상담과 일자리 개발도 포함된다. 센터 운영 초기에는 주정부 직업안정기관의 전문상담원이 주로 경력상담 역할을 맡았지만 근로자들은 센터 노조 상담원과 대화하기를 선호하였다. 결국 그의 상담역할은 프로그램이 진행되면서 증가하게 된다.

노사정 3자의 직원체제는 잘 작동하였다. 그러나 노사 직원과 주정부 직업안정기관 직원간의 접근방식을 조화시키기 위해서는 어느 정도의 조정이 이루어져야 했다. 노사 직원은 모든 일을 삼중으로 해야 하고, 직업안정기관이 서류작업과 상담만 강조하고 직접 현장에서 발로 뛰는 일은 하지 않는다고 불평하였다. 노사 직원은 또한 그들의 우선적인 목표가 근로자에게 적당한 일자리를 알선하는 것이지만 직업안정기관 직원은 알선율이나 법정 요건 등을 충족시키는 일에 더 신경을 쓴다는 점을 지적한다. 여기에 대해 직업안정기관 직원은 교정교육과 훈련은 일자리 소개를 지연시키기는 하지만 근로자의 장기적 경력을 증진시키기 위한 것이라고 주장한다. 이런 접근방식의 차이점은 직원들간에 상대적으로 사소한 문제로 생각되었고 프로그램이 진행됨에 따라 점차 해결되었다.

3) 결 과

인터내셔널 하비스터, GE 등의 거대기업에서 지속적인 해고를 단행함에 따라 루이스빌의 제조업 고용은 1981년과 1985년 사이에 25% 이상 감소하였다. 이런 노동시장 상황에도 불구하고 지원센터는 당초 목표를 초과 달성하였다. 등록은 960명을 예상하였지만 실제로 903명이 등록하였다. 그러나 599명이 재취업에 성공하여 당초 480명이라는 목표를 훨씬 넘어섰다. 여기에는 회사의 다른 공장으로 이전한 140명이 포함된다. 평균임금은 시간당 8.34달러로 예측치(시간당 7.50달러)보다 높았다. 그리고 126명이 재훈련을 받았다.

1985년 6월 JTPA Title Ⅲ 기금 지원이 만료가 되었기 때문에 켄터키주 정부는 더 이상 프로그램에 대한 재정 지원을 하지 않기로 결정한다. 그러나 회

사와 지역노조는 1985년 말까지 재정 지원을 계속하였다. 지원센터는 1985년 12월 31일까지 업무를 지속하였고 6개월 동안 추가적으로 118명이 재취업하게 된다.

라. 베들레헴 철강/USWA 지원센터

1) 배 경

1980년대는 미국 철강산업에게 시련의 시기였다.[43] 1979년 미국의 철강산업은 1억톤 이상의 철강을 생산하였다. 그러나 1982년에 이르러 생산량이 6,200만톤 수준으로 떨어져 가동률이 50%를 밑돌게 된다. 철강산업이 주로 위치한 동북부와 중서부 지역은 공장폐쇄와 대량해고가 이어지면서 심각한 경제적 타격을 입게된다. 1979년 당시 철강산업에 종사하는 생산직 근로자수는 380,000명이었지만, 4년 후인 1983년에는 208,000명으로 줄어든다.

1980년대 초반의 대량해고는 1980~81년 당시의 경제불황에서 비롯되었다. 그러나 그 후에도 지속된 일시해고와 공장폐쇄는 철강회사들이 파산을 하거나 보다 치열해진 경쟁환경하에서 경쟁력을 확보하기 위해 조직재구축을 실시하는 과정에서 발생하게 된다. 1987년에 이르러 철강산업에 종사하는 생산직 근로자수는 163,000명으로 1979년 수치의 절반 이하로 떨어진다.

베들레헴 철강회사도 1984년과 1985년 회사 차원의 조직재구축 과정에서 국내 8개 공장의 대규모 인력감축을 실시했다. 베들레헴 철강회사는 1984년 전국적으로 약 6천명을 감원하였는데, 여기에는 메릴랜드주 볼티모어 근처의 스패로우즈 포인트(Sparrows Point) 공장 단지에서 감원된 2천명도 포함된다. 스패로우즈 포인트 공장 단지에서는 1970년대 한때 32,000명이 작업을 하였지만 1987년 3/4분기에 이르러 8,100명 수준으로 하락하게 된다.

베들레헴 철강회사와 전미철강노조(USWA)는 오랜기간 동안 노사협력적 프로그램을 공동으로 개발·운영한 경험이 있고 전반적으로 좋은 관계를 유지

43) 이 사례는 주로 Fedrau and Balfe(1989)를 참조하였다.

하고 있었다. 물론 인력감축과 공장폐쇄가 이어지면서 전과 같이 원만한 관계를 유지하기는 쉽지가 않았다. 그럼에도 불구하고 노사는 심각한 경제상황에서 생존하기 위해서 협력은 불가피하다는데 인식을 같이하게 된다.

2) 프로그램 계획 단계와 지원센터 운영

1985년 초 스패로우즈 포인트 공장 단지에서 대량해고 통보가 있은 직후 베들레헴 철강회사 고위 간부는 전미철강노조 간부, 전국경제인연합회(NAB) 컨설턴트, 전직지원회사 대표 등과 회합을 가지게 된다. 이 모임에서 노조 간부는 노조의 지원센터 모형을 제시하였는데 노조의 접근방법은 회사의 지원센터 모형과 매우 흡사한 것이었다. 다만 중요한 차이점은 노조의 모형은 동료상담원을 포함시킨다는 점이다. 노사는 이 모임에서 노사 공동의 단일지원센터 모형을 개발하기로 합의한다. 이 계획에는 회사가 스패로우즈 포인트 공장 단지에 50만달러, 그리고 다른 공장들까지 합쳐 총 1.5백만달러의 지원기금을 제공하고, 각 지원센터에는 적어도 한 명의 동료상담원을 둔다는 것이 포함되어 있다.

그 후 회사, 노조, 전국경제인연합회(NAB), 노조의 인적자원개발연구소(HRDI) 대표 등으로 구성된 특별 실무위원회가 JTPA Title Ⅲ 기금 요청 제안서를 준비하여 연방 노동부에 제출하는 작업에 들어간다. 노사 대표는 또한 각 주의 정부관리들과 만나 근로자 지원센터 프로그램을 설명하고, 주정부에 제출하는 JTPA Title Ⅲ 기금 요청 제안서를 준비하였다. 스패로우즈 포인트 공장 단지는 4개 주에 걸쳐 있었다. 따라서 노사 대표는 4가지의 제안서를 준비하고, 수많은 주정부기관 그리고 민간산업평의회와 접촉을 해야만 했다. 이는 하나의 지원센터를 설립하는 것보다 훨씬 복잡하고 어려운 과정이었다.

전미철강노조 대표와 회사 대표는 주·지방정부 관리들과 연속적으로 회합을 가졌다. 첫번째 회의에서는 접근방식에 대한 이견이 노출되었다. 노사는 민간 전직지원컨설팅 회사에게 센터 운영을 맡기기를 원한 반면 주정부는 자체 인력을 활용하고 지원센터를 지역 직업훈련센터에 두길 원했다. 또한 어떤 서비스를 제공하고 프로그램의 구조는 어떻게 설계할 것인가에 대한 논쟁도 있

었다. 주정부의 접근방법은 구직활동지원보다는 재훈련을 더 강조하는 것으로 보였다. 그러나 이러한 쟁점은 서로가 약간의 양보를 하면서 풀리게 되었고, 결국 스패로우즈 포인트 프로젝트는 전미철강노조가 제시한 모형을 따르게 된다.

스패로우즈 포인트 센터는 전미철강노조와 철강회사들이 공동으로 계획했던 다른 지원센터와 비슷하게 운영되었다. 센터는 공장에서 가까운 중립적인 지역에 자리를 잡았고, 구직활동지도, 직업클럽, 각종 훈련, 사회복지서비스 소개 등 포괄적인 서비스를 제공하였다.

센터 직원으로 활동하는 동료상담원은 10일마다 해고근로자 명단을 받아서 그 명단에 있는 근로자에게 우선 편지를 보내고 다시 전화를 걸어 센터가 제공하는 서비스를 설명하고 개별적인 상담을 요청한다. 센터를 방문한 근로자는 동료상담원과의 개별적인 상담후 전직지원컨설팅회사가 주관하는 이틀에 걸친 자기평가 워크숍에 참가한다. 이 워크숍의 목적은 근로자가 자신의 경력 결정을 내리는데 도움을 주는 것이다.

다음 단계는 이틀간의 워크숍으로 근로자의 구직활동기술을 증진시키기 위한 것이다. 이 워크숍은 원래 노조의 인적자원개발연구소가 주관하였지만 18개월이 지난 후 자기평가 워크숍을 주관하던 전직지원컨설팅회사가 대신 맡게 된다. 다음으로 만약 근로자가 시장성 있는 기술을 보유하고 있으면 구직활동을 지원하는 구인개척 담당자에게 소개된다. 만일 현 상태로 직장을 구하기가 힘들다고 판단되면 재훈련프로그램에 등록하도록 한다.

센터의 노조 동료상담원 자신도 모두 베들레헴 공장에서 일자리를 잃은 근로자였다. 이들도 해고의 고통스런 과정을 거쳤기 때문에 근로자의 입장을 마음으로부터 공감할 수 있었다. 모든 동료상담원은 피츠버그에 위치한 노조의 훈련센터에서 이틀간의 훈련프로그램을 이수했다.

스패로우즈 포인트 센터는 1년간의 JTPA Title Ⅲ 기금을 받고 1985년 9월 1일 운영을 시작하였다. 그러나 1년이 지나고 프로그램은 6개월 연장이 된다. 그 기간 동안 회사와 주정부는 운영비용을 50%씩 부담하기로 합의한다. 6개월이 지난 1987년 3월 프로그램은 다시 연장되고, 이번에는 회사가 모든 운영비용을 부담하게 된다.

해고근로자를 센터 프로그램에 참여시키는 것은 쉬운 작업이 아니었다. 일반적으로 센터가 운영을 시작한 후 바로 해고가 된 근로자를 프로그램에 참여시키는 것보다 이미 상당기간 이전에 해고가 된 근로자를 프로그램에 참여시키는 것이 훨씬 어렵다. 현재 근무를 하고 있거나 최근에 해고가 된 근로자를 접촉하는 것이 상대적으로 쉽기 때문이다. 실제로 전체 참여자의 60~65% 정도가 센터 개소 이전에 해고되었던 근로자였다. 센터 직원은 센터 개소 이전에 일자리를 잃은 근로자를 접촉하고 센터 참여를 유도하기 위해 편지, 전화, 포스터 부착 등 부단한 노력을 기울였다.

또 다른 난관은 많은 근로자가 리콜(재고용)될 거라는 희망을 버리지 않고 있다는 것이었다. 해고를 당한지 2~3년이 지난 근로자도 회사에서 리콜 전화가 올 것이라는 기대를 계속 가지고 있었다. 실제로 1985년의 인원감축에도 불구하고 스패로우즈 포인트 공장은 계속 가동을 하였고, 1987년에는 일부 공장에서는 해고가 진행되었지만 다른 공장에서는 리콜이 이루어지기도 했다. 따라서 상당수의 근로자가 다른 직업이나 새로운 경력을 찾겠다는 생각을 하지 않았기 때문에 센터 프로그램에 참여할 유인을 갖고 있지 않았다.

3) 결 과

1987년 6월 말 현재 815명의 근로자가 센터 프로그램에 등록했고, 381명(47%)이 새로운 일자리를 찾았다. 434명은 아직 프로그램에 등록을 한 상태였는데, 각종 훈련프로그램에 참여하였다.

스패로우즈 포인트 근로자의 경우 대부분이 센터 개소 훨씬 전에 해고가 된 근로자였다. 따라서 앞에서 살펴본 사례들에 비해 프로그램 참여율이 낮게 나타났다. 또한 많은 근로자가 재고용될 거라는 희망을 버리지 않고 있었다는 점도 센터 참여를 어렵게 하는 요인으로 작용하였다.

