

Working Paper

국내 건설업체
인력 구조조정의 실태 분석

1998. 12. 19

김태황·심형석

한국건설산업연구원

< 차 례 >

I. 서 론	1
II. 인력 구조조정의 목적과 방식	3
III. 외국의 사례	5
1. 사례	5
2. 시사점	7
IV. 국내 건설업체 인력 구조조정 현황	9
1. 인력 과부족 현황	9
2. 인력 구조조정 추진여부 및 실시이유	11
3. 인력구조조정 추진시기 및 방법	12
4. 인력 구조조정의 효과	13
5. 인력 구조조정의 대상 및 애로사항	15
6. 인력 구조조정의 제도적 개선방안	16
V. 정책 및 전략 제안	19
1. 건설 생산 체계의 표준화를 통한 인력 대체 방안	19
2. 기술 인력의 풀(pool) 제도 도입 방안	21
3. 노사 협조적 구조조정 전략 방안	23
VI. 결 론	27
참고문헌	29

<부록> 설문서 양식

〈표차례〉

<표 1> 미국 기업들의 인력 구조조정의 유형별 사례	5
<표 2> 직종별 인력 과부족 현황	10
<표 3> 직급별 인력 과부족 현황	11

〈그림차례〉

<그림 1> 인력 규모의 적정 여부 판단 기준	9
<그림 2> 인력 구조조정의 추진 여부	11
<그림 3> 인력 구조조정의 추진 시기	12
<그림 4> 인력 구조조정의 방법	13
<그림 5> 인력 구조조정의 긍정적 효과	13
<그림 6> 인력 구조조정의 부정적 효과	14
<그림 7> 추가 조치 병행 여부	14
<그림 8> 인력 구조조정 후 임시 직원 활용 여부	15
<그림 9> 인력 구조조정의 대상자 선정 기준	16
<그림 10> 인력 구조조정 추진의 애로사항	16
<그림 11> 인력 구조조정을 위한 제도적 개선방안	17

I. 서론

장기 불황이 당분간 지속될 것으로 예측되는 우리 경제의 최대의 관심사 중 하나는 경제 구조조정에 따른 실업 문제이다. 실업의 증가는 구조조정과 밀접한 상관 관계를 가진다. 구조조정이 추진되면, 단기적으로는 실업이 증가한다. 그러나 장기적으로는, 구조조정의 결과 생산 체계가 효율화되고 생산성이 향상되어 고용이 구조조정 이전 수준 또는 그 이상으로 증가할 수 있다. 이에 반해, 실업이 증가하여 가계의 소득이 감소되고 이것이 소비와 저축의 감소를 초래하여, 국민 경제의 총수요가 위축되고 기업의 수익이 저하됨으로 인해 중국에는 구조조정 과정이 더욱 어렵게 될 수도 있다. 그러나 IMF의 구제 금융을 신청한 현재의 상황은 구조조정을 당위의 문제로 받아들이게 만들고 있다.

기업 차원에서의 구조조정은 사업 부문과 함께 인력 부문도 동시에 추진되고 있다. 올해 들어 5대 건설업체 중 H건설, D건설, D건설은 승진 연한과 징계 여부 등의 기준에 따라 10~15%의 관리직을 희망 퇴직의 형식으로 퇴출시켰다. 와 S건설은 98년 10월 현재 5% 수준이지만 연말까지 퇴출자의 수를 증가시킬 방침이며, 특히 S건설의 경우는 30~40% 수준에 이를 것으로 알려졌다. 하지만 이러한 정규직의 퇴출 외에 계약직 근로자의 정리, 정규직의 계약직 고용, 분사(分社)를 통한 인력 조정 부분까지 고려한다면 그 규모는 훨씬 커진다. 더욱이 노동조합이 조직되어 있지 않은 기업의 경우에는 퇴출 비율이 30% 이상에 이르는 실정이다.

이러한 상황에서, 본 연구의 목적은 국내 건설업체가 현재 진행하고 있거나 계획하고 있는 인력 구조조정의 실태를 파악하고 바람직한 인력 구조조정의 방안과 이를 위한 제도적 개선책을 마련하고자 하는 것이다. 이러한 목적하에 본 연구는 먼저, 인력 구조조정의 목적, 방식 및 방향성을 개괄적으로 살펴보고, 구조조정을 성공적으로 추진한 선진국 기업들의 사례를 분석하여 시사점을 도출하였다. 이어서 국내 건설업체를 대상으로 실시한 설문조사의 결과를 분석하여 국내 건설업체의 인력 구조조정의 실태를 파악하였다. 마지막 장에서는 향후 인력 구조조정의 효과를 증대시키기 위한 제도적·정책적 개선 방안을 제안하였다.

II. 인력 구조조정의 목적과 방식

인력 구조조정의 목적은 인적 자원을 효율적으로 관리하여 노동 생산성을 향상시키는 것이다. 구조조정의 필요성은 경기 상황이나 기술의 급격한 변화와 함께 기업 또는 산업의 비효율적인 생산 구조로부터 제기된다. 현재 국내 건설산업을 살펴보면, 1인당 매출액의 증가율은 96년의 20.39%에서 97년에는 13.03%로 하락하였으며, 더욱이 1인당 부가가치의 증가율은 10.80%에서 2.66%로 급락하여 노동 생산성의 제고를 위한 구조조정이 필요한 실정이다.

인력 구조조정의 방식은 크게 수량적 조정, 기능적 조정, 임금 조정 및 조직의 조정 등으로 유형화될 수 있다. 먼저, 수량적 조정은 근로자의 수 또는 근로 시간과 같은 노동 투입량을 조정하는 방식으로서 신규 고용의 삭감 또는 중단 및 정리해고에 이르는 포괄적인 범위에서 적용된다. 결원이 발생하거나 추가 고용이 필요한 경우에, 정규직을 임시적으로 대체할 수도 있다. 또한, 고용관계를 유지하면서 근로시간을 감축하거나 무급 휴가 또는 임시 휴업을 확대하여 노동 투입량을 조정할 수 있다. 이러한 수량적 조정은 경상비용의 절감효과가 직접적으로 나타나므로 보편적인 방식으로 활용되고 있다. 그러나 신규 고용이 중지된 상황에서 희망 퇴출 또는 정리해고의 방식이 적용될 경우, 고용자는 근로자의 의사 결정 과정에 대한 정보가 부족하므로 오히려 우수한 근로자가 희망 퇴직하고 상대적으로 역량이 떨어지는 근로자가 잔류하게 되는 역선택(adverse selection)의 상황에 봉착할 우려도 있다. 이에 반해, 기능적 조정은 근로자의 다기능화와 노동력의 재배치를 통해 효율성을 제고시키고자 하는 방식을 의미한다. 다기능화는 상호의존성이 높은 직종들을 중심으로 생산직 기능근로자에게 보다 용이하게 적용될 수 있으며, 기술·관리직의 경우에는 직무의 재배치를 통해 효율성을 향상시킬 수 있다. 기업 특유의 교육·훈련과정을 통해 근로자의 다양한 역량을 재개발하고 적합한 직무에 재배치하여 동일한 노동투입량을 유지하면서 노동성과를 최대화시키려는 의도로 활용될 수 있다. 이러한 방식은 생산 공정 또는 관리 기능이 복합적이고 세분화되면서 그 활용도가 증가하고 있으며, 특히 기업 특유의 기능(관리) 훈련이 필요함에 따라 활용된다. 그러나 경우에 따라서는, 수량적 조정을 위한 우회적 방식으로 이용될 수도 있다. 이의 주된 방식은 파견, 전직, 출향 등이며 근로자의 역량이나 관심과는 무관하게 단지 모기업의 양적 조정만을 위한 수단으로 활용될 수 있다. 임금 조정은 생산 활동이 축소된 경우 고용의 감축 대신에 임금 체계의 다양화를

통해 전체 노동 비용을 절감하거나 비임금 노동 비용을 삭감하는 방식을 포함한다. 최근 우리나라에서도 전체 근로자에 대한 일률적인 임금조정보다는 성과급에 의한 차등적 조정이 확대되고 있는 추세이다. 임금조정방식은 절대노동비용을 절감하는 효과를 나타내는 측면과 아울러 고용안정과 차등적 조정의 인센티브(incentive)를 통해 근로자의 추가적 노력을 유도해 낼 수 있는 측면을 공유한다. 다른 한편으로, 근로자가 경제적 보상, 즉 경상 임금의 변화에 가장 민감한 점에 비추어 볼 때, 이 방식은 상대적으로 큰 폭의 임금 삭감을 겪는 근로자들의 사기 저하를 유발할 수도 있다. 마지막으로, 조직의 조정은 경영 환경의 변화에 대응하기 위한 탄력적인 기업 조직의 혁신을 의미하며, 관리 규모와 체계 및 의사 결정 과정의 전환뿐만 아니라 기업 지배 구조의 조정과 재구축을 포괄한다. 하청이나 외부용역의 확대를 통한 사업의 외부화 또는 기업의 핵심 역량의 강화를 통한 사업의 전략화 과정도 이에 해당된다. 이러한 조정방식은 개별 근로자의 수와 기능의 조정보다는 기업조직의 집단적 역량을 증대시키려는 인력구조와 체계의 조정을 지향한다.

