産業關係研究

第 28 卷 第 2 號
2018년 6월

목 차

연구논문

產 業 關 係 硏 究
第28卷 第2號, 2018. 6. pp.1~24

초기업단위 교섭의 임금성과*

노 용 진**

본 연구는 초기업단위 교섭의 임금효과에 관해서 실증분석을 시도하였다. Calmfors and Driffill(1988)의 연구결과를 변용하여 연구 가설들을 설정하였다. 통계모형으로는 임금인상률과 임금수준을 종속변수로, 초기업단위 교섭 더미변수를 주된 독립변수로 하는 동태적 패널모형을 추정하였다. 사용 자료는 「사업체패널조사」(2005-2013년 자료)의 유노조 표본이다. 분석결과는 초기업단위 교섭의 임금효과가 통계적으로 유의하지 않음을 보이고 있다. 그렇긴 하지만, 본 연구의 분석결과는 2008년 이후 시기에 초기업단위의 임금효과가 줄어들 것이라는 가설을 지지하고 있으며, 서비스업보다 제조업에서 초기업단위 교섭의 임금효과가 더 낮을 것이라는 가설도 부분적으로 지지하고 있다. 마지막으로 본 연구의 실증결과들을 요약하고 정책적 함의들을 논의하였다.

▶ 주제어: 교섭구조, 초기업단위 교섭, 임금교섭, 임금인상률, 패널분석

Ⅰ. 들어가는 말

우리나라 노사관계의 지배적인 교섭구조는 기업별체계이다. 기업별노조는 특정 회사의 종업원으로 구성되어 있기 때문에 사용자에게 종속될 위험이 있어서 그것이 노동조합이라는 이름에 부합하는가에 대한 의구심이 제기되고 있지만(Galenson and Odaka, 1976; Hyman, 1975), 그 동안 우리나라의 노동조합들 중에는 전투적 노동조합주의로 기업별체

논문접수일 : 2018년 2월 23일, 심사의뢰일 : 2018년 4월 5일, 심사완료일 : 2018년 6월 7일
* 이 연구는 서울과학기술대학교 교내연구비 지원으로 수행되었다.
** 서울과학기술대학교 미래융합대학 벤처경영학과 교수, ynho@seoultech.ac.kr

계의 제도적 취약성을 보완한 곳들이 다수 존재하였다. 전투적 노동조합주의가 기업별노조의 종속성을 일시적으로 보완할 수 있을지 모르지만, 그것이 얼마나 지속될 수 있는지 의문이고, 전투적 노동조합주의가 기업별체계의 또 다른 약점인 근로자들의 기업 간 고용형태 간 분리 문제를 치유할 수는 없기 때문에 결국은 산별교섭으로의 전환만이 우리나라 노사관계의 구조적 취약성을 해결할 수 있다는 주장이 가능하게 된다. 이런 맥락에서 우리나라에서 산별교섭으로의 전환이 가능한 것인지, 가능하다면 어떤 구체적인 형태를 취하게 될 것인지, 그리고 그것을 가능하게 만들기 위해서는 어떤 정책적 지원이 필요한 것인지 등에 관한 논의가 필요하다. 그런 의문들에 대한 해답의 단초를 마련하기 위해서 본 연구는 그 동안 우리나라 노사관계에서 진행되어 왔던 초기업단위 교섭이 임금수준에 어떤 영향을 미치는지를 평가해보고자 한다.

우리나라에서는 이 주제가 다소 생소하지만, 이 주제에 관한 외국의 선행연구들은 상당히 많이 발견되고 있다(Card and de la Rica, 2006; Cardoso and Portugal, 2005; Dahl et al., 2013; Daouli et al., 2013; Dell'Aringa and Lucifora, 1994; Fitzenberger et al., 2013; Gerlach and Stephen, 2005; Granqvist and Regner, 2008; Guertzgen, 2007, Guertzgen, 2016; Hartog et al,, 2002; Plasman et al., 2007). 이들 연구들은 상반된 두 개의 가설 중 하나에 근거하고 있다. 한 가설은 교섭구조의 집중화가 임금수준을 억제한다는 코포라티즘 가설(corporatistic hypothesis)이고, 다른 한 가설은 교섭구조와 임금수준은 역U자형 관계에 있다는 낙타혹형 가설(hump-shape hypothesis)이다. 이들 연구들의 분석결과들은 대체로 교섭구조의 분권화가 임금수준에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있는데, 그 결과들은 공교롭게도 두 가지 가설에 의해서 모두 설명이 가능하다. 왜냐하면 이들 연구들은 모두 전국 중앙교섭이나 산별교섭처럼 교섭구조의 집중성이 높았던 국가들에서 이루어진 교섭구조의 분권화가 임금에 미치는 영향을 분석하고 있기 때문이다. 반면에 우리나라 노사관계는 극단적으로 분권화된 기업별교섭 구조로부터 집중화되는 과정에 있기 때문에 이들 두 가지 관점들로부터 예측되는 가설들이 상반된 방향을 보이게 된다. 코포라티즘 가설에 의해서는 교섭구조의 집중화가 임금수준을 떨어뜨릴 것이라는 예측이 도출되고, 낙타혹형 가설에서는 교섭구조의 집권화가 임금수준을 높일 것이라는 예측이 도출되고 있는 것이다. 이런 점에서 우리나라의 교섭구조 집중화가 임금수준에 어떤 영향을 미치는가에 관한 연구는 위의 상반된 두 가지 가설 중 어느 것이 더 타당한가를 검증하는 기회를 제공해주고 있다.

2000년대 이후 우리나라에서 초기업단위 교섭으로의 전환이 활발하게 추진되었기 때문에 다행히도 우리나라 노사관계는 교섭구조의 임금효과를 분석할 수 있는 풍부한 자료를 제공하고 있다. 민주노총의 경우 산별노조로의 조직전환이 광범위하게 진행되었고, 그중 금속노조와 보건의료노조 등은 2000년대 중반부터 산별교섭을 추진하였고, 한국노총의 경

우에도 은행산업노조나 운수산업노조, 화섬노조들처럼 초기업단위 교섭의 전통을 가지고 있는 노조들 중심으로 초기업단위 교섭을 진행하여 왔다. 그러한 초기업단위 교섭을 추진해온 기간이 대부분 10년을 넘고 있기 때문에 그것의 성과를 평가할 수 있을 정도의 충분한 숙성과정을 거쳤다고 볼 수 있다. 이러한 교섭구조 현황들은「사업체패널조사」등에 의해서 충분하게 조사되어 왔기 때문에 이 주제를 분석할 수 있는 자료도 매우 풍부한 상태에 있다. 그럼에도 불구하고 그 동안 우리나라에서는 교섭구조의 임금효과에 관한 연구가 거의 이루어지지 않았다. 예외적으로 노용진・김동우(2007)가 존재하는 정도인데, 그 연구도 산별교섭이 충분하게 발전하지 못하고 있었던 시점의 횡단면 자료를 사용하고 있는 한계를 보이고 있다. 반면에 본 연구는 한국노동연구원의「사업체패널조사」자료에 기초한 패널분석을 통해서 교섭구조의 집중화가 임금수준에 미치는 영향을 더 엄밀하게 추정해보고, 그것을 기초로 해서 우리나라 초기업단위 교섭의 기본 성격과 한계 등에 대해서도 추론하고자 한다.

본 연구의 나머지 장들을 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저 제Ⅱ장에서는 선행연구들의 검토를 통해서 초기업단위 교섭의 임금효과에 관한 이론적 배경과 방법론들을 논의하고자 한다. 이어서 제Ⅲ장에서 사용 자료와 기초통계들을 소개하고, 제Ⅳ장에서 본 연구의 회귀분석 결과들을 정리하고자 한다. 마지막으로 제Ⅴ장에서 본 연구의 실증분석 결과들을 요약・정리하고 그 함의들을 논의하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의와 연구모형

1. 이론적 배경

산업별교섭, 지역별교섭, 기업별교섭 등으로 구분되는 교섭구조는 교섭이 이루어지는 수준이나 노조 간 사용자간 조율의 정도, 교섭 결과의 적용 범위 중의 하나로 정의될 수 있다. 여기서 교섭수준은 교섭이 상위 단위에서 이루어지는가 하위 단위에서 이루어지는가를 의미하고, 노조 간 사용자간 조율의 정도는 하나의 교섭단위에 참여하는 노조와 사용자의 범위를 말하며, 교섭 결과의 적용범위는 체결된 단체협약이 적용되는 근로자의 범위를 가리킨다. 많은 경우 위의 3 가지 요소들은 서로 조응하는 경향이 있지만, 몇 가지 예외적인 상황들도 있다. 대표적인 예 중의 하나가 패턴교섭이다. 패턴교섭은 교섭수준은 하위단위들에 있지만 노조 간 사용자간 조율이 교섭수준에 비해서는 높게 이루어지고 있다. 또 다른 사례는 교섭 결과가 비노조원에게도 확대 적용되는 경우이다. 단체협약이 비노조원에게 확대 적용되는가 여부에 따라서 하나의 교섭수준 또는 노조 간 사용자간 조율의

정도는 여러 가지 종류의 적용범위로 나타날 수 있다. 이런 점에서 대부분의 교섭구조에서 교섭결과의 적용범위는 교섭수준이나 노조 간 사용자간 조율의 정도를 내포하고 있음을 알 수 있다. 그와 함께 본 연구의 주제인 교섭구조의 임금효과에서 교섭결과의 적용범위도 중요하다. 그 이유는 비노조원에 대한 적용 여부가 노조의 시장 장악력과 내부자-외부자 문제의 심각성 등에 영향을 주기 때문이다. 이상의 문제의식에서 본 연구는 교섭구조를 Katz and Kochan(1992)에 따라서 교섭결과의 적용 범위로 정의하고자 한다.

이상의 정의에 따르면, 우리나라의 초기업단위 교섭은 전형적인 산업별교섭과는 일정한 거리가 있음을 알 수 있다. 외형상으로 은행산업노조와 화섬노조, 금속노조 등은 산업별 교섭, 버스와 택시 등 운수노조들은 지역별 업종교섭, 보건의료노조는 특성별 업종교섭을 표방하고 있지만, 그 초기업단위 교섭들에 참여하지 않는 기업별교섭 기업들과 무노조기업들이 다수 포함되어 있기 때문에 우리나라 초기업단위 교섭들은 산업별 교섭이나 업종별교섭이라기보다는 복수기업 교섭(multi-employer bargaining)에 더 가깝다고 볼 수 있다. 복수기업 교섭은 산업별교섭이나 업종별교섭 등으로 발전시켜가는 과도기적인 교섭구조라고 볼 수도 있지만, 2010년에 들어와서도 이러한 교섭형태로 굳어져 가는 모습을 보여주고 있어서 미완성된 형태의 교섭구조 집중화라고 볼 수도 있다. 이런 특성 때문에 우리나라 초기업단위 교섭이 기업별교섭의 한계를 극복하는 데 얼마나 효과적일지는 여전한 의문으로 남아 있다. 어쨌든 이런 문제의식에서 여기에서는 우리나라의 복수기업 교섭구조를 산업별교섭이나 업종별교섭이라는 용어보다는 초기업단위 교섭이라는 용어로 통칭해서 사용하고자 한다.

우리나라 초기업단위 교섭의 또 다른 한계는 이중교섭의 광범위한 존재이다. 서구 유럽에서 이중교섭은 교섭구조 분권화의 한 형태로 인정되고 있는데, 우리나라에서는 초기업단위 교섭이 기업별교섭 구조의 토양 속에서 탄생하였기 때문에 이중교섭을 예외적인 것이 아니라 정상적인 형태로 인정하면서 진행되고 있다. 이런 점에서 교섭수준이 초기업단위로 상향 조정되었다 하더라도 최종적인 임금교섭은 기업단위의 교섭에 의해서 결정되고 있어서 우리나라 초기업단위 교섭들은 기존의 기업별교섭의 한계를 극복하는 데 일정한 한계를 가질 수밖에 없게 된다.

교섭구조의 집중화가 임금수준에 미치는 영향에 관한 분석모형을 설정할 때 고려할 수 있는 첫 번째 요소는 교섭구조의 변화에 따른 노동조합의 시장 장악력(market power) 변화 정도이다(Calmfors and Driffill, 1988). 여기서 노동조합의 시장 장악력은 그 노동조합이 해당 노동시장에서 노동공급을 통제할 수 있는 능력을 의미하는데, 교섭구조의 집중화 수준이 높을수록 해당 노동조합의 시장 장악력은 높아지게 된다. 노동조합의 시장 장악력이 높아지면 임금을 시장경쟁의 밖에 두게 하고 임금격차를 기업의 경쟁력 요인으로 삼지 못하게 하는 이점이 있게 된다. 노동조합의 노동공급 통제능력은 교섭력의 주된 결정요인

인 파업 시 특히 큰 위력을 볼 수 있다. 동시에 해당 교섭구조의 적용대상 범위가 커질수록 사측 입장에서는 임금수준의 변동을 제품가격 인상에 반영하기가 용이해지는 측면도 있다. 이런 점 때문에 교섭구조의 집중화가 높아질수록 사측도 임금인상에 동의하기가 더 쉬워지고, 그만큼 노동수요의 임금탄력성, 즉 임금인상이 고용변동에 미치는 영향이 낮아지게 된다. 반면에 극단적인 분권적 교섭구조인 기업별교섭에서는 시장 장악력이 높은 독과점 기업을 제외한 대부분의 기업들에서는 해당 노동조합과 사측이 제품시장의 힘에 압도당하기 때문에 시장률을 넘어서는 임금수준의 도출은 그에 상응하는 정도의 노동생산성 증가가 보장되지 않으면 장기적으로 기업의 경쟁력 저하와 고용위기를 통해서 노동조합을 위기에 빠뜨릴 수 있게 된다. 이런 특성들 때문에 교섭구조의 집중화에 따라서 노동조합의 시장 장악력이 커지게 되면, 노동조합이 더 높은 임금수준을 도출할 가능성이 높아지게 된다.

이런 맥락에서 대외 개방성이 높은 경우 교섭구조의 집중화를 높이더라도 해당 노동조합이 해외 부문의 노동공급까지 통제할 수 있는 것은 아니기 때문에 노동조합의 시장 장악력에 제한을 받는 것과 같은 의미를 가지게 된다. 이런 사정 때문에 대외개방성이 높은 제조업보다는 그렇지 않은 서비스업에서 교섭구조 집중화가 이루어질 가능성이 높고, 동시에 교섭구조의 집중화가 임금수준에 미치는 영향이 커질 가능성이 있게 된다. 이 점은 대외개방성이 높은 우리나라 노사관계에서 갖는 의미가 크다고 할 수 있다.

그렇다면 우리나라 초기업단위 교섭에 참여하는 노조들의 시장 장악력 변동은 어떻게 볼 수 있을까? 우리나라 초기업단위 교섭에 복수의 기업들이 참여하고 있기 때문에 개별기업단위의 교섭보다는 시장 장악력이 확대되었겠지만, 초기업단위 교섭들이 기업별교섭 부문, 무노조기업 부문 등과 공존하고 있기 때문에 해당 시장의 노동공급을 통제한다는 측면에서 상당한 한계를 가지고 있다. 초기업단위 교섭을 실시하고 있는 산업 중 은행산업이나 버스업종의 경우 해당 노동조합들의 시장 장악력은 상대적으로 큰 편이지만, 초기업단위 교섭에 참여하는 기업들의 수가 제한적이고 그것들마저 중소기업 중심인 금속산업이나 특성별 교섭으로 세분화된 보건의료산업 등의 경우에는 시장 장악력이 제한적이다(노진귀 · 노병직 · 진숙경, 2013; 노진귀 · 박용철, 2013). 더구나 은행산업이나 보건의료산업 등의 경우 정부의 임금 통제를 받는 공공부문이 초기업단위 교섭 내에 포함되어 있고, 쇠퇴업종인 화섬산업도 해외부문 대비 참여기업들의 시장 장악력이 작은 편이다. 더구나 우리나라에서는 공교롭게도 초기업단위 교섭을 실시하는 대부분의 산업들이 정부의 가격 통제를 받고 있어서 임금의 가격 전가가 용이하지 않은 상태에 있다(노진귀 · 유병홍, 2014). 이상의 논의들에서 우리는 순수 경제활동 측면에서 노동조합의 시장 장악력은 전체 산업을 포괄하는가 여부가 결정적인 기준이 되고 있음을 알 수 있다. 이런 사정들 때문에 순수 경제활동 측면에서 우리나라의 초기업단위교섭 참여 노동조합과 사측의 시장 장악력 증대

정도가 아주 크지 않은 상태임을 알 수 있다.

경제활동 측면에서 초기업단위 교섭 참여 노조들의 시장 장악력이 제한적이지만, 초기업단위 교섭에서 조직될 수 있는 공동 파업은 다른 얘기이다. 여러 기업의 노조들이 참여하는 공동파업은 산업 전체에 대한 압력을 높일 수 있고 전국적 주목을 받을 수 있는 효과를 낼 수 있다. 원・하청관계로 엮여 있는 우리나라의 산업구조에서 복수의 하청기업 노조들이 파업에 참여하게 되면 해당 하청기업들뿐 아니라 원청기업에 대한 압력도 높일 수 있어서 사측의 양보를 끌어낼 가능성이 높아지게 된다. 이처럼 초기업단위 교섭에 따른 파업 규모의 확대는 노조의 시장 장악력을 보여주면서 최소한 일시적으로라도 일정한 효과는 낼 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 사측이 파업을 무력화시킬 수 있는 수단들을 많이 가지고 있기 때문에 장기적으로는 파업을 통한 교섭력 증대 가능성이 둔화될 가능성이 높다. 특히 기업 내 복수노조가 허용된 상태에서 과도한 수준의 파업은 제2노조의 조직화를 촉진할 수 있기 때문에 무분별한 파업의 사용을 억제할 수 있게 된다. 실제로 2000년대 후반 이후 초기업단위 교섭에 따른 파업의 비율이 현저하게 줄어들고 있어서 파업의 규모 확대를 통한 교섭력 증대 방안이 일정하게 제동이 걸린 상태이다.

교섭구조의 집중화가 임금수준에 미치는 영향에 관한 분석모형의 설정에서 또 한 가지 고려사항은 임금교섭의 외부효과가 내부화될 수 있는 정도이다. 한 기업에서의 임금인상은 다른 기업의 근로자들에게도 여러 가지 부정적 파급효과를 가지게 된다. 가령 어떤 기업의 임금인상이 하청기업이나 비정규직 근로자들에 대한 비용 전가로 나타날 수도 있고 제품가격 인상을 통해서 소비자들에게 전가시킬 수도 있다. 기업별교섭에서는 해당 노동조합원들에 대해서는 임금인상의 외부효과로 인한 부정적 영향보다 임금인상에 따른 효용이 더 크기 때문에 외부효과를 무시하고 임금인상에 초점을 맞출 가능성이 높아진다. 그러나 교섭구조가 집중화되면 그러한 외부효과의 영향을 받는 근로자들의 수가 증가하기 때문에 해당 초기업단위 노동조합은 자신의 조합원들인 다른 기업의 근로자들에게 미치는 외부효과를 무시할 수 없게 된다. 가령, 극단적인 집권적 교섭구조로서 전국 중앙교섭의 경우, 전국적 차원의 임금인상은 가격 인상으로 이어져서 인플레이션과 실질임금의 저하를 낳을 수 있게 된다. 이런 상황에 직면하게 되면 노동조합도 인플레이션과 임금인상 사이의 균형을 잡기 위해 임금인상 속도를 조절하는 데 동의할 수 있게 된다. 이런 특성 때문에 집중적 교섭구조에서는 임금과 제품가격, 고용 등을 감안해서 임금수준을 결정하는 코포라티즘과 맞물릴 가능성이 높아지는데, 이것이 교섭구조의 임금효과에 관한 코포라티즘 가설의 배경이 되고 있다. 선행연구들의 실증분석 결과들을 보면, 코포라티즘 노사관계는 임금수준과 역의 상관관계를 가지고 있음이 검증되고 있다(Bean et al., 1986; Metcalf, 1987; Newell and Symons, 1987).

코포라티즘 가설은 교섭구조의 집중화 수준이 높은 상단에서는 교섭구조의 임금효과를

비교적 잘 설명해주고 있다. 교섭구조의 집중화 수준이 높은 곳에서는 임금협약 결과가 거시경제에 직접적 영향을 미치고 있어서 다른 거시경제적 요소들을 무시하고 임금인상에만 초점을 맞출 수 없기 때문이다. 이런 맥락에서 우리는 교섭구조의 집중화 수준이 높은 나라에서 코포라티즘이 잘 발전하는 경향이 있음을 알 수 있다. 이런 조건 속에서는 노동조합도 거시경제적 상황에 부합하는 임금수준을 결정하게 되고, 그 결과 지나친 임금인상이 억제되는 효과가 있다고 보고 있다. 따라서 교섭구조의 집중화가 높을수록 임금수준이 떨어진다는 가설이 등장하게 된다.

여기서 한 가지 주목할 점은 교섭구조의 집중화 수준이 높은 곳에서 코포라티즘 가설이 주로 임금과 가격의 관계를 통해서 설명되는 경향이 있다는 사실이다. 거시경제 차원에서 임금과 밀접한 연관성을 가지고 있는 것이 제품가격이고 또 제품가격은 실질소득을 결정하는 중요한 요소이기 때문이다. 이런 논리적 맥락에서 Calmfors and Driffill(1988)은 교섭구조의 집중화 수준이 낮은 하단에서는 교섭구조의 집중화에 따른 코포라티즘의 확대가 크지 않다고 보고 있다. 교섭구조가 집중화되더라도 여전히 낮은 수준의 교섭단위에서 도출된 임금협약 결과가 경제 전체의 가격에 미치는 영향이 제한적이어서 그 외부효과의 내부화 정도가 약하다고 보았기 때문이다. 이런 점에서 교섭구조의 집중화 수준이 높지 않은 하단에서 집중화가 진행되는 경우에도 노동조합의 시장 장악력 확대 측면이 외부효과의 내부화 측면보다 더 지배적이기 때문에 교섭구조의 집중화가 임금수준을 끌어올리는 효과가 있다고 보고 있다. Calmfors and Driffill(1988)은 이러한 논리적 구조 속에서 교섭구조의 집중화와 임금수준 간의 관계에 관한 낙타혹형 가설을 도출되고 있다.

교섭결과의 외부효과로서 가격만을 고려한다면, Calmfors and Driffill(1988)의 낙타혹형 가설은 논리적 타당성을 가진다. 그러나 교섭결과의 외부효과는 가격만이 아니고 다른 기업 근로자들의 임금이나 고용, 노조활동 등 다양한 요소들에도 미치는 영향을 포함하고 있다. 이런 점에서 우리나라 노사관계처럼 교섭구조의 집중화 수준이 낮은 곳에서는 다른 기업 근로자들의 임금이나 고용 등에 미치는 외부효과까지 고려할 필요가 있다. 특히 원・하청관계로 묶여 있는 우리나라의 산업구조상 원청기업 근로자들의 임금인상은 하청기업들에게 비용으로 전가되어 하청기업 근로자들의 임금에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이때 이들이 기업별교섭 구조 속에 있다면, 원청기업 노동조합은 하청기업에게 미치는 부정적 외부효과를 무시하고 자신의 임금인상에만 초점을 맞출 가능성이 높다. 반면에 원청기업과 하청기업이 모두 하나의 교섭단위 속에 묶여 있다면 해당 노동조합은 자신의 조합원들인 하청기업 근로자들의 임금인상을 위해서 원청기업 근로자들의 임금인상을 억제하려는 동인을 가질 수 있게 된다.

한 기업의 임금인상이 다른 기업 근로자들의 노조활동에 미치는 외부효과는 노동조합에게는 보다 직접적인 의미를 가지고 있다. 교섭 결과가 노동조합의 성과를 가리키는 지표이

기 때문에 기업별 교섭 상황에서는 임금인상률을 둘러싼 노동조합 간 경쟁이 발생하게 된다. 반면에 초기업단위 교섭에서는 노조(또는 지부)간 경쟁보다는 상호 협력을 중시하기 때문에 기업 간 임금수준의 격차를 좁히려는 동인을 가지게 된다. 특히 초기업단위 교섭에서 이탈하는 기업들을 줄이는 것이 초기업단위 교섭의 지속성을 확보하기 위해서도 매우 중요하게 된다. 초기업단위 교섭에서의 이탈할 가능성이 높은 곳은 임금인상 여력이 높은 상단의 기업들이나 임금인상 여력이 낮은 하단의 기업들에 있을 가능성이 높다. 무노조기업에게까지 확대 적용되는 산별교섭의 경우 하단 기업들의 이탈 가능성이 거의 없지만, 우리나라와 같은 복수기업 교섭에서는 하단 기업의 이탈 가능성도 존재하고 있다. 상단 기업들의 잔류 여부는 노측의 의지와 관련되어 있고 하단 기업들의 잔류 의지는 사측의 의지와 관련되어 있다. 우리나라의 초기업단위 교섭이 아직 안정적으로 확립되어 있지 않고, 특히 2000년대 후반 이후 노측의 공세 국면이 둔화되고 있는 상황 속에서 초기업단위 교섭의 존속을 위해서도 하단 기업들의 잔류를 위해서 표준 임금인상률을 억제할 필요성이 제기된다. 동시에 정부의 임금인상률 억제 기준이 존재하는 경우 초기업단위 교섭의 협약인상률이 그 선에 맞춰지는 경향도 발견되고 있다. 상단 기업들의 이탈 문제를 해소하기 위해서 이중교섭을 통해서 기업 간 임금격차를 허용하는 방안을 활용할 수 있지만, 그럼에도 불구하고 초기업단위에서 결정된 표준 임금인상률이 기업단위 임금교섭의 기준으로 작용하게 된다면 초기업단위 교섭은 참여기업 근로자들의 임금인상률에 일정한 영향을 미치게 된다.

이상의 논의를 종합해 보면, 우리나라처럼 분권적 교섭구조 속에서 집중화가 진행되는 경우에도 약하게나마 초기업단위 교섭 참여노동조합의 시장 장악력이 높아지고, 동시에 교섭결과의 외부효과를 내부화하는 과정이 발생하고 있다. 전자는 초기업단위 교섭이 임금수준에 긍정적인 영향을 미치게 하고, 후자는 부정적인 영향을 미치는 상반된 효과를 보일 것으로 기대된다. 이런 점에서 시장 장악력 관점에서는 초기업단위 교섭의 긍정적 임금효과를, 외부효과의 내부화 관점에서는 초기업단위 교섭의 부정적 임금효과를 도출할 수 있다. 이런 문제의식에서 본 연구는 다음과 같은 상반된 가설들 중 어느 것이 더 타당한가를 검증하고자 한다.

가설 1: (1-1) 초기업단위 교섭은 임금수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다 vs
(1-2) 초기업단위 교섭은 임금수준에 부정적인 영향을 미칠 것이다

본 연구에서 사용하는 「사업체패널조사」에는 노조의 시장 장악력이나 외부효과의 내부화 정도를 측정할 수 있는 변수들이 존재하지 않기 때문에 노조의 시장 장악력이나 외부효과의 내부화 정도가 임금수준에 미치는 영향을 검증할 수 있는 방법이 없다. 그래서 여

기서는 간접적으로 몇 가지 상황적 조건 속에서 그 두 가지 요인들을 작용하는 패턴을 추론하면서 그 상황적 조건들이 초기업단위 교섭의 임금효과를 어떻게 조절할지를 분석해보고자 한다.

먼저, 초기업단위 교섭의 임금효과가 시기적 구분에 따라서 어떻게 변화하는지 실증적으로 확인해보고자 한다. 우리나라에서 초기업단위 교섭은 김대중·노무현 정부 시절에 노동조합의 주도로 추진되었던 것인데, 2008년 이명박 정부의 등장과 함께 보수화 경향이 확대되는 상황에서 초기업단위 교섭의 임금효과가 줄어들었을 가능성이 있다. 2008년 이전처럼 노동조합이 전반적인 공세 국면에 있을 때에는 노동시장에 대한 노동공급의 통제력이 노동조합의 교섭력을 더욱 증대할 가능성이 높기 때문이다. 노측의 공세 국면에서는 초기업단위 노동조합이 파업이나 파업 위협을 통한 노동공급의 통제가 갖는 위력이 더 커지기 때문이다. 반면에 2008년 이후 시기처럼 노동조합의 공세 국면이 둔화된 상황에서는 노동공급의 차단이 어려울 뿐 아니라 초기업단위 교섭의 유지 자체를 위해서도 노동조합이 사측에게 일정 부분 양보할 필요성마저 생겨날 수 있다. 이런 상황에서는 초기업단위 교섭 자체가 노동조합에게 부담이 될 수 있는 것이다. 이런 문제의식에서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2: 보수화 경향이 높았던 2008년 이후 시기에는 초기업단위 교섭의 임금효과가 떨어질 것이다.

또 한 가지 상황적 조건은 산업별 구분이다. 여기서는 제조업과 서비스업으로 대별해서 초기업단위 교섭의 임금효과를 검증해보고자 한다. 우리나라의 제조업은 대외 개방성이 높은 분야이고, 서비스업은 대외 개방성이 약한 분야이다. 따라서 다른 조건이 동일하다면 제조업의 초기업단위 교섭에 참여하는 노조의 시장 장악력은 서비스업보다 더 낮게 된다. 이런 특성 때문에 서비스업에서는 초기업단위 교섭의 도입이 용이하고 또 그것의 긍정적 임금효과가 클 가능성이 높다고 볼 수 있다. 이런 문제의식에서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 3. 초기업단위 교섭의 임금효과는 서비스업보다 제조업에서 더 낮을 것이다.

2. 방법론 검토와 연구모형

이상의 가설을 검증하기 위해서 임금인상률 또는 임금수준을 종속변수로 하고, 초기업단위 교섭 참여 여부를 주된 독립변수로 하는 회귀모형을 추정하고자 한다. 이 모형을 추

정할 때 제기되는 방법론적인 이슈로서 본 연구는 크게 두 가지를 주목하고 있다. 하나는 임금수준이나 임금인상률이 기업의 특성에 의해서 결정되기 때문에 기저효과를 통제할 필요성이 있다는 점이고, 다른 하나는 특정 기업의 노사가 임금수준이나 임금인상 여력 등에 따라서 초기업단위 교섭에 참여할 것인가 여부를 결정할 가능성이 있기 때문에 역인과성 문제가 존재하게 된다. 이런 문제들을 통제하기 위해서 본 연구는 패널자료를 이용한 동태적 패널모형을 사용하고자 한다. 이상의 문제의식에서 본 연구는 다음과 같은 회귀모형을 설정해서 추정보고자 한다.

$$W_{it} = \beta_0 + \alpha W_{it-1} + \beta_1 UB_{it} + \delta X_{it} + \mu_i + \epsilon_{it} \qquad (1)$$

여기에서 W는 임금수준 또는 임금인상률이고, UB는 초기업단위 교섭구조, X는 그 밖의 통제변수들이다. 여기서 사용된 통제변수들은 노조 특성 변수, 사업체 특성 변수, 근로자 특성 변수, 시장 상황 등이다. 먼저 노동조합 특성변수들로는 상급단체, 노조 조직률, 노조 연령 등이 사용되었고, 사업체 특성 변수들로는 1인당 영업이익, 1인당 고정자산, 하청 기업 유무, 복수 사업체 여부, 근로자수, 산업대분류 등이 포함되었다. 마지막으로 근로자 특성 변수로는 주된 직종의 평균 이직률 등이 사용되었고, 시장 상황 변수로서 시장 경쟁의 정도와 제품수요 변동 변수들도 포함되었다.

이상의 기본 모형을 기본으로 하고, 2008년 이후 전후 시기와 제조업 대 서비스업 구분의 조절효과를 검증하기 위해서 다음과 같은 회귀모형을 추정하고자 한다.

$$W_{it} = \beta_0 + \alpha W_{it-1} + \beta_1 UB_{it} + \beta_2 UB_{it} {}^* Z_{it} + \beta_3 Z_{it} + \delta X_{it} + \mu_i + \epsilon_{it} \qquad (2)$$

여기에서 Z는 조절변수(2008년 이후 시점, 제조업 대 서비스업)이고, $UB^* Z$는 초기업단위 교섭과 조절변수의 교차항이다. 나머지 부호들은 회귀식 (1)과 동일한 것들이다.

Ⅲ. 자료와 기초통계

1. 자료

본 연구가 사용하는 자료는 한국노동연구원의 『사업체패널조사』 1-5차 웨이브(2005-2013년)이다. 6차 웨이브가 공개되었지만 그것을 사용하지 않은 이유는 조사방식과

설문문항, 가용 변수들에서 기존의 웨이브들과 너무 많은 차이가 있어서 패널데이터로서 일관성이 낮기 때문이다. 『사업체패널조사』의 모집단과 표본추출 방식, 조사 대상자, 설문조사 방식과 절차 등에 관해서는 「사업체패널조사 가이드북」에 상술되어 있고 다른 연구들에서도 이미 많이 언급되었기 때문에 그에 관해서 따로 소개하지 않고자 한다. 『사업체패널조사』 각 웨이브의 표본 크기는 2005년 자료인 1차 웨이브에서 1,900개, 2차 웨이브(2007년)에서 1,735개, 3차 웨이브(2009년)에서 1,737개, 4차 웨이브(2011년)에서 1,770개, 5차 웨이브(2013년)에서는 1,775개 등인데, 그중 여기에서는 유노조 표본이 사용되었다. 본 연구에서 사용하는 변수들에 결측치가 있는 케이스들을 제외하고, 3개 이상의 패널을 유지하는 관측치만을 사용하였다. 3개 이상의 패널을 유지하는 관측치만을 사용한 이유는 본 연구의 통계모형인 동태적 패널분석이 최소한 3개 웨이브 이상을 요구하기 때문이다. 그렇게 작성된 표본의 크기는 2005년에 364개, 2007년에 387개, 2009년에 391개, 2011년에 397개, 2013년에 338개 사업체들이다.

2. 기초통계

먼저 <표 1>에 초기업단위 교섭 현황에 관한 기초 통계를 연도별로 정리하였다. 통계결과는 놀랍게도 초기업단위 교섭에 참여하는 사업체의 비율이 상승 추세에 있음을 보이고 있다. 그 비율이 2005년에 23.9%로 시작해서 2009년에 26.3%에 오른 다음 2011년에 잠시 25.9%로 줄어들었으나 2013년에 다시 32.8%까지 올라가고 있다. 초기업단위 교섭 도입 초기에 그에 대한 사측의 반발이 있었고, 또 2000년대 후반 이후 정치의 보수화와 노동조합의 공세 둔화에도 불구하고 초기업단위 교섭 참여 비율이 오히려 증가하고 있다. 노동조합의 힘이 약화되는 상황에서도 초기업단위 교섭이 증가하고 있다는 점은 사용자 측도 초기업단위 교섭을 일부 수용했다고 볼 수 있는데, 그것은 초기업단위 교섭이 노측에게만 유리한 것이라기보다는 사측에게도 큰 부담을 주지 않는 교섭구조일 수 있다는 추측을 가능하게 한다. 또 다른 측면에서는 2000년대 후반 이후 초기업단위 교섭이 사측에게도 덜 부담스러운 방향으로 변경되어 있을 가능성도 있다.

<표 1> 초기업단위 교섭에 대한 기초통계

연도	표본수	평균(표준편차)
2005	364	0.239 (0.427)
2007	387	0.261 (0.440)
2009	391	0.263 (0.441)
2011	397	0.259 (0.439)
2013	338	0.328 (0.470)

주: ( )안은 표준편차.

<표 2>에는 본 연구의 주된 종속변수들인 임금인상률과 임금수준 등에 관한 기초통계를 기업별교섭과 초기업단위 교섭으로 구분해서 정리하였다. 먼저 임금인상률은 기업별교섭과 초기업단위 교섭 참여 사업체 사이에 미미한 차이를 보이고 있는데, 2005년을 제외한 연도들에서 초기업단위 교섭 참여 사업체의 임금인상률이 기업별 교섭 참여 사업체들보다 0.1-0.2%p 정도 더 높게 나타나고 있다. 이 표에는 2005-2011년에 대해서 초기업단위 교섭에서 합의된 표준 인상률에 관한 정보도 정리되어 있다. 그 표준율과 기업단위의 이중교섭에서 최종 확정된 임금인상률을 서로 비교해보면, 2005년과 2009년에는 0.4-0.6%p 정도로 비교적 큰 차이를 보이고 있지만, 2007년과 2011년에는 0.1%p 정도로 큰 차이를 보이지 않고 있다. 동시에 이중교섭의 결과가 표준율보다 반드시 높은 것도 아니라는 점도 확인되고 있다.

임금수준 변수는 남성 군필 고졸 초임과 남성 군필 대졸 초임 등을 사용하였다. 우리나라 유노조기업의 임금체계가 경직적인 경향이 있고 본 연구의 통계모형인 동태적 패널분석에서 주안점은 임금 변동에 있기 때문에 초임 변수도 임금 변수로서 일정한 대표성을 가질 수 있다. 그 임금 변수들을 기업별교섭 사업체들과 초기업단위 교섭 참여 사업체들 사이에 비교해보면, 양자 간에 차이가 거의 발견되지 않는다. 더구나 어느 한 쪽의 임금수준이 다른 쪽보다 시계열적으로 일관되게 높거나 일관되게 낮지 않아서 이 기초통계만으로는 양 집단 사이에 임금격차가 존재한다고 보기 어렵다.

<표 2> 초기업단위 교섭과 임금에 관한 기초통계

변수	2005		2007		2009		2011		2013	
	기업 (N=277/234/271)	초기업 (N=87/67/85)	기업 (N=286/225/220)	초기업 (N=101/72/67)	기업 (N=288/251/285)	초기업 (N=103/89/102)	기업 (N=294/267/291)	초기업 (N=103/95/103)	기업 (N=227/206/227)	초기업 (N=111/97/111)
임금 인상률a	5.33 (2.94)	5.10 (3.02)	4.15 (3.04)	4.32 (2.47)	2.88 (3.15)	3.12 (3.01)	4.11 (2.63)	4.39 (2.04)	3.38 (2.49)	3.49 (2.51)
초기업 표준율a	–	4.62 (3.15)	–	4.49 (2.69)	–	3.54 (3.44)	–	4.27 (2.33)	–	–
고졸 초임 (만원) b	2071 (458)	2160 (538)	2288 (534)	2269 (668)	2143 (463)	2118 (472)	2455 (526)	2446 (495)	2624 (602)	2507 (589)
대졸 초임 (만원) c	2504 (525)	2619 (632)	2636 (588)	2593 (694)	2553 (536)	2533 (545)	2947 (635)	2996 (675)	3135 (704)	3023 (755)

주: ( )안은 표준편차이고, 표본 수는 (a/b/c)의 순으로 표기되어 있음.

<표 3>에는 본 연구의 회귀분석에서 사용될 통제변수들의 기초통계가 정리되어 있다. 노동조합 특성 변수들로서 상급단체, 노조 조직률, 노조 연령 등이 기업별 교섭 사업체와 초기업단위 교섭 참여 사업체로 구분해서 정리되어 있다. 상급단체에 관한 통계를 보면,

기업별교섭 사업체에서는 한국노총 계열 노조가 60%대를 보이면서 가장 높은 비중을 보이고 있고, 초기업단위교섭 참여 사업체에서는 2009년까지는 민주노총 계열 노조가 가장 높은 비중을, 2009년 이후에는 한국노총 계열 노조가 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 또 한 가지 눈에 띄는 점은 비가맹노조 중에서도 초기업단위 교섭에 참여하는 곳들이 일부 존재하고 있다는 사실이다. 이들은 최상급단체에는 가입하지 않았지만, 초기업단위 노조이거나 버스나 택시에서처럼 기업별노조이면서 업종별교섭에 참여하는 것으로 추측된다. 노조 조직률 통계를 보면, 기업별교섭과 초기업단위 교섭 참여 사업체 사이에 노조 조직률에서 큰 차이가 발견되지 않는다. 2009년과 2011년에는 초기업단위 교섭 참여 사업체에서 노조 조직률이 더 높은 반면, 그 밖의 연도들에서는 기업별교섭 참여 사업체의 노조 조직률이 더 높게 나타나고 있어서 시계열적인 일관성도 약한 상태이다. 마지막으로 노조의 연령 통계를 보면, 기업별교섭 참여 사업체와 초기업단위 교섭 참여 사업체 사이에 노조의 연령 차이가 거의 발견되지 않는다.

<표 3>에는 사업체 특성 변수들인 1인당 영업이익, 1인당 고정자산, 하청 기업 유무, 복수사업체 유무 등에 관한 통계들도 보고되어 있다. 먼저 1인당 고정자산은 초기업단위 교섭 참여 사업체들에서 일관되게 더 낮게 나타나고 있고, 하청기업이 있는 사업체의 비율도 초기업단위 교섭 참여 사업체에서 일관되게 더 낮게 나타나고 있다. 이들 통계들은 초기업단위 교섭 참여 사업체들이 중소기업이거나 서비스업 중심으로 이루어져 있을 가능성을 보여주고 있는데, 기업규모 측면에서 초기업단위 교섭 참여 사업체들의 조직규모가 더 큰 것으로 미루어 초기업단위 교섭 참여 사업체들의 낮은 1인당 고정자산은 그들의 업종별 특성에서 기인하는 것으로 추측된다. <부표 1>에 정리된 산업별 분포에 관한 통계는 서비스업의 비중이 기업별교섭 표본보다 초기업단위 교섭 표본에서 더 높게 나타나고 있어서 이러한 추측을 뒷받침하고 있다. 한편 1인당 영업이익 통계를 보면, 2009년까지는 기업별교섭 사업체에서, 2009년 이후에는 초기업단위 교섭 참여 사업체들에서 더 높게 나타나고 있어서 초기업단위 교섭 참여가 기업의 재무성과를 떨어뜨린다고 단정하기는 어렵다. 「사업체패널조사」가 사업체 단위 조사이지만, 일부 변수들이 기업체 단위 변수들이어서 그 차이를 통제하기 위해서 복수사업체 여부를 가리키는 더미 변수도 포함하였다.

마지막으로, <표 3>에 근로자 특성 변수로서 이직률, 제품·서비스시장 상황을 보여주는 시장 경쟁 정도와 제품수요 변동에 관한 통계들도 정리하고 있다. 이직률은 해당 사업체의 다수 직종에 대한 이직률 지표이다. 그 통계 결과들을 보면, 초기업단위 교섭 참여 사업체에서 이직률이 조금 더 높게 나타나고 있다. 시장 상황 변수들은 5점 척도의 정성적 지표들인데, 기업별교섭 사업체와 초기업단위 교섭 참여 사업체 사이에 차이가 거의 존재하지 않는다.

<표 3> 통제변수들의 기초통계

변수	2005		2007		2009		2011		2013	
	기업 (N=277)	초기업 (N=87)	기업 (N=286)	초기업 (N=101)	기업 (N=288)	초기업 (N=103)	기업 (N=294)	초기업 (N=103)	기업 (N=227)	초기업 (N=111)
한노총	0.64 (0.48)	0.49 (0.50)	0.63 (0.48)	0.48 (0.50)	0.51 (0.50)	0.42 (0.50)	0.60 (0.49)	0.57 (0.50)	0.60 (0.49)	0.55 (0.50)
민노총	0.29 (0.45)	0.51 (0.50)	0.29 (0.46)	0.51 (0.50)	0.36 (0.48)	0.50 (0.50)	0.24 (0.43)	0.38 (0.49)	0.24 (0.43)	0.37 (0.48)
비가맹	0.07 (0.26)	0.00 (0.00)	0.08 (0.27)	0.01 (0.10)	0.12 (0.33)	0.08 (0.27)	0.16 (0.36)	0.05 (0.22)	0.15 (0.36)	0.08 (0.27)
조직률(%)	64.0 (22.9)	62.0 (24.2)	49.0 (26.7)	46.4 (29.1)	50.3 (26.3)	51.2 (26.5)	59.7 (24.5)	63.4 (23.2)	48.4 (25.9)	45.5 (28.0)
노조연령 (년)	17.9 (11.3)	17.4 (11.4)	19.3 (11.6)	18.5 (10.9)	17.7 (10.0)	18.9 (12.3)	20.7 (10.6)	22.3 (12.8)	22.0 (11.5)	22.8 (11.6)
인당 영업 이익(백만)	26.2 (97.3)	3.2 (119.8)	36.9 (100.9)	30.8 (107.3)	61.9 (322.8)	147.6 (777.2)	61.6 (285.2)	74.2 (303.6)	52.3 (193.5)	67.4 (318.1)
인당 고정 자산(백만)	273.1 (388.9)	168.2 (276.6)	300.7 (437.4)	165.7 (246.1)	324.3 (431.8)	303.1 (536.1)	403.3 (948.7)	242.8 (357.4)	386.1 (596.3)	203.3 (238.7)
하청 있음	0.37 (0.48)	0.25 (0.44)	0.35 (0.48)	0.22 (0.41)	0.30 (0.46)	0.26 (0.44)	0.29 (0.45)	0.25 (0.44)	0.37 (0.48)	0.30 (0.46)
이직률(%)	8.6 (10.5)	9.7 (9.2)	7.9 (9.6)	10.5 (15.0)	6.3 (7.3)	7.6 (8.0)	8.1 (10.0)	7.9 (8.8)	8.3 (12.9)	11.0 (14.5)
근로자수 (명)	736.8 (1221)	777.4 (1543)	720.8 (1324)	840.2 (1583)	642.0 (1064)	664.5 (1043)	647.7 (1084)	980.1 (1971)	656.4 (1036)	761.8 (1111)
시장경쟁 (5점)	3.82 (1.22)	4.07 (0.96)	3.76 (1.16)	3.85 (1.05)	3.66 (1.10)	3.60 (0.93)	3.77 (0.99)	3.68 (1.08)	3.83 (1.04)	3.70 (0.98)
수요변동 (5점)	3.08 (0.99)	3.07 (1.08)	3.15 (0.95)	3.28 (0.98)	3.09 (0.87)	3.33 (0.83)	3.09 (0.98)	3.15 (0.96)	3.07 (0.94)	3.07 (0.88)
복수사업체	0.70 (0.46)	0.52 (0.50)	0.67 (0.47)	0.55 (0.50)	0.58 (0.49)	0.57 (0.50)	0.60 (0.49)	0.56 (0.50)	0.70 (0.46)	0.61 (0.49)

주: ( )안은 표준편차.

Ⅳ. 실증분석 결과

본 연구의 동태적 패널분석 결과들은 <표 4>에서 <표 7>까지에 정리하였다. 먼저 <표 4>에는 가설 1을 검증하기 위해서 전체 표본을 대상으로 해서 가장 기본적인 모형의 추정 결과들이, <표 5>에는 가설 2, 즉 2008년 이전과 이후 사이에 초기업단위 교섭의 임금효과에 차이가 있는지를 확인하기 위한 추정 결과들이, <표 6>에는 가설 3, 즉 제조업과 서비스업 사이에 초기업단위 교섭의 임금효과에 차이가 있는지를 확인하기 위한 추정결과들이, <표 7>에는 제조업 표본과 서비스업 표본에 대해서 각각 기본 모형의 추정 결과들을 정리하였다.

먼저, <표 4>에 정리된 기본모형의 추정결과들을 보면, 초기업단위 교섭은 Log(대졸 초임)에 대해서 양측 검증으로 α=0.10 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치는 것 외에는 임금인상률이나 Log(고졸 초임) 등에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있다. 이상의 결과들은 초기업단위 교섭이 임금수준에 양(+)의 영향을 미칠 것이라는 시장장악력 가설이나 음(-)의 영향을 미칠 것이라는 외부효과의 내부화 가설 등에 대해서 어느 쪽도 지지하지 않는 것으로 나타나고 있다. 이상의 결과는 초기업단위 교섭이 임금에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다고 보고한 OECD(1997)의 분석결과에 부합하는 모습이다. 굳이 어느 쪽 방향인가를 결정한다면, 외부효과의 내부화 가설에 가까운 편이라고 할 수 있지만, 부호의 방향이나 통계적 유의도에서 일관성을 보이지 않아서 그렇게 주장하기도 어려운 상태이다.

<표 4> 초기업단위 교섭의 임금효과에 관한 동태적 패널분석

독립변수	종속변수		
	임금인상률 (N=383, Max T=3)	Log(고졸 초임) (N=303, Max T=3)	Log(대졸 초임) (N=350, Max T=3)
상수	3.772 (2.795)	7.924 (0.581)	8.076 (0.488)
종속변수(t-1)	0.075^(0.049)	−0.010 (0.071)	−0.031 (0.060)
초기업단위 교섭	0.033 (0.225)	−0.001 (0.021)	−0.027*(0.015)
민노총	1.898***(0.649)	−0.023 (0.035)	0.011 (0.039)
비가맹	1.200**(0.581)	−0.028 (0.042)	−0.002 (0.037)
조직률	−0.049*(0.026)	−0.0004 (0.0013)	−0.001 (0.001)
조직률**2	0.000^(0.000)	0.00000 (0.00001)	0.00001 (0.00001)
노조연령	−0.105**(0.052)	0.001 (0.004)	−0.002 (0.003)
노조연령**2	0.002*(0.001)	−0.0001 (0.0001)	0.000 (0.000)
log(인당 영업이익)	0.121**(0.055)	−0.003 (0.005)	−0.003 (0.003)
log(인당 고정자산)	−0.150 (0.227)	−0.007 (0.010)	−0.006 (0.007)
하청 있음	0.063 (0.232)	0.032*(0.018)	0.038***(0.013)
이직률	−0.010 (0.010)	−0.001 (0.001)	0.000 (0.001)
log(전년도 고용)	0.156 (0.362)	−0.014 (0.027)	0.017 (0.021)
시장경쟁	0.022 (0.138)	−0.004 (0.011)	−0.003 (0.010)
시장수요 변동	0.358***(0.138)	−0.005 (0.010)	−0.008 (0.009)
복수사업체	0.344 (0.447)	0.031 (0.044)	0.020 (0.030)
2009년	−1.430***(0.245)	−0.061***(0.021)	−0.024^(0.016)
2011년	0.267 (0.326)	0.085***(0.019)	0.128***(0.015)
2013년	−0.779***(0.267)	0.141***(0.024)	0.168***(0.020)
Wald Test(χ^2)	130.9	146.5	222.6

주: ^ $p<0.10$(단측검증) * $p<0.10$(양측검증) ** $p<0.05$(양측검증) *** $p<0.01$(양측검증)

그 밖의 통제변수들에 대한 추정결과들을 보면, 임금인상률 모형에서만 통계적으로 유의한 변수들이 일부 발견되고 있다. 우선, 민노총 계열 노동조합이 있는 사업체나 비가맹 노조가 있는 사업체에서 임금인상률이 통계적으로 유의하게 높게 나타나고 있으며, 조직률과 노조 연령 등도 임금인상률에 통계적으로 유의하게 U자형 영향을 미치고 있다. 그와 동시에 1인당 영업이익과 시장 수요 변동 변수들도 임금인상률에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 반면에 Log(고졸 초임)이나 Log(대졸 초임) 등의 임금수준 변수들에 대해서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 통제변수들이 거의 발견되지 않고 있다. 예외적으로 하청기업의 존재가 그 두 가지 임금수준 변수들에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있는 정도이다.

<표 5>에 정리된 2008년 전후 시기의 조절효과에 관한 추정결과들을 보면, 초기업단위 교섭과 2008년 이후 시기 더미변수의 교차항의 추정계수들이 모두 일관되게 음(-)의 값을 보이고 있음을 알 수 있다. 그중 Log(고졸 초임)에 대해서는 양측검증으로 α=0.05 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 값을, Log(대졸 초임)에 대해서는 양측검증으로 α=0.10 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 값을 보이고 있으며, 임금인상률에 관해서는 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 값을 보이고 있다. 이상의 결과들은 2008년 전후의 시기에 초기

<표 5> 초기업단위 교섭의 임금효과에 관한 동태적 패널분석: 2008년 전후 시기 비교

독립변수	종속변수		
	임금인상률 (N=383, Max T=3)	Log(고졸 초임) (N=303, Max T=3)	Log(대졸 초임) (N=350, Max T=3)
상수	3.057 (2.619)	4.486 (0.901)	4.110 (0.684)
종속변수(t−1)	−0.077^(0.053)	0.448 (0.119)	0.486***(0.084)
초기업단위교섭	0.262 (0.463)	0.127**(0.059)	0.045 (0.050)
초기업단위교섭*y08 이후	−0.305 (0.480)	−0.134**(0.056)	−0.083*(0.049)
y08 이후	−1.170***(0.270)	0.025 (0.023)	0.037**(0.018)
민노총	1.257**(0.621)	−0.136***(0.052)	−0.088^(0.058)
비가맹	1.024*(0.587)	−0.089^(0.063)	−0.026 (0.059)
조직률	−0.030^(0.023)	−0.002 (0.002)	−0.001 (0.002)
조직률**2	0.000*(0.000)	0.00003 (0.00002)	0.00002 (0.00002)
노조연령	−0.082*(0.049)	0.004 (0.005)	−0.0005 (0.0038)
노조연령**2	0.002*(0.001)	−0.0001 (0.0001)	0.0001 (0.0001)
log(인당 영업이익)	0.101*(0.053)	−0.009^(0.007)	−0.006 (0.005)
log(인당 고정자산)	−0.164 (0.212)	−0.014 (0.015)	−0.013 (0.012)
하청 있음	0.034 (0.234)	0.074***(0.026)	0.057***(0.022)
이직률	−0.005 (0.010)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)
log(전년도 고용)	0.252 (0.330)	−0.023 (0.046)	0.005 (0.037)
시장경쟁	0.106 (0.128)	0.006 (0.016)	0.004 (0.015)
시장수요 변동	0.323**(0.131)	−0.019^(0.014)	−0.016 (0.013)
복수사업체	−0.020 (0.406)	0.044 (0.057)	0.024 (0.040)
Wald Test(χ^2)	71.8	40.6	119.5

주: ^ p<0.10(단측검증) * p<0.10(양측검증) ** p<0.05(양측검증) *** p<0.01(양측검증)

업단위 교섭의 임금효과가 통계적으로 유의하게 다름을 시사하고 있다. 노동조합의 공세국면이 둔화되었던 2008년 이후 시기보다 이전 시기에 초기업단위 교섭의 임금효과가 더 크게 나타나고 있다. 2008년 이후 시기를 가리키는 더미변수에 0의 값을 주면 2008년 이전 시기의 초기업단위 교섭의 임금효과를 추정할 수 있는데 그 값은 모두 양(+)의 값으로 나타나고, 특히 Log(고졸 초임)에 대해서는 통계적으로 유의한 양(+)의 값을 보이고 있다. 어쨌든 이상의 결과들은 2008년 전후 시기에 초기업단위 교섭의 임금효과가 다를 것이라는 가설 2를 지지해주고 있다. 이 결과들은 초기업단위 교섭에 참여하는 노동조합들의 노동공급 통제 능력이 증대해서 임금인상률을 높일 가능성이 있음을 보여주고 있다.

제조업과 서비스업 사이에 초기업단위 교섭의 임금효과가 다른지를 추정한 <표 6>의 정리 결과들을 보면, 초기업단위 교섭이 임금인상률에 미치는 영향만 제조업에서 양측검증으로 α=0.10 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있다. 제조업 대 서비스업을 구분하는 더미변수가 Log(고졸 초임)에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 조절효과를, Log(대졸 초임)에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 양(+)의 조절효과를 보이고 있어서 제조업과 서비스업 사이에 초기업단위 교섭의 임금효과가 다를 것이라는 가설은 부분적으로만 지지되고 있다.

<표 6> 초기업단위 교섭의 임금효과에 관한 동태적 패널분석: 제조업과 서비스업의 비교

독립변수	종속변수		
	임금인상률 (N=383, Max T=3)	Log(고졸 초임) (N=303, Max T=3)	Log(대졸 초임) (N=350, Max T=3)
상수	3.962 (2.799)	7.923 (0.581)	8.063 (0.489)
종속변수(t-1)	0.077^(0.049)	−0.009 (0.071)	−0.028 (0.060)
초기업단위교섭	0.439^(0.321)	0.020 (0.039)	−0.027 (0.028)
초기업단위교섭*제조업	−0.788*(0.452)	−0.034 (0.046)	0.000 (0.034)
민노총	1.943***(0.650)	−0.021 (0.035)	0.012 (0.039)
비가맹	1.259**(0.584)	−0.026 (0.042)	−0.002 (0.037)
조직률	−0.049*(0.025)	−0.0003 (0.0013)	−0.001 (0.001)
조직률**2	0.000^(0.000)	0.00000 (0.00001)	0.00001 (0.00001)
노조연령	−0.109**(0.052)	0.001 (0.004)	−0.002 (0.003)
노조연령**2	0.002**(0.001)	−0.0001 (0.0001)	0.0000 (0.0001)
log(인당 영업이익)	0.122**(0.055)	−0.003 (0.005)	−0.003 (0.003)
log(인당 고정자산)	−0.151 (0.226)	−0.007 (0.010)	−0.006 (0.007)
하청 있음	0.039 (0.234)	0.032*(0.018)	0.038***(0.013)
이직률	−0.010 (0.010)	−0.001 (0.001)	0.000 (0.001)
log(전년도 고용)	0.134 (0.361)	−0.015 (0.027)	0.017 (0.021)
시장경쟁	0.007 (0.138)	−0.005 (0.012)	−0.003 (0.010)
시장수요 변동	0.360***(0.137)	−0.005 (0.010)	−0.008 (0.009)
복수사업체	0.349 (0.450)	0.031 (0.044)	0.020 (0.030)
2009년	−1.428***(0.246)	−0.061***(0.021)	−0.024^(0.016)
2011년	0.282 (0.326)	0.086***(0.019)	0.128***(0.015)
2013년	−0.770***(0.267)	0.141***(0.024)	0.167***(0.020)
Wald Test(χ^2)	132.4	146.8	223.7

주: ^ p<0.10(단측검증) * p<0.10(양측검증) ** p<0.05(양측검증) *** p<0.01(양측검증)

<표 7> 제조업과 서비스업 표본들에 대한 초기업단위 교섭의 임금효과에 관한 동태적 패널분석

독립변수		종속변수		
		임금인상률	Log(고졸 초임)	Log(대졸 초임)
제조업	(N, Max T)	(198, 3)	(183, 3)	(194, 3)
	Wald Test(χ^2)	93.6	140.4	190.4
	초기업단위교섭	−0.272 (0.318)	−0.010 (0.024)	−0.025^(0.018)
서비스업	(N, Max T)	(186, 3)	(121, 3)	(157, 3)
	Wald Test(χ^2)	98.2	48.1	89.9
	초기업단위교섭	0.351 (0.322)	0.027 (0.380)	−0.024 (0.028)

주: ^ p<0.10(단측검증) * p<0.10(양측검증) ** p<0.05(양측검증) *** p<0.01(양측검증)
통제변수들은 <표 4>에 정리된 기본모형과 동일하게 사용하였으나 지면 절약을 위해서 보고를 생략함.

