2015년 3월 20일 발행 / 발행처 · 한국노동연구원 / 발행인 · 이인재 / 세종특별자치시 시청대로 370

ISSN 1599-8355

International Labor Brief
국제노동브리프

INTERNATIONAL LABOR BRIEF

2015 3월 March

Vol. 13, No. 3 / www.kli.re.kr

01 글로벌 포커스
- 다시 일터(작업장)혁신에 관심을!

05 기획특집 : 작업장 혁신
- 작업 조직 혁신 사례 연구 : 이탈리아의 엘리카(Elica)
- 작업 조직 혁신 사례 연구 : 독일의 루프트한자 테크닉 AG(LHT)

49 이슈별 심층분석
- 자회사 또는 하청기업의 행위에 대한 모회사 및 원청기업의 책임 : 프랑스 법의 관점에서

60 해외연구동향
- 조세제도 및 실업급여의 고용효과 분석

69 국제노동동향
- 독일 여성의 근로시간과 사업장 내 보육시설 현황
- 영국 청년고용의 문제점
- 일본 스트레스검사 제도의 개요

106 세계노동소식

KLI 한국노동연구원

3
Vol.13 No.3
2015

contents

글로벌 포커스

다시 일터(작업장)혁신에 관심을! 01
배규식 (한국노동연구원 노사·사회정책연구본부장)

기획특집 : 작업장 혁신

작업 조직 혁신 사례 연구 : 이탈리아의 엘리카(Elica) 05
Sabeen Sidiqui (테크노 폴리스(Technopolis))
Becky Allinson (테크노 폴리스(Technopolis))
Annette Cox (고용연구소(Institute of Employment Studies))

작업 조직 혁신 사례 연구 : 독일의 루프트한자 테크닉 AG(LHT) 26
Birte Homann (Wilke, Maack & Partner)
Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner)

이슈별 심층분석

자회사 또는 하청기업의 행위에 대한 모회사 및 원청기업의 책임 : 프랑스 법의 관점에서 49
스테판 베르낙(Stéphane Vernac) (프랑스 피카르디 쥘 베른 대학교 교수)

해외연구동향

조세제도 및 실업급여의 고용효과 분석 60
김유빈 (한국노동연구원 부연구위원)

국제노동동향

독일 여성의 근로시간과 사업장 내 보육시설 현황 69
이승현 (독일 프랑크푸르트대학교 노동법 박사과정)

영국 청년고용의 문제점 83
정민아 (영국 셰필드대학교 사회정책학 박사과정)

일본 스트레스검사 제도의 개요 90
김명중 (일본 닛세이기초연구소 준주임연구원)

세계노동소식 106

International Labor Brief
국제노동브리프

월 간 / 국제노동브리프 3월호
발행인 / 이인재
편집위원장 / 박찬임
편집위원 / 길현종, 김유빈, 박명준, 박제성, 이경희, 정동관, 황덕순
편집간사 / 민혜선
발행처 / 한국노동연구원
주 소 / 339-007 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 5~7층
전 화 / 044-287-6093
인쇄인 / 송용수
인쇄처 / (주)이환디앤비(02-2254-4301)
등록번호 / 세종 라00012
등록일자 / 2003년 4월 1일
인 쇄 / 2015년 3월 13일
발 행 / 2015년 3월 20일
인터넷 홈페이지 http://www.kli.re.kr
정 가 / 6,000원

다시 일터(작업장)혁신에 관심을!

배규식 (한국노동연구원 노사 · 사회정책연구본부장)

그동안 우리 기업들이 외국의 각종 새로운 경영기법이나 혁신 프로그램들을 유행처럼 따라 했다가 쉽게 폐기하는 경향이 있었음을 부인하기 어렵다. 외국에서 성과를 거둔 각종 새로운 경영혁신 프로그램들이 우리 현실에 맞지 않는 경우도 적지 않지만, 원래 취지를 살리기 위한 다양한 시도와 실험을 통해 우리 현실에 맞게 수정하여 안착시키는 토착화 노력도 부족하지 않았나 하는 생각이 든다. 일본의 린생산도 사실은 미국의 테일러주의나 포드주의 그리고 데밍(Edwards Deming)의 통계적 품질관리 아이디어를 수입하되 일본 도요타 자동차를 중심으로 일본식으로 혁신하고 토착화시킨 결과 탄생한 생산방식이다.

그런 점에서 일터혁신(작업장 혁신, 혹은 작업조직 혁신)이 한때 지나가는 유행이 아니라면 제조업과 서비스업에서 생산성 향상, 품질 개선을 위해서 일터혁신이 다시 강조되어야 할 시기가 되었다. 국제노동브리프 이번 호에서는 독일의 항공산업 부문의 기술분야를 담당하는 '루프트한자 테크닉 AG(Lufthansa Technik AG : LHT)'와 이탈리아 주방용품과 난방기용 모터 제조업체 '엘리카'에서의 일터혁신 사례를 통해, 독일과 이탈리아 같은 나라의 주요 기업들이 유행과 상관없이 일터혁신을 위해 지속적으로 노력하는 성공적인 경험들을 제시하고 있다. 독일 루프트한자 항공기술 분야의 주된 업무는 제조업에서의 보전과 유사한 업무와 서비스 업무가 중첩되는 것이라 할 수 있다. 이탈리아 엘리카는 단순 제조업만이 아니라 이와 연계된 인사, 영업, 마케팅, 그리고 생산지원 분야의 업무를 포괄하고 있다.

우리에게 일터혁신이 갖는 현재적 의미는 노동시장 이중구조 해소를 위해서 필요한 중소기업에서의 임금과 처우개선을 위한 중요한 기반을 만드는 작업으로서 일터혁신이 불가피하다는 것이다. 제조업이나 서비스업 중소기업들이 대기업과의 관계에서 교섭력을 강화하고 시장에서 생존하기 위해서도 일터혁신을 통한 생산성 향상, 품질 개선, 근로자 처우개선이 필요하다. 제조업 중소기업들의 과반수가 대기업과 원 · 하청관계 속에 편입되어 있고 나머지는 독립적인 중소기업들이다. 노동시장의 이중화나 양극화 문제는 정규직 대 비정규직 문제 이상으로 대기업 대 중소기업의 문제라고 할 수 있다. 노동시장 이중구조 문제를 해결하기 위해서는 대 · 중소기업 간의 수직종속적인 원 · 하청관계를 보다 공정한 관계로 만들기 위해 시장의 공정거래질서를 바로잡는 것과 더불어 중소기업들의 생산성 향상, 품질 개선을 위한 혁신, 즉 숙련형성, 린생산 원리를 접목한 공정혁신, 낭비의 제거, 근로자들의 참여와 협력을 이끌어내기 위한 다양하고 체계적인 인사관리와 동기부여, 암묵지(tacit knowledge)의 명시지(explicit knowledge)화를 위한 노력 등이 필요하다. 제품과 서비스의 가치를 높여서 중소기업에서 일하는 근로자들의 임금과 근로조건 등의 처우를 개선해야 한다. 그래야 의욕이 있고 능력을 가진 젊은 층이 중소기업을 떠나지 않고 숙련과 노하우 축적, 신제품 개발, 일터혁신을 이룰 수 있다.

또한 중국과 동아시아국들이 산업화되면서 저가제품을 대량생산할 수 있는 조건에서는 가격경쟁에 승산이 없기 때문에 차별화된 경쟁력을 확보하기 위해서도 공정혁신, 제품혁신 등 일터혁신을 통해서 차별화된 서비스와 제품생산을 해나가야 중장기적으로 생존할 수 있는 여지가 커진다.

그런데 일터혁신에서는 근로자들의 참여가 필수적이다. 노조나 근로자들의 참여가 없는 일터혁신은 노동배제적 기술의 도입, 숙련축적의 부재, 엔지니어들의 주도만으로 노동과정에서 부가가치 생산이 낮기 때문에, 결국 산업발전, 매출액 증가에도 불구하고 근로자들의 임금과 근로조건이 개선될 근거와 여지가 크지 않다. 일터혁신의 결과가 근로자들의 처우개선, 소득향상으로 나타나지 않으면, 기업들의 매출액 증가도 모방할 수 있는 기술적 우위에 의존하는 한 지속되기 어렵다.

그러기 위해서는 경영진이나 관리자층이 하향식으로 지시하고 통제하는 문화에서 근로자들

과 소통하고 그들의 참여를 유도할 수 있는 문화로 전환해야 한다. 근로자들의 지혜와 적극성이 생산과정에서 적극 발휘되고 그에 따른 응당의 보상이 이루어져야 할 것이다.

독일의 LHT의 혁신 경험에서 보듯이 린생산 원리를 구현하는 것은 일터혁신에서 여전히 중요하다. LHT와 같이 다양한 서비스를 소량생산하면서 동시에 세부적 지식을 바탕으로 하는 린생산 방식은 자체 인력을 교육하고 훈련하고 근로자들의 적극적인 아이디어와 노하우를 살려서 구현하되, 사업장평의회(works council)와의 기업협약, 공동결정제도를 통해 린생산 결과가 인력감원을 초래하지 않도록 보증하는 보호장치 마련 등을 기반으로 하고 있다. 이탈리아의 엘리카 사는 작업조직 혁신 제안체제를 도입하여 성공적으로 실행한 바 있다. 이 일터혁신 프로그램은 인적자원에 대한 투자, 근로자들의 잠재력 활용을 위한 제안제도를 통한 혁신 등 참여유도와 분권화된 자율팀 제도, 안전개선과 가치창조를 위한 근로자 주도의 프로젝트를 실행하는 세계적 수준의 제조(Manufacturing) 프로그램, 전통적으로 분리된 기능적인 부서의 틀을 넘어서 기능 간 협력과 소통을 가능케 하며 자율적이고 유연한 팀이 잘 활용될 수 있는 매트릭스형 구조 등으로의 변화, 그리고 근로자 복리와 노사관계를 뒷받침하는 부가 협약 등을 포괄하는 내용이다. 엘리카의 일터혁신 프로그램은 단순히 생산성 향상이나 품질 개선이라는 기업의 실적을 위해서 사용되는 것만이 아니라 근로자들의 안전과 건강을 지키고 불편함을 없애며 해고방지 등의 목적을 위해서도 활용되었다. 또한 일 · 가정 양립, 근로조건 개선 등에도 기여했다.

독일의 LHT와 이탈리아의 엘리카에서의 작업장(일터) 혁신은 기업의 이익과 매출액 성장을 가져왔을 뿐만 아니라 고용을 늘렸으며 근로자들의 처우와 복지 및 고용안정에 기여하는 성과를 낳았다. 최근 미국에서는 오바마 행정부가 미국 제조업의 재생과 혁신을 강조하면서, 개발도상국으로 이전했던 대기업들의 일부가 미국으로 되돌아오고 경기전망이 좋아지면서 제조업에서만 80만 개의 일자리가 새로이 창출되고 있다.

우리나라에서도 일터혁신은 단순히 노동강도의 강화를 통한 생산성 향상, 인건비 절감이 아니라 근로자들의 숙련 및 능력과 경험을 최대한 활용한 생산시스템의 혁신이라는 점에서, 특히 중소제조업과 중소서비스업은 많은 과제를 안고 있다. 기업, 정부, 근로자들과 노조, 노사발

전재단과 같은 지원단체나 컨설턴트 그리고 정책연구자들이 힘을 합하여 국내외 일터혁신의 다양한 사례, 혁신과정, 혁신모델 등을 개발하고 익혀서 우리의 생산시스템을 업그레이드할 수 있어야 한다. 현장에서 이런 일터혁신이 뒷받침될 때 중소기업에서도 임금과 처우개선, 좋은 인력의 채용, 교육훈련, 숙련향상, 제품과 공정혁신 등이 선순환 구조를 이루며 대기업과의 격차를 줄일 수 있다.

이런 점에서 이번 호의 독일 LHT, 이탈리아 엘리카의 사례는 좋은 예를 보여주고 있다. 현장에서는 다시 일터혁신을 위해 더욱 고민하고 노력해야 하며, 정부도 일터혁신을 보다 체계적이고 지속적으로 지원하는 사업을 강화할 필요가 있다. KLI

Special Feature

작업 조직 혁신 사례 연구 : 이탈리아의 엘리카(Elica)*

Sabeen Sidiqui (테크노 폴리스(Technopolis))
Becky Allinson (테크노 폴리스(Technopolis))
Annette Cox (고용연구소(Institute of Employment Studies))

■ 사례 업체 배경

이 연구는 근로자 참여를 통한 혁신 전략을 채택한 이탈리아의 제조업체인 엘리카(Elica)를 사례로 한 것이다. 이 연구를 위해 라인 관리자 및 감독 업무를 수행하는 현업 근로자뿐만 아니라 생산, 인사, 영업 · 마케팅 등 여러 부서의 관리자를 대상으로 면담을 실시하였다.

'엘리카(Elica)'는 1970년대 이후로 주방 후드(cooker hood)를 생산하고 있는 이탈리아 기업이다. 엘리카는 시각적으로 차별화되는 주방 후드를 시장에 선보이기 위해 예술, 디자인, 혁신적 요소를 활용한다. 이 회사는 전통적인 주방 기기에 독특한 디자인과 정교한 기술을 더해 삶의 질을 개선하는 제품으로 탈바꿈시키고 있다고 자평한다.

오늘날 엘리카는 연간 생산량 1,700만 대로 세계 시장 점유율 17%를 기록하는 세계적 업체로 성장하였다. 또한 유럽 시장에서는 후드 및 히터용 전기 모터의 프로젝트 기획, 제조 및 매매에 있어서도 선도적 위치에 있다. 2010년 엘리카의 연간 순수입은 3억 6,830만 유로화에 달했는데, 이는 전년대비 9.9% 성장, 이전 2년간 4%가 넘는 성장을 기록한 것이다.[1] 9개의 생

* 이 글은 Eurofound(2013), *Work organisation and innovation–Case study: Elica, Itlay*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions를 번역한 것이다.
1) Elica, Annual Report 2010.

산 공장 중에서 4개는 이탈리아에 있으며, 주력 공장과 본사는 외딴 비도시지역의 파브리아노(Fabriano)라는 작은 마을에 위치하고 있다.

엘리카는 후드와 모터 두 품종을 생산한다. 엘리카의 모터 부문은 유럽시장에서 선두를 달리고 있다. 이 회사가 거둔 성과는 고품질의 자재, 최종 상품의 효율성 극대화, 맞춤형 상품 개발에 기인한다. 후드와 모터 모두 해당 부문의 최대 제조업체들인 제너럴 일렉트릭(General Electric), 보쉬(Bosch), 월풀(Whirlpool) 등에 납품한다.

엘리카는 혁신, 디자인, 인적자원 투자를 중점 목표로 삼고 있다. 수입의 3%를 혁신과 기술에 투자하며, 2011년에는 카탈로그 품목의 30%를 신제품으로 대체하였다. 엘리카의 혁신은 제품에만 국한되지 않는다. 엘리카 기업문화의 필수 요소인 혁신은 제품, 공정, 조직 전반에 적용되며, 특히 작업 환경을 혁신의 최우선 과제로 강조하고 있다.

디자인도 엘리카 사업공정 전체에서 핵심을 차지하는 부분이다. 엘리카는 그 자체로도 예술작품이라 할 수 있는 최상급 제품을 생산하는 기업이다. 경영 관행 전반에 걸쳐, 그리고 내부적으로 직원과의 관계 및 외부적으로 고객 및 공급체인과의 관계에 있어서도 디자인이 핵심 가치로서 깊이 자리하고 있다.

엘리카의 중심 철학은 인적자원의 투자에 있다. 지난 5년간 실시된 일련의 작업 조직 혁신과 훈련 투자는 통합된 기업문화 수립에 크게 기여하였다. 엘리카의 디자인, 혁신 및 인적자원에 대한 노력은 각 분야에서의 여러 차례 수상 전력으로도 입증된다. 대표적인 예로, 'Grate Places to Work Institute'는 엘리카를 유럽 내 근무 여건이 가장 우수한 대기업 1위로 선정하였다. 또한 엘리카는 마이크로소프트(Microsoft), 룩소티카(Luxottica)와 같은 다국적기업들과 비견될 만한 'Top Employers Italy 2011'에 포함되기도 하였다.

2006년에 엘리카는 기업지배구조 및 경영 투명성에서 최고 수준에 해당하는 기업들이 포함되는 '스타(Star)' 등급으로 이탈리아 주식시장에 상장되었다. 이는 엘리카가 가족 기반 기업에서 대규모 조직으로 전환하는 계기가 되었다. 2011년 현재 엘리카 근로자 수는 2,915명으로, 이 중 약 절반이 이탈리아 외 국가들에 고용되어 있었다. 이탈리아에 고용되어 있는 근로자의 수는 1,481명으로, 이 중 약 1,000명이 파브리아노에서 근무하고 있으며 48명은 계약직이다. 성별로 보면 42.4%가 여성이고 57.6%가 남성이다. 파브리아노 제조현장의 생산라인은 모두 남성 근로자들로 이루어져 있어 성별 불균형 해소를 위한 노력이 진행되고 있다. 전체 근로자

의 약 70%는 생산직이며, 22%는 사무직이다. 엘리카는 이탈리아 조직들에 일반화되어 있는 관료주의 및 위계를 최소화하기 위해 평면적 관리구조(flat management structure)를 갖추고 있다. 최근의 경영 여건들로 인해 어려움을 겪고 있기는 하지만, 엘리카는 본사나 이탈리아 내 주력 공장의 인력을 감축하지 않았다.

엘리카는 국제화, 혁신, 브랜드 개발이라는 3대 인적자원 전략을 갖추고 있으며 이러한 전략을 추진하기 위한 기본 원칙과 주요 메커니즘은 근로자 참여이다. 엘리카는 모든 근로자가 기회가 주어진다면 기여할 수 있는 잠재력을 지니고 있다고 믿는다. 세 부분으로 나누어진 HR 구조는 회사에서 상당한 영향력을 발휘한다. 운영을 담당하는 HR팀, 영업 및 마케팅 담당 팀, 직원 및 전반적 업무를 담당하는 팀으로 구성되어 있다. 엘리카는 자사의 인력관리 전략의 일환으로, 지속적 개선을 지원하는 프로세스를 개발해 왔으며 매우 높은 수준의 자원이 HR에 할당되어 있다.

■ 혁신의 성격

엘리카는 지난 5년간 여러 작업 조직 혁신 체제를 도입하였다. '*Harvard Business Review*'는 엘리카의 이러한 발전과정을 일괄적으로 '제안을 통한 혁신(proposition innovation)'[2]으로 명명하였다. 제안을 통한 혁신이란 근로자들이 혁신을 위한 제안을 창출해 내도록 하는 일련의 프로세스를 의미한다. 경영진은 조직 변화의 기반이 될 수 있는 상향식 '제안(proposition)'이 가능한 프로세스를 개발한다. 이 사례 연구에서는 다음과 같은 네 가지의 전사적 혁신 체제(Company-wide innovations)를 설명하는데, 이는 근로자 참여를 수용하기 위해 개발된 조직 내 프로세스들이다.

- 엘리카 라이프(Elica Life) : 일과 삶의 균형을 위해 근로자 주도적인 방안을 실행하는 프로그램

2) Alessandro Di Fiore(2011), "The Power of proposition innovation", *Harvard Business Review*.

- WCM(World Class Manufacturing) 프로그램 : 폐기물 감소, 안전 개선 및 가치 창조를 위한 근로자 제안과 근로자 주도의 프로젝트를 실행하는 생산 공정
- 부가 협약(Supplementary Agreement) : 근로자 복리와 노사관계를 내용으로 이탈리아 노조 및 근로자와 협력하여 개발한 협약
- 매트릭스 구조(Matrix Structure) : 자율적이고 유연한 팀 활용이 더욱 용이하도록 부서 구조 조정

엘리카 라이프

엘리카 라이프(Elica Life)는 근로자 제안에 의한 프로젝트들로 이루어진 프로그램이다. 이 프로그램의 목적은, 일련의 방안들을 통해 회사와 근로자 사이에 전통적인 관계를 넘어서는 정기적이고 직접적인 접촉을 형성함으로써 근로자 참여를 확립하는 데에 있다. 프로젝트에서는 직장과 가정에서의 안녕을 달성하기 위한 도구와 조치들을 개발한다. 매년 약 5~12건의 프로젝트가 실시되며, 모든 프로젝트는 근로자의 제안에 의해 개발된다. 매우 다양한 프로젝트들이 지원을 받았는데, 예를 들자면, 체육관을 포함한 체력단련 자원의 종합적 이용, 근로자 가족의 해외유학 혜택, 상품 및 서비스 가격을 할인해 주는 회원카드제 등이 그에 속한다. 엘리카 라이프 프로그램은 인사부장(HR Director)에 의해 처음에 개발되기는 하였지만, 이후 지속적으로 하향식 지배가 아닌 상향식 주도 프로세스를 채택해 오고 있다.

근로자의 제안을 수렴하기 위한 다양한 방안이 마련되어 있다. 그중 대표적인 방안으로 '아이디어 요청(call for ideas)'을 위한 연례 조사를 들 수 있다. 제안된 아이디어는 인적자원팀의 선별을 거쳐 프로젝트별로 근로자 참여를 통해 개발된다.

또한 인사부서는 엘리카 라이프 프로젝트가 지속적으로 연관성을 지니고 개선을 위해 조정될 수 있도록 연 단위로 프로젝트를 검토하는 시스템도 갖추고 있다. 이 작업도 근로자들의 협조하에 진행된다. 이 프로그램의 메커니즘은 사례 프로젝트를 살펴봄으로써 가장 잘 이해할 수 있을 것이다.

'E-Extraordinary'라는 프로젝트는 예술을 이해해야 할 필요성에 대해 회사 전체적으로 여러 차례의 대화를 갖고 제언을 수렴한 후에 개발되었다. 인사부장은 혁신적이고 수평적인 사

고와 위험을 감수하는 도전 의식을 고취하고 예술적 아이디어를 일상 업무에 접목시키려는 목적에서 프로그램을 설계함으로써 이 사안을 추진하였다. 이후 세계적으로 유명한 예술가들과 여러 차례의 회의 및 워크숍을 통해 산업적 생산을 위한 다양한 부서의 근로자 교육이 진행되면서 이 프로그램이 실시되기에 이르렀다. 이 과정은 단순히 근로자 교육에 그치지 않고, 경험과 사회적, 문화적 가치의 공유를 바탕으로 하는 여러 기능 간 상호작용 및 집단 정체성의 개발로 이어졌다. 교육 과정에서는 위계문화 또는 조직 내 소외된 부서를 타파하는 데에 목적을 둔다. 이 활동의 성격상, 매년 E-Extraoridnary에 참여하는 근로자의 수는 40명으로 제한된다. 단, 예술의 장르가 음악이었던 해에는 회사의 모든 근로자가 참여하였다. 이 교육과정의 구조를 살펴보면, 근로자들이 근무시간 중에 예술가가 진행하는 수업에 참여한 뒤, 수업에서 배운 내용을 각자의 작업장에서 응용하여 크리스마스 트리 등과 같은 공동 예술프로젝트를 완성한다. 예술프로젝트가 종료된 시점에서 한 달이 지난 후에는 이 교육과 이로 인한 영향에 대해 피드백하는 검토과정을 거친다. 이 검토과정은 피드백의 결과를 활용하여 다음 해의 교육을 재개발하는 데 중요한 역할을 한다.

WCM 프로그램

2010년 2월, 엘리카는 피아트 그룹(Fiat Group)이 개발한 세계적 수준의 제조방식을 지향하는 'WCM(World Class Manufacturing)' 프로그램을 채택하였다. 이제까지 많은 기업들이 WCM을 실행해 왔지만, 엘리카는 WCM 체제의 핵심 요소를 근로자 참여로 삼았다는 점에서 주목할 만하다. 이 프로그램의 주된 목적은 효율성 증대, 품질 개선, 폐기물 감소, 생산공정의 지속적 개선을 통해 높은 수준의 생산공정을 구축하는 데에 있다. 엘리카는 사용자들의 수요와 생산라인의 근로자들에 맞추어 변화하는 직관적 컴퓨터 및 인력 프로세스(intuitive computer and people processes)를 도입하였다.

이러한 신설 체제에서는 모든 공장 근로자들에게 제언을 하거나 생산 향상을 위한 프로젝트를 제안하도록 독려한다. 이러한 제안은 회사가 제공한 양식을 통해 또는 본인이 직접 관리자에게 전달할 수 있다. 이렇게 제출된 제안은 자율적이고 유연한 팀 구성을 통해 실행되는데, 해당 제안을 한 개인이, 필요한 경우에는 관리자의 지원을 받아, 팀원들과 회의를 소집하여 해

당 아이디어를 실행에 옮길 수 있도록 하고 있다. 참여하는 팀원은 관련된 역할을 담당하고 있는 자라면 누구나 가능하고, 해당 팀은 변화를 실현하기 위해 필요한 만큼의 회의를 열 수 있다. 근로자 제안을 지원하는 차원에서, 생산 라인과 다른 직원들의 업무에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해 사안별로 직무 순환이 이루어진다. 엘리카의 공장 직원들은 모두 WCM 생산 공정에 참여한다.

부가 협약

2008년 엘리카 경영진과 4개 노조(엘리카 근로자의 25% 가입)는 근로계약서를 보완하는 행위준칙(code of practice)으로 '부가 협약(Supplementary Agreement)'을 체결하였다. 이 협약의 목적은 근로자들에게 실질적인 혜택을 부여함으로써 관리자와 직원 간에 상호 신뢰와 존중을 확립하는 데 있다. 이 협약에는 성과에 따른 보상의 기준과, 표준 고용기준 및 조건을 상회하는 급여를 내용으로 한다. 추가보상의 지급 여부 및 수준은 개별 근로자의 성과와 기업이 달성한 성과를 연계하여 결정된다. 또한 이 협약은 이탈리아에 일반화되어 있지 않은 혁신적 요소들을 기업의 근로조건에 포함시키고 있는데, 어린 자녀를 둔 남성 근로자에 대한 추가 휴가, 신혼부부에 대한 경제적 지원, 젊은 엄마들에 대한 계약상 조건 외 추가 지원, 가족과 떨어져 살고 있는 비유럽인 직원에 대한 장기 휴가, 약물 및 알코올 중독 근로자의 휴직 등이 그에 해당한다. 이 협약에는 파트타임 업무와 탄력적 근무시간에 관한 조항도 포함되어 있다. 협약은 근로자들이 일일 및 주간 회의에서 노조 대표에게 제안한 내용으로 구성되었다. 또한 이 부가 협약에 의해 직원과 협의 및 합의 없이는 해고할 수 없다는 내용의 해고 정책도 마련되었다.

엘리카의 경우, 노조는 회사가 근로자들과 대화를 실시하고 근로자들의 복지를 높일 수 있는 주요 접점이다. 엘리카 그룹은 기업의 노조 대표 및 외부 노조 대표들과 연례 간담회를 개최하여 당해 연도에 실시된 업무 및 향후 계획을 보고한다. 노조 대표들은 매년 실시되는 외부훈련에도 참가한다. 투스카니(Tuscany)와 움브리아(Umbria)에서 개최되는 간담회는 의도적으로 비공식적 성향을 띠어 회사나 노조가 총력을 기울이지는 않는다.

매트릭스 구조

기존에 엘리카에 존재했던 위계적 구조에 대한 반작용으로, 지식 증진, 논쟁 최소화, 효과적인 고객대응을 위해 매트릭스 구조(Matrix Structure)가 개발되었다. 대부분의 프로젝트는 팀을 통해 개발되기 때문에, 팀이 효율적으로 업무를 수행하는 것이 중요하다. 매트릭스 구조에 의해 부서들은 교차 기능성(다기능화)이 향상되고 그에 따라 참여도, 협력 및 지식공유도 증진될 수 있도록 재조직되었다. 엘리카의 '사업 대 사업 기능(business to business function)'은 이 기업에 매트릭스 구조가 실현되었음을 잘 보여준다. 구체적으로 보면, 마케팅, 영업 및 R&D 부서의 경우, 이전에는 제품 혁신 및 개선에 관한 고객 대응시간이 상당히 길었다.

이 부서들은 세계적으로 유명한 주방기기 브랜드들에 제품을 판매하고 있다. 2006년 이전에는, 마케팅 부서의 제품 관리자들이 특정 고객을 담당하였다. 영업부 내에서 고객 접촉을 담당하는 주요 계정 관리자(key account manager)가 한 제품에 대한 모든 조정, 개선 및 변경 내용을 승인하였다. 그리고 제품 관리자가 R&D부서와의 협의를 거쳐 가격을 설정하였다. 영업부가 마케팅부에 연락하면, 마케팅부가 R&D부서에 연락하는 방식이었다. 이러한 방식은 다른 부서들의 직원 간에 갈등을 야기하였으며, 제품 맞춤화에는 비효율적인 것으로 인식되었다.

새로운 체제하에서는, 주요 계정 관리자의 자율성이 더 커져서 제품이 완전히 새롭게 변경되는 경우가 아니라면 제품에 대한 사소한 변경은 직접 승인할 수 있다. 제품이 완전히 새롭게 변경되는 경우에는, 주요 계정 관리자가 모든 범위의 제품들을 담당하고 있는 제품 관리자에게 알린다(이전에는 각 영역별로 제품 관리자가 별도 존재했었음). 즉 사소한 조정인 경우, 주요 계정 관리자는 영업부와 직접 조정할 수 있도록 더 큰 자율성을 지니게 되었으며, 총체적 범위의 제품을 책임지는 관리자(Global Range manager)는 새로운 혁신 내용뿐만 아니라 각 영역에서 발생할 수 있는 모든 변경 사항도 인지하고 있다. 과거에는 특정 고객을 위한 제품들만이 변경되곤 했던 반면에, 현재는 엘리카의 모든 제품이 변경 가능하게 되었다.

근로자 참여 방식

위에 열거한 네 가지 혁신체제는 당초 임원급 관리들이 제안한 것이다. 하지만 혁신은 결코

정적이지 않다. 혁신은 끊임없이 발전하며, 각 프로그램의 전반에 걸쳐 혁신이 구체적으로 실행되는 과정에서 다양한 방법을 통해 근로자 참여가 이루어진다. 근로자는 <표 1>과 같은 방식들로 개입한다.

〈표 1〉 근로자 참여 방식

유형	명칭	내용
회의 (meeting)	팀 작업	엘리카는 유연하고, 자율적이며, 자발적인 여러 팀을 활용하여 분석 및 문제 해결을 한다. 이러한 팀들은 정해진 구조가 있지 않고 필요에 따라 근로자들이 구성된다. 팀은 대체로 4~15명으로 구성되지만 더 큰 규모가 될 수도 있다. 팀 구성원에 대한 요건도 유연하여, 작업 현장에 근무하는 생산직 근로자로 구성될 수도 있고, 한 부서 내 또는 부서 간 팀이 될 수도 있다. 엘리카는 가능하다면 부서 간 팀 구성을 장려한다. 엘리카에서 팀의 구조는 지속적으로 변화한다.
	정기회의	제안의 대상이 될 가능성이 있는 동향과 주요 성과 지표 및 목표들을 모니터링하고 논의하기 위해서 부서 차원에서 개최된다. 정기회의에는 지위에 관계 없이 누구든지 참석할 수 있다. CEO도 정기회의에 참석하여 제안할 수 있다. 개최 시기는 회사 내 분과(branch)에 따라 일정하게 예정되거나 임의로 정할 수 있다.
	1 대 1	근로자 참여를 위해 활용되는 가장 대표적 방법이다. 근로자에게 각자의 관리자 및 동료 근로자와 일대일 대화를 하도록 독려한다. 모든 관리자들은 '개방정책(open-door policy)'을 고수한다.
	정보의 하류흐름 (information cascade)	최고 경영진 회의 후에는 회의 결과가 모든 근로자들의 참여하에 각 부서별로 논의된다.
	CEO 간담회 (면대면)	'면대면(Face to Face)' CEO 간담회는 엘리카에서 격월로 실시되는 제도로, 회장과 CEO가 간담회를 요청하는 근로자와 면담을 갖도록 일정을 비워 놓는다. 이 간담회에서 각 근로자는 회사의 고위 간부진에게 직접 자신의 의견을 표명할 수 있다.
	기능 간 평가위원회	근로자들은 프로젝트 평가를 위해 기능 간 위원회(cross-functional committee)를 구성한다. 이를 통해 부서 간 장벽을 허물고 회사 전체의 의사소통을 원활히 할 수 있다.
	노조와의 연례 간담회	노조 대표들의 의견을 반영하기 위해 정기적으로 개최되는 비공식적 회의다.
구조적	인적자원 구조	인사부(HR)에는 3개의 분과(branch)와 전적으로 회사 내 특정 영역을 관리하는 라인 관리자들이 포함된다. 이러한 구조는 인적자원이 다양한 분과에 관여할 수 있도록 하며, 근로자들의 접근을 용이하게 한다.
	인트라넷	근로자들이 전자적 방식으로 제안을 제출하고 의사소통 할 수 있는 데이터베이스이다.
	보완적 사내 기구	2009년에 근로자들의 피드백 수집을 단일 책무로 하는 구체적인 위원회들이 수립되었다. 안전운영위원회(safety steering committee)를 예로 들 수 있다.

유형	명칭	내용
공식적	실태조사	회사 분위기를 파악하고 근로자의 제안을 촉구하기 위해 정기적으로 조사(survey)를 실시한다. 전사적 조사는 1년에 최저 2회 실시된다. 인사부 담당자들에 의하면 응답률은 85~95%에 달한다. 이 조사에서는 질적 응답도 가능하다.
	피드백	대부분의 프로젝트는 종료 후 피드백이 가능하기 때문에 근로자들이 향후 프로젝트 개발에 변화를 가져올 수 있다. 피드백을 얻기 위해 무료 선물을 제공하기도 한다. 또한 관리자들에게 근로자가 제안을 할 경우 피드백을 주도록 장려한다. 제안이 거부되는 경우에는 그 이유를 설명한다.
공식적	평가	엘리카는 1년에 3회 근로자의 세부적 피드백으로 직접 평가를 실시한다. 이는 해당 근로자에게는 자신의 라인 관리자에게 직접 제안을 할 수 있는 또 하나의 기회이기도 하다. 이러한 평가는, 양적 목표에 더하여, 의사소통, 팀 활동과 같은 관리적 능력에 각별히 비중을 둔다. 근로자들은 이러한 평가 중에 심화 훈련을 요청할 수 있다. 또한 각 평가 시 관찰한 내용을 적는 빈칸이 포함되어 있는 서식을 작성한다.
	훈련	모든 훈련 프로그램은 상호적이며, 근로자의 팀 업무 및 참여 능력을 개발한다. 평균적으로 엘리카의 근로자는 연간 18시간의 훈련을 받는다. 모든 근로자는 훈련을 요청할 수 있다.
	보상	엘리카는 최우수 제안에 대해 보상을 제공할 수 있다. 특히 직장과 가정의 조화, 생산라인의 근로조건과 관련된 제안에 보상이 제공된다. 보상 내용은 다양하며 금전 또는 현물로 제공될 수 있다.
	포커스 그룹	때로 정해진 주제에 대한 근로자 의견 평가를 위해 포커스 그룹을 조직하기도 한다.
	사보	엘리카의 모든 직원들에게 격월로 전달된다. 각 공장에는 기자 팀이 구성되어 있어서 엘리카 사보에 의견을 개진하거나 현황을 기술한다. 모든 근로자는 사보에 기고할 수 있다. 사보의 가장 큰 목적은 정보를 제공할 뿐 아니라 회사의 모델과 철학을 알림으로써 엘리카 고유의 기업 분위기를 형성하는 데 있다.
	직무순환	근로자가 다른 부서들과 접촉하고 타 부서에서의 경험을 바탕으로 새로운 제안을 개발할 수 있는 기회가 된다.
	제안 게시판	익명으로 제안할 수 있는 개방형 게시판. 제안 가능한 내용에 대한 논의를 촉진시키는 역할을 한다. 게시판에는 추후 의사 교환이 이루어질 수 있도록 분석 내용이 담길 수도 있다.
문화적	개별적 관리 방식	엘리카는 위계와 형식을 타파하는 문화를 지원한다. 이러한 개념들은 내부 통신 및 내부 광고에서 적극 표현된다. 또한 채용 시에도 위계나 형식을 중시하지 않는 이들을 선호한다. 모든 단계의 근로자들은 주저 없이 최고 경영진에게 해결안을 제시할 수 있다. 더 나아가, 엘리카는 새로운 아이디어에 대한 열린 마음을 보여주기 위해 젊은 관리자들을 대거 채용하고 있다.

■ 혁신의 실행 프로세스

각 혁신은 사장이나 집행자나 고위 관리자(Chief Executive, Lead or Senior Manager)에 의해 이행되었다. 그러나 이들 혁신은 단일한 프로젝트가 아니라 근로자의 제안에 따라 좌우되는 프로세스이며, 때로는 근로자가 제안한 복수 프로젝트를 포괄하기도 한다. 원래 프로그램은 고위 관리자가 제안하였지만, 세부적 사항과 프로젝트는 근로자들의 제안을 통해 근로자들의 의견이 상당히 높게 반영되어 있다.

엘리카 라이프는 단일 프로젝트라기보다는 여러 프로젝트가 집적된 프로그램이므로, 프로젝트별로 다양한 실행방법이 적용된다. 프로젝트의 규모에 따라 기업의 모든 이에게 영향을 미칠 수도 있고, 참여를 선택한 사람들 또는 소수의 특정인에게만 영향을 미칠 수도 있다. 각 프로젝트의 실행 일정도 몇 주에서 몇 개월까지 다양하다. 프로젝트의 실행 과정에는 해당 제안자와 프로젝트를 개발하는 인사부 팀들이 관여한다. 프로젝트 실행팀의 규모는 4~15명으로, 생산직, 사무직, 관리자, 임원 등 조직 전반의 인력들이 포함된다. 근로자 제안은 위에 열거된 여러 촉진 방식 중 어느 것으로도 가능하지만, 이 중 실태조사(survey)가 가장 일반적 방식으로 활용된다.

각 프로젝트의 비용은 해당 프로젝트의 범위와 규모에 따라 다르다. 프로젝트의 비용은 다른 조직과 후원자로부터 확보한 외부 공공 및 민간 기금에 의해서도 충당되지만, 가장 많은 부분은 엘리카 자체에서 담당한다. 근로자들이 프로젝트 기금을 기부하기도 한다. 일부 프로젝트는 단기간 근로자의 참여를 필요로 하지만, 장기적으로 요하는 프로젝트는 없다.