인력 구조조정은 한편으론 경제·경영 환경의 변화에 대한 대응 전략이지만, 다른 한편으론 효율적인 생산 구조의 재구축이라는 능동적인 혁신 전략이다. 이러한 맥락에서 볼 때, IMF 시대의 경기 침체의 악영향을 크게 받고 있는 건설업체의 인력 구조조정의 과정이 다만 비용 절감의 차원에서만 진행되고 있다면, 자원의 효율적인 재분배를 통한 생산성과 경쟁력의 향상이라는 근본적인 취지와 기대 효과가 약화될 수밖에 없다. 따라서 이 시점에서, 건설 시장의 흐름에 적합하고 미래 지향적인 구조조정의 방향과 방식을 모색하는 것이 중요하다.

Ⅲ. 외국의 사례

1. 사례

국내 건설업체들의 인력 구조조정의 추진 실태를 분석하기 전에, 80년대 이후 먼저 구조조정의 과정을 거친 선진국들의 사례를 살펴보자¹⁾.

미국은 노동시장의 유연성이 높아 다운사이징(downsizing)을 고용 조정의 중심적 수단으로 활용하고 있다. 미국경영자연합회(AMA)에 따르면, 95년도에 미국 기업의 2/3가 다운사이징과 신규 고용을 동시에 실시하면서 신기술을 도입하고 작업 방식을 개선하며 생산/관리 조직을 조정하였다고 한다. 이러한 수량적 고용 조정은 기능적 조정에 의해 보완되고 있다. 80년대에 제록스(Xerox)는 인적 자원을 개발하고 종업원이 참여하는 노사 관계를 수단으로 비용 절감뿐만 아니라 매출의 급성장을 달성하였다. 또한 코닥(Kodak)은 90년대 들어 수익성이 하락하였을 때, 대량 해고를 통한 인건비의 감축보다는 근로자를 배치전환하여 인력의 활용도를 향상시켜 어려움을 극복했다. 예를 들면, 개발 담당직을 영업직으로 전환하여 기업의 채산성을 향상시켰다.

〈표 1〉 미국 기업들의 인력 구조조정의 유형별 사례

기업명	과정	성과	조정방식
Xerox	임금 동결, 고용 보장, 종업원 참여와 재교육, 인력 공급 체제 개선	비용 절감, 매출 급성장	기능적
Kodak	인원 감축 자제, 사업 정리, 배치전환, 채산성 추구	-	기능적
Compaq	신제품 개발시 전 부문이 참여, 상호 보완적 기능 강조	-	기능적
AT&T	인원 감축, 성과 경영제 도입, 배치전환, 재숙련 교육	품질 개선, 업무 수행 능력 향상	수량적+기능적
GM	정리해고, 팀제 운영, 종업원 참여 확대, 자율 경영제 도입	비용 절감, 품질 향상, 매출 증가	수량적+기능적
GE	사업체 매각, 인원 감축 → 근로자의 자율 운영 책임제 도입, 경영단계 간소화	연간 생산성 4% 상승, 비용 절감	수량적→기능적(단계적)
IBM	기능적 유연성 강조 → 신규 직원 채용 최소화, 조기 퇴직	비용 절감	기능적→수량적(단계적)

1) 최강식·이규용, 「우리나라 기업의 고용조정 실태」, 1998, 43~84쪽 참고

영국은 주로 수량적 조정과 임금 조정을 통해 유희 인력을 조절해 왔으나 80년대 들어 직무 분할과 직무간 이동을 이용하여 기능적 유연성을 강화하고 있다. South West Train의 경우, 96년에 민영화된 직후 관리직급을 대폭 축소시키는 조직 개편을 단행하고, 희망 퇴직자를 모집하여 인원 감축을 시행한 결과, 2년 전에 비해 개별 근로자의 임금은 20% 상승하였으나 총 인건비는 20% 절감하였다. 87년에 민영화된 British Airways는 근로자들의 자발적인 참여와 다양한 퇴직 제도를 통해 구조조정을 시행하였다. 경영진은 업무와 작업량을 재배치·재조정하고 직무간 진입 장벽을 제거하여 근로자로 하여금 적성과 관심에 맞는 업무를 선택할 수 있도록 하였다. 대신, 직무 이동에 따르는 임금 수준은 동일하게 적용하였다. 또한 퇴직금에 대한 세금을 면제하거나, 과잉 고용 직종 또는 특정 직종에 국한시키는 퇴직 제도를 활용하여 근로자들의 희망 퇴직을 유도하였다. British Telecommunications도 80년대 말의 경기 침체와 시장 경쟁 구조의 변화에 따라 90년대 들어 적극적인 구조조정을 실시하였다. 인원 감축이 주된 조정 방식이었으나, 배치전환을 중심으로 한 기능적 조정을 병행했으며, 조정 과정에서 노조를 경영 전략의 수립에 적극 참여시켜 노조의 적극적인 지원을 받았다. 또한 퇴직자에 대한 보상금을 대폭 확대하여 자발적인 퇴직을 유도하였다. 한편, 실업의 증가가 가장 중대한 사회적 문제로 대두된 프랑스와 독일은 실업 해소를 위한 구조조정이 지속되고 있다. 조기 퇴직제를 시행하여 인원을 감축하는 한편, 젊은 층의 신규 고용을 통해 인력 구조를 조정하고 있다. 예를 들어, 프랑스의 최대의 건설 장비 제조업체인 뽀땡(Potain)은 95년부터 노사협의를 통해 조기 퇴직 제도와 더불어 주당 근로 시간을 단축하고 임금 인상폭을 줄여 상대적으로 고용 안정을 높임으로써 실업의 증가에 대응하고 있다. 독일의 폭스바겐(VW)도 95년 이후 노사간의 일의 공유(work-sharing) 협정을 통해 탄력적 근로 시간제를 실시하여 인원 감축과 실업 방지의 효과를 추구하고 있다²⁾.

2) 프랑스와 독일을 중심으로 크게 확산되고 있는 ‘근로 시간의 단축’ 또는 ‘일의 공유’의 정책은 프랑스에서 98년 5월에 ‘근로시간단축법(la loi d’Aubry)’이 입법화되면서 본격화되고 있다. 이 법안에 따라, 법정 정규 근로 시간은 피용자 20인 이상의 기업에 대해서는 2000년 1월 1일부터 주당 39시간에서 35시간으로 단축되고, 나머지 기업들에 대해서는 2002년부터 적용된다. 이에 따라, 근로 시간은 약 10%가 단축되는 반면, 약 6%에 해당되는 신규 고용이 창출되거나 고용이 유지될 것으로 기대하고 있다. 기업의 비용 증가를 보전해 주기 위해, 정부는 실시 첫 해에는 사회 보장 부담금의 40~50%, 다음의 6년 동안은 30~40%를 감면해 주는 혜택을 부여하기로 하였다. 이러한 정책의 논지는 구체적으로 다음과 같다.

임금 총액과 생산성 및 생산량이 불변일 경우, 근로 시간이 단축됨에 따라 임금은 11.4% 상승하는 결과를 초래한다. 향상적인 생산성 향상 부분과 근로 시간의 단축에 따른 생산성 향상 부분을 더하여 전반적으로 향상된 총생산성은 상대적으로 상승한 임금의 1/3, 즉 3.8%의 수준에 이르게 될 것으로 가정한다. 그 결과, 실제적인 임금 상승의 정도는 7.6%에 해당된다. 또한 신규 채용자의 임금은 평균 임금의

일본의 경우, 복합 불황의 여파가 지속되면서 대부분의 기업들은 고용의 유연화를 증대시키는 동시에 개인의 직능에 대한 평가를 강화하는 경향을 나타내고 있다. 즉, 한편으로는 신규 채용의 억제, 배치전환, 파견, 전직, 휴일의 증가, 희망 퇴직의 권유, 정리해고 등을 통한 수량적 또는 기능적 고용 조정을 증가시키고, 다른 한편으로는 근로자 개인의 직무 수행 능력에 따른 경력 관리 체계를 운용하는 비중이 점증하고 있다.

2. 시사점

전반적인 경기 침체와 기업 수익성의 하락에 직면하여 지난 80년대부터 인력 구조조정을 성공적으로 실시해 온 선진 기업들의 사례를 통해 다음과 같은 시사점을 고찰할 수 있다.

첫째, 대부분의 경우, 인원 감축과 임금 조정을 통한 비용 절감의 전략이 중심을 이루고 있으나, 보다 효율적인 생산 및 경영 구조의 구축을 위한 기능적·조직적 조정 전략이 병행되고 있다. 이는 경제·경영 환경의 변화에 대한 기업의 보다 능동적이고 적극적인 대응을 의미한다. 한편으로, 구조조정의 외부적 요인에 대응하고, 다른 한편으로 기업 내부의 구조적 요인을 개선하여 새로운 인력 운용 체계를 구축한 것이다.

