

공개토론회 자료

본 자료와 토론회에서 논의되었던 사항은  
본 토론회가 끝난 뒤 3시간 이후부터 보  
도하여 주시기 바랍니다.

---

## 2009~2013년 국가재정운용계획 - 일자리창출분야 -

---

2009. 6. 25(목) 10:00 ~ 12:00

### 국가재정운용계획 일자리창출분야 작업반

동 자료는 '09~'13년 국가재정운용계획 일자리창출분야 작업반에서 준비한  
자료로서 정부의 공식적인 입장은 아님을 유의하여 주시기 바랍니다.



# 프 로 그 램

09:30 ~ 10:00

등록 및 네트워킹

일자리 창출 분야

10:00 ~ 11:00

토론주제 1: 노동정책 관련 재정지출의 현황 정책방향

11:00 ~ 12:00

토론주제 2: 일자리 나누기 정책방향

사 회 : 조우현 (숭실대학교 경제학과 교수)

발 표 : 김용성 (KDI 연구위원)

이장원 (한국노동연구원 연구위원)

금재호 (한국노동연구원 연구위원)

토 론 : 나영돈 (노동부 고용정책과장)

이상원 (기획재정부 인력정책과장)

김선희 (한국노총 사회정책국장)

류기정 (한국경총 사회정책본부장)

변양규 (한국경제연구원 연구위원)

조준모 (성균관대학교 경제학과 교수)



# 목 차

## 토론주제 1: 노동정책관련 재정지출의 현황 및 정책방향

제 I 장	우리나라 노동정책 관련 예산 현황과 특징 .....	1
제1절	노동정책관련 예산의 현황 .....	1
제2절	노동정책관련 예산의 특징 .....	2
제 II 장	노동시장 정책의 평가 .....	4
제1절	노동시장 정책 총괄적 평가 .....	4
제2절	세부 정책별 평가 .....	5
제 III 장	향후 정책방향 .....	11
제1절	노동시장 정책방향 .....	11
제2절	세부 사업별 정책방향 .....	12

## 토론주제 2: 일자리 나누기 정책방향

제 I 장	우리나라 노동시장 현실과 일자리 나누기의 중요성 .....	17
제1절	우리나라 노동시장의 현실 .....	17
제2절	일자리 나누기의 중요성과 정책과제 .....	24
제 II 장	경제학적 관점에서 본 일자리 나누기 .....	25
제1절	일자리 나누기의 정의 및 종류 .....	25
제2절	일자리 나누기의 해외사례 .....	28
제3절	일자리 나누기: 이론적 함의와 실증분석 결과 .....	33

<b>제Ⅲ장 우리나라 일자리 나누기의 현황, 문제점 및 개선방향</b> .....	<b>37</b>
제1절 일자리 나누기의 현황 및 문제점 .....	37
제2절 고용유지지원금 활용실적 .....	39
제3절 고용유지지원금 제도의 평가 .....	40
제4절 고용유지지원제도의 단기적 개선과제 .....	44
<b>제Ⅳ장 일자리 나누기의 중장기적 정책방향</b> .....	<b>48</b>
제1절 일자리 나누기의 기본방향 .....	48
제2절 고용창출형 일자리 나누기를 위한 사회·경제 정책 .....	50
제3절 일자리 나누기 컨설팅 서비스 강화 .....	51
제4절 일자리 공유(job sharing)의 활성화를 위한 여건 조성 .....	53
부록: 일자리 나누기의 유형별 컨설팅 내용 및 프로세스 .....	55

# 토론주제 1

**노동정책관련 재정지출의 현황과 정책방향**

## 제 I 장 우리나라 노동정책 관련 예산 현황과 특징

### 제1절 노동정책관련 예산의 현황

- 최근 경제위기에 따른 고용상황의 악화에 대응하여 노동부 예산은 당초 11조 7,547억원에서 14조 4,901억원(추경포함)으로 증가
  - 고용보험을 통한 증가가 2조 6,955억원으로 증액된 예산 2조 9,354억원의 91%를 차지

〈표 1〉 2009년도 노동부 추경 예산·기금운용계획안

구 분	'09년 당초 (A)	추 경 (B)	합 계 (A+B)	(단위: 원)
				증감(%) B/A
일반지출	11조 7,547억	2조 9,354억	14조 6,901억	24.9
· 예산	1조 1,369억	2,399억	1조 3,768억	21.1
· 기금	10조 6,178억	2조 6,955억	13조 3,133억	25.4
· 고용보험	5조 6,562억	2조 1,157억	7조 7,719억	37.4
· 산재보험	4조 3,728억	-	4조 3,728억	-
· 임금채권	2,257억	735억	2,992억	32.6
· 장애인고용	2,286억	-	2,286억	-
· 근로복지	1,345억	5,063억	6,408억	376.4

자료: 노동부, 경제위기 극복과 노사민정 합의 확산을 위한 노동부 추경예산[안] 주요내용, 2009. 3.19.

- 추경예산 중 각 분야별 증가액에 따른 대표적 사업은 아래와 같음.
  - 일자리 나누기 지원: 고용유지지원금(3,070억원 증가),
  - 청년고용을 위한 사업 중 중소기업청년인턴제(644억원 증가),
  - 직업훈련 중 실업자 취업훈련((405억원), 사회적일자리 창출 지원(446억원),

- 생활안정 부문의 실업급여(8,655억원 증가),
- 고용지원 서비스 인프라 확충: 한국폴리텍대학 운영지원(470억원 증가)

〈표 2〉 지출 분야별 추경안

분야별	'09년 당초	추 경
일자리나누기 지원	5,692억	4,892억
청년 고용촉진	2,220억	902억
취약계층 일자리 제공 및 훈련 확대	1조 0729억	1,569억
생활안정지원	3조 5843억	2조 973억
고용지원 인프라 확충 등 기타	-	1,017억
총 계	5조 4,484억	2조 9,354억

자료: 노동부, 경제위기 극복과 노사민정 합의 확산을 위한 노동부 추경예산[안] 주요내용, 2009. 3. 19.

## 제2절 노동정책관련 예산의 특징

□ 최근 고용상황의 악화로 인하여 고용유지 및 일자리 제공관련 재정 지원이 빠른 속도로 증가

○ 실업예방 정책의 일환으로 일자리 나누기 관련 고용유지지원금이 2008년 하반기 이후 급속히 증가

- 2008년까지 동 사업의 지원실적은 약 300억원 수준이었으나, 2008년 하반기 이후 급증하기 시작하여 2009년 1/4분기 약 780억원 수준에 이름.

〈표 3〉 연도별 고용유지지원 실적

(단위: 백만원)

	2006	2007	2008	2009, 1/4분기
고용유지지원금	33,565	32,533	30,642	78,367

자료: 통계청, 「경제활동인구 부가조사(근로형태별) 결과」, 보도자료, 각 연도.

- 사회적 일자리 창출을 통하여 저소득 무직가구와 취약계층에 긴급 일자리 제공
  - 노숙자, 저소득자, 장애인 등 취약계층 대상 월 73만원 참여수당을 제공함으로써 취업의욕 및 취업능력 향상을 도모하는 한편 사회적 일자리 제공을 통하여 긴급 일자리로서 역할을 강화
    - ※ '08년 1.2만명, 1,398억원 → '09년(추경 전) 1.5만명, 1,885억원  
→ '09년(추경 후) 2.4만명 2,331억원
- 청년층 취업촉진을 위한 재정지원의 확대
  - 「중소기업 청년인턴제」(1,591억원, 5.4만명), 「뉴스타트 프로젝트」(84억원, 1만명), 「글로벌 리더양성」('09~'13년, '09년 1.9만명) 및 각종 직장체험 프로그램 운영
- 실직가정의 생계안정 지원을 위해 실업급여 자격조건의 완화와 대상자 확대를 추진
  - 경기침체가 지속될 경우를 대비하여 개별연장급여 및 특별연장급여의 수급조건의 완화를 통하여 지급규모를 확대
    - ※ 개별연장급여의 임금·재산요건을 완화하고 실업급여 수급최소조건인 180일 피보험기간을 단축에 관한 논의가 있으며, 특별연장급여 대상완화
  - 현재 고용안정·직업능력개발 사업에서 부분적으로 지원하고 있는 영세자영업자를 고용보험 임의 가입을 통하여 실업급여 대상에 편입하는 정책을 추진
  - 고용안정 및 수요자 중심의 직업능력개발사업
    - 전직·신규 실업자 직업훈련 확대('08년 8.8만명, 2,215억원 → '09년 15만명, 3,400억원)

- 시범운영 중인 「직업능력개발개좌제」의 전국적 확대

※ 직업능력개발개좌제:구직자에게 200만원 한도의 훈련비를 지원하고 훈련과정을 스스로 선택, 필요한 시기에 훈련을 받을 수 있게 하는 제도

## 제Ⅱ장 노동시장 정책의 평가

### 제1절 노동시장 정책 총괄적 평가

- 외환위기 이후 다양한 노동시장 정책이 제도화됨에 따라 최근 경제 위기 상황에서 고용대책을 신속하게 시행
  - 예상보다 빠르게 경제위기의 영향이 고용시장에 파급되는 상황에서 일자리 나누기를 비롯한 고용대책을 신속히 실시함으로써 실업자 급증을 부분적 억제
  - 다만 사업규모 확대의 불가피성 속에서 사업의 효과성과 효율성에 대한 배려는 다소 부족
- 향후 경기회복에 대비하여 사업의 운영 및 방향에 대한 입장을 빠른 시일내에 명확히 함으로써 노동시장정책의 예측성을 높일 필요
  - 확대된 기존 및 신규도입 사업에 대하여 경제위기 이후 사업 방향설정이 필요
  - 현재 사업 확대가 일반회계가 아닌 예산통제가 상대적으로 약한 고용보험기금을 통해 조달되고 있다는 사실을 감안할 때 사업 확대에 따른 기금 재정의 건전성을 점검
- 고용보험 기금을 통한 다양한 사업을 실시하고 있으나, 고용보험

사각지대나 피보험 대상 제외 계층은 일부 피보험자격을 전제로 하는 일부 정책대상에서 제외

- 실직자 생계안정을 위한 구직급여 지급확대와 수급조건의 완화는 고용보험 가입율이 낮은 비정규직과 피보험 대상이 아닌 영세자영업자에게 혜택이 제한

〈표 4〉 비정규직 근로자의 고용보험 가입자 비율

(단위: %)

	2007. 3	2007. 8	2008. 3	2008. 8	2009. 3
고용보험 가입자 비율	38.8	39.2	37.1	39.2	39.1

자료: 통계청, 「경제활동인구 부가조사(근로형태별) 결과」, 보도자료, 각 연도.

## 제2절 세부 정책별 평가

본 절에서는 추경예산 이후 각 분야별 대표적 사업을 중심으로 평가하고자 함.

### 일자리 나누기 사업: 고용유지지원금:

- 고용유지지원금 사업은 사업규모 축소, 사업의 전환 등으로 고용조정이 불가피하게 된 사업주가 고용유지조치(휴업, 휴직, 훈련 인력재배치)를 통하여 실업예방에 노력하는 경우 지원하는 제도임.
- 현재 고용유지지원금은 휴업과 휴직에 대한 지원의 비중이 압도적임에 비해 인력재배치 및 훈련에 대한 지원은 저조하여 기업의 내부적 유연성을 통한 일자리 나누기로 활용되지 못하고 있는 실정

- 인력재배치나 훈련과는 달리 휴업·휴직은 고용유지지원금의

종료와 함께 결국 감원으로 연결될 개연성이 높아 사업의 효과가 일시적 미봉책으로 그칠 가능성에 대한 우려가 제기

〈표 5〉 지원유형별 고용유지지원금 실적

(단위: 백만원, 명)

구 분	2009년 1/4분기					
	예산	순수사업장	건수	연인원	금 액	집행률
계	139,110	6,637	10,305	265,297	78,367	56.3
· 휴 업	105,565	5,753	8,956	245,331	68,002	64.4
· 훈 련	7,714	135	168	11,369	4,208	54.6
· 인력재배치	974	4	10	145	135	5.8
· 휴 직	9,856	745	1,171	8,452	6,022	25.6

- 기존의 국내연구와 외국사례(OECD) 분석에 따르면 임금보조를 통한 고용유지사업은 사중손실(deadweight loss)이 높은 것으로 나타나고 있음.
- 고용유지지원금의 기업규모별 수혜율을 보면 과거에 비해 최근 500인 이상 대기업의 수혜율은 높아졌으나, 100인 미만 중소기업의 수혜율은 정체된 모습

〈표 6〉 기업규모별 고용유지지원금 현황

구분	계	30인 미만		30인 이상 ~100인 미만		100인 이상 ~300인 미만		300인 이상 ~500인 미만		500인 이상	
		금액	비율	금액	비율	금액	비율	금액	비율	금액	비율
2006년	33,565	11,676	34.8	7,965	23.7	5,884	17.5	2,087	6.2	5,953	17.7
2007년	32,533	12,885	39.6	9,060	27.8	4,925	15.1	990	3.0	4,674	14.4
2008년	30,642	11,715	38.2	8,322	27.2	5,104	16.7	467	1.5	5,035	16.4
09.1/4분기	78,367	27,183	34.7	18,994	24.2	14,709	18.8	2,384	3.0	15,098	19.3

청년고용촉진대책: 청년인턴제, 직장체험 및 해외파견 사업

- 청년실업의 구조적 문제를 근본적으로 해결하기 위하여 과거 실시된 각종 청년실업대책의 장단점을 면밀히 살피면서 종합적·체계적으로 추진할 필요
  - 미취업 청년층을 위한 직장체험 사업의 경우 과거와는 달리 공공부문의 확대를 최소화하고 민간의 참여를 유도하는 정책적 방향은 바람직한 것으로 평가
  - 다만 단순 업무보조, 임시·일용직 및 아르바이트성 일자리 체험 중심으로 전개되었던 사업은 고용효과가 크지 않았다는 점을 염두에 두면서 직장체험사업이 경력형성과 능력개발로 연결될 수 있도록 하는 제도적 보완이 필요

〈표 7〉 청소년 직장체험 연수지원사업의 기관별 연수 업무 내용

(단위: 개, %)

	정규직과 동등한 업무	정규직의 보조업무	심부름 등 단순 업무	회사사정상 밀려 있던 업무	신규 부서의 업무	업무보다는 주로 교육을 받음	기 타
기 업	68 (28.0)	152 (62.6)	9 (3.7)	4 (1.6)	0 (0.0)	8 (3.3)	2 (0.8)
공공기관	8 (2.5)	254 (79.6)	43 (13.5)	8 (2.5)	0 (0.0)	5 (1.6)	1 (0.3)
사회/경제단체, 연구소	9 (7.9)	101 (88.6)	3 (2.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.9)	0 (0.0)
기 타	40 (12.3)	251 (77.5)	16 (4.9)	6 (1.9)	4 (1.2)	4 (1.2)	3 (0.9)
전 체	125 (12.5)	758 (75.8)	71 (7.1)	18 (1.8)	4 (0.4)	18 (1.8)	6 (0.6)

자료: 한국개발연구원(2006)

- 한편 해외취업기회 확대를 위한 인턴사업의 경우 해외현지 수요조사 등 사업계획 미비, 해외수요부족으로 사업의 무기한 지연 등의 문제점이 발생(국회예산정책처[2009])

□ 고용지원 서비스 인프라 확충

- 외국의 사례를 보면 다양한 노동시장 정책 중 고용지원 서비스의 강화를 통한 구직지원이 효과적으로 알려져 있으나, 우리나라의 경우 고용지원 서비스가 상대적으로 열악한 수준
  - OECD(2001년) 국가의 경우 적극적 노동시장정책의 각 항목별 투자 비중은 고용지원서비스가 28.9%로 가장 높으며 이어 고용보조금(24.4%), 직업훈련(21.9%)의 순임.
  - 고용안정기관 직원 1인당 경제활동인구를 보면 우리나라는 외국과 비교하여 과도하게 많은 수준으로 양질의 고용서비스를 제공하기 어려운 형편

〈표 8〉 주요국의 공공고용안정기관 직원수와 직원 1인당 경제활동인구

	일 본 (1997)	독 일 (2004. 6)	영 국 (1999)	미 국 (1997)	한국 <sup>1)</sup> (2004. 7)
직원수(명)	15,324	93,274	35,992	70,682	3,116
경제활동인구(천명)	67,650	39,474	29,470	143,006	22,906
직원 1인당 경제활동인구(명)	4,415	423	819	2,023	7,351

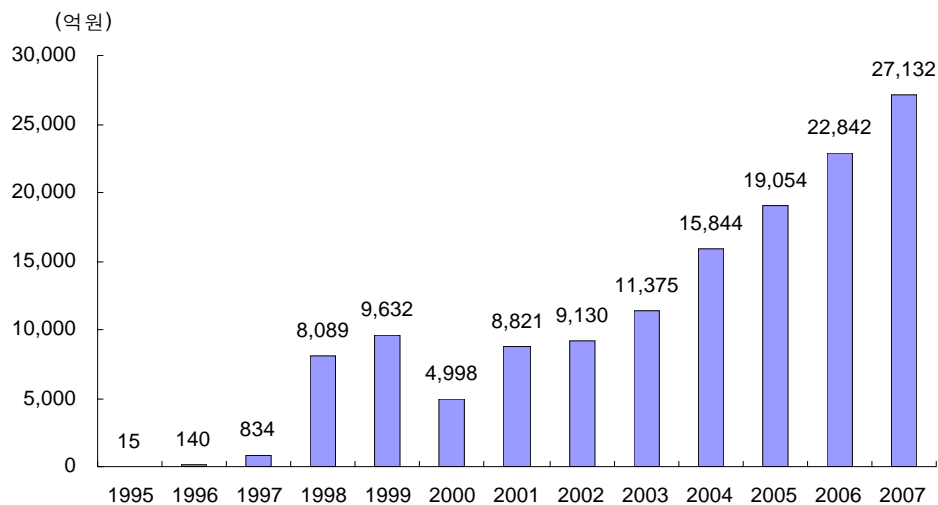
자료: ILO, The Public Employment Service in A Changing Labour Market, 2001.  
독일은 장은숙(2002).