E-Extraordinary의 경우, 외부 후원자들과 국가기금의 지원 덕분에 회사가 부담해야 할 비용이 없었다. 프로젝트에 관여한 여러 사람들의 역할과 책임은 공식적인 형태로 구조화되어 있지 않고 유동적이다. 일반적으로, 고위 관리자들은 근로자의 참여를 확보하고 프로젝트를 마케팅하는 책임을 맡고, 인사부서는 프로젝트를 개시하며, 근로자들은 독립적인 역할을 맡아 개발 과정에 참여한다.

E-Extraordinary의 경우, 각 부서에서 1명씩 참여한다. 인사부에서 가장 혁신적인 근로자들을 선정하여 참여하게 한다. 그러나 특별히 참여를 희망하는 근로자가 있는 경우, 참가자 선정 시 고려된다. 연간 40여 명의 참가자들 중에서 절반은 엘리카에서 수적으로 가장 큰 비중을 차

지하는 생산직 근로자들이다.

이 혁신 제도는 매년 다른 프로젝트 관리자가 외부 트레이너와 함께 주도한다. 2011년에는 이 제도의 피드백에 크게 기여한 생산직 근로자가 프로젝트 관리자를 맡았다.

전체 인력의 15%가 넘는 근로자들이 WCM(World Class Manufacturing) 프로그램에 참여하고 있다. 이 프로그램에는 모든 작업현장 근로자가 포함되며, 본사 근로자의 참여도 점차 증가하고 있다. WCM은 처음에는 CEO와, 피아트(Fiat)의 교육을 받은 관리자들이 그 실행 과정을 주도하였다. WCM은 지속적인 개선을 촉진하기 때문에 현재에도 계속 실행되고 있지만, 처음 WCM을 실행하는 데는 1년도 걸리지 않았다. 생산공정의 지속적인 개선을 위한 근로자 제안은 WCM의 중심 요소다. 처음 제안된 아이디어는 대체로 해당 관리자에게 직접 전달된다. 그러나 자신이 구상한 바를 제안하기 전에 실험을 위해 그 내용을 발전시키는 근로자들이 점차 늘어나고 있다. 근로자 제안으로 인해 주요하고 계속되는 변화들은 한 명의 리더도 없이 그룹으로 일하는 근로자들에 의해 실행된다. 제안개발 담당 팀은 해당 프로젝트의 복잡 정도에 따라 규모에 차이가 있지만, 일반적으로 10~15명의 근로자로 구성된다. 이후의 실행 과정에는, 혁신 규모에 따라 2~3명에서 많게는 전체 생산라인에 이르는 다양한 규모의 인원들이 참여한다. 인트라넷과 소프트웨어를 통한 매핑 방식(mapping initiatives)이 대화 확립에 중요한 역할을 한다. 이러한 장치들은 제안, 자가 평가 및 피드백의 기회를 제공한다.

엘리카는 WCM에 대한 투자 수준을 밝히지 않았지만, WCM 실행 비용은 1년 내에 회수되었다고 밝힌 바 있다. 이 프로그램에 제공된 외부 지원은 이 혁신 제도를 최초로 개발한 기업인 피아트의 교육이 전부였다.

WCM 프로그램은 고위 관리자들이 주도한다. 인사부는 인력개발 및 훈련을 담당하고, 관심 있는 근로자들에게 WCM 훈련코스를 제공한다. 경영, 기술적 숙련 및 참여기법에 관한 훈련은 모든 근로자가 이용 가능하며, 근로자들은 프로젝트 평가에도 참여할 수 있다. 일선 관리자는 각 프로젝트의 실행 단계에서 프로젝트의 성공을 책임진다.

부가 협약은 노조 대표들과 근로자들의 적극적인 협력하에 개발되었다. 부가 협약에 관한 근로자들의 제안은 관리자와 노조 대표들을 통해 이루어졌다. 한 고위 관리자는 근로자들의 제안을 확보하기 위해, 개별 근로자 면담을 갖고, 포커스 그룹을 형성하고, 근로자들과 일일 및 주간 모임을 열기도 했다. 최종적으로 인사부가 부가 협약의 내용을 종합, 정리하여 실행하였다.

매트릭스 구조로의 전환에 관해 그룹 회의를 통해 관련 근로자 모두에게 설명이 이루어졌다. 이 시점에서 근로자들이 제안한 내용들이 반영되었다. 근로자들이 조직구조의 변화에 관하여 추가 제안을 할 수 있도록 시범기간을 두었다. 변화에 관한 설명회를 개최함으로써, 근로자들에게 이에 대응하여 변화에 참여할 수 있는 기회를 부여하였다.

■ 반응과 과제

관리자들이 다양한 프로젝트를 통해 근로자 제안을 구하기 시작하면서 근로자들은 때로 당황해하고 다소 의심을 품기도 했다. 높은 수준의 신뢰와 참여 문화를 개발하는 일은, 일부 관리자의 표현을 빌리자면, 관료적이고 무질서했던 엘리카의 과거 문화에서 탈피함을 의미했기 때문에, 초반에는 어려운 과제였다. 근로자들의 의심이 하루아침에 사라지지는 않았지만, 근로자 제안의 결과가 현실화되면서 점차 극복되었다. 근로자들에 대한 피드백은 성공의 필수 요인이다. 근로자들은 여러 사례에서 자신들의 제안이 구체적인 혜택으로 변모하는 과정을 목격하면서, 제안 요청에 대해 더 이상 의구심을 갖지 않게 되었고 오히려 제안할 수 있는 기회를 반기게 되었다.

엘리카 라이프의 프로젝트들은 모두 근로자 복지와 관련되기 때문에 일반적으로 호응이 높다. 물론, 상대적으로 호응이 더 높은 프로젝트들이 있다. 근로자들이 프로젝트에 싫증을 느끼지 않도록 관리자들은 매년 프로젝트를 검토하고, 이로 인해 예술교육과 같은 내용이 재설계될 수 있다. 인사부는 피드백을 요청하는 근로자 조사 및 설문지를 통해 프로젝트 재개발을 관리한다. 조사 및 설문에 응한 이들에 의하면, 프로젝트가 실행되기 전에는 프로젝트에 대한 이의가 제기되지 않는다. 지난 몇 년간 프로젝트의 수가 증가하고 엘리카 라이프가 자리를 잡아가면서, 근로자들은 프로젝트에 더 많은 관심을 지니게 되었고 인사부가 받은 긍정적 피드백의 양도 늘어났다. 또한 근로자들은 자발적으로 지역 언론에 엘리카 라이프에 대한 기사를 게재하여 왔다.

초기에 WCM 프로그램에 대한 근로자들의 반응은 중립적이었으며, 이 혁신 제도를 특별히 지지하지도 거부하지도 않았다. 이 제도의 성공 여부는 근로자 제안에 달려 있기 때문에, 실행

당시 회사의 문화(제한된 근로자 참여)는 해결해야 할 큰 과제 중 하나였다. 따라서 참여적 문화는 첫 번째 원칙들부터 개발되어야 했고, 이를 위해서는 지속적인 대화 문화에 기여할 수 있는 피드백 장치, 훈련 및 지도가 필요했다. WCM에 대한 관심은 프로젝트들의 결과를 입증하는 과정을 통해 더욱 고취될 수 있었다.

실행에 도움이 되는 조직문화를 개발하는 1단계에서는 관리자들이 근로자의 제안을 구체적으로 요청하였다. 1단계가 진행되는 동안, 2단계로 관리자들은 제안의 질을 높이고자 힘썼다. 이를 위한 한 방법으로, 모든 근로자들에게 안내서를 배포함으로써 근로자 제안을 평가하는 데 필요한 모든 정보가 제공될 수 있도록 하였다. 그 결과, 제안의 수는 줄어들었지만 질은 향상되었다. 또한 관리자들은 직원들에게 서면으로 정보를 제공하는 대신 회의에서 목표치를 설명하는 등의 방법으로, WCM 원칙에 대한 면대면 소통을 확대하였다.

근로자들은 실행 예정인 모든 변화에 대해 시작 단계부터 정보를 제공받는다. 이러한 방식으로 근로자들은 변화 프로세스의 일부가 되며 결과를 기대하게 된다. 또한 관리자들은 모든 근로자 제안에 대해 실행 여부와 관계없이 피드백을 줌으로써, 근로자들이 자신이 참여하는 다음 프로젝트에서 더욱 개선된 제안을 낼 수 있도록 한다. 이로써 불신과 체념의 문화가 예방된다. 훈련은 향후 제안을 할 수 있는 자신감을 키워줌으로써, 근로자들에게 성장할 수 있는 기회가 되기도 한다.

2008년, 엘리카는 최초의 부가 협약을 체결하였으며 이 협약은 이후에 엘리카가 '사회적 책임' 부문에서 '기업윤리상(Ethics and Business Award)'를 수상함으로써 그 가치가 인정되었다. 수상 당시, 부가 협약은 '기업의 사회적 책임의 기본 원칙들의 실효성을 혁신적이고 실재적인 방식으로 드높임으로써 근로자 참여 방법과 상을 주는 제도(award system)를 효과적으로 결합시켰다'는 평을 받았다.

이 협약이 근로자들의 삶의 질 개선에 기여하였음을 보여주는 표시들도 나타난다. 이 협약은 직원들의 복리에 대한 경영진의 관심과 근로자들의 가치에 대한 인정의 증거로 간주되면서 긍정적인 반응을 얻고 있다.

매트릭스 구조로 전환되면서 처음에는 조직 내에 어느 정도의 혼란이 야기되었다. 근로자들은 유연한 조직이라는 개념을 이해하는 데 어려움을 겪었고 학습과 적응을 위한 시간이 필요했다. 직무 내용이 변화하고 책임이 커질 것이라는 점은 분명했지만, 개별 근로자 각자에게 어

떠한 영향이 미칠지는 정확히 알 수 없었다. 일부 직원들은 회사의 문화적 변화가 마음에 들지 않아 퇴사를 하기도 하였다. 관리자들은 이러한 현상이 반드시 부정적인 것만은 아니라고 말한다. 퇴사자들은 기업의 새로운 철학에 들어 맞지 않는 사람들이었기 때문이다.

다양한 자율팀에서는 자체적으로 일하는 관행과 공정을 개발한다. 회의의 수는 전반적으로 늘어났고 이러한 일하는 방식은 지속적인 적응을 필요로 한다. 근로자들이 새로운 일하는 방식에 대한 경험이 늘어나면서 회의의 질도 높아졌다. 많은 회의로 인한 어려움을 극복하는 한 가지 방법으로 제품의 특성에 대한 정보를 코드화하는 정보 지원 소프트웨어가 개발되었다. 이 소프트웨어는 고객의 수요에 맞추어 변형이 가능하였으며, 이는 효율성의 증대로 이어졌다.

■ 근로자에 미친 영향

이러한 혁신 방안들로 인한 가장 큰 효과는 엘리카에 소통과 참여의 문화가 개발되었다는 데 있다. 근로자들에게 끼친 영향으로는 생산성, 관심 및 창의성 증대라 할 수 있다. 근로자들의 자사에 대한 반응을 평가하는 'Great Places to Work' 재단[3]에 의하면, 엘리카 근로자의 98%가 '나의 업무는 특별한 의미가 있으며 단순한 일자리가 아니다'라는 답변을 택했고, 99%는 '경영진은 조직의 목표와 목표 달성 방법에 대한 명확한 견해를 지니고 있다', '이 회사에서 내가 중요하다고 느낀다', '다른 사람들에게 이 회사에서 일한다고 자랑스럽게 말할 수 있다' 등의 답변을 선택했다. 엘리카는 근로자의 복리를 평가하는 주된 방법으로 이 조사를 실시하고 있지만, 현재 다양한 프로젝트의 효과를 평가하는 사내 지표를 개발 중에 있다. 관리자들에 의하면, 근로자들이 스스로 기업의 사명에 동참하고 있다고 생각하면서, 참여 분위기가 두드러지게 확산되었으며 효율성도 향상되었다고 한다. 근로자들은 조직 내에서 스스로 프로젝트를 이끌고 상호 이익이 되는 변화를 주도할 수 있기 때문에 더 큰 책임을 맡게 된다. 일부 성과는 특정 단일 혁신 제도에 한정하여 그 원인을 찾기 힘들고 오히려 여러 변화로 인해 누적된 영향에서 기

3) Great places to work(2011), *Work style: A worldwide observatory of work style changes*, Special Edition, Europe.

인한 것으로 볼 수 있다. 예를 들어, 병가 비율의 경우 2006년 전에는 5~6%(근로자 1인당 손실일수를 총 근로일수로 나눈 수)였지만, 현재는 3%에 불과하다. 이와 마찬가지로, 이직자도 관리자들의 불명확한 표현을 빌리자면 '높은' 수준이었지만 2011년에는 5명으로 줄어들었다.

엘리카 라이프의 프로젝트들의 총체적인 효과에 대한 측정은 아직까지 이루어지지 않았지만, 각 프로젝트의 목적에 따라 구체적인 효과를 지닌다. 그중에서 종합체력단련 프로그램인 'Aero'는 건강 및 영양상태를 개선하며, 'E-Extraordinary'는 위험감수 자세와 수평적 사고를 증진하고, 'IAm'은 근로자 자녀들의 국제적 인식 개발을 위해 해외연수를 지원한다. 모든 프로젝트가 지니는 가장 큰 효과는 엘리카 내에 공동체 의식이 형성되었다는 것이다. 근로자들의 수동적 자세는 줄어들고 기업에 대한 관심은 높아졌으며, 혁신적 방안을 제안함으로써 더 큰 책임을 원하고 있다. 관리자들에 의하면, 근로자들은 회사가 자신들에게 관심을 쏟고 있다는 걸 알기 때문에 업무에 더 관심을 갖게 되었다고 한다. 근로자 간 관계도 개선되었다. E-Extraordinary와 같은 프로젝트는 근로자들이 부서 간 관계를 발전시키는 데 도움이 된다. 근로자가 예술 프로젝트와 관련하여 타 부서의 직원들과 함께 일하는 경우, 서로의 목적, 목표 및 자원에 대해 이해할 수 있게 된다.

엘리카 라이프의 혁신 실행 과정은 엘리카의 참여 문화에도 영향을 끼쳤다. 근로자들의 전반적인 조직 참여 의사가 높아졌으며, 근로자들은 프로젝트 개발을 위한 추가 제안으로 인사부와 접촉한다. 엘리카 라이프의 관리자들은 이러한 자발적 참여가 없었다면 프로젝트 개발이 가능하지 않았을 것이라고 말한 바 있다.

WCM 프로그램은 조직문화가 위계적 구조 및 의사결정 문화에서 더욱 분권화된 팀 업무 문화로 변화하는 데 기여하였다. 근로자들은 새로운 구조하에서 더욱 기꺼이 책임을 맡으려 하며 요청이 없어도 이전보다 훨씬 더 자발적으로 제안을 하게 되었다. 팀 체제는 면담에 응한 이들이 '참여와 열린 마음의 문화라고 표현한' 문화 형성에 기여하였다. 이는 숙련 수요에도 영향을 미쳤다. WCM이 채택되기 전에는 숙련 수요가 주로 기술적(technical) 숙련과 관련되었지만, 현재는 의사소통과 같은 관리적 숙련에 대한 요청이 더 많다.

생산공정의 모든 단계가 도전의 대상이 될 수 있기 때문에 직원들은 더 큰 동기를 지닌다. 근로조건에 불만이 있는 근로자를 위해 변경을 제안할 수 있는 절차가 마련되어 있다. 또한 근로자들은 부분적으로 직무순환 제도의 영향으로 동료 근로자들이 원하는 바에 공감할 수 있기

때문에 동료의 제안에 대해 더 수용적이다.

근로자 제안은 근로자들의 건강, 안전 및 효율성 증진에도 기여하였다. 생산공정에서 사고나 부상의 원인이 될 수 있는 불필요한 이동이나 신체적 활동을 피하기 위한 방안도 제안되었다. 지난 5년간 업무상 재해 및 상해는 전체 인력 대비 연간 2%에서 0%에 가깝게 감소하였고, 관리자들은 그 원인을 WCM 프로그램에서 찾는다. 업무 중 근로자가 편안함을 느끼는 정도도 높아졌으며 많은 근로자들이 불편한 자세로 서 있는 대신 앉아서 근무한다. 엘리카 공장은 최근 30일 연속 무재해를 축하하며 파티를 열었고 여기에는 CEO 겸 회장도 참석하였다.

부가 협약은 근로자들과 회사의 관계 개선에 기여하였다. 근로자들은 근로조건 및 직장과 가정의 조화 측면이 개선되었음을 인정한다. 부가 협약은 정리해고 방지를 위한 여러 대체 방안을 명시하고 있다. 이러한 방안 중 하나로, 회사는 해당 근로자와 합의 없이는 정리해고할 수 없다. 이러한 규정에 힘입어, 지난 5년 동안 합의 없이 해고된 근로자는 단 한 명도 없다.

관리자들은 부가 협약으로 인해 근로자의 업무활동 몰입도가 높아졌다고 믿는다. 가령, 유연시간수당 제도에 따라 근로자들은 자신의 가정생활에 맞추어 근무시간을 택하기 때문에 실적 목표에 대한 인식과 업무 집중력이 높아진다.

더 나아가, 근로자들은 자신의 생산환경과 근로조건을 개선할 수 있는 기회도 갖게 되었다. 결과적으로, 안전, 안정 및 건강 측면이 개선되었다. 직원 불만 및 징계 건의 경우에도 한때는 연간 15%의 근로자들이 관련되었지만, 이제는 크게 줄어들어 거의 찾아 보기 힘든 정도다.

매트릭스 구조로 인해 자율적인 비공식 팀이 여럿 구성되었다. 근로자들에게 허용된 유연성은 더욱 커졌지만, 그와 동시에 복수의 변동적인 책무를 맡아야 할 의무도 생겼다. 또한 자신의 직속 부서장이나 엘리카 내 다른 부서장들에 대한 접근성도 커졌다. 개방형 중앙 업무공간을 채택한 결과 여러 관리자들이 같은 공간에서 근무하며, 특정 제품의 개발을 담당하는 모든 팀원들은 물리적으로 동일한 장소에 배치된다.

매트릭스 구조는 부서 간 업무가능의 상호통합성(cross-functionity) 증대로 이어졌으며, 이에 따라 각 팀의 업무영역에 대한 이해를 높임으로써 다른 팀 근로자와의 갈등이 완화되었고 공동체 의식은 고취되었다. 자발적으로 구성한 기능 간 통합 팀 내에서는 여러 다른 부서의 구성원들이 고객수요와 같은 상호 유사한 지식에 접근할 수 있을 뿐 아니라 공동의 언어를 개발하고 소통을 개선할 수도 있게 된다. 지식공유, 특히 고객수요에 대한 지식의 공유가 확대되었

으며, 고객을 중심으로 부서가 조직되었다. 예를 들어, 매트릭스 구조 이전에는 R&D 부서가 영업부 직원의 제품맞춤화(product customization) 요청을 거절하기에 급급할 수도 있었지만, 이제는 영업부에 직접 접근할 수 있고 영업부에 대한 이해도 높기 때문에 소통이 더 원활하게 이루어진다.

관리의 필요성이 거의 없다는 점에서 이러한 제도들은 분명 성공적이다. 근로자들은 요청이 없어도 자발적으로 대규모 프로젝트를 맡으며, 비공식적으로 경영진과 소통하고, 회의를 통해 해결책을 찾는 경우가 많다.

■ 조직에 미친 영향

면담에 응한 이들에 의하면, 근로자 만족은 업무 집중도, 생산성, 효율성의 증대로 이어졌으며, 정해진 목표를 달성하기도 더 수월해졌다. 변화하는 시장 수요에 맞춘 인기상품을 개발할 가능성을 높이는 동시에, 엘리카의 차별화된 명성을 유지할 수 있는 특허나 상표와 같은 창조적 성과물과 마찬가지로, 제품과 공정혁신의 가능성도 더욱 커진다. 그러나 개별 혁신제도 각각이 주요 조직적 성과에 미치는 영향을 파악하기는 매우 힘들며, 엘리카는 현재 영향평가 방법을 개발하는 과정에 있다. 전체적으로 엘리카의 수입은 매년 증가하고 있다. 2012년의 경우, 엘리카 수입의 30%는 이러한 혁신 방안들이 도입되고 난 뒤 3년간 개발된 제품들에서 비롯되었다. 2005년의 해당 수치는 10%에 불과하였다.

피면담자들은 엘리카 라이프 프로그램으로 인해 조직의 분위기가 위계적이고 관료주의적 성향이 짙은 전형적인 이탈리아 조직에서 근로자의 가치를 더욱 중히 여기는 비공식적 접근법을 택한 조직으로 변화하였다고 밝혔다. 엘리카는 급속도로 성장하면서도 소기업의 분위기를 유지할 수 있었고 다른 건물에 근무하는 근로자들끼리도 서로 알고 지낸다. 근로자들은 자신들에게 할당된 자원을 잘 이해하고 있으며, 관리자들은 특히 이러한 여러 프로젝트들 덕분에 생산성, 효율성, 독창성이 향상되었다고 확신한다. 각 항목에 미치는 구체적인 영향은 엘리카 라이프 프로젝트별로 차이가 있다. 예를 들어, E-Extraordinary는 예술적 이해도를 높이는 결과를 가져왔다. 이 프로젝트와 기타 유사한 훈련제도로 인해 제품 디자인 업무를 엘리카 자체

적으로 수행할 수 있게 되어 현재 디자인의 95%가 엘리카 직원들에 의해 이루어지면서 회사는 더욱 높은 부가가치의 경제활동에 전념할 수 있게 되었다. 엘리카는 디자인 부문에 수여되는 국제적으로 가장 오랜 역사와 권위를 지닌 'Good Design' 상을 포함하여 다수의 디자인 상을 수상하였다. 올해에는 '솜브라(Sombra)'와 '스킨(Skin)'이라는 제품의 미적인 외관과 품질로 'Red Dot Award'를 수상하였다.

조직문화가 더욱 참여적으로 변화하면서 조직의 적응력과 변화하는 경제 여건에 대처하는 능력 또한 개선되었다. E-Extraordinary 프로젝트는 매우 큰 성공을 거두어 이 아이디어는 한 대학교 내 사업체 설립으로 이어졌고 현재 다른 기업들에도 판매되고 있다. 최근에는 한 제약회사에서 이 아이디어를 구입한 바 있다.

관리자들은 엘리카의 이직률이 매우 낮으며 그 원인은 부분적으로 엘리카 라이프에 있다고 말한다. 직원들이 엘리카 라이프 프로젝트에 대한 이야기를 지인들에게 전달하면서, 엘리카 라이프는 일반인들의 엘리카에 대한 관심을 더욱 높이고 잠재적 신규채용 인력의 풀을 더욱 넓히는 역할도 하였다. 2010년 엘리카의 입사 지원자는 3,000명에 달했다. 채용 과정에서는 엘리카 라이프의 목표와 가치를 수용하며 기업문화에 어울리는 지원자를 선별하는 데 더 비중을 둔다. 엘리카가 입사 지원자들의 특성 중 중요하게 여기는 부분은 다문화주의, 국제적 경험, 호기심, 독창성, 혁신, 문제해결 능력, 열의, 팀 참여의사 등으로 늘어났다. 결과적으로, 채용평가 방법도 확대되어 역할 놀이와 '국제적' 마인드를 지닌 지원자 선정을 위한 방법도 평가 시 활용된다.

WCM과 자율팀 제도 채택으로 효율성이 높아졌다. 한 관리자에 따르면, 주요 성과 지표의 하나인 제품 생산비용 절감 역량을 보여주는 지표는 한 해 동안 300%나 증가하였다.

WCM는 근로자들의 총체적 참여와 지속적인 경력성장을 위한 새로운 경영 접근법이라는 장점을 지닌다. 피면담자들에 의하면, 분석 프로세스 덕분에 문제해결 능력도 향상되었다. 더 나아가, 팀에 속한 근로자들은 최선을 다하여 자신의 업무역량을 드러내고 싶어하기 때문에 근로자들의 참여도도 높아진다. 자신의 프로젝트를 개발할 수 있는 기회가 제공되면서 프로젝트의 성공에 대한 책임감도 가지게 된다.

피면담자들에 의하면, 효율성과 생산성의 증가는 부가 협약에 기인하는 것으로 볼 수 있지만 이를 직접적으로 평가하고 파악하기는 불가능하다. 근로자 성과에 관한 지표들도 전반적으로 개선되었다. 예를 들어, 고성과자의 비중(평가에서 '뛰어남(Excellent)'을 기록한 근로자들의

비율)은 지난 3년간 10%포인트 이상 증가하였다.

경영진은 이 협약이 조직의 성과도 높였다고 확신한다. 가령, 이 협약에서 상여금은 상당수의 근로자에게 있어 결근의 정도와 연계되어 있다. 관리자들이 보고한 바에 따르면, 엘리카의 결근율은 현재 이탈리아 동종업계에서 가장 낮은 수준이다.

부가 협약이 고객들에게는 미치는 영향은 없지만, 주주에게는 영향을 미친다. 피면담자들에 따르면, 엘리카의 주주들은 이 부가 협약을 잘 이해하고 있으며 엘리카의 투자를 주시하는 이해당사자들이다. 주주들이 엘리카를 높이 평가하는 이유는 이 회사가 직원에게 투자한다는 점에서도 부분적으로 찾아볼 수 있다.

매트릭스 구조는 이중의 효과를 지닌다. 첫째, 엘리카의 유연한 구조 덕분에 적응력이 개선되었다. 기업 간 영업(business-to-business sales)에 있어, 고객을 담당하는 3개 부서는 고객의 수요에 더 효과적으로 대응할 수 있게 되었다. 둘째, WCM의 경우와 마찬가지로, 효율성의 증대에도 기여하였다. 이러한 효율성 증대를 보여주는 좋은 사례로, 기업 간 영업부서 내의 제품코드의 수가 감소하였다. 2008년에는 엘리카의 구조에 따라 9,000개의 제품코드가 있었다. 이 제품코드는 중복되는 경우가 많았다. 즉 여러 생산라인과 고객에 대해 동일한 기술적 추가가 반복적으로 이루어졌지만, 두 가지 이상의 다른 코드가 사용되었다. 이러한 현상은 지식공유가 결여되어 있음을 보여주는 것으로, 고객요청 대응 업무를 더욱 복잡하게 하였다. 2011년에 제품코드의 수는 4,000개로 줄었고, 피면담자들에 의하면, 제품코드들이 더 논리적으로 분류되고 중복되는 경우도 줄어들면서 질적인 면에서도 개선되었다고 한다. 또한 이러한 개선은 신제품의 성공률도 높여준다.

기업 간 영업에 필요한 직원의 수는 점차 줄어서 회사로서는 비용이 절감되었다. 매트릭스 구조가 채택되기 전에는, 기업 간 영업에 제품 관리자 8명, 주요 계정 관리자 6명이 고용되어 있었다. 현재, 해당 부서에는 제품 관리자 3명과 주요 계정 관리자 4.5명(풀타임 기준)이 일하고 있다. 이전에는 고객이 기업 간 영업을 담당자 2명과 접촉해야 했었고 그 결과 때로는 상반되는 정보가 제공되기도 했었지만, 이제는 그럴 필요가 없어지면서 고객서비스의 질도 높아졌다.

끝으로, 조직문화가 바뀌었다. 매트릭스 구조 이전에는, 영업, 마케팅, R&D 부서가 모두 서로 다른 문화를 갖고 있었다. 하지만 이제는 하나의 문화를 공유하면서 의사소통에 유사한 언어가 사용되고 있다. 각 부서는 더 이상 고립되어 일하지 않는다. 이러한 기능 간 소통패턴은 직

무순환과 성장의 기회가 더 많아졌음을 의미하기도 한다.

맞춤 제품(customization)의 개발에 참여하는 이들의 수가 늘어나면서, 회사는 고객의 수요를 더 효과적으로 수용할 수 있게 되었다. 영업부는 필요한 경우 바로 R&D 부서와 접촉할 수 있고, 이런 식으로 모든 부서들 사이에 지식공유가 확대되었다. 또한 신제품 개발과 관련하여 모든 부서가 더 많은 제안을 하는 결과도 가져왔다.

매트릭스 구조로 인한 가장 큰 변화는 일하는 방식의 변화다. 한 관리자에 의하면, 매트릭스 구조가 도입되기 전에는 엘리카 직원들이 기술적 공급자였지만, 이제는 시장 컨설턴트의 기능을 한다. 지식공유가 활성화되면서 업무 참여도와 고객수요 대응능력 모두 높아졌다.

■ 교훈 및 향후 계획

관리자가 직원의 말을 경청하고 직원과 협의하는 능력은 모든 제안제도의 성공을 위한 필수적 요소이며, 엘리카에서는 이러한 능력이 개선되었다. 엘리카 라이프 초창기에 관리자들은 제안할 내용이 있다고 알고 있는 근로자들에게만 접근하였다. 하지만 이제 관리자들은 모든 근로자에게 제안을 요청하고 그들의 말에 귀를 기울이도록 교육받는다. 더 나아가, 회사는 모든 직원이 새로운 혁신 제도에 관해 자신의 의견을 낼 수 있도록 조사를 실시함으로써 제안을 위한 직원 협의 프로세스를 확대하였다.

향후 계획에는 이탈리아 외 국가들에 위치한 공장들에서 실시될 더 큰 규모의 프로젝트들과 더욱 국제적인 프로젝트들이 포함되어 있다. 실험적인 프로젝트의 경우에는 종종 일차적으로 이탈리아에서 실시된 후에 다른 국가의 공장으로 이전되기도 한다. 또한 다양한 프로젝트의 영향을 이해하기 위한 평가제도를 수립하는 계획도 마련되어 있다. 금융위기에 맞서, 이러한 경제불황의 시기에 가장 큰 타격을 입는 생산직 근로자의 복리 지원을 목표로 하는 프로젝트가 점차 늘어나고 있다.

CEO는 이 프로젝트들에 대한 전폭적 지지를 밝혀 왔으며, 위기의 시기야말로 이러한 프로젝트가 가장 의미가 큰 시점이므로 향후 지속적으로 실시될 것이라고 발표하였다.

한 고위관리자는 '참여, 참여, 참여'가 WCM의 중요한 성공 요소였다고 지적하였다. 엘리

카는 과거에 WCM을 실시한 바 있는 4개 업체에 근무한 경험이 있는 경력직 근로자를 영입하여 변화보다는 사람에 초점을 두고 근로자도 변화 프로세스의 일부로 포함시킴으로써 성과를 거두어 왔다. 근로자의 참여를 저해할 수 있는 상명하복식 실행(top-down implementation)을 피한 것도 이와 관련된다. 근로자들이 변화를 주도해 나갈 수 있도록 프로젝트는 하의상달(bottom-up) 방식으로 제안되고 실행되어 왔다. 이를 위해서는 관리자들이 개방적 사고방식을 갖추어야 하고 모든 직원들은 상호 의견을 존중해야 한다.

또한 엘리카는 다양한 의견을 수용하고 조율하는 방법이 쉽게 설명될 수 있도록 팀 업무에 관한 문서화된 규칙을 마련하였다. 엘리카의 사례로부터 배워야 할 또 하나의 중요한 사실은, 근로자 제안이 향후 근로자 참여촉진을 위한 필수 요소임을 인식하고 근로자 제안제도의 실행에 힘쓰고 있다는 점이다. 근로자들에게 결과가 제시될 때 근로자 참여 가능성은 더 커진다. 향후 계획에는 근로자가 요청한 역량의 개발과 심화훈련이 포함되어 있다. 관리자들에 의하면, 엘리카의 주요 성공요인은 '열린 마음'의 문화 형성에 있다.

엘리카는 WCM에 직접 관련된 직원들을 증원할 계획이다. 부가 협약은 근로조건 개선에 관한 제언을 위해 근로자 및 노조와 다중 채널을 통해 소통할 수 있었기 때문에 성공을 거두었다. 그러나 현재 이탈리아의 경제난을 감안할 때, 현 고용수준을 유지하기 위해서는 더 많은 변화가 필요할 수도 있다. 엘리카의 가장 큰 목표는 경제적으로 어려운 시기에도 안정을 유지하는데 있다. 노조 대표에 의하면, 변화하는 시기에 맞춰 새로운 업무모형이 필요할 것이며 엘리카는 근로조건과 관련하여 지속적으로 혁신을 추구하고자 한다.

엘리카의 매트릭스 구조는 전면적으로 실시되고 있지만, 조정과 평가의 여지는 남아 있다. 근로자의 신뢰를 얻기 위해 다양한 의사소통 채널의 사용이 필요하였다. 매트릭스 구조를 실행하기 위해, 회사는 기능 간 위원회, 관리자와 직원의 일대일 면담 등을 도입하였고, 모든 관련 직원이 참석한 회의에서 향후 실시될 변화를 설명하였다. 또한 매트릭스 구조 실행 당시 피드백을 구하기 위해 유예기간을 두기도 하였다. 관리자들은 개방정책(open-door policy)을 유지하고, 근로자들을 변화 프로세스에 관여하게 하였으며, 업무량은 근로자와의 대화를 통해 지속적으로 재조정하였다. 필요한 경우에는 근로자에게 추가훈련이 제공되기도 하였다. KLI

Special Feature

작업 조직 혁신 사례 연구 : 독일의 루프트한자 테크닉 AG(LHT)*

Birte Homann (Wilke, Maack & Partner)
Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner)

■ 사례 업체 배경

루프트한자 테크닉 AG(Lufthansa Technik AG : LHT)는 전 세계의 항공사, 항공기 대여업체, 유지보수업체, 기업 및 VIP 항공기 운영업체를 고객으로 항공기 관련 기술 서비스를 제공하는 기업이다.[1] 이 기업은 핵심 사업에 해당하는 항공기 정비(Maintenance, Repair and Overhaul : MRO) 외에도 물류와 함께 개발 및 생산 활동도 수행하고 있다.

LHT는 1990년대 중반에 루프트한자 그룹이 독립적으로 운영되는 7개의 성과지향 기업으로 분리되면서 설립되었다. 시장의 어려움이 가중되는 가운데, 이러한 조치는 다른 여러 대책들과 함께 루프트한자의 경쟁력을 확보하기 위해 실시되었다. 1994년, 당시까지 항공기 정비 분야에서 수십 년의 경험을 보유한 루프트한자의 기술사업부가 독립적인 주식회사인 '루프트한자 테크닉 AG'로 바뀌었다. 도이치 루프트한자 AG(Deutsche Lufthansa AG)가 LHT의 유일한 주주로 남아 있지만, 루프트

* 이 글은 Eurofound(2013), *Work organisation and innovation–Case study: LHT, Germany*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions를 번역한 것이다.

1) 최근에 린(Lean) 접근법이 헝가리, 중국, 필리핀 등 외국의 시설에도 확대 적용되긴 했지만, 이 사례 연구는 독일, 특히 LHT의 함부르크 본사에 초점을 두며 함부르크 사업장에서 실시된 면담을 주요 자료로 한다. 이 연구는 기업 문서(연례보고서, 매뉴얼 등)와 2012년 4월과 5월에 경영진(2회), 직장협의회 대표(2회), 노조 대표(1회), 직원(2인으로 구성된 포커스 그룹)과 실시한 면담을 분석한 내용을 바탕으로 한다.

한자 그룹은 여전히 LHT의 가장 중요한 고객이다. 그룹 내부 사업과 비교하여 외부 고객들과의 거래도 꾸준히 증가하여[2] 현재 LHT 매출의 50% 이상을 차지한다.

LHT 설립 당시 이 기업의 전략 목표는 신상품을 도입하고 대응 속도와 지리적 위치 모두에 있어 고객과 더욱 친밀한 관계를 형성함으로써 적극적으로 시장을 공략하는 데 있었다(LHT, 2005 : 55).

항공산업의 국제화에 발맞추어, LHT는 국제적 분업을 갖춘 글로벌 네트워크를 구축하였다. 전체적으로 LHT는 전 세계 56개 기업에 직간접적으로 투자 지분을 보유하고 있다. 유럽을 주력 무대로 하고는 있지만, 이 그룹의 네트워크에는 아시아와 유럽에 소재한 30곳 이상의 기술정비 업체가 포함된다. 전 세계적으로 26,000여 명의 근로자가 고용되어 있으며, 그중 11,000명이 독일에서 근무한다. 독일 근무자의 50% 이상은 생산 업무에 종사한다. LHT 본사는 함부르크에 위치하며, 약 6,500명의 근로자와 800명의 임시 근로자가 고용되어 있다. 프랑크푸르트는 중앙 정비 사업장 소재지로서 약 3,000명의 직원이 일하고 있다. 다른 주요 정비 사업장은 뮌헨과 베를린에 위치하며, 각각 400명 이상의 직원이 고용되어 있다.[3]

2011년까지 5년 동안, LHT 그룹의 총고용 수준은 비교적 안정적이었다. LHT의 2011년 연례보고서에 의하면, 2010년(20,300명)과 2011년(19,800명) 사이에 고용이 약간 감소하였는데, 이는 부분 퇴직(semi-retirement)에서 완전 퇴직(full-retirement)으로 전환한 근로자들에 부분적으로 기인한다. 또한 스위스와 아일랜드 법인에서 장기적 경쟁력 확보를 목표로 실시된 구조조정에 따른 감원도 이에 반영되었다. 그러나 이와 동시에 LHT는 자체 전문 훈련을 시작한 200명의 청년들에 더하여 과거 임시직이었던 200명 이상을 정규 직원으로 채용하였다(LHT, 2011).

현재 LHT의 사업은 6개의 제품 사업부(PD)로 나뉜다.

- 유지보수
- 정비(장비, 시스템, 항공기 격실의 검사 및 수리, 항공기 재도장 등)

2) 내부 사업이란 루프트한자 그룹의 여객기 항공사들과의 사업을 가리키며, 외부 사업에는 루프트한자 그룹에 속하지 않은 기타 모든 고객들과의 사업이 포함된다.
3) 모든 수치는 http://www.lufthansa-technik.com(2012년 5월 접속), 2009~2011년 LHT 연례보고서(LHT Annual Reports 2009, 2010, 2011), 2012년 4월과 5월에 함부르크의 LHT에서 실시된 면담을 출처로 한다. 임시직에 대한 수치는 차이가 있을 수 있다.

– 엔진(항공기 엔진 점검 및 유지보수)

– 부품 및 물류(예비 부품의 전 세계적 공급 및 부품 제조)

– 랜딩기어 서비스

– VIP 항공기(객실 업그레이드, 전환, 고객 맞춤 객실 인테리어를 포함한 VIP 및 임원 제트기의 완성 및 기술적 지원)

LHT 그룹 직원(약 4,000명)은 대부분 유지보수 사업부에서 근무한다.