미국기업은 불황에 접어들면 잉여근로자를 해고하고 경기가 회복되어 노동력이 필요하게 되면 일시해고한 근로자를 다시 재고용하는 것이 관행이었다(조준모, 1997). 미국노조도 전통적으로 경기변동에 따른 고용조정에 대해서는 적극 수용해 왔는데 이는 리콜이라는 독특한 제도가 있기 때문이다(이병훈 외,

1998: 10).

노조는 직업을 보호하는 것이 고유한 임무이다. 그러나 이 사례에서는 노조가 근로자에게 그들의 직업이 사라졌고 따라서 다른 일자리나 새로운 경력을 찾으라고 설득하는 역할을 맡았다. 이는 노조로서는 하기 어려운 역할이었다. 그러나 (회사로부터 정식해고를 통보받지는 않았지만) 리콜의 가능성이 없고 사실상 정식해고라는 것이 명백하다면 근로자로 하여금 새로운 일자리로 이행하거나 재훈련을 받도록 지원하는 것이 전미철강노조의 입장이었다. 이 사례는 이런 전미철강노조의 지원센터 방식이 적용된 대표적인 사례이다.

5. 시사점

종종 경영자는 새로운 기업경영전략이나 인적자원전략을 일시적 유행처럼 모방하게 된다. 그러나 1980년대 이후 미국기업의 다운사이징 경험을 살펴보면 우리는 이제 다운사이징의 효과에 대해 냉정하게 평가를 내릴 필요가 있다. 특히 획일적으로 인력을 감축하는 다운사이징 방식이 경영성과에 별다른 효과가 없다는 것은 경험적 사실이다(Cameron, 1994; Mishra et al., 1998; Rosow et al., 1996).

다운사이징에는 비인간적인 방식이 있고 인간적인 방식이 있다. 감원을 비인간적인 방식으로 단행한 사례는 많이 알려져 있다. 다운사이징 문헌에 의하면, 종종 영문도 모르고 출근한 근로자는 그날 해고를 통보받고 즉시 회사를 떠나야 했다. 그리고 해고를 통보받은 즉시 무장경비원이 준비한 상자에 자기 물품을 담고 경비원의 호위를 받고 굴욕적으로 회사 건물을 벗어나야 했다.[44] 어떤 은행에서는 과장이 회의를 소집하고 동료들 앞에서 해고자의 명단을 발표했다(Pfeffer, 1998: 186). 한 통신회사는 200명을 감원하면서 음성메일로 해고를 통보했다. 그리고 '당신의 딸을 직장으로 초대하기' 행사 당일 사무실에 딸이 있는데도 한 중역은 해고 통보를 받아야만 했다(Cappelli, 1999: 117). 이

44) 다운사이징 문헌에서 유명한 실패사례인 애타리(Atari) 사례의 구체적인 내용은 Sutton, Eisenhardt, and Jucker(1986), 김동헌(1998a: 46~47), 권석균・이영면(1999: 103~108) 등을 참조.

런 비정한 다운사이징 방식은 1980년대 후반부터 1990년대 초반까지 많은 미국기업이 실제로 실행했던 방식이다. 오히려 뉴질랜드 우체국(New Zealand Post)처럼 해고된 근로자에게 송별파티를 열어준 인간적인 방식은 극히 예외적인 사례일 것이다(Pfeffer, 1998: 186~189).

대부분의 미국기업의 경우 해고는 시장환경에 반응하는 최초의 수단이다. 그러나 일부 기업은 해고를 최후의 수단으로만 사용하고 해고를 방지하기 위한 여러 가지 대안을 먼저 시행한다. 종업원을 비용으로 간주하지 않고 회사의 가장 중요한 자산으로 존중한다면 해고를 방지하거나 최소화할 수 있는 혁신적인 대안을 개발하는 것이 가능하다. AT&T의 자원링크프로그램은 다운사이징을 단행하면서도 유능한 인력을 계속 보유하는 혁신적인 인적자원전략을 보여준다.

모든 노력에도 불구하고 인력감축이 불가피하다고 판단되면 현명하게 다운사이징을 실행해야 한다. 실직의 이유가 개인의 능력이나 직무성과가 아니라 대량감원에 의해 불가피하게 발생한 것이라면 종업원이 존엄을 유지하면서 회사를 떠날 수 있도록 사회적 책임을 지는 방식으로 다운사이징이 설계되고 실시되어야 할 것이다.

사회적 책임을 지는 다운사이징은 고용조정으로 인한 실직자를 인간적으로 대우하고, 대량감원이나 공장폐쇄가 지역경제에 미치는 영향을 최소화하려는 방식으로 설계되고 시행되는 기업 다운사이징 전략을 의미한다(김동헌·원창희, 1998; Kinicki et al., 1987). 미국기업의 다운사이징 경험에 의하면, 사회적 책임을 지는 방식의 다운사이징은 바로 경영성과를 개선하는 성공적인 다운사이징 전략이기도 하다.

최근 우리나라에서도 대기업을 중심으로 전직지원제도에 대한 관심이 고조되고 있으며, 삼성, 포항제철 등 일부 대기업은 퇴직자의 재취업 및 창업을 체계적으로 지원해주는 전직지원 서비스를 잇달아 도입하고 있다(한국경제, 2001년 10월 30일자). 이러한 양상은 우리나라의 경우 정리해고에 강력히 반발하는 노조의 존재와 감원의 어려움으로 인해 전직지원제도의 도입 내지는 활성화가 어려울 것이라는 기존의 사회적 통념과는 상당한 차이를 드러내고 있다.

분명 우리나라는 미국에 비해 대량해고의 요건이 엄격하다. 그러나 미국의

전직지원 컨설팅산업의 경험을 살펴보면 경영자의 고용권이 위협을 받았을 때 소송문제 등을 고려하여 오히려 퇴직자를 위한 전직지원서비스가 더 제공되었다는 사실을 발견할 수 있다(Morin and Yorks, 1990). 한편 우리 나라의 근로자는 평생직장의 고용관행에 익숙해 있기 때문에 실직의 충격이 상당히 심각하리라고 예상된다(이원행, 2000 : 159). 우리 나라의 근로자는 미국의 근로자에 비해 개인적 네트워크를 활용하여 숨겨진 직업시장(hidden job market)에서 구직활동을 하는데 익숙하지도 않다. 이런 점들을 고려하면 기업의 퇴직자 달래기 수단(cooling-out device)으로 기업 스스로의 필요에 의해 전직지원서비스에 대한 수요가 증가할 수도 있음을 알 수 있다(Miller and Robinson, 1994). 또한 최근 전직지원장려금제도가 고용보험제도에 도입되어 많은 기업들이 관심을 보이고 있다. 이미 10여 개의 전직지원 컨설팅회사가 전직지원서비스를 제공하고 있으며(한국경제, 2001년 10월 30일자), 전직지원장려금제도의 도입 이후 보다 많은 컨설팅회사들의 신규 시장진입이 예상된다.

최근에 도입된 전직지원장려금제도는 일단 전직지원제도의 활성화를 위한 촉진제 역할을 할 것으로 기대된다. 그러나 고용보험제도의 다른 프로그램들과 유사하게 이 제도도 중소기업이 상대적으로 활용하기가 쉽지 않기 때문에 기업규모간 제도활용상의 형평성이 악화될 가능성이 있다. 전직지원장려금을 신청하는 기업에게만 소요비용의 일부를 지원하는 제도만으로는 중소기업 경영자에게 실질적인 도움을 줄 수 없으며, 소규모 정리해고나 회사가 퇴직자에 대한 지원을 거부하는 경우에는 효과적으로 실직자들에게 접근하여 지원을 제공할 수가 없게 된다. 아울러 전직지원장려금제도의 활성화로 인해 전직지원 컨설팅산업이 번창하게 되면, 역설적이지만 기업의 이직관리를 용이하게 하여 해고를 방지하기 위한 여러 가지 대안을 먼저 시행하지 않고 우선적으로 해고를 단행할 우려가 있다.

최근 우리나라 기업의 전직지원 사례들을 살펴보면 정부기관과 지역사회가 적극적으로 참여한 사례로는 Ⅳ장에서 살펴본 대우자동차의 대우희망센터가 유일하다. 대우희망센터는 노동부, 인천광역시청, 전직지원 컨설팅회사, 중소기업청의 소상공인지원센터, 그리고 대우자동차가 제휴하여 퇴직자가 필요로 하는 다양한 서비스를 일괄적으로 제공하여 국내 전직지원제도의 새로운 방향을

제시하였다고 본다(김규동, 2001). 이러한 연계체계의 구축이 가능했던 원인은 정부가 일시에 발생하는 대규모 퇴직자에 대한 대응책에 고심하고 있었고, 대우자동차 사무노위의 전직지원서비스에 대한 전향적인 자세 및 회사의 적극적인 호응이 맞물렸기 때문이다. 그러나 생산직 중심의 노조는 참여하지 않았고, 전직지원제도의 준비·통지단계에서 여러 가지 문제점들을 노출하여 결국 센터 운영 초기에 퇴직자들의 저조한 참여율을 기록하게 된다. 대우희망센터는 미국과 캐나다의 노사정 3자 지원센터 모형에 근접한 모형이지만, 대우희망센터 사례에 대한 평가를 통하여 우리는 대량해고에 대비하여 정부기관과 지역사회가 신속하게 대응할 수 있는 반응메카니즘이 마련되어야 함을 알 수 있다.

선진국 기업의 다운사이징 사례들을 살펴보면 다운사이징 기업만의 퇴직자 전직지원프로그램은 그 효과가 제한적이다. 회사와 노조의 노력만으로는 비록 그것이 잘 계획된 프로그램이라고 해도 충분하지 않으며, 실직자가 노동시장에서 낙오되는 것을 방지하는 노사정 3자의 적극적인 지원체제가 마련되어야 한다.

전직지원을 위한 노사정 3자 모형은 1963년 캐나다에서 처음 실시하였고, 이후 다양한 노사관계제도를 가진 나라들이 이 모형을 탄력적으로 도입하였다. 미국은 1980년대 중반까지 여러 주에서 캐나다 모형을 실험적으로 실시하다가 1988년 근로자조정지원법(EDWAA)의 제정을 계기로 캐나다 모형을 제도적인 틀에서 수용하였다. 우리는 노사의 실직자 지원노력을 뒷받침하기 위해 미국과 캐나다의 정부기관과 지역사회가 제공하는 지원방식을 도입할 필요가 있다.

물론 퇴직자를 위한 전직지원은 퇴직자에 대해 개인적으로 알고 있는 노사의 지원이 가장 효과적이다. 따라서 정부의 기본적인 역할은 노사의 노력을 대체하는 것이 아니고 격려하고 지원하는 것이다. 그러나 특히 회사가 퇴직자에 대한 지원을 거부하거나 소규모 정리해고의 경우에는 정부기관과 지역사회가 조기에 개입하여 실직자 지원을 위해 신속하게 대응할 필요가 있다. 이런 정부기관의 역할을 고려할 때 공공직업안정기관에서 풍부한 경험과 전문성을 갖춘 컨설턴트를 양성할 필요성이 증대된다.

공공직업안정기관의 컨설턴트는 민간 전직지원 컨설턴트와 유사한 역할을 하며, 지역사회와 경제에 정통하기 때문에 일자리 개척과 알선에 보다 효과적

이다. 노사정 3자 모형에서는 정부기관과 지역사회가 우선적으로 일자리 유지에 관심을 가진다. 캐나다의 IAS 프로그램이나 미국의 신속대응 프로그램에서 컨설턴트의 임무는 우선 대량해고나 공장폐쇄가 불가피한가를 살펴보고, 해고회피 노력에 대한 다양한 컨설팅을 제공하는 것이다. 따라서 중소기업에서 정리해고의 가능성이 발생할 경우 인적자원관리에 대한 전문적인 컨설팅을 제공하거나, 중소기업의 경영자가 민간 경영컨설팅 서비스를 받을 수 있도록 지원하는 제도가 도입되어야 한다.