둘째, 특히 미국과 일본 기업들은 이중적 내부 노동 구조를 전반적으로 확산시키고 있다. 불확실한 산업 환경의 변화에 대응하기 위하여 고용의 유연화를 증대시키는 동시에 유능한 인력의 동기부여를 진작시키기 위해 안정적인 고용과 경제적 유인(incentives)을 보장하는 경향을 나타내고 있다. 유희 과잉 인력의 해소와 핵심 인력의 부가적인 기여도를 유도하고 있는 것이다. 즉, 이러한 인력 구조조정은 고용의 조정뿐만 아니라 생산성을 향상시키고 근로자의 조직에 대한 자발적인 몰입을 유인하는 인적 자원 관리의 한 방식이다.

셋째, 프랑스와 독일의 경우, 기업의 고용 조정은 사회 전체의 실업 문제와 연계되어 시행되고 있다. 이 과정에서 노사간의 협의가 조정 방식의 결정에 중요한 역할을 담당하고 있다. 기업 내부의 인력 조정 과정이 외부 시장에서의 신규 인력의 채용과 연계됨으로써,

80% 수준이므로 추가적인 임금 비용은 6%로 하락하고, 정부 보조금이 약 3% 수준에서 지급될 경우 최종적인 비용 상승률은 3% 수준으로 환산된다. 따라서, 근로 시간이 단축되더라도 기업의 추가적인 임금 비용의 부담은 통상적인 임금 상승률의 수준에 불과하다는 주장이다. 근로 시간의 단축에 따른 상대적 인건비 상승률(11.4%)이 보전되는 내용을 도식화하면 다음과 같다.

11.4%	-	3.8%	-	1.6%	-	3%	=	3%
(단위 상승률)		(생산성 향상)		(신규인력 저임금)		(정부 보조금)		(통상 임금 상승률)

사회적 유대 관계를 유지하려는 사회·노동 정책 기조의 특징이 두드러진다. 노동 시간의 단축을 통한 고용 안정은 고실업률의 사회에서 근로자의 참여도를 향상시키고 조직의 역량을 강화할 수 있는 유인이 될 수 있다.

넷째, 이러한 사례를 통해 볼 때, 결국 인력 구조조정 과정은 산업과 기업의 복합적인 특성에 따라 다양한 양상을 나타낼 수 있으나, 뚜렷한 공통적인 특징은 근로자들의 개인적 및 집단적 역량을 강화하도록 그 방향이 설정되고 과정이 추진되었다는 것이다. 인원 감축이나 임금 삭감, 즉 인건비 절감의 목표는 그 자체로서의 의미보다는 기존 인력 구조와 활용 체계에서의 비효율적인 요소를 줄이거나 제거해 나아간다는 측면에서 평가될 수 있는 것이다.

IV. 국내 건설업체 인력 구조조정 현황

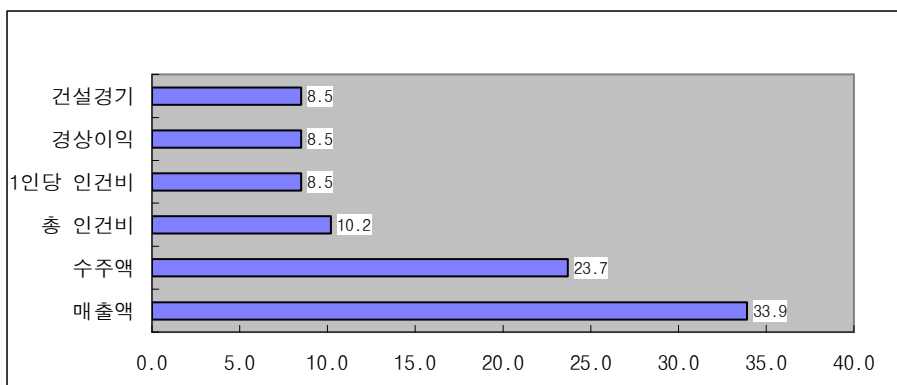
현재 건설업체들의 인력 구조조정은 대상 인력의 수 등 양적인 측면만이 강조되고 있다. 그러나 인력 구조조정을 어떤 방법과 기준으로 추진하였으며, 시행 후 어떤 효과가 있었는지 등 질적인 측면 또한 중요하게 고려되어야 한다. 왜냐하면 현재의 인력 구조조정은 IMF 시대라는 특수한 외부의 환경에 의해 시작되었지만, 향후에도 적절한 인력의 규모를 유지하는 것은 기업의 경쟁력 확보를 위한 필수적인 조건이기 때문이다.

이러한 취지에서 인력 구조조정의 질적인 측면을 살펴보기 위해 건설업체 인사관리 담당자들의 모임인 '건설업체 인사관리자 협의회'(이하 건인회)와 공동으로 「건설업체 인력 구조조정의 실태 및 개선 방안」에 대한 설문조사를 98년 8~9월간 실시하였다. 모두 91개 회원사 중 법정관리나 화의를 신청한 업체를 제외한 80개 회원사를 조사 표본으로 하였다. 회수된 30개 설문서를 분석하였다.

1. 인력 과부족 현황

인력 구조조정을 추진하기 위해서는 먼저, 자사가 보유하고 있는 현재 인력의 규모가 적정한지 여부를 파악하는 작업이 선행되어야 한다. 이를 위해 건설업체들은 자사 나름의 판단 기준을 마련하고 있어야 한다. 자사 인력의 적정 여부를 판단하기 위해 33.9%의 업체들이 '매출액'을, 23.7%의 업체들이 '수주액'을 판단 기준으로 사용하고 있다. 이에 반해 인건비와 직접관련이 되는 '총 인건비'나 '1인당 인건비'를 판단 기준으로 사용하고 있다고 응답한 건설업체는 각각 10.2%, 8.5%에 달해 상대적으로 적은 비중을 보였다.

<그림 1> 인력 규모의 적정 여부 판단 기준



자사 인력의 규모가 과잉이라고 응답한 건설업체들이 79.3%로 압도적이었다. 직종별로는 토목직은 적정하다고 평가한 업체가 70.9%로 다수였으나 사무관리직과 건축직은 각각 74.1%와 73.1%의 업체들이 과잉이라고 응답하여 직종별로 차이를 보였다³⁾. 이는 현재 건설 프로젝트가 직종별로 토목 사업보다는 건축 사업의 물량이 상대적으로 많이 감소한데 기인한 것으로 파악된다. 그리고 건설산업은 이러한 직종별 사업 물량의 감소가 즉각적으로 인력의 적정 여부에 반영되는 업종임을 보여준다.

〈표 2〉 직종별 인력 과부족 현황

항 목		부 족	적 정	과 잉
전 체		2 (6.9%)	4 (13.8%)	23 (79.3%)
사무관리직		1 (3.8%)	6 (22.2%)	19 (74.1%)
기술직	건축직	1 (3.8%)	6 (23.1%)	19 (73.1%)
	토목직	2 (8.3%)	17 (70.8%)	5 (20.8%)

직급별 인력 과부족 현황에 대한 질문에는, 사원부터 임원까지의 직급 대다수가 과잉이라고 응답한 경우가 많았다⁴⁾. 그러나 임원이나 대리, 사원에 비해 부차과장 직급이 과잉이라고 응답한 업체가 각각 67.9%, 65.5%, 62.1%로 상대적으로 높아, 직급별로는 중간 간부를 과잉으로 생각하는 경우가 상대적으로 많았다. 이는 최근의 조직 구조가 팀제 등으로 슬림화 되면서 중간 간부의 역할이 줄어들어 발생하는 현상으로 파악된다. 한국노동연구원에서 금년 3월 10일에서 3월 31일간 국내 300개 기업을 대상으로 고용조정 현황을 조사한 자료에서도, 인력감축이 시급하다고 응답한 직급은 부차장급이 31.8%, 과장대리급이 25.9%로 가장 높았다. 따라서 직급별로는 중간 간부를 과잉으로 생각하는 것은 건설업체에만 한정된 것이 아니라 업종별로 동일하게 적용할 수 있는 일반화된 현상인 것으로 파악된다.

3) 건인회가 97년 6월에서 9월간 조사한 자료에 의하면, 국내 30개 표본회사의 직원 19,623명 중 기술직무 종사자가 67.6%, 사무직무 종사자가 32.4%로 나타남. 그리고 사업(현장, Project)에 직접 참여하는 ‘직접투입’ 인력은 62.5%이며, Project 관리 및 지원 인력과 순수한 행정분야 종사 인력 등 ‘간접투입’ 인력은 37.5%에 달하는 것으로 파악됨.

4) 건인회 자료에 의하면 조사 대상 총 20,130명의 건설업체 임직원의 직급별 비율은 다음 표와 같음.

