

모두의 성장을 위한 경제 패러다임 전환 연구

성장경제와 공정사회를 위한 노동개혁

발간사

우리 경제는 지금 성장의 방식과 성과를 나누는 방식을 함께 바꾸어야 하는 중대한 전환점에 서 있습니다. 저출생·고령화와 생산가능인구 감소, 잠재성장률과 생산성의 둔화가 장기적인 성장 기반을 약화시키는 가운데, 인공지능과 디지털 전환, 글로벌 공급망 재편, 기술패권 경쟁은 산업과 일자리의 구조를 빠르게 변화시키고 있습니다. 한편으로는 특정 산업과 기업에 성과가 집중되고, 지역·기업·세대·계층 간 격차와 자산불평등이 확대되면서 경제성장의 성과를 국민이 고르게 체감하지 못하는 문제도 더욱 뚜렷해지고 있습니다.

이제 성장은 양적인 확대만으로 평가될 수 없습니다. 새로운 산업과 기업이 지속적으로 등장하고 혁신이 활발하게 이루어지는 동시에, 그 과정에서 만들어진 기회와 성과가 지역과 기업, 노동자와 청년 등 사회 구성원에게 폭넓게 확산되어야 합니다. 성장과 분배를 서로 대립하는 과제로 보는 관점에서 벗어나, 혁신을 통해 성장의 기반을 확충하고 포용을 통해 성장의 지속가능성을 높이는 새로운 경제 패러다임이 필요한 이유입니다.

경기도일자리재단 일자리연구센터는 이러한 문제의식에서 「모두의 성장을 위한 경제 패러다임 전환 연구」를 기획하였습니다. 본 연구는 2026년을 성장 패러다임 전환의 중요한 시점으로 인식하고, 기존의 대기업·수출·부동산 중심 성장구조를 넘어 벤처·인공지능·문화산업 등 새로운 성장동력을 육성하는 한편, 금융과 노동시장의 제도를 혁신하고 불평등과 청년고용 문제에 대응하기 위한 정책 방향을 모색하고자 하였습니다. 특히 성장의 총량뿐 아니라 성장의 기회와 과정, 성과의 배분까지 함께 살펴봄으로써 고부가가치·고용친화적 산업구조와 포용적 일자리 창출을 위한 실행 경로를 제시하는데 목적을 두었습니다.

본 시리즈는 전체 연구의 문제의식과 방향을 제시하는 **총론**, 새로운 성장동력과 혁신생태계를 다루는 **제1부**, 성장과정에서 발생하는 격차를 완화하고 포용적인 일자리 체계를 모색하는 **제2부**로 구성하였습니다. 각 보고서는 독립된 주제를 다루고 있지만, 혁신을 통해 새로운 성장기반을 만들고 그 성과를 일자리와 삶의 질 향상으로 확산한다는 하나의 흐름 안에서 서로 연결되어 있습니다.

먼저 **총론**은 우리 경제가 직면한 성장둔화와 불평등 심화라는 이중의 과제를 진단하고, 기존 성장모델을 넘어 ‘모두의 성장’을 실현하기 위한 경제 패러다임 전환의 필요성과 전체 연구의 기본 방향을 제시합니다.

제1부 「미래 먹거리와 일자리 엔진: 혁신생태계 조성」은 새로운 산업과 기업을 성장 및 일자리 창출의 동력으로 육성하기 위한 전략을 다룹니다. 벤처기업의 창업 이후 스케일업, 제조와 현실공간에 AI를 접목하는 피지컬 AI, 문화와 산업이 결합된 K-컬처, 혁신산업과 지역경제로 자금이 흐르도록 하는 생산적 금융을 중심으로 미래 성장동력을 발굴하고 이를 양질의 일자리로 연결하기 위한 정책을 제안합니다.

제2부 「격차 해소와 지속가능성: 포용적 일자리 전략」은 성장의 기회와 성과에서 소외되는 계층을 줄이고, 변화된 경제환경에 맞는 노동시장과 사회적 안전망을 마련하는 데 초점을 둡니다. 자산불평

등과 세대 간 기회 격차, 일자리와 교육·훈련에서 이탈한 청년의 사회적 재진입, 인구구조와 기술변화에 대응하는 노동시장 개혁을 살펴보고, 성장의 지속가능성과 사회적 포용성을 함께 높이기 위한 책 방향을 제시합니다.

이번 연구가 우리 경제와 노동시장이 직면한 모든 문제에 완결된 해답을 제시할 수는 없을 것입니다. 다만 경제성장과 일자리, 혁신과 포용을 각각 분리된 정책 영역으로 접근해 온 기존의 논의를 넘어, 이들을 하나의 전환 전략으로 연결하는 출발점이 되기를 기대합니다. 아울러 중앙정부와 지방정부의 정책담당자, 산업계와 노동계, 연구자와 시민들이 새로운 성장의 방향과 실천 방안을 함께 논의하는데 유용한 자료로 활용되기를 바랍니다.

끝으로 연구에 참여해 주신 연구진과 소중한 의견을 보내주신 전문가 여러분께 깊이 감사드립니다. 경기도일자리재단은 앞으로도 산업과 노동시장의 변화를 면밀히 살피고, 혁신의 성과가 지속가능한 일자리와 국민의 삶의 질 향상으로 이어지는 ‘모두의 성장’을 실현하기 위한 연구와 정책 제안을 계속해 나가겠습니다.

감사합니다.

2026.7.31.

경기도일자리재단 대표이사

본 연구의 구성



요약

1. 한국 노동시장의 구조적 전환과 노동개혁의 방향

- 한국 노동시장은 저성장, 저출산·고령화, 인공지능(AI)의 급속한 확산이라는 세 가지 구조적 변화가 동시에 작용하면서 노동시장의 작동원리 자체를 근본적으로 변화시키고 있다.
- 변화된 노동시장은 이곳에 처음 진입하는 청년층에게 가장 큰 영향을 미칠 가능성이 크다.
- 한국 노동시장의 문제는 개별현상이 아니라 청년실업, 정년연장, 노동시장 이중구조, 장시간근로, 성과보상 갈등 등이 서로 연결되어 나타난 구조적 문제이다.
- AI와 저성장 시대에는 기업이 요구하는 역량과 인사관리 방식이 근본적으로 변화하면서 과거의 제도가 오히려 노동시장 적응을 어렵게 만드는 요인이 되고 있다.
- 노동시장의 과제는 제도의 개별적인 손질보다는 산업화 시대의 제도를 디지털 경제에 맞도록 재설계하는 데 있다.
- 노동개혁은 더 이상 노동과 자본 간의 이해관계 조정이라는 차원을 넘어, 변화된 경제 환경에 맞는 새로운 노동시장 질서를 구축하기 위한 국가 성장전략으로 접근해야 한다.
- 노동개혁은 국가 성장전략과 혁신의 핵심 수단이 되어야 한다.
- 노동시장 유연성과 안정성을 동시에 확보하는 ‘Flexicurity’의 방향으로 추진되어야 한다.
- 청년세대에게 공정한 노동시장 진입의 기회를 제공하는 것이 중요하다.
- 다양한 근무형태와 직무를 수용할 수 있도록 자율성과 다양성을 확대해야 한다.
- 다양한 인적자원을 최대한 활용하는 인적자본 전략이 필요하다.

2. 핵심 개혁과제의 필요성과 해법

- AI는 직업 자체보다 직무를 구성하는 개별 과업을 대체하고, 자료조사, 문서작성, 기초분석 등 신입사원이 주로 담당해 온 업무가 AI에 의해 가장 먼저 대체될 가능성이 높아 청년층의 노동시장 진입 자체가 어려워질 수 있다.
- AI가 청년들의 노동시장 진입경로를 약화시키고, 한쪽에서는 정년연장을 논의하다보니 청년층에게는 단순한 취업난이 아니라 미래 숙련인력 형성과 국가 성장잠재력에도 영향을 미치는 세대적 문제이다.
- 정책은 AI를 억제하는 것이 아니라 청년들이 AI와 함께 일하며 성장할 수 있도록 노동시장 진입과 학습기회를 유지하는 방향으로 설계되어야 한다.

- 기업이 청년채용이나 일경험, AI 프로젝트 수행기회 등을 제공하도록 청년고용 의무부담금제 도입을 제안한다.
- 기업의 단기적 효율성과 사회 전체의 미래 인재 양성이라는 장기적 목표를 조화시키기 위한 제도이다.
- 고령화 대응은 반드시 필요하지만 법정 정년연장이 반드시 최선의 해법은 아니다.
- 현재 일자리를 오래 유지하는 것이 아니라 노동시장 전체에서 더 오래 일할 수 있는 고용가능성(employability)을 높여야 한다.
- 재고용, 직무조정, 임금조정을 결합하여 현실적인 대안을 찾고, 재교육과 노동시장 이동성 강화도 함께 추진되어야 한다.
- 고용의 유연성과 안정성을 함께 높이는 접근이 필요하다.
- 지나치게 경직된 해고 규제는 기업의 신규채용을 위축시키고, 산업구조 전환에 필요한 노동시장 이동성을 저해한다.
- 노동시장 유연성은 기업의 편의를 위한 정책이 아니라 새로운 일자리 창출과 세대 간 기회 확대를 위한 기반으로 이해되어야 한다.
- 근로시간과 성과보상 체계는 변화된 환경에 맞게 개편하고, 획일적인 근로시간 규제가 아닌 직무와 산업 특성을 반영한 유연한 제도를 도입해야 한다.
- 성과급은 객관적이고 예측 가능한 기준 아래 운영하여 공정성과 기업 경쟁력을 확보해야 한다.

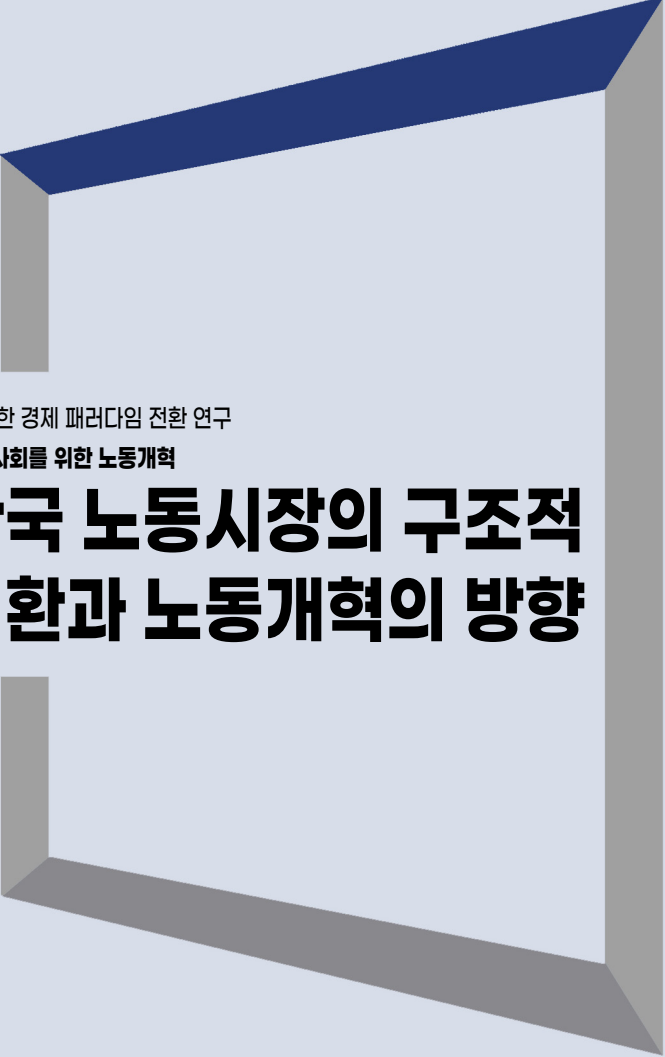
3. 종합 의견

- 노동개혁은 규제의 강화나 완화 자체가 아니라 성장과 혁신, 효율성과 공정성, 그리고 세대 간 형평성을 조화시키는 새로운 균형을 만드는 데 있다.
- 현재 노동시장은 개별 현안에 대한 단편적인 대응이 아니라 미래 노동시장을 위한 일관된 개혁 원칙과 실행전략이 필요하다.

모두의 성장을 위한
경제 패러다임 전환 연구
성장경제와 공정사회를 위한
노동개혁

CONTENTS

I. 한국 노동시장의 구조적 전환과 노동개혁의 방향	1
1. 왜 지금 노동개혁인가? - AI·저성장·고령화가 만든 새로운 노동위기	3
2. 한국 노동시장의 구조적 모순 - 청년은 못 들어오고, 기업은 못 바꾸고, 일하는 방식은 낡았다	9
3. 왜 이런 구조가 만들어졌는가? - 산업화의 성공과 노동시장 구조 변화의 역사적 과정	13
4. 한국 노동시장의 구조변화와 개혁과제 등장의 배경	18
5. 노동개혁의 기본원칙 - 유연성·공정성·혁신성의 새로운 균형	22
II. 핵심 개혁과제의 필요성과 해법	
효율성, 공정성, 지속가능성의 관점에서	27
1. AI와 청년고용의 미래	29
2. 정년연장과 계속고용의 경제학	45
3. 해고유연성과 노동시장 역동성	58
4. 근로시간 단축	68
5. 경영성과급의 경제학	81



모두의 성장을 위한 경제 패러다임 전환 연구
성장경제와 공정사회를 위한 노동개혁

I. 한국 노동시장의 구조적 전환과 노동개혁의 방향

I. 한국 노동시장의 구조적 전환과 노동개혁의 방향

1. 왜 지금 노동개혁인가? – AI·저성장·고령화가 만든 새로운 노동위기

- 한국 사회에서 노동개혁은 늘 논쟁적이었다. 누구에게는 노동자의 권리를 약화시키는 말로 들리고, 누구에게는 기업 경쟁력을 높이기 위한 불가피한 선택으로 받아들여진다.
 - 그래서 노동개혁 논의는 종종 이념적 대립 속에서 공전하곤 했다.
- 그러나 지금 우리가 마주한 현실은, 노동개혁을 더 이상 '진영의 언어'로만 다룰 수 없는 상황으로 바뀌고 있다. 그 이유는 분명하다. 한국 노동시장은 지금 동시에 세 가지 거대한 압력을 받고 있기 때문이다.
 - 첫째는 인공지능(AI)으로 대표되는 기술혁신,
 - 둘째는 장기 저성장,
 - 셋째는 고령화와 인구구조 변화다.
- 이 세 변화는 각각 따로 작동하는 것이 아니라, 서로 맞물리며 노동시장 전체를 흔들고 있다.
 - 그리고 그 충격은 무엇보다 청년층에게 먼저, 그리고 가장 크게 나타나고 있다.
- 과거 산업화 시대의 노동개혁은 '더 많은 일자리를 어떻게 만들 것인가'가 핵심 과제였다. 그러나 지금의 노동개혁은 질문 자체가 달라졌다.
 - 이제는 '어떤 일자리가 사라지고, 어떤 일자리가 새로 생기며, 누가 그 기회를 가질 것인가'를 묻지 않을 수 없다.
 - 노동개혁의 성격이 양적 확대의 문제에서 구조적 전환의 문제로 바뀌고 있는 것이다.

1) AI는 청년의 첫 일자리를 먼저 흔들고 있다

- AI 혁명은 미래의 이야기가 아니다. 이미 현실이다.
 - 생성형 AI의 등장 이후 기업들은 단순 반복업무뿐 아니라 일정 수준의 분석, 문서작성, 고객응대, 기초 프로그래밍까지 자동화할 수 있는 가능성을 현실적으로 검토하기 시작했다.
- 이는 생산성 향상이라는 측면에서 분명 긍정적이다. 그러나 노동시장 관점에서는 매우 중요한 질문을 던진다.
 - “누구의 일자리가 먼저 영향을 받을 것인가?”
- 많은 경우 AI의 첫 번째 충격은 경력직보다 노동시장 신규 진입층 (entry-level job)에게 먼저 나타난다.
 - 경험 많은 인력은 여전히 조직 운영, 판단, 조정, 협업, 고객 대응 등에서 대체가 쉽지 않은 반면에,
 - 신입사원이 담당하던 기초 조사, 자료정리, 보고서 초안 작성, 반복적 행정업무 등은 AI로 상당 부분 대체될 가능성이 높다.
- 이것은 청년들에게 치명적이다. 노동시장은 ‘첫 번째 일자리’가 매우 중요하다.
 - 첫 직장은 단순한 소득원이 아니라 경력 형성의 출발점이며, 이후 노동시장 이동의 발판이 된다.
 - 그런데 그 진입문 자체가 좁아진다면 청년들은 아예 노동시장 안으로 들어오지 못할 수 있다.
- 더구나 한국의 대기업들은 이미 오래전부터 ‘소수정예 인력운영’ 전략을 강화해 왔다. 저성장과 고임금 구조 속에서 기업은 필요한 핵심인력만 최소한으로 확보하고, 나머지는 자동화, 외주화, 혹은 유연한 방식으로 대응해 왔다.
 - AI는 이러한 흐름을 더욱 가속화할 가능성이 높다. 신규채용을 줄이고 기존 인력의 생산성을 높이는 방식이 기업 입장에서 더 매력적으로 보이기 때문이다.
- 결국 AI 시대의 청년실업은 단순한 경기순환 문제가 아니다. 노동수요 구조 자체의 변화가 만들어내는 구조적 문제다.

2) 저성장 경제에서는 일자리가 자동으로 늘지 않는다

- 과거 한국 경제는 성장 자체가 일자리 문제의 해법이였다. 고도성장기에는 기업이 투자하면 공장이 생기고, 공장이 생기면 일자리가 늘었다.
 - 농촌에서 도시로 이동한 청년들은 제조업 일자리를 통해 중산층으로 편입될 수 있었다. 성장과 고용, 그리고 분배가 하나의 선순환 구조를 이루었던 것이다.
- 그러나 지금은 다르다. 외환위기 이후 한국 경제는 구조적으로 저성장 국면에 들어섰다.
 - 성장률은 장기적으로 하락했고, 성장의 고용창출 효과도 약해졌다. 같은 1% 성장이라도 과거보다 훨씬 적은 일자리만 만들어진다.
 - 여기에 디지털 전환과 자동화가 더해지면서 ‘고용 없는 성장’ 현상은 더욱 심화되고 있다.
- 기업의 입장에서 환경은 크게 달라졌다. 글로벌 경쟁은 치열해졌고, 제품 수명주기는 짧아졌으며, 기술 변화 속도는 빨라졌다.
 - 과거처럼 대규모 인력을 장기적으로 고용해 내부에서 키워내는 방식은 점점 더 부담스러워지고 있다.
- 즉 기업은 더 이상 “사람을 많이 뽑아 성장하는 방식”으로 움직이지 않는다. 오히려 “적은 인력으로 더 높은 생산성을 만드는 방식”을 선호한다. 이 변화는 경제 전체로 보면 효율성 향상일 수 있다.
 - 그러나 노동시장 진입을 기다리는 청년에게는 전혀 다른 의미다. 경제가 성장해도 자신에게 돌아오는 일자리가 없을 수 있기 때문이다.
- 따라서, 오늘의 노동개혁은 단순히 일자리를 보호하는 차원이 아니라, 성장과 고용을 다시 연결하는 새로운 메커니즘을 고민해야 한다.

3) 고령화는 노동시장 입구와 출구를 동시에 압박한다

- AI와 저성장이 노동시장 수요 측면의 압력이라면, 고령화는 공급 측면에서 구조적 변화를 만들어낸다.
- 한국은 세계에서 가장 빠른 속도로 고령화가 진행되고 있다. 출생아 수 감소는 장기적으로 노동공급의 총량 자체를 줄인다. 경제성장의 관점에서 보면 이는 잠재성장률 하락으로 연결될 수밖에 없다.

- 따라서 고령자의 경제활동 참여를 높이는 문제는 피할 수 없는 정책 과제다.
- 문제는 현실의 노동시장이 그렇게 단순하지 않다는 점이다. 고령자의 계속고용 필요성이 커진다는 것과, 기존 제도를 그대로 둔 채 법정 정년만 연장하는 것은 전혀 다른 문제다.
- 특히 청년층 입장에서는 매우 민감한 질문이 제기된다. 이미 신규채용이 줄어드는 상황에서 기존 일자리의 출구까지 늦춰진다면 노동시장 진입기회는 더욱 줄어들 수 있기 때문이다.
- 물론 경제학적으로 ‘고령자 고용이 늘면 청년 일자리가 줄어든다’는 식의 단순한 ‘lump of labor’ 논리가 항상 성립하는 것은 아니다. 경제 전체의 생산과 수요가 함께 확대된다면 세대 간 고용은 반드시 제로섬이 아니다.
- 그러나 저성장 국면에서 기업의 채용 여력이 크지 않고, 특히 내부노동시장 중심의 ‘노동 경직성’의 구조에서는 현실적으로 세대 간 긴장이 발생할 가능성이 높다.
- 더구나 한국 기업의 임금체계는 여전히 상당 부분 연공적 속성을 갖고 있다. 생산성과 무관하게 근속연수에 따라 인건비가 올라가는 구조에서는 고령 근로자의 고용 유지 비용이 높아질 수밖에 없다.
- 이 경우 기업은 신규채용을 더 보수적으로 가져갈 가능성이 크다.
- 결국 고령화 대응은 단순히 “정년을 늘릴 것인가”의 문제가 아니다. 임금체계, 직무설계, 재고용 시스템, 생산성 관리까지 함께 논의되어야 한다.
- 그렇지 않으면 고령화 대응이 청년 고용 악화라는 부작용으로 나타날 수 있다.