결론적으로, 전직지원을 위한 정부 차원의 정책 모형이 수립되어야 하며, 기본적으로 정부는 국내외의 모범적인 전직지원 사례와 관행을 발굴・분석・전파시키는 정보소통기구(clearinghouse)로서의 역할을 담당해야 한다(이원덕, 1997 : 122). 보다 중요한 것은, 전직지원을 위한 노사정 3자 모형을 활성화하기 위해 정부는 노사 공동의 실직자 지원 노력을 이끌어내는 촉진제(catalyst) 역할과 함께 각종 실직자 지원 프로그램과 자원을 통합적으로 조정하는 역할(coordinator)을 수행하여야 한다.

Ⅶ. 결론 및 시사점

1. 한·미·일 고용조정과 전직지원제도 비교

한국, 일본, 그리고 미국기업의 고용조정방식에는 상당한 차이가 있다. 이는 각국의 문화와 가치관, 경영자의 인간관과 인적자원관리방식, 해고에 대한 사회의 인식정도, 임금체계, 중도노동시장의 활성화 정도 등이 다르기 때문이다. 고용조정방식의 차이는 곧 실업 없는 노동이동을 지원하는 정부정책이 달라야 함을 의미한다.

개괄적으로 3국의 고용조정방식을 강제적 고용조정, 즉 비자발적 해고의 측면에서 보면 미국, 한국, 일본의 순으로 적다. 미국의 경우 비자발적 해고의 빈도는 일본과 한국에 비해 가장 높지만 중도채용시장이 활성화되어 있고, 해고자에 대한 사회의 반응이 부정적이지 않으며, 특히 전직지원제도가 기업의 사회적 책임으로 자리매김될 정도로 구축되어 있기 때문에 강제해고를 둘러싼 노사간의 다툼의 여지는 그리 크지 않다.

일본의 경우 3국 중에서 비자발적 해고빈도가 가장 낮다. 이는 제Ⅴ장 일본기업의 고용조정과 전직지원 사례에서 보는 바와 같이 전적과 출향이라는 방식으로 고용을 조정하고 있기 때문이다. 특히 1,000인 이상의 대기업의 경우 여전히 종신고용제도를 유지하고 있기 때문에 강제적 고용조정은 거의 이루어지지 않아 전직지원제도는 인사노무관리에 부차적인 수단으로서의 위치를 점하고 있다.

물론 최근 일본의 대기업들도 대규모 인력감축 계획을 발표한다. 일본의 최고경영진은 이 과정을 "미국식(Americanizing)"이라고 표현한다(Mroczkowski and Hanaoka, 1997: 58). 그러나 이러한 인력감축 계획의 실상을 살펴보면 직접적인 해고는 거의 없다는 점에서 미국식이라고 보기는 어렵다. 미국기업들은 일반적

으로 정리해고를 인력감축의 가장 중요한 수단으로, 그리고 가장 우선적으로 이용한다(권석균・이영면, 1999: 312~313). 미국기업에 있어 다운사이징을 실시하는 최선의 관행은 우선 해고를 회피하기 위한 진정한 노력을 기울이고, 그럼에도 불구하고 해고가 불가피하다면 정리해고를 과감하게 실시하되 사회적 책임을 지는 방식으로 퇴직자와 생존자에게 지원을 제공하는 것이다. 일본기업의 고용조정 접근방식은 어떤 형태의 이직(separation)도 최대한 연기하려는 점진주의이며, 이런 접근방식에서 미국기업의 고용조정 관행과 분명한 차이점을 보인다(표 Ⅶ-1 참조). 그러나 본 연구의 사례조사 연구를 통하여 일본기업의 고용조정에서 발견되는 점진주의와 면밀한 계획수립은 미국기업의 성공적인 다운사이징 관행과 공유되는 관행임을 파악할 수 있다.

최근 일본은 장기간에 걸친 불황으로 인한 실업문제를 해결하기 위한 방안의 하나로 2001년 4월 제151회 정기국회에서 '경제사회의 변화에 대응하는 원활한 재취직을 촉진하기 위한 고용대책법 등의 일부를 개정하는 법률'을 제정하였다. 이 법에 의해 이직이 부득이하게 된 자에 대한 계획적인 노동이동 지

<표 Ⅶ-1> 일본과 미국기업의 고용조정방식 비교

일본기업의 고용조정	미국기업의 고용조정
・실업 최소화 및 원가절감을 목표로 인력조정은 단계적 접근법을 사용 ・1단계로는 직무공유제를 주로 사용하며 주로 근무시간을 단축함(잔업, 근무일수 등). 또한 내부적으로 직무를 재배치함 ・2단계로는 신규, 계약직, 임시직을 축소하고, 신규채용인원을 감축하며 계약직 인원의 재계약을 축소하고 마지막으로 임금삭감 및 임시직 축소 ・3단계에서는 감원을 마지막 수단으로 사용하며 타기업으로 재배치하거나 조기퇴직, 명예퇴직, 강제해고 등을 실시	・장기 전략분석은 인원감축이 아닌 기업목표 달성에 초점을 두고 있으며 감원대상 후보자를 사전에 식별할 수 있는 조기경보 시스템을 사용함 ・조직구조 재설계는 가치가 낮은 업무의 제거 및 인력의 재배치에 초점을 둠 ・인력의 전환, 재배치시에는 경영의 투명성(솔직한 정보공개, 피드백시스템 등)이 확보되었다는 가정하에 구성원을 참여시키는 프로세스를 이용 ・종업원의 요구가 있는 경우에만 제한적으로 직무공유제를 사용 ・광범위한 전직지원서비스 제공 ・훈련・재훈련제도 활성화 ・조직재활력화, 사기 증진, 성과개선

자료 : Mroczkowski and Hanaoka(1997: 64)와 권석균・이영면(1999: 312)에서 재구성.

원노력을 행하는 사업주를 업종을 불문하고 노동이동전에 재직중에서부터 구직활동에의 지원과 노동이동 전후의 교육훈련에 대한 지원에 중점을 두어 노동이동지원조성금제도를 만들어 가능한 한 실업 없는 노동이동을 10월 1일부터 시행중에 있다(부록 4의 일본의 노동이동지원조성금 참조)[45]. 특히 종신고용제도가 우세한 현실하에서 중도노동시장은 아직 활성화되어 있지 않다.

한국은 비자발적 고용조정은 미국에 비해서는 적으나 일본에 비해서는 많다는 특징을 지니고 있다. 한국의 노동시장은 일본의 노동시장에 비해 수량적으로 분명히 상대적으로 높은 유연성을 보이고 있다. 미국에 비해서는 중도노동시장의 활성화가 미진하고, 해고자에 대한 사회의 인식이 부정적이며, 전직지원제도의 도입률도 현저히 낮은 실정이다. 일본에 비해서는 출향과 전적, 배치전환 등 해고를 회피하기 위한 기업내 이동과 기업간 이동에 대한 근로자와 노동조합의 인식이 부정적이며, 중도노동시장도 활성화되어 있지 않다. 일본과 한국에서 중도노동시장이 활성화되지 않은 이유로는 중도탈락자에 대한 사회의 부정적인 인식도 중요한 요인이지만, 임금체계의 차이도 중요한 설명력을 갖는 것으로 보인다. 미국 기업의 임금체계는 직무의 가치에 따라 임금이 결정되는 직무급이기 때문에 시장횡단적인 임금체계로서 기능할 수 있다. 이에 반해 한국과 일본의 경우 최근 업적·성과에 따라 임금수준이 결정되는 연봉제나 성과급 등이 확산되고 있으나 근속년수와 연령에 따라 임금이 결정되는 연공급으로서 시장에서 통용되기 어렵다는 문제를 안고 있다.

한국, 일본, 그리고 일본의 고용조정방식과 이를 뒷받침하는 수단은 각기 다르지만, 일본과 미국의 제도와 사례를 참조하되 인재유동화시대에 인력의 비효율적인 손실이 없는 방향으로 한국의 실정에 맞는 고용조정방식과 수단을 노사정 모두 강구하여야 할 필요성이 있다.

---

45) 일본은 2001년 8월 실업률이 5%대로 상승함에 따라 실업자 증대에 제동을 걸기 위한 방안으로 '노동이동지원조성금' 이외에 1개월에 30인 이상의 인원을 삭감하려는 기업이 재취직지원(outplacement) 회사에 위탁하여 재취직처를 알선하여 받는 경우 기업에 대해 그 비용의 일부를 조성하는 우리나라의 전직지원장려금제도와 같은 제도를 창설하려고 하고 있다. 노사가 합의한 이직예정자의 재취직원조계획을 공공직업안정소에 제출하는 것을 조건으로 조성액은 재취직자 1인당 5만~10만엔 정도로 예상되고 있다.

2. 인재유동화시대의 노사정의 역할

우리나라는 1997년 말 외환위기를 겪은 후 그 이전시기에는 거의 경험하지 못했던 구조조정을 치밀한 사전준비하에 실시하기보다는 일종의 유행병처럼 단행한 나머지 많은 부작용과 후유증이 초래되고 있다. 구조조정이 기업의 자율에 의해서이건, 아니면 정부의 타율에 의해서이건 간에 구조조정은 우리 기업이 양적 성장일변도의 기업경영에서 질적 성장 위주의 기업경영으로 전환시켜 글로벌 경쟁시대에 기업이 생존하고 발전할 수 있는 계기가 될 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 그러나 구조조정을 촉진하고 지원하는 사회적·경제적 시스템이 구축되어 있는 선진국과는 달리 우리의 경우 이러한 시스템이 미흡한 상황하에서의 인력감축 위주의 구조조정으로 근로자, 기업, 그리고 사회 전체에도 많은 부작용과 손실을 초래한 것도 사실이다. 인력감축 위주의 구조조정은 사회안전망이 제대로 갖추어지지 않은 우리나라에서는 필연적으로 노조의 극한 투쟁을 불러 일으켜 조업중단으로 인한 기업의 경제적 손실과 근로자들의 명시적·묵시적 저항으로 인한 생산저하와 불량률의 증가, 그리고 기업의 이미지 손상 등 기업에게도 많은 손실을 안겨준다. 인력감축이 기업과 사회에 손실을 안겨준다 하더라도 고용조정으로 인한 최대의 피해자는 직접대상자인 퇴직근로자임은 말할 나위도 없다. 더욱이 기업은 최근 수요감소나 부진에 따른 소극적·미봉적 구조조정에서 점차 수익을 올리고 있는 기업에서도 한계부문의 사업철수, 사업구조 고도화 및 국경을 초월한 전략적 제휴나 인수·합병 등 적극적인 의미에서의 구조조정을 실시함에 따라 비자발적 노동이동이 더욱 증대될 것으로 전망되고 있다.

상시적 구조조정시대에는 노동이동이 불가피하게 증대될 수밖에 없다. 문제는 노동이동을 부정적으로만 볼 것이 아니라 기업의 경쟁력 제고로 인한 노동수요 확대와 인재의 전사회적 유효활용이라는 적극적 의미로도 파악할 수 있다. 이러한 목적이 달성되기 위해서는 먼저 기업의 구조조정으로 인해 부득이하게 퇴직하는 근로자들이 존엄성을 유지하면서 퇴직하고 심리적 안정과 더불어 신속하게 재취업할 수 있는 방안을 퇴직근로자들에게 제공하여 이들이 회사와 사회에 대한 불만을 최소화하는 방안이 절실히 요구된다. 이는 구조화된

이직관리정책과 전직지원제도가 마련되어야 한다는 것을 시사한다.

구조적·적극적 고용조정시대가 본격화된 지식기반경제시대에 구조조정으로 인한 경제적·사회적 폐해를 최소화하기 위해서는 근로자, 노동조합, 사용자, 그리고 정부가 하여야 할 역할을 살펴보면 다음과 같다.