시장 발전과 경쟁 압력은 제품 사업부별로 상당한 차이가 있으며, 시기별로 변화하여 왔다. 전체적으로, LHT의 사업은 항공사의 발전과 신생 글로벌 경쟁업체들에 의해 크게 좌우된다. 항공사들의 수입 감소, 연료 가격 상승, 항공사 도산 등과 같은 최근 항공업계의 동향은 전반적으로 성장하는 항공기 정비(MRO) 시장에 영향을 미쳐 왔고 비용 압력을 높이는 요인이 된다. 현재 MRO 서비스의 수요는 과거보다 훨씬 낮은 가격대로 안정화되어 있다. 그와 동시에 신규 계약을 둘러싼 글로벌 경쟁은 더욱 치열해졌다. LHT의 경쟁사에는 항공기 및 엔진 제조업체, 타 항공사가 소유한 MRO 업체, 독립적인 MRO 서비스 및 부품 공급업체가 포함된다. 이 기업들은 주로 가격, 소요시간, 비용으로 경쟁한다. 그 외 경쟁우위로는 품질, 다양한 사업 모형, 혁신적 제품 포트폴리오가 있다. 가령, 유지 보수 및 정비 서비스는 연인원 노동시간 측면에서 매우 강도 높은 작업이기 때문에 비용 의존도가 매우 높다. 지난 수년간 일부 노동집약적 사업 활동은 비용이 낮은 지역으로 외부화되어 온 반면, 상대적으로 고급의 엔지니어링, 개조 또는 선도적 기술은 여전히 대체로 독일에서 다루어지고 있다. 사업 외부화의 한 사례로는 함부르크의 항공기 도장 공장 폐쇄를 들 수 있다. 이에 따라 거의 60개에 이르는 작업장이 사라지게 되었다. 하지만 해당 근로자들은 모두 LHT에 재고용될 예정이다.

특히 독일 내 사업장들은 제품 혁신 및 공정 혁신을 통해 비용 구조를 최적화하도록 지속적인 압박을 받고 있다. LHT에 있어 혁신은 중요한 요소다. 혁신은 LHT의 기업 문화와 고객 및 기업 태도를 결정짓는 주요 가치 중 하나다. 기업 정책의 기본 원칙에는 지속적 개선, 창의적 사고 독려, 근로자의 혁신적 아이디어에 대한 보상이 포함된다. 또한 훈련의 촉진과 필수도구 및 기구의 공급을 위한 노력이 기본적으로 이루어진다. LHT는 자사의 직원들이 '성실하고 품질 개선에 힘쓰며 성과지향적인' 인간형이 되기를 기대한다(LHT, 2012 : 25). 이러한 정신에 따라 LHT는 상당한 사람 관리

노력을 통해 풍부한 경험과 혁신성을 지닌 고숙련 근로자들을 확보하게 되었고, 이에 기반하여 기술적 우수성에 있어 더욱 확고한 명성을 갖추게 되었다.

LHT는 약 15년간 지속적인 성장을 이루어냈다. LHT 그룹의 계열사 수는 크게 늘어났고, 서비스 제공 대상인 항공기 유형의 수가 늘어나면서 수입 및 고객 수도 증가하였다. LHT의 성공담은 주요 고객인 루프트한자의 성장 및 성공뿐만 아니라 주요 전략적 행위와도 관련이 있다. 무엇보다도, LHT는 자사의 광범위한 제품 포트폴리오와 유지보수, 설계, 생산의 세 부문에서 검증받은 역량으로 인해 유리한 입지에 있다. 더 나아가, LHT는 더욱 유연한 생산 역량, 비용 절감, 효율성 증대를 목표로 여러 프로그램을 도입하여 왔다. 예를 들어, 아시아와 남미와 같은 성장 시장에서 주로 인수를 통한 LHT의 국제 네트워크 구축 전략은 생산 비용의 차이로 인한 이익의 기회뿐만 아니라 고객 수요에 관한 유연성을 보장한다. 이는 다시 성장을 촉진하며, 결과적으로 새로운 제품과 서비스의 개발을 가속화하는 한편, 독일 내 고용을 유지하게 한다. 이와 같이, 시장 동향 및 경쟁 압력에 대한 LHT의 전략적 대응은, 한편으로는 제품 최적화와 혁신에, 다른 한편으로는 엄격한 비용 및 효율화 대책을 기반으로 한다. 단지 지난 2~3년 동안에만 영업 성과의 성장세가 멈추었고 내부 사업에 비해 외부 수입이 감소하였을 뿐이다.

■ 혁신의 성격

지난 10년간, LHT의 작업 조직 분야에 있어 가장 큰 혁신은 이 기업의 모든 영역에 영향을 미치는 린생산 시스템(Lean Production System)의 개발 및 실행이었다. 이 시스템에 따라 일련의 린 프로젝트가 개시되었을 뿐 아니라, 린 부서와 훈련 아카데미를 신설하고 기존의 LHT 직원들 중에서 '린 전문가'를 지속적으로 양성하는 등 근로자의 자격과 장비에 대한 투자가 이루어졌다. 이러한 혁신의 동기는 시간 및 자원의 낭비를 최소화하고 기존의 업무 프로세스와 인적관리 투자를 최적화함으로써 효율성을 높이고 비용을 절감하는 데 있었다.

LHT가 경제적 성장의 시기에 린생산 시스템을 도입하였다는 점에 주목할 필요가 있는데, 이러한 시기 선택은 린 접근법의 성공을 위한 필수 전제조건으로 간주되기 때문이다.

2002년, 최초의 체계적인 린 활동은 소위 '등대(lighthouse)' 프로젝트라고 불리는 생산부문(항공

기의 유지보수)의 여러 시범 프로젝트로 시작되었다. 이 활동은 외부 컨설턴트의 지원을 받았고, 추가 프로젝트 실시 및 린생산 시스템의 전사적이고 조직적인 구현을 위한 기반이 되었다. 린 활동은 행정 분야로도 확대되었고, 외부 컨설턴트는 내부 전문가로 점차 대체되었다. 린 접근법의 도입은 LHT의 전략적 최우선 과제, 즉 제품 및 공정의 최적화와 혁신, 그리고 가능한 한 비용 효율성과 경쟁력을 갖추기 위해 비용 및 효율성 대책의 도입이라는 과제와 맥을 같이한다. 이러한 조치들은 (가령, 처리 시간을 단축함으로써) 고객의 기대를 충족시키며 확실한 성장을 가져올 것으로 예상되었다. 또한 그 결과 경쟁력과 성장은 장기적으로 고용을 보장한다는 전제를 두고 있었다.

린생산 개념은 일본의 (도요타) 대량생산에서 그 기원을 찾을 수 있다. 자원 효율성을 높이고 품질과 유연성을 강조함으로써 공정과 효율성을 체계적으로 최적화하는 것을 목표로 한다. 전체적으로 린생산은 생산공정에서 부가가치를 낳는 활동의 비중을 높일 수 있는 혁신적 변화를 도입하는 것이다. 린 철학의 핵심 요소는 낭비와 부가가치를 낳지 않는(non-value-adding) 활동(대기, 운송, 이동 등)을 파악하여 이를 제거하는 데 있다. 재고 또는 과잉생산 절감, JIT(just-in-time) 원칙을 통한 인도 시간(lead time)의 단축, 미사용 생산 역량 감소도 여기에 포함된다. 린 개선에 의해 추가로 확보된 생산역량은 신규 수주에 활용될 수 있다. 품질은 상시 품질 관리, 불량 부품의 즉각적 재가공, 납품업체와의 긴밀한 협력에 있어 공정을 최적화함으로써 개선될 수 있다. 유연성은 비용 및 시간 효율적인 방식으로(가령, 더욱 유연한 근로시간제나 생산시스템을 도입함으로써) 광범위한 제품 포트폴리오를 생산하는 역량을 의미한다. 끝으로, 린 철학은 이른바 '지속적 개선 프로세스(Continuous Improvement Process : CIP)' 내에 모든 근로자들을 참여시킴으로써 모든 기능과 공정을 지속적으로 개선하려는 노력에 초점을 둔다(LHT, 2012b; Drew et al., 2004).

린생산 시스템의 중점 요소이자 주요 목적은 근로자의 행동과 태도를 변화시키는 데에 있다. LHT의 경우, 지속적 개선을 위한 기업문화를 형성하고 직무 충실화(job enrichment) 도입과 관련된 과제들을 해결하기 위해서 효과적인 커뮤니케이션과 훈련 및 팀 빌딩(team-building) 과정에서의 협력적 활동이 요구되었다.

혁신의 실행 프로세스

LHT는 린생산 시스템의 실행에 있어 점진적으로 확대하면서도 체계적인 접근 방식을 택하였다.

먼저 선별된 시범 프로젝트를 외부 컨설턴트의 도움으로 실시하는 실험단계로 시작하여, 여러 제품 부문을 포괄하는 차별화된 린 구조를 점진적으로 발전시켰다. LHT는 현장 관리자들에게 책임을 부여하고 관련 근로자들을 적극 참여케 하였다. LHT에 중앙 린 조직이 구축되었을 시점에는 종합적인 린 설계가 완성되었고 핵심 프로젝트 팀도 구성되었다. 뒤이어 회사 내 프로세스 지식(process knowledge)이 고착화될 수 있도록 근로자를 대상으로 하는 린 기법에 관한 대규모 훈련 프로그램과 '린 아카데미(Lean Academy)'를 개발, 설립하였다.

린 방법론이 하향식으로(top-down) 도입되기는 하였지만, 아이디어의 투입은 주로 프로젝트의 상향식(bottom-up) 실현을 통해 이루어지도록 되어 있다. 이러한 프로젝트는 현장에서 전달되는 아이디어와 개선안을 기반으로 한다. 따라서 현장에서 린의 실행은 근로자의 높은 참여도를 바탕으로 한다.

2002년, 유지보수 부문은 공정의 최적화를 위해 '5S' 기준에 의한 'LOS(Leistung Durch Ordnung und Sauberkeit)' 프로그램(정리정돈과 청결유지에 의한 성과향상 프로그램)을 실시하였다.[4]

이후 LHT는 모든 부문에서 공정 최적화를 단행하였다. 예를 들어, 2005년에는 엔진 유지보수 부문에서 린 프로젝트가 시작되었고 'LOS' 활동도 이 부문으로 확대되었다. 2007년에는 부품 부문에서 'LIFT(Lieferung In Funf Tagen)' 프로젝트('5일 내 인도' 프로젝트)가 실시되었다. 3년간 지속된 이 프로젝트는 한 부품의 수리에 소요되는 평균 인도 시간을 17일에서 5일로 단축함으로써 운영 공정을 개선하는 데 목표를 두었다. 정비 부문에서도 그 밖의 여러 린 프로젝트들이 실시되었다. 2008년에는 랜딩기어 부문의 'iDeliver' 프로젝트와 VIP 부문의 여러 린 프로젝트들이 개시되었다. 끝으로, 행정 부문 최초의 린 프로젝트인 'COMPASS' 프로젝트가 실시되었다. 현재, 'KICK15(Komponenten-Instandhaltung Clever und Kostengunstig 15)' 프로젝트('효율적이고 비용효과적인 부품관리' 프로젝트)가 진행 중이다.

린 프로그램의 비용과 수익은 종합관리 보고체계를 통해 기록된다. 2005년 이후 LHT는 린생산 시스템에 연간 5백 만 유로를 지출해 왔다.[5] 한편 린 방식을 통해 절감된 비용은 수천 만 유로에 달한다.

모든 린 프로젝트가 대체로 표준화, 지속적 개선, 투명성, 리더십, 팀 정신, 낭비 없는 공정이라는

4) '5S'는 사업장을 '분류(sorting)', '체계적 정돈(straightening)', '청결(shining)', '표준화(standardization)', '자율적 유지(sustaining)'로 조직화하는 방법이다.
5) 외부의 자금 지원은 없다.

원칙에 의거하여 추진되기는 했지만, LHT는 초반에 린 실행에 있어 분권화된 방식을 채택하였다. 중앙의 조정 없이 각 제품 부문(과 각 수리점)이 방법 및 전략적 우선과제뿐만 아니라 접근 방법도 자체적으로 개발하였다. 시간이 경과하면서, 회사 내에서는 린 프로세스, 경험 및 내부 프로젝트 조직을 공식화하면서 외부 컨설턴트의 활용을 점차 줄이는 것을 자연스럽게 받아들였다. LHT는 린이 일상적 업무에 통합되어 기업 문화의 일부로 인정될 수 있도록 조직 전반에 걸친 린 방식의 확산을 목표로 하였다.

2008년 초반, LHT는 중앙 린 조직/부서를 설립하여 생산총괄 이사에게 보고토록 하였으며, 모든 린 프로젝트의 실행 프로세스를 추적하기 위해 정기적인 린 검토 체제를 수립하였다. 경영진에 의해 도입된 린 팀은 모든 린 프로젝트에서 비롯된 정보와 경험을 체계적으로 수집, 평가하고 모범 관행 기준과 비교하였다. 이러한 노력에 의해 'LHT 린생산 시스템(LHT Lean Production System)'이라는 내부 매뉴얼이 발간되었다. 이 매뉴얼은 이 조직의 린 관련 경험과 린 접근 방식을 기록하고 있으며, 이를 보완하는 안내 자료들도 포함하고 있다.

LHT는 글로벌 기업으로서 수많은 공정과 관련된 고객들에게 매우 다양한 서비스를 제공한다. 이러한 공정은 운영방식의 차이에 따라 프로젝트 생산(production in the frame of projects), 현장 생산, 공항 일정에 따른 업무 등 세 가지로 구분할 수 있다. 린 프로젝트에서는 이 세 가지 운영방식의 공정 각각에 대해 다른 방법론이 사용되며, 이는 린 매뉴얼에 기술되어 있다. 이러한 분류는 개선을 위한 구체적인 접근법의 정의뿐 아니라 관련 경험의 교류가 신속하게 이루어질 수 있게 한다.

더 나아가, LHT의 린 접근법은 기술적 체계, 관리 인프라, 개별적 영역(근로자들)이 동시에 동등한 지위로 고려되어야만 원하는 결과를 얻을 수 있다는 전제를 바탕으로 한다. 즉 한편으로는 공정, 자원, 장비, 다른 한편으로는 기술적 체계의 자원을 모니터링하는 조직적 구조와 도구(가령, 성과 관리, 주요 성과 지수, 생산 관리)와 같이 가치 생산에 관련된 모든 요소들과 관련된 구성원들의 태도와 능력이 LHT 린 시스템의 성공에 필수적이다. 이러한 세 가지 차원에서 변화와 개선이 결합되어야만 지속 가능한 결과를 보장할 수 있다.

LHT는 린 도구들이 다른 프로젝트와 부문에 용이하게 이전될 수 있도록 린 방안의 실행에 있어 통일된 프로세스 모형을 개발하는 데 노력을 집중하여 왔다. 이와 동시에, 프로세스 모형은 어디에서나 실행 가능할 정도로 유연해야 한다. 제품 부문이나 수리점 단계의 프로젝트들은 종종 다음과 같은 4단계 또는 과정으로 조정된다.

– 임무와 목적의 정의(해당 린 프로젝트의 목적은 무엇인가? / 이른바 '변화 스토리(이 프로젝트의 주요 목적과 배경을 중심 내용으로 하는 간략한 근로자 배포자료)'를 작성하라)
– 프로그램 구성의 개발(진단, 실제 상황 및 목표 기술, 프로젝트 계획 포함)
– 준비, 진단, 설계, 기획, 실행, 달성한 결과의 안정화 단계와 관련된 변화 프로젝트의 개시
– 지속적 개선 프로세스의 확립

실제로, 프로그램 구성은 각 제품 부문에 대해 명확하게 정의된 임무와 중기적(2~3년) 목적들을 기초로 하여 개발된다. 여기에는 어떠한 프로젝트가 어느 시기에 실행될 것인지를 명시한 일정도 포함된다. 이와 동시에, 기획 단계에서는 린 방식에 대한 프로젝트 팀원의 훈련과 같은 어떠한 종합적 또는 '부문 간(cross-divisional)' 차원의 이슈들이 고려되어야 하는지를 명확히 한다. 그 다음으로 구체적인 변화 프로세스와 변화 프로젝트들이 실시된다.

변화 프로젝트는 필요한 경우 구체적 이슈에 관한 워크숍으로 지원한다. 한 부서나 수리점에서 실시되는 변화 프로젝트는 각각 관련 양적, 질적 목적을 지닌 6개의 명확한 프로젝트 단계로 구분할 수 있다.

'준비 단계(1단계)'에는 프로젝트 팀의 구성, 목적의 개발 및 책임 경영진과 목적에 대한 합의 도출이 포함된다. 이른바 '변화 스토리'에는 현 상황과 프로젝트 목적이 요약된다. 또한 일관된 커뮤니케이션 전략이 제시되어야 하며, 각 프로젝트의 시작 행사들을 위한(각 5페이지 정도의) 근로자 배포자료로서 기능하여야 한다. 일반적으로 '읽기 쉽게' 작성되며 사진이나 그림이 포함되기도 한다.

준비 단계 다음으로 '진단(2단계)'과 설계(3단계)'가 진행된다. 실제 상황과 기존 프로세스에 관한 분석으로 시작하는 이 두 단계에서는 최적화 잠재력을 파악하고 시행착오를 포함한 해결방안 가설을 수립한 뒤, 전반적인 개념과 그에 따른 결정적인 개선 수단을 결정한다.

실행 계획과 책임 및 주요 성과지수(KPI)의 정의를 포함한 구체적인 기획 단계(4단계), 다음으로는 적절한 통제에 의한 실행 단계(5단계)가 이어진다. 실행 단계에는 결과에 대한 모니터링이 포함된다. 그 다음으로 안정화 단계(6단계)에서는 프로젝트를 생산 라인으로 이양하는 작업이 이루어진다.

끝으로, 모든 변화 프로젝트는 성과의 지속가능성과 지속적 개선을 보장하기 위한 조치들이 도입되면서 마무리된다. 통제 및 모니터링 활동은 질적, 양적 목적들이 달성될 수 있도록 하여야 한다. 예를 들어, 그러한 활동을 통해 인도 시간의 단축 가능 여부나 비용 효율화 가능 여부가 평가된다. 이러

한 측면에서, (제품부문 또는 수리점 단계에서) 관리자, 현장 감독, 근로자 간 성과 대화(performance dialogue)를 구조적으로 개발하는 것이 반드시 필요하다. 성과 대화는 특정 KPI에 대한 '일별 설정(daily positioning)'과 개별적 교류를 위한 도구로서 기능한다. 현재 및 목표 KPI(가령, 부품별 인도시간)에 대해, '현 상황은 어떠한가?', '이미 달성된 목표는 무엇인가?', '어떠한 운영상 요인이 팀/그룹의 목표 달성을 저해하였는가?' 등에 대한 논의가 이루어진다.

한 부품의 수리에 소요되는 평균 인도 시간을 17일에서 5일로 단축하는 것(LIFT 프로젝트)과 같은 프로젝트 목적들이 기업 경영진에 의해 설정되도록 역점을 두어야 한다. 고위 관리자, 라인 관리자, 현장감독은 해당 제품 부문과 수리점의 프로세스 개선 실행에 책임을 진다. 사업장에서 근로자의 직접적 지원(워크숍)으로 개선방안을 개발하고 구체적인 제안을 실현하는 것이 실행 프로세스의 기본적 부분에 해당하며, 이 과정에는 주간 정보 피드백과 격주 심의 회의가 포함되며 일반적으로 12~16주가 소요된다. 특별 훈련을 받은 LHT 린 전문가와 자문단이 제품부문 및 수리점 단계에서 프로세스를(가치 흐름 분석 등의 경우에) 지시하고 조정한다. HR 관리자들은 주로 내부 린 훈련 프로세스를 지원한다.

조직 내 린프로젝트들의 포괄적이고 신속한 실행을 촉진하기 위해, LHT는 내부 훈련기관인 '루프트한자 테크닉 린 아카데미(Lufthansa Technik Lean Academy)'를 설립하였다. 이 훈련기관은 사내 훈련을 제공하며, 기초 및 특정 모듈을 훈련 과정에 포함하고 있다. 모든 근로자들을 대상으로 대규모 훈련뿐 아니라 특정 수요에 의한 훈련도 제공한다. 훈련모듈은 변화 프로젝트에서도 활용된다. 린아카데미는 이론적 도입, 사례 연구, 실제 사례, 워크숍, 시뮬레이션 게임, 린 방식을 적용한 타 기업 벤치마크 연수 등과 같은 다양한 방법을 활용한다. 이 기관의 차별화된 특징 중 하나는, 외부 강사를 거의 이용하지 않는다는 점이다. 내부의 린 전문가들이 강의를 통해 동료들에게 자신의 지식을 전달하고 있다.

LHT는 린 프로젝트 관련 내부 자격제도로서 여러 단계의 '린 전문가(Lean expert)'로 나뉘는 경력개발 경로를 마련하였으며, 각 단계의 전문가는 '린 스타(Lean star)'로 불리는 린 훈련 증명서를 수여함으로써 인정된다. LHT의 린 전문가는 '프렉티셔너(practitioner)', '모더레이터(moderator)', '스페셜리스트(specialist)', '엑스퍼트(expert)' 단계로 구분되며, 각 단계는 특정 경험, 역량 및 책임과 연계된다. 이러한 자격인정은 한편으로 자질을 보장하고 다른 한편으로는 동기를 고취한다. 근로자의 훈련 참여는 자발적으로 또는 (상관의 요구에 의하거나 린 프로젝트에서 역할을 맡는 경우에) 의

무적으로 이루어진다. 일반적으로, 일부 부문이나 부서에서는 근로자 참여 압력을 가하기도 하지만, 참여를 원해도 신청인원이 초과되어 참여하지 못하는 경우도 있다.

끝으로, 직장협의회(works council)가 상당한 정도로 관여하고 있다. 예를 들어, 직장협의회는 린 프로젝트별로 설치된 운영위원회(심의위원회)에 참여한다. 직장협의회는 LHT가 체계적으로 실행해 온 수많은 린 프로젝트를 다루고 경험이 교류될 수 있도록 자체 내부 실무단을 구성하였다. 직장협의회 구성원들이 린 프로젝트 심의과정에 참여토록 파견된다. 함부르크 사업장 직장협의회의 경우, 모든 직장협의회가 프로젝트를 적극 지원하고 심의위원회에 참여할 수 있도록 하기 위해 점검표를 개발하기도 하였다. 더 나아가, 직장협의회를 위해 심의위원회에서 작성되는 모든 자료들이 보관되도록 중앙 IT 보관 시스템이 마련되었다. 이러한 구조는 린 부서와의 정보교류에 관한 협약 및 주요 린 프로젝트에 관하여 직장위원회(works committee)나 직장협의회에 보고할 의무로 보완되고 있다.

이러한 업무 구조가 도입된 이후 직장협의회는 절차, 정보 관련 의무, 그리고 필요한 경우, 린 프로젝트 관련 근로자를 보호하기 위한 방안에 관하여 사용자와 합의를 도출하고자 시도하여 왔다. 이러한 시도는 조직의 관점에서 볼 때, 린 프로젝트의 성공적 실행은 업무 공정과 업무량에 다음과 같은 근본적인 세 가지 영향을 미친다는 전제에 따른 것이었다.

- 업무 공정의 효율성 증대로 인한 업무의 강화 및 성과 향상
- 작업 성과물의 투명성 증대 및 부분적으로 성과의 평가 개선
- 필요 업무 시간과 필요 근로자 수의 대폭 감소

이에 따라, 직장협의회는 관련 근로자 보호 방안과 함께 근로자의 변화 프로세스 참여권 등을 내용으로 하는 린 프로젝트 관련 기업협약의 초안을 작성하였다. 이러한 협약들은, 무엇보다도 개별 성과평가의 배제, 일자리 보장, 근로자 대표가 필요하다고 판단하는 경우 전체 근로자에 대한 자격 및 훈련 대책을 요구할 수 있는 직장협의회의 권리를 다루고 있다. 이러한 사측과 직장협의회 간 협약은 그 설계 및 체결에 있어 지금까지 아무런 논란도 없었다. 이러한 협약이 체결된 이후로, 어떠한 권리 침해도 없었다는 점은 주목할 만하다. 최초의 협약에 이어, 프로젝트 관련 피드백에 관한 협약, 집단 성과 및 성공 관리에 관한 협약도 체결되었다. 최초 협약은 생산현장에서 정기적인 프로젝트

피드백을 실시하는 절차를 기술하고 있다. 두 번째 협약에서는 성과평가 결과가 개별적 통제 기제로 확대되지 않도록 하는 규칙을 정하고 있다.

반응과 과제

조직의 린 방식 도입에 대한 반응은 적극적 호응에서부터 노골적인 반대에 이르기까지 다양하게 나타났다. 이러한 반응의 원인 또한 다양하다. 일반적으로, 변화는 명시적, 암묵적인 저항을 불러일으키기 마련이다. LHT의 경우, 이러한 반응은 개인적 경험 또는 이전의 프로젝트나 특정 린 프로젝트에 대한 경험에 근거하기도 하고, 일부 경우에는 특정 프로젝트나 프로젝트 팀의 목표와 관련되어 있었다. 그러나 면담 결과에서 확인되듯이, 이러한 여러 요소들이 결합되어 있는 경우가 가장 많았다.

면담에 응한 경영진 대표들에 의하면, 초반에는 이전의 변화 프로젝트 경험으로 인한 전통적 고정관념과 선입견에 맞서야 하는 경우도 있었다고 한다. 구체적인 예로, 인도 시간을 5일로 단축하기 위한 LIFT 프로젝트의 경우, 해당 직원의 90% 이상이 이러한 인도 시간 단축(LTR)이 불가능하다고 생각하였다. 일부는 12~15일로 단축하는 것이 더 현실적이라고 보았다. 직원들의 거부감과 의구심이 심각한 수준이었고 경영진이 상당한 비난에 직면하게 되자, LHT는 프로젝트를 개시하는 적절한 방법에 대해 고심하게 되었다. 내부 린 팀에 속하는 한 경영진 대표는 린 실행 과정에서 신뢰가 중요함을 강조하였다. '산업 현장의 로빈 후드'와 같이 현장직원들과 고위 간부직이 동등한 입장에서 대면하는 상황을 목표로 하였다.

또 다른 경영진 대표는 약 12,000명의 직원들의 다양한 반응에 주목하였다. 이 관리자에 의하면, 한편으로는 자신들이 수년간 주장해 온 방식을 드디어 LHT가 시행하게 되어 만족하는 사람들도 있고, 사용되는 접근 방식이 린 철학을 따르든 아니면 다른 방법론에 의하든 관계없이 상황을 변화시키고 공정을 개선하는 것이 중요하다고 강조하는 이들도 있었다. 일부는 린 방법론에 찬성하면서 이 방법이 기업의 새로운 면모를 발견하거나 다른 관점에서 인식할 수 있도록 도와줄 것으로 기대하였다. 다른 한편에서는, 일부 직원들이 린을 이전 프로젝트와 비교하면서 관망하는 자세를 취하였다. 극단적인 경우에는, 불확실성에 대한 우려가 확산되었다. 이러한 우려는 일자리 불안정과 관련된다기보다는, 일부 공정의 폐지 계획에 따른 조직적 변화(팀 신설) 또는 신규 업무와 같은 근로조건의 대대적 변화와 관련이 있었다.

직원들의 우려를 잠재우고 린 방법론에 대한 직원교육을 실시하기 위해, 린 팀은 회사가 추진하고자 하는 일의 방향과 비전을 설명하는 '변화 스토리'를 공동개발하였다. 변화 스토리는 프로젝트 목표를 명확히 이해하는 데 도움이 되었기 때문에 직원들의 호응을 얻었다.

LHT의 직장협의회는 린 활동에 대해 비판적인 시각을 유지하였지만, 린 활동이 해당 근로자들의 참여, 성장 전망, LHT의 일자리 증가와 결합된 경우에는 전반적으로 지지하는 입장이었다.

직장협의회에 의하면, 근로자 대표들은 린 심의위원회에 지속적으로 참여하였다. 직장협의회의 예상보다는 갈등이 적어서, 직장협의회가 공식적으로 개입해야 했던 경우는 소수에 그쳤다. 전반적으로, 린 프로젝트의 초기에는 직원의 불만이나 관리자의 명백한 기존 협약 위반사례가 매우 적었다. 직장협의회에 의하면, 행정 부문 린 프로젝트 2건의 경우, 업무 강화와 함께 일자리가 10% 감소할 가능성이 있었다. 두 프로젝트 모두에서 일자리 감소는 내부 해결책(가령, 정년도달 근로자의 퇴직, 타 부서의 유사 업무로 전환 배치 등)으로 보상할 수 있었다. 직장협의회의 개입으로 인해, 이러한 문제들은 만족스럽게 해결되었다.

때로는 직원들이 이러한 프로젝트의 도입에 충분히 대비하지 못하면서 문제가 발생하기도 하였다. 이번 사례 연구를 위해 면담한 한 직원은 현장직원들 간에 상당한 우려가 제기되면서 많은 논의가 이루어졌다고 회상하였다. 프로그램의 높은 성과지향 때문에, 직원들은 현장 관리자들이 프로그램의 목적은 업무 속도를 높이는 데 있는 것이 아니라 공정개선, 거리단축, 도구개선, 불필요한 부문 제거 등을 통해 공정을 최적화하는 데 있다고 설명해 주었음에도 불구하고, 업무속도를 높여야 한다는 우려를 안고 있었다. 이러한 문제들에 비추어 볼 때, 직원들의 우려를 해소하고 신뢰를 형성하기 위해 경영진과 근로자 집단의 직접적 소통이 중요하였다.

그 밖의 해결 과제들은 교차 자격 획득(cross-qualification, 즉 다기능화(multi-skilling))과 내부적 노하우 전수의 문제와 관련된다. 교차 자격 획득을 증진하는 목적은 개별 근로자들이 새로운 역량을 확보하고 지식을 교류하도록 하기 위해서이다. 이를 통해서 근로자들은 더욱 유연해지기 때문에 다른 팀의 동료를 대체하거나 새로운 업무를 맡을 수 있게 된다. 이 경우에도 분명 많은 의구심이 생겨났다. 일부 사람들은 지속적인 학습 과정이나, 비교적 새로운 공정이나 기계에 대한 책임을 맡아야 하는 상황에 익숙지 않았다.

린 프로젝트의 실행과 관련하여 아무런 걱정도 없었다고 말하는 직원도 있었다. 이 직원에 따르면, 이러한 긍정적 태도는 관련 커뮤니케이션의 덕분이었다. LHT는 경제성장의 시기에 린을 시작하였

으며, 린은 장기적으로 공정을 최적화하고 이러한 성장을 유지하는 데 목적이 있었다. 그는 린이 일자리 감소를 목적으로 한다고 생각하지 않았으며, 실제로 프로젝트에 참여하고자 하는 동기가 매우 강했다. 그의 견해로는, 상황이 변화하고 개선되는 것이 분명해지면 동기도 바로 높아진다.

린 접근 방식의 또 다른 동기 부여 측면은, LHT가 사람과 도구에 투자할 준비를 갖추고 있다는 점과 관련이 있다고 할 수 있다. 예를 들어, 현장의 실제 상황과 공정에 대한 분석을 통해, 어디에 작업 도구가 부족하거나 노후화되었는지, 어느 곳의 개별 작업대 또는 공정 간 거리가 너무 멀거나 너무 많은 시간을 소요하는지 등을 분명하게 알 수 있었다. 경영진은 즉시 필요한 도구나 부품을 주문하였다. 직원들에 따르면, 이는 매우 긍정적인 효과를 가져왔다. 또한 많은 경우에 린 프로세스의 진행 과정에서, 사업장 개선이 가시화되거나 상황 및 작업 환경이 개선되었다고 인식되는 즉시 직원 만족도가 높아짐을 알 수 있었다.

근로자에게 미친 영향

린의 도입은 직원들과 그들의 행동 및 근로조건에 영향을 미쳤다. 당연한 일이지만, 직원들과 경영진은, 특히 특정 영향들을 해석하는 방법에 있어 견해차를 보였다. 분명히 모든 효과들을 수량화하여 평가할 수는 없으며, 린과 태도 및 근로조건의 변화 사이에 직접적이고 인과적인 관계를 증명하기 어려운 경우도 있다. 뒤에서 기술할 피면담자의 진술내용은 주로 2007년부터 2009년까지 진행된 LIFT 프로젝트와 관련되어 있으며, 수백 명의 직원이 고용되어 있는 프랑크푸르트와 함부르크의 항공기 부품 유지보수를 위한 수리점 전체를 대상으로 작성되었다.

각 린 프로젝트 내에서, 작업현장 또는 개별 작업 공정의 성과 및 효율성 변화는 구체적인 KPI에 의해 지속적으로 평가된다. 직장협의회에서도 강조하였듯이, 이 평가는 개별적으로 이루어지지 않으며 직원들의 개별 성과를 평가하는 데 목적을 두지 않는다. 따라서 린 프로젝트에서 직원의 성과에 대한 전반적 영향은 체계적으로 측정되지 않았다. 하지만 면담에 응한 한 관리자에 의하면, '나는 어떻게 리더십을 경험하고 있는가?', '나는 상관에게 공개적으로 말할 수 있는가?, '사람들이 나의 생각에 귀를 기울이는가?' 등의 질문을 통해 간접적 변수를 평가한다. 현장 (가령, 제품부문이나 수리점) 프로젝트의 경우에는 가능성 있는 변화나 동향을 측정하기 위해 변화 프로젝트의 개시 및 종료 시점에 소규모의 여론조사가 실시되기도 한다.

피면담자의 상당수는 린 프로젝트가 직원들의 업무 만족도 및 참여도와 함께 직원들의 태도와 행동에 미치는 긍정적인 영향을 강조하였다. 그러나 이러한 성과를 분명하게 보여주는 실제 통계는 없다. 또한 조직 헌신도에 대한 영향을 보여주는 분석 결과도 없다.

훈 련

요약하자면, 린 프로세스 도입은 개별 근로자들에게 새로운 업무 수행 및 책임 완수에 필요한 새로운 기능을 확보할 수 있는 많은 기회를 제공함으로써, 개인적 발달과 동기 측면에서 근로자 개개인에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 실제로, 경영진 대표들뿐만 아니라 현장 직원들도 린의 이러한 파급효과를 인정하였다. 예를 들어, 린 프로젝트에 관여한 일부 현장감독들은 프로젝트 작업에 매우 만족한 나머지 린 아카데미에서 강의를 하기 시작했다. 회사는 이들에게 강사 훈련을 실시하였고, 현재 이들은 동료와 타 부서 및 제품 부문의 근로자들에게 자신의 경험을 전수하고 있다.

일반적으로, 근로자들을 위한 경력개발, 승계 계획, 새로운 기회 증진은 LHT 린 방식의 주요 기반이다. 2009년 이후로 많은 LHT 직원들이 린 아카데미에서 제공하는 훈련 과정에 참여하고 있다(연간 훈련일 1,600일, 총 400~500명). 린 아카데미는 모든 직원에게 개방되어 있으며, 참가자의 약 70~80%가 관리자, 전문기술자 또는 프로젝트 책임자다.[6]

또한 린은 교차 자격 획득 및 내부 노하우 전수를 위한 새로운 기회를 제공하였다. 전반적으로, LHT 직원의 대부분은 전문화되어 있다. 린 프로세스 내에서, 제품 부문, 수리점 또는 개별 작업장 간의 경계는 때로 완화되고 직원뿐 아니라 서로 다른 조직부문 간 지식이전도 한층 촉진되었다. 린 프로젝트를 통해 도입된 짝 작업(paired work), 전문 직원 교류와 그 밖의 단체학습 및 훈련 유형들이 기제로 활용되었다. 일부 피면담자에 의하면, 교차 자격 획득의 도입으로 상호 이해, 협력, 투명성도 더욱 향상되었다.

일부 경우에는, 린 프로젝트로 인해 공정과 책무가 변화하고 이로써 새로운 자격 요건이 발생하면서 훈련이 필요하게 되었다. 일반적으로, LHT는 특정 현장 또는 린 프로젝트 내 직원들의 자격을 체계적으로 평가하고, 직원 개발 방안에 관한 중기전략을 수립한다. 예를 들어, 한 린 프로젝트 내에서 부품들이 한 현장에서 다른 현장으로 이동되어야 한다면, '부품의 이동을 위한 전제조건은 무엇

6) 이는 생산현장의 고용구조를 대략적으로 반영한다.

인가?', '직원들의 현장이동을 위한 필수요건은 무엇인가?', '직원들은 언제(일자)까지 어떠한 자격을 갖추어야 하는가?', '공정을 어떻게 설계해야 다른 부서나 작업장의 직원이 빨리 적응할 수 있는가?' 등의 질문을 한다.

커뮤니케이션

전반적으로, 직원 간 커뮤니케이션과 상호학습은 향상되었고 전통적인 위계는 부분적으로 변화한 것으로 보인다. LHT의 근로자 대표뿐 아니라 경영진도 린 프로젝트가 커뮤니케이션과 대화에 미친 영향을 강조하였다. 커뮤니케이션은 개선되었고 투명성도 증진되었다. 린 실시 이전의 하향적 보고 체계도 KPI와 관련하여 변화하였다. 린 프로젝트에서 도입된 일일 성과 대화(daily performance dialogues)를 통해, 현장직원들은 현장감독에게 보고하고, 현장감독은 팀 리더에게, 팀 리더는 부서장에게 보고하며, 부서장은 본부장 이상에게 정기적으로 보고한다. 이와 같이, 보고가 하의상달식으로 바뀌면서 피드백의 중요성도 커졌다. 이는 또한 책임성을 높이는 결과를 가져왔다. 한 관리자에 의하면, 직원들은 린 도입 이전보다 자신이 작업한 제품과 자신의 영업 분야에 개인적인 책임을 더욱 크게 느끼고 있다고 한다. 또한 직원들이 근무시간 계획을 포함하여 자신의 업무량을 직접 관리하는 정도가 늘어나고 있다.

한 직원은 전문적 주제에 대한 대화가 늘었다고 밝혔다. 직원들이 동료에게 질문을 하고, 의견을 교환하며, 문제나 제품에 관해 단독으로 처리하는 대신 공동작업을 하는 경우가 늘어났다. 또 다른 직원은 조직 내 팀 작업이 확산되었으며, 이는 프로젝트 작업 때문이기도 하지만, 그보다는 커뮤니케이션, 대화, 문제 해결에 대한 새로운 접근법이 더 큰 원인이라고 주장하였다. 현재 공정이나 목표들은 이전보다 더 명확하게 드러난다.

한 경영진 대표는 커뮤니케이션과 근로자 참여가 기업 내 린 확산에 중요한 요소로 작용하였다고 역설하였다. LHT에서 직원들에게 변화가 반드시 필요한 이유와 시장상황을 설명하고 단기 및 중기 기업목표를 알리는 일은 매우 중요하였다. 면담에 응한 직원들은 열린 대화가 특정 린 방법에 관한 직원훈련보다 린 프로젝트의 성공에 더 주효했다는 견해를 밝혔다.