<표 7>에는 초기업단위 교섭의 임금효과를 추정하기 위한 기본모형을 제조업 표본과 서비스업 표본을 구분해서 따로따로 추정한 결과들을 정리하고 있다. 여기에 사용한 통제변수들은 <표 4>에 정리되어 있는 변수들을 모두 사용했지만, 지면을 절약하기 위해서 초기업단위 교섭 변수의 추정결과들만을 보고하고 있다. 그 결과들을 보면, 제조업의 경우에는 초기업단위 교섭이 통계적으로 유의하지는 않지만 임금인상률, Log(고졸 초임), Log(대졸 초임) 등에 일관되게 음(-)의 영향을 미치고 있다. 반면에 서비스업의 경우에는 초기업단위 교섭이 임금인상률과 Log(고졸 초임)에 통계적으로 유의하지 않은 양(+)의 값을 보이고 있고 Log(대졸 초임)에 대해서만 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 값을 보이고 있다. 이런 점에서 약하기는 하지만, 제조업의 경우 서비스업보다 초기업단위 교섭의 임금효과가 더 낮을 가능성이 남아 있다.

Ⅴ. 맺음말

이상으로 본 연구는 한국노동연구원의 「사업체패널조사」 1-5차 웨이브(2005-2013년)를 이용해서 초기업단위 교섭의 임금효과를 실증적으로 분석해보았다. 이론모형은 Calmfors and Driffill(1988)의 낙타혹형 가설의 두 가지 논거들, 즉 교섭구조의 집중화에 따른 노조의 시장 장악력 변화와 외부효과의 내부화 정도 등을 원용하여 우리나라의 초기업단위 교섭에 맞게 변형적으로 구성하였다. 그런 이론적 논의를 통해서 초기업단위 교섭이 임금수준에 긍정적인 영향을 미칠 것인가 아니면 부정적인 영향을 미칠 것인가라는 대립가설, 노동조합의 공세국면이 둔화된 2008년 이후의 시기에는 초기업단위 교섭의 임금효과가 줄어들 것이라는 가설, 서비스업보다 제조업에서 초기업단위 교섭의 임금효과가 줄어들 것이라는 가설 등을 설정하였다.

방법론적으로는 기업마다 임금수준이 다르다는 점(고정효과)과 임금수준이나 임금인상 여력에 따라서 초기업단위 교섭에의 참여 여부를 결정할 수 있다는 점(내생성) 등을 통제하기 위해서 동태적 패널모형을 사용하였다. 종속변수는 임금인상률, Log(고졸 초임), Log(대졸 초임) 등 3 가지이고, 주된 독립변수로는 초기업단위 교섭 여부를 가리키는 더미변수가 사용되었다. 가설 2와 가설 3을 검증하기 위해서 사용된 조절변수는 2018년 이후 시기를 가리키는 더미변수와 제조업 더미 변수였다.

본 연구의 실증분석 결과는 초기업단위 교섭이 임금수준에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 초기업단위 교섭이 Log(대졸 임금)에 대해서는 양측검증으로 α=0.10 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있지만, 임금인상률에는 통계적으로 유의하지 않은 양(+)의 값을, Log(고졸 임금)에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 값을 보이고 있어서 부호의 방향도 일관성을 가지지 못하고 있다. 어쨌든 임금수준에 대해서는 약하게나마 음(-)의 영향을, 임금인상률에 대해서는 약한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 이런 점에서 본 연구의 실증결과는 초기업단위 교섭이 임금수준에 대해서 양(+)의 영향을 미칠 것이라는 시장 장악력 관점이나 음(-)의 영향을 미칠 것이라는 외부효과 내부화 관점 모두 지지하지 않고 있다.

그렇긴 하지만, 2008년 이후 시기를 가리키는 더미변수와 초기업단위 교섭의 교차항을 포함해서 추정해본 결과 그 교차항의 추정치가 비교적 일관되게 음(-)의 값을 보이고 있어서 2008년 전과 후의 시기에 초기업단위 교섭의 임금효과가 다르게 나타나고 있음을 보이고 있다. 그 부호의 방향을 감안할 때, 2008년 이후 초기업단위 교섭의 임금효과가 줄어들고 있음을 가리키는데, 이것은 2008년 이후 사회의 전반적인 보수화 경향이 초기업단위 교섭의 임금효과를 떨어뜨린 것이 아닌가 추측된다. 그와 동시에 제조업 더미 변수를 조절변수로 사용해서 초기업단위 교섭의 결과를 추정해본 결과, 약하게나마 제조업에서의 초기업단위 교섭의 임금효과가 더 낮은 것으로 확인되고 있다. 그것을 조금 더 구체적으로 확인하기 위해서 제조업 표본과 서비스업 표본으로 구분해서 초기업단위 교섭의 임금효과를 추정해본 결과, 제조업에서는 초기업단위 교섭의 임금효과가 통계적으로 유의하지 않은 음(-)의 값을 보이고 있음에 반해서 서비스업에서는 그 추정치가 양의 값을 더 많이 보이고 있다.

초기업단위 교섭이 주로 노동조합에 의해서 추진되는 경향이 있기 때문에 그것이 노측에게 유리할 것처럼 생각될 수 있지만, 본 연구의 분석결과는 초기업단위 교섭이 임금수준 측면에서는 반드시 노측에게 유리하지만은 않다는 사실을 시사하고 있다. 임금격차나 고용안정 등 다른 측면들도 존재하기 때문에 임금수준만으로 평가할 수는 없지만, 임금수준만을 기준으로 본다면, 초기업단위 교섭이 반드시 근로자들에게 유리한 것이라고 할 수 있다. 본 연구의 분석 결과는 초기업단위 교섭이 임금수준에 최소한 양(+)의 영향을 미치

지 않고 있기 때문이다. 그보다는 오히려 약하게나마 임금수준에 부정적인 영향을 미칠 가능성도 존재하고 있다. 더구나 이러한 분석 결과는 외부효과의 내부화 관점에서 논리적으로도 해석할 수 있는 것이기 때문에 그것을 통계적 착시라고 치부할 수는 없다. 이런 분석 결과는 2000년대 후반 이후의 보수화 추세 속에서도 초기업단위 교섭에 참여한 사업체의 비율이 줄어들기보다는 오히려 증가하고 있는 배경을 설명해주고 있다.

초기업단위 교섭의 임금효과가 양(+)의 값이 아니라는 분석 결과는 동시에 우리나라에서 초기업단위 교섭의 동력을 약화시키고 있다는 점도 시사하고 있다. 초기업단위 교섭은 결국 노측의 주도로 추진될 수밖에 없는데, 그 동력의 원천인 조합원들에게 실익을 가져다 줄 수 있어야 한다. 임금수준이 조합원들에게 가장 큰 실익인데, 애석하게도 초기업단위 교섭의 임금성과가 긍정적이지 않기 때문이다. 더구나 2000년대 후반 이후 우리나라 노동조합의 힘이 전반적으로 약화되고 있는 점도 초기업단위 교섭의 추진 동력을 떨어뜨리고 있다. 이처럼 기업별교섭 환경에서 초기업단위 교섭을 추진하는 것이 매우 어렵다는 사실이 본 연구의 분석결과에서 도출되고 있다. 이런 점에서 산별교섭이라기보다는 복수기업교섭에 가까운 현재의 불완전한 형태의 초기업단위 교섭이 전형적인 산별교섭이나 업종별교섭으로 발전하기는 어려울 것으로 보인다. 이런 점에서 현재의 우리나라 초기업단위 교섭은 더 발전된 산별교섭으로 발전해가는 과정의 과도적인 형태라기보다는 그것 자체로서 초기업단위 교섭의 한 유형으로 자리잡아갈 가능성이 높다. 이런 점에서 해당 산업 노동시장의 상당 부분을 포괄하고 이중교섭이 예외적으로만 허용되는 전형적인 산별교섭을 추진하고자 한다면, 그것은 의식적인 제도화 과정을 거칠 필요가 있음을 알 수 있다.

참고문헌

1. 노용진 · 김동우(2007), “교섭구조의 집중화가 임금수준에 미치는 영향”, 『산업노동연구』, 제13권 제1호, 한국산업노동학회, pp.149-177.
2. 노진귀 · 박용철(2013), 『운수산업 작업장 규칙 형성실태 연구 - 버스·택시·도시철도·철도』, 한국노총중앙연구원.
3. 노진귀 · 노병직 · 진숙경(2013), 『제조업 작업장규칙 형성실태 연구』, 한국노총중앙연구원.
4. 노진귀 · 유병홍(2014), 『공공부문 및 민간서비스산업 작업장규칙 형성실태 연구(II)』, 한국노총중앙연구원.
5. Bean, C., R. Layard and S. Nickell(1986), “The Rise in Unemployment: A Multi-Country Study, *Economica, New Series*, Vol.53, No.210, Supplement:

Unemployment, pp.S1-S22.

6. Calmfors, L., and J. Driffill(1988), “Bargaining Structure, Corporatism and Macroeconomic Performance,” *Economic Policy*, Vol.3, No.6, pp.14-61.
7. Card, D., and S. De La Rica(2006), “Firm-Level Contracting and the Structure of Wages in Spain”, *Industrial and Labor Relations Review,* Vol.59, No.4, pp.573-592.
8. Cardoso, A. R., and P. Portugal(2005), “Contractual Wages and the Wage Cushion under Different Bargaining Settings”, *Journal of Labor Economics*, Vol.23, No. 4, pp. 875-905.
9. Dahl, C. M., D. Maire, and J. R. Much(2013), “Wage Dispersion and Decentralization of Bargaining”, *Journal of Labor Economics*, Vol.31, No.3, pp.501-533.
10. Daouli, J., M. Demoussis, N. Giannakopoulos and I. Laliotis(2013), “Firm-Level Collective Bargaining and Wage in Greece: A Quantile Decomposition Analysis”, *British Journal of Industrial Relations,* Vol.51, No.1, pp.80-103.
11. Dell’Aringa, C. and C. Lucifora(1994) “Collective bargaining and relative earnings in Italy”, *European Journal of Political Economy*, Vol.10, No.4, pp.727-747.
12. Fitzenberger, B., K. Kohn, and A. C. Lembeke(2013), “Union Diversity and Varieties of Coverage: The Anatomy of Union Wage Effects in Germany”, *Industrial and Labor Relations Review,* Vol.66, No.1, pp.169-197.
13. Galenson, W. and K. Odaka (1976), “'The Japanese Labour Market”, In H. Patrick and H. Rosovsky (eds.), *Asia's New Giant: How the Japanese Economy Works,* Washington: Brookings Institution, pp.587-671.
14. Gerlach, K., and G. Stephen(2005), “Wage Dispersion by Wage-setting Regime”, *IAB Discussion Paper.*
15. Granqvist, L., and H. Regner(2008), “Decentralized Wage Formation in Sweden”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.46, No.3, pp.500-520.
16. Guertzgen, N.(2007), “The Effect of Firm- and Industry-level Contracts on Wage: Evidence from Longitudinal Linked Employer-Employee Data”, *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*(06-082).
17. Guertzgen, N.(2016), “Estimating the Wage Premium of Collective Wage Contracts: Evidence from Longitudinal Linked Employer-Employee Data”, *Industrial Relations*, Vol.55, No.2, pp.294-322.
18. Hartog, J., E. Leuven, and C. Teulings(2002), “Wages and the Bargaining Regime in a Corporatist Setting: the Netherlands”, *European Journal of Political Economy*, Vol. 18, No.2, pp.317-331.

19. Hyman, R. (1975), *Industrial Relations: a Marxist Introduction,* London: Macmillan.
20. Katz, H. C. and T. A. Kochan(1992), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, McGraw Hill, U.S.A.
21. Metcalf, D.(1987), "Labor Market Flexibility and Jobs – A Survey of Evidence from OECD Countries with Special Reference to Great Britain and Europe", In Layard, R. and L. Calmfors(eds.), *The Fight Against Inflation*, Macroeconomic Paper from CEPS, MIT Press, Cambridge, Mass.
22. Newell, A. and J. Symons(1987), "Corporatism, Laissez-faire and the Rise in Unemployment", *European Economic Review*, Vol.31, pp.567-614.
23. OECD(1997), *OECD Employment Outlook*, OECD Publishing.
24. Plasman, R., M. Rusinek, and F. Rycx(2007), "Wages and the Bargaining Regime under Multi-level Bargaining: Belgium, Denmark and Spain", *European Journal of Industrial Relations*, Vol.13, No.2, pp.161-180.
25. Sakoh, K. (1990), "Economic Implications of Enterprise Unionism", *Journal of Labour Research*, Vol.11, pp.257-267.

<부표 1> 표본의 산업별 분포

변수	2005		2007		2009		2011		2013	
	기업 (N=277)	초기업 (N=87)	기업 (N=286)	초기업 (N=101)	기업 (N=288)	초기업 (N=103)	기업 (N=294)	초기업 (N=103)	기업 (N=227)	초기업 (N=111)
산업1	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.01 (0.11)	0.03 (0.16)
산업2	0.52 (0.50)	0.23 (0.42)	0.49 (0.50)	0.35 (0.48)	0.50 (0.50)	0.53 (0.50)	0.48 (0.50)	0.45 (0.50)	0.48 (0.50)	0.45 (0.50)
산업3	0.04 (0.19)	0.02 (0.15)	0.03 (0.17)	0.01 (0.10)	0.03 (0.18)	0.02 (0.14)	0.03 (0.17)	0.04 (0.19)	0.04 (0.20)	0.02 (0.13)
산업4	0.00 (0.00)	0.01 (0.11)	0.00 (0.00)	0.01 (0.10)	0.00 (0.00)	0.02 (0.14)	0.00 (0.00)	0.01 (0.10)	0.00 (0.00)	0.01 (0.09)
산업5	0.03 (0.18)	0.02 (0.15)	0.04 (0.19)	0.01 (0.10)	0.03 (0.17)	0.05 (0.22)	0.03 (0.16)	0.02 (0.14)	0.03 (0.17)	0.02 (0.13)
산업6	0.04 (0.20)	0.07 (0.25)	0.04 (0.20)	0.06 (0.24)	0.06 (0.24)	0.03 (0.17)	0.06 (0.23)	0.02 (0.14)	0.06 (0.24)	0.02 (0.13)
산업7	0.13 (0.34)	0.25 (0.44)	0.15 (0.36)	0.19 (0.39)	0.16 (0.37)	0.15 (0.35)	0.14 (0.35)	0.17 (0.38)	0.13 (0.34)	0.17 (0.38)
산업8	0.02 (0.15)	0.01 (0.11)	0.03 (0.17)	0.00 (0.00)	0.03 (0.17)	0.00 (0.00)	0.02 (0.13)	0.03 (0.17)	0.02 (0.13)	0.01 (0.09)
산업9	0.03 (0.18)	0.03 (0.18)	0.03 (0.17)	0.04 (0.20)	0.02 (0.15)	0.01 (0.10)	0.03 (0.18)	0.01 (0.10)	0.03 (0.16)	0.02 (0.13)
산업10	0.04 (0.20)	0.13 (0.33)	0.04 (0.19)	0.11 (0.31)	0.02 (0.15)	0.04 (0.19)	0.02 (0.14)	0.13 (0.33)	0.02 (0.15)	0.06 (0.24)
산업11	0.01 (0.08)	0.00 (0.00)	0.00 (0.06)	0.00 (0.00)	0.01 (0.08)	0.00 (0.00)	0.01 (0.08)	0.00 (0.00)	0.00 (0.07)	0.00 (0.00)
산업12	0.05 (0.23)	0.11 (0.32)	0.05 (0.22)	0.07 (0.26)	0.05 (0.22)	0.05 (0.22)	0.07 (0.26)	0.03 (0.17)	0.05 (0.22)	0.11 (0.31)
산업13	0.01 (0.10)	0.00 (0.00)	0.01 (0.10)	0.01 (0.10)	0.00 (0.06)	0.02 (0.14)	0.01 (0.12)	0.01 (0.10)	0.01 (0.09)	0.02 (0.13)
산업14	0.01 (0.10)	0.00 (0.00)	0.01 (0.10)	0.01 (0.10)	0.01 (0.10)	0.00 (0.00)	0.01(0.12)	0.00 (0.00)	0.02 (0.13)	0.00 (0.00)
산업15	0.01 (0.10)	0.01 (0.11)	0.01 (0.12)	0.01 (0.10)	0.01 (0.10)	0.01 (0.10)	0.02 (0.13)	0.01 (0.10)	0.01 (0.09)	0.00 (0.00)
산업16	0.01 (0.12)	0.06 (0.23)	0.02 (0.15)	0.09 (0.29)	0.02 (0.13)	0.05 (0.22)	0.03 (0.17)	0.06 (0.24)	0.04 (0.18)	0.05 (0.21)
산업17	0.03 (0.18)	0.01 (0.11)	0.02 (0.15)	0.03 (0.17)	0.03 (0.18)	0.02 (0.14)	0.03 (0.17)	0.00 (0.00)	0.04 (0.20)	0.01 (0.09)
산업18	0.01 (0.08)	0.02 (0.15)	0.01 (0.10)	0.01 (0.10)	0.00 (0.06)	0.01 (0.10)	0.00 (0.06)	0.02 (0.14)	0.00 (0.07)	0.02 (0.13)

abstract

On the Wage Effects of Multi-employer Bargaining

Yongjin Nho*

This study conducts empirical analyses on impacts of multi-employer bargaining on wage level, utilizing Workplace Panel Survey(2005-2013). I draw research hypotheses, improving upon Calmfors and Driffill(1988)'s two critical factors of market power and internalization of externalities. I estimate dynamic panel data models with wage growth rate and wage level as their dependent variables, and with multi-employer bargaining s the main independent variable.

The results of this study indicate that multi-employer bargaining does not have statistically significant effects on wage level or wage growth rate. However, the results indicate that the wage effects of multi-employer bargaining are lower after 2008 than before, and support partially the hypothesis that the wage effect of multi-employer bargaining is lower in the manufacturing sector than in the service sector. Finally the results are summarized and their implications are discussed.

Keywords: bargaining Structure, multi-employer bargaining, wage negotiation, wage growth rate, panel data analysis

* Professor, Dept. of Business Administration, Seoul National University of Science and Technology

產 業 關 係 硏 究
第28卷 第2號, 2018. 6. pp.25~49

고성과작업시스템의 결정요인에 대한 연구: 산업수준의 특성을 중심으로*

옥 지 호** · 박 오 원***

고성과작업시스템 도입의 결정요인과 관련되어 다양한 연구가 수행되어 왔음에도 불구하고, 대다수의 기존 연구는 기업수준의 요인들에 초점을 맞추고 진행되어 왔다. 그러나 특정 제도 도입과 관련된 기업의 의사결정은 경쟁사가 속한 산업의 특성으로부터 자유로울 수 없기 때문에 산업수준의 요인 또한 중요한 영향을 미칠 가능성이 있다. 이에 본 연구는 기존 연구와는 달리 산업수준에서의 고성과작업시스템의 결정요인을 규명하고자 한다. 한국노동연구원이 조사하는 사업체패널조사의 다섯 개 시점 자료를 토대로 패널데이터를 구축하여 65개 산업에 소속된 2,425개 사업장을 활용하여 분석한 결과, 산업 수준의 연구개발집중도, 역동성, 자본집약도 수준이 증가할수록 해당 산업에 속한 기업들의 고성과작업시스템 수준이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 연구는 주로 조직 수준의 결정요인을 다루었던 선행연구의 범위를 넘어 산업 수준의 변수 역시 고성과작업시스템 도입에 중요한 결정요인이라는 사실을 밝힘으로써 기존 연구의 이해를 확장하고 유관 분야에 대한 실무적 시사점을 제공한다.

▶주제어: 고성과작업시스템, 결정요인, 산업수준, 사업체패널조사

논문접수일 : 2018년 2월 23일, 심사의뢰일 : 2018년 2월 27일, 심사완료일 : 2018년 4월 12일
* 본 연구는 한국노동연구원 사업체패널팀에서 주관한 사업체패널조사 워킹페이퍼 시리즈(Workplace Panel Survey Paper Series)에 제출된 원고를 토대로 수정 및 보완되어 작성되었습니다.
** (제1 저자) 전주대학교 경영학과 조교수, chiho.ok@jj.ac.kr
*** (교신저자) 가톨릭대학교 경영학부 부교수, owpark@catholic.ac.kr

Ⅰ. 서 론

고성과작업시스템(HPWS: high-performance work systems)이 개인 및 조직성과에 효과적으로 기여할 수 있다는 사실이 국내외 다양한 연구들에 의해 보고되고 있음에도 불구하고, 고성과작업시스템의 도입(adoption of HPWS)에 대해서는 몇몇 연구를 제외하고는 밝혀진 바가 그다지 많지 않다(Chadwick, Super & Kwon, 2015; Ordiz-Fuertes & Fernandez-Sanchez, 2003; Pil & MacDuffie, 1996). 특히, 최근 제기되고 있는 지적들에 의하면, 왜 학계에서는 고성과작업시스템의 효과성에 대해 많은 합의(consensus)가 진행되었음에도 불구하고, 정작 현실에서는 고성과작업시스템을 높은 수준으로 도입하는 기업들이 생각보다 많지 않은지에 대해 의문이 제기되고 있다(Denisi, Wilson, & Biteman, 2014; Kaufman, 2012; Pil & MacDuffie, 1996). 고성과작업시스템에 대한 이러한 “연구와 실무의 격차(research-practice gap)”를 줄이기 위해서는 어떤 기업들이 고성과작업시스템을 도입하는지, 혹은 도입을 안하거나 못하는 이유가 무엇인지, 고성과작업시스템의 선행변수 혹은 결정변수(antecedent or determinant)에 대한 추가적인 연구를 필요로 하는 상황이다.

고성과작업시스템의 결정변수에 대한 선행연구는 주로 인적자원관리 시스템과 동일수준인 기업수준에서 진행되어 왔다. 예를 들면 과거의 조직성과, 전략유형, 경영진 가치, 조직구조 특성 등의 조직 내부적인 요인들도 있고(Chadwick et al., 2015; Pil & MacDuffie, 1996; Shin & Konrad, 2017; 강성춘·윤현중, 2009; 권기욱·정대용·배종석, 2010; 김윤호·윤희상·김종진, 2016), 환경 특성이나 제도적 동형화 등과 같은 조직 외부적인 요인들도 존재한다(Dimaggio & Powell, 1983; Sutton & Dobbin, 1996; 강성춘·윤현중, 2011; 이정현·김동배, 2007). 이러한 선행연구의 연구결과를 종합하면, 조직은 스스로의 전략적 의사결정에 따라 능동적으로 고성과작업시스템을 도입하기도 하지만, 경쟁기업의 고성과작업시스템 도입에 따른 제도적 압력이나 선도기업에 대한 동형화, 혹은 산업구조의 변화 등 외부적인 요인에 의해 수동적으로 도입을 결정하기도 한다.

이처럼 조직 내 · 외부 요소가 함께 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고, 고성과작업시스템의 도입 요인에 대한 선행연구는 주로 기업수준의 특성만을 고려하는 경우가 많았다. 그러나 전략경영과 산업조직 분야(예; Porter, 1980)의 태동과 흐름을 반영할 때, 기업의 의사결정과정에는 산업의 특성 역시 매우 중요한 역할을 하고 있다. 왜냐하면 기업이 전략적 의사결정을 행함에 있어서 산업의 역동성이나 성장가능성 등 산업의 특성으로부터 자유로울 수 없기 때문이다. 전략적 인적자원관리의 초기 연구들에서는 산업특성을 인적자원관리와 기업성과간의 관계를 분석함에 있어서 통제변수로 반영되는 정도이었으나, 최근에는 산업특성을 상황적 요인으로 설정하여 인적자원관리의 효과성을 분석하는 연구들이

진행되고 있는 것도 기업수준과 산업수준의 영향을 동시에 고려하는 시도인 것으로 풀이된다(Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Guthrie & Datta, 2008).

이에 본 연구에서는 산업수준의 특성이 조직의 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 조직의 능동적 관점 뿐 아니라 외부환경의 특성 때문에 수동적으로 고성과작업시스템을 도입하는 영향도 상당수 존재함을 보이고자 한다. 본 연구는 다음과 같은 시사점을 갖는다. 먼저 이론적으로 산업특성을 상황적 요인이 아닌 선행요인으로 반영하여, 인적자원관리 시스템 도입의 선행요인으로서 산업수준의 특성에 주목하고자 한다. 또한 실무적으로 고성과작업시스템의 도입에 대한 시사점을 제시하고자 한다. 즉, 학계에서 연구된 것만큼 고성과작업시스템의 도입이 실무적으로 활발하지 않은 이유는, 개별 사업체 입장에서는 고성과작업시스템을 도입하고자 하여도 산업의 구조적 특성으로 인해 이를 도입할 수 없는 환경적 제한이 존재할 수 있음을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 문헌연구

1. 고성과작업시스템의 정의

고성과작업시스템(HPWS)은 복수의 인적자원관리 제도들로 구성된 하나의 인적자원관리 시스템이 조직수준의 결과변수에 미치는 영향을 연구하는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management) 분야의 논의가 확장되면서 함께 발전되어 왔다(Wright & McMahan, 1992). 고성과작업시스템이란 조직이 지속적으로 경쟁우위를 얻기 위한 원천으로 조직 내 인적자원에 주목하여, 인적자원관리 정책 및 제도를 통해 조직구성원의 인적자본 및 사회적 자본을 향상시켜 이를 통해 개인 및 조직성과에 기여하는 시스템을 의미한다(Pfeffer, 1998). 인적자원관리 시스템이란 구성형태, 묶음, 아키텍처 등 연구자들마다 다양하게 불리는데, 복수의 인적자원관리 기능들이 조직 수준에서 일관된 목적으로 설계된 시스템을 의미한다(Wright & Boswell, 2002). 고성과작업시스템을 구성하는 정책 및 제도는 연구자들마다 약간씩의 차이는 있지만, 주로 선별적인 채용, 공정한 평가, 집단성과를 기반으로 한 성과보상, 다양한 참여 제도, 폭넓은 교육훈련 등을 제시하고 있다. 이를 통해 조직은 구성원들의 역량을 향상시킬 수 있을 뿐 아니라, 조직에 능동적이고 적극적으로 참여할 수 있도록 동기를 부여하고, 조직의 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 개인 및 조직성과에 기여할 수 있다(Bae & Lawler, 2000; Collins & Smith, 2006).

고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증연구를 종합한 메타연구결과

들에 의하면, 고성과작업시스템은 개인의 직무만족, 조직몰입 뿐 아니라 조직의 운영성과, 재무성과 등에도 긍정적인 영향을 미치고 있음이 공통적으로 보고되고 있다(Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010; Subramony, 2009). 이러한 결과는 국내 사업체를 대상으로 진행된 연구에서도 공통적으로 관찰되고 있는데, 김건식(2013)은 고성과작업시스템 관련 제도들을 폭넓게 활용할수록 인지된 조직성과가 증가하고 자발적 이직률이 낮아지는 효과가 있음을 검증하였다. 또한 옥지호(2013, 2015)에서는 고성과작업시스템을 활용할수록 활용적 성과와 탐색적 성과를 모두 달성할 수 있는 조직 양면성이 증가하여 조직성과에 기여할 수 있음을 보고하고 있다.

2. 고성과작업시스템 도입에 대한 기업 수준의 결정요인

고성과작업시스템의 결정요인을 다룬 기존의 연구들은 주로 CEO 또는 경영진의 가치, 과거성과, 기업전략 등 조직 수준의 변수들에 주목하여 진행되어 왔는데, 이들 연구들의 연구결과를 간략히 정리하면 다음과 같다(Chadwick et al., 2015; 권기욱 외, 2010; 김윤호 외, 2016; 이준우・이정현・방호진, 2012).

먼저 권기욱 외(2010)에서는 고성과작업시스템의 결정요인으로 과거성과(past firm performance)와 인적자원관리에 대한 조직의 가치(organizational values on HRM)가 제시되었다. 제조업에 속한 90개 기업과 비제조업에 속한 100개 기업을 토대로 실증분석을 진행한 결과, 과거성과는 고성과작업시스템 도입에 영향을 미치지 않았지만, 인적자원관리에 대한 조직의 가치는 고성과작업시스템 도입에 영향을 미치는 것으로 보고되었다.

이와 유사하게 김윤호 외(2016)의 연구에서는 종단면적 데이터를 활용하여 경영진의 인적자원중시 가치와 기업성과의 변화가 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 검증하였다. 분석결과는 권기욱 외(2010)의 결과와 유사한데, 인적자원중시 가치가 높을수록 고성과작업시스템의 도입은 점차 증가하였으나, 기업성과는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특히 주목할 만한 점은 이 두 가지 결정요인의 상호작용 효과인데, 경영진의 인적자원중시 가치가 높은 조직에서는 과거성과에 상관없이 고성과작업시스템의 도입수준이 높게 나타나는 반면, 경영진의 인적자원중시 가치가 낮은 조직에서는 과거성과가 증가할 때만 고성과작업시스템 도입이 증가함에 따라 결정요인 간의 다양한 조합에 의한 고성과작업시스템의 도입 패턴을 실증하였다.

마찬가지로 Chadwick et al.(2015)에서는 다양한 산업에 속한 국내 190개 기업을 대상으로, CEO의 전략적 인적자원관리 중시 정도가 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 규명하였다. 분석 결과는 이전 연구들과 유사하게도, 인적자원관리 중시 정도가 높은 최고

경영자일수록 고성과작업시스템을 도입하려는 경향이 강해지는 것으로 나타났다.

그 밖에도 노동조합의 영향력이 고성과작업시스템 도입에 영향을 미친다는 연구(Liu, Guthrie, Flood, & MacCurtain, 2009), 보완적 인적자원관리 제도들(complementary HR practice)을 활용할수록 고성과작업시스템의 도입이 활발해 진다는 연구들이 진행되어 왔다(Pil & MacDuffie, 1996). 또한 Ordiz-Fuertes & Fernandez-Sanchez(2003)에서는 고성과작업시스템의 결정요인으로 환경의 경쟁정도(environment rivalry)를 제시하였으나, 이를 측정하기 위한 방안으로 인사담당자가 인식한 경쟁정도를 측정함에 따라 산업의 객관적인 구조적 특성이 반영되었다기보다는 조직이 처한 경쟁수준에 대한 관계자의 주관적인 인식을 측정한 한계를 가진다.

정리하면 선행연구들은 고성과작업시스템의 결정요인으로 주로 조직 내 변수들, 특히 인적자원의 중요성에 대한 최고경영자 혹은 의사결정자들의 가치에 주목해 온 것을 확인할 수 있다. 하지만 이러한 가치가 존재한다고 해서 이들 조직이 반드시 고성과작업시스템을 도입할 수 있는 것은 아니다. 왜냐하면 고성과작업시스템을 도입하려 해도 각 조직이 소속된 산업의 구조적 특성이 이를 제약한다면 조직으로서는 고성과작업시스템 도입의 한계를 경험할 수밖에 없기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 개별 조직이 속한 구조적 특성이 개별 조직의 재량권에 미치는 영향을 설명하는 재량권 이론을 토대로, 산업의 구조적 · 환경적 특성이 조직 수준의 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 가설로 도출하고 이를 검증하고자 한다.

Ⅲ. 가설개발

고성과작업시스템 도입 여부에 있어서 산업의 구조적 특성이 중요한 이유는 조직은 환경으로부터 완전히 자유로운 상태에서 제도를 도입하고 실행하는 것이 아니라, 조직으로부터 제공되는 제약(constraint)이나 혜택(benefit)으로부터 어느 정도 영향을 받을 수밖에 없기 때문이다. 따라서 각 조직이 고성과작업시스템 등의 제도를 도입할 수 있는지 여부는 산업의 특성이 개별 조직으로 하여금 얼마나 많은 재량권을 허용하는가에 따라 달라질 것으로 판단된다. 이러한 관점을 잘 설명하고 있는 “재량권 이론(discretion theory)”에 의하면, 각 기업이 기계적인 구조(mechanistic form)나 유기적인 조직(organic form)의 선택에 대한 문제는 산업의 구조적인 특성으로부터 비롯되는 재량권에 따라 달라진다(Burns & Stalker, 1961; Wright & Snell, 1998). 즉, 재량권 이론에 따르면 어떤 인적자원관리 제도를 도입하여 어떻게 이를 전략적으로 운용할 것인가에 대한 이슈는 비단 기업 수준(establishment-level)의 논의가 아니라 산업 수준(industry-level)에서도 조망되어야 하는 이

슈이다(Hambrick & Abrahamson, 1995).

산업특성의 요인과 관련하여 경쟁전략 및 조직이론 분야 연구들은 산업특성을 산업연구개발집중도, 산업성장성, 산업역동성, 산업자본집약도 등 네 가지로 구분하고 있다 (Pfeffer & Salancik, 1978; Porter, 1980; Thompson, 1967). 또한 전략적 인적자원관리 분야에서 산업특성의 효과를 분석한 기존 연구(e.g.; Datta et al., 2005; Guthrie & Datta, 2008)에서도 산업의 특성을 네 가지 요인으로 구분하여 효과를 검증하였다. 따라서 기존 연구와의 일관성 및 기존 연구결과와의 비교분석을 위하여 본 연구에서도 산업의 특성을 산업연구개발집중도, 산업성장성, 산업역동성, 산업자본집약도의 네 가지 요인으로 구분한 후 각 요인별로 가설을 제시하였다. 첫 번째 요인은 해당 산업의 연구개발 집중도(R&D intensity)이다. 연구개발 집중도는 총매출액에서 연구개발비가 차지하는 비중을 의미한다. 연구개발 집중도는 산업차별성을 측정하는 지표로 활용된다(Hambrick & Finkelstein, 1987). 제품 또는 서비스의 차별성이 높은 산업에 속한 기업은 산업에서의 시장점유율을 높이는 과정에서 정형화되지 않은 다양한 의사결정에 직면하게 된다. 특히 이러한 의사결정들은 관련 정보를 수집하기도 어려울 뿐 아니라, 결과와의 인과관계 역시 복잡하고, 예측이 어려운 특성이 있다. 따라서 개별 기업 입장에서는 경쟁에서 이기기 위한 최적해(ultimate single solution)가 존재하지 않기 때문에, 다양한 시도들이 장려되고 이 과정에서 기업의 재량권을 높여주는 구조적 특성으로 작용하게 된다. 차별가능성이 높은 산업에 속한 조직들은 필연적으로 경쟁조직보다 고품질의 우수한 제품을 시장에 먼저 내놓기 위해 경쟁하게 되는데(Porter, 1980), 이를 위해서는 높은 수준의 연구개발을 필요로 하게 된다. 연구개발이 폭넓게 진행되는 산업에 속한 조직들은 고품질의 차별가능성이 높은 제품을 통해 시장에서의 점유율을 선점하기 위해 경쟁해야 한다. 이렇게 차별화된 제품과 서비스를 창출해내기 위해서는 종업원들의 창의성과 조직의 혁신 역량이 더욱 강조되어야 한다(Guthrie & Datta, 2008). 고성과작업시스템은 종업원들의 광범위한 참여, 권한위임, 다양한 교육훈련 등을 통해서 종업원들의 창의성을 촉진시키고 이는 궁극적으로 혁신성과를 높일 수 있게 된다(Chang, Jia, Takeuchi, & Cai, 2014). 이러한 내용을 종합적으로 고려해 볼 때 차별가능성이 높은 산업에 속한 조직일수록 고성과작업시스템을 활용하는 경향이 더욱 높아질 것이다.

가설 1. 산업 수준의 연구개발 집중도가 높을수록 해당 산업에 속한 사업장의 고성과작업시스템 도입 정도가 증가할 것이다.

기업의 재량권을 높이는 두 번째 구조적 특성은 산업 성장성(industry growth)이다. 산업성장성이란 환경의 관대함(environmental munificence)이라고도 하는데, 산업을 구성하는

전체 시장규모가 증가하고 있어 해당 산업에 속한 조직들이 지속적인 성장을 누릴 수 있도록 전체 시장의 크기가 지속적으로 커지고 있는 상황을 의미한다(Dess & Beard, 1984). 이러한 산업의 성장은 조직들로 하여금 여유자원(slack resources)의 활용을 가능하도록 해주는데, 이러한 여유자원은 조직이 여러 가지 다양한 시도들을 진행할 수 있도록 하는 여유(buffer)를 제공한다(Cyert & Martch, 1963). 즉, 시장 성장성이 높은 산업에 속한 조직은 조직의 성과를 유지하기 위한 다양한 시도들을 진행할 수 있으므로 고성과작업시스템의 도입에 긍정적으로 작용할 것으로 예상된다. 고성과작업시스템을 도입하고 유지하기 위해서는 상대적으로 많은 비용이 요구되는데(Godard, 2004), 성장성이 높은 산업에 속한 조직들은 이러한 비용을 감당할 수 있는 충분한 양의 여유 자원을 제공받기 때문에 고성과작업시스템 운영이 가능하다. 또한 높은 성장성을 가지는 산업에서는 시장에서 다양한 기회가 존재하고 이러한 기회를 획득하기 위한 경쟁도 더욱 치열할 것이다(Datta & Rajagopalan, 1998). 따라서 다양한 기회를 획득하고 결실을 맺기 위해서는 기업가 지향적 의사결정과 종업원들의 주도성을 높여나가는 것이 필요하다. 이와 함께 혁신과 조직변화를 적극적으로 시행해 나가야 할 것이다(Chatman & Jehn, 1994). 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 산업 수준의 성장성이 높을수록 해당 산업에 속한 사업장의 고성과작업시스템 도입 정도가 증가할 것이다.

재량권과 관련된 산업의 세 번째 특성은 산업의 역동성(industry dynamism)이다. 역동성이 높은 산업에서는 시장의 변화정도가 심해 미래를 예측하기 어렵고 시장점유율을 높이기 위한 최선의 방법이 부재한 상황을 가리킨다(Dess & Beard, 1984). 따라서 역동성이 높은 산업에 속한 조직들은 필연적으로 높은 수준의 불확실성(uncertainty)에 직면하게 되는데, 이러한 불확실성은 조직들로 하여금 다양한 시행착오(trial-and-error)를 통해 탁월한 성과를 향한 고유의 방식을 찾도록 강제하는 특성이 있다. 또한 불확실성이 높은 상황에서는 조직 전체적으로 유연성(flexibility)을 높여나가는 것이 요구된다(Merton, 1998). 왜냐하면 높은 불확실성하에서는 얼마나 빠르게 변화하는 환경에 민감하게 적응하고 대응할 수 있는가 그리고 기존과 차별화되는 새로운 가능성을 얼마나 시도할 수 있는가 하는 것이 조직의 경쟁우위를 가져가는 데 매우 중요하기 때문이다. 이러한 상황에서는 인적자원의 역할이 더욱 증대되는데, 다른 자원과 달리 인적자원은 지속적으로 새로운 학습이 가능해 지식의 축적 및 보유, 활용이 가능하다는 장점이 있기 때문이다(Adler, 2001; Grant, 1996). 이와 같이 새로운 학습과 지식활용을 적극적으로 수행해 나가기 위해서는 인적자원 유연성(human resource flexibility)이 높아져야 한다. Wright and Snell(1998)은 인적자

원 유연성(human resource flexibility)을 개념화하면서 조직 유연성을 높이기 위해서는 종업원들의 행동, 스킬 및 인적자원관리 제도의 세 가지 차원에서 유연성을 높여 나가야 한다고 강조한다. 즉, 환경의 역동성이 높은 산업에 속한 조직들은 불확실성에 효과적으로 대처하기 위한 목적으로 종업원들이 환경변화에 따라 요구되는 다양한 기술과 지식을 확보하고 이러한 기술과 지식을 시의적절하게 활용하는 인력관리 정책을 실행해 나갈 것이다. 따라서 이러한 산업에 속한 조직들은 고성과작업시스템을 도입하는 경향이 더욱 증가하게 될 것이다.

가설 3. 산업 수준의 역동성이 높을수록 해당 산업에 속한 사업장의 고성과작업시스템 도입 정도가 증가할 것이다.

마지막 네 번째 특성은 산업의 자본집약도(capital intensity)이다. 자본집약도는 상품 및 서비스를 생산하는 과정에서 기계, 설비, 토지 등 유형자산이 차지하는 상대적 비율을 의미한다. 자본집약도가 높을수록 유형자산으로 인한 고정비 비중이 높기 때문에 비용절감과 효율성을 통한 기업성과의 향상을 강조한다. 따라서 자본집약도가 높은 산업에서는 사람이 아닌 기계의 역량이나 입지, 자동화 여부 등이 성과를 창출하는데 중요하게 작용하기 때문에 업무수행방식이 경직되어 재량권을 활용할 여지가 줄어들게 된다(Datta et al., 2005). Terpstra and Rozell(1993)도 자본집약적인 산업에서는 제품의 생산과정에서 인적자원 요소의 필요성이나 역할이 상대적으로 약화된다고 주장한다. 반면, 자본집약도가 낮은 산업에서는 주어진 유형자산보다 전략적 운영방식, 종업원들의 역량 그리고 사람의 관리방식 등을 통한 조직성과의 향상이 더욱 강조되기 때문에 조직에서 어떠한 인적자원관리 시스템을 도입하고 실행하는지가 더욱 중요해지게 된다. 따라서 산업의 자본집약도가 낮을수록 해당 산업에 속한 조직들은 성과를 창출하기 위해서 인적 자원을 전략적으로 활용하는 것이 중요해지므로, 고성과작업시스템의 도입 정도가 증가하게 될 것으로 예측된다.

가설 4. 산업 수준의 자본집약도가 낮을수록 해당 산업에 속한 사업장의 고성과작업시스템 도입 정도가 증가할 것이다.

Ⅳ. 분석방법론

1. 자료 및 표본

제시된 가설을 실증적으로 검증하기 위해 본 연구는 한국노동연구원(Korea Labor Institute)이 조사하고 배포하는「사업체패널조사(Workplace Panel Survey」자료를 활용하였다. 한국노동연구원의 사업체패널조사는 분석대상이 사업장 수준(workplace-level)인 자료로서, 2005년을 시작으로 격년마다 반복적으로 진행되는 패널조사자료이다. 사업체패널조사는 동일한 사업장을 대상으로 반복조사를 실시함으로써, 사업장 간 횡단면 비교 뿐 아니라 사업장 내 종단면 비교까지 분석이 가능하도록 설계된 것이 특징적이다. 사업체패널조사에 포함된 문항은 개별 사업장에 관련된 기본 사항 및 근로자 현황, 재무 현황, 사업장의 특성, 고용 현황 및 고용 관리, 인적자원관리 제도 및 인적자원개발, 기업복지 및 산업재해, 노사관계, 작업장 혁신 등 조직의 인력관리에 관련된 다양한 분야가 포괄된다. 특히, 조사 과정에서 조사의 타당도를 높이기 위한 목적으로 사업장 내에서 각 분야에 대한 정보를 가장 많이 가지고 있는 응답자를 대상으로 조사가 진행되었다. 예를 들어, 인적자원관리 관련 제도는 인사담당자에게 응답하도록 하고 노동조합 관련 사항은 노동조합(또는 노사협의회) 대표에게 응답하도록 하는 등, 사업장 내 다양한 원천(multi-source)으로부터 자료가 수집되었다.

본 연구에서는 2005년에 진행된 1차 자료(WPS2005)부터 2013년에 발표된 5차 자료(WPS2013)까지를 대상으로 다섯 시점의 자료를 통합하여 패널데이터를 구축하였다. 다섯 차례 진행된 사업체패널조사에 한 번이라도 조사에 응한 사업장 수는 총 2,849개 사업장(8,922회 관측치)으로 보고되었다. 본 연구에서는 이 중에서 고성과작업시스템, 산업수준 변수 등 주요변수들의 정보가 결측된 케이스를 제외함으로써 최종적으로 2,425개 사업장(전체 표본의 85.1%), 7,132회 관측치(전체 관측치의 79.9%)를 활용하여 분석을 진행하였다. 표본은 제9차 한국표준산업분류(KSIC: Korea Standard Industrial Classification)의 중분류(KSIC 2자리) 기준, 총 65개 산업에 걸쳐 다양하게 분포되어 있었다. 가장 표본이 많은 산업은 '전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업(KSIC 26)'으로서 182개 사업장(7.5%)이 속해 있었고, 이어서 '운수업(KSIC 49)'이 143개 사업장(5.9%), '식료품 제조업(KSIC 10)'이 103개 사업장으로 4.3%, '기타 기계 및 장미 제조업(KSIC 29)'이 102로 4.2%, '도매 및 소매업(KSIC 46)'이 91개(3.8%) 등의 순이었다.

2. 변수의 측정

(1) 종속변수: 고성과작업시스템 수준

본 연구의 종속변수인 고성과작업시스템은 사업체패널조사를 활용한 국내의 선행연구(예: 김건식, 2013; 이정현, 2005)를 토대로 사업장에서 실행하고 있는 다양한 인적자원관리 제도를 토대로 측정되었다. 구체적으로 고성과작업시스템은 여덟 가지 인적자원관리 기능인 채용, 평가, 보상, 교육훈련, 경력관리, 참여, 정보공유, 의사소통 등을 토대로 측정되었다. 먼저 채용은 조직에 적합한 우수인력을 선별적으로 채용하는 정도를 가리키는 것으로서, 정기적인 인력계획 수립여부(D106), 내부충원시 사내공모 실시여부(B106, B125) 등으로 측정하였다. 평가는 공정하고 타당한 성과평가가 진행되는지를 측정하기 위한 것으로서, 다면평가 실시여부(C107), 목표설정방식 활용여부(C108) 등으로 측정되었다. 보상은 집단성과 위주의 경쟁적인 보상이 제공되는지를 측정하기 위해 성과연봉제 실시여부(C215), 성과배분제 운영정도(C305), 급여 수준(C404), 복리후생제도의 수(F113a1~F113a18), 발탁승진제도(B115) 등의 문항을 활용하였다. 교육훈련은 조직구성원의 역량을 향상시키기 위해 폭넓은 교육훈련을 진행하는지를 측정하기 위한 것으로서, 신입사원에 대한 공식 교육훈련 일수(D212), 다기능훈련의 실시 여부(D216), 실시한 교육훈련제도의 수(E111a1~E111a11) 등의 문항을 활용하였다. 경력관리는 장기적인 고용보장과 함께 종업원의 다양한 업무경험을 제공하는지 여부를 측정하기 위한 것으로서, 강제적 인원감축하지 않겠다는 정책 유무(B218), 전문직 대상 복수의 경력경로 설정여부(B116) 등으로 측정되었다. 참여는 조직구성원의 자발적이고 능동적인 참여기회를 제공하는지를 측정하기 위한 것으로서, 식스시그마(D202) 및 전사품질관리 프로그램 실시여부(D240), 업무개선관련 제안제도 운영여부(D204), 소집단 활동 실시정도(D206), 팀장의 업무수행방법(D219), 업무속도(D220), 팀원채용(D221), 팀원훈련(D222)의 결정권에 대한 자율권을 제공정도를 토대로 측정하였다. 정보공유는 조직의 다양한 정보를 조직구성원과 공유하는지 여부를 측정한 것으로서, 성과평가의 피드백(C117), 전 직원용 인트라넷에 정보 공개(D402a9)을 활용하였다. 마지막으로 의사소통은 경영자와 조직구성원 간의 다양한 채널을 통해 활발한 의사소통을 장려하는지를 측정한 것으로서, 정기적 설문조사(D402a5), 소식지(D402a6), 사내전자게시판(D402a7) 등으로 측정되었다. 선행연구의 측정방식을 참조해서(Guthrie, 2001), 각각의 문항들은 응답값을 표준화하여 합산하는 가법적 방식(additive way)으로 계산하여 각 사업장의 고성과작업시스템 지수를 산출하였다.

⑵ 독립변수: 산업수준 변수

사업장의 고성과작업시스템 도입에 영향을 미치는 산업수준 변수로 본 연구에서는 KSIC 중분류(KSIC 2자리) 기준, 각 산업의 연구개발 집중도, 성장성, 역동성, 자본집약도 이상 네 가지 변수를 측정하였는데, 선행연구에서의 측정방식을 토대로 각각의 측정방식을 정리하면 다음과 같다(Datta et al., 2005; Dess & Beard, 1984; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). 첫째, 산업의 연구개발 집중도는 각 산업에서 소요된 총 연구개발비를 산업의 총매출액으로 나누어 연 단위로 산출하였다. 산업의 연구개발 집중도가 높다는 것은 매출액 대비 산업 내에서 소요되는 연구개발 비용이 높다는 것을 의미하는 것으로서 산업의 생산량을 결정하는데 있어 연구개발이 중요함을 의미한다.

둘째, 산업의 성장성 변수는 각 사업장이 속한 KSIC 2자리 산업의 최근 3년간 매출액을 토대로 산출하였다. 구체적으로, 각 산업이 보고하는 과거 3년간의 산업별 매출액을 종속변수로, 시간(연도)을 독립변수로 상정했을 때 도출되는 회귀선의 비표준화 회귀계수를 3년간 매출액의 평균으로 나눈 값을 활용하였다. 성장성 변수가 정(+)의 값을 갖고 절댓값이 클 때는, 지난 3년간 산업의 매출액이 지속적으로 성장해 왔음을 가리킨다. 반대로 성장성 변수가 부(-)의 값을 갖고 절댓값이 클 때는, 지난 3년간 산업의 매출액이 지속적으로 감소하고 있음을 가리킨다.

셋째, 산업의 역동성 변수는 각 사업장이 속한 산업의 시장규모의 변화정도가 심해 예측이 어려운 정도를 의미한다. 산업의 역동성 변수를 산출하기 위해 한국표준산업분류(KSIC)의 중분류(KSIC 2자리)를 기준으로 한 각 산업의 매출액 값이 활용되었다. 구체적으로 각 산업이 보고하는 과거 3년간의 산업별 매출액을 종속변수로, 시간(연도)을 독립변수로 상정했을 때 도출되는 회귀선의 표준오차를 3년간 매출액의 평균으로 나눈 값을 로그 치환하여 산출하였다. 예를 들어, 2005년의 식료품제조업(KSIC 10)의 산업 역동성을 측정하기 위해서, 2002년부터 2004년까지 식료품제조업의 총매출액(종속변수)에 대한 시간(독립변수)의 회귀선을 예측하였고, 이 과정에서 도출된 표준오차를 2002년부터 2004년까지 총매출액의 평균값으로 나눈 값을 로그 치환하여 산업 역동성 지수를 산출하였다. 산업 역동성 지수가 큰 경우의 의미는 지난 3년간의 매출액에 대한 회귀선으로 설명되지 않는 변량이 큰 산업임을 의미하는 것으로서, 해당 산업의 매출액이 역동적으로 변하기 때문에 일관된 예측이 어려움을 의미한다.

마지막으로, 산업의 자본집약도는 각 산업에서 한 해에 보고되는 유형자산의 총량 값을 각 산업의 총매출액으로 나누어 연 단위로 산출하였다. 산업의 자본집약도가 높다는 것은 매출액에 비해서 건물, 기계, 토지 등의 유형자산이 차지하는 비율이 높다는 것을 의미하는 것으로서 산업의 생산량을 결정하는데 있어 이상의 유형자산이 중요함을 의미한다.

⑶ 통제변수

본 연구에서는 종속변수인 고성과작업시스템 도입에 영향을 미칠 것으로 예상되는 변수로 조직 수준의 조직연령, 조직규모 변수와 함께 연도더미, 산업더미 등이 통제되었다. 조직연령은 각 사업장이 설립된 연도로부터 소요된 연도를 계산하여 통제하였다. 조직규모는 각 사업장에 소속된 정규직 종업원 수의 연간 평균치로 통제하였다. 그 외 연도더미는 본 연구가 패널자료를 활용한 분석임을 감안하여, 각 시기의 영향을 통제하기 위해 측정연도 각각을 더미로 추가하여 통제하였다. 마지막으로 산업더미는 KSIC 2자리를 기준으로 특정 산업의 효과를 통제하기 위해 제조업, 서비스업, 금융업으로 구분하였으며 분석과정에서는 제조업 더미와 금융업 더미를 추가하여 통제되었다. 구체적으로, 제9차표준산업분류 기준을 토대로, KSIC 2자리가 10부터 33까지인 경우를 제조업 더미로, KSIC 2자리가 64부터 66인 경우를 금융업으로 코딩하여 통제하였다.

Ⅴ. 분석결과

1. 기초통계분석

분석에 활용된 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 정리한 결과는 <표 1>과 같다. <표 1>에서 볼 수 있듯이, 결과변수인 고성과작업시스템 변수에 대해 다양한 변수들이 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 보고되고 있다. 구체적으로, 조직연령($r = .052$, $p < .001$), 조직규모($r = .446$, $p < .001$), 산업 연구개발집중도($r = .097$, $p < .001$), 산업 역동성($r = .074$, $p < .001$), 산업 자본집약도($r = .041$, $p < .001$) 등의 변수들이 고성과작업시스템과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 보고되었다.

<표 1> 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

변수명	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 고성과작업시스템	.000	12.134	1.000								
2. 조직연령	22.747	15.637	.052***	1.000							
3. 조직규모	5.512	1.613	.446***	.238***	1.000						
4. 산업연구개발집중도	.009	.019	.097***	−.055***	−.009	1.000					
5. 산업성장성	.091	.125	.008	−.025*	.012	−.014	1.000				
6. 산업역동성	.060	.140	.074***	.003	−.021	.114***	−.109***	1.000			
7. 산업자본집약도	.480	.625	.041***	.001	.034**	−.091***	.025*	−.033**	1.000		
8. 제조업 더미	.464	.498	−.001	.058***	−.042***	.071***	−.032**	−.194***	−.161***	1.000	
9. 금융업 더미	.037	.190	.110***	.081***	.046***	−.091***	−.025*	.024*	−.150***	−.184***	1.000

주: 사업장 수는 2,425개, 관측치 수는 7,132개임.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 단계적 회귀분석

가설 검증을 위해 확률효과모형을 활용하여 패널회귀분석을 실행한 결과는 <표 2>와 같다. 패널회귀분석을 진행할 경우 오차항의 분포를 어떻게 가정하는가에 따라 확률효과모형과 고정효과모형을 선택할 수 있는데, 이를 판별하기 위한 하우스만 검정 결과에 의하면 본 모형의 경우 chi-square 값이 22.367, p-value가 .26으로 확률효과모형을 활용한 추정이 더욱 효율적인 것으로 확인되었다. 이에 본 연구에서는 확률효과모형을 활용하여 가설 검증을 진행하였다.

<표 2> 확률효과모형을 활용한 단계적 회귀분석 결과

	종속변수: 고성과작업시스템					
	모형 1		모형 2		모형 3	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
상수	2.141***	(.347)	−14.399***	(.658)	−15.898***	(.686)
2007년 연도더미	−.355	(.292)	−.236	(.292)	−.167	(.297)
2009년 연도더미	−5.103***	(.300)	−4.908***	(.303)	−4.763***	(.306)
2011년 연도더미	−4.167***	(.299)	−3.970***	(.306)	−3.863***	(.308)
2013년 연도더미	−5.825***	(.312)	−5.624***	(.323)	−5.494***	(.325)
제조업 더미	.307	(.424)	.832*	(.362)	1.183***	(.367)
금융업 더미	7.080***	(1.095)	6.306***	(.938)	7.345***	(.939)
조직수준 변수						
조직연령			−.013	(.011)	−.013	(.011)
조직규모			3.052***	(.107)	3.063***	(.105)
산업수준 변수						
산업 R&D집중도					42.390***	(7.150)
산업 성장성					.604	(.813)
산업 역동성					3.361***	(.984)
산업 자본집약도					1.070***	(.251)
R−square	.064		.254		.271	
⊿ R−square			.190		.017	
Chi−sq	659.49***		1556.74***		1653.84***	

주: 사업장 수는 2,425개, 관측치 수는 7,132개임.
* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

가설검증은 단계적 회귀분석 방식으로 진행되었다. 먼저 <표 2>의 모형 1에서는 종속변수인 고성과작업시스템에 대해 연도더미와 산업더미, 상수가 추가되었다. 이후 모형 2에서는 조직수준의 통제변수인 조직연령과 조직규모가 삽입되었다. 모형 3에서는 가설에서 제시된 독립변수인 산업 연구개발집중도, 산업 성장성, 산업 역동성, 그리고 산업 자본집약도 변수가 추가되었다.