가. 근로자

상시적 구조조정이 행해지는 사회에서는 고용안정의 의미도 변화된다. 즉, 근로자가 현재 근무하고 있는 직장에서의 고용보장을 의미하는 직장안정(job security)의 개념보다는 어느 직장에 근무하더라도 취업이 안정되어 있음을 의미하는 고용안정(employment security)의 개념이 보다 중시된다는 것이다. 즉, 평생직장시대가 평생직업의 시대로 전환되었다는 것을 의미한다. 이것이 재직근로자와 전직자에게 주는 함의는 무엇일까.

먼저 21세기 조직에서 경력개발의 책임은 어디까지나 근로자 개인에게 있다는 것을 자각할 필요성이 있다.

이는 평생직업시대에 걸맞는 자신의 핵심역량을 강화하기 위한 근로자 자신의 부단한 능동적·주체적 노력이 필요하다는 것을 의미한다. 구조조정의 항상화시대에는 기존의 심리적 고용계약이 붕괴되고 대신 새로운 고용관계의 핵심내용인 '경력탄력적인 인력'이 요구된다. 이 새로운 개념은 경력관리와 개발의 책임은 회사에 있는 것이 아니라 근로자 개인에게 있다는 것이다. 이 새로운 개념의 중요성은 개인별 사례에서 보는 바와 같이 전문능력이 있고, 외국어 구사능력이 있으며, 전직에 적극적인 퇴직자가 그렇지 못한 퇴직자에 비해 쉽게 전직에 성공하고 있다는 사실에서 여실히 증명된다. 이에 반해 재취업이 어려운 퇴직자들을 보면 퇴직자의 지식기술이 보편성이 없거나 또는 전문성이 없는 경우가 적지 않다. 경리, 인사와 기계설비의 설계 등과 같이 비교적 어느 기업에서도 필요한 보편적·횡단적인 지식기술, 또는 전문성이 있는 사람은 퇴직후 재취업이 쉬운 반면 특정기업 고유의 업무만 장기간 동안 담당하여 그 기업에서만 유용한 기술을 가지고 있는 경우는 재취업이 용이하지 않다. 그러므로 근로자와 노동조합은 해고회피를 위한 조치, 예를 들면 다능공을 양성하는 방안

의 하나인 배치전환 등 부서간, 공장내·공장간 배치전환(rotation)에 대한 부정적인 태도와 무조건적인 반대 대신 배치전환을 자신의 고용안정성을 높이는 기회로 인식하여야 한다. 여기에는 물론 배치전환을 해고의 전단계로 악용하려는 회사측의 자세변화가 전제되어야 한다.

둘째, 전직자들은 대기업의식, 직위(직함), 학력의식을 버려야 한다.

일반적으로 퇴직자들에게 전직지원서비스를 제공하는 기업은 대기업이 대부분이기 때문에 재취직하는 곳은 자신이 근무했던 곳보다 못한 기업일 수 있다. 그러므로 재취직자는 대기업 근무 당시의 프라이드, 직위의식과 학벌우월주의를 버리고 오로지 업적과 성과로서 평가받겠다는 당당한 자세가 요구된다.

셋째, 변화에 대한 능동적이고 적극적인 자세이다.

고용유연화시대에는 과거와는 달리 한 직장에서 정년까지 근무하는 것이 미덕이 아닐 수 있다. 전직은 실패가 아니라 오히려 자신의 경력개발을 위한 소중한 기회가 될 수 있다는 식으로 자신의 의식을 변혁시킬 필요가 있다. 즉, 변화를 두려워하여 변화 그 자체를 거부하기보다는 변화 그 자체를 수용하여 자신의 경력개발을 위한 기회로 삼을 필요가 있다.

넷째, 지속적으로 네트워킹을 강화하여야 한다.

직업시장을 크게 공개 직업시장과 비공개 직업시장으로 구분할 때 관리자와 전문가의 경우 공개적인 직업시장이 차지하는 비중은 25%에 지나지 않으며, 나머지 75%는 광고없이 인력을 채용하는 비공개 직업시장이 차지하고 있다. 비공개 직업시장에 속하는 일자리는 기업이나 사람들의 네트워크내에서 충원되는 것이 대부분이다. 그러므로 평상시에도 사람과 사람을 연결하거나 아이디어와 자료를 연결하는 의미로 사용되는 네트워킹(networking)은 구직활동시 많은 도움을 주는 만큼 평상시 접촉 네트워크, 예를 들면 친구, 친척, 이웃, 동료(과거 및 현재), 협력업체, 고객, 사업(직업)상 알고 있는 사람, 동창, 종교 및 사회단체, 협회, 배우자의 리스트 등 사회적 네트워크를 구축하여 지속적으로 관리하여야 한다.

나. 노동조합

우리나라의 경우 고용조정과 관련된 분규로 인해 근로자 개인, 회사, 그리고 사회·경제적으로도 많은 손실을 야기하고 있다. 기업이 경쟁력 제고를 위해 구조조정을 단행한다고 발표했을 때 구조조정에 대한 무조건적인 반대가 과연 노동조합으로서 최선의 길인가에 대한 진지한 고려가 있어야 한다. 그러면 구조조정시 노동조합의 역할은 무엇인가.

첫째, 노동조합은 'all or nothing' 전략을 재고하여야 한다.

기업이 해고회피노력을 다한 다음에 회사의 생존을 위해 인력감축을 하는 것에 대해 노동조합이 무조건적으로 반대하여 쟁의를 일으키는 것만이 진정으로 종업원을 위한 것인가에 대한 진지한 반성이 필요하다. 분규후 자칫 퇴직대상자보다 훨씬 많은 희생자를 발생시킬 수도 있다는 점을 감안하여 무조건적인 반대보다는 회사가 해고회피노력 이행여부, 퇴직대상자 선정기준의 공정성과 합리성, 전직지원제도의 실시와 강화 등 실질적으로 퇴직자들이 혜택을 볼 수 있는 방향으로 노조의 정책을 바꾸어야 할 것이다. 일본 닛산자동차의 고용조정 사례에서와 같이 고용조정과 관련된 쟁점을 회사와 공동으로 협의하는 과정에서 고용조정시 조합원에게 손실이 최소화하는 방향으로 노조의 역량을 집중할 필요성이 있다. 또한 노조에서는 출향과 전적, 배치전환 등에 대해서도 조합원의 고용을 보장하는 방안으로 인식하여 전향적으로 판단하여야 한다.

둘째, 전직지원프로그램의 설계와 시행과정, 그리고 평가과정에의 적극적인 참여이다.

일반적으로 퇴직(예정)자들에게 전직지원프로그램을 제공하는 의사결정주체는 기업이 대부분이다. 대우자동차 사례에서와 같이 노동조합이 고용조정을 근본적으로 반대하는 경우 노조는 전직지원프로그램의 내용, 기간, 비용 등에 대한 개입여지가 전혀 없게 된다. 노조의 반대는 당연한 귀결로 결과로서 퇴직자들의 전직지원프로그램에의 참여가 저조하게 되어 퇴직조합원들의 사회복귀는 그만큼 늦게 된다.

따라서 조합원의 권익과 고용안정을 노조가 진정으로 도모하기 위해서는 먼

저 기업이 해고회피노력을 다하였는가, 퇴직대상자 해고기준은 공정하고 합리적이었는가 등에 대해서도 유의하여야 한다. 그 다음에는 전직지원프로그램의 설계와 시행과정에서의 노조의 적극적인 참여가 필요하다. 외부에서 고용된 전직지원컨설턴트들이나 본사의 인사부에서 모든 설계를 할 경우 이들은 표준화된(canned) 프로그램만을 제시할 가능성이 많다. 효과적인 전직지원프로그램은 퇴직대상자의 인적자원의 특성과 지역경제의 사정에 맞게 설계되어야 한다. 이러한 의미에서 현지 사정이 정통한 현지 노동조합과 종업원의 참여는 중요한 의미를 갖는다(김동헌, 1998a: 77).

다. 기 업

기업이 구조조정으로 부득이하게 이직하게 되는 근로자에게 기업의 부담으로 전직지원서비스를 제공하는 것은 그 동안 기업의 발전에 이바지하여 온 근로자의 공헌에 보답함과 아울러 기업의 사회적 책임을 수행하는 것일 수 있다. 전직지원제도를 실시하려는 기업에서 유의하여야 할 점은 다음과 같다.

첫째, 인간존중의 가치관 또는 신념에 기반을 둔 경영철학이 요구된다.

종업원의 고용안정을 우선시하고 인간존중의 경영방침을 가진 기업(종업원을 부가가치의 창출자로 보는 기업)과 그렇지 않은 기업(종업원을 비용으로 간주하는 기업)에서 부득이하게 고용조정을 실시하여 퇴직대상자에게 전직지원서비스를 제공할 경우 퇴직자들의 수용성이 다른 것은 물론 구조조정을 둘러싼 노사간의 갈등의 폭은 상당정도 다를 수밖에 없다.

한국경총과 유사한 단체인 일본의 일경련이 발간한 2000년 노동문제연구위원회 보고서 제목은 “인간의 얼굴을 한 시장경제를 지향하여”이다. 인간의 얼굴을 한 시장경제란 기업경영에 있어서는 인간존중과 장기적 시각에 입각한 이념으로서 실천된다고 하면서 구체적으로 ① 장기고용을 기본으로 고용안정 중시, ② 개개인의 니즈에 부응하는 다양한 노동방식을 기업이 제공함과 아울러 경영효율 제고, ③ 임금제도를 비롯하여 인사・노무관리제도를 시장메커니즘을 활성화하여 업적・공헌이 반영되는 방향으로 재구축, ④ 노동시장의 유연화는 거슬릴 수 없는 시대이기 때문에 노동시장을 정비하여 전직의 불이익

을 해소하는 방안을 강구할 것을 요청하고 있다(일경련, 2000: 4). 심지어 일경련 회장인 오쿠다 히로시(奥田 碩, 현재 도요타자동차 회장)는 "경영자의 제1책무는 종업원의 고용안정이다. 경영자가 종업원을 해고할 경우 경영자는 할복하여야 한다"라고 말하고 있다. 이와 같은 인간존중의 경영철학하에서 고용조정이 행해짐으로써 우리와는 달리 인력감축을 둘러싸고 노사간 갈등의 여지는 자연 축소될 수밖에 없는 것이다. 실제로 일본 대기업의 경우 닛산자동차 사례에서 보는 바와 같이 인력감축을 둘러싼 노사간 마찰이 우리나라에 비해 현저히 약한 것은 사실이다. 다른 한편으로는 노사가 경영성과를 지속적으로 창출하여 인력감축이 이루어지는 계기를 사전에 봉쇄할 필요성이 있다. 여기에는 근로자와 노조의 적극적인 참여가 전제되지 않으면 불가능하다[46].

둘째, 고용조정 이전에 해고를 위한 다양한 해고회피노력을 경주하여야 한다.

전직지원서비스가 그 성과를 거두기 위해서는 경영상의 필요가 있다 하더라도 해고를 회피할 수 있는 여러 가지 대안, 예를 들면 근로시간 단축, 작업공유, 신규채용 억제, 임금삭감이나 동결, 명예퇴직, 사외파견 등을 실시한 다음 합리적이고 공정한 기준에 따라 해고대상자를 선정하고, 해고회피노력과 해고대상자 선정기준에 관하여 근로자대표와 성실하게 협의한 다음 실시되어야 한다. 이와 아울러 일본의 기업 사례에서와 같이 출향과 전적, 공장간 이동, 미국 AT&T의 자원링크프로그램과 3M의 Unassigned List(UL)와 같은 사내 재배치 방안 등 해고를 방지하거나 최소화할 수 있는 혁신적인 대안을 개발하는데 많은 노력을 경주할 필요성이 있다. 즉, 절차적 공정성이 담보되지 않는 고용조정은 합리화되기 어렵다. 그러므로 전직지원제도는 근로기준법상 경영상 해고의 4가지 요건을 충족시킨 다음 실시되는 전직지원제도는 물론 기업에게 비용이 수반되기는 하지만 기업의 사회적 책임완수라는 측면에서 시행하여야 할 제도로 인식할 필요성이 있다. 물론 인력감축 이전에 해고회피노력을 다한 연후에 정말로 불가피하게 인력감축을 하여야 하며, 그 동안 회사를 위해 노력하

46) 도요타자동차는 1950년 1,650명을 감원한 다음 지금까지 한 번도 정리해고를 실시한 적이 없었다. 여기에는 기업의 인원 및 요원합리화전략에도 기인하지만 중요한 것은 기업의 수익전략에 대한 근로자와 노동조합의 적극적인 참여와 협력이 전제되었기 때문에 가능하였다. 구체적인 것은 김정한(2001: 232~306) 참조.