- 고용안정 인프라 확충의 필요성에도 불구하고 직업안정기관 지원, 종합상담센터, 노사공동재취업지원 등 직접적 고용지원서비스 관련 총예산은 약 267억원으로 전체 노동정책 관련 예산(2조 9,354억원)의 0.9%에 불과

## □ 고용보험기금 운영

- 실업급여는 도입 이후 사업대상의 확대(중장기적 요인)와 최근 고용악화(단기적 요인)에 의해 지출이 빠르게 증가하는 모습
  - 고용보험 적용대상의 확대에 따른 보험수입의 지속적인 증가와 함께 2000~2006년 기간 동안 실업률이 하향안정화 되면서 실업급여 누적적립금의 증가
  - 그러나 고용안정성이 낮은 근로계층(일용직)의 가입확대(2004년)와 수급연령의 연장, 고용상황의 악화로 실업급여 지출액이 증가하면서 고용보험 도입 이후 2007년 처음으로 누적적립금이 감소
    - ※ 실업급여 누적적립금 추이(억원, 년도): ('04) 49,426 → ('05) 52,828 → ('06) 55,398 → ('07) 54,329
  - 특히 최근의 경제위기에 따른 실업자 증가와 추진되고 있는 영세자영업자의 가입과 피보험기간 단축은 향후 실업급여의 지출을 확대하는 방향으로 작용할 것으로 예상

[그림 1] 실업급여의 지출 추이



자료: 고용보험통계연보, 2007.

- 한편 조기재취업수당제도 사업의 경우 사업의 효과성이 제대로 검증되지 않은 상태에서 빠른 지출액의 증가세를 보임.

※ 최근 조기재취업수당제도 심층평가에 따르면 지원에 따른 고용 촉진효과는 통계적으로 확인되지 않는 것으로 나타남(한국개발연구원[2009]).

〈표 9〉 조기재취업수당 지원인원 및 지원금액의 추이

(단위: 명, 백만원, %)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
지원 인원	4,481	17,712	25,153	24,710	44,129	43,690 (-1.0)	51,537 (18.0)	81,419 (58.0)	99,925 (22.7)	121,232 (21.3)	147,688 (21.8)
지원 금액	2,558	15,260	22,222	24,879	57,122	61,049 (6.9)	79,852 (30.8)	114,859 (43.8)	143,209 (24.7)	234,116 (63.5)	310,475 (32.6)

주: ( ) 안은 항목별 전년대비 증감률임.

- 고용안정 직업능력개발 사업의 경우 투입중심의 성과측정으로 인하여 사업의 효과에 대한 면밀한 검토가 부재하며, 부담과 혜택에 대한 형평성의 문제도 발생
- 고용안정사업의 경우 고령자고용촉진장려금, 여성고용촉진장려금, 중장년훈련수료자채용장려금, 장기구직자고용촉진장려금, 신규고용촉진장려금 등 고용촉진을 위한 다양한 사업을 실시하고 있으나, 개별 사업의 효과성 및 유사·중복성에 대해서 검토가 부재
- 재직 근로자의 직업능력향상을 위해 사업주 능력개발 지원금 제도를 운용의 경우 2007년 기준으로 보면 1,000인 이상 대기업의 경우 기금 부담액은 41.6%인 반면 지원된 금액은 55.4%이고 300인 미만의 중소기업의 경우 42.2%의 기금을 부담하고 있으나 지원금액은 31.2%에 불과하여 부담과 혜택간의 형평성 문제가 발생

## 제Ⅲ장 향후 정책방향

### 제1절 노동시장 정책방향

- 경제위기 이후 노동시장 정책의 출구계획(exit plan)을 명확히 제시할 필요
  - 경제위기에 따라 불가피 하게 확대된 사업에 대하여 한시적·경과적 규정을 명확히 함으로써 노동시장 정책관련 재정규율을 확립할 필요
  - 확대된 기존사업의 경우 재정지원 수준을 원상태로 복귀하고, 최근 고용위기에 따라 새로 도입된 신규사업은 한시적으로 운영
    - 기존사업의 확대: 고용유지지원금, 청년인턴 및 직장체험 제도, 실업급여 자격요건 완화
    - 신규 도입된 사업: 무급휴업 근로자 지원수당, 중소기업고용안정자금대부, 취업장려수당, 지역고용촉진지원금
- 급격히 늘어난 고용보험기금 지출에 대비하여 중·장기적 기금의 재정 건전성 확보 방안을 마련할 필요
  - 지속적인 모니터링과 평가를 통하여 사업의 효과가 입증되지 못하는 사업에 대해서는 축소와 폐지를 고려
  - 고용보험 사각지대 해소를 위해 피보험자 대상을 넓혀나갈 필요성은 있으나, 지나치게 시혜적인 조건을 통한 가입유도는 기금의 재정 건정성에 위험요인이 될 수 있다는 점에서 주의할 필요

## 제2절 세부 사업별 정책방향

□ 본 절에서는 각 분야별 대표적 사업을 중심으로 정책방향을 제시하고자 함.

### □ 일자리 나누기 사업

- 최근 일자리 나누기와 관련하여 확대된 재정지원 규모는 향후 경제위기에서 벗어나는 시점까지 한시적으로만 유지될 필요
  - 외국의 사례를 실증분석한 결과에 따르면 일자리 나누기를 통한 고용창출의 거시적 경제적 효과는 매우 제한적으로 나타남.
- 단기적으로 휴업·휴직 중심의 일자리 나누기의 필요성은 인정되나, 향후 중장기적으로 일자리 나누기 사업은 노사화합을 바탕으로 근로시간 단축, 인력재배치, 훈련 등을 통해 근로자의 기능적 유연성을 높이는 방향으로 추진

### □ 청년고용촉진대책

- 청소년직장체험 및 인턴제는 임금보조와 함께 교육·훈련 프로그램을 연계함으로써 실질적으로 청년층이 노동시장 경험을 축적할 수 있는 기회로 전환할 필요
  - 영국과 일본의 경우 미취업 청소년의 직장체험 프로그램이 민간의 적극적 참여하에 이루어지고 있으며, 직장체험이 일회성 경험으로 끝나지 않도록 직업훈련과 능력개발을 밀접하게 연계시킴으로써 궁극적으로 지원 프로그램 참가자의 고용가능성을 제고하는 방향으로 운영
- 해외취업기회 확대를 통한 청년층 고용대책은 사업의 양적확대보다 해외수요의 파악, 대상자 선발과 훈련과정의 강화 등을 통하여 프로그램 내실화를 꾀할 필요

#### □ 고용지원 서비스 인프라 확충

- 고용지원서비스에 있어 민간과 공공의 역할분담과 협력을 강화하여 효율적인 고용지원 시스템을 구축
- 공공부문은 체계적인 인력수급전망, 노동시장 분석, 고용정보시스템 분야 등 고용지원 인프라 분야를 강화하고 중앙과 지방간 네트워크 구축을 통한 협력사업을 확대하는 한편 취약한 민간부문의 고용지원서비스 활성화를 통하여 인력서비스산업을 육성할 필요

#### □ 고용보험의 기금운영방향

- 최근 경제위기에 따라 개정된 실업급여 수급자격 조건완화 기준의 한시적 성격을 명확히 하고 급속히 증가한 효과성이 의문시되는 사업은 단계적으로 축소할 필요
- 고용안정사업의 경우 사후 모니터링 및 심층평가를 통하여 사업구조를 개편하고 고용지원서비스 인프라에 적극적으로 투자할 필요
- 직업능력개발 사업은 중소기업 근로자의 훈련기회를 확대할 필요가 있으며 산업구조가 제조업에서 서비스업으로 이동하는 현실을 감안하여 서비스업 산업 고도화에 적합한 훈련 프로그램을 개발·보급할 필요



# 토론주제 1

일자리 나누기 정책방향

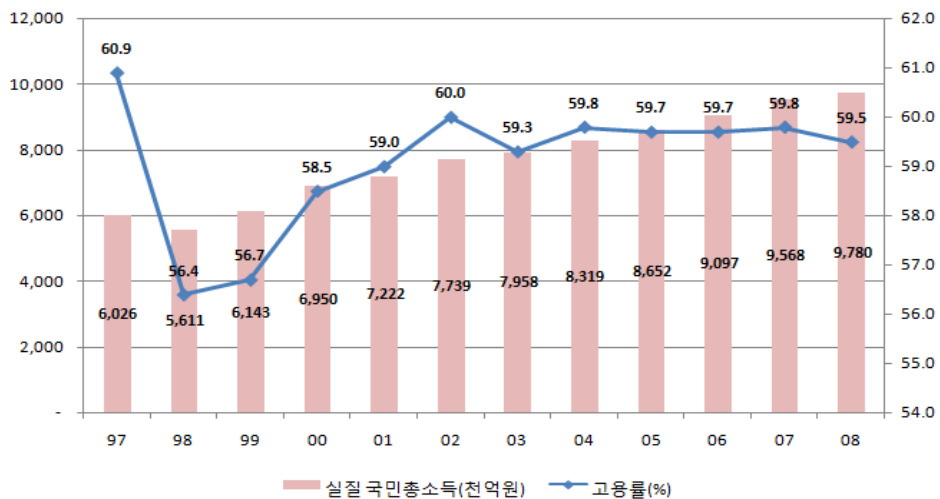


# 제 I 장 우리나라 노동시장 현실과 일자리 나누기의 중요성

## 제1절 우리나라 노동시장의 현실

- 낮은 고용률: 외환위기 이후 고용률이 상승하였음에도 불구하고 외환위기 직전의 수준을 여전히 회복하지 못하고 있음.
  - 2008년 우리나라 고용률은 59.8%(15세 이상 인구)로 외환위기 직전인 '97년의 60.9%에 미달
    - 2000~2008년 사이 원화기준 1인당 실질 국민총소득은 37.6%나 증가하였지만 고용률은 거의 변화가 없음.
    - 성장에도 불구하고 고용률이 정체인 것은 고용창출효과가 낮은 수출·대기업·제조업 중심의 경제성장이 이루어지고 있기 때문

[그림 1] 고용률과 실질 국민총소득(GDP)의 추이



□ 고용탄력성의 저하: 최근 경제성장의 일자리 창출과의 관계를 나타내는 고용탄력성이 하락하는 추세를 보이고 있으며 선진국과 비교할 때 낮은 수준

○ 경제성장에 따른 일자리 증가를 의미하는 고용탄력성이 추세적으로 하락하고 있음.

- 2008년의 고용탄력성(= 경제 1% 성장에 따른 고용 증가율)은 0.28로 과거에 비해 낮은 수준

〈표 1〉 고용탄력성의 추이

연도	전산업
1993	0.19
1994	0.37
1995	0.31
1996	0.31
1997	0.37
1998	0.88
1999	0.19
2000	0.50
2001	0.51
2002	0.40
2003	-0.04
2004	0.40
2005	0.32
2006	0.26
2007	0.27
2008	0.28

주: 1) 고용탄력성=취업자수 증가율/GDP 증가율.

**고용탄력성:** 고용탄력성은 그 나라의 경제·산업구조 및 경제성장의 방식에 따라 달라지며, 통상적으로

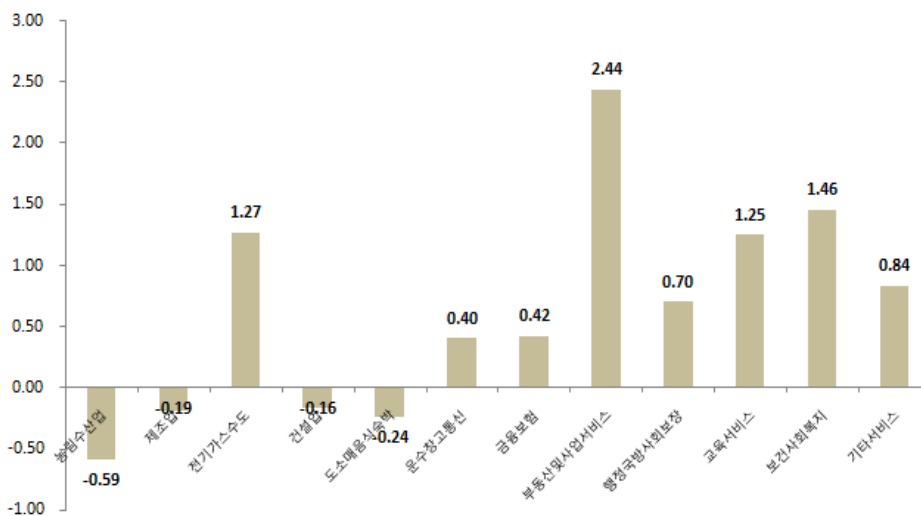
- ▶ 내수산업이 성장을 주도할수록
- ▶ 서비스산업이 성장을 주도할 경우
- ▶ 물적 자본이 아니라 인적 자본 투자가 성장을 주도할수록
- ▶ 노동시장유연성이 높을 경우(해고와 채용 비용이 낮고, 인력조정이 용이)

경제성장의 고용창출효과가 높아짐.

○ 실질 GDP성장에 따른 고용탄력성은 산업별로 커다란 편차를 보이고 있음

- 제조업은 '04~'08년간 26.8%나 성장하였으나 자본집중·노동절약형 성장으로 인해 고용은 21만 4천명이 감소
- 도소매·음식숙박업도 대형화·전문화의 산업구조조정으로 인해 고용이 18만 4천명 감소(GDP는 13.3% 증가)

[그림 2] 2004~2008년간 산업별 고용탄력성(=고용변화율/실질GDP변화율)



- 우리나라의 고용탄력성은 다른 선진국에 비해 상당히 낮은 편
  - 1995~06년간 한국의 고용탄력성은 0.214로 선진국에 비해 낮은 수준
  - 고용탄력성은 국가별로 상승한 경우(네덜란드와 프랑스)와 하락한 경우(영국과 스웨덴)가 혼재하고 있으며, 이는 경제성장의 내용에 따라 고용탄력성의 변화가 있음을 시사

〈표 2〉 경제성장의 고용탄력성의 국가별 비교(1986~97, 1995~06)

국가	1986~97	1995~2006
EU 15국	0.813	0.599
미 국	0.610	0.629
일 본	0.270	0.310
독 일	0.719	0.833
네덜란드	0.310	0.758
프 랑 스	0.420	0.671
영 국	0.787	0.290
스 웨 덴	1.053	0.559
한 국	0.276	0.214

자료: Günther Schmid(2008), Full Employment in Europe, Edward Elgar, UK.

- 고용탄력성의 추이와 국제비교로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있음.
  - 첫째경제, 산업, 노동에 관련된 정부의 정책방향에 따라 경제성장의 고용창출효과가 좌우될 수 있음.
  - 둘째, 기계설비 등 물적 자본의 집중적 투자는 노동절감형 생산방식의 확산에 따라 고용창출의 기대수준을 하회할 가능성이 있음.
  - 셋째, 제조업, 수출, 대기업 중심의 경제성장만으로는 사회가 필요로 하는 (좋은) 일자리를 충분히 창출할 수 없음.

- 넷째, 고용탄력성을 제고, 하지 못할 경우 일자리 부족과 노동 시장 양극화가 지속될 가능성이 있음.