분석결과, 산업수준의 세 가지 변수들이 고성과작업시스템 도입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로, 산업 연구개발집중도가 증가할수록 산업에 속한 조직들의 고성과작업시스템 지수는 증가하는 것으로 나타났다(b = 42.390, $p < .001$). 따라서 산업 수준의 연구개발집중도가 높을수록 사업장의 고성과작업시스템 도입 정도가 증가할 것이라는 가설 1은 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다. 다음으로 산업 성장성의 효과를 검증한 결과, 산업 성장성은 고성과작업시스템 지수에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타남에 따라(b = .604, p = .457) 산업 수준의 성장성이 높을수록 고성과작업시스템 도입 정도가 증가할 것이라는 가설 2는 지지되지 않는 것으로 나타났다. 다음으로 산업 역동성의 영향을 검증한 결과, 산업 역동성이 증가할수록 산업에 속한 조직들의 고성과작업시스템 지수가 증가하는 것으로 나타나(b = 3.361, $p < .001$) 가설 3은 지지되는 것으로 나타났다. 마지막으로, 산업의 자본집약도가 조직의 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나 가설에서 예측한 것과 반대 방향의 결과가 도출되었다(b = 1.070, $p < .001$). 따라서 산업의 자본집약도가 낮을수록 고성과작업시스템의 도입수준이 증가할 것이라는 가설 4는 지지되지 않은 것으로 나타났다.[4)]

Ⅵ. 토론 및 결론

1. 연구 요약

본 연구는 고성과작업시스템의 도입에 영향을 미치는 산업수준의 결정요인을 탐색하기 위한 목적으로 진행되었다. 한국노동연구원이 조사하는 사업체패널조사의 다섯 개 시점

4) 본 연구에서는 여러 산업 간의 고성과작업시스템 도입 수준을 비교하고자 금융업을 포함시켜 분석을 진행하였다. 왜냐하면 금융업을 대상으로 진행된 선행연구에서도 고성과작업시스템의 효과성이 유사하게 입증되었기 때문이다 (Delery & Doty, 1996; Pena & Villasalero, 2010; Richard & Johnson, 2004). 그러나 금융업이 갖는 독특한 특성, 예를 들면 유형자산의 비중이 낮거나 또는 자산의 유동성이 크다는 점 때문에 금융업을 제외하여도 분석결과가 동일하게 확인되는지에 대해 분석해 볼 필요가 있다. 이에 금융업을 제외하고 동일한 분석을 반복하여 진행하였는데, 분석결과는 주요 연구결과와 동일한 것으로 확인되었다.

데이터를 토대로 패널데이터를 구축하여 65개 산업에 소속된 2,425개 사업장을 활용하여 분석한 결과, 산업 수준의 특성은 조직의 고성과작업시스템 도입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 산업의 연구개발집중도가 높을수록 고성과작업시스템을 더욱 도입하는 것으로 나타났다. 그러나 산업 수준의 성장성은 가설에서 예측한 바와 달리 조직 수준의 고성과작업시스템 도입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 산업의 역동성이 증가할수록 마찬가지로 해당 산업에 속한 조직들은 고성과작업시스템을 더욱 적극적으로 도입하는 것으로 나타났다. 마지막으로 산업의 자본집약도가 낮은 산업에서 인적자원의 역할이 더욱 강조될 것이기 때문에 자본집약도가 낮을수록 고성과작업시스템의 도입수준이 높아질 것으로 예측되었으나 실증분석 결과는 그와 반대되는 것으로 나타났다. 즉, 산업의 자본집약도가 높아질수록 고성과작업시스템의 도입수준이 증가하는 것으로 나타났다.

2. 시사점

(1) 이론적 시사점

본 연구의 연구결과로부터 도출되는 이론적 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템의 결정요인에 대한 산업 수준의 변수를 조망하여 고성과작업시스템의 도입에 대한 선행연구의 이해를 확장하였다. 고성과작업시스템의 영향력 및 중요성에 대한 수많은 실증연구가 국내외 축적되었음에도 불구하고, 고성과작업시스템의 결정요인에 대한 연구는 비교적 많지 않은 편이다. 특히 결정요인을 다룬 연구들의 상당수는 최고경영자 또는 경영진의 가치, 과거성과, 전략 등 조직 수준의 변수들에만 주목하여 고성과작업시스템 도입에 대한 구조적・환경적 요인에 대한 이해는 상당히 제한되어 왔다. 본 연구에서는 이러한 선행연구의 한계를 극복하기 위해 각 조직이 속한 산업의 산업적 특성이 조직의 고성과작업시스템 도입에 미치는 영향을 가설로 도출하고 이를 실증적으로 규명하였다.

분석 결과, 연구개발 집중도가 높은 특성을 가진 산업일수록 고성과작업시스템을 더욱 활발히 도입하는 것으로 나타났다. 연구개발 집중도가 높을수록 새로운 지식과 기술을 기반으로 경쟁력을 가져가는 산업일 가능성이 크기 때문에 지식집약적 기업에 적합한 인적자원관리 시스템으로 알려져 있는 고성과작업시스템을 많이 도입하여 운영하는 것으로 해석해 볼 수 있다. 이러한 연구결과는 연구개발에 대한 투자를 많이 하는 기업일수록 새로운 지식을 창출하고 활용하는 것이 중요하며, 고성과작업시스템이 이러한 지식의 창출과 활용에 효과적인 인적자원관리 방식이라는 기존 연구의 주장과 일치하는 내용이다(Collins & Smith, 2006; Chang et al., 2014; Lepak & Snell, 2002). 유사한 논리로 산업의 역동성이 높을수록 고성과작업시스템을 도입하는 경향은 증대되는 것으로 나타났다. 즉, 역동성

이 높아 불확실성에 직면할수록 기업들은 새로운 학습을 통한 혁신을 추구하기 위해 보다 유연한 조직구조와 운영을 선택하게 되는데 이 과정에서 고성과작업시스템을 도입하여 조직에 유연성을 제공하는 것으로 해석될 수 있다.

산업 성장성의 경우, 가설에서 예측한 바와 달리 조직 수준의 고성과작업시스템 도입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성과작업시스템을 도입하고 실행하는데 있어 상대적으로 많은 비용이 들기 때문에 여유자원의 활용이 가능할 때 비로소 고성과작업시스템의 효과적인 활용이 가능할 것이라는 선행 연구의 주장과 완전히 일치되지는 않는 결과이다(Godard, 2004; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). 이러한 결과에 대해서는 몇가지 가능성을 생각해 볼 수 있는데 우선 산업수준에서의 여유자원 활용 가능성이 높다는 것이 해당 기업의 여유자원 활용 가능성과 반드시 일치하지는 않기 때문이다. 또 다른 가능성으로는 절대적인 여유자원의 존재 그 자체가 고성과작업시스템 도입수준의 증가를 담보하지는 않으며, 여유자원을 고성과작업시스템 도입에 활용하는 경영자의 가치, 철학 등이 중요하게 작용하기 때문인 것으로 풀이될 수 있다(김윤호 외, 2016). 즉, 성장하는 산업에서 추가적인 자원을 확보가능한 상황이라 할지라도 이러한 자원을 고성과작업시스템에 도입할지 안할지는 기업 수준의 의사결정에 따라 결정되므로, 여유자원 자체가 고성과작업시스템의 필요조건은 될 수 있지만 충분조건은 아닐 수 있음을 시사한다. 그럼에도 불구하고 다른 산업특성과는 다르게 산업성장성이 유의하지 않게 나온 이유에 대해 향후 보다 면밀한 검토 및 추가분석이 요구된다.

한편, 산업수준의 자본집약도의 경우 가설에서 예측한 바와 반대로, 오히려 자본집약도가 높을수록 고성과작업시스템의 도입수준이 증가하는 것으로 나타났다. 이처럼 가설예측과 다른 결과가 나온데 대해서는 크게 두 가지 해석이 가능하다. 하나는, 가설에서 예측한 바와 달리 자본집약도가 높은 산업은 통상 고부가가치 산업의 특성을 갖기 때문에 이를 제조 및 생산하는 과정에서 종업원의 높은 지식과 기술이 요구되기 때문일 수 있다. 자본집약도가 높은 산업이라고 하더라도 기업 간의 경쟁력 차이는 유형자산의 확보 정도가 아니라 그러한 자산을 전략적으로 운영하고 활용하는 종업원 역량의 차이로부터 기인할 가능성이 크다. 따라서 자본집약도가 높은 산업에 속한 기업들이 종업원 역량을 높이기 위해 고성과작업시스템을 도입하여 종업원 개개인의 능력을 높이는 것으로 풀이될 수 있다. 또 다른 해석은 자본집약도가 낮은 산업의 경우 이원화된 인적자원관리시스템을 도입할 가능성이 높으므로 고성과작업시스템의 도입수준이 낮게 나타난 것일 수 있다. 조직 내 인적자원의 비중이 높을 경우 모든 구성원을 전략적으로 활용하기보다 일부는 저임금, 낮은 교육을 제공하는 저비용 전략을 제공하는 한편, 소수의 핵심인력을 대상으로만 선택적으로 고성과작업시스템을 도입할 수 있기 때문이다(Lepak & Snell, 2002). 이 경우 조직에서 일반적으로 도입하는 고성과작업시스템은 낮게 나타날 수 있으므로 자본집약도가 낮은 산업에

속한 기업들의 전반적인 고성과작업시스템 수준이 낮게 나타날 수 있다. 그러나 두 가지 해석 모두 가상적 해석에 불과하기 때문에, 산업 수준의 자본집약도에 따라 사람관리 방식이 어떻게 달라지는지에 대해서는 보다 면밀한 추가연구를 필요로 한다.

두 번째 이론적 시사점으로 본 연구는 왜 고성과작업시스템에 대한 이론적 관심이 수십 년간 지속되어 왔음에도 불구하고 실무적으로 고성과작업시스템을 도입하는 조직이 그다지 많지 않은지 고성과작업시스템의 활용에 대한 '연구와 실무의 격차'를 이해하는데 단초를 제공한다. 최근의 관련 연구에서는 지난 수십 년간 고성과작업시스템의 필요성 및 효과성에 대한 국내외 실증연구가 축적되어 왔음에도 불구하고 현실에서는 고성과작업시스템을 도입하는 기업이 그다지 많지 않은지에 대해 의문이 제기되어 왔다(Denisi et al., 2014; Kaufman, 2012; Pil & MacDuffie, 1996). 특히, Kaufman(2012)은 이러한 현상을 크게 세 가지 원인으로 정리하는데, 그것들은 실무자들이 연구자들의 연구결과를 알지 못하는 '지식의 격차(knowing gap)', 그리고 실무자들이 연구결과를 실행하지 못하는 다양한 이유가 있을 것이라는 '실천의 격차(doing gap)', 마지막으로 연구자들의 고성과작업시스템에 대한 관심이 실무자들에게는 그다지 매력적이지 않을 수 있다는 '관심의 격차(interest gap)'이다. 본 연구에서는 이 중에서 두 번째 요소인 실천의 격차에 대한 실증적 근거를 제시하고 있다. 즉, 실무자들이 고성과작업시스템의 효과성을 알고 이에 대한 관심이 높더라도 환경적·구조적 특성이 이를 도입할 수 없도록 제약할 경우 실무자들의 고성과작업시스템 도입은 제한될 수밖에 없는 것이다. 그 외 추후 연구에서는 산업수준 외에도 어떤 요소들이 실무자들의 고성과작업시스템의 도입을 제한하는지, 이를 규명하기 위한 다양한 추가연구를 진행함으로써 고성과작업시스템에 대한 연구와 실무의 격차를 줄이려는 시도들이 요구된다.

⑵ 실무적 시사점

실무적 시사점으로 본 연구에서는 고성과작업시스템을 도입하려는 조직들에 대한 실천적 함의를 제공한다. 첫째, 고성과작업시스템을 도입하고자 하는 조직의 실무자들은 이에 대한 도입에 앞서 자신의 조직이 소속된 산업의 특성을 면밀하게 분석하고 검토할 필요가 있다. 예를 들어 산업의 연구개발 집중도가 높은 산업에 소속된 기업들은 해당 산업의 많은 기업들이 연구개발 투자를 통한 새로운 지식과 기술을 창출하고 활용하여 기업의 경쟁력을 높여나가는 특성을 가지고 있기 때문에 지식집약적 기업에 적합한 고성과작업시스템을 보다 적극적으로 도입하고 운영할 필요가 있다. 둘째, 산업의 연구개발 집중도나 역동성이 낮은 산업이라 할지라도 고성과작업시스템 도입을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 왜냐하면 고성과작업시스템의 도입수준이 그다지 높지 않은 산업에 속한 기업 입장에서는

고성과작업시스템에 대한 소극적 투자만으로도 비교적 손쉽게 경쟁우위를 얻을 수 있기 때문이다. 따라서 고성과작업시스템의 도입을 통해 경쟁우위를 얻으려는 기업들은 자신들의 기업이 속한 산업의 특성을 반영하여 경쟁사 대비 높은 수준의 고성과작업시스템을 도입하기 위한 방안을 마련하는 것이 요구된다.

3. 연구 한계 및 추후 연구 방안

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템 도입에 대한 다양한 변인들을 통제하지 못한 한계가 있다. 선행연구에서는 경영자의 인적자원에 대한 가치, 조직의 전략 등이 고성과작업시스템 도입에 미치는 중요한 선행요인이라고 제언하고 있다. 하지만 본 연구에서는 이러한 요소들을 효과적으로 통제하지 못하였다는 한계를 갖는다. 추후 연구에서는 조직 수준과 산업 수준의 다양한 요인들이 어떻게 고성과작업시스템 도입에 영향을 미치는지, 혹은 그 요소들 간에 다양한 상호작용이 존재하지는 않는지를 다각적으로 분석하는 시도가 선행되어야 할 것이다. 또한 고성과작업시스템 도입에 영향을 주는 조직수준 요인과 산업수준 요인들 중에서 어떠한 요인들이 더욱 지배적인 영향을 미치는지 등을 분석해 볼 필요가 있을 것이다.

둘째, 각 사업장에 대한 정보를 담당자 한 사람으로부터 정보를 얻음에 따라 신뢰성(reliability)의 한계가 존재할 수 있다. 즉, 인적자원관리 제도의 측정에 대한 신뢰성을 제고하기 위해서는 각 조직의 인사담당자 한 명으로부터 정보를 얻는 것보다 여러 담당자로부터 정보를 확보해 신뢰성을 높이는 접근이 요구되고 있다. 물론 사업체패널조사에서는 각 정보를 가장 잘 알고 있는 담당자를 통해 응답을 진행하였지만, 보다 정확한 조사가 진행되기 위해서는 한 사람보다는 여러 사람으로부터 조사된 응답을 토대로 신뢰성을 제고하려는 노력이 요구된다.

셋째, 보다 정교한 분석결과를 위한 대안으로 각 사업체가 속한 산업수준을 KSIC 2자리보다 더욱 정밀한 수준에서 분석을 진행해 볼 필요도 있다. 즉, 한국표준산업분류의 중분류 외에 그보다 더 자세한 세분류(KSIC 3자리) 혹은 세세분류(KSIC 4자리)의 산업 특성을 조사함으로써, 각 조직이 속한 산업과 보다 밀접한 산업 특성을 반영한 추가연구가 진행될 필요가 있어 보인다. 특히, 본 연구의 분석 단위가 기업 단위(firm-level)가 아닌 사업장 단위(workplace-level)임을 고려할 때, 보다 세밀한 산업 구분은 사업장의 고성과작업시스템의 도입 영향을 설명해 주는데 더욱 효과적일 것으로 예상된다. 비록 사업체패널조사에서는 보고되는 산업 수준이 KSIC 2자리까지이므로 보다 정밀한 분석은 진행되지 못했지만, 추후 연구에서는 데이터를 보완함으로써 이러한 시도가 진행될 필요가 있다.

참고문헌

1. 강성춘・윤현중(2009), “고성과작업시스템의 활용과 효과의 상황적합성”, 『인사조직연구』, 제17권 제4호, pp.125-168.
2. 권기욱・정대용・배종석(2010), “고성과 작업시스템의 도입 요인들과 기업성과”, 『노동정책연구』, 제10권 제4호, pp.125-152.
3. 김건식(2013), “고성과 작업시스템이 기술혁신에 미치는 영향 : 혁신 분위기와 인적 자본의 매개효과를 중심으로”, 『인사조직연구』, 제21권 제1호, pp.65-109.
4. 김윤호・윤희상・김종진(2016), “경영진의 인적자원 중시 가치와 기업성과가 고성과 작업시스템 변화에 미치는 영향”, 『인사조직연구』, 제24권 제3호, pp.101-126.
5. 옥지호(2013), “고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구: 조립가공 제조업의 내부탐색 혁신활동을 중심으로”, 『대한경영학회지』, 제26권 제10호, pp.2583-2607.
6. 옥지호(2015), “고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 패널분석에 의한 조직 양면성의 매개효과 검증”, 『인적자원관리연구』, 제22권 제1호, pp.45-71.
7. 이정현(2005), “고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구”, 『인사조직연구』, 제13권 제3호, pp.139-170.
8. 이정현・김동배(2007), “한국에서 고성과 조직 시스템의 효과와 영향요인”, 『산업관계연구』, 제17권 제2호, pp.1-38.
9. 이준우・이정현・방호진(2012), “최고경영자의 경영가치가 기업의 인적자원관리에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구”, 『경영연구』, 제27권 제3호, pp.23-61.
10. Adler, P. S.(2001), “Market, Hierarchy, and Trust: The knowledge economy and the future of capitalism”, *Organization Science*, Vol.12, No.2, pp.215-234.
11. Bae, J., and J. J. Lawler(2000), “Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy”, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp.502-517.
12. Burns, T., and G. M. Stalker(1961), *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock.
13. Chadwick, C., J. F. Super, and K. Kwon(2015), “Resource Orchestration in Practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.36, pp.360-376.
14. Chang, S., L. Jia, R. Takeuchi, and Y. Cai(2014), “Do High-commitment Work Systems Affect Creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity”, *Journal*

of Applied Psychology, Vol.99, No.4, pp.665-680.

15. Chatman, J. A., and K. A. Jehn(1994), "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How different can you be?", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.522-553.
16. Collins, C. J., and K. G. Smith(2006), "Knowledge Exchange and Combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.3, pp.544-560.
17. Combs, J., Y. Liu, A. Hall, and D. Ketchen(2006), "How Much do High Performance Work Practices Matter? A meta analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, Vol.59, No.3, pp.501-528.
18. Cyert, R. M., and J. G. March(1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
19. Datta, D. K., and N. Rajagopalan(1998), "Industry Structure and CEO Characteristics: An empirical study of succession events", *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.9, pp.833-852.
20. Datta, D. K., J. P. Guthrie, and P. M. Wright(2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does industry matter?", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.1, pp.135-145.
21. Delery, J. E., and D. H. Doty(1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.802-835.
22. Denisi, A. S., M. S. Wilson, and J. Biteman(2014), "Research and Practice in HRM: A historical perspective", *Human Resource Management Review*, Vol.24, pp.219-231.
23. Dess, G. G., and D. W. Beard(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, No.1, pp.52-73.
24. DiMaggio, P. J., and W. W. Powell(1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp.147-160.
25. Godard, J.(2004), "A Critical Assessment of the High-performance Paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.42, No.2, pp.349-378.
26. Grant, R. M.(1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.109-122.
27. Guthrie, J. P.(2001), "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity:

Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.180-190.
28. Guthrie, J. P., and D. K. Datta(2008), "Dumb and Dumber: The impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions", *Organization Science*, Vol.19, No.1, pp.108-123.
29. Hambrick, D. C., and S. Finkelstein(1987), "Managerial Discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes", *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.369-406.
30. Hambrick, D. C., and E. Abrahamson(1995), "Assessing Managerial Discretion Across Industries: A multimethod approach", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1427-1441.
31. Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu, J., and J. C. Baer(2012), "How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms", *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.6, pp.1264-1294.
32. Kaufman, B. E.(2012), "Strategic Human Resource Management Research in the United States: A failing grade after 30 years?", *Academy of Management Perspectives*, Vol.26, No.2, pp.12-36.
33. Kooij, D. T., P. G. Jansen, J. S. Dikkers, and A. H. De Lange(2010), "The Influence of Age on the Associations between HR Practices and Both Affective Commitment and Job Satisfaction: A meta analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, No.8, pp.1111-1136.
34. Lepak, D. P., and S. A. Snell(2002), "Examining the Human Resource Architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, Vol.28, No.4, pp.517-543.
35. Liu, W., J. P. Guthrie, P. C. Flood, and S. MacCurtain(2009), "Unions and the Adoption of High Performance Work Systems: Does employment security play a role?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.63, No.1, pp.109-127.
36. Merton, R. C.(1998), "Applications of Option-pricing Theory: Twenty-five years later", *American Economic Review*, Vol.88, pp.323-349.
37. Ordiz-Fuertes, M., and E. Fernández-Sánchez(2003), "High-involvement Practices in Human Resource Management: Concept and factors that motivate their adoption", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.4, pp.511-529.
38. Pena, I., and M. Villasalero(2010), "Business Strategy, Human Resource Systems, and Organizational Performance in the Spanish Banking Industry", *The International Journal*

of Human Resource Management, Vol.21, No.15, pp.2864-2888.

39. Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business Press.
40. Pfeffer, J., and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
41. Pil, F., and J. P. MacDuffie(1996), "The Adoption of High-involvement Work Practices", *Industrial Relations*, Vol.35, No.3, pp.423-455.
42. Porter, M. E.(1980), "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to profitability", *Financial Analysts Journal*, Vol.36, No.4, pp.30-41.
43. Richard, O. C., and N. B. Johnson(2004), "High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or complements?", *Journal of Business Strategies*, Vol.21, No.2, pp.133-148.
44. Shin, D., and A. M. Konrad(2017), "Causality between High-performance Work Systems and Organizational Performance", *Journal of Management*, Vol.43, No.4, pp.973-997.
45. Subramony, M.(2009), "A Meta Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance", *Human Resource Management*, Vol.48, No.5, pp.745-768.
46. Sutton, J. R., and F. Dobbin(1996), "The Two Faces of Governance: Responses to legal uncertainty in US firms, 1955 to 1985", *American Sociological Review*, Vol.61, No.5, pp.794-811.
47. Terpstra, D. E., and E. J. Rozell(1993), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, Vol.46, No.1, pp.27-48.
48. Thompson, J. A.(1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
49. Wright, P. M., and G. C. McMahan(1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.
50. Wright, P. M., and S. A. Snell(1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.756-772.
51. Wright, P. M., and W. R. Boswell(2002), "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research", *Journal of Management*, Vol.28, No.3, pp.247-276.

52. Wright, P. M., T. M. Gardner, L. M. Moynihan, and M. R. Allen(2005), “The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining causal order”, *Personnel Psychology*, Vol.58, pp.409-446.

53. Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., and D. P. Lepak(1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.836-866.

abstract

Determinants of HPWS Adoption: Focused on industry-level characteristics

Chiho Ok · Owwon Park

Although various studies have been conducted regarding to the determinants of HPWS (high-performance work systems) adoption, the majority of previous studies have been focused on firm-level factors. However, industry-level factors can also have a significant impact on the adoption of HPWS because decision-making made by firms regarding the adoption of a specific system can not be free from the characteristics of the industry to which the firm belongs. Contrary to previous studies, this paper is aimed to identify the determinants of HPWS adoption at the industrial level. Using the panel data containing 2,425 workplaces and 65 industries from WPS (workplace panel survey), we found that firms belonging to industries with high level of industry R&D intensity more actively adopted to HPWS. In addition, as dynamics and capital intensity of the industry increases, the level of HPWS adoption is also increased. This study extended the understanding of current research and provided practical implications by discovering that industry level as well as firm level factors are also important determinants of the HPWS adoption.

Keywords : HPWS, determinants, industry level, WPS

產 業 關 係 研 究
第28卷 第2號, 2018. 6. pp.51~76

GMS는 린 생산 지수를 높이는가?: 현장감독자 기능 변화를 중심으로

정 승 국*

GM은 대우자동차를 인수한 이후 린 생산의 변종인 GMS를 전 사업장에 적용하였다. 그러나 GMS를 통해서는 공장에 린 생산이 정확하게 어느 정도 도입되었는지를 파악할 수 없다. 그 때문에 여기에서는 린 생산의 정도를 파악하기 위해 차일드와 패트리지가 개발한 '현장감독자 의사결정 척도'를 이용하였다. 이 척도를 통해 측정해 본 결과 린생산의 도입 정도는 98년도에 비해서 오히려 후퇴한 결과를 보여주었다. 한국지엠에서 GMS를 도입하여 정기적으로 GMS 지수들을 관리하고 평가한지 십 수 년이 지났다. 그러나 린 생산이 실질적으로 작동하는 무대인 생산점(point of production)에서 노사 간의 경쟁의 지형(contested terrain)이 지속되고 있기 때문에 린 생산의 요소들은 효과적으로 기능하지 못하고 있다. 요컨대, 유연적 표준화가 효과적으로 작동하기 위한 노사관계의 조건들이 갖추어지지 않은 상태에서 한국지엠의 린 생산 도입 수준은 여전히 낮은 것으로 판단된다.

▶주제어: 린 생산, 통합적 생산방식, 현장감독자

Ⅰ. 머리말

한국의 자동차 공장들이 전통적인 테일러-포드주의적 생산방식에 머물러 있는가, 아니면 린 생산의 요소들을 도입했는가, 도입했다면 어느 정도 도입한 것으로 평가할 수 있는가 등의 이슈를 중심으로 1990년대를 뜨겁게 달구었던 한국자동차산업 생산방식 성격 논

논문접수일 : 2018년 2월 23일, 심사의뢰일 : 2018년 4월 5일, 심사완료일 : 2018년 5월 10일
* 중앙승가대학교, san77san@hanmail.net

쟁은 이제 거의 끝난 것처럼 보인다. 2000년대 이후 잠깐 논의의 대상이 된 것을 제외한다면 이제는 어느 연구자도 이 주제를 다루지 않고 있다.

그 대신 현대자동차의 생산방식을 기민한 생산방식으로 개념화하고 이 생산방식이 전통적인 테일러-포드주의나 린 생산과 구별되는 독자적인 생산방식으로서의 지위를 가지고 있다는 조형제 교수의 주장이 이미 수년 전부터 논쟁의 무대 위에 부상해 있다. 조형제 교수의 주장에 따른다면, 현대차는 린 생산과는 다른 한국적 생산방식을 구축해 또 하나의 베스트 프랙티스(best practice)를 지향한다. 현대자동차는 경영진의 신속한 의사결정, 기민한 제품개발, 유연자동화와 숙련절약, 모듈형 부품업체 관계, 수요지향적 생산관리, 그리고 생산방식의 성공적인 해외이전 등을 통해서 린 생산에 버금가는 경영효율성을 구축하였기 때문에 린 생산 요소의 도입 정도는 관심의 대상이 되지 못한다(조형제, 2016).

우리는 이처럼 우리의 학문적 논의의 장에서 거의 퇴장한 것처럼 보이는, 한국 완성차업체에서 린 생산의 도입 정도라는 주제를 GM이 대우자동차를 인수한 뒤 도요타 생산방식의 변종인 GMS(Global Manufacturing System)를 전 공장에서 도입해 왔던 사실을 배경으로 하여 다시 검토해 보고자 한다.

대우자동차는 1990년대 초반 이후 이른바 NAC 운동을 통해 집중적이고 체계적으로 도요타 생산방식의 요소들을 도입해 왔다. 회사에서는 1992년부터 JIT(Just In Time) 시스템을 도입하였으며 그해 5월에는 사내 전 공장에서 QC활동과 제안제도를 실시하였다. 작업자의 기능적 유연성을 확보하기 위해 직무순환이 이루어졌으며 TPM(Total Productive Maintenance) 및 자주검사도 추진되었다. 그리고 1993년 3월부터 표준작업편성표를 만들어 불필요한 동작 없이 효율적으로 일하도록 했으며 표준작업인증제도를 실시하였다. 그러나 린 생산의 요소들을 급진적으로 도입하고자 했던 이러한 시도는 노동자들과 작업장 조직의 강한 저항에 부딪혔으며 몇몇 요소들을 제외하고는 정착에 실패했다는 평가를 받았다(정승국, 1999).

이처럼 린 생산의 요소들이 어느 정도 정착된 토대 위에서 GM은 대우자동차를 인수한 이후 GM의 글로벌 생산 시스템인 GMS를 전 사업장에 적용하였다. GMS는 도요타 생산방식을 전 세계 GM의 공장에 적용할 수 있도록 표준화시킨 것으로서 도요타 생산방식의 체계적인 도입을 목표로 한다. GMS의 확산은 한국지엠 생산방식의 성격에 큰 영향력을 미치고 있으며, 노동자의 공장생활에도 변화를 가져다주고 있다.

그러나 GMS를 통해서는 공장에 린 생산이 정확하게 어느 정도 도입되었는지를 파악할 수 없다. GM에서는 한국지엠 각 공장별 GMS의 구성요소 점수와 총점을 산출하지 않으며 오직 특정 공장의 레벨 단계만 확인할 뿐이다. 더욱이 GMS를 통해서는 일상적인 린 생산 도입 정도를 파악할 수 없다. 특정 공장이 GMS 측정을 통보받으면 그때부터 점수를 잘 받기 위한 몇 개월 동안의 준비에 들어가기 때문에 흔히 GMS 점수는 과장된다. 그 때문

에 여기에서는 린 생산의 정도를 파악하기 위해 차일드와 패트리지가 개발한 '현장감독자 의사결정 척도'를 이용하기로 한다. 이 척도는 Lowell이 영국 공장의 린 지수를 파악하기 위해서 사용한 바 있거니와 정승국(1999)에서도 대우자동차를 대상으로 적용된 바 있다. 본 연구에서는 린 생산의 도입과정에서 핵심적인 역할을 담당하는 현장감독자의 권한과 영향력 지수를 측정하여 20년 전 NAC 운동할 때 측정했던 지수와 비교하여 GMS가 도입된 이후의 변화를 파악하고자 한다.

이 글의 순서는 다음과 같다. 제Ⅱ장에서는 전 세계 자동차공장에서 유행처럼 확산된 통합적 생산방식 구축 운동을 소개하고 이 운동의 맥락 속에서 만들어진 GMS의 구성요소들을 정리한다. 제Ⅲ장에서는 한국지엠에 도입된 GMS의 구성요소들 중에서 어떤 요소들이 잘 정착되었고, 어떤 요소들은 그렇지 않은 것인지를 평가한다. 제Ⅳ장에서는 차일드와 패트리지가 만든 현장감독자 의사결정 척도를 통해서 1998년도와 2017년 린 생산의 도입 정도를 비교평가한다. 제Ⅴ장에서는 현장감독자의 지원 부서와의 관계 속에서 어떤 기능을 수행하는지를 도요타와 비교하여 평가한다. 마지막 제Ⅵ장에서 이 글의 결론을 내린다.

Ⅱ. 통합적 생산방식의 확산과 린형 감독자

1. 통합적 생산방식의 확산

전 세계의 주요 자동차기업들은 도요타 생산방식을 모델로 하여 통합적 생산방식(ganzheitliche Produktionssystem)을 도입하고 있다. 여기에서 생산방식은 그것을 구성하는 개별 요소들이 고도로 통합되어 있다는 뜻이다. 통합적 생산방식을 도입한 목적은 이전에 마치 섬처럼 개별적으로, 그리고 조정되지 않은 채로 기능하던 도요타 생산방식의 요소들을 통합시켜 전체 시스템을 최적화하고 모든 생산 공정에서 낭비를 제거하여 생산비용을 절감하고 품질 수준을 높이기 위한 것이다. 이전에는 도요타 생산방식을 구성하는 개별 요소들을 도입하는 데 주력했다면, 이제는 이들 요소들의 일관성과 체계성·보완성을 강조하고 있다(정승국, 2011).

Neuhaus(2007)의 주장에 따른다면, 생산방식을 구성하는 개별적 요소들이 도요타에서 개발되다가 최종적으로 도요타에서 생산방식이 탄생한 것은 1950년대였다. 이후 눈으로 보는 관리, 표준화, 낭비 제거 등의 요소들이 도요타 생산방식의 발전과정에서 덧붙여졌다. 도요타와 GM의 합작기업인 누미의 실험을 거쳐 유럽에 최초의 도요타 생산방식이 출현한 것은 1990년 오펠-아이제나흐 생산방식이다. 그 이전에는 유럽 특유의 포드주의적 생산방식에 도요타 생산방식을 구성하는 개별적인 몇 가지 요소들을 도입한 것에 불과하였

다. 이후 1995년부터 유럽의 여러 자동차업체에 도요타 생산방식이 도입되고 부품업체에까지 확산되었다. 통합적 생산방식은 처음에 구동독 지역의 그린 필드 지역에 위치한 공장에 도입되었다가 그다음으로 구서독 지역의 전통적인 공장에도 도입되었다(Pfeiffer, 2008: 146). 이렇게 하여 벤츠는 MPS(Mercedes-Benz Productionssystem)를 갖게 되었으며, 오펠은 QNPS(Quality Network Production System)를, 폭스바겐은 APO(Arbeits- und Prozessorganisation)를, 아우디는 APS(Audi Production System)를 갖게 되었다(그림 1 참조).

북미업체들인 포드, GM, 크라이슬러도 각사의 독특한 생산방식들인 FPS(Ford Production System), GMS(Global Manufacturing System), COS(Chrysler Operating System)를 각각 설계했다. 1990년대 중반에 디자인된 포드 생산방식은 다섯 개의 원리를 갖고 있다. 첫째는 효과적인 작업그룹(effective work groups), 둘째는 낭비 제로(zero waste and zero defects), 셋째는 생산 캐파(capacity)와 시장수요의 연계(allign capasity with market demand), 넷째는 코스트를 동력으로 할 것(use total costs as a drivers), 다섯째는 생산 가동(throughput)의 최적화(optimize production throughput)이다. 포드 생산방식은 공장가동시스템을 별도로 갖고 있는데, 이 시스템은 생산의 평준화, 저스트-인-타임, 기계의 신뢰성, 공정통제, 인간 등 여섯 개의 범주와 22개의 계획된 활동을 가지고 있다(Kowalski, 1996).

크라이슬러는 2000년에 크라이슬러 생산방식을 디자인했다. 그 구성요소는 인적인 인프라(Human Infrastructure), 작업계획의 평준화와 균형(Leveled and Balanced Schedules), 부가가치 활동(Value-Added Activities), 견실하고 효율적인 공정 통제(Robust, Capable, and In-Control Processes)이다. 인적인 인프라는 채용과 훈련, 숙련향상을 포함한다. 작업계획의 평준화와 균형은 작업장의 교란을 최소화하여 평준화와 균형을 잡는 것을 의미한다. 표준작업절차(Standard Operating Procedures: SOPs), 수요의 증감에 따른 공정의 재조직 등이 이 요소에 포함된다. 부가가치 활동은 낭비의 배제와 지속적 개선을 의미한다. 마지막으로 견실하고 효율적인 공정 통제에 포함되는 요소들은 TQM 등을 통해서 적시에 정확한 품질을 생산하는 것을 가리킨다.

이로써 세계의 거의 모든 주요 자동차 생산업체들은 자신의 상황과 조건에 맞게 변용시킨 도요타 생산방식의 변종을 갖게 되었다. 북미가 되든, 유럽이 되든 통합적 생산방식은 원리와 방법의 측면에서, 그리고 세부적인 내용의 측면에서 차이가 있지만, 도요타 생산방식으로부터 파생되어 나온 것은 공통적이다. 결국 도요타 생산방식의 원리와 방법을 개별 기업의 주어진 조건에 맞게 적응시킨 것이다.

도요타 생산방식을 모델로 하는 통합적 생산방식을 도입하는 과정에서 지배적인 합리화 전략으로 떠오른 것은 유연적 표준화이다. 유연적 표준화란 생산 공정에서 지속적으로 제

[그림 1] 자동차산업 생산방식의 계보

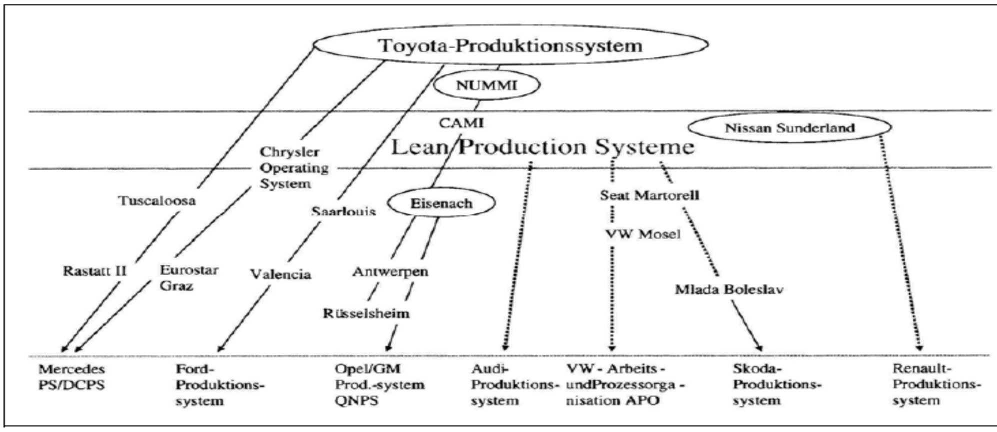

Abb. 1: Genealogie der Produktionssysteme in der Automobilindustrie (JÜRGENS 2006, 20)

출처: Jürgens(2006).

기되는 유연성의 요구를 표준 설정의 지속적인 재조정을 통해서 관리하려고 하는 것이다. 한 번 설정된 표준은 일정한 기간이 지난 뒤에는 또 다시 수정의 대상이 된다. 이처럼 표준을 계속해서 유연화한다는 의미에서 ‘성찰적 표준화’라고 할 수 있다(Pfeiffer, 2008: 147). 또한, 스프링거는 경직적 표준화와 유연적 표준화를 구분했다. 전자는 제품이 다양하지 않을 때 IE(Industrial Engineering: 산업공학) 전문가가 주체가 되어 산발적으로 표준화를 시도하는 것을 말한다. 후자는 제품이 다양할 때 전문가와 일반 작업자가 주체가 되어 한 번 설정된 표준을 지속적으로 최적화하는 표준화이다(Springer, 2005).

이처럼 세계 각국의 자동차기업들은 통합적 생산방식을 도입하였지만 각 공장에 도입된 생산방식은 동일하지 않다. Jürgens(2006: 20~21)는 각 생산방식의 차이들을 아래 세 가지로 정리했다.

첫째는 생산방식의 구속성의 정도이다. 예컨대 벤츠는 정기적인 오디트와 성과 판단을 통해서 각 공장별로 MPS를 지키고 있는지를 점검한다. GM도 마찬가지다. 그러나 폴크스바겐 등에서는 오디트와 성과 판단을 하지 않는다. 생산방식의 구속성이 벤츠와 GM에 비해 훨씬 적은 것이다.

둘째는 생산방식을 구성하는 각 요소들의 결합 정도의 측면에서 차이가 있다. 어떤 생산방식은 요소들의 결합 정도를 강조하며 시스템과 조화를 이루지 못하는 요소들을 용납하지 않는다. 다른 생산방식은 요소들의 결합 정도를 강조하지 않으며 느슨한 결합을 용인한다. 이때 생산방식은 방법들의 메뉴로서의 의의를 가질 뿐이다.

셋째는 표준화의 의의를 강조하는 정도에 있어 차이가 있다. 어떤 기업들은 표준화를 중심에 위치시키며, 기준(Vorgaben)과 개선의 메커니즘을 작동시키려고 하지만, 아우디

등 다른 기업들은 표준화에 비중을 두지 않는다.

위의 세 가지 차이 이외 작업조직, 노동력 투입, 인적자원의 이용은 생산방식을 도입한 기업들에서 눈에 띄게 차이가 나는 대표적인 항목이며, 산업과 기업, 이익대표의 관점에 따라 아주 다르게 조직되어 있다(Pfeiffer, 2008: 144; Heil et al., 2014).

2. GM의 글로벌 생산시스템(GMS)

세계 최대의 자동차기업인 GM이 2002년 기존의 대우자동차를 인수한 이후에는 어떠한 변화가 형성되고 있을까? GM은 대우자동차를 인수한 이후 GM의 글로벌 생산 시스템인 GMS를 전 사업장에 적용하고 있다. GMS는 도요타 생산방식을 전 세계 GM의 공장에 적용할 수 있도록 표준화시킨 것으로서 도요타 생산방식의 체계적인 도입을 목표로 한다. GMS는 주로 도요타 생산방식을 구성하는 여러 요소들로 이루어져 있기는 하지만, 전적으로 도요타 생산방식만으로 구성된 것은 아니며 절차 중시, 문서화와 규칙이라는 GM 특유의 방식도 혼합되어 있다. 사업계획 전개와 부품공급 방식의 글로벌화 등은 전형적으로 GM의 방식이라고 할 수 있으며, 품질관리 방식에도 GM 특유의 방식이 포함되어 있다.

GMS는 전원 참여, 표준화, 제조공정 품질, 단기리드타임, 지속적 개선이라는 5대 원리를 가지고 있다. 전원 참여(PI)는 임직원 전원의 참여로 모든 일을 하나가 되어 효율적으로 수행하는 것을 의미하고, 표준화(STD)는 개선으로부터 얻어지는 효과를 달성하기 위해 모든 것을 표준화한다는 것을 뜻하며, 제조공정품질(BIQ)은 확실한 품질을 보증하기 위해 맡은 공정에서 결함 있는 부품을 통과시키지 않는다는 것을 가리키며, 단기리드타임(SLT)은 최종 소비자의 주문으로부터 생산과 공급까지의 시간을 단축시킨다는 것을 말한다. 마지막으로 지속적 개선(CI)은 변화를 촉진하고, 개선활동을 하도록 지원하는 환경을 만들어 간다는 것을 뜻한다.

또한, GMS는 5개 원칙을 뒷받침하기 위한 사항을 29가지의 요소로 구분하고 있다. 애초에는 33개 요소로 구성되어 있었으나 이후 29개 요소로 축소되었다. 임직원 참여, 열린

<표 1> GMS의 원리와 요소들

전원 참여	표준화	제조공정품질	단기리드타임	지속적 개선
목표-가치	표준 실행	품질 표준	simple process flow	BPD
적격자	택트타임 관리	공정 및 제품 타당화	풀 시스템	문제해결
팀 개념	표준작업	공정관리와 검증	lean containerization	린 설계
참여		피드백/Feedforward	LVL SCH/FIX PERI	안돈
커뮤니케이션		품질경영시스템	Schd ship & REC	TPM
현장관리			일시적 자재저장	CIP
			Supp Chan Mngt	

의사전달 프로세스, 단순한 공정 흐름, 팀 개념, 품질시스템 경영, TPM, 제조성을 고려한 설계, 문제해결, 지속적 개선절차, 표준작업, 눈으로 보는 관리, 안돈 개념, 시설, 장비, 툴(Tool) 가공 및 레이아웃의 린 설계, 평준화된 차량 주문과 일정 계획, 사내 풀(Pull) 보급, 소 로트(lot) 포장, 건강과 안전의 최우선, 작업장 정리, 택트타임에 의한 관리 등의 요소들은 서로 연결되어 상호작용을 하고 있는 것으로 설명되고 있다.

이 29개의 요소들에는 각 요소의 핵심 요건이 있으며 이 핵심 요건을 달성하기 위한 툴이 존재하고 있다. GM 네트워크에서는 이 같은 GMS의 원칙과 그 핵심 요건들이 목표에 부합하는 정도를 GM내 여러 공장 평가원들이 모여 정기적으로 평가하고 있다. GM의 아시아 태평양 본부에서 1년에 한 번씩 GMS의 요건이 각 공장에 적용되고 있는지 여부를 체크하고 있다. 체크 항목은 처음에 3백 개를 넘었으나, 지금은 2백 몇 십 개로 축소되었다. 이처럼 체크 항목이 축소된 것은 점수가 좋아진 항목 두세 개를 통합했기 때문이다.

앞서 생산방식 간의 차이를 세 가지 측면에서 정리한 유르겐스의 주장을 통해서 GMS를 평가한다면 다음과 같다. 첫째는 구속성의 정도이다. 위에서 정리한 것처럼, GM에서는 정기적인 오디트와 성과 판단을 통해 GM의 전 공장에 걸쳐서 GMS를 어느 정도 실현하고 있는지를 평가한다. 따라서 생산방식의 구속성이 크다.

둘째, 생산방식의 구성요소들의 결합 정도를 본다면, GMS는 방법들의 메뉴 정도를 넘어서서 요소들의 결합 정도를 강조한다. 셋째, GMS도 표준화를 강조하며 중심에 위치시키고 있다. 표준과 개선의 메커니즘을 작동시키려고 하고 있다.

Ⅲ. 한국지엠의 GMS 도입 정도 평가

1. 연구대상과 연구방법

한국지엠은 국내의 대표적인 완성차업체 중의 하나이다. 한국지엠의 GMS와 현장감독자 연구를 위해 다양한 조사방법이 사용되었다. 한국지엠에 관해 이전에 조사된 자료와 논문을 참고로 하였으며 2017년 5월 GMS 팀장 및 한국지엠 전 공장의 직장과 공장 및 관련 부서장을 대상으로 면접조사가 실시되었다. 2017년 8월 24일에서 8월 31일까지 한국지엠 생산현장의 직장과 공장을 대상으로 하여 설문지 조사가 실시되었다. 직장 891명이 응답했으며(응답률 83%), 공장은 190명(응답률 96%)이 응답하였다. 그리고 해당 기업의 문서 등도 조사에 사용되었다.

2. GMS의 도입과 그 평가

한국지엠에서는 이 제도가 도입된 2002년부터 현재까지 그 평가 결과가 꾸준히 상승곡선을 그리고 있다고 설명하고 있다. 실제로 현장의 관리자들은, GM 본사 차원에서 전 세계 GM 공장 전체에 대해 통일적으로 GMS의 추진 정도를 정해놓고 지속적으로 관리하고 있기 때문에 GMS의 요건들이 꾸준히 향상되고 있다고 말하고 있다. 그러나 도입되고 정착되는 정도는 GMS 각 요건들의 성격에 따라 다르게 나타나고 있다. 린 생산의 국제적 확산에 관한 문헌들이 공통적으로 지적하고 있듯이, 린 생산의 기술적 요소와 사회적 요소에 따라서 한국지엠 각 공장에 수용되는 정도에서 차이가 있는 것이다(Elger & Smith, 1994). 여기에서 기술적 요소란, 린 생산을 구성하고 있는 요소들 가운데 린 생산이 탄생한 원래의 제도적 맥락과 사회경제적 조건으로부터 분리하기 쉬운 요소를 가리키며 사회적 요소란 분리하기 힘든 요소를 가리킨다. 그리고 이들 조건들은 문화적 유산의 결과가 아니라 사회·정치적 행동의 결과 형성된 것이다.

회사 관계자의 설명에 따르면, GMS의 각 요건들 가운데 점수가 잘 나오는 것은 사업계획 전개, 단기리드타임, 제조성을 고려한 설계, 레이아웃의 린 설계, 전원 참여와 임직원참여 등이며, 점수가 잘 안 나오는 것은 안돈, 다기능 교육, 안전, 표준작업의 업데이트, 문제해결, 택트타임에 의한 관리 등이다.

안돈의 점수가 낮게 나오는 이유는 작업현장에서 안돈의 실행률이 낮기 때문이다. 안돈은 군살을 빼고 타이트하게 조직된 작업조직의 상징과도 같으며, 작업자들이 안돈을 당기지 않는 이유는 그 작업조직에 작업 여유가 아직 많이 허용되고 있기 때문이다.

다기능 교육은 이전에는 꾸준히 추진되었지만, 지금은 잘 안 되는 것으로 나타나고 있다. 분야(principle)로서는 전원 참여(People Involvement)에 속하며, 항목(Element)으로는 적격자(Qualified People)에 속하는 다기능 교육은 우선 다기능의 평가기준을 설정하는 것에서부터 시작한다. 다기능의 평가기준은 네 단계로 설정되어 있다. 첫 단계는 작업의 단계 및 검사항목을 아는 수준, 둘째 단계는 품질에 이상이 없고 안전하게 검사 또는 작업을 수행하지만 택트타임을 초과하는 수준, 셋째 단계는 택트타임 내에 품질에 이상이 없고 안전하게 검사 또는 작업을 수행하는 수준, 넷째 단계는 교육을 통해 가르칠 수 있는 수준을 말한다. 각 직구성원별로 현재 다기능 능력이 %별로 표시되며 해당 연도의 다기능 목표가 제시된다. 예컨대 현 시점에서 10개 공정 가운데 작업자가 3단계 이상 수행할 수 있는 공정이 8개일 경우에는 80%로 매겨지는 것이다. 그리고 이 해당 연도의 다기능 목표에 따라 월별 다기능 능력 향상계획이 짜여진다. 이 계획표에 따라 실행해야 하지만 직장들은 작업자들의 근속연수가 오래 되었다는 이유만으로 높은 점수를 부과하는 것으로 알려져 있다.

직무순환도 계획대로 추진이 안 되고 있다. 작업장에는 흔히 고정된 직무를 수행하는 작업자가 있기 마련이며, 중고령자들은 직무순환을 안 시키는 경우가 많다. 난이도가 있는 작업은 젊은 작업자들이 전담하는 경우도 있다. 예컨대 조립작업장에서는 두 시간에 한 번 직무순환을 시키는데, 두 개 공정은 고정으로 두고 여덟 개 공정은 순환시키는 경우가 적지 않다.

공정개선은 GMS 도입 초기에는 비교적 잘 수행되던 항목이었지만 지금은 잘 안 되고 있다. 대우자동차 시절에는 주로 작업시간을 줄이는 데 관심이 있었기 때문에 그 부담이 작업자에게 돌아가는 문제점이 있었다. 그러나 GM이 대우를 인수한 이후 공정개선은 생존조건 중의 하나가 되면서 필수적으로 추진하여야 할 사항이 되었다. 노동강도만 올리면 작업자의 반발이 있기 때문에 작업장에서 공정개선의 초점은 사이클 타임을 줄일 수 있도록 작업자가 수행하는 작업을 도와주는 측면에 집중되었다. 예컨대 작업자의 보행거리를 줄여둔다든가, 장비를 통해 작업을 수월하게 해준다든가, 부품을 시퀀스로 공급한다든가, 주 작업시간은 동일한데 부수작업을 최대한으로 줄이게 한다든가 하는 식이었다. 현장감독자와 사무직이 같이 진행하며 아이디어를 같이 냈으며 투자가 수반되는 사항은 투자를 요청하였다. 그러나 최근 들어 전사 제안제도가 없어지는 등 공정개선은 많이 약화되었다.

안전의 점수가 낮게 나오는 이유는 GM이 안전 문제에 대해 대단히 엄격한 규정을 두고 있기 때문이다. 한국지엠은 국내의 다른 공장에 비해서는 산재사고가 낮은 편이지만, GM 전체 공장과 비교한다면 산재율이 높은 편이다. 회사의 관계자에 따르면 소음을 방지하는 귀마개, 보안경 착용은 잘 되지만, 안전보호구를 쓰는 문제는 잘 안 되는 편이다.

팀 개념의 점수는 GMS 도입 초기에 낮게 나왔던 대표적인 항목이었다. 그 이유는 팀의 크기가 GM에서 설정한 것보다 훨씬 컸기 때문이다. GM에서는 북미 누미 공장의 예를 따라서 팀의 크기를 4~6명으로 정하고 있고, 한국지엠의 직조직은 평균적으로 11명 정도로 구성되어 있는 것이다. 그 때문에 처음에 팀 크기를 축소하는 문제가 논의되었다. 그러나 팀 크기를 축소했을 때 현재의 직제인 공장-직장에서 섹션장-그룹장-팀장으로 새롭게 개편해야 하는 문제가 가장 큰 걸림돌로 되었다. 개인의 능력에 따라 직장이 그룹장이 될 수도 있고, 기존의 직장들이 팀장이 될 수도 있고, 조장이 올라가 팀장이 될 수도 있기 때문에 기존의 현장 조직의 질서가 크게 흔들리게 될 가능성이 있었다. 그 때문에 팀 크기를 줄이는 것은 더 이상 진전되지 못하고 지금은 GM 본사에서 한국지엠 공장의 전통과 고유성을 인정하여 팀 크기 그 자체에 대해 낮은 점수를 부여하지는 않는다고 한다. 팀의 크기 이외에 팀 개념과 관련하여 핵심 요건에 해당하는 것은 팀장의 능력, 팀 구성원의 선발, 팀 미팅, 품질과 검사 등 간접직무를 팀이 담당하고 있느냐의 여부 등이다.

문제해결은 일부 감독자 중심으로 진행되고 있다. 구성원들이 전원 참여해서 문제를 해결하라는 것이 GMS의 취지이지만, 부평1공장처럼 풀로 공장이 가동되기 때문에 일반 작

업자들은 모여서 해결할 시간이 없다. 문제를 해결하는 절차는 5 Why에 의해 단계별로 현장을 파악하여 근본 원인을 분석하도록 되어 있으며 PSR(practical solving report)을 작성하도록 되어 있다.

또한, GM이 공장을 인수한 초기에는 새로 만들어진 IE 부서에서 간접인원과 사무직원까지 시간관리 속에 포함시키는 등 체계적으로 인원관리를 하여 작업장과 사무실에서도 인원은 계속 꾸준히 줄었지만, 부평1공장을 제외하고 생산물량 자체가 줄어든 지금은 잘 안 되고 있다.

각 공장에는 GMS의 도입 정도를 한눈에 파악할 수 있도록 하기 위해 게시판을 운영하고 있다. 이 게시판은 회사에서 기대하는 만큼 잘 운영되고 있지는 않으며 “정리하고 관리해야 할 양식이 지나치게 많다”는 현장감독자의 불평의 대상이 되고 있다.

린 생산을 구성하는 29개 요소들 가운데 사회적 요소들의 도입 정도가 지연되고 있는 주요 요인은 보상체계의 결핍과 노사관계에 있는 것처럼 보인다. 회사에서 GMS를 평가할 때 평가위원들이 제대로 도입되어 있지 않다는 의미로서 오래 전부터 가위표로 표시하는 것도 바로 보상이다.

이상으로 한국지엠에서 실행되는 GMS 각 요소들의 실행정도를 개관해 보았지만, GM의 아시아태평양 본부에서 수행하는 GMS의 평가 점수는 신뢰도가 높지 않다. 통보가 오면 그때부터 준비작업에 들어가기 때문에 일상적인 실행의 정도를 정직하게 반영하지 못한다. 평가의 목적도 정확하게 특정 공장의 GMS 지수를 산출하기 위한 것이 아니라 레벨 단계만 파악한다. GMS 지수를 통해서는 한국지엠의 린 지수를 파악할 수 없다. 그 때문에 한국지엠의 린 정도를 파악하기 위해 우리는 Child & Patridge(1982)가 구성한 ‘현장감독자 의사결정 척도’를 이용하기로 한다. 현장감독자는 린 생산의 실행에 핵심적인 역할을 담당한다. GMS를 구성하는 요소들 중에서 현장감독자가 직접 관계하는 요소들은 현장관리, 안전, 참여, 트레이닝, 적임자, JIT, 제조품질과 품질 피드백, 산입 산출, 풀 시스템, BPD, 문제해결, 지속적인 개선 등이다.

Ⅳ. 현장감독자와 린 지수 평가

1. 린형 감독자

자동차산업의 생산방식이 대량생산에서 유연적 생산으로 바뀐지 이미 수십 년이 경과하였다. 도요타 자동차가 발전시킨 린 생산은 유연적 생산의 핵심 모델을 제공해 주었으며, 각국의 자동차기업들은 린 생산의 요소를 도입하기 위해 지금껏 애쓰고 있다. 이처럼 대량

생산에서 린 생산으로 생산방식의 성격이 바뀜에 따라 작업장에서 린 생산을 주도하고 실천하는 현장감독자가 관심의 대상이 되었다. 바로 <표 2>는 대량생산과 린 생산하의 현장감독자 모델을 비교한 것이다. 대량생산이 이루어지고 있는 공장에서의 현장감독자의 전형적인 역할 특성은 회사와 노동자 사이에 낀 중간적 존재이다. 현장감독자의 권위와 영향력은 낮으며 품질관리, 보전, 생산기술, 노사협력 등 지원 부서와의 관계에서도 수동적인 역할을 담당한다. 현장감독자가 수행하는 직무들에서 우선순위는 작업장의 규율 유지, 고충처리, 작업속도 유지, 작업일보 입력, 작업인원 배치 등 주로 단기적인 직무들이다. 그들의 숙련 수준은 비교적 낮은 편이며, 승진기회도 폐쇄되어 있다. 임금 차이도 일반 작업자와 비교하여 크지 않다. 이에 비해서 린 생산에서의 현장감독자 역할 특성은 현장관리자이다. 노동자로서의 정체성보다 관리자로서의 정체성을 더 많이 갖는다. 현장관리자의 권위와 영향력도 크며, 지원부서와 관계된 일에서 영향력을 행사한다. 작업의 우선순위도 품질관리, 원가절감, 개선작업, OJT 지도 등 장기적인 직무들에 있다. 현장감독자로 선발되는 과정에서 충분한 경험을 축적하고 집중적으로 훈련을 받기 때문에 그들의 숙련 수준은 높다. 상위의 직위로 승진할 수 있는 기회는 비교적 열려 있다. 일반작업자와 비교하여 임금 차이는 크다. 회사 지향적인 성향을 갖고 있다(정승국, 1999).

이처럼 생산방식과 현장감독자의 성격이 변동함에 따라 현장감독자의 지위와 기능, 역할을 수정하려는 움직임이 1990년대 이후 영국, 독일, 이탈리아 등 서구의 자동차 기업들에서 활발하게 일어난 바 있다. 이러한 움직임은 일본의 자동차기업들이 많이 진출해 있었고 린 생산을 둘러싼 논의가 활발했던 영국에서 두드러지게 나타났다. 더 많은 권한과 책임이 현장으로 이전되고 현장감독자에 대한 체계적인 훈련이 진행되었다. 현장감독자의 직무등급을 화이트칼라의 임금구조에 위치시키는 기업의 수가 늘어났고 현장감독자를 외부에서 채용하기보다 내부에서 승진시키는 관행도 증가하였다.