작업조건

초기에는 린이 노동강도의 강화를 초래할 것이라는 우려가 있었지만, 피면담자들은 전반적으로

린의 파급효과를 긍정적으로 언급하였다. 한 경영진 대표는, 직원 관점에서 볼 때 린이 미친 중요한 영향으로 힘겨운 시장 상황에도 불구하고 경쟁력과 고용이 확보되었다는 점을 들었다. 이는 영업비용이 절감되면서 효율성이 개선되었기 때문이기도 하지만 고용안정협약에도 기인하는 것으로 보였다. 한 직원은 린 체제하에서 작업의 질은 크게 개선된 반면에 작업량은 대체로 안정을 유지해 왔다고 보았다.

대부분의 피면담자들에 의하면, 린 방식은, 가령, 시간 낭비적인 업무를 줄이고 업무 공정을 더욱 체계적으로 조직화하고 팀 업무를 늘림으로써 작업의 질적 개선에 기여하였다. 린 프로젝트 내에서, 개별 작업대의 변화를 포함한 여러 변화들이 생산공정에 도입되었다. 여기에는 새로운 도구에 대한 대규모 투자를 요하는 변화에서부터 단일 수리업무에 대한 새로운 업무흐름을 도입하는 변화에 이르기까지 다양한 변화들이 포함된다. 또한 자재의 가용성도 개선되었다. 린 이전의 상황과 비교해 볼 때, 대부분의 사업장이 훨씬 더 정돈되어 있다. 경영진 대표들이 지적하고 직원들이 확인한 바와 같이, 산업안전보건 조치들(사업장의 인체공학적 설계 등)도 작업환경 개선에 기여하였다.

실질적인 개선의 한 예로, 항공기의 이코노미 클래스 좌석을 비즈니스 클래스 좌석으로 교환하는 공정을 위해 특수운반 차량(보조 차량)을 발명하였다. 이 발명 덕분에 인도 시간이 50% 단축되었다. 그와 동시에, 직원들의 육체적인 부담도 크게 줄었다. 또 다른 사례는 격납고 활용도의 개선과 관련된다. 일부 직무는 격납고 내부에서 수행되어야 하고, 그 외는 격납고 외부에서 진행될 수 있다. 격납고 활용 개념을 개선함으로써, LHT는 격납고 내에 동시에 더 많은 항공기를 배치할 수 있게 되었다. 이러한 변화는 근로조건에 긍정적 영향을 끼쳤다(가령, 조명, 온도, 도구 가용성, 이동거리 축소 등).

전체적으로, 린과 직원 건강 사이의 직접적 관계를 단정하기는 어렵고 이에 관한 통계학적 분석도 없다. 한편으로 허리 부상이 줄었다는 점 등을 감안하면 위에서 기술한 개선 내용들이 직원들의 신체적 건강에 긍정적인 효과를 가져온 것으로 볼 수 있다. 다른 한편으로는, 작업공정의 변화와 새로운 요건이 일부 근로자들에게는 심리학적 스트레스를 야기할 수 있으며, 따라서 직원의 건강에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 개별 근로자의 작업 조건에 따라, 이러한 변화가 직원의 신체적, 정신적 건강에 미치는 영향은 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다.

예기치 못한 결과

린 실행에 관한 모든 논평이 긍정적인 것만은 아니었다. 한 직원에 의하면, 어느 부서의 직원들은 자신들이 감시받고 있다고 느꼈으며 업무 및 상부 보고 과정의 변화 때문에 통제와 감독이 지나치게 이루어지고 있다고 보았다. 린 프로세스 이전에는 직원들이 비교적 독립적으로 업무를 수행했다고 보았다.

직원들의 기능 개선 외에, 전반적인 태도 개선도 LHT 린 접근 방식에서 빼놓을 수 없는 부분이다. 린이 직원들의 태도 및 행동 변화를 지원할 수 있다는 논리였다. 그러나 린이 독창성이나 혁신 의지를 높였는지에 대해서는 의견이 나뉜다. 린 이전에도 LHT는 매우 발전된 사내 제안제도가 실시되고 있었다. 한 관리자에 의하면, '임펄스(Impluse)' 제안제도에 의한 직원 제안건수가 최근 몇 년간 증가하기는 했지만, 이것이 린의 성과인지 아니면 사내 제안제도의 프로세스 자체가 개선되었기 때문인지는 분명치 않다.

피면담자들은 린이 직원들의 일과 삶의 조화, 직원 이직률, 직원 고충 · 징계건뿐만 아니라 직원 급여 수준, 체제 및 구조, 직원 채용 또는 선발 과정에 미친 영향에 대해서는 언급하지 않았다.

조직에 미친 영향

린이 조직 전반에 끼친 영향에 대해서는 다양한 의견이 제기되었다. 관리자와 직원들은 많은 경우에 팀 업무, 협력, 신뢰에 대한 영향을 언급하였다. 한 직원에 의하면, 린을 통해 공정들이 전문화되었고, 이와 동시에 부서 내에서 협력 업무에 대한 이해가 고취되었다. 이는 다시 팀 업무의 개선, 성과향상, 혁신에 대한 개방성 증대로 이어졌다. 이러한 맥락에서, 경영진 대표들은 커뮤니케이션과 피드백의 중요성, 성과 대화의 효용을 강조하였다. 린이 도입되기 전에는, 직원과 감독관 사이에 그러한 대화 및 정보와 의견교류가 정기적으로 이루어지지 않는 경우도 있었다.

많은 경우에 커뮤니케이션의 형태가 바뀌었다. 현장에서는 직원들이 당면 과제, 기술적 문제 또는 인적자원의 가용성에 관하여 더욱 체계적으로 대화를 나누고 있다. 면담에 응한 관리자들은 특히 이러한 점에 주목하였다. 각 팀은 자체 목표를 설정하고 '성공적'이라는 것이 작업공정에 어떤 의미를 지니는가에 대해 논한다. 문제가 발생한 경우, 현장감독이 상관에게 말하여 지원을 요청하면, 상관은 이미 이룬 성과에 대해 보고하는 동시에 그 지원 요청을 더 높은 단계로 전달할 수 있다. 이와 같

이 현장에서의 성과 대화는 다소 비공식적인 성격을 띠기도 한다. 공식적으로 조직된 회의와 대조되는, 작업현장의 일상적인 대화로 인식된다.

LHT의 경우, 실시간 성과, 인도 시간, 효율성은 성과평가에 사용되는 주요 지표다. 제품부문 또는 수리점별로 해당 부문 또는 수리점에 설치된 성과위원회를 통해 각 범주의 KPI를 체계적으로 측정, 모니터링, 전달한다. 이 정보는 린 팀과 담당 관리자 또는 현장감독에 의해 매일 업데이트 된다. 감사, 특정 KPI, 관련 도구 및 정기적 성과대화는 린프로젝트 내에서 시간의 경과에 따른 변화와 개선을 측정하는 가장 중요한 기제다.

기술적, 수량적 개선과 관련하여, 그 결과가 측정이 용이하며 가시적인 성공 사례들이 여럿 존재한다. 예를 들어, LIFT 프로젝트(2007~2009년)는 한 부품의 수리에 소요되는 평균 인도 시간을 17일에서 5일로 단축하는 데 목표를 두었다. 이와 동시에, 경쟁 우위를 갖추고 시장 매력도(market attractiveness)를 높이기 위해, 인도 신뢰도(delivery reliability)를 평균 90% 이상으로 대폭 개선하고자 하였다. 피면담자들에 따르면, LHT는 몇 년 내에 평균 인도 시간을 대폭 단축하고 인도 신뢰도를 개선함으로써 프로젝트 목표를 달성하는 데 성공하였다. 여러 부문과 수리점에서 평균 인도 시간은 거의 5일로 단축될 수 있었다. 이와 유사하게, 인도 시간 단축이나 실시간 성과[7] 촉진을 목표로 한 다른 프로젝트들도 프로젝트 목표 달성에 성공적이었다.

소규모 팀의 변화나 LHT 직원들에게 가시적이지만 계량화할 수 없는 문화적 변화들에 대한 다른 언급들도 많았다. 특히 LIFT 프로젝트와 관련하여, 피면담자들은 이 프로젝트가 조직문화와 자신들의 작업 방식에 영향을 미쳤다는 점에 매우 확신을 갖고 있었다. 한 현장 근로자에 의하면, (가령, 시간엄수, 신뢰성, 협력에 있어) 팀 내 규율이 정비되었고 대화도 개선되었다. 따라서 작업환경의 변화에 맞추어 여러 제품 부문과 수리점에서 문화적 변화도 이루어졌다고 말할 수 있다.

한 경영진 대표는 성과는 즐거울 수 있으며 성과와 즐거움이라는 두 단어가 상호 배타적이지 않다는 점을 강조하기 위해서 만들어 낸 '성과의 즐거움(performance fun)'이라는 표현을 언급하였다. 이 표현은 일부 프로젝트 팀에서 겪은 자신의 경험을 바탕으로 한다. 이 관리자는 일부 프로젝트 팀에서 협력과 팀 업무가 잘 이루어져서 성과목표 달성에 기여하였다는 점을 강조하고자 하였다. 해당 팀에 소속된 근로자들과의 면담은 이루어지지 않았다.

7) '실시간 성과'란 서비스 공급을 위해 고객과 합의한 일정에 맞추는 데 성공한 경우를 가리킨다.

끝으로, 린 방식에는 직장협의회와 경영진의 고용안정협약이 포함되었다. 한 경영진 대표에 의하면, 경제환경은 지속적으로 변화하기 때문에 장기간에 걸쳐 고용안정을 약속하기는 매우 어렵다고 한다. 하지만 현재까지 린 프로젝트에 의한 일자리 감소는 없었다.[8]

교훈 및 향후 계획

전반적으로 볼 때, LHT의 린 프로세스는 성과를 개선하는 결과를 가져왔으며, 이는 함부르크 사업장의 고용을 유지하고 임시직을 제한하는 동시에 변화하는 고객의 기대를 충족하고 근로자의 작업환경을 최적화함으로써 기업의 경쟁 입지를 안정화하는 데 기여하고 있다. 그러나 노동강도 강화로 인식될 수도 있는 공정변화와 효율성 증대와 관련하여 개별 근로자들의 '조정 속도'에 차이가 있다는 점을 간과해서는 안 된다.

경영진의 관점에서 볼 때, 린생산 시스템을 통해 LHT가 얻은 중요한 교훈 중 하나는 처음에는 너무 요원해 보이는 성과개선 목표라도 결국 달성 가능하다는 깨달음이다. 변화 프로젝트의 성공을 위해서는, 프로젝트나 접근법의 비전과 목적이 명확히 정의되어야 한다. 근본적으로, 기본원칙들은 달성가능하고 바람직한 미래 상태의 지표로서 이해되어야 한다. 기본원칙들은 명료하게 구성된 비전이어야 하며, 기업의 목표 달성을 위한 전략도 명료해야 한다. 이러한 맥락에서, 모든 피면담자들은 린이 결과적으로 인원 감축으로 이어지지 않을 것임을 회사가 사전에 전달함으로써 신뢰가 형성될 수 있었기에 그러한 조치가 매우 중요했다고 보았다.

또 다른 성공요인은 변화의 필요성에 대한 공감대 형성이다. 면담에 응한 경영진 대표들에 따르면, 중간 이하의 관리자들은 작업현장에서 프로젝트 목표 실현과 관련 근로자들의 참여를 책임지고 있기 때문에 변화의 주된 동력이다. 린 경영에서는 관리자들이 '내 식대로 하라'는 지시를 내리기보다는 지속적인 개선 사이클을 통해 질문을 던져야 한다. 즉 린에서는 관리자들이 지원을 제공하고 제대로 된 질문을 해야 한다. 중간 이하의 관리 단계에서는, 참여지향적 리더십 문화가 관리자와 근로자 간 일상적 교류의 기반이 되어야 한다. 향후 가장 큰 해결과제 중 하나는 항구적인 린 문화의 수립

8) 지난 2년 동안 직원의 수가 약간 변경되었고(이는 린 활동에 기인한 것으로 보이지는 않음) 일부 전환배치된 근로자도 있지만, LHT는 임시 근로자와 단기 계약직의 수가 높은 편이다. 이로 인해 LHT는 상시직 근로자 수를 줄이지 않아도 되는 내재적 유연성을 어느 정도 지니고 있다.

일 것이다. 피면담자들에 의하면, 린 프로젝트나 변화 프로젝트는 지속될 것으로 예상된다. 경영진의 과제는 린이 위협적이지 않다는 인식을 고취하는 데 있다.

이와 같이, 커뮤니케이션은 중요한 요소다. 근본적으로, 린 프로젝트는 명확한 정보 및 참여전략을 필요로 한다. 근로자들은 개발 및 실행 과정에 참여하여야 한다. 린 프로젝트를 시작하기에 앞서 모든 관련 근로자들에게 정보를 전달하는 일은 질문과 실험의 기회를 제공하는 것만큼 중요하다. 각 직원 단계별로 필요한 정보의 정도를 명확하게 정해야 한다. 면담에 응한 관리자들에 의하면, 다음과 같은 측면들이 성공적인 근로자 참여와 설득력 있는 커뮤니케이션의 실현에 유용하다.

- 식당 입구 등에 설치된 안내 데스크와 게시판
- 뉴스레터(이메일도 가능하지만, 인쇄물이 더 효과적)
- 프로젝트 참가 근로자와 주요 주체에 대한 교육 및 훈련 과정
- 생산 및 행정 관련 워크숍(근로자의 참여와 자신의 사업장 개선을 위한 아이디어 생성을 보장하기 위함)

또한 세심한 관찰과 열린 커뮤니케이션도 직원들의 반응을 파악하고 결과를 모니터링하기 위해 필요한 주요 요소들이다.

끝으로, 린 프로세스를 운용하는 린 방법들로 구성되어 있는 적절한 툴박스(tookbox)도 필요하다. 기업 자체의 인적, 훈련 역량으로 항구적인 린 문화를 수립하는 것도 결정적인 요소다. LHT의 린 프로젝트 성공을 보장하는 데 있어 중요한 두 가지 기제는 'LHT 린생산 시스템' 매뉴얼과 훈련 프로그램이다. 매뉴얼에는 LHT 린 접근법의 기본 원칙들과 린 구조 및 도구들에 관한 기본 정보가 포함되어 있다. 린 기법에 관한 주요 훈련 프로그램을 수립 및 개발하고, 모든 부문의 관리자, 전문가, 멀티플라이어(multiplier)에 대한 내부 훈련을 통해 린 프로세스를 안정시키기 위한 린 아카데미를 실시하는 것도 매우 중요한 요소다.

직장협의회의 관점에서 볼 때, 지금까지 경험에 관한 평가는 일단 부정적이지는 않다. 이러한 평가에는 두 가지 요소가 크게 작용했다. 첫째, 현재까지 프로젝트로 인한 인원 감축이 없었다는 점이다. 둘째, 내부적으로 관리되는 린 프로젝트에 근로자들이 직접적으로 관여하면서 근로자들 사이에 부정적 반응이 크지 않다는 점이다. 직장협의회가 린 프로젝트의 일과에 상시 개입하고 있기 때문에,

심각한 근로자 불만도 없었고 프로젝트 실행과 관련하여 합의된 규칙에 반하는 관리자나 상관의 심각한 위반 사례도 없었다. 소규모의 갈등조짐은 협의를 통해 해소하거나 현장에서 신속하게 해결되었다. 면담에 응한 직장협의회 위원들에 의하면, 린 프로젝트와 린 심의 과정에서의 정보 흐름은 대체로 양호하였다. 지금까지 거의 모든 경우에 절차와 조치의 투명성도 높은 편이었다.

전반적으로 긍정적인 평가에도 불구하고, 직장협의회는 현재 근로자 참여라는 전반적인 철학의 구현에 있어 문제점과 어려움이 커지고 있으며 따라서 이 접근법의 검토가 필요하다고 주장한다. 그러한 문제점들은 다음과 같다.

- 경제 환경이 점차 복잡해지면서 LHT의 경제적 성장에 문제가 야기되고 이로 인해 감원은 없다는 기본 협약이 훼손될 우려가 있다. LHT는 (대규모 루프트한자 구조조정 프로그램의 일환으로) 머지않아 감원 가능성이 있음을 발표하였다.
- 직장협의회는 모든 린 심의 과정, 린 실무그룹, 개별 린 프로젝트에 대한 근로자위원회 추가위원 선임에 참여하는 데 더 많은 개인 시간을 할애해야 한다. (내부 훈련을 통해 더 많은 린 '전문가'가 양성된 결과) 여러 린 프로젝트가 동시에 출범하고 LHT의 프로젝트 확충역량이 증가하고 있음을 감안할 때, 직장협의회가 제공되는 모든 정보를 평가하고 모든 프로젝트에 참여하는 일은 점점 더 복잡해지고 있다.
- 직장협의회가 자체 아이디어로 린 심의에 기여할 수 있는 기회는 상대적으로 제한되어 있다. 소수의 경우에만 실질적인 개입 가능한 지점이 있다(근로시간 규제, 개별 성과 측정 등).
- 특히 행정적인 측면에서, 중기적으로 감원이 이루어질 가능성이 점차 커지고 있다.

현재까지 린 프로젝트의 실행 과정에서 성과 평가, 근로시간 규제 등의 측면에서 나타난 갈등은 이미 합의된 규정들로 적절하게 해결될 수 있을 것으로 보인다. 따라서 근로자들은 직장협의회의 린 프로젝트 참여에 대해 비판적이지 않다.

■ 결 론

LHT의 프로세스 모형과, 직무별 생산(job shop production)과 방대하고 세부적인 지식을 특징으로 하는 기업에서 린 방식을 실행한 구체적인 경험은, 공정개선을 포함하여 사람 관리의 혁신을 분석하는 데 있어 본보기 요소라 할 수 있다.

특히 LHT에서 시행된 혁신적 접근법은 다음의 세 측면을 필수 요소로 한다.

- 자체 인력 및 훈련 역량(사내 자격증 등)으로 항구적인 린 문화 수립
- 린의 결과가 감원으로 이어지지 않는다는 기업의 공약
- 각각의 제조 및 서비스의 환경에서 린 철학의 이행

LHT의 사례는 하향식 목표가 프로젝트 및 현장에서의 공동 결정 개념뿐 아니라 근로자들로부터 상향식으로 제시되는 아이디어와 연계되고 '구체화'된 경우를 보여준다. 직장협의회는 기업의 성장이 고용에 미칠 수 있는 부정적 효과, 특히, 일자리 감소를 낳을 것에 대비하는 기업협약을 통해 보호장치를 마련하는 등 이러한 과정에 긴밀히 관여하고 있다. 독일의 공동결정 제도의 특징이 이러한 접근법의 실현에 근간이 되고 있다.

린 실행의 기본 조건이 변화하고 있다는 점은 점차 분명해지고 있다. LHT 함부르크 사업장의 경우, 뚜렷한 성장이 없는 기간이 장기화될 가능성이 높다. 국제경쟁이 가속화되는 가운데, LHT는 더욱 비용 효과적인 서비스를 제공해야 할 것이며, 린은 이러한 목표 달성을 위해 시도하고 실험할 수 있는 방법이다. 꾸준한 경제성장을 기록한 지난 10년의 경험에 의하면, 린은 회사와 근로자 모두에게 이익이 되는 가시적이고 계량화 가능한 개선을 가져다 주었다. 그러나 사측과 직장협의회가 체결한 린 협약은 험난한 경제 환경에서도 그 가치를 입증해야 한다. 그러한 상황에서 근로자들은 자신들이 제안한 개선 및 혁신안이 '자신들이 앉아 있는 가지를 베어 내는' 톱날이 될지도 모른다고 우려할 수 있기 때문이다. KLI

참고문헌

- Drew, J., McCallum, B., Roggenhofer, S.(2004), *Journey to Lean : Making Operational Change Stick*, New York.
- LHT(2005), *Lufthansa Technik: The History*, available online at: http://www.lufthansa-technik.com/documents/100446/101423/Brochure+History+EN.pdf.
- _____(2012a), *Integrated Management Manual of the Lufthansa Technik Group : Aviation Safety – Quality – Environmental Protection – Occupational Health & Safety*.
- _____(2012b), "LHT Lean Production System", *LHT Lean Production Manual*.
- _____(2009), Annual Report.
- _____(2010), Annual Report.
- _____(2011), Annual Report.

자회사 또는 하청기업의 행위에 대한 모회사 및 원청기업의 책임 : 프랑스 법의 관점에서

스테판 베르낙(Stéphane Vernac) (프랑스 피카르디 쥘 베른 대학교 교수)

폴 루비에(Paul Roubier) 교수는 "권한이 있는 곳에 책임 또한 있어야만 한다"[1]라고 하였다. 기업집단 혹은 원하청관계에서 책임에 대해 생각해 본다는 것은 그 골조를 구성하는 권한의 베일을 벗긴다는 것을 전제로 한다.[2] 이 구성권한은 다양한 형태로 나타난다. 종속회사의 경영에 간섭하거나 경제활동을 통제하는 식으로 나타날 수도 있으며, 종속회사의 경영진들을 임명함으로써 회사의 방향을 설계하는 식으로 나타날 수도 있다. 예를 들어, 모회사가 자회사 근로자들의 해고를 결정하거나 혹은 자회사의 폐업을 결정하는 것은 사실상 그렇게 드문 일이 아니다. 프랑스 대법원은 자회사의 임원직 수행을 목적으로 모회사의 임원과 모회사 사이에 체결된 근로계약에 관하여 그 법적 유효성을 인정하고 있다. 이 경우 자회사의 임원은 모회사에 종속된 임금근로자로 볼 수 있다. 따라서 모회사 혹은 원청기업의 결정은 자회사 혹은 하청 근로자들의 상황에 영향을 미칠 수도 있는 것이다. 기업집단 혹은 기업망은 근로자들에게 발생하는 손해를 넘어 경제적, 환경적 피해와 건강상의 손실뿐만 아니라, 더 넓게는 인권 침해를 초

1) 폴 루비에(Paul Roubier)(1942), «1941년 12월 2일자 대법원 전원합의체 판결과 민사책임 이론», 「주간 법률」(La semaine juridique : 프랑스 법률 관련 주간지) I, p.257.
2) 스테판 베르낙(Stéphane Vernac)(2012), «구성권 : 노동법과 회사의 교차점에서», 박사학위논문, 파리 낭테르 대학교, 출판 예정.

래할 수 있다.

그런데 법은 권한과 책임의 분리를 허용한다. 기업집단은 마치 계약망처럼 기업들 간의 경제적 결합의 이점을 활용하는 동시에 책임 분산의 기술을 구사한다. 예를 들어 프랑스의 노동법에서 사용자는 원칙적으로 노동법전이 제기하는 의무들을 이행해야 하는 유일한 주체이다. 따라서 자회사 혹은 하청기업 근로자들은 노동법원 판사가 모회사나 원청기업을 사실상의 사용자로 인정하지 않는 한, 노동법을 근거로 모회사나 원청기업의 책임을 문제삼을 수가 없다. 법인의 독립성과 국가 관할권의 협소함은(기업의 권한이 국제적 규모를 갖는 경우) 권한 보유자의 책임을 묻는 데 있어 그만큼의 걸림돌을 만들어 낸다. 이렇듯 기업은 법의 무관심 속에서[3] 다양한 법적 실체들 뒤에 몸을 숨긴다.

기업들의 복잡한 구조는 이렇듯 책임 인정에 관한 까다로운 문제를 야기한다. 모회사나 원청기업은 자회사나 하청기업에서 발생한 산업재해에 대해 어느 정도까지 책임을 져야 하는가? 프랑스 법에서 기본이 되는 기준은 법인격이다. 그렇기 때문에 하나의 기업집단 혹은 하청망의 기업들을 문제삼는다는 것은 이러한 법인의 독립성이 훼손되었다는 사실을 가정한다. 따라서 대부분의 경우 법인격의 '베일을 벗기고' 그와 더불어 실질적인 권한 보유자로 하여금 그 책임을 지게 만들기 위해서는 권한의 비정상적 행사[4]에 대한 입증이 필요하다. 하지만 프랑스 법은 권한의 비정상적 행사 여부와 무관하게, 권한 보유자에게 특별한 의무들을 부과하기 위하여 있는 그대로의 권한을 고려하는 일련의 개혁들을 조금씩 실현하고 있다.

3) 앙투완 리옹-캉(Antoine Lyon-Caen)(2014), "기업 없는 법", in 블랑쉬 세그레스탕(Blanche Segrestin), 보두앙 로제(Baudoin Roger), 스테판 베르낙(Stéphane Vernac), «기업 : 논의의 공백(*L'entreprise. Point aveugle du savoir*)», Editions Sciences Humaines, pp.23~31.

4) 엘사 페스킨(Elsa Peskine), 스테판 베르낙(Stéphane Vernac)(2014. 6. 5), "기업집단 내의 회사들을 문제삼기", 학회발표논문, 학회명 : «경제적 요인으로 인한 해고와 구조조정 : 책임의 재분배를 향하여», 파리 낭테르 대학교 주최, 학회지 출판 예정.

■ 권한의 비정상적 행사에 따른 모회사 및 원청기업의 책임

권한의 비정상적 행사는 법인격의 남용을 가려낼 뿐만 아니라 권한 보유자로 하여금 그 책임을 지도록 한다. 대개의 경우 합목적성에서 벗어난 권한오용이나 권한남용을 통해 법인격의 베일이 벗겨진다.

권한오용

권한오용은 오래전부터 사용되어 온 권한통제 법리 중 하나이다. 이는 권한 보유자가 자신의 권한을 애초에 주어진 것과는 다른 목적을 위해 행사하는 것을 가리킨다.[5] 이 경우 권한 보유자가 권한오용으로 손해를 초래하면 그에 따른 책임을 져야 한다. 권한오용은 또한 법의 적용을 교묘히 피해가거나 혹은 법 규정을 도구화하기 위해 권한을 부정(不正)한 목적으로 사용하는 것을 의미하기도 한다. 실제로 프랑스 대법원은 2014년 7월 8일자 판결[6]에서, 오로지 자신들의 이익만을 위한 결정을 내렸을 뿐만 아니라 이로 인해 사용자인 손자회사의 경제상황을 더욱 악화시킨 자회사와 모회사에 대해서 손자회사 근로자들의 손해배상 청구권을 인정하였다. 대법원은 "상기 회사들은 마땅히 비난받을 만한 과오와 그 경솔함으로 인해 사용자인 손자회사의 도산과 그 결과로 일자리 소멸을 초래하였다"라고 판시했다.

이와 마찬가지로, 기업집단은 때로 자회사의 자산운용을 악화시키는 결정을 내릴 수 있을 뿐만 아니라 자회사의 파산을 유발할 수도 있다. 프랑스에서는 기업이 파산할 경우, 임금채무의 일정 부분을 임금보장보험에서 부담한다. 아울러 파산은 해고회피 조치에 드는 비용을 회피할 수 있도록 해준다. 클라리우스 사건 당시 베르사이유 항소 법원은 "근로자들이 입은 손해는 시장의 경제적 위기에서만 비롯된 것이 아니다. 이는 클라리우스 그룹의 영국 회사들이 내린 상

5) 행정법과 관련해서는 최고행정법원(Conseil d'État), 1875년 11월 24일, «파리제(*Pariset*)».
6) 프랑스 대법원, 사회부, 2014년 7월 8일, n°13-15568.

업적인 전략에 따른 선택의 결과이다. 그들은 그룹 전체의 업무 재편성을 통해 수익을 올리고자 하는 목적으로 프랑스 자회사의 경제활동을 중 · 단기적으로 마비시켰다"[7]라는 이유로 모회사의 과실을 인정하였다. 이로써 프랑스 근로자들은 고의적으로 프랑스 자회사의 폐업을 결정하였던 영국 모회사의 책임을 인정하는 판결을 받아냈으며, 근로자들이 입은 손해를 보상받을 수 있었다.

그러나 권한오용 법리의 이점은 제한적이다. 사실, 권한오용 법리는 모회사가 취하는 행동에 깔려 있는 심층적인 동기와 이유를 입증할 것을 전제로 한다. 또한 이 법리는 기본적인 윤리규범들[8]조차 무시된 '극단적인 경우들'만 통제할 수 있다.

권한남용

권한의 보유자와 권한의 수신자가 혼동되지 않는 한, 권한은 예속적 지위에 있는 자의 독립성을 존중할 때 비로소 정상적으로 행사된다. 그러나 권한이 그 상대방의 독립성을 박탈할 정도로까지 강력하게 행사될 경우 권한 보유자는 권한행사의 책임을 지게 된다. 절대 권한의 행사는 그 자체로서 모회사의 책임을 정당화한다. 프랑스 법은 이러한 권한남용 법리에 관한 다양한 사례를 포함하고 있다.

이러한 관점에서 경쟁법, 특히 유럽 경쟁법은 주목할 만한 현실주의를 드러낸다. 기업의 개념은 하나의 경제 단위를 가리킨다. 비록 법적인 관점에서, 이 경제 단위가 다수의 개인이나 혹은 법인으로 구성되어 있을지라도 말이다.[9] 자회사의 행위에서 비롯된 경쟁법 위반은 모회사의 책임으로 돌아갈 수 있다. 특히 이 자회사가 별도로 구분된 하나의 법인격을 가지고 있음에도 불구하고 시장에서 독립적으로 행동하지 않고, 요컨대 모회사에서 내려온 지시를 그대로

7) 베르사이유(Versailles) 항소 법원, 2011년 10월 31일, n°10/00578.
8) 엠마뉴엘 가이아르(Emmanuel Gaillard)(1985), «사법상 권한», Économica, n°202, p.128.
9) 유럽사법재판소, 2006년 12월 4일, *Confederación Española de Empresarios de Estaciones de Servicio*, C-217/05, Rec. p. I-11987.

따를 경우에 그러하다. 비록 모회사가 직접적으로 위반행위에 가담하지 않았다고 할지라도 위반 행위를 일으킨 자회사에 결정적인 영향력을 행사했다면 모회사는 이러한 위반행위에 책임이 있다. 아울러 모회사가 자회사 자본의 100%를 보유하고 있을 경우, 모회사는 자회사에 결정적인 영향력을 미치는 것으로 간주된다.[10]

이와 마찬가지로 기업파산법에서 모회사 혹은 원청기업이 자회사 혹은 하청기업을 대상으로 권한을 남용한 경우, 모회사 혹은 원청기업은 자회사 혹은 하청기업의 채무에 관해 책임이 있다. 지배회사와 종속회사 사이의 비정상적인 재정 관계로 나타나는 자산 혼동의 경우, 채무자의 파산 절차는 또 다른 법인으로까지 확대될 수 있다. 또한 채무기업이 허구일 경우, 즉 문제의 채무기업이 사건의 실질적인 책임자를 보호하고자 만들어진 허울에 지나지 않을 경우에도 사정은 마찬가지이다. 아울러 권한 보유자가 경영상의 과오로 인해 자회사 혹은 하청기업의 자산 부족을 야기하였을 경우, 권한 보유자는 그에 따른 민사책임을 질 수도 있다. 이를 위해서는, 권한 보유자가 '완전히 자유로운 상태에서 결정된 적극적 경영행위'[11]를 수행함으로써 사실상 채무기업의 임원으로 행동하였다는 사실을 증명해야만 한다.

노동법에서 프랑스 대법원은 공동사용자라는 개념을 사용하기도 하는데, 이는 근로자들과 근로계약을 체결한 회사가 아닌 다른 회사에게 의무를 부과하기 위한 것이다. 자회사(혹은 하청기업)의 근로자들은 모회사(혹은 원청기업)와 자회사 사이에 "이해관계와 업무 그리고 경영의 결합"[12]이 존재한다는 점을 근거로, 모회사가 자회사에 권한을 행사하고 있다는 사실을 증명할 수 있다. 주로 기업집단에서 사용되는 이 방법은 사용자 부담이었던 의무 전체를 모회사에 부가할 수 있도록 해준다. 예를 들어 프랑스 대법원은 2011년 판결[13]에서 모회사가 자회사의 주도권을 확보한 이후로, "자회사는 회사 업무 경영에서의 독립성을 상실하였으며, 자회사

10) 유럽사법재판소, 2009년, 9월 10일, *Akzo Nobel NV*, aff. C-97/08.
11) 프랑스 대법원, 상사부, 2005년 7월 12일, 민사공보 2005년 IV, n°174.
12) 프랑스 대법원, 사회부, 1997년 6월 26일, n°94-4517; 프랑스 대법원, 사회부, 2000년 7월 11일, n°98-40146.
13) 프랑스 대법원, 사회부, 2011년 6월 22일, *Novoceram*, n°09-69021.

의 유일한 고객이 된 모회사에 의해 자회사 상품의 가격이 결정될 뿐만 아니라, 회사의 상품과 자재, 일반 업무와 개발 설비 그리고 생산기술을 모회사와 공유하는 등, 자회사는 모회사에 완전히 종속된 상태로 볼 수 있다"라며 자회사 근로자들에 대한 모회사의 공동사용자 자격을 인정하였다. 대법원은 이 사건에서 자회사의 "행정, 회계, 재정, 영업, 기술 및 법률상의 경영"에 모회사의 강력한 개입이 있었다고 판결했다. 이렇듯 모회사의 권한으로 인해 자회사가 "실질적인 독립성이 없는 그저 단순한 하나의 기관"[14]에 지나지 않게 되는 경우, 모회사는 공동사용자의 자격을 갖게 된다. 따라서 자회사의 근로자들은 노동법전에 나타나는 사용자로서의 의무, 특히 경영상 해고 회피 계획이나 해고 근로자에 대한 재배치 의무 등을 다하지 않는 모회사를 상대로 책임을 인정하는 판결을 받아낼 수 있게 되었다. 반면 모회사가 행사한 권한이 그렇게 강력하지 않거나 자회사에 상당 부분 독립성을 남겨둔 경우에는 모회사를 공동사용자로 간주할 수 있는 가능성이 상당히 희박해진다. 최근 판결들을 살펴보면, 대법원은 "이해관계와 업무 그리고 경영의 결합"이라는 개념에 대해 엄격한 해석을 보인다. 특히 2014년 7월 2일 판결[15]에서 대법원은 "동일한 그룹에 속한 회사들 간의 불가피한 경제활동 연계와 이러한 소속에서 비롯된 경제적 지배 상태만으로 공동사용자로 보기에는 충분하지 않다"라고 명시했다.

이렇듯 권한오용이나 권한남용을 제재하는 법리들은 권한이 비정상적으로 행사되었다는 가설이 있을 때 적용 가능하다. 그러나 이는 다양한 형태로 나타나는 모회사나 원청기업의 권한 행사를 파악하고 관리하기에 더 이상 충분하지 않다. 게다가 권한이 집중되는 형태를 취하는 그룹이나 네트워크가 다양하다는 사실을 인정해야 한다. 그런데 정상과 비정상의 경계는 상당히 유동적이다. 오늘은 비정상이라고 여겨지는 것이 내일이면 정상이 될 수도 있기 때문이다. 사실상 법정에서 권한의 비정상적 행사를 입증함으로써 법인격의 베일을 벗기는 것이 점점 더 어려워지고 있는 실정이다. 그러나 프랑스 법은 비록 과감하지는 않을지라도, 기업집단 내에서 책임을 부과하는 또 다른 법리를 인정하고 있다.

14) 프랑스 대법원, 사회부, 2010년 9월 28일, n°09-41243.
15) 프랑스 대법원, 사회부, 2014년 7월 2일, n°13-15208.

■ 모회사와 원청기업의 책임에 대한 새로운 근거들

프랑스 법은 권한의 비정상적 행사를 이유로 모회사에 책임을 부과하는 대신, 하나의 조직에 속하는 회사들 간에 행사되고 있는 권한에 종종 주목하기도 한다. 이는 이와 같은 권한을 보유하고 있는 자에게 특별한 의무들을 부과하기 위함이다. 특히, '주의의무'가 도입되고 있다. 주의의무란 각각의 법인격은 자신이 일으켰던 손해, 혹은 권한을 이용하여 피해갈 수 있었던 손해의 책임자라는 사고를 바탕으로 하고 있다. 사실 위험이란 손해의 복구를 보장해야 하는 사건만이 아니라, 발생을 예방해야 하는 사건도 가리키는 것이다. 오늘날 프랑스에서는 그룹과 원하청관계에서 적용될 책임에 관한 논의가 매우 활발하게 진행 중이다. 또한 기술적 법리에 관한 논의를 넘어 책임의 정당성 근거까지 관심을 기울일 필요가 있다.

주의의무의 발전

주의의무에 관한 법률상의 해석은 매우 다양하다. 먼저 주의의무는 모회사 혹은 원청기업이 가지는 정보 제공이라는 단순한 의무의 형태로 발전하였는데, 이는 특히 자회사나 하청기업 근로자들을 보호하기 위함이었다. 예를 들어, 회사의 개편 계획이 하청기업의 업무량이나 고용에 영향을 미칠 수 있는 경우라면, "원청기업은 이를 하청기업에 즉각적으로 통지해야 한다는 것"이다.[16] 이와 마찬가지로 2009년 9월 10일 후지쓰 지멘스 판결[17]에서 유럽 사법재판소는 모회사가 자회사 근로자들의 해고를 결정할 경우, 모회사는 이를 알려줄 정보 제공의 의무를 진다고 판시했다. 이 사건에서 후지쓰 지멘스 사(社)는 핀란드에 위치한 자회사 공장 한 곳의 문을 닫기로 결정했었다. 그에 따라 자회사는 집단해고를 단행하였고, 이에 자회사의 근로자들은 그들의 사용자가 핀란드 법과 유럽연합 법을 위반하였다고 주장했다. 사용자가 자회사 직

16) 노동법전 L.2323-16조.
17) 유럽사법재판소, 2009년 9월 10일, aff. C-44/08, *Akavan Erityisalojen Keskusliitto AEK ry e.a.c. / Fujitsu Siemens Computers Oy*.

원 대표들과의 협의를 거치기도 전에, 모회사에 의해 집단해고 결정이 내려졌다는 이유에서였다. 집단해고에 관한 1998년 유럽연합지침에 따르면, 사용자는 적절한 시간 안에 합의에 이르는 것을 목적으로 근로자 대표들과 함께 협의를 진행해야 한다. 그리고 이러한 협의 의무는 집단해고에 관한 결정이 사용자에서 나왔든 혹은 이러한 사용자를 지배하는 기업에서 나왔든 간에 그에 상관없이 적용된다.[18] 그러므로 유럽사법재판소에 따르면, 모회사가 자회사에 경영상 해고 계획을 강제하기로 결정했을 경우, 모회사는 "즉각적이고 정확한 방식을 통해" 이러한 결정을 자회사에 알려야 한다. 아울러 모회사의 최종 결정은 일단 자회사 내에서 협의 절차가 종결되고 나서야 내려질 수 있다. 이렇듯 모회사는 자신의 자회사에 협의할 시간을 주어야 하는 주의의무가 있다. 이와 같이 후지쓰 지멘스 판결은, 기업집단의 내부 관계에서, 자회사가 근로자들의 권리를 존중할 수 있도록 하기 위해 모회사가 지켜야 할 의무들에 대해 재고하도록 한다.