4) 산업화 시대 노동제도로 미래를 감당할 수 없다

- 한국 노동시장의 많은 제도와 관행은 산업화 시대에 형성되었다. 그리고 당시에는 그것이 매우 합리적이었다.
- 고도성장기 기업은 대규모 인력을 장기적으로 확보하고 내부에서 훈련시키는 것이 효율적이었다.
- 필요한 숙련은 기업 내부에서 형성되었고, 종신고용에 가까운 안정성이 기업과 근로자 모두에게 유리했다.
- 연공급, 장시간근로, 강한 조직충성, 내부승진 중심 인사관리 등도 이러한 구조 속에서 자리 잡았다.

- 그러나 지금 노동시장의 환경은 완전히 달라졌다. 기술은 빠르게 바뀌고, 기업이 필요로 하는 역량도 지속적으로 변화한다.
- 필요한 인재를 외부시장에서 즉시 확보해야 하는 경우가 많아졌고, 근로자의 경력 이동도 훨씬 활발해졌다.
- 일하는 방식 역시 대면·고정시간·고정장소 중심에서 벗어나고 있다.
- 그런데 노동시장을 규율하는 제도는 여전히 과거 산업화 시대의 전제를 상당 부분 유지하고 있다.
- 대표적인 예가 획일적인 근로시간 규제, 경직적인 고용조정 구조, 정규직과 비정규직을 이분법적으로 구분하는 제도 설계, 그리고 새로운 일을 하는 방식에 대한 불충분한 제도적 대응이다.
- 그 결과 기업은 변화에 유연하게 적응하기 어렵고, 근로자는 새로운 기회를 충분히 활용하기 어렵다.
- 노동시장 내부에서는 보호받는 집단과 그렇지 못한 집단 간 격차가 커진다.
- 결국 제도의 보호가 공정한 기회 보장으로 연결되지 못하고 새로운 이중구조를 만들어 내는 역설이 나타난다.
- 노동개혁이 필요한 이유는 기존 제도가 틀렸기 때문이 아니다. 과거의 성공을 가능하게 했던 제도가 미래 환경과 맞지 않게 되었기 때문이다.
- 정책은 시대의 문제를 해결하기 위해 존재한다. 시대가 바뀌었는데 정책이 그대로라면 문제는 커질 수밖에 없다.

5) 노동개혁은 선택이 아니라 성장전략이다

- 노동개혁을 둘러싼 논쟁은 종종 “노동 보호냐, 기업 경쟁력이나”라는 이분법으로 흐른다. 그러나 지금 필요한 접근은 그보다 훨씬 현실적이어야 한다.
- 생산성이 정체되고, 청년의 노동시장 진입이 어려워지고, 고령화가 심화되고, 기술 변화가 빠르게 진행되는 상황에서 노동시장 구조를 그대로 두는 것은 중립적 선택이 아니다.
- 그것 역시 하나의 선택이며, 결과적으로 더 큰 비용을 초래할 가능성이 높다.

- 중요한 것은 노동개혁의 방향이다. 개혁은 단순히 규제를 완화하는 것이어서는 안 된다.
 - 미래 노동시장은 더 큰 유연성을 요구하지만, 그 유연성이 불안정과 불공정으로 이어져서도 안 된다.
- 결국 핵심은 새로운 균형이다. 기업이 변화에 적응할 수 있는 '유연성', 근로자가 기회를 가질 수 있는 '공정성', 경제 전체의 생산성을 높일 수 있는 '혁신성'이 동시에 필요하다.
 - 노동개혁은 어느 한 집단의 이해를 조정하는 협상 의제가 아니라, 국가 성장전략의 핵심 과제가 되어야 한다.
- 이제 질문은 단순히 “노동개혁을 할 것인가”가 아니다. 진짜 질문은 “무엇을, 어떤 원칙으로, 어떤 순서로 고칠 것인가?”이다.
 - 이 질문에 답하기 위해서는, 한국 노동시장이 안고 있는 구조적 모순을 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

2. 한국 노동시장의 구조적 모순 - 청년은 못 들어오고, 기업은 못 바꾸고, 일하는 방식은 낡았다

- 앞서 제1장에서 살펴본 것처럼, 한국 노동시장은 지금 AI, 저성장, 고령화라는 새로운 압력에 동시에 직면하고 있다. 그러나 문제는 외부 환경 변화 그 자체만이 아니다.
- 한국 노동시장 내부에 이미 구조적 모순이 누적되어 있다는 사실이 더 심각하다.
- 겉으로 드러나는 현안은 매우 다양하다. 청년실업, 정년연장 논쟁, 해고 규제, 비정규직 문제, 장시간근로, 성과급 갈등 등은 각각 별개의 정책 이슈처럼 보인다.
 - 실제로 언론과 정치권에서도 대체로 개별 사안 중심으로 논쟁이 이루어진다.
- 그러나 구조적으로 보면 이 문제들은 서로 분리된 이슈가 아니다. 노동시장 입구(entry), 내부 운영, 출구(exit), 그리고 보상 시스템이 유기적으로 연결되어 만들어낸 결과다.
 - 어느 한 문제만 떼어내 해결하려 하면 다른 곳에서 새로운 문제가 발생하는 이유도 여기에 있다.
- 이 장에서는 한국 노동시장이 안고 있는 구조적 모순을 다섯 가지 측면에서 살펴본다.

1) 입구의 경직성: 청년은 왜 노동시장에 들어가기 어려운가

- 노동시장의 가장 큰 문제는 입구가 좁아지고 있다는 점이다.
- 과거 고도성장기에는 경제성장 자체가 신규 일자리를 만들었다. 기업이 성장하면 사람을 더 뽑았고, 청년들은 노동시장에 비교적 자연스럽게 진입할 수 있었다.
 - 그러나 지금은 상황이 다르다. 저성장 경제에서는 신규 일자리 창출 속도가 둔화되고, 기업은 AI와 자동화를 활용해 적은 인력으로 더 많은 일을 처리하려 한다.
- 특히 대기업과 고생산성 기업일수록 신규채용에 보수적이다.
 - 이미 한국 기업들은 오랫동안 '소수정예' 전략을 강화해 왔다.
 - 핵심인력 중심으로 조직을 슬림하게 운영하고, 필요한 업무는 자동화하거나 외부화하는 방식이다.

- 기업 입장에서 이는 합리적 대응일 수 있다. 그러나 청년 입장에서는 entry-level job 자체가 줄어드는 결과로 나타난다.
- 여기에 정년연장 논의까지 더해진다. 고령화 시대에 고령자의 경제활동 참여를 확대하는 것은 분명 필요하다. 그러나 기존 제도를 그대로 둔 채 정년만 일률적으로 연장할 경우 기업의 신규채용 여력은 줄어들 가능성이 있다.
 - 특히 연공적 임금체계가 강한 구조에서는 고령인력 유지 비용이 높아지므로 기업은 신규채용을 더 신중하게 가져갈 수밖에 없다.
- 결국 청년 입장에서는 SI가 입구를 좁히고, 저성장이 입구를 좁히고, 제도적 변화까지 입구를 더 좁힐 수 있는 상황이 만들어지고 있다.
 - 이것이 오늘날 청년 고용 문제가 단순한 경기 문제가 아니라 구조적 문제인 이유다.

2) 출구의 경직성: 기업은 왜 사람 뽑기를 주저하는가

- 입구 문제를 이해하려면 출구를 봐야 한다.
- 기업의 채용은 단기적 의사결정이 아니다. 사람을 뽑는다는 것은 미래에 대한 장기적 commitment다.
 - 따라서 기업이 신규채용을 결정할 때는 “필요한 사람이 있는가?”만 보는 것이 아니라 “상황이 바뀌었을 때 조정이 가능한가?”도 함께 고려한다.
- 한국 노동시장은 이 지점에서 상당한 경직성을 갖고 있다. 경제 환경이 급변하거나 사업 구조가 바뀌더라도 인력조정이 쉽지 않다.
 - 법적 불확실성도 크고, 사회적 갈등 비용도 높다. 기업 입장에서는 인건비 자체보다 ‘조정 불가능성’이 더 큰 부담일 수 있다.
- 그 결과 나타나는 것이 ‘채용 보수화’다.
 - 한 번 잘못 뽑으면 되돌리기 어렵다면 기업은 처음부터 사람을 적게 뽑거나, 채용 기준을 과도하게 높이거나, 더 검증된 경력직을 선호하게 된다.

- 특히 시와 산업구조 변화로 필요한 skill의 수명이 짧아지는 시대에는 이러한 부담이 더 커진다.
- 필요한 역량이 빠르게 바뀌는데, 고용구조는 경직적이라면, 기업은 신규 정규직 채용을 꺼릴 수밖에 없다.
- 결국 청년실업 문제의 한 축에는 '채용'이 아니라 '조정(유연성)'의 문제가 놓여 있다.

3) 기업의 적응 방식 ①: 비정규직이라는 주변화 전략

- 입구는 좁고 출구는 경직적이라면 기업은 어떻게 대응할까? 가장 대표적인 방식이 주변화(peripheralization)다.
- 핵심업무는 정규직 소수정예로 유지하고, 주변업무는 비정규직·외주·간접고용 방식으로 처리하는 전략이다.
- 기업 입장에서 보면, 매우 이해 가능한 선택이다.
- 수요 변동에 유연하게 대응할 수 있고, 인건비 부담도 낮출 수 있으며, 조정 비용도 줄일 수 있기 때문이다.
- 문제는 이것이 노동시장 이중구조를 고착화시킨다는 점이다.
- 한쪽에는 안정적 고용, 높은 임금, 보호받는 내부 노동시장이 있고,
- 다른 한쪽에는 불안정 고용, 낮은 임금, 제한된 보호의 외부 노동시장이 존재하게 된다.
- 비정규직 활용은 기업의 적응전략으로 시작되었지만, 시간이 지나면서 한국 노동시장의 구조적 문제로 굳어졌다.
- 출구가 경직적일수록 기업은 주변화를 더 선호할 유인이 커진다는 점을 고려할 때, 비정규직 문제는 독립된 문제가 아니라 노동시장 구조 전체의 산물이다.

4) 기업의 적응 방식 ②: 사람 대신 시간을 조정하는 방식

- 기업의 또 다른 적응 방식은 시간을 활용하는 것이다. 사람 수를 조정하기 어렵다면, 기존 인력의 근로시간을 조정하는 방식으로 대응하는 것이다.

- 한국의 장시간근로 문화는 단순한 문화적 특성만으로 설명되지 않는다. 경제적 구조의 산물이기도 하다.
 - 소수정예 인력운동을 택하면 한 사람이 맡는 업무량이 많아질 수밖에 없다.
 - 여기에 성과압박까지 더해지면 근로시간이 늘어난다.
 - 또 기업 입장에서는 신규채용보다 기존 인력의 추가 투입이 더 싸게 먹히거나 더 유연할 수 있다. 기업들이 장시간근로를 더 선호하는 이유가 된다.
- 문제는 한국 사회가 이제 다른 방향을 요구하고 있다는 점이다. 삶의 질, 저출생 대응, 여성 경제활동 확대, 창의적 혁신 모두 장시간근로 구조와 충돌한다.
- 결국 근로시간 문제는 단순한 노동자 보호의 문제가 아니다. 노동시장 운영방식 자체의 문제다.

5) 보상체계의 긴장: 성과는 누구의 것인가

- 성과주의 확대는 글로벌 흐름이다.
 - 빠르게 변화하는 환경에서는 개인과 조직의 기여를 반영하는 보상체계가 필요하다는 논리가 설득력을 가진다.
- 그러나 현실은 단순하지 않다. 기업의 성과는 개인 혼자 만들어내지 않는다. 조직, 팀워크, 협력업체, 기술축적, 브랜드, 시장 환경 등 수많은 요소가 결합한다.
 - 따라서 “성과를 누구에게 얼마나 배분할 것인가”는 본질적으로 어려운 문제다.
- 최근 대기업의 경영성과급 논쟁은 이 긴장을 잘 보여준다.
 - 한쪽에서는 “성과를 냈으면 정당하게 보상해야 한다”고 주장한다.
 - 다른 한쪽에서는 “성과 측정 기준이 불투명하고 배분 원칙이 불명확하다”고 지적한다.
- 문제는 이것이 단순한 임금 갈등이 아니라 노동시장 변화와 연결된다는 점이다.
 - 외부노동시장이 발달하고 근로자의 기업간 이동이 활발해지는 지금, 한 기업의 임금폭등은 다른기업의 임금인상에 나비효과를 가져올 수 밖에 없다.
 - 또한 원청과 협력업체간의 임금격차 확대, 노동시장의 이중구조 심화로 연결된다.

3. 왜 이런 구조가 만들어졌는가? – 산업화의 성공과 노동시장 구조 변화의 역사적 과정

- 앞서 보듯이, 오늘날 한국 노동시장의 문제는 단순히 최근 몇 년 사이에 갑자기 나타난 현상이 아니다.
 - 청년의 노동시장 진입 어려움, 정년연장 논쟁, 해고 경직성, 비정규직 확대, 장시간근로, 성과급 갈등은 각각 독립적으로 생겨난 문제가 아니다.
 - 상당 부분은 한국 경제가 성장해 온 역사적 과정 속에서 형성된 제도와 관행의 결과다.
- 중요한 점은 이것이 단순한 정책 실패의 결과가 아니라는 점이다.
 - 오히려 과거에는 매우 합리적이었고, 실제로 한국 경제의 고속성장을 가능하게 했던 제도들이 환경 변화 속에서 새로운 제약으로 바뀌고 있다는 것이 더 정확한 설명이다.
- 노동개혁은 과거를 부정하는 작업이 아니다. 과거 성공모델의 역사적 역할을 인정하되, 변화한 환경에 맞게 제도를 다시 설계하는 작업이다.

1) 산업화의 시작: 성장의 시대와 농촌-도시간 노동이동(migration)

- 60년대 이전의 농업사회는 저소득(저성장)과 빈곤의 시대였고, 박정희 시대의 최우선 국정목표는 '빈곤탈출 (poverty reduction)'이었다.
 - 가난에서 벗어나려면, 소득이 높아야 하고, 농업보다 더 돈을 많이 벌 수 있는 제조업 일자리가 필요했다. 즉 공업화다.
- 제조업 일자리는 대부분 도시부문에서 이루어지고, '농촌-도시간 노동이동 (rural-urban migration)'으로 필요(수요)노동력이 채워졌다(특히 청년들)
 - migration이 가능하려면, 도시부문에서 끌어당기는(pull) 힘이 있어야 하고, 농촌에서 밀어내는(push) 힘, 이 둘이 동시에 작동되어야 한다.
 - 당기는 힘의 본질은 (농촌보다 매력있는) 제조업 일자리 창출. 반면에, 밀어내는 힘은 '농촌부문의 생산성 향상'이고, 이것을 가능하게 한 것이 바로 '새마을운동'이다.

- 이 시대의 노동시장 여건은 소위 ‘unlimited labor supply’. 노동수요가 늘어나도 임금이 안 오를 정도로 노동력(노동공급)이 풍부했던 것이다.
- 그 결과 자본은 계속 늘어나는 이윤을 그대로 재투자 할 수 있었고, [자본축적→ 투자 확대→ 일자리 창출 & 자본축적]의 선순환 구조가 이어질 수 있었다.
- 반면에 (물론 노동자들의 임금.소득은 농촌보다 높았지만), 노동자들이 임금을 계속 올릴 수 있는 힘을 가질 수는 없었다. 그럴 정도의 노동시장 여건이 아니었다는 의미다. (노동 공급 곡선이 여전히 flat)

2) 중화학공업과 숙련의 시대: 노동공급의 turning point

- ‘무제한 노동공급’이 끝나는 시점, 즉 임금이 오르지 않으면 노동공급이 더 늘지 않는 (즉, 노동공급 곡선의 기울기가 우상향하는) ‘노동공급 곡선의 변곡점 (turning point)’이 1975년에 왔다.
- (갑자기 인구가 부족해져서가 아니라) 노동수요의 질적 변화가 있었기 때문이다. 과거와는 달리 숙련된(skilled) 노동이 필요했고, 그러한 숙련을 갖춘 노동자는 이제 쉽게 찾기 어렵게 되었던 것이다.
- 중화학공업에서 필요로 한 기능인력의 skill 수준은 (경제개발 초기) 경공업의 필요인력의 수준과 차이가 많이 났다.
- 예컨대, 과거 경공업의 현장은 2개월 정도의 훈련만 받아도 투입될 수 있었지만, 중화학 공업 현장은 최소한 2년이상 풀타임으로 직업훈련을 받아야만 일할 수 있었다.
- 노동수요 측면에서 질적인 변화를 맞추기 위해서는 노동공급에서도 질적인 측면의 변화가 있어야 할 것이다. 그 당시 이 역할을 수행한 기관이 지금의 산업인력공단, 폴리텍, 한국 기술교육대 등이며, 기본적으로 독일식의 직업훈련시스템을 제도적으로 받아들인 것이다.
- 당시 고교 진학이 어려운 가난한 청소년들이 직업훈련원으로 많이 들어갔다(2년 숙식제 공과 함께 무료 직업훈련).

3) 1986-1988년 ‘3저호황과 민주화: ‘고임금경제’로의 전환

- 성공적인 산업구조조정, 중화학공업 육성으로 한국경제는 고도성장을 이어갈 수 있었고, 그 피크타임은 1986-1988년의 소위 ‘3低호황’이다. 이때 제조업 취업자 구성비가 역대 최고점으로서 30%를 넘었다.¹⁾
- ‘제조업 중심의 한국경제 성장률’이 정점을 이룬 그 때, 정치 민주화와 노사관계 민주화가 함께 이루어졌다.
 - 비로소 노동3권이 완전히 보장이 되고 단체교섭으로 임금결정이 이루어진 것. 노동시장의 경쟁임금이 아닌 단체교섭에 의한 임금결정은 소위 rent-sharing이 가능해진다는 것을 의미하며, ‘고성장=고임금’의 등식이 현실화되었다.
 - 86년 대비 89년의 임금수준은 거의 2배수준. 단 3년만에 임금이 100% 인상된 것이다.
- 노동시장 관점에서 보면, ‘공급 대비 수요증가’로 노동시장이 tight 해지고 이로 인해 임금수준이 상승되는 것이다. 한국 노동시장에서 처음으로 “인력난(人力難)”이라는 말이 나오기 시작했다.
 - 특히 제조업 활황에 더해 주택 200만호 건설(i.e 1기 신도시), 그리고 임금인상으로 인한 내수활황으로(예: 서비스부문의 노동수요 급증) 노동시장의 인력난은 점점 더 심해졌다.
 - 이러한 노동시장 여건은 인력난과 임금인상을 더욱 부채질하였다.

4) 90년대 세계화/정보화 및 구조조정

- 한국이 고임금경제로 본격 진입하게되는 그 시점에, 전세계적으로 2가지 mega-trends 가 나타났다.
 - 첫째, ‘세계화’가 빠르게 진전되고 있었음. 세계화는 자유무역 뿐만 아니라 ‘냉전시대의 종언’ 즉 공산주의권 경제가 몰락하는 것과 같이 나타났다.
 - 둘째, PC 보급 확대와 더불어 1995년의 인터넷, IT/정보화는 우리가 사는 세상을 급속도로 바꾸었다.

¹⁾ “선진국이 된 나라 중에 제조업 취업자 구성비가 15% 이상을 기록하지 않은 국가는 없다”라는 말이 있음. 즉 제조업 성장이 중산층 형성과 선진국 진입에서 가장 중요한 과정이라는 것을 의미

- 한편, 대내적으로는 급격한 임금인상에 기업들이 자동화 등 구조조정으로 대응(적응)하기 시작했다.²⁾
 - 첫째, 자동화. 노동이 비싸지니까 자본으로 대체하겠다는 것.
 - 둘째, 해외로의 공장이전. 우리나라 노동은 비싸니까 더 싼 노동으로 가겠다는 거.³⁾
 - 셋째, 인원감축이 불가피해지면서, 소위 '중신고용체제'가 붕괴되기 시작. 심지어 대기업인 SK그룹의 대규모 명퇴가 1995년에 나타났다.
 - 넷째, 95년부터 비정규직이 늘어나기 시작. 고임금경제에 정규직은 핵심인력 부문에 소수정예로 관리하고 소위 덜 중요한 직무는 비정규직으로 대체하겠다는 전략이 등장했다.
 - 중신고용 붕괴, 능력주의인사관리, 비정규직 활용 등이 모두 95년 시점의 '신인사관리'라는 이름으로 퍼지기 시작했다. 기업입장에서는 "(속된 표현으로) 임금을 높이 주는 만큼 최대한 생산성을 뽑겠고, 그것이 어려우면 다른 생산요소로 대체" 전략이었다.
- 노동시장 관점에서 보면, 95년부터 시작된 '신인사관리'는 75년 중화학공업 전환이후 구조화되고 3저호황 시기를 거치면서 크게 강화되었던 '내부노동시장'이 균열되기 시작한 것으로 볼 수 있다.
- 국민소득이 높아지면서, 김영삼 정부는 OECD 가입을 추진하게 된다. 이것을 위해서는 노동법 개정과 자본시장 개방이 필요했다.
 - 결과적으로 노동법 개정은 추진과정에서의 미숙함으로 1997년초에 소위 '노동법 파동'을 일으키며, 김영삼 정부의 레임덕을 가속화시키는데 일조했다.
 - 이런 와중에서 자본시장 위기가 오면서 그것이 외환위기로 급속도로 연결되는 불행. 즉, 노동법 파동으로 레임덕에 빠져 정부는 콘트롤 타워를 잃어버렸는데, 충분히 준비되지 않은 (개방된)자본시장에 쇼크가 오니 정부가 이를 관리할 수 없었던 것으로 해석된다.