이러한 변화는 독일에서도 마찬가지로 일어난 바 있는데, 독일의 제조업에서 확산된

<표 2> 대량생산과 린 생산에서의 현장감독자 모델

	대 량 생 산	린 생 산
역할 특성	중간적 존재	현장관리자
권위와 영향력	낮다	높다
지원부서와의 관계	결정의 수동적 실행	결정에 영향력 행사
작업의 우선순위	단기적	장기적
숙련 수준	낮다	높다
승진 기회	폐쇄	개방
임금 차이	낮다/불만	높다/만족
지위	낮다	높다
지향	노조?	회사

Lowe(1995)

shop-floor-Manager는 바로 린 생산하의 현장관리자를 모델로 한 것이다(Behrens et al., 1997; 정승국, 1999). 이탈리아 피아트 및 프랑스 자동차공장에서도 린 생산을 도입하면서 린형 현장감독자 문제가 논의된 바 있다(Bonazzi, 1998; Camuffo & Micelli, 1997).

2. 권한과 영향력

직장이 보유하고 있는 공식적인 권한(authority)과 실제 영향력(influnce)의 정도를 측정하기 위해 Child & Patridge(1982)가 구성한 현장감독자 의사결정 척도를 사용해 보았다.[6] 이 의사결정 척도는 세 개의 범주로 구성되어 있다. 첫째, 시스템관리는 생산방식의 계획과 조직, 규칙에 관한 해석이며 둘째, 기술관리는 현장감독자가 가지고 있는 기술적 지식과 경험을 의미한다. 셋째, 노무관리는 인사고과, 직장(職場) 규율의 유지 등 직장(職場) 구성원에 대한 통솔과 관련된 측면을 가리킨다.

원래 Child & Patridge의 의사결정 척도는 27개 문항으로 구성되어 있지만 우리 실정에 맞지 않는 12개 문항은 제외하고 1개 문항을 보충하였다. 권한과 관련된 문항은 5점 척도로 구성되어 있으며, 영향력과 관련된 문항은 11점 척도로 구성되어 있다(점수가 낮을수록 권한과 영향력이 없음).

<표 3> 설문항목과 내용

항목		내 용
시스템관리	업무	1) 직장내에서 전에 하고 있던 일 외에 새로운 업무를 찾아서 할 수 있는지
	스케쥴링	2) 자신의 업무에 대해 스스로 일정을 세우고 일을 진행시킬 수 있는지
	작업방법	3) 작업을 수행하는 데 필요한 작업방법을 정하고 임시조치를 취할 수 있는지
	기계선택	4) 특정한 작업을 위한 기계, 장비의 선택
	인원배치	5) 직장내에서 공정을 분류하고 인원을 배치(TD 작성 권한)할 수 있는지
	작업재분배	6) 직장내에서 어떤 변동요인에 따라 작업을 재분배할 수 있는지
기술관리	장비구매	7) 직장내에서 필요한 장비나 툴을 구매할 수 있는지
	장비선택	8) 직장내에서 필요한 새로운 툴이나 장비를 선택할 수 있는지
	자재품질평가	9) 각종 자재, 부품의 적합성 검토를 통해 품질을 평가하고 반송할 수 있는지
	작업자작업판단	10) 직장내 작업자의 작업이 적절한지 판단 여부
	장비수리판단	11) 툴과 장비에 대해 어떠한 수리가 필요한지를 결정할 수 있는지
노무관리	보충인원결정	12) 직장내 결원시 그 보충인원에 대해 가부를 결정할 수 있는지
	특근할당	13) 직장내 특정 구성원에게 특근(OT)를 할당할 수 있는지
	승급 여부	14) 직장내 구성원에 대한 승급 또는 승격 여부
	근무질서유지방식	15) 직단위 근무질서를 유지하는 방식에 대한 결정 여부
	고충처리 여부	16) 직장내 구성원에 대한 고충처리 여부

6) 설문지에서는 공식적인 영향력과 실질적인 영향력을 구분하기 위해 “공식적인 권한과 실질적인 영향력을 분명히 구분해 주십시오. 귀하의 실질적인 영향력은 작업장의 노사관계, 대의원의 영향력, 회사의 관행, 상급관리자의 개입 등 때문에 공식적으로 부여받은 권한과 많이 다를 수 있습니다”라는 언급을 덧붙이고 있다.

대량생산의 모델에서 현장감독자의 주된 관심은 노무관리이며, 린 생산에서 현장감독자의 관심은 노무관리에 국한되는 것이 아니라 시스템관리와 기술관리로까지 확장된다. 따라서 위의 의사결정 척도에서 시스템관리와 기술관리의 지수 그리고 노무관리 지수의 정도를 파악하는 것은 해당 사업장의 현장감독자 역할과 관련하여 일본화의 지수를 측정하는 의미를 가지고 있다.

동일한 척도를 가지고 1998년도 대우자동차기업의 분석결과와 2017년도 한국지엠의 분석결과를 서로 비교해 본 것이 <표 3>이다. 이 표를 통해 이전에 비해서 최근 현장감독자의 기능과 역할이 크게 축소된 것을 알 수 있다. 시스템 관리의 경우 1998년도 측정 시에는 권한과 영향력이 3.68, 6.48이었지만, 2017년의 측정 시에는 3.23, 5.47로 나타났다. 기술관리는 1998년도 측정 시에는 권한과 영향력이 3.26, 5.57이었지만, 2017년의 측정 시에는 3.17, 5.21로 나타났다. 마지막으로 노무관리의 경우 1998년도에는 조사항목이 아니었던 고충처리를 제외했을 때, 현장감독자의 권한과 영향력은 1998년도 측정 시에는 3.53과 6.0이었지만, 2017년의 측정 시에는 2.76과 4.09으로 떨어졌다. 시스템관리의 권한과 영향력은 각각 -0.45, -1.01 줄어들었지만, 기술관리의 권한과 영향력은 각각 -0.09, -0.36 축소되었다. 그러나 노무관리의 권한과 영향력은 -0.77, -1.91만큼 떨어졌다. 직장 내 결원 시 그 보충인원에 대해 가부를 결정할 수 있는 영향력도 5.9에서 3.9로 축소되었다. 직장 내 특정 구성원에게 특근(OT)을 할당할 수 있는 직장의 실제 영향력은 1998년도 5.65에서 2017년도 4.11로 줄어들었다. 직단위 근무질서를 유지하는 방식에 대한 영향력도 7.5에서 4.89로 떨어졌다. 현장감독자의 영향력이 줄어든 만큼 그 영향력은 대의원에게 귀속되었다.

전체적으로 현장감독자의 노무관리능력이 크게 축소되고, 시스템관리와 기술관리의 권한과 영향력도 근소하게 축소된 것을 알 수 있다. 시스템관리와 기술관리 중에서도 작업자를 대상으로 한 감독자의 능력과 관련된 항목들인 작업방법, 인원배치, 작업재분배, 작업자 작업판단에서 직장의 실제 영향력은 크게 축소된 것을 알 수 있다. 각각 -1.42, -1.01, -1.34, -1.34만큼 줄어들었다.

GMS가 도입되던 초기, 노사관계가 비교적 안정화되고 작업장에서 지속적 개선의 효과가 발휘되던 시기가 더 지속되었다면, 그리고 일반작업자 및 현장감독자의 능력을 향상시키려는 노력이 체계적으로 추진되었다면 아마 린 생산의 요소들이 좀 더 체계적으로 작업장에 도입되고 정착되었을 것이다.[7] 노무관리 점수는 더 높아지고 시스템관리와 기술관리

7) 2007년 인터뷰 결과이다. 현재의 상황과 대조적이다. “파이널 공정 리페어 담당 인원은 계속 줄고 있다. 생산량에 비해 작업자 수도 줄었다. 사무실 인원도 많이 줄었다. 올해 더 줄 것이다. GM 그룹 내에서 살아남기 위해서는, 신차를 받기 위해서는 어느 정도의 자구노력을 필요로 한다. 올해, 내년에 개선활동을 진행하고 있다. 진행계획이 잡혀 있다. 사람을 덜 쓰고, 부가가치 있는 작업을 올려주는 작업을 추진 중이다. 품질관리와 관련하여 리페어 작업 관련 직원 등 인원은 줄었다. 한 대당 맨아워 관리 지수인 HPV 관리를 하고 있다. GM 내에서 전체적으로 50개 공장 되는데, 현재 대우가 5~10번째

<표 4> 직장의 권한과 영향력

항목		2017		1998	
		권한	영향력	권한	영향력
시스템 관리	1) 새로운 업무	2.82 (0.98)	4.45 (2.55)	3.4(1.5)	5.95(1.43)
	2) 스케쥴링	3.26 (0.89)	5.78 (2.51)	4.0(1.2)	7.4(1.25)
	3) 작업방법	3.53 (0.88)	6.33 (2.39)	4.2(1.1)	7.75(1.2)
	4) 기계 선택	2.78 (1.08)	4.18 (2.86)	2.5(1.4)	3.35(1.65)
	5) 인원 배치	3.47 (1.09)	5.94 (2.94)	3.9(1.4)	6.95(1.58)
	6) 작업 재분배	3.52 (1.06)	6.16 (2.76)	4.1(1.3)	7.5(1.45)
	평균	3.23	5.47	3.68	6.48
기술관리	7) 장비 구입	2.36 (1.14)	3.54 (2.92)	2.0(1.3)	2.8(1.55)
	8) 장비 선택	2.57 (1.14)	4.02 (2.93)	2.4(1.4)	3.5(1.63)
	9) 자재 요구	3.41 (0.99)	5.31 (2.83)	3.3(1.4)	5.65(1.63)
	10) 자재품질 평가	3.37 (1.01)	5.67 (2.87)	3.5(1.5)	6.15(1.7)
	11) 작업자 작업 판단	3.71 (0.79)	6.61 (2.46)	4.3(1.1)	7.95(1.28)
	12) 장비 수리 판단	3.49 (0.95)	5.92 (2.81)	3.8(1.3)	6.8(1.5)
	13) 기계류 수리 판단	3.29 (1.02)	5.38 (2.85)	3.5(1.4)	6.15(1.63)
	평균	3.17	5.21	3.26	5.57
노무관리	14) 보충인원 결정	2.66 (1.17)	3.90 (3.07)	3.5(1.5)	5.9(1.75)
	15) 특근 할당	2.76 (1.21)	4.11 (3.18)	3.5(1.6)	5.65(1.8)
	16) 승급 여부	2.60 (1.06)	3.45 (2.78)	3.0(1.3)	4.95(1.6)
	17) 고충처리 여부	2.77 (0.96)	4.23 (2.62)	–	–
	18) 근무질서 유지 방식	3.01 (1.00)	4.89 (2.73)	4.1(1.3)	7.5(1.45)
	평균	2.76 *2.76	4.12 *4.09	3.53	6.0

의 점수는 더 상향되었을 것이다. 그러나 2010년을 지난 어느 시점에서인가 작업장에서의 통제력이 대의원으로 넘어가 버리고 현장감독자의 권한과 영향력이 축소되면서 현재와 같은 상황이 만들어졌을 것으로 추측되고 있다.

Ⅴ. 현장감독자와 지원 부서와의 관계

현장이 강한 책임과 권한을 갖는 조직원리를 현장주의라고 하는데, 이것은 일본기업의 기업 내 계층구조를 가리키는 개념이다. 아보(安保)에 따르면, 현장감독자는 현장주의를 집약적으로 내재화하고 있는 존재이다(1994). 대량생산에서 현장감독자는 지원부서가 제

생산성이 높을 것이다. 탑은 누미다. 몇 년 노력하면 누미에 버금갈 것이다. 고효율적인 공장으로 거듭날 것이다”(2007. 1.).

공한 서비스를 수동적으로 수령한다. 현장감독자는 지원부서 활동에 영향을 미칠 수 있는 지위와 능력을 갖고 있지 않다. 그러나 린 생산에서 현장감독자는 지원부서가 제공하는 서비스에 대해 상당한 수준의 영향력과 권위를 행사한다. 이와 같은 조직체계에서 기술지원 스탭의 수는 전통적인 대량생산방식 공장보다 훨씬 줄어든다. 말하자면, 테일러주의적 분업원리가 도입될 때 지원부서로 이전되었던 여러 업무들이 린 생산에서는 현장감독자의 직무 속에 복귀한다(정승국, 1999). 그러면 여기에서는 생산기술과 품질관리, 보전, 노무관리 등 대표적인 지원부서를 선택하여 한국지엠에서 GMS를 도입한 이후 현장감독자와 지원부서 간의 관계가 어떻게 발전하고 있는지 살펴보기로 하자.

1. 현장감독자와 생산기술

테일러의 과학적 관리방법이 출현한 이후 작업의 생산성은 표준시간을 기초로 해서 관리되고 측정되어 왔다. 이러한 표준시간의 설정방법은 전통적으로 IE 분야의 일이다. 일반적으로 서구에서는 IE 담당부서의 전문기술자가 공장 밖의 사무실에서 표준작업과 표준시간을 분석하고 개별 작업자의 작업내용을 보여 주는 직무표를 작성하여 공장에 인도한다. 공장에서는 현장감독자가 직무표에 지시되어 있는 그대로 각각의 직무를 수행하는 작업자를 할당한다. 그러나 일본에서는 현장감독자가 표준작업과 표준시간의 분석 등 IE 업무에 협력하고 현장에서 축적된 기술과 노하우를 피드백한다.

테일러의 과학적 관리 이후 제조부문 작업의 생산성은 표준시간을 기초로 하여 관리되고 측정되어 왔다. 표준시간이란 한 단위의 작업을 정상적인 속도로 수행하는 데 소요되는 총시간을 가리킨다. 표준시간은 인원배치 및 작업재배치의 도구, 제품개발 단계에서 예측의 도구, 작업관리 및 개선의 도구, 성과측정 및 평가의 도구로서 사용된다. 이처럼 시간의 경제는 기업의 계획과 조정, 통제의 영역에서 중요한 준거점을 표현한다(Lang et. al., 1997).

표준시간의 설정방식은 통상 산업공학(IE) 분야의 일이다. 대우자동차에서 IE 기능이 본격적으로 도입된 것은 1993년 무렵부터이다. 그 전에는 생산부서와 생산기술연구소가 각각의 기능을 분화하지 않는 채 필요 사항에 대해 일정한 정도의 역할을 수행해 왔을 뿐이었다. NAC운동이 본격적으로 진행되고 있던 1993년 생산기획부가 T/D(Time & Distance)에 관련된 업무를 수행하게 되었다.[8] 이로써 생산기술연구소가 가지고 있던 IE 기능은 소멸되었다. 이후 생산기획부가 주도하던 표준시간 인증제도가 부작용을 드러내던 1995～96년, 생산부서에서는 생산기획부에 대항하기 위해 T/D에 대한 영역을 확장한다. 그 결과

8) T/D란 작업 프로세스에 준해서 일정한 자재를 배치하기 위해 거리와 시간을 측정하여 인력배치와 툴배치를 하는 것을 의미한다.

생산기획부의 역할은 축소되지만 1998년 PTS법을 도입할 때까지 기능을 수행하고 있었다. 이후 생산혁신 TFT(task force team)로 그 역할이 이전되고 생산혁신 TFT가 역할을 하지 못함으로써 이전보다 더 기능이 축소되었다. 그러다가 GM이 대우자동차를 인수한 이후 2005년도 11월에 가서야 생산기술연구소 내에 IE 팀이 생겼다. 부장이 부서장을 맡고 있고, 차장 2명, 대리 1명으로 구성되어 있으며 2007년도 2월에는 4명이 더 충원되었다.

일반적으로 표준시간의 설정방식은 다음과 같다. 처음에 생산기술부서에서 제조라인에서 일하는 노동자의 작업순서를 표준화하고 표준작업을 결정한다. 표준작업이 결정되면 작업자가 그 표준작업을 수행하는 데 어느 정도의 표준시간이 걸리는가를 측정하고 그것을 표준시간으로 한다. 이때 표준작업과 표준시간은 두 개의 문제를 제기한다. 첫째는 어떠한 표준작업이 결정될 것인가? 둘째는 표준작업이 결정된 뒤 표준시간이 어떻게 설정될 것인가?

표준시간은 생산성관리의 기초이며 현장관리의 중심인 기준이다. 과학적 관리법의 발달과 함께 표준시간의 설정방법도 다양하게 개발되었다. <표 5>는 한국지엠에서 표준시간 연구기법의 변화과정을 보여주고 있다. 이 표에 따르면 1988년 이후 대우자동차에서 사용한 표준시간 측정방법은 스탑워치(stop watch)법이었다. 1992년부터는 PTS법의 일종인 모답스법이 일부 라인에 적용되었으며 1995년부터는 WF(Work Factor)법을 사용하였다. PTS법은 표준작업을 정하면 그것을 기본 동작으로 분석하고 그 기본 동작에 앞서 정해진 시간치를 기계적으로 적용한다. 회사에서 스탑워치법에서 PTS로 수정하려 한 이유는 후자를 사용할 경우 시간치를 객관화하고 제품개발단계에서부터 표준시간을 설정할 수 있기 때문이다. 그러나 PTS법은 노동자의 강한 저항 때문에 확산되지 못했다.

그러다가 GM이 대우자동차를 인수한 다음 해인 2003년 이후 회사에서는 WF법을 약간 변형한 RSTS법을 자체적으로 개발하여 적용하고 있다. 이 RSTS법은 요소작업을 하나로

<표 5> 한국지엠 TIME STUDY 기법 적용 역사

구분		1988~1992	1992~1995	1995~1997	1997~2003	2003 이후
사이클 작업	사람 작업	o stop watch 법	ostopwatch 법 − 일부 라인은 Modaps법 적용	o stop watch 법 o WF법도입− 신차(T−100, V−100) 표준시간 산정에 관동자동차 표준시간 테이블 시험적용	o RWF법 확산 − 당사의 SHOP별 특성에 맞는 표준시간 테이블 개발 및 전공정 확대적용: 노동자의 강한 저항	RSTS법
	기계 작업	stop watch 법				
비사이클 작업		work sampling법				

<표 6> 주체작업과 부수작업

단 위 작 업	구 분	
	주체작업(BEC)	기타작업(Variable)
1. 사양확인		○
2. 부품, 공구준비		○
3. 이동		○
4. 조립(취부)	○	
5. 이동(원위치)		○
6. 기타 마무리		○

* 기타작업 = 부수작업 + 준비/마무리작업
출처: 회사 자료.

묶은 것으로서 감독자들이 수월하게 사용하고 대의원들이 수용하기 쉽게 만든 것이다. 이 RSTS법은 GM의 STDS보다 더 타이트한 것으로 평가받고 있다. RSTS법에 따르면 이전의 정미시간은 주체작업(BEC; Based Engineering Contents)과 부수작업(Variable)으로 대체되었다(표 6 참조). 예컨대 하나의 작업이 사양 확인, 부품공급 준비, 이동, 조립, 이동(원위치), 기타 마무리로 구성되어 있다면, 주체작업은 조립작업이고 나머지 단위작업은 부수작업으로 묶여진다. 이처럼 단위작업을 주체작업과 부수작업으로 구분한 것은 주체작업과 전체 인원의 비율을 산정하는 등 작업조직의 편성을 더욱 효율적으로 하기 위해서였다.

또한, 회사에서는 이전에는 직접인원만을 시간관리의 대상으로 하던 것을 이때 품질관리와 보전 등 간접인원과 사무실 인원까지 시간관리의 대상에 포섭하였다. 이전에는 생산직 사원을 대상으로 한 M/H관리를 하였다면, 이때 회사 내 전 종업원을 대상으로 하는 HPV 관리를 하였다(표 7 참조).

<표 7> 인원관리 구성도

<table>
<tr><td rowspan="7">직접</td><td rowspan="4">Line
작업자</td><td>TPT(total process time)</td></tr>
<tr><td>Unassigned(편성로스)</td></tr>
<tr><td>Planned System Idle(휴식시간, 노조교육시간 등)</td></tr>
<tr><td>Conveyor Overspeed(장비고장시간+공장간 잡수 차이)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Repair</td></tr>
<tr><td colspan="2">팀 리더</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pool 인원</td></tr>
<tr><td rowspan="5">간접</td><td colspan="2">보전</td></tr>
<tr><td colspan="2">자재보급</td></tr>
<tr><td colspan="2">품질관리(간접)</td></tr>
<tr><td colspan="2">생산지원</td></tr>
<tr><td colspan="2">팀 리더</td></tr>
<tr><td>Salary</td><td colspan="2">사무직</td></tr>
</table>

출처: 회사 자료.

GM이 인수한 이후에도 생산기술연구소의 IE팀은 현장감독자들에게 WF법을 약간 변형한 RSTS법을 가르쳤다. IE와 관련하여 한국지엠의 현장감독자들이 수행하는 역할을 보면, 우선 현장감독자는 기술사원과 함께 TD 플랜과 작업편성계획서를 작성하며 인원의 절감 가능성을 검토한다. 현장감독자들이 작성한 계획서를 부서에서 종합하여 대의원에게 협의 요청을 하는데, 현장감독자들은 협의의 결과에 따라 인력을 재배치하는 역할을 담당한다. 대의원과의 협의 시에는 대의원과 직구성원들을 설득하는 역할을 담당하기도 한다. 그러나 비교적 순조롭게 추진되던 IE 기능은 점차적으로 대의원의 현장권력이 강화되고 작업장 규율이 무너지면서 그 힘을 상실하기 시작했다.

도요타와 달리 한국지엠에서 시간관리 및 작업공수의 조정은 노사갈등의 최대 쟁점이 되어 왔으며 작업장조직의 강한 저항을 받아왔다. 그 때문에 생산량에 대응하는 유연한 투입공수의 조정체계는 한국지엠에서는 불가능하다. 특히 수년 전부터 생산물량을 제대로 확보하지 못한 공장에서 IE 부서 및 현장감독자의 기능은 현저하게 훼손되었다. 각 공장의 노사관계의 성격에 따라 시간관리에서 현장감독자가 하는 일은 차이가 있으나 도요타처럼 현장감독자가 IE의 주체가 되는 것은 요원한 실정이다.

2. 현장감독자와 보전

한국지엠의 대부분 직장(職場)에서 TPM은 초보적인 수준이다. 자주보전의 주체는 일반작업자가 아니라 거의 대부분 현장감독자층이다. 현장감독자들도 TPM을 자기 일로 파악하는 것이 아니라 위에서 부과한 일로 생각하고 있다. 트러블 슈팅의 주체는 보전이라는 생각은 현장에 깊이 뿌리를 내리고 있는 관습이다. 현장에서 담당하는 것은 설비의 청소나 급유 등이다. 자동화설비가 집중된 차체2공장에서 자기 공정의 팁교환은 작업자 본인이 하지만, 로봇이 용접점을 잘못 찍을 때 그것을 교정하거나 용접건이 나갔을 때 새 건을 장착하여 미세 조정을 해주는 티칭은 모두 보전에서 담당한다.

일본의 자동차공장에서 간접부문의 일부는 흔히 직접부문에 통합된다. 툴교환, 청소, 정비관리, 자주검사, 트러블 슈팅, 개선활동 등은 직접부문의 관할이다. 생산조건의 변화가 빈번하게 일어나는 유연적 생산 하에서 이들 직무를 노동자에게 위양할 수 있도록 생산시스템이 설계되었다. 이렇게 설계된 생산시스템 하에서 노동자는 다양한 작업(제조, 수리, 품질관리, 프로그래밍 등)을 수행함으로써 자신의 다능성과 작업의 노하우를 육성해 간다.

그렇다면 한국지엠의 직무편성방법은 어떤 것일까? 한국지엠에서는 목적의식적으로 일본식 분업구조를 기계가공공정에 이식시키려 애써왔음에도 불구하고 TPM은 제대로 정착하지 못하고 있다. 한국지엠 기계가공공정에서 TPM이 정착되지 못하고 있는 것은 예방보전과 사후보전의 비율을 보면 금방 알 수 있다. 일본에서는 전문보전이 수리하는 것은

20~30%에 지나지 않는다. 고장 나서 수리하는 것은 생산에서 담당하며 생산에서 못하는 것만을 전문보전이 담당한다. 전문보전에서는 예방보전, 개선, 개량보전을 수행한다. 이 경우 라인은 점점 더 효율이 높아지고 안정화된다. 보전은 보전다운 활동을 하고 잔고장은 생산에서 커버하는 것이다. 그러나 한국지엠에서는 사후보전의 비율이 예방보전보다 더 높다.

한국지엠의 XK 공장처럼 원격서비스시스템, PC 제어가공기, FLT 라인, 머시닝센터 등 최신의 공작기계가 투입되고 소프트웨어의 복잡도가 증가된 엔진공장에서는 보전부조차 급속하게 진행되는 기술혁신의 속도에 제대로 적응하지 못하고 있다. 특히 유럽제품이 대부분인 PC 제어가공기의 경우 외부의 전문용역회사에 크게 의존하는 편이다. 더욱이 작업공정이 네트워크화 되고, 장비의 복잡도가 증가함에 따라 일반 작업자의 트러블 슈팅의 능력이 더 요구되고 있다. 트러블 슈팅은 생각을 해서 교정을 하거나 바꾸어주어야 하기 때문에 기계가공노동자의 직무 가운데 가장 난이도가 높은 직무이다. 기계의 특성을 알아야 하고 기본적인 지식을 갖추어야 트러블슈팅이 가능한 것이다. 트러블슈팅을 잘하기 위해서는 경험과 이론적 지식을 다 같이 갖추어야 한다. 공장의 복잡도가 증가할수록 작업자의 장비관리능력은 높아져야 하며 트러블슈팅은 전문화되어 간다.

부서에서도 일반작업자들의 트러블슈팅의 능력을 향상시키기 위해 일반작업자들에게 소수리(小修理)를 가르치는 자주보전학교를 운영해 왔다. 2005년부터 시작했지만, 활발하게 추진된 것은 2006년도라고 할 수 있다. 그러나 트러블슈팅의 능력을 갖추기 위해서는 상당한 정도의 경험과 이론적 지식이 필요하기 때문에 아직까지는 전체적으로 작업자들의 트러블슈팅의 능력에 큰 변화가 없다고 할 수 있다.

이처럼 TPM이 정착되지 못하고 있는 주요 원인은 현장작업자의 트러블슈팅의 능력이 뒤떨어지기 때문이며 그 주된 이유는 트러블슈팅의 능력이 현장작업자 평가의 주요 대상이 아니기 때문이다. 한국지엠에서는 일본자동차기업에 존재하는 인센티브 구조가 존재하지 않는다. 도요타 자동차에서는 생산직과 사무직, 대졸과 고졸 이하의 노동자들에게 하나의 통합된 직급체계가 적용되며 노동자들의 승진에는 능력주의 원칙이 광범하게 적용된다. 그러나 한국지엠의 생산직 노동자들에게 직위 승진의 가능성은 매우 작다. 생산직과 사무관리직 간에 별도의 직급체계가 적용되며 직위승진과 별도의 직급승진은 존재하지 않는다. 임금체계는 연공급으로서 개인의 숙련과 능력을 임금에 반영하지 않는다.

트러블슈팅의 능력을 갖고 있는 소수 노동자들의 경우에도 지적 숙련의 직무내용이라고 할 수 있는 이론적인 추상의 능력과 방법적 숙련 등의 직무내용을 갖고 있지 않은 경우가 대부분이다. 한 보전요원이 지적하는 것처럼, “벨트 교체, 단순한 부품 교체는 보전의 도움 없이 자기들이 한다. 그러나 이론적으로 들어가서 유압이나 전기회로는 못한다. 우리들이 도와준다(2001. 1.).” 이들의 숙련 수준은 경험을 통한 학습 수준에 머물러 있는 것이다.

말하자면 이들은 정보-커뮤니케이션 기술의 투입에 따른 직능의 변화 추세인 경험적 숙련으로부터 지식-분석적 숙련으로의 변화, 구체적인-대상적 능력으로부터 추상적 능력으로의 전환이라는 변화의 추세에 더 이상 적합하지 않다. 문제해결노동자로서의 자기 정체성과 의지를 갖고 있는 노동자는 거의 없다고 할 수 있다. 그리고 이론적 지식의 결핍과 사회적 거리 때문에 생산노동자와 보전공, 엔지니어와의 커뮤니케이션 정도는 훨씬 떨어진다고 해야 할 것이다.

3. 현장감독자와 품질관리

GM이 대우를 인수한 이후에 몇 가지 측면에서 품질관리 시스템에 변화가 생겼다. 첫째는 라인의 중간에 차체, 도장, 의장, 샤시의 각 섹터별로 품질검사원들을 두고 있다는 점이다. 이 VS 10의 각 포인트별로 직행률과 직행로스를 산출하여 품질지수를 내고 있다.

둘째는 현장에 문제가 생길 경우 PTR의 절차에 따라서 품질문제를 해결하도록 되어 있다는 점이다. 제조부문에서 품질문제가 발견되었을 경우 먼저 표준작업 대비 작업을 하였는지, 작업을 하였다면 정사양 부품이 공급되었는지, 공급되었다면 부품 쪽에 문제가 있는지, 부품 쪽에 문제가 없다면 설계 쪽에 문제가 있는지 하는 식으로 이상 유무를 체크해 간다. 체크 결과 이상이 있다면 개선작업을 수행한다.

셋째는 Q 코스라고 하여 품질검사원이 공장을 돌아다니면서 중요한 부위를 모니터링하는 것을 말한다.

넷째는 Red X 기법이라고 하여 만성품질문제가 생기는 경우 결함이 발생하지 않는 다른 차종과 비교하여 크로스 체크를 해보는 것이다. 이 Red X를 통해서 문제를 해결했을 경우 레포트를 제출하면 GM 본사에서 심사하여 마스터 교육을 받은 뒤 인증서를 준다.

GM이 인수한 이후 문서화와 룰(rule)에 의한 품질검사체제는 더욱 강화되었으나, 도요타 생산방식의 작동에 필수적인 현장감독자의 품질개선 역량은 여전히 취약한 편이다. 현장감독자는 개선에 필요한 기술적 해석능력과 '종합적으로 문제를 해결할 수 있는 조직능력'을 갖고 있지 않다. 품질에 문제가 생겼을 때 그 원인에 대해 분석할 수 있는 현장감독자의 수는 소수에 불과하다. 대체로 검사 쪽에서 분석작업을 수행하고 현장감독자는 분석된 내용대로 수정업무를 담당할 뿐이다. 그 결과 품질개선에 관한 한 현장주의는 제대로 관철되지 않고 있으며 기술지원팀과 품질관리부에 의존하는 업무구조가 형성되어 있다.

4. 현장감독자와 노무관리

노무문제에 대한 회사 내 관할은 노사협력부와 공장관리부, 그리고 공장의 노무담당자,

현장감독자 사이에 배분되어 있다. 노사협력부는 노사문제에 대한 회사수칙 방향, 집행부와의 관계, 대의원관리, 계파관리 등을 담당하고 공장관리부가 근태, 식사시간 및 근무시간 준수, 근무질서 등 기초 노무관리를 담당하고 있다. 그리고 공장의 노무담당자는 공장 전체의 대의원 관리 및 노동동향 분석, 노사갈등 해결 등의 일을 담당하고 있다. 마지막으로 현장감독자가 자기 직장(職場) 내의 대의원 및 노조원들을 관리한다.

현장감독자가 대의원관리를 할 때 사용하는 가장 큰 도구는 근태관리이다. 근태관리는 과거에는 공장관리부에서 담당하였지만 수년 전에 현장감독자의 권한으로 위양된 대표적인 사항이라고 할 수 있다. 정시에 출근하였는가, 휴식시간 이외 공장을 떠났는가 등을 체크하여 지각・조퇴 처리를 하기 때문에 근태관리는 작업장의 규율관리에 필요한 요소라고 할 수 있을 것이다. 그러나 선월차 제도, 대의원 등 시간할애를 통해 작업장을 이탈하는 인원 과다 등으로 인하여 현장감독자의 근태관리 능력은 크게 떨어져 있는 상태이다. 이에 따라 작업인원이 부족하거나 작업자의 화장실 가는 시간 지원 등의 이유 때문에 직장이 어쩔 수 없이 라인을 타는 일수와 시간은 이전에 비해서 크게 증가했다. 아래 <표 8>은 직장의 라인 작업 현황을 보여주는데, 설문에 응답한 직장 673명 중에서 월 평균 라인을 타는 일수는 11일 가까이 되고, 라인 타는 시간은 23.58시간에 이르렀다.[9)]

그리고 작업장 내의 고충처리의 경우에도 현장감독자의 의지가 제대로 관철되지 않기 때문에 직장의 불만이 매우 큰 상태이다. “직장에서 문제가 생겨 공장, 과책, 사무실에 건의했을 때 직장이 건의한 일은 빨리 해결되지 않고, 문제해결이 지연되니까 대의원들이 건의하고... (그 결과) 직장들의 권위가 떨어진다” 라는 것이 현장감독자들이 갖고 있는 일반적인 견해라고 할 수 있다. 대의원과의 충돌 시에 부서에서 파업 등을 우려하여 자주 대의원 편을 드는 결정을 내리는 것도 현장감독자의 노무관리 재량과 효율성을 축소시키는 데 크게 기여하고 있다. 노조활동이나 기타 이유로 대의원의 작업시간을 공제해 주는 ‘시간할애 시’에 직장을 통하지 않고 일방적으로 부서장 등 상급자와 이야기해서 직장에게

<표 8> 직장의 라인작업 현황

문항들	N	평균(표준편차)
월평균 라인작업 일수	673	10.83 (7.66)
월평균 라인작업 시간	669	23.58 (44.65)

출처: 회사 자료.

9) 2006년의 자료는 현 상황과 대조를 이룬다. 2006년 3월, 사고율의 1년 평균치를 고려하여 풀인원을 산정해주는 CTTO 제도를 실시한 이후에는 라인을 타는 현장감독자의 수는 현저하게 줄어들었다. 이전에 감독자의 90%가 라인에서 작업을 했으나, 이제는 30%만이 일하는 것으로 수정되었다. 특히 사고율이 떨어지는 야간조의 경우에는 풀인원이 남을 때도 있다.

<표 9> 회사 몰입도와 노동조합 몰입도를 기준으로 한 현장감독자 유형 분류

유 형	빈도와 비율(98)	빈도와 비율(17)
제 1 유형: 회사와 노조를 다 같이 지지하는 유형	92(28.7)	54(7.3)
제 2 유형: 회사의 정책을 지지하면서 노동조합에 대해서는 무관심 혹은 반감을 지닌 유형	73(22.7)	68(9.2)
제 3 유형: 노동조합의 정책을 지지하면서 회사의 정책에 대해서는 무관심 혹은 반감을 지닌 유형	18(5.6)	31(4.2)
제 4 유형: 회사/노조에 모두 무관심 혹은 반감을 지닌 유형	138(43.0)	588(79.4)
합 계	321(100.00%)	741(100.0)

출처: 회사 자료.

통보되는 것도 마찬가지의 효과를 거두고 있다. 그리고 현장감독자는 작업자의 임금에 영향을 미치는 인사고과의 권한을 거의 갖고 있지 못한 상태이다. 1987년 이후 노사관계 환경의 변화로 인하여 일반작업자를 징계할 수 있는 요건 자체가 단체협약을 통해서 크게 축소되었다. 현장감독자가 가지고 있는 유일한 권한은 3호봉 추천권인데 3호봉 대상자가 추천 대상자의 5%에 지나지 않기 때문에 실제로 작업자의 동기에 미치는 효과는 거의 없는 편이다. 요컨대 한국지엠의 현장감독자들은 노무관리의 영역에서 대량생산의 공장과 구별되는 지위와 권한, 재량을 갖고 있지 못한 상태이다.

노사관계의 측면에서도 적지 않은 변화가 형성되었다. GM에 인수되기 전과 최근 시기를 회사 몰입도와 노동조합 몰입도 개념을 준거로 하여 비교한 분석자료가 보여주듯이 노사관계에 대한 현장감독자의 의식은 최근 들어 현저하게 변화한 것으로 추정할 수 있다. 1998년 조사에 비해 회사와 노조를 다 같이 지지하는 유형인 이중몰입도 유형의 비중 및 회사의 정책을 지지하면서 노동조합에 대해서는 무관심 혹은 반감을 지닌 유형은 대폭 축소하였다. 노동조합의 정책을 지지하면서 회사의 정책에 대해서는 무관심 혹은 반감을 지닌 유형의 비중은 별 차이를 보이지 않았다. 회사와 노조에 모두 무관심 혹은 반감을 가진 유형은 크게 증가했다.

현장감독자 의식의 이러한 변화는 최근 한국지엠 노사관계 변동의 배후에 깔려 있는 배경을 형성하고 있다고 할 수 있을 것이다. 대의원들이 작업장의 실질적인 지배력을 확대해 가는 과정에서 회사가 방어적인 역할을 하지 못했고, 최근 한국지엠의 철수설이 돌고 있는 등 전반적으로 위기의식을 느끼고 있는 현상과 관계가 있을 것이다.

Ⅵ. 결 론

GM에서 대우자동차를 인수한 이후 한국지엠은 린 생산의 도입과 생산비 절감이라는 그룹 공통의 목표를 추진하는 경쟁 과정에 돌입했다. GM은 정기적으로 GM 산하 각 공장들의 GMS 지수들을 관리하고 평가하며 그 결과에 따라 GM의 전체 전략 내에서 각 지역과 공장이 담당해야 할 역할을 조정한다. 지금껏 한국지엠 각 공장들을 대상으로 하여 주기적으로 평가해온 점수들을 보면 지속적으로 상향하고 있는 것으로 알려져 있다.

그러나 GMS 측정은 다분히 형식화되어 있으며 계속해서 상향한 것으로 평가받은 점수는 과장되어 있기 때문에 정확하게 린 생산의 도입 정도를 보여주지 못한다. 그 때문에 본 연구에서 한국지엠 린 도입 정도를 측정하기 위해 사용한 도구는 Child & Partridge가 개발한 '현장감독자 의사결정 척도'였다. 이 척도를 통해 측정해 본 결과는 98년도에 비해서 오히려 후퇴한 결과를 보여주었다. 특히 현장감독자의 노무관리 영향력이 현격하게 축소되었다. 시스템관리와 기술관리 중에서도 작업자를 대상으로 한 감독자의 능력과 관련된 항목들인 작업방법, 인원배치, 작업재분배, 작업자 작업판단에서 직장의 실제 영향력은 크게 축소된 것을 알 수 있다.

그 원인은 몇 가지에 의해서 설명될 수 있다. 첫째는 작업장 노사관계 때문이다. 한국지엠에서 대의원 조직은 신차개발, 판매변동 및 생산성 향상 시에 항상 필요로 하는 잡수조정의 교섭권을 무기로 실질적으로 작업장을 통제하고 있는 것처럼 보인다. 작업장에서의 대의원 지배력의 강화는 상대적으로 현장감독자의 통제력의 약화를 가져왔고, 이는 근태관리의 어려움, 라인타기의 증가, 고충처리의 현장감독자 우회 등을 통해서 감독자에 대한 압박을 가중시켰다. 작업장 규율이 현저하게 훼손된 이러한 상황에서 린 생산을 구성하는 핵심적인 요소인 카이젠이나 문제해결, 안돈, 택트타임에 의한 관리 등은 거의 불가능한 것이다. 말하자면, 생산방식의 핵심적인 합리화 전략인 표준적 유연화는 작업장의 이러한 조건 하에서는 작동하기 어려운 것이었다. 린 생산의 해외 이전에서 그 성공을 좌우하는 결정적인 요소는 노사관계와 같은 사회적 요인인 것을 다시 확인할 수 있다(Elger and Smith, 1994).

둘째 요인은 부평1공장 정도를 제외한다면 전체적으로 한국지엠의 생산물량이 줄어든 것을 지적할 수 있다. 생산물량의 변동은 회사에 대한 종업원 및 현장감독자의 헌신을 위축시키며 노조 및 대의원에 대한 종업원들의 경사를 강화했다.

셋째 회사에서 교육훈련에 투자하지 않은 현실을 들 수 있다. 대우자동차와 달리 한국지엠은 현장감독자로 선임된 신입감독자에 대한 교육을 제외하고 실시하지 않았다.

이와 함께 지원부서에 대한 현장감독자의 기능도 린 생산에서 볼 수 있는 특징들을 보

여주지 못하고 있다. 직접부문 생산직 노동자들이 품질검사와 기초적인 보전 등 간접직무를 통합한 수준은 낮았으며, 품질에 문제가 생겼을 때 그 원인에 대해 분석할 수 있는 현장감독자의 수는 소수에 불과했다. 현장감독자들도 TPM을 자기 일로 파악하는 것이 아니라 위에서 부과한 일로 생각하고 있다. 트러블슈팅의 주체는 현장이 아니라 보전이었다. 생산기술과 관련하여 현장감독자가 수행하는 기능도 도요타 등 일본 업체에 비해서 현저하게 낮았다.

한국지엠에서 린 생산의 변종인 GMS를 도입하여 정기적으로 GMS 지수들을 관리하고 평가한지 십 수 년이 지났다. 그러나, 린 생산이 실질적으로 작동하는 무대인 생산점(point of production)에서 노사 간의 경쟁의 지형(contested terrain)이 지속되고 있기 때문에 린 생산의 요소들은 효과적으로 기능하지 못하고 있다. 요컨대, 유연적 표준화가 효과적으로 작동하기 위한 노사관계의 조건들이 갖추어지지 않은 상태에서 한국지엠의 린 생산 도입 수준은 여전히 낮은 것으로 판단된다.

참고문헌

1. 정승국(1999), 『린 생산의 도입과 현장감독자 기능의 변화』, 한국사회학.
2. ______(2011), “독일 자동차산업에서의 통합적 생산방식의 확산과 노동,” 『산업관계연구』, 제21권 제2호, pp.77~108
3. 조형제(2016), 『현대자동차의 기민한 생산방식』, 한울아카데미.
4. 安保哲夫 編著(1994), 『日本的經營 生産システムとアメリカ』, ミネルヴァ書房.
5. Behrens et al.(1997), “Die Neue Rolle und Funktion des Meister in Groβbetrieben.” in Fuchs-Frohnhofen Paul. Klaus Henning(Hrsg.). *Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten*. Rainer Hampp Verlag.
6. Bonazzi Giuseppe(1998), “Between Shock Absorption and Continuous Improvement: Supervisors and Technicians in Fiat ‘Integrated Factory,” *Work, Employment and Society,* Vol.12. No.2. pp. 219－243.
7. Camuffo A. and Stefano Micelli(1997), “Spain, France and Italy: Mediterranean Lean Production,” Thomas A. Kochan et al., *After Lean Production,* ILR Press.
8. Child J. and Partridge B.(1982), “*Lost Managers-Supervisors in Industry and Society,*” Cambridge University Press.
9. Elger Tony and Chris Smith(1994), “Global Japanization? Convergence and Competetion in the Organization of the Labour Process,” Tony Elger and Chris Smith

ed., *Global Japanization?* Routledge.

10. Heil Barbara, Martin Kuhlmann, Martin Menrad(2014), “Perspektiven der Gestaltung von Produktionssystemen - konzeptionelle Überlegungen und Fallstudienbefunde,” in Corinna Engelhardt-Nowitzki and Johannes Blahota, *Forschungsinitiative AGTIL*, Shaker Verlag.
11. Jürgens Ulrich(2006), “Weltweite Trends in der Arbeitsorganisation”, Ute Clement and Michael Lacher(Hg.)(2006), *Produktionssysteme und Kompetenzenerwerb*, Franz Steiner Verlag Stuttgart.
12. Kowalski J. S.(1996), *The Design of Manufacturing Measurables: The Ford Production System*, Master of Science in Mechanical Engineering and Master of Science in Management.
13. Lang, Klaus, Harmut Meine, Kay Ohl(Hrsg.)(1997). *Arbeit, Entgelt, Leistung*, Bund-Verlag.
14. Lowe James(1995), *Supervisors in the Automobile Industry,* Cardiff Business Schoo,. University of Wales. Ph.D Dissertation.
15. Neuhaus Ralf(2007), *Bedeutung von GPS aus der Arbeitergeber*, in http://www.tbs-nrw.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL_BLOB/1453/1453/609/9_Vortrg_Neuhaus%20Handout.pdf
16. Pfeiffer Sabine(2008), *Montage braucht Erfahrung*, Rainer Hampp Verlag.
17. Springer Roland(2005), “Aktuelle Diskussion um Gruppenarbeit, Teil 3: Flexible Standardisierung - am Beispiel der Automobilindustrie,” In: Antoni, Conny H., Eyer, Eckhard(Hg.): *Das flexible Unternehmen*. Düsseldorf: symposion. CD und Loseblttsammlung.

abstract

The Introduction of Lean Production and the Change of Supervisor's Function

Sung Gug Jung

Since GM acquired Daewoo Motor, it has applied GMS, a variant of lean production, to all of its factories. However, it is impossible to know exactly how much lean production has been introduced into factories by only seeing GMS index. For this reason, we used the methodology developed by Child and Partridge in order to determine the extent of lean production. As a result of measuring by this method, the degree of introduction of lean production showed a retreat rather than in 1998. Though decades after the introduction of GMS at GM Korea, the level of lean production is still low in the absence of cooperative labor-management conditions for flexible standardization.

Keywords : GPS(Global Production System), lean production, supervisors

産　業　關　係　研　究
第28卷 第2號, 2018. 6. pp.77~102

직장괴롭힘과 경영·인사관리의 한계: 노동 인격에 대한 존중*

양 승 엽** 박 수 경***

직장괴롭힘은 기업의 노동생산성을 떨어뜨린다는 점에서도 문제지만, 무엇보다 근로자의 노동 인격을 침해한다는 점에서 결코 간과할 수 없는 문제다. 직장괴롭힘에 대한 사회적 여론이 환기됨에 따라 많은 연구들이 진행되고, 구체적인 직장괴롭힘의 유형들이 체계화되고 있다. 이러한 유형 중 가장 근로자들에게 강한 심리적 압박감을 가하고 있는 것이 '가학적 인사관리'이다. 따돌림, 모욕, 명예훼손, 폭행 등 외견상으로 명백한 폭력 행위와는 달리 가학적 인사관리는 사용자가 정당한 인사권을 행사하는 양태를 띠기 때문에 직장괴롭힘으로서 인정받기 힘든 경우가 많다. 정당한 이유 없이 계속 업무에서 배제하거나, 업무상 필요 없는 행위를 반복적으로 시키는 지시, 그리고 업무와 관련 없는 시설로의 전보 명령 등을 예로 들 수 있다. 이러한 가학적 인사관리는 피해 근로자에게 모멸감과 공포감을 심어줄 뿐만 아니라 근로자 집단 전체에게 공포감을 내면화하고 부조리에 둔감하게 하여 사용자에 대한 집단적·자발적 복종을 유도한다.

가학적 인사관리를 규제하기 위해서는 먼저 정확한 개념부터 설정해야 하는 바, 직장괴롭힘의 일반적 정의규정을 참조하여 "직장 내외에서 직장 내의 지위나 다수의 우월성을 이용하여 특정 근로자나 특정 근로자 집단을 대상으로 의식적·지속적·반복적으로 신체적·정신적 공격을 가하거나 소외시키는 일체의 행위" 중 하나로서 "조직 및 경영상 목적으로 인사 권한을 수단으로 한 것"으로 정립할 수 있다.

논문접수일 : 2018년 4월 21일, 심사의뢰일 : 2018년 4월 23일, 심사완료일 : 2018년 5월 7일
* 이 논문은 2015년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF- 2015S1A5B8046155).
** 연세대 법학연구원 연구교수(법학박사), syyang@yonsei.ac.kr
*** 와세다대학교 박사(일본노동정책 전공), lois2lois@daum.net

또한, 사용자 측은 가학적 인사관리가 정당한 인사권의 일환이며 이는 경영권에 기반한 것이라고 주장하기도 하는데, 경영권은 그 권리의 실체성조차 불투명하며 그것이 물적 시설이 아닌 인적 자원에게도 미치는지가 의심된다. 따라서 인사권이란 어디까지나 사용자와 근로자 간의 근로계약의 성립에 따른 계약상의 채무라고 볼 수 있고, 인사권이 남용되어 가학적 인사관리가 됨에는 사용자 측의 악의가 필요 없다.

법제적으로 가학적 인사관리를 포함한 직장괴롭힘을 막기 위해서는 특별법의 제정이 가장 효과적이라 생각한다. 재직 중인 근로자 외 채용절차 중인 구직자와 특수형태근로종사자까지 직장괴롭힘 방지의 보호를 받아야 하기 때문이다. 이러한 특별법 제정에는 많은 사회적 논의가 필요한 바 현행 법제의 보완으로는 「근로기준법」 내 별도의 '괴롭힘編'을 만들어 직장 내 성희롱과 직장괴롭힘을 동시에 규정하는 방법을 생각할 수 있으며, 「근로기준법」 제8조의 '폭행'의 개념을 '폭력'으로 확대하여 여러 가학적 행위를 금지할 수도 있다. 또한, 당장 일어나고 있는 직장괴롭힘을 피하기 위해 현행 「산업안전보건법」 제26조상의 '작업중지권' 적용을 해석론으로 인정해주는 것도 제안한다.

▶주제어: 직장 내 괴롭힘, 가학적 인사관리, 노동인격, 폭행금지, 작업중지권

Ⅰ. 문제제기

MBC 해직기자인 임명현은 석사학위논문에서 MBC 경영진이 2012년 파업 참가자들에게 가한 직장괴롭힘의 특징을 다음과 같이 설명하고 있다. "상급자가 직접적으로 괴롭힘을 지시하거나 물리적 위력을 행사하고, 강압적 언행"을 하는 것이 아니라 "경영진의 인사권 행사와 업무 배정" 권한을 통해 모욕을 가함으로써 파업 참가자들의 자발적 퇴직을 유도한다는 것이다.[1] 직장괴롭힘의 대상이 된 파업 참가자들은 소속 집단 내의 잉여가 되어 모멸감과 공포감을 느끼고, 소속 집단은 스스로 공포를 내면화하고 부조리에 대해 무감각해지며, 조직 내 안정지향을 추구하게 된다고 한다.[2] 이러한 직장괴롭힘은 비단 MBC의 경우뿐만 아니라 직장 내에 벌어지는 책상을 치우거나 복도에 설치하기, 근무 장소를 창고로 발령하기, 업무와 무관한 교육 내용을 암기하기 등의 사례를 통해 익히 들어온 바이다. 실제로 2017년 『KT 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서』를 보면 114안내 업무를 맡던 근로자에게 현장 수리업무를 지시한다든지 보직을 뺏어 업무 상황을 모르게 한 뒤 회의 참석

1) 임명현, "2012년 파업 이후 공영방송 기자들의 주체성 재구성에 관한 연구 -MBC 사례를 중심으로-", 성공회대학교 문화대학원 석사학위논문, 2017. 2. p.38.
2) 상세한 내용은, 위의 학위논문, pp.51~61, pp.79~94 참조.

을 지시하는 등 직무상 명백히 불가능한 일을 지시하거나 능력과 경험상 동떨어진 일을 명령하는 사례들이 지적되고 있다.[3)]

후술할 직장괴롭힘의 여러 유형 중 이는 ‘가학적 인사관리’ 또는 ‘비인격적 인사관리’로서[4)] 해당 대상에 대한 업무와 관련 없는 전직·전보와 과도한 업무량 할당 및 근무시간 통제 등을 수단으로 한다. 가학적 인사관리가 통상적인 직장괴롭힘의 양태인 폭행·상해(신체적), 협박·명예훼손·모욕·폭언(언어적), 따돌림·무시(집단적) 행위 등과 다른 점은 이른바 사용자의 전속적인 경영·인사권한으로 인정되어 부당성을 다투기 쉽지 않다는 점이다. 따라서 통상적인 직장괴롭힘이 형사처벌과 민사상 손해배상의 대상이 될 수 있는 것과 비교하여 가학적 인사관리에 대한 구제는 쉽지 않다. 결국 이에 대한 대처는 가학적 인사관리에 대한 명확한 개념을 설정하고 사례들을 수집하여 유형화하고 이를 입법화시키는 것이다.

입법안의 기초로서 가장 필요한 것은 먼저 직장괴롭힘의 개념과 유형을 살펴보아 가학적인 인사관리에 대한 명확한 개념을 설정하고, 사용자 측이 주장하는 가학적 인사관리의 법적 근거와 한계 및 구제방법을 살펴보는 것이다. 그리고 직장괴롭힘에 관한 특별법이 만들어지거나 현행 법제를 부분적으로 개정할 경우 가학적 인사관리를 포함하여 실효성 있는 내용을 고려하는 것이다. 아래에서는 이를 위해 먼저 직장괴롭힘의 개념을 비교법적으로 검토하고, 그 유형과 효과를 살펴보고자 한다. 그 후 사용자가 가지는 가학적 인사관리의 법적 근거와 한계를 해석하고 근로자에게는 어떤 항변권이 있을 수 있는지 현행 법제 내에서 도출하고자 한다. 여기서의 항변권이란 사용자 측의 가학적 인사관리에 대해 근로자가 근로계약상 또는 법령상 가질 수 있는 내용으로 괴롭힘 행위를 중단할 것을 혹은 노무제공을 거부할 수 있는 법적 권리를 의미한다. 마지막으로 특별법이 만들어질 경우 그 형태와 주요 내용을 제안하고, 만일 현행 법제의 보완에 그친다면 필수적으로 들어가야 할 요소들을 검토한다.

---

3) KT 사례로 보는 경영전략으로서의 직장 내 괴롭힘 조사·연구 프로젝트팀, 「KT 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서」, 2015. pp.51~57.
4) 이하 ‘가학적 인사관리’로 통칭한다.

Ⅱ. 직장괴롭힘과 가학적 인사관리의 개념

1. 직장괴롭힘의 비교법적 개념

‘직장 내 괴롭힘’ 또는 ‘직장괴롭힘’에[5] 대한 법률상 개념은 관련 법령 자체가 존재하기 않기 때문에 정의되지 않고 있다. 관련하여 가장 유사한 개념을 살펴보면 「근로기준법」 제8조상의 근로자에 대한 ‘폭행’과 「남녀고용평등 및 일・가정양립지원에 관한 법률」(이하 ‘남녀고용평등법’이라 함) 제2조 제2호상의 ‘직장 내 성희롱’ 정도를 꼽을 수 있다.[6] 그러나 「근로기준법」상의 폭행과 남녀고용평등법상의 성희롱은 직장괴롭힘의 한 유형일 뿐 다양한 형태를 아우르는 직장괴롭힘의 개념을 포괄할 수 없다.

더불어 ‘괴롭힘’이란 용어가 사용된 법률 규정을 참고하면, 「장애인차별금지 및 권리구제에 관한 법률」 제32조에서 장애인에 대한 괴롭힘의 태양으로 “학교, 시설, 직장, 지역사회 등에서 장애인 또는 장애인 관련자에게 집단따돌림을 가하거나 모욕감을 주거나 비하를 유발하는 언어적 표현이나 행동”(제3항)과 “사적인 공간, 가정, 시설, 직장, 지역사회 등에서 장애인 또는 장애인 관련자에게 유기, 학대, 금전적 착취”(제4항), 그리고 “장애인의 성적 자기결정권을 침해하거나 수치심을 자극하는 언어표현, 희롱, 장애 상태를 이용한 추행 및 강간 등”(제5항)을 들고 있다.[7] 그러나 이는 장애를 특성으로 한 괴롭힘의 전형적인 유형을 나타냈을 뿐 직장을 매개로 한 근로관계에 그대로 적용할 수는 없다.[8]

따라서 직장괴롭힘에 대한 개념은 해외 입법과 국회 입법안을 먼저 참고할 수밖에 없다. 먼저 직장괴롭힘을 규제하는 해외 입법례로서 프랑스는 노동법전(Code du travail) L.1152-1조에서 “모든 근로자는 자신의 권리와 존엄을 해하거나 신체적・정신적 건강을 손상시키는, 또는 직업의 장래를 위태롭게 할 수 있는 근로조건의 저하를 목적으로 하거나, 그러한 결과를 초래하는 반복적인 정신적 괴롭힘 행위를 당하지 아니한다”고 규정한다. 즉, 직장괴롭힘의 요건으로서 ① 반복적인, ② 괴롭힘 행위가 필요하며, 그것은 ③-1) 근로자의 권리와 존엄성을 해하거나, ③-2) 신체적・정신적 건강을 손상시키거나, ③-3)

5) 통상 ‘직장 내 괴롭힘’(bullying)이란 용어가 사용되나 ‘직장 내’의 내(內)가 업무 관련성이 아닌 사업장 내라는 공간적 요소로 오해되기 쉽기 때문에 이하 일반명사로서의 ‘직장괴롭힘’을 사용한다.

6) 프랑스 법제는 직장 내 성희롱을 직장괴롭힘의 한 유형으로 분류한다. 즉, 직장괴롭힘은 ‘정신적 괴롭힘(harcèlement moral)’과 ‘성적 괴롭힘(harcèlement sexuel)’으로 나눠지며, 그 예방과 효과에 대해 공통된 내용을 다수 규정하고 있다.

7) 구미영・천재영・서유정・정슬기, 「여성근로자에 대한 직장 내 괴롭힘의 실태와 보호방안」, 한국여성정책연구원, 2015. p.31.

8) 양승엽, “직장괴롭힘 방지 입법에 대한 프랑스 법제의 시사점-노동의 지속가능성을 위해”, 『성균관법학』, 제29권 제3호, 성균관대학교 법학연구소, 2017. p.116.

