

< 要 約 >

I. 經營 危機論의 登場

- (經營 危機論의 登場 背景) 景氣 下降 局面과 기업 經營上 高費用-低效率의 구조적 문제가 맞물려 經營 危機論이 대두됨
- (財界의 努力) 財界는 費用 節減 및 經營 效率性 提高를 위한 대응책 마련에 노력중임

II. 國內 企業의 賃金 및 雇傭 構造 現況

- 賃金 및 雇傭 構造의 비효율성으로 인한 勞動 生産性의 低下가 가장 큰 문제점으로 지적되고 있음
- (賃金 構造의 問題點)
  - 現행의 年功序列制하에서는 능력 및 실적과 관계없이 매년 자동적인 승급이 이루어지므로, 임금의 動機 誘發 機能이 상실되어 있음
  - 高賃金에 더해 賃金 構造의 複雜性은 지루한 임금 협상에 지친 국내 기업들을 해외로 몰아내는 요인으로까지 작용하고 있음
- (雇傭 構造의 問題點) 생산량의 변동에 맞추어 고용 및 근로 시간을 유연하게 조정할 수 있는 整理 解雇制 및 變形 勤勞 時間制 등의 제도 부재로 고용의 유연성 확보가 어려움

III. 美國 및 日本의 賃金·雇傭 構造 現況

- (美國의 賃金 및 雇傭 體系) 減量 經營의 일환으로 다운사이징이 폄하되면서 企業의 競爭力이 回復중에 있으며, 화이트칼라의 年俸制와 블루칼라의 二層賃金制를 중심으로 能力主義 賃金 體系를 구축함
- (日本의 賃金 및 雇傭 體系) 기품 경제의 붕괴에 따라 기업 합리화의 일환으로 減員과 名譽退職制의 적용이 늘어나 終身雇傭制가 退潮하고 있으며, 能力給 및 年俸制의 도입으로 能力主義 賃金 體系가 확산되고 있음
- (示唆點) 美國의 다운사이징은 장기적인 成長 潛在力면에서 비판을 받고 있으며, 日本의 감량 경영은 終身雇傭制와 年功序列制의 전통적 장점을 유지하면서 경영 합리화를 추구하고 있다는 점에서 示唆點을 제공함

#### IV. 國內 企業의 經營 危機 克服 努力

- 國內 企業들은 賃金 構造 및 雇傭 構造 改善을 위한 制度 마련, 費用 節減 努力 등 經營 危機 克服을 위한 다양한 정책들을 전개하고 있음
- (賃金 構造 改善 制度) 年功의 바탕위에 能力主義를 접목시킨 折衷型 能力給制와 고임금 구조 개선을 위해 名譽退職制를 도입하는 기업이 늘고 있음
- (雇傭 構造 改善 制度) 기업의 임금 교섭력 강화, 고용 구조의 유연성 확보, 인력난 해소, 경기 변동에 대한 대처 능력 강화 등을 위해 整理解雇制, 變形勤勞時間制, 勤勞者派遣制의 도입이 적극적으로 검토 되고 있음
- (費用 節減 努力) 국내 대기업들은 賃金 總額 凍結을 결정하였으며, 각종 手當 및 經費 줄이기에 돌입했음
- (示唆點) 이러한 정책들이 장기적인 안목에서 시행될 때 진정한 성과를 기대할 수 있음

#### V. 先進型 人的 資源 管理 方案

- (現 經營 危機에 대한 視角) 현재의 경영 위기를 일시적인 불황 다 개략 마련으로써 해결하려는 자세보다는 組織 改革의 適期로 보는 적극적인 자세가 필요함
- (經營 危機 克服을 위한 先進型 人的 資源 管理 方案의 基本 骨格)
  - 첫제, 勞動 需給 均衡을 위해 고용 형태를 多樣화함
  - 둘째, 勞動의 不老 현상을 방지하기 위하여 退職 年齡 社員을 효과적으로 활용함
  - 셋째, 女性 人力의 勞動 市場 參與를 유도함
  - 넷째, 專門性 및 多樣性을 지향하는 人材 育成 體系를 마련함
  - 다섯째, 조직의 플렉시블 및 人力의 小數 精銳主義를 실현함
  - 여섯째, 能力主義 賃金 體系를 구축함
- (政府의 課題)
  - 民間 企業主義 精神을 존중해야 함
  - 遊休 人力의 勞動 參與를 위한 社會的 與件을 마련해야 함
  - 勞動力의 需給 均衡을 위해 勞動 情報 센터를 설립해야 함

## I. 經營危機論의 登場

- (經營危機論의 登場 背景) 景氣 下降 局面과 기업 경영상 高費用-低效率의 구조적 문제가 맞물려 經營危機論이 대두됨
- (財界의 努力) 財界는 費用 節減 및 經營 效率性 提高를 위한 대응책 마련에 노력중임

지난 10여년간  
高度 成長 속에서  
누적된 高費用-低效率의  
문제가 景氣 下降  
局面과 맞물려,  
經營危機論이  
대두됨

### ○ 經營危機論의 登場 背景

- 高費用-低效率이 經營危機의 구조적 원인임
  - 高費用의 구조는 금리, 임금, 地價, 物류비 등 생산 요소별로 자리잡고 있으며, 정부의 행정 규제도 한 몫을 하고 있음
  - 低效率의 구조는 기업가 정신의 실종, 근로의욕과 노동 생산성의 저하, 여가를 더 즐기려는 욕구, 사회에 팽배된 과소비 풍조 등 기업과 사회 전반에 걸친 거품 현상이 원인으로 지적됨
- 景氣 急降下라는 상황적 요인까지 가세하여 경영 위기 심화
  - 하반기 경제가 6.6%의 낮은 경제 성장률을 기록할 것으로 전망되고, 경상수지 적자는 연초의 전망치를 훨씬 넘어선 180억 달러 적자가 예상되며, 소비자 물가는 정부의 목표선인 4.5%를 벌써 넘어섰음
  - 고도 성장 속에서 지난 10여 년간 누적된 高費用-低效率의 구조적 문제점이 경기 불황을 맞이하여 경영 위기로 돌출함

財界는 費用 節  
減과 經營 效率  
化 提高를 위한  
對應策 마련에 노  
력하고 있음

○ 財界의 努力

- 재계에서는 高費用-低效率 구조의 타개책으로 비  
용 절감, 경영 효율성 증진, 생산비가 싼 해외로  
경영 활동 이전 등을 통해 競爭力 向上 方案을  
모색함
  - 국내에서의 생존 전략을 모색하는 대기업들은  
全經聯, 經總을 중심으로 '任員 賃金 凍結'로부  
터 '赤字 企業 全社員 賃金 凍結'까지를 선언하  
여, 임금 상승 억제를 모색하고 있음
  - 이는 高費用-低效率 구조 改善을 위해서 기업  
차원에서 일차적으로 실행 가능한 것이 高인건  
비 해소이기 때문임
  - 高費用의 경영 환경을 개선하기 위해서 그 동  
안 생산 요소 비용이 상대적으로 저렴한 해외  
로 생산 시설의 이전을 꾸준히 진행해 옴
  - 단기적인 임금 상승 억제 수단의 마련뿐만 아  
니라 인력 재배치, 한계 기업 정리 등 중장기적  
으로 구조적인 문제점을 해결할 수 있는 競爭力  
向上 方案을 마련중임
  