5) 외환위기 이후의 저성장/양극화/청년실업: 내부노동시장의 균열

- 외환위기사 소위 'IMF처방'이 너무 급진적이었다. 이미 90년대 초반부터 우리가 나름 구조조정을 해 오고 있었는데, 외환위기를 맞으면서 하드랜딩의 구조조정을 피할 수 없게 되었고, 그 충격은 실로 컸다.

²⁾기업의 이윤극대화 조건인 요소가격(W)/요소생산성(MPL) = MC(한계비용)에서 기업은 '생산성 대비 가격이 낮은 생산요소'로 대체가 이루어짐. 즉 정규직 노동 대신 자본, 비정규직, 하청 등으로

³⁾위의 2가지로 저임금 업종에서 일자리가 그야말로 순삭됨

- 우리 국민들이 특히 노동자(서민)들이 감당할 수 없는 수준이었다.⁴⁾
- 엄청나게 많은 기업과 은행이 문을 닫는 상황으로 가면서 대량실업이 나타나고, 그것이 바로 양극화를 급속도로 심화시켰다.
- 대기업에서 실업을 당한 사람들은 그나마 퇴직금으로 장사를 했는데, 갑자기 많은 사람들이 (경기도 안좋은데) 장사를 하려고 시장에 나오니 장사가 잘 될 리 없고, 퇴직금 털어서 장사했다가 망한 사람도 많았다.
- 중소기업에서 나온 사람은 뭇돈도 없으니까, 중고 화물트럭을 구입하여 물류 일을 수주 받는 기사가 된 사람이 많았다. 이 역시 결과가 좋을 수 없었다. 경기불황으로 물량은 줄었는데 트럭 기사들은 많아졌으니 공급이 과잉으로 단가가 떨어지고, 기름값 빼면 남는 게 별로 없었다.
- 외환위기로 인한 대량실업의 충격은 두고두고 한국경제의 부담이 된다. 첫째, 무엇보다도 양극화가 심화되었다.
- OECD 국가 중에 미국 다음으로 우리나라가 소득 불평등이 2위로 심각한 수준. 저임금 근로자 비중도 마찬가지로 2위.
- 둘째, 저성장이 고착화되고 있다. 김영삼 정부 때 평균 8%의 성장이었는데, 외환위기 이후 김대중 정부 때 평균 5%, 노무현 정부 때 평균 4%, 이명박 정부 때 평균 3% 박근혜 정부 때 평균 2%로, 5년마다 성장률이 1%p씩 떨어지고 있음.⁵⁾
- 과거에는 성장을 하면, 낙수효과로 고용을 늘렸다. 일자리로 연결만 되면 소득이 생기니까 분배가 개선이 되고, 이는 다시 소비를 통해서 내수 확대로 성장에 도움이 되는 프레임이었다.
- 그런데 외환위기 이후 성장이 일어나도 고용으로 연결이 잘 안된다. 일자리가 늘어나도 노동시장의 2중구조로 인해 분배개선이 안되고 소득은 더 양극화. 가난한 사람들이 많아지면 내수도 부진해질 수 밖에 없었다.

⁴⁾ 개혁은 방향도 중요하지만 항상 '속도'가 중요하다

⁵⁾ 김세직, 모방과 창조

4. 한국 노동시장의 구조변화와 개혁과제 등장 배경

1) 전통적 노동시장-HRM 모델 형성의 배경 - 일본식 내부노동시장/HRM

- 내부노동시장은 기업(조직)내부와 기업외부(노동시장)간에 이동장벽이 존재하기 때문에 붙여진 이름이다.
 - 들어오는 입(직)구는 신규채용, 나가는 문은 정년퇴직, 중도해고도 없고 중도채용도 매우 드물며, 빈자리가 생겨도 내부승진으로 채우게 되면, 기업내부와 외부간에 장벽이 존재하게 된다.
 - “한번 특정 기업에 들어가면 여간해서는 다른 기업으로 이직하지 않고 그 기업에서 정년까지 근무”하는 ‘종신고용’을 근간으로 하는 일본기업의 인사관리 방식이 바로 이러한 내부노동시장 구조로 설명될 수 있었다.
- 그럼 일본은 왜 이러한 인사 관행을 갖게 되었을까? 일본은 농업사회에서 바로 산업혁명 시대로 넘어갔다.
 - 독일처럼 전문기술자에 의한 수공업생산(craftmanship)의 과정 없이 기계생산으로 넘어갔기 때문에, 기술인력을 양성하는 기업외부의 교육 시스템이 존재하지 않았다.
 - 따라서 일본기업들은 필요한 숙련인력(기술자)들을 기업이 알아서 스스로 키워낼 수 밖에 없었다. 이를 ‘양성공(養成工)시스템이라고 말한다.
- 생산현장에서 필요한 인력을 기업이 스스로 양성해낸다면, 그 근로자는 ‘그 기업에서 필요한 기술만 맞춤형’으로 배우게 될 것이다.⁶⁾
 - 그럴 경우, 근로자는 그 기업에서는 매우 소중한 사람이나 다른 기업에서는 그 가치가 크게 떨어지는 사람이 될 것이므로, 웬만해서는 그 기업을 떠나 다른 기업으로 이직하려 하지 않을 것이다.
 - 한편 기업도 자신이 훈련시켜 놓은 근로자를 놓치지 않으려 할 것이다. 근로자가 회사를 그만두거나 다른 회사로 가버릴 경우 그런 사람을 외부에서 구할 수 없고 사람을 새로 뽑아서 다시 훈련시키는 수고와 비용을 치루어야 할 것이기 때문이다.
 - 그러므로, 기업과 근로자는 (암묵적인) 약속을 하게 된다. “특별한 일이 없는 한, 쪽 같이 가자”는 것이고, 이것이 바로 종신고용의 계약이다.

⁶⁾ 경제학에서는 이러한 기술을 ‘기업특수적숙련(firm-specific skill)’이라고 한다.

- 종신고용은 (기업 스스로 선택한 것이지만) 기업에게 부담이 될 수 밖에 없다. 회사 경영이 어려운 시기에도 인원감축 없이 가야하기 때문이다. 즉 고용의 '수량적경직성(numerical rigidity)'의 부담이 있다.
- 일본기업들은 이 부담을 다소라도 덜기 위해 다음 3가지 유연성을 위한 보완장치(수단)를 강구했다. 그것은 바로, ①근로시간의 유연성, ②임금유연성, ③기능적유연성(functional flexibility)이다.
- 근로시간 유연성: 사람을 줄일 수 없으니 근로시간이라도 줄여서 불황기에 대처하려 한다. 그러려면 평소에 장시간 근로를 하는 것이 조금 더 유리하다. 그래야 근로시간을 줄일 수 있는 여지(buffer)를 더 크게 가져갈 수 있기 때문이다.
- 결국 일본의 고질적인 장시간근로 문제의 본질적인 원인은 바로 종신고용의 부담이다.
- 임금유연성: 고용은 경직적일 수 밖에 없다면, 임금이라도 유연하게 가져가자는 것이다. 그런데 임금을 깎는다는 것이 쉽지 않다. 세상에서 주었다 뺀 것만큼 어려운 일은 없다.
- 그래서 일본기업들은 처음부터 임금 중에 '경영성과와 연동되는 임금항목(수당)'을 만들어 놓았다. 이것이 바로 보너스다. 기본급은 고정급으로 건드리지 않더라도, 보너스는 기업 경영이 어려울 경우 깎일 수도 있게 만든 것이다.
- 기능적유연성: 어차피 평생 같이 가야한다면, 한가지 일만 시킬 수는 없다. 오늘까지 생산했던 제품이 내일부터 단종될 수도 있다면, 한 근로자가 '이 일 뿐만 아니라 저 일도 잘할 수 있게' 만들어 줄 필요가 있다. 축구시합의 리베로처럼 말이다.
- 이처럼 다기능화 되기 위해서는 여러 일을 직접 경험해봐야 한다. 전환배치(job rotation) 관행을 도입한 이유다. .
- 한편, 양성공 제도의 핵심은 OJT(on-the-job training, 현장훈련)다. 일하면서 배우는 OJT가 잘 되려면, 선배가 후배를 정말 아끼고 성심성의껏 잘 가르쳐주어야 한다. 그러려면, 선배와 후배간에 경쟁관계가 존재하면 안된다. 내가 실컷 잘 가르쳐놔더니 나보다 빨리 승진하고 임금도 더 받는다면, 선배는 후배 잘되는 것을 바라지 않을 수 있다. 그러면 양성공 시스템은 근간부터 흔들리게 된다.
- 선배와 후배간의 경쟁관계를 차단시키는 방법이 필요했고, 그것이 바로 '연공급' 임금체계였다.
- 한편, 연공급 체계는 '일과 임금의 관계를 원천적으로 분리'시킨다는 의미에서, 전환배치 활성화에도 기여했다.

- 만약 직무급 체계였다면, 즉 하는 일마다 임금수준이 다 다르다면, 전환배치 자체가 매우 어려워진다. 임금수준이 더 낮아지는 직무로는 가려하지 않을 것이기 때문이다.
- 한마디로, 연공급체계는 OJT와 전환배치를 위해 꼭 필요한 제도였던 것이다.
- 일본의 내부노동시장 구조와 종신고용, 장시간근로, 보너스, OJT 등의 인사관행은 대부분의 한국기업들도 받아들였던 제도다.
- 우리가 일제강점기를 경험해서라기 보다, 우리도 농업사회에서 바로 제조업 공장 중심의 경제로 이행하였고, 일본과 동일한 환경이었기 때문이다.
- 다만, 우리는 일본 보다 더 빨리, 더 압축적으로 중화학공업 육성과 성장을 이룩해야했기 때문에, 독일식 직업훈련체제를 받아들여, 기업외부에서도 숙련인력을 양성하는 보완적 시스템을 도입하였다.

2) 외부노동시장으로의 전환: skill의 변화가 HRM을 바꾸다

- 근본적인 변화는 skill의 성격 변화였다. 전통적인 제조업 중심 경제에서는 기업이 필요로 하는 핵심 역량이 기업 내부에서 축적되는 경우가 많았다. 오랜 현장 경험과 조직 적응이 중요했기 때문이다.
- 그러나 디지털 경제와 기술혁신 시대에는 상황이 달라졌다. 기업이 필요로 하는 역량은 더 전문화되고, 더 빠르게 변화하며, 기업 외부에서도 형성될 수 있게 되었다.
- 과거의 skill이 'firm-specific & job-general' 성격이 강했다면, 오늘날은 'firm-general & job-specific' 성격이 강해지고 있다.
- 이 변화는 기업 인사관리 전체를 바꾼다.
 - 과거에는 사람을 먼저 뽑고 그 사람에게 맞는 일을 설계하는 방식이 가능했다. 즉, "fit the job to the person" 전략이다.
 - 그러나 지금은 필요한 직무가 먼저 정의되고, 그 직무에 맞는 인재를 시장에서 찾아오는 방식이 중요하다. 즉, "fit the person to the job" 전략이다.
- 이 변화는 몇 가지 결과(중요한 변화)를 낳는다.
 - 첫째, 경력직 채용 확대. 기업은 필요한 인재를 내부에서 장기간 키우기보다 외부시장에서 즉시 확보하려 한다.

- 둘째, 연봉제 확산. 외부노동시장이 활성화되면 인재의 '시장가격'이 형성된다. 연공보다 시장가치가 중요해진다.
- 셋째, 인재유치 경쟁 심화. 특정 기술인력 부족이 기업 간 인재 쟁탈전으로 이어진다.
- 넷째, 내부 임금구조 긴장. 특정 직군의 시장가치가 급등하면 기업 내부의 기존 보상질서와 충돌한다. 오늘날 성과급 갈등과 보상체계 논쟁도 이 맥락에서 이해할 필요가 있다.

3) 과거 성공모델이 오늘의 제약이 되다

- 여기서 중요한 질문이 나온다. 그렇다면 지금의 노동시장 문제는 무엇이 잘못되어서 생긴 것인가?
- 답은 의외로 단순하다. 과거 성공을 가능하게 했던 제도가 변화한 환경과 충돌하고 있기 때문이다.
 - 내부노동시장, 장기고용, 연공적 보상, 장시간근로, 기능적 유연성 중심 운영은 산업화 시대에는 합리적이었다.
- 그러나 지금은 다르다.
 - 기술 변화 속도가 빠르고, 동시에 skill 수명이 짧아지며
 - 경력 이동이 활발해지고,
 - AI가 노동수요 자체를 바꾸고 있다.
- 그런데 제도는 여전히 과거 구조의 논리를 상당 부분 유지하고 있다. 그 결과 구조적 긴장이 발생한다. 예를 들면,
 - 청년은 입구(entry point)를 찾기 어렵고
 - 기업은 출구유연성(exit flexibility)을 원하며
 - 장시간근로는 운영방식으로 남고
 - 성과보상은 기존 질서와 충돌한다.
- 즉 오늘날 한국 노동시장의 문제는 개별 정책 실패가 아니라 “경로의존성(path dependence)의 문제”다.
 - 과거의 성공공식이 미래의 성공공식일 필요는 없다. 어니 많은 경우 성공공식이 될 수 없다. 익숙함이 “적”이된다.

5. 노동개혁의 기본원칙 - 유연성·공정성·혁신성의 새로운 균형

- 앞서 살펴 본 것처럼, 오늘날 한국 노동시장의 문제는 개별 제도의 단편적 결함이 아니다. 산업화 시대의 성공모델이 변화한 경제환경과 충돌하면서 나타나는 구조적 긴장이다.
 - 따라서 노동개혁 역시 특정 제도 하나를 손보는 방식으로선 충분하지 않다. 근로시간만 고치거나, 비정규직만 규제하거나, 정년만 연장한다고 전체 구조가 바뀌지는 않는다. 오히려 부분개혁은 다른 영역의 왜곡을 더 키울 수도 있다.
- 중요한 것은 노동개혁의 방향이다.
 - 노동개혁이 단순히 기업의 비용 절감을 위한 규제완화로 이해되어서도 안 되고, 반대로 기존 구조를 그대로 유지하는 방어적 접근으로 머물러서도 안 된다.
- 지금 필요한 것은 미래 노동시장에 맞는 새로운 균형점의 설계다.
 - 이 장에서는 그러한 노동개혁의 다섯 가지 기본원칙을 제시한다.

1) 성장과 혁신: 노동개혁은 성장전략이어야 한다

- 노동개혁 논의는 종종 노동시장 내부의 이해관계 조정 문제로 축소된다. 그러나 더 큰 관점에서 보면 '노동개혁은 국가 성장전략'의 일부다.
- 한국 경제가 과거처럼 높은 성장률을 통해 자연스럽게 일자리를 만들어내던 시대는 이미 지났다. 저성장이 구조화되고 있고, 기술혁신은 기존 일자리 구조를 빠르게 바꾸고 있다.
 - AI는 생산성을 높이는 동시에 일부 노동수요를 대체할 가능성이 크다.
- 이 환경에서 노동개혁 없이 성장전략만 논의하는 것은 현실적이지 않다. 왜냐하면 혁신은 결국 사람을 통해 이루어지기 때문이다.
 - 새로운 기술을 개발하고, 새로운 사업을 만들고, 새로운 산업으로 이동하는 주체는 결국 노동(사람)이다.
 - 노동시장이 경직되어 인력 이동이 어렵고, 필요한 역량이 제대로 공급되지 않으며, 청년들이 entry point를 찾지 못한다면 혁신성장도 현실화되기 어렵다.

- 반대로 노동개혁이 단지 기존 일자리를 지키는 데만 집중하면 성장잠재력을 갉아먹을 위험이 있다.
- 노동개혁은 성장의 반대말이 아니다. 오히려 미래 성장의 필수조건이다.

2) 유연성과 안정성: 더 유연해야 하지만 더 불안정해서는 안 된다

- 미래 노동시장은 더 높은 유연성을 요구한다.
 - 기술 변화 속도는 빨라지고, 기업의 사업구조는 더 자주 바뀌며, 근로자의 경력 이동도 활발해질 수밖에 없다.
 - 과거처럼 한 기업에서 동일한 일을 수십 년간 반복하는 모델은 점점 예외가 될 가능성이 크다.
- 이런 환경에서 노동시장 유연성은 피할 수 없는 요구다. 문제는 유연성이 곧 불안정을 의미해서는 안 된다는 점이다.
 - 유연성만 강조하면 기업은 쉽게 고용을 조정할 수 있을지 모르지만, 근로자는 과도한 소득불안과 경력불안을 떠안게 된다.
 - 반대로 안정성만 강조하면 기업은 변화에 적응하기 어려워지고 신규채용을 줄이게 된다.
- 핵심은 둘 중 하나를 선택하는 것이 아니다. “유연성과 안정성을 함께 높이는 방향”, 즉 ‘flexicurity’적 접근이 필요하다.
 - 예를 들면, 직무 전환 지원, 재교육 및 직업훈련 강화, 고용보험 및 전직지원 확대, 노동시장 이동 비용 축소 등이 함께 설계되어야 한다.
- 미래 노동시장에서 중요한 것은 특정 일자리의 평생 보장이 아니라, 노동시장에서의 지속 가능한 employability다.

3) 공정성과 기회: 보호보다 더 중요한 것은 공정한 경쟁조건이다

- 최근 노동시장에서 가장 강하게 부상한 가치 중 하나는 공정성이다.
 - 특히 청년세대와 MZ세대는 전통적 의미의 평등보다 ‘공정한 경쟁조건’에 더 민감한 경향을 보인다.

- 단순히 결과의 균등보다 기회의 공정성과 평가의 정당성을 더 중시하는 경우가 많다.
- 이는 노동개혁에서도 중요한 시사점을 준다. 기존 노동정책은 종종 보호 중심이었다. 그러나 보호가 항상 공정을 의미하지는 않는다.
- 예를 들어, 보호받는 내부 노동시장과 그렇지 못한 외부 노동시장 간 격차, 신규 진입자의 기회를 제한하는 구조, 불투명하고 획일적인 성과보상 시스템 등은 공정성 문제를 낳을 수 있다.
- 공정한 노동시장이란 모두에게 동일한 결과를 보장하는 시장이 아니라, 실력과 노력, 기여가 제대로 평가되고 새로운 기회가 열려 있는 시장이어야 한다.
- 특히 청년에게 중요한 것은 기존 insiders의 보호보다 공정한 entry 기회일 수 있다.

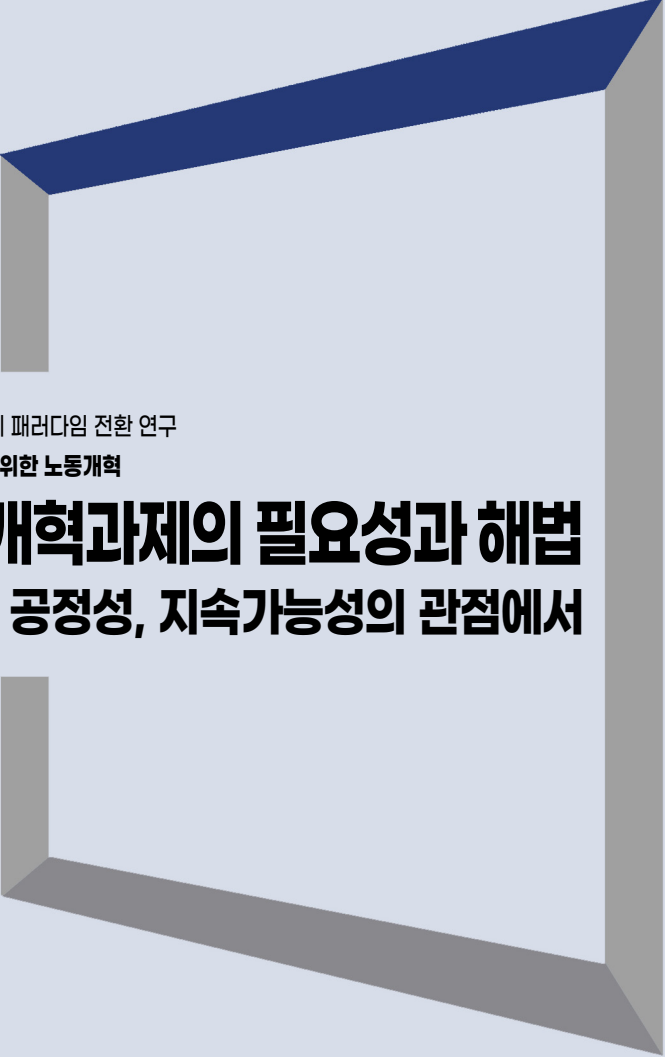
4) 다양성과 자율: 획일적 규제로 미래 노동을 담아낼 수 없다

- 산업화 시대 노동제도는 기본적으로 표준화된 대량생산 환경을 전제로 설계되었다.
- 정해진 근무시간, 정해진 근무장소, 정규직 중심 고용형태, 획일적 근로조건 등의 구조는 당시에는 합리적이었다.
- 그러나 미래 노동은 훨씬 다양하다. 화이트칼라 전문직, 플랫폼 노동, 프로젝트 기반 일자리, 유연근무, 재택근무, hybrid work 등 노동의 형태가 빠르게 다양화되고 있다.
- 그런데 제도가 과거처럼 all-or-nothing 방식으로 작동하면 현실을 제대로 담아내기 어렵다.
- 획일적 규제는 보호에는 강할 수 있지만, 동시에 적응성과 다양성을 제한할 수 있다. 따라서 미래 노동개혁은 법적 획일성만으로 접근하기보다 자율적 조정과 다양한 선택지를 허용하는 방향이 필요하다.