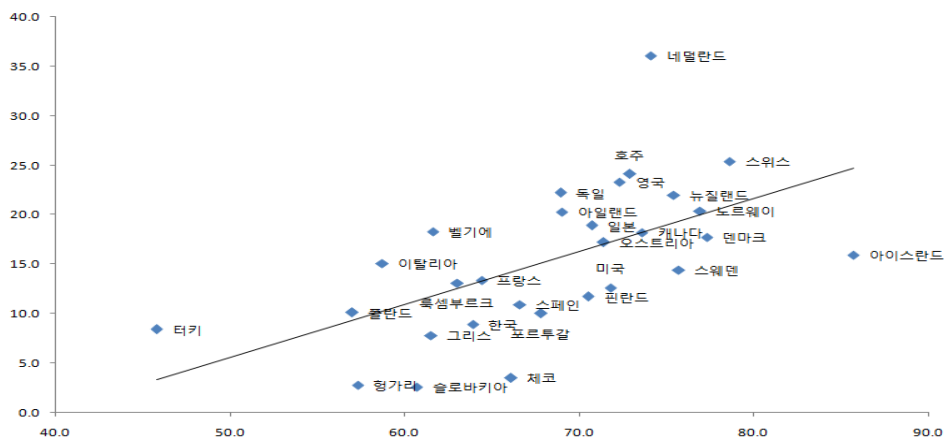
□ 낮은 단시간 근로 비중: 우리나라는 과도한 근로시간과 함께 단시간 근로의 활용이 저조한 편

- 한국의 단시간(part-time) 근로 비중은 '07년 8.9%로 OECD 국가 중 24위(멕시코를 제외한 29개국 대상)

- OECD에서 고용률이 높은 국가는 단시간(part-time) 근로의 비중도 높으며, 이는 단시간 근로의 활성화가 고용률 제고를 위한 하나의 방안임을 시사
- 네덜란드 등 유럽 국가들은 단시간 근로의 활성화를 통해 고용률을 제고

※ 네덜란드의 단시간 근로 비중은 36.1%(2007년)

[그림 3] OECD 국가들의 고용률과 단시간 근로 비율: 2007년

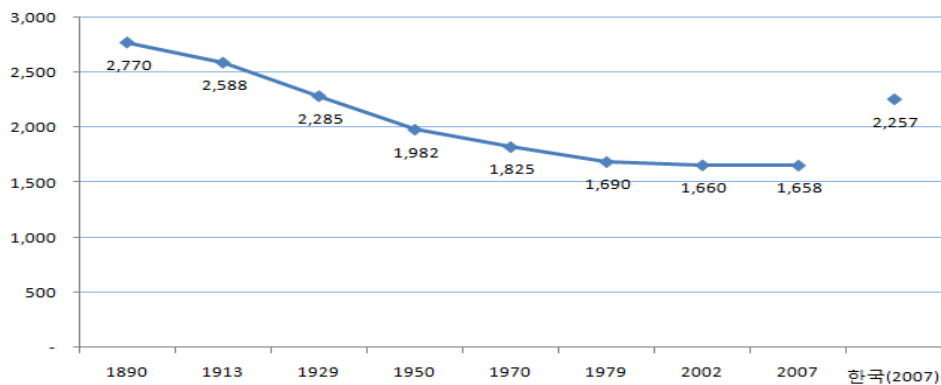


주: X축은 고용률, Y축은 전체 취업자 중 단시간(part-time) 근로 비중.  
 자료: OECD(2008), Employment Outlook.

- 한국의 근로시간은 연간 2,257시간('07년)으로 이는 OECD 국가들 중 가장 많은 수준이며 근로자의 '삶의 질'을 낮추는 하나의 요인

- 영국, 미국 등 10개 선진국과 비교하여 한국 근로자들은 이들 국가의 근로자들보다 36.1%('07년)나 더 많이 근무하였음
- 1인당 GDP가 높은 국가일수록 근로자의 연간근로시간이 적은데(그림 I-5 참조), 이는 근로자의 생산성이 높고 단시간 근로의 비중이 크기 때문

[그림 4] 주요 선진국의 연간근로시간 추이

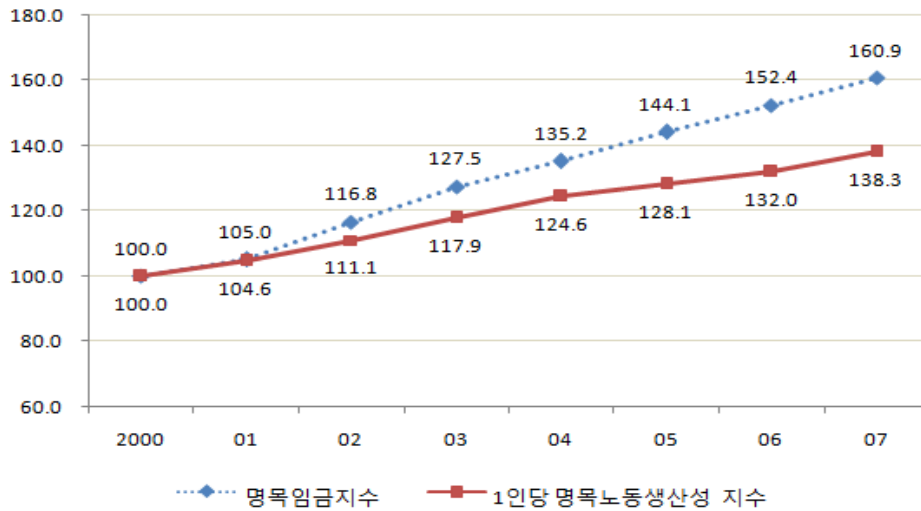


주: 오스트리아, 벨기에, 캐나다, 프랑스, 독일, 이탈리아, 일본, 스웨덴, 영국, 미국 등 10개국.

자료: J.H.Dreze(1987), Work-sharing: some theory and recent European experience.  
OECD(2008), Employment Outlook.

- 빠른 임금상승: 외환위기 이후 생산성 증가를 상회하는 빠른 임금상승의 추세를 보이고 있음.
  - 2000년 이후에도 임금상승률과 노동생산성 증가율의 격차가 확대되고 있는데, 임금상승이 대기업 정규직을 중심으로 전개되면서 중소기업 비정규직과의 임금 격차의 심화되는 한편 노동시장의 양극화는 경제의 성장잠재력을 낮추고 일자리 창출을 위축시키는 부정적 효과를 초래

[그림 5] 임금지수와 1인당 노동생산성지수의 추이: 명목기준, 2000년



주: 명목임금지수와 1인당 명목노동생산성 지수 모두 비농 전산업 기준. 명목임금지수는 5인 이상 사업장

자료: 노동부, 『매월노동통계조사보고서』; 통계청, 『경제활동인구조사』; 한국은행, 『국민계정』

- 근속기간에 따른 임금의 상승폭도 다른 선진국과 비교하여 매우 높은 수준으로서 임금경쟁력뿐만이 아니라 기업이 근로자와 장기적 고용관계를 꺼리는 원인으로 작용
- 청년에 대한 기업의 일자리 수요를 낮춤과 동시에 비정규직을 사용하려는 동인(動因)으로 작용

〈표 3〉 임금 연공성의 국제비교(남성, 제조업)

구분	근속기간	한국	스웨덴	프랑스	독일	영국	일본
관리사 무 기술직	0~1년	100.0	100.0	100.0	100.0	100.9	100.0
	2~4년	130.2	110.0	110.8	105.9	107.0	120.1
	5~9년	152.6	112.3	124.9	111.3	112.0	127.7
	10~19년	178.8	127.5	126.1	119.2	113.5	162.6
	20년 이상	218.0	112.9	131.0	126.9	101.9	214.7
생산직	0~1년	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	2~4년	133.1	111.6	116.1	105.8	107.7	119.7
	5~9년	163.9	110.6	122.9	111.7	112.9	135.1
	10~19년	205.6	109.5	133.5	119.8	118.0	163.9
	20년 이상	241.0	112.4	150.1	123.9	119.6	210.8

출처: 이병희 편(2008), 『통계로 본 20년』, 한국노동연구원.

## 제2절 일자리 나누기의 중요성과 정책과제

- 최근 금융위기의 부정적 영향이 노동시장에 빠르게 전파되면서 고용상황의 급격한 악화를 방지하기 단기적 대책으로서 일자리 나누기에 대한 필요성이 제기
- 우리나라 노동시장 현상을 감안할 때 일자리 나누기의 중요성이 높아지고 있음.
  - 현재의 낮은 고용률 및 고용탄력성은 지속적 경제성장(sustainable growth)의 장애요인으로 작용할 가능성
    - 낮은 고용률은 조세수입 감소와 복지지출 증가로 국가재정의 안정적 운용을 저해
      - ※ 스웨덴, 노르웨이, 덴마크 등 유럽 강소국의 고용률(15~64세)은 75%를 넘고 있으며, 이는 재정적으로 복지시스템을 지탱하는 힘
  - 이러한 상황에서 일자리 나누기는 현재의 고용위기를 극복하기 위한 효과적 대응책의 하나임과 동시에 중·장기적으로 「낮은 고용

를, 높은 임금상승률, 많은 근로시간」 등의 고용문제를 해결하기 위한 핵심 과제

□ 현 상황에서 일자리 나누기의 필요성을 공유하고 일자리 나누기의 장점을 극대화할 필요

○ 기업의 입장에서 고용유지를 위한 일자리 나누기는 우수 인력을 보호하고, 인력조정으로 인한 노사갈등을 예방하며, 근로자의 충성도와 직장만족도를 제고함과 동시에 미래 경쟁력을 유지하는 긍정적 효과

○ 특히 단기간 근로 활성화, 근로시간 단축, 임금체계 개편(임금피크제 포함) 등은 일·가정 양립을 통한 여성 및 고령층의 고용률 제고에도 기여

○ 한편 과도한 근로시간을 단축함으로써 근로자 생산성의 향상과 산업재해 예방에도 효과적으로 기여할 수 있음

- 한국은 서비스업 생산성이 제조업에 비해 매우 낮아, '08년 서비스업 근로자의 1인당 생산성은 제조업의 54.4%에 불과

## 제II장 경제학적 관점에서 본 일자리 나누기

### 제1절 일자리 나누기의 정의 및 종류

□ 일자리 나누기의 정의 및 역사적 배경

○ 일자리 나누기는 경기불황 또는 산업구조적인 문제로 인하여 고용량의 조정 필요성이 대두할 경우 근로시간 및 근무형태의 변화를 통하여 고용을 유지 또는 창출하는 방법

- 고용량의 조정이 감원, 해고 등 외연적(extensive margin)인 형태가 아닌 임금삭감, 근로시간 단축 등 내연적인(intensive margin) 조정으로 전개
  - 일자리 나누기는 고실업 상황을 타개하기 위한 법정근로시간 단축(예: 미국의 1930년대 대공황, 1970~80년대 오일쇼크)에서 시작되었으며, 이후 경기불황에 대응하기 위한 양보교섭(1980년 이후 유럽 및 미국)으로 전개
- 일자리 나누기는 분할대상에 따라 세 가지 형태로 구분(Dreze[1986])
- 일자리 교환형(job-trading): 기존 일자리를 신규노동시장 진입자와 교환하는 형태로 조기퇴직(early retirement) 임금피크제가 이에 해당
  - 직무 분할형(job-sharing): 1인에 의해 수행되던 직무를 다수의 근로자가 나누어 수행하는 형태
    - 일자리의 성질 상 모든 직무가 분할 가능하지 않으므로 철저한 직무분석에 기초하여 인력관리 차원에서 상시적으로 실시
  - 근로시간 분할형(hours-sharing): 근로자가 기존의 직무를 그대로 수행하되 일정부분 근로시간을 단축하는 형태로서 노동비축(labor-hoarding)의 형태
- 일자리 나누기는 지향하는 바에 따라 두 가지로 구분됨.
- 고용유지형: 일시적 경기후퇴 시 생산물 수요의 급격한 감소에 대응하여 실업예방을 위한 긴급피난의 형태로 단기적으로 고용을 유지
    - 휴업·휴직·교육훈련·교대제 도입 등을 통한 급격한 고용조정 방지 목표

- 고용창출형: 직무의 분할, 다양한 근로형태(파트타임 등) 도입을 통하여 장기적·구조적 관점에서 일자리를 증가시키기 위한 형태
  - 노동수요와 공급에 기초하여 장기적인 관점에서 고용창출을 지향하게 되며 대표적 사례로서 네덜란드의 일자리 나누기 사업이 해당
  - 고용창출형의 경우 주로 파트타임을 통한 여성의 노동시장 참가율 제고에 효과가 있는 것으로 나타남.
- 일자리 나누기는 수단에 따라 근로시간조정, 임금조정, 근로시간/임금 동시조정 형태를 가짐.
  - 근로시간조정형: 근로시간 단축을 통해 추가적 일자리를 창출하려는 방향으로 주로 임금 및 고용조정이 사실상 불가능 경우에 동원되는 형태
    - 미국 및 유럽(독일)의 법정근로시간 단축이 대표적 사례에 해당
  - 임금조정형: 임금삭감을 통하여 기업의 노동비용을 감소시키는 방법을 통해 일자리 유지 및 창출을 도모하는 방법
    - 미국의 1980년대 임금양보교섭(concession bargaining)이 대표적인 사례
  - 근로시간/임금 동시조정형: 근로시간, 직무분할과 그에 따른 근로소득(임금)의 조정을 수반하는 형태
    - 독일의 1990년대 폭크스바겐사의 일자리 나누기가 대표적 사례로 거론
- 일자리 나누기는 속성에 따라 다양근로형, 긴급피난형으로 구분
  - 다양근로형 일자리 나누기는 탄력적 근로시간(파트타임) 및 직무형태 변화를 통하여 일자리의 창출을 꾀하는 방법

- 근로자와 사용자가 동의할 경우 생산성의 향상, 단위노동비용의 감소 등의 긍정적 효과를 수반할 수 있으나, 다양한 형태의 일자리를 받아들일 수 있는 사회적 여건 조성(노동시장에서의 차별금지), 다양한 근로형태에 대한 근로자의 선호 등의 전제가 필수적
- 긴급피난형 일자리 나누기는 주로 단기적인 최종 생산물에 대한 수요 감소에 대응하여 노사간 자발적 합의에 의해 근로시간 단축 및 임금조정을 통해 고용을 유지하는 형태
  - 다양근로형과는 달리 노동생산성이 저하되고 단위노동비용이 증가하는 단점이 존재.

## 제2절 일자리 나누기의 해외사례

- 일자리 나누기의 사례를 중심으로 유럽형(대륙형)과 영·미형으로 대별
  - 대륙형의 경우 노동조합의 발달로 해고비용이 높아 노사간 자율적 협약에 따라 근로시간단축 임금조정을 통하여 일자리를 나누는 형태를 취함
    - 대륙 유럽국가의 경우 주로 근로시간 단축에 따른 임금삭감에 대해 보조금을 지급하는 형태(오스트리아 벨기에 독일 네덜란드 스위스 프랑스)
    - 북구의 경우 실업급여가 잘 발달되어 있어(높은 실업수당) 일자리 나누기가 활발하지 않으며 주로 재훈련 교육프로그램에 집중
  - 영·미형은 해고의 비용이 높지 않고 상대적으로 약한 노동조합으로 주로 고용의 조정은 해고(layoff)와 재고용(recall)의 형태를

보이며 실업예방을 위한 일자리 나누기는 단기적으로 재정지원을 하는 형태

- 미국의 일부 주와 캐나다의 경우 한시적 근로시간 단축에 대하여 부분실업제도를 통하여 임금을 보조하는 방식을 취함.