- 특히 賃金 및 雇傭 構造의 비효율성으로 인한 勞  
動 生産性의 低下가 큰 문제점으로 지적되어 이  
의 개선에 焦眉의 관심이 집중되고 있음

## II. 國內企業의賃金 및雇傭構造現況

- 賃金 및雇傭構造의 비효율성으로 인한 勞動生産性의 低下가 가장 큰 문제점으로 지적되고 있음
- (賃金構造의 問題點)
  - 現행의 年功序列制하에서는 능력 및 실적과 관계없이 매년 자동적인 승급이 이루어지므로, 임금의 動機誘發機能이 상실되어 있음
  - 高賃金에 더해 賃金構造의 複雜性은 지루한 임금 협상에 지친 국내 기업들을 해외로 몰아내는 요인으로까지 작용하고 있음
- (雇傭構造의 問題點) 생산량의 변동에 맞추어 고용 및 근로 시간을 유연하게 조정할 수 있는 整理解雇制 및 變形勤勞時間制 등의 제도 부재로 고용의 유연성 확보가 어려움

生産性이 賃金  
引上幅만큼 상승  
되지 못함에 따라  
기업의 人件費 效  
率 指標가 계속  
악화되고 있음

○ 賃金 및雇傭構造의 비효율성으로 인한 勞動  
生産性의 低下가 가장 큰 문제점으로 지적됨

- 賃金上昇率이 경쟁 상대국에 비해 높은 수준이고, 勞動生産性이 賃金 引上幅만큼 상승되지 못함에 따라 高임금에 의한 경쟁력 약화가 우려됨
- 勞動研究院에 의하면 지난 '81년 이후 5년 단위로 조사된 제조업 근로자의 연평균 임금 상승률이 주 경쟁 상대국인 대만, 싱가포르, 일본에 비해 가장 높은 수준인 것으로 조사됨

<표1> 각국의 제조업 임금 상승률(연평균, %)

구분	81~85년	86~90년	91~94년
한국	12.9	17.0	19.7
대만	9.6	11.7	9.4
싱가포르	10.9	7.7	9.2
일본	4.0	3.8	1.8

자료: 노동연구원

- 財政經濟院에 의하면, 91년 이후 명목임금 상승률이 매년 노동생산성 증가율을 앞질러 高임금 문제가 심화되고 있는 모습을 보임

<표2> 명목임금 및 노동생산성 증가율(단위: %)

구분	1991	1992	1993	1994	1995
명목임금	17.5	15.2	12.2	12.7	11.2
노동생산성	16.0	8.8	8.5	9.8	10.5

자료: 재정경제원

- 따라서 국내 기업의 경쟁력 강화를 위해서는 현행의 비효율적 임금 및 고용 구조 개선으로 勞動生産性을 向上시키는 방안이 요구됨

### ○ 現行 高賃金 構造의 問題點

현행의 年功序列制하에서는 능력 및 실적과 관계 없이 매년 승급이 이루어지므로, 임금의 動機 誘發 機能이 喪失되어 있음

#### (1) 賃金 構造의 問題點

- 임금의 動機 誘發 機能 喪失
  - 현행의 年功序列制하에서는 능력 및 실적과 관계 없이 매년 승급이 기대됨
  - 임금 인상 결정은 주로 임금 교섭에 의해 이루어지고 있어, 개인의 능력이나 공헌도를 전혀 반영하지 못하고 있음
  - 이는 현행 임금 구조가 생산성 향상에 도움을 주지 못하고 있음을 의미함
  - 고도 성장기에 대거 유입된 대졸 신규 인력이 저성장기에 들어선 현 시점에서는 비대한 중간 관리층을 형성하고 있어, 조직의 비효율 및 인건비 부담 가중의 원인이 되고 있음
- 賃金 構造가 지나치게 複雜함
  - 각종 수당 및 임금 보전적 부가 급여가 지나치게 많아, 급여 대상자 조차 자신의 정확한 급여 액수를 알지 못함
  - 經總 조사 결과를 보면, 수당 종류가 무려 115 가지에 달해, 도시 근로자 총급여 중 기본급의 비중은 52.6%에 불과함

- 이와 같은 복잡한 임금 구조는 비효율적 임금 관리 및 편법적 임금 인상을 가능케 하는 원인으로 작용하고 있음
  - 각종 수당도 임금 교섭 항목으로 되어 있어 기본급, 상여금, 수당 등 수십 가지 항목에 대한 교섭을 번거롭게 진행해야 함
- 高賃金 및 賃金 構造의 複雜性은 지루한 임금 협상에 지친 국내 기업들을 해외로 몰아내는 요인으로 대두되고 있음
- 사양 산업의 해외 진출뿐만 아니라 전자, 자동차 등 기간 산업 분야의 지속적인 해외 이전은 산업 공동화 문제를 초래할 수도 있음

生産量の 變動에  
맞추어 고용 및  
근로 시간을 조  
정할 수 있는 制  
度の 不在로 雇  
傭의 柔軟性 확  
보가 어려움

(2) 雇傭 構造의 問題點

- 雇傭의 柔軟性 확보가 어려움
- 관리직의 경우 경제가 고도 성장기에서 저성장기로 전환됨에 따라 중·상위 관리직의 비대화가 문제로 등장함
  - 기업의 경쟁력 확보를 위해 공장 자동화나 사업 구조 조정이 요구될 때에도, 생산직 인력의 이동이나 정리가 자유롭지 못함
  - 고용의 유연성 확보로 해결될 수 있는 이러한 문제들이 현재의 경직된 고용 구조로 인하여, 환경의 변화에 대한 기업의 신속한 대응을 어렵게 만들고 있음
- 勞動界는 고용의 유연성 확보 수단 도입에 반대하는 입장임
- 노동계는 특히, 정리 해고제의 도입이 고용주의 자의적인 해고 방법으로 악용될 가능성을 들어 고용 안정을 저해한다고 주장하며 강력히 반발하고 있음

### III. 美國 및 日本의 賃金·雇傭 構造 現況

- (美國의 賃金 및 雇傭 體系) 減量 經營의 일환으로 다운사이징이 붐비하면서 企業의 競爭力이 回復중에 있으며, 화이트칼라의 年俸制와 블루칼라의 二層賃金制를 중심으로 能力主義 賃金 體系를 구축함
- (日本의 賃金 및 雇傭 體系) 거품 경제의 붕괴에 따라 기업 합리화의 일환으로 減員과 名譽退職制의 적용이 늘어나 終身雇傭制가 退潮하고 있으며, 能力給 및 年俸制의 도입으로 能力主義 賃金 體系가 확산되고 있음
- (示唆點) 美國의 다운사이징은 장기적인 成長 潛在力면에서 비판을 받고 있으며, 日本의 감량 경영은 終身雇傭制와 年功序列制의 전통적 장점을 유지하면서 경영 합리화를 추구하고 있다는 점에서 示唆點을 제공함