구분	임원	부장	차장	과장	대리	사원	계
인원	724	1,036	2,100	3,425	4,788	8,057	20,130
비율	3.6	5.1	10.4	17.0	23.8	40.0	100

〈표 3〉

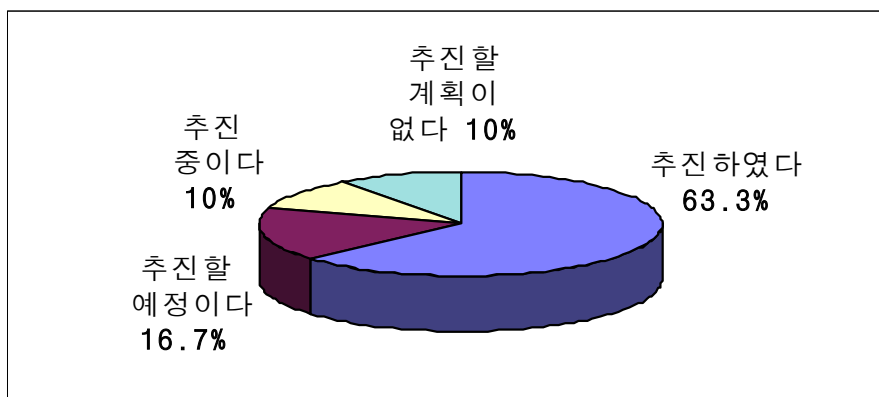
직급별 인력 과부족 현황

항 목	부 족	적 정	과 잉
임 원	1 (3.8%)	12 (46.2%)	13 (50.5%)
부 장	1 (3.6%)	8 (28.6%)	19 (67.9%)
차 장	-	2 (34.5%)	19 (65.5%)
과 장	-	11 (37.9%)	18 (62.1%)
대 리	1 (3.6%)	14 (50.0%)	13 (46.4%)
사 원	8 (29.6%)	9 (33.3%)	10 (37.0%)

2. 인력 구조조정 추진여부 및 실시이유

인력 구조조정을 추진하였다는 업체가 63.3%, 그리고 추진중이거나 추진할 예정인 경우를 합하면 90%의 건설업체들이 인력 구조조정을 추진하였거나 추진할 의향이 있는 것으로 파악되었다. 인력 구조조정을 실시한 이유로는 ‘사업규모를 축소하였기 때문’이라고 응답한 업체가 40.7%로서 가장 많았으며, ‘부서 통폐합 등 조직 혁신을 위해’ 그리고 단순히 ‘인건비를 절감하기 위해’라고 응답한 업체도 각각 33.3%, 22.2%로 나타났다. 이에 반해 ‘인사적체 해소’, ‘기술혁신 또는 사무자동화’ 그리고 ‘업종 전환’ 등을 이유로 인력 구조조정을 실시하였다고 응답한 업체는 없었다. 이에 반해 한국노동연구원에서 조사한 자료에 의하면, ‘인건비 절감’이 29.4%, ‘매출액 감소에 따른 감량 경영의 실시’가 28.9%, ‘부서 통폐합 등 기업조직 혁신’이 12.8%로 나타났다. 두 조사의 가장 큰 차이는 건설업체의 경우 단순히 ‘인건비를 절감하기 위해’ 인력 구조조정을 실시한 경우가 상대적으로 낮다는 것이다. 이는 현재 건설업체의 어려움이 다른 업종에 비해 더욱 심각하여 단순히 인건비 절감 차원을 넘어서는 구조조정이 필요하다는 것을 의미한다.

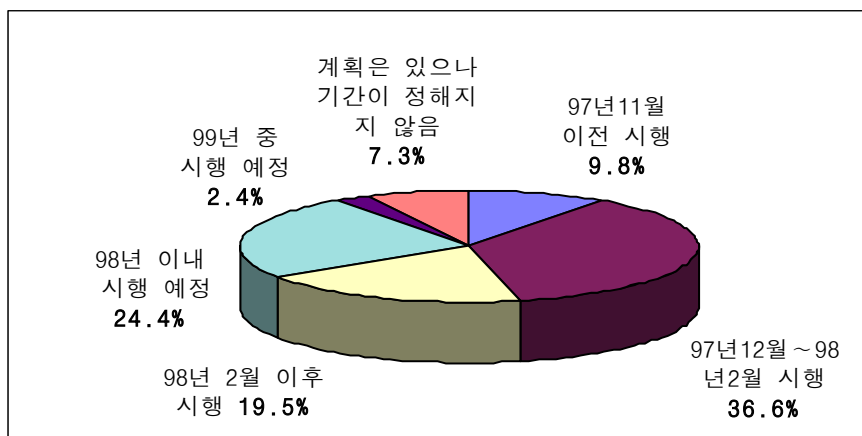
〈그림 2〉 인력 구조조정의 추진 여부



3. 인력구조조정 추진시기 및 방법

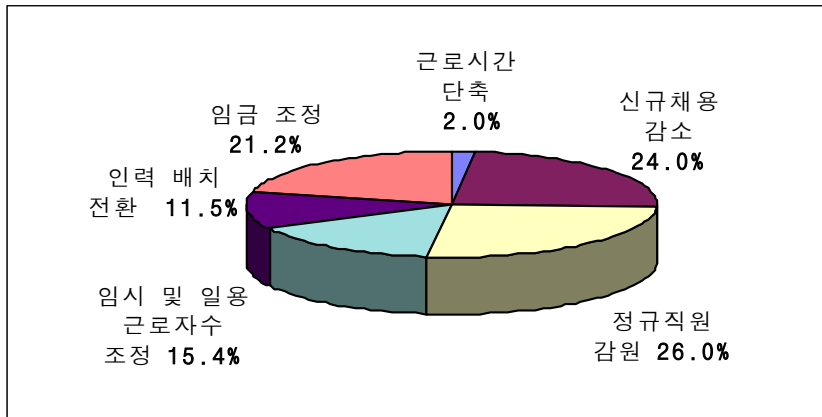
인력 구조조정을 추진한 시기를 묻는 질문에서는 97년 12월에서 98년 2월 사이, 즉 IMF 관리 체제로 접어든 직후라고 응답한 업체가 36.5%로서 가장 많았다. 그리고 98년 또는 99년 중 시행 예정이거나 계획은 있으나 정확한 시기가 정해지지 않은 업체도 34.1%에 달해 향후 2년 이상 인력 구조조정은 지속적으로 추진될 것으로 예상된다.

〈그림 3〉 인력 구조조정의 추진 시기



인력 구조조정의 방법으로 ‘정규직원 감원’, ‘신규채용 감소’ 그리고 ‘임금 조정’을 응답한 건설업체가 각각 26.0%, 24.0%, 21.1%로 나타났다. 그러나 ‘근로시간 단축’과 ‘인력배치 전환’ 등 고용 유지를 통해 인력 구조조정을 추진하려는 업체는 각각 2.0%, 11.5%로서 상대적으로 적었다. 이에 반해 한국노동연구원에서 조사한 자료에 의하면 ‘임금 조정’, ‘근로시간 조정’, ‘인력배치 전환’을 응답한 경우가 각각 38.7%, 36.7%, 20.0%로 건설업체에 비해 상대적으로 높아 인력 구조조정의 방법으로 인원 수 조정보다는 고용유지를 더욱 많이 활용하는 것으로 나타났다. 이는 인력 구조조정을 실시한 이유와 마찬가지로 IMF 관리 체제 이후 다른 업종에 비해 건설업체의 어려움이 더욱 심각해 감량 경영을 적극적으로 활용하는 것을 시사하고 있다.