#### □ 일자리 나누기의 각국 사례

- 독일: 1980년대 중반 산업별 노동협약으로 고용창출을 위한 근로시간 단축을 추진
  - 금속산업부터 1995년 주 35시간 근무제를 도입하였으며, 고령자를 위한 단시간 근로제의 도입과 조기퇴직 촉진과 같은 일자리 나누기 노력도 기울임.
  - 독일의 사례를 연구한 분석에 따르면 일자리 나누기의 정책적 효과가 가시화되지 못한 가장 큰 이유로서 근로자의 임금양보가 부재하였다는 점이 지적(Hunt[1999]; Jacobson and Oblsson[2000]).
  - 최근 글로벌 금융위기에 대처하기 위해 독일의 경우 조업단축기간 중 고용을 원하는 기업에 대해 해당 근로자 급여 중 지급받지 못한 부분에 대하여 순임금의 60%(자녀가 있는 경우 67%)를 지급하며, 지급기간은 과거 12개월에서 2009년 초부터 2010년 말까지는 18개월로 연장하였으며, 제도의 오남용을 방지하기 위해 기업에게 지급하지 않은 순임금의 40%에 달하는 사회복지분담금을 부담하게 하는 한편 초과근로시간에 대한 제한 규정을 마련(즉 보조금 신청이전 초과근로시간에 대한 차감이 선행되어야 함)
- 프랑스: 노사교섭을 통한 근로시간 단축과 법정 근로시간 단축을 통한 일자리 나누기를 시도

- 1980년대 초부터 노사교섭을 통한 근로시간 단축을 추진하였으며, 2001년 1월 법정근로시간을 주35시간으로 낮추는 방법으로 일자리 창출을 도모
- 조기퇴직 촉진과 단시간 근로의 활성화도 함께 추진함
- 근로시간 단축에 따른 임금삭감에 실패함으로써 법정근로시간 단축을 통한 고용창출 효과가 미흡한 것으로 평가됨.
- 일본: 노사정의 주도 하에 2002년과 2009년 두 차례 일자리 나누기를 추진
  - 1990년대 버블이 붕괴되면서 실업의 증가, 대량 감원 및 해고, 장시간 노동의 증가, 비정규직 차별의 확대 등 고용환경이 급격히 악화됨에 따라 일자리 나누기의 공감대가 확산
    - ※ 일본의 실업률: 3.1%('95) → 4.1%('98) → 4.7%('00) → 5.4%('02) → 3.9%('07)
  - 일본 노사정은 2002년 합의를 통해 노사의 자유로운 판단과 합의에 따른 일자리 창출을 위한 다양취업형 일자리 나누기를 추진
  - 2002년 당시 파트타임, 파견근로자 등 고용형태를 다양화 하는 것이 바람직하다는 관점에서 다양취업형 일자리 나누기를 실시하였으나, 파트타임과 풀타임, 임시·일용직과 상용직 간의 임금 및 근로조건에 있어 차별 등으로 말미암아 큰 성과를 거두지 못함.
  - 특히 일자리 나누기가 경영자측의 총인건비 절감 방향으로 나아가면서 노사간의 대립이 발생하였으며 정규직 비정규직 근로자 균등대우에 대한 문제가 부각하면서 다양취업형 일자리

는 사실상 실패로 귀결

- 최근 일본 노사정은 2009년 합의를 통해 긴급피난형 일자리 나누기 사업을 추진 중
- 잔업삭감, 교육훈련 등 고용유지 도모하는 방향으로 추진되고 있으나 임금형태에 있어 각종 수당과 보너스 제도가 존재하고 잔업수당에 대한 근로시간의 장기화로 인하여 많은 어려움이 예상

<표 4> 일본의 '일자리 나누기에 관한 노사정 합의': 2002년 3월 29일

※ 일자리 나누기를 고용의 유지, 창출을 목적으로 근로시간을 단축하는 것으로 정의하고, 고용·임금·근로시간 균형의 재조정을 목표로 하는 노사간 합의로 규정	
※ 일자리 나누기의 종류	
다양한 취업형 일자리 나누기(고용 창출)	긴급대응형 일자리 나누기
내 용	내 용
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 직무의 명확화</li> <li>□ 시간당 임금 계산제도의 도입</li> <li>□ 근로시간 관리의 적정화</li> <li>□ 단시간 근로를 위한 공정개발</li> <li>□ 단시간 근로자에 대한 균등처우</li> <li>□ 후생연금보험의 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 고용조정 대신 근로시간단축 실시 및 임금감액</li> <li>□ 노사자율에 의한 근로시간단축</li> <li>□ 시간당 임금의 유지</li> <li>□ 근로시간관리 철저</li> <li>□ 무급잔업 축소</li> </ul>
기 대 효 과	정 부 지 원
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 일하는 방식 및 life-style 개선</li> <li>□ 고용형태 유연화로 경영효율 향상</li> <li>□ 여성·고령자 친화적 일자리 창출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 고용창출지원금 제공: 비자발적 실업자 채용시 정액지원</li> <li>□ 제도도입가산금 지원 긴급대응형 일자리 나누기 도입한 기업에 일정 금액 지원</li> </ul>

- 네덜란드: 1982년 바세나르 협약에 따라 노사정 합의 하에 주도 하에 일자리 나누기를 추진

- 노동시장 유연화를 통해 실업문제 해결과 국가재정의 건전성을 달성한 성공사례로 '21세기를 위한 모델'로 평가됨.
  - ※ 네덜란드의 실업률: 6.6%('95) → 2.8%('00) → 4.7%('05) → 3.2%('07)
- 노동시장 측면에서 네덜란드는 '임금상승 억제', '근로시간단축' 및 '단시간 근로의 활성화'를 패키지(package)로 추진
- 이를 뒷받침하기 위해 '소득세율을 인하', '국가재정의 안정화 정책', '외환시장 안정화 정책', '규제완화 및 산업구조조정 정책' 등의 거시·재정정책을 실시
- 단시간 근로를 활성화함과 동시에 정규직(full-time)과 비정규직(part-time) 사이의 차별해소를 통해 비정규직에 대한 부정적 시각을 해소

[그림 6] 네덜란드 고용창출의 선순환 모형



## □ 외국 사례의 시사점

- 성공적 일자리 나누기 사례를 보면 노사화합을 바탕으로 임금과 근로시간 조정을 하였음.
  - 성공적인 사례로 거론되는 독일 폴크스바겐과 네덜란드의 일자리 나누기(바세나르 협약)는 임금양보와 근로시간 단축을 통하여 일자리를 유지 및 창출을 달성
- 성공적 일자리 나누기를 위해서는 일자리 나누기의 목표(고용창출 vs. 고용유지, 다양근로 vs. 긴급피난)를 명확히 하고 노동시장 여건과 사회적 공감대가 조화를 이루는 가운데 실시하는 것이 중요
- 한편 직접적 재정지원에 의한 일자리 나누기의 효과는 제한적이며, 장기적 일자리 대책이 되기 위해서는 자발적 민간의 참여와 함께 정부는 일자리 나누기의 모델 개발과 정보 공유 등 간접적 지원을 강화

## 제3절 일자리 나누기: 이론적 함의와 실증분석 결과

□ 현재 일자리 나누기의 필요성은 다음의 두 가지 사실에 논거에 근거를 두고 있음.

- 고용량(workforce)은 근로시간(hours)과 고용(employment)에 의해 결정되므로, 노동시간의 단축은 고용의 증가를 의미
- 특히 우리나라와 같이 근로시간이 매우 높은 상황에서 초과근로시간을 감축할 경우 추가적인 일자리를 창출할 수 있을 것이라는 가능성

□ 그러나 일자리 나누기 이론적 타당성은 다음의 몇 가지 관점에서 점검이 필요(Freeman[1998]; Hunt[1998])

- 근로시간과 고용간의 대체적 관계가 명확하지 않다는 점
- 근로시간과 무관하게 결정되는 고용관련 고정비용이 일자리 나누기에 미치는 영향
- 초과근로시간 단축과 신규 채용의 관계가 일의적이지 않을 가능성

□ 이론적 점검사항에 따라 일자리 나누기의 이론적 타당성을 차례로 살펴보면 아래와 같음.

### ① 근로시간과 고용과의 관계

- 근로시간(hours)을  $h$ , 고용을  $N$ 이라 하면 현재 일자리 나누기의 이론적 가정은 암묵적으로 노동투입량이  $L = hN$ 의 형태로서,  $h$ 와  $N$  사이의 완전 대체성(perfect substitution)을 가정하고 있음.
- 그러나 양자간 완전 대체성보다 불완전 대체성이 현실적이고 합리적이며 이 경우 이론적으로 노동투입량은  $L = h^\alpha N^\beta$ 의 형태를 가지게 됨.

### ② 근로시간 단축에 따른 비용의 변화

- 시간당 임금을  $w$ 라 하면 현재 일자리 나누기의 이론적 근거는 시간당 노동비용이  $C = w$ 로서 일정한 것으로 가정
- 그러나 현실적으로 근로시간과 무관하게 고용에 의해 결정되는 고정비용(fixed costs,  $f$ )이 존재하므로 시간당 노동비용은  $C = w + f/h$ 가 되어 근로시간 단축(즉,  $h$ 의 감소)은 시간당 노동비용의 증가를 의미

### ③ 초과근로시간 단축과 신규 채용의 관계

- 근로자 수를  $N$ , 근로자 1인당 정상근로시간과 실제근로시간을 각각  $H$ ,  $h$ 라 하면 총 초과근로시간은  $(h-H)N$ 이 되며, 일자리 나누기는 초과근로시간에 상응하는 신규 채용을 통하여 일자리 증가( $\tilde{N} = N(h-H)/H$ ) 효과를 예상하고 있음.
- 그러나 초과근로시간 당 프리미엄을  $\beta$ , 근로소득 대비 고정비용을  $\lambda = f/wH$ 라 할 때 기존 근로자를 활용할 경우 초과근로에 대한 비용은  $w(1+\beta)(h-H)N$ 이며, 신규채용의 경우 비용은  $(wH+f)(h-H)N/H$ 가 되므로  $(1+\beta) < (1+\lambda)$ 이면 비록 초과근로시간이 존재하더라도 신규채용에 의한 일자리 증가는 일어나지 않음.

④ 일반화된 생산함수에서 근로시간과 고용은 복잡한 대체효과 (substitution effect)와 규모효과(scale effect)에 의해 결정됨.

- 근로시간과 고용간의 대체효과뿐만 아니라 근로시간 감소에 따른 노동투입의 한계비용 상승에 따라 다른 투입요소(예를 들어 자본)와의 대체효과도 발생하게 됨.
- 한편 동일한 조건에서 근로시간 단축에 따라 노동비용이 상승할 경우 규모(scale effect)의 효과에 의해 산출물이 감소할 수 있으며, 이 경우 고용에는 부정적인 영향을 미치게 됨.

□ 일자리 나누기의 이론적 분석의 타당성은 일반적 주장과는 달리 확정적이지 않으며, 따라서 그 효과는 실증분석의 영역에 의해 결정될 사항임.

- 참여율과 임금삭감 간에는 반비례의 관계가 발견되며 이는 일자리 나누기에 있어 임금삭감 높으면 높을수록 일자리 나누기 참여율은 저조해짐을 의미
  - 이러한 사실은 일자리 나누기와 관련된 희생이 특정근로자에

집중적으로 일어나서 임금손실의 폭이 커지면 참여율이 낮아지고 고용효과도 없으며 생산성하락이 초래하므로 광범위한 근로자를 대상으로 임금근로시간 조정이 있어야 함을 시사

- 일반적으로 고용창출형은 고용유지형에 비해 임금삭감의 폭이 커지는 경향이 있으므로 상대적으로 문제점이 많을 수 있음을 시사

○ 일자리 나누기의 노동생산성에 대한 효과는 일정치 않음

- 사업주에 의한 휴업압박 등 자발적 협상이 결여된 상태에서 실시된 일자리 나누기(미국 Bell사의 사례)의 경우 노동생산성이 악화되는 모습이 나타남.

□ 결론적으로 일자리 나누기에 대한 기존 연구의 결과를 요약하면 다음과 같음.

○ 일자리 나누기는 크게 근로시간 단축을 통한 워크셰어링과 직무분할을 통한 잡셰어링의 형태를 취하게 되는데 양자 모두 임금조정을 수반하게 되므로 노사합의가 필수적임.

○ 실증분석의 결과를 보면 정부정책에 의한 강제적 규제(예를 들어 법정근로시간 단축 등)에 의한 일자리 나누기의 성과는 미미한 반면 시장메커니즘을 통한 정책은 단기적으로 효과가 있는 것으로 나타남(Freeman[1998]).

○ 일자리 나누기는 궁극적으로 임금조정과 근로시간 및 근무형태 변화를 의미한다는 점에서 상대적으로 일자리 나누기의 조건이 유리한 대상으로부터 시작할 필요

- 임금조정인 경우 고임금 사업장(대기업/금융권)에서부터 출발할 필요가 있으며, 성공적인 사례로 거론되는 독일 폭스바겐

사의 경우에도 근로자의 임금이 해당산업 근로자 평균임금보다 높았으며, 이러한 고임금에 따라 근로자의 양보가 가능

- 일자리 나누기가 근로자의 기능적 유연성을 담보할 경우 실효성이 높아진다는 점을 감안할 때, 유연한 노동시장 여건 조성이 중요
- Freeman(1998)의 연구에 의하면 교대제 및 전환배치, 탄력적 근로시간 등 근로유연성이 뒷받침 될 경우 일자리 나누기(work sharing)가 자본 나누기(capital sharing)와 상호 연결되면서 고용에 대한 긍정적 효과를 극대화 할 수 있음을 보임(Freeman[1998]; Calmfors and Hoel[1989]; Brunstad and Holm[1984]).

## 제Ⅲ장 우리나라 일자리 나누기의 현황, 문제점 및 개선방향

### 제1절 일자리 나누기의 현황 및 문제점

- 현재(2009년 4월 9일 기준) 전국 100인 이상 6,781개 사업장중 약 23%인 1,544개소가 일자리 나누기에 참여하고 있는 것으로 나타남.
- 1,544개 사업장중 일자리 나누기를 통해 고용을 유지하고 있는 사업장이 1,244개소, 새로이 일자리를 만들어 내거나 예정인 사업장이 300개소
- ※ 통계청 전국사업체조사에 의하면 100인 이상 사업장이 12,782개이나 임금결정 권한이 있는 사업장으로 묶을 경우

에는 6,781개소임.

- 임금 동결·삭감 등을 통한 일자리 나누기가 1,234개소, 근로시간 조정 등 근무형태를 조정하는 곳이 553개소, 임금과 근무형태조정을 병행하는 곳이 243개소로 나타남.

〈표 5〉 일자리 나누기 참여 현황

(2009. 4. 9.기준, 단위: 개소)

참여 업체수			임금조정				근무형태 조정				복합형* (임금조정· 근무형태 조정) (B+C-A)
합계 (A)	고용 유지	고용 창출	소계 (B)	임금 동결	임금 반납	임금절감 (삭감)	소계 (C)	근로시간 (초과)단축	휴업	기타	
1,544	1,244	300	1,234	914	244	204	553	123	308	207	243

주: 100인 이상 사업장수(6,781개소).

- 기업규모별로 분석한 결과, 규모가 커질수록 참여율이 높음.

〈표 6〉 기업규모별 일자리 나누기 사업 참여 현황

(단위: 개소, %)

구 분	100인 이상 ~299인 이하	499인 이하	999인 이하	4,999인 이하	5,000인 이상
일자리 나누기 참여 사업장(A)	1,060	201	133	124	26
고용유지형	902	166	95	67	14
고용창출형	158	35	38	57	12
대상 사업장(B)	4,887	844	586	414	50
참여율(A/B, %)	21.7	23.8	22.7	30.0	52.0

- 일자리 나누기는 고용안정을 얻는 대신 노조가 임금의 조정에 협조하는 양보교섭의 확산에 크게 기여

- 양보교섭 및 노사화합 현황(2009.4.30일자 집계)을 개괄적으로 보면 임금 반납 및 동결의 형태(864개, 약 55%)가 높은 비중을 차지
- 한편 교대제 전환, 인력재배치 등 기업내부의 유연성 증진(78개, 약 5%)은 낮은 비중을 보임.

〈표 7〉 교섭형태별 고용유지지원 사업 현황

		계	임금반납 /삭감	임금동결	무과업	무교섭	유연성 증진	복지 축소	노사화 합선언
중복포함시		1,570	207	657	54	94	78	44	436
중복 미포 함시	계	1,267	207	587	39	38	49	5	342
	사업장	1,199	203	581	34	37	48	5	291
	지 역	51	2	4	3		1	-	41
	업 종	17	2	2	2	1	-	-	10

□ 일자리 나누기에 대하여 다음과 같은 우려가 제기

- 휴업과 휴직 중심의 일자리 나누기는 기업의 내부적 유연성을 통한 고용대책이라기 보다 임기응변적 성격이 강함.
  - 인력재배치나 훈련과는 달리 휴업·휴직의 경우 고용유지지원금의 종료와 함께 결국 감원으로 연결될 가능성
- 정부지원에 의지하는 일자리 나누기 형태로 진행됨에 따라 일자리 나누기의 중요성에도 불구하고 사업의 지속성에 의문이 제기

## 제2절 고용유지지원금 활용실적

□ 일자리 나누기 및 양보교섭의 확산은 고용유지지원금의 활용을 통해 집중적으로 일어나고 있음.

- 1/4분기 고용유지지원금은 1만 305건, 784억원이 지급되어 전년 동기(1,030건 62억원)보다 12.6배 증가하였으며, 총 26만 5천명이 수혜를 받은 것으로 나타남.

□ 1/4분기 지급된 고용유지지원금을 구체적으로 분석해 보면,

- 고용유지조치 종류별로는 휴업 8,956건(680억원)으로 전체의 86.9%를 차지하고, 이어 휴직 1,171건(60억원) 11.4%, 훈련 168건(42억원), 인력재배치 10건(1억원) 순
- 기업규모별로는 우선지원대상기업이 621억원으로 전체의 79.3% 차지하는 반면, 대규모기업은 20.7%(162억원)로 고용유지지원금은 100인 미만 영세기업 근로자가 상대적으로 많은 혜택을 받은 것으로 나타남.