#### 1. 美國의 賃金·雇傭 構造

화이트칼라의 年俸制와 블루칼라의 二層賃金制로 能力主義 賃金 體系를 구축함

○ 賃金 構造는 화이트칼라의 年俸制와 블루칼라의 二層賃金制(two-tier wage system)가 특징적임

- ‘능력 및 실적에 따라 임금이 지급된다’는 능력주의를 원칙으로 직무의 내용과 형태가 복잡한 관리직과 전문직에 年俸制를 실시하고 있음
- 年俸 體系는 직무의 가치에 따라 임금이 결정되는 職務給을 기초로 하고 있으며, 年俸額 결정은 目標 管理(MBO: Management By Objectives)에 의해 6개월마다 세운 업무 목표를 기초로 상사와 의논하여 이루어짐
- 이는 유능한 인재의 유출을 방지하고 社内外의 임금 공정성을 유지하면서 화이트칼라의 생산성을 제고하기 위한 것임



- 블루칼라의 경우 고용 보장과 임금 동결을 바탕으로 동일 직무에 대한 二層賃金制를 도입함
  - 二層賃金制란 신입 직원들을 기존 직원들의 임금 곡선보다 낮게 하여 채용하겠다는 것임
  - 이는 동일 직무에 대해 동일 임금을 주장하는 미국 노동 조합 운동의 이념에 비추어 볼 때, 고용 보장을 위해 고통을 분담하는 노조의 변신 모습을 엿보게 함

다운사이징의 短期的 效果和 長期的인 副作用 사이에 논란이 진행됨

○ 雇傭 構造의 경우, 다운사이징을 통한 減量 經營이 최근 논란을 빚고 있음

- 1987년부터 1991년 사이에 포춘(Fortune)誌 선정 1000대 기업 중 85% 이상이 다운사이징을 실시한 것으로 조사되었으나, 다운사이징의 긍정적인 단기적 효과와 부정적인 장기적 효과 사이에 논란이 있음
- 다운사이징의 효과는 費用 節減과 잉여 인력의 제거를 통해, 잔존 인력의 生産性 增加 등 경영 효율성을 증대시키는 것임
- 다운사이징에 대한 비판으로는 업무 專門性의 저하, 잔존 인력의 勤勞 意慾과 愛社心 저하, 社會的 責務 放棄 등이 제기됨
  - 그 결과, 다운사이징을 통한 減量 經營에 대한 반성으로, 상대적인 개념인 업사이징(upsizing)까지 등장하면서 인력 확충의 사례가 나타남
  - 인력 확충은 장기적인 기업 경쟁력의 원천이 人的 資源이라는 사고를 바탕으로, 경기 침체 및 경영 부진을 보다 적극적인 방법으로 해결하려는 노력임

美國의 사례는 단순한 減員 이상의 장기적인 대안으로 能力 및 成果主義 公正 報償體系가 중요함을 시사함

○ 示唆點

- 다운사이징의 결과, 愛社心이나 인력의 專門性 확보라는 장기적인 成長 潛在力이 저하될 수 있다는 경고는 단순한 감원 이상의 새로운 경영 합리화 방안에 대한 필요성을 제기함
- 減量 經營과 더불어 우수 인력의 확보·유지를 위한, 능력 및 성과에 따른 공정한 평가 및 보상 체계가 중요함
  - 화이트칼라의 年俸制와 블루칼라의 二層賃金制에서 볼 수 있듯이, 능력 및 성과에 따른 공정한 평가와 보상이 생산성 향상의 주요 관건임

2. 日本의 賃金·雇傭 構造

經營 合理化 차원에서 能力給制와 더불어 年俸制가 확산되고 있음

○ 賃金 構造의 경우, 年功을 기초로 한 能力給에서부터 純粹 年俸制까지 능력주의 임금 체계의 도입이 확대됨

- 能力給은 연공적인 기준으로 자동 승급되는 부분을 최소화하고, 개인의 능력 습득 여하에 따라 임금이 결정되는 習熟 昇級 부분이 강화됨
- 전문 직종이 늘어나고 고용 형태로서 계약직이 다수 등장함에 따라, 일정 부분 능력 요소를 가미하는 것을 벗어나 순수 年俸制를 도입하는 기업이 늘어남
- 인력 스카우트 회사가 노동 시장에서의 가치로서 평가한 금액을 종업원의 年俸으로 정하는 이른바 '時價主義'를 도입하는 기업도 나타남

전통적인 終身雇傭制가 흔들리고, 새로운 채용 형태로서 常時採用制가 나타남

○ 雇傭構造의 경우, 終身雇傭制가 퇴조하고 있으며, 채용에 있어서도 一括採用에서 점차 常時採用으로 바뀌고 있음

- 90년대 들어 기업의 고용 비용 절감과 구조 조정 작업을 위하여 신입 사원 채용 규모의 축소와 함께, 관리직을 대상으로 감원 및 조기퇴직제를 실시함에 따라 終身雇傭制는 퇴조함
  - 소니, 파이오니아 등 일본 대기업들은 조기 퇴직 대상을 50세 이상 중견 사원에서 20대 젊은 연령층 평사원에게까지 확대하기 시작함

- 20대 전직 희망자의 증가와 능력있는 인재를 적시에 채용하려는 기업의 욕구가 일치하여, 매년 4월에 신입 사원을 일괄 채용하던 관행에서 벗어나 기업의 인력 수요에 따라 年中 常時採用하는 제도가 나타나고 있음

日本은 傳統的인 雇傭 및 賃金體系의 長點을 최대한 維持하면서 經營 合理化와 構造 調整을 위해 노력함

○ 示唆點

- 終身雇傭制의 퇴조와 能力主義의 등장이 해석상의 논란을 빚고 있음
  - 경영 합리화 및 기업의 구조 조정을 위해 감원을 하게 됨에 따라 일본 특유의 終身雇傭制틀이 흔들리고 있으나, 그 장점을 유지하기 위해 미국식의 다운사이징은 도입하지 않고 있음
  - 임금 체계의 경우 순수 연봉제가 나타나고 있으나, 아직 연공주의와 능력주의의 折衷型인 能力給이 큰 부분을 차지하고 있음
- 일본은 전통적인 고용 및 임금 체계의 장점을 유지하면서 經營 合理化와 構造 調整을 시도중임