직업의 장래(career)를 위태롭게 하는 근로조건의 저하를 목적하거나 발생시키는 효과가 있어야 한다. 이러한 효과들은 반드시 일어나야 하는 것은 아니면 그 목적만으로 충분하다.9)

호주 역시 '공정근로법(Fair Work Act)' 내에 직장괴롭힘에 대한 규정이 별도로 존재한다. 호주는 2013년 공정근로법을 개정하였는데10), 2014년 1월 1일부터, 근로자는 직장괴롭힘에 대하여 '공정근로위원회(Fair Work Commission)'에 직장괴롭힘의 중단을 청구할 수 있게 되었다.11) 직장괴롭힘에 대한 정의를 살펴보면, "개인 또는 집단으로 일하는 근로자 또는 근로자 집단에 대해서 반복적으로 비합리적으로 행위하며, 이 행동이 안전과 보건에 위험을 초래하는 것"이라고 정의하고 있다.12)

호주의 직장괴롭힘 법제의 특징을 살펴보면, 첫째, 연방정부 차원에서 직장괴롭힘에 대한 정의를 하고 대응이 이루어지게 된 것이다. 2014년에 공정근로법이 개정되기 전에는, 뉴사우스웨일스주 및 빅토리아주 등 일부의 주정부의 수준에서 직장 괴롭힘에 대한 관련 법령 및 가이드라인을 마련하여 대응해 왔는데, 2014년의 공정근로법 개정으로 연방 차원에서 직장 괴롭힘에 대한 예방 및 대응이 가능하게 되었다.

둘째, 동법의 적용 대상인 근로자의 개념을 확대하였다. 호주의 '산업안전보건법(Work Health and Safety Act 2011)' 상의 근로자의 개념이 공정근로법에 준용되는데13), 직접 고용된 근로자뿐만이 아니라, 도급, 하청, 견습생, 학생 인턴, 옥외 근무자, 자원봉사자 등도 근로자로 보아 적용된다.14)

셋째, 합리적인 인사행위는 직장괴롭힘에 해당하지 않는다는 점을 명시하고 있다.15) "합리적인(reasonable)"이라는 것은 법원에서 객관적인 사건 등으로 결정되어야 할 것이지만, 어떠한 것들이 "합리적인 것"으로 볼 수 있을지에 대하여, 호주의 정부기관인 'Safe Work Australia'이 관련 예시를 '직장괴롭힘 방지 가이드라인(guide for preventing and responding to workplace bullying)'에서 설명하고 있다.16) 이는 직장괴롭힘 내의 가학적 인사관리의 개념을 설정할 때 소극적 요건으로서 매우 중요한 기준점이 될 수 있다고 생

9) 프랑스의 직장괴롭힘을 설명한 Michel Blatman, Pierre-Yves Verkindt et Sylvie Bourgeot, *L'état de santé du salairé(3$^{éd.}$)*, Editions Liaisons, 2014. pp.310~313을 간추려 재구성함.

10) Fair Work Act의 "Part6-4B-Workers bullied at Work" 부분 참조.

11) 괴롭힘을 당했다고 합리적으로 믿는 자는 공정근로위원회에 제기를 할 수 있고, 14일 이내에 심사개시가 가능하다. 이 경우 사내의 분쟁해결절차가 완료되어 있을 필요는 없고, 공정근로위원회는 괴롭힘을 중지하기 위하여 적절하다고 판단되는 명령을 내리는 것이 가능하다. 또한 이 제도 도입전의 다른 법적인 구제절차와는 독립 및 병행하여 행할 수 있다.

12) Fair Work Acts s.789FD(1).

13) Work Health and Safety Act s. 7(1).

14) Fair Work Act ss.789FC, 789FD(1), 789FD(3).

15) Fair Work Acts s.789FD(2).

16) Safe Work Australia(2016), "Guide for Prevention and Responding to the Workplace Bullying", p.6.

각된다. 가이드라인의 잣대는 다음과 같다.

(1) 현실적이고 성취가능한 성과목표, 기준, 마감의 설정
(2) 정당하고 적정한 근무표와 근무시간의 할당
(3) 경영상 이유에 따른 전근 또는 전보
(4) 승진은 공정하고 투명해야 하며 근로자를 선별하지 않음
(5) 불만족스런 업무성과에 대해 근로자에게 정직, 공정, 신임할 수 있는 방법으로 공지
(6) 불합리한 행동을 하는 근로자에게 객관적이고 신뢰감 있게 공지
(7) 경영상 이유로 인한 변화나 구조조정을 실행하는 것
(8) 적정하고 공정한 배경에서 정직, 해고 등을 포함한 징계처분을 실시

구체적으로 "Anti-bullying Benchbook"라는 가이드북에서[17) 무엇이 합리적인 방법인가에 대해서도 언급하고 있는데, 인사행위의 합리성 여부는 그 행위와 그것의 배경이 된 사실 및 상황을 고려해야 하고 방법 또한 적절하여야 한다고 적시한다. 또한 어느 정도의 굴욕감은 종종 직장에서 관리자가 적법적인 권한을 행사하는 결과일 수도 있다. 따라서 인사행위의 비합리성에 대한 증명책임은 그것을 주장하는 근로자가 진다고 언급한다.

관련하여 호주의 하급심 판례들을 살펴보면, 먼저 성과의 모니터링과 멘토링이 합리적인 것이 아니라고 본 사안이다.[18) 교사인 근로자가 학교 교장의 성과 모니터링과 멘토링이 결국 직장괴롭힘과 차별행위가 되어 불안우울증인 적응장애를 호소하며 손해배상을 청구하였다. 법원은 이에 대해 교장의 모니터링과 멘토링은 인사행위로서 '근거'는 합리적이지만 그 '방법'이 비합리적이었음을 인정하였다. 즉, 해당 근로자가 장기휴가에서 돌아온 첫날에 성과평가에 관한 문건을 편지로 받은 점, 모니터링과 멘토링에 관한 안내와 피드백이 제공되지 않은 점, 그리고 해당 근로자의 개별적 특성과 이런 모니터링과 멘토링에 대한 과거의 전력 등을 고려해 볼 때, 사용자 측이 계속 편지로 성과평가를 제공한 점은 인사행위로서의 방법이 합리적이지 않다고 판단하였다.

두 번째 사례로 인사행위의 합리성을 인정한 사안을 보면, 프로그램 응용개발자로 고용된 근로자가 자신의 성과를 스스로 평가하여 받는 재량상여금이 낮은 점에 대해 불만을 가졌고, 병가 후 직장복귀 상담과정에서 회사가 근로자에 대한 기대를 결정하고 성과를 모니터할 수 있음을 통지한 것을 자신의 능력을 넘어서는 일을 부담시키는 것이라고 판단

17) 이하의 내용은 Fair Work Commission(2017), "Anti-bullying benchbook", Commonwealth of Australia, pp.53-54를 참조.
18) Krygsman-Yeates v State of Victoria [2011] VMC 57(4 November 2011) http://www.austlii.edu.au/au/cases/vic/VMC/2011/57.pdf

하여 공정근로위원회에 직장괴롭힘의 시정을 청구하였다. 이에 대해 공정근로위원회는 재량상여금의 징벌적인 방법으로 이루어지지 않은 이상 곧바로 직장괴롭힘으로 인정될 수는 없으며, 회사의 인사행위 또한 객관적인 평가에 따라 이루어졌으므로 합리적인 것이라 판단하였다.[19]

독일은 법률상의 규정은 없지만 법원은 그 개념과 효과에 대해 일찍 인정하여 왔다. 독일의 직장괴롭힘의 개념을 종합하면 “직장 내에서 동료근로자 또는 상급자와 하급자 사이에 마찰을 가중하는 일종의 상호작용과정으로서, 특히 개인 또는 집단이 특정개인을 근로관계로부터 이탈을 목적으로 체계적이며 지속적이고 그리고 반복적으로 자행되어 정신적, 신체적 고통을 주는 공격행위”로 규정된다.[20] 프랑스와 비교하여 ‘근로관계로부터의 이탈’을 직장괴롭힘의 주요 특징으로 꼽는다는 점에서 본 발표문의 주제인 가학적 인사관리와 연관이 깊어 보인다.

일본 역시 직장괴롭힘(パワーハラ, power harrassment)에 대한 일반법 내지 특별법은 없다.[21] 다만, 사용자에게는 직장환경과 질서를 유지하고 근로자가 양호한 상태로 직무를 수행할 수 있도록 사회적 책임이 있다. 그리고 이러한 사업주의 책임은 법적으로 규정되어 있다(노동계약법 제5조, 노동안전위생법 제3조). 만일 직장괴롭힘이 법적으로 범죄행위 또는 불법행위로 평가되는 경우에는 형사 및 민사의 법적 책임을 지는 것은 당연하다.

직장괴롭힘의 정의가 실정법으로 존재하지는 않지만, 그것을 방지하기 위한 정부의 가이드라인과 법원의 판례에서 직장괴롭힘의 개념이 적시되고 잇다. 일본 후생노동성 산하의 ‘직장따돌림・괴롭힘 문제에 관한 원탁회의’는 직장괴롭힘을 “같은 직장에서 일하는 근로자에 대하여 직무상의 지위나 인간관계 등 직장 내의 우위성을 배경으로 업무의 적정한 범위를 넘어 정신적・신체적 고통을 주거나 직장환경을 악화시키는 행위”로 규정한다.[22] 여기서 주목할 점은 직장 내의 역학관계를 직무상에 한정하지 않다고 있다는 점이다. 프랑스 역시 법리상 가해자와 피해자의 우열관계를 요구하지만 이는 사실상의 우열관

19) 부차적으로 본 사안은 해당 근로자의 자신의 직장괴롭힘을 증명하기 위해 회사 관계자의 이메일을 몰래 열람하였는데 공정근로위원회는 직장괴롭힘을 느꼈다고 해서 업계의 관행과 규정으로부터 면책되는 것은 아니라고 하였다.

20) 오상호, “노동법에 있어서 독일의 모빙”, 『법학논고』, 제37호, 경북대학교 법학연구원, 2011. p.342; 직장괴롭힘에 대한 지방노동법원 및 연방노동법원의 구체적인 표현에 대해서는 김희성, “독일법상 직장 내 괴롭힘(mobbing): 적대행위(bullying)에 관한 연구”, 『경영법률』, 제22권 제2호, 한국경영법률학회, 2012. pp.5～6 참조.

21) 나이토 시노, “일본의 직장내 괴롭힘”, 『국제노동브리프』, 제12권 제9호, 한국노동연구원, 2014. 9. p.45.

22) 노상헌, “일본의 직장 내 괴롭힘에 대한 법적 쟁점”, 『노동법논총』, 제26호, 한국비교노동법학회, 2012. p.130; 厚生勞働省(2012), 「職場のいじめ・嫌がらせ問題に關する円卓會議ワーキング・グループ報告」.

계로 부하의 괴롭힘을 받고 자살을 한 근로자의 사건에서 프랑스 고등법원은 피고인인 부하직원의 경우 직장괴롭힘의 개념 상 근로조건의 악화를 목적으로 하거나 결과적으로 초래할 위치에 있지 않기 때문에 그 성립을 부정하였으나, 대법원은 고등법원이 심판 대상 조항이 포함하지 않는 개념을 추가하였다면서 사실상의 서열 우위가 있으면 되는 것이지 그것이 직장의 직위를 말하는 것은 아니라고 판시하였다.[23)]

일본의 법원이 제시하는 직장괴롭힘의 개념은 “조직 및 상사가 직무권한을 이용해 직무와 관계가 없는 사항 또는 직무상이라 하더라도 적정한 범위를 넘어 부하에게 유・무형으로 계속적인 압력을 가하고 상대방이 이를 정신적 부담이라고 느꼈을 때 성립하는 것”[24)] 또는 “같은 직장에서 일하는 자에게 직무상 지위나 인간관계와 같은 직장 내 우위를 바탕으로 업무의 적정한 범위를 넘어 정신적・신체적 고통을 주거나 업무환경을 악화시키는 행위 등”으로[25)] 규정한다. 전자의 경우 가이드라인과 달리 직장괴롭힘이 직무 외의 영역에서도 일어날 수 있음을 지적한 것이 특이하다.

노사문화가 비교적 우리와 비슷한 일본의 사례들을 좀 더 살펴보면,[26)] 먼저 화장품 판매사원의 코스튬플레이 사건을[27)] 들 수 있다. 사실관계를 살펴보면 화장품 판매회사에 파견되어 판매사원으로 일하던 원고 근로자가 영업부 간부들이 주최한 판매경진대회에서 목표 매출액을 달성하지 못하자 사내 연수회에서 원고가 전달받았던 것과는 전혀 다른 내용의 복장을 착용(코스튬플레이)하도록 한 것이다. 그리고 같은 해 11월 원고의 코스튬플레이 모습을 포함한 사내 연수회의 모습이 슬라이드로 공연되었다. 같은 달에 원고는 ‘신체표현성장애’ 진단을 받았고, 파견회사인 화장품 판매회사와의 계약기간이 만료되자 위의 행동이 모욕감 등 매우 강한 정신적 고통을 주었다면 영업부 간부진과 화장품 판매회사에게 위자료를 청구하였다. 이에 일본의 지방법원은 피고들의 코스튬 착용 요구 행위는 사회통념상 정당한 직무행위라고 할 수 없고, 원고에게 심리적 부하를 과도하게 부담시킨 것으로 보아 원고 근로자의 위자료 청구를 인정하였다.

위 사례는 판매목표를 달성할 수 없었던 사원에게 ‘벌을 주는 게임’이 당해 근로자에게 정신장애를 일으킨 경우로서, 정당한 직무행위의 범주를 벗어난다면 직장괴롭힘의 한 유형인 가학적 인사관리로 포섭될 수 있을 것이다. 사실관계에서는 피고 화장품 판매회사는

23) Cass. crim., 6 décembre 2011, n°10-82266. Michel Blatman et al., 앞의 책, pp.310~313 참조; 양승엽, 앞의 논문, p.122.

24) 東京地裁判決 2008・10・21 勞働経濟判例速報 2029号 11頁 및 東京地裁判決 2009・10・15 勞働判例 999号 54頁, 사이토 시노, 앞의 글, p.47.

25) 大阪地裁判決 2012・3・30 LEX/DB25480801, 사이토 시노, 위의 글, p.47.

26) 이하 일본 판례의 내용은 君嶋護男(2017), 『パワハラ裁判例85』, 勞働調査會, pp.102-103, pp.126~131, pp.216~219 참조.

27) 大阪地裁判決 2013.2.20. 勞働経濟判例速報 2181号 3頁[化粧品販賣會社美容部員コスチューム着用事件].

종전부터 이러한 벌칙 게임을 일상적으로 시행하여 왔다. 따라서 심각한 정신적 부담은 아니며 원고 근로자가 과민하게 반응한 것이라 주장할 수도 있지만, 근로자 전원이 아닌 미달성한 자에게만 요구한 점, 그 모습이 슬라이드로 상영되어 많은 종업원이 보게 된 점에서 ‘성적불량자에 대한 본보기’라는 성격을 띠고 있어 당연히 불법행위로 판단된다.

또 다른 사례를 보면 원고 근로자는 업무지시 불이행과 업무소홀로 여러 차례 시말서를 제출하고 직급이 강등된 채 전보 명령을 받았다. 그 후로도 잦은 업무 실수로 여러 사람 앞에서 기립한 채 질책을 받았고, 보고서를 다른 직원 앞에서 점검받았다. 그 후 격오지인 지점으로 단신부임을 명령받자 원고 근로자는 시말서 제출과 강등 및 전보 등의 일련의 행위가 권리남용으로 무효이며, 불법행위이므로 정신적 손해배상을 청구하였다. 이에 대해 일본의 지방법원은 시말서 제출과 강등 및 전보는 사용자의 재량 범위 내라고 판단하였지만, 격오지인 근무지로 단신부임 명령을 내린 것은 회사가 그곳에 많은 노동조합원을 내려 보낸 것을 감안하면 징벌적 성격이 있는 것으로 판단하여 무효로 하였다. 그리고 다른 직원들 앞에서의 질책에 대해서는 정신적 손해배상을 인정하였는데 그 액수가 소액(20만 엔)인 것을 보면 원고 근로자의 평소 근무태도를 감안하여 책정한 것이라 생각된다.

기타 국제규범을 살펴보면 국제노동기구(ILO)는 2003년 ‘직장 내 폭력에 관한 행동강령(Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon)’에서[28] ‘직장 내 폭력’을 “근로자가 자신의 업무를 수행하는 과정에서, 또는 업무의 직접적 결과로서 폭행, 협박, 위해, 부상을 당하게 되는 모든 행동과 사건”으로 정의한다. 비록 정의의 대상이 괴롭힘(bullying)이 아닌 폭력(violence)에 한정되지만, 여기서의 폭력은 물리적 폭력만이 아닌 협박, 폭언, 괴롭힘 등을 포함한 개념으로 해석되기[29] 때문에 직장괴롭힘의 한 유형으로 파악된다.

우리의 경우 법적 구속력이 없는 산업안전보건공단의 『직장 폭력 예방 가이드』에서 ‘괴롭힘’을 “집단 따돌림, 무시 등 인격적인 불쾌감을 유발하는 행위”로 규정하고, 직장괴롭힘의 한 유형이라 할 수 있는 ‘직장 내 폭력’을 “직업과 관련된 상황 또는 환경에서 물리적 공격, 욕설, 위협 등으로 인하여 일어나는 사고”로 정의하여 ‘폭력’을 신체에 대한 물리적 공격 이상의 행위로 파악한다.[30]

위에서 언급된 직장괴롭힘 개념의 특징들을 살펴보면, 법제화된 경우(프랑스와 호주)나 판례로 확고히 정립된 경우(독일)는 괴롭힘 행위의 다양한 유형을 포괄하기 위해 추상적인 개념을 사용하며, 가이드라인으로 제시된 경우(일본과 우리)는 포괄적인 개념보다는 근로

---

28) 원문은 아래에서 다운로드 받을 수 있다.
http://www.ilo.org/safework/info/standards-and-instruments/codes/WCMS_107705/lang--en/index.htm

29) 박지순·서윤희·이승현·장승현, 「근로자에 대한 가학적 인사관리 등 관련 사례분석 및 입법례 연구」(고용노동부 연구용역보고서), (사)노동법이론실무학회, 2014. 12. p.43.

30) 한국산업안전보건공단, 「직장 폭력 예방 가이드」, 2009. p.4.

관계에서 나타나는 괴롭힘의 양태를 적시하는 것에 치중한다. 직장괴롭힘 역시 근로관계를 매개로 한 괴롭힘의 일종이며 괴롭힘이란 것이 매우 다양한 형태를 수반하는 행위인 만큼 추상적인 개념이 정의 규정에 적당하지만, 포괄적인 개념 설정은 직장괴롭힘의 구체적인 태양을 나타나지 못한다는 한계가 있다.

현재 직장괴롭힘을 규제하는 국회 입법안의 정의규정을 보면 마치 이러한 한계를 반영한 듯 직장괴롭힘에 대한 일반적인 개념 규정 아래 그것의 구체적인 태양을 열거하고 있다. 먼저 제19대 국회에서 한정애 의원안은 직장괴롭힘을 "직장 내외에서 직장 내의 지위나 다수의 우월성을 이용하여 특정 근로자나 특정 집단의 근로자들을 대상으로 의식적·지속적·반복적으로 신체적·정신적 공격을 가하거나 소외시키는 일체의 행위"로 규정하였고,[31] 현(現) 20대 국회에는 이인영 의원안이 한정애 의원안의 정의규정을 받아들이되 다음과 같은 구체적인 행위를 열거하고 있다.[32]

「근로기준법」 제15조의2(직장 내 괴롭힘의 예방 등) ① 사용자와 근로자는 직위, 업무상의 우월한 지위 또는 다수의 우월성을 이용하여 다른 근로자의 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 인격을 침해하는 다음 각 호의 행위(이하 "직장 내 괴롭힘"이라 한다)를 하여서는 아니 된다.

1. 의도와 적극성을 가지고 지속적·반복적으로 소외시키거나 괴롭히는 행위
2. 정당한 이유 없이 6개월 이상 업무에서 배제하는 행위
3. 불필요하거나 모순적인 업무지시를 반복하는 행위
4. 반복적으로 모욕적인 표현을 사용하여 인격을 침해하는 행위
5. 반복적으로 사실 또는 허위의 사실을 유포하여 명예를 훼손하는 행위
6. 그 밖에 근로자의 신체적·정신적 건강을 훼손하거나 인격을 침해하는 행위로서 대통령령으로 정하는 행위

입법안의 제1호 내지 제6호의 유형 중 후술할 가학적 인사관리는 제2호와 제3호에 해당하지만 기타 유형의 행위가 업무 지시로 이루어진 경우에도 가학적 인사관리가 될 수 있다.

31) '근로기준법 일부개정법률안'(의안번호 1907079), 2013년 9월 30일 발의하여 19대 국회의 임기만료로 폐기되었다.

32) '근로기준법 일부개정법률안'(의안번호 2000318), 2016년 6월 17일 20대 국회에 발의되었다. 조문의 구조상 각 호의 내용은 예시규정이 아닌 열거규정으로 파악된다.

2. 직장괴롭힘의 유형과 효과

직장괴롭힘은 따돌림・험담(명예훼손)・모욕 등의 구체적인 행위로 정의되기보다는 소정의 목적에 부합하는 행위로 다양하게 진행될 수 있다. 상사에 대한 복종 또는 자발적 퇴사라는 목적을 위해 인간의 다양한 행동들이 모두 괴롭힘의 수단으로 사용될 수 있는 것이다. 따라서 획일적으로 직장괴롭힘을 규정하기보다는 그것의 유형과 사례들을 분류하고 축적하는 것이 필요하다. 이는 직장괴롭힘 중 가학적 인사관리의 형태를 파악하는 데도 도움이 된다.

대표적인 직장괴롭힘의 유형을 소개하면, 한국여성정책연구원은 3가지 분류 기준으로 6가지 유형을 제시한다.[33)]

분류 기준	괴롭힘의 유형	구체적인 유형
조직적 · 경영방침에 의한 괴롭힘	구조적 괴롭힘	정리해고 추진용 괴롭힘, 노조와해용 괴롭힘, 성과압박형 괴롭힘 등
	개인적 괴롭힘	관리자 등에 의한 권력남용형 괴롭힘
		동료 간 괴롭힘
가해자가 조직 내부 구성원인 괴롭힘	고객에 의한 괴롭힘	감정노동 등
	조직 내부적인 괴롭힘	
차별적 성격의 괴롭힘	차별적인 괴롭힘	젠더 · 인종 · 장애 괴롭힘 등
	차별과 무관한 괴롭힘	

이 3분류는 프랑스의 ‘국가인권자문위원회(Commission national consultative des Droit de l’Homme)’가 직장괴롭힘의 원인 내지 목적을 “① 경영전략 성질의 제도적 괴롭힘, ② 해고절차 회피를 위한 직업적 괴롭힘, ③ 아무런 동기 없이 자신의 권력욕을 과시하기 위한 개인적 괴롭힘”으로 분류한 것을 발전시킨 것이다.[34)] 이 중 가학적 인사관리는 ‘조직적·경영방침에 의한 괴롭힘’ 중 ‘구조적 괴롭힘’에 해당한다.

그 외 직장괴롭힘과 성적 괴롭힘(성희롱)을 포함한 괴롭힘의 유형으로 김엘림 교수는 ① 대가・조건형, ② 환경형, 그리고 ③ 보복형을 꼽고 있다. 대가・조건형은 직장 내 상하 권력관계를 이용한 직접적 괴롭힘이며, 환경형은 직접적인 괴롭힘이 아닌 간접적으로 근로자가 도저히 참을 수 없는 근로환경을 만드는 것이다. 그리고 보복형은 근로자의 행위

33) 구미영 외, 앞의 보고서, p.19 참조.
34) 구미영 외, 앞의 보고서, p.19; 조임영, “직장 내 괴롭힘과 프랑스 노동법”, 『노동법논총』, 제25호, 한국비교노동법학회, 2012. p.5; 양승엽, 앞의 논문, pp.118~119.

에 대한 보복조치로 근로조건에 불이익을 주는 것이다.[35] 가학적 인사관리는 이 중 '환경형'으로 분류될 수 있다.

앞서 언급한 일본 후생노동성 산하의 '직장따돌림 · 괴롭힘 문제에 관한 원탁회의'는 직장 괴롭힘(파워 하라스먼트)의 행위 유형을 다음과 같은 여섯 가지로 분류하고 있다.

(1) 폭행 · 상해 (신체적인 공격)
(2) 협박 · 명예훼손 · 모욕 · 심한 폭언 (정신적인 공격)
(3) 격리 · 왕따 · 무시 (인간관계로부터의 분리)
(4) 업무상 명확하게 불필요한 것이나 수행 불가능한 것의 강제, 업무의 방해 (과대한 요구)
(5) 업무상 합리성이 없고, 능력이나 경험과 동떨어진 정도의 낮은 일을 명령하는 것 또는 일을 주지 않는 것 (과소 요구)
(6) 사적인 것에 과도하게 개입하는 것 (개인 침해)

특히, 원탁회의는 (4)~(6)에 대해서는 '업무상의 적정한 지도'와의 구분이 반드시 쉽지 않은 경우가 있다는 점을 지적하고 있다. 즉, 합리적인 인사관리에서 벗어나 가학적 인사관리가 될 수 있다는 것이다. '무엇이 업무의 적정한 범위를 넘는가?'에 대한 답변으로 원탁회의의 지침은 업종이나 기업문화의 영향을 받고, 또 구체적인 인사행위가 이루어진 상황이나 행위가 계속적인지의 여부에 따라서 좌우되는 부분이 있다고 지적하고, 각 기업 및 직장에서 인식을 갖추어 그 범위를 명확하게 하는 노력이 필요하다고 언급하고 있다.

예를 들면, 위 (2)의 경우에서 상사가 부하직원에게 주의 및 지시를 하는 가운데 그 '말'이 '업무상의 적정한 범위'를 초월하여 '협박·명예훼손·모욕·심한 폭언'이 될 수 있다. 이와 관련하여, 일본의 판례에서는 업무 지시로서 이루어진 언동에 대하여 ① 인격부정, 명예훼손이 되는 언동의 유무, ② 퇴직, 해고, 처분을 제시하는 언동의 유무, ③ 본인의 귀책, 업무상 지시의 필요성, ④ 본인의 입장, 능력, ⑤ 질책의 횟수, 시간, 장소, ⑥ 타인과의 공평성 등을 종합적으로 고려하여 사회통념상 허용되는 지시 또는 견책의 범위를 명확하게 초월하는 정신적 공격에 해당된다고 평가할 수 있는 경우에, '업무의 적정한 범위'를 초과하는 위법적인 직장 괴롭힘으로 인정하고 있다.[36]

이러한 직장괴롭힘이 근로자에게 미치는 효과는 정신(심리)적 · 육체적 · 조직적 영향이 개별적으로 발생하는 것이 아니라 복합적으로 나타난다. 먼저 근로자는 직장괴롭힘으

35) 김엘림, "성희롱의 법적 개념의 형성과 변화", 『젠더법학』, 제6권 제2호, 한국젠더법학회, 2015. p.5. 이수연, "사업장 내 괴롭힘 및 폭력: 우리 법체계상의 한계와 개선방향", 『사회법연구』, 제31호, 한국사회법학회, 2017. p.71에서 재인용.
36) 佐々木亮 · 新村響子, 『ブラック企業 · セクハラ · パワハラ對策』, 旬報社, 2017. pp.53-54.

로 심한 정신적 스트레스를 겪게 된다. 이러한 정신적 스트레스는 자아존중감을 낮출 뿐만 아니라[37] 육체적으로도 심한 우울증상(울화병)을 가져 오며,[38] 조직적으로도 피해 근로자의 이직과[39] 막대한 기업 내 경제적 손실을 야기한다.[40]

이러한 효과 중 가학적 인사관리에 관련하여 가장 주효한 것은 바로 근로자의 '집단적·자발적 복종'으로 이것이 바로 사용자 측이 바라는 바이다. 앞서 임명현의 석사학위논문이 밝힌 바와 같이 가학적 인사관리는 피해 근로자 개인의 소외감(집단 내 잉여의식)과 모멸감, 그리고 공포감을 불러일으킨다. 그러나 주목할 점은 이러한 소외·모멸·공포감이 집단화된다는 것이다. 누구든지 찍히면 저렇게 된다는 집단적 공포는 동료 근로자들이 겪는 부당한 처우에 대해 무감각하게 되며 조직 내의 안정을 지향하게 된다고 한다.[41] 이러한 무감각과 안정 지향이 '일상화'되면 패배주의와 무력감이 팽배하고 결국 내부 구성원들은 사용자에 대한 집단적·자발적 복종 상태에 이르게 된다.[42]

3. 가학적 인사관리의 협의(狹義) 개념

폭넓게 보면 모든 직장괴롭힘은 가학적 인사관리이다. 직장 내 인간관계에서 순전한 개인 대 개인의 갈등과 괴롭힘은 직장괴롭힘이 아니다. 위에서 살펴 본 직장괴롭힘의 모든 개념은 수단을 불문하고 직장 내 '업무와 관련'한 '사실적 권력관계'를 전제로 한다. 따라서 인사관리를 "일하는 사람들이 각자의 능력을 최대로 발휘하여 좋은 성과를 거두도록 관리하는 일, 조직체가 보유한 인적자원의 효율적 이용을 위하여 수행하는 일련의 계획적·체계적 시책"으로 규정한다면[43] 직장괴롭힘을 제어하지 못한 부작위 또한 이러한 인사관

37) 염영희·양인순·한정희, "대학병원 간호사의 직장 내 약자 괴롭힘, 직무 스트레스, 자아존중감 및 소진이 재직의도에 미치는 영향", 『간호행정학회지』, 제23호 제3권, 한국간호행정학회, 2017. pp.267～268.

38) 이명준·임상혁, "한국판 벡 우울척도를 이용한 직장내 괴롭힘과 우울증상의 연관", 『대한직업환경의학회 학술대회 논문집』, 대한직업환경의학회, 2015. 11. pp.245～246.

39) 염영희 등, 앞의 논문, pp.267～268.

40) 직장괴롭힘으로 인한 우수 인재의 이탈 및 조직력 약화 그리고 근로자의 정신적·신체적 건강 손실은 기업의 인건비 손실로 환산할 수 있는데 직장 괴롭힘 1건당, 피해자 62.4만 원, 가해자 33.3만 원, 목격자 22.9만 원의 인건비 손실(총 118.6만 원)이 일어나며, 조사 대상인 15개 산업 전체의 인건비 손실은 약 4조 7,835억 원으로 추산된다. 서유정·이지은, 「국내 직장 괴롭힘의 실태분석 및 대응방안 연구」, 한국직업능력개발원, 2016. 9, 90～91면; 서유정·김수진·이지은, 「직장 따돌림의 실태조사와 방지 방안 연구: 제조업을 중심으로」, 한국직업능력개발원, 2014. 9. p.36.

41) 임명현, 앞의 논문, pp.51~61 참조.

42) 임명현, 위의 논문, pp.79～94 참조. 또한 주목할 점은 MBC의 경우 이러한 수치심이 대체인력인 경력직 기자들에 대한 적대감으로 표현되었다고 한다. 그러나 이 역시 사측이 의도하는 노(勞)-노(勞) 갈등일 뿐이었다. 임명현, 위의 논문, p.87.

43) ㈜중앙경제, 『실무노동용어사전』, 2014. 참조.

리의 실패이고, 결과적으로 본의 아닌 가학적 인사관리라고 할 수 있다.

그러나 협의(俠義)의 가학적 인사관리를 별도로 정의해야 하는 이유는 그것이 다른 직장괴롭힘과는 다르게 경영상 목적과 수단을 가지고 있기 때문이다. 따라서 폭력, 폭언, 따돌림, 명예훼손 등 불법적인 양태를 띠지 않고 외형상 합법적인 외관을 지녀 현 실정법상의 규제가 어렵다. 그러므로 가학적 인사관리의 불법성을 확인하는 첫걸음은 그것의 개념을 설정하는 것이라 할 수 있다.

가학적 인사관리의 개념은 직장괴롭힘의 일종인 만큼 직장괴롭힘의 일반적인 개념을 포함하되 가학적 인사관리의 구체적인 양태를 담고 있어야 한다. 선행연구로 '가학적 인사관리'를 "사용자의 인사권 행사가 근로자에 대한 괴롭힘이나 가혹한 처우로 이어지는 일련의 행태"로 정의하기도 하나,[44] 이는 '인사권 행사가 가혹하다'는 동어반복이어서 적합한 정의규정이라고 보기 어렵다.

사견(私見)으로는 앞의 직장괴롭힘에 대한 이인영 의원안의 정의규정에 한국여성정책연구원의 분류 중 '조직적 · 경영방침 - 구조적 괴롭힘' 유형의 태양을 혼합하는 것이 가학적 인사관리에 대한 개념 규정에 적합하다고 생각한다. 즉, '가학적 인사관리'란 "직장 내외에서 직장 내의 지위나 다수의 우월성을 이용하여 특정 근로자나 특정 집단의 근로자들을 대상으로 의식적 · 지속적 · 반복적으로 신체적·정신적 공격을 가하거나 소외시키는 일체의 행위"로서 "조직 및 경영상 목적으로 인사 권한을 수단으로 한 것"이라 할 수 있다.

가학적 인사관리 개념에 대한 해외 비교로는 프랑스의 '경영상 괴롭힘(harcèlement managérial)'을 들 수 있다.[45] 프랑스 역시 '가학적 인사관리'에 관한 정의규정을 법제화하지는 않았지만, 2009년 일명 'HSBC France' 사건[46] 이후 프랑스 대법원은 직장괴롭힘의 일종으로 가학적 인사관리를 의미하는 '경영상 괴롭힘'을 인정하여 왔다.[47] 본 사건의 사안을 보면 관리자가 특정 근로자를 따돌리려는 목적(즉, 조직적 목적)으로 그에게 직접 지시를 내리지 않고 사내 게시판 또는 다른 직원을 통해 업무내용을 전달하였고, 피해 근로자의 직장괴롭힘 주장에 대해 이것이 그저 회사의 경영방식일 뿐이라고 항변하였다. 그러나 프랑스 대법원은 이러한 행위가 "상하 관계에서의 경영상 조치가 반복된 행위로서 근로자의 존엄성과 권리를 해할 근로조건의 하락을 목적으로 하거나 그러한 결과를 초래할 경우 직장괴롭힘"이 성립한다고 판시하였다. 이 판결은 또한 직경영상 괴롭힘을 포함한

44) 조상욱 · 송연창, "직장 내 괴롭힘에 관한 주요실무에 대한 소고 - 회사의 가학적 인사관리 및 상급자에 의한 개인적 괴롭힘을 중심으로", 『법학평론』 제7권, 서울대학교 법학평론편집위원회, 2017. p.203.

45) 이하의 설명은 Wolters Kluwer 출판서의 주서석인 *Le Lamy santé sécurité au travail 2016*, Wolters Kluwer France, 2016, §545-28 Auteurs du harcèlement moral. 참조.

46) Cass. soc., 10 novembre 2009, n°08-41497.

47) 관련 판례로는 Cass. soc., 19 janvier 2011, n°09-67463; Cass. soc., 3 février, n°08-44107; Cass. soc., 28 mars 2012, n°10-24441 등 참조. 양승엽, 앞의 논문, p.128.

직장괴롭힘은 피해 근로자를 괴롭히겠다는 악의(惡意)를 요구하지 않는다는 점을 명확히 하였다. 즉, 사용자가 해당 근로자를 괴롭히겠다는 의도 없이 인사관리 목적에서 행한 조치더라도 직장괴롭힘의 요건을 충족한다면 곧바로 직장괴롭힘이 성립한다.[48]

이러한 법리는 매우 중요하다. 만일 직장괴롭힘의 성립 요건으로 가해자의 사해의사를 요구한다면 인사처분을 수단으로 하는 가학적 인사관리는 경영상의 관행 또는 인사권자의 재량을 명분으로 쉽게 법제도의 규제에서 빠져나갈 수 있기 때문이다. 우리 '직장 내 성희롱'이 성립 요건에서 가해자의 성적 동기나 의도를 요구하지 않는 것은[49] 만일 그것을 요구한다면 직장 내 성희롱의 입증이 매우 힘들게 되어 입법 목적을 달성하기 힘들기 때문이다. 따라서 직장괴롭힘 역시 가해자의 주관적 의사와는 무관하게 성립요건을 구성하여 그 개념이 가학적 인사관리에까지 미쳐야 한다.

이상 직장괴롭힘의 유형으로서 가학적 인사관리의 성립요건을 분석하자면 가해자(집단)과 피해자(집단) 간의 적극적 요건으로

① 직장 내의 사실적 우열관계

② 의식적·지속적·반복성(단, 의식적이라 함은 괴롭힘 행위에 대한 인식을 의미)

③ 신체적·정신적 괴롭힘 행위

④ 조직 및 경영상의 목적(따돌림은 조직적 목적에 포함)

⑤ 수단으로서의 인사 권한

이 필요하다. 그리고 소극적 요건으로는 가해자의 피해자에 대한 사해의사는 불필요하다.

Ⅲ. 가학적 인사관리의 법적 근거와 한계

1. 인사관리의 법적 근거 : 경영권과 근로계약

사용자는 근로자에게 전직 및 전출과 같은 인사이동과 구체적인 업무에 대한 노무지휘 명령을 내린다. 그러나 인사이동 역시 사용자가 근로자가 지시하는 업무지휘의 일종이기 때문에 양자를 굳이 구분할 필요는 없다고 생각한다. 사용자는 어떤 근거에서 근로자에게 인사관리를 하고 근로자는 이것이 부당하지 않다면 받아들여야 한다. 따라서 사용자의 인사관리가 근로자에게 불쾌하고 괴롭다고 해서 모두 직장괴롭힘이 되지 않는다. 즉, 근로자

48) Patrice Adam, *Répertoire de droit du travail*, Dalloz, 2014. Chap.1 Sec.2 §2 - harcèlement managérial 참조.

49) 대법원 2008. 7. 10. 선고 2007두22498 판결. 민변노동위원회 편저(김도형 대표집필),『근로기준법』(신판), 2014, p.188.

에게는 어떤 근거 아래에서의 ‘수인의무’가 존재한다. 그 수인의무의 바깥 범위에서 직장 괴롭힘으로서의 가학적 인사관리가 성립할 수 있기 때문에 인사관리의 법적 근거를 찾는 것은 가학적 인사관리의 성립 요건의 전제가 된다.

사용자가 가지는 인사관리 권한에 대한 첫 번째 법적 근거는 ‘경영권’이다.[50] 노동법학에서 경영권은 “사용자가 기업경영에 필요한 기업시설의 관리・운영 및 인사에 관하여 가지는 일체의 권한”으로 이해된다.[51] 즉, 경영권은 사용자가 기업경영에 있어 필요하다가 생각된다면 근로자에게 지시내릴 수 있는 전권(全權)으로서 사용자의 재량영역이기 때문에 법적 판단의 대상이 될 수 없다. 경영권에 대해 우리 대법원은 경영상 이유에 의한 해고(정리해고)의 결정 자체는 오로지 사측의 경영권한에 속한다고 일관되게 판시하고 있다.[52]

그러나 이러한 경영권의 실체에 대해, 즉 경영권이 사용자가 가지는 법적 권리인지에 대해서는 많은 회의(懷疑)가 든다. 비록 사용자는 경영에 관한 의사결정의 자유를 가지고 그 자유의 합(合)이 ‘경영권’으로서 그 근거를 헌법 제15조 직업의 자유, 제23조 제1항의 재산권, 제119조 제1항의 자유경제질서에서 찾는 견해가 존재한다.[53] 그러나 이 견해가 열거한 헌법상의 조항들은 구체적인 입법을 통해 법적 권리를 확인할 수 있는 것들로 추상적인 헌법 규정들이 모여 경영권이라는 추상적인 법률상의 권리를 창출한다는 것은 위 헌법 조항들의 실제적인 발현 형태와는 맞지 아니한다.

따라서 경영권이라 불리는 것은 사용자가 가지는 물적(物的) 시설에 대한 지배력으로서 사실상의 개념일 뿐 법적 권리로서 인정될 수는 없다고 생각한다.[54] 이는 “경영권이 법적으로 인정된 힘이라면 법원을 통해 어떠한 방식으로 그 힘을 관철시킬 수 있는지 의문”이라는 견해와 일치한다.[55] 그러므로 경영권 자체가 인사관리의 근거가 될 수 없기 때문에 가학적 인사관리라는 한계를 논할 영역이 사라진다. 경영(권)이라는 물적(物的) 시설에 대한 지배력은 인적(人的) 자원인 근로자에게는 미치지 않는다.

그렇다면 사용자의 인사관리는 인간의 행위(작위와 부작위)를 요구할 수 있는 법률행위

50) 하갑래, 「근로기준법」(전정 제27판), 2015. ㈜중앙경제, p.547.
51) 신인령, “경영권・인사권과 노동기본권의 법리”, 『노동인권과 노동법』, 도서출판 녹두, 1996. p.86. 이철수, “노동법의 신화 벗기기: 아! 경영권”, 『서울대노동법연구회 2017년 추계공동학술대회 자료집』, 서울대노동법연구회, 2017. 11. p.46.
52) 신권철, “노동법에 있어 경영권의 비판적 고찰”, 『노동법학』, 제63호, 2017. p.49. 일례로 대법원 2001. 4. 24. 선고 99도4893 판결은 “긴박한 경영상의 필요에 의하여 하는 이른바 정리해고의 실시는 사용자의 경영상의 조치라고 할 것이므로, 정리해고에 관한 노동조합의 요구내용이 사용자는 정리해고를 하여서는 아니된다는 취지라면 이는 사용자의 경영권을 근본적으로 제약하는 것이 되어 원칙적으로 단체교섭의 대상이 될 수 없”다라고 판시하였다. 이철수, 위의 논문, 35면.
53) 김형배, 『새로 쓴 노동법』(제25판), 박영사, 2016. p.174.
54) 김유성, 『노동법II』 법문사, 2001. p.137.
55) 이철수, 앞의 논문, p.50.

에서 근거를 찾아야 하며, 그것은 계약(契約)이다. 즉, 인사이동과 노무지휘에 대한 근로자의 수인의무는 근로계약의 내용이다. 다만, '근로계약서'에 규정되지 않는 내용에 대해 일일이 근로자의 동의를 요구한다는 것은 실제 근로 현실과 맞지 않기 때문에 근로자는 근로계약 당시 노동력의 포괄적 사용을 사용자에게 위임하였다는 합의로 보아야 한다(포괄적 합의설). 단, 사용자의 인사관리가 부당할 경우 권리남용으로 무효가 된다.[56] 마찬가지로 가학적 인사관리의 경우 사용자의 권리남용이 성립됨은 물론이다.

2. 근로자의 항변권 : 권리남용과 산업안전보건

가학적 인사관리에 대한 법률적 구제수단은 직장괴롭힘에 대한 입법으로 형성되는 제도상의 구제수단이 가장 타당할 것이다. 그러나 아직 입법이 이루어지지 않았기 때문에 현재는 민·형사상 구제방법과 사회보험법상의 급여, 그리고 기타 노동법상의 제도 등을 생각할 수 있다.

민사적 방법으로는 불법행위에 의한 정신적 손해배상청구가 가능하고[57], 형사적 방법으로는 괴롭힘의 유형에 따라 폭행, 명예훼손, 강요, 모욕 등의 범죄가 성립될 수 있다. 그리고 직장괴롭힘에 의해 근로자에게 우울증 및 자해(살) 등의 상병이 발생할 경우 「산업재해보상보험법」상의 업무상 재해가 인정되어 급여가 지급될 수 있다.[58] 그러나 이들 방법은 사후적 구제수단으로서 가학적 인사관리가 현재 진행 중이거나 사전 예방을 위해서는 별 도움이 되지 않는다.

가학적 인사관리를 포함한 직장 괴롭힘이 근로자의 인격을 파괴한다는 측면을 보면, 괴롭힘 행위가 중지 또는 완료된 이후 물질적·정신적 손해배상을 받거나 법률상의 보상 급여를 받기보다는 사전 예방과 현재 진행형인 경우 그 중단을 요구할 수 있는 제도의 형성이 더욱 중요하다. 따라서 직장 괴롭힘이 발생할 우려가 있거나 현재 진행 중인 경우 근로자는 근로계약상 또는 법령을 근거로 그 행위를 중지할 것을 요구하거나 사업장에서의 위험을 회피하기 위해 노무제공을 거부할 수 있는 항변권을 가져야 한다.

먼저 현재 운용 중인 법제도를 생각하면 노동법상의 고충처리제도를 꼽을 수 있다. 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」은 "고충처리위원은 근로자로부터 고충사항을 청취한

---

56) 하갑래, 위의 책, p.547.
57) 부산지방법원 2009. 121. 18. 선고 2008가단167281 판결. 강성태, "내부고발자에 대한 '직장 내 괴롭힘'과 손해배상책임", 『노동법학』, 제35호, 2010. p.378. 본 판결은 동료 직원의 비위행위를 알렸다는 이유로 직장괴롭힘을 한 가해자들에게 위자료 지급을 인정하였다.
58) 대구고등법원 2010. 5. 28. 선고 2009누1656 판결. 양승엽, "업무상 재해로서 자살의 인정요건과 유형별 고찰", 『노동법연구』, 제42호, 서울대학교노동법연구회, 2017. pp.252~253. 본 판결은 선임병의 구타와 가혹행위로 인해 자살한 경우를 직무수행 중의 사망으로 인정하였다.

경우에는 10일 이내에 조치 사항과 그 밖의 처리결과를 해당 근로자에게 통보”할 것(동법 제28조)을 규정하고 있다. 그러나 고충처리위원은 30인 이상의 사업 또는 사업장에 의무적으로 설치되며(동법 제26조), 가학적 인사관리가 상급자의 지시로 이루어진다는 점에서 고충처리위원의 해결능력이 의심된다.

그나마 현행법상 가장 효율적인 구제수단은「근로기준법」제23조에 따른 ‘부당해고 등의 제한’이다.「근로기준법」제23조 제1항은 “사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌”을 하지 못한다고 규정한다. 가학적 인사관리의 주요 수단이 인격 모욕적인 또는 과다・과소 직무로의 전보명령인 만큼「근로기준법」제23조 제1항의 부당전보 등의 무효소송은 가학적 인사관리를 제어할 수 있는 주요한 수단이 된다.

그러나 인사관리의 또 다른 측면인 사용자의 부당한 업무지시는「근로기준법」제23조 제1항의 적용을 받기 힘든 점이 있다. 가령, 특정 근로자에 대한 과도한 업무량 할당과 야근 지시, 현실적으로 따르기 힘든 출퇴근 시간 조정, 업무와 혼돈된 사적 지시 등은「근로기준법」제23조 제1항의 징벌적 성격의 인사이동에 포함될 수 없다. 또한 동 조항이 적용되는 인사이동이라고 하더라도 외견상 사용자의 정당한 업무 지시 영역 내라고 판단되면 그 징벌적 성격을 쉽게 인정받을 수 없다.

따라서 직장괴롭힘에 대한 구체적인 구제방법이 입법화되기 전에는 ‘권리남용’이라는 다소 불완전한 방법이 쓰일 수밖에 없다. 이는 앞서의 사용자의 부당한 전직 명령 등 인사권 행사에 대해 우리 법원이 사용자의 권리남용으로 처리해 온 것과[59] 같은 맥락이며 그 근거가 근로계약이라는 점에서 법리 해석에 무리가 없다. 일반 민법상 ‘권리남용’이 성립되기 위해서는 ① 권리의 적극적・소극적 행사가 있어야 하고, ② 그 권리 행사가 반(反)사회적 태양을 띠어야 하며, 그로 인해 ③ 권리행사로 인해 얻는 권리자의 이익과 상대방 및 사회일반에게 미치는 불이익을 비교형량하였을 때 후자가 현저히 커야 한다.[60] 핵심은 ③ 권리자의 이익과 상대방 및 사회일반에게 미치는 불이익의 비교형량으로서, 이를 노동관계에 대입하여 보면 사용자의 업무상 이익과 근로자의 생활상 불이익 간의 비교형량이라 할 수 있다. 다만, 사회일반이 받는 불이익이란 요소는 그 개념 자체가 매우 추상적이고, 사용자와 근로자 간의 집단적 이익이 충돌하는 노동관계에서는 사회의 일반적(一般的) 이익이란 것을 매우 주관적으로 해석할 우려가 있기 때문에, 이를 ‘이익’ 아닌 우리 사회의 ‘수인’ 또는 ‘용납’이라고 해석하는 것이 타당하다.

인사이동에 관해서는 많은 판례와 학계의 논의가 있다.[61] 전직을 예로 들면, 사용자의

59) 대법원 1995. 2. 17. 선고 94누7959 판결 등 다수.

60) 백태승,『주석민법』(김용담 대표집필) 제1권, 한국사법행정학회, 2010. pp.225~226. 마찬가지로 주관적 요건으로 가해자의 사해의사가 필요한가에 대해 우리 학계의 통설은 필요하지 않다고 한다.

업무상 이익 또는 필요성이란 “인원 배치를 변경할 필요가 있고 그 변경에 어떠한 근로자를 포함시키는 것이 적절한가하는 인원선택의 합리성”을 의미한다. 그 구체적인 기준으로 “업무능률의 증진, 직장질서의 유지나 회복, 근로자 간 인화 등”을 들 수 있다. 반면, 근로자가 입는 생활상의 불이익이란 물질적・시간적 요소로서[62] “통근의 소요시간, 노동의 강도, 임금의 차이 등 근로조건상의 불이익은 물론, 주거생활의 수준이나 가족・사회생활 등 근로조건 이외의 불이익도 포함”한다.[63]

그러나 부당한 노무지휘에 대한 권리남용에 대한 견해는 찾아보기 힘들다. 다만, 위의 인사이동에 관한 권리남용의 요건을 그대로 적용할 수 있다. 즉, 사용자의 노무지휘가 있어야 하며, 이 노무지휘에는 업무에 관한 적극적 지시 외에도 업무 자체를 주지 않는 소극적 지휘도 포함된다. 그리고 그로 인해 얻는 사용자의 이익과 근로자의 불이익을 비교 형량하였을 때 근로자의 불이익이 월등하다면 사용자의 노무지휘는 가학적 인사관리로 권리남용에 따라 무효가 된다. 여기서 근로자의 불이익이란 인사이동과 같이 근로자의 물질적・시간적 요소로 생활상의 불편함도 포함되겠지만 무엇보다도 ‘인격권’의 침해를 꼽을 수 있다. 가학적 인사관리의 목적이 근로자에게 모욕 등을 가함으로써 조직적・경영상의 목적을 달성하는 것이기 때문에 비교형량의 주요 기준으로서 인격권을 빼놓을 수 없다.

직장괴롭힘에 대한 사전적 예방이 가학적 인사관리를 막을 수 있다는 것은 당연하다. 직장괴롭힘에 대한 사전적 예방은 산업안전보건적 측면이 강하다. 직장괴롭힘이 근로자에게 미치는 영향은 보건적 측면뿐만 아니라 인격적 측면이 강하지만, 관련 특별법을 만들지 않는 이상 예방을 위한 사업주의 교육 의무 등은 산업안전보건법제의 영역에서 다루는 것이 효율적이다. 현행 우리 「산업안전보건법」은 직장괴롭힘에 관한 규정은 존재하지 않으며, 다만 동법 제5조제1항제2호에서 사업주의 의무로서 “근로자의 신체적 피로와 정신적 스트레스 등을 줄일 수 있는 쾌적한 작업환경을 조성하고 근로조건을 개선할 것”을 규정하고 있다. 따라서 직장괴롭힘에 대한 사전 예방을 위해서는 「산업안전보건법」상 안전보건관리책임자의 임무(동법 제13조)에 직장괴롭힘의 예방에 대한 교육을 규정하고, 법령상의 안전보건교육(동법 제31조)의 내용에 직장괴롭힘에 대한 예방과 구제수단 등을 추가하여야 한다.

그리고 입법의 개선이 아니더라도 법률의 해석상 직장괴롭힘, 특히 가학적 인사관리에 대해 항변권으로서 적용할 수 있는 것이 「산업안전보건법」 제26조의 ‘작업중지권’이라 생각한다. 동법 제26조 제2항은 “근로자는 산업재해가 발생할 급박한 위험으로 인하여 작업을 중지하고 대피하였을 때에는 지체 없이 그 사실을 바로 위 상급자에게 보고하고, 바로

61) 임종률, 『노동법』(제14판), 박영사, 2016. p.499.
62) 하갑래, 앞의 책, p.551.
63) 임종률, 앞의 책, p.499.

위 상급자는 이에 대한 적절한 조치”할 것을 규정하고 있으며, 동조 제3항은 “사업주는 산업재해가 발생할 급박한 위험이 있다고 믿을 만한 합리적인 근거가 있을 때에는 제2항에 따라 작업을 중지하고 대피한 근로자에 대하여 이를 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하여서는 아니”됨을 명시하고 있다. 이를 가학적 인사관리 등 직장괴롭힘에 적용하여 보면, 직장괴롭힘의 피해 근로자가 신체적 상해 또는 우울증 등이 발생한 경우를 포함하여 이러한 상병들이 발생할 것이 확실하다고 판단할 경우 동 규정에 따라 상급자에게 보고하고 본인의 업무를 중지할 수 있다. 만일, 사용자가 해당 근로자의 업무중지가 동 조항과는 아무런 관련이 없는 일방적인 작업 중지라고 생각한다면 사규에 따라 징계를 내릴 수 있고, 해당 근로자는 이를 부당한 징계로 법적으로 다툴 수 있다.64)

Ⅳ. 결 론

1. 특별법 제정의 방향

이상 직장괴롭힘의 개념, 예방 및 구제수단에 관한 내용 중 가학적 인사관리가 가지는 특수성을 중심으로 논의를 진행하였다. 마찬가지로 가학적 인사관리에 대한 입법안 내용 역시 직장괴롭힘의 그것과 병행될 수밖에 없다. 직장괴롭힘에 대한 입법안의 형태는 크게 ① 행정지침 및 정책형(일본・독일), ② 산업안전보건법제형(노르웨이), ③ 별도의 괴롭힘 금지법 제정형(스웨덴), ④ 차별금지법과 괴롭힘 금지법의 병행형(영국), ⑤ 차별금지법상의 규제형(미국)으로 나눌 수 있다.65)

생각건대, 행정지침과 정책만으로 직장괴롭힘을 규제한다는 것은 그 규범성이 약해 법적 구속력이 떨어지며, 산업안전보건법제형은 예방교육에 대해서는 적합하나 전체적인 개념 설정과 구제절차 및 처벌조항을 담기에는 그 틀이 좁고 무엇보다 직장괴롭힘의 인격권 침해적 성격을 간과할 수 있다. 차별금지법 내 규정하는 것은, 직장괴롭힘의 양태가 많은 경우 다른 근로자와의 차별행위로 이루어지고 있기는 하지만, 직장괴롭힘은 노동법상의 일반적 차별행위인 ‘성・국적・신앙・사회적 신분’을 이유로 한 차별행위와는 그 양태가 많이 다르고 차별행위가 그 모두를 포괄할 수 없어 적당하지 않다.

따라서 별도의 특별법 체계가 가장 타당하다고 생각한다. 이는 직장괴롭힘 문제의 심각

64) 이러한 작업중지권은 비단 산업안전법규상의 근거뿐만 아니라 근로계약에 따른 사용자의 안전배려의무위반으로 근로자는 동시이행의 항변권으로도 주장할 수 있을 것이다.

65) 구미영 외, 앞의 보고서, p.217. 이하 직장괴롭힘의 입법론에 관한 내용은 양승엽, 앞의 논문, pp.134~135의 내용과 다소 중복된다.

성을 수범자인 국민들에게 인식시키고, 위반 시 법적 구속력을 강화시킬 수다는 장점이 있다.[66] 다만, 구체적 예방교육 및 절차에 대해서는 산업안전보건법규에 맡겨도 될 것이다.

이렇게 별도의 특별법이 만들어져야 하는 이유 중 하나로 「근로기준법」 등 현행 노동법제 적용의 한계를 들 수 있다. 최근 인격 모독적 압박면접 내지 합숙면접 등이 문제되고 있으나, 대표적인 노동법제인 「근로기준법」은 근로계약 체결 이후의 근로자들만이 적용대상으로 면접 등 채용절차 중인 사람들에게는 적용되지 않는다. 따라서 직장괴롭힘에 대한 특별법은 그 인적 적용범위를 구직자와 근로자성이 논쟁되는 특수형태근로종사자까지 확대하여야 한다.

2. 현행 법제의 보완

별도의 특별법제가 만들어지기 전까지 현행 법제의 부분 개정으로 직장괴롭힘과 가학적 인사관리를 규제하는 방안도 생각할 수 있다. 「근로기준법」 내 별도의 '괴롭힘'편(編)을 만들어 직장 내 성희롱과 직장괴롭힘을 동시에 규정하는 것이다. 현행법상 '직장 내 성희롱'에 대한 규정은 「남녀고용평등과 일・가정양립지원에 관한 법률」에 존재하나, 동법의 목적은 고용에 대한 남녀의 평등한 기회와 대우 보장, 그리고 모성보호 및 일・가정양립 지원에 관한 것(동법 제1조)으로 성희롱이 동성 간에도 이루어질 수 있는 괴롭힘 행위라는 점을 감안하며 법체계상의 위치가 맞지 않다. 직장 내 성희롱은 근로조건에 밀접한 사안이므로 특별법이 아니라면 직장괴롭힘과 같이 「근로기준법」에 규정하는 것이 타당하다.