※ 지원실적(금액기준): 30인미만 기업 34.7%, 30~99인 기업 24.2%, 100~299인 기업 18.8% 순

□ 아울러, 지원금 지급이 급증하는 가운데 일부 기업들은 휴업·훈련 등 고용유지조치로 매출액이 회복되고 신규 채용하는 사례도 목격

예: 한국옵티칼 하이템크(주)(435명, 경북소재, 액정표시장치용 광학 필름제조) : 세계적 경기침체로 LCD수요감소로 '08.11월 매출액이 전년 월평균 대비 17.5% 감소, '08.12.~'09. 2간 휴업 → '09.3월 매출액이 증가, 근로자 11명 추가채용

### 제3절 고용유지지원금 제도의 평가

□ 고용유지지원금 제도는 투입된 재정적 규모대비 순고용효과에 대한 우려가 존재

- 현행 일자리 나누기와 같이 임금보조 형태의 노동시장정책에 대

한 외국의 사례를 보면 사중손실이 큰 것으로 알려져 있음.

〈표 8〉 선진국 임금보조의 고용효과

국가명	프로그램명 및 특징	주요 방법 및 표본수	핵심적 결과
아일랜드	고용인센티브	사용자 면접 T: 400개 기업 C: 없음	- 사중효과: 70% - 대체효과: 21% - 전치효과: 4% - 순고용효과: 5%
호주	Jobstart	참가자 및 사용자 면접과 다른 실업자에 대한 기록 자료 노동자 T: 1,100, C: 없음 사용자 T: 1,000, C: 없음	- 사중효과: 67~79% - 선택편의 가능성; 낮은 응답률
호주	장애인 채용장려금	사용자 면접 T: 없음 C: 400개 기업	- 고용의 임금비용탄력성: -0.2~-0.3 - 소기업의 경우 제도에 대한 인지도가 낮음
네덜란드	2년 이상 실업자에 대한 채용장려금	전국단위 고용데이터에 대한 계량분석. 사용자면접 T: 1,300, C: 700	- 사중효과: 거의 0% - 사중효과와 대체효과의 합: 76~89%
미국	특정직업세액공제(TJTC)	실험 T: 1,000, C: 800	- 첫 해에는 소득에 상당한 효과. 그 이후에는 상대적으로 높은 보조금을 지급할 경우에만 효과
벨기에	기업조사 (Firm Survey)	사용자면접	- 사중효과 : 53% - 대체효과 : 36% - 전치효과는 측정되지 않음
영국	훈련 및 채용보조금 (TEGS II)	사용자/피고용자 조사	- 사중손실 약 16~20% - 전치효과는 측정되지 않음
	Jobstart	사용자/피고용자 조사	- 사중손실 69%, 즉 장려금 수령자의 69%가 장려금이 없더라도 취업했을 것임. - 전치효과와 대체효과는 측정되지 않음.

자료: OECD 자료.

□ 1998년 외환위기 직후의 고용유지지원금 활용 실태에 대한 연구를 보면 사중손실이 큰 것으로 분석됨.

- 기존의 연구에서 고용유지지원금을 활용하지 않았을 경우 고용유지지원금 수혜인원 중 감원의 정도를 추정된 결과 순고용 효과는 평균 22.5%로 나타났으며, 이 결과는 OECD 국가들이 경험한 고용유지지원제도의 사중손실과 비슷한 수준(한국노동연구원[1999])
- 지원금 종류별로 나누어 보면 유급휴직의 경우 수혜인원의 29%, 무급휴직의 경우 수혜인원의 26% 정도가 감원대상이었을 것으로 나타나, 고용유지효과가 상대적으로 높은 것으로 나타난 반면 휴업, 훈련, 근로시간단축의 경우에는 20% 안팎의 수혜인원이 감원대상이었을 것으로 나타남.

〈표 9〉 고용유지지원금 종류별 고용유지효과

(단위: %)

구 분	추정감원비율
휴 업	21.2
근로시간단축	19.1
훈 련	20.4
유급휴직	29.3
무급휴직	25.8
전 체	22.5

주: N = 494.

- 사업체 규모별로 10인 미만 업체의 경우 고용유지지원금제도를 활용하지 못했다면 지원대상인원의 3분의 1 가량이 감원대상이었을 것으로 추정된 반면, 100인 이상 업체의 경우 그 비율은 17~19% 수준에 머물러, 소규모 기업체일수록 고용유지지원금제도의 고용유지효과가 높은 것으로 나타남.

〈표 10〉 규모별 고용유지지원금의 고용유지효과

(단위: %)

구 분	추정감원비율
10인 미만	32.5
10~29인	23.6
30~99인	22.2
100~299인	17.0
300인 이상	18.7
전 체	22.5

주: N = 492.

- 2009년 1분기 고용유지지원금 실적을 볼 때, 휴업이 압도적으로 많고 그 다음이 휴직으로 이 두 가지의 수량적 고용조정 회피효과가 큰 것으로 보이나 사중손실이 많을 것으로 추정

〈표 11〉 고용유지 형태별 지원금 및 대상 현황

(단위: 백만원, 명)

구 분	2009년 1/4분기					
	예산	순수사업장	건수	연인원	금 액	집행률
계	139,110	6,637	10,305	265,297	78,367	56.3
· 휴 업	105,565	5,753	8,956	245,331	68,002	64.4
· 훈 련	7,714	135	168	11,369	4,208	54.6
· 인력재배치	974	4	10	145	135	5.8
· 휴 직	9,856	745	1,171	8,452	6,022	25.6

- 기업규모별로 보았을 때, 고용유지지원금의 수혜율이 이전에 비해 500인 이상 대기업은 더 증가하였으며, 100인 미만 중소기업은 줄어드는 추세

〈표 12〉 기업규모별 고용유지지원사업의 수혜금액과 수혜율

(단위: 백만원, %)

구분	계	30인 미만		30인이 상 ~100인 미만		100인 이상 ~300인 미만		300인 이상 ~500인 미만		500인 이상	
		금액	비율	금액	비율	금액	비율	금액	비율	금액	비율
06년	33,565	11,676	34.8	7,965	23.7	5,884	17.5	2,087	6.2	5,953	17.7
07년	32,533	12,885	39.6	9,060	27.8	4,925	15.1	990	3.0	4,674	14.4
08년	30,642	11,715	38.2	8,322	27.2	5,104	16.7	467	1.5	5,035	16.4
09.1/4분기	78,367	27,183	34.7	18,994	24.2	14,709	18.8	2,384	3.0	15,098	19.3

#### 제4절 고용유지지원제도의 단기적 개선과제

□ 최근 경제위기에 따라 확대된 고용유지지원제도의 지원수준 및 자격조건의 완화는 한시적으로 적용되어야 하며 경제위기극복 후에는 축소하는 방향으로 나아가야 함.

- 대기업에 대한 지원은 엄격히 제한하고 중소기업위주로 운영해 나갈 필요성
- 최근 중소기업에 한해 상향된 지원수준도 한시적(1년 내지 2년)으로 운영하여 고용유지 지원이 기업 구조조정의 걸림돌 되지 않도록 할 필요

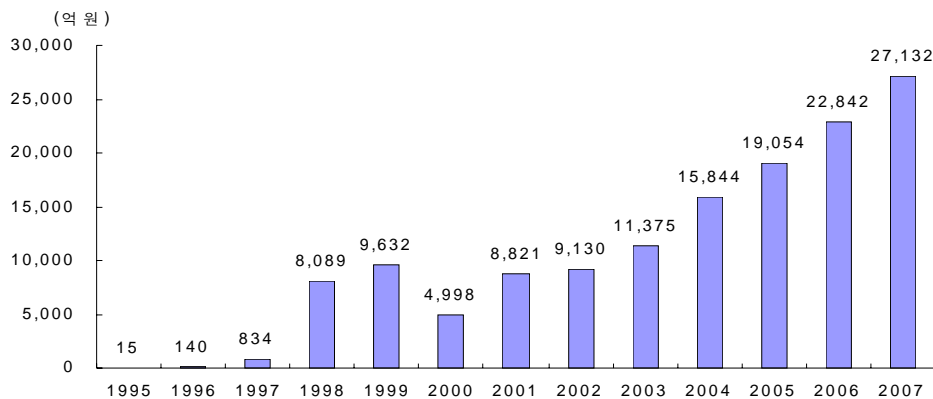
□ 지원내용에 있어서도 단순한 휴업 및 휴직보다는 인력재배치, 교대제 전환, 훈련강화 등 기능적 유연성을 제고하는 계획을 갖춘 기업들에게 집중적으로 지원

- 휴업 또는 휴직에 대한 지원은 사실상 필요 없어진 일자리를 연

명하는 수단으로 악용될 소지가 있음으로 일자리 나누기를 통한 추가적 일자리의 필요성이 확보되는 경우에 지원을 강화하는 방안이 바람직

- 한시적으로 확대된 고용유지지원제도의 수준과 대상은 경기회복과 함께 원래 상태로 축소하는 동시에 점진적으로 고용창출을 지원하는 방향으로 전환
  - 특히 중기적으로 대기업에 대해서는 고용유지지원금 수혜를 엄격히 제한할 필요
- 한편 시장친화적 고용보험제도 설계를 통한 일자리 나누기의 인센티브를 제공할 필요
  - 현재 고용보험의 경우 실업급여 요율은 기업의 해고규모와 무관하게 정률로 결정되고 있어 고용주가 해고억제 노력에 대한 인센티브가 내재화되어 있지 않음.

[그림 7] 실업급여의 지출 추이



자료: 고용보험통계연보, 2007.

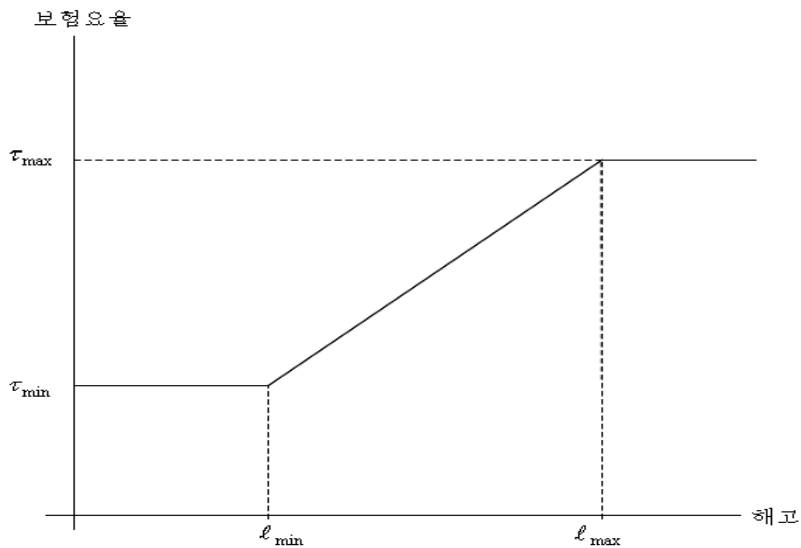
- 반면 실업급여와는 독립적인 고용안정·직업능력개발 사업에서 일자리 나누기와 같이 고용주의 해고억제 노력을 정부가 판단·

지원하는 이중적인 비효율적인 구조를 가지고 있음.

- 현재 실업급여 사업은 사후적 실업에 시행되고 있으나, 효율체계 개선을 통하여 사전적 실업예방의 효과를 가미할 수 있을 것으로 보임.
  - 예를 들어 자동차 보험의 경우 사고 이후 보험료를 지급하고 있으나 안전운전에 대하여 효율을 차등 적용함으로써 사고예방 효과를 거두고 있음.
- 만약 기업의 해고규모에 따라 차등 경험보험요율을 부과하는 방식의 도입할 경우 고용주의 해고억제 노력이 낮은 보험요율의 적용 혜택으로 보상되어 경제적 행위에 대한 이해득실을 내재화할 수 있음(Box 참조).
- 다만 차등 경험요율의 장점에도 불구하고 중소기업의 실업급여 보험료 부담 증가 가능성, 경기의 후퇴와 함께 실업급여 보험료 부담이 증가하는 자동안정화 장치 기능의 약화 가능성 등의 문제에 대하여 심도 있는 논의가 필요

### BOX: 미국의 경험요율제도

- 미국은 기업의 과거 해고규모에 따라 실업보험에 경험요율제(experiencing rate)를 각 주의 실정에 맞게 적용
  - 각 기업의 준비율은 해당기업의 임금총액 대비 실업보험 기여액과 지급액의 차이로 결정되며 준비율이 하락하면 해당 기업의 보험요율은 높아지게 되어 해고에 따른 편익(노동비용 절감)과 비용(높은 보험요율의 적용)이 내재화
- 경험요율( $\tau$ )은 최저( $\tau_{\min}$ )과 최고( $\tau_{\max}$ )의 범위 내에서 기업의 과거 해고 규모( $l$ )에 비례하여 증가하는 형태



- 구체적으로 기업  $i$ 의  $t$  시점에서 준비율을  $r_{it}$ , 실업급여의 평균소득대체율을  $\lambda_{it}$ , 해고율을  $\mu_{it}$ 라 하면 보험요율은 다음과 같이 산정

$$\begin{aligned}
 \tau_{it} &= r_{it} - r_{it-1} + \lambda_{it}\mu_{it} & \text{if} & \quad \tau_{\min} < \tau_{it} < \tau_{\max} \\
 \tau_{it} &= \tau_{\min} & \text{if} & \quad \tau_{it} \leq \tau_{\min} \\
 \tau_{it} &= \tau_{\max} & \text{if} & \quad \tau_{it} \geq \tau_{\max}
 \end{aligned}$$

## 제Ⅳ장 일자리 나누기의 중장기적 정책방향

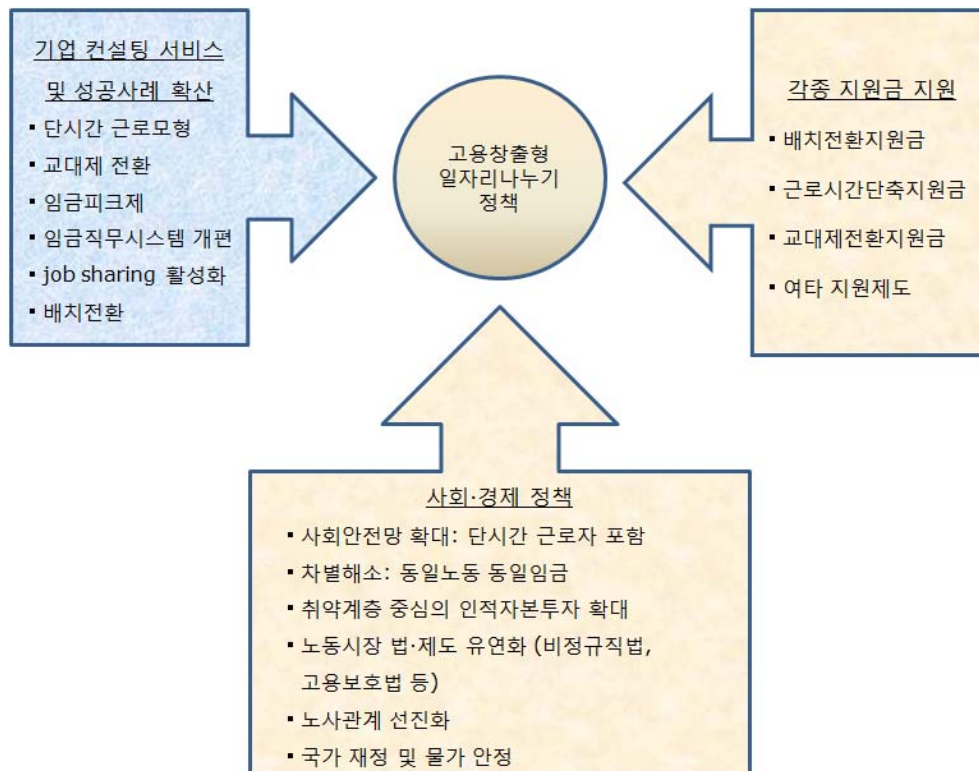
### 제1절 일자리 나누기의 기본방향

- 단기적으로 일자리 나누기는 고용유지의 목적으로 운영하되 장기적으로는 재정을 통한 고용지원보다 민간의 자발적 여건 조성을 통한 고용창출형 일자리 나누기를 지향
  - 최근 경제위기 극복을 위하여 한시적으로 ‘고용유지지원금’, ‘근로시간단축지원금’, ‘배치전환지원금’ 등의 제도 활용을 통하여 고용유지 노력을 기울일 필요
  - 장기적으로 사회적 공감대를 바탕으로 고용창출형 일자리 나누기가 확산될 수 있도록 여건을 조성해 나갈 필요
    - 고용창출형 일자리 나누기 확산을 위해 우선 기업현장에서 생산성에 근거한 임금시스템 구축하고, 교대제 전환, 임금피크제 등이 실효성 있게 운영되도록 할 필요
  - 이와 함께 일자리 나누기의 확산을 위한 성공모델을 개발하고, 보급할 필요
    - 특히 중소기업을 중심으로 관련 컨설팅서비스를 강화하고, 단시간 근로를 활성화하도록 작업방식을 개선
  - 고용창출형 일자리 나누기가 성공하기 위해서는 ‘기업 컨설팅 서비스’, ‘정부 지원금 제도’, ‘사회안전망 확충 및 여타 사회·경제 정책’이 유기적으로 결합되어야 함.
    - 일자리 나누기의 주체인 기업이 주도적으로 일자리 나누기를