여온 비자발적 퇴직자에게 전직지원제도를 받도록 하는 것은 정부 지원여하에 관계없이 실시하는 것이 경영자의 경영책임이자 기업의 사회적 책임을 완수하는 것이라 하겠다. 그러나 전직지원서비스의 제공이 고용조정을 단행한 기업의 책임을 완전히 면해 주는 것은 아니다.

셋째, 전직지원서비스가 단순히 고용조정을 정당화·합리화시키는 수단으로 악용되어서는 결코 안된다는 것이다. 사업 또는 조직재구축으로 기업의 경쟁력을 강화하려는 기업에서 구조조정은 상시적으로 행해질 수밖에 없다. 이 과정에서 직원을 배려하기보다는 기업의 이익만을 고집하여 유휴인력의 용이한 퇴출수단으로 전직지원서비스를 활용할 경우 다음의 구조조정에서는 근로자나 노동조합의 격렬한 저항을 초래하여 구조조정의 부진으로 인해 기업의 생존까지 위협받을 수 있다는 점을 명심할 필요가 있다.

넷째, 퇴직관리의 중요성을 인식하여야 한다.

고객의 종류를 내부고객과 외부고객으로 구분할 경우 내부고객인 종업원을 외부고객화시키는 과정이 이직이다. 퇴직과정에서 종업원들이 존엄성을 유지한 채 퇴직하는 것과 비인간적으로 퇴직하는 것과는 엄청난 차이가 있다. 우리나라 기업의 경우 채용관리와 임금, 인사고과 등 인사제도 개혁에는 많은 투자와 관심을 두어 왔으나 퇴직관리에 대해서는 소홀히 한 점이 없지 않다. 외환위기 이후 구조조정의 물결하에서 구조화된 퇴직관리방침없이 무원칙하게 인력감축을 실시한 결과 퇴직자 개인은 물론 그 가족, 회사, 사회 전체적으로도 적지 않는 비용을 감수하지 않을 수 없었던 것이 사실이다. 이러한 시행착오하에서 퇴직관리의 중요성을 인식한 선진기업을 중심으로 구조화된 퇴직관리시스템을 구비하고 있다. 예를 들면 SK Telecom의 퇴직관리방침은 “회사의 안정과 성장에 기여하다가 떠나는 퇴직자에게 그 기여도에 따라 직·간접적으로 우대해 주고 떠난 후에도 지속적으로 관리함으로써 퇴직후에도 회사와 좋은 관계를 갖도록 하고, 재직중인 사원에게는 퇴직후에 대한 불안감을 없애 주어 안심하고 의욕적으로 일하게 한다”는 것이다. 이와 같은 방침하에서 행해지는 퇴직은 근로자로 하여금 기업에 대한 불만과 원망을 최소화하여 궁극적으로 기업의 이미지 제고로 이어져 좋은 결과를 나을 수 있다.

다섯째, 체계적 경력관리시스템의 구축과 지원이다.

고용유동화시대에 종신고용을 전제로 한 경력개발제도는 더 이상 적합하지 않다. 그러므로 경력관리와 개발의 1차적 책임은 근로자에게 있다 하더라도 기업에서는 전직 등 퇴직 이후 경력개발을 위한 생애경력개발연수(인생설계세미나 등)를 연령별(예를 들면 30세, 40세, 50세 등 節目시), 직급별로 주기적으로 실시하여 근로자들이 스스로의 책임으로 자신의 경력을 구축해 나가는 자립형 인재로 양성할 기회를 제공하여야 한다. 그리고 퇴직희망자에 대해서는 일정기간 동안 유급으로 능력개발기회 및 전직지원서비스를 받는 기회를 제공함과 아울러 퇴직자의 경력관리를 위해 기존 인사부외에 전담팀을 구성하든지 아니면 인사부내에 인원을 배치하여 전문적인 서비스를 제공할 필요성이 있다. 회사가 종업원의 고용을 정년시까지 보장해 줄 수는 없지만 근로자의 시장성을 높일 수 있는 교육훈련의 기회를 제공하여 경력개발을 적극 지원하여야 한다. 회사가 제공하는 경력개발지원 분야에는 넓은 의미의 전직지원프로그램이 포함된다.

라. 정 부

정부는 우리나라도 선진국과 같이 상시구조조정시대에 접어들었으나 현재의 고용조정관행이 '근로자 감원'에만 치중할 뿐 '근로자의 재취업을 위한 지원'에는 소홀히 하였다는 인식하에 실업없는 노동이동을 적극 지원하기 위한 방안의 하나로 전직지원장려금제도를 마련하여 2001년 7월 23일부터 시행하고 있다. 정부의 전직직원프로그램 제도화 방안은 사업주가 경영상의 이유로 이직할 예정이거나 이직한 근로자를 위한 재취업 지원계획을 근로자대표와 합의·수립하고, 그 계획에 따라 자체적 또는 외부기관에 위탁하여 그들을 위해 재취업에 필요한 시설과 서비스를 제공하는 경우 중소기업은 1인당 최고 100만원, 대규모기업은 75만원을 최대한 6월간 지원하는 것으로 되어 있다.

인원감축 위주의 구조조정으로 인한 부정적 결과를 최소화하기 위해 정부가 전직지원제도를 도입하는 기업에게 기업이 지불하는 소요비용의 일부를 지원하기로 함에 따라 전직지원제도를 도입하려는 기업은 더욱 증대될 것으로 전망된다. 전직지원제도의 도입은 특히 평생직장의 개념이 붕괴되고, 기업경쟁력

강화를 위한 구조조정이 상시적으로 이루어지고 있는 상황하에서 기업이 사회적 책임을 완수하고 고용조정에서 야기되는 제반 부정적 결과를 최소화할 수 있는 하나의 방안으로 판단된다. 또한 비자발적 퇴직자에 대한 배려가 부족한 우리의 현실하에서 전직지원제도의 도입과 정부의 지원은 단순히 퇴직자의 심리적 안정과 재취직 지원이라는 협의의 목적에서 벗어나 인재의 전사회적으로 유효한 활용과 넓은 의미의 경력개발이라는 광의의 목적을 달성하는데 기여할 것으로 기대된다. 전직지원장려금 지원도 퇴직자가 전직을 도모하는데 중요하지만 대규모 고용조정시에는 대우자동차의 사례에서와 같이 희망센터의 설치, 미국의 JTPA Title Ⅲ 프로그램과 캐나다의 산업조정서비스(IAS) 프로그램과 같은 프로그램의 제공 또한 강구하여야 할 방안으로 판단된다. 즉, 실직자가 노동시장에서 낙오되는 것을 방지하는 노사정의 적극적인 지원체제가 마련되어야 함을 의미한다.

광의의 개념인 노동시장에서의 고용안정이 그 성과를 거두기 위해서는 다음과 같은 정부정책이 강구되어야 한다.

첫째, 전직지원프로그램을 도입하려는 기업에 대한 정부의 지원(전직지원장려금)이 자칫 정부가 인력감축을 지원하고 해고를 정당화시킨다는 불필요한 오해를 사지 않도록 신중하게 정책을 운영하여야 한다. 이를 위해서는 정부가 기업에게 전직지원장려금을 지급하기 전에 근로기준법상 정리해고의 4대 요건을 충족하였는지에 대해 면밀한 검토가 이루어져야만 한다.

둘째, 정부의 지원은 기업이 전직지원서비스를 제공하는데 있어 보조적인 역할에 국한되어야 한다. 전직지원서비스의 제공은 기업이 주체적이고 능동적으로 정부의 지원 여부에 관계없이 실시하여야 할 복리후생시책으로 자리잡아야 하며, 정부의 지원은 이들 기업의 부담을 일부 경감해 주는 조치로 간주되어야 한다는 것이다. 과거 집단적 노사관계에 대한 정부의 직접개입으로 기업의 정부의존도만 높여 기업 스스로 인사・노무관리의 합리화나 노사관계의 발전을 위한 노력이 부족하였던 점을 감안하여야 할 것이다.

셋째, 아직까지 전직지원장려금을 받은 기업이 극소수이기 때문에 그 실상을 정확하게 파악할 수는 없지만, 과거 고용보험법상의 각종 지원금에서 일부 나타난 바와 같이 전직지원장려금을 부정수급하는 일이 없도록 관리・감독을

강화할 필요성이 있다. 정부는 각종 비용의 과다 계상, 담합을 통한 리베이트 수수 사례 등 부정수급을 예방하기 위해 전직지원장려금의 지원요건으로 노사간의 합의를 필요로 한 것도 동 제도의 실효성 담보와 함께 노사간의 신뢰를 바탕으로 부정수급을 줄이고자 하는 입법적 의도가 내재되어 있다.

넷째, 중소기업에 대한 배려이다. 중소기업은 인력부족으로 인해 직업능력개발훈련금의 수혜자가 되지 못하고 주로 대기업이 주된 수혜자로 되는 사례가 적지 않다. 전직지원장려금의 수혜자도 주로 대기업이 될 가능성이 아주 높다. 대기업에 비해 비용부담에 대한 여력이 적어 전직에 상대적으로 불리한 계층은 중소기업 근로자라는 점을 감안하면 중소기업에서 전직지원장려금을 활용할 수 있는 방안 모색이 요망된다. 예를 들면 중소기업에 대한 전직지원장려금을 현행보다 상향조정하든지 아니면 여력이 있는 업종단체에서 전직지원서비스 관련 비용부담을 중소기업, 정부와 함께 분담하는 방안도 강구할 수 있다.

다섯째, 중도채용자에 대한 부정적인 인식 타파에 대해 노력하여야 한다. 인재유동화가 급진전되고 있음에도 불구하고 우리의 경우 중도입사자에 대해 부정적인 인식이 있는 것도 사실이다. 닫힌 노동시장에서 열린 노동시장으로의 진전은 필연적으로 노동이동을 촉진시킨다. 중도채용자에 대한 부정적인 인식과 관행을 타파하는데 있어 정부는 중도입사자의 고용을 촉진하는데 걸림돌이 되는 기업의 불합리한 규정 등을 개정하도록 정책을 수행하여야 한다.

결론적으로 전직지원제도 또는 전직지원장려금제도가 있든 없든간에 인재유동화시대에 가장 중요한 요인은 사례기업에서 보는 바와 같이 근로자 자신의 전문능력개발과 적극적인 의지 및 변화에 대한 긍정적인 태도이다. 전직으로의 성공여부는 궁극적으로 개인에게 달려있다. 전직지원서비스는 근로자들의 전직이 보다 신속하게 그리고 용이하게 되도록 지원하는 수단에 지나지 않는다. 지식기반경제시대에 경력개발의 주체는 어디까지나 근로자 자신에게 있다는 점을 인식하여 자신의 경력을 철저히 계획하고 개발하는데 주안점을 두어야 할 것이다. 이와 아울러 회사는 가능한 한 종업원의 고용을 보장하기 위한 여러 가지 방안을 강구함과 아울러 개인의 경력개발을 지원하고, 노동조합도 생산성 향상을 통해 조합원의 고용보장을 담보하기 위한 노사협력체제를 구축하며, 배치전환, 전적·출향, 공장간 이동 등 종업원의 재배치 방안에 대한

부정적인 인식을 탈피할 필요성이 있다. 정부도 근로자들의 고용안정이 국가의 책임이라는 인식하에 근로자들의 능력개발과 직업안정, 그리고 노사와 함께 하는 정부의 노력이 절실히 요구된다.