다음으로, 주의의무는 지배회사로 하여금 자회사나 하청기업이 법적인 의무들을 올바르게 이행하고 있는지 감시하고 이를 보장하도록 한다. 예를 들어, 프랑스 노동법전은, 다단계 원하청관계에서도 공동계약자의 근로자, 직간접적인 하청기업의 근로자 혹은 하청기업의 공동계약자의 근로자들이 노동법에 명시된 기본적인 권리와 자유를 침해당했을 경우,[19] 원청기업 또는 발주자가 이를 행정관청, 노동조합, 직업단체 혹은 종업원 대표에 의해 작성된 서면으로 통보받을 수 있도록 하고 있다. 위반사실을 통보받은 원청기업 또는 발주자는 공동계약자에게 즉시 이러한 상황을 종료시키도록 명령할 의무가 있다. 만약 원청기업 또는 발주자가 이러한

18) 1998년 7월 20일자 유럽 연합 지침 n°98/59, 제2조, 집단해고에 관한 회원국들의 법제 상호 연관.

19) 애초에 이는 탈법 고용의 경우에만 적용되는 규정이었다(노동법전 제L.8222-5조). 이후, 2014년 7월 10일 법에 따라 이 규정은 근로자의 법정 최저임금이나 근로계약상의 임금 급여가 전체적으로 혹은 부분적으로 체납될 경우뿐만 아니라 노동관계 내에서의 개인의 자유와 집단의 자유에 관한 규정, 차별에 관한 규정, 출산휴가와 기타 휴가에 관한 규정, 파업권 행사에 관한 규정 등이 침해당했을 경우에 대해서도 적용 가능해졌다. 또한 계약 상대방의 근로자들이나 직접 혹은 간접 하청기업의 근로자들이 인간의 존엄성에 위배되는 수준의 공동 숙박 시설을 제공받는 경우에도 이 규정이 적용된다(불공정 사회적 경쟁 근절을 위한 2014년 7월 10일 법 n°2014-790).

명령 의무를 이행하지 않을 경우, 하청기업 또는 공동계약자가 저지른 의무 위반 행위에 대해 연대책임을 지게 된다.

마지막으로, 권한 보유자가 책임을 면제받고자 하는 경우, 권한 보유자는 손해의 발생을 방지하거나 혹은 중단시키기 위하여 자신의 권한 안에서 최선을 다하였음을 증명해야 하는데, 이 경우 주의의무의 내용은 더욱 중요한 의미를 띠게 된다. 주의를 기울인다는 것은 자신의 행위로 인해 해로운 결과가 발생하지 않도록 최선을 다하는 것을 의미한다. 이와 같은 맥락에서 '모회사와 원청기업의 주의의무'에 관한 법안이 2013년 프랑스 국회에 제출되었다. 이를 살펴보면 다음과 같다 : Ⅰ. 모든 기업은 그 자신의 업무, 자회사의 업무 또는 하청기업의 업무와 관련하여, 건강 또는 환경상의 손해로 알려진 손해 또는 위험을 방지할 의무를 지닌다. 이러한 의무는 기본권 침해에서 비롯된 손해에 대해서도 적용된다. Ⅱ. 위에서 정의된 조건들 내에서, 기업은 자신이 처분할 수 있는 권한과 수단의 범위 안에서 주의와 노력을 기울였음에도 불구하고 손해의 위험을 중단시키거나 손해의 발생을 저지함으로써 손해를 방지할 수 없었음을 입증하지 않는 한 책임을 진다.[20]

2015년 프랑스 국회에서 심의와 수정을 거칠 예정인 본 법안은 권한 보유자가 가진 권한과 수단의 범위 안에서 주의와 노력을 기울였음에도 불구하고 위험요소를 제거하거나 재해를 방지함으로써 손해를 예방하지 못했음을 입증할 책임을 권한 보유자에게 부과하고 있다. 이러한 과실추정은 여러 가지 장점을 가지고 있다. 특히 이와 같은 입증책임의 전환은 기업들 간의 관계에서 정의상 제삼자인 피해자들에게 유용하다. 피해자들은 모회사와 자회사 사이에 영향력과 통제의 관계가 존재한다는 사실 또는 원하청의 관계가 존재한다는 사실을 증명해야 할 것이다. 반면, 그가 가진 권한과 수단의 범위에서 주의를 기울였음에도 불구하고 손해를 예방하지 못하였음을 입증할 책임은 모회사 또는 원청기업에 있다. 따라서 모회사 혹은 원청기업의 책임은 그가 가진 권한에 따라 달라진다.

20) 프랑스 하원(Assemblée nationale), 모회사 및 원청기업의 주의의무에 관한 법안(n°1519, n°1524, n°1777, n°1897).

한편, 영국 법에서도 이와 상당히 유사한 규정을 찾아볼 수 있다. 2012년 영국 항소 법원의 Chandler c./ Cape 판결[21]을 살펴보면, 직업병에 노출된 근로자 한 명이 사용자의 모회사를 대상으로 소송을 제기하였다. 영국 항소 법원은 근로자의 건강과 안전에 관한 사용자의 책임을 모회사에 부과하는 것은 받아들이지 않으며 법인의 '베일 벗기기'를 거부했다. 반면에 여러 가지 조건하에서 모회사는 자회사 및 자회사의 근로자들에 대해 주의의무를 가진다는 사실을 인정하였다. 즉 모회사가 자회사와 동일한 업무를 수행하고, 모회사가 건강이나 안전 분야에 있어 자회사보다 상위의 관할권을 가졌거나 가졌어야 하고, 모회사가 자회사의 불안정에 대해 알고 있었거나 알았어야만 하고, 또 자회사 혹은 자회사 근로자들이 근로자 보호를 위해 상위의 관할권을 필요로 했다는 사실을 모회사가 알고 있었거나 알았어야만 하는 경우, 모회사는 자회사 및 자회사의 근로자들에 대해 주의의무를 가진다.

책임인정 법리의 혁신을 위하여

2013년 4월에 발생한 라나 플라자(Rana Plaza)의 붕괴 사고는 1200여 명에 이르는 근로자들의 목숨을 앗아갔다. 최소한의 안전규범도 지키지 않은 이 부실한 건물 내에 국제 의류업체들(주로 미국이나 유럽)의 하청을 맡은 의류 제작 작업장들이 다수 위치해 있었다. 이 사고는 원청기업의 책임인가? 일반적으로 원청기업의 추정과실과 손해발생 사이에 인과관계를 입증하기란 매우 어렵다. 자회사나 하청기업이 일으킨 손해에 대해 모회사 혹은 원청기업의 '무과실 책임'[22]을 도입함으로써 인과관계의 요구와 단절해야 할 것인가? 오늘날 프랑스 법에서는 이

21) Cape PLC v Chandler[2012] EWCA Civ 525.

22) 프랑스 민법은 «타인의 행위에 대한 책임»에 관한 여러 다양한 가설들을 포함하고 있다. 예를 들어, 부모는 – 정작 본인들은 아무런 잘못도 저지르지 않았음에도 불구하고 – 그들의 자녀가 저지른 행위에 대해 책임이 있다(민법 제1384조 4항). 이와 마찬가지로, 가사근로자의 사용자나 위탁판매인은 일정한 임무를 위해 고용한 가사근로자나 대리인이 주어진 업무를 수행하다가 저지른 손해에 대해 책임을 져야한다(민법 제1384조 5항).

러한 법해석을 찾아볼 수 없다. 그러나 앞서 언급한 모회사 및 원청기업의 주의의무에 관한 법안이 가결된다면, 이는 입증책임의 전환을 통해 과실추정 법리를 도입하는 것이다. 즉 권한 보유자는 책임을 면제하기 위해서, 손해의 발생을 방지하거나 이를 중단시키기 위하여 자신의 권한 범위 안에서 최선을 다했다는 사실을 입증해야만 한다.

독일의 철학자 한스 요나스는 1979년에 발표한 자신의 저서[23]에서, 이전의 권한은 즉각적으로 어떤 결과를 발생시켰지만, 현대의 권한은 전혀 다른 크기를 가지고 있음을 갈파하였다.[24] 다국적기업에서 권한 보유자는 그 권한의 영향을 받는 이들과 더 이상 동일한 시간적, 지리학적 공간을 공유하지 않는다. 이처럼 권한 지평의 변화는 책임인정 법리 또한 변화하도록 요구한다. 모회사와 원청기업의 책임인정 법리를 넘어, 그 정당화 근거에 관해서도 숙고해 보아야 한다.[25] 오로지 권한만이 책임을 정당화하는가? 이윤의 추구, 또는 인격보호의 필요성, 또는 최소한 인격 침해에 대한 배상은 새로운 형태의 책임 분담을 정당화할 수 있을 것이다. 그러나 자회사 혹은 하청기업의 위반 행위에 대해 모회사 및 원청기업이 책임을 거부하는 논지 또한 존재한다. 상당한 비중을 가지고 자주 등장하는 논지는 바로 이러한 책임이 프랑스 기업의 경쟁력에 부담으로 작용한다는 것이다. 그리고 이러한 주장은 특히 경제위기와 맞물리면서 법안 심의에 상당한 영향력을 미치고 있다. 그러나 기업의 책임에 관한 규정의 가결은 이미 널리 퍼져 있는 기업의 올바른 행동 규범과 윤리 헌장을 더욱 보완해 나갈 수 있도록 한다. 무엇보다도 모회사 혹은 원청기업의 책임은 본질적으로 기업의 경쟁력을 촉진시킨다. 과연 경쟁력 추구는 기업들로 하여금 막대한 손해를 초래할지도 모르는 무책임한 태도를 취하도록 허용할 수 있는 것인가? KLI

23) 한스 요나스(Hans Jonas)(1979), «책임의 원칙: 기술 문명에 대한 윤리학 시론».
24) 역자 주 : 현대 기술 문명에서 우리가 지금 여기에서 저지른 행위는 다른 곳에 사는, 혹은 앞으로 살게 될 사람들의 삶에 영향력을 행사한다. 이처럼 현대 기술의 크기와 영향력은 과거의 기술수준과는 전혀 다른 새로운 차원에서 윤리적 가치의 문제와 책임의 문제를 야기한다.
25) 엘사 페스킨(Elsa Peskine)(2012), «노동법상 책임 인정, 경영상 해고에 관한 모회사의 책임에 대하여», 노동법학술지 RDT(Revue de Droit de Travail), p.26.

International Labor Brief 국제노동브리프 | 2015년 3월호 pp.60~68
한국노동연구원

조세제도 및 실업급여의 고용효과 분석

김유빈 (한국노동연구원 부연구위원)

■ 머리말

증세 논란이 뜨겁다. 최근 논란의 방향은 '증세 없는 복지'의 실현가능성과 복지수준 축소 · 노동소득 증세에 대한 조세저항으로 요약된다. 세제와 복지수준을 동일 프레임에 두는 것에 대한 적정성 논란과는 별개로, 조세부담은 차후 증가할 것으로 예상되어, 조세제도의 노동시장 효과에 대한 분석이 필요한 시점이다. 지금까지는 소득 불평등 · 양극화 현상의 심화로 인해 조세의 소득재분배 기능에 초점을 두고 논의가 지속되어 왔으나, 조세제도의 노동시장 효과는 상대적으로 간과되어온 것이 사실이다. 그러나 조세정책의 변화가 가져올 시장왜곡(market distortion)은 시장경제주체의 실질임금률의 변화와 더불어 소득 · 대체 효과를 가져와 고용에 직접적인 영향을 끼칠 수 있는바, 조세제도의 고용효과에 대한 논의의 필요성이 대두된다. 이는 정부핵심 국정과제인 고용률 70% 로드맵과 맞물려 정부의 고용관련 정

책방향성 검토와도 그 틀을 같이한다.

조세제도의 노동시장 효과가 근로자 소득세의 소득재분배 기능에 대한 논의에 주를 두어 왔다면, 실업급여(Unemployment Insurance Benefit) 제도는 실직한 근로자를 수혜대상으로 하는 정책제도라는 점에서 이와 대비된다. 실업급여는 근로자가 비자발적 실직을 하였을 경우를 원칙으로, 일정 기간 급여를 지급함으로써 생계안정과 재취업을 지원해 주는 제도이다. 그러나 실업급여는 그 취지와 달리, 급여수급으로 인한 근로의욕의 약화를 초래하여 실업기간을 장기화시키는 실업함정(unemployment trap)을 발생시키는 등 부(負)의 고용효과를 일으킬 우려 역시 이론적으로 존재한다.

주지하다시피 정부 정책은 다각적 측면에서 개인의 의사결정에 영향을 미치며, 이는 곧 노동시장을 포함한 경제 전체의 지표 변화를 일으키게 된다. 따라서 이 글에서는 노동시장 내 개별 경제주체의 의사결정에 영향을 미치는 대표적 정책제도라 할 수 있는 조세제도와 실업급여의 노동시장 효과를 살펴본다. 국내외 기존연구의 비교고찰을 통해 두 정책제도의 고용효과 메커니즘과 상호작용을 분석하고, 향후 연구의 발전 방향에 대해 논의해 보고자 한다.

■ 실업급여의 고용효과

앞서 언급했듯이, 정부 정책은 다양한 경로를 통해 개인의 의사결정에 영향을 미치는데, 구직관련 의사행동 결정이 그 하나이다. 구직 중 고용제의(job offer)를 받을 경우를 가정했을 때, 구직자는 '고용제의를 수락한 경우'와 '제의 거절 후 재(再)구직하는 경우'에 발생하는 순익을 비교하여 의사결정을 내리게 된다. 실업급여 수급의 고용효과를 이에 연계하여 살펴보면, 실업급여 제도는 수급기간 중 실직자들에게 금전적 보조를 지원함으로써 소득효과를 발생시켜, 실직비용을 낮추고 유보임금(reservation wage)[1]을 높이는 등 근로의욕을 낮추는 부(負)의 고용효과를 일으킬 여지가 존재한다. 더불어, 구직자 취직 시 실업급여의 수급이 중단되므로, 그들의

1) 유보임금(reservation wage) : 구직제의(wage offer)를 받아들일 수 있는 최저임금. 유보임금 대비 낮은 수준의 구직제의가 들어올 경우 근로자는 제의를 거절하고 재탐색, 유보임금 대비 높은 수준의 구직제의일 경우 이를 받아들이게 된다.

실업유지 유인은 한층 더 강화될 수 있다. 이는 곧, 실업급여의 지급액 혹은 지급요건이 관대할수록 부의 고용효과를 가져, 구직 및 실업기간이 늘어날 가능성이 있음을 의미한다.[2)]

이러한 실업급여의 부정적 고용효과, 즉 의도적 실업을 완화하기 위해 실업급여제도는 대부분의 나라에서 사회보험 원리에 의하여 설계되었고, 제도적 보완장치들이 마련되어 있다. 수급자격, 수급액, 수급기간 등에의 제한이 그것인데, 미국의 경우 주(state)별로 정책변수에 차이가 존재한다. 이렇게 마련된 제도적 보완장치들은 노동시장 진입, 재취업 촉진 등 고용에 긍정적 유인을 제공하는데, 그 이유는 다음과 같다. 실업급여 수급자격 및 경제활동상태의 차이를 가정해 볼 때, 실업급여 수급요건을 충족하지 못한 구직자의 경우에는, 수급요건을 충족하기 위해 피고용형태를 획득하여야 하므로 구직활동에 노력을 더 기울이거나, 자신의 유보임금을 낮추는 방식으로 피고용 가능성을 높일 유인이 존재한다. 실업급여를 현재 수급하고 있는 구직자의 경우, 수급기간 만료 후에는 실업급여 수급이 중단되므로 이후 수급자격 재충족을 위한 근로유인이 존재하고, 취업상태의 근로자 역시 경기변동으로 인한 비자발적 실직 가능성을 고려할 때, 같은 유인 아래에 있게 될 것이다.

살펴보았듯이, 이론적으로 제시되는 실업급여의 고용효과는 이중적이며, 그 실효에 대한 논의는 어느 영향력이 우위에 있는지의 문제로서 경험적, 수치적 틀하에서 분석되어야 한다. Card and Levine(2000)은 위의 연장선상에서, 1996년 미국 뉴저지에서 25주간 시행되었던 '13주의 연장급여'가 실업급여 수급기간과 분포에 미친 영향을 분석하였다. 상기 기간, 뉴저지의 경기변동이 적었고, 실업률이 인접 주들과 같은 비율로 낮아졌다는 점을 고려하면, 연장급여의 고용효과 분석에 있어 노동시장의 경기변동성 효과 배제가 일정 부분 유효한 것으로 보이며, 연장급여의 시행기간이 6개월여로 비교적 짧아, 정책시행 전후의 고용변수 변화비교가 용이하다는 점에서 연구의 의의가 크다고 하겠다. 분석 결과, 연장급여의 시행은 기본 실업급여 수급자 중 최대 수급을 받은 수급자[3)] 비율의 1~3%포인트 증가를 가져왔고, 실업급여 이탈률(UI-leaving rate)은 약 15% 낮아져, 실업급여 관대성 증가가 부정적 고용효과를 가짐을 뒷받

2) 실업급여의 관대성(generosity)은 보통 소득대체율로 측정되는데, (주당 실업급여액 / 시간당 임금 × 40시간)의 가중평균이 주로 사용된다.

3) Benefit exhaustees : 실업급여를 최대 수급기간까지 수급하여 수급요건을 충족하지 못하는 사람을 뜻한다.

침한다. 하지만 위의 분석결과는 시행기간이 6개월여로 짧았던 점에서 기인했던 것으로, 대부분의 1996년도 수급자들이 연장급여 정책시행 전 안정적 실업상태에 놓여 있었다는 점을 고려할 때, 연장급여 정책의 효과가 충분히 반영되었다고 보기에는 분석의 제약이 존재한다. 이에 연장급여의 장기효과를 해저드 모델(Hazard Model)[4]을 이용해 시뮬레이션을 한 결과, 최대 수급자의 비율은 7%포인트 증가하였고, 기본급여 평균 수급기간이 1주 증가하는 것으로 나타났다.

스웨덴 지역 데이터(Swedish regional data)를 이용하여 실업급여 소득대체율 변화의 고용효과를 살펴본, Fredriksson and Soderstrom(2008)의 경우에서도, 실업급여 관대성의 증가가 실업률의 증가를 야기해, 소득대체율 5%포인트 증가가 실업률을 25% 증가시키는 것으로 나타났다. 이처럼 많은 연구 결과가 실업급여의 부(負)의 고용효과에 주목하고 있는 것이 사실이지만, 임금효과, 재취업률, 일자리의 질 등 다른 각도에서의 부차적 고용성과에 대한 논의 역시 간과되어서는 안 될 부분임을 염두에 두어야 할 것이다.

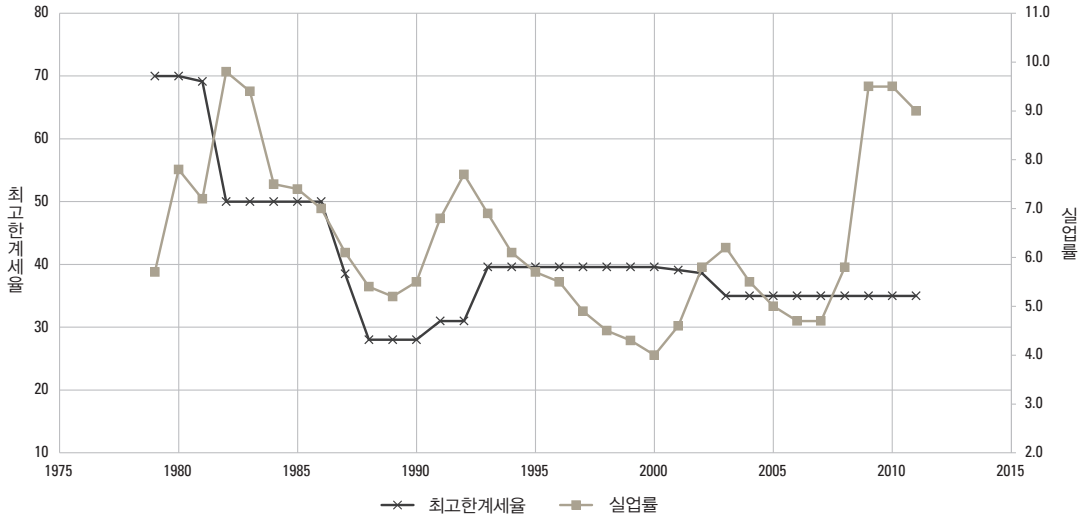
■ 조세제도의 고용효과

고용보험을 포함한 국가재정 지출의 대부분을 충당하는 조세제도는 세율 상승의 경우, 근로보수, 즉 세후임금 및 실질임금의 하락을 가져와 소득효과로 인한 부(負)의 고용효과를 가져온다. 즉 소득세율의 인상은 근로의욕을 저하시킬 유인이 존재하며, 이는 곧 세전임금의 인상압력으로 이어져 추가적인 고용부담을 가져올 수 있다. 그렇다면 세율의 하락은 고용지표에 긍정적으로 작용할 것인가? [그림 1]은 1979~2011년 기간 미연방정부의 최고한계세율(Federal top marginal tax rates)과 평균 실업률(Average unemployment rates)의 변화를 보여준다.

최고한계세율이 상대적으로 낮은 경우에는 평균 실업률이 높은 경향을 보이며, 최고한계세율이 높은 경우에는 평균 실업률이 낮은 경향을 확인할 수 있는데, 이는 곧 세율 하락이 정(正)의 고용효과를 미친다는 앞선 명제를 부정하는 결과로 해석가능하다.

4) 위험 모델 : 하나 혹은 그 이상의 특정한 사건이 발생할 때까지의 기간을 함수 추정하는 방법.

[그림 1] 미국 최고한계세율과 실업률 추이(1979~2011년)



자료 : Tax Foundation, "Federal Individual Income Tax Rates History: Income Years 1913-2011."

Pissarides(1983)는 소득세와 실업급여 간 상호작용 분석에 관한 대표적 초기연구로, 실업보험(unemployment insurance)이 야기하는 부정적 고용효과가 소득세의 누진세율구조(progressive income tax)에 의해 완화될 수 있음을 밝히고 있다. 이는 곧, 소득세가 [그림 1]이 나타내는 바와 같이 정(正)의 고용효과를 지님을 의미하는 것으로, 유보임금이 단순히 실직 시의 효용과 동일한 수준이 아니라, 제시된 임금의 시장분포에서 발생하는 차이만큼 초과하기 때문이다. 세율의 상승은 세후임금의 평균을 감소시키지만 동시에 분산도 감소시키는데, 세율의 상승이 긍정적 고용효과를 가지는 것은 후자의 유보임금 하락유인이 큰 경우이다. 한편, 누진세율체계하에서 소득세 누진도가 높아지는 상황을 가정해 보면, 고임금 일자리는 저임금 일자리에 비해 높은 세부담을 지게 되어, 저임금 일자리의 가치가 상대적으로 높아짐과 동시에, 더 나은 고용제의를 기다릴 유인이 줄어들게 되고, 이는 유보임금의 하락으로 이어지게 된다. 따라서 Pissarides(1983)는 최적 조세체계[5]하에서 고용여건을 개선하기 위해서는, 실업급여의

5) Optimal Taxation : Pissarides(1983)는 조세제도와 여타 정부지출의 결합효과가 개인의 구직 결정에 영향을 주지 않을 때의 조세체계를 Optimal Taxation으로 정의한다.

수준이 기타 정부지출 수준보다 높을수록 소득세 누진도가 상승해야 하며, 저임금 일자리에 대한 보조 역시 늘어나야 한다고 역설한다. 누진세제가 가져올 시장왜곡을 제외한다면, 최적한계 세율은 조세부담이 없는 저임금-실업급여 수준 대비 약 40%를 선회하는 것으로 분석되었다. 나아가, Pissarides(1998)는 위의 논의를 노조협상, 효율임금의 논지로 확대하였는데, 누진세율체계의 고용효과는 임금이 협상에 의해 결정되는 상황에서 더 클 수 있음을 밝히고 있다.

고전적 탐색이론에서는 임금협상력이 존재해, 구직 제의를 받을 시 근로시간 선택의 유연성을 가정하는 경우가 많은데, Manning(2001)은 경험적으로 미루어 볼 때 임금협상력이 존재할 개연성이 적다고 판단하고, 임금-근로시간 선택에 유연성이 적다는 가정하에 세율변화의 고용효과를 분석하였다. 임금협상력이 구직자에게 주어지지 않을 때에는, 근로자 구직탐색의 효율성 차이에 따라 고용효과의 유의성이 상이하게 나타나는데, 실직 시 구직탐색이 근무 중 구직탐색보다 효율적이라 가정할 경우에만 소득세율의 증가가 유보임금을 하락시켜 근로의욕에 플러스 유인을 가지는 것으로 분석되었다.

반면, 이철인(2006)은 이상 언급된 조세제도의 고용효과를 회귀분석을 이용해 실증분석하였는데, 분석 결과는 위의 연구와 대비된다. 실업률이 높은 유럽국가들(프랑스, 이탈리아, 스웨덴)이 근로소득세율 역시 높은 수준을 유지하고 있음에 주목하고 국가 간 횡단면을 분석한 결과, 한계세율과 실업률의 정의 상관관계가 통계적으로 유의한 것으로 분석되어, 총세율 1%포인트의 증가가 실업률 2.6%의 상승효과를 가지는 것으로 나타났다. 일반균형모형 시뮬레이션을 이용하여 분석한 경우에는, 소득세 1%포인트 상승이 경제활동참가율을 1%포인트 하락시키는 것으로 나타나 소득세의 부(負)의 고용효과 규모가 작지 않은 것으로 분석되었고, 이는 소득 · 대체 탄력성이 경제활동참가의 한계선에 있는 개인에게 더욱 두드러질 것으로 추정된다.

소득세의 고용효과가 소득 · 자산수준별로 상이하게 나타나고, 그 부정적 고용효과가 저임금 근로자에게 두드러진다는 점에서 근로장려세제(EITC : Eamed Income Tax Credit)의 고용효과 역시 간과할 수 없는 부분이다. EITC는 저소득 가구의 노동공급결정을 시장왜곡으로부터 가장 효율적으로 보호할 수 있는 정책제도 중 하나로, 주 목적이 저소득층의 실질소득 지원을 통한 소득재분배 역할이라는 점을 고려할 때, EITC가 저소득층의 조세제도 고용효과 분석에 배제될 시 편향된 분석 결과를 얻게 된다. 대부분의 연구들은 EITC의 긍정적 고용효과에 주목하고 있는데, Keane and Moffitt(1998)는 경제활동참가율과 근로시간의 증가효과를 분석하였

고, Eissa and Liebman(1996)은 자녀가 있는 여성과 자녀가 없는 싱글여성을 비교분석한 결과, 자녀가 있는 여성의 경우 경제활동참가율이 1.4% 더 증가했음을 보여주었다. Grogger(2003)는 2000년대의 노동참여율 증가가 EITC에서 기인했다고 설명하며, 1,000달러 수급액 상한선 증가가 취업률을 3.5%, 노동시간을 1.2주 증가시킨 것으로 분석했다.

■ 연구발전 방향성 모색

조세제도와 실업급여의 노동시장 효과는 여타 경제학 분야에 있어 많은 관심을 받아온 것이 사실이지만, 최적 세율, 최적 소득대체율의 맥락에서 복지 · 균형효과 등의 거시효과 분석에 대부분 초점을 맞추어 왔다. 조세제도와 실업급여의 미시효과에 대한 분석이 상대적으로 간과되었던 이유는, 노동시장의 유연성, 노동공급의 이동성, 경기변동 등 거시변수의 효과 배제에 어려움이 있어 식별문제가 발생하기 때문이다. 또한 공급 측면에서의 정책효과를 분석한 연구들은 대부분 정태모형(static framework)이나 축소모델(reduced form specification)에 의존하여 왔는데, 정태모형은 재취업, 이직 패턴 등 개별 노동공급 결정의 동태적 변화분석에 효과적이지 못하고, 축소모델의 경우 내생성 문제 및 노동공급 측면 변수의 측정과 정책제도변수의 설계에 어려움이 있어 추정에 한계가 있다. 따라서 이하에서는 경험적 추정(empirical estimation)과 동태적 탐색-구조모델(structural-form dynamic search model)을 이용한 연구방법론의 가능성을 제시해 보고자 한다.

탐색이론을 모태로 한 동태적 구조모델은 모형 내 조세체계와 실업급여 제도의 설계가 용이하다는 장점이 있다. 실업급여 수급액, 상 · 하한액, 수급기간과 세율체계와 그 연도별 변화 등 제도변수를 구조화한 후 각 기의 경제활동상태별 가치함수에 적용하면, 유보임금의 변화에 따른 개별 경제주체의 노동공급 결정 패턴을 도출할 수 있다. 아래의 산식은 그중 실직상태의 기대현재가치함수(V^u)를 하나의 예로 나타낸 것으로 근로상태의 가치함수(V^e)도 이와 같은 방법으로 설계 가능하다.

각 기 실직상태의 가치함수는 보유자산(A_t), 전기의 임금(w_{t-1}), 실업급여 수급액(s_t), 임금분포($F(x)$) 등의 영향을 받으며, 고용제의(λ_i)를 받을 경우 이를 받아들일 것인지, 거절할 것인지

$$V_t^u(A_t, w_{t-1}, k_{t-1}, s_t, N_t) = \max_{A_{t+1}^u \geq B_{t+1}} \left\{ U\left(A_t + b_t(w_{t-1}, k_{t-1}, s_t) - \frac{A_{t+1}^u}{1+r} \right) \right.$$
$$+ \beta \cdot \delta_t \int \left[\lambda^u \int \max[V_{t+1}^e(A_{t+1}^e, w(x), N_{t+1}), V_{t+1}^u(A_{t+1}^u, b_{t+1}, N_{t+1})] dF(x) + \right.$$
$$\left. \left. (1-\lambda^u) V_{t+1}^u(A_{t+1}^u, b_{t+1}, N_{t+1}) \right] \right\} dG(N)$$

의 선택이, 고용제의가 없을 경우에는 조건 없이 실직상태에 머물러야 하는 등의 고용상태 결정을 통해 개별경제주체는 효용을 극대화한다. 실업급여 수급액과 소득세액은 구조화된 제도변수를 통해 각각 실업 시와 근로 시의 소득으로 계산되어 효용함수에 산입된다. 더불어, 이시적 노동공급(inter-temporal labor supply) 분석에는 상태의존성이 실업의 유형에 따라 상이하므로, 비자발적 실업과 자발적 실업의 구분이 구조화되어야 하는데, 이는 실직확률, 고용제의 확률 등의 외생쇼크를 통해 적용 가능하다. 이를 Simulated Method of Moments와 같은 모멘트법[6]을 이용하여 시뮬레이션 자료와 관측자료의 편차를 최소화하여 추정 후, 과표구간 및 세율, 실업급여 변수들의 변화를 통해 정책실험을 하게 되면, 각 기의 소비, 자산축적패턴, 고용형태, 실업 및 탐색기간, 유보임금 변화 등의 정책해(policy rule)를 도출하는 방법으로 정책제도의 고용효과 분석이 가능하다. 더불어, 정책효과는 소득 · 자산별, 경제활동상태, 시기별로 구분 · 분석이 가능하여 정책변화의 효과를 보다 다각도에서 추정 가능하게 한다. 이와 같은 구조모델을 통한 분석 역시 가정의 설정 및 적절성에 대한 문제와 더불어, 데이터 구성, 모형설계상의 제약 및 한계가 존재하지만, 정책변수의 변화를 고려한 시뮬레이션을 통해 다양한 형태의 고용효과를 추정할 수 있다는 점에서 의의가 있다 하겠다. 향후 연구에서는 정책효과의 효율적인 노동시장 효과 분석을 위해, 관련 데이터 구성 및 확보의 노력과 함께 추가적으로 보다 다양한 차원에서의 실증 · 이론적 논의를 기대해본다. KLI

6) 적률법 : 모집단과 표본의 적률을 이용, 해당 모수에 대한 추정량을 구하는 방법.

참고문헌

- 이철인(2006), 「우리나라 조세제도의 고용효과 분석」, 『한국경제의 분석』 12(3), pp.65~146.

- Card, David and Levine, Phillip(2000), "Extended Benefits and the Duration of UI Spells: Evidence from the New Jersey Extended Benefit Program", *Journal of Public Economics* 78, pp.107-138.
- Eissa, Nada and Liebman, Jeffery B.(1996), "Labor Supply Responses to the Earned Income Tax Credit", *Quarterly Journal of Economics*, May, pp.605-637.
- Fredriksson, Peter and Soderstrom, Martin(2008), "Do Unemployment Benefits Increase Unemployment? New Evidence on an Old Question", IZA Discussion Paper, No.3570.
- Grogger, Jeffery(2003), "The Effects of Time Limits, the EITC, and Other Policy Changes on Welfare Use, Work, and Income among Female-Headed Families", *Review of Economics and Statistics* 85(2), pp.394-408.
- Keane, Michael P. and Moffitt, Robert(1998), "A Structural Model of Multiple Welfare Program Participation and Labor Supply", *International Economic Review* 39(3), pp.553-590.
- Manning, Alan(2001), "Labour Supply, Search and Taxes", *Journal of Public Economics* 80, pp. 409-434.
- Pissarides, Christopher A.(1983), "Efficiency Aspects of the Financing of Unemployment Insurance and Other Government Expenditure", *Review of Economic Studies* 50(1), pp. 57-69.
- Pissarides, Christopher A.(1998), "The Impact of Employment Tax Cuts on Unemployment and Wages; The Role of Unemployment Benefits and Tax Structure", *European Economic Review* 42(1), pp.155-183.
- Tax Foundation, "Federal Individual Income Tax Rates History: Income Years 1913-2011."

International Labor Brief 국제노동브리프 | 2015년 3월호 pp.69~82
한국노동연구원

International Labor Trends
국제노동동향 ① - 독일

독일 여성의 근로시간과 사업장 내 보육시설 현황

이승현 (독일 프랑크푸르트대학교 노동법 박사과정)

■ 머리말

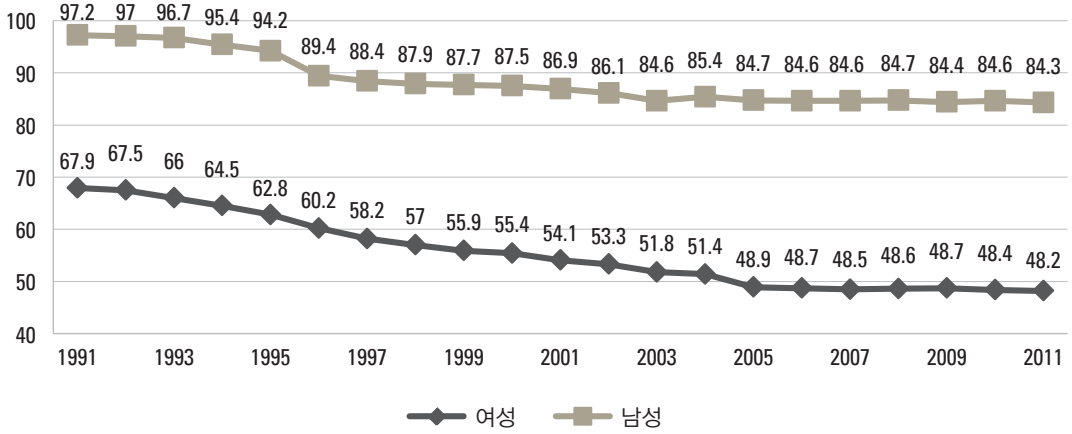
장기적인 경기침체와 높은 실업률을 타개하기 위해 2003년 시작된 독일의 노동시장 개혁 프로그램은 고용형태의 다양화, 유연화를 바탕으로 한 것으로서, 독일 통일 후 지속적으로 상승하며 11%를 넘어섰던 독일의 실업률을 약 6% 수준으로 안정시키는 데 주요한 역할을 한 것으로 평가되고 있다. 하지만 종속적 근로관계를 맺고 있는 근로자 중 전일제(정규직) 근로자의 비율은 점차 감소하고, 파견근로자 등 비정규직과 저임금 근로영역에 해당하는 근로자의 비율이 증가하면서 고용의 질 또는 고용안정성 측면에서 문제가 제기되고 있는 상황이다.

노동시장 개혁에 수반된 이와 같은 부작용은 상대적으로 여성에게서 더욱 극명하게 나타나고 있다. 단순히 지난 1991년에서 2011년 사이 전일제 근로자의 감소 비율만 비교해 보아도, 남성은 약 13% 감소한 것에 비해 여성은 약 20% 가까이 감소한 것을 확인할 수 있다. 내용적으로도 고용형태의 유연화로 인해 증가한 미니잡(Minijob) 종사자나 시간제근로자의 성별 구성비를 살펴보면, 남성보다 여성이 더 높은 비율을 차지하고 있는 것을 확인할 수 있다.

이와 같이 여성의 고용안정성이 남성에 비해 취약한 상황이 지속되고 있는 원인에 대해서는 다양한 분석이 가능하겠지만, 소위, '일과 가정의 양립', 특히 자녀 양육을 위해 근로시간을 적절히 조정하고자 하는 여성의 자발적인 선택이 영향을 미치고 있는 것도 무시할 수 없다. 고용시장의 개혁에 기인한 동일한 결과를 두고 개혁의 성과를 긍정적으로 바라보는 입장에서는 자녀양육의 부담으로 인하여 노동시장에서 소외되었던 여성이 고용형태의 유연화를 통해 다

[그림 1] 36시간 이상 전일제 근로자 비율의 성별 격차

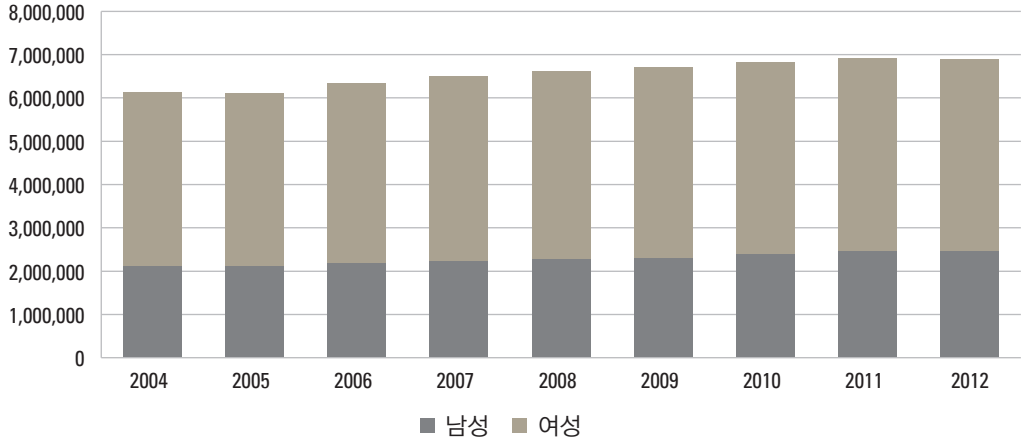
(단위 : %)



자료 : 연방 통계청, Mikrozensus, 2013.