시도하도록 '환경을 마련하고', '필요한 지원'을 정부가 제공

- [그림 8]과 같이 △ 단시간 근로자를 포함하는 사회안전망의 확대 △ 비정규직에 대한 차별 해소 △ 취약계층에 대한 인적 자본투자 확대 △ 노동시장 법·제도의 유연화 △ 노사관계 선진화 등을 통해 기업이 일자리 나누기를 할 수 있는 환경을 마련
- 기업에 대해 배치전환지원금, 근로시간단축지원금, 교대제전환 지원금 등 각종 지원금제도를 통해 기업의 자발적 노력을 측면에서 지원
- 일자리 나누기의 필요성을 느끼면서도 구체적 방안을 찾지 못하는 (중소)기업을 대상으로 정부지원 컨설팅서비스를 제공

[그림 8] 일자리 나누기의 정책방향



## 제2절 고용창출형 일자리 나누기를 위한 사회·경제 정책

□ 단시간(part-time) 활성화, 임금직무체계 개선과 같은 고용창출형 일자리 나누기가 성공하기 위해서는 이를 뒷받침할 수 있는 사회·경제적 시스템의 구축이 필요

- **비정규직법의 완화와 차별해소:** 비정규직법의 개정을 통해 기업이 단시간 근로자 등 비정규직을 자유롭게 사용할 수 있도록 하되, 비정규직에 대한 임금, 근로조건 등의 차별해소로 비정규직과 정규직의 격차를 완화

※ 2008년 8월 현재 비정규직의 22.6%(122만 9천명)가 시간제 근로자

- 비정규직 등 취약계층에 대한 인적자본투자를 확충함으로써 이들의 생산성 향상과 일자리 질의 향상 가능성을 제고

※ 정규직의 30.4%가 지난 1년 간 직업능력개발 교육·훈련을 이수한 것에 비해 비정규직은 그 비율이 19.8%('08년 8월). 특히 시간제 근로자는 그 비율이 8.4%에 불과

- **사회안전망 확대:** 모든 근로자들이 사회보험과 같은 사회안전망에 가입하도록 제도를 개선

- 현재의 사업장별 관리시스템에 기초하고 있는 고용보험을 인별관리시스템으로 전환하여 근로자의 고용보험 실질 가입률을 제고

※ 캐나다 등 선진국의 경우 인별관리시스템으로 근로자의 모든 근로활동을 파악할 수 있음에 따라 고용정책의 효율성이 제고됨.

- 고용보험의 인별관리시스템은 일자리 나누기에 따른 근로시간 단축분에 대하여 근로자에게 부분실업급여를 제공하는 등의 제도적 개선 가능성을 제시
- ※ 미국의 경우 16개주에서 단기보상실업급여(Short-term compensation UI benefits)를 통하여 일자리 나누기 참여 근로자의 소득감소의 일정부분을 실업급여에서 지원
- 또한 고용보험의 적용 대상에 주당 1시간 이상 일하는 모든 (단시간)근로자를 포함하여 모든 근로자로 고용보험 적용을 확대
- ※ 현재 월간소정근로시간이 60시간(주간소정근로시간 15시간) 미만이 근로자는 적용제외되고 있으며, '08년 주당 15시간 미만의 임금근로자 3.9%
- **노사관계 선진화:** 일자리 나누기 성공을 위한 전제 조건이 되는 화합적 노사관계 확립을 위하여 노사관계 법치의 확립, 근로기준제도의 개선, 일과 가정의 양립 등을 위한 여건을 조성
  - 복수노조 허용, 노조전임자 임금지급금지, 최저임금제도의 완화 등을 시행하여 건전한 노사협력문화가 형성되도록 유도

### 제3절 일자리 나누기 컨설팅 서비스 강화

- 고용창출형 일자리 나누기를 위한 정책개발의 중요성과 더불어 기업대상 컨설팅서비스를 통한 기업단위의 일자리 나누기 지원이 필요
  - 현재 교대제전환(근무제도 개선), 일자리 공유(job sharing), 단시간 근로 활성화 등과 관련된 컨설팅은 초기단계에 머물러 있음.
    - 임금피크제, 임금직무시스템 개편 등과 관련된 기업대상 컨설팅

팅서비스도 출범단계를 벗어나고 있지 못함.

- '07년 현재 50인 이상 사업체는 35,347개에 달하고 있으나 대부분 재무구조가 취약한 중소기업으로 일자리 나누기를 실현하기 위한 능력이 미흡
  - 일자리 나누기와 관련된 (중앙) 정부지원 컨설팅서비스는 제한적으로 '09년의 경우 172개 기업에 대해서만 컨설팅서비스가 지원되고 있음.
  - ※ 작업장혁신지원(교대제 전환 등): 28개, 임금직무체계개선: 103개, 고령자고용안정: 35개, 여성고용촉진지원: 6개
  - 이 중 임금직무체계개선 컨설팅지원은 지원기업당 300만원의 저예산으로 근본적 효과를 기대하기 쉽지 않음. 민간 컨설팅사를 통한 임금직무개선 컨설팅에는 최소 3천만 원 이상이 소요됨

〈표 13〉 50인 이상 사업체의 분포: 2007년 기준

종사자규모	50~99	100~299	300~499	500~999	1,000 이상	합 계
사업체수	22,565	10,100	1,431	844	407	35,347
비중	63.8	28.6	4.0	2.4	1.2	100.0

자료: 통계청(2008), 『사업체기초통계조사보고서』.

- 경제위기를 극복하기 위한 단기처방으로도 기업의 배치전환, 고용유지조치 등에 대한 컨설팅서비스 제공이 필요하며 고용창출형 일자리 나누기의 성공을 위해서도 기업대상 컨설팅서비스를 강화할 필요
- 중장기적으로 일자리나누기의 성공사례(best practice)를 개발하고 이를 홍보·확산하려는 노력이 중요

## 제4절 일자리 공유(job sharing)의 활성화를 위한 여건 조성

- 일자리 공유의 필요성에도 불구하고 실제 일자리가 공유되는 활용 실적은 기대에 미치지 못하는 수준
  - 일자리 공유는 1개의 일자리를 2명 이상의 근로자가 나누어 근무하는 제도로써 한국적 기업 상황에서는 다소 생소한 개념
    - 선진국에서는 많은 기업들이 활용하고 있으며, 예를 들어 Fortune 500대 기업의 47.4%('91)과 영국기업의 56.0%('01)가 job sharing을 활용하고 있음.
  - 한편 일자리 공유 시 발생할 수 있는 인력운용의 관리비용, 공동작업자 간 의사소통의 문제, 평가·보상시스템이 미비 등이 일자리 공유 활성화의 걸림돌로 작용
- 그러나 일자리 공유의 활성화는 향후 우리나라 노동시장의 모습을 고려할 때 중요한 과제임.
  - 일자리 공유는 유자녀 여성 및 노동력의 활용과 고령층 근로자의 활용에 일조
    - 단시간 집중 근무를 통하여 여성근로자의 일과 가정의 양립을 가능하게 할 뿐만 아니라, 점진적 은퇴(progressive retirement) 도입 또는 육체적으로 전일노동이 어려운 고령자의 고용촉진에 기여할 수 있음.
  - 따라서 일과 가정의 양립, 고령자 고용촉진, 단시간 근로의 활성화 측면에서 한국에서도 일자리 나누기 모형을 개발하고 성공사례를 발견 확산하는 노력이 필요
    - 예 1) 3세 미만 유아를 양육하는 가구의 경우 일자리 공유(job

sharing)를 통해 자녀 양육 부담을 경감

- 예 2) 경희대동서한방병원과 같이 야간근무를 전담하는 단시간(part-time) 간호사를 고용하여 야간근무로 인한 불만을 해소하고 고용을 창출

## 부록: 일자리 나누기의 유형별 컨설팅 내용 및 프로세스

### 1. 교대제 전환

#### 가. 정 의

- 교대제라 함은 근로자들을 2개조 이상으로 조직하여 동일한 업무를 두 개 이상의 작업시간대로 구분하여 근무하게 하는 방식을 말함.
- 교대제 전환이라 함은 새로이 교대조를 신설하거나 기존의 교대조를 늘려 교대 근무형태를 변경하는 것을 말함.

#### 나. 필요성

##### 1) 교대제 전환의 필요성

- 2조 2교대제 등 장시간 근로의 문제점
  - 2003년 근로시간 실태조사(노동부)에 의하면 전체 사업체 중 28.8% 기업이 교대제를 사용하고 있고, 이중에서 2조 2교대제의 비중이 49.7%로 매우 높음.
  - 2조 2교대제의 경우 주5일 근무시 주당 근무시간이 60시간으로 이는 법에서 인정하는 최장 근로시간 52시간(한시적 56시간)을 초과하는 과도한 근무로 위법임.
  - 이러한 근로형태는 과로로 인해 근로자의 삶의 질의 저하시킬 뿐만 아니라, 학습 등 역량개발의 기회를 불가능하게 함으로써 장기적으로 품질중심의 기업경쟁력에 장애가 되고 있음.

□ 일자리 나누기에 대한 사회적 요구 증가

- 최근 경기불황 등에 따라 일자리 나누기에 대한 요구가 증가하고 있는데, 교대근무제 개편은 고용창출형 일자리 나누기의 중요한 방안이 될 수 있음.

2) 컨설팅 지원의 필요성

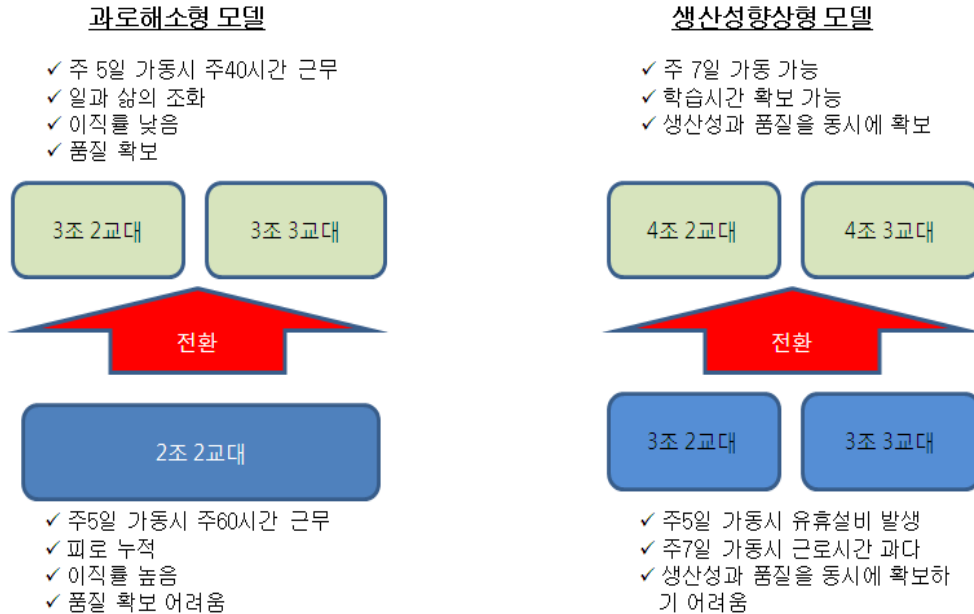
□ 맞춤형 제도설계를 위한 전문성 확보

- 교대제는 조를 구성하는 방식, 조별 적정인원의 산정, 교대제 설계 등에 있어서 전문성이 요구됨.
- 특히 기업의 입장에서 민감한 신규채용 인력 산정, 근로자의 입장에서 민감한 임금 감소에 대한 대응방법에 있어서는 노사가 신뢰할 수 있는 전문성이 요구됨.

□ 노사의 이해관계 조정

- 교대제 개편은 한편으로는 기업의 인건비 증가와 관련되고, 또 한편으로는 근로자의 작업시간대의 변경, 임금감소와 관련되므로 노사의 이해를 합리적으로 조정하는 것이 교대제의 성공적인 개편을 위해서는 매우 중요함.
- 이를 위해서는 전문성 뿐만 아니라 중립성을 견지할 수 있는 외부전문가의 변화 관리 등 컨설팅 지원이 필요함.

## 다. 컨설팅 모델



### 1) 과로해소형 모델

- 우리나라에서 가장 많은 교대제 근무형태인 2조 2교대제는 근로자의 장시간 근로로 인해 노사 모두에게 바람직하지 않다는 점을 고려할 때 과로체제를 해소할 수 있는 3조 2교대제 또는 3조 3교대 근무형태로 전환하는 것이 시급함.
- 2조 2교대 시행 기업이 중소기업임을 고려하여 교대제 전환시 직무 개선 등을 통해 추가 소요인원을 최소화하여 기업 부담을 줄이고, 근로시간 감소에 따른 임금감소 대응방안을 마련하는 등 노사가 상생하는 근무제도 설계함.

### 2) 생산성 향상형 모델

- 기업의 장기적 경쟁력 강화를 위해서는 생산성과 품질을 동시에 확보할 수 있는 4조 2교대 또는 4조 3교대 근무시스템이 바람직함.

- 4조 3교대, 4조 2교대를 설계함에 있어서는 근로자들의 역량개발을 통해 기업의 경쟁력을 강화할 수 있도록 학습시간을 확보하는 것이 중요한 사항임.

## 라. 컨설팅 프로세스 및 단계별 추진 내용



### 1) 도입 준비 단계

- 기업의 입장에서는 교대제 전환의 비용과 효과를 사전 검토하고, 실행계획을 수립하기 위해 컨설팅 지원을 받는 것이 적절한지를 검토함.
- 고성과작업장혁신센터 입장에서는 신청 사업장에 대한 컨설팅이 성과를 낼 수 있을 것인지를 예측하고 컨설팅 수행여부를 결정함.

### 2) 착수단계

- 컨설팅 수행여부가 결정된 후 프로젝트의 효율적 추진을 위해 사업장 내부 추진팀을 구성하고 추진전략 및 계획을 수립함.

- 프로젝트 추진을 공식화하기 위해 양해각서를 체결함.

### 3) 분석단계

- 기존 근무시스템의 운영 현황을 파악하고, 직원들의 만족도 등을 조사함.
- 현황 및 요구조사 결과를 토대로 현 근무시스템의 문제점과 개선과제 및 방향을 도출함.

### 4) 설계단계

- 다양한 유형의 교대제 형태를 개발하고 각 유형별 장단점을 분석함.
- 노사의 의견을 수렴하여 사업장에 가장 적합한 교대제 형태를 결정함.
- 선정된 유형의 세부적인 실행내용(교대주기, 조별 인원 등)을 설계함.

### 5) 실행단계

- 교대제 전환이 유연하고 성공적으로 이루어질 수 있도록 인력충원 계획 등 도입계획을 수립함.
- 교대제 전환시 근로자들이 혼란과 시행착오를 겪지 않도록 관련 내용을 정리하여 근로자들에게 교육을 시행함.
- 근로자들의 고충에 대해 상담 등을 실시하고 지속적으로 점검함.

## 마. 기대효과

### 1) 기 업

- 설비가동일 증대 및 집중도 제고로 생산성이 향상될 수 있음.
- 근로자의 삶의 질 향상으로 인한 만족도 증대 및 조직몰입 강화 효과가 있음.

- 학습시간 확보를 통한 역량개발로 기업의 장기적 경쟁력 확보가 가능함.
- 법정 상한 근로시간(연장근로포함 52시간) 위반에 대한 해결방안이 됨.
- 근무여건이 개선됨으로서 구직자들의 지원이 증가되어 구인난이 해소될 수 있음.
- 이직률 저하로 인한 장기근속으로 숙련형성이 가능함.

## 2) 근로자

- 과로해소 및 여가시간 확보를 통한 심신의 건강 유지가 가능함.
- 학습시간 확보를 통해 경력을 개발할 수 있는 기회가 제공됨.
- 근무시간 단축으로 일과 가정을 양립시킬 수 있어 가정 내에서의 역할을 제고할 수 있음.