참고문헌

권석균・이영면(1999), 『감량조정&고용조정』, 한・언.

김규동(2001), 「국내외 Outplacement 성공사례」, 『인력조정과 전직지원서비스의 활성화 방안』, 한국노동연구원.

김동헌(1998a), 『미국기업의 고용조정 대상자 지원사례연구』, 한국노동연구원.

_____(1998b), 「한국기업과 미국기업의 OPC 동향」, 『인사관리』, 10월호.

_____(2001), 「성공적인 실직자 지원모형」, 『인력조정과 전직지원서비스의 활성화 방안』, 한국노동연구원.

김동헌・원창희(1998), 「사회적 책임을 지는 다운사이징」, 『산업관계연구』, 제8권.

_____(2001), 「전직지원을 위한 노사정 3자 모형」, 한국노사관계학회 2001년 동계학술토론회 발표논문.

김성국(1998), 「아웃플레이스먼트의 도입과 운영방안」, 『인사관리』, 10월호.

김언수・김재욱(1997), 「다운사이징: 경영전략적 관점에서의 해석」, 『경영학연구』, 제26권 제3호.

_____(1999), 「다운사이징 상황에서의 자발적 참여행위」, 『인사관리연구』, 제23호 1권.

김영조(2001), 「고용조정(layoffs)의 공정성 및 고용조정의 강도가 잔류 구성원들(survivors)의 태도에 미치는 영향에 관한 연구」, 『인사・조직연구』, 제9권 제2호.

김재구(1999), 『구조조정기 기업의 인사・조직혁신연구』, 한국노동연구원.

김정한(2001), 「도요타」, 김훈 편, 『세계 초우량기업의 작업장혁신 사례연구』, 한국노동연구원.

김훈・김정한・강현주(1998), 「구조조정기 일본기업의 고용조정 사례와 법리」, 『노사협력적 고용조정 전략 – 미국과 일본의 사례를 중심으로』, 인적자원포럼 1998년도 5월 월례미팅, 한국노동연구원・한국경제신문사.

김형배(1998), 『제11판(신판) 노동법』, 박영사.
노민기(1998), 「고용조정관련법제 및 판례」, 인적자원포럼 1998년 1월 월례미팅, 한국노동연구원・한국경제신문사.
노영진・전병유・이규용(2001), 「고용조정의 결정요인 분석」, 한국노동경제학회 2001년 추계 학술세미나 발표논문.
대우자동차희망센터(2001), 『여보 내일부터 출근이야』.
박덕제(1997), 『유럽의 고용조정 실태와 정책과제』, 한국노동연구원.
박상언(1999), 「다운사이징과 인적자원관리 : 비판적 재고찰」, 『인적자원개발연구』, 제1권 제1호.
_____(2001), 「다운사이징을 실시한 조직에 있어서 생존 직원들의 반응에 관한 경험적 연구」, 『경영학연구』, 제30권 제2호.
박우성・유규창・이병훈(1998), 『노사협력적 고용조정』, 한국노동연구원.
박훤구・강순희(1997), 『일본의 고용조정 : 실태와 시사점』, 한국노동연구원.
배규식(2001), 「구조조정과 인력조정」, 『인력조정과 전직지원서비스의 활성화 방안』, 한국노동연구원.
삼성경제연구소(1998), 『구조조정 이후 조직안정화전략』.
성백남・조윤기(2001), 「한・일 노동시장의 고용조정양식 비교분석」, 『동북아경제연구』, 제12권 제2호.
안희탁・김성환・조문형・문강분(1998), 『고용조정의 실무』, 한국경영자총협회.
오학수(1998), 『일본의 고용조정과 교육훈련』, 한국노동연구원.
유길상 외(1998), 『실업자 사회안전망의 국제비교』, 한국노동연구원.
윤정열(1997), 『1970년대 미국의 구조적 실업증가와 노동정책』, 한국노동연구원.
이병훈・김훈・박종희・최영기・황덕순(1998), 『구조조정과 노동조합의 대응』, 한국노동연구원.
이상일(1998), 『미국 직업교육훈련제도의 새로운 변화』, 한국노동연구원.
이원덕(1997), 「참여・협력적 노사관계 정착방안에 관한 연구」, 『노사관계 개혁을 위한 연구자료집』, 노사관계개혁위원회.

이원행(2000), 「실직이 개인에게 미치는 영향」, 『산업관계연구』, 제10권 제2호.
이재훈・이종준(1998), 『신인적자원관리』, 경문사.
전찬열(1999), 「효과적인 다운사이징전략과 상호신뢰에 관한 연구」, 『산업경제연구』, 제12권 제5호.
정연앙(1992), 『한국기업의 임금관리실태』, 한국노동연구원.
정인수(1997), 『주요국 노동시장 정책의 변화』, 한국노동연구원.
조준모(1997), 『미국의 고용조정 : 경험과 시사점』, 한국노동연구원.
최강식・이규용(1999), 『우리나라 기업의 고용조정실태(Ⅲ)』, 한국노동연구원.
한국노동연구원(2000), 『2000 해외노동통계』, 한국노동연구원.
한국노동연구원(2001), 『노사관계 및 인적자원관리 패널조사』, 노동부.

エルンスト　アンゲリカ(Angelika　Ernst)(1987),「勞働市場の柔軟性-西ドイツ・日本の國際比較」, 野村正實・エルンスト アンゲリカ編, 『西ドイツの技術革新と社會變動』, 第一書林.
カルロス,ゴン(2001),『ルネッサンス再生への挑戰』,ダイヤモンド社
條塚(시노즈까)英子(1989), 『日本の雇用調整』, 東洋經濟新報社.
白根(시라네)陸夫(1999),「人事擔當者のためのアウトプレ-スメント業界事情」, 勞政時報, 第3406号.
中馬(추마)宏之(1994), 『日本型 「雇用調整』, 集英社.
鐵鋼勞連(1998),『鐵鋼勞働ハンドブック』.
_____(2000),『鐵鋼勞働ハンドブック』.
電通總研(2001),『企業グル-プ連結經營と人事勞務管理に關する調査研究』.
永野 仁(1992),『企業グル-プ內人材移動の研究 -出向を中心とした實證分析』, 多賀出版.
仁田(닛따)道夫(1988), 『日本の勞動者參加』, 東京大學出版會.
_____(1988), 『鐵鋼業における合理化と勞使關係』, ベルリソ科學セソタ一・雇用職業總合研究所,『技術革新と勞働の新時代』.

日本勞働研究機構1999) ,『出向・轉籍の實態と展望』.
林田(하야시다)學・七村 守(2000), 『人材活用ビッグバン』, 中央經濟社.
北海道大學敎育學部付屬産業敎育計劃研究施設(1995),『鐵鋼業のリストラクチャリングと重層的勞働力編成の現段階』.
日經連勞働問題研究委員會(2000), 『平成12年版 勞働問題研究委員會報告 － 人間の顔をした市場經濟をめざして』.
日本經營者連盟(1961), 『歐米の雇用調整』.
日本勞働研究機構(2000), 『新世紀の經營戰略, 企業支配構造, 人事戰略』.
_____(2000), 『新世紀のホワイトカラ-の雇用實態と勞使關係』.
松村(마쯔무라)久良光(1995), 「日本の雇用調整」, 猪木武德・樋口義雄編,『日本の雇用システムと勞働市場』, 日本經濟新聞社.
勞働省(1997), 『雇用管理調査報告』.
_____(1999), 『勞働經濟動向調査報告』.
_____(2000), 『勞働白書』, 日本勞働研究機構.
_____(1985), 『雇用調整に關する日米比較研究』.

AFL-CIO Human Resource Development Institute(1997), Boeing Reemployment Program: Partners for the Future - a Final Report Prepared for the International Association of Machinists/Boeing Quality Through Training Program(http://www.iam-boeing.com/qttp/programs/laidoff/brc.htm).
American Management Association(1996), 1996 AMA Survey(Corporate Downsizing, Job Elimination, and Job Creation) : Summary of Key Findings.
_____(1997), 1997 AMA Survey(Corporate Job Creation, Job Elimination, and Downsizing) : Summary of Key Findings.
_____(2000), 2000 AMA Survey(Staffing & Structure) (http://www.amanet.org/press/amanews/wrkforce_g.htm).
Anfuso, Dawn(1995), "1995 Vision Optimas award Profile: 3M," *Personnel*

Journal, Vol. 74, No. 2(http://www.workforce.com/archive/article/000/11/68.xci).

Appelbaum, Steven H., Andrea Everard and Loretta T. S. Hung(1999), "Strategic Downsizing: Critical Success Factors", *Management Decision*, Vol. 37, No. 7.

Appelbaum, Steven H., C. Delage, N. Labib and G. Gault(1997), "The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing", *Career Development International*, Vol. 2, No. 6.

Aquilanti, Tara M. and Janice Leroux, "An Integrated Model of Outplacement Counseling", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 36, Issue 4.

Band, D. C. and C. M. Tustin(1995), "Strategic Downsizing", *Management Decision*, Vol. 33, No. 8.

Bassi, Laurie J. and Mark E. Van Buren(1997), "Sustaining High Performance in Bad Times", *Training and Development*, June.

Bozionelos, N.(2001), "Organizational Downsizing and Career Development", *Career Development International*, Vol. 6, No. 2.

Brockner, Joel(1988), "The Effects of Work Layoff on Survivors: Research, Theory, and Practice", in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Greenwich, CT: JAI Press.

Brockner, Joel, S. Grover, T. Reed, R. DeWitt, and M. O'Malley(1987), "Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for Our Friends", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4.

Brockner, Joel and Robert J. Lee(1995), "Career Development in Downsizing Organizations: A Self-Affirmation Analysis", in Manuel London, ed., *Employees, Careers, and Job Creation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bruton, Garry D., J. Kay Keels, and Christopher L. Shook(1996), "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions", *Academy of*

Management Executive, Vol. 10, No. 2.

Cameron, Kim S.(1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer.

Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman, Aneil K. Mishra(1991), "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3.

Caplan, G. and M. Teese(1997), *Survivors: How to Keep Your Best People on Board after Downsizing*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Cappelli, Peter(1999), *The New Deal at Work*, Boston: Harvard Business School Press.

_____(2000), Examining the Incidence of Downsizing and Its Effect on Establishment Performance, NBER Working Paper No. 7742.

Cascio, Wayne F.(1993), "Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?" *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1.

Cascio, Wayne F., C. E. Young, and J. R. Morris(1997), "Financial Consequences of Employment Change Decisions in Major U.S. Corporations", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5.

De Meuse, K. P., Paul A. Vanderheiden, and Thomas J. Bergmann(1994), "Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, Winter.

Doherty, N.(1998), "The Role of Outplacement in Redundancy Management", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4.

Ehrenberg, Ronarld G. and George H. Jakubson(1993), "Why Warn? The Impact of Recent Plant-Closing and Layoff Prenoticification Legislation in the United States", in Christoph F. Buechtemann, ed., *Employment Security and Labor Market Behavior*, Ithaca, NY: ILR Press.

Fedrau, R. H.(1984), "Responses to Plant Closures and Major Reductions in

Force: Private Sector and Community-Based Models", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 475.

Fedrau, R. H. and K. P. Balfe(1989), *Cooperative Labor-Management Worker Adjustment Programs*, BLMR 133, U.S. Department of Labor.

Feldman, Daniel C. and Carrie R. Leana(1994), "Better Practices in Managing Layoffs", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer.

Feldman, Lee(1989), "Duracell's First Aid for Downsizing Survivors", *Personnel Journal*, August.

Flynn, Gillian(1996), "New Skills Equal New Opportunities", *Personnel Journal*, Vol. 75, No. 6, June.

Freeman, Sarah J.(1994), "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer.