업무와 관련한 성적・정신적 괴롭힘에 관한 별도의 장 또는 조문 신설이 여의치 않다면 「근로기준법」 제1장 총칙 중 제8조(폭행의 금지)를 개정하여 동조항의 '폭행'을 '폭력'으로 개정하는 것 또한 검토할 만하다. 동조항은 "사용자는 사고의 발생이나 그 밖의 어떠한 이유로도 근로자에게 폭행을 하지 못"한다고 규정한다. 여기서 '폭행' 개념의 범위에 대해 형법상의 신체에 국한하는 것인지, 아니면 정신적 침해까지 포함하는 것인지에 대해서는 다툼이 있다.[67] 그러나 어떤 해석이든 폭행의 주체가 사용자라는 점에서 보호의 한계가 있다. 따라서 산업안전보건공단의 『작업장의 폭력리스크 관리 지침』에서 보이듯이 '폭행(assault)' 개념의 외연을 확장하여 '폭력(violence)'이란 용어를 사용하여야 한다. 여기서의 '폭력'이란 "신체적, 정신적인 공격행위 등 비합법적인 방법으로 행사하는 정신적 또는 물리적 강제력"을 의미한다.[68] 또한 그 주체 역시 노동관계 내 모든 당사자로 규정하여야

66) 현재 입법이 논의되고 있는 스토킹 금지법(제20대 국회 김삼화 의원 대표발의 '지속적 괴롭힘범죄의 처벌 등에 관한 특례법안'(의안번호 2002641))과 혼돈될 수 있으나 법령명에 '직장괴롭힘'을 붙임으로써 명확히 구분할 수 있을 것이다.

67) 이용구, 『근로기준법주해I』(김지형 대표편집), 박영사, 2010. pp.452~453.

68) 한국산업안전보건공단, 『작업장의 폭력리스크 관리 지침』, 2012. 6. p.2.

한다. 즉, “사업 내지 사업장 내 모든 사용자와 근로자는 어떤 이유로도 상호 간 폭행, 모욕, 따돌림 등 폭력을 행사하지 못한다”로 개정하여야 한다.

마지막으로 증명책임에 관해서 언급하자면 직장괴롭힘의 피해자는 사실적 힘의 승부에서 패(敗)한 자이다. 특히 직장괴롭힘이 개인 대 개인의 측면보다는 집단 대 개인의 관계라는 점에서 직장괴롭힘의 증거를 열위인 피해 근로자 개인이 수집하기란 매우 어렵다. 더욱이 가학적 인사관리는 사용자 측이 인사처분에 대한 계약적 근거를 갖고 가행하는 행위이기 때문에 피해자인 근로자는 그 증명이 더욱 힘들다. 따라서 근로자의 증명책임 완화가 이루어져야 한다. 이에 대한 입법례로 프랑스의 직장괴롭힘에 대한 증명책임을 들 수 있다. 프랑스 법제는 성희롱과 직장괴롭힘에 있어 피해 근로자가 그 괴롭힘의 존재를 ‘추정’할 수 있는 사실만을 제시하면, 가해 근로자와 사용자가 그 사실이 괴롭힘과 관계없다는 것을 증명하여야 한다(프랑스 노동법전 L.1154-1조)[69)]

대부분의 사람들은 하루의 대부분을 일터에서 보낸다. 일터에서 같이 지내는 사람들이 좋다면 고된 일과도 더불어 견딜 수 있다. 그러나 우리 사회의 봉건적 신분관계는 일터에서의 인간관계를 주종(主從)으로 바꾸고 힘의 우위에 있는 주(主)된 존재로부터 이탈되지 않기 때문에 서로를 견제한다. 직장괴롭힘은 근로자들의 이러한 상호견제의 극단적 형태이며 가학적 인사관리는 사용자가 근로자에게 가하는 상호견제의 신호(signal)이다. 이러한 굴레에서 벗어날 수 있는 길은 봉건적 인적 종속관계인 현재의 노동관계를 사회법적인 계약관계로 전환시키는 법제의 성립과 근로자 간의 연대정신을 확고히 하는 것이다.

69) Wolters Kluwer의 주석서, Le Lamy Social 2016, Wolters Kluwer France, 2016, §4070 - Aménagement de la charge de la preuve; Cass. soc., 15 novembre 2011, n°10-30463.

참고문헌

1. KT 사례로 보는 경영전략으로서의 직장 내 괴롭힘 조사·연구 프로젝트팀(2015), 「KT 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서」, 2015.
2. 강성태(2010), "내부고발자에 대한 '직장 내 괴롭힘'과 손해배상책임", 『노동법학』, 제35호, p.378.
3. 구미영·천재영·서유정·정슬기(2015), 「여성근로자에 대한 직장 내 괴롭힘의 실태와 보호방안」, 한국여성정책연구원.
4. 김엘림(2015), "성희롱의 법적 개념의 형성과 변화", 『젠더법학』, 제6권 제2호, 한국젠더법학회, p.5.
5. 김유성(2001), 『노동법II』, 법문사.
6. 김형배(2016), 『새로 쓴 노동법』(제25판), 박영사.
7. 김희성(2012), "독일법상 직장 내 괴롭힘(mobbing) : 적대행위(bullying)에 관한 연구", 『경영법률』, 제22권 제2호, 한국경영법률학회, pp.5~6.
8. 나이토 시노(2014), "일본의 직장 내 괴롭힘", 『국제노동브리프』, 제12권 제9호, 한국노동연구원, p.45.
9. 노상헌(2012), "일본의 직장 내 괴롭힘에 대한 법적 쟁점", 『노동법논총』, 제26호, 한국비교노동법학회, p.130.
10. 민변노동위원회 편저(2014)(김도형 대표집필), 『근로기준법』(신판).
11. 박지순·서윤희·이승현·장승현(2014), 「근로자에 대한 가학적 인사관리 등 관련 사례분석 및 입법례 연구」(고용노동부 연구용역보고서), (사)노동법이론실무학회.
12. 백태승(2010), 『주석민법』(김용담 대표집필), 제1권, 한국사법행정학회.
13. 서유정·김수진·이지은(2014), 「직장 따돌림의 실태 조사와 방지 방안 연구: 제조업을 중심으로」, 한국직업능력개발원.
14. 서유정·이지은(2016), 「국내 직장 괴롭힘의 실태분석 및 대응방안 연구」, 한국직업능력개발원.
15. 신권철(2017), "노동법에 있어 경영권의 비판적 고찰", 『노동법학』, 제63호, p.49.
16. 양승엽(2017), "직장괴롭힘 방지 입법에 대한 프랑스 법제의 시사점-노동의 지속가능성을 위해", 『성균관법학』, 제29권 제3호, 성균관대학교 법학연구소, p.116/122.
17. 염영희·양인순·한정희(2017), "대학병원 간호사의 직장 내 약자 괴롭힘, 직무 스트레스, 자아존중감 및 소진이 재직의도에 미치는 영향", 『간호행정학회지』, 제23호 제3권, 한국간호행정학회, pp.267~268.

18. 오상호(2011), “노동법에 있어서 독일의 모빙”, 『법학논고』, 제37호, 경북대학교 법학연구원, p.342
19. 이명준・임상혁(2015), “한국판 벡 우울척도를 이용한 직장내 괴롭힘과 우울증상의 연관”, 『대한직업환경의학회 학술대회 논문집』, 대한직업환경의학회.
20. 이수연(2017), “사업장 내 괴롭힘 및 폭력: 우리 법체계상의 한계와 개선방향”, 『사회법연구』, 제31호, 한국사회법학회, p.71.
21. 이용구(2010), 『근로기준법주해I』(김지형 대표편집), 박영사.
22. 이철수(2017), “노동법의 신화 벗기기: 아! 경영권”, 『서울대노동법연구회 2017년 추계공동학술대회 자료집』, 서울대노동법연구회.
23. 임명현(2017), “2012년 파업 이후 공영방송 기자들의 주체성 재구성에 관한 연구 - MBC 사례를 중심으로-”, 성공회대학교 문화대학원 석사학위논문.
24. 임종률(2016), 『노동법』(제14판), 박영사.
25. 조상욱・송연창(2017), “직장 내 괴롭힘에 관한 주요실무에 대한 소고 - 회사의 가학적 인사관리 및 상급자에 의한 개인적 괴롭힘을 중심으로”, 『법학평론』, 제7권, 서울대학교 법학평론편집위원회, p.203.
26. 조임영, “직장 내 괴롭힘과 프랑스 노동법”, 『노동법논총』, 제25호, 한국비교노동법학회, p.5.
27. 한국산업안전보건공단, 「작업장의 폭력리스크 관리 지침」, 2012. 6.
28. 한국산업안전보건공단, 「직장 폭력 예방 가이드」, 2009.
29. Michel Blatman, Pierre-Yves Verkindt et Sylvie Bourgeot, *L'état de santé du salairé(3éd.)*, Editions Liaisons, 2014.
30. Wolters Kluwer, *Le Lamy santé sécurité au travail 2016*, Wolters Kluwer France, 2016.
31. Patrice Adam, *Répertoire de droit du travail, Dalloz*, 2014.
32. Wolters Kluwer, *Le Lamy Social 2016, Wolters Kluwer France*, 2016.

abstract

Workplace Bullying and Placing Limitations on Business and Personnel Management: A Focus on Respecting the Dignity of Labor*

Seung Yub Yang** · Soo Kyung Park***

The problem of workplace bullying does not only lead to the deterioration of labor productivity; on a higher level, bullying at work infringes on the dignity of the workers' labor. Therefore, it is a problem that should not be ignored. As public concern about this issue has risen, various types of research have been conducted, and there is now the systematization of detailed categories of workplace bullying. One such category is "abusive HRM(human resources management)" where supervisors exert emotional or mental pressure on workers. Unlike more obvious forms of aggression, such as harassment, insults, defamation, and physical assault, abusive HRM is sometimes difficult to acknowledge as a form of bullying, as it appears on the surface as the employer's exercise of a reasonable level of authority over the affairs of the personnel. Acts of abusive HRM include: frequently excluding the worker from his or her duties without a reasonable explanation; ordering the worker to repeatedly perform unnecessary tasks; and giving non-work-related orders to personnel in the workplace. These conditions make individual victims feel humiliated and fearful, and cause the entire workforce to internalize a sense of fear and become insensitive to irrationality. This leads to the workers' collective and voluntary obedience to their employer.

To regulate forms of abusive HRM, first, it is imperative to define what it is. In reference to the general definition of workplace bullying, in this paper I define abusive HRM as: "overall acts, performed by a person or persons either abusing their job position inside or outside the workplace, or through the superiority of the majority, whereby a physical or psychological assault is conducted consciously, continuously, and repeatedly

* This article was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF- 2015S1A5B8046155).
** Research Professor, Institute for Legal Studies Yonsei Law School
*** PhD, Waseda University

towards a specific worker or workers' group, or where a specific worker or workers' group is alienated."As one of them, "abusive HRM is using the means of authority over personnel with the purpose of organization or management."

A problem with regulating abusive HRM is that an employer sometimes insists that the unreasonable practices are part of his or her reasonable exercise of authority over the personnel, and that the employer is thus acting within the right of management. However, the right of management and its substantiality are ambiguous, and it may be questioned whether or not this right includes authority over not only the material facilities of the workplace but also the human resources. Thus, the authority over personnel is the liability in the labor contract between an employer and employee. When the employer abuses his or her authority over personnel, and it becomes a case of abusive HRM, there is no necessity to demonstrate the malice of the employer.

Creating special legislation to prevent workplace bullying, including abusive HRM, might be the most effective solution to the problem, since not only workers, but also job seekers under the recruitment process and workers in the special occupational category should be protected from workplace bullying. However, in order to draft this legislation, there needs to be extensive societal dialogue, which consumes time and resources. Thus, it might be a better option to supplement the current legislation that prevents bullying at work, by adding an additional chapter on harassment to the existing Labor Standards Act, thus dealing with both sexual harassment and workplace bullying together in the same law. Another option could be to escalate the word "assault" to "violence" in Article 8 of the Labor Standards Act, which would prohibit more types of unreasonable actions. To prevent the incidents of workplace bullying occurring right now, I also suggest re-interpreting the application of the current Article 26, "the right of suspension of work" in the current Occupational Safety and Health Act.

Keywords : workplace bullying, abusive HRM, dignity of labor, authority over personnel, special legislation to prevent workplace bullying

產 業 關 係 研 究
第28卷 第2號, 2018. 6. pp.103~132

기간제근로자 사용사유 제한 입법의 주요 쟁점과 체계*

조 임 영**

기간제근로자 사용의 남용과 확산에 따른 입법 정책적 대안으로서 기간제근로자 사용사유 제한이 유력하게 제기되고 있다. 본 연구에서는 비교법적 분석을 통해 기간제근로자 사용사유 제한 입법과 관련한 주요 쟁점 및 입법의 체계에 대해 검토하였으며 그 주요 내용은 다음과 같다.

기간제근로자 사용사유 제한 입법의 법체계적 정합성을 확보하고 사용사유의 획정 및 기간제 근로계약의 유효성에 대한 법해석의 방향을 제시하기 위해, 법률에서 기간의 정함이 없는 근로계약이 원칙이며, 기간제 근로계약은 명확하고 일시적인 업무의 이행을 위해 예외적・보충적인 경우에 한하여 허용됨을 규정할 필요가 있다.

이를 구체화하여 기간제 근로계약의 이용이 허용되는 사유를 한정적으로 열거하는 방식을 채택하는 것이 타당하며, 그 구체적인 사유는 일시적 결원 근로자 등의 대체, 노동력 수요의 변동 및 업무의 성질에 따른 필요에 따라 기간제고용을 사용하는 것이 불가피한 경우로 구분하여 각각에 해당할 수 있는 사유들로 한정할 수 있을 것이다. 이와 더불어 고용정책 등에 따라 상시・지속적 업무에 대해 기간제 근로계약을 허용할 경우에는 고용불안정화에 미치는 영향을 고려하여 취업취약자 등으로 적용대상자의 범위를 한정하며 계약기간의 상한을 설정하고 갱신횟수를 제한하는 것이 타당하다.

기간제 근로계약의 사용기간, 계약갱신 및 연속 등에 대한 제한이 필요하며, 이는 개별적인 사용사유별로 남용의 여지, 고용불안정의 방지와 기업 인

논문접수일 : 2018년 2월 23일, 심사의뢰일 : 2018년 4월 23일, 심사완료일 : 2018년 5월 10일
* 이 논문은 한국노동연구원이 2018년 1월 발행한 연구보고서『비정규직 대책의 현황과 과제』(김근주 외 6인) 가운데 필자가 작성한 제3장을 수정・보완한 것이며, 2018년 2월 23일 한국고용노사관계학회 2018년 동계학술대회에서 발표한 것이다.
** 영남대학교 법학전문대학원 교수, cujas@ynu.ac.kr

력운용의 유연성 확보와 조화 등을 고려하여 설정할 수 있을 것이다. 그리고 일정한 위험 작업 등에 대해서는 그 성질을 고려할 때 기간제근로자의 사용을 금지 또는 제한할 필요가 있다.

기간제 근로계약에 관한 법률 적용의 실효성을 확보하기 위해 사용사유, 사용기간 등을 포함하는 서면의 근로계약 작성, 근로자대표기구에 의한 통제시스템의 도입, 법률 위반에 대한 민・형사 제재 등에 대한 규정이 필요하다.

▶주제어: 근로계약의 원칙, 기간의 정함이 없는 근로계약, 기간제 근로계약, 사용사유 제한, 객관적 사유, 근로계약의 기간, 근로계약의 갱신

Ⅰ. 머리말

기간제근로자 사용사유 제한이란 법률에서 기간의 정함이 없는 근로계약을 원칙으로 하여 기간제근로자의 사용을 기간을 설정하여 고용해야 할 객관적 필요성에 근거하여 예외적으로 허용하는 것을 말한다. 즉 기간제 근로계약의 체결을 법률로 규제하여 객관적으로 정당한 사유가 있는 경우에만 인정하는 것이다.

기간제근로자 사용에 따른 핵심적인 문제는 고용의 불안정과 차별적인 근로조건이다. 기간제 근로계약이 지니는 기본적인 특질은 정해진 기간이 만료할 때에 특별한 사정이 없는 한 해고제한법의 적용을 받지 않고 근로관계가 당연히 종료된다는 점이다. 이로 인해 기간제 근로계약은 기업의 인력관리의 유연화 등 노무관리를 위한 수단으로 활용될 수 있으나, 근로자측에 대해서는 고용불안정을 비롯한 삶 자체를 불안정하게 한다. 그리고 기업의 기간제근로자 사용의 주요 이유 중의 하나가 인건비절감에 있는 것으로 확인되고 있으며, 실제 기간제근로자를 비롯한 대부분의 비정규직 근로자들은 임금 등 근로조건에 있어 정규직에 비해 불리한 대우를 받고 있는 것으로 나타나고 있다. 나아가 차별적인 근로조건에도 불구하고 대부분의 기간제근로자들은 고용의 불안정으로 인해 노동3권의 행사도 현실적으로 제약받고 있다.

이러한 문제점을 가지는 기간제근로자 사용에 대한 남용과 확산은 사회양극화의 주요 원인으로 작용하여 사회통합을 저해할 뿐만 아니라, 노동인권의 측면에서 인간의 존엄과 가치, 차별의 금지, 직업선택의 자유, 근로의 권리, 노동3권 등의 근본가치에 대한 훼손을 초래하고 있다[1].

2006년 12월 6일 제정되어 2007년 7월 1일부터 시행되어 온「기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률」(이하 ‘기간제법’이라 한다)에서는 기간제근로자의 사용을 원칙적으

1) 국가인권위원회, “비정규직 관련 법률안에 대한 국가인권위원회의 의견”, 2005. 4. 11.

로 2년으로 제한하면서 일정한 사유가 있는 경우에는 2년을 초과하여 사용할 수 있도록 하고 있다.2) 기간제법에서 사용기간만을 제한하고 게다가 2년 초과 사용이 가능한 예외를 넓게 설정함으로써 그 시행 이후 기간제근로자 수는 지속적으로 증가하여 왔으며, 그에 따른 문제점으로 인해 사회적 논란은 증폭되어 왔다. 이에 따라 기간제법의 문제점에 대한 입법 정책적 대안으로서 기간제근로자 사용사유 제한이 유력하게 제기되어 왔으며, 이는 지난 대선에서 주요 정책 쟁점으로서 부각되었고, 현 정부에서는 이를 국정과제의 하나로 제시하고 있다.

입법을 통해 기간제근로자 사용사유를 제한하는 경우에 그 구체적인 내용 또는 방식과 관련하여 다양한 세부적인 쟁점들이 있다. 즉 법률에서 어떤 경우에 기간제근로자 사용을 허용할 것인지, 그러한 사용사유를 제한적으로 열거할 것인지 또는 예시적으로 열거할 것인지, 사용기간을 어떻게 설정할 것인지, 어느 범위에서 갱신을 허용할 것인지, 기간제근로자의 연속적인 사용을 어떤 범위에서 허용할 것인지 등이 문제될 수 있다. 이는 기간제근로자 사용사유 제한 입법의 핵심적인 내용들로서 근로자의 고용안정성과 기업의 고용유연성 또는 고용정책적 측면과 직접적으로 연관되어 있는 쟁점들이다. 기간제근로자 사용에 대한 법적 규율의 정치・사회적인 입법 환경의 변화에도 불구하고 이러한 쟁점들을 비롯하여 기간제근로자 사용사유를 어떻게 제한할 것인지에 대한 구체적인 입법적 검토는 충분하지 않다.

아래에서는 기간제근로자 사용사유 제한 입법의 설계에 있어 기본방향, 사용사유, 사용기간, 계약갱신 등의 주요 쟁점에 대해 관련된 범위에서 ILO, EU 및 프랑스, 독일, 일본의 기간제근로에 대한 규율의 주요 내용을 검토하고, 이를 바탕으로 우리나라에서의 사용사유 제한 방식의 입법 방향과 체계를 살펴본다.

---

2) 기간제법 제4조(기간제근로자의 사용)에서는 다음과 같이 규정하고 있다.

① 사용자는 2년을 초과하지 아니하는 범위 안에서(기간제 근로계약의 반복갱신 등의 경우에는 그 계속근로한 총기간이 2년을 초과하지 아니하는 범위 안에서) 기간제근로자를 사용할 수 있다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용할 수 있다.

1. 사업의 완료 또는 특정한 업무의 완성에 필요한 기간을 정한 경우
2. 휴직・파견 등으로 결원이 발생하여 당해 근로자가 복귀할 때까지 그 업무를 대신할 필요가 있는 경우
3. 근로자가 학업, 직업훈련 등을 이수함에 따라 그 이수에 필요한 기간을 정한 경우
4. 「고령자고용촉진법」 제2조제1호의 고령자와 근로계약을 체결하는 경우
5. 전문적 지식・기술의 활용이 필요한 경우와 정부의 복지정책・실업대책 등에 따라 일자리를 제공하는 경우로서 대통령령이 정하는 경우
6. 그 밖에 제1호 내지 제5호에 준하는 합리적인 사유가 있는 경우로서 대통령령이 정하는 경우

② 사용자가 제1항 단서의 사유가 없거나 소멸되었음에도 불구하고 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용하는 경우에는 그 기간제근로자는 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자로 본다.

Ⅱ. ILO, EU 및 국가별 기간제고용 관련 법제의 구조

1. ILO

ILO는 1982년에 채택된 제158호 '고용종료협약'(Termination of Employment Convention; Convention concerning Termination of Employment at the Initiative of the Employer)에서 사용자의 해고를 정당한 사유(valid reason)가 있는 경우로 제한하면서(제4조), 이 협약에 따른 보호를 회피할 목적으로 기간제 근로계약을 이용하는 것을 방지하기 위한 적절한 조치를 취할 것을 비준국에 의무지우고 있다(제2조 제3항[3]). 이에 따라 제166호 '고용종료권고'(Termination of Employment Recommendation)에서는 구체적인 방지조치로서 ① 기간제 근로계약의 이용을 작업의 성질, 작업이 이행되는 조건이나 근로자의 이익 등으로 인해 고용관계에 기간을 정하지 않는 것이 가능하지 않는 경우로 제한할 것, ② ① 이외의 기간제 근로계약은 기간을 정하지 않은 고용계약으로 간주할 것, ③ ① 이외의 1회 또는 2회 이상 계약이 갱신된 경우에는 기간의 정함이 없는 것으로 간주할 것 등과 같은 조치의 하나 또는 그 이상을 규정할 것을 제시하고 있다(제3조 제2항[4]).

2. EU

1999년 3월 18일 체결된 유럽노동조합연맹(European Trade Union Confederation; ETUC)과 유럽사용자총연합(Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe; UNICE), 유럽공공기업센터(European Centre of Enterprises with Public Participation; CEEP)의 기간제근로에 관한 기본협약은 1999년 6월 28일 EU지침(Council Directive 1999/70/EC of June 1999 concerning the framework agreement on fixed-term

---

3) "Adequate safeguards shall be provided against recourse to contracts of employment for a specified period of time the aim of which is to avoid the protection resulting from this Convention."

4) "(2) To this end, for example, provision may be made for one or more of the following:

(a) limiting recourse to contracts for a specified period of time to cases in which, owing either to the nature of the work to be effected or to the circumstances under which it is to be effected or to the interests of the worker, the employment relationship cannot be of indeterminate duration;

(b) deeming contracts for a specified period of time, other than in the cases referred to in clause (a) of this subparagraph, to be contracts of employment of indeterminate duration;

(c) deeming contracts for a specified period of time, when renewed on one or more occasions, other than in the cases mentioned in clause (a) of this subparagraph, to be contracts of employment of indeterminate duration."

work concluded by ETUC, UNICE and CEEP)으로 채택되었다. 이 기본협약의 전문에서는 근로시간의 유연성과 근로자의 안정성 간에 보다 나은 균형의 달성을 목표로 하며, “이 협약의 당사자들은 기간의 정함이 없는 계약이 사용자와 근로자 간의 고용관계의 일반적인 형태이며 앞으로도 계속 그러할 것임을 확인한다. 또한 당사자들은 기간제 근로계약은 특정한 상황에서 사용자와 근로자간의 필요에 대응하는 것임을 확인한다”[5]고 하고, 총칙(general considerations)에서는 “기간의 정함이 없는 근로계약이 고용관계의 일반적 형태이며 관련 근로자의 삶의 질에 기여하고 수행성을 향상”[6]시키며, “객관적 사유에 근거하여 기간제 근로계약을 이용하는 것이 남용을 방지하는 방법”[7]이고, “기간제 근로계약은 사용자와 근로자 모두에게 적합할 수 있는 특정 분야, 업무 및 사업에서의 고용형태”[8]임을 규정하고 있다.

그리고 제5조(남용방지조치) 제1항에서는 “연속적 기간제 근로계약 및 관계의 이용으로부터 발생하는 남용을 방지하기 위한 조치로서 ① 이러한 계약 또는 관계의 갱신을 정당화하는 객관적 이유, ② 연속적 기간제 근로계약 또는 관계의 최장기간, ③ 이러한 계약 또는 관계의 갱신횟수 중 하나 또는 그 이상을 도입한다”[9]고 하고, 제2항은 “기간제 근로계약 또는 관계가 ① 연속적인 것으로 간주되는 조건, ② 기간의 정함이 없는 계약 또는 관계가 되는 것으로 간주되는 조건을 결정하여야 한다”고 규정하고 있다.

3. 프랑스

프랑스 노동법전에서는 기간의 정함이 없는 근로계약이 원칙임을 확인하고(노동법전 L.

---

5) “The parties to this agreement recognise that contracts of an indefinite duration are, and will continue to be, the general form of employment relationship between employers and workers. They also recognise that fixed-term employment contracts respond, in certain circumstances, to the needs of both employers and workers.”

6) “Employment contracts of an indefinite duration are the general form of employment relationships and contribute to the quality of life of the workers concerned and improve performance.”

7) “The use of fixed-term employment contracts based on objective reasons is a way to prevent abuse.”

8) “Fixed-term employment contracts are a feature of employment in certain sectors, occupations and activities which can suit both employers and workers.”

9) “1. To prevent abuse arising from the use of successive fixed-term employment contracts or relationships, Member States, after consultation with social partners in accordance with national law, collective agreements or practice, and/or the social partners, shall, where there are no equivalent legal measures to prevent abuse, introduce in a manner which takes account of the needs of specific sectors and/or categories of workers, one or more of the following measures:
(a) objective reasons justifying the renewal of such contracts or relationships;
(b) the maximum total duration of successive fixed-term employment contracts or relationships;
(c) the number of renewals of such contracts or relationships.”

1221-2조[10]). 이하 ‘노동법전’ 생략), 기간제 근로계약 이용사유의 제한, 기간의 상한 설정, 갱신횟수의 제한, 기간제 근로계약의 연속적 체결의 제한 등을 규정하고 있다.

기간제 근로계약 이용사유와 관련하여 노동법전에서는 “기간제 근로계약은, 그 동기에 관계없이, 기업의 통상적이고 지속적인 활동에 관계된 직무에 근로자를 지속적으로 공급하는 것을 목적으로 할 수 없으며, 그러한 결과를 초래하여서도 아니 된다.”(L. 1242-1조[11])고 하고, “기간제 근로계약은 명확하고 일시적인 업무의 이행을 위하여만 체결될 수 있다”고 하며 그 이용사유를 한정열거하고 있다(L. 1242-2조[12]). 그 이용사유로는 ① 일시적 결원 근로자 등의 대체, ② 기업 활동의 일시적 증가, ③ 계절적 성격의 고용, ④ 일정한 사업 분야에서 이행되는 사업의 성질 및 그 고용의 본래 일시적 성격으로 인해 기간의 정함이 없는 근로계약을 이용하지 않는 것이 항상적인 관행인 고용, ⑤ 특정 목적의 실현을 위한 전문직기사(ingénieurs) 또는 관리직(cadres)의 채용 등을 규정하고 있다. 또한, 이러한 통상의 이용사유 이외에 고용정책 및 직업훈련을 위한 기간제 근로계약의 이용을 허용하고 있다(L. 1242-3조). 한편, 파업근로자 대체, 특별히 위험한 작업의 이행, 경제적 해고 이후 일정한 기간에 대해서는 기간제 근로계약의 이용을 금지하고 있다(L. 1242-5조 및 L. 1242-6조).

계약기간은 이용사유에 따라 시기 및 종기를 포함하는 확정기한과 계약목적의 실현으로 종료하는 불확정기한으로 할 수 있다. 확정기한으로 계약을 체결하는 경우에 원칙으로서 상한은 18개월이며, 그 범위 내에서 갱신횟수는 2회로 제한된다(L. 1242-7조 이하 및 L. 1243-13조 이하). 그리고 남용을 방지하기 위해 동일근로자 또는 다른 근로자와의 연속적 계약을 제한하고 있다(L. 1244-1조 이하).

노동법전에서는 이와 같은 기간제 근로계약 이용의 실체적 요건과 더불어 서면요건이나 필요기재사항의 열거 등 형식적 요건을 규정하고 있다(L. 1242-12조 이하).

이러한 실체적・절차적 규제의 실효성을 확보하기 위해 법위반에 대해서는 제재가 규정되어 있다. 사용자가 이용사유를 위반하여 기간제 근로계약을 이용하거나 상한기간을

10) 노동법전 L. 1221-2조에서는 “기간의 정함이 없는 근로계약이 노동관계의 통상적이고 일반적인 형태이다. 다만, 근로계약은 기간제 근로계약에 관해 제4편에서 규정하고 있는 사유 및 조건의 범위 내에서 그 체결 시 명확히 정해진 또는 근로계약을 체결한 목적의 실현에 따른 기한을 포함할 수 있다.”(Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail. Toutefois, le contrat de travail peut comporter un terme fixé avec précision dès sa conclusion ou résultant de la réalisation de l’objet pour lequel il est conclu dans les cas et dans les conditions mentionnés au titre IV relatif au contrat de travail à durée déterminée.)고 규정하고 있다.

11) “Un contrat de travail à durée déterminée, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l’activité normale et permanente de l’entreprise.”

12) “un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l’exécution d’une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas suivants”

초과하여 이용하는 등의 법위반에 대해서는 민사제재로서 해당 기간제 근로계약을 기간의 정함이 없는 계약인 것으로 간주하며(L. 1243-11조 및 L. 1245-1조), 이와 더불어 형사제재도 예정되어 있다(L. 1248-1조 이하). 나아가 기간제 근로계약의 남용적 내지 탈법적 이용을 방지하기 위하여 노동조합, 기업위원회 및 근로감독관에 의한 감시ㆍ시정기능이 강화되어 있다.

4. 독 일

독일에서 기간제근로를 규율하고 있는 법은 2001년 1월 1일부터 시행되고 있는 ‘단시간근로 및 기간제 근로계약에 관한 법률’(TzBfG, 이하 ‘단기법’이라 한다.)이다. 단기법에서는 기간제 근로계약의 체결을 원칙적으로 정당한 사유(Sachlicher Grund)가 있는 경우에 한하여 허용하고 있다(단기법 제14조 제1항. 이하 ‘단기법’ 생략). 정당한 사유에 해당하는 경우로는 ① 노동력에 대한 사업의 수요가 일시적으로만 요구될 경우, ② 직업훈련생 또는 학생이 근로관계로 이전하는 것을 쉽게 하기 위한 경우, ③ 다른 근로자의 업무를 대체하기 위한 경우, ④ 업무의 성질상 정당한 경우, ⑤ 시용을 위한 경우, ⑥ 근로자의 일신상의 사유에 의한 경우, ⑦ 재정법상 기간제 근로자의 고용을 정하고 있는 예산으로 근로자의 보수를 지급하고 이에 따라 근로자를 사용하는 경우, ⑧ 법원의 화해나 조정에 의해 근로계약의 기간이 정해지는 경우를 열거하고 있다.[13] 이러한 사유는 연방노동법원의 판례에서 기간설정의 정당한 사유로서 인정되어 온 사항이며, 예시열거인 것으로 해석되고 있다. 정당한 사유가 인정되는 기간제 근로계약에 대해서는 최장기간의 제약은 없다.

한편, 단기법에서는 예외적으로 다음과 같이 일정한 범위에서는 정당한 사유가 없어도 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 있다. 첫째, 사용자가 해당 근로자와 최초로 노동관계를 가지는 경우에 한하여 2년의 한도 내에서는 정당한 사유가 없어도 특정한 일자를 기간으로 정하여 근로계약을 체결할 수 있으며, 그 기간 내에 최대 3회의 갱신이 허용된다(제

---

13) “(1) Die Befristung eines Arbeitsvertrages ist zulässig, wenn sie durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt ist. Ein sachlicher Grund liegt insbesondere vor, wenn

1. der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung nur vorübergehend besteht,
2. die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium erfolgt, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern,
3. der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt wird,
4. die Eigenart der Arbeitsleistung die Befristung rechtfertigt,
5. die Befristung zur Erprobung erfolgt,
6. in der Person des Arbeitnehmers liegende Gründe die Befristung rechtfertigen,
7. der Arbeitnehmer aus Haushaltsmitteln vergütet wird, die haushaltsrechtlich für eine befristete Beschäftigung bestimmt sind, und er entsprechend beschäftigt wird oder
8. die Befristung auf einem gerichtlichen Vergleich beruht.”

14조 제2항). 둘째, 기업을 설립한 이후 4년까지 정당한 사유가 없어도 최대 4년의 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 있다. 이 경우 해당 근로자와 이전에 근로계약이 없었던 경우에 허용되며, 4년의 범위 내에서 갱신횟수는 제한이 없다(제14조 제2a항). 셋째, 52세 이상 근로자가 기간제 근로계약에 따른 근로관계 개시일 이전 4개월 동안 실업상태에 있는 등 일정한 요건을 갖출 경우에는 정당한 사유가 없어도 최대 5년의 기간제 근로계약을 체결할 수 있으며, 5년의 범위 내에서 갱신횟수는 제한이 없다(제14조 제3항).

단기법에서는 기간제 근로계약의 체결은 계약기간을 기재한 서면으로 하여야만 유효한 것으로 규정하고 있다(제14조 제4항). 기간 설정이 무효인 경우, 당사자의 합의로 정해진 기일이 도과하였거나 계약목적이 실현되었고 사용자도 알고 있음에도 불구하고 근로관계가 지속될 수 경우에는 기간의 정함이 없는 근로계약관계가 된다(제15조 및 제16조).

다른 한편, 「학술분야 기간제 근로계약에 관한 법률」(Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft)에서는 대학, 연구소, 문화예술 분야의 인력에 관한 기간제 근로계약에 대해 별도로 규율하고 있다.

5. 일 본

일본의 「노동계약법」에서는 동일의 사용자와의 사이에서 체결된 둘 이상의 기간제 근로계약의 계약기간을 통산한 기간(통산계약기간)이 5년을 초과하는 근로자가 당해 사용자에 대하여 현재 체결되어 있는 기간제 근로계약의 계약기간이 만료되기 전까지 당해 계약이 만료하는 날의 익일로부터 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결할 의사표시를 한 경우에는 사용자는 이를 승낙한 것으로 간주한다(노동계약법 제18조 제1항. 이하 ‘노동계약법’ 생략). 이와 같은 무기근로계약전환에 관한 규정의 적용과 관련하여, 「연구개발시스템의 개혁 추진 등에 의한 연구개발능력의 강화 및 연구개발 등의 효율적 추진 등에 관한 법률」 및 「전문적 지식 등을 가진 기간제근로자 등에 관한 특별조치법」에서는 각각 노동계약법상 무기근로계약 전환신청권 발생까지의 기간에 관한 특례 규정을 두고 있다.

한편, 노동계약법에서는 일정한 경우에 사용자의 기간제 근로계약 갱신거부를 제한하고 있다. 즉 ① 당해 기간제 근로계약이 과거에 반복하여 갱신되었고 그 계약기간의 만료 시에 당해 기간제 근로계약을 갱신하지 않음에 의해 당해 기간제 근로계약을 종료시키는 것이 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결하고 있는 근로자에게 해고의 의사표시를 하여 당해 기간의 정함이 없는 근로계약을 종료시키는 것과 사회통념상 동일시할 수 있다고 인정되는 경우, ② 당해 근로자에 있어서 당해 기간제 근로계약의 계약기간의 만료 시에 당해 기간제 근로계약이 갱신되는 것으로 기대되는 것에 관하여 합리적인 이유가 있는 것으로 인정되는 경우의 어느 하나에 해당하는 경우에 계약기간이 만료하는 날까지의 사이에 근

로자가 당해 기간제 근로계약의 갱신 신청을 한 경우 또는 당해 계약기간의 만료 후 지체 없이 기간제 근로계약의 체결을 신청한 경우에, 사용자가 당해 신청을 거절하는 것이 객관적으로 합리적인 이유가 없고, 사회통념상 상당하다고 인정되는 경우는 사용자는 종전의 기간제 근로계약의 내용인 근로조건과 동일의 근로조건으로 당해 신청을 승낙한 것으로 간주한다고 규정하고 있다(제19조).

Ⅲ. 기간제근로자 사용사유 제한 입법의 방향과 체계

1. 근로계약의 기본원칙 확립

기간제근로자 사용사유 제한은 원칙적으로 기간제 근로계약이 아니라 기간의 정함이 없는 근로계약으로 근로자를 고용하도록 함으로써 고용의 불안정을 방지하고 기업 내에서 계약형태에 따른 근로자 간 근로조건의 격차를 해소하는 것을 목적으로 한다. 곧 기간제근로자 사용사유 제한은 기간의 정함이 없는 근로계약이 원칙이며 기간제 근로계약은 예외적 계약 형태임을 전제로 한다.

ILO, EU, 프랑스 및 독일에서는 이러한 원칙을 직접적 또는 간접적으로 확인하고 있는데, 프랑스의 입법 사례가 가장 명확하고 체계적이다. 프랑스 노동법전에서는 “기간의 정함이 없는 근로계약이 노동관계의 통상적이고 일반적인 형태이다. 다만, 근로계약은 기간제 근로계약에 관해 제4편에서 규정하고 있는 사유 및 조건의 범위 내에서 그 체결 시 명확히 정해진 또는 근로계약을 체결한 목적의 실현에 따른 기한을 포함할 수 있다.”(L. 1221-2조)고 하고, “기간제 근로계약은, 그 동기에 관계없이, 기업의 통상적이고 지속적인 활동에 관계된 직무에 근로자를 지속적으로 공급하는 것을 목적으로 할 수 없으며, 그러한 결과를 초래하여서도 아니 된다.”(L. 1242-1조), “기간제 근로계약은 명확하고 일시적인 업무의 이행에 한하여 체결될 수 있다”(L. 1242-2조)고 규정하여 기간의 정함이 없는 근로계약이 원칙이고 기간제 근로계약은 예외적·보충적인 경우에 한하여 허용됨을 명확히 하고 있다.

사용사유 제한 입법의 법체계적 정합성을 확보하고 사용사유의 획정 및 기간제 근로계약의 유효성에 대한 법해석의 방향을 제시하기 위해 법률에서 프랑스와 같은 기본원칙을 명확히 규정할 필요가 있다.

2. 기간제근로자 사용사유 및 기간의 제한

기간제근로자 사용사유 제한의 원칙에 따르면 기간제근로자 사용은 일시적, 임시적 성질을 가지는 업무에 한정된다. 그렇다면 어떤 경우에 이러한 업무의 일시성, 임시성을 인정할 것인지, 그 기간을 어떻게 설정할 것인지가 문제된다. ILO 제166호 '고용종료권고'에서는 기간제 근로계약의 이용을 작업의 성질, 작업이 이행되는 조건이나 근로자의 이익 등으로 인해 고용관계에 기간을 정하지 않는 것이 가능하지 않는 경우로 제한할 것을 제시하고 있고, EU지침에서는 기간제 근로계약은 사용자와 근로자 모두에게 적합할 수 있는 특정 분야, 업무 및 사업에서의 고용형태임을 규정하고 있다. 프랑스와 독일에서는 기간제 근로자 사용사유를 구체적으로 열거하고 있는데, 이는 그 성질에 따라 업무의 성질, 계약의 목적 등으로 인해 근로관계의 일시적 성격이 객관적으로 명백하여 기간제고용을 사용하는 것이 불가피한 전형적인 '일반적 사용사유'과 고용정책 등 일정한 정책적 목표에 따라 상시·지속적 업무에 대해 기간제 근로계약을 허용하는 '정책적 사용사유'로 구분할 수 있다.

일반적 사용사유의 경우에도 구체적인 사용사유에 따라서는 사용기간, 계약갱신 및 연속 등에 대한 규율을 통해 고용불안정의 방지와 기업 인력운용의 유연성 확보의 조화를 도모하고 있고, 정책적 사용사유에 있어서도 고용불안정의 측면에서 노동시장에 미치는 영향을 고려하여 일정한 범위 내에서 운용하고 있다.

아래에서는 기간제근로자 사용사유를 '일반적 사용사유'와 '정책적 사용사유'로 구분하여 각각에 해당하는 타당한 사유, 기간 등에 대해 검토한다.

<기간제근로자 사용사유의 성질에 따른 구분>

일반적 사용사유	정책적 사용사유
근로관계의 일시적 성격이 객관적으로 명백한 사유	일정한 정책적 목표에 따라 상시·지속적 업무에 대해 기간제 근로계약을 허용하는 경우

(1) 일반적 사용사유

일반적 사용사유는 그 성질에 따라 ① 일시적 결원 근로자 등의 대체, ② 노동력 수요의 변동, ③ 업무의 성질에 따른 필요의 세 범주로 구분할 수 있다.

<일반적 사용사유의 세부 영역>

사용사유의 성질	세부 영역
일반적 사용사유	− 일시적 결원 근로자 등의 대체 − 노동력 수요의 변동 − 업무의 성질에 따른 필요

1) 일시적 결원 근로자 등의 대체

가. 사용사유

프랑스 노동법전에서는 근로자의 일시적 결원, 단시간근로로의 일시적으로 전환, 근로계약의 정지, 일자리 폐지 이전에 근로자의 최종적인 이직, 기간의 정함이 없는 근로계약으로 채용된 근로자의 실제 업무개시의 대기 등과 같은 경우에 이를 대체하기 위한 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 있다(L. 1242-2조, 1°). 독일 단기법에서는 다른 근로자의 업무를 대체하기 위한 기간제 근로계약의 체결을 근로계약의 기간설정의 객관적 이유가 인정되는 사유의 하나로 열거하고 있고(제14조 제1항 제3호), 질병, 임신, 육아휴직 등에 의한 결원 발생의 대체, 이전 고용되어 있는 근로자의 근로 재개 시까지의 대체 등이 이에 해당하는 것으로 해석되고 있다.

나. 사용기간

기간제 근로계약을 체결하여 근로자를 대체할 경우에 피대체근로자의 결원 기간 전체를 대체할 경우에 피대체근로자의 복귀 내지는 업무개시(결원종료) 등을 기한으로 하는 불확정기한으로 계약을 체결할 수 있다. 그리고 대체계약 시에 결원기간을 즉시 결정할 수 있을 경우(출산휴가, 육아휴가 등)에는 확정기한으로 계약을 체결할 수 있다. 프랑스의 경우 사용자의 필요에 따라 결원기간 전체가 아니라 일부 기간만을 대체하기 위한 부분대체를 허용하고 있으며, 이 경우 확정기한으로 계약을 체결할 수 있다.

대체계약을 확정기한으로 할 경우에 최장기간 및 갱신횟수를 제한할 것인지가 문제된다. 독일의 경우에는 이에 관한 명확한 규정이 없으며, 프랑스 노동법전에서는 확정기한의 기간제 근로계약에 대해 원칙적으로 최장기간을 18개월로 설정하고(L. 1242-8조), 그 범위 내에서 갱신횟수를 2회로 제한(L. 1242-13조)하고 있다. 그리고 기간제 근로계약의 기간 만료 시에 노동관계가 지속될 경우에 기간제 근로계약은 기간의 정함이 없는 근로계약이 된다(L. 1243-11조). 한편 노동법전에서는 원칙적으로 계약의 연속을 제한하고 있지만 근로자대체의 경우에 이전 계약의 만료 시에 동일한 사유에 해당하지 않는 이용사유에 근거

하여 새로운 계약을 즉시 체결할 수 있도록 하고 있다(L. 1244-1조 및 L. 1244-4조).

프랑스, 독일에서는 결원근로자 대체의 경우에 해당 결원근로자가 담당하고 있던 직무에 대한 직접적 대체뿐만 아니라 결원근로자의 직무에 다른 근로자를 배치하고 그 근로자의 직무를 대체하는 간접적 대체(연쇄대체)도 사용자의 인사권을 고려하여 인정하고 있다.

한편, 프랑스에서는 일자리 폐지 이전에 최종적으로 이직한 근로자의 대체의 경우에 확정기한으로 계약을 체결해야 하고 최장기간은 24개월을 초과할 수 없다. 그리고 근로자대표와 사전에 협의해야 한다. 기간의 정함이 없는 근로계약으로 채용된 근로자의 실제 업무개시 때까지의 대체의 경우 계약은 확정기한 또는 불확정기한으로 체결할 수 있으나 9개월을 초과할 수 없다.

다. 검토

일시적 결원 근로자 등의 대체 사유로는 프랑스 사례와 같은 사유를 구체적으로 열거할 수 있을 것이다. 이 경우 그 일시성이 사용자의 주관적 의사와 관계없는 객관적인 성질을 가지므로 남용의 위험성이 제한적이다. 따라서 계약의 기간과 관련하여 일반적으로 유연한 이용방식이 허용되고 있다. 계약기간은 불확정기한 및 확정기한으로 체결할 수 있도록 하며, 확정기한으로 체결할 경우에 근로자의 고용불안정을 방지하기 위해 최장기간을 설정하고 갱신횟수를 제한하는 것이 타당하다. 다만, 일자리 폐지 이전에 최종적으로 이직한 근로자의 대체, 기간의 정함이 없는 근로계약으로 채용된 근로자의 실제 업무개시 때까지의 대체의 경우에 남용의 위험이 있기 때문에 기간제 근로계약의 이용방식을 프랑스 사례와 같이 확정기한을 원칙으로 하고 최장기간을 제한할 필요가 있다.

<일시적 결원 근로자 등의 대체의 세부 사용사유 및 사용기간>

구분	세부 사용사유	사용기간
일시적 결원 근로자 등의 대체	– 일시적 결원 근로자 대체 – 일시적으로 단시간근로로 전환한 근로자 등 대체	확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한) 또는 불확정기한
	– 일자리 폐지 이전 최종적으로 이직한 근로자 대체 – 기간의 정함이 없는 근로계약으로 채용된 근로자의 업무개시 때까지 대체	확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한)

2) 노동력 수요의 변동

노동력 수요의 변동에 따른 기간제 근로자 사용사유는 일반적 노동력 수요의 변동, 특별한 노동력 수요의 변동으로 구분할 수 있다.

가. 일반적 노동력 수요의 변동

가) 사용사유

프랑스 노동법전에서는 기업활동의 일시적 증가에 따른 노동력의 일시적 수요에 대응하기 위한 기간제고용을 허용하고 있다. 이에 해당하는 구체적인 사유로는 ⓐ 기업의 통상적인 활동의 일시적 증가(L. 1242-2조, 2°), ⓑ 기업의 통상적인 활동에 속하지 않는 명확히 한정되고 비지속적인 임시업무의 이행(L. 1242-5조), ⓒ 안전조치를 위한 긴급작업의 이행(L. 1242-8조), ⓓ 원청 또는 하청의 주문과 관련하여 기업에서 그 기업이 통상적으로 사용하는 수단의 한도를 양적, 질적으로 초과하는 수단의 실시를 필요로 하는 다량의 예외적인 수출주문의 발생(L. 1242-8조)을 규정하고 있다. 독일 단기법에서는 이러한 사용사유에 대응하여 포괄적으로 노동력에 대한 사업의 수요가 일시적으로만 요구될 경우(제14조 제1항 제1호)에 기간설정이 정당한 것으로 규정하고 있다.

프랑스에서는 기업의 통상적인 활동의 일시적 증가에 해당하는 경우로서 해석상 신규사업 및 신상품의 출시에 따른 추가적 노동력의 수요에 대해 사업의 성공과 그에 따른 업무의 지속화가 불확실하기 때문에 또는 실험기간 동안의 새로운 상품 및 사업에 관한 실험은 기업의 통상적이고 지속적인 업무로 볼 수 없다고 하여 기간제 근로계약을 이용하는 것을 긍정하는 것이 일반적이다. 독일에서는 특히 신설기업에 대해서는 경영전망에 대한 불확실성과 인력수요에 대한 예측의 가변성을 고려하여 고용에 대한 유연성을 보장하기 위해 별도의 정당한 사유가 없어도 일정한 범위에서 기간제근로자의 사용을 허용하고 있다.[14]

한편 독일에서는 노동력에 대한 사업의 수요가 일시적으로만 요구될 경우에 해당하는 사유로서 일시적으로 인력 수요가 늘어나게 되는 경우와 더불어 휴업, 구조조정, 사업장폐쇄 등이 예정된 경우와 같이 향후 지속적으로 인력수요가 감소될 것이라는 전망이 있는 경우를 포함하는 것으로 해석하고 있다.[15] 반면, 프랑스에서는 기업의 통상적인 활동의 일시적 증가에 기업 활동의 축소 가능성은 해당하지 않는 것으로 해석하고 있다.[16]

---

14) BT-Drucks. 15/1204, S.10.(권혁,『독일 기간제 근로관계법의 적용과 평가 연구』, 경제사회발전노사정위원회, 2011, p.68).
15) BAG 3. 12. 1997, AP Nr.196 zu §620 BGB Befristeter Arbeitsvertrag(권혁, 위의 보고서, pp.32-33).
16) Cass. soc., 4 mars 1992, JurisData n° 1992-000494.

나) 사용기간

프랑스의 노동법전에 따르면, 기업의 통상적인 활동의 일시적 증가, 기업의 통상적인 활동에 속하지 않는 명확히 한정되고 비지속적인 임시업무의 이행을 사유로 기간제 근로계약을 체결할 경우에 확정기한으로 체결해야 한다. 이 경우 일반적인 계약기간 제한에 따라 최장 기간이 18개월이며, 그 범위 내에서 2회의 갱신이 가능하다. 기간 만료 시에 기간제 근로계약 관계의 즉각적 재개는 허용되지 않으며, 이를 위해서는 기간이 만료된 계약기간의 3분의 1에 해당하는 대기기간 내지 공백기간을 준수해야 한다. 특별한 경우로서 안전조치를 위한 긴급작업의 이행의 경우에는 계약기간은 9개월을 초과할 수 없지만, 대기기간의 적용받지 않고 연속하여 계약을 체결할 수 있다. 예외적인 수출주문의 발생의 경우에는 최장기간은 24개월로 연장되며, 기간 만료 시에 기간제 근로계약 관계의 즉각적 재개는 허용되지 않으며, 이를 위해서는 기간이 만료된 계약기간의 3분의 1에 해당하는 대기기간을 준수해야 한다.

독일에서는 원칙적으로 해당 사유가 소멸하는 기간까지 가능하며, 그 기간에는 객관적 사유가 필요한 것은 아니라고 한다. 신설기업에 대해서는 기업을 설립한 이후 4년까지 정당한 사유가 없어도 최장 4년의 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 있다. 이 경우 해당 근로자와 이전에 근로계약이 없었던 경우에 허용되며, 최장기간인 4년의 범위 내에서 갱신횟수는 제한이 없다.

다) 검 토

일반적 노동력 수요의 변동에 해당하는 기간제근로자 사용사유로는 프랑스의 노동법전에서 규정하고 있는 사유와 더불어 독일의 사례와 같이 신설기업의 특성을 고려하여 이에 대한 특례도 일정한 범위에서 고려해 볼 수 있을 것이다. 그리고 독일과 같이 휴업, 구조조정, 사업장폐쇄 등이 예정된 경우와 같이 향후 지속적으로 인력수요가 감소될 것이라는 전망되는 경우에 기간제 근로자 사용도 타당할 것이다. 다만 기업의 경제적 활동에 내재하는 장래의 전개의 불확실성은 사용자가 부담해야 할 전형적인 위험이므로 이를 이유로 기간제근로자의 사용을 허용할 수는 없기 때문에, 이러한 경우에 남용을 방지하기 위해 일정한 기간 이후에는 인력이 불필요하게 될 것이라는 충분한 개연성이 있는 구체적 사실의 존재와 같은 요건의 설정이 필요하다[17].

계약의 기간은 노동력 수요의 일시적 변동과 지속화를 구별하는 것은 쉽지 않기 때문에 남용의 위험과 고용불안정을 방지하기 위해 프랑스 사례와 같이 최장기간을 설정하여

17) Meinel/Heyn/Herms, TzBfG, § 14 Rn. 20(김기선, “독일 내에의 기간제에 대한 규율”, 한국노동연구원 세미나 발표자료, 2017. 7., p.4).

확정기한으로 체결하도록 하고, 갱신횟수 및 연속적인 계약의 체결을 제한하는 것이 타당하다.

나. 특별한 노동력 수요의 변동

기간제근로자 사용사유로서 특별한 노동력 수요의 변동에 해당하는 경우로는 사업의 완료와 특정업무의 완성을 들 수 있다.

가) 사업의 완료

프랑스에서 건설, 토목공사 등 한시적으로 사업이 행해지는 일정한 분야에서의 사업의 수행을 위한 근로계약은 사업의 기간에 대한 예측이 가능하더라도 그 기간이 주로 사용자의 추진의사, 작업속도, 재정적・기술적 수단 등에 좌우되어 정확한 판단이 어렵기 때문에 기간제 근로계약이 허용되지 않고 기간의 정함이 없는 근로계약으로 인정되어 왔다. 이와 같은 공사의 완료를 기간으로 하는 공사계약(contrat de chantier)은 기간의 정함이 없는 계약에 해당하지만, 법원은 공사의 완료시에 해고는 정당한 이유(cause réelle et sérieuse)가 있는 것으로 인정하여 왔다.

2017년 9월 22일의 '노동관계의 예측가능성 및 안정화에 관한 법률명령'[18]에서는 노동법전에 기간의 정함이 없는 공사계약에 관한 구체적인 규정을 도입하였다. 노동법전에서는 확장 적용되는 단체협약에서 공사 또는 작업기간을 위해 체결되는 계약의 이용이 가능한 조건을 정하도록 하고, 단체협약이 없을 경우에 공사계약은 이러한 계약의 이용이 관행적인 분야에서 체결될 수 있으며, 공사의 완료 시 공사계약의 종료는 정당한 이유가 있는 것으로 규정하고 있다(L. 1223-8조, L. 1223-9조 및 L.1236-8조).

나) 특정한 업무의 완성

특정한 업무의 완성을 사유로 하는 기간제근로자 사용에 대해 프랑스, 일본에서는 별도의 규정을 두고 있다.

프랑스 노동법전에서는 특정 목적의 실현을 위하여 전문직기사(ingénieurs) 및 관리직(cadres)을 기간제 근로계약으로 고용하는 것을 허용하고 있다(L. 1242-2조, 6°). 이러한 계약은 '프로젝트 계약'(contrat de projet)이라고도 하며, 계약의 목적인 프로젝트의 실현과 더불어 종료되는 것을 특징으로 한다. 노동법전에서는 이러한 기간제 근로계약 체결에 대해 특별한 요건을 규정하고 있다. 확장 적용되는 단체협약 또는 확장 적용되는 단체협약이

18) Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

없을 경우에 기업협약에서 이러한 계약에 대해 규정하고 있고 그 단체협약의 적용을 받는 기업에 한하여 계약의 체결이 허용된다. 단체협약에서는 이러한 계약이 적합한 대응일 수 있는 경제적 필요성, 해당 근로자의 재배치지원, 실효적인 경력획득, 우선적 재고용 및 직업교육, 기간의 정함이 없는 근로계약에 관한 우선적 접근 등에 관한 사항을 기재해야 한다. 특정 목적을 위한 기간제 근로계약은 단체협약에서 정한 전문직기사 및 관리직에 대해서만 체결할 수 있다. 이는 계약목적의 완성을 기한으로 하는 불확정기한의 계약(L. 1243-5조)이지만, 최소 18개월 이상 및 최장 36개월의 범위 내에서 체결될 수 있으며 갱신할 수 없다(L. 1242-8-1조). 사용자 또는 근로자는 정당한 사유가 있을 경우에 18개월 및 24개월 도과 시에 중도에 계약을 해지할 수 있다.

한편, 2017년 9월 22일의 '노동관계의 예측가능성 및 안정화에 관한 법률명령'에서는 공사계약과 함께 프로젝트 계약과 같은 맥락에서 계약상 정한 특정업무의 완성으로 종료되는 기간의 정함이 없는 작업계약(contrat d'opération)을 도입하였는데, 공사계약에 관한 규정이 동일하게 적용된다.

일본은 「전문적 지식 등을 가진 기간제근로자 등에 관한 특별조치법」에서 전문적 지식 등을 가지는 기간제근로자(고도전문직)에 관하여 그 특성에 따른 고용관리에 관한 특별의 조치가 강구되는 경우에 노동계약법상 무기계약 전환신청권 발생까지의 기간에 관한 특례를 규정하고 있다. 이 법에 따르면, 이러한 특례의 적용을 희망하는 사업자는 특례 대상근로자에 관하여 능력이 유효하게 발휘될 수 있도록 고용관리에 관한 조치에 관하여 계획을 작성하여 관할 행정관청에 제출하고, 행정관청은 사업주가 신청한 계획이 적절하면 인정을 하며, 인정을 받은 사업주에게 고용되는 대상노동자에 관하여 특례가 적용된다.[19]

특례가 적용될 경우에 노동계약법상 동일의 사용자와의 기간제 근로계약이 통산 5년을 초과하여 반복갱신된 경우에 무기계약 전환신청권이 발생하는데, 특례의 적용대상자가 고도의 전문적 지식 등을 필요로 하고, 5년을 초과하는 일정의 기간 내에 완료하는 업무(특정유기업무. 이하 '프로젝트'라 한다. 매년도 행해지는 업무 등 항상적으로 계속하는 업무는 해당되지 않는다.)에 종사하는 경우에 당해 프로젝트에 종사하고 있는 기간은 무기계약 전환신청권이 발생하지 않으며, 무기계약 전환신청권이 발생하지 않는 기간의 상한은 10년이다. 한편, 고도전문직 기간제근로자에 대해서도 노동계약법 제19조의 기간제 근로계약 갱신청구권에 관한 규정이 적용된다.