5) 인적자본 활용: 사람을 더 잘 쓰는 사회가 되어야 한다

- 한국 경제의 가장 구조적인 제약 중 하나는 인구다. 저출생과 고령화는 노동공급 총량을 줄이고, 장기적으로 성장잠재력을 낮춘다.

- 그러나 단순히 노동인구 숫자만 보는 접근은 충분하지 않다. 더 중요한 질문은 “이미 존재하는 인적자본을 얼마나 잘 활용하고 있는가?”다.
- 한국은 여전히 활용되지 못하는 인적자본이 많다.
 - 경력단절 여성, 재취업이 어려운 중장년, skill transition이 필요한 청년, 경험은 있지만 새로운 환경 적응 지원이 부족한 고령층 등이다.
 - 이들을 더 효과적으로 활용할 수 있다면 노동시장과 성장 모두에 도움이 된다.
- 특히 고령화 대응은 단순한 정년연장 논쟁으로 축소되어서는 안 된다. 중요한 것은 “얼마나 오래 일할 것인가”보다 “어떻게 생산적으로 일할 수 있을 것인가”다.
 - 청년, 여성, 중장년, 고령층 모두가 변화하는 노동시장 속에서 역량을 발휘할 수 있도록 하는 것이 진정한 인적자본 전략이다.



모두의 성장을 위한 경제 패러다임 전환 연구

성장경제와 공정사회를 위한 노동개혁

II. 핵심 개혁과제의 필요성과 해법

효율성, 공정성, 지속가능성의 관점에서

II. 핵심 개혁과제의 필요성과 해법

효율성, 공정성, 지속가능성의 관점에서

1. AI와 청년고용의 미래

1) 문제의 제기: AI는 왜 청년에게 먼저 충격을 주는가

- 최근 AI를 둘러싼 논의는 폭발적으로 늘고 있다. AI가 인간의 일을 대체할 것인가, 어떤 직업이 사라질 것인가, 새로운 일자리는 어디에서 생길 것인가와 같은 질문들이 쏟아진다.
- 그러나 노동시장 관점에서 지금 더 시급한 질문은 따로 있다. “AI는 왜 청년에게 먼저 충격을 주는가”라는 질문이다.
- 지금 청년들이 맞고 있는 고용충격은 단순한 경기침체와는 성격이 다르다.
- 경기가 나빠져 채용이 줄어드는 경우라면 경기가 회복되면서 다시 기회가 열릴 수 있다.
- 하지만 AI가 가져오는 고용충격은 보다 구조적인 변화다. 기업의 채용방식 자체가 바뀌고 있기 때문이다.
- AI가 초급인력이 수행하던 업무를 빠르게 대체하기 시작하고 있다. 기업이 신입사원을 채용해 훈련시키는 대신 AI를 활용하는 방식이 더 효율적이라고 판단하게 되면 신입채용 자체가 줄어들 수 있다.
- 청년층에게는 이 변화가 이중충격으로 다가올 가능성이 크다. 한편에서는 정년연장 논의가 진행되고 있다.
- 고령층의 노동시장 체류기간이 길어지면 신규채용 여력은 줄어들 수 있기 때문이다.
- 이 조합은 청년에게 매우 치명적일 수 있다. 단순히 취업이 조금 늦어지는 문제가 아니다. 노동시장 진입 자체가 막힐 수 있기 때문이다.
- 청년 입장에서는 이렇게 느낄 수도 있다. “어쩌면 나는 영영 첫 기회를 얻지 못하는 것 아닐까?”.

- 이것은 단순한 취업난이 아니다. “세대적 위기”다. 새로운 기술 변화의 물결에 올라탈 기회 자체를 놓칠 수 있기 때문이다.
 - 이는 단순한 ‘출발선 지연’이 아니라, 경우에 따라서는 ‘출발선 제거’가 될 수도 있다.
- 특히 AI는 청년에게 불리한 방식으로 작동할 가능성이 크다. 이유는 비교적 단순하다. 기업 내 수직적 분업 구조에서 청년들이 맡아온 업무가 바로 AI가 잘하는 업무와 상당 부분 겹치기 때문이다.
 - 자료 조사, 문서 정리, 회의록 작성, 초안 작성, 데이터 정리, 기초 코딩, 반복적 분석과 같은 업무는 대부분 초급직이 수행해온 일들이다.
- 반면 기업이 여전히 인간에게 기대하는 역할은 다르다. 판단과 해석, 의사결정, 고객 대응, 전략 설정, 복합적 문제 해결과 같은 업무는 경험 많은 인력이 더 강점을 갖는다.
 - 이런 상황에서는 기업의 선택이 비교적 분명해진다. 신입을 채용해 교육하는 대신 AI를 활용할 수 있는 숙련인력을 활용하는 편이 더 효율적이라고 판단할 가능성이 높다.
- 문제는 이것이 단지 청년만의 문제가 아니라는 점이다. 청년의 첫 일자리가 사라지면 ‘미래의 숙련인력’ 공급도 끊기게 된다.
 - 오늘의 신입은 내일의 전문가다. 신입을 뽑지 않는다면 미래의 전문가는 어디에서 오는가.
- 이 장의 핵심 문제의식은 여기에 있다. “AI의 가장 큰 고용충격은 총고용 감소 여부가 아니라 청년의 노동시장 진입경로(entry point)를 붕괴시킬 수 있다는 점이다”.
 - 따라서 앞으로 우리가 던져야 할 질문은 분명하다.
 - AI는 어떤 노동을 대체하는가.
 - 왜 청년이 먼저 충격을 받는가.
 - 기업의 채용행동은 어떻게 바뀌는가.
 - 노동시장 양극화는 어떤 방식으로 심화되는가.
 - 그리고 정책은 무엇을 해야 하는가.

2) AI와 사람 - ‘대체’인가, ‘보완’인가?

- AI는 사람의 일을 빼앗는가, 아니면 사람을 더 강하게 만드는가? 이 질문에 대한 답은 단순하지 않다.
 - 어떤 노동은 AI와 경쟁 관계에 놓이지만, 어떤 노동은 AI와 손을 잡으며 생산성을 높일 수도 있기 때문이다.
- 경제학에는 오래전부터 ‘대체재(substitutes)’와 ‘보완재(complements)’라는 개념이 있다. 경제학원론의 수요이론에서 배우는 익숙한 개념이다.
 - 대체재란 서로 대신 사용할 수 있는 재화를 의미한다. 콜라와 사이다, 버스와 지하철이 대표적이다. 소비자의 선택지 안에서 서로 경쟁하는 관계라고 할 수 있다.
 - 반면 보완재는 함께 소비가 늘어나는 관계다. 자동차와 휘발유, 골프채와 골프공이 대표적 사례다. 따로 존재하기보다 묶음으로 소비되는 재화라고 보면 된다.
 - 흥미로운 점은 이 관계가 고정되어 있지 않다는 것이다. 예를 들어 소주와 맥주는 원래 대체재로 볼 수 있지만, ‘소맥’이라는 소비 문화가 등장하면서 일종의 보완재처럼 작동한다고 볼 수도 있다.
- AI와 인간 노동의 관계도 마찬가지다. AI와 대체 관계에 있는 노동자는 일자리를 잃을 위험이 커질 수 있다.
 - 반면 AI와 보완 관계를 형성하는 노동자는 오히려 가치가 높아질 수 있다. 더 나아가 AI를 효과적으로 활용하여 생산성을 끌어올릴 수 있는 사람은 기업이 더욱 선호하는 인력이 될 가능성이 크다.
- 그렇다면 AI가 특정 노동을 대체할 수 있는지는 무엇으로 결정될까. 크게 두 가지 기준으로 정리할 수 있다.
 - 첫째는 ‘기술적 가능성’이다. 보다 구체적으로 말하면 그 업무가 코드화(codification) 가능한가의 문제다. 업무 절차와 판단 규칙을 일정한 형태로 정리하고 알고리즘으로 처리할 수 있다면 AI가 개입할 여지가 커진다.
 - 둘째는 ‘경제적 효율성’이다. 기술적으로 가능하다고 해서 반드시 AI가 인간을 대체하는 것은 아니다. AI를 활용하는 비용이 인간 노동을 사용하는 비용보다 낮아야 기업 입장에서 대체 유인이 생긴다.
 - 결국 기술적으로 가능하고 경제적으로도 유리해야 AI 대체가 빠르게 진행될 수 있다.

- 사람들이 AI의 힘에 충격을 받았던 상징적 사건 중 하나는 알파고였다. 바둑은 경우의 수가 거의 무한대에 가까운 복잡한 게임이기 때문에 인간의 직관과 경험이 절대적일 것이라는 믿음이 있었다. 그러나 결과는 달랐다. AI가 인간을 압도했다.
 - 이유는 분명하다. 바둑은 폐쇄된 시스템이며, 규칙이 명확하고, 코드화가 가능한 영역이기 때문이다. 다시 말해 AI가 가장 잘할 수 있는 환경이었다.
- 노동시장에서도 마찬가지다. 업무가 규칙 기반이고 코드화가 가능하면 AI 대체 가능성은 높아진다.
 - 자료 정리, 문서 요약, 기초 분석, 반복적 코딩, 회의록 작성과 같은 업무가 대표적이다.
- AI 대체 of 대표적 사례로 자주 거론되는 직군이 소프트웨어 개발자다. 불과 얼마 전까지만 해도 개발자는 대표적인 고소득·고수요 직군이었다. 특히 코로나 이후 비대면 서비스가 확대되고 디지털 전환이 가속화되면서 개발자 품귀 현상이 나타났고, 파격적인 연봉 인상도 이어졌다.
 - 그러나 냉정하게 보면 코딩 업무의 상당 부분은 규칙 기반이다. 다시 말해 코드화 가능성이 높은 영역이다. ChatGPT 이후 상황이 급변한 이유도 여기에 있다.
 - 과거의 높은 연봉이 중요한 것이 아니다. 핵심은 그 업무가 AI로 대체 가능한 구조였다는 점이다. 결국 중요한 질문은 “이 직업이 고소득인가”가 아니라 “이 업무가 코드화 가능한가”이다.
- 이 문제는 개발자만의 이야기가 아니다. 일반사무직 역시 AI 자동화에 매우 취약할 수 있다. 오히려 더 취약할 가능성도 있다.
 - 블루칼라의 단순 반복업무는 이미 오래전부터 기계화의 대상이었다. 반면 AI는 화이트 칼라의 반복적 인지노동(routine cognitive work)을 더 쉽게 대체할 수 있다.
 - 회의록 작성, 문서 정리, 자료 요약, 초안 작성, 데이터 검토와 같은 업무는 바로 그런 영역이다. 특히 이런 업무는 초·중급 일반사무직과 상당 부분 겹친다. 이 점이 청년고용 문제와 직결된다.
- 그렇다고 고연봉 전문직이 모두 안전지대에 있는 것도 아니다. 과거에는 변호사, 의사, 회계사, 교수와 같은 전문직은 AI 충격에서 비교적 자유로울 것처럼 보였다.

- 그러나 일부 업무는 충분히 AI 대체 가능성이 있다. 법률 데이터, 의료 기록, 회계 데이터, 이론적 지식은 상당 부분 코드화가 가능하기 때문이다.
- 중요한 것은 과거의 사회적 지위가 아니다. 중요한 질문은 여전히 동일하다. “이 직무의 핵심 업무가 코드화 가능한가.”
- 물론 AI가 대체하기 어려운 일도 있다.
 - 첫째는 상황 판단과 의사결정이 필요한 업무다. 맥락을 이해하고 불확실성에 대응하며 경험에 기반해 결정을 내려야 하는 업무는 AI가 쉽게 대체하기 어렵다.
 - 둘째는 감정노동이다. 인간의 감정을 이해하고 공감해야 하는 상담, 돌봄, 관광, 고객 대응과 같은 업무는 여전히 인간의 강점이 크다.
 - 셋째는 관계 기반 신뢰가 핵심인 업무다. 협상, 외교, 노무, 영업이 여기에 해당한다. 특히 영업은 흥미로운 사례다. 고객마다 니즈와 우선순위, 문제상황이 모두 다르기 때문이다. 맞춤형 대응과 관계 형성이 핵심인 영역에서는 AI의 한계가 분명하다.
- 한 가지 흥미로운 점은 코드화가 가능하더라도 반드시 AI로 대체되지 않을 수 있다는 사실이다. 경제성이 없을 경우다. AI 활용 비용이 인간 노동 비용보다 높다면 기업은 인간 노동을 유지할 수 있다.
 - 그러나 이것은 결코 좋은 소식이 아니다. 인간이 더 싸기 때문에 살아남는다는 뜻이기 때문이다.
 - 장기적으로 AI 비용은 하락하고 노동비용은 상승하는 경향이 있기 때문에, 이 경우에도 대체는 시간 문제일 가능성이 크다.
- 결국 AI가 모든 노동을 일률적으로 대체하는 것은 아니다. 대체 여부는 코드화 가능성과 경제적 효율성이라는 두 기준에 달려 있다. 동시에 어떤 노동은 AI와 보완 관계를 형성할 수도 있다.
 - 따라서 진짜 질문은 “AI가 일자리를 없애는가”가 아니다. 더 정확한 질문은 이것이다. “어떤 노동이 AI와 경쟁하고, 어떤 노동이 AI와 협력하는가”

3) AI는 직업이 아니라 과업을 대체한다 - ‘일’과 ‘자리’의 탈동조화

- AI가 고용에 미칠 영향을 이야기할 때 흔히 던지는 질문이 있다. “어떤 직업이 사라질까?” 언뜻 자연스러운 질문처럼 보이지만, 엄밀히 말하면 다소 부정확할 수 있다.

- AI가 대체하는 대상은 특정 직업(job) 전체라기보다 그 직업을 구성하는 개별 과업(task)일 가능성이 더 크기 때문이다.
- 이 구분은 매우 중요하다. ‘직업’과 ‘과업’은 같은 개념이 아니다. 하나의 직업은 여러 종류의 업무(과업)의 묶음으로 구성된다. 따라서 어떤 직업 안에 AI가 잘할 수 있는 업무와 여전히 인간이 더 잘하는 업무가 동시에 존재할 수 있다.
- 결국 AI의 영향은 ‘직업의 소멸’보다는 ‘직업 내부 구조의 재편’으로 나타날 가능성이 높다.
- 미국의 AI 전문가 앤드루 응(Andrew Ng)은 이 점을 간명하게 설명한 바 있다. AI는 특정 직업 전체를 대체하는 것이 아니라, 그 직업 안에 포함된 특정 과업을 대체한다는 것이다.
- 이 통찰은 AI 시대 노동시장 변화를 이해하는 데 매우 유용하다.
- 예를 들어 변호사를 생각해 보자. AI 때문에 변호사라는 직업 자체가 사라질 가능성은 높지 않다. 그러나 변호사가 수행하는 업무 가운데 일부는 충분히 AI가 대신할 수 있다.
- 사건 관련 자료를 조사하고, 판례를 검색하고, 문서를 정리하고, 기초적인 분석을 수행하거나 초안을 작성하는 업무가 그렇다. 특히 이런 업무는 대체로 저연차 변호사들이 맡아온 일들이다.
- 반면 전략적 판단, 고객과의 관계 형성, 법정에서의 대응, 상대방 반응에 따른 즉각적 의사결정과 같은 영역은 여전히 인간의 역할이 크다. 다시 말해 변호사라는 직업이 사라지는 것이 아니라, 그 안에서 어떤 일이 인간의 몫으로 남고 어떤 일이 AI로 넘어가는지가 바뀌는 것이다.
- 이 현상은 ‘일과 자리의 탈동조화(decoupling)’라고 부를 수 있다. 과거에는 비교적 단순했다. 하나의 직업이 곧 일정한 과업 묶음을 의미했고, 그 직업에 속한 사람이 그 업무를 대부분 수행했다.
- 그러나 AI는 이 묶음을 분해한다. 정보 검색, 데이터 정리, 문서 분석, 반복적 판단처럼 AI가 잘하는 업무는 분리되고, 해석, 의사결정, 관계관리, 전략적 판단처럼 인간의 역할이 필요한 업무는 남는다.
- 그 결과 겉으로 보기에는 같은 자리가 유지되는 것처럼 보여도 실제 그 안에서 수행되는 일은 상당히 달라질 수 있다. 직업은 남지만 직업의 내용이 바뀌는 것이다.

- 이 변화는 기업의 수직적 분업 구조와도 깊이 연결된다. 대부분의 조직은 기본적으로 위계적 분업 구조를 갖고 있다. 하위직은 주로 실행 중심의 업무를 맡고, 상위직은 판단과 의사결정을 담당한다.
 - 초급직이 수행하는 업무를 떠올려 보면 쉽게 이해할 수 있다. 자료를 수집하고 정리하거나, 분석을 보조하고, 보고서 초안을 작성하며, 반복적인 실행 업무를 처리하는 일들이 여기에 속한다.
 - 반면 상위직은 정보를 해석하고 방향을 정하며 책임 있는 결정을 내린다.
- 문제는 AI가 정확히 초급직의 업무 영역과 강하게 겹친다는 점이다. 따라서 AI 도입은 단순한 업무 효율화 차원을 넘어 기업의 분업 구조 자체를 흔들 수 있다.
- 반면 경험자나 숙련 인력은 상황이 다르다. AI가 생산한 결과를 해석하고, 전략적 판단을 내리며, 복합적 문제를 해결하는 역할은 오히려 더 중요해질 수 있다.
 - 이들에게 AI는 경쟁자가 아니라 생산성을 높여주는 보조 수단이 될 수 있다.
- 조금 거칠게 표현하면 이렇게 정리할 수도 있다. “시키는 일을 하던 사람의 업무는 줄어들고, 시키는 사람의 생산성은 높아진다”.
- 이 지점에서 청년고용 문제가 본격적으로 등장한다. 노동시장에 처음 진입하는 청년들은 대부분 초급직에 위치한다.
 - 이들이 맡는 업무는 조사, 정리, 문서 작업, 분석 보조, 반복적 실행 업무와 같이 AI가 비교적 쉽게 대체할 수 있는 영역이다.
 - 반면 기업이 선호하게 되는 것은 AI를 효과적으로 활용할 수 있는 경험자일 가능성이 크다.
- 이 경우 AI의 첫 번째 고용충격은 전체 일자리 감소가 아니라 청년층의 노동시장 진입 경로를 악화시키는 방식으로 나타날 수 있다.
- 따라서 AI 충격을 단순히 ‘어떤 직업이 사라질 것인가’라는 질문으로 접근해서는 부족하다. 더 중요한 것은 직업 내부의 과업이 어떻게 재편되는가 하는 점이다.
 - 그리고 그 재편의 충격은 기업 조직에서 가장 아래 단계에 있는 초급직, 특히 청년층에게 먼저 나타날 가능성이 높다.

4) 청년고용 한파의 구조 - 신입이 사라지는 노동시장

- 앞서 살펴 보듯이, AI 충격은 청년층에게 먼저 도달할 가능성이 높다.
 - 신입사원이 처음 맡는 업무는 대체로 자료 조사, 문서 정리, 회의록 작성, 기초 분석, 보고서 초안 작성, 반복적 실행 업무와 같은 일들이다. 조직 운영에 꼭 필요한 업무이지만, 동시에 비교적 규칙화되어 있고 절차를 표준화하기 쉬운 업무이기도 하다.
 - 그리고 이런 업무는 AI가 상당히 잘 수행할 수 있기 때문이다. 빠르고, 비용이 적게 들며, 지치지 않고, 일정 수준 이상의 품질을 안정적으로 유지할 수 있다는 점에서 기업 입장에서 매우 매력적인 대안이 된다.
- 반면 경험 많은 인력이 수행하는 업무는 성격이 다르다. 판단과 해석, 의사결정, 고객 대응, 전략 수립, 복합적 문제 해결과 같은 영역은 여전히 인간의 경험과 맥락 이해가 중요하다.
 - 적어도 현재 단계에서는 AI가 완전히 대체하기 어려운 영역이다.
- 이런 조건에서 기업의 선택은 상당히 자연스럽다. 신입사원을 채용해 교육하고 시행착오를 감수하는 대신, AI를 활용할 수 있는 경험자를 선호하는 방향으로 움직일 가능성이 높다.
- 이는 기업의 채용행동 자체를 바꾸는 구조 변화다.
 - 전통적인 기업의 인력운용 방식은 비교적 분명했다. 신입을 채용하고, 교육훈련을 통해 숙련을 축적하게 하며, 시간이 지나면서 조직 내부에서 성장시키는 구조였다. 내부 노동시장의 전형적 모습이다.
 - 그러나 AI가 본격적으로 도입되면 다른 선택지가 등장한다. 경험자를 채용하고 AI를 활용해 즉시 생산성을 확보하는 방식이다.
- 기업 입장에서는 이 방식이 더 효율적으로 보일 수 있다. 교육비용을 줄일 수 있고, 시행착오를 최소화할 수 있으며, 성과가 보다 빠르게 나타날 가능성이 높기 때문이다.
- 문제는 이것이 청년에게 매우 치명적일 수 있다는 점이다.
 - 청년에게 첫 일자리는 단순한 소득원이 아니다.
 - 노동시장 안으로 들어가는 입장권이며, 경험을 축적하는 출발점이고, 경력을 쌓아가는 첫 계단이다.