[그림 2] 미니잡 종사자 성별 구성비

(단위 : 명)

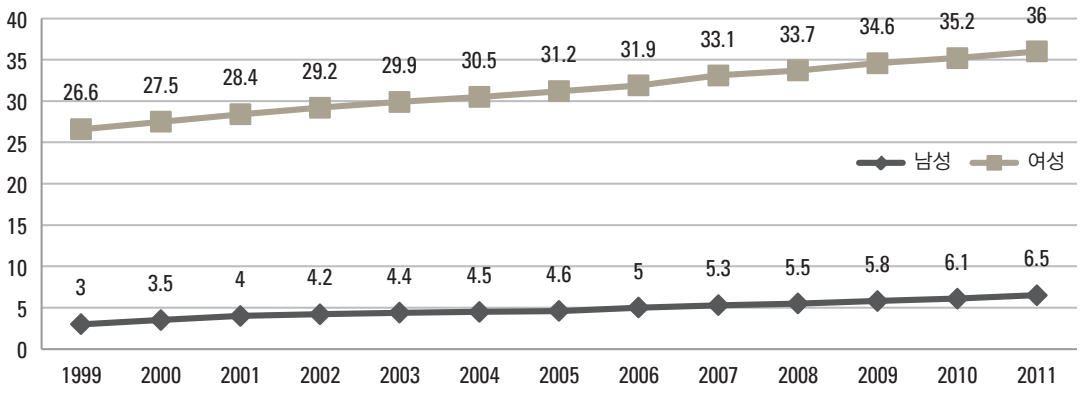


자료 : 독일 연방 노동청(BA), Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik, 2013.

시금 노동시장에 편입될 수 있었던 것으로 평가하고 있다. 하지만 고용안정성의 문제점에 대해 지속적으로 비판적인 관점을 취하고 있는 입장에서는, 이와 같은 고용실태를 자녀양육의 부담으로 인하여 여성이 고용시장에서 상대적으로 차별을 받고 있는 것으로 파악하여 양육을 위한 사회 또는 기업의 책임에 대해 문제를 제기하는 방향으로 이어지고 있는 상황이다.

[그림 3] 전체 근로자 중 시간제근로자 비율

(단위 : %)



자료 : 독일 연방 노동청(BA), Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen, 2013.

■ 독일의 성별 근로시간 격차

기준 근로시간

독일 근로시간법(ArbZG)에서는 기준 근로시간을 작업 개시에서 종료까지의 시간에서 휴식시간을 제외한 시간으로 정의하고 있으며(ArbZG 제2조제1항), 이 근로시간은 1일 8시간을 초과할 수 없도록 규정하고 있다(ArbZG 제3조제1문). 이와 더불어 EU법의 근로시간 규제방식[1]과 마찬가지로 최소한의 휴식시간인 근로정지시간을 보장하여 1일 근로시간을 간접적으로 제한하는 방식을 부가하고 있다(ArbZG 제5조제1항). 즉 1주간 또는 연간 근로시간의 총 한도에 대해 별도의 명시적인 규정을 마련하고 있는 것은 아니며, 1일 근로시간의 상한을 통해 간접적인 규제를 하고 있을 뿐이다. 또한 독일에서의 근로일은 연방휴가법(Bundesurlaubsgesetz, 이하 'BUrlG') 제3조제2항에 따라 월요일에서 토요일까지이므로 원칙

1) Directive 2003/88/EC 제3조 참조.

적으로는 1주에 48시간이 근로시간의 상한이 된다.

기준 근로시간에 대한 독일의 법적 규제형식은 다른 국가의 근로시간 관련 법률에 비해 구체적이지 않은 것으로 평가될 수 있지만, 독일 전일제 근로자의 1주 단위 평균 근로시간은 2000년 이후 38시간 수준에서 지속적으로 유지되고 있는 상황이다(표 1 참조).

〈표 1〉 단체협약 및 사업장 협약상 평균 근로시간

(단위 : 시간)

1주 평균근로시간	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2011	2012	2013
전일제	41.51	40.18	38.49	38.20	38.05	38.01	38.06	37.98	38.08
시간제	20.51	18.45	15.29	14.01	14.29	14.74	14.72	14.80	14.98

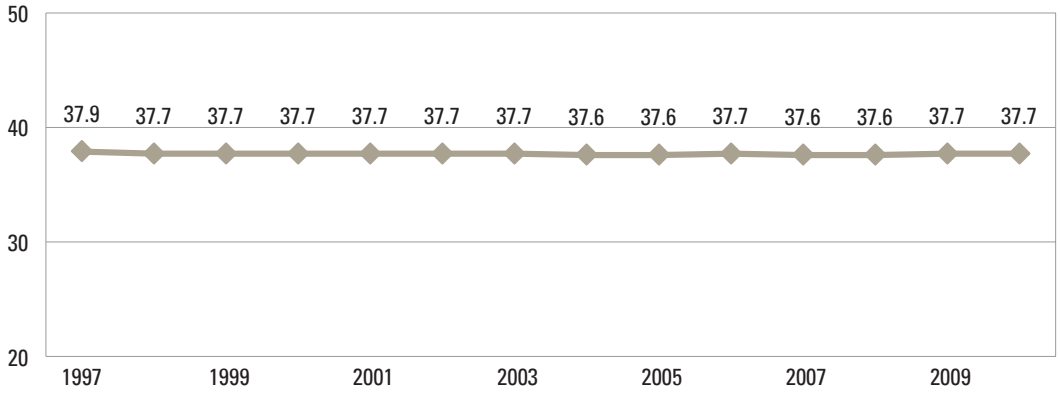
자료 : IAB, 2014.

성별 근로시간의 격차

단체협약을 통해 합의된 독일의 약정 근로시간은 10년 이상 약 37시간 수준으로 거의 일정하게 유지되고 있다(그림 4 참조). 독일의 경우 경기침체기와 노동시장의 개혁과정을 거치면서 정리해고를 통한 노동비용 절감 대신 정규직 근로자의 근로시간 감소를 통한 고용유지 방

[그림 4] 단체협약상 주간 근로시간

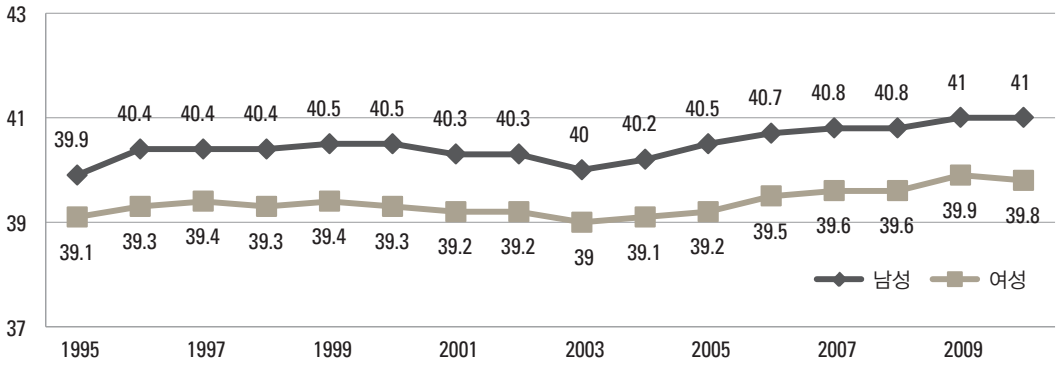
(단위 : 시간)



자료 : Hans-Böckler Stiftung, WSI Tarifarchives, 2011.

[그림 5] 전일제 근로자의 주당 근로시간

(단위 : 시간)



자료 : Hans-Böckler Stiftung, WSI Gender Daten Portal, 2012.

식을 택하면서 전일제 근로자의 근로시간은 남성의 경우 약 40시간, 여성의 경우 약 39시간 수준을 유지하고 있는 것이다(그림 5 참조). 구체적으로 검토해보면 전일제 근로자의 주당 평균 근로시간은 노동시장의 개혁이 시작된 2003년을 기점으로 미미하지만 증가하는 모습을 보이고 있다. 노동시장이 비교적 안정된 것으로 평가되는 2009년 이후에도 전일제 근로자의 근로시간이 증가하는 양상으로 나타나기보다는 독일의 전체 노동활동인구가 증가하는 방향으로 변화가 진행되고 있다.

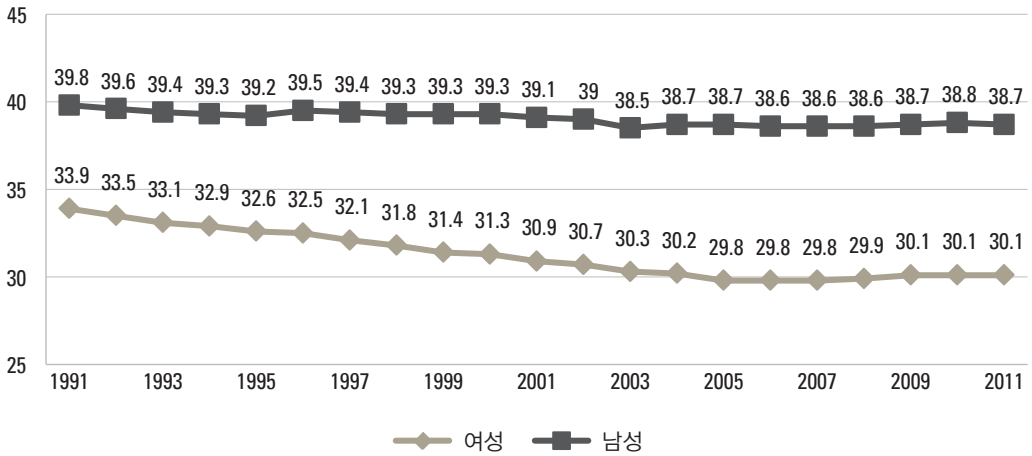
전일제 근로자의 단체협약상 근로시간은 균등대우 원칙에 기초하여 성별에 따른 차이를 두고 있지 않지만, 휴일근로 또는 시간외근로 시간을 포함한 전일제 근로자의 실제 근로시간은 남성과 여성이 약 1시간 정도의 격차를 보이고 있다(그림 5 참조). 이는 시간제근로자를 포함한 전체 근로자의 주당 평균 근로시간에서 남녀 간 격차가 약 8시간인 것을 고려하면(그림 6 참조) 그 격차가 크지 않은 것으로, 시간제근로 계약을 체결한 여성의 근로시간 수준이 남성에 비해 단시간이며, 시간제근로 계약에 종사하는 여성의 수가 남성보다 많다는 사실을 유추할 수 있다. 특히 여성 근로자의 주당 평균 근로시간은 전일제 여성 근로자의 근로시간이 증가하였음에도 독일 통일 이후 약 15년 동안 지속적으로 감소하는 추세이며 약 4시간의 평균 근로시간이 감소한 것을 확인할 수 있다(그림 6 참조). 같은 기간 남성 근로자의 주당 평균 근로시간은 약 1시간 정도 감소한 것에 비추어보면 여성 근로자의 고용의 질 하락은 노동시장의 유

연화적 개혁정책으로 인해 발생한 부작용이라는 비판을 면하기 어려운 것이 사실이다. 비록 경기 회복세와 함께 적어도 단체협약과 사업장 협약을 통해 확인된 전일제 근로자의 주당 근로시간과 시간제근로자의 주당 근로시간은 소폭이지만 증가하는 모습을 보이며 2005년 이후 남성은 약 39시간, 여성은 약 30시간 수준에서 주당 평균 근로시간이 유지되고 있다(그림 6 참조). 하지만 전체 근로자 중에서 전일제 근로자 비율의 감소 추세가 이어지고(그림 1 참조) 시간제근로자의 비율은 지속적으로 증가하는 상황(그림 3 참조)에서 고용안정성이나 고용의 질 측면에서 개선이 이루어지지 않는 이상 주당 평균 근로시간은 추가적으로 하락할 가능성을 내포하고 있다.

독일의 경우 안정적인 수출실적을 바탕으로 유럽의 다른 국가에 비해 경기의 변동성이 크게 나타나지 않으면서 단체협약을 통해 결정되는 근로자의 급여수준은 물가인상 수준에 맞추어 지속적으로 인상이 이루어지고 있으며, 여기에 법정 최저임금제가 시행되면서 전체적으로 시간급의 수준은 인상될 여지가 있는 것이 사실이다. 하지만 전일제 근로자의 비율이 지속적으로 하락하며 고용의 질이 낮아지고 고용안정성이 회복되지 않는 상황이 지속된다면 장기적으로는 근로자들의 소득수준이 하향평준화되며 다양한 사회 · 경제적 문제를 발생시킬 것으로 예상된다.

[그림 6] 전체 근로자의 주당 평균 근로시간

(단위: 시간)



자료 : Hans-Böckler Stiftung, WSI Gender Daten Portal, 2012.

자녀 수와 근로시간의 관계

앞서 지적한 바와 같이 노동시장의 개혁과정에서 상대적으로 더 큰 부작용이 있었던 여성 근로자의 경우에 대해서는 더욱 구체적인 분석이 필요한 상황이다. 노동시장의 개혁정책을 긍정적으로 평가하는 입장에서는 노동시장의 유연화적 개혁을 통해 미니잡을 비롯한 시간제 일자리가 증가하였고, 그로 인해 특히 출산 및 자녀양육으로 경력이 단절된 여성들이 다시금 노동시장에 진입하게 되었으며, 그 결과로서 시간제근로에 종사하는 여성의 비율이 높아진 것으로 분석하고 있다.

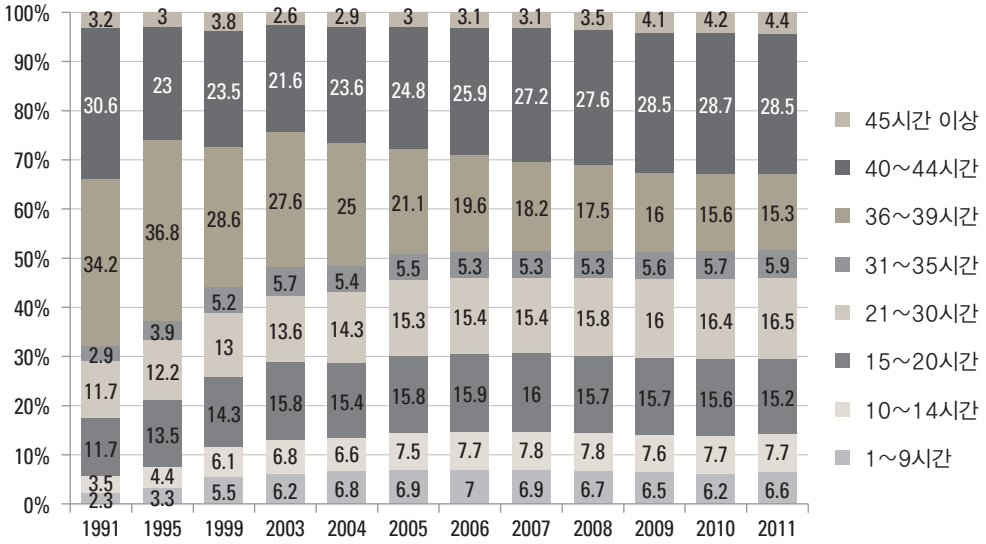
독일 통일 후 여성 근로자의 주당 평균 근로시간 분포 변화를 살펴보면(그림 7 참조), 주당 평균 근로시간이 15시간에서 30시간인 여성 근로자의 비율은 약 32%까지, 30시간 이하로 근로하고 있는 여성을 모두 합하면 약 45% 이상 증가한 것을 확인할 수 있다. 독일 경제연구소(DIW)에서 최근 발표한 연구결과에 따르면, 2013년 통계를 기준으로 독일 여성의 노동활동인구 비율은 지난 1995년과 비교해 10%가 증가한 것으로 나타났다.[2] 이 중 약 8%포인트는 2004년 이후 지난 10년간 증가한 것으로 노동시장의 개혁정책에 따른 성과와 연결되고 있다. 실제로 약 1,500만 명 수준이었던 1995년의 여성 노동활동인구는 2013년 약 1,800만 명까지 증가한 상황이다. 이와 같이 독일의 노동활동인구가 지속적으로 증가하고 있는 것을 고려한다면, 시간제근로자가 증가하는 근로시간 분포의 변화를 단순히 전일제 근로자가 시간제근로자로 전환되면서 나타난 부정적인 결과로만 볼 수는 없으며, 긍정적인 입장에서 평가하는 바와 같이 노동시장의 진입장벽이 일정 부분 낮아진 것으로 평가할 수는 있을 것이다.

하지만 전일제 여성 근로자의 평균 근로시간에 해당하는 36시간 내지 39시간을 근무하는 여성의 비율이 지속적으로 감소하고 있는 상황에 대해서는 다른 측면의 분석과 평가가 필요할 것이다. 전체 근로자의 평균 근로시간은 감소하는 추세를 보이고 있었음에도 40시간 이상 근로하고 있는 여성의 비율이 증가한 것에 비추어보면, 독일의 노동시장 상황은 전일제와 시간제의 경계에 놓여 있는 여성 근로자의 근로시간이 연장될 수 있는 가능성을 가지고 있는 것

2) DIW Pressemitteilungen, Frauen holen am deutschen Arbeitsmarkt auf – Erwerbsquote steigt stärker als die der Männer, 2015년 1월 28일자, http://www.diw.de/de/diw_01.c.100319.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen.html?id=diw_01.c.495875.de

[그림 7] 독일 여성 근로자의 주당 평균 근로시간 분포

(단위: 시간)



자료 : Hans-Böckler Stiftung, WSI Gender Daten Portal, 2013.

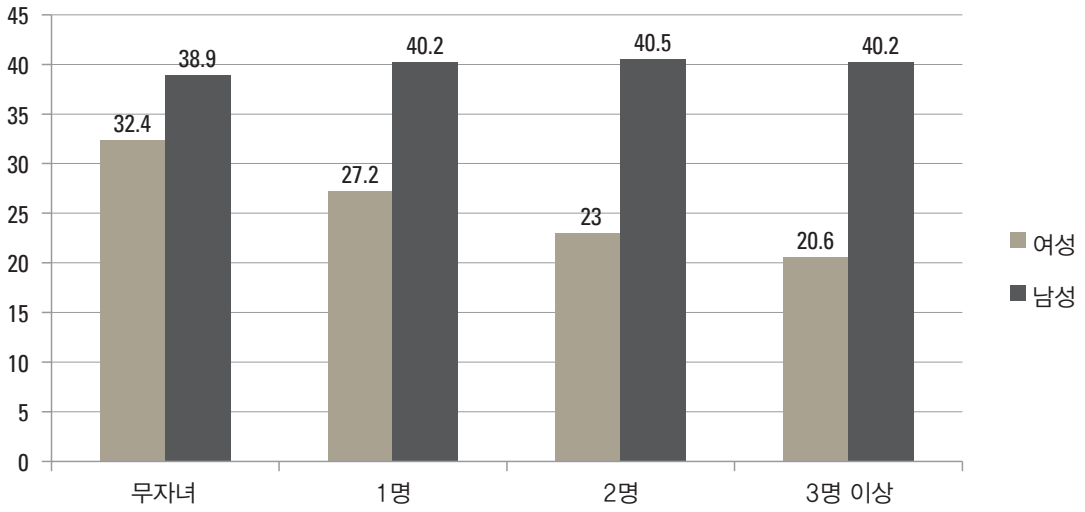
으로 보이기 때문이다.

이와 같이 전일제와 시간제의 경계선상에 놓여 있는 여성 근로자의 경우 자녀 양육의 문제가 주요하게 작용하고 있는 것으로 지적되고 있다. 2012년 주당 평균 근로시간 통계에 따르면 자녀가 없는 여성 근로자의 경우 약 32시간의 근로시간을 기록한 반면, 자녀가 1명인 경우에는 약 27시간, 2명인 경우에는 약 23시간, 3명인 경우에는 약 21시간을 근로하는 것으로 나타나, 위에서 지적한 경계 영역의 근로시간에 해당하는 경우가 많은 것을 확인할 수 있다(그림 8 참조).

여성과 달리 남성의 경우에는 근로시간의 수준과 자녀 수의 상관관계를 찾기 어려운 상황으로, 독일의 경우에도 자녀 양육의 부담은 여성이 대부분 부담하고 있는 것을 알 수 있다. 특히 14세 이하의 자녀를 보유한 여성의 주당 평균 근로시간은 약 25시간 수준으로, 취학 여부와는 무관하게 자녀 양육의 부담으로 인해 시간제근로 수준으로 근로시간을 낮추고 있는 상황인 것으로 파악된다(그림 9 참조).

[그림 8] 자녀 수에 따른 근로시간(2012년)

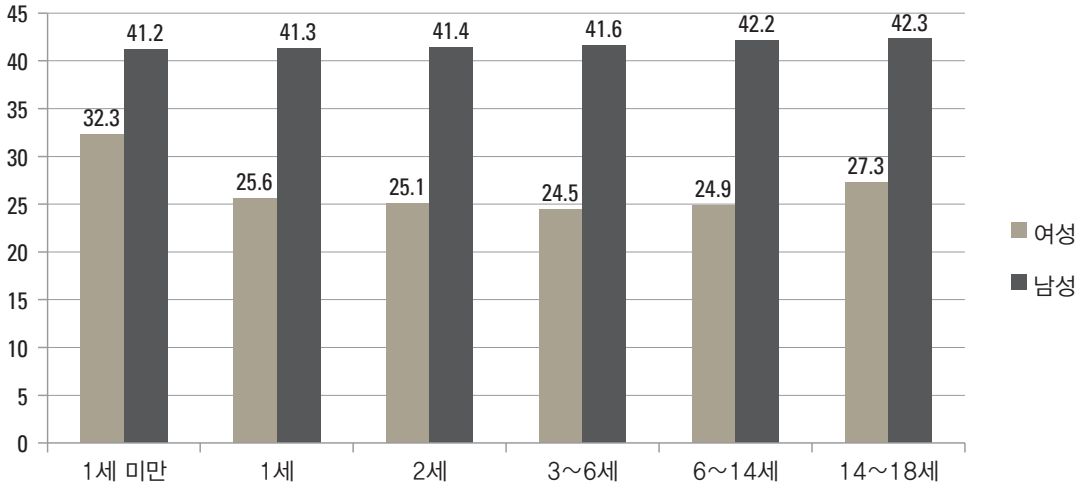
(단위 : 시간)



자료 : Hans-Böckler Stiftung, WSI Gender Daten Portal, 2014.

[그림 9] 자녀 연령에 따른 근로시간(2012년)

(단위 : 시간)



자료 : Hans-Böckler Stiftung, WSI Gender Daten Portal, 2014.

전일제 근로자의 경우에는 근로시간이 감소하길 원하는 반면, 시간제근로자는 더 많은 시간의 노동을 통해 소득 규모를 늘리길 원하는 것으로 나타난 연구 결과에 비추어보면,[3] 양육의 부담이 완화될 경우에는 근로시간의 연장을 선택하는 시간제근로 여성도 적지 않을 것으로 예상된다.

■ 독일 사업장 내 보육시설 현황

보육시설에 관한 사회 및 기업의 책임

일과 가정생활의 양립을 통해 여성의 노동시장 진입을 용이하게 하고자 하는 정책은 독일 정부의 주요 노동정책의 하나로 포함되고 있다.[4] 자녀 수 또는 연령과 근로시간의 관계에서 확인한 바와 같이, 여성 근로자가 시간제 일자리가 아닌 정규(전일제) 노동시장에 더욱 적극적으로 참여하기 위해서는 여성의 자녀 양육에 대한 부담을 경감시켜 주어야 하며, 이를 위해서는 정부의 정책을 통해 사회적으로도 그 책임을 일정 부분 분배하여야 한다는 것이다. 하지만 노동력 확보를 통해 실질적으로 이익을 얻게 되는 기업의 투자도 더욱 활발해져야 할 것으로 보인다. 특히 독일의 전문인력 부족현상이 계속되는 가운데 여성 전문인력이 자녀양육으로 인하여 정규직 노동시장에서 이탈하는 상황은 기업에 직접적인 손해로 돌아오게 되기 때문이다.[5]

사업장 내 보육시설 현황

독일의 보육시설은 기본적으로 공적기관으로 운영되고 있으며 2014년 연방 통계청에서

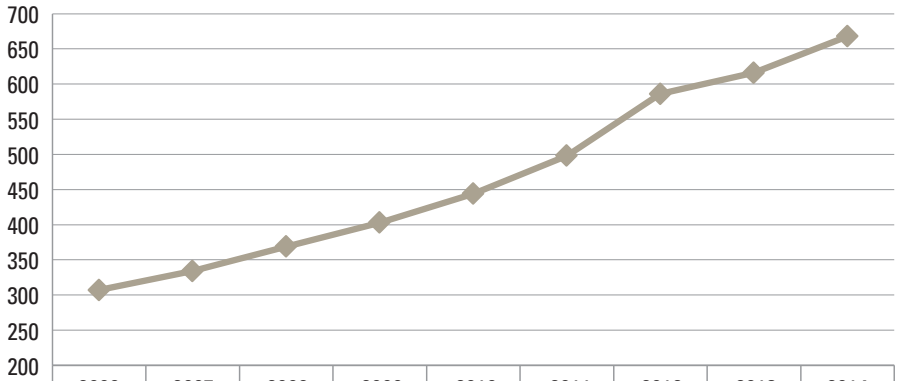
3) Holst, Elke; Seifert, Hartmut, Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche, WSI-Mitteilungen 02/2012, S. 145 f.
4) (Hrsg.) CDU/CSU/SPD, Koalitionsvertrag, 2013.12.14, S.69.
5) Seils, Eric; Kaschowitz, Judith, Wie verbreitet sind Betriebskindergärten?, WSI-Report 21, 2015. 1, S.2.

집계한 공공 보육시설은 53,415개로 보고되었다. 그중에서 기업과 연계된 보육시설은 총 668개로 전체의 약 1%를 조금 넘는 수준에 불과하다(그림 10 참조). 이와 같은 기업 내 공공 보육시설의 수는 비록 지난 2006년에 비해서는 두 배 이상 늘어나는 등 지속적으로 증가하고 있긴 하지만, 보육 대상 아동의 수를 비교하면 기업 보육시설에서 담당하는 아이들의 수는 약 0.91%에 불과하여, 시설의 활성화 정도도 일반 보육시설에 미치지 못하는 것으로 나타났다.[6]

기업의 가족 친화적 정도를 파악하기 위해 연방 가족, 노인, 여성, 청소년부(BMFSJ)와 독일 경제연구소(IW)가 지난 2003년부터 2012년까지 3년 단위로 진행한 조사결과에 따르면, 공공 보육시설로의 등록 여부와 관계없이 기업에서 자체적으로 운영하고 있는 보육시설인 유치원, 놀이방 등을 보유하고 있는 기업은 2012년 기준으로 1,556개의 조사 대상 기업 중 약 3.4%에 불과하였다.[7] 지난 2003년에는 878개 기업 중 1.9%가 기업 내 보육시설을 제공하였던 것에 비하면 증가한 것이 사실이지만 괄목할 만한 수준으로는 볼 수 없다. 또한 2012년과 2014년

[그림 10] 기업에 속한 아동 보육시설

(단위 : 개소)



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
보육시설 수	307	334	369	403	444	498	586	616	668

자료 : 연방노동청, 2014.

6) (Hrsg.)Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, 2014. 3. 1, S. 65.
7) Seils, Eric; Kaschowitz, Judith, Wie verbreitet sind Betriebskindergärten?, WSI-Report 21, 2015. 1, S.4.

에는 독일 상공회의소(DIHK)에서 이와 같은 내용의 설문조사를 진행한 바 있다. 지난 2012년 약 2,000개의 DIHK에 속한 기업을 대상으로 시행한 설문조사에서는 약 15% 정도의 기업이 보육시설을 마련하고 있으며, 이 중 약 6%의 기업은 추가적으로 보육시설을 강화할 것이라고 응답하였고, 나머지 약 9%의 기업은 현재의 시설 수준을 유지하고자 하는 것으로 나타났다.[8] 동일한 기간(2012년), 같은 내용의 조사였음에도 불구하고 BMFSJ와 IW의 결과(약 3.4%)와 DIHK의 결과(약 15%)의 차이가 발생한 이유는 기업의 규모에 따라 보육시설의 설치 수준이 다르게 나타나고 있기 때문이다.

위 두 표본조사의 결과를 복합적으로 분석한 결과, 20인 이하 소규모 사업장에서 보육시설을 보유하고 있는 경우는 약 5% 수준에 불과하였으나, 1,000명 이상의 대기업은 약 55% 정도가 자체적으로 보육시설을 설치하고 있어 큰 차이를 보이고 있다. 이와 같은 비율에 기초하여 산정한 결과 2014년 기준 약 210만 개의 사업장 중에서 보육시설을 설치하고 있는 사업장은 5.4% 정도인 약 11만 3천여 개 기업으로 예상된다(표 2 참조).[9]

〈표 2〉 사업장 단위 보육시설 설치 기업

(단위 : 개)

사업장 규모	사업장 수(연방노동청)	사업장 내 보육시설 설치 비율	보육시설 보유 사업장 수
20인 이하	1,869,122	5%	93,456
20~499명	224,554	8%	17,964
500~999명	3,488	23%	802
1,000명 이상	1,695	55%	932
전 체	2,098,859	-	113,154

자료 : WSI-Report 21, 2015.

8) (Hrsg.)DIHK, Vom "Gedöns" zum Schlüssel gegen den Fachkräftemagel, 2012, S. 4 f.; (Hrsg.)DIHK, Am Ball bleiben – Kinderbetreuung flexibilisieren und ausbauen, 2014.

9) Seils, Eric; Kaschowitz, Judith, Wie verbreitet sind Betriebskindergärten?, WSI-Report 21, 2015. 1, S.6.

■ 일과 가정생활의 양립과 여성의 근로시간

독일의 출산율이 과거에 비해 증가하고 있는 상황은 아니지만 자녀 양육의 부담은 여전히 여성 근로자의 근로시간에 전반적으로 영향을 미치고 있는 것이 사실이다. 출산 후 여성의 경력단절과 전문인력 부족 현상에 대한 해법으로 일과 가정생활의 양립을 주요 정책의 하나로 포함하며 전일제 전문직 여성 근로자가 늘어나길 기대하고 있지만 실질적으로는 시간제근로 형태로 노동시장에 진입하는 여성 근로자의 수만 증가하고 있는 것이 현실이다. 일반적으로는 시간제근로자의 경우 소득 증가를 위해 더 많은 시간의 노동을 원하는 것으로 분석되고 있지만 양육의 필요가 있는 아이를 둔 여성의 경우에는 하루 8시간 수준의 전일제 근로를 수행하기 어려운 것이 사실이다.

그러한 가운데 취학 전 아동의 경우에는 사업장 내 보육시설 설치를 통해 현재 약 25시간 수준인 근로시간을 다소 늘릴 수 있을 것으로 보인다. 외부 보육시설을 이용하는 경우에는 방과 후 자녀를 데리러 가기 위해 소요되는 시간까지 고려하여 추가적인 근로시간의 단축이 필요하지만 사업장 내 보육시설을 이용하는 경우에는 불필요하게 소요되는 시간을 절약하여 이를 근로에 사용할 수 있기 때문이다. 취학 후 아동의 경우에는 사업장 내에서 책임을 지는 것에 한계가 있겠지만 취학 전 유아의 경우에는 사업장 내 보육시설이 확충되면 충분한 이용가능성이 존재한다.

하지만 20인 이하의 소규모 사업장이 전체 사업장 수의 90%가 넘는 상황에서 개별 사업장 단위로 보육시설과 이를 담당할 전문 교사를 채용하길 기대하는 것은 어려운 것이 사실이다. 하지만 500인 이하 사업장의 경우에는 보육시설을 마련하고 있는 것이 약 8%에 불과한 상황이어서 정부의 정책적인 지원이 뒷받침될 경우 보육시설이 확충될 가능성이 높을 것으로 예상된다.

이와 같은 사업장 내 보육시설의 확충이 고용형태의 유연화를 통해 증가한 미니잡 종사자가 정규직 노동시장에 진입할 수 있는 가능성을 높여 고용안정성을 회복하는 대책이 될 것으로 판단되지는 않는다. 하지만 자녀 양육의 부담으로 인해 근로시간을 자발적으로 단축한 기존의 정규직 여성 근로자의 근로시간을 회복하는 효과는 있을 것으로 보인다. 이를 통해 전문인력의 부족으로 오히려 점차 증가하고 있는 40시간 이상의 장시간 근로 여성의 노동량을 분배

하는 효과와 함께 정규직 근로자의 비율 증가를 통한 고용안정성의 회복은 기대할 수 있을 것으로 보인다.

보육시설의 확충이나 증설과 같은 정책은 선거철마다 각 정당의 공약에 포함되고 있지만 지난 2006년에 비해 약 5천여 곳 증가한 수준에 그치고 있다. 그중에서도 기업 내 보육시설의 경우, 규모 면에서는 약 두 배 이상 증가하였다고는 하지만 전체 보육시설 중 약 1% 수준에 불과하여 절대적으로는 부족한 수준에 머무르고 있다. 일반 보육시설의 확충이 양육 부담으로 노동시장에서 소외되었던 여성의 노동활동을 가능하게 하여 고용의 양을 늘리는 효과를 가져왔다면, 앞으로는 기업 내 보육시설 확충을 통해 근로자가 원하는 수준의 근로시간을 확보할 수 있도록 하여 고용의 질을 회복하는 효과도 기대해야 할 것이다. KLI

International Labor Brief 국제노동브리프 | 2015년 3월호 pp.83~89
한국노동연구원

영국 청년고용의 문제점

정민아 (영국 셰필드대학교 사회정책학 박사과정)

■ 머리말

청년고용은 영국에서도 큰 문제로 인식되고 있다. 2008년 경제위기 이후 급격히 증가한 청년실업이 지난 2년 동안 다소 호전된 양상을 띠고 있지만 여전히 전체 실업인구의 40%를 차지할 만큼 지속적으로 높아지고 있고 영국 경제에 있어 장기적이고 구조적인 요소로 여겨지고 있다. 영국 고용기술위원회(UK Commission for Employment and Skills : UKCES)는 2015년 2월 25세 미만 청년고용의 문제점에 대한 보고서를 출간했다.[1] 이 보고서는 청년들의 직업경험(work experience) 부족, 직업경험 기회의 부족 및 지역적 편중, 인맥을 통한 채용 등을 청년고용의 주요 문제점으로 분석하고 견습생제(apprenticeships)와 같이 학습과 근로를 병행할 수 있는 방안을 통해 문제를 완화시킬 수 있을 것으로 보고 있다. 이 글에서는 해당 보고서 내용을 중심으로 각 문제점과 제시된 해결안을 살펴봄으로써 청년고용 문제에 대한 영국의 인식과 대처에 대해 개괄하고자 한다.

1) UKCES(2015), *Catch 16–24: Youth Employment Challenge*, UK Commission for Employment and Skills.

■ 청년고용 현황과 노동시장의 변화

2008년 경제불황으로 급격히 상승한 16세 이상 25세 미만의 청년실업은 최근의 회복세와 함께 4분의 1 수준으로 떨어졌다. 25세 미만을 채용하는 기업도 2012년 62%에서 2014년 66%로 상승했다. 영국의 전체 실업률 역시 약 6%로 떨어져 영국 중앙은행이 완전고용 상태로 간주하는 5%에 근접하고 있지만, 25세 미만의 95만 명가량이 고용, 교육, 훈련 중 어디에도 속해 있지 않고 실업률은 16.9%에 머물러 있다. 이는 해당 연령대의 불황 전 최고 실업률보다 높은 수치이며 다른 연령집단과 비교해도 독보적이다.

청년들은 대개 낮은 수준의 역할을 요구하는 저임금 일자리에 채용된다. 청년 근로자를 채용한 사용자의 5분의 1(22%)이 청소, 창고 정리, 경비와 같은 초급직에 신규 청년 근로자를 채용했으며, 또 다른 20%의 사용자는 판매나 소비자 상담직에 채용했다고 응답했다. 관리직(1%)이나 전문직(5%)에 고용된 경우는 극히 드물었는데, 이 같은 경향은 지난 2년간 변화가 없는 것으로 나타났다. 초급직과 판매 및 소비자 상담직에 청년 근로자를 채용한 사용자의 각 31%와 25%가 훈련 기회를 제공하지 않았는데, 이는 저임금 일자리에서의 경력침체(career stagnation)를 초래할 위험을 내포하고 있다. 노동시장 하부에서의 경쟁이 극심해지면서 적절한 경험과 인맥이 없는 청년들은 급여와 고용안정성이 가장 낮은 일자리들을 두고 점점 더 경쟁하게 되는 것이다.

디지털화 및 전통 산업의 쇠퇴 경향이 노동시장을 변화시키고 있다. 고용기술위원회의 노동시장 전망 보고서[2]에 따르면, 향후 10년간 제조업과 공공서비스 분야의 일자리는 감소하되 고숙련의 과학기술 및 전문직 일자리와 노동시장 최하부의 저숙련 · 저임금 일자리가 동시에 확대되어 '모래시계'형 노동시장이 될 것으로 보인다.

■ 직업경험의 부족

점점 더 많은 사용자들이 신규 채용에서 직업경험을 중요시하고 있다. 청년고용에 대한 고

2) UKCES(2014), *Working Futures 2012 to 2022: Main Report*, UK Commission for Employment and Skills.

용기술위원회의 설문조사에서 사용자들은 청년 지원자에게 가장 부족한 점으로 직업경험을 꼽았는데, 채용에 결정적인 요소가 학력이나 관련 자격증이라고 응답한 사용자의 비율이 각각 49%와 50%인 데 비해 직업경험이라고 응답한 사용자의 비율은 66%였다. 이러한 경향은 교육과 금융서비스 부문을 제외한 모든 산업 부문에서 일관되게 나타났다.