이러한 특례가 적용되는 고도전문직은 ① 박사학위를 가지는 자, ② 공인회계사, 의사, 치과의사, 수의사, 변호사, 1급 건축사, 세리사, 약제사, 사회보험노무사, 부동산감정사, 기술사 또는 변리사, ③ IT 전략가, 시스템분석가, 생명보험사업・손해보험사업 등의 수리업

19) 厚生勞働省, "高度專門職･繼續雇用の高齡者に關する無期轉換ルールの特例について" (http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000075676.pdf).

무 전문직(Actuary) 자격시험에 합격한 자, ④ 특허발명의 발명자, 등록의장의 창작자, 등록품종의 육성자, ⑤ 대졸자로 5년, 단대・고전졸업자로 6년, 고졸자로 7년 이상 실무경험을 가지는 농리수산업・광공업・기계・전기・건축・토목의 기술자, 시스템엔지니어 또는 디자이너, ⑥ 시스템엔지니어로서의 실무경험 5년 이상을 가지는 시스템컨설턴트, ⑦ 국가 등에 의해서 지식 등이 우수한 자인 것으로 인정되어 위 ①에서 ⑥까지에 속하는 자에 준하는 자로서 후생노동기준국장이 인정한 자로서, 일정한 연평균 근로소득의 요건을 갖춘 자이다.

다) 검 토

프랑스, 일본의 사례에서 볼 수 있듯이 사업의 완료나 특정한 업무의 완성을 사유로 하는 기간제근로자 사용에 대해서는 일반적인 기간제근로자 사용사유와는 달리 특별히 규율하고 있다. 건설공사 등의 유기사업의 경우에 사업 자체가 한시적이어서 전통적으로 사업의 종료를 기간으로 하는 계약이 인정되어 왔다.

그렇지만 특정한 업무의 완성과 관련한 기간제근로자 사용에 대해서는 고용불안정, 남용의 위험 등이 문제될 수 있다. 왜냐하면 일반적인 기간제근로자 사용사유가 근로자의 일시적 결원, 시장상황의 변동에 따른 주문의 일시적 증가 등과 같이 사용자로부터 독립된 외부에서 발생하는 사용자가 지배할 수 없는 사유임에 비하여, 특정한 업무의 완성을 위한 기간제근로자 사용의 경우 사용자가 프로젝트 형태로 노동을 조직하여 이러한 사용사유의 조건을 스스로 만들 수 있고, 그 기간이 상대적으로 장기일 수 있다는 점에서 본질적인 차이가 있기 때문이다. 이에 따라 프랑스, 일본에서는 일반적인 기간제근로자 사용기간을 초과하는 특정 업무의 완성을 사유로 하는 기간제근로자 사용에 대해서는 그 적용대상을 한정하고 사용기간에 대한 특례를 두는 동시에 다양한 보호규정을 두고 있다. 이와 관련한 주요 특징을 보면 다음과 같다.

첫째, 적용대상과 관련하여 프랑스에서는 기본적으로 노사의 단체협약에서 정하는 전문직기사, 관리직에 한정하고 있으며, 일본에서는 법률에서 박사학위를 가지는 자 등으로서 연평균 근로소득이 일정한 수준 이상인 자로 제한하고 있다.

둘째, 사용기간과 관련하여 프랑스에서는 특정한 업무의 완성을 기한으로 하는 불확정기한의 계약으로 체결해야 하지만, 최소 18개월 이상 및 최장 36개월의 범위 내에서 체결할 수 있으며 갱신할 수 없고 계약 기간 내에 노사 어느 일방의 중도해지를 가능하도록 하고 있는데, 일본의 경우 최장 10년의 범위 내에서 확정기한으로 체결할 수 있으며, 갱신횟수에 제한은 없으나 반복갱신 등 일정한 요건을 갖출 경우에는 갱신청구권을 인정하고 있다.

셋째, 관련 근로자의 보호를 위해 프랑스에서는 단체협약에서 해당 근로자의 재배치지원, 실효적인 경력획득, 우선적 재고용 및 직업교육, 기간의 정함이 없는 근로계약에 관한 우선적 접근 등에 관한 사항을 기재해야 하도록 하고 있으며, 일본에서는 사업주가 특례대상근로자의 능력이 유효하게 발휘될 수 있도록 교육훈련을 받기 위한 유급휴가 또는 장기휴가의 부여 등과 같은 고용관리조치계획을 작성하여 관할 행정관청의 인정을 받을 것을 특례적용의 조건으로 하고 있다.

기업의 일반적인 업무의 일시적 증가와 달리 전문적인 지식・기술의 활용을 필요로 하는 일회적인 장기간의 특정 프로젝트의 완성을 목적으로 하는 경우에 그 성질상 기간제근로자 사용의 특례를 둘 수 있을 것이다. 다만, 고용불안정 및 남용의 위험을 방지하기 위해 적용대상, 적용요건 및 사용기간 등을 한정할 필요가 있다. 적용대상과 관련하여서는 고도의 전문직을 대상으로 하되, 업무의 내용과 이행방법을 독자적으로 판단하는 등 업무의 전문성으로 인해 해당 직종의 노동시장에서 프로젝트에 따른 취업이 일반화되어 있고 계약 종료 후에 취업이 용이하여 고용불안정의 위험이 상대적으로 낮으며 임금 등 근로조건이 일반근로자에 비해 높은 직종으로서 노사 간에 이견이 없는 직종을 대상으로 하는 것이 적정할 것이다. 사용기간과 관련하여서는 해당 특정업무의 완성에 필요한 기간을 계약기간으로 하되, 최장기간을 설정하고 근로자의 의사에 반한 장기간의 구속이나 해당 업무의 진행에 따른 사용자의 고용관계 계속필요성을 감안하여 일정한 범위에서 계약의 중도해지가 가능하도록 하는 것을 검토할 필요가 있다.

<노동력 수요 변동의 세부 사용사유 및 사용기간>

구분	세부 사용사유	사용기간
일반적 노동력 수요의 변동	– 기업의 통상적인 활동의 일시적 증가 – 기업의 통상적인 활동에 속하지 않는 명확히 한정되고 비지속적인 임시업무의 이행 – 예외적인 수출주문의 발생 – 신설기업	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한) – 공백기간 설정 및 기간만료 시 연속계약 제한
	– 안전조치를 위한 긴급작업의 이행	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한)
	– 휴업, 구조조정, 사업장폐쇄 등이 예정된 경우와 같이 향후 지속적인 인력수요의 감소	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한)
특별한 노동력 수요의 변동	– 사업의 완료	– 불확정기한
	– 특정한 업무의 완성 * 고도전문직 등으로 적용대상 한정 및 적용요건 설정	– 불확정기한(최장기간 설정) – 중도해지 제한적 인정

3) 업무의 성질에 따른 필요

업무의 성질에 따른 기간제근로자 사용으로는 계절적 성격의 고용이나 특정분야에서 고용의 본래 일시적 성격으로 인하여 기간의 정함이 없는 근로계약을 이용하지 않는 것이 항상적인 관행인 고용의 경우를 들 수 있다.

가. 사용사유

가) 계절적 성격의 고용

프랑스 노동법전에서는 그 업무가 계절의 변화나 공중의 생활방식에 따라 거의 정해진 주기에 따라 매년 반복되는 것이 예정되어 있는 계절적 성격의 고용에 대해 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 있다(L. 1242-2조, 3°). 독일의 경우 기간제 근로계약의 체결이 정당화되는 사유의 하나로 업무의 성질상 정당한 경우를 열거하고 있으며, 계절사업체가 이에 해당하는 것으로 해석되고 있다.[20)]

나) 특정분야에서의 업무의 성질상 기간제고용

프랑스 노동법전에서는 명령 또는 확장 적용되는 단체협약에 의하여 정해지는 일정한 사업부문에 있어서 이행되는 활동의 성질 및 이러한 고용의 본래 일시적 성격으로 인하여 기간의 정함이 없는 근로계약을 이용하지 않는 것이 항상적인 관행인 고용에 대해서는 기간제 근로계약의 이용을 허용하고 있다(L. 1242-2조, 3o). 이에 따라 기간제근로자의 사용이 허용되는 사업부문에는 삼림개발, 선박수리, 이사, 호텔・레스토랑, 연극・영화, 문화활동, 방송, 홍보, 영화제작, 교육, 여론조사・앙케이트, 음반제작, 여가・휴가센터, 식육보존, 프로스포츠, 공사현장이 국외에 있는 건설・토목, 국외에서의 협력・기술원조・토목・연구 등의 업무, 실업자파견협회(association intermédiaire)의 활동, 국제조약과 조약의 적용을 위해 채택된 국제행정협정의 틀내에서 실시되거나 또는 프랑스에 일시적으로 체류하는 외국인 연구자에 의해 실시되는 과학적 연구, 아동돌봄・노인 및 장애인 지원을 위해 자연인에게 보수를 받고 파견하기 위한 근로자채용 등이 포함된다(D. 1242-1). 위 리스트에서 열거하고 있는 사업분야의 모든 고용이 그 자체 기간제 근로계약의 대상이 되는 것은 아니다. 즉 사업분야가 리스트에 열거되었다는 사실 그 자체만으로 기간제 근로계약의 이용이 정당화되는 것은 아니다. 위와 같은 사업분야에 속하는 기업이 기간제 근로계약을 이용하기 위해서는 기간의 정함이 없는 근로계약을 이용하지 않는다는 관행이 존재하여야 하고, 고용이 본래 일시적 성격이어야 한다.

---

20) BAG AP Nr.1 zu § 620 BGB Saisonarbeit(권혁, 앞의 보고서, p.35).

독일의 경우 기간제 근로계약의 체결이 정당화되는 사유로서 업무의 성질상 정당한 경우로는 대표적으로 방송분야나 예술분야에서의 기간제 근로계약의 체결이 이에 해당한다.[21]

나. 사용기간

프랑스 노동법전에서는 계절적 성격의 고용, 특정분야에서의 관행적 기간제 근로계약에 대해서는 남용의 위험성이 상대적으로 크지 않기 때문에 유연한 이용방식을 허용하고 있다. 계약은 확정기한과 불확정기한의 선택이 가능하며, 동일근로자와의 계약의 연속이나 동일일자리에 대한 계약의 연속이 금지되지 않는다. 다만, “기간제 근로계약은, 그 동기에 관계없이, 기업의 통상적이고 지속적인 활동에 관계된 직무에 근로자를 지속적으로 공급하는 것을 목적으로 할 수 없으며, 그러한 결과를 초래하여서도 아니 된다.”(L. 1242-1조)는 일반규정에 위반할 경우에는 기간의 정함이 없는 근로계약으로 인정된다.

다. 검토

계절적 성격의 고용이나 특정분야에서의 업무의 성질상 기간제고용은 정해진 주기에 따라 매년 반복되는 것이 예정되어 있거나 사업 및 업무의 성질 그 자체로 인해 고용의 일시적 성격이 일반화되어 있다는 점에서 기간제근로자 사용사유인 기업활동의 일시적 증가와는 구분된다. 노동시장 실태조사를 통해 사업 및 업무의 성질 그 자체로 인해 고용의 일시적 성격이 일반화되어 있는 사업분야에 대해서는 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 남용의 위험성이 크지 않으므로 유연한 이용방식을 검토할 수 있을 것이다.

<업무의 성질에 따른 필요와 기간제근로자 사용>

<table>
<tr><th>사용사유</th><th>사용기간</th></tr>
<tr><td>계절적 성격의 고용</td><td rowspan="2">- 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한) 또는 불확정기한
- 동일근로자와의 계약의 연속이나 동일일자리에 대한 계약의 연속 허용</td></tr>
<tr><td>특정분야에서의 업무의 성질상 기간제고용
* 사업 및 업무의 성질 그 자체로 인해 고용의 일시적 성격이 일반화되어 있는 분야</td></tr>
</table>

21) 김기선, 앞의 글, 2017. 7., p.5.

⑵ 정책적 사용사유

1) 고용정책 및 직업교육

가. 사용사유 및 기간

프랑스와 독일에서는 일정한 범주의 취업취약계층을 대상으로 고용정책 및 직업교육의 일환으로 기간제 근로계약의 체결을 허용하고 있다. 이와 관련하여 프랑스 노동법전에서는 숙련화계약(contrat de professionnalisation)(L. 6325-12조), 고용복귀계약(contrat initiative-emploi)(L. 5134-65조 이하), 고용동반계약(contrat d'accompagnement dans l'emploi)(L. 5134-20조 이하), 청년고용계약(contrat emploi-jeune)(L. 5134-1조), 고령자 기간제 근로계약(contrat à durée déterminée seniors)(D. 1242-2조 및 D. 1242-7조)을 규정하고 있다. 주요 특징은 계약의 총기간 및 갱신횟수가 제한되어 있는 점, 계약의 종류에 따라서는 사회적으로 필요한 서비스 등 특정분야에서의 고용으로 제한하고 있는 점을 들 수 있다. 가령, 청년고용계약은 스포츠・문화・교육사업, 환경 영역 등 사회적 유용성이 있는 새로운 또는 충족되지 않고 있는 수요에 대응하는 청년 일자리창출 사업의 개발을 증진하는 것을 목적으로 하며, 교육기관, 경찰청, 지방자치단체, 공공기관 등과 체결될 수 있고, 계약기간은 60개월이다. 고령자 기간제 근로계약은 고령실업자의 고용복귀를 촉진하고 퇴직 관련 추가적 권리의 취득을 가능하도록 하는 것을 목적으로 하는데, 그 목적상 예외적으로 기업의 통상적이고 지속적인 업무에 속하는 일자리를 대상으로 체결될 수 있으며, 57세 이상인 자들을 대상으로 하고, 계약기간은 18개월이며 총계약기간이 36개월을 초과하지 않는 범위 내에서 1회의 갱신이 가능하다.

독일 단기법에서는 기간제 근로계약의 체결이 허용되는 정당한 사유의 하나로 직업훈련생 또는 학생이 근로관계로 이전하는 것을 쉽게 하기 위한 경우를 규정하고 있으며(제14조 제1항), 52세 이상 근로자가 기간제 근로계약에 따른 근로관계 개시일 이전 4개월 동안 실업상태에 있는 등 일정한 요건을 갖출 경우에는 정당한 사유가 없어도 최대 5년의 기간제 근로계약을 체결할 수 있으며, 5년의 범위 내에서 갱신횟수는 제한이 없는 것으로 규정하고 있다(제14조 제3항).

일본의 경우 노동계약법상 동일의 사용자와의 기간제 근로계약이 통산 5년을 초과하여 반복갱신된 경우에 무기계약 전환신청권이 발생하나, 「전문적 지식 등을 가진 기간제근로자 등에 관한 특별조치법」에서는 적절한 고용관리계획을 작성하여 관할 행정관청의 인정을 받은 사업주에게 정년에 달한 후 계속하여 고용되는 기간제근로자에 관해서는 정년 후 계속하여 고용되는 기간은 무기계약 전환신청권이 발생하지 않는 것으로 규정하고 있다.

나. 검토

고용정책의 일환으로 기업의 상시・지속적인 업무에 기간제근로자의 사용을 허용하는 경우에는 해당 근로자 및 노동시장의 고용불안정화에 미치는 영향을 고려하여 취업취약자 등으로 적용대상자의 범위를 한정하며 계약기간의 상한을 설정하고 갱신횟수를 제한하는 것이 타당할 것이다. 다만, 정부 및 지방자치단체에서 직접적으로 운영하는 일자리제공 사업의 경우에는 사업목적, 적용대상자, 예산의 성질 등을 고려하여 별도의 정책 설계가 가능할 것이다.

2) 학술연구분야

가. 사용사유 및 기간

학술연구 분야에서의 기간제근로자 사용과 관련하여 독일, 일본에서는 특별법을 두고 있다. 독일의 「학술분야 기간제 근로계약에 관한 법률」(Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft)에서는 대학, 연구소, 문화예술분야의 인력에 관한 기간제 근로계약을 규율하고 있으며, 동법에 따르면 박사학위를 취득하기 이전의 연구 또는 관련 인력은 6년 이내의 범위에서, 박사학위를 취득한 연구인력의 경우 일반 6년, 의학 분야는 9년까지 정당한 사유가 없어도 기간제 근로계약의 체결이 허용되며, 외부자금을 활용하는 경우에는 그 프로젝트 기간 중에는 위의 기간이 초과하여도 기간제 근로계약을 체결할 수 있다.

일본의 「연구개발시스템의 개혁 추진 등에 의한 연구개발능력의 강화 및 연구개발 등의 효율적 추진 등에 관한 법률」에서는 '과학기술에 관한 연구자 또는 기술자(과학기술에 관한 시험, 연구 또는 과학기술에 관한 개발의 보조를 행하는 인재를 포함한다.)로서 연구개발법인 또는 대학 등을 설치하는 자와의 사이에 기간제 근로계약을 체결한 자' 등에 대해서는 노동계약법상 무기계약 전환신청권 발생까지의 통산계약기간 5년을 10년으로 하는 특례를 도입하고 있다.

나. 검토

독일, 일본에서는 학술연구 분야에서의 기간제 근로계약의 체결을 상대적으로 넓게 허용하고 있는 것이 특징이다. 독일에서 이러한 기간제 근로계약의 허용 이유는 연구기관이 유연하게 인재를 확보하여 연구의 혁신성을 실현하도록 함과 더불어 그 기간은 연구자로서의 경력형성과 향후 진로설정을 위한 준비기간으로서 '자격취득기간'으로서의 성질을 가지기 때문이라고 한다.[22] 그렇지만 독일에서 기간제 근로계약 상한의 지나친 장기화에

22) BMBF, Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft(Wissenschaftszeitvertragsgesetz -

따른 남용과 고용불안정의 문제가 사회적으로 지적되고 있는 점도 주목된다.

일본의 경우 학술연구 분야의 기간제 근로계약의 범위는 앞서 본 특정업무의 완성을 위한 고도전문직의 기간제고용 허용과 동일한 맥락에서 설계되어 있다. 그런데 일본의 사례를 기간제근로자 사용사유 제한 입법에서 그대로 도입할 수 있을지는 의문이다. 왜냐하면 일본에서는 기본적으로 기간제고용을 허용하면서 장기간 반복 갱신되는 경우와 같은 남용을 부분적으로 제한하는 것을 목적으로 하는 점에서 기간의 정함이 없는 근로계약을 원칙으로 하고 기간제고용을 예외적・보충적으로 허용하는 법제와는 근본적인 차이가 있기 때문이다. 또한 연구의 혁신성, 연구개발능력의 강화 및 연구개발의 효율성을 연구자의 고용불안정을 바탕으로 달성할 수 있는지, 나아가 이러한 방식이 바람직한지 등에 대한 논란이 있을 수 있으며, 이는 다른 측면의 연구관리나 인사관리시스템을 통해서도 실현할 수 있기 때문이다.

따라서 학술연구 분야에서도 상시・지속적인 업무에 대해서는 기간의 정함이 없는 근로계약을 원칙으로 하고 예외적으로 일회적 프로젝트 등 일시적 업무에 한해 기간제 근로계약을 허용하는 것이 타당하다. 이 경우에 학술연구에 관한 프로젝트가 상대적으로 장기적인 점 등의 특질을 고려하여 위에서 살펴 본 특정업무의 완성을 위한 기간제 근로계약의 한 유형으로 편입시켜 규율하는 것이 적절할 것이다.

(3) 기간제근로자 사용의 금지

프랑스 노동법전에 따르면, 경제적 이유로 인한 해고가 행해진 사업장에서는 해고 이후 6개월 이내에, 업무의 일시적 증가를 이유로 기간제 근로계약을 이용할 수 없다(L. 1242-5조). 이러한 금지에 대한 예외로서 ① 계약기간이 갱신할 수 없고 3개월을 초과하지 않는 경우, ② 예외적인 수출 주문이 발생한 경우에는 기업위원회 또는 기업위원회가 없고 종업원대표위원이 있으면 종업원대표위원에 대한 정보제공과 사전협의를 조건으로 기간제 근로계약의 이용이 허용된다(L. 1242-5조). 그리고 집단적 노동분쟁으로 인하여 그 근로계약이 정지된 근로자를 대체하거나 법령에서 정한 특별히 위험한 작업의 이행을 위하여 기간제 근로계약을 이용할 수 없다(L. 1242-6조).

쟁의행위로 중단된 업무의 수행을 위하여 기간제근로자를 사용하는 것은 원칙적으로 금지되는 것이며, 경제적 이유로 인한 해고나 위험 작업의 경우에 그 성질을 고려할 때 프랑스의 사례와 같이 일정한 범위에서 기간제근로자의 사용을 제한하는 것이 타당하다.

WissZeitVG) Informationen zum Verstandnis und zur Anwendung.

3. 기간제 근로계약의 서면작성

프랑스 노동법전에서는 기간제 근로계약을 서면으로 작성하고 그 사용사유를 명확히 기재하도록 하고 있으며, 이를 위반한 경우에 해당 근로계약을 기간의 정함이 없는 근로계약으로 간주하고 있다(L. 1242-12조 제1항). 서면의 기간제 근로계약에는 법률에서 정하고 있는 의무적 기재사항을 포함하여야 한다. 이 의무적 기재사항은 아래와 같이 기간제 근로계약의 이용사유 및 방식에 따라 다르다(L. 1242-12조 제2항, L. 1242-12-1조).

- 기간을 정한 모든 계약에 공통되는 의무적 기재사항; 일자리 및 종사할 업무의 지정 등, 시용기간을 정할 경우에 그 기간, 보수액과 제 수당 및 임금부가급여가 있을 경우에는 이를 포함하는 각종 구성요소의 금액, 적용되는 단체협약, 보충퇴직연금금고의 명칭 및 소재지와 경우에 따라 보험기관의 명칭 및 소재지
- 확정기한으로 체결되는 계약의 의무적 기재사항; 기간의 만료일자와 갱신을 예정할 경우 갱신조항
- 불확정기한으로 체결되는 계약의 의무적 기재사항; 최소고용기간
- 대체계약의 의무적 기재사항; 피대체근로자의 성명과 직업자격

독일 단기법에서는 기간제 근로계약을 체결하는 경우에 반드시 서면으로 하여야만 유효한 것으로 규정하고 있으며, 구체적인 기재사항에 대해서는 규정하지 않고 있다(제14조 제4항).[23] 독일 연방노동법원에서는 이러한 서면요건성은 기간설정에 관한 당사자 간의 합의에만 미치는 것이고, 기간을 설정하게 된 합리적 사유가 무엇인지[24] 또는 구체적인 근로조건 등 근로계약의 내용이 무엇인지에 대하여는 적용되지 않는다고 한다.[25] 이에 따라 근로계약 전체를 반드시 서면으로 할 필요는 없고, 단지 계약의 존속기간에 대하여만 서면형식에 따르면 된다.[26] 기간제 근로관계에서 기간 설정의 합리적 사유는 단지 기간제 근로계약의 유효요건일 뿐이고, 이를 서면으로 할 필요는 없다는 것이다.[27] 기간에 대한 서면요건성이 충족되지 아니하면 해당 기간제 근로계약은 무효가 되며 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 것으로 본다.

기간제근로자 사용사유를 위에서 검토한 것과 같이 제한할 경우에 기간제 근로계약은 그 사유에 따라 계약기간, 갱신 등이 다를 수 있기 때문에, 근로자가 자신의 계약에 적용되

23) 권혁, 앞의 보고서, 2011., p.88 이하.
24) BAG 21.12.2005 - 7 AZR 541/04 - NZA 2006, S.323.
25) BAG NZA 2004, S.1134; BAG NZA 2005, S.403.
26) BAG 21.12.2005 - 7 AZR 541/04 - NZA 2006, S.323.
27) Lembke, NJW 2006, S.328.

는 법 규정을 알 수 있도록 하고, 기간제 근로계약의 이용이 적법한지 여부를 확인할 수 있도록 하기 위해서는 프랑스의 사례와 같이 사용사유, 사용기간 등을 서면의 기간제 근로계약에 기재하도록 법률에서 명확히 규정할 필요가 있다.

4. 통제 및 제재

프랑스 노동법전에서는 기간제근로 등 불안정근로와 직접적인 이해관계를 가지는 근로자대표나 노동조합으로 하여금 사용자의 불안정근로의 이용에 관해 개입할 수 있는 법적 수단을 마련해 놓고 있다. 나아가 이러한 통제와 더불어 법률 위반에 대해서는 민・형사 제재를 규정하고 있다. 기간제 근로계약에 관한 법률 적용의 실효성을 확보하기 위해서는 프랑스 사례와 같이 효과적인 통제와 적절한 제재를 법률에 도입할 필요가 있다.

(1) 근로자대표의 통제

프랑스 노동법전에서는 근로자대표기구의 통제로서 사용자가 일자리 폐지 이전에 최종적으로 이직한 근로자 대체, 예외적인 수출 주문의 발생을 사유로 기간제근로를 사용하거나 경제적 이유로 인한 해고가 행해진 사업장에서는 해고 이후 6개월 이내에 기간제근로 사용할 경우에는 사전에 기업위원회 또는 기업위원회가 없고 종업원대표위원이 있으면 종업원대표위원과 사전에 협의하도록 하고 있다(L. 1242-5조, L. 1242-8조). 그리고 사용자는 매 3분기(근로자 300인 이상 기업) 또는 매년(근로자 300인 미만 기업) 기업위원회에 기간제 근로계약 이용 관련 직전기간의 자료 및 당해기간 예상 관련 자료들을 제공해야 한다. 또한 사용자는 기업위원회에 기간제 근로계약을 이용하게 된 사유들을 제출해야 한다. 사용자는 기업위원회에 “기간제 근로계약을 체결한 근로자 수, 이러한 근로자들에 의해 수행된 근로일 수”를 제출해야 한다(L. 2323-51조 및 L. 2323-47조). 이러한 정보들은 기업위원회가 불안정계약의 이용을 통제하고 기간의 정함이 없는 근로계약과 대비하여 그 규모를 비교하는 것을 가능하게 한다(R. 2323-10조 이하 및 R. 2323-9조). 한편, 근로자 300인 이상 기업의 경우에 고용상황에 관한 기업위원회의 3분기 두 회의 사이에, 기간제근로자 또는 파견근로자 수가 기업위원회의 직전 회의시에 존재한 상황과 비교하여 현저히 증가한 경우에, 기업위원회 위원 다수가 요구하면 이에 대한 검토가 기업위원회의 일반적인 차기회의의 의사일정에 당연히 포함된다(L. 2323-53조). 이 일반적인 회의시에 사용자는 기업위원회에 기간제근로자 및 파견근로자 수, 사용사유 및 이행된 근로일 수 등 구체적인 정보를 제출해야 한다. 모든 기업의 기업위원회 또는 기업위원회가 없는 경우 종업원대표위원은 기간제 및 파견 근로계약의 남용이나 현저한 증가를 확인할 경우에 근로감

독관에게 이 문제를 제기할 수 있으며, 근로감독관은 남용의 경우에 사용자에게 불안정해소계획의 실시를 요구할 수 있다.

노동법전에서는 불안정고용과 관련하여 노동조합에 의한 통제의 강화를 목적으로 산별 및 기업별의 각각의 임금 등 의무적 연차교섭시에 노사로 하여금 불안정고용 등의 전개에 관해 검토하도록 하고 있다(L. 2241-2조 및 L. 2242-9조). 이와 관련하여 산별차원의 연차임금교섭시 사용자측은 사전에 해당 산업의 고용상황에 관한 보고서를 노동조합에 제출하여야 하며, 나아가 검토과정에서 필요한 정보를 제공하여야 한다. 기업내 연차교섭시에도 사용자는 노동조합대표위원에게 고용상황에 관한 정보를 제공하여야 한다.

한편, 대표적 노동조합은 기간제 근로계약이나 파견근로에 관한 법률의 적용 및 불법노동력공급계약을 둘러싼 분쟁에 있어서 근로자를 위하여 본인의 위임을 증명할 필요없이 소송을 제기할 수 있다(L. 1247-1조). 단 이 경우에 관련근로자에게 등기로 소송을 고지하여야 하며, 고지받은 근로자가 15일 이내에 이 소송제기에 반대의 의사표시를 하지 않아야 한다. 관련근로자가 15일 이내에 반대의 의사표시를 하지 않으면 묵시적 동의가 있는 것으로 간주한다. 또한 관련근로자는 노동조합이 개시한 소송에 언제나 참가할 수 있으며, 언제라도 그것을 종료시킬 수 있다.

⑵ 민·형사 제재

1) 민사 제재

법률에서는 기간제 근로계약 사용의 일반원칙(L. 1242-1조), 사용사유(L. 1242-2조, L. 1242-3조), 사용의 금지(L. 1242-6조), 사용기간(L. 1242-7조, L. 1242-8조), 서면작성 및 사용사유의 명확한 기재(L. 1242-12조 제1항), 기간 만료 후 계약관계의 지속(L. 1243-11조 제1항), 갱신횟수 등 갱신 관련 규정(L. 1243-13조), 동일 일자리에 대한 연속적 계약체결시 공백기간 관련 규정(L. 1244-3조, L. 1244-4조) 등의 법 규정을 위반하여 체결된 모든 근로계약은 기간의 정함이 없는 근로계약으로 간주된다고 규정하고 있다(L. 1245-1조).

2) 형사 제재

사용자가 기간제 근로계약 사용의 일반원칙(L. 1242-1조), 사용사유(L. 1242-2조 제1항, L. 1242-3조), 사용의 금지(L. 1242-6조), 사용기간(L. 1242-7조, L. 1242-8조), 서면작성 및 사용사유의 명확한 기재(L. 1242-12조 제1항), 근로계약 서면교부(L. 1242-13), 동일임금의 원칙(L. 1242-15조), 갱신횟수 등 갱신 관련 규정(L. 1243-13조), 동일 일자리에 대한

연속적 계약체결시 공백기간 관련 규정(L. 1244-3조) 등을 위반한 경우, 3,750유로의 벌금 그리고 재범의 경우에 7,500유로 및 6개월의 구금형에 처해진다(L. 1248-1조 내지 L. 1248-11조).

Ⅳ. 맺음말

위에서 살펴 본 기간제근로자 사용사유 제한 입법의 방향과 체계를 요약하면 다음과 같다.

(1) 사용사유 제한 입법의 법체계적 정합성을 확보하고 사용사유의 획정 및 기간제 근로계약의 유효성에 대한 법해석의 방향을 제시하기 위해 기간의 정함이 없는 근로계약이 원칙이고 기간제 근로계약은 기업의 통상적이고 지속적인 업무에 속하는 일자리에 지속적으로 근로자를 취로시키는 것을 목적으로 하거나 그러한 결과를 가져와서는 안 된다는 점, 기간제 근로계약은 예외적 · 보충적인 것으로서 명확하고 일시적인 업무의 이행에 한하여 체결될 수 있다는 점을 명확히 규정할 필요가 있다.

(2) 이러한 기간제 근로계약 이용의 일반원칙을 구체화하여 예외적 · 일시적인 업무로서 기간제 근로계약의 이용이 허용되는 사유를 한정적으로 열거하는 방식을 채택하는 것이 타당하며, 사용기간은 사용사유별 기간제 근로계약의 남용위험, 고용에 대한 공정한 위험부담 등을 고려하여 아래와 같이 설정할 수 있을 것이다. 그리고 프랑스 입법 사례와 같이 일정한 위험 작업 등에 대해서는 그 성질을 고려할 때 기간제근로자의 사용을 금지 또는 제한하는 것이 타당하다.

구분	세부 사용사유	사용기간
일시적 결원 근로자 등의 대체	– 일시적 결원 근로자 대체 – 일시적으로 단시간근로로 전환한 근로자 등 대체	확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한) 또는 불확정기한
	– 일자리 폐지 이전 최종적으로 이직한 근로자 대체 – 기간의 정함이 없는 근로계약으로 채용된 근로자의 업무개시 때까지 대체	확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한)
노동력 수요의 변동	– 기업의 통상적인 활동의 일시적 증가 – 기업의 통상적인 활동에 속하지 않는 명확히 한정되고 비지속적인 임시업무의 이행 – 예외적인 수출주문의 발생 – 신설기업	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한) – 공백기간 설정 및 기간만료 시 연속계약 제한
	– 안전조치를 위한 긴급작업의 이행	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한)

구분	세부 사용사유	사용기간
	– 휴업, 구조조정, 사업장폐쇄 등이 예정된 경우와 같이 향후 지속적인 인력수요의 감소	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한)
	– 사업의 완료	– 불확정기한
	– 특정한 업무의 완성 * 고도전문직 등으로 적용대상 한정 및 적용요건 설정	– 불확정기한(최장기간 설정) – 중도해지 제한적 인정
업무의 성질에 따른 필요	– 계절적 성격의 고용	– 확정기한(상한기간 설정 및 갱신횟수 제한) 또는 불확정기한 – 동일근로자와의 계약의 연속이나 동일일자리에 대한 계약의 연속 허용
	– 특정분야에서의 업무의 성질상 기간제고용 * 사업 및 업무의 성질 그 자체로 인해 고용의 일시적 성격이 일반화되어 있는 분야	
정책적 필요	– 고용 및 직업정책 * 취업취약자 등으로 적용대상자 범위 한정	– 계약기간의 상한을 설정하고 갱신횟수를 제한하는 것이 타당함. 다만, 정부 및 지방자치단체에서 직접적으로 운영하는 일자리제공 사업의 경우에는 사업목적, 적용대상자, 예산의 성질 등을 고려하여 별도의 정책 설계가 가능할 것임.

(3) 기간제 근로계약은 그 사유에 따라 계약기간, 갱신 등이 다를 수 있기 때문에, 근로자가 자신의 계약에 적용되는 법 규정을 알 수 있도록 하고, 기간제 근로계약의 이용이 적법한지 여부를 확인할 수 있도록 하기 위해 사용사유, 사용기간 등을 서면의 기간제 근로계약에 기재하도록 하고, 이를 위반할 경우에는 해당 기간제 근로계약은 무효가 되며 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 것으로 본다는 것을 법률에서 명확히 규정할 필요가 있다.

(4) 기간제 근로계약에 관한 법률 적용의 실효성을 확보하기 위해 근로자대표기구에 의한 통제시스템을 도입하고, 법률 위반에 대한 민·형사 제재 규정을 둘 필요가 있다.

참고문헌

1. 국가인권위원회(2005), “비정규직 관련 법률안에 대한 국가인권위원회의 의견”.
2. 권혁(2011), 『독일 기간제 근로관계법의 적용과 평가 연구』, 경제사회발전노사정위원회.
3. 김기선(2017), “독일 내에의 기간제에 대한 규율”, 한국노동연구원 세미나 발표자료.
4. 정영훈(2015), “일본의 비정규직 근로자보호법제도의 특징과 최근의 동향”, 『노동법학』, 제56호, 한국노동법학회.
5. 厚生勞働省, “高度専門職・継續雇用の高齢者に關する無期轉換ルールの特例について” (http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000075676.pdf).
6. Danielle Corrignan-Carsin(2017), “Contrat de travail à durée déterminée”, 『Répertoire de droit du travail』, Dalloz.
7. Françoise Bousez(2015), “Contrat de travail à durée déterminée. - Notion”, *JurisClasseur Travail Traité*, LexisNexis.
8. ________(2017), “Contrat de travail à durée déterminée. - Recours”, *JurisClasseur Travail Traité*, LexisNexis.
9. ________(2017), “Contrat de travail à durée déterminée. - Formation”, *JurisClasseur Travail Traité*, LexisNexis.
10. ________(2016), “Contrat de travail à durée déterminée. - Exécution”, *JurisClasseur Travail Traité*, LexisNexis.
11. ________(2016), “Contrat de travail à durée déterminée. - Cessation”, *JurisClasseur Travail Traité*』 LexisNexis.
12. ________(2016), “Contrat de travail à durée déterminée. - Requalification”, *JurisClasseur Travail Traité*, LexisNexis.
13. Gilles Auzero, Emmanuel Dockès(2016), *Droit du travail*, 30e édition, Dalloz.

abstract

The Major Issues and System of the Legislation Limiting the Case of an Use of Fixed-Term Employment Contracts

Im-Young Jo

The problems concerning the use of fixed-term employment contracts has been raised as a keen issue. For these reasons, there are continued calls for the legislation limiting the case of an use of fixed-term employment contracts.

This article studies the regimes of the legal regulations limiting the grounds for concluding a fixed-term employment contracts. This article show that the legal regulations should be drafted to include the following intentions.

It must establish the principle that contracts of an indefinite duration are the general form of employment relationship between employers and workers. A fixed-term employment contracts cannot be used for a position that relates to the company's normal and permanent business activities. A fixed-term employment contracts can only be concluded for the following reasons.

(ⅰ) Replacement of a temporarily absent employee

(ⅱ) Temporary need of additional work capacity

(ⅲ) Seasonal work

(ⅳ) In certain business sectors where it is common practice not to conclude permanent employment contracts givens the type of the work performed or the temporary nature of the jobs.

The ground for concluding a fixed-term employment contract must be set out at the time the fixed-term contract is executed, and they must be clearly ststed in writing in the contract. otherwise, the fixed-term contract is deemed to be an indefinite-term contract.

Keywords : principle of employment contracts, employment contracts of an indefinite duration, limitation of the grounds of an use of fixed-term employment contracts, duration of fixed-term employment contracts, renewals of fixed-term employment contracts

產 業 關 係 研 究
第28卷 第2號, 2018. 6. pp.133~151

단시간근로 법제의 현황과 과제*

박 귀 천** · 박 은 정***

최근 다른 비정규직 근로자에 비하여 단시간근로자가 빠르게 증가하고 있지만 단시간근로자에 대한 법적 보호 및 제도 개선에 관한 논의는 상대적으로 소홀히 되었기 때문에 단시간근로에 대해 보다 많은 관심을 가져야 할 필요가 있다.

이 글에서는 단시간근로자에 대한 법적 보호를 위한 제도 개선과 관련하여 초단시간근로자의 실근로시간에 상응하는 보호, 단시간근로자의 초과근로에 대한 동의, 단시간근로자의 비교대상근로자 확대 등과 관련된 해석상 문제 및 입법적 개선 방안에 대해 검토했다.

또한, 단시간근로자 등 미조직 비정규직근로자의 이해관계를 대변하기 위한 사업장 내 기구의 제도화, 통상근로자의 단시간근로 전환 신청권의 제도화, 단시간근로를 통한 일자리 나누기 등에 대한 입법적 보완이 필요하다는 점을 살펴보았다.

▶주제어: 단시간근로, 단시간근로자, 초단시간 근로자, 단시간근로자의 비교대상자, 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률,

논문접수일 : 2018년 2월 23일, 심사의뢰일 : 2018년 4월 23일, 심사완료일 : 2018년 5월 10일

* 이 글은 박은정·박귀천, “단시간근로자에 대한 법적 쟁점”, 『비정규직 문제에 관한 현황과 과제』, 한국노동연구원, 2017의 내용을 중심으로 수정, 보완하였다.

** (주 저 자) 이화여자대학교 법학전문대학원 부교수, kcpark10@ewha.ac.kr
*** (교신저자) 인제대학교 사회과학대학 공공인재학부 부교수, ejpark91@inje.ac.kr

Ⅰ. 들어가며

비정규근로에 관한 법리적 연구와 관련하여 단시간근로에 대해서는 기간제근로, 사내하청, 특고 등의 비정규근로에 비해 상대적으로 논의가 많이 이루어지지 않은 편이다. 그러나 다른 근로형태의 비정규근로자에 비해 단시간근로자의 수가 적다거나 혹은 단시간근로자에 관해 규율하고 있는 법제에 별다른 문제가 없기 때문에 그러한 것은 아닐 것이다.

최근의 비정규근로에 대한 통계청 발표에 따르면 비정규직 근로자 중 근로형태별로는 단시간근로자의 증가폭이 가장 큰 것으로 집계되고 있고, 전체 비정규직 근로자 중 단시간근로자의 비중은 40.7%로 전년 동월 대비 2.2% 상승하였으며, 성별로는 여성 단시간근로자가 7.2%, 남성 단시간근로자가 6.9% 증가하였다(2017년 8월 기준).[1)]

지난 몇 년간 기간제근로자의 증가는 정체되거나 혹은 소폭 감소한 반면 단시간근로자는 계속 증가되는 추세를 보이고 있는데, 남녀 모두 청소년과 고령자의 단시간근로의 비중이 매우 높고 여성은 모든 연령대에서 단시간근로가 증가하고 있다. 남성 역시 단시간근로의 비중이 증가하고는 있지만 여성의 경우 그 증가세가 훨씬 가파르다는 특징이 있고,[2)] 남성 비정규직근로자 중 단시간근로자의 비율은 약 25% 정도인 데 비해 여성 비정규직근로자 중 단시간근로자의 비율은 50%를 넘고 있다.[3)]

이와 같이 비정규직 중에서도 특히 단시간근로에는 청년, 고령자, 여성 등 취약계층 근로자들이 집중되어 있다는 현황에 비추어볼 때, 단시간근로자들이 사용자로부터 불합리한 차별이나 법정 근로기준 위반과 같은 부당한 대우를 당해도 자신들의 목소리를 내고 이의 제기하기가 더욱 어려울 것이라는 점을 쉽게 추측할 수 있다.

또한, 지난 정부들은 단시간근로 일자리의 증가를 통해 여성 고용률을 제고하고 여성의 경력단절에 대처하고자 했지만 단시간근로 일자리의 경우 대부분 저임금과 사회보험 미적용 등으로 인해 양질의 일자리가 되기 어렵다는 문제가 있다.[4)] 단적인 예로 정규직근로자 중 최저임금 미만의 임금을 받는 비율은 7.1%이지만 기간제를 포함한 비정규직근로자의 경우 26.9%, 단시간근로자의 경우 41.2%가 최저임금 미만의 임금을 받는 것으로 집계되고 있다.[5)] 단시간근로자의 사회보험 적용률은 과거에 비해 증가하고는 있지만 전체 비정

---

1) 통계청a, “2017년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과 보도자료”, 2017. p.1.
2) 통계청b, 『한국의 사회동향 2017』, 2017. p.147.
3) 통계청a, p.8.
4) 통계청b, p.147. 여성 고용률 제고를 주된 목적으로 하는 시간제 일자리 정책의 문제점에 관해서는 박귀천, “시간선택제 일자리는 일과 삶을 행복하게 만들어 줄 수 있을까”, 『노사저널』, 2014년 1월호, p.28 이하 참조.
5) 통계청b, p.150.

규직 근로자의 고용보험 적용률이 44%인 데 비해, 단시간근로자의 고용보험 적용률은 23%에 불과하다.6)

한편「기간제 및 단시간근로자의 보호 등에 관한 법률」(이하 ‘기간제법’이라 함)상 차별시정신청도 그간 주로 기간제근로자들에 의해 이루어졌는데 이는 단시간근로자들이 차별을 당하지 않아서가 아니라 차별당하더라도 문제제기 하기 어려운 여러 현실적·법적 제약들 때문이라고 볼 수 있을 것이다.

이러한 문제의식 하에서 이 글에서는 단시간근로에 대한 현행 법제에서 문제되는 해석상 쟁점과 입법론적 과제에 대해 살펴본다.

Ⅱ. 단시간근로 법제의 해석상 쟁점

1. 초단시간근로자의 근로시간

현행법상 단시간근로자는 “1주 동안의 소정근로시간이 그 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상 근로자의 1주 동안의 소정근로시간에 비하여 짧은 근로자”이다(근로기준법 제2조제1항제8호). 기간제법은 근로기준법상의 단시간근로자를 기간제법의 단시간근로자로 정의하고 있으므로(기간제법 제2조제2호), 기간제법상 단시간근로자의 의미는 근로기준법상 단시간근로자의 정의 규정에 따라 이해한다.

한편 근로기준법 제18조에서는 특히 “4주 동안(4주 미만으로 근로하는 경우에는 그 기간)을 평균하여 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자”(소위, 초단시간근로자)에 대하여 근로기준법 일부 규정(제55조 유급주휴일규정 및 제60조 연차유급휴가규정)을 적용하지 않도록 하고 있다. 또한, 기간제법 시행령에서는 초단시간근로자를 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용할 수 있는 유형의 하나로 규정하고 있고(기간제법 시행령 제3조제3항제6호),「근로자퇴직급여 보장법」(이하, 퇴직급여법)에서는 퇴직금을 주지 않아도 되는 근로자로 규정하고 있다(퇴직급여법 제4조제1항 단서).「국민연금법」은 “1개월 동안의 소정근로시간이 60시간 미만인 단시간근로자”인 경우 근로자에서 제외하도록 함으로써 이들이 국민연금법상 직장가입자가 아니도록 하고 있고(국민연금법 시행령 제2조제4호),「국민건강보험법」에서도 “1개월 동안의 소정근로시간이 60시간 미만인 단시간근로자”의 경우 직장가입자에서 탈퇴할 수 있도록 규정하고 있다.「고용보험법」은 “1개월간 소정근로시간이 60시간 미만인 자(1주간의 소정근로시간이 15시간 미만인 자를 포함한다)”에게

6) 통계청a, p.17.

는 적용되지 않는다(고용보험법 제10조제2호, 시행령 제3조제1항).

이처럼 초단시간근로자는 근로자임에도 불구하고 근로계약상의 소정근로시간에 기초하여 사실상 1주 15시간 이상 근로를 제공하는 근로자와는 다른 노동법 및 사회보장법상의 처우를 받고 있는 것이다. 그런데 만일 초단시간근로자가 근로계약을 체결할 때의 소정근로시간은 1주 15시간 미만이었지만, 실제 일한 실근로시간은 1주 15시간 이상이어도 여전히 초단시간근로자인지 여부에 대한 의문이 발생할 수 있다.

특히 최근 공공부문 비정규직 근로자들을 정규직으로 전화하는 과정에서 초단시간근로자들의 지위가 문제되고 있다. 초단시간근로자들은 대개 정규직 전환의 대상이 아니기 때문이다. 예컨대 최근에 초단시간근로자로 분류됨으로써 정규직 전환 대상으로부터 제외된 한 근로자가 소송을 제기한 사건이 있다.7) 이 근로자는 근로계약서상으로는 소정근로시간을 14시간으로 정해 두었지만, 실제로는 근무기간 중 일상적인 연장근로를 함으로써 실근로시간은 15시간 이상이었음에도 초단시간근로자로 분류됨으로써 정규직 전환 대상으로부터 제외된 것에 대한 이의제기를 한 것이다. 이에 대해 서울행정법원은 이 사건 근로계약서상 소정근로시간은 14시간으로 기재되어 있지만 여러 사정을 종합하여 보면 근로계약서의 문언에도 불구하고 당사자의 의사는 소정근로시간을 적어도 15시간 이상으로 정한 것이라 봄이 상당하다고 하면서 당해 근로자가 무기계약직 전환 및 재계약 심사 대상에 해당되는 것으로 판단했다. 또한, 2014년 대법원 판결8)에서 문제된 사건의 사실관계를 보면 근로계약상 소정근로시간에 따르면 초단시간근로자이지만 휴게시간을 대기시간처럼 운용하는 경우 휴게시간 역시 근로시간에 포함되기 때문에 초단시간근로자가 아니게 되는 상황이 초래되는 경우도 있음을 알 수 있다. 이러한 일련의 사건들을 통해 초단시간근로자의 근로시간에 대해 다시 생각해 볼 필요가 있다.9)

초단시간근로자의 근로시간을 둘러싼 문제는 주로 사용자가 근로계약서상 소정근로시간대로 근로시간을 운용하지 않고 휴게시간을 대기시간으로 이용한다거나, 초과근로를 요구한다거나 했을 때 문제가 발생한다. 때로는 초단시간근로형태가 퇴직금지급이나 사회보험가입, 무기계약직으로의 전환10) 등 사용자의 법적 의무를 회피하기 위해 형성되는 경향

---

7) 서울행정법원 2017. 9. 22. 선고 2017구합52108 판결(항소심 판결은 서울고등법원 2018.5.16. 선고 2017누76410 판결(항소기각, 확정)).
8) 대법원 2014. 11. 27. 선고 2013다2672 판결.
9) 박은정, “초단시간근로자 유형 규정과 근로시간”, 『노동판례리뷰 2017』, 한국노동연구원, 2017, pp.323～327 참조.
10) 초단시간근로자로 근무한 기간은 기간제법상 기간제근로자로서 사용할 수 있는 2년의 기간 제한에 대한 적용을 받지 않도록 규정하고 있다(기간제법 제4조 제1항 및 동법 시행령 제3조 제3항 제6호). 따라서 예를 들어 최초 입사시 체결한 근로계약에서는 1주 15시간 이상을 소정근로시간으로 정하여 기간제로 근무하던 근로자에 대해 근로계약 갱신 시에는 1주 15시간 미만 근무하도록 하여 결과적으로는 2년을 초과하여 기간제로 사용하는 상황이 발생된다(대법원 2014. 11. 27. 선고 2013다2672 판

이 있다.

따라서 초단시간근로자가 실제 근로수행 과정에서 연장근로 등을 통해 소정근로시간 이상의 근로를 제공하고, 그에 따라 실근로시간이 통상근로시간보다는 짧지만 1주 15시간(사회보험법의 경우에는 1월 60시간) 이상이 되었다면, 그 근로자는 일반적인 단시간근로자와 동일한 처우를 받아야 할 것이다.

2. 단시간근로자의 비교대상 근로자

근로기준법상 단시간근로자는 1주 동안의 소정근로시간이 그 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 '통상 근로자'의 1주 동안의 소정근로시간에 비하여 짧은 근로자이다.

따라서 단시간근로자인지 여부가 문제되는 근로자와 같은 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자가 존재하지 않으면 그 근로자가 단시간근로자에 해당하는지 여부를 판단하는 것은 불가능하다. 즉 단시간근로자 개념은 해당 사업장에 비교대상근로자로서 통상근로자의 존재를 전제로 한다.

또한, 단시간근로자의 비교대상자인 통상근로자는 단시간근로자와 '같은 종류의 업무'에 종사해야 한다. 다만 '같은 종류의 업무'라는 것은 업무의 내용이 동일해야만 한다는 의미는 아니라고 보아야 할 것이다. 기간제법 제8조에서는 단시간근로자에 대한 차별적 처우를 금지하면서 비교대상근로자를 "당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상근로자"라고 하고 있다. 근로기준법상 단시간근로자이기 위해서는 통상근로자와 '같은 종류의 업무'에 종사해야 하지만, 차별적 처우가 금지되는 것은 '동종 또는 유사한 업무에 종사'하는 것으로 해석해야 할 이유는 없다고 본다. 따라서 근로기준법상 '같은 종류의 업무'라는 것은 기간제법상 '동종 또는 유사한 업무에 종사'하는 것을 의미하는 것으로 이해할 수 있을 것이다. 어쨌든 단시간근로자인지 여부가 문제되는 근로자의 업무와 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상근로자가 없는 경우에는 단시간근로자에 해당되지 않게 된다.

단시간근로자의 비교대상자와 관련하여서는 기간제법상 초과근로에 대한 가산임금 지급과 차별시정제도와 관련하여 특히 문제될 수 있다. 먼저 기간제법 제6조제3항에 따르면 "사용자는 ... (소정근로시간을 초과하여 근로하게 하는) 초과근로에 대하여 통상임금의 100분의 50 이상을 가산하여 지급하여야 한다."고 규정하고 있다. 이 규정상 단시간근로자가 초과근로를 하면 통상임금의 50% 가산임금을 받게 되어 있다. 그런데 단시간근로자에 대한 정의 규정상 아무리 짧은 시간을 일하는 근로자라도 단시간근로자로서의 법적 지위를 인정받지 못하면 이 규정은 적용되지 않는다. 예를 들어 두 근로자가 똑같이 1주 40시

결 참조).

간 미만의 근로시간을 소정근로시간으로서 근로하더라도, 당해 근로자의 비교대상근로자로서의 통상근로자가 있는 경우에는 소정근로시간을 초과하는 근로시간에 대해 50% 가산임금을 받게 되는 반면, 당해 근로자의 비교대상근로자로서의 통상근로자가 없는 경우에는 가산임금을 받지 못하는 결과를 초래한다.[11)]

한편 기간제법 제8조에서는 단시간근로자에 대한 차별적 처우를 금지하면서 비교대상근로자를 "당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상근로자"라고 하고 있고, 법원은 비교대상근로자로 선정된 근로자의 업무가 단시간근로자의 업무와 동종 또는 유사한 업무에 해당하는지 여부는 취업규칙이나 근로계약 등에 명시된 업무 내용이 아니라 근로자가 실제 수행하여 온 업무를 기준으로 판단하되, 이들이 수행하는 업무가 서로 완전히 일치하지 아니하고 업무의 범위 또는 책임과 권한 등에서 다소 차이가 있다고 하더라도 주된 업무의 내용에 본질적인 차이가 없다면, 특별한 사정이 없는 이상 이들은 동종 또는 유사한 업무에 종사한다고 보아야 한다고 설시하고 있다.[12)]

그러나 당해 사업 또는 사업장 내에 단시간근로자와 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상근로자가 존재하지 않는 경우, 예를 들어 하나의 사업 또는 사업장 내에서 특정 직군 또는 직종을 모두 단시간근로자로 고용하고 있어 비교대상자로서의 통상근로자를 찾을 수 없다면 차별적 처우의 주장은 할 수 없게 된다. 물론 이 점은 기간제근로자의 경우에도 마찬가지로 발생되는 문제이다. 이러한 문제에 대해서는 현행법상 해석론으로는 한계가 뚜렷하기 때문에 입법적 보완이 필요하다. 이에 대해서는 아래의 제Ⅲ장에서 살펴본다.

3. 단시간근로자의 초과근로

근로자가 단시간근로를 하게 된 계기가 자발적이건 비자발적이건 통상근로자보다 짧은 시간 동안 근로를 한다는 점은 단시간근로자에게 매우 중요하다. 예를 들어 가사나 학업 등으로 인해 근로자 스스로 단시간근로를 선택한 경우도 있고, 통상근로를 원했지만 통상근로 일자리를 구하지 못해 단시간근로를 하는 근로자의 경우 수입 보전 등을 위해 복수의 일자리에서 단시간근로를 해야 하는 경우도 있다. 어느 경우이건 단시간근로자의 입장에서는 사용자가 초과근로를 요구하게 되면 생활상 많은 어려움을 겪게 될 수 있다.

기간제법 제6조는 단시간근로자에 대한 초과근로에 '근로자의 동의'를 요구하고 있고, 초과근로시간을 1주 12시간으로 제한하며, 단시간근로자에게 초과근로에 대한 거부권을 명시적으로 인정하는 한편, 초과근로에 대해서는 통상임금의 50%의 가산임금을 지급할 것을 규정하고 있다. 그런데 초과근로를 통해 단시간근로자의 근로시간이 통상근로자의

11) 박은정, "기간제법의 쟁점에 관한 제언", 『노동법학』, 제64호, 2017. p.8 이하.
12) 대법원 2012. 10. 25. 선고 2011두7045 판결.

근로시간과 같아지거나 길어지는 경우도 있을 수 있다. 법상 단시간근로자에 대한 초과근로를 금지하는 것은 아니고, 초과근로를 통한 총근로시간의 시간 수를 제한하는 규정이 있는 것도 아니기 때문이다.

초과근로에 대한 단시간근로자의 동의와 관련하여서는 몇 가지 불명확한 점들에 대한 의문이 제기된다. 먼저, 근로기준법에서도 사용자는 '당사자 간에 합의'한 경우 근로자에게 초과근로를 시킬 수 있도록 규정하고 있는데, 근로기준법이나 기간제법 모두 '합의' 내지 '동의'의 방법 혹은 조건에 대해서는 별다른 규정을 두고 있지 않다. 다만 판례는 근로기준법상 초과근로에 대한 합의는 원칙적으로 사용자와 근로자의 개별적 합의를 의미하고, 근로계약 등으로 개별 근로자와의 초과근로에 관한 합의를 미리 하는 것도 가능하다고 보고 있다.[13] 또한, 합의의 방식에는 특별한 제한이 없고, 개별 근로자의 합의권을 박탈·제한하지 않는 범위에서는 단체협약에 따른 합의도 무방하다고 보는 것이 판례의 입장이다.[14] 그렇다면 단시간근로자의 초과근로에 대해서도 이와 같은 근로기준법상 초과근로에 대한 근로자의 합의로 충분하다고 할 것인지 의문이 제기된다.

다음으로 기간제법상 단시간근로자의 초과근로에 대한 거부권은 근로기준법에는 없는 내용이다. 현실적으로 근로자들이 사용자의 초과근로 요구에 대해 거부하기 어렵다는 점을 고려하여 이를 특히 명시하였다고 이해할 수 있다. 또한, 기간제법은 단시간근로자가 사용자의 부당한 초과근로 요구를 거부한 것을 이유로 하는 해고 그 밖의 불리한 처우도 금지하고 있으며(기간제법 제16조), 이를 위반한 경우 사용자는 2년 이하의 징역 또는 1천만 원 이하의 벌금에 처해질 수 있고(기간제법 제21조), 단시간근로자의 동의 없이 초과근로를 하게 하는 것만으로도 1천만 원 이하의 벌금형에 처해질 수 있도록 하고 있다(기간제법 제22조). 기간제법에서는 단시간근로자의 '동의'와 '거부'가 벌칙 적용의 요건이 되고 있음이 분명하다. 이는 단시간근로자의 초과근로에 대한 동의가 명시적이고 구체적일 것을 요구하는 것으로 이해할 수 있고, 나아가 단시간근로자의 근로일 및 근로일별 근로시간은 서면근로계약에 포함되어야 할 내용이므로(기간제법 제17조), 기간제법 제6조에서 직접 밝히고 있지는 않지만 초과근로에 대한 동의는 서면으로 이루어져야 하는 것으로 해석될 수 있을 것이다.