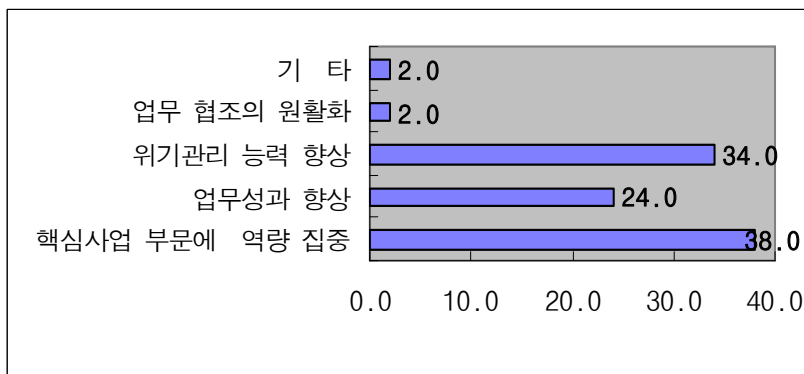
〈그림 4〉 인력 구조조정의 방법



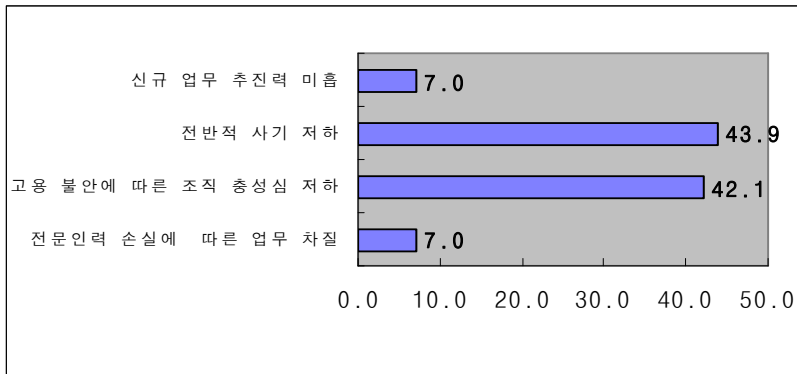
4. 인력 구조조정의 효과

인력 구조조정을 추진한 후 인건비 절감 이외의 긍정적인 효과를 묻는 질문에서는, ‘핵심사업부문에 역량을 집중할 수 있었다’, ‘위기관리 능력이 향상되었다’ 그리고 ‘업무성과가 향상되었다’고 응답한 건설업체가 각각 38.0%, 34%, 24%로 나타났다. 부정적인 효과에 대해서는 ‘전반적 사기 저하’와 ‘고용불안에 따른 조직 충성심 저하’를 응답한 건설업체가 각각 43.9%, 42.1%로 나타났다. 이에 반해 ‘전문인력 손실에 따른 업무차질’, ‘전반적 업무 성과 저하’, ‘신규 업무 추진력 미흡’ 등 사업 추진과 직접적으로 관련되는 문항에 대한 응답은 적어 인력 구조조정을 추진한 시기가 얼마 지나지 않아 아직 부정적인 효과가 가시적으로 드러나지는 않은 것으로 파악된다.

〈그림 5〉 인력 구조조정의 긍정적 효과

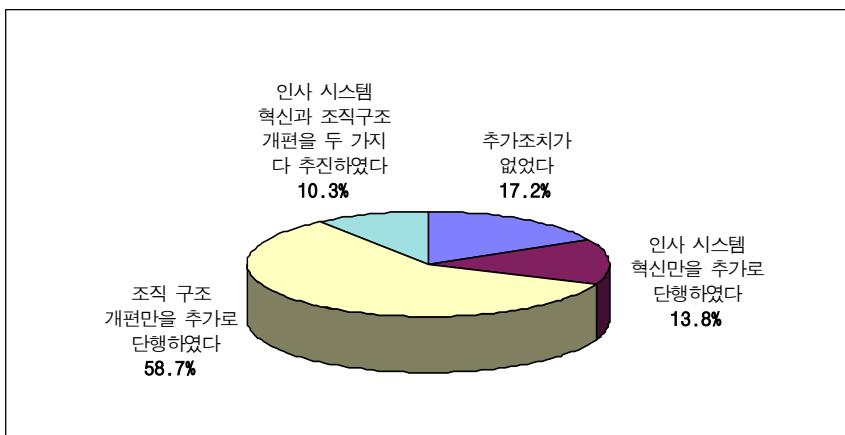


<그림 6> 인력 구조조정의 부정적 효과



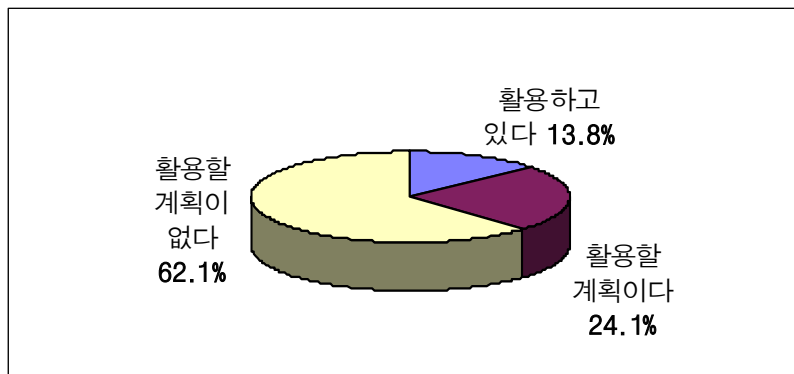
인력 구조조정은 인사시스템의 혁신과 조직 구조 개편을 동시에 추진하여야 그 효과를 극대화시킬 수 있다. 이를 묻는 질문에서는 인력 구조조정과 함께 인사시스템 혁신, 조직 구조 개편을 모두 추진하였다는 업체는 단지 10.3%에 지나지 않았으며, 인력 구조조정과 함께 조직구조 개편만을 추가로 단행하였다는 업체가 58.6%로 가장 많았다. 연봉제와 평가제도 개선 등 인사시스템의 혁신은 조직 구조 개편에 비해 많은 시간이 소요되며 내부의 동의 또한 폭넓게 요구된다. IMF 시대에 따라 시급히 추진되고 있는 현재의 인력 구조조정은 인사시스템의 혁신을 수반하기가 어려울 것이나 인력 구조조정의 효과를 극대화 시키기 위해서는 인력 구조조정과 함께 지속적으로 추가적인 조치가 필요할 것이다.

<그림 7> 추가 조치 병행 여부



인력 구조조정 후 조직의 원활한 운영을 위해 임시직원 (일용 또는 시간제)을 활용하거나 활용할 계획이 있느냐는 질문에 대해서는 62.1%의 건설업체들이 활용할 계획이 없다고 응답하여 현재의 인력 구조조정이 단순히 인건비 절감을 위해 추진되는 것이 아니라 사업물량의 감소에 따라 발생한 기업의 유휴 자원에 대한 해결이라는 측면이 강한 것으로 파악된다.

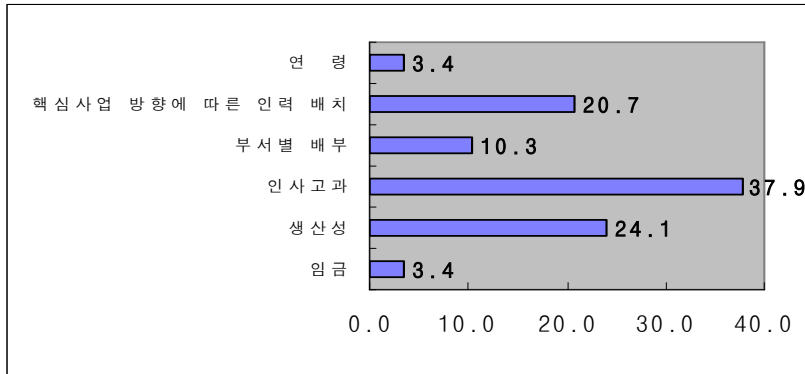
〈그림 8〉 인력 구조조정 후 임시 직원 활용 여부



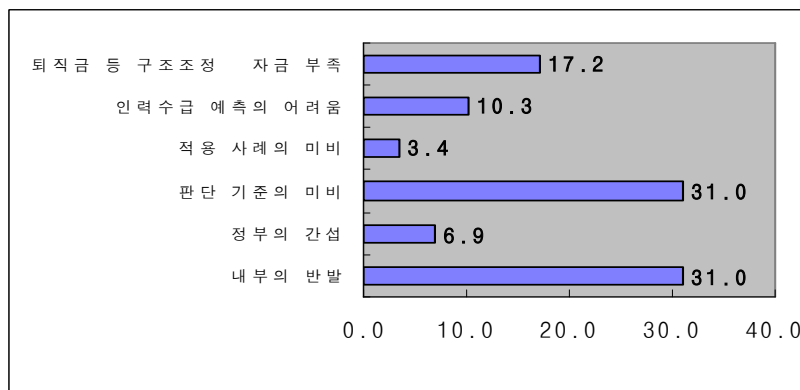
5. 인력 구조조정의 대상 및 애로사항

인력 구조조정의 대상자를 선정하는 기준으로는 ‘인사고과’, ‘생산성’ 그리고 ‘핵심 사업 방향에 따른 인력배치’를 선택한 건설업체들이 37.9%, 24.1%, 20.7%로 상대적으로 많았다. 그 외 ‘임금’, ‘부서별 배분’, ‘연령’을 기준으로 선택한 업체들은 상대적으로 적었다. 인력 구조조정을 추진하는데 가장 큰 어려움을 묻는 질문에서는 31.0%의 건설업체들이 ‘판단기준의 미비’와 ‘내부의 반발’을 같은 비율로 응답하였다. 이는 건설업체들은 인력 구조조정의 대상자를 선정하는 기준을 나름대로 적용하고는 있으나, 직원의 공감대를 확보할 수 있는 판단기준 선정에 어려움을 겪고 있는 것으로 파악된다. 이에 반해 노동연구원의 자료에 의하면, 대상자 선정의 어려움이 71.0%에 달하는 것으로 드러나, 건설업체에 대한 조사와 많은 차이를 보였다. 이는 건설 산업이 프로젝트 단위의 사업으로 구성되어, 프로젝트의 원활한 수행을 위해서는 구성원간 유대 관계가 다른 업종에 비해 상대적으로 중요하기 때문에, 인력 구조조정을 추진하는데 내부의 반발을 판단기준의 미비만큼 중요한 요소로 지적하고 있다.