- 이 entry point가 사라지면 어떤 일이 벌어질까? 단순히 취업이 조금 늦어지는 문제가 아니다. 노동시장 안으로 들어갈 기회 자체가 줄어드는 문제다.
 - 경기침체로 채용이 줄어드는 경우라면 시간이 지나면서 기회가 회복될 수 있지만,
 - AI로 인해 entry-level 업무 자체가 축소된다면, 일시적 경기순환이 아니라 구조적 진입 장벽이 만들어지는 것이다.
 - 청년 입장에서는 “나는 출발선에조차 설 수 없는 것 아닌가”라는 불안이 현실이 될 수 있다.
- 이 점에서 가장 우려되는 것은 이른바 ‘영원한 outsider’의 위험이다.
 - 몇 년 정도 취업이 늦어지는 문제가 아니라, 새로운 기술 변화의 흐름 속으로 아예 진입하지 못하는 세대가 생길 수 있다는 뜻이다.
- 청년층에게는 또 하나의 부담이 있다. 청년연장 논의다. 고령층의 노동시장 체류기간이 길어지면 기업의 신규채용 여력이 줄어들 가능성이 있다.
 - 여기에 AI 충격까지 겹치면 상황은 더욱 어려워진다. 한쪽에서는 퇴직이 늦어지고, 다른 한쪽에서는 신입이 맡아온 업무 자체가 AI로 대체되는 구조가 만들어질 수 있기 때문이다.
 - 청년 채용시장의 한파가 더욱 깊어질 수 있다는 이야기다.

5) 청년만의 문제가 아니다 - 소는 누가 키울 것인가

- AI 확산으로 신입채용이 줄어드는 현상을 단지 청년층의 어려움으로만 볼 수는 없다. 장기적으로 보면 이 문제는 기업 자신에게도 결코 가볍지 않은 문제가 될 수 있다.
 - 단기적으로는 효율적인 선택처럼 보일 수 있지만, 시간이 지나면 조직의 경쟁력 자체를 약화시키는 결과로 이어질 수도 있기 때문이다.
- 기업의 선택은 겉으로 보면 충분히 합리적이다.
 - 신입사원은 채용 직후 곧바로 높은 생산성을 기대하기 어렵다. 교육이 필요하고, 시행착오도 감수해야 하며, 일정 기간 supervision이 뒤따라야 한다. 조직 입장에서는 시간과 비용이 모두 들어가는 투자다.
 - 반면 경험을 갖춘 인력은 다르다. 별도의 긴 적응기간 없이 즉시 투입이 가능하고, AI까지 활용할 수 있다면 생산성을 빠르게 끌어올릴 수 있다. 시행착오도 적고, 단기간 성과를 확보하기에도 유리하다.

- 비용과 효율이라는 기준만 놓고 보면 기업이 어떤 선택을 할지 어렵지 않게 예상할 수 있다. 굳이 신입을 뽑아 오랜 시간 투자할 이유가 없어 보일 수도 있다.
- 그러나 여기서 반드시 던져야 할 질문이 있다. “그 다음은 어떻게 되는가?”다.
 - 지금의 숙련인력이 AI를 활용해 생산성을 높이는 것은 가능하다.
 - 그러나 지금의 숙련인력이 영원히 조직에 남아 있는 것은 아니다. 언젠가는 은퇴하거나 퇴장한다. 그렇다면 그 다음 세대는 어디에서 오는가?
- 전문가는 하늘에서 갑자기 떨어지지 않는다.
 - 모든 숙련 인력에게는 초급 시절이 있었다. 자료를 정리하고, 초안을 작성하고, 보조 업무를 맡고, 실수하고, 피드백을 받고, 시행착오를 겪는 시간이 있었다. 지금은 단순히 보이는 그 과정이 결국 전문성을 만드는 토양이었다.
- 직무능력의 상당 부분은 학교에서 배우는 것이 아니라 일하면서 축적된다.
 - 강의실에서 얻는 지식도 중요하지만, 실제 현장에서 배우는 경험은 성격이 다르다.
 - OJT(on-the-job training)와 암묵지(tacit knowledge)의 세계가 바로 그것이다.
- 초급 과업은 ‘단순 노동’이 아니라, ‘학습의 첫 단계’다. 전문성 형성의 사다리다.
 - 젊은 변호사는 판례 조사부터 시작한다.
 - 젊은 의사는 레지던트 시절 수많은 현장 경험을 통해 판단력을 축적한다.
 - 연구자는 자료 정리와 분석 보조를 하며 연구 감각을 익힌다.
 - 셰프도 처음부터 메뉴 개발을 맡지 않는다. 야채를 다듬고 기본을 익히는 시간부터 거친다.
 - 화가 역시 명화를 모사하며 기초를 쌓는다.
- 바로 이 사다리가 사라질 수 있다는 점이 AI 시대의 진짜 문제다. 조직 안에서 암묵지의 전승이 끊길 수 있기 때문이다.
 - 전문성은 단순히 정보를 많이 아는 것이 아니다. 언제 판단해야 하는지, 어떤 위험을 먼저 봐야 하는지, 예외상황에서 어떻게 대응해야 하는지, 무엇을 우선해야 하는지와 같은 감각은 대부분 현장에서 축적된다.
 - AI는 정답 비슷한 결과를 빠르게 제시할 수는 있다. 그러나 경험 그 자체를 대신 만들어주는 것은 못한다.

- 이 점에서 지금의 신입채용 축소는 장기적으로 조직의 자기파괴적 선택이 될 수도 있다.
 - 현재는 비용을 줄이고 생산성을 높이는 효과가 있을 수 있다. 그러나 시간이 지나면 숙련 인력 공급이 부족해지고, 세대교체가 원활하게 이루어지지 않으며, 결국 조직 경쟁력이 약화될 수 있다.
 - 단기적으로는 합리적인 선택이 장기적으로는 비합리적인 결과를 만들 수 있다는 뜻이다. 기업이 미래 인재의 싹을 스스로 밟고 있는 셈이 될 수도 있다.⁷⁾
- 그렇다고 해법이 AI를 배척하는 데 있는 것은 아니다. 현실적인 해법은 청년들이 AI와 함께 일하며 성장할 수 있도록 만드는 것이다.
 - 예를 들어 AI가 회의록 초안을 작성할 수는 있다. 그러나 신입은 그 결과를 수정하고, 누락된 쟁점을 찾아내고, 내용을 보완하며, 추가 과제를 제안하는 방식으로 더 높은 수준의 학습을 할 수 있다. 이렇게 접근하면 AI 활용과 학습 기회를 동시에 확보할 수 있다.

6) AI가 만드는 노동시장 양극화 - 중간층 붕괴와 임금격차 확대

- 기술혁신은 본질적으로 노동시장에 큰 충격을 준다. 역사적으로 보면 새로운 기술은 대체로 저숙련 노동을 먼저 압박해 왔다.
 - 공장 자동화나 생산라인 기계화가 대표적이다. 반복적이고 표준화된 업무부터 기계가 대체하는 것은 자연스러운 흐름이었다.
- 그러나 AI는 이전의 기술혁신과는 조금 다른 양상을 보일 수 있다. 이번에는 중간숙련 노동, 특히 화이트칼라 사무직이 더 큰 충격을 받을 가능성이 있기 때문이다.
 - 이유는 비교적 단순하다. AI가 잘하는 업무가 바로 중간숙련 화이트칼라가 수행해 온 업무와 상당 부분 겹치기 때문이다.
 - 자료 조사, 문서 작성, 데이터 정리, 기초 분석, 반복적 인지노동(routine cognitive work) 등이 여기에 해당한다.
- 중요한 점은 이 직군의 '규모'다. 중간숙련 사무직은 노동시장 전체에서 상당한 비중을 차지한다.

⁷⁾ 비슷한 문제의식은 재택근무 논쟁에서도 등장한 바 있다. 재택근무에 대한 비판 가운데 가장 설득력 있는 주장 중 하나는 학습 기회의 감소였다. 선배 가까이에서 일하며 관찰하고, 질문하고, 때로는 혼나기도 하면서 배우는 과정이 줄어들 것이라는 것이다.

- 따라서 일부 직무만 구조조정이 일어나더라도 사회 전체에 미치는 충격은 결코 작지 않을 수 있다.
- 이 경우 가장 먼저 우려되는 것은 중산층 기반의 약화다. 일반사무직은 오랫동안 중산층의 핵심 기반 역할을 해 왔다. 이 계층이 흔들리면 단순한 직업 구조 변화로 끝나지 않는다.
- 가계소득 감소, 소비 위축, 사회 불안 확대, 계층 이동성 약화 등 훨씬 넓은 사회경제적 파급효과로 이어질 수 있다.
- 여기서 끝나지 않는다. 중간숙련 일자리를 잃은 사람들 상당수는 다른 일자리를 찾아 이동하려 할 것이다. 원래 자신이 수행하던 일자리로 복귀하기 어렵다면 더 낮은 숙련을 요구하는 노동시장으로 이동할 수밖에 없다.
- 그렇게 되면 저숙련 노동시장에 노동공급이 급증하게 된다. 경쟁은 심화되고, 임금에는 하방 압력이 생긴다.
- 결국 AI의 충격은 중간층에만 머무르지 않는다. 위에서 시작된 충격이 아래쪽 노동시장까지 확산되는 구조를 만들 수 있다.
- 그렇다면 저숙련 노동은 AI로부터 상대적으로 안전할까. 꼭 그렇지도 않다. 저숙련 노동 역시 코드화가 가능하고 자동화가 가능한 영역이라면 AI나 기계에 의해 대체될 수 있다. 단지 속도 차이가 있을 뿐이다.
- 한 가지 예외는 있다. 인간 노동이 더 쌀 때다. AI를 도입하는 비용이 인간을 고용하는 비용보다 높다면 기업은 인간 노동을 유지할 수 있다.
- 그러나 이것을 긍정적으로 해석하기는 어렵다. 저임금을 감수해야 살아남을 수 있다는 뜻이기 때문이다.
- 장기적으로 AI 비용이 낮아지면 이마저도 지속되기 어렵다.
- 저임금 직종이라 하더라도 (최저)임금은 계속 오를 것이고,
- 기술은 점점 더 싸질 것이기 때문이다.
- 반대로 AI와 보완 관계를 형성하는 노동은 상당한 혜택을 볼 수 있다. 연구자, CEO, 숙련된 변호사, 전략기획자, 고숙련 전문가들이 대표적이다.
- AI는 이들에게 매우 유능한 보조 인력이 될 수 있다. 뛰어난 조교 여러 명을 동시에 두고 일하는 것과 비슷한 효과를 가져올 수도 있다.

- 이 경우 생산성 증가는 매우 클 수 있다. 생산성이 크게 늘어나면 보상 역시 커질 가능성이 높다.
- 결국 노동시장 구조는 한쪽 끝과 다른 쪽 끝이 동시에 벌어지는 방향으로 움직일 수 있다.
- 중간층은 압박을 받고, 상층은 생산성이 급증하며, 하층은 임금 경쟁이 심화되는 구조다. 이것은 곧 임금양극화로 이어진다. 시를 효과적으로 활용하는 사람과 시에 의해 대체 압력을 받는 사람 사이의 격차가 커질 수밖에 없다.
- 어쩌면 미래 노동시장의 중요한 구분선은 학력이나 직종이 아니라 이것이 될 수도 있다. “시를 쓰는 사람과 시에 치이는 사람”. 다소 거친 표현이지만 현실을 설명하는 데는 꽤 설득력이 있다.
- 청년은 이 구조에서 특히 취약하다. 아직 충분한 숙련도 없고, 경험도 부족하며, AI와 보완 관계를 만들 수 있는 위치에 올라서기도 어렵기 때문이다.
- 이 때문에 청년고용 문제는 단순한 세대 문제가 아니다. 미래 노동시장의 양극화 구조를 결정하는 문제이기도 하다.
- 이런 점에서 청년의 노동시장 진입 문제를 방지하는 것은 단순한 청년 실업 문제를 넘어 양극화의 고착화를 방지하는 일이 될 수도 있다.

7) 구조조정은 왜 어려운가 - ‘미스매치’와 ‘시차’의 함정

- AI가 일자리를 줄일 수 있다는 논의가 나오면 곧바로 따라붙는 반론이 있다. 기술혁신이 일자리를 없애기만 하는 것은 아니지 않느냐는 것이다. 실제로 역사적으로 보면 이 반론은 상당 부분 맞는 이야기다.
- 산업혁명도 그랬고 정보화 혁명도 그랬다. 어떤 일자리는 사라졌지만 동시에 새로운 일자리도 만들어졌다.
- 그러나 정책적으로 더 중요한 질문은 따로 있다. “언제, 누구에게, 어떤 형태로 새로운 일자리가 생기는가?” 하는 점이다.
- 기술혁신이 가져오는 가장 큰 문제 가운데 하나는 속도의 차이, 시차(lag)의 문제다. 기존 일자리는 비교적 빠르게 사라질 수 있지만, 새로운 일자리는 그만큼 빠르게 생기지 않을 수 있다.

- AI 도입으로 반복적 업무가 빠르게 축소되는 것은 가능하지만, 그 대체가 될 새로운 직무가 즉시 충분한 규모로 등장한다는 보장은 없다.
- 개별 노동자 입장에서는 그 사이에 긴 공백기가 생길 수 있다. 경제학적으로는 장기균형이 설명될 수 있을지 몰라도, 당사자에게는 그 과정이 매우 고통스러운 전환기일 수 있다.
- 더 어려운 문제는 미스매치(mismatch)다. 사라지는 일자리와 새로 생기는 일자리가 같은 사람을 위한 것이 아닐 수 있기 때문이다.
- 예를 들어 줄어드는 일자리가 일반사무직이나 반복적 화이트칼라 업무라고 해 보자. 반면 새롭게 늘어나는 일자리는 AI 개발, 데이터 엔지니어링, AI governance와 같은 고속런 디지털 직무일 수 있다. 이 경우 단순히 “일자리가 새로 생긴다”는 사실만으로 문제는 해결되지 않는다.
- 왜냐하면 필요한 역량이 전혀 다르기 때문이다. 기존 노동자가 새로운 일자리로 자연스럽게 이동할 수 있다는 보장이 없다.
- 이 때문에 흔히 제시되는 해법이 재교육(reskilling)이다. 물론 재교육은 중요하다. 기술 변화에 적응하기 위한 핵심 수단 가운데 하나임은 분명하다. 그러나 이것을 만능 해법처럼 생각하는 것은 위험하다. 사람마다 적성과 학습능력, 나이, 기존 경력, 경제적 여건이 모두 다르기 때문이다.
- 모든 일반사무직 노동자가 AI 엔지니어가 될 수는 없다. 모든 중간숙련 노동자가 고속런 디지털 직무로 이동할 수도 없다.
- 재교육은 분명 필요한 정책수단이다. 그러나 그것만으로 충분하다고 보기는 어렵다.
- 청년층의 경우 상황은 오히려 더 복잡할 수 있다. 기존 경력이 없고 노동시장 내 위치도 아직 불안정하기 때문이다.
- 경제학적으로 보면 일종의 cohort scar effect와 유사한 현상으로 이해할 수 있다. 특정 세대가 노동시장 진입기에 받은 충격이 오랜 기간 흔적으로 남는 것이다.
- 결국 기술혁신이 장기적으로 새로운 일자리를 만들어낼 가능성은 충분히 있다. 그러나 그 과정이 자동적이거나 고통 없이 이루어진다고 가정해서는 안 된다. timing gap이 존재하고, skill mismatch가 있으며, 재교육에도 한계가 있고, 현실 노동시장의 friction은 생각보다 크다. 여기에 청년층의 세대효과까지 더해질 수 있다.

- 따라서 정책의 핵심은 단순히 “언젠가는 좋아질 것”을 기다리는 데 있어서는 안 된다. 중요한 것은 “전환 과정 자체를 어떻게 관리할 것인가”다.

8) 청년의 첫 일자리를 지켜야 한다 - ‘청년고용(의무)부담금’제 도입을 제안

- 지금까지의 논의를 종합하면 정책 방향은 비교적 분명하다.
 - AI 기술 발전 자체를 막는 것은 현실적인 선택이 아니다. 기술혁신은 생산성을 높이고 새로운 산업과 서비스를 만들어낼 수 있으며, 기업 경쟁력을 높이는 중요한 동력이기도 하다.
 - 문제는 기술 그 자체가 아니다. 문제는 기술 변화가 만들어내는 전환 비용(transition cost)이 특정 집단에 과도하게 집중될 수 있다는 점이다. 특히 가장 우려되는 대상은 청년층이다. AI가 노동시장에 미치는 충격이 entry-level 업무에 먼저 집중될 가능성이 크기 때문이다.
 - 이 때문에 정책의 핵심 목표는 단순한 청년 실업을 관리가 아니라, ‘청년의 노동시장 진입 경로(entry point)를 유지하고 재설계하는 것’이어야 한다.
- 이 과정에서 먼저 인식해야 할 점은 기업의 행동이 반드시 비합리적인 것이 아니라는 사실이다.
 - 기업 입장에서 보면 AI와 경험자를 활용하는 방식은 단기적으로 충분히 매력적이다. 신입을 채용해 교육하는 비용을 줄일 수 있고, 즉시 생산성을 확보할 수 있기 때문이다.
- 그러나 “개별 기업의 합리성이 사회 전체의 합리성과 일치하는 것은 아니다”. 각 기업이 모두 신입채용을 줄이는 선택을 하게 되면 미래 숙련인력 공급이 악화될 수 있다.
 - 개별적으로는 합리적인 선택이 집합적으로는 바람직하지 않은 결과를 만들 수 있다는 점에서 일종의 “시장실패” 가능성이 존재한다.
- 이 때문에 정책 개입의 여지가 생긴다. 핵심은 기업의 단기적 효율성과 사회 전체의 장기적 인재 육성 필요 사이의 간극을 줄이는 것이다. 정책 목표는 청년을 AI로부터 보호하는 데만 있어서는 안 된다. 더 중요한 것은 청년이 AI와 함께 일하며 성장할 수 있도록 만드는 것이다.
 - AI를 경쟁자로만 만나게 되면 청년은 불리할 수밖에 없다. 반대로 AI를 생산성 향상 도구로 활용할 기회를 갖게 되면 상황은 달라진다.

- 예를 들어 AI가 초안을 작성하고 청년이 이를 검토하고 수정하며, 오류를 찾아내고, 해석과 판단을 더하는 방식이라면 학습 기회를 유지하면서 생산성 향상도 가능하다.
- 중요한 것은 AI substitution이 아니라 AI augmentation의 방향으로 설계하는 것이다.
- 여기서 ‘청년고용(의무)부담금제’ 도입을 제안한다.
 - 대기업에 (i) 청년을 고용하든지, (ii) ‘일 체험’의 기회를 제공하든지, (iii) ‘AI기반의 프로젝트 수행’의 교육기회를 제공하든지, 이 중 최소한 하나를 할 의무를 부여하고,
 - 만약 이 의무를 수행하지 못할 경우, 돈(분담금)을 내도록 하는 것이다.
 - 그리고, 국가는 국가재정에 이 돈을 합쳐서, “AI프로젝트 일 체험 사업을 국가주도로 전개”할 필요가 있다. .
 - 이는 앞서 1부에서 언급했던 1970년 후반의 직업훈련부담금 제도와 일맥상통한다.
- 교육훈련 시스템 역시 재검토가 필요하다. 기존의 지식 전달형 교육은 그 가치가 상대적으로 약해질 가능성이 있다. 단순 정보 검색과 요약은 AI가 더 빠르고 효율적으로 수행할 수 있기 때문이다.
 - 앞으로 더 중요해질 역량은 다른 종류의 것이다. 문제를 정의하는 능력, 비판적으로 사고하는 능력, 정보를 해석하고 판단하는 능력, 커뮤니케이션과 협업 능력, 관계를 형성하는 능력 등이 그것이다.
 - 동시에 청년들이 AI를 자연스럽게 활용할 수 있는 AI literacy 역시 중요한 역량이 될 것이다.