#### IV. 國內企業의經營危機克服努力

- 國內企業들은賃金構造 및 雇傭構造改善을 위한制度 마련, 費用節減努力 등經營危機克服을 위한 다양한 정책들을 실시하고 있음
- (賃金構造改善制度) 年功의 바탕위에 能力主義를 接木시킨 折衷型 能力給制와 고임금 구조 개선을 위해 名譽退職制를 도입하는 기업이 늘고 있음
- (雇傭構造改善制度) 기업의 임금 교섭력 강화, 고용 구조의 유연성 확보, 인력난 해소, 경기 변동에 대한 대처 능력 강화 등을 위해 整理解雇制, 變形勤勞時間制, 勤勞者派遣制의 도입이 적극적으로 검토되고 있음
- (費用節減努力) 국내 대기업들은 賃金總額凍結을 결정하였으며, 각종 手當 및 經費 줄이기에 돌입했음
- (示唆點) 이러한 정책들이 장기적인 안목에서 시행될 때 진정한 성과를 기대할 수 있음

##### ○ 賃金構造改善을 위한 努力

年功의 바탕위에 能力主義를 接木시킨 折衷型 能力給制를 도입하는 기업이 늘고 있음

##### (1) 年俸制 및 能力給制

- 能力重視型 임금 관리 제도인 年俸制의 도입이 확산되고 있음
  - 연봉제란 종래의 年功序列型 임금 관리로부터 탈피하여 개개인의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하고, 계약에 의하여 연간 임금액을 결정하는 能力重視型 임금 관리 제도임
- 그러나 한국 기업들이 실시하고 있는 年俸制는 실질적으로 年功의 바탕위에 능력 요소 반영분을 점차 늘려나가는 折衷型 能力給制임
- 주요 적용 대상은 대부분 과장급 이상 관리직과 전문직에 국한됨

高賃金 構造 改善  
을 위해 名譽退職  
制를 도입하는 기  
업이 급격히 늘고  
있음

- 最近 導入 現況
  - 두산그룹은 93년부터 국내 대기업 중 최초로 그룹내 과장 이상 관리직 및 특수 직무 수행자를 대상으로 연봉제를 도입하였음
  - 이외에도 미원그룹, 삼성데이터시스템, 동부화재, 선경인더스트리, 삼성그룹, 한국종합금융 등이 연봉제를 실시하고 있거나 도입을 추진하고 있음

(2) 名譽退職制

- 高費用-低效率 構造 改善을 위한 방안으로 名譽退職制를 도입하는 기업도 있음
  - 名譽退職制는 기업의 성장이 정체되고, 인건비가 상승함에 따라 능력 및 실적이 저조한 종업원을 퇴진시켜 조직 구조 및 임금 구조를 개선하려는 제도임

- 최근의 名譽退職制는 주로 고직급, 고임금자에 한정하여 소규모로 시행되던 예전 방식과 달리, 연령이나 직급, 근속년수에 상관없이 전사원을 대상으로 사실상 '감원' 형식을 취하고 있음

- 最近 導入 現況
  - 선경인더스트리는 지난 8월 부·과장급 중간 간부 380명중 104명(27%)을 모두 명예퇴직시킨데 이어, 9월 들어서도 대리 이하 평사원까지 대상폭을 넓혀 900여명의 퇴직 희망자 신청을 받았음

- 그러나 名譽退職制는 고용 불안 및 조직 구성원의 사기 저하를 가져올 수 있다는 단점으로 인해 현대, 삼성, LG, 대우 등 대기업들은 시행하지 않고 있음

○ 雇傭構造改善을 위한 努力

名譽退職制 대신  
雇傭構造를改善  
하기 위한 방안으  
로 人力再配置가  
활발히 도입되고  
있음

(1) 人力再配置

- 명예퇴직제로 인해 발생하는 고용 불안 및 종업원의 사기 저하를 방지하면서, 雇傭構造를改善하기 위한 방안으로서 人力再配置가 활발하게 도입되고 있음
- 人力再配置는 조직 구성원의 經歷開發 및 組織活性化를 위해 일시에 다수 인력에게 직무를 재할당하는 제도를 말함
- 국내 기업들의 導入 現況
  - 삼성그룹은 지원 부서의 관리직 인원을 차출하여 생산과 영업 등 현장 실무 부서로 재배치하는 작업을 진행중임
  - (주)대우는 국내와 해외 인력간의 교환 근무를 통하여 보직 이동의 탄력성을 높이고 있음
  - 코오롱그룹은 관리 부문 인력 중 30%를 생산 및 영업 현장에 재배치하기 위한 대책을 수립함
- 이러한 인력 재배치는 경영 합리화 방안으로 인식되기 보다는 迂廻的인 減員의 手段으로 악용 또는 오해되는 경우도 있음

인력 수급의 효율  
성과 우수한 인력  
확보를 위해 常時  
採用制가 점차 일  
반화되고 있음

(2) 常時採用制

- 신입 사원을 연중 수시로 채용하는 常時採用制가 급속히 확산되고 있음.
- 이에 따라 그동안 상반기와 하반기 2차례로 나눠 신입 사원을 뽑아온 공채 제도가 점차 사라질 것으로 보임

- 常時採用制는 한 번에 대량으로 채용하는 기존의 공채 방식에 비해 필요한 인재만을 선발함으로써 잉여인력을 줄일 수 있음

- 最近 導入 現況

- 한보그룹은 상시 채용을 위한 인력 수급 관리 시스템으로서 인재풀(Pool)제도를 도입하여 95년 4월 이후 500명을 채용했음
- 이외에도 선경그룹, 코오롱, 대우그룹, 기아그룹, 대한항공, 아시아나항공, 제일제당 등이 실시중임

整理解雇制, 變形勤勞時間制, 勤勞者派遣制의 도입이 적극적으로 검토되고 있음

(3) 整理解雇制 · 變形勤勞時間制 · 勤勞者派遣制

- 최근 정부 및 재계는 기업의 임금 교섭력 강화, 고용 구조의 유연성 확보, 인력난 해소, 경기 변동에 대한 대처 능력 강화 등을 위해 整理解雇制, 變形勤勞時間制, 勤勞者派遣制 등의 도입을 적극적으로 검토중에 있음

- 整理解雇制

- 경영 여건의 악화로 인해 인력 규모의 감축과 같은 인력 구조 조정 작업이 필요한 경우라 하더라도, 현재는 노조의 반발과 종신 고용의 관행으로 인해 종업원의 해고를 통한 인력 감축이 사실상 불가능한 상태임
- 이에 따라 기업들은 경영 실적의 악화로 인한 도산 위험, 생산성 향상을 위한 작업 형태의 변경과 산업 구조의 변화 등 경영상 이유에 따라 인원 감축의 합리성이 인정될 경우, 해직할 수 있도록 하는 整理解雇制의 도입을 희망하고 있음
- 그러나 노동계는 整理解雇制의 도입은 경영합리화 노력보다는 손쉬운 정리해고를 통해 경영난을 극복하려는 분위기를 조장해, 고용 불안을 초래한