Gottlieb, Marvin R. and Lori Conkling(1995), *Managing the Workplace Survivors: Organizational Downsizing and the Commitment Gap*, Westport, CT: Quorum Books.

Gutknecht, John E. and J. Bernard Keys(1993), "Mergers, Acquisitions and Takeovers: Maintaining Morale of Survivors and Protecting Employees", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 3.

Hamel, Gary and C. K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.

Harmon, Joel and John Seeger(1999), "AT&T Resource Link", Case *Research Journal*, Vol. 18, No. 2(http://www.chrms.org/library/attrla1.htm).

Kane, M. and P. Duggan(1991), *Dislocated Workers: Coping With Competition and Conversion*, Northeast-Midwest Institute.

Kinicki, A., J. Bracker, R. Kreitner, C. Lockwood, and D. Lemak(1987), "Socially Responsible Plant Closings", *Personnel Administrator*, Vol. 32, No. 6, June.

Kogan, Marcela(1996), "Rallying the Troops", *Government Executive*,

January.

Laabs, J. K.(1996), "PSE&G: Create Job Orders, Not Pink Slips", *Personnel Journal*, Vol. 75, No. 6(http://www.workforce.com/archive/article/000/18/97.xci).

Leana, Carrie R. and Daniel C. Feldman(1992), *Coping with Job Loss: How Individuals, Organizations, and Communities Respond to Layoffs*, New York: Lexington Books.

Lee, Peggy M.(1997), "A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in the United States and Japan", *Strategic Management Journal*, Vol. 18.

Leigh, D. E.(1989), *Assisting Displaced Workers*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

_____(1995), *Assisting Workers Displaced by Structural Change*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

McKinley, William, Carol M. Sanchez and Allen G. Schick(1995), "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3.

Meyer, John L. and Carolyn C. Shadle(1994), *The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition*, Westport, CT: Quorum Books.

Miller, Michael V. and Cherylon Robinson(1994), "Managing the Disappoint of Job Termination: Outplacement as a Cooling-out Device", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, Issue 1.

Miller, Richard E.(1987), "Outplacement Myths Unlock the Mystery of Its Ineffectiveness", *Personnel Journal*, January.

Mishra, Aneil K. and Karen E. Mishra(1994), "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer.

Mishra, Karen E., Gretchen M. Spreitzer, and Aneil K. Mishra(1998), "Preserving

Employee Morale During Downsizing", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, Winter.

Mone, Mark A.(1994), "Relationships between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, Summer.

Morin, William and Lyle Yorks(1990), *Dismissal*, Drake Beam Morin, Inc.

Mroczkowski, Tomasz and Masao Hanaoka(1997), "Effective Rightsizing Strategies in Japan and America: Is There a Convergence of Employment Practices?" *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 2.

Mueller, Carolyn, Cheryl Van Deusen, and Jeffrey S. Hornsby(1998), "Successful Downsizing: The Case of the Boeing Reemployment Program", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No. 3.

Noer, D. M.(1993), *Healing the Wounds*, San Francisco: Jossey-Bass.

Osterman, Paul.(1999), *Securing Prosperity*, Princeton: Princeton University Press.

Pfeffer, Jeffrey(1998), *Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.

Pickard, J.(1993), "Outplacement and the Run up to Redundancy", *Personnel Management*, Vol. 25, No. 4.

Rosow, Jerome, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey(1996), *Lean, not Mean: Restoring Organizational Trust in a Climate of Downsizing*, New York: Work in America Institute.

Smither, James W.(1995), "Creating an Internal Contingent Workforce: Managing the Resource Link", in Manuel London, ed., *Employees, Careers, and Job Creation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sugalski, Thomas, Louis S. Manzo, and Jim L. Meadows(1995), "Resource Link: Re-Establishing the Employment Relationship in an Era of

Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 34, Issue 3, Fall.

Sutton, Robert I., Kathleen M. Eisenhardt and James V. Jucker(1986), "Managing Organizational Decline: Lessons From Atari", *Organizational Dynamics*, Vol. 14, No. 4, Spring.

U.S. Department of Labor(1994), A Guide to W*ell-Developed Services for Dislocated Workers*, Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration.

U.S. Department of Labor(1995a), Evaluation Forum: *Economic Competition, Restructuring and Worker Dislocation*, Issue 11, Summer, Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration.

U.S. Department of Labor(1995b), *Guide to Responsible Restructuring*, Washington, DC: U.S. Department of Labor, Office of the American Workplace.

Wagel, William H.(1988), "New Beginnings for Displaced Workers: Outplacement at GE", *Personnel*, December.

Waterman, Robert H., Waterman, J. A. and Betsy A. Collard(1994), "Toward a Career-Resilient Workforce", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4.

Wooten, Kevin C.(1996), "Predictors of Client Satisfaction in Executive Outplacement: Implications for Service Delivery", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 33, Issue 3.

Worrell, D. L., W. N. Davidson III and V. M. Shama(1991), "Layoff Announcements and Stockholder Wealth", *Academy of Management Journal*, Vol. 34.

Wyatt Company(1993), *Best Practices in Corporate Restructuring*, New York: Wyatt Company.

<부록 1> 전직지원장려금제도(한국)

정부는 2001년 7월 7일 고용보험법 시행령을 개정하여 불가피하게 퇴직(예정)하는 근로자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하는 사업주에게 비용의 일부를 고용보험기금에서 지급하는 전직지원장려금제도를 신설하였다(대통령령 제17301호). 전직지원장려금에 있어 구체적으로 전직지원장려금을 받을 수 있는 지원대상자, 지원요건, 지원수준, 지원절차 등을 살펴보면 다음과 같다.

1. 지원대상

○ 전직지원 계획서를 제출하여 승인을 얻고 그 계획서대로 전직지원서비스를 제공한 사업주

2. 지원요건

가. 고용조정이 불가피한 사업주일 것

○ 고용조정이 불가피한 경우는 재고량 증가, 매출액 및 생산량의 감소, 기타 지방노동관서장이 인정하는 경우 등으로 판단

나. 고용조정으로 이직예정이거나 이직한 근로자를 대상으로 할 것

○ 경영상 필요에 의한 해고, 희망퇴직, 권고사직 등의 이직자를 대상으로 함(자발적 이직, 정년퇴직, 징계해고 등은 제외).

다. 노사합의가 있을 것

○ 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우 그 노동조합과 합의
○ 노동조합이 없는 경우 근로자의 과반수를 대표하는 자와 합의

라. 전직지원계획을 수립하고, 그 계획에 따라 실시할 것

○ 지원대상 인원, 지원방법, 지원기간 등 전직지원계획을 수립하여 사전에 신고하고, 그 계획에 따라 실시하는 경우에 지원

마. 전직지원서비스를 제공할 것

○ 사업주가 별도의 시설(전직지원센터)을 갖추고 전직지원서비스를 직접 실시하거나 외부기관에 전직지원서비스 제공을 위탁하여 실시할 경우 지원

3. 지원내용(장려금 지급대상이 되는 비용)

가. 사업주가 직접 전직지원서비스를 제공하는 경우

○ 인건비
  - 전직지원서비스 제공업무를 전담하는 자에게 지급한 임금
  - 외부인력에 지급한 비용(강사수당 등)
○ 컴퓨터 등 사무기기 및 시설의 임차료
  - 다만, 임차하는데 보증금을 지급한 경우에는 보증금에 100분의 5를 곱한 금액을 1월분의 임차료로 산정하여 계산
○ 시설관리비
○ 교육·훈련비용
  - 다만, 고용보험법 제4장의 규정에 의하여 지원받을 수 있는 경우를 제외
○ 행사 개최비용(창업설명회, 채용박람회 등)

○ 제1호 내지 제5호에 준하는 비용으로서 재취업지원에 소요된 것으로 직업안정기관의 장이 인정하는 비용

나. 외부기관에 위탁하여 전직지원서비스를 제공하는 경우

○ 수탁기관에 전직지원서비스와 관련하여 지급한 비용
- 다만, 고용보험법 제4장의 규정에 의하여 지원받을 수 있는 비용은 제외

4. 지원수준

○ 전직지원서비스를 이용한 피보험자 및 피보험자이었던 자의 수의 합계에 100만원(대규모 기업은 75만원)을 곱한 금액을 한도로 함.

5. 지원기간

○ 최대 12월까지로 제한

6. 지원절차

○ 계획서 제출 - 승인 - 프로그램 실시 - 장려금 신청 - 지급
○ 전직지원계획서 제출
- 고용조정의 사유, 전직지원대상 인원, 프로그램의 구체적인 내용, 실시기간 및 소요예상액(위탁시 수탁기관, 위탁비용 등) 신고(근로자대표 동의서 첨부)

○ 계획서 승인
- 계획서가 제출되면 지방관서별로 전직지원심사위원회에서 동 계획서를 심사하여 10일 이내에 승인여부를 결정하여 통지

○ 프로그램 실시 및 장려금 신청
- 전직지원계획서에 따라 프로그램을 실시하고, 그 다음 월에 대상자 명단,

운영실적, 비용지출 내역 및 증명서류를 첨부하여 장려금을 신청

○ 장려금 지급

- 사실확인후 장려금 지급

<부록 2> 전직지원장려금제도 관련법률(한국)

1. 고용보험법

제16조(고용조정의 지원) ① 노동부장관은 경기의 변동, 산업구조의 변화 등에 따른 사업규모의 축소, 사업의 폐지 또는 전환으로 인하여 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 근로자에 대한 휴업, 직업전환에 필요한 직업훈련, 인력의 재배치 등의 실시 기타 근로자의 고용안정을 위한 조치를 취하는 경우에는 대통령령이 정하는 바에 따라 당해 사업주에 대하여 필요한 지원을 할 수 있다. <개정 1996. 12. 30>

② 노동부장관은 제1항의 고용조정으로 인하여 이직된 근로자를 고용하는 등 고용이 불안정하게 된 근로자의 고용안정을 위한 조치를 취하는 사업주에 대하여 대통령령이 정하는 바에 따라 필요한 지원을 할 수 있다. <1996. 12. 30 신설>

2. 고용보험법 시행령

제17조의 2(고용유지 조치를 위한 계획수립 및 실시) ① 고용유지지원금을 지급받고자 하는 사업주는 노동부령이 정하는 바에 의하여 다음 각호의 요건을 갖춘 고용유지조치 계획을 수립하고 그 계획에 따라 실시하여야 한다. <개정 1998. 10. 1>

1. 고용유지조치 계획을 수립함에 있어 당해 사업의 근로자대표(근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합의 대표, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자를 말한다. 이하 같다)와 협의를 거칠 것 <개정 2001. 7. 7>

2. 고용유지조치 계획의 실시상황과 휴업·휴직수당 및 임금의 지급상황이 기재된 서류를 갖출 것

② 제1항의 규정에 의한 고용유지조치 계획을 수립하고자 하는 자는 미리 노동부장관에게 신고하여야 한다. 고용유치조치 계획의 내용 중 고용유지조치 예정일, 고용유지조치 대상자, 고용유지조치 기간에 지급할 임금 등을 변경하고자 하는 경우에도 또한 같다. 다만, 노동부령이 정하는 불가피한 사유가 있는 경우에는 고용유지조치 실시일 또는 변경일부터 3일 이내에 신고할 수 있다. <개정 2001. 1. 1>

③ 제1항의 규정에 의한 고용유지조치 계획을 실시함에 있어서 제17조 제1항 제6호의 규정에 해당하는 사업주는 고용유지조치 계획을 신고한 날부터 1년 6월 이내에 인력재배치를 완료하고 이를 노동부장관에게 신고하여야 한다. [전문개정 1998. 7. 1]

제18조(전직지원장려금) ① 노동부장관은 법 제16조 제1항의 규정에 의하여 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 다음 각호의 1에 해당하는 자에 대하여 신속한 재취업을 지원하기 위하여 직접 직업상담 등을 위한 노동부령이 정하는 시설을 갖추거나 동 시설을 갖춘 외부기관에 위탁하여 직업상담 등 노동부령이 정하는 서비스(이하 "전직지원서비스"라 한다)를 제공하는 경우에는 전직지원장려금을 지급한다.