한편 학력의 중요도 역시 높아졌다. 채용에서 학력이 중요하다고 응답한 사용자의 비율은 2010년 43%, 2012년 44%였으나 2014년에는 49%까지 상승했다. 학위가 필수인 직무의 특성상 교육부문 사용자들이 채용 시 학력을 가장 중요시하는 것으로 나타났고, 건설이나 제조업 같은 일부 산업에서는 관련 자격증이 여전히 학력보다 중요하다. 다만, 영국의 사용자들이 처음으로 자격증과 학력을 비슷한 수준으로 중요하게 여겼다는 점은 주목할 만한 일이다. 직무 준비와 관련해서 응답 사용자의 60%가 의무교육[3]을 마친 17~18세에 대해 직무 준비가 잘 되어 있다고 평가한 데 비해, 식스드 폼(Sixth Form) 혹은 직업교육 과정(Further Education)을 포함한 후기중등 과정을 마친 동일 연령대에 대해서는 사용자의 72%가, 대학졸업자에 대해서는 81%의 사용자가 직무 준비 상태를 긍정적으로 평가했다. 그러나 청년들의 직무 준비에 대해 만족스럽지 않다고 응답한 소수의 사용자들이 한결같이 언급한 점은 역시 직업경험의 부족이었다.

이 같은 설문조사 결과는 청년들이 노동시장에 본격적으로 진입하기 전 직업경험을 가질 수 있도록 보장하는 것이 중요하다는 것을 보여준다. 이를 위해서 교육과 고용의 더욱 긴밀한 결합이 요구된다는 것이 영국 정부의 판단이다.

■ 기회 부족 및 지역적 편중

사용자들이 청년고용 시 직업경험에 두고 있는 비중에 비해 청년들이 직업경험을 쌓을 수 있는 기회는 많이 제공되고 있지 못한 실정이다. 사용자의 20%만이 지난 12개월 동안 지역학교에 직업경험 기회를 제공한 적이 있다고 응답했고 직업교육 과정 기관에 같은 기회를 제공

3) 영국의 의무교육 기간은 초등교육 6년과 중학교와 고등학교의 구분이 없는 중등교육 5년을 합해 11년이며 초등학교 취학연령은 만 5세이다. 의무교육 이후의 교육 과정에는 중등학교와 대학 사이에 대학 준비 과정(Sixth Form) 또는 직업교육 과정(Further Education)인 후기중등 과정이 2년 있다.

한 사용자는 12%였다. 일반 학교나 후기중등 과정 기관 혹은 대학과 연계 경험이 있는 사용자들 대부분이 이 같은 협력에 특별한 어려움을 느끼지 않는 것으로 나타났지만, 대다수의 사용자들은 아직 시도하고 있지 않다.

뿐만 아니라 직업경험 기회는 지역적으로 편중되어 있다. 런던은 인턴십의 메카라 할 수 있는데, 14%의 사용자가 지난 12개월 동안 유·무급의 인턴십을 제공했다. 이는 다른 모든 지역의 두 배이며, 같은 기간 견습생을 고용한 런던 소재 사용자의 비율 8%를 무색하게 만드는 수치다. 그러나 직업경험 기회를 제공하는 사용자의 비율 면에서 대부분의 잉글랜드 지역이 북부 아일랜드와 스코틀랜드, 웨일스보다 뒤처진다. 북부 아일랜드는 사용자 3명 중 1명(28%)이 지난 12개월 동안 해당 지역 학교에 직업경험을 제공했다고 응답해 가장 적극적으로 교육기관과 협력하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 식스드 폼과 직업교육과정 기관을 포함한 후기중등교육 기관과의 협력은 영국의 다른 지역보다 월등히 높았으며, 직업경험 제공을 위해 대학과 공조한 사용자의 비율 역시 런던을 제외하고 가장 높았다. 독립연구기관인 도시정책연구원(The Centre for Cities)이 수행한 청년 직업경험의 지역적 편중에 관한 분석[4]에 따르면, 총부가가치(Gross Value Added)와 같은 경제지표상 나은 지역이나 지식집약사업의 비율이 높은 지역에서 직업경험 기회를 제공하는 사용자의 비율이 높았다. 그러나 리버풀과 같은 일부 지역은 상대적으로 높은 실업률과 낮은 총부가가치에도 불구하고 사용자의 참여 비율이 높았다.

지난 12개월 동안 직업경험 기회를 제공한 사용자의 54%는 기회 제공의 이유로 경험할 기회를 제공하는 것과 같은 이타성을 꼽았지만, 28%는 채용에 도움이 되어서, 4%는 채용시장에서 프로필을 모을 수 있어서, 그리고 2%는 새로운 아이디어와 기술 측면에서 회사에 도움이 되어서라고 응답했다. 반면, 어떤 교육 기관에도 직업경험 기회를 제공하지 않는 사용자의 34%는 그럴 필요성을 느끼지 못한다고 응답했고 15%는 재정적 인센티브가 있다면 교육 기관과 협력을 할 수도 있을 것이라고 대답했다.

4) UKCES(2015), pp.24~25 참조.

■ 인맥을 통한 채용

개인 추천장이나 구두상의 천거는 청년고용에 관한 한 영국의 사용자들에게 가장 널리 이용되는 채용 채널이다. 23%의 사용자들이 개인 추천으로 최근 청년 근로자를 채용했다고 응답했는데, 이는 잡센터(Job Centre)를 통해 채용한 비율의 거의 두 배에 해당한다. 17%의 사용자만이 가장 최근의 청년채용에서 잡센터 플러스(Job Centre Plus)나 유니버셜 잡 매치(Universal Job Match)와 같은 무상 공공채용 채널을 이용했다. 비공식 채용 방법에 의존하는 것은 청년들이 적절한 인맥이나 연줄이 없다면 노동시장에서 불리한 입지에 있게 됨을 의미한다.

앞서 살펴보았듯이, 교육 과정에 있는 동안 직업경험이나 파트타임 일을 통해 직업 세계를 경험할 기회가 불명확한 데 반해, 인맥은 청년고용에 중요한 열쇠인 것으로 보인다. 이는 특히, 1차산업 및 수도, 전기, 가스와 같은 공익산업, 그리고 건설산업에서 특히 두드러졌는데, 1차 및 공익산업 사용자의 40%와 건설산업 사용자의 38%가 가장 최근 채용에서 개인 추천장이나 구두 천거를 통해 청년 근로자를 채용했다고 응답했다. 1차산업 및 공익산업 사용자의 73%와 건설산업 사용자의 68%가 관련 직업경험이 채용에 매우 중요하다고 응답했다는 점을 함께 고려하면, 이들 산업 부문에서 취업을 원하는 청년들은 직업경험을 통해 관련직무를 충분히 준비하는 것은 물론 확실한 인맥도 쌓아야 한다는 것을 의미한다. 이에 비해 금융서비스 분야는 청년고용에서 자체 웹사이트나 인력알선업체를 주로 이용함으로써 개인추천방식(10%)에 가장 덜 의존하고 있는 것으로 나타났고, 26%의 사용자는 인턴십을 통해 채용한다고 응답했다.

■ 견습생제의 발전과 취약점

이 같은 청년고용의 문제들은 견습생제와 같이 근로와 학습의 병행이 이후 직업으로 연계될 수 있도록 도와주는 제도를 통해 완화될 수 있다고 보고 있다. 견습생제의 확대는 노사정 모두에게 영국의 기술부족 및 생산성 위험을 극복할 수 있는 중요한 요소로 인식되고 있으며,[5] 참

5) 이에 대해서는 정민아(2015), 「영국의 기술부족 문제와 견습제도의 확대」, 『국제노동브리프』 13(1), pp.65~71을 참조할 것.

여 기업이 확대되고 견습기간도 늘어나는 추세다.

견습생제 참여 기업은 2012년 13%에서 2014년 15%로 증가했다. 교육(24%), 공공행정(17%), 건설업(15%), 제조업(15%) 등이 가장 견습생제 참여율이 높은 반면, 1차산업 및 공익산업과 호텔외식업, 금융서비스업의 참여율은 각각 4%, 7%, 8%로 낮다. 현재 견습생제에 참여하고 있는 사용자의 88%가 견습생제를 지속적으로 제공할 계획이라고 응답한 데 비해, 비참여 사용자의 24%만이 가까운 미래에 견습생제를 도입할 계획이라고 밝혔다. 이는 견습제도 홍보에 여전히 미비한 점이 있음을 나타내는 것으로, 전체 응답 사용자의 57%가 견습생제에 대해 들어본 적이 없거나 잘 알지 못한다고 응답했고 그 가운데 40%는 정부가 운영하는 어떤 형태의 견습제도에 대해서도 들어본 적이 없다고 밝혔다.

제공되는 견습기간도 길어지는 양상을 보이고 있다. 견습생제를 제공하는 12% 정도의 사용자가 금융서비스업과 호텔외식업 등에서 여전히 1년 미만으로 견습생제를 제공하고 있지만 1년 미만으로 견습생제를 제공하는 전체 사용자 비율은 20%가량 크게 줄었다. 또 3~5년간 견습생제를 제공하는 사용자의 비율이 2012년 13%에서 2014년 21%로 증가했다. 더 길어진 견습기간은 사용자들이 견습생들을 적절한 기술과 경험을 가진 채용가능성이 높은 인재로 보게 될 가능성을 높이게 된다. 다만, 견습생제에 참여하고 있는 사용자 가운데 49%가 견습생제를 기존의 직원들에게 제공하고 있으며 이 비율이 지난 조사 때보다 약간 상승한 점을 감안하면 견습생제가 기업 내부적으로는 채용 수단으로보다 훈련 도구로 인식되고 있다는 것을 알 수 있다.

전반적으로 긍정적인 변화 경향에도 불구하고 견습생제의 질과 청년들을 유인할 수 있는 방안은 여전히 개선이 필요하다. 견습생제에 참여하고 있는 사용자의 20%는 견습생들에게 공식적인 훈련을 제공하고 있지 않다고 응답했고, 절반 정도의 사용자는 견습생들이 주당 5시간 미만으로 학습이나 훈련 혹은 감독관과의 미팅 같은 일과업무 이외의 활동을 한다고 응답했다.

견습생제에 참여하는 사용자의 비율이 기업 규모와 지역별로 상당한 차이가 있는 점도 주목해야 할 부분으로 보인다. 종업원 100인 이상 대기업의 44%가 현재 견습생으로 일하는 직원이 있다고 응답한 반면, 종업원 2~4인 소기업의 5%만이 견습생 직원이 있다고 밝혔다. 견습생제를 제공하지 않는 기업의 56%는 규제적 장애나 제도 참여의 여유가 없는 등 구조적인 문제를 이유로 들었고, 33%는 견습생제를 제공하지 않는 것을 적극적으로 선택했다고 응답했으며 다른 10%는 제도에 대해 충분히 알지 못한다고 대답했다. 한편, 지역적으로는 동북 지방

이 15%, 서북 지방이 14%로 북부 잉글랜드의 기업 참여도가 가장 높은 데 비해 런던과 남서 지방은 각각 8%와 9%로 참여도가 가장 낮았다. 런던의 경우, 사용자들이 견습생제보다는 인턴십을 더 선호하는 경향이 있다. 동부 잉글랜드와 동북 지방에서 참여 기업이 상당히 증가했지만 나머지 대부분의 지역에서는 거의 변화가 없었다.

■ 맺음말

영국의 청년고용 문제는 경기회복과 함께 전체 실업률의 상당한 하락에도 불구하고 지속적으로 높은 수준을 유지하고 있는 청년 실업률, 모레시계형으로 변하고 있는 노동시장에서 저숙련 · 저임금 일자리에의 고용 집중 및 경쟁가능성 증가, 직업경험에 대한 사용자 요구와 기회의 부족 및 편중, 채용에서의 인맥의 중요성 등으로 요약될 수 있다. 정부는 학습과 근로를 병행할 수 있는 형태의 견습생제가 이 같은 문제를 완화시킬 수 있을 것으로 기대하고 장려해 왔다. 지난 2년간 얼마간의 성과를 얻었지만 제도의 광범위한 확대를 위해서는 더욱 적극적이고 정확한 제도의 홍보와 참여 인센티브의 개발이 요구된다. 더불어 런던 소재의 사업자들이 견습생제보다 인턴십을 선호한다는 점을 감안했을 때, 획일적으로 제도 참여를 권장하기보다 지역 혹은 사업 부문별 사업자의 특성을 고려한 다른 형태의 제도 개발이나 각 제도 참여 인센티브를 개발하는 것이 효과적일 수 있을 것으로 보인다. KLI

International Labor Brief 국제노동브리프 | 2015년 3월호 pp.90~105
한국노동연구원

일본 스트레스검사 제도의 개요

International Labor Trends
국제노동동향 ③ - 일본

김명중 (일본 닛세이기초연구소 준주임연구원)

2014년 6월에 성립된 개정노동안전위생법에 따르면, 50명 이상의 종업원을 고용하고 있는 사업장은 종업원이 심리적 부담을 파악하는 검사를 받을 수 있도록 기회를 제공해야 하는 의무를 지니게 되었다. 스트레스검사라 불리는 이 제도는 2015년 12월부터 시행된다.

스트레스검사 제도는 정신장애에 관련된 산업재해 청구건수와 보상지급 개시 결정건수가 최근 들어 증가함에 따라, 노동정책심의회 안전위생분과회의 건의를 바탕으로 제정되었다. 이 글에서는 2015년 12월부터 시행되는 일본의 스트레스검사 제도의 개요에 대해 소개하고자 한다.

■ 자살자 수와 직장 내 정신건강 문제 등의 현황

내각부의 경찰청 통계에 의하면 2014년의 일본 내 자살자 수는 2만 5,374명[1](속보치)으로, 2003년(34,427명으로 최고치를 기록) 이후 계속해서 감소하고 있는 추세이다. 자살의 가장 큰 원인(2013년)은 건강문제였으며, 다음으로 경제 및 생활문제, 가정문제, 근무문제의 순으로 나타났다. 자살자의 원인별 비율을 2006년과 비교해 보면, 고령화 등으로 인한 건강문제의 비율은 47.9%에서 50.1%로 증가한 반면, 경제 및 생활문제는 21.7%에서 17.0%로 감소하였다. 한

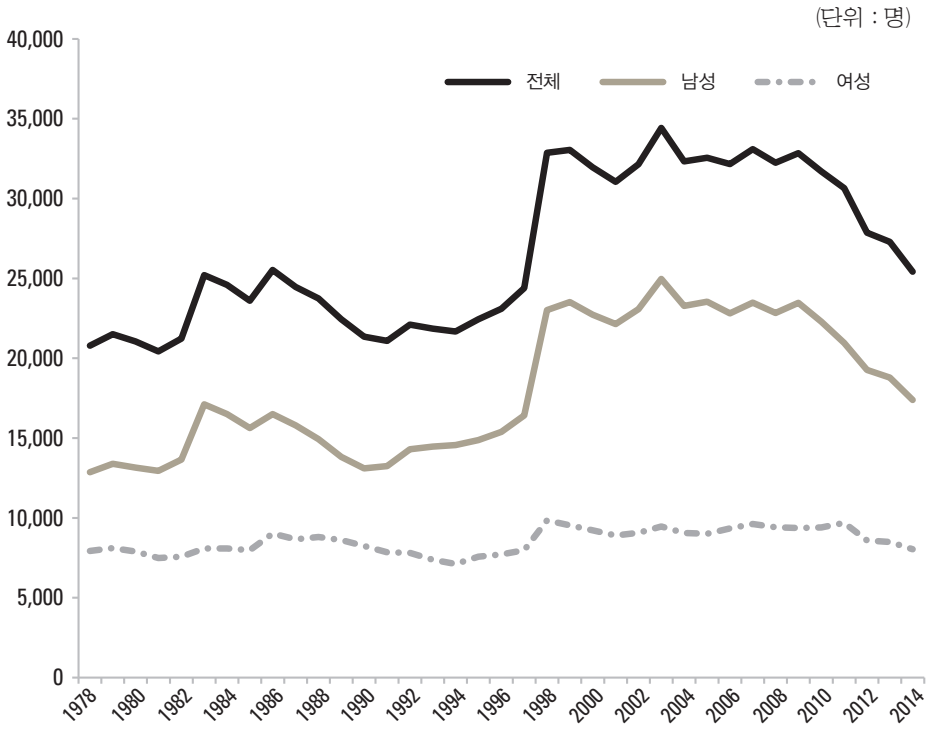
1) 1일 약 70명, 1시간에 약 3명이 자살로 인해 목숨을 잃고 있다고 할 수 있다. 또한 2014년에 교통사고로 목숨을 잃은 자가 4,113명인 것을 감안하면, 자살자 수가 얼마나 많은지를 짐작할 수 있다.

편 가정문제 및 근무문제는 각각 9.2%와 6.0%에서 14.4%와 8.5%로 증가하고 있어, 이에 대한 대책 마련이 시급한 실정이다.

또한 후생노동성의 통계에 의하면 2013년도에 업무 스트레스 등의 원인으로 발병한 정신장애로 인한 산업재해 청구건수는 1,409건으로, 2012년도에 비해 12%(152건)나 증가하였다. 산업재해 청구건수 중 산업재해로서 인정된 건수는 436건에 달하고 있어, 근로자의 정신적인 장애에 대한 대책 마련이 매년 기업의 과제로 부상하고 있다.

일본생산성본부가 전국의 상장기업 2,424곳을 대상으로 2014년 6월부터 8월까지 실시한 정신건강에 대한 대책과 관련된 기업 설문조사 결과에 의하면, 최근 3년간 근로자의 마음의 병이 '증가하고 있다'고 응답한 기업 비율은 29.2%로, 2012년 조사의 37.6%보다 감소한 반면, '변동 없음'이라고 응답한 기업 비율은 58.0%로 2010년(45.4%)과 2012년(51.4%)에 비해 증가한 것으로 나타났다.

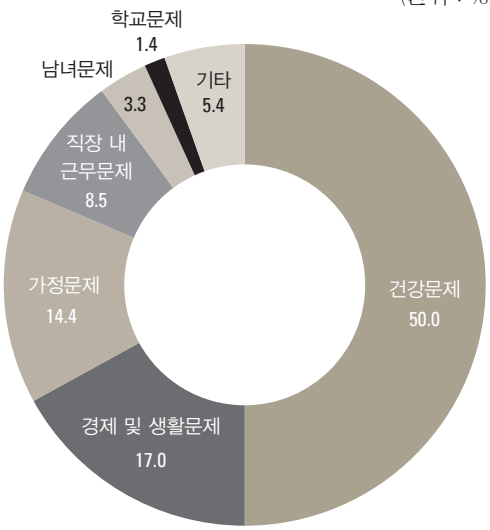
[그림 1] 자살자 수의 추이



자료 : 内閣府(2014), 「平成25年版自殺対策白書」 등에서 필자 작성.

[그림 2] 자살의 원인별 비율(2013년)

(단위 : %)



자료 : 内閣府(2014), 「平成25年中における自殺の状況」.

〈표 1〉 정신장애의 산업재해 보상 상황 및 자살자 수

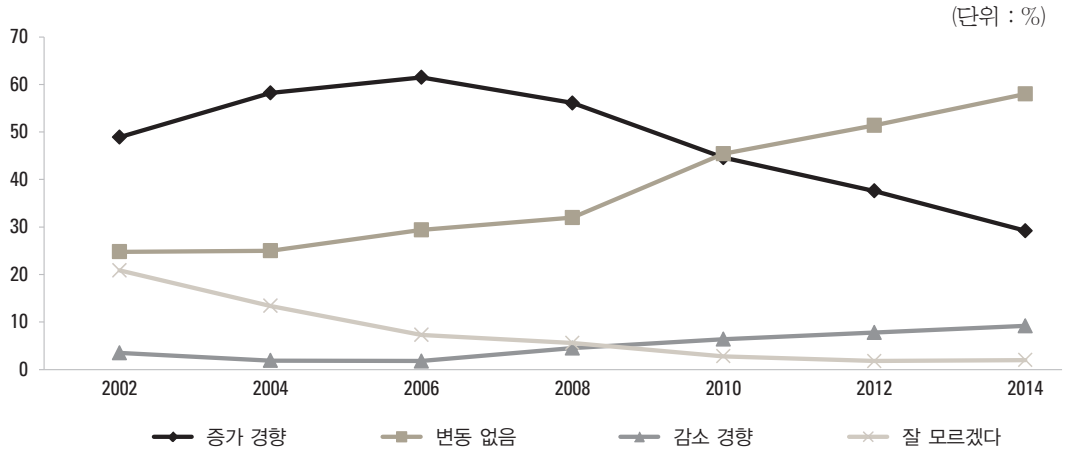
		2009	2010	2011	2012	2013
정신 장애	청구건수	1,136	1,181	1,272	1,257	1,409
	자살자 수(미수 포함)	157	171	202	169	177
	결정건수	852	1,061	1,074	1,217	1,193
	자살자 수(미수 포함)	140	170	176	203	157
	지급결정 건수 (인정률)	234 (27.5%)	308 (29.0%)	325 (30.3%)	475 (30.3%)	436 (36.5%)
	자살자 수(미수 포함)	63 (45.0%)	65 (38.2%)	66 (37.5%)	93 (45.8%)	63 (40.1%)

자료 : 「平成25年度脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」.

조직 상태에 따른 마음의 병의 증감 경향을 보면, 근로자의 마음의 병이 증가하고 있는 기업은 '개인이 업무를 하는 기회가 증가'하거나 '직장에서 서로 돕는 기회가 감소'한 기업, 그리고 '직장에서 커뮤니케이션 기회가 감소'한 기업에서 상대적으로 높은 것으로 나타났다(그림 4, 5, 6).

한편 노동안전위생법의 개정으로 정신건강에 대한 대책이 강화되었는데, '스트레스검사 의무화'에 대해서는 94.4%의 기업이, '사후조치로서 의사에 의한 면접지도'에 대해서는 89.2%

[그림 3] 마음의 병의 증감 경향

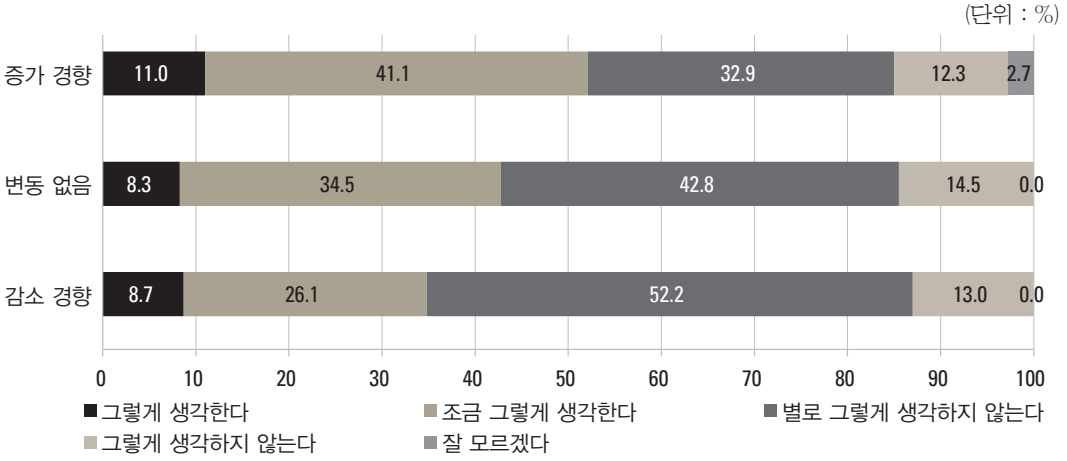


자료 : 公益財団法人日本生産性本部(2014), 「第7回メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」.

의 기업이 인지하고 있는 것으로 조사되었다.

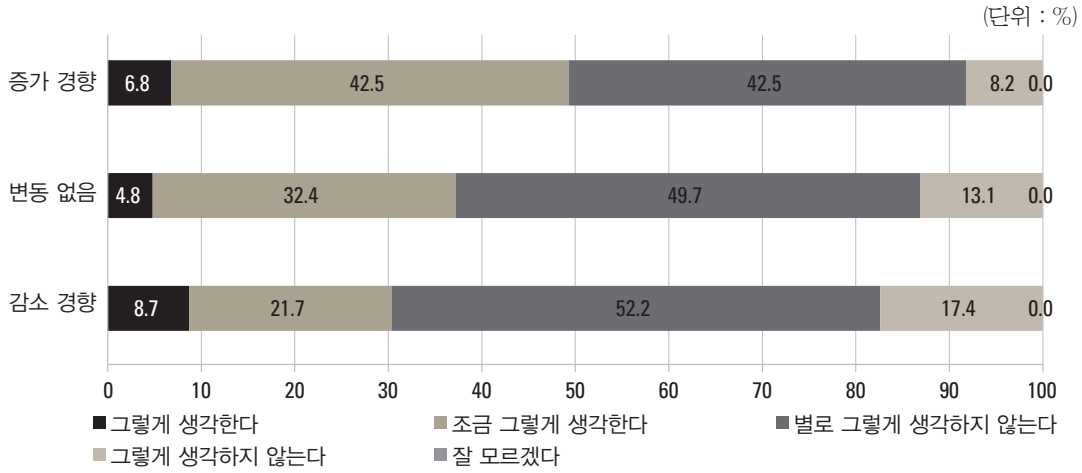
'스트레스검사 제도와 의사에 의한 면접지도를 둘 다 실시하고 있다'고 응답한 기업은 전체 기업의 30.4%에 불과했으며, '스트레스검사 제도는 실시하고 있지만, 의사에 의한 면접지도는 실시하지 않고 있다' 또는 '의사에 의한 면접지도는 실시하고 있지만, 스트레스검사 제

[그림 4] 마음의 병의 증감 경향과 '개인이 업무를 하는 기회가 증가'한 기업의 관계



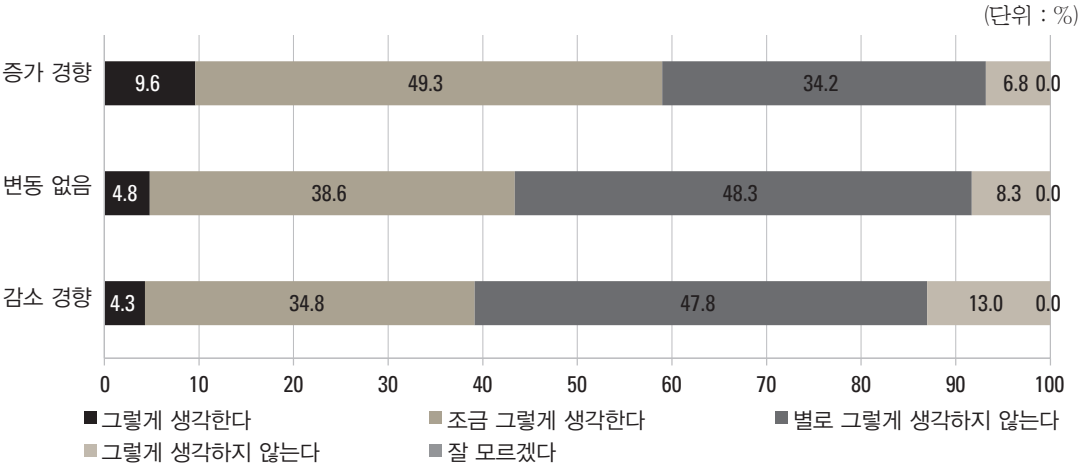
자료 : 公益財団法人日本生産性本部(2014), 「第7回メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」.

[그림 5] 마음의 병의 증감 경향과 '직장에서 서로 돕는 기회가 감소'한 기업의 관계



자료 : 公益財団法人日本生産性本部(2014), 「第7回メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」

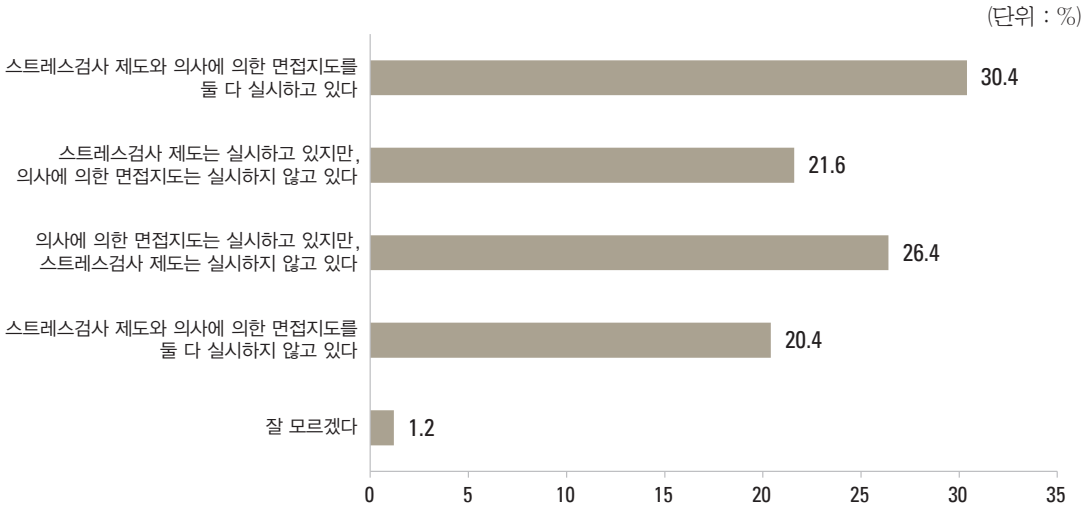
[그림 6] 마음의 병의 증감 경향과 '직장에서 커뮤니케이션 기회가 감소'한 기업의 관계



자료 : 公益財団法人日本生産性本部(2014), 「第7回メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」

도는 실시하지 않고 있다' 고 응답한 기업의 비율은 각각 21.6%와 26.4%를 차지하였다. 한편 '스트레스검사 제도와 의사에 의한 면접지도를 둘 다 실시하지 않고 있다' 고 응답한 기업의 비율은 20.4%로 나타났다.

[그림 7] 기업의 스트레스검사 제도와 의사 면접제도의 실시 상황



자료 : 公益財団法人日本生産性本部(2014), 「第7回メンタルヘルスの取り組みに関する企業アンケート調査結果」.

■ 스트레스검사 제도의 개요[2)]

이러한 상황을 고려하여 후생노동성은 노동안전위생법을 개정하여, 2015년 12월 1일부터 스트레스검사 제도의 실시를 전 사업장(종업원 수 50명 미만의 사업장은 당분간 노력의무)에 의무화하였다. 제도의 주된 목적은 근로자 자신의 심리적인 부담이 어느 정도인지를 알게 하여, 정신건강에 대한 자기관리를 촉진하는 것과, 추가적으로 근본적인 대책을 진행하는 관점에서 부 또는 과 등 일정 규모의 집단별로 스트레스 상황을 분석하여 직장환경의 개선을 촉진하는 데에 있다고 할 수 있다.

스트레스검사 제도의 도입에 의해 사업자에게 부과되는 의무는 두 가지가 있는데, 첫 번째 의무는 상시 50명 이상의 종업원을 사용하는 사업장에 있어서 스트레스검사 기회를 근로자에게 제공하도록 하는 점이다. 기회를 제공하는 것이 사용자의 의무인 반면, 근로자의 수검은 의무사항이 아니다. 두 번째 의무는 검사 결과 스트레스가 높은 것으로 판정되는 등 일정 요건을

2) 三柴丈典, 「改正労働安全衛生法におけるストレスチェック制度」, 『労務事情』 No.1289을 참고하여 작성.

충족한 근로자로부터 신청이 있는 경우에는 의사에 의한 면접지도를 실시하는 것이다. 이러한 신청을 이유로 근로자에게 해고나 퇴직장려 등의 부당한 처분을 실시하는 것은 금지되며, 사업자는 면접지도의 결과와 의사의 의견을 반영하여 필요에 따른 취업상 조치를 강구하도록 하고 있다. 여기서 말하는 취업상 조치란 근로자의 실정에 따른 취업장소의 변경, 작업 전환, 근로시간의 단축, 심야 작업의 삭감 등을 포함한다. 스트레스검사는 매년 1회 이상, 의사나 보건사 등의 실시자가 조사표를 사용하여 사업장 단위로 실시하는데, 인터넷이나 인트라넷을 사용하는 것도 가능하다.

조사항목은 업무의 스트레스 요인, 심신의 스트레스 반응, 주위 서포트의 3영역이 필수이며, 정부의 직업성 스트레스 간이조사표(57개 항목)를 장려하고 있다(그림 8).

스트레스검사의 실시 결과는 의사나 보건사 등의 실시자가 관리하며 근로자에게 통지한다. 단, 근로자 본인의 동의 없이 사업자에게 통지하는 것은 금지하고 있다. 결과를 받고 본인이 의사 등의 면접지도를 희망하는 경우, 사업자를 통하지 않고도 가능하며 스트레스 정도가 높은 근로자에게는 실시자가 면접지도 신청을 장려한다. 검사 결과를 이유로 감봉이나 해고를 하는 등의 제도를 악용하지 않도록 후생노동성은 향후 완성될 후생노동성 지침에 구체적인 실시방법, 프라이버시의 보호, 근로자에 대한 불이익 금지행위에 대해 명시할 예정이다(그림 9).

■ 스트레스검사의 실시 순서

① 제1단계 : 스트레스검사의 실시

제1단계에서는 실시자인 의사와 보건사 등이 스트레스검사를 실시하게 되는데, 현재 최저 23개 항목에 대한 검사를 실시할 예정이다.

② 제2단계 : 수검자에게 검사결과를 통지

제2단계에서는 실시자가 수검자에게 검사결과를 전달하는데, 이때 본인의 동의가 없으면 스트레스가 높게 나타난 자를 포함해, 어떤 예외도 없이 사업자 측에 통지해서는 안 된다. 하지만 예를 들어 산업보건의(이하 산업의)가 실시자가 된 경우, 습득한 스트레스검사의 결과를

[그림 8] 직업성 스트레스 간이조사표의 항목을 토대로 한 스트레스검사 항목의 설정

업무의 스트레스 요인	업무의 부담(양)	· 많은 일을 하지 않으면 안 된다 · 시간 내에 일을 처리할 수 없다 · 열심히 일하지 않으면 안 된다
	업무의 부담(질)	· 상당한 주의집중을 요한다 · 고도의 지식과 기술을 필요로 하는 어려운 일이다 · 근무시간 중에는 항상 업무만 생각해야 한다
	신체적 부담도	· 체력소모가 많은 업무다
	직장 내 대인관계	· 부서 내에서 의견이 상이한 경우가 있다 · 본인이 소속한 부서와 다른 부서 간에 불화가 있다 · 직장 내 분위기는 우호적이다
	직장환경	· 직장의 작업환경(소음, 조명, 온도, 환기 등)이 좋지 않다
	업무에 대한 콘트롤도	· 본인의 페이스대로 일을 할 수 있다 · 스스로 업무순서와 진행방법을 정할 수 있다 · 직장의 업무방침에 본인의 의견을 반영할 수 있다
	기능의 활용도	· 본인의 기능과 지식을 업무에서 사용할 기회가 적다
	업무의 적성도	· 업무내용이 본인에게 맞다
	업무의 만족	· 보람 있는 업무이다
심신의 스트레스 반응	활기	· 활기가 넘친다 · 활기차다 · 생동감이 있다
	초조감	· 분노를 느낀다 · 마음속에서 화가 난다 · 초조하다
	피로감	· 매우 피곤하다 · 지친다 · 무기력하다
	불안감	· 신경이 곤두서 있다
	우울	· 불안하다 · 불안정하다 · 우울하다 · 모든 일이 귀찮다 · 기분이 유쾌하지 않다 · 일에 집중이 안 된다 · 일이 손에 잡히지 않는다 · 애처롭다고 생각한다
	신체상태	· 현기증이 난다 · 관절 마디마디가 아프다 · 머리가 무겁거나 두통이 생긴다 · 변비가 있거나 설사를 한다 · 허리가 아프다 · 눈이 피곤하다 · 심장이 두근거리거나 숨을 헐떡거린다 · 위 상태가 좋지 않다 · 현기증이 난다 · 식욕이 없다 · 잠을 잘 못 잔다
주위 서포트	상사의 서포트	다음 사람들과는 어느 정도 가볍게 얘기할 수 있습니까? 1. 상사 2. 직장동료 3. 배우자, 가족, 친구 등
	동료의 서포트	당신이 힘들 때에 다음 사람들은 어느 정도 의지할 수 있습니까? 1. 상사 2. 직장동료 3. 배우자, 가족, 친구 등
	가족 및 친구의 서포트	당신의 개인적인 문제를 상담하면 다음 사람들은 어느 정도 들어줍니까? 1. 상사 2. 직장동료 3. 배우자, 가족, 친구 등
만족도	업무와 생활의 만족도	업무에 만족한다 가정생활에 만족한다

6 항목

직장스트레스의 특징을 정확하게 파악하는 항목으로 선정

9 항목

이 항목만을 체크하는 것은 적극적으로 장려하지 않음

11 항목

임시적인 정신 건강의 불안정과 밀접하게 관련이 있는 등의 의견으로부터 종합적으로 검토하여 추가

직장스트레스의 특징을 정확하게 파악하는 항목으로 선정

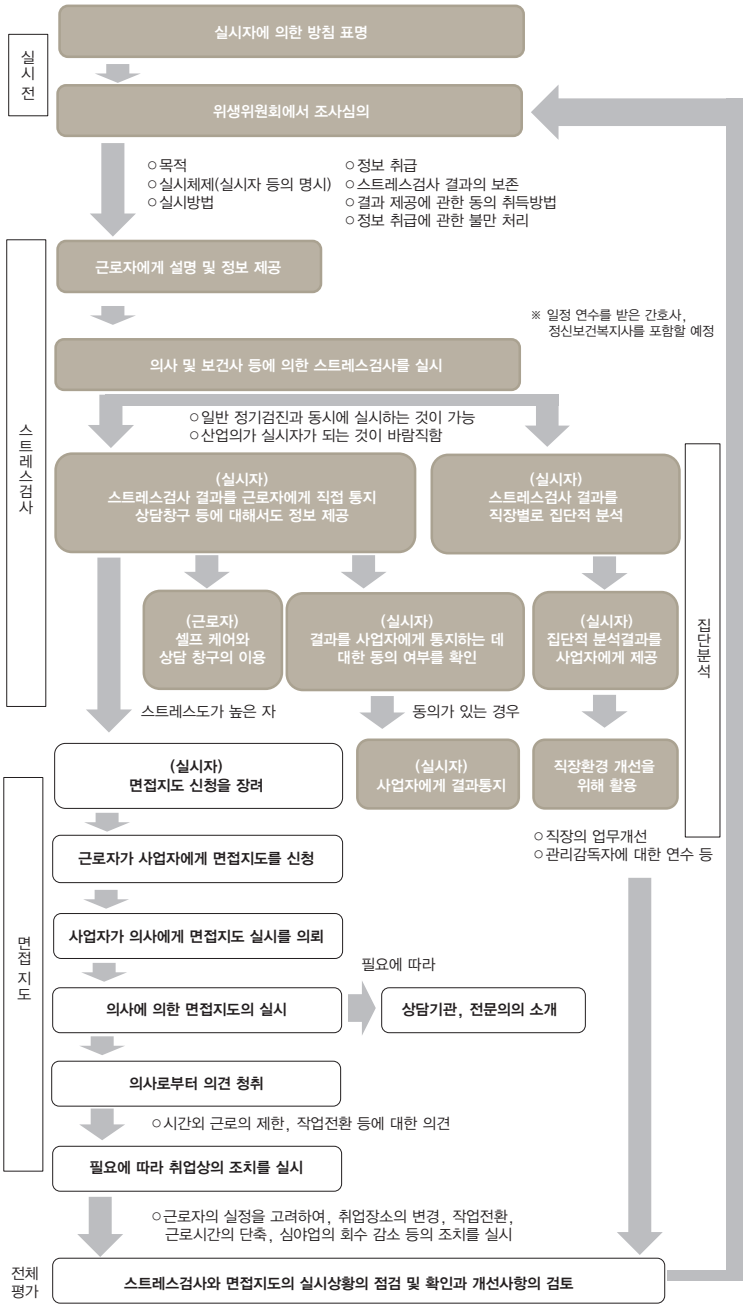
6 항목

합계 57 항목

소계 23 항목

자료 : 厚生労働省(2014),「第3回ストレスチェック項目等に関する専門検討会」, 2014년 7월 25일 배포자료.