다는 이유를 들어 반대하고 있음

- 變形勤勞時間制

- 노동 생산성의 향상, 노무비 절감 등을 위해 근로 시간의 효율적 배분이 매우 중요한 요소가 된다는 인식하에 變形勤勞時間制의 도입이 적극적으로 추진되고 있음
- 특히 계절적 사업이나 집중적인 노동력 투입이 요구되는 사업 등 업종의 특성에 따라 그 필요성이 절실히 요구되고 있음
- 變形勤勞時間制는 일정한 기간을 정하여 일당 또는 주당 근로 시간을 자유롭게 변경하는 것을 허용하는 제도임
- 이 제도는 특정 일이나 특정 주 또는 특정 월의 근로 시간이 법정 근로 시간을 초과할 경우라도 특정 기간을 평균한 근로 시간이 법정 근로 시간 이내면 연장 근로 수당의 의무가 면제됨으로써 근로 시간의 탄력적인 운영을 가능케 함
- 그러나 현재 근로자의 실제 평균 근로 시간이 법정 근로 시간을 초과하는 상황하에서는 變形勤勞時間制의 도입이 근로자의 육체적·정신적 건강을 해쳐 오히려 생산성을 떨어뜨릴 수 있다는 우려도 있음

이들 제도는 人力  
難 解消 및 雇傭  
構造의 柔軟性 提  
高에 도움을 줌

- 勤勞者派遣制

- 勤勞者派遣制는 기업이 일시적으로 필요로 하는 노동력을 인력 전문 회사로부터 파견받아 사용할 수 있도록 하는 제도임
- 현실적으로 파견 근로자 수가 크게 늘어 이들에 대한 법적 보호 장치가 시급한데다, 인력의 탄력적 활용이 긴요하다는 판단하에 정부는 이 제도의 제정을 추진하고 있는 상황임
- 그러나 노동계는 이 제도가 기존의 상용 노동 관계를 파견 근무로 대체함으로써 고용 관계의 불



안정과 왜곡을 심화시킬지도 모르며, 노사 관계의 불균형을 초래할 위험성이 있음을 들어 반대하고 있는 입장임

- 노사 관계 전문가를 대상으로 실시된 설문 조사 결과를 보면,
  - 整理解雇制의 법제화와 관련하여 응답자의 57.3%가 현행 정리 해고 요건을 강화해야 한다고 응답했으며, 42.7%는 요건을 완화해야 한다고 대답함
  - 變形勤勞時間制는 응답자의 33.1%가 전면 도입에 찬성했으며, 54.4%가 근로자 대표와의 사전 협의를 전제로 도입에 찬성하는 것으로 나타남
  - 勤勞者派遣制의 경우 응답자의 71.1%가 노동력의 탄력적 활용을 위해 법제화가 필요하다고 응답함

○ 費用 節減을 위한 努力

국내 대기업들이 總經費 凍結을 결정함에 따라 다양한 費用 節減 努力이 활발하게 전개될 것으로 보임

(1) 總經費 凍結

- 국내 30대 그룹은 인건비와 일반 제경비를 포함한 총경비를 올해와 같은 수준으로 유지하는 것을 골자로 하는 總經費 凍結을 결정함
- 總經費 凍結로 인해 연봉제, 불필요한 인원의 감축, 접대비 절감 등 다양한 비용 절감 노력이 촉진될 것으로 보임

각 기업들은 각종 手當 및 經費 줄이기에 돌입했음

(2) 其他

- 減量 經營의 여파로 각 기업들은 각종 수당 및 경비 줄이기에 돌입했음
  - 현대전자, 현대중공업, LG전자 등 대기업들은 수당 줄이기의 일환으로 연·월차 휴가의 사용을 적극 권장하고 있음

- 삼성그룹은 인건비, 투자비, 자재구입비 등 회사의 모든 경비를 앞으로 3년동안 30% 감축하기로 하는 '3·30 운동' 계획을 발표했다

長期的인 眼目에서  
임금 및 고용 구조  
합리화 정책들을  
시행할 때 진정한  
성과를 기대할 수  
있음

○ 示唆點

- 현재 국내 기업들이 앞다투어 실시중인 임금 및 고용 구조 합리화 정책들은 기업의 競爭力 提高에 긍정적 인 영향을 미칠 것으로 보임
- 그러나 이의 무분별한 시행은 勞使間 葛藤 초래, 雇傭 不安 誘發, 從業員의 士氣 低下 등과 같은 많은 부작용을 초래할 수도 있음
- 따라서 이러한 정책들이 소기의 성과를 거두려면 장기적인 안목에서 부작용을 최소한으로 줄일 수 있는 방향으로 전개되어야 함

## V. 先進型 人的 資源 管理 方案

- (現 經營 危機에 대한 視角) 현재의 經營 위기를 일시적인 不황 타개 策 마련으로써 해결하려는 자세보다는 組織 改革의 適期로 보는 적극적인 자세가 필요함
- (先進型 人的 資源 管理 方案의 基本 骨格)
  - 첫째, 勞動 需給의 均衡을 위해 고용 형태를 多樣化함
  - 둘째, 勞動의 暮老 現象을 방지하기 위하여 退職 年齡 社員을 효과적으로 활용함
  - 셋째, 女性 人力의 勞動 市場 參與를 유도함
  - 넷째, 專門性 및 多樣性을 지향하는 人材 育成 體系를 마련함
  - 다섯째, 組織의 플랫화 및 人力의 小數 精銳主義를 실현함
  - 여섯째, 能力主義 賃金 體系를 구축함
- (政府의 課題)
  - 民間 企業主義 精神을 존중해야 함
  - 遊休 人力의 勞動 參與를 위한 社會的 與件을 마련해야 함
  - 勞動力의 需給 均衡을 위해 勞動 情報 센터를 설립해야 함

### 1. 現 經營 危機에 대한 視角

經營 危機를 組織 改革의 適期로 보는 적극적인 시각이 필요함

- 현재의 經營 위기를 단기적인 不황 타개책을 통하여 해결하려는 소극적 자세는 바람직하지 않음
- 經營 위기는 곧 組織 改革의 適期라는 적극적인 시각이 필요함
  - 우리 기업에 잔존하는 불합리한 임금 및 고용 구조의 개선과 經營 합리화를 이룩하는 계기로 삼아야 함
  - 조직 구성원의 意識 變革의 機會가 될 수 있음
- 노동계의 반발이 예상되는 단순한 대량 해고 및 임금 동결보다는 현행 高費用 構造를 차단하고