## 3) 사회, 국가

- 과로시스템을 해소하여 건강한 사회를 구현함.
- 추가 고용을 통해 청년 실업 등 해소 가능
- 기업의 장기적인 경쟁력 확보를 통해 국가경쟁력 확보가 가능함.

## 2. 임금피크제

### 가. 정 의

- 근로자의 계속고용을 위해 노사 간 합의를 통해 일정연령을 기준으로 임금을 조정하고 소정의 기간 동안 고용을 보장(정년연장 또는 정년 후 고용연장)하는 제도

## 나. 필요성

### 1) 고령인력의 지속적인 경제활동이 필요

- 기업의 평균 정년연령은 56.8세로 국민연금 수급개시연령인 60세에 미치지 못하고 있어 우리나라의 사회보장제도만으로는 아직 고령자에 대한 문제를 모두 해결하기에는 미흡한 상황임.
- 과학 및 의학기술의 발달로 인하여 고령인력도 충분한 근로 능력과 의욕을 보유하고 있으며 청년층의 취업시기가 점차 늦어져 가정에서 고령자의 경제활동의 중요성이 높아지고 있음.

### 2) 경직된 임금체계로 인하여 고령인력의 고용불안

- 생산성보다 연공 요소의 비중이 큰 임금체계로 인하여 고령인력에 대한 기업의 인건비 부담이 가중되고 있음.
- 지식 정보화 및 무한 경쟁시대의 도래로 인하여 지속적 경영혁신 및 생산성 향상이 필요해지는 데 반하여 고령인력의 생산성과 적응력은 점차 떨어지고 있어서 민간기업에서는 40대 조기퇴직까지 발생하고 있는 실정임.

### 3) 중소기업에 있어 숙련된 인력이 지속적 활용이 필요

- 중소기업의 경우, 열악한 근무환경과 낮은 근로조건으로 인하여 신규직원의 채용이 어려운 상황이며 특히 중소 제조업은 비교적 오랜 숙련기간이 요구되어 숙련된 고령인력의 지속적 활용이 필요한 상황

## 다. 컨설팅 모델

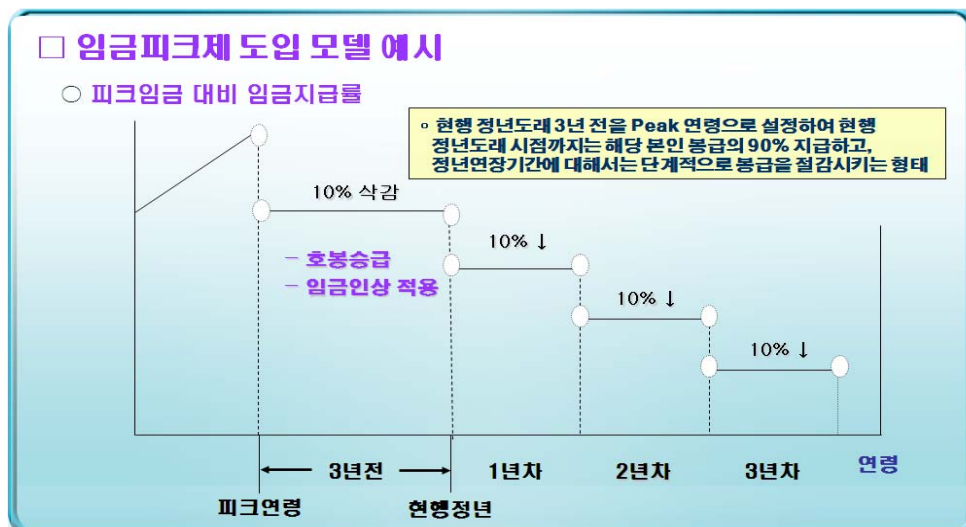
### 1) 모델 개요

모델명	중소제조업 정년/고용 연장형 임금피크제
임금피크제 유형	정년을 연장하거나, 퇴직 후 고용을 연장하는 대신에 일정시점부터 임금을 감액하는 방식
설계 방향	임금피크제 보전수당 지급요건을 충족하도록 모델 설계
정년	56세 이상
피크 연령	현재 임금수준 분석을 통한 자율적 결정
임금 감액율	피크 임금 대비 10% 이상 감액

### 2) 컨설팅 모델 확산의 필요성

- 중소기업의 경우, 신규직원 채용이 어렵고 숙련기간이 길어 숙련된 고령인력을 지속적으로 활용하고자 하는 니즈가 있으나 연공급 임금체제로 인하여 고령인력 보유시 인건비 부담이 가중된다는 문제가 있음.
- 따라서 중소기업에 적합한 임금피크제 모델을 컨설팅하여 확산할 필요성이 있음.

### 3) 중소기업 임금피크제 모델 예시



## 라. 컨설팅 프로세스 및 단계별 추진내용



### 1) 도입준비

- 임금피크제 설계를 위한 노사공동 TFT를 구성: 임금피크제 설계는 근로자의 임금 및 정년과 관련한 문제로 노사가 공동으로 분석 결정하는 것이 실행상의 문제점을 사전발견하고 노사합의를 이끌어내는데 유리함.

### 2) 분석단계

- 재무현황 분석: 수익성, 유동성, 성장성, 생산성 등 기업의 재무현황을 다각도로 분석하여 임금 피크제 도입의 타당성과 임금피크제 유형을 유추함.
- 인력현황 분석: 연령대별 구성 비율, 연령대별 인건비를 분석하여 기업의 고령화 비율과 연령대별 인건비 비율을 도출하고 임금굴절의 적정 연령을 유추함.

- 임금체계 분석: 연령대별 임금 분포, 직급별 임금분포 등을 임금 정책선으로 표현하여 이를 동종업계 평균임금, 기업평균임금과 비교하여 임금 굴절률 및 굴절 유형 등을 유추함.

### 3) 설계단계

- 근로자 설문조사: 근로자 설문조사를 통해서 선호하는 임금피크제 모델을 도출함.
- 분석 결과 총합을 통한 설계안 도출: 근로자 설문조사, 재무/인력/임금체계 분석결과를 총합하여 임금피크제 최종 설계안 도출

### 4) 협의단계

- 노사협의 및 합의: 노사협의회 또는 단체교섭을 통하여 임금피크제 도출안에 대한 최종협의 및 합의도출
- 전직원 설명회 개최: 임금피크제 설계안에 대한 전직원 설명회를 개최, 임금피크제 도입 내용에 대한 상세한 설명 및 질의응답

### 5) 실행단계

- 제도 도입을 위한 절차적 요건 구비: 취업규칙 변경 및 단체협약 체결, 임금피크제 운영규정 제정, 퇴직금 중간정산, 근로계약 재작성

## 마. 기대효과

### 1) 근로자 측면

- 정년연장형 임금피크제 도입을 통해서 임금피크제를 도입하지 않았다면 정년퇴직 하였을 고령인력을 재고용하는 효과가 기대됨.
- 고령자는 정년연장을 통해서 고용불안을 해소하고 사회적·경제적 지위 유지하여 안정적인노후생활 효과를 기대할 수 있음.

## 2) 기업측면

- 고령인력의 인건비 부담을 덜어 절감된 인건비를 신규설비투자 및 신규인력 채용에 활용 가능함.
- 숙련된 고령인력을 지속적으로 활용함으로써 신규인력 초기적용 비용(교육훈련비, 불량발생 등) 절감

## 3) 사회적 측면

- 고령화 시대에 있어 노동력 부족 상황을 해결할 수 있으며 실업을 해소하고, 장기적으로 고용을 창출하는 효과가 기대됨.
- 고령인력이 경제적 지위를 지속적으로 유지함으로써 국가의 사회보장비용부담의 완화
- 고령인력의 실직에 따른 사회적 문제점(노인범죄, 가정파괴 등)을 사전에 예방 가능

근로자 측면	사용자 측면	사회적 측면
<ul style="list-style-type: none"><li>• 고용안정/사기진작</li><li>• 근로의욕/신분유지</li><li>• 안정된 생활</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 경쟁력 강화/인건비 절감</li><li>• 신규인력 창출/고령자 활용</li><li>• 능력중심의 인사실현</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 노동력 부족 해결</li><li>• 사회보장비용부담의 완화</li><li>• 실업해소,고용창출</li></ul>

## 3. 단시간 근로모형

### 가. 정 의

- 사업장의 전체 혹은 일부 근로자의 1주간의 소정 근로시간이 통상 근로자의 1주간의 소정근로시간에 비하여 짧은 근로모형

## 나. 필요성

### 1) 여성경제활동참가 패턴과 기혼여성의 노동시장 구조

- 우리나라 여성경제활동 참가 형태의 특징은 M자 커브로 대표
- 30대 초반에 나타나는 여성의 낮은 경제활동참가율은 이전 시기에 이탈한 여성들이 재취업을 하지 않음에 따름.
- 경력단절로 인한 숙련 마모가 빠른 고숙련 일자리로 취업되는 것은 불가능하기 때문에, 스스로 취업을 포기하거나 저 숙련 직종으로 취업하게 됨
- 현재 근무하고 있는 사업장에서 계속 고용되어 경력이 단절되는 것을 방지하기 위한 단시간근로 고용모델이 요구됨.

### 2) 일/가정 양립과 시간제약

- 남녀노소를 막론하고 일/가정 양립의 핵심은 시간배분의 문제임
- 특히 기혼여성의 경우 자녀양육부담이 집중되는 시기에 단시간근로에 대한 분명한 선호가 존재함.
- 자녀양육기에 노동시장에서 완전히 이탈하기보다 근로시간을 줄이는 방식으로 적응하는 경우 원상태로의 복귀가 수월함.

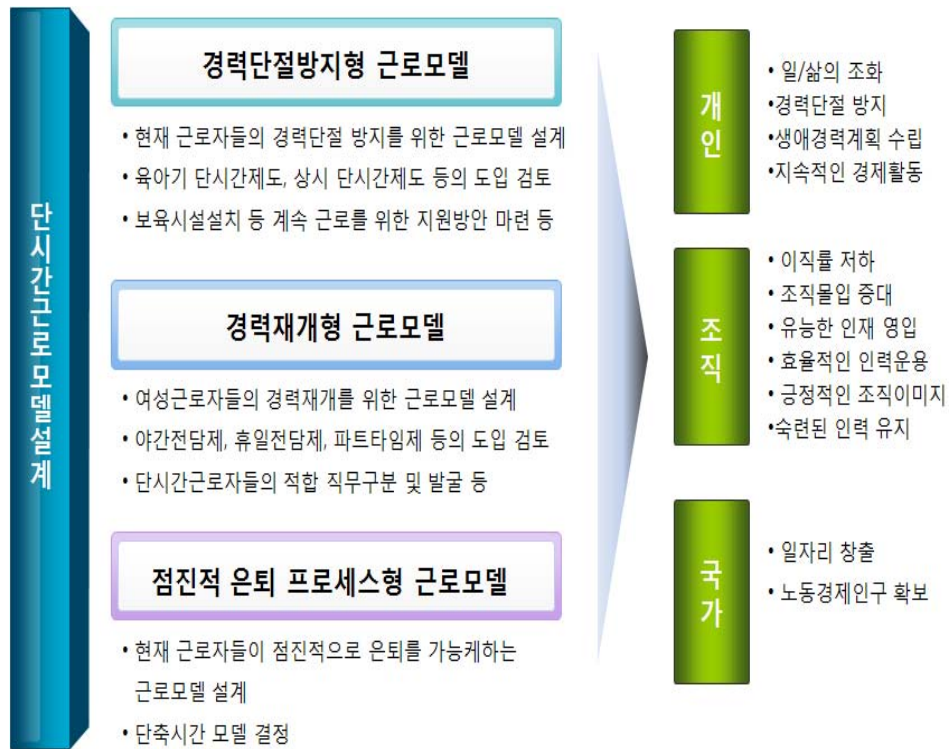
### 3) 기업 유연화 전략

- 기업들은 개인주의화, 고령화 등 사회경제적, 인구학적, 문화적 변화에 따라 근로시간 유연화의 요구를 받고 있음.
- 급변하는 환경에 맞춰 노동의 수량적 조정을 원활히 하고자 함.

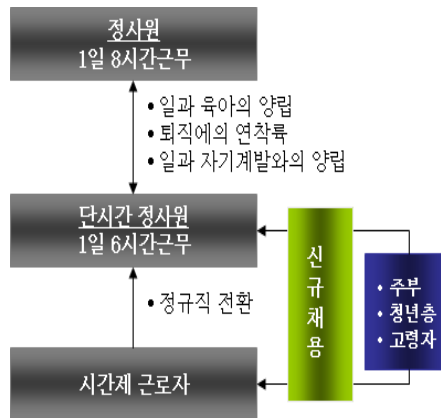
※ 이처럼 단시간근로의 확대는 고용률이 상대적으로 낮은 그룹의 고용기회를 개선할 뿐만 아니라 동시에 기업과 국민경제의 경쟁력을 강화하는 중요한 수단이 될 수 있음.

## 다. 컨설팅 모델

### 1) 경력단절방지형 근로모델



- 현재 근무하고 있는 사업장에서 계속 고용되어 경력이 단절되는 것을 방지하기 위한 고용모델
- 육아기 단시간정사원제도(Job Sharing)
  - 기존의 전일제 육아휴직 대신 주15시간 이상 30시간이내의 범위에서 근무
- 상시 단시간정사원제도
  - ① 채용 당시부터 단시간정사원으로 채용, ② 전일제 정사원으로 채용되었으나 개인 사정 등으로 상시 단시간 정사원으로 고용형태 변경, ③ 단시간근로자를 단시간정사원으로 전환



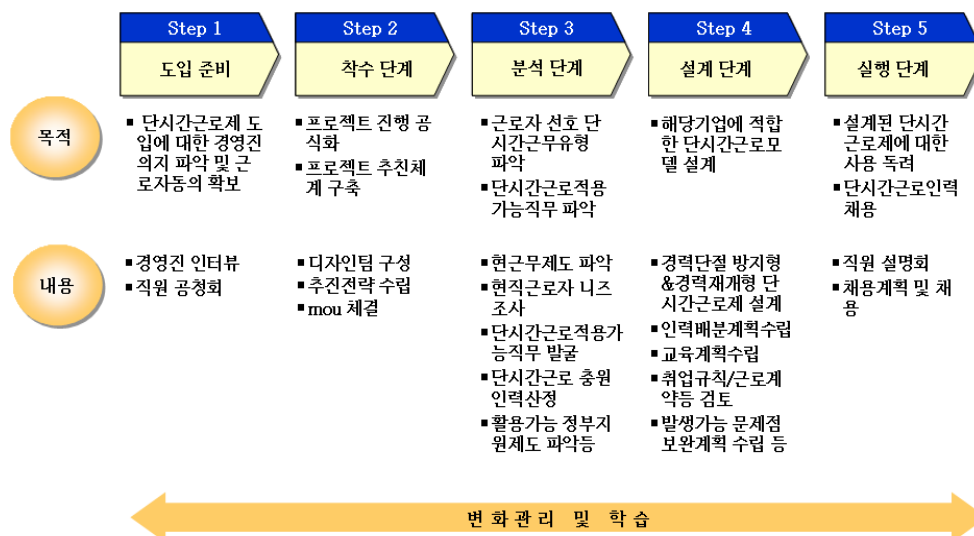
## 2) 경력재개형 근로모델

- 여성들이 노동시장으로의 재진입을 원활하게 하게 위한 근로모델
- 단시간근로가 적합한 직무군을 분류하고, 직종에 따라 야간전담제, 휴일전담제, 파트타임제 등의 도입

## 라. 컨설팅 프로세스 및 단계별 추진내용

### 1) 도입준비

- 경영진 인터뷰, 전직원 공청회 등을 통해 단시간근로제 도입에 대한 경영진의 의지 파악, 직원들의 동의 구함.



## 2) 착수단계

- MOU를 통해 프로젝트 진행을 공식화하고, 프로젝트 추진을 위한 전략 수립 및 디자인팀 구성

## 3) 분석단계

- 현재 운영되고 있는 근무제도를 파악, 근로자들의 단시간근로에 대한 요구 조사
- 단시간근로인력 활용이 가능한 직무를 선별, 단시간근로제 설계로 신규충원이 요구되는 단시간근로 인력 산정
- 단시간근로 인력 충원에 대해 활용 가능한 정부지원제도 등 검토

## 4) 설계단계

- 단시간근로자들의 근무시간, 근로조건, 직무범위 등의 근무제도와 교육제도 설계
- 근로기준법, 비정규직 보호법(별첨2) 등 단시간근로인력 활용과 관련한 법 규정 검토, 해당사항 정비
- 단시간근로인력 활용에 따라 발생할 수 있는 문제점 예측, 보완책 마련

## 5) 실행단계

- 직원설명회 등을 통한 단시간근로제에 대한 직원활용 독려
- 모집시기 등 채용과 관련한 계획을 수립, 채용 시행

## 마. 기대효과

### 1) 근로자 측면

- 단시간근로를 통해 근로자들은 생애경력계획을 수립함으로써 일/삶을 조화시킬 수 있으며, 경력단절 없이 지속적인 경제활동을 추구할 있음.