또한, 근로기준법 시행령 [별표 2]의 "단시간근로자의 근로조건 결정기준 등에 관한 사항"에서도 사용자는 근로자와 합의한 경우에만 초과근로를 시킬 수 있는 것으로 다시 한 번 확인하고 있는 한편, "사용자는 단시간근로자를 소정 근로일이 아닌 날에 근로시키거나 소정근로시간을 초과하여 근로시키고자 할 경우에는 근로계약서나 취업규칙 등에 그 내용 및 정도를 명시하여야 하며, 초과근로에 대하여 가산임금을 지급하기로 한 경우에는

13) 대법원 1995. 2. 10. 선고 94다19228 판결.

14) 대법원 1993. 12. 21. 선고 93누5796 판결, 대법원 1995. 2. 10. 선고 94다19228 판결.

그 지급률을 명시하여야 한다.”고 규정하고 있다.[15] 초과근로의 ’내용 및 정도를 명시’해야 한다는 것이 불분명하지만, 이것을 근로기준법상 초과근로에 대한 ’포괄적 합의’의 수준으로 이해해서는 안 될 것이고, 기간제법의 취지에 맞게 이 부분이 수정되는 한편, 초과근로에 대한 단시간근로자의 동의의 방법을 좀 더 구체화시킬 필요가 있다.

한편 기간제법은 단시간근로자의 초과근로를 단시간근로자의 ‘동의’하에서 허용하고 있는데 단시간근로자의 동의가 있다면 상시적 초과근로도 가능한 것인지 의문이 제기된다.

기간제법이 단시간근로자의 초과근로의 내용을 금지하지 않고 있고, 또한 근로자의 동의가 있다면 1주 12시간의 범위 내에서 초과근로 제공이 가능하므로 형식상 불가능하지는 않을 것이다. 그러나 상시적인 초과근로가 허용된다면 단시간근로계약은 단시간근로계약으로서의 의미를 상실한다. 단시간근로자의 초과근로시간에 대한 할증임금제도 도입 취지는 결국 단시간근로계약을 체결한 단시간근로자가 진정한 단시간근로자로서 근로를 제공하도록 하자는 것이고, 만약 단시간근로자가 초과근로를 함으로써 실질적으로는 단시간근로자로서의 본질을 상실하게 되는 경우라면 단시간근로계약을 이용하지 않을 것을 요구하는 것이다. 따라서 1주 12시간 이내의 초과근로를 가능하도록 하는 현재의 규정을 유지한다 하더라도 사용자는 적어도 단시간근로자의 실근로시간이 통상근로자의 근로시간보다 같거나 길어지지 않도록 유의해야 할 것이다.

Ⅲ. 단시간근로 법제의 입법론적 과제

1. 초단시간근로자의 실근로시간에 상응하는 법적 처우의 보장

앞서 살펴본 바와 같이 초단시간근로자가 근로계약 체결 당시에 정한 소정근로시간과는 달리 일상적인 연장근로 수행으로 인해 1주 15시간 이상 근로하게 되거나 혹은 사용자가 휴게시간을 대기시간처럼 운용하여 사실상 1주 15시간 이상을 근로하게 되는 경우 근로계약상 14시간 이하로 정한 소정근로시간은 그 의미를 상실하게 된다.

이러한 문제에 대해 대법원이 직접적으로 판단한 사례는 아직 발견하기 어렵지만 초단시간근로자의 실근로시간에도 불구하고 소정근로시간을 중심으로 초단시간근로자의 법적 지위를 판단하게 되면 결국 노동법 및 사회보장법상 의무를 회피하고자 하는 사용자의 의도를 용인해주는 결과가 된다.

따라서 초단시간근로자의 소정근로시간이 근로계약상 1주 15시간 이하로 정해져 있다

15) 이 규정은 단시간근로에 관한 일반규정이라고 할 수 있고, 이에 비해 기간제법 상의 단시간근로에 관한 규정은 특별규정이라고 할 수 있다.

하더라도 1주간의 실근로시간이 15시간 이상이라면 실근로시간에 상응하는 법적 처우를 받는다는 점을 법에 명시하는 방안을 생각할 수 있다. 앞서 지적한 바와 같이 법 규정이 없더라도 해석에 의해 해결이 가능할 수도 있겠지만 법에 근거 규정을 두는 편이 문제 해결을 위해 보다 명확할 것이다.

다만 이러한 규정을 명문화하더라도 결국 실제 분쟁이 발생되는 경우에는 실근로시간에 대한 입증이 문제될 것이다. 따라서 사용자로 하여금 근로자의 실근로시간 및 그에 상응하여 지급된 임금 지급에 대한 근로자별 명세서를 작성하고 이러한 명세서를 근로자에게 교부하도록 의무화하는 제도가 도입되어야 할 필요가 있다.[16] 특히 단시간근로자 내지 초단시간근로자에 대해서는 시급으로 임금이 지급되는 경우가 많을 것이기 때문에 이러한 제도는 실근로시간 및 그에 상응하는 임금 지급 여부를 확인하는 중요한 수단이 될 수 있을 것이다.

2. 단시간근로자의 비교대상근로자의 확대

앞서 살펴본 바와 같이 단시간근로자에 대한 비교대상근로자인 통상근로자가 당해 사업 또는 사업장 내에 존재하지 않거나 확인할 수 없는 경우 단시간근로자임을 이유로 하는 차별적 처우의 주장을 할 수 없게 된다.

ILO의 단시간근로에 관한 협약(C175 - Part-Time Work Convention, 1994)에서는 단시간근로자를 "정상적인 근로시간이 비교가능한 통상근로자(com- parable full-time worker)의 근로시간보다 적은 근로자"라고 정의하면서, '비교가능한 통상근로자'는 원칙적으로 동종의 고용관계 하에 있거나, 동종 또는 유사업종에 종사하고 있거나, 동종 사업장에 고용되어 있는 경우를 의미하는 한편, 동종 사업장 내 비교되는 통상근로자가 없는 경우에는 동종 기업에, 동종 기업에 비교되는 통상근로자가 없는 경우에는 동종 업종에 종사하는 통상근로자로까지 그 비교대상근로자를 확대하고 있다.

독일의 단시간 및 기간제 근로에 관한 법률(Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, 이하 '독일단시간법'이라 함)에서도 비교대상근로자를 해당 산업 분야에서까지 찾을 수 있도록 규정하고 있다.

독일단시간법에 따르면 단시간근로자라 함은 비교가능한 통상근로자(vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer)[17]에 비하여 통상적인 주간 근로시간이 짧은 근로자이다(제2조제1항 1문).

16) 단, 사용자의 임금명세서 교부의무 제도의 도입은 근로기준법 개정을 통해 명문화 되어야 할 사항이라고 할 수 있다.

17) 동법에서는 영어의 "full-time worker"에 해당되는 "vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer"라는 용어를 쓰고 있지만, 본고에서는 우리 현행법에서 사용하고 있는 "통상근로자"라는 용어를 사용하기로 한다.

만일 통상적인 주간근로시간에 대한 합의가 없다면 1년의 기간의 한도 내에서 고용기간 동안의 통상적인 평균 근로시간이 비교가능한 통상근로자보다 짧은 근로자는 단시간근로자에 해당된다(제2조제1항 2문). 즉 통상적인 주간 근로시간을 비교하여 단시간근로자인지 여부를 결정하되, 통상적인 주간 근로시간에 관한 약정이 없는 경우에는 1년을 평균하여 통상근로자와의 근로시간을 비교하여 근로시간이 짧은 자가 단시간근로자가 되는 것이다.

독일단시간법 제4조제1항은 단시간근로자에 대한 차별금지에 대해 규정하고 있다. 단시간근로자는 단시간근로로 인하여 비교가능한 통상근로자에 비하여 열악한 대우를 받아서는 안 된다. 다만 다르게 대우하는 것이 '객관적 사유(sachliche Gründe)'에 의해 정당화될 수 있는 경우에는 예외로 한다. 단시간근로자에게는 임금 또는 기타 분할 가능한 금전적 가치 있는 급부가 최소한 비교가능한 통상근로자의 근로시간에 대한 단시간근로자의 근로시간만큼에 비례하는 범위 내에서 보장되어야 한다. 즉 임금 및 기타 분할 가능한 금전적 가치 있는 급부에 대해서는 시간비례원칙이 적용되고 있다.

단시간근로자의 비교대상근로자가 존재하는지 여부에 대한 확인은 다음과 같이 단계별로 이루어지게 된다.18)

첫 번째 단계에서는 사업장 내의 통상근로자 중에서 비교대상자의 존재 여부를 확인한다. 비교대상자의 확인은 원칙적으로 기업이나 기업집단(Konzern) 단위가 아닌 사업장 단위에서 이루어지게 된다. 동일한 종류의 근로관계에 있고 동일 또는 유사한 업무를 수행하는 당해 사업장 내의 통상근로자가 단시간근로자와 '비교가능한 통상근로자', 즉 비교대상근로자에 해당된다(제2조제1항 3문). '동일한 종류의 근로관계'와 관련하여, 근로관계의 종류는 예컨대 근로관계가 기간제 근로관계, 기간을 정하지 아니한 근로관계 등으로 구별되고, 법문에 따르면 이러한 근로관계들은 비교될 수 없다고 해석된다.19)

두 번째 단계에서는 만일 당해 사업장 내에 비교가능한 통상근로자가 존재하지 않는다면 적용 가능한 단체협약을 근거로 하여 비교가능한 통상근로자가 정해질 수 있다(제2조제1항 4문). 적용 가능한 단체협약이 다수일 경우에는 해당 산업에서 가장 많은 사용자들이 적용하고 있는 단체협약을 중심으로 판단한다.20)

세 번째 단계에서는 만일 직접 적용 가능한 단체협약이 없다면 각 산업부문에서 관행적으로 비교가능한 통상근로자로 볼 수 있는 자를 기준으로 하게 된다(제2조제1항 4문). 이와 같이 사업장 단위를 넘어 이루어지는 비교대상자 선정 기준은 일반적으로 근로조건이 산별 차원에서 산업별 단체협약을 통해 결정되는 독일의 상황을 반영한 것으로 해석된다.

18) BT-Drucksache, 14/4374, p.15; Schaub(Hrsg.), *Arbeitsrechts-Handbuch*, 17. Aufl., C. H. Beck, 2017. § 43. Teilzeitarbeit, Rn. 5.
19) Schaub(Hrsg.), § 43. Teilzeitarbeit, Rn. 5.
20) Preis(Hrsg.), *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, 17. Aufl., 2017. TzBfG § 2, Rn. 2.

한편, 연방노동법원은 단시간근로자와 비교가능한 통상근로자의 노동은 양적으로만 다른 것이지, 질적으로 다른 것은 아니라고 한다.21) 독일단시간법상 사업장 내의 비교가능한 통상근로자를 확인하는 경우 '업무의 동일성'이라 함은 노동과정이 일치하고 근로자가 기술적으로 동일한 일자리에서 각각 혹은 연달아 같은 업무 또는 같은 종류의 업무를 수행하는 경우를 의미한다. 근로자들이 동일한 업무를 수행한다고 하기 위해서는 해당 업무에 근로자를 끼워 넣기 위한 시간 없이 근로자가 바로 교체될 수 있어야 한다. 업무의 활동이나 특징들이 서로 다른 경우에는 주로 수행되는 활동에 근거하여 판단되어야 한다.22)

'업무의 유사성'이라 함은 업무에 대한 요구사항이 포괄적으로 일치하고 짧은 시간 동안 해당 업무에 근로자를 끼워 넣어 교체할 수 있는 경우를 의미한다.23) 사용자가 작성한 직무기술서(Stellenbeschreibung)나 직무분류(Eingruppierung)도 업무의 동일성이나 유사성을 판단하는 근거가 될 수 있다.24)

독일단시간법상 업무의 동일 또는 유사성을 판단함에 있어서 다음의 다섯 가지 사항 중 하나에 해당하면 동일 또는 유사성을 충족하는 것으로 추정한다. ① 일자리 또는 활동에 관한 근로계약서상의 명시적인 내용이 동일한 경우, ② 근로계약서상 서로 상이한 직종으로 표기된 경우라도 근로자들이 상호 대체가능한 경우(단, 대체가능성은 동일성 판단의 필요조건이 아님), ③ 비교대상이 되는 근로자들이 하나의 임금군에 속한 경우, ④ 같은 시기에 여타의 근로조건들은 모두 동일하나 단지 서로 다른 사업 소속이거나 서로 다른 나이 때문에 상이한 임금군으로 분류된 경우, ⑤ 비조합원으로 단체협약에 구속되지는 않으나 하나의 사업에 근무하는 두 근로자가 하나의 단체협약상 임금군에 가정적으로 동일하게 편성된 경우.25)

우리의 경우에도 사업장단위를 넘어서는 범위, 예컨대 해당 산업부문에서 비교대상자를 찾을 수 있도록 비교대상자 범위를 확대하는 방향의 법 개정이 필요하다고 본다.

3. 단시간근로자 등 비정규직근로자의 이해관계 대변 기구 제도화

현행 기간제법에는 단시간근로자의 초과근로에 대한 동의 및 거부에 관한 규정이 있지만 앞서 살펴본 바와 같이 동의의 방식에 대해서 법은 명확하게 밝히고 있지 않다. 단시간근로자의 취약한 지위를 고려할 때 초과근로에 대한 단시간근로자의 동의는 서면으로 이루어져야 함을 법에 명시하는 방안이 우선 고려되어야 할 필요가 있다.

21) BAG 19.4.2016 - 3 AZR 526/14, *NZA* 2016. 820.
22) BAG 23.8.1995 AP Nr. 48 zu § 612 BGB, *NZA* 1996. 579.
23) Schaub(Hrsg.), § 43. Teilzeitarbeit, Rn. 5.
24) Schaub(Hrsg.), § 43. Teilzeitarbeit, Rn. 5.
25) 중앙노동위원회, 『차별시정제도 참고자료』, 2006. p.26.

그러나 단시간근로자이건 통상근로자이건 개별 근로자와 사용자 간의 일반적인 힘의 불균형을 고려할 때 개별 근로자가 사용자의 요구에 대해 동의하거나 동의하지 않는다는 의사표시를 하는 경우 이러한 의사표시가 실질적으로 근로자의 의사를 제대로 반영하여 이루어진 것인지 여부에 대해서는 회의적인 의문이 제기되기 마련이다.

견해의 대립이 있기는 하지만 대법원 판례[26]와 일부 학설[27]에 따르면 초과근로에 대한 합의는 원칙적으로 사용자와 근로자와의 개별적 합의를 의미하고, 개별 근로자의 합의권을 박탈·제한하지 않는 범위에서는 단체협약을 통해 합의를 하는 것도 무방하다고 보는 입장이 있다. 노동조합이 노동조합의 목적 범위 내에서 합리적 판단을 통해 사용자와 초과근로에 대한 합의를 하는 경우 근로자 입장에서는 개별적으로 대처하는 것보다는 두터운 보호를 받을 수 있을 것이다. 그러나 단시간근로자는 미조직 근로자인 경우가 대부분일 것이기 때문에 노동조합을 통한 보호를 기대하기는 현실적으로 어려운 상황이라고 본다.

비단 초과근로 문제뿐만 아니라 비정규직 근로자들의 중요한 근로조건이 문제되는 사항에 대한 결정과 관련하여 어떻게 비정규직 근로자들의 이해관계를 반영될 수 있도록 할 것인가에 대해서는 보다 근본적인 고민이 필요하다. 이러한 문제에 대한 대안으로는 사업장 내 비정규직 근로자를 포함한 미조직 근로자들의 이해를 대변할 수 있는 기구를 제도화하여 활용하는 방안을 모색해야 한다고 생각한다.[28] 단시간근로자 등 비정규직 근로자의 이해대변기구를 제도화하는 방안으로는 우선 현행법 중 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」(이하 "근참법"이라 함) 개정을 통해 비정규직 근로자대표가 노사협의회에 참석하도록 하는 방안을 고려할 수 있다.

다만, 현행 근참법상 노사협의회 제도는 여러 측면에서 한계를 가지고 있다는 점과 관련하여, 사업장 내 근로자 이해대변제도에 대해서 비교법적으로는 독일의 근로자대표위원회(Betriebsrat) 제도와 같이 근로자들만으로 구성되는 사업장 단위에서의 근로자대표 조직의 도입을 통해 선출 절차 및 운영에서의 민주성, 사용자로부터의 독립성 및 사용자와의 대등성, 조직으로서의 상설성 및 지속성을 보장하도록 하는 방안이 모색되어야 한다는 견해가 제시되고 있다.[29] 예컨대 독일 사업조직법 제87조제1항제3호에 따르면 사업장 내에서 실시되는 초과근로 및 근로시간 단축은 사용자와 근로자대표위원회(Betriebsrat)가 공동결정을 통해 정해야 하는 의무 사항으로 규정하고 있는바, 이는 단시간근로자의 근로시간이

26) 대법원 1993. 12. 21. 선고 93누5796 판결.
27) 임종률, 『노동법』, 제15판, 박영사, 2017. p.434.
28) 이러한 문제와 관련한 새로운 근로자 이해대변기구 도입의 모색에 관해서는, 박귀천, "새정부의 과제, 비정규직 등 취약노동자 이해대변기구 마련 방안 모색", 『더불어민주당 정책위원회 토론회 자료집』, 2017. 2. 17., p.1 이하 참조.
29) 이철수(유경준(편)), "제5장 새로운 종업원대표시스템의 정립", 『노동조합의 경제적 효과와 근로자대표권 연구』, 2013. p.188.

문제되는 경우에 대해서도 마찬가지이다.30)

4. 근로자의 단시간근로 신청권의 제도화

현행법상 근로자가 사용자에 대해 근로시간 단축을 요구할 수 있는 경우는 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」에서 규정하고 있는 육아기 근로시간 단축의 경우이다. 즉, 사업주는 동법에 따라 육아휴직을 신청할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 근로시간의 단축을 신청하는 경우에 이를 허용하여야 한다. 다만, 사업주는 대체인력 채용이 불가능한 경우, 정상적인 사업 운영에 중대한 지장을 초래하는 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 허용하지 않을 수 있다(제19조의2 제1항). 임신기간(임신 후 12주 이내 또는 36주 이후) 또는 육아기의 근로시간 단축제도 외에는 현행법상 통상근로자가 개인적인 사유에 의해 근로시간 단축을 신청할 수 있는 권리는 제도화되어 있지 않다.

현재 우리나라 근로자들에게는 정규직·통상근로자로 고용되어 고용불안의 위험을 덜고 안정된 수준의 보수를 받는 것이 보다 중요한 문제이고, 근로자 스스로의 자발적 선택에 의해 단시간근로를 선택하기보다는 통상근로 일자리를 구하지 못하여 어쩔 수 없이 단시간근로자로 일하는 경우가 주로 문제된다. 이러한 상황으로 인해 근로자의 단시간근로 선택을 권리로서 보장하는 문제에 대한 논의는 별로 이루어지지 않는 것 같다.

그러나 당초 통상근로자로 입사한 근로자가 반드시 육아 문제가 아니더라도 학업, 건강, 가족 등 다양한 사생활 상의 사유로 인해 근로시간 단축이 필요한 경우도 있을 수 있다. 또한, 보다 장기적으로는 통상근로자로 입사한 근로자라도 자신의 주도로 근로시간 단축을 유연하게 선택하여 일과 사생활을 조화롭게 양립할 수 있도록 제도적으로 지원하는 방안이 모색될 필요가 있다. 이러한 문제와 관련하여 독일단시간법은 근로자의 단시간근로 신청을 권리로서 제도화하고 있는데 그 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

근로관계가 6개월 이상 계속적으로 존속하고 있는 경우에 근로자는 계약상 합의된 근로시간을 단축할 것을 요구할 수 있다(독일단시간법 제8조제1항). 다만 이러한 근로자의 근로시간 단축 요구에 관한 규정은 상시 15명을 초과하는 근로자를 고용하고 있는 사용자에 대해서만 적용된다(독일단시간법 제8조제7항). 즉, 영세규모 사용자들에 대해서는 근로자의 단시간근로 요구로 인한 부담을 지지 않도록 하고 있는 것이다. 이와 같은 근로자의 근로시간 단축을 요구할 권리는 근로자가 통상근로자인지, 단시간근로자인지, 혹은 기간제 근로자인지, 파견근로자인지 여부와 상관없이 적용된다. 또한, 관리직에 있는 근로자에게도 적용된다.31)

---

30) Bundesministerium für Arbeit und Soziales, *Teilzeit – Alles was Recht ist, Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber*, 2016. p.56.

근로자는 늦어도 단축 시작 3개월 전까지 단축의 범위를 특정해야 한다. 또한, 이 경우 근로자는 원하는 근로시간의 배분, 즉 언제부터 언제까지 일하고 싶은 것인지를 알려야 한다(독일단시간법 제8조제2항). 단축된 근로시간이 시작되기 3개월 전까지 단축 범위를 특정하도록 한 것은 사용자로 하여금 조직 내에서 필요한 조치, 예컨대 추가 근로자 고용조치와 같은 것을 결정할 수 있는 시간을 부여하기 위해서이다. 사용자는 근로자가 원하는 근로시간 단축에 대하여 합의에 이를 것을 목표로 하여 협의하여야 하고 또한 근로시간 배분에 관한 합의도 목표로 해야 한다(독일단시간법 제8조제3항).

사용자는 근로자가 희망하는 근로시간의 단축과 배분이 경영상 이유에 반하지 않는 한 근로자의 요구에 동의해야 한다(독일단시간법 제8조제4항 1문). 특히 근로시간 단축이 해당 사업의 조직, 일의 진행 또는 안전을 본질적으로 침해하거나 균형이 맞지 않게 지나치게 많은 비용을 초래하는 경우에는 경영상 이유가 존재한다(독일단시간법 제8조제4항 2문). 그러나 경영상 이유가 존재하는지 여부에 대한 해석에 관하여 실제에 있어서는 상당히 다툼이 많다. 다만 분명한 점은 단시간근로자의 고용에서 초래되는 추가적인 행정적, 혹은 조직적 부담은 근로시간 단축의 권리를 거부하는 경영상 이유로 간주될 수 없다는 것이다. 또한 사용자가 노동시장에서 적당한 추가 근로자를 발견할 수 없다는 점 역시 경영상 이유에 해당될 수 없다.

연방노동법원에서 확립된 판례 법리에 따르면 경영상 이유는 다음의 세 단계를 통해 심사된다.[32] 첫째, 경영상 이유로 간주되는 근로시간에 대한 규제와 사용자에 의해 발전되고 수행된 조직적 개념 등이 특정되어야 한다. 둘째, 조직적 개념에서 도출되는 근로시간의 규제가 사실상 근로시간의 단축과 갈등을 일으키는지 여부가 사용자에 의하여 확인되어야 한다. 셋째, 경영상 이유가 매우 중대하여 근로자의 근로시간 변경 희망을 이행하는 것이 사업 내 조직, 작업과정 또는 안전을 침해하거나 균형이 맞지 않을 정도로 지나치게 많은 비용을 초래하는 것은 아닌지 여부가 검토되어야 한다.

근로시간 단축 거부의 사유는 단체협약에서 정해 놓을 수도 있다(독일단시간법 제8조제4항 3문). 그러나 동법 제22조제1항에 따르면 근로자에게 불리한 동법 제8조 규정과 다른 단체협약은 인정되지 않는다. 따라서 단체협약에서 규정되는 경영상 이유들은 최소한 동법 제8조제4항의 의미에서의 경영상 이유에 대한 것이 되어야 한다. 한편, 경영상 이유를 규정하고 있는 단체협약의 적용범위 내에서 협약의 구속력이 미치지 아니하는 근로자와 사용자는 근로시간 단축의 거부 사유들에 관한 협약상의 규정을 적용받을 것에 대해

31) Weiss·Schmidt, *Labour Law and Industrial Relations in Germany*, Wolters Kluwer, 2008. p.60.
32) BAG 20.1.2015 AP Nr. 32 zu § 8 TzBfG = NZA 2015. 816; BAG 13.11.2012 AP Nr. 31 zu § 8 TzBfG = NZA 2013. 373; BAG 13.10.2009 AP Nr. 29 zu § 8 TzBfG = NZA 2010. 339; BAG 16.10.2007 AP Nr. 23 zu § 8 TzBfG = NZA 2008. 289; BAG 9.12.2003 AP Nr. 8 zu § 8 TzBfG = NZA 2004. 921; BAG 18.2.2003 AP Nr. 2 zu § 8 TzBfG = NZA 2003. 1392.

합의할 수 있다(독일단시간법 제8조제4항 4문).

사용자는 근로시간 단축과 이에 따른 근로시간 배분에 관하여 늦어도 그러한 근로시간 단축을 시작하기 1개월 전에 서면으로 알려야 한다(독일단시간법 제8조제5항 1문). 만일 사용자와 근로자가 근로시간 단축에 대하여 합의하지 못하고 사용자는 근로자가 희망한 개시 시기 1개월 전까지 서면으로 거부하지 아니한 경우에는 근로자가 희망한 근로시간 단축이 유효하게 된다(2문). 이는 근로시간 배분에 관해서도 동일하다(3문). 한편, 결정된 근로시간의 배분을 유지해야 할 근로자의 이익보다 이를 변경해야 할 경영상의 이익이 현저하게 큰 경우에 사용자는 늦어도 1개월 전에 변경을 통보하여 근로시간 배분을 변경할 수 있다(4문).

사용자가 근로시간 단축에 합의하였거나 혹은 이를 정당하게 거부한 경우에 근로자는 최소 2년이 경과된 후에 근로시간 단축을 다시 요구할 수 있다(독일단시간법 제8조제6항).

만일 근로자가 사용자의 근로시간 단축 거절을 받아들일 수 없다고 생각하는 경우에는 노동법원에 근로시간 단축을 요구하는 소를 제기할 수 있다. 노동법원은 근로자의 근로시간 단축이 경영상 이유에 반하는지 여부를 판단하게 되고 만일 경영상 이유가 없다고 판단되면 법원의 판결은 근로계약을 근로자의 요구에 따라 변경하는 것으로 내려지게 된다. 이에 따라 근로계약은 자동적으로 변경된다.[33)]

한편 단시간근로로 전환했던 근로자가 다시 통상근로로 전환되기를 원하는 경우에 대해서는 단시간근로로의 전환의 경우와는 달리 통보기간 등에 대해 규정하고 있지 않다. 다만 사용자는 단시간근로자가 계약상 합의된 근로시간의 연장을 요구한 경우 긴급한 경영상 이유나 다른 단시간근로자의 근로시간 요구에 반하지 않는 한 근로자의 요구에 상응하는 동일한 직임의 일자리 충원에 있어서 우선적으로 고려해야 한다(독일단시간법 제9조). 따라서 긴급한 경영상 이유나 다른 근로자의 요구에 반하지 않는 한 단시간근로자는 근로시간 연장을 요청할 수 있다고 해석된다.[34)]

5. 일자리 나누기(Job Sharing)의 제도화

장시간근로와 높은 청년실업률이 심각하게 문제되고 있는 상황에서 단시간근로를 통한 일자리 나누기의 제도화를 모색하는 방안도 고려될 필요가 있다고 생각한다. 이는 노사합의 등을 통해 개별 사업장에서 자율적으로 도입할 수도 있겠지만 입법을 통해 제도의 근거를 명확하게 둠으로써 현장에서 보다 적극적으로 활용할 수 있도록 유도하는 방안이다.

비교법적으로 볼 때 일자리 나누기, 조업 단축 등을 통한 경제위기 극복과 고용안정을

33) Weiss·Schmidt, pp.61～62.
34) Weiss·Schmidt, p.62.

도모하는 정책이 상당히 발전되어 있는 독일의 경우 법에서 사용자와 근로자의 합의를 통한 일자리 나누기에 대해 규정하고 있다. 그 주요 내용을 소개하면 다음과 같다.

사용자와 근로자는 다수의 근로자들이 하나의 일자리에 대한 근로시간을 나누는 것에 대해 합의할 수 있다(독일단시간법 제13조제1항 1문). 일자리를 나누는 근로자들 중 한 명이 근로를 제공할 수 없는 경우, 다른 근로자들이 대신 일할 것을 합의한다면 대신 일할 의무가 있다(2문). 또한, 근로계약에서 긴급한 경영상 이유가 있는 경우에 대신 근로할 것을 예정하고 있고 이것이 개별 사안에서 기대 가능한 경우에도 대신 근로할 의무가 인정된다(3문).

일자리 나누기를 하고 있는 한 근로자가 일자리 나누기를 그만둔 것을 이유로 사용자가 일자리 나누기를 하고 있는 다른 근로자들을 해고하는 것은 효력이 없다(독일단시간법 제13조제2항 1문).

우리의 경우에도 다수의 근로자들이 하나의 일자리에 대해 근로시간을 나누는 것에 대해 합의할 수 있도록 하여 단시간근로를 통한 일자리 나누기에 대한 근거규정을 마련하는 방안이 고려되어야 할 것이다.

Ⅳ. 맺으며

글의 서두에서 밝힌 바와 같이 비정규직 근로형태 중에서도 단시간근로에는 청년, 고령자, 여성 등 주로 노동시장에서 취약한 계층들이 집중되어 있고, 전반적으로 다른 비정규근로자에 비해 단시간근로자의 비율이 빠르게 상승하고 있다. 지금까지 다른 비정규직에 비해 법적 보호 및 제도 개선에 관한 논의가 상대적으로 소홀히 되었던 단시간근로에 대해 보다 많은 관심을 가져야 할 것이다.

과거 정부들은 주로 단시간근로를 고용의 양적 증가를 위한 정책의 대상으로 보고 특히 여성의 경력단절이나 일·가정 양립을 위한 차원에서 여성 단시간근로 제도 활성화를 강조한 바 있다. 그러나 이러한 정책의 실효성은 그다지 눈에 띄지 않았고, 단시간 일자리의 열악한 근로조건과 사회보장제도의 적용배제 등으로 인한 일자리의 질이 저하되는 문제가 대두된다.

이는 비단 우리만의 문제는 아닌 것이, 단시간근로가 활성화되어 있고 단시간근로 관련 다양한 법적 장치가 정비되어 있는 독일의 경우에도 단시간근로제도의 일종인 미니잡의 양산으로 인해 저임금 근로자가 증가하고 일자리의 질이 낮아졌다는 비판이 가해지고 있다. 특히 미니잡 종사자 등 단시간근로자들은 주로 여성근로자들이 많다는 점으로 인해 저임금 여성근로자의 빈곤 문제 및 노동시장에서의 성차별 문제와 밀접한 관련이 있다는

점은 우리의 상황과도 유사하기 때문에 더욱 유의해야 할 필요가 있다. 세계적으로 실근로시간이 짧기로 유명한 독일의 경우 여성취업자들이 주로 단시간근로자로 취업하여 남녀근로시간격차(Gender Time Gap)가 커지고 있고 이와 같은 독일의 남녀근로시간격차는 전체 취업자의 평균 근로시간을 짧아지게 하는 하나의 중요한 원인으로 작용하고 있다는 분석이 제시되고 있다.[35]

이 글에서 살펴본 바와 같이 단시간근로자에 대한 법적 보호를 위한 제도 개선과 관련하여 우선적으로는 이 글에서 살펴본 법적 쟁점들, 즉 초단시간근로자 보호, 단시간근로자의 초과근로, 단시간근로자의 비교대상근로자 등과 관련된 문제들에 대한 검토 및 입법적 보완이 필요할 것이고, 더 나아가 단시간근로자 등 미조직 비정규직근로자의 이해관계를 대변하기 위한 사업장 내 기구의 제도화, 통상근로자가 사용자에게 단시간근로로의 전환을 신청할 수 있는 권리의 제도화, 단시간근로 활용을 통한 일자리 나누기의 제도화 등에 관한 입법적 보완도 고민해야 할 것이다. 한편 이 글에서는 다루지 못했지만 단시간근로자에 대한 사회보험 적용 확대 등 사회보장제도에 의한 보호수준의 강화도 단시간근로자 보호와 관련하여 중요하게 논의되어야 할 문제임은 물론이다.[36] 또한, 통상근로자들의 단시간근로로의 전환을 통한 일자리 나누기에 의해 고용안정을 도모하고 경제위기에 대처하고자 하는 경우에 대해서는 사회보장제도를 통한 지원이 함께 모색될 필요가 있다.

---

35) 1992년에 단시간취업자의 비율은 14.3%였던 것에 비해 2012년에는 27%로 거의 2배가 증가하였는데 남성 취업자의 평균 주간 근로시간은 1992년에 41시간이었던 것에 비해 2012년에는 39.8시간으로 줄어 2.9% 감소한 반면 같은 시기 여성취업자의 평균 주간 근로시간은 34시간에서 30.5시간으로 줄어 10.3%나 감소하여 여성과 남성의 근로시간 길이의 차이가 커졌다고 한다(Ahlers·Bispinck·Kleinknecht·Klenner·Lott·Pusch·Seifert, Arbeitszeiten in Deutschland Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik, *WSI Report*, 19, November, 2014. pp.5~6 및 p.62).

36) 현 정부의 “일자리정책 5년 로드맵”에 따르면 초단시간 근로자에 대해서는 실업급여 수급요건을 완화하여 실업급여를 지급할 수 있도록 하는 방안을 추진한다고 한다(일자리위원회·관계부처 합동, 『일자리정책 5년 로드맵』, 2017. p.14).

참고문헌

1. 박귀천(2014a), “시간선택제 일자리는 일과 삶을 행복하게 만들어 줄 수 있을까”, 『노사저널』, 1월호.
2. 박귀천(2017b), “새정부의 과제, 비정규직 등 취약노동자 이해대변기구 방안 모색”, 『더불어민주당 정책위원회 토론회 자료집』.
3. 박은정(2017), “초단시간근로자 유형 규정과 근로시간”, 『노동판례리뷰 2017』, 한국노동연구원.
4. 박은정(2017), “기간제법의 쟁점에 관한 제언”, 『노동법학』, 제64호.
5. 이철수(유경준(편)), “제5장 새로운 종업원대표시스템의 정립”, 『노동조합의 경제적 효과와 근로자대표권 연구』.
6. 일자리위원회·관계부처 합동(2017), 『일자리정책 5년 로드맵』.
7. 임종률(2017), 『노동법』, 제15판, 박영사.
8. 중앙노동위원회(2006), 『차별시정제도 참고자료』.
9. 통계청(2017a), “2017년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과 보도자료”.
10. 통계청(2017b), 『한국의 사회동향 2017』.
11. Ahlers·Bispinck·Kleinknecht·Klenner·Lott·Pusch·Seifert(2014), Arbeitszeiten in Deutschland Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik, WSI Report, 19, November.
12. BT-Drucksache, 14/4374
13. Bundesministerium für Arbeit und Soziales(2016), *Teilzeit – Alles was Recht ist, Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber*.
14. Preis(Hrsg.)(2017), *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, 17. Aufl.
15. Schaub(Hrsg.)(2017), Arbeitsrechts-Handbuch, 17. Aufl., C. H. Beck.
16. Weiss·Schmidt(2008), *Labour Law and Industrial Relations in Germany*, Wolters Kluwer, p.60.

abstract

The Status Quo and the Issues of the Laws on Part-Time Work

Kwi-Cheon Park* · Eun-Jeong Park**

Part-time workers increase rapidly in recent years compared to any other non-regular workers. However the discussion about legal protection and institutional improvement for part-time workers is relatively neglected than the other non-regular workers. Therefore we should pay more attention to part-time work.

This article dealt with Issues of interpretation of the law and the legislative reform about the protection of short-time worker corresponds to the number of hours worked, part-time worker's agreement to overtime work, expansion of comparison of part-time worker, etc. related to the institutional improvement of regal protection for part-time workers.

The need to legislative reform for the institution of worker's representative of unorganized and non-regular workers including part-time workers, right of the full-time worker to apply for the changeover from a full-time work to a part-time work, job sharing through part-time work, etc. was in this article reviewed further.

Keywords : part-time work, part-time worker, short-time worker, comparison of part-time worker, act on the protection, etc. of fixed-term and part-time worker

* Lead author. Associate Professor of Law School, Ewha Womans University

** Corresponding author. Associate Professor of Department of Public Service, Inje University

한국고용노사관계학회 윤리헌장

2007. 10.30 제정

한국고용노사관계학회(이하 학회) 윤리헌장은 학회의 임원과 회원이 학회의 목적을 달성하기 위하여 역할을 수행하는 과정에서 준수해야 할 윤리적 원칙과 기준을 정하여 본 학회 및 회원 개인의 윤리성을 고양하는 데 목적이 있다.

학회의 임원과 회원은 다음의 사항을 준수하여야 한다.

1. 학회의 회장 및 임원은 학회 규정에서 정한 각종 사업과 기타 학회 업무를 수행함에 있어서 공정하고 성실하게 의무를 수행하여야 한다.
2. 학회의 회장은 학회의 설립 목적에 반하고 학회의 정치적 중립성을 훼손하는 제반 활동을 하여서는 아니 된다.
3. 학회 회원은 학회 활동을 통하여 학문과 한국노사관계의 발전에 기여하고 공익 증진에 노력하여야 한다.
4. 학회 회원은 교육, 연구 활동 및 현실 참여에 있어 윤리성과 학자적 양심에 충실하여야 한다.
5. 학회 회원은 타인의 연구나 주장의 일부분을 자신의 연구나 주장인 것처럼 논문이나 저서에 명시하거나, 타인의 저술이나 논문의 상당 부분을 인용부호 없이 원문 그대로 옮기는 행위(표절)를 하여서는 아니 된다.
6. 연구 논문을 심사하는 회원은 학자적 양심에 따라 공정하게 심사하여야 하며, 제출자와 제출 내용에 대하여 비밀을 유지하여야 한다.
7. 학회 회원은 연구 수행과 관련하여 취득한 정보를 이용하여 부당한 이득을 취하여서는 아니 된다.

한국고용노사관계학회 윤리위원회 운영규정

2007. 10.30 제정

제 1장 총 칙

제 1 조(목적) 이 규정은 한국고용노사관계학회(이하 '학회'라 한다)의 임원 또는 회원이 윤리헌장을 위반하여 징계위원회에 징계의결이 요구되었을 경우 필요한 조치를 취함으로써 학회 및 임원 또는 회원의 윤리성을 고양함을 목적으로 한다.

제 2 조(표절의 정의) 이 규정에서 의미하는 '표절'이라 함은 고의 또는 과실로 출처를 명확하게 밝히지 않은 채 타인의 지적재산을 임의로 사용하는 것으로 특히 다음 각 호의 행위에 해당되는 경우를 말한다.

① 타인의 아이디어, 논리, 고유한 용어, 데이터, 분석체계를 출처를 밝히지 않고 임의로 활용하는 경우

② 타인의 저술이나 논문의 상당 부분을 인용부호 없이 원문 그대로 옮기는 경우

제 2장 윤리위원회

제 3 조(윤리위원회의 구성) ① 학회는 이 규정의 목적을 달성하기 위하여 윤리위원회를 설치・운영한다.

② 윤리위원회는 위원장을 포함하여 7인으로 구성한다.

③ 윤리위원(이하 '위원'이라 한다)은 정회원 5인 이상의 추천을 받은 자 중 전임 회장단회의에서 선출한다.

④ 위원장은 위원의 호선으로 정한다.

⑤ 윤리위원회의 간사는 학회의 총무이사로 하며, 간사는 의결권이 없다.

제 4 조(위원장・위원의 임기) 위원장과 위원의 임기는 2년으로 한다.

제 5 조(윤리위원회의 임무) ① 윤리위원회는 징계의결이 요구된 회원의 윤리헌장 위반 여부를 심의하며, 이에 필요한 규칙을 제정할 수 있다.

② 윤리위원회는 징계의결이 요구된 사안에 대하여 접수된 날로부터 60일 이내에 심의·의결하여야 하며, 심의절차는 학회 다른 위원회의 규정을 준용한다.

③ 윤리위원회는 산업관계연구에 게재되었거나 심사 중인 논문에 대한 표절 의혹이 제기된 경우 편집위원회에 심사를 요청할 수 있다.

④ 윤리위원회는 징계의결이 요구된 사안에 대한 심의를 거친 후 해당 임원 또는 회원에 대한 징계를 공표할 수 있다.

제6조(징계의 종류) 징계는 제명, 자격정지, 경고로 구분한다.

제7조(징계의결의 요구) ① 윤리헌장을 위반한 자에 대한 징계의결을 요구하려면 정회원 20인 이상의 서명을 받아야 한다.

② 윤리헌장 위반으로 징계의결이 요구된 자는 본 학회 윤리위원회에서 행하는 조사에 협조하여야 한다.

제8조(징계의결이 요구된 자의 신분) 윤리헌장 위반으로 윤리위원회에 징계의결이 요구된 자는 징계 여부가 확정이 되기 전까지는 윤리헌장을 위반하지 아니한 것으로 본다.

제9조(소명기회의 부여) 윤리헌장 위반으로 윤리위원회에 징계의결이 요구된 자에게는 충분한 소명의 기회가 주어져야 한다.

제10조(비밀유지) 위원은 윤리위원회의 결정이 내려질 때까지 당사자의 신분을 외부에 공개하여서는 아니 된다.

제 3장 표절의 심사

제11조(표절의 심사) 산업관계연구의 편집위원회는 이미 게재되었거나 심사 중에 표절 의혹이 제기된 논문에 대하여 표절 여부를 심사한다.

제12조 (제재) 학회는 편집위원회의 결정에 따라 표절이 확인된 저자 및 논문에 대해서 표절의 경중에 따라 다음 각 호와 같은 제재를 가할 수 있다.

① 산업관계연구에 5년 이하의 투고 금지

② 학회홈페이지에서 논문 삭제

제13조(심사 결과의 회부) 편집위원회는 표절 의혹이 제기된 논문의 표절심사 결과를 윤리위원회에 회부한다.

제 4장 부 칙

제1조(시행일) 이 규정은 2007년 10월 30일부터 시행한다.

제2조(개정) 이 규정은 이사회의 의결을 거쳐 개정한다.

편집위원회 규정

1997. 11.15 개정
2003. 5.16 개정
2007. 10. 1 개정

제 1 조 (목적) 편집위원회는『산업관계연구』의 편집 및 제작업무를 담당하며, 동 학회지의 질적 향상을 위해 성실히 활동하여야 한다.

제 2 조 (구성) 편집위원은 상임이사회의 의결을 거쳐 정회원 중에서 회장이 임명하며, 경영학, 경제학, 법학 분야에서 각각 2명씩 총 6명으로 한다. 편집위원은 해당 분야의 박사학위 취득 후 경력이 6년 이상이 되고 우수한 연구 실적이 있어야 한다. 다만 그외 학문 분야의 편집위원이 추가로 필요하다고 상임이사회에서 인정하면 분야별로 2명 이내를 추가할 수 있다.

제 3 조 (임기) 편집위원의 임기는 2년으로 하되 연임을 할 수 있다. 편집위원을 교체하는 경우 1회에 반수를 초과하는 인원을 교체할 수 없다.

제 4 조 (편집위원장) 편집위원장은 편집위원회에서 추천된 사람을 회장이 위촉하며, 편집위원회 활동을 총괄한다.

제 5 조 (편집 방침 및 논문 작성 요령의 개정) 산업관계연구의 편집 방침과 논문 작성 요령을 개정할 때는 편집위원회에서 개정안을 발의하고 이사회의 승인을 얻어야 하며 회원들에게 공지하여야 한다.

최우수 논문 선정 규정

2007. 1.15 제정

제 1 조 (목적) 본 규정은『산업관계연구』에 게재된 논문들의 학문적 수준을 제고함을 그 목적으로 하며, 우수한 논문을『산업관계연구』에 발표한 연구자의 시상에 관한 사항을 규정한다.

제 2 조 (최우수논문선정위원회 구성 및 활동) 위원회는 아래 각 항에 따라서 구성되어 활동을 한다.

① 위원회는 편집위원장을 위원장으로 하며, 편집위원들이 선정위원이 된다. 편집위원의 논문이 심사 대상인 경우 해당 편집위원은 선정위원회에서 제외된다. 필요시 외부 인사를 선정위원으로 위촉할 수 있다.

② 위원장은 위원회를 소집하여 심사기준일로부터 최근 1년 이내의 논문 중 학문적인 기여도와 수준이 가장 높은 2편을 선정하여 해당 논문의 저자를 수상 후보자로 학회 상임이사회에 추천한다.

제 3 조 (수상자 확정) 최우수논문선정위원회에서 추천한 논문 2편에 대하여 한국고용노사관계학회 상임이사회에서는 최우수논문상 1편을 확정한다. 최우수논문에 해당하는 논문이 없을 경우 우수논문상 1~2편을 시상할 수 있다.

제 4 조 (시상) 결정된 수상자에게 매년 상반기 학회 총회에서 상패와 상금을 수여한다.

제 5 조 (부칙)

① 이 규정에 규정되지 않은 사항은 일반 관례에 따르며, 학회 상임이사회의 결의에 따라 이 규정을 개정 또는 보완할 수 있다.

② 이 규정은 2007년 1월 1일부터 시행한다.

편집 방침

1997. 11.15. 개정
2003. 5.16. 개정
2007. 10. 1. 개정
2008. 12.19. 개정
2018. 2.23. 개정

1) 학회지는 1년에 4회 (3, 6, 9, 12월, 각 15일) 발행한다. 단 편집위원회의 의결을 거쳐 특집호 또는 특별세션을 발간할 수 있다.
2) 본 학회 회원 자격과 무관하게 투고할 수 있지만, 게재가 확정된 경우 연구진의 1인 이상은 본 학회의 회원이어야 한다.
3) 투고 논문은 타 학회지에 발표되지 않은 것이어야 하며, 논문의 내용에 관한 책임은 저자에게 있다.
4) 논문의 심사 절차는 다음과 같다.
   - 논문이 편집위원장에게 제출되면 편집위원장은 해당 분야 1인의 편집위원에게 2인의 심사위원의 추천을 받아 무기명 심사에 들어간다.
   - 편집위원장은 심사위원의 심사 결과에 따라 저자에게 내용의 수정 및 보완을 요청한다. 심사 결과는 '그대로 게재', '수정 후 게재', '대폭 수정 후 재심사', '게재 불가'로 구분한다.
   - 두 사람의 심사위원이 모두 (수정 후) 게재를 추천하는 경우에는 (수정 후) 게재하는 것으로 결정하고, 두 사람이 모두 '게재 불가'를 추천하는 경우에는 게재하지 않는 것으로 결정한다.
   - 수정 후 게재 판정의 경우 심사자의 요구에 따른 충실한 수정 여부의 점검과 최종 게재여부 확정은 편집위원장 혹은 편집부위원장이 한다.
   - 수정 후 재심 판정의 경우 심사위원의 수정 제안에 의하여 수정 후 다시 제출된 논문은 그 심사위원의 재심을 받으며 그 의견에 의해 게재 여부를 결정한다.
   - 두 사람의 심사위원이 게재에 대하여 찬반이 갈리는 경우에는 (두 심사위원 중 한 명만 게재 불가를 판정하고 다른 한 명은 그 이외의 판정을 한 경우) 제3의 심사위원에게 재심을 청탁한다. 단, 최초 심사자 두 사람의 심사 결과가 게재 불가와 대폭 수정 후 재심인 경우, 편집위원장의 판단 하에 게재 거부를 판정할 수 있다.
   - 재심 이상 심사논문의 경우에는 무수정 게재, 수정 후 게재, 게재 불가의 판정만을

할 수 있도록 심사자에게 요청한다.

- 수정 기간은 심사 결과 통보일을 기준으로 2개월을 원칙으로 한다. 6개월을 초과할 경우 논문 게재 불가로 간주되며, 저자의 요청에 따라 재투고할 경우 최초 투고로 처리된다.
- 그 외의 사항은 편집위원장이 학회의 일반적 관행에 따라 결정한다.
- 모든 심사위원의 이름은 비공개로 한다.
- 편집위원이 제출한 논문의 심사는 편집위원장, 편집위원장이 제출한 논문은 해당 분야 편집위원이 심사위원을 위촉하며 이 경우 심사위원의 이름을 공개하지 않는다.

5) 논문의 심사 및 게재 여부 결정 시 다음의 기준에 의한다.

(1) 연구 주제의 중요성과 가치

· 노사관계 연구에 대한 이론적 기여도
· 노사정의 노사관계 정책 수립에 대한 실무적 기여도
· 노사관계 교육에 대한 교육적 기여도

(2) 연구 주제의 적절성

· 한국고용노사관계학회의 학회지로서 한국고용노사관계학회의 설립 취지에 부합하는 정도

(3) 연구 방법의 타당성

· 실증적 연구 중 양적 연구의 경우, 샘플링, 데이터 수집, 통계 처리, 가설검증 단계에서 과학적 엄밀성을 준수한 정도
· 실증적 연구 중 사례연구의 경우 사례의 적합성과 대표성, 사례 기술의 치밀함과 객관성, 사례와 결론 간의 논리적인 설득력
· 이론적 연구의 경우, 기존 이론의 종합분석의 타당성, 논문 각 부분의 설득력 있는 논리 전개, 새로운 이론의 창출에 기여하는 정도

(4) 연구 내용과 방법의 창의성

· 연구의 내용과 형식이 기존 연구와 구별되는 정도
· 수집된 데이터나 사례의 특이성
· 이론과 가설이 기존의 연구와 구별되는 정도
· 방법론의 독창성

(5) 논문 내용 표현의 적절성

· 논문의 형식이 학술적 관행에 부합하는 정도
· 논문의 기술 방법이 학술적 관행에 부합하는 정도

(6) 기존 연구의 표절과 자기복제의 금지

· 논문의 내용과 형식에 있어서 표절과 자기복제의 문제가 있는 경우, 게재 거부함.

(7) 기타 편집기술상의 요건에 부합하는 정도

・원고제출 방식이 산업관계연구의 편집기술상의 요건에 부합하는 정도

6) 게재 또는 불가의 결정이 이루어지면 그 즉시에 편집위원장은 논문 제출자에게 결정사항을 통보하고, 요청이 있는 경우 논문 게재 예정증명서를 발급한다.

7) 정기학술발표대회, 정책토론회에서 발표된 논문도 원칙적으로 위의 심사 절차 및 기준에 의해 게재 여부를 결정한다. 단, 필요한 경우 회장의 요청에 의해 편집위원회에서 별도의 심사 절차를 거쳐 게재 여부를 결정하되 심사 절차나 기준의 엄격성과 공정성은 위와 같은 수준에서 유지되어야 한다.

8) 학회지에 게재된 논문의 판권은 한국고용노사관계학회에서 가진다.

9) 게재 확정 시 10만원의 게재료를 학회에 납부해야 한다. 단, 연구비 지원 논문의 경우에는 20만 원의 게재료를 학회에 납부해야 한다.

「산업관계연구」

- 원고작성 및 투고요령 -

1. 모든 논문은 워드프로세서(hwp)로 A4 용지에 작성하고, 논문 제출시 출력분 3부와 화일(Diskette)을 편집위원장에게 제출한다. 양식은 다음과 같다.
   여백주기 : 왼쪽 37.5mm, 오른쪽 37.5mm, 위쪽 38.5mm, 아래쪽 48.5mm,
   머리말 10mm, 꼬리말 0mm
   문단보기 : 왼쪽 여백 0, 오른쪽 여백 0, 들여쓰기 2, 줄간격 165%
   문단위 0, 문단 아래 0, 낱말 간격 30, 정렬방식 혼합
2. 원고의 첫장에는 논문 제목, 저자의 성명과 소속, 전화번호, e-메일을 기재한다. 단, 저자가 2인 이상인 경우에는 공동저자 여부를 구분하여야 한다.
3. 논문은 한자 비율을 약 20%로 국・한문 혼용할 수 있다.
4. 節의 구분은 節, 項, 目순으로, 배열한다. 節은 ‘I., II., III.,…’의 순으로, 項은 ‘1, 2, 3, …’의 순으로, 目은 ‘(1), (2), (3), …’의 순으로 번호를 매긴 후 제목을 표기한다.
5. 수식의 경우 번호 매김은 장, 절의 구분없이 우측 정렬하여 괄호 속의 일련번호로 표기한다(아래 예 참조).
   예 : max (L) max R(L) ………………………………………………………………… (3)
6. 표의 경우는 표의 제목, 표의 주, 표의 출처를 포함한 전체를 좌측 정렬한다.
7. 각주의 사용은 되도록 피하며, 불가피하게 각주를 사용하는 경우에는 1), 2)와 같은 일련번호가 주어져야 하고, 각 쪽의 하단에 위치시킨다.
8. 인용 논문의 표기는 간단한 경우는 각주로 처리하지 않고 본문 중에서 아래 예와 같이 직접 처리한다. 영문 저자의 경우는 국문으로 번역치 않고 영문 표기를 원칙으로 한다. 저자가 두 명 이상인 경우는 아래 예와 같이 표기한다.
   예 : “Freeman and Medoff(1984)와 李德明(1994)에서 유도된……”
9. 본문과 각주에서 언급된 모든 문헌의 자세한 문헌정보는 논문 말미의 참고문헌에서 밝힌다. 본문과 각주에서 언급되지 않은 문헌은 포함시키지 않는다.
10. 참고문헌에서 문헌의 구체적인 표시는 아래 예에 제시한 형식에 따라 작성한다. 각 문헌은 한글 문헌, 기타 동양 문헌, 영어, 기타 서양 문헌 순으로 배치하며, 배열 순서는 동양 문헌은 가나다 순으로, 서양 문헌은 알파벳 순으로 하고, 배열 순서대로 일련번호를 매긴다.

같은 저자의 여러 문헌은 연도순으로 배치하며, 같은 해에 발행된 문헌이 둘 이상일 경우에는 글에서 언급된 순서에 따라 발행 연도 뒤에 a, b, c를 첨가하여 구분한다. 논문(학위논문 포함)이나 기사 등은 “ ”으로 표시하고, 저서 또는 역서(편저서, 학회지, 월간지, 주간지, 일간지 포함)는 국문 또는 기타 동양 문헌의 경우에 『 』으로, 영어의 경우에 기호 없이 이탤릭체로 아래 예와 같이 표기한다.

예 : <참고문헌>

김수곤(1992), 『한국노사관계론』, 경문사.

정강수(1994), “效率賃金과 賃金經路”, 『産業關係硏究』, 제4권, 韓國勞使關係學會, pp.359-395.

Simon, H. A.(1957), *Models of Man*, New York: Wiley.

Maskin, E. & J. Riley(1984a), “Monopoly with Incomplete Information,” *Rand Journal of Economics,* Vol.15, pp.171-196.

________(1984b), “Optimal Auctions with Risk Averse Buyers,” *Econometrica,* Vol.52, pp.1473-1518.

Sargent. T. J.(1981), “Estimation of Dynamics Labor Demand Schedules under Ratiional Expectations,” In *Rational Expectations and Econometric Practice*, ed. by R. E. Lucas and T. J. Sargent, Minneapolis: The University of Minnesota Press.

11. 게재가 확정되면 300자 이내의 국문 초록, 영문 초록, 영문 제목, 영문 성명, 5개 이하의 주제어와 Keywords를 포함하여 3/4페이지를 넘지 않는 분량으로 작성하여 편집위원장에게 제출한다. 단 영문 초록, 영문 제목, 영문 성명, 영문 주제어는 저자가 원하는 경우 편집위원장과 협의를 거쳐 다른 외국어로 대체할 수 있다.
12. 저널투고 방법은 한국고용노사관계학회 홈페이지 www.klera.or.kr를 참조하고, 투고관련 문의는 klera.or.kr@gmail.com 전자메일로 한다.

임원 명단

고문(전임 회장)	김동원 (고려대 경영학과)	김수곤 (경희대 명예교수)
	김식현 (서울대 명예교수)	김유배 (성균관대 명예교수)
	김황조 (연세대 명예교수)	박내회 (숙명여대 경영전문대학원)
	박영범 (한국산업인력공단)	박종희 (고려대 법학전문대학원)
	박준성 (성신여대 경영학과)	박호환 (아주대 경영학부)
	송위섭 (아주대 명예교수)	윤성천 (광운대 명예교수)
	이광택 (국민대 법학과)	이규창 (단국대 명예교수)
	이상덕 (계명대 법경대학)	이원덕 (삼성경제연구소)
	이 정 (한국외국어대 법학전문대학원)	이진규 (고려대 경영학과)
	이철수 (서울대 법과대학)	이효수 (영남대 경제금융학부)
	임종률 (성균관대 명예교수)	정재훈 (인하대 경영학과)
	조준모 (성균관대 경제학과)	최영기 (20대 한국고용노사관계학회장)
	최종태 (서울대 명예교수)	
회 장	이병훈 (중앙대 사회학과)	
수석부회장	윤윤규 (한국노동연구원)	
상임부회장	김혜진 (세종대 경영학과)	이정일 (삼성경제연구소)
	노광표 (한국노동사회연구소)	
부 회 장	권재철 (한국고용복지센터)	김동배 (인천대 경영학과)
	김승택 (한국노동연구원)	김희성 (강원대 법학전문대학원)
	배상근 (한국경제인연합회)	서덕일 (김앤장)
	이동응 (한국경영자총협회)	이명관 (LG)
	이영면 (동국대 경영학과)	이인재 (인천대 경제학과)
	이장원 (한국노동연구원)	이정식 (한국노동조합총연맹)
	이호근 (전북대 법학전문대학원)	임상훈 (한양대 경영학과)
	장홍근 (한국노동연구원)	정형중 (현대)
	조돈현 (SK)	조성재 (한국노동연구원)
	채창균 (한국직업능력개발원)	황용석 (롯데)
감 사	권혜원 (동덕여대 경영학과)	이상희 (한국산업기술대 지식융합학과)