〈그림 9〉 인력 구조조정의 대상자 선정 기준



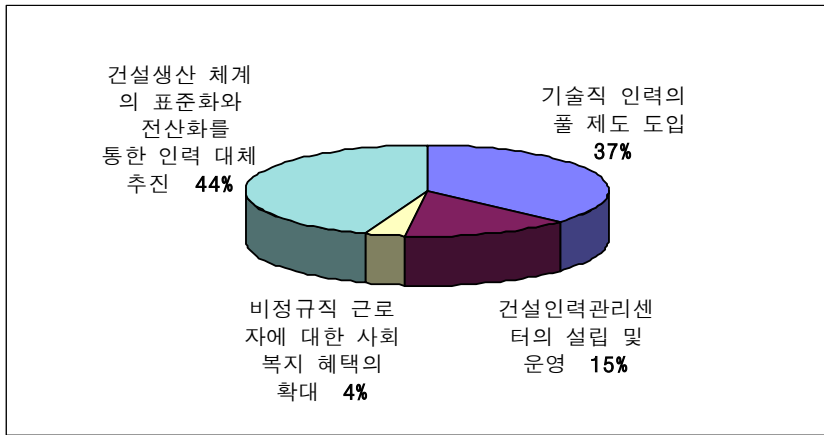
〈그림 10〉 인력 구조조정 추진의 애로사항



6. 인력 구조조정의 제도적 개선방안

현재 IMF 시대로 인해 초래된 수주난과 경영난은 당분간 지속될 것이라는 전망이 지배적이다. 따라서 건설업체들은 자사의 경쟁력을 확보하기 위해 지속적인 내부 혁신을 단행하여야 한다. 인력의 구조조정을 통해 자사의 경쟁력을 확보하려는 시도 또한 증가할 것이다. 이제는 건설산업 차원에서도 인력의 구조조정을 위한 제도적 개선방안에 대한 논의를 통해 IMF 시대를 극복할 수 있는 전략적 대안을 마련하여야 할 것이다. 건설산업 차원에서의 인력 구조조정을 위한 제도적 개선방안을 묻는 질문에서는 44.4%의 건설업체들은 '건설생산 체계의 표준화와 전산화를 통한 인력 대체'를 추진하여야 한다는 응답하였으며, 37.0%의 건설업체들은 '기술직 인력의 풀(pool)제도를 도입'하여야 한다고 응답하여 현재의 상황을 근본적으로 개선할 수 있는 제도적 장치가 필요하다는 의견을 제시하고 있다. 이에 반해 '비정규직 근로자에 대한 사회 복지 혜택의 확대'와 같은 인력 구조조정 때 따라 발생한 문제점을 해결하는 차원의 간접적인 조치는 원하지 않는 것으로 드러났다.

〈그림 11〉 인력 구조조정을 위한 제도적 개선방안



V. 정책 및 전략 제안

IMF 체제는 현재뿐만 아니라 장래의 경영 체제의 변환을 요구하고 있다. 인력 구조조정 과정은 일회성이기보다는 지속성을 가지므로, 보다 효과적인 구조조정을 위한 제도적 지원 체계의 개선이 시급하다. 본 장에서는 앞에서 제시된 ‘건설 생산 체계의 표준화와 전산화’ 및 ‘인력 풀(pool) 제도’의 도입을 중심으로 정책 제안을 구체화시키고자 한다. 또한 올 상반기에 성공적으로 구조조정을 실행한 Y기업을 사례로 소개하면서 기업 차원에서 구조조정 전략을 살펴보았다.

1. 건설 생산 체계의 표준화를 통한 인력 대체 방안

인력의 효율적인 활용은 단위 노동력의 생산성의 향상을 의미한다. 한편으로, 주어진 생산 체계에서 단위 인력에 대한 비용(임금)을 절감시키거나 노동성과를 증대시키려는 방식을 지향할 수 있으며, 다른 한편으로 생산 체계의 개선을 통해 노동력의 투입량과 성과를 조절하려는 방식을 추진할 수도 있다. 전자의 경우 상대적으로 신속한 대응이 가능하며 직접적인 효과를 기대할 수 있는 반면, 후자의 경우 개선 조치의 회임 기간이 길고 기대 효과가 간접적으로 나타나는 특성이 보인다. 따라서, 급격한 환경 변화에 단기적으로 대응하기 위해서는 전자가 보다 일반적으로 적용된다. 하지만, 인력 활용 구조의 비효율적인 요소를 본질적으로 조정하기 위해서는 후자의 적용이 불가피하다. 물론, 가장 바람직한 경우는 양자가 상호 연계되어 동시에 추진되는 것이다.

생산 체계가 개선되어 노동 생산성이 향상될 경우 새로운 체계에 부합하는 인력 구조조정의 방향과 과정이 추진되는 것이 바람직하다. 즉, 인력 구조조정이 생산 체계의 혁신과 병행하여 추진됨으로써 보다 효율적으로 실행될 수 있다. 건설 생산 또는 관리 업무 체계의 개선을 위해서는 다양한 관리 기법이 도입될 수 있으나, 먼저 업무 분류 체계를 표준화 및 정보화 시키는 방안이 그 핵심으로 지적되고 있다. 기업은 설계, 견적, 원가, 자재 및 문헌 관리에서 표준 분류 체계를 구축·활용함으로써 공사비, 투입량 및 산출량의 구체적인 유동 상황을 실제적으로 파악할 수 있으며, 그 결과 전체적인 공정 관리를 효율적으로 운영할 수 있다. 또한, 본사와 현장간뿐만 아니라 현장들간의 다양한 정보들을 체계화하여 공유함으로써 신속한 의사 결정을 내릴 수 있다. 특히, 업무 처리 방식이 단순해지

고 정보 교환이 자유로와 짐으로써 업무 수행 능력이 향상될 수 있다. 결국, 건설 분류 체계의 표준화와 산업의 정보화는 인력 대체 효과를 유발할 것이며, 새로운 업무 체계에 부합하는 인력 구조의 조정을 유도할 것이다.

이러한 생산 체계의 표준화와 정보화는 최근 개별 건설업체에 의해 독자적으로 활용되고 있으나, 업계의 수요에 부응하여 산업 차원에서 보다 적극적으로 추진되어야 한다. 먼저, 건설교통부와 건설기술연구원에서 중복적으로 작성되고 있는 분류 체계를 통합하여 각 공종별로 설계, 견적, 원가, 자재 및 문헌 관리를 포괄하는 보편적인 ‘국가적 표준 체계’를 제시해야 한다. 발주자나 시공사뿐만 아니라 설계자, 감독자, 자재 공급자, 시설 관리자 등 모든 건설 활동 주체가 표준화된 체계를 활용할 수 있도록 함으로써 건설업체의 관리 및 조달 업무의 상호 호환성이 증진되고 업무가 효율적으로 수행될 수 있을 것이다.

현행 건설기술관리법을 비롯한 건설 관련법에 의하면 건설 생산 체계의 표준화와 정보화는 의무 조항으로 적용되지 않는다. 그러나, 이러한 개선책의 활성화를 위해서는 한시적으로 차별 조항이 적용될 필요가 있다. 즉, 공공 발주 공사에서 이를 적극 추진할 수 있도록 표준화와 정보화의 추진 실적에 대하여 입찰 경쟁에서 가산점을 부여하도록 명시함으로써, 건설업체가 동기를 부여받아 자발적으로 참여하는 수준에 이르기까지 유인력(incentive)을 제공하자는 것이다. 최근 건설 CALS 체계의 구축이나 CIC(Computer Integrated Construction)의 구현을 중심으로 건설산업의 정보화가 가속화되고 있는 추세이지만, 기업 구조조정 과정이 이러한 생산 체계의 변화에 신속하게 접목될 수 있도록 여건을 조성하는 것이 중요하다. ‘국가적 표준 체계’가 완성되어 보편적으로 적용되기 전까지는 개별 기업의 독자적인 정보화의 활용도에 따라 가산점을 산정할 수밖에 없으나, 2000년 밀레니엄 버그 문제와 관련하여 업체들의 정보 체계의 재구축이 불가피하므로 그 이후에는 본격적으로 적용해 나갈 수 있을 것이다. 따라서, 99년에는 기업의 표준화와 정보화의 실적뿐만 아니라 계획까지 포함하여 평가해 나가는 것이 보다 현실적인 대응이 될 것이다.