2. 정년연장과 계속고용의 경제학

1) 왜 지금 계속고용 논의인가

- 한국 노동시장은 지금 하나의 구조적 전환점에 서 있다. 생산가능인구 감소가 이미 시작되었고, 고령화 속도는 OECD 국가 가운데서도 가장 빠른 축에 속한다.
- 기대수명은 길어졌지만 법정 정년과 국민연금 수급 개시연령 사이에는 여전히 간극이 존재한다. 이로 인해 고령층의 소득 공백 문제가 커지고 있으며, 자연스럽게 더 오래 일할 수 있어야 한다는 요구도 확산되고 있다.
- 이런 배경 속에서 정년연장 혹은 계속고용 논의가 빠르게 부상하고 있다.
- 단순히 노동계의 요구만은 아니고, 정부 역시 고령화 대응 차원에서 제도 개편 필요성을 검토하고 있으며, 일부 기업들도 숙련인력 부족이나 생산현장의 인력난을 이유로 고령자 활용 필요성을 느끼고 있다.
- 그러나 이 문제를 단순한 고령자 복지정책으로 이해하는 것은 위험하다. 정년연장은 단순히 “나이 든 근로자를 몇 년 더 보호할 것인가”의 문제가 아니기 때문이다.
- 그것은 노동시장 전체의 인력순환 구조를 바꾸는 문제다. 기업의 인사관리 시스템과 임금 체계, 신규채용 구조, 세대 간 기회 배분 방식 전체에 영향을 미치기 때문이다.
- 특히 이 문제는 이미 일자리를 가진 내부자(insider)의 고용안정과 아직 노동시장에 진입하지 못한 외부자(outsider)의 기회가 충돌할 수 있기 때문이다. 이 때문에 정년연장은 세대 간 자원 배분 문제이기도 하다.
- 특히 전체 일자리 규모가 빠르게 확대되지 않는 저성장 국면에서는 이 문제가 훨씬 민감해질 수밖에 없다.
- 물론 정년연장을 지지하는 논리도 분명 존재한다. 무엇보다 고령층 빈곤 문제는 한국 사회의 매우 현실적인 과제다. 국민연금만으로 충분한 노후소득을 보장하기 어려운 상황에서 더 오래 일할 기회를 요구하는 것은 자연스러운 반응일 수 있다.
- 기업 입장에서조차 숙련인력을 계속 활용할 필요성이 있을 수 있다. 기대수명이 길어졌는데 과거와 동일한 퇴직연령을 유지하는 것이 과연 합리적인가라는 질문도 충분히 가능하다.

- 그러나 정책은 필요성만으로 설계되지 않는다. 정책은 언제나 비용과 부작용을 함께 검토해야 한다. 특히 특정 집단을 보호하는 정책이 다른 집단의 기회를 줄이는 구조를 만들 수 있다면 더욱 신중해야 한다.
- 고령화에 대응하기 위한 계속고용의 정책 목표는 크게 두 가지로 나눌 수 있다.
 - 하나는 현재의 일자리를 더 오래 유지하도록 하는 것이다.
 - 다른 하나는 더 긴 생애에 걸쳐 계속 일할 수 있는 고용가능성(employability)을 높이는 것이다.
 - 겉으로는 비슷해 보일 수 있지만 정책 철학은 전혀 다르다.
- 이 장은 바로 이 지점에서 출발한다. 정년연장 문제를 단순한 연령 조정의 문제가 아니라 노동시장 구조 변화의 관점에서 바라보려는 것이다.
 - 종신고용 체제의 변화, 정년연장과 청년고용의 관계, 연공급과 임금계약의 구조, 그리고 현실적인 정책 옵션을 차례로 검토할 것이다.
- 결론을 미리 말하면 고령화 대응 자체는 분명 필요하다. 그러나 그것이 곧 법정 정년연장을 의미하는 것은 아니다.
 - 지금 필요한 것은 단순히 일자리를 더 오래 붙들어 두는 정책인지, 아니면 더 오래 일할 수 있는 노동시장을 만드는 정책인지에 대한 구조적 판단이다.

2) 종신고용의 붕괴와 정년제의 역사적 전제 변화 - 정년제는 어떤 고용시스템 위에서 작동해 왔는가

- 정년제도는 독립적으로 존재하는 제도가 아니다. 그것은 종신고용, 연공급, 내부노동시장(internal labor market)과 함께 하나의 패키지로 작동해 온 제도다.
 - 따라서 정년연장 논의는 단순히 퇴직연령 숫자를 몇 살 늦추는 문제로 접근해서는 충분하지 않다. 먼저 그 제도가 기대고 있던 고용시스템 자체가 여전히 유효한지를 점검해야 한다.
- 소위 종신고용 체제는 이미 오래전부터 균열이 시작되었다. 본격적인 변화는 1990년대 중반 이후 나타났다. '新인사관리'가 확산되기 시작했고, 1995년 전후 명예퇴직을 통한 구조조정이 등장했다.
 - 외환위기를 거치면서 이러한 변화는 예외적인 현상이 아니라 일반적인 인사관리 방식으로 자리 잡았다.

- 오늘날 첫 직장에서 정년까지 근무할 것이라고 기대하는 근로자는 많지 않다. 기업도 그렇게 생각하지 않는다.
- 종신고용은 여전히 상징적 언어로는 남아 있을지 모르지만, 현실의 고용구조로서는 이미 상당 부분 해체되었다고 보는 것이 맞다.
- 왜 이런 변화가 나타났을까. 가장 중요한 이유는 종신고용이 성립하던 경제적 전제가 약해졌기 때문이다.
- 과거 기업에서는 기업특수적(firm-specific) 숙련의 비중이 높았다. 기업마다 업무 방식이 달랐고, 특정 조직 안에서 오랜 시간 축적한 경험이 높은 가치를 가졌다. 이 환경에서는 기업이 신입사원을 채용해 장기간 육성하는 것이 합리적이었다. 시간이 지날수록 조직 특유의 지식과 노하우가 축적되기 때문이다.
- 이 시기에 기업이 선호했던 인재상은 이른바 리베로형 제너럴리스트였다. 특정 분야의 전문가라기보다 조직 내부를 순환하며 다양한 업무를 경험하고 관리자로 성장하는 범용형 인재였다. 내부 승진과 장기근속이 전제되는 구조였다.
- 그러나 지금은 상황이 크게 달라졌다. 기업이 원하는 스킬의 성격 자체가 바뀌고 있다. 기업 내부에서만 통용되는 숙련보다 노동시장 전체에서 활용 가능한 시장통용적 스킬의 중요성이 커졌다. 제너럴리스트보다 특정 분야의 전문성을 가진 스페셜리스트(specialist)의 가치가 높아지고 있다.
- 디지털 전환과 기술 변화 속도가 빨라지면서 기업이 필요한 인재를 모두 내부 육성 방식으로 확보하기 어려워졌기 때문이다. 특정 분야 전문가는 외부시장에서 즉시 조달하는 편이 더 빠르고 효율적일 수 있다. 최근 경력직 채용 확대가 나타나는 배경도 여기에 있다.
- 오늘날 스카우트는 더 이상 예외적인 현상이 아니다. 하급직뿐 아니라 중간관리자와 임원 급에서도 외부 영입이 자연스러운 인사전략이 되었다. 기업은 필요한 인재를 내부에서만 키우기보다 외부에서 확보하려 하고, 근로자 역시 한 기업에 장기간 묶이기보다 적극적으로 이직을 고려한다.
- 한마디로 고용의 구조 자체가 바뀌었다. 과거의 '기업특수적 숙련-제너럴리스트형' 구조에서 '시장통용적 숙련-스페셜리스트형' 구조로 이동하고 있는 것이다.

- 이런 환경에서 종신고용은 구조적으로 지속되기 어렵다.
 - 기업 입장에서는 내부 육성보다 외부 조달이 더 효율적일 수 있고,
 - 근로자 입장에서도 기업 간 이동이 더 합리적인 선택이 될 수 있기 때문이다.
- 성장률의 변화도 중요한 요인이다. 종신고용은 기본적으로 고성장 경제와 잘 맞는 시스템이다. 기업이 계속 성장하고 조직이 확대되는 환경에서는 내부 승진 구조가 자연스럽게 유지될 수 있다.
 - 예를 들어 입사동기 100명이 있다고 해 보자. 기업이 지속적으로 성장하면 새로운 사업이 생기고 조직이 커지면서 이들이 일정 시점까지 함께 성장할 여지가 생긴다. 내부 승진 사다리가 작동하는 것이다.
- 그러나 저성장 경제에서는 상황이 다르다. 조직이 더 이상 빠르게 팽창하지 않으면 승진 적체가 발생한다. 중간층이 두꺼워지고 인건비 부담이 커진다.
 - 기업은 이를 해소하기 위해 사업 다각화, 조직 재편, 인력 재배치 등을 시도할 수 있지만 성장 자체가 둔화된 환경에서는 근본적인 한계가 있다.
 - 결국 명예퇴직, 구조조정, 중도 퇴직이 반복될 수밖에 없다. 종신고용을 떠받치던 경제적 기반 자체가 약해진 것이다.
- 이런 점에서 종신고용, 연공급, 내부 승진, 정년퇴직은 원래 하나의 패키지였다고 보는 것이 정확하다. 이 네 가지는 서로 독립적으로 존재한 제도가 아니었다.
- 종신고용이 있었기 때문에 연공급이 가능했다.
 - 젊을 때 생산성보다 낮은 임금을 받더라도 나중에 생산성보다 높은 임금을 받을 수 있다는 기대가 있었기 때문이다.
- 이 구조에서는 정년이 필수적이다. 기업이 생산성을 초과하는 임금을 무한정 지급할 수는 없기 때문이다. 결국 어느 시점에서는 장기 임금계약을 정산해야 한다.
 - 이 점에서 정년은 단순한 연령 기준이 아니다. 장기 임금계약의 종료 시점이라는 경제적 의미를 가진다.

3) 정년연장은 청년고용을 줄이는가 - 세대 간 기회의 충돌

- 정년연장 논의가 본격화될 때마다 가장 뜨거운 쟁점 가운데 하나는 청년고용 문제다. 고령 근로자가 더 오래 일하면 청년들의 신규채용 기회가 줄어드는 것 아니냐는 질문이다.
- 이 주장은 흔히 ‘일자리 총량 고정론(lump of labor fallacy)’과 연결되며 비판받기도 한다. 경제 전체의 일자리 수가 고정되어 있다고 가정하는 것은 잘못이라는 것이다. 실제로 경제가 성장하고 산업구조가 변화하면 새로운 일자리가 생길 수 있으므로, 고령자 고용이 늘어난다고 반드시 청년고용이 줄어든다고 단정할 수는 없다.
 - 원론적으로 보면 이 비판은 맞다. 그러나 현실 노동시장을 그렇게 단순하게 볼 수도 없다.
- 문제는 노동시장이 하나의 추상적 전체가 아니라 구체적인 기업 조직과 채용시장으로 구성되어 있다는 점이다. 특정 기업의 인력운용 관점에서는 자리가 완전히 무한정 늘어나지 않는다. 조직 규모, 인건비 총액, 승진 구조, 사업 성장 속도에는 현실적 제약이 있다.
 - 이런 조건에서는 고령 근로자의 체류기간 연장이 신규채용 여력을 줄일 가능성을 충분히 생각할 수 있다.
 - 특히 저성장 국면에서는 이 문제가 더 민감하다. 성장률이 둔화되고 조직 확장이 제한되는 환경에서는 두 목표가 긴장관계에 놓일 가능성이 커진다.
- 이 점에서 정년연장은 단순한 고용보호 정책이 아니라 세대 간 기회 배분의 문제로 읽힐 수 있다. 경제학적으로 보면 insider-outsider 구조로 이해할 수 있다.
 - 이미 노동시장 안에 들어와 있는 내부자(insider)는 제도 변화의 직접적 혜택을 받을 가능성이 크다. 반면 아직 노동시장 바깥에 있는 청년층은 그 비용을 부담할 수 있다.
- 이 구조에서는 정책적 비대칭성이 생긴다. 내부자는 조직화되어 있고 이해관계가 분명하며 정치적 목소리를 내기 쉽다. 반면 외부자는 조직화가 어렵고 이해관계가 분산되어 있으며 정책 논의에서 상대적으로 약한 위치에 놓이기 쉽다.
 - 정년연장 논의가 종종 고령 근로자의 권리 문제 중심으로 전개되는 이유도 여기에 있다.
 - 그러나 정책은 이미 조직 안에 있는 사람의 이해만 볼 수는 없다. 아직 기회를 얻지 못한 세대의 관점도 함께 고려해야 한다.
- 한 가지 더 중요한 점은 청년고용 감소의 효과가 단순히 단기 취업난에 그치지 않을 수 있다는 사실이다. 노동시장 진입이 지연되면 경력 축적이 늦어지고, 장기적인 소득과

경력 형성에 지속적인 영향을 줄 수 있다. 노동경제학에서 초기 진입 충격이 장기적 상흔(scar effect)으로 남는 이유가 바로 여기에 있다.

- 청년에게 첫 일자리는 단순한 일자리 하나가 아니다. 노동시장 안으로 들어가는 출발점이며 경력 형성의 첫 단계다. entry point가 늦어지거나 약화되면 그 영향은 단순히 몇 년의 문제가 아닐 수 있다.

4) 연공급 계약의 경제학 - 왜 정년은 원래 하나의 패키지였는가

- 정년연장 논의를 제대로 이해하려면 먼저 정년제도가 어떤 경제적 구조 위에서 작동해 왔는지를 살펴볼 필요가 있다.
- 많은 사람들은 정년을 단순히 일정 연령 이후 퇴직하도록 정한 제도로 이해한다. 그러나 경제학적으로 보면 정년은 훨씬 더 복합적인 의미를 갖는다.
- 정년은 단순한 연령 규제가 아니라 특정한 장기 임금계약(long-term wage contract)의 종료 시점이다. 이 점을 이해하지 못하면 정년연장 논의는 쉽게 피상적인 수준에 머물게 된다.
- “더 오래 살게 되었으니 더 오래 일해야 하지 않느냐”는 주장 자체는 직관적으로 설득력이 있다. 그러나 정년제도는 원래 단순한 기대수명 논리만으로 설계된 것이 아니었다. 그것은 종신고용, 연공급, 내부승진 구조와 맞물린 경제적 계약이었다.
- 전통적인 연공급 체계는 이처럼 생애 전체를 기준으로 보면 앞뒤가 맞는 구조였다. 젊을 때는 생산성보다 덜 받고 나이 들어서는 생산성 보다 더 받는 구조, 그러나 전체 경력에 걸쳐 보면 균형이 맞도록 설계되는 것이다.
- 이것이 이른바 deferred compensation, 즉 후불형 보상 구조다.
- 이 계약이 성립하려면 전제가 필요하다.
- 첫째는 종신고용(장기계약)이다. 중간에 회사에서 나와야 한다면, 근로자 입장에서는 받아야 할 ‘덜 받았던 (후불)임금’을 못받을 수 있다. 고용이 보장되지 않으면 연공급의 임금 계약으로 처음부터 받아들이기 어렵다
- 둘째는, 정년이다. 언젠가는 이 장기 계약을 종료해야 하기 때문이다. 젊었을 때 덜받은 임금(채권)을 나중에 다 정산받으면 그 임금계약을 종료할 필요성이 있기 때문이다.

- 정년은 단순한 고용제한 장치가 아니라 연공급의 장기 임금계약을 정산하는 마침표 역할을 했다. 즉, 전통적 인사관리에서 “종신고용-연공급-정년퇴직”은 원래 하나의 패키지였다. 각각을 따로 떼어놓고 보기 어려운 이유가 여기에 있다.
- 이런 상황에서 정년만 연장하는 것은 어떤 의미일까? 기업이 가장 민감하게 반응하는 이유도 여기에 있다. 기존 연공급 구조가 유지된 상태에서 정년만 늘어나면 인건비 부담이 급격히 커질 수 있기 때문이다.
- 기업이 정년연장 논의에 조건부 태도를 보이거나 임금체계 개편을 함께 요구하는 배경이 바로 이것이다.
- 이 지점에서 임금피크제 논의가 등장한다. 만약 정년을 연장한다면 연공급 구조를 그대로 유지하기 어렵다는 문제의식이다.
- 다시 말해 정년연장은 단독 정책이 아니라 임금체계 개편과 함께 논의될 수밖에 없다.

5) 임금피크제 논쟁 - 근로조건 불이익 변경인가? 아닌가?

- 다시 말하지만, 기업한테는 (정산이 다 끝난 시점 이후에도) 계속 더 ‘생산성 보다 더 높은 임금’을 지급해야한다는 것 자체가 불공정이고, 일방적인 손해다.
- 당연히 정년연장과 연계된 임금피크제 도입은 그 자체로 ‘근로조건 불이익 변경’이 아니라고 보아야 한다.
- 반면에, 정년제도 변경 없이 그냥 임금피크제 도입? 이건 명백한 근로조건 불이익 변경이다.
- 기업이 (젊었을 때 생산성 보다 낮게 준 임금부분에 대한) 임금채무 불이행이다. 일종의 사기행위고 이를 묵인하는 것은 불공정이다. 당연히 근로조건불이익변경이고, 동시에 약속불이행이다.
- 새로운 근로조건 관련 룰(rule, 취업규칙)을 도입할 때, 그것이 기존 근로조건을 근로자에게 불이익한 방향인가 아닌가는 매우 중요하다.

- 만약 '정년연장과 연계된 임금피크제'가 '기존 근로조건의 불이익변경'이 아니라면, 노동조합의 동의 없이도 임금피크제를 도입할 수 있기 때문이다.

〈참고〉 근로기준법 제94조(규칙의 작성, 변경 절차) ① 사용자는 취업규칙의 작성 또는 변경에 관하여 해당 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 들어야 한다. 다만, 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다.

- 임금피크제 도입이 근로조건불이익 변경인가 아닌가에 대한 법원의 판단도 최근 달라지고 있다.
- 예전에는 즉 2016년 법으로 정년이 60세로 의무화되기(연장되기) 전에는 대부분의 임금피크제가 정년연장과 연계된 것이 아닌 경우가 많았고,
 - 따라서 임금피크제 도입은 '임금 채권/채무 미정산'이고 당연히 '근로조건 불이익변경'이라고 법원이 판단하였다.
- 그러나 2016년이후의 법원의 판결은 달라지고 있다. 요체는 정년연장과 연계된 임금피크제는 근로조건 불이익변경이 아니고, 정년연장과 연계되지 않은 임금피크제는 (근로시간 단축, 즉, 은퇴준비기간.retirement bridge.을 두고 그 기간 동안 다른 공부 시간을 갖는 등의 노사간 합의시 등) 특별한 이유가 없는 한, 근로조건불이익 변경으로 보는 것으로 정리되고 있다.

〈참고〉 고령화에 따른 연공급 부담 때문에 임금피크제가 필요?

- 한편, 기업들이 “종업원 연령구성이 고령화 되면서, 연공급 때문에 노동비용이 너무 많이 든다”고 하소연하는 경우가 있다.
- 외환위기 이후 계속 신규채용을 억제해 왔고 그 결과 종업원 연령구성이 고령화되었던 것 때문이다.
- 이럴 경우, 특정 한 시점에서는 기업의 노동비용이 생산성 대비 과하게 높을 수 있는 것이 사실이다.
- 왜냐하면, 특정 시점의 종업원 (연령)구성만 보면, 생산성 보다 낮은 임금을 받는 젊은 사람들은 별로 없고, 생산성 보다 높은 임금을 받는 고령자들만 많을 수 있기 때문이다.
- 그러나, 근로자 개인의 평생소득 관점으로 보면, 과거에 못 받았던 것을 지금 받고 있을 뿐이다. 그리고 기업은 과거에 빚진 것을 지금 갚고 있는 것일 뿐이다.
- 다만 지금 젊은 사람들을 안 뽑아서, 즉 ‘생산성 대비 낮게 주는 것’으로 (나이트 사람들에게 대한 부채청산을 하는) 돈을 마련(조달)하는 것이 안되기 때문에, 돈이 부족하다고 느끼는 것이다.
- 만약 이런 이유로 (정년연장과 상관없이) 임금피크제를 강요한다면, 그것은 어불성설이다. 그것 역시 임금 채권/채무 미정산이며 불공정한 사기행위다.

6) 다른 나라는 어떻게 대응하고 있는가 - 정년연장의 정답은 하나가 아니다

- 고령화와 고령층 고용 문제는 한국만의 과제가 아니다. 대부분의 선진국이 이미 비슷한 문제를 경험했거나 지금도 대응하고 있다. 기대수명이 늘어나고 생산가능인구가 줄어드는 상황에서 “더 오래 일하는 사회”를 어떻게 설계할 것인가는 공통의 정책 과제가 되었다.
- 그러나 흥미로운 점은 정답이 하나가 아니라는 것이다. 고령화라는 같은 문제를 마주하고 있지만 각국의 제도적 대응은 상당히 다르다.
 - 이는 정년제도가 단순한 연령 규정이 아니라 각국의 노동시장 구조, 임금체계, 사회보장 제도와 깊이 연결되어 있기 때문이다.
- 먼저 일본은 한국과 비교적 유사한 문제의식을 갖고 있다. 고령화 속도가 빠르고 기업 내부 인사관리 구조 역시 전통적으로 연공성과 장기고용 요소가 강했다.
- 다만 일본은 60세에서 65세로 고용을 연장할 때, 단순한 법정 정년연장으로 가지 않고, ‘계속고용의 다양한 형태를 제도화’했다.
 - 정년 이후 재고용(re-employment), 근로조건 조정, 역할 변경 등을 통해 고령자의 고용을 이어가는 방식이 가장 많이 활용된다.
 - 즉 기존 정규직 계약을 그대로 연장하기보다 새로운 고용조건 아래 계속 일할 수 있도록 설계한 것이다. 이는 기업의 비용 부담과 고령층 고용 유지 사이에서 현실적 절충을 찾으려는 접근으로 볼 수 있다.
- 독일 역시 고령층 경제활동 참가 확대를 중요한 정책 과제로 삼아 왔다. 그러나 핵심은 법정 정년 자체보다 노동시장 전체의 employability를 높이는 방향에 더 가깝다.
 - 직업훈련, 재교육, 직무 전환 지원, 유연한 근로 형태 확대 등을 통해 더 오래 일할 수 있는 환경을 만드는 접근이다.
 - 단순히 기존 일자리를 붙잡아 두기보다 노동시장 안에서 계속 이동하고 적응할 수 있도록 만드는 방식이라고 볼 수 있다.
- 독일의 접근은 중요한 시사점을 준다. 고령화 대응이 반드시 ‘현재 직장을 그대로 오래 유지하는 것’만을 의미하지는 않는다는 점이다.
- 중요한 점은 어디에서나, 고령층 고용 확대와 기존 고용계약의 단순 연장은 같은 것이 아니라는 사실이다.