[그림 9] 스트레스검사 제도의 흐름도



자료 : 厚生労働省(2014), 「改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度に関する検討会報告書」, 2014년 12월 17일.

고려하여 법정 검진의 일환으로 문진을 실시하고 그 결과를 사업자에게 전달하는 점에 대해서는 특별한 제약을 설정하고 있지 않다.

③ 제3단계 : 사업자에게 의사에 의한 면접지도를 신청

제3단계에서는 후생노동성이 제시한 기준을 고려하여 각 사업장별로 설정한 기준을 반영하여 스트레스도가 높게 나타난 근로자는 본인이 희망하는 경우, 사업자에게 의사에 의한 면접지도를 신청할 수 있도록 하고 있다.

개정노동안전위생법 제66조10 제3항에서는 근로자가 의사에 의한 면접지도를 신청한 것을 이유로 사업자가 해당 근로자에게 부당한 처우를 해서는 안 된다고 명시하고 있다. 이는 근로자가 회사로부터 불이익받을 것을 걱정하여 면접지도 신청을 주저하는 것을 방지하고, 면접지도 신청 단계에서는 아직 정신질환은 물론 정신적인 불안정조차 확정된 상황이 아니므로 이를 이유로 한 차별적인 처우를 방지하기 위한 조치라고 할 수 있다.

④ 제4단계 : 의사에 의한 면접지도 실시

근로자로부터 면접지도에 대한 신청을 받은 사업자는 희망자에 대해서 의사에 의한 면접지도를 받도록 해야 하며, 관련비용은 스트레스검사와 마찬가지로 사업자가 부담해야 한다. 단 근로자가 의사를 선택할 자유권은 인정되지 않으며 사업자가 담당의를 선임하도록 하고 있다. 의사가 스트레스검사를 실시한 경우, 그 의사와 면접지도 담당의를 동일 인물로 할 필요는 없지만, 검사결과는 면접지도 담당의에게 제공하는 것을 원칙으로 하고 있다. 산업의를 선임할 의무가 없는 중소기업 등은 산업보건종합지원센터를 활용하도록 하고 있다.

⑤ 제5단계 : 기록의 보관, 취업상 조치의 실시

면접지도의 종료 이후 사업자는 담당의에게 의견을 듣고, 그 결과를 기록하여 보관함과 동시에 이를 고려하여 근로시간의 단축과 배치전환 등 사후조치를 강구할 의무가 부여된다. 이들 조치는 사전에 정해지지 않고, 조문대로 근로자의 실정을 고려함과 동시에 직장 측의 사정도 고려하여 판단된다. 즉 주치의와 산업의의 소견과 당사자인 근로자의 희망, 상사와 동료의 의견 등 즉 전문성과 자율성을 고려하여 결정되어야 한다.

■ 스트레스검사의 구체적인 내용

스트레스검사는 조사항목에서도 알 수 있듯이 의학적인 진단은 아니다. 따라서 본래의 목적과 조사항목을 설정하는 역할과의 관계에서도 근로자가 근무하는 직장 사정을 잘 아는 자가 실시자로서 적합하며, 실시 후의 면접지도 등을 고려하면 산업의를 스트레스검사의 실시자로 설정하는 것을 장려하고 있다.

파견근로자에 대한 검사

스트레스검사 제도는 근로자에 대해서 스트레스검사를 실시하여, 그 결과를 본인에게 통지하고, 스트레스가 높은 자에게는 면접지도를 실시하여 필요에 따라 취업상의 조치를 실시하는 개인 차원의 대응과 근로자 개인의 결과를 집단적으로 분석하여 직장환경의 개선을 촉진하는 집단 차원의 대응 두 가지 요소가 있다. 스트레스검사 제도의 검토회 보고서에서는 파견근로자를 파견하고 있는 회사의 사업자와 파견근로자가 실제로 근무하고 있는 사업소의 사업자의 역할에 대해, 개인 차원 대응의 경우에는 법률상 고용관계를 맺고 있는 파견회사의 사업자가 실시할 의무가 있으며, 집단 차원 대응의 경우에는 실제로 근로자가 근무하는 직장을 관리하는 사업자가 실시하는 것이 적당하다고 명시하고 있다.

근로자의 프라이버시 및 개인정보 보호

스트레스검사 제도는 근로자의 프라이버시 및 개인정보에 대한 보호를 우선으로 하고 있다. 따라서 스트레스검사 제도의 실시자는 의사, 보건사 등의 국가자격을 가지고, 업무를 통해서 알게 된 내용에 대해 비밀을 지켜야 할 의무가 있는 의료, 심리, 복지관계자를 상정하고 있다. 물론 직장 사정을 잘 파악하고 있는 자가 바람직하지만 근로자의 프라이버시를 보호하기 위해서는 경영자로부터 어느 정도 독립적인 입장에 있는 자와 근로자의 인사에 직접적으로 관련하지 않는 자가 바람직하다.

스트레스검사 제도는 근로자가 안심하고 참가할 수 있도록 하기 위해, 비록 스트레스가 높

아 리스크가 있는 경우에도, 실시자와 본인 이외에는 사업자를 포함해 예외 없이 정보 제공을 인정하지 않도록 하고 있다.

본인의 동의에 의해 사업자에게 스트레스검사 결과가 제공되었을 경우의 조직 내 정보 공유는 노동안전위생법에서 말하고 있는 사업자의 해석에 달려 있다고 할 수 있다. 노동안전위생법에서 말하고 있는 사업자란 본래 사업을 실시하고 근로자를 사용하는 자, 더 구체적으로는 사업주체의 귀속 주체로, 법인의 경우에는 법인 그 자체, 개인사업의 경우에는 개인사업자를 가리킨다. 따라서 법인의 경우 근로자가 동의한 정보제공은 법인 전체에 대한 정보제공의 동의로 간주된다.

사업자에 대한 정보제공에 있어서 근로자에 대한 정보 취득 방법으로는 ① 근로자 개인에게 스트레스검사 결과를 통지한 후에 근로자 전원에 대해서 개인별로 동의 여부를 확인하는 방법, ② 개인에게 스트레스검사 결과를 통지한 후에 면접지도 대상자에 대해서 개인별로 동의 여부를 확인하는 방법, ③ 스트레스검사 단계에서는 정보 제공에 대한 동의 여부는 확인하지 않고, 근로자의 면접지도 신청을 기준으로 개인의 스트레스검사 결과를 사업자에 제공하는 데에 대한 동의가 있는 것으로 간주하는 방법을 들 수 있다.

결론적으로 스트레스검사 제도에 대한 보고서에서는 사업자를 법인의 경우 「해당 법인 및 그 입장을 대표 또는 대행하는 자」로 정의하고 있으며, 비록 근로자가 사업자에 대한 검사 결과의 제공에 동의한 경우에도 직속 상사나 동료 등에 의한 검사결과의 공유에 제한이 있는 점을 명시하고 있다.

스트레스검사 실시 전 결정 사항

- 스트레스검사를 실시하는 목적(근로자 자신에 의한 셀프 케어 및 직장환경 개선을 통해 정신건강의 피폐를 사전에 방지하는 것을 일차적인 목적으로 함)
- 스트레스검사의 실시 체제(실시자, 공동실시자 및 실시 사무종사자의 명시)
- 스트레스검사의 실시 방법(사용하는 조사표, 평가기준, 평가방법)
- 개인의 스트레스검사 결과에 기준한 집단적인 분석 방법(분석대상인 집단규모의 기준을 포함)
- 개인의 스트레스검사 실시 여부 관련 정보의 취급(사업자에 의한 파악, 검사 장려를 포함)

- 개인의 스트레스검사 결과 및 집단적인 분석결과의 이용방법(보존자, 보존장소, 보존기간, 안전성 확보를 포함)
- 실시 사무종사자에 의한 개인의 스트레스검사 결과의 보존방법(보존자, 보존장소, 보존기간, 안전성 확보를 포함)
- 개인의 스트레스검사 결과의 사업자에 대한 제공 내용 및 근로자의 동의를 취득하는 방법
- 스트레스검사의 실시자 또는 사업자에 의한 개인의 스트레스검사와 관련된 정보의 개시, 정정, 추가 또는 삭제방법
- 스트레스검사와 관련된 정보 취급에 관한 불만 처리방법
- 근로자가 스트레스검사를 받지 않을 것을 선택할 수 있는 점
- 스트레스검사에 관한 근로자에 대한 불이익 취급의 방지와 관련된 사항

스트레스검사의 실시 방법

- 1년에 1회 이상 실시하는 것이 바람직함.
- 1년에 여러 번 실시하는 것과 번망기에 실시하는 사항에 대해서는 노사에서 합의한 경우 가능하도록 하는 것이 바람직함.
- 조사표에 의한 사항을 기본으로 하는 것이 바람직함.
- 일반 정기건강검진과 동시에 실시하는 것도 가능하도록 하는 것이 바람직함.
- 스트레스검사 등을 일반 정기건강진단과 동시에 실시하는 경우, 스트레스검사는 근로자가 검사를 받을 의무가 없는 점, 검사결과는 본인에게 통지하고 본의의 동의 없이 사업자에 통지할 수 없다는 점에 유념할 필요가 있다. 따라서 스트레스검사의 조사표와 일반 정기건강검진의 문진표를 별도로 하고 기입 후 스트레스검사와 관련된 부분과 일반 정기건강검진과 관련된 부분을 분리할 필요가 있다. 또한 ICT(정보통신기술)를 이용하는 경우에는 일반 설문이더라도 스트레스검사와 관련된 부분과 일반 정기건강검진과 관련된 부분을 명확히 구분하는 등 근로자가 스트레스검사의 조사표와 일반 정기건강진단 문진표의 각각의 목적과 취급의 차이를 인식할 수 있도록 지도하는 것이 바람직하다.
- 사업장 상황을 잘 파악하고 있는 자(산업의 등)가 스트레스검사를 실시하는 것이 바람직

하며, 스트레스검사 자체를 외부에 위탁하는 경우에도, 해당 사업장의 산업의 등이 공동 실시자로서 관여하여 개인의 스트레스검사 결과를 파악하는 등 외부기관과 해당 사업장의 산업의 등을 밀접하게 연계하는 것이 바람직하다.

– 스트레스검사의 대상인 근로자의 범위는 다음의 현행 일반 정기건강진단 대상자의 취급을 참고하여 이와 동일하게 하는 것이 바람직하다.

① 무기계약에 의해 사용되는 자(유기계약에 사용되는 자는 1년 이상 사용될 예정이 있는 자 및 갱신에 의해 1년 이상 사용되고 있는 자)로, 1주일간의 근로시간 수가 해당 사업장의 동종 업무에 종사하는 통상 근로자의 1주일간의 소정근로시간 수의 4분의 3 이상인 자는 의무 대상

② 1주일간의 근로시간 수가 해당 사업장의 동종 업무에 종사하는 통상 근로자의 1주일간의 소정근로시간 수의 약 2분의 1 이상인 자도 대상으로 하는 것이 바람직함.

ICT(정보통신기술)를 활용한 실시방법

인터넷 또는 기업 내 네트워크(인트라넷) 등 ICT를 활용한 스트레스검사의 실시에 대해서는 이하 세 가지 요건을 모두 충족할 경우에는 실시 가능하도록 하는 것이 바람직하다.

① 사업자 및 실시자에 있어서 개인정보 보호와 날조의 방지(안전성 확보)를 위한 시스템을 정비하고, 그 시스템에 근거하여 실시자에 의한 개인의 검사 결과를 적절하게 보존하고 있는 경우

② 본인 이외에 개인의 스트레스검사 결과를 열람할 수 있는 자가 제한되어 있을 경우(실시자 이외는 열람할 수 없도록 되어 있음)

③ 상기 실시자의 역할이 주어져 있는 경우

ICT를 활용한 경우의 정보관리에 대해서는 사업자가 유의해야 할 사항으로서 건강진단 결과와 마찬가지로, 기록의 보존에 관해 의료정보시스템의 안전관리에 관한 가이드라인을 참조하는 것이 바람직하다.

개인의 스트레스검사 결과의 보존

개인의 스트레스검사 결과는 사업자가 실시자에게 5년간 보존케 하는 것이 바람직하다. 단 실시자에게 보존하도록 하는 것이 어려운 경우에는 실시 사무종사자(실시자를 제외한) 중에서 사업자가 지정한 자에게 보존케 하는 것도 가능하도록 하는 것이 바람직하다.

개인의 스트레스검사 결과의 보존은 실무자 또는 사업자에 의해 지정된 실시 사무종사자(실시자를 제외한)가 개인적으로 보관하기 어려운 경우에는 실시자 이외의 다른 사람(사업자를 포함하여)에게 보이지 않도록 엄중한 조치를 취한 후에, 사업자가 관리하는 사업장 내의 보관장소(결과가 종이인 경우) 또는 기업 내 네트워크 서버 내(결과가 시스템상의 데이터인 경우), 그리고 위탁처인 외부기관의 보관장소 등에 보관하는 것을 허용하는 것이 바람직하다. 이 경우 실시자 또는 사업자에 의해 지정된 실시 사무종사자(실시자를 제외한)가 책임을 지고 안전상의 관리(시스템 로그인 패스워드 관리, 캐비닛 등의 열쇠 관리 등)를 실시하도록 하는 것이 바람직하다.

근로자의 동의에 의해 실시자로부터 사업자에게 제공된 개인의 스트레스검사 결과는 사업자에게 5년간 보존 의무를 담당하게 하는 것이 바람직하다.

실시자 및 실시 사무종사자

- 스트레스검사의 실시 주체로 후생노동성령에서 지정한 자는 의사, 보건사 외에 일정 연수를 받은 간호사 및 정신보건복지사가 적당하다. 현재 사업장에서 산업보건업무에 종사하고 있는 간호사, 정신보건복지사에 대해서는 일정 요건하에서 연수를 면제받을 수 있도록 하는 것이 바람직하다.
- 인사상 불이익을 받는 것을 방지하기 위해, 근로자 본인의 동의가 없는 한 개인의 스트레스검사 결과를 사업자에게 제공하는 것을 금지하고 있는 법의 취지를 고려하면, 스트레스검사의 수검자가 될 수 있는 근로자에 대해서 해고, 승진 또는 이동 등에 있어서 직접적인 권한을 가진 감독자의 지위에 있는 자는 스트레스검사의 실시자 또는 실시 사무종사자(실시자를 제외한)가 되지 않도록 하는 것이 바람직하다.
- 인사제도, 개별 사업장의 상황에 따라서 인사담당부서의 직원이 실시 사무종자사가 될 수

도 있는데, 이 경우 노동안전위생법 제104조 규정에 의해 비밀을 지킬 의무가 부과되기 때문에, 실시 사무에 종사함에 따라 알게 된 근로자의 비밀을 타인(소속기관의 상사를 포함)에게 누설해서는 안 되는 등 개인정보의 엄격한 관리가 필요한 점과, 어디까지나 실시자의 지시하에 스트레스검사를 실시하는 사무에 종사하는 것으로, 해당 사무에 대해서는 소속부서의 지휘명령을 받지 않는다는 취지를 충분히 주지할 필요가 있다.

■ 맺음말

민주당 정권시대에 제출된 「노동안전위생법의 일부를 개정하는 법률안」이 2014년 6월에 국회를 통과하여, 2015년 12월부터 스트레스검사 제도가 시행되게 되었다. 스트레스검사 제도는 사업자에게 종업원의 심리적 부담 정도를 파악하는 검사의 실시를 의무화하는 제도로, 검사 결과 본인의 스트레스 정도가 높은 것을 확인한 근로자는 사업자에게 면접지도를 신청하고, 사업자는 의사에게 면접지도를 의뢰하여 정신건강 문제를 해결하는 시스템이라고 할 수 있다. 분명히 이러한 과정을 반복하게 되면 개인 및 조직의 수치화된 데이터가 구축되어 직장 내 정신건강 문제를 해결하는 데에는 커다란 도움이 되리라 생각된다. 하지만 스트레스검사를 받을지 여부는 근로자가 결정할 수 있기 때문에 스트레스검사 결과의 수치화된 데이터가 전체 근로자의 정신건강 상태를 완벽하게 대변할 수 있다고 말하기는 어렵다. 예를 들어 검사결과가 좋지 않을 것으로 생각한 근로자는 처음부터 스트레스검사에 응하지 않을 가능성이 높으며, 검사 결과 본인의 스트레스가 높은 것을 알게 된 근로자가 면접지도를 의뢰했을 때 회사 측으로부터 받을 수 있는 불이익을 생각하여 면접지도를 의뢰하지 않을 수도 있다. 따라서 실제로 수치화된 데이터는 스트레스가 높은 근로자의 정보를 충분히 반영하지 못할 가능성이 크다. 또한 정신건강 부분에 있어서는 데이터화하기 힘든 부분도 있으므로, 이러한 내용을 어떻게 분석하여 근로자에 대한 적절한 조치로서 제공할지를 고려하는 것이 직장 내 근로자의 정신건강 문제를 개선할 수 있는 지름길이라고 사료된다.

스트레스검사 제도를 실시하기까지 남은 9개월 동안 기업이 어떻게 체제를 정비하여, 종업원이 안심하고 이용할 수 있는 제도로 발전시킬지, 향후 일본 기업의 대응에 관심이 집중되는 바이다. KLI

세계노동소식

미국

미국 : 직장 내 권한 큰 여성 근로자, 우울증세와 스트레스 높아

미국 텍사스주립대 오스틴캠퍼스 사회학과 테티아나 푸드로브스카(Tetyana Pudrovska) 교수가 '건강과 사회행동 저널(*Journal of Health and Social Behavior*)' 2014년 12월호에 발표한 연구에 따르면, 근로자의 고용, 해고, 또는 임금 등을 결정할 수 있는 권한을 가진 여성 관리자들이 그렇지 않은 여성 근로자에 비해 우울증세를 더 많이 보이는 것으로 조사되었다. 그러나 직장 내 권한이 남자 관리자들에게는 우울증세를 감소시키는 요인으로 작용하는 것으로 나타났다.

지난 수십 년간 여성 근로자의 직장 내 리더십으로 승진 문제가 수없이 강조되어 왔고, 관리직 여성 근로자 수가 증가했음에도 불구하고, 여성 관리자가 남성 관리자처럼 그 지위와 권한에 만족하는지에 대한 실질적 연구는 매우 부족한 실정이라고 연구 배경을 설명했다. 또한 남녀 간 임금 격차에 대한 다양한 연구가 진행되어 왔지만, 여성 근로자의 직장 내 경험, 특히 심리적 · 정신적 만족도를 들여다보는 것도 매우 중요하다고 강조했다. 왜냐하면 여성 근로자를 관리직에 오르도록 하는 노력도 중요하지만, 그 자리를 계속 유지하도록 하는 것 역시 중요한 과제이며, 이는 심리적 · 정신적 만족이 동반되어야만 가능한 것이기 때문이다.

연구진은 위스콘신 주에 사는 백인 남성 1,302명, 그리고 백인 여성 1,507명을 1993년에 1차 조사를 실시하고, 11년 후인 2004년에 2차 추적조사를 실시하였다. 이들의 우울증세를 의학 · 임상적으로 검사하지는 않았지만, 우울하게 느껴지는 날수, 실패한 인생이라고 느꼈던 횟수 등 우울증세와 관련된 16개 문항을 질문하였다. 조사 결과, 고용 및 해고 권한을 가지는 것이 임금 결정을 갖는 권한에 비해 여성 근로자의 정신건강에 더 큰 부정적 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 그 이유는 관리자가 직접 근로자의 해고를 결정하고 통보해야 하기 때문인데, 이러한 권한은 남성 관리자의 정신건강에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 그 효과는 여성 관리자들에 대한 영향에 비해 미미한 것으로 나타났다.

특히 해고과정에서 여성 관리자들은 종종 저항에 직면하게 되는데, 이는 사람들이 여성 관리자의 지

위와 권한을 정당한 것으로 인정하지 않기 때문으로 해석했다. 사회적으로 그 지위의 정당성이 제대로 인정되지 않고, 그에 대한 외부적 지원이 적은 집단에서 스트레스는 더 크게 나타난다는 것이다.

이와 같이, 관리직 권한은 여성이 아니라 남성에게 어울리는 것이라는 사회적 · 문화적 압력이 직장 내에서도 반영되고 있기 때문에 여성 관리자가 남성에 비해 더 큰 스트레스를 받는 현실적 맥락을 이해하고 이에 대한 경각심을 가질 필요가 있다고 저자는 강조했다.

일반적으로 여성이 남성에 비해 우울증세가 조금 더 높은 수준이라고 알려져 있는데, 이 연구는 이 차이를 비롯해 다른 사회경제적 배경 또한 통제한 결과이다. 이 외에도, 남성이 여성에 비해 더 장시간 일하고, 그에 따라 관리직으로 승진할 확률이 높은 것으로 나타났다. 또한 남성 근로자는 여성에 비해 근무시간을 더 자율적으로 활용하고, 상사로부터 관리감독을 덜 받는 것으로 나타나는 등 자신의 업무에 대한 통제력을 더 확보하고 있는 것으로 나타났다.

• 출처: Washington Post, 2015년 11월 21일자, 'Women with workplace power are more depressed. Men, not so much', http://www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2014/11/21/women-with-workplace-power-are-more-depressed-men-not-so-much

유럽

독일 : 2015년 독일 최저임금 현황

2015년 시작과 함께 독일에서도 법정최저임금제가 시행되었다. 산업별 단체협약이 체결되고 있는 산업에서는 이미 오래전부터 임금협약이나 별도의 최저임금 협약을 통해 최저임금이 적용되어 왔고, 여기에 추가적으로 법률을 통해 전체 산업분야에 적용되는 일반적인 최저임금 기준을 규정하게 된 것이다. 한스뵈클러재단 산하 경제사회연구소(WSI)의 최저임금 관련 전문가인 라인하르트 비스핀크 박사는 법정최저임금제도의 시행으로 다수의 근로자들이 안정된 생활을 영위할 수 있는 수준의 수입이 보장될 가능성이 커지고 저임금근로 영역은 감소할 것이라고 예상하며, 그러한 측면에서 2015년은 독일 사회의 역사에서 '법정최저임금의 해'로 기억될 것이라고 그 중요성에 대해 역설하였다. 또한 적정한 임금과 근로조건의 유지를 위해 최저임금을 향상시키고자 한다면 현재의 최저임금에 대한 지속적인 조정과 함께 단체협약 체계의 강화가 필수적이라고 지적하였다.

2015년 1월 1일부터 처음으로 독일 전역, 전체 산업분야에 적용되는 법정최저임금은 지난 2014년 8월 11일 의회를 통과한 법정최저임금법(MiLoG)에 따라 시간당 8.50유로로 결정되었다. 물론 청소년이나 장기실업자와 같은 인적요소나 직업체험(견습생) 등 특정 고용형태에 대해서는 예외도 인정되고 있다. 여기에 앞으로 2년 동안은 산업별로 체결되는 단체협약 중 일반적 구속력을 가지는 단체협약(임금협약)에서 법정최저임금보다 낮은 수준의 최저임금을 결정하는 경우에도 이를 인정하도록 하였다.

이전까지 일반적 구속력이 선언된 단체협약 이외에 최저임금을 규율하였던 법률에는 국경을 넘어와 독일에서 근로계약을 체결하고 정기적으로 노무를 제공하는 근로자에게 적용되는 강행근로조건법(AEntG)과 파견근로관계를 규율하고 있는 근로자파견법(AÜG)이 있다. 현재까지 이 법률들과 단체협약을 통해 최저임금의 규율이 이루어졌던 18개 산업분야의 근로자들은 약 460만 명이었으며, 산업분야별, 지역별로 7.20유로에서부터 14.20유로까지 그 격차를 나타내고 있다.

18개 산업분야 중 6개의 산업분야에서 여전히 8.50유로보다 낮은 최저임금을 규정하고 있어 최저임금법상 한시적 예외규정의 적용을 받게 되었다. 다만 이들 산업분야는 임금협약상 가장 낮은 급여그룹의 임금이 향후 8.50유로의 최저임금 수준에 도달할 수 있도록 단계적인 계획을 세워두고 있다.

정육산업의 경우 현재 8유로인 최저임금이 2015년 10월부터 8.60유로로 인상되며, 2016년 12월에는 8.75유로까지 인상될 예정이다.

미용(이발)업종의 경우에는 2013년 체결된 임금

협약에서 2015년 8월부터는 8.50유로의 최저임금이 적용되도록 하였다.

농림업 및 조경업의 경우에는 현재 최저 급여그룹의 임금이 구 동독지역은 7.20유로, 구 서독지역은 7.40유로로 책정되어 있으나, 2016년 1월부터는 구 동독지역 7.90유로, 구 서독지역 8.00유로로 인상될 예정이며, 2017년 1월부터는 지역에 관계없이 8.60유로, 2017년 11월에는 9.10유로까지 인상될 예정이다.

파견근로의 경우에는 구 동독지역의 경우에만 법정최저임금보다 낮은 7.86유로의 최저임금을 규정하고 있으며, 이는 2015년 4월 8.20유로로 인상되고, 2016년 6월부터는 8.50유로까지 인상될 예정이다.

섬유 및 의류업종도 구 동독지역이 법정최저임금에 미치지 않는 최저임금을 규정하고 있으며, 7.50유로인 현재의 최저임금이 2016년 1월부터 8.25유로로 인상되고, 2016년 11월부터는 8.75유로의 최저임금이 적용된다.

베를린을 포함한 구 동독지역의 최저임금이 8유로인 세탁업종의 경우에도 2016년 6월부터는 8.75유로로 인상된다.

법정 최저임금의 적정성은 위원회를 구성하여 정기적으로 검토할 수 있도록 최저임금법에서 규율하고 있다. 2015년부터 시행될 8.50유로의 최저임금에 대한 위원회의 1차 적정성 검토는 2016년 6월 30일까지 마무리되어야 하며, 새롭게 결정되는 최저임금은 2017년 1월부터 시행되도록 하는 일정도 법에서 규정하고 있다(최저임금법 제9조 제1항). 이는 법안 논의과정에서 1차 적정성 검토를 2017년 6월 10일까지로, 적용을 2018년 1월부터로 예정하였던 것에서 약 1년 정도 앞당긴 것으로서, 법정최저임금을 물가수준 및 협약임금의 수준에 맞춰 인상될 가능성을 더욱 높인 것이다.

- 출처 : WSI 언론보도용 자료, 2015년 1월 8일자, '2015 – Das Jahr des Mindestlohns: Alle Daten auf einen Blick', http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/52614_52639.htm

영국 : 근로적합형 서비스, 중소기업의 근로자 병가 비용 부담 높이나?

올해 도입될 근로적합형 서비스(Fit for Work)는 사용자의 병가 비용 부담을 덜어줄 것으로 기대된다. 그러나 일각에서는 해당 서비스가 중소기업에 손해를 끼칠 것으로 보고 있다.

1995년부터 적용된 기존의 백분율 임계 방식(Percentage Threshold Scheme : PTS)은 사용자가 국세청(HMRC)으로부터 법정 병가급여(Statutory Sickness Pay : SSP)를 반환받을 수 있도록 했는데, 한 달에 지불되는 총 법정 병가급여(SSP)가 제1종 국민보험 사용자 월 부담분의 13%를 초과했다. 이는 평균보다 높은 병가 수준을 가진 사용자들이 병가급여 비용을 돌려받을 수 있도록 하고, 특

히 중소기업 사용자들에게 도움이 되었다. 2011년 11월, 해당 방식이 재무부에 연간 5,000만 파운드의 비용 부담을 주며 병가율을 낮추도록 사용자들을 장려하지 못한다는 보고가 있은 이후, 2014년 4월 6일, 백분율 임계 방식(PTS)은 폐지되었다. 사용자들은 백분율 임계 방식(PTS) 폐지 이전에 발생한 법정 병가 급여(SSP)에 대해 2016년 4월 6일까지 반환을 신청해야 한다. 법정 병가 급여(SSP)와 관련한 사용자의 기록 의무 역시 폐지되었다. 사용자는 각 과세 연도 말 이후 3년 동안의 병가 및 법정 병가 급여 지불 내용을 기록할 의무가 있었는데, 이는 백분율 임계 방식(PTS)의 운영과 크게 관련이 있었다. 기록의무 폐지는 사용자들의 비용을 줄여줄 것으로 기대된다. 현 경제상황에서 정부의 백분율 임계 방식(PTS) 폐지는 비판을 받아왔다. 부분적으로는 이것이 거의 알려지지 않았기 때문이고, 또 중소기업이 타격을 받을 것으로 예상되기 때문이다. 2011년 발표된 해당 사안에 관한 영향 평가에 따르면 백분율 임계 방식(PTS)이 주는 혜택의 70%가 중소기업에 돌아갔다.

정부는 백분율 임계 방식(PTS) 폐지로 절감되는 연간 5,000만 파운드가 새로 도입되는 근로적합형 서비스에 투입되어 중소기업이 대부분의 혜택을 받을 것으로 기대된다며 비판에 반박하고 있다. 근로적합형 서비스는 직업보건(Occupational Health : OH) 평가를 제공하고 4주 이상의 근로 공백이 있는 근로자가 직무로 복귀할 수 있도록 도울 것이다. 중소기업은 현재 직업보건(OH) 서비스의 접근성이 가장 낮다. 정부는 백분율 임계 방식(PTS)의 종료로 기업에 발생하는 재정 손실이 근무일 손실 감소에 의해 상쇄되기를 기대하고 있다. 그러나 2015년 말까지는 근로적합형 서비스가 완전히 가동되지는 않을 것이며 4주 이상의 근로 공백이 있는 근로자의 출근이 의무는 아니기 때문에 얼마나 효과적일지는 아직 두고 봐야 한다.

정부는 또 근로적합형 서비스가 추천한 치료나 사용자 주도의 직업보건(OH) 서비스에 대해 근로자당 연간 최고 500파운드의 소득세 면제를 도입하려고 한다. 이 면제 조건에 해당되는 사용자의 지출은 국민보험 부담금 책정에도 포함되지 않을 예정이다. 일반적으로 근로자 치료를 위한 사용자 지출은 근로소득 지불이나 세금부과 수당으로 소득세에 청구되고 국민보험료도 상응하여 증가한다. 따라서 권고된 치료 지출에 대한 세금 면제는 사용자와 근로자 모두에게 금전적으로 혜택을 줄 것으로 예상된다. 또한 이는 적절한 조치를 마련하도록 장려함으로써 병가 후 근로자가 좀 더 빠른 시일 내에 직무에 복귀하는 것을 도울 것으로 기대된다. 면세는 근로자가 최소 28일간 재해나 질병으로 부재 상태였거나 최소 이 기간 동안 근무에 부적합하다는 판정이 있었을 경우에만 적용된다. 일각에서는 최소 자격 부재 기간이 지나치게 제한적이라고 보고 있다.

- 출처 : 퍼스넬 투데이, 2015년 1월 28일자, 'Will the new Fit for Work service mean higher absence costs for small firms?', http://www.personneltoday.com/hr/will-the-new-fit-for-work-service-mean-higher-absence-costs-for-small-firms

아시아

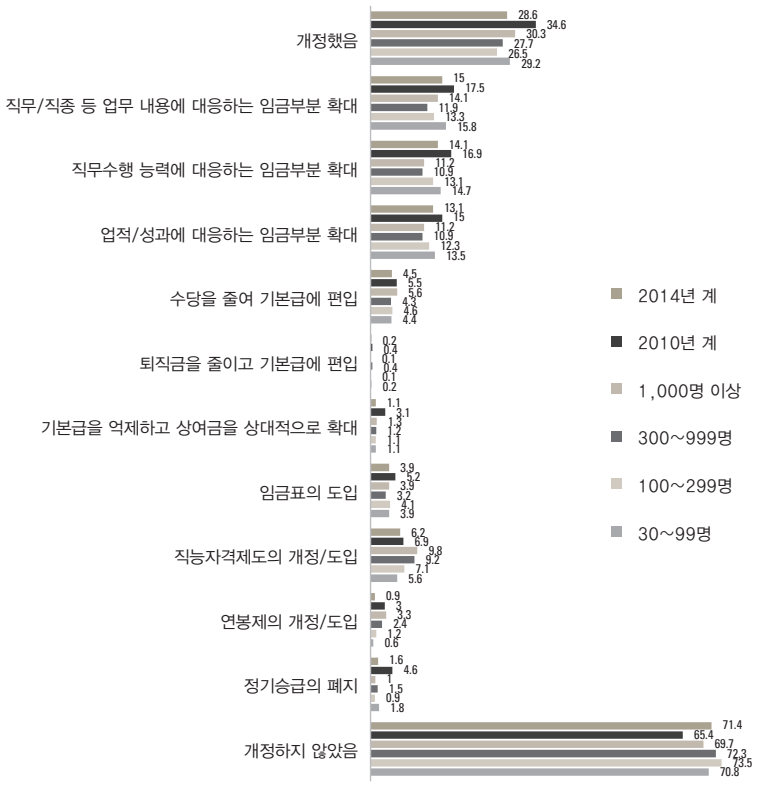
일본 : 업무내용, 능력, 업적 반영 임금제도 개편 지속

일본 후생노동성은 지난 2014년 11월 13일 '2014년 취로조건 종합조사' 결과를 발표하였다. 조사 결과에 따르면, 과거 3년간(2011~2013년) 임금제도를 개정한 기업은 직무/직종 등 업무내용, 직무수행능력, 그리고 업적/성과에 대응하는 임금 부분을 확대한 것으로 나타났다.

구체적으로 보면 아래 그림과 같다. 과거 3년간 임금제도를 개정한 기업은 28.6%로 2010년 34.6%

과거 3년간 임금제도 개정 여부와 개정 항목별 기업 비율(복수회답)

(단위 : %)



에 비해 낮아, 최근 임금제도를 개정하는 기업은 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 개정한 기업 비율은 1,000인 이상 대기업이 30.3%, 30~99인 소기업 29.2%로 많은 편이고, 300~999인 기업과 100~299인 기업은 각각 27.7%와 26.5%로 상대적으로 적었다.

2014년 조사를 중심으로 개정한 기업을 대상으로 개정 내용을 살펴보면, '직무/직종 등 업무 내용에 대응하는 임금 부분 확대'가 15.0%(1,000인 이상 14.1%, 300~999인 11.9%, 100~299인 13.3%, 30~99인 15.8%, 이하 같음)로 가장 많았고, 이어 '직무수행 능력에 대응하는 임금 부분 확대' 14.1%(11.2%, 10.9%, 13.1%, 14.7%), '업적/성과에 대응하는 임금 부분 확대' 13.1%(11.2%, 10.9%, 12.3%, 13.5%)가 많았다. 그 외 '직능자격제도의 개정/도입' 6.2%, '수당을 줄여 기본급에 편입' 4.5%, '임금표의 도입' 3.9%였다. 극히 적은 비율을 차지한 항목은 '정기승급의 폐지' 1.6%, '기본급을 억제하고 상여금을 상대적으로 확대' 1.1%, '연봉제의 개정, 도입' 0.9%, '퇴직금을 줄이고 기본급에 편입'은 0.2%에 불과하였다.

한편, 2014년 현재 임금제도로서 연봉제를 도입하고 있는 기업은 9.5%로 2010년의 13.4%보다 약 4%포인트 감소한 것으로 나타났다. 일본은 현재 60세 정년 이후의 고용확보조치를 기업에 의무화하고 있는데, 기업은 근무연장제도나 재고용제도를 통해 고용확보조치를 실시하고 있다. 근무연장제도의 도입 비율은 22.0%, 재고용제도는 83.8%로 대부분의 기업이 재고용제도를 도입하고 있는 것으로 나타났다. 재고용제도 도입 기업 중 재고용되는 최고연령의 상한선을 정하지 않은 비율은 17.5%인데, 기업 규모가 작을수록 그 비율은 높았다. 즉 1,000인 이상 7.3%, 300~999인 8.6%, 100~299인 14.7%, 30~99인 19.8%이었다. 기업 규모가 작을수록 노동력 확보 차원에서 고용 연령의 상한선을 정하는 비율이 적기 때문인 것으로 분석된다. 연차유급휴가에 관하여 살펴보면, 2013년 1년간 근로자 1인당 부여된 연차유급휴가일수는 18.5일이었는데, 실제 취득한 일수는 9.0일로 취득률은 48.8%였으며, 최근 5년간 지속해서 50%를 밑돌고 있다.

- 출처 : 후생노동성 홈페이지, 2014년 11월 13일자, '平成26 年就労条件総合調査の概況', http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/14/dl/gaikyou.pdf

독자의견 수렴

한국노동연구원은 국제노동 관련 정보를 체계적으로 수집하여 제공하기 위해 '국제노동브리프'를 발행하고 있습니다. 보다 나은 정보를 제공하고자 독자 여러분의 의견을 듣고자 합니다. 국제노동브리프가 다룬 내용 중 흥미로운 점이나 지적하고 싶은 점, 또는 주제 제안이나 기타 건의사항에 대해 다양한 의견을 보내주시면 반영하여 향후 더 풍부한 읽을거리를 제공해드리겠습니다. 감사합니다.

Fax : 044-287-6099
e-mail : soohyang@kli.re.kr

INTERNATIONAL LABOR BRIEF

한국노동연구원

339-007 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 5~7층
TEL : 044-287-6093 FAX : 044-287-6099 http://www.kli.re.kr