‘국가적 표준 체계’를 보다 신속하게 정립하기 위한 방안으로는 건설기술연구원의 표준 분류 체계를 중심으로 건설교통부의 실적 공사비 체계가 흡수 조정되는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 건설교통부의 분류는 견적과 원가 관리의 특정 업무 기능에 집중되어 있으며 분류 관점도 공종으로 제한되어 있는 반면, 건설기술연구원의 체계는 ISO 분류 기준

에 따라 시설물, 공간, 부위, 공종, 자재 및 장비 부문에서 포괄적으로 적용될 수 있으며 또한 설계에서 문헌 관리에 이르는 보다 폭 넓은 업무 기능을 포함하고 있으므로 전반적인 건설 업무 과정의 혁신이라는 본래의 취지에 보다 적합하기 때문이다. 전자가 표준안으로 보편화될 경우에도, 후자는 실적 공사비의 적용을 위한 특수한 기능을 위하여 부분적으로 활용될 수 있을 것이다.

분류 체계의 표준화와 전반적인 업무의 정보화에 따른 인력 대체 효과는 특히 본사의 관리직 근로자를 대상으로 나타난다. 미국 공병대의 설계-시공 교안에 따르면⁵⁾, 미국 건설협회(CII) 소속 업체들은 89년~93년 사이에 전산화에 따른 성과로 본사 관리직 인력의 26%에 달하는 근로 시간을 절감한 효과를 얻은 것으로 나타났다. 물론, 전산화에 따른 일반 경비의 증가는 인건비 절감 효과를 상쇄할 수도 있다. 그러나, 생산 체계의 변화 과정에서 유발되는 인력 구조조정 효과는 감안한다면, 전반적인 파생 효과는 증대될 수 있다. 즉, 경우에 따라서는 경상비용이 다소 증가한다 하더라도 노동 생산성의 향상은 중장기적 경쟁력 강화의 요소가 될 것이다.

결국, 건설 생산 체계의 표준화와 정보화는, 양적, 기능적 및 조직적 조정 과정을 통해 재조직되는 인력이 보다 효율적으로 역량을 발휘하고 조직의 역량도 또한 강화될 수 있는 업무 여건을 조성하는데 기여할 것이다. 이러한 생산 체계의 혁신은 인력 구조조정 과정과 상호 상승 효과를 나타낼 것이므로, 건설산업의 경쟁력 강화를 위해, 개별 기업 차원에서뿐만 아니라 국가적 차원에서도 보다 적극적인 전략 정책으로 추진되어야 한다.

2. 기술 인력의 풀(pool) 제도 도입 방안

현행 입·낙찰 제도하에서는 기술 인력의 보유 수준이 P.Q 심사의 항목으로 명시되어 있으므로, 수주를 유리하게 하기 위해 기술 인력을 과잉으로 보유해 온 결과를 초래했다. 이러한 인력 보유에 따른 고정 비용을 절감하고, 다양한 사업 부문에서 전문적인 기술력을 보다 신축적으로 활용하기 위해서는 기술 인력의 풀(pool) 제도가 보편화되어야 한다. 기술자들은 공동 관리 기구(풀)에 등록하고, 전문적인 기술력을 필요로 하는 기업은 이 기구를 통해 해당 인력을 사업(project) 단위로 제공받을 수 있도록 하자는 것이다.

5) *Design-Build Instruction For Military Construction*, 1994.

인력 구조조정 과정과 관련하여 기술 인력 풀 제도 도입의 보다 구체적인 필요성은 세 가지로 집약된다. 첫째, 구조조정의 과정은 보다 효율적인 인적 자원의 배분을 지향하므로, 인력 배치에서 개인의 전문성이 보다 중요한 비중을 차지하게 되었다. 건설 공사의 특성이 더욱 다기화다양화되고, 복잡화되어 감에 따라 근로자의 전문성에 대한 수요도 또한 세분화되어 증가하고 있다. 하지만, 제한된 상용 기술 인력(내부 시장)으로는 이러한 다양한 수요에 부응할 수 없다. 따라서, 특정 사업을 수행하기에 적합한 인력을 외부 시장(전체 인력 관리 기구)을 통해 보다 신속적으로 공급받을 수 있는 체계가 필요하다⁶⁾. 둘째, 구조조정의 결과 인력 수급의 불균형이 초래되고 있으므로, 수급에 대한 신뢰도 있는 정보 유통의 매체가 보다 절실하게 요구되고 있다. 구조조정의 과정에서 인력 감축에 따른 인력의 유동성이 증가하는 한편, 경쟁력 있는 기업은 오히려 추가 인력을 원하게 될 수도 있다. 하지만, 고용자와 피고용자는 인력 수급에 대한 정보가 불확실하고 부족하여 비효율적인 의사 결정을 내릴 가능성도 크다⁷⁾. 이러한 상황에서 인력 수급에 대한 정보 유통의 장애요소를 최소화하고 다양한 형태의 고용 계약을 유도하는 탄력적인 수급 체제가 유용한 대안이 될 수 있다. 셋째, 인력 구조조정은 생산 체계의 혁신 나아가 산업 구조의 조정으로 이어지므로⁸⁾, 새로운 생산 체계와 산업 구조에 적합한 인력 수급 체계가 보완되어야 한다. 규제에 의한 인위적인 진입 장벽이 제거되고 생산물의 품질 평가에 따라 경쟁력이 차별화되는 경향이 커질 것이므로, 업역 중심의 경직적인 건설 생산 방식이 상호 보완성을 추구하는 생산 방식으로 전환할 것이다. 이에 따라, 기술 인력의 개인적 전문 역량을 보완적으로 활용할 수 있도록 공동 관리 및 수급 체계가 마련되어야 한다. 이러한 맥락에서, 인력 풀 제도는 자유계약직 제도(free-lancer 제도)와 병행하여 시행되는 것이 효과적일 것이다.

6) 국토개발연구원이 98년 5월에 실시한 설문조사의 결과에 따르면, 기술 인력의 자유계약직(free-lancer) 제도가 도입될 경우 신속적인 기술 인력의 활용 효과가 가장 크다고 응답하였고(28.8%), 인력 보유의 부담이 덜어짐에 따른 비용 절약의 효과가 그 다음의 비중(20.5%)을 차지한 것으로 나타났다.

7) 구직난이 심화되면서 근로자는 자신의 노동가치를 평가절상시키려는 동기가 더욱 강해지는 반면, 능력의 향상은 단기간에 불가능하므로 노동의 진가가 위장될 수도 있으며(도덕적 해이: moral hazard), 고용자는 위장된 노동가치를 사전적으로 정확하게 평가할 수 없으므로 정보의 불확실성에서 비롯되는 역선택의 함정에 빠질 수도 있다.

8) 물론 역순도 가능하다. 생산 체계와 산업 구조의 변화에 따라 인력 수요의 질적 양식(pattern)이 달라질 수 있다. 전형적인 예로써, 기술 발전에 의한 생산 패러다임의 이동이 인력 구조의 대대적인 조정을 야기하는 경우가 이에 해당된다.

기술직 인력의 풀 제도가 도입되고 보편화되기 위해서는, 제도적인 뒷받침이 선행되어야 한다. 먼저, 건설업자 등록 요건에 명시되어 있는 기술자 보유 기준과 공공 공사 입찰 시 기술적 역량의 평가 요소로서 기술자 보유수의 기준 등은 대폭 완화되거나 폐지되어야 한다. 그리하여, 해당 기업에 상용직으로 소속되지 않은 근로자라 하더라도 역량만 갖추었다면 사업별로 자유롭게 참여할 수 있도록 제도적 근거가 마련되어야 한다. 즉, 근로자가 자신의 전문성을 자유롭게 발휘할 수 있도록, 기존의 근속년수 중심의 기술력 평가기준이 사업(project) 단위의 업무 수행 역량 중심의 평가로 전환되어야 한다. 사업 단위의 고용 계약에 따라 소속되는 기업 중심의 평가 경향을 지양하고 사업에 대한 기여도에 따라 평가하는 기업 또는 산업 문화가 변화되어야 한다. 또한, 경력 관리를 전산화하여 수급 정보를 공유할 수 있는 정보 시스템의 구축이 전 산업 차원에서 적극 추진되어야 한다. 실제적으로, 기술자들이 풀 제도에 대한 참여도를 높이기 위하여 상용직이 아니라 하더라도 사회 복지 혜택이 동일하게 적용될 수 있도록 고용보험의 제도적 지원이 마련되어야 한다.

풀의 관리는 민간 부문에서 담당하는 것이 바람직하다. 별도의 새로운 조직을 설립하기 보다는 건설기술인협회가 운영해 나가는 것이 보다 실용적일 것이다. 협회를 통해, 기업은 외부 시장에서의 거래비용을 최소화하면서 검증된 인력을 공급받을 수 있다. 풀의 경제적 운영은 수혜자 부담의 원칙에 따라 기업이 부담하도록 하며, 개별 기업의 풀의 활용도, 즉 고용 계약 체결 건수와 고용 기간, 공사 규모에 따라 수수료를 차등 부과하는 것이 바람직하다.