1. 당해 사업에서 고용조정으로 인하여 이직예정인 피보험자

2. 당해 사업에서 고용조정으로 인하여 피보험자이었던 자로서 이직된 자

② 전직지원장려금을 지급받고자 하는 사업주는 근로자대표와의 합의를 거쳐 전직지원계획을 수립하여야 한다.

③ 제2항의 규정에 의한 전직지원계획을 수립하고자 하는 사업주는 전직지원계획서를 노동부령이 정하는 바에 따라 노동부장관에게 제출하여 승인을 얻어야 한다. 전직지원계획을 변경하고자 하는 경우에도 또한 같다.

④ 노동부장관은 제3항의 규정에 의하여 사업주로부터 전직지원계획서를 제출받은 경우 당해 사업주가 제1항 및 제2항의 규정에 의한 전직지원장려금 지급대상자에 해당하는지 여부를 심사하고, 그 전직지원계획의 승인여부를 통지하여야 한다.

⑤ 제1항의 규정에 의한 전직지원장려금의 금액은 사업주가 전직지원서비스를 제공하는데 소요된 비용의 2분의 1(대규모 기업의 경우에는 3분의 1)에 해당하는 금액으로 한다. 다만, 전직지원장려금의 세부 지원항목 및 지원상한액은 노동부장관이 정하여 이를 고시한다.

⑥ 제1항 내지 제5항의 규정에 의한 전직지원장려금의 지급은 월단위로 하고 12월을 한도로 한다.

⑦ 전직지원장려금의 신청 및 지급에 관하여 필요한 사항은 노동부령으로 정한다. <신설 2001.7.7>

제26조(부정행위에 따른 지원금 등의 지급제한) ① 노동부장관은 허위 기타 부정한 방법으로 제17조·제18조·제19조의 2·제20조·제22조·제22조의 2·제23조·제23조의 2 및 제24조 규정에 의한 지원금 또는 장려금을 지급받거나 받고자 한 자에 대하여는 그 잔여지원금·장려금 또는 받고자 한 지원금·장려금은 이를 지급하지 아니하며, 이미 지급된 지원금 또는 장려금에 대하여는 반환을 명하여야한다. <개정 2001.7.7>

② 허위 기타 부정한 방법으로 제17조·제18조·제19의 2·제20조·제22조·제22조의 2·제23조·제23조의 2 및 제24조의 규정에 의한 지원금 또는 장려금을 지급받거나 지급받고자 한 자에 대하여는 지원금 또는 장려금을 지급받은 날 또는 지급받고자 한 사실이 있은 날부터 1년간 지원금 또는 장려금을 지급하지 아니하며, 지급제한기간 동안에 착오로 지급된 지원금 또는 장려금에 대하여는 반환을 명하여야 한다. <개정 2001.7.7>

③ 노동부장관은 법 제20조의 2 제1항의 규정에 의하여 허위 기타 부정한 방법으로 지원받은 지원금 또는 장려금의 반환을 명하거나 지급받은 금액에 상당하는 금액 이하의 금액의 추가징수를 결정한 때에는 지체없이 상대방에게 이를 통지하여야 한다. <신설 2000.2.9>

④ 제3항의 규정에 의하여 통지를 받은 자는 그 통지를 받은 날부터 30일 이내에 통지된 금액을 납부하여야 한다. 이 경우 납부방식은 일시납부를 원칙으로 하되, 납부금액이 1천만원을 초과하고 당해 사업의 개산보험료의 2분의 1을 초과하는 경우에는 노동부장관이 정하는 바에 따라 분할납부할 수 있다. <개정 2001.1.1>

제1항 또는 제2항의 규정에 의한 반환명령을 받은 자가 정하여진 기간내에 납부의무를 이행하지 아니하는 경우에는 그 의무를 이행하지 아니한 기간 및 의무이행일부터 1년간 지원금 또는 장려금을 지급하지 아니한다. <신설 2001. 1. 1>

3. 고용보험법 시행규칙

제19조의 2(고용유지지원금의 지원대상) 영 제17조 제1항 본문 및 제18조 제1항 본문에서 고용조정이 불가피하게 된 사업주" 라 함은 다음 각호의 1에 해당하는 사업주를 말한다. <개정 2001. 7. 23>

2. 기준월의 생산량이 기준월의 직전 월의 생산량, 기준월의 직전 3월의 월평균 생산량 또는 기준월의 직전 연도의 월평균 생산량에 비하여 10퍼센트 이상 감소한 사업의 사업주 <개정 2001. 7. 23>

제23조(전직지원서비스의 내용 등) ① 영 제18조 제1항 본문에서 "노동부령이 정하는 시설"이라 함은 직업상담 등에 필요한 컴퓨터·전화 및 팩스를 갖춘 사무실을 말한다.

② 영 제18조 제1항 본문에서 "노동부령이 정하는 서비스"라 함은 다음 각호의 서비스를 말한다.

1. 재취업에 필요한 각종 상담
2. 구인·창업 등에 관한 고용정보제공
3. 취업알선
4. 자기소개서·이력서 작성 및 면접방법 등의 지도
5. 교육훈련
6. 제1호 내지 제5호의 서비스 제공을 위한 인력지원
7. 그 밖에 전직을 위해 필요하다고 직업안정기관의 장이 인정하는 지원 <신설 2001. 7. 23>

제24조(전직지원계획서의 제출) ① 영 제18조 제3항의 규정에 의하여 전직지원계획을 승인받고자 하는 사업주는 전직지원서비스 제공 실시일의 10일 전까지 별지 제26호 서식의 전직지원계획서에 다음 각호의 서류를 첨부하여 소

재지 관할 직업안정기관의 장에게 제출하여야 한다. 전직지원계획을 변경하고자 하는 경우에도 또한 같다.

1. 매출액 장부, 생산·재고대장 등 제19조의 2의 규정에 의한 고용조정이 불가피함을 입증하는 서류 사본 1부
2. 사업주가 근로자대표와 합의하였음을 증명하는 서류 사본 1부

② 제1항의 전직지원계획서에는 다음 각호의 사항을 기재하여야 한다.

1. 고용조정의 사유
2. 전직지원의 구체적 방법 및 소요예상액(외부기관 위탁시 수탁기관, 위탁비용)
3. 전직지원의 실시기간
4. 전직지원의 대상자 선정기준 및 인원 <신설 2001. 7. 23>

제25조(전직지원장려금의 신청) 영 제18조 제7항의 규정에 의하여 전직지원장려금을 지급받고자 하는 사업주는 전월분에 대하여 매월 말일까지 별지 제27호 서식의 전직지원장려금신청서에 다음 각호의 서류를 첨부하여 소재지 관할 직업안정기관의 장에게 제출하여야 한다.

1. 전직지원 실적
2. 전직지원 비용지출 내역 및 증명서류 <개정 2001. 7. 23>

<부록 3> 전직지원장려금 지급기준(노동부 고시 제2001-42호)

고용보험법 제16조 및 동법 시행령 제18조의 규정에 의한 전직지원장려금 지급에 관한 기준을 다음과 같이 고시합니다.

2001년 7월 23일
노 동 부 장 관

1. 전직지원장려금의 지원항목

가. 사업주가 직접 전직지원서비스를 제공하는 경우

① 인건비
- 임금(전직지원서비스 제공업무를 전담하는 자에게 지급한 임금에 한한다)
- 외부인력에 지급한 비용(강사수당 등)

② 컴퓨터 등 사무기기 및 시설의 임차료
다만, 임차하는데 보증금을 지급한 경우에는 보증금에 1,000분의 5를 곱한 금액을 1월분의 임차료로 산정하여 계산한다.

③ 시설관리비

④ 교육·훈련비용
다만, 고용보험법 제4장의 규정에 의하여 지원받을 수 있는 경우를 제외한다.

⑤ 행사개최 비용(창업설명회, 채용박람회 등)

⑥ 제1호 내지 제5호에 준하는 비용으로서 재취업지원에 소요된 것으로 직

업안정기관의 장이 인정하는 비용

나. 외부기관에 위탁하여 전직지원서비스를 제공하는 경우

수탁기관에 전직지원서비스와 관련하여 지급한 비용
다만, 고용보험법 제4장의 규정에 의하여 지원받을 수 있는 경우를 제외한다.

2. 전직지원장려금의 지급금액 상한액

전직지원서비스를 이용한 피보험자 및 피보험자이었던 자의 수의 합계에 100만원(대규모 기업은 75만원)을 곱한 금액을 한도로 한다.

3. 이 고시는 고시한 날부터 시행한다.

<부록 4> 노동이동지원조성금(일본)

일본은 2001년 10월 1일부터 개정・시행된 고용대책법과 고용보험법에 의해 노동이동지원조성금제도를 창설하였다. 동 조성금제도는 이직이 부득이하게 된 자에 대해 계획적인 노동이동을 지원하는 사업주를 업종에 관계없이 대상을 대폭 확대하여 노동이동 전인 재직중에서부터 구직활동에의 지원과 노동이동 전후의 교육훈련 등을 지원하는 것에 주안점을 두어 가능한 한 실업을 거치지 않은 채 원활한 노동이동을 추진하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

노동이동조성금제도는 노동자를 이직시키는 사업주에 대한 지원, 이직자를 받는 사업주에 대한 지원, 그리고 사업주단체에의 지원으로 이루어져 있다.

1. 노동자를 이직시키는 사업주

○ 지급대상자
- 재취직원조계획대상 노동자에 대해 계획적인 노동이동(복귀할 가능성이 없는 것에 한함) 지원을 행하기 위해 다음의 비용을 부담한 사업주
  ① 구직활동, 교육훈련수강을 위한 휴가를 부여하고, 당해 휴가일에 대해 통상지불되는 임금상당액 이상의 액
  ② ①+교육훈련비

○ 지급액
- 휴가 1일당 4,000엔(30일 상한)
- 교육훈련비를 전액 부담한 경우는 1일당 1,000엔 가산

○ 노동조합의 동의가 없는 경우에는 지급하지 않음.

※ 재취직원조계획

○ 재취직원조계획의 작성의무 사업주

- 사업규모의 축소 등에 따라 상시고용자 등 1개월에 30인 이상을 이직시키는 사업주

○ 재취직원조계획의 작성 및 제출시기
- 사업규모의 축소 등에 따라 최초의 이직자가 발생하는 1개월 전까지 작성하여 계획작성후 지체없이 공공직업안정소에 제출
- 이직자가 1개월에 30인 미만인 경우에도 계획을 작성하여 공공직업안정소장의 인정을 받을 수 있음.

○ 재취직원조계획의 주요 기재사항
① 사업의 현상
② 계획작성에 이르게 된 배경(사업축소 등의 내용에 관한 자료 첨부)
③ 인원계획 : 대상자의 성명, 연령, 재취직원조 희망유무, 이직시기

○ 재취직원조를 위한 조치(구체적인 사례)
① 재취직일선
② 고용정보의 제공
③ 구직활동 등을 위한 후가 부여
④ 재취직을 위한 교육훈련 원조

○ 계획에 대한 노동조합의 의견

2. 이직노동자를 받아들이는 사업주

○ 지급대상자
- 재취직원조계획대상 노동자를 고용하여 조기정착을 도모하기 위해 교육훈련 등을 실시하는 사업주(일정수 이상의 특정수급자격자가 되는 이직자를 발생시키지 않는 사업주에 한함)

○ 지급액
- 1인당 10만엔

○ 대상이 되는 교육훈련
- 기간 : 2주일 이상
- 내용 : off-JT 및 OJT

3. 사업주단체 등에 대한 지원

○ 지급대상자
- 재취직원조계획의 작성에 의해 계획적인 노동이동지원에 대해 재취직상담실 설치 등의 사업을 실시하는 사업주단체 등

○ 지급액
- 비용의 1/2(한도액 100만엔)

○ 조성대상이 되는 사업기간
- 1년간