**經營 危機 克服을 위한 先進型 人的 資源 管理 方案**

高費用 構造의 차  
단과 低效率 構造  
개선을 위한 보다  
근본적인 대응책  
이 요구됨

低效率 構造를 개선하는 보다 근본적인 대응책  
이 요구됨

- 경영 위기 극복을 위한 선진형 인적 자원 관리  
방안의 주요 내용은 다음 <표3>과 같음

<표3> 先進型 人的 資源 管理 方案

기본 방향	실천 방안
1. 勞動 需給의 均 衡을 위한 雇傭 형태의 多樣化	- 그룹내 人力의 풀(Pool)制 - 專門職 契約社員制 - 登錄社員制 - 在宅 勤務와 衛星 事務所 (Satellite Office)
2. 勞動의 早老 現 상 방지를 위한 退職 年齡 社員 의 효과적 活用	- 委託型 再雇傭制 - 高齡 社員 會社 - 高齡 社員 派遣制
3. 女性 人力의 勞動 市場 參與 誘導	- 業務 共有(Work-Sharing)制 - 夫婦 社員制 - 女性 再雇傭制
4. 專門性 및 多樣 性을 지향하는 人材 育成	- 年功과 能力이 合致되는 人材 育成 體系 構築 - 경력 코스의 多元化 - 技術 人力의 經歷 經路 再整備
5. 조직의 플랫폼화 및 인력의 小數 精銳主義 실현	- 韓國型 팀제의 導入 - 人力의 아웃소싱(Outsourcing) 擴大
6. 能力主義 賃金 體系의 구축	- 能力給制의 導入 - 원 플러스 원(One plus One) 賃金 構造의 構築

## 2. 先進型 人的 資源 管理 方案

그룹내 人力的 풀 제, 專門職 契約社員制, 登錄社員制, 在宅 勤務와 衛星 사무소 등의 활용으로 勞動 需給의 均衡을 위해 고용 형태를 多樣化함

### 1) 勞動 需給의 均衡을 위한 雇傭 形態의 多樣化

#### ○ 그룹내 人力的 풀(pool)制

- 그룹내 인력의 풀제란 그룹내 계열사간 또는 동일 직종간 人力的 移動을 가능케 하는 제도임
  - 이를 통해 환경 여건에 따라 나타나는 성장 기업과 정체 내지 사양 기업간의 인력 수급의 불균형을 자체내에서 해결할 수 있음
  - 인력의 풀제를 위한 준비로서, 새로운 기술 습득자에게 인센티브 및 자격증제를 도입하여 인력의 多技能·專門化를 유도해야 함
- 교육 및 관리 체계의 정비를 통해, 재배치된 인력이 불이익을 받지 않도록 해야 함
  - 재배치된 기업에 단기간에 적응이 가능하도록 별도의 교육 프로그램을 마련해야 함
  - 새로운 직장에의 적응, 경력상의 불리함, 퇴직금 산정 등 이동 인력의 불이익을 보전해 줄 금전·비금전적 인센티브를 마련해야 함
  - 임금 수준 및 승진 연한 등을 전 직장 수준으로 맞추어서 호봉 책정 등을 해야 함

#### ○ 專門職 契約社員制

- 契約社員이란 '직무와 직능 조건에 따른 대우를 고용 계약시에 정해서 1년 이내의 한정된 고용 계약으로 채용하는 사원'을 뜻함.
- 우리나라의 경우 계약 사원은 주로 단순 업무에 활용되고 있으나, 專門性 또는 熟練度를 요

구하는 직종에도 도입이 가능하며, 도입시 다음과 같은 장점이 있음

- 일정 수준의 전문 요원을 즉시 활용할 수 있음
- 인력의 과부족 조정이 용이함
- 일하는 사람의 프로 의식이 왕성하고, 계약 갱신은 업적 여하에 달려 있으므로 능력 발휘도가 높음

### ○ 登錄社員制

- 계절이나 매출 및 수주의 변동에 따라 업무량의 차이가 큰 업종이나 직무에서는 고정적인 인건비를 어떻게 변동적으로 조정하느냐가 핵심 과제임
- 이러한 과제 해결을 위해 일할 수 있는 시기를 기업에 등록한 후 기업의 요청에 따라 근무를 하는 인력의 활용 제도를 등록사원제라 함
  - 계약사원이 1년 단위의 계약 기간내에 상시 고용되는데 반해, 등록사원은 특정 계절, 특정 월, 특정 요일 등 일정 시기 동안 직무에 임함
  - 파트타이머는 고용 기업에 등록되지 않지만, 등록사원은 고용 기업에 등록되어 기업이 원할 때 같은 기업에서 계속 직무에 임하게 됨
- 등록사원에 대해 소속감을 부여하기 위해서는 몇 가지 관리 방안이 필요함
  - 파트타이머보다는 약간 높은 수준의 임금을 지급함
  - 등록 년수에 따라 근속 공로금 등의 인센티브를 제공함
  - 정기적인 교육 및 기업 행사 등에 참여시킴

○ 在宅 勤務와 衛星 事務所(Satellite Office)

- OA 및 통신 기기의 발달에 의해 반드시 출근하지 않고도 업무 수행이 가능한 근무 조건이 마련되어 있음
- 在宅 勤務制는 육아 등의 이유로 취업하지 못하고 있는 잠재 인력이나 풍부한 경험 소유자의 능력 활용을 가능케 함
- 재택 근무가 가능한 대표적인 직종으로는 영업 및 정보 서비스 분야를 들 수 있으며, 정규직으로 고용하거나 업무량 상황에 따라 임시직으로 고용할 수도 있음
- 재택 근무와 같은 효과를 보이면서 재택 근무의 단점을 해소하기 위해서는 위성 사무소(Satellite Office)의 제공을 고려할 수 있음
  - 위성 사무소란 주거지와 가까운 곳에 제공된 분산형 사무실을 의미함
  - 위성 사무소에 근무하는 경우, 재택 근무에 비해公私 구별이 容易하고, 동료들간의 의사소통이 원활해지며, 주변 업무의 지원을 받을 수 있다는 장점이 있음

委託型 再雇傭制,  
高齡 社員 會社,  
高齡 社員 派遣  
制 등의 실시로  
勞動의 早老 現  
狀을 방지함

2) 勞動의 早老 現狀 방지를 위한 退職 年齡 社員의 効果적 活用

- 사회 전반적인 고령화 추세와는 반대로 조기 퇴직으로 인해 勞動의 早老化 현상이 나타나고 있음
- 인건비의 증대, 인사 정체로 인한 종업원의 사기 저하, 능력 및 체력 감퇴 등을 고려하면 단순한

정년 연장보다는 퇴직 연령 사원 활용을 위해서 다음과 같은 방안들이 고려될 수 있음

- 퇴직 연령 사원의 활용은 종업원의 愛社心 및 기업 이미지 提高에 공헌할 것으로 기대됨

#### ○ 委託型 再雇傭制

- 委託型 再雇傭制란 정년 퇴직 후 委託 등의 신분으로 재고용하는 제도임
  - 정년에 달한 사원이라도 건강하고 일할 의욕도 높으며, 경험 및 전문 능력 소유자에 적용 가능함
  - 정년 퇴직 후에도 회사 차원에서 재취업을 뒷받침해 줌으로써 퇴직자의 불안감을 완화시킬 수 있음
- 재고용할 경우, 신분 자격은 위탁으로 바뀌게 되고, 이에 따라 임금 체계 등을 재조정해야 함
  - 연공에 의한 고임금화를 방지하기 위하여, 연공을 대폭 줄이거나 배제한 能力型 임금 체계를 차등 적용하여 고인건비 부담을 줄여야 함