3. 노사 협조적 구조조정 전략 방안

인력 구조조정의 효율성을 증대시키기 위한 제도적인 지원 체계가 마련된다 하더라도 실제로 적용되는 범위는 개별 기업 단위이므로 기업의 전략적 판단이 중요하다. 개별 기업에서의 고유한 방식과 절차에 따라 진행되는 과정이 중요하다. 인력 구조조정을 어떻게 추진할 것인가의 문제는 조직의 역량을 강화시켜 나아가기 위하여 기업 구성원들(주주, 경영자, 근로자)의 이해 관계를 어떻게 수립시켜 나아가며, 권리(기득권을 포함)와 책무는 어떠한 방식으로 부여되어야 할 것인가의 문제에 귀착된다. 즉, 구조의 조정은 구성원들간의 관계의 조정을 의미한다. 이러한 관점에서, 최근 국민 경제적 위기와 건설 기업의

심각한 부도 상황은 구성원들간의 관계 재조정을 위한 공조 체제가 더욱더 필요하다고 판단된다. 왜냐하면, 구조조정의 위기 상황에서, 근로자의 가장 우선적인 관심은 고용 안정이고, 경영진은 비용 절감과 생산성의 향상이므로 서로 상이한 목적 의식이 공동선을 이루기 위해서는 전략적인 협력이 불가피하기 때문이다.

하지만, 근로자가 기업 경영의 의사 결정 과정에 참여할 수 없는 상황에서, 근로자는 구조조정의 결과에 수동적으로 대응할 수밖에 없다. 그 결과, 노사 관계가 악화되고, 근로 의욕이 저하되어 노동의 질적 성과가 저조해 진다. 노사 협조적 구조조정 방안은 획일적인 인력 감축을 통한 소극적인 비용 절감과 동시에 노사 협력을 통해 적극적인 생산성의 향상을 지향하자는 전략적 방안을 의미한다. 경영진이 인사 관리 부서를 중심으로 인력 조정의 대상, 규모, 방식 등을 사전적으로 결정한 후에 근로자에게 일방적으로 통보하는 방식을 지양하고, 근로자들이 결정 과정에 참여하여 구조조정의 주체가 되도록 하자는 것이다. 즉, 구조조정 과정에서 노사 협력의 구심력이 발휘되기 위해서는 결정된 사안들의 시행 단계에서의 협력뿐만 아니라 방안을 모색하는 전과정에서의 협력이 보다 효과적이다.

최근 유럽 기업들은 근로시간의 단축과 일의 공유를 중심으로 노사 협력적인 조정 과정을 확대시키고 있으며, 미국 기업의 경우에도 다운사이징이 보편적인 조정 방식으로 활용되고 있으나, 90년대에 들어 노사 협력적인 고용 조정 방향이 점증적으로 도입되고 있다. 우리 나라 건설 기업에서도 효율적으로 활용될 수 있다. 올 상반기에, 성공적이라고 평가 받을 만한 인력 구조조정을 추진한 중견 건설업체 Y사의 사례를 통해 협력적 전략 방안을 구체화시켜 보자.

Y사의 사례는 한편으론 일반적인 고용 조정 과정으로 관찰될 수도 있으나, 다른 한편으론 특별히 중요한 시사점을 함축하고 있다.

첫째, 직원을 구조조정의 대상으로만 고려하지 않고 구조조정 추진 과정의 주체로서 역할할 수 있도록 한 점이다.

둘째, 구조조정의 과정에서 노사간 및 직원들간의 유대감이 강화되었다. 인원 감축은 개인적으로 적용되기 때문에 조직의 개인주의적 성향이 크게 부각될 수 있다. 그러나 Y사의 경우, 구성원들간의 유대감이 결속되면서 오히려 조직의 집단적 역량을 강화시킬 수 있는 여건을 조성하는 계기가 형성되었다.

〈Y 건설업체의 인력 구조조정의 사례〉

- Y사는 IMF 체제를 맞아 신규 사업이 축소되었고, 유희 인력이 증가하여 인력 구조조정의 필요성이 크게 대두됨.
- 인사 담당 책임자는 구조조정을 위한 회사의 결정 사항을 직원들에게 일방적으로 통보하는 방식을 배제하고 노사 협력적 구조조정의 방안을 추진함.
- 인사 책임자는 최근 회사의 경영 상태에 관한 정보를 직원들에게 투명하게 공개하여 위기 상황에 대한 직원들과의 공감대를 형성함.
 - 공개한 정보는 자금 조달 상태, 사업 전망, 생산성, 수주 및 기성 현황, 대외 경쟁력, 등을 포괄함.
- 또한, 전체 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 구조조정의 규모, 시기, 방식, 방향 등에 대한 의견을 수렴시킴.
 - 예를 들어, 설문조사의 항목 중 “당신이 구조조정에 관한 의사 결정자라면 어떻게 할 것인가?” 라는 문항을 첨가한 결과 직원들의 적극적이고 창의적인 제안이 제시됨.
- 임금 조정과 관련하여, 노조는 경영진과의 협의 과정에서 상여금 650% 중 400%의 반납을 신청·합의하였으나, 설문조사에 응답한 전체 직원의 의견은 이보다 더 많은 500% 수준의 반납으로 수렴됨.
- 한편, 희망 퇴직 신청자를 모집하여 보상금을 지급하면서 인원을 감축한 결과 당초 900명에서 현재 500명 규모로 조정됨.
- 결국, Y사는 고용 조정의 민감한 사안에 직면하여 회사의 현실적 위기 상황을 투명하게 공개하고, 설문조사와 같은 간단한 매체를 통해 직원들의 자발적인 참여와 협력을 이끌어냄으로써 노사간의 갈등 국면을 최소화시킬 수 있었음.
- 나아가, 기업 구조조정의 어려운 시기에 노사간의 협력적인 동반자적 관계가 형성됨에 따라 이후 인사 관리가 원활히 진행될 수 있는 계기를 마련하게 됨.

셋째, 인원 감축과 임금 조정을 중심으로 구조조정이 추진되었으나, 이 과정에서 노사간의 협력적인 관계를 구축함으로써 근로자들의 자발적이고 창의적인 참여를 유도할 수 있었다. 이 과정에서 기능적 및 조직적 조정이 병행될 경우, 이질적인 개인적 역량이 조직 내에서 효과적으로 발휘될 수 있는 일종의 시너지(synergy) 효과를 기대할 수 있다.

넷째, 노조와의 정형적인 협의뿐만 아니라 설문조사나 면담과 같은 비정형적인 의식 조사 수단을 통해 개별 구성원들의 집단 의식을 고양시킬 수 있으며, 이는 개인과 조직을 유기적으로 결속시킬 수 있는 유용한 전략 방안으로 평가된다.

이러한 시사점들에 근거하여, 인력 구조조정의 새로운 전략 방안은 노사 협력적인 관계에서 모색될 수 있다. 예컨대, 기업 조직과 개인, 경영진과 근로자들 및 근로자들간의 상호 관계에서 다차원의 신뢰와 유대 관계를 형성하는 전략적 동반자 관계를 구축해 나아가는 것이 바람직하다.

VI. 결 론

건설 경기의 침체에 따른 고용 조정은 불가피하다. 여기서 관건은 효율적인 인력 구조 조정의 방향과 방법을 어떻게 구체화시킬 것인가의 문제이다. 이는 기업의 사업 전략, 문화, 역사적 배경, 노조와의 관계 등의 특수한 여건에 따라 개별적으로 적용되어야 한다. 하지만 경제·경영 환경의 급격한 변화에 대응하여 경쟁력을 강화하기 위하여, 인력의 양적 조정은 조직의 특성에 부합하는 기능적 조정에 의해 보완되어야 한다. 양적 조정만으로 비용 절감의 단기적인 단순 효과는 거둘 수 있으나 효율적인 인력 관리를 추구하는 구조 조정의 본질적 목표를 달성하기에는 불충분하다. 특히 근로자의 역량과 관심에 부합하는 업무 역할의 재조정과 재배치를 통해 조직에 대한 소속감과 유대감을 강화해 나가야 할 것이다.

아울러 동일한 수준의 고용이 유지되더라도 외부 시장의 유능한 신규 인력의 유입을 통해 내부 시장의 기존 인력을 부분적으로 대체할 수 있도록 고용 체계가 변화되는 것이 바람직하다.

〈참고 문헌〉

- 박우성·유규창·이병훈, 「노사협력적 고용조정」, 한국노동연구원, 1998.
- 정영수, “건설정보 분류 체계의 표준화”, 한국건설산업연구원, 건설산업동향 제32호, 1998.
- 최강식·이규용, 「우리나라 기업의 고용조정 실태」, 한국노동연구원, 1998.
- 한국건설기술인협회, 건설기술인, 1998. 9-10.
- 한국건설산업연구원, 건설광장, 1998. 8.
- US Army Corps of Engineers, *Design-Build Instructions For Military Construction*, 1994.
- Dominique TADDEI, *La Réduction du Temps de Travail*, La Documentation Française, 1997.

< 부 록 >

설문서 양식