### 2) 기업 측면

- 기업은 유연한 인력활용으로 근로자들의 이직률 저하, 조직몰입 증대, 유능한 인재 영입이 가능하며, 긍정적인 조직이미지를 형성할 수 있음.
- 점진적 은퇴 프로세스의 활용으로 숙련된 고령인력의 보유가 가능함.

### 3) 사회/국가 측면

- 기업들의 단시간근로 확산을 통해 일자리를 창출하고, 더 많은 노동경제 인구를 확보 할 수 있음.

## 4. 임금직무체계 개선

### 가. 정 의

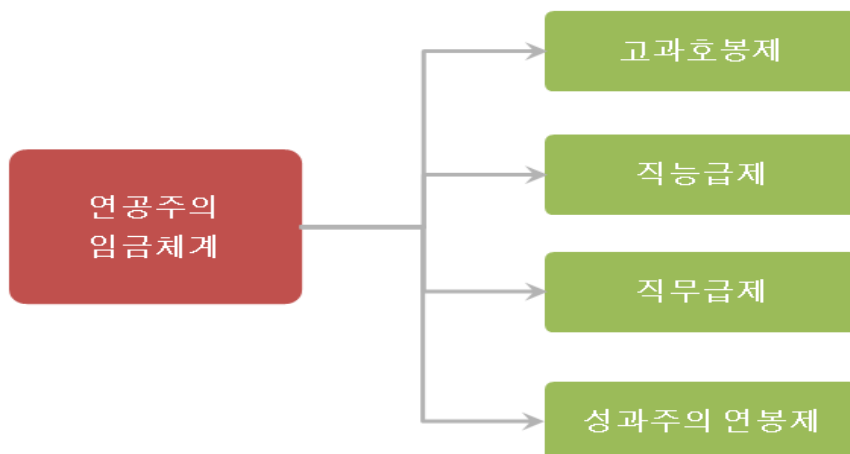
- 기업 내의 직급·연공서열 중심의 인사제도를 탈피하고 직무·성과·역량 중심의 인사제도를 도입하여 기업의 생산성을 제고하고 공헌도에 따라 공정하게 보상할 수 있는 새로운 시스템을 도입하는 것

## 나. 필요성

### 1) 임금직무체계 개선 필요성

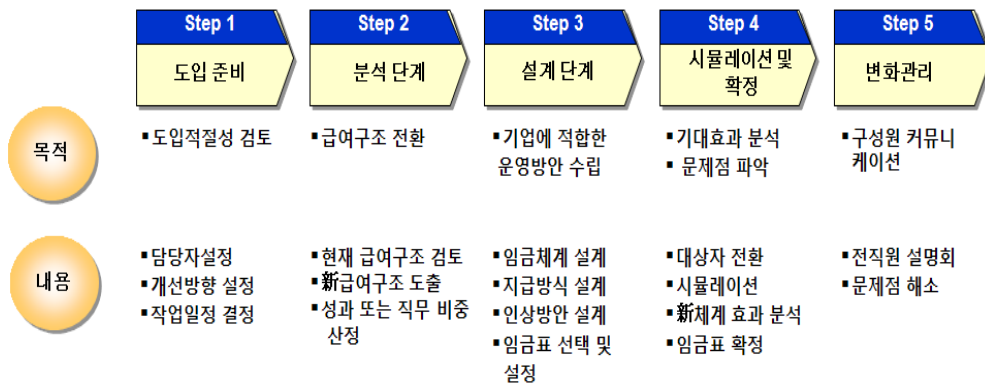
- 경직적인 연공급은 기업의 생산성을 악화
  - 개인 또는 조직의 성과와 연계성이 약하여 노동비용 부담액이 조직의 생산성을 상회
  - 기업의 고용조정 유인이 발생
- 임금직무체계 개선을 위한 컨설팅 필요성
  - 기업의 생산성과 연계할 수 있는 탄력적인 임금·직무체계로의 개편으로 고용 유지 가능
  - 인구의 고령화 진행으로 임금부담이 증대하는 상황에서 기업의 생산성 제고 가능

## 다. 컨설팅 모델



- 고과호봉제: 근속에 따라 동일하게 호봉 승급하는 대신 개인 평가 결과에 따라 차등호봉 승급하는 방식으로 기존의 호봉표를 유지하되 개인성과에 따라 승급의 단계가 달라지는 방식
- 직능급제: 직무담당자의 직무수행능력의 종류와 정도를 기준으로 자격등급을 결정하고 등급 및 숙련도에 따라 임금을 지급하는 방식
- 직무급제: 개별직무의 상대적인 가치에 따라 직무등급을 도출하고 직무등급에 기반하여 임금수준을 결정하는 방식
- 성과주의 연봉제: 개인의 능력 및 성과에 따라 차년도 임금을 연 단위로 결정하는 임금방식

## 라. 컨설팅 프로세스 및 단계별 추진내용



### 1) 도입·준비 단계

- 임금직무체계전환의 필요성 검토
  - 현상분석 및 개선방향 설정
  - 작업계획 수립, 일정 및 자원배분 결정
  - 과제를 수행할 담당인력 및 세부 진행 방향 수립
- 직급구조 정비 또는 동종사 직무/임금구조 조사 (필요시)

## 2) 분석 단계

- 현 급여구조 분석을 통한 문제점 확인
- 新임금체계를 고려한 급여구조 통폐합 및 간소화
- 직무조사 실시 및 직무기술서 작성(필요시)
- 총 임금 내 성과 또는 직무 비중 산정

## 3) 설계단계

- 임금체계의 기본구조 설계
- 직급별·직무별 기본연봉 수준 정의
- 임금 인상 방식 설계 및 인상표 작성
- 임금 지급을 위한 산식 및 그래프 작성

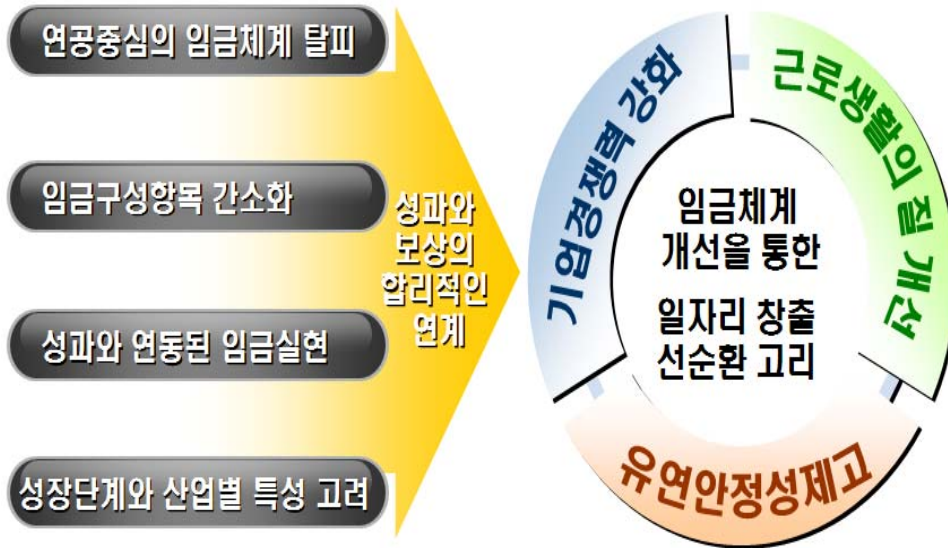
## 4) 시뮬레이션 및 확정 단계

- 비용 및 전환 대안 시뮬레이션
- 전환시점에서 개인의 업무수준, 능력, 직무 등을 중심으로 등급을 부여, 新체계에 부합하는 등급으로 전환
- 임금직무체계전환을 위한 매뉴얼 작성(전환내용 설명, 변화비율 시뮬레이션)
- 법률적 검토

## 5) 변화관리 단계

- 임금직무체계 전환을 위한 공감대 형성
  - 설명회 실시, booth 설치, 노사협의회 협의, 노조협의
- 제도 pilot 시행 및 문제사항 조치/해결

## 마. 기대효과



### 1) 기업 차원

- 성과와 연동된 임금제도의 도입으로 노동비용 부담 감소
- 기존 연공중심의 임금체계에서 비롯된 고용조정 유인 감소
- 임금관련 구성항목 간소화 및 성과연동 지급으로 인해 임금차별 논란 해소
  - ➔ 기업의 경쟁력 강화

### 2) 근로자 차원

- 직무에 상응하는 임금 수취, 성과에 연동된 임금 수취로 인해 고용 안정성 증대
- 개인의 고용안정성 증대에 따른 가계 생활 안정
- 전문 직무 수행으로 인한 직무만족도 향상
  - ➔ 근로생활의 질 개선

### 3) 사회적 차원

- 임금과 생산성의 괴리 완화로 인한 고용유지 및 고용창출 기대
- 개인의 고용안정성 증대에 따른 가계 생활 안정 및 근로빈곤 개선
- 노사관계 안정화
- 인력 구조조정으로 인한 사회적 비용 감소
  - ➔ 유연안정성 제고

## 5. 배치전환

### 가. 정 의

- 사용자가 업무내용과 양의 변화, 조직의 변경 등에 따라 근로자의 연령·경험·능력·특기 등 종합적인 사항을 참작하여 가장 능률적으로 일할 수 있도록 기업 내에서 종업원의 배치를 바꾸는 일을 배치전환이라 말함.

### 나. 필요성

#### 1) 배치전환의 필요성

- 불황기 고용유지를 위한 노사상생 방안
  - 잉여인력을 배치 전환함으로써 다양한 직무경험과 더불어 학습의 기회를 제공
  - 배치전환으로 근로자에게 복수공정에 대한 직무경험을 통해 기업 내부의 질적 유연성 확보
- 인력 구조조정의 한계 극복
  - 불황기의 대처로써 인력 구조조정이 구성원의 조직몰입을 해치고, 구성원의 숙련과 몰입을 저하시키는 등의 한계를 나타냄.

## 2) 배치전환을 위한 컨설팅 필요성

### 인력 및 정보의 부재

- 배치전환을 원하는 중소기업의 경우 인력 및 정보의 부재로 인해 배치전환목적별로 적절히 대응하지 못함.

### 불필요한 갈등 방지

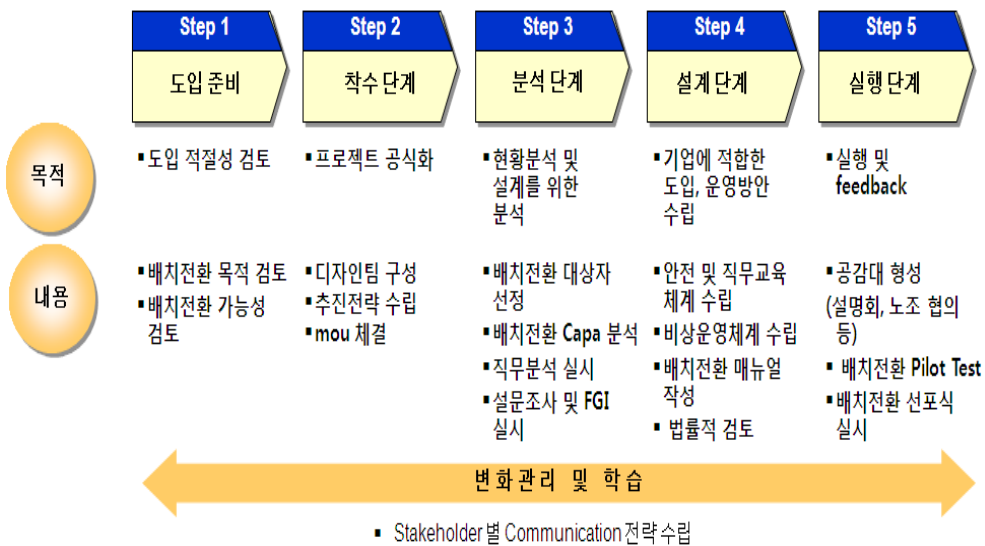
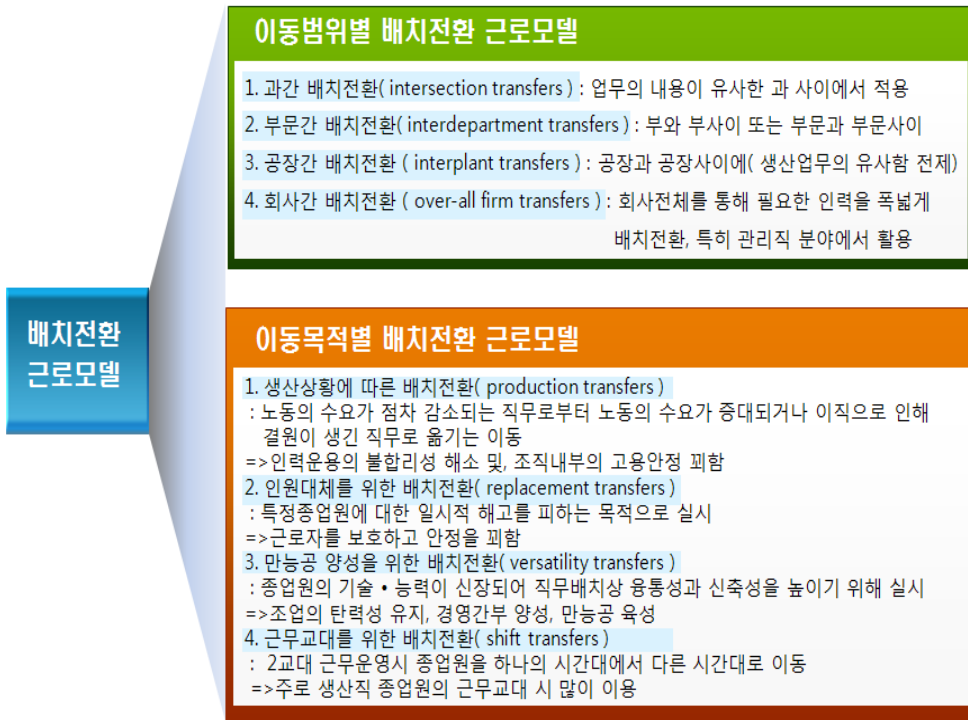
- 배치전환은 노사관계에서 부당노동행위로 오해할 소지가 있는 방식이므로, 중립적인 공익기관에서 배치전환에 대한 컨설팅을 통해 불필요한 사내 갈등을 방지할 수 있음.

## 다. 컨설팅 모델

### 라. 컨설팅 프로세스 및 단계별 추진내용

#### 1) 도입·준비 단계

- 배치전환의 목적 검토: 라인 축소에 대비한 배치전환, 내부 유연성 증대, 문제해결력 증진, Succession plan, 신규라인 증설에 따른 배치전환, 생산성 증대
- 배치전환 가능성 검토



## 2) 착수단계

- mou체결, TFT 구성, 팀빌딩 워크숍 시행

## 3) 분석단계

- 배치전환 니즈파악을 위한 직원설문조사 및 심층인터뷰(FGI)실시

- 배치전환 대상자 선정, 배치전환을 통한 생산 Capa 분석, 배치전환 유형 및 형태 검토
- 배치전환을 위한 직무분석 실시

#### 4) 설계단계

- 배치전환을 위한 안전교육, 직무교육에 관한 학습체계 설계
- 예상되는 문제점 검토(비상운영체계 수립)
- 배치전환을 위한 매뉴얼 작성(배치전환비율 설정, 로테이션 Term, 배치전환 절차)
- 법률적 검토

#### 5) 실행단계

- 배치전환을 위한 공감대 형성: 설명회 실시, 홍보 booth 설치, 노사 협의회 협의, 노조협의, 팀단위 의견 수렴 등
- 배치전환 pilot test : 배치전환 선포식 실시, 배치전환 시범 운영

### 마. 기대효과

#### 1) 기업 차원

- 배치전환에 따른 생산성 향상
- 기술혁신에 따른 업무변화에 대응
- 업무량의 증감에 대응하는 노동력의 효율적 활용
- 유희(잉여)인력에 대한 숙련 수준 향상
- 잉여 인력에 대한 고용유지를 통해 직무몰입 및 조직 Loyalty

## 2) 근로자 차원

- 교육훈련의 기회를 통한 다양한 업무 기술 및 범위 습득(다기능화 습득)
- 개인의 고용안정성 증대

## 3) 사회적 차원

- 불황기 전환배치를 통한 고용유지 효과
- 인력 구조조정으로 인한 사회적 비용 감소