#### ○ 高齡 社員 會社

- 고령 인력으로 구성된 고령 사원 회사를 설립하여 본사의 주변 업무를 위탁함
  - 分社化해서 업무의 일부를 위탁함으로써, 업무의 합리화, 고령자의 고용 기회 확보, 고령자의 기능 활용, 잉여 인원 대책 등의 효과가 예상됨



○ 高齡 社員 派遣制

- 신규 사업으로의 진출, 경영의 다각화를 위한 자회사, 협력 기업 등으로 高齡層 社員을 파견시킴
- 파견시에는 원래의 기업에 적을 두고 일정 기간동안 파견된 곳에서 근무를 하고 돌아오게 하거나, 파견된 곳으로 적을 옮기게 할 수도 있음

業務 共有制, 夫婦 社員制, 女性 再雇傭制 등을 통해 女性 人力的 勞動 市場 參與 를 誘導함

3) 女性 人力的 勞動 市場 參與 誘導

○ 業務 共有(work-sharing)制

- 業務 共有制란 여성 인력이 임신 기간과 출산 후 일정 기간 동안 제 3 자(직장 동료, 파트타임 등)와 직무 및 임금을 共有케 하는 제도임
  - 업무 공유제의 적용 여부는 본인의 희망에 따라 결정함
- 기업은 임신 기간과 출산 후 육아에 전념하게 되는 기간 중 노동력의 손실을 방지할 수 있고, 여성 인력은 출산과 육아로 인한 고용 불안에서 해방될 수 있음

○ 夫婦 社員制

- 夫婦 社員制는 직원 부인에게 취업의 우선권을 부여하여 능력 활용 기회를 제공하는 제도임
  - 이를 통해 가계 수입의 증대, 애사심 향상 등의 효과를 기대할 수 있음

- 부부사원제의 활성화를 위해서는 기업의 諸般 與件 造成이 요구됨
  - 職場內 양질의 託兒所 운영으로 育兒 문제를 해소시킴
  - 여성들이 투철한 職業 精神을 가질 수 있도록 교육 및 경력상의 비전 제시가 뒷받침되어야 함

#### ○ 女性 再雇傭制

- 女性 再雇傭制란 임신, 출산, 육아 등의 이유에 따라 자사 또는 관련 기업에서 퇴직한 여성을 일정 기간이 지난 후 재고용하는 제도임
  - 비교적 장기간에 걸쳐 육아에 전념한 후 새로운 의욕을 가지고 직장에 복귀할 수 있음을 보장해 줌
- 재고용의 근무 형태 및 자격 조건은 융통성있게 결정될 수 있음
  - 再雇傭 후의 근무 형태는 원칙적으로 정규 사원과 같으나 본인이 원하는 경우 파트 타임 근무도 가능케 함
  - 재고용을 전제로 한 퇴직시의 자격 조건은 임신, 출산, 육아 등 세가지를 원칙으로 하고, 결혼, 남편의 전근, 가족 간호 등의 이유도 포함시킬 수 있음

#### 4) 專門性 및 多樣性을 指向하는 人材 育成

##### ○ 年功과 能力이 合致되는 人材 育成 體系 構築

- 대규모 명예퇴직제의 실시 등으로, 비대해진 중간 관리층을 인위적으로 줄이고 1인당 생산성

年功과 能力이 合致되는 人材 育成 體系의 構築, 經歷 코스의 多元化, 技術 人力的 經歷 經路 再整備를 통해 專門性 과 多樣性을 지향함

을 높이려는 노력은 근본적인 문제 해결책이 될 수 없음

- 무분별한 명예퇴직제는 조직 구성원의 고용 불안으로 인한 사기 및 충성심 저하, 유능한 인재 유출 등의 문제를 야기시킴
- 경쟁 우위 확보를 위해서는 인위적인 인력 감축보다는 우수 인재의 육성에 힘써야 함
  - 오늘날에는 우수한 인재의 확보가 경쟁 우위의 핵심으로 강조되고 있음
  - 연공이 늘어남에 따라 능력도 향상될 수 있도록 장기적 관점에서 인재 육성 체계를 구축해야 함
  - 組織 改編으로 발생하는 剩餘 人力은 세계화 및 전문화 교육 등의 再教育을 통해 미래의 핵심 전문 인력으로 육성해야 함

#### ○ 經歷 코스의 多元化

- 인재의 채용 및 육성에 있어서, 본인의 희망 분야와 근무지 선택에 따라 職群 및 經歷 코스를 다양화함
  - 근무지 이동의 자유 유무를 선택하게 할 수도 있으며, 전문직과 관리직 간의 경력 코스를 선택할 수 있게 함
  - 장기 근속화와 고학력화 등 인력 구조의 변화와 여성 인력의 진출에 대응할 수 있음
  - 급변하는 경영 환경에 따른 인재 육성의 다양화 필요성을 충족시킬 수 있음

#### ○ 技術 人力的 經歷 經路 再整備

- 생산 기술직에 대해서도 사무 관리직과 동일한 승진 체계를 적용하기 위한 시도는 대부분 실

패한 것으로 평가됨

- 기술 인력 수준의 제고를 위한 경력 경로를 마련해야 함
  - 기술 인력의 다기능화 및 고기능화로 작업 현장의 생산 수준을 높이기 위해서는, 작업 현장의 고위 기술직을 단순히 현장 노사 관리 담당자 정도로만 활용해서는 곤란함
  - 고도의 생산 기술을 담당하는 전문 기술 인력으로 발전할 수 있도록 기술 인력의 경력 경로를 정비해야 함
  - 일정 비율 이상의 생산 기술직 인력은 임원에 상응하는 지위로 승격할 수 있도록 함으로써 비전을 가질 수 있도록 해야 함

韓國型 팀제의 도입 및 人力의 아웃소싱 확대를 통해 組織의 플랫폼화 와 人力의 小數精銳主義를 실현 함

#### 5) 組織의 플랫폼화 및 人力의 小數精銳主義 實現

##### ○ 韓國型 팀제의 導入

- 급변하는 시장 환경에 신속하고 효과적으로 대응하기 위해서는 조직 구조의 플랫폼화가 요구됨
  - 기업 규모의 비대화에 따라 증가된 관리 계층은 실무 전문 인력으로 전환되어야 함
  - 조직 및 직무 분석에 의해 불필요한 결재 단계 및 업무는 최대한 없앴으로써 조직 구조의 생산성 提高에 노력해야 함
  - 종전의 部課制에서 탈피하여 시장 지향적인 팀 조직으로 개편하는 것이 바람직함
- 한국형 팀제의 도입이 필요함
  - 大部大課型으로 불리는 한국형 팀제는 직급과 직책의 분리 운영이 가능하도록 함으로써, 승진의 개념을 바꾸고 승진 적체 현상도 해소할 수 있음