- “더 오래 일하는 사회를 만드는 것과 기존 일자리를 단순히 더 오래 유지하는 것은 같은 정책이 아니다.”

7) 어떤 선택이 현실적인가? - 정년연장, 계속고용, 노동시장 중심 접근의 비교

- 현재 논의될 수 있는 정책 옵션은 크게 세 가지 정도로 정리할 수 있다.
 - 첫째는 법정 정년을 직접 연장하는 방식이다.
 - 둘째는 계속고용 제도를 통해 일정한 조건 조정을 통해 계속 일할 수 있도록 하는 접근이다.
 - 셋째는 특정 기업 내 고용 유지보다 노동시장 전체의 고용가능성(employability)을 높이는 방식이다.
- 첫째, 가장 직관적인 방법은 법정 정년연장이다. 고령 근로자 입장에서는 가장 강한 고용 안정 효과를 기대할 수 있다. 그러나 청년고용의 심각한 위축이라는 부작용을 피할 수 없다.
 - 특히 성장 둔화 국면에서는 제로섬적 긴장이 더 커질 수 있다.
 - 법정 정년연장은 가장 강한 보호를 제공하지만 동시에 가장 큰 비용 충격을 유발할 가능성도 있다.
- 둘째, 일본식의 계속고용 방식은 현실적 유연성이 높다. 직무를 조정할 수도 있고, 근로 시간을 바꿀 수도 있으며, 임금체계를 새롭게 설계할 수도 있다. 법정 정년연장보다 기업 부담을 상대적으로 완화할 수 있다는 점이 장점이다. 또한 고령층에게도 노동시장 이탈을 피할 수 있는 현실적 통로를 제공할 수 있다.
 - 물론 여기에도 쟁점이 있다. ‘고용의 질’ 이슈다. 계속고용이 형식적으로는 고용 연장이지만 실제로는 임금 하락과 지위 저하를 동반할 수 있기 때문이다. 같은 회사에 남지만 사실상 전혀 다른 조건으로 일하게 될 수도 있다
- 셋째, 특정 기업에서 현재 일자리를 오래 유지하는 데 정책 초점을 맞추기보다, 노동시장 전체에서 더 오래 일할 수 있는 환경을 만드는 방식이다. 고령 근로자가 특정 기업을 떠나더라도 다른 일자리로 이동할 수 있도록 역량과 기회를 확보하는 것이다.
 - 청년고용 위축을 불러오지 않는다는 점에서 장점이 있지만, 고령자의 고용보장의 관점에서는 가장 약한 접근이다.
 - 특히 ‘적극적 노동시장 정책 (active labor market policy)’이 충분하지 않은 한국에서는 더욱 그러하다.

- 정책 선택의 핵심은 무엇을 최우선 목표로 둘 것인가에 달려 있다.
 - 만약 고령 근로자의 현재 고용안정을 최우선 가치로 둔다면 법정 정년연장이 가장 직접적인 선택일 수 있다.
 - 그러나 비용 부담과 청년고용 문제를 함께 고려한다면 계속고용 방식이 보다 현실적일 수 있다.
 - 반면 장기적으로 노동시장 구조 변화까지 고려한다면 employability 중심 접근이 더 지속가능할 수도 있다.
- 한국 현실에서는 어느 하나만 선택하기보다 혼합형 접근이 더 현실적일 가능성이 크다.
 - 일정 수준의 계속고용 장치를 마련하되,
 - 동시에 임금체계 개편과 노동시장 이동성 강화, 재교육 인프라 확충을 병행하는 방식이다.
- 핵심은 “고령층에게 현재 일자리를 더 오래 보장하려는 것인가, 아니면 더 오래 일할 수 있는 사회를 만들려는 것인가”간의 선택이다.

8) 정책과제 - 고령화 대응과 세대 형평을 함께 설계해야 한다

- 고령층이 더 오래 일할 수 있어야 한다는 목표와 지금의 일자리를 같은 기업에서 그대로 더 오래 유지해야 한다는 수단은 동일하지 않다.
 - 정책 설계의 출발점은 이 구분을 명확히 하는 데 있어야 한다.
- 첫번째 정책 원칙은 “고령화 대응과 청년고용을 별개의 문제가 아니라 연결된 문제로 보아야 한다는 점”이다. “세대간 형평성”을 명시적으로 고려해야 한다.
 - 정년연장 논의는 종종 고령층 보호의 관점에서만 접근된다. 그러나 정책은 내부자(insider)의 이해만 고려해서는 안 된다. 아직 노동시장에 진입하지 못한 청년층이라는 외부자(outsider)의 기회도 함께 고려해야 한다.
 - 더구나 청년에게 첫 일자리는 단순한 일자리 하나가 아니다. 노동시장 안으로 들어가는 entry point이며, 경력 형성과 숙련 축적의 출발점이다. 이 진입경로가 악화되면 단기 취업난을 넘어 장기적인 세대 효과가 나타날 수 있다.

- 두번째 원칙은 “고용보호보다 고용가능성(employability)을 강화하는 방향으로 무게 중심을 옮겨야 한다는 점”이다. 정책 목표는 ‘현재 일자리의 보존’이 아니라 ‘더 긴 노동 생애의 설계’여야 한다.
 - 과거에는 한 기업 안에서 오래 일하는 것이 자연스러운 경로였다. 그러나 노동시장 구조가 바뀐 지금은 특정 기업 안에서의 장기 보호만으로 문제를 해결하기 어렵다.
 - 더 중요한 것은 고령 근로자가 변화하는 노동시장 안에서 계속 일할 수 있는 역량과 기회를 확보하는 것이다. 재교육, 직무 전환 지원, 유연한 근로형태 확대, 노동시장 이동성 강화 등이 중요해지는 이유가 여기에 있다.
- 세 번째는 “균형과 현실성의 원칙”이다. “중간 위치의 계속고용 방식을 현실적으로 활용”할 필요가 있다는 의미다.
 - 당장은 정년연장의 부작용을 덜면서 고령자들의 고용을 연장하되, 장기적으로는 employability를 높이는 노동시장 구조개혁을 시작하는 것이다.
 - 동시에 특정 세대를 일방적으로 보호하는 정책이 아니라 세대 간 기회와 부담을 함께 조정하는 정책이다.

3. 해고유연성과 노동시장 역동성

1) '정년이'와 '임포자' - 보호가 배제를 낳을 때

- 요즘 대기업 현장에서 흥미롭지만 동시에 다소 우려스러운 현상이 나타난다는 이야기를 종종 듣는다. 과거 대기업 직장인에게 승진, 특히 임원 승진은 자연스러운 목표였다. 조직에서 더 높은 책임을 맡고 더 큰 보상을 받는 것은 직장인의 성공 경로로 여겨졌다.
 - 드라마에서도 '김부장'에서 더 올라가는 것은 우리 모두에게 익숙한 서사였다.
- 그런데 최근에는 정반대의 현상이 거론된다. 승진을 마냥 반기지 않는 것이다. 임원 승진을 원하지 않거나, 팀장을 맡고 싶어 하지 않거나, 책임이 커지는 직급을 부담스러워하는 경우가 있다는 것이다.
 - 심지어 승진 평가 요건을 의도적으로 피하려 한다는 이야기까지 들린다.
- 이들을 두고 현장에서는 '정년이'라는 표현을 쓰기도 한다. 정년까지 안정적으로 버티는 것이 가장 합리적이라고 판단하는 사람들을 가리키는 말이다.
 - '임포자(임원을 포기한 자)' 혹은 '승포자(승진을 포기한 자)'라는 표현도 비슷한 맥락에서 등장한다.
- 물론 모든 조직이 그렇다는 뜻은 아니다. 그러나 이런 표현이 등장한다는 사실 자체는 하나의 신호다. 조직에서 더 높은 역할과 책임이 더 이상 자연스러운 목표가 아니라 부담과 회피의 대상이 되고 있다는 뜻이다.
- 왜 이런 일이 생길까. 경제학적으로 보면 의외로 설명은 단순하다. 개인이 기대편익과 기대비용을 비교한 결과일 수 있기 때문이다.
 - 승진의 기대편익은 분명하다. 더 높은 연봉, 더 높은 지위, 더 큰 영향력, 더 많은 권한이 따른다.
 - 그러나 기대비용도 존재한다. 가장 중요한 것은 고용안정성 문제다. 일반적으로 임원은 관리직보다 고용위험이 높다. 성과가 기대에 미치지 못하면 교체될 가능성이 커진다. 실적 부진으로 예상보다 빨리 퇴장하는 사례를 조직 구성원들은 실제로 자주 목격한다.

- 이 경우 계산이 달라질 수 있다. 예를 들어 40대 중후반에 임원이 되지만 몇 년 안에 퇴직하는 경우와, 승진을 크게 욕심내지 않고 정년까지 안정적으로 근무하는 경우를 비교하면 기대 생애소득(total expected lifetime earnings)이 반드시 전자가 더 높다고 단정하기 어렵다.
- 특히 과거보다 임원 승진 연령은 낮아지고 법정 정년은 길어진 환경에서는 계산식이 달라질 수 있다.
- 삶의 질 문제도 있다. 임원이 감당해야 하는 책임과 부담은 일반 관리직과 차원이 다르다. 성과 압박, 긴 근로시간, 높은 책임, 워라벨 악화가 뒤따를 수 있다.
- 반면 승진을 포기하면 상대적으로 예측 가능한 삶과 더 높은 안정성을 확보할 수 있다.
- 결국 개인 입장에서는 ‘굵고 짧게’보다 ‘가늘고 길게’가 더 합리적 전략처럼 보일 수 있다.
- 문제는 개인의 합리성이 조직 전체에는 반드시 바람직한 결과를 만들지 않는다는 점이다.
- 조직은 원래 일정한 인센티브 구조 위에서 작동한다. 더 높은 성과를 내고 더 큰 책임을 맡는 사람이 더 높은 보상을 받고 승진 기회를 얻는 구조다. 그런데 만약 책임이 커질수록 고용위험과 스트레스가 급격히 높아지고, 오히려 책임을 피하는 것이 안정성을 높이는 길이 된다면 인센티브 구조가 뒤집히게 된다.
- 이런 조직에서는 도전보다 회피, 책임보다 안전, 성과보다 현상 유지가 더 합리적 행동이 될 수 있다. 조직 활력이 떨어질 가능성이 높다.
- 또 다른 중요한 질문이 있다. 이 구조가 청년에게 어떤 의미를 가지는가 하는 점이다.
- 조직 내부의 고용안정성이 매우 강하고 인력 조정이 쉽지 않다면 기업은 신규채용에 더욱 신중해질 수밖에 없다.
- 기존 인력을 오래 유지해야 하고 인건비 부담도 쉽게 줄이기 어렵다면, 가장 자연스러운 반응은 신규 진입을 보수적으로 관리하는 것이다.
- 한쪽에는 ‘정년’이 있고, 다른 한쪽에는 노동시장 진입 자체를 포기하는 청년이 있다. another “insider-outsider problem”이다.
- 이것이 과연 공정한가. 노동법의 기본 목적은 노동자 보호다. 그러나 여기서 반드시 던져야 할 질문이 있다. “어떤 노동자를 보호하는가.”
- 현재 일자리를 가진 노동자인가. 아니면 아직 노동시장에 들어오지 못한 사람까지 포함하는가.

2) 왜 지금 해고유연성인가? - 성장, 공정성, 노동시장의 3중과제

- 해고유연성 논의는 한국에서 늘 불편한 주제다. ‘해고를 쉽게 하자’는 주장처럼 들리기 쉽기 때문이다.
 - 노동자 보호가 노동법의 중요한 원칙이라는 점을 생각하면 이런 반응은 자연스럽다.
 - 실제로 고용은 단순한 계약 관계를 넘어 생계와 존엄, 가족의 삶과 직결되는 문제다. 따라서 해고를 지나치게 가볍게 다루는 접근은 분명 위험하다.
- 그러나 그렇다고 이 문제 자체를 금기처럼 다루는 것도 바람직하지 않다. 노동시장 제도의 목적은 단순히 현재 일자리를 보호하는 데만 있는 것이 아니기 때문이다.
 - 경제 전체의 역동성, 신규 고용 창출, 세대 간 기회, 산업구조 전환까지 함께 고려해야 한다.
- 특히 지금 해고유연성 문제가 다시 중요해지는 데에는 몇 가지 구조적 이유가 있다.
- 첫째는 성장 문제다.
 - ‘다시 성장’을 확보하려면, ‘중요소생산성을 높이는 혁신’이 절대적으로 필요하다는 점에 누구나 동의한다.
 - 경직성은 혁신을 느리게 한다. 새로운 사업 진출을 주저하게 되고, 위험한 투자보다 현상 유지가 더 합리적 선택이 되기 때문이다. 노동시장 경직성이 결국 성장의 비용으로 작용할 수 있다는 이야기다.
- 둘째는 공정성 문제다. 앞서 말했듯이 강한 고용보호는 내부자(insider)에게는 안정성을 제공한다. 그러나 외부자(outsider)에게는 진입장벽이 될 수 있다.
 - 기업 입장에서 생각해 보자. 한번 채용한 인력을 조정하기가 매우 어렵고 비용이 크다면 신규채용은 더 신중해질 수밖에 없다. 특히 경기 불확실성이 크고 산업 변화 속도가 빠른 환경에서는 더욱 그렇다.
 - 결국 이미 조직 안에 들어온 사람은 강하게 보호되지만, 아직 기회를 얻지 못한 사람은 더 어려워질 수 있다. 이 구조에서 가장 취약한 집단은 청년층이다.
- 셋째는 노동시장의 구조적 변화다. AI와 디지털 전환은 노동시장 구조를 빠르게 바꾸고 있다. 어떤 직무는 줄어들고 새로운 직무는 생겨난다. 산업 간 인력 재배치도 필요하다. 이런 변화가 빠를수록 노동시장의 적응 능력이 중요해진다.

- 그런데 인력 이동이 어렵고 고용조정 비용이 지나치게 높다면 산업 전환 속도가 느려질 수 있다. 결국 경제 전체 생산성에도 영향을 줄 수 있다.
- 해고유연성이 곧 해고 자유를 의미하는 것은 아니다. 어떤 사회에서도 완전한 자유해고는 현실적이지도 바람직하지도 않다.
- 핵심은 규제의 존재 여부가 아니라 규제의 설계다.
- 실제로 노동시장 정책의 중요한 논쟁은 단순한 보호 대 유연화의 이분법이 아니다. 어느 정도의 보호가 필요한가, 그 보호의 비용은 누가 부담하는가, 성장과 공정성을 어떻게 함께 설계할 것인가의 문제다.
- 이 점에서 한국의 해고유연성 논의는 종종 지나치게 단순한 프레임에 갇혀 왔다. 해고를 어렵게 하면 노동자를 보호하는 것이고, 쉽게 하면 반노동적이라는 식의 구도다.

3) 저성과자 해고 논쟁 - 필요한가? 적폐인가?

- 형식적으로 보면 한국에서 해고가 법적으로 전면 금지되어 있는 것은 아니다. 근로기준법은 해고를 허용한다. 다만 일정한 요건과 절차를 요구한다.
- 가장 기본 원칙은 '정당한 이유'다. 사용자는 정당한 이유 없이 근로자를 해고할 수 없다. 문제는 여기서부터 시작된다. 무엇이 정당한 이유인가.
- 문구만 보면 단순해 보이지만 현실에서는 그렇지 않다. 법률 조문보다 실제 분쟁에서 어떻게 해석되는지가 더 중요하기 때문이다.
- 한국의 해고제도는 크게 두 갈래로 나눌 수 있다. 하나는 경영상 필요에 따른 정리(집단) 해고이고, 다른 하나는 근로자 개인 사유에 따른 개별해고다.
- 개별해고는 근로자의 귀책(歸責)사유가 있는 경우인데, '징계해고'와 '총상해고'(저성과자 해고)로 구분될 수 있다.
- 정리해고는 비교적 명확하다. 경영상 긴박한 필요가 있고, 해고 회피 노력을 했으며, 합리적이고 공정한 기준을 적용했고, 노동자 측과 성실하게 협의했는지 등이 핵심 요건이다.
- 물론 쉽지는 않지만 적어도 기업 입장에서 어느 정도 예측 가능한 프레임이 있다.

- 더 어려운 것은 개별해고다. 특히 저성과자 문제와 연결될 때 그렇다.
 - 이론적으로 기업은 성과가 현저히 낮거나 직무 수행 능력이 부족한 근로자에 대해 인사조치를 검토할 수 있다. 그러나 현실에서는 이것이 매우 민감하다.
- 그러나 단순히 성과가 떨어진다는 이유만으로는 곧바로 해고할 수 없다. 회사는 다른 직무를 맡기거나, 새로운 스킬을 습득할 수 있도록 교육 기회를 제공해야 한다.
 - 그럼에도 불구하고 근로자가 직무를 수행할 수 없는 수준에 이르렀다면 비로소 통상해고가 가능하다.
- 문제는 현실에서 통상해고가 그리 쉽게 이루어지지 않는다는 점이다. 징계해고처럼 명백한 잘못이 드러나는 경우와 달리, 성과 부족은 그 원인이 복잡하고 객관적 입증도 어렵다.
 - 따라서 실제 기업에서는 통상해고 사유가 있음에도 불구하고 형식상으로는 징계해고로 포장하거나, 조기퇴직·희망퇴직의 형태로 정리하는 경우가 많다. 이는 법적 분쟁을 피하기 위한 기업의 현실적 선택이기도 하다.
- 2016년 1월, 박근혜 정부는 이른바 ‘공정인사지침’을 발표하였다. 흔히 ‘저성과자 일반 해고 지침’으로 불린 이 문건은, 실상 새로운 법을 창출한 것이 아니라 이미 확립된 대법원 판례를 정리·소개하는 수준이었다.
 - 즉, 법원에서 인정한 저성과자 해고의 요건과 기준을 행정지침의 형태로 안내한 것에 불과했다.
- 그러나 정권 교체와 함께 상황은 급변했다. 2017년 5월 문재인 정부가 출범하자마자 이 지침은 ‘적폐지침’으로 규정되었고, 곧바로 폐기되었다. 그 과정에서 중요한 질문이 남는다.
 - 이 지침 자체가 불필요했는가?
 - 만약 불필요하다면 폐기는 당연하다. 그러나 이런 지침 자체가 불필요하다고 말할 수는 없을 것이다.
 - 만약 필요하다면, 내용상 문제가 있었는가? 이 부분은 두 갈래로 나눌 수 있다.
 - 첫째, 지침이 법원 판례와 배치되는가? 그 답은 “그렇지 않다”였다. 판례를 그 내용 그대로 정리해서 소개한 정도였다.
 - 둘째, 법원의 판례 자체가 문제가 있는가? 이 역시 “그렇지 않다”는 의견이 대부분이다.

- 설사 법원의 판례의 내용이 적절하지 않다고 치자. 그러면 새로운 법률을 제정하거나 대통령령을 개정하는 방식으로 내용 자체를 바꿔야 할 것 아닌가?
- 무엇인가 룰은 필요하지만, 법원의 판단이 아닌 새로운 룰이 필요하다고 생각한다면, 그런 룰을 새로 만들어야 하는 것이 아닌가라는 문제제기다. 그러나 그런 시도는 없었다.
- 만약 문제가 “내용”이 아니라 “절차”였다면, 다시 충분한 사회적 합의와 노사정 논의를 거쳐, 즉 새로운 절차, 과정을 거쳐서 만들어야 한다.
- 그러나 그런 노력도 없었다. 그냥 지침을 폐기하고 아무런 후속 조치가 없었다.

4) 한국형 flexicurity는 가능한가 - 보호와 유연성을 함께 설계할 수 있는가

- ‘유연안전성(flexicurity)’이라는 개념이 있다. 북유럽 국가들, 특히 덴마크와 스웨덴은 “해고의 유연성을 상당 부분 허용하되, 대신 실업급여와 고용복지 체제를 대폭 강화하는 방식”으로 균형을 맞췄다.
- 이는 단순히 사회보장 차원이 아니라, 적극적 노동시장 정책(active labor market policy)과 긴밀히 연결되어 있다.
- 즉, 노동자는 해고될 수 있지만 곧바로 재교육과 직업훈련, 전직(轉職) 지원을 받을 권리가 있으며, 국가는 그 권리를 제도적으로 보장한다. 이는 “상호의무(mutual obligation)”라는 원칙 위에서 작동한다.
- 그렇다면 한국에서 이러한 북구식 모델을 도입할 수 있을까? 단순히 이상론적 구호만으로는 어렵다. 몇 가지 현실적 제약이 존재한다.
- 첫째, 인구 규모와 사회 구조의 차이다. 북유럽 국가는 소규모 인구를 기반으로 치밀한 복지 시스템을 구축할 수 있었지만, 한국은 5,000만의 인구를 갖고 있다.
- 둘째, 자영업자의 비중이다. 한국의 자영업 종사자는 전체 취업자의 약 25%에 달한다. 이는 곧 임금근로자의 일자리 수가 상대적으로 적음을 의미하며, 많은 사람들이 취업이 어려워 어쩔 수 없이 ‘장사’를 선택하는 구조다. 이런 상황에서 북유럽식 실업급여 확대를 그대로 적용한다면, 사실상 잠재실업자 집단에 막대한 국가 재정을 투입해야 한다는 문제가 생긴다. 이는 현실적으로 쉽지 않은 과제다.
- 따라서 한국적 현실에 맞는 ‘유연안전성’을 고민해야 한다. 핵심은 기업과 국가가 고용 안정을 위해 어떤 역할을 분담할 것인가다.