○ 人力의 아웃소싱(outsourcing) 擴大

- 경기 변동에 따른 인력 수요의 변화에 유연하게 대처하기 위해서는 小數 精銳主義 인력 관리가 요구됨
- 핵심 인력은 정예화하고 주변 인력은 외부화함으로써 과도한 인력 보유를 피하고, 필요한 인력 서비스를 수요에 따라 신속히 공급받을 수 있도록 해야 함

能力給制와 원 플러스 원 賃金 構造를 구축하여 能力主義 賃金 體系를 실현함

6) 能力主義 賃金 體系의 構築

○ 能力給制의 導入

- 현행의 年功型 임금 체계는 능력 및 실적과 관계없이 연공에 따라 자동 상승되는 제도로서 高賃金 구조의 원인이 되고 있음
- 개인의 능력 및 업적에 따라 임금이 결정되는 能力給制의 도입으로써 임금의 妥當性을 확보해야 함
  - 능력급제는 종업원의 動機 賦與 提高 및 이에 따른 生産性 향상을 기대할 수 있음
  - 그러나 갑작스런 純粹 能力給制의 도입은 기존의 연공형 임금 체계에 익숙해져 있는 한국 기업의 구성원에게 불안과 반발을 가져올 수도 있음
  - 따라서 能力給制는 변화에 따른 충격을 최소화할 수 있도록, 기존의 年功制와의 調和속에서 단계적으로 추진되어야 하며, 아울러 구성원의 의식 개혁이 뒷받침되어야 함
- 임금 지급의 기준은 業務 成果이어야 함
  - 능력주의하에서 임금 지급의 기준은 노동 시

간이 아닌 업무의 質 또는 實績이 되어야 함

- 야근 수당, 특근 수당 등 노동 시간을 기준으로 지급되는 임금의 비중을 줄여야 하며, “장시간의 노동=바람직한 것”이라는 既存의 量 위주의 패러다임에서 벗어나야 함

- 採用時 年齡 制限의 撤廢

- 採用時 年齡 制限을 撤廢함으로써, 임금은 연공이나 나이가 아닌 능력을 기준으로 지급된다는 능력주의 문화를 정착시킴

○ 원 플러스 원(One plus One) 賃金 構造의 構築

- 각종 수당을 통폐합하여 현재 기형적인 임금 구조를 단순화해야 함

- 經總 조사에 따르면 현재 수당의 종류는 115 가지에 달하며, 도시 근로자 총 급여 중 기본급 비중은 52.6%에 불과함

- 이와 같이 임금 구조가 복잡하게 된 원인은 임금 협상시 대외적으로는 임금 가이드 라인을 지키면서, 실질적으로는 그 이상 인상하기 위해 각종 수당과 附加 급여를 신설해온 데 있음

- 能力給制의 實施를 위해서는 賃金 構造의 單純化가 필요함

- 임금 구조를 기본급과 성과급으로 구성된 ‘원 플러스 원’으로 단순화하여, 성과 및 능력에 따른 보상을 명확하게 하고 임금의 동기 부여 기능을 강화해야 함

- 현재 연월차 수당은 법정 급여의 일종이므로 당분간 임금 구조 단순화 과정에서 제외하고, 향후 종업원들의 재충전을 위해 연월차의 사용을 적극 권장할 필요가 있음

### 3. 政府의 課題

政府는 民間 企業主義 精神을 존중하고, 女性 및 障 碍人 등 遊休 人 力의 勞動 參與를 위한 社會的 與件을 마련해야 함

#### ○ 民間 企業主義 精神 尊重

- 기업 스스로의 판단하에 경영이 이루어지고 그 결과에 책임지는 民間 企業主義 精神이 존중되어야 함
- 임금 가이드 라인 설정 등 임금 협상에 대한 과도한 개입을 삼가하고, 노동 시장의 활성화를 통해 노동력의 가치를 파악할 수 있도록 제도적 장치를 마련해야 함

#### ○ 遊休 人 力의 勞動 參與를 위한 社會的 與件 마련

- 여성 및 장애 인력 등 유휴 인력이 노동 시장에 참여할 수 있는 여건을 마련해 줌으로써, 임금 상승의 압박을 완화시켜야 함
  - 家長 혼자 온 가족을 부양해야 하는 우리 사회에서, 생활 향상 욕구는 끝없는 임금 상승의 압력으로 작용하고 있음
  - 외국의 경우처럼 일하는 사람이 늘어남으로써, 임금 상승 없이도 생활 향상을 이룰 수 있도록 해야 함
- 여성의 노동 시장 진출을 위해서는, 여성의 母性 보호와 育兒 문제의 사회적 해결이 필요함
  - 정부 및 지방자치단체는 지역 탁아소를 增設하는 동시에, 현행의 탁아소 운영 시간을 부모의 출퇴근 시간대와 連繫하는 등 育兒 문제 해소에 노력해야 함
  - 고령 인력으로 하여금 기본적인 육아 교육을 이수케 한 후, 육아를 담당하게 함으로써 고령

인력의 사회 활동 참여를 유도할 수도 있음

- 장애 인력의 노동 시장 진출을 위해서는, 시대 변화에 맞는 전문 교육 및 공식적인 고용 경로의 확보가 필요함
  - 장애인 직업 교육은 정보 기술의 발달 등으로 인한 경영 환경의 변화에 부응할 수 있도록, 현실적인 투자 지원이 이루어져야 함
  - 장애 등급에 따라 단순 노동 이외에 전문 기능까지 포함해서, 장애 인력에 적합한 기술 및 직종 개발 역할을 정부가 수행해야 함
  - 교육받은 장애 인력과 해당 직종 기업을 연결해 줄 수 있도록 '障碍 人力 銀行'의 활성화가 요구됨

노동력의 需給 均衡을 위한 勞動 情報 센터의 설립이 시급함

○ 勞動력의 需給 均衡을 위한 勞動 情報 센터 設立

- 職種別·地域別 勞動 情報 센터의 設立
  - 직종별 및 지역별로 나타나는 노동력의 수급 불균형 현상을 해결하기 위해서는, 인력 정보의 취합 및 제공 역할을 수행할 직종별 및 지역별 노동 정보 센터의 설립이 시급함
- 勞動 情報 센터內 勞動 情報 시스템의 構築
  - 노동 정보 시스템을 구축함으로써, 공급되는 노동의 질과 양에 대한 정보 및 노동 수요처에 대한 정보를 데이터베이스화함
  - 노동 정보 시스템을 통한 노동 시장의 활성화는 노동의 적절한 수급 균형을 통해 기업의 경쟁력 향상에 도움을 줄 것으로 기대됨

(고수일, 정기봉, 황원일)