- 기업은 근로자를 해고하면 그 시점에서 부담을 끝낸다고 생각하기 쉽다. 그러나 사회 전체로 보면 그 이후의 비용은 고스란히 국가와 사회가 감당해야 한다. 결국 이는 다시 기업의 부담으로 돌아오기도 한다.
- 반대로, 기업에게 해고를 극도로 어렵게 만드는 규제를 적용하면 기업 활동 자체가 위축 되고, 이는 고용 창출을 방해하는 결과로 이어진다.
- 따라서 한국형 유연안전성 모델은 “기업과 국가 간의 비용 부담을 어떻게 설계할 것인가”에 달려 있다.
- 예컨대 ‘금전적 보상제’를 도입해 기업이 일정 수준의 퇴직 보상금을 의무적으로 지급 하도록 하고,
 - 국가가 재취업 지원과 고용 복지를 담당하는 방식이 가능하다.
- 또 하나의 대안은 고용 경력 단계에 따른 차등 적용이다. “스타트업이나 신규 창업” 기업, 혹은 “근속 초기”에 있는 경우에는 일정 수준의 유연성을 허용하되,
 - 장기근속자나 중장년층에 대해서는 더 강력한 보호장치를 두는 방안이 고려될 수 있다.
- 결국, 노동시장에서 ‘해고’와 ‘고용안정’의 균형을 어떻게 잡을 것인가?의 물음에 우리는 답을 해야만 한다.
 - 공정인사 지침의 폐기는 한국 사회가 아직 저성과자 해고 문제를 제도화할 준비가 되어 있지 않음을 보여준다.
 - 그러나 동시에, 장기적으로는 노동시장에서 공정한 경쟁을 확보하고, 해고된 노동자가 새로운 일자리로 원활히 이동할 수 있는 체제를 마련하는 것이 불가피하다.
 - 북유럽 모델을 그대로 따라갈 수는 없지만, 한국의 현실에 맞는 고용복지와 비용 부담 구조를 설계하는 것은 피할 수 없는 과제다. 문제를 정면으로 제기하고 돌파하는 용기있는 리더십이 필요하다.

〈참고〉 결국은 명예퇴직? - 현실적 유용성과 역선택의 문제

- 현실적으로 해고는 쉽지 않다. 사실 통상해고는 말할 것도 없고 징계해고도 쉽지 않다.
- 첫째, 해고는 징계 중 최고 높은 수준이다. 따라서 해고무효소송에서 조금의 온정주의가 발동되어도 “해고는 과하다”라는 이유로 무효 판결을 받을 가능성이 있다.
- 아주 확실하게 소송에서 이길 수 있다는 극단적인 경우가 아니면 징계해고를 거리낌 없이 할 수 있는 기업은 없다.
- 둘째, 객관적인 해고 이유가 충분해도, 만약 기업이 과거 유사한 경우를 해고 보다 약한 징계, 예컨대 정직에 머물렀다면, 해고는 어렵다.
- 이럴 경우 법원은 과거 전례를 근거로(들어서) 해고 대신 정직으로 양형을 결정하는 경우가 많기 때문이다. ‘형평성에 어긋난 조치로 부당한 해고’라고 판단하는 경향이 크다.⁸⁾
- 셋째, 만일 해고가 패소하였을 경우 ①근로자를 원직 복직시켜야 하고 ② 해고 기간 동안의 임금을 전액 지급하여야 하며 ③사용자의 인사권에 대한 신뢰도가 하락하고 ④내부 구성원들의 정서상의 문제(회사가 불법적인 해고를 하였다)가 발생하며 ⑤대외적인 이미지 타격을 입을 수 있고 ⑥(노조 존재시) 노조의 회사에 대한 공격 등의 악영향이 존재한다.
- 결국 대부분의 기업은 정리해고 뿐만 아니라 징계해고, 통상해고를 다 묶어서 명예퇴직의 수단을 통해 인원정리를 추진하는 경향이 있다. 그것이 사실상 유일한 방법이라고 보는 것이다.
- 명예퇴직은 근로자가 ‘스스로 선택’했다는 형식을 취하기 때문에 갈등 비용이 상대적으로 적다.
- 그래서 많은 기업이 구조조정을 시작할 때 가장 먼저 명예퇴직 신청접수를 받는다.
- 그렇다면, 명예퇴직은 아무런 문제가 없는가? 그렇지 않다.
- 명예퇴직이란 무엇인가? 일단 ‘명예’는 그냥 수사일 뿐 본질이 아니다. 명예퇴직의 본질은 ‘조기퇴직’ 그리고 ‘희망퇴직’이다. 즉, 명예퇴직은 “근로자가 스스로 희망하여 정년 이전에 회사를 떠나는” 제도다.

- 다만 이러한 자발성은 조건이 따른다. 대부분의 경우, 기업은 일정한 보상, 즉 명예 퇴직수당을 지급한다. 현실적으로 수당이 없다면 많은 근로자가 조기퇴직을 선택하지 않을 것이므로, 명예퇴직은 사실상 ‘보상과 맞바꾼 자발적 퇴직’이라 할 수 있다.
- 흔히 “손을 든 사람만” 나가는 방식이기에, 노사관계적 관점에서는 자율성이 강조되지만, 인적자원관리(HRM)의 관점에서는 복잡한 문제가 발생할 수 있다.
- HRM 관점에서 보면 명예퇴직은 ‘역선택(adverse selection)’ 문제를 불러올 수 있다.
- 명예퇴직을 신청하는 사람은 과연 누구일까? 대체로 다른 기업으로 옮길 자신이 있거나 새로운 커리어를 설계할 수 있는, 다시 말해 상대적으로 능력 있는 사람들이 퇴직금을 받고 회사를 떠나려 한다.
- 반면 회사에 남아 있는 사람은 전직 시장에서 경쟁력이 낮거나 새로운 기회를 찾기 어려운 이들일 가능성이 크다. 이런 경우 인력 감축이라는 단기 목표는 달성할 수 있을지 몰라도, 장기적으로는 오히려 기업 경쟁력이 더 악화되는 역설적 상황이 발생할 수 있다.
- 예컨대, 약10년전의 조선업 불황 시기, 대형 조선소들은 정리해고라는 직접적 방식 대신 명예퇴직을 먼저 시행했다.
- 이때도 많은 숙련 기능공과 엔지니어들이 떠나면서 단기적으로 인건비 절감 효과는 있었지만, 이후 경기 회복기에 다시 인력이 부족해져 고스란히 기업 경쟁력에 타격이 되는 결과를 낳았다.
- 이는 명예퇴직이 안고 있는 역선택(adverse selection) 문제를 잘 보여준다
- 여기서 우리가 다시 상기해야 할 점은 구조조정의 본질적 목적이다. 단순한 인원 감축이 아니라, 기업 회생과 경쟁력 회복이 구조조정의 목표다.
- 그런데 무분별하게 명예퇴직을 시행하면 정작 유능한 인재를 잃고, 조직의 핵심 기능이 무너져 기업은 더 큰 위기에 빠질 수 있다.
- 이 때문에 실제 기업 현장에서는 다양한 변형이 나타난다. 겉으로는 ‘희망자에 한해’ 신청을 받지만, 내부적으로는 핵심 인력의 신청을 제한하거나, 반대로 저성과자가 퇴직을 선택하도록 은근한 압박을 가하기도 한다.
- 때로는 이 과정에서 기업이 저성과자에 대해 극히 비인간적이고 비윤리적인 방식으로 행동하기도 한다.

- “희망”이라는 이름이 붙었음에도 불구하고, 당사자 입장에서는 사실상 강제적인 선택을 강요받는 것이다.
- 결국 명예퇴직은 기업 입장에서는 가장 활용하기 쉬운 구조조정 수단이지만, 동시에 인재 유출과 조직 사기 저하라는 이중적 위험을 안고 있다.
- 따라서 명예퇴직을 설계하고 실행하는 과정에서, ‘얼마나 사람을 줄이느냐’가 아니라 ‘어떻게 경쟁력을 회복할 수 있느냐’라는 더 본질적인 질문을 잊지 않아야 한다.

⁸⁾ 정당한 해고의 판단기준에는 ①사유의 정당성, ②절차·방법의 정당성, 뿐만 아니라, ③양형의 정당성(형평성)도 포함되어 있고, 이 중 어느 하나라도 충족이 안되면 부당해고가 될 수 있음. 한국일보, 박은지 컬럼, “중년의 억울한 해고 어찌해야 하죠?”, 2023년10월23일자 참조

4. 근로시간 단축

1) 화이트칼라의 장시간 노동의 심각성과 그 원인

- 과거 경제개발연대에는 생산직(블루칼라)의 장시간 노동이 문제였다.
 - 수출물량 맞추기 위해 잠깨는 약 먹고 밤샘노동하기 일쑤였다. 잠깐 졸다가 산재사고를 당하는 근로자들도 많았다.
 - 저임금 시대였기 때문에 근로자들도 돈만 더 준다면 아무리 피곤해도 더 일하겠다고 손을 드는 경우도 있었다.
- 그러나 지금은 다르다. 생산직은 근로시간 측정이 명확하기 때문에, 주52시간 이상 일을 시킬 수 없다.
 - 임금도 시급기준으로 지급되기 때문에 기업도 일을 많이 시키면 임금부담이 더 커진다.
- 이제는 화이트칼라의 장시간근로가 문제다. 야근, 주말출근, 과로사 등의 사회 기사는 보통 화이트칼라의 얘기다.
 - 전체 임금근로자 중 블루칼라의 비중은 점점 더 줄어들고 화이트칼라의 비중은 커지고 있기 때문에, 화이트칼라의 장시간근로 문제를 피해갈 수도 없다.

(1) 근로시간 측정의 어려움

- 문제의 핵심은 화이트칼라의 근로시간은 측정되고 있지 않다는 점이다.
 - 할 수 있는데도 일부러 안 한다는 말도 있고, 측정 자체가 불가능하다는 주장도 있다.
- 이와 관련된 제도가 있다. 미국의 '화이트칼라 이그젬션'(white-collar exemption)이다. "고위 관리나 행정직, 전문직, 컴퓨터 관련 종사자 등 화이트칼라를 대상으로, 일정 수준(예:연봉10만불) 이상의 고액연봉자에 대해 최저임금과 연장근로가산수당을 적용하지 않는" 제도다.
 - 고액연봉자이므로 최저임금 적용 여부는 처음부터 무의미한 것이고 [주: 그리고 최저임금은 시간급 기준, 즉 시간측정이 전제],
 - 연장근로가산수당을 적용하지 않는다는 것은 "근로시간 측정"이 무의미하다는 것을 의미한다.

- 이론적으로 말하자면,
 - 첫째, 업무성과를 측정하고 그것을 기준으로 임금을 지급하는 것이 가능하고,
 - 둘째, 업무성과와 근로시간간의 뚜렷한 상관관계를 믿기 어렵고, 즉 근로시간이 길다는 이유로 성과가 높다고 할 수 없는 경우에 생각해 볼 수 있는 제도다.
- 이 경우 근로시간 측정 자체가 어려운 경우도 많다. 일본의 ‘탈시간급제’를 보면, 이러한 의미가 더 두드러지게 나타난다. 2017년 미국의 ‘화이트칼라 이그젼션’을 본 따서 도입한 제도다.
 - ‘탈시간급제’는 ‘근로시간이 아닌 일의 성과에 따라 임금이 결정’되는 임금결정 제도로 규정되며, 이 제도의 적용을 받는 근로자들은 근로시간과 최저임금, 연장근로가산수당 등의 기존 근로 규제를 적용받지 않는다.
- 미국 뿐만 아니라 한국에도 근로시간을 측정해서 임금을 지급하는 것이 쉽지않은(혹은 무의미한) 직종들이 있을텐데, 한국에서는 어떻게 하고 있는 것일까? 결론적으로 말하자면, 한국도 ‘화이트칼라 이그젼션’과 유사한 제도가 존재해왔다. 그것이 바로 ‘포괄임금제’다.
 - 포괄임금제는 ‘일정 근로시간(예:월20시간)을 연장근로로 사전에 설정해 놓고, 이에 대한 가산수당까지 이미 임금(연봉)에 포함시키기로 하는 근로(임금)계약’을 의미한다. 예컨대, 월급이 300만원이라면 기본급과 정액수당을 250만원으로 그리고 50만원은 연장근로수당으로 간주하자는 것이다.
 - 대신 실제 연장(야간/휴일)근로시간이 얼마가 되더라도 약정한 50만원 이상의 어떤 수당도 지급하지 않는 것이다.

(2) 포괄임금제 악용

- 그런데, 과거 오랫동안, 한국의 포괄임금제가 (화이트칼라의) 장시간근로와 과로노동의 주범이 되고 있었다. 근로시간 측정을 하지 않는다는 이유로 기업은 화이트칼라들을 지나친 장시간근로로 혹사하는 경향이 있었다.
 - 포괄임금제는 ‘더 일을 시켜도 돈이 더 들지 않게 만들어 놓은 셋팅’이기 때문에 기업은 별 부담 없이 장시간근로를 종용하는 경우가 많았다.
 - 이런 맥락에서 노동계는 “포괄임금제가 장시간 과로노동의 주범이고 따라서 반드시 폐지해야 한다”고 주장한다.

- 다만, 주52시간제 이후 기존의 포괄임금제 운용방식(실무관행)에서 많은 개선이 있었던 것 또한 사실이다. 즉 근로시간을 측정하기 시작한 것이다.
- 측정된 근로시간이 사전 약정된 20시간 연장근로를 상회하는 수준이면, 추가로 가산수당을 지급하는 경우가 많다.⁹⁾
- 이럴 경우, 포괄임금제는 고정시간외수당(월20시간연장근로 가정) 제도로 성격이 바뀌게 된다.¹⁰⁾

(3) 퇴근이후의 노동

- 화이트칼라 장시간근로의 또 하나의 주범은 바로 '퇴근 후에 문자, 카톡 등 메신저 서비스를 통해 일 시키는 문제'다.
- “그 서류 어디 있지?”의 간단한 질문부터, “그때 말한 보고서 내일 회의에서 보고할 수 있을까?”라는 느닷없는 업무지시성의 문자 등 매우 다양한 사례가 있다.
- 문제는 이런 문자를 통해 퇴근 후 혹은 주말에 일을 할 수 밖에 없게 만든다. 이것도 장시간 근로의 주범이다.

(4) 과도한 성과관리

- 화이트칼라로 하여금 일을 많이 할 수 밖에 없게 만드는 이유는 어쩌면 따로 있을지도 모르겠다. 바로 '성과관리'다.
- 회사가 요구하는 성과(목표)수준을 맞추려면 정시퇴근 할 수 없는데, 근로시간을 어떻게 줄이라는 것인가?
- 요즘 정시퇴근 시각 이후에는 컴퓨터가 강제로 꺼지는 PC-off 제도가 있는 회사도 있다. 그런데 직원들은 이를 환영하기는커녕 짜증내는 경우가 있다. “어차피 해야 할 일인데, 컴퓨터를 끄고 강제퇴근 하라면, 결국 집에 가서 일을 하라는 말 아닌가?”라는 불평이다.

⁹⁾ 이것을 달리 보면, 근로시간이 측정 가능한 경우에도, 포괄임금계약이 폭 넓게 적용되고 있었다는 것을 의미함

¹⁰⁾ '고정시간외수당'을 없앨 경우 임금삭감으로 귀결될 수 있기 때문에, 포괄임금계약을 당장 폐기하는 것도 쉽지 않다는 (기업들의) 의견이 있음

- '사전행동계획통제'에서 '사후성과평가통제'로 바뀌고 있다. 몇시간을 일하든 자기가 알아서 할 일이고, 주어진 성과목표를 달성해야만 한다. 이런 환경에서는 근로시간 규제의 의미가 크게 퇴색될 수 밖에 없다.
- 성과목표 수준이 어떠한가에 따라 실제 근로시간이 결정될 수 밖에 없다. 짧게 일하고도 달성할 수 있는 목표가 주어질리는 만무하다고 가정해 볼 때, 엄격한 성과관리는 장시간 근로를 유발할 수 밖에 없을 것이다.

2) 근로시간 단축의 해법 - 법/제도적 접근

(1) 법/제도 - "현실을 따라가 보다 앞서서 끌고가야"

- 정부 정책으로 만든 규제 혹은 법/제도가 현실을 바꿀 수 있을까? 현실은 곧 시장이고, 그 안에서 개인(국민), 기업들이 각자 나름 합리적인 선택(행동)을 할 것인데, 법제도가 어떤 그림을 그려본다 해도 과연 그 그림대로 현실이 바뀔 수 있을까? 사실 자신있게 말하기 어렵다.
- 그래서, 법/제도는 조심스럽게 만들어야 한다는 주장이 나올 수 있다. 법/제도는 "현실의 변화를 수용하여 새로운 시대(상황)에 맞게 바꿔주는 것, 즉 앞서가기 보다 뒤처지지 않도록 하는 것"이 올바른 접근이라는 말이다.
- 일리가 있다. 내부노동시장에서 외부노동시장으로, 그리고 정규직 이외의 아웃소싱, 플랫폼 노동 등 다양한 고용형태가 존재하는 현실변화에 지금의 노동법은 잘 안맞는 옷이다.
- 그럼에도 장시간근로 문제를 해결하게 위해서는 법/제도가 앞서갈 필요가 있다고 생각한다.
- 핵심은 지금의 현실이 점점 더 나아질(변화될) 가능성이 있는가? 그리고 장시간근로의 폐해(비용)를 우리가 견딜만 한가? 이 2가지 물음에 대해 답을 해보는 것이다.
- 먼저, 지금처럼 주52시간제만 갖고 근로시간 단축을 이룰 수 있을까?
- 주52시간씩 1년에 45주만 일한다고 계산해도 2,340시간이다. OECD 평균 1,600시간과는 거리가 아주 멀다.
- 그리고 시장의 압력으로 근로시간이 줄어든 가능성도 거의 없다.
- 고용경직성이 큰 노동시장에서, 기업은 사람은 최소한으로 뽑고 대신 근로시간을 늘려서 일을 시키는 방식을 계속 더 좋아할 것이다.

- 근로자들도 일은 힘들지만 돈은 더 받는 지금의 조건을 거부할 가능성이 그리 크지 않다. 워라밸을 주장하지만, 연봉이 깎이는 옵션을 감수하지는 않을 것이다.
- 특히 중소기업은 인력난으로 사람을 더 채용하고 싶어도 쉽지 않고, 저임금의 근로자들이 많기 때문에, 노사 모두 장시간근로를 더 선호할 가능성이 있다. 한마디로 말해, 특단의 조치가 없는 한, 장시간근로가 해결될 가능성이 거의 없다.
- 그러면, 특단의 조치는 무엇일까? 우리 사회 구성원 모두가 더 이상 장시간근로를 계속 끌고 가는 것은 불가능하다는 것을 인정해야 한다.
- 저출산, 가정파괴, 과로사, 청년실업, 안전위협 등의 사회적 문제를 막기 위해서는 장시간근로를 여기서 끊어야 한다.
- 가만히 두더라도 점차 문제가 해결되는 것이라면 모르겠지만, 그것이 아니라면, 사회적 합의를 통해 법/제도를 만들고 근로시간 단축의 목표를 향해 현실을 바꿔나가야만 한다.
- 여기서 정책대안을 제시하고자 한다. 앞서 산수로 보여주었듯이 주52시간제만으로는 장시간근로를 방지할 수 없다면, '연간근로시간 상한제'라도 검토해보아야 한다.
- 프랑스에서는 이미 존재하는 제도로써, 예컨대, 연간 연장근로시간 한도를 200~300 시간으로 제한하는 것이다.

(2) 포괄임금제 개선 - 금지 보다 설계의 문제

- 화이트칼라가 지금도 '과로노동+공짜노동'에 시달리고 있다는 노동계 주장은 상당 부분 일리가 있고, 이것이 포괄임금제 때문이라는 것도 무리한 주장이 아니다.
- 그러면 포괄임금제를 금지시켜야 할까? 포괄임금제는 법이 만든 제도가 아니다. 노사의 필요에 의해 굳어진 관행이고, 법원이 그 합리성을 인정한 것이다. 그래서 이 제도를 없애려면 법으로 이를 금지시켜야만 한다.
- 현실에서 자연발생적으로 생긴 제도를 문제점을 발생시킨다고 강제로 없애버리는 것이 능사일까?
- 이 세상에 존재하는 것에는 모두 이유가 있다. 그 이유가 소멸되었으면 몰라도 여전히 그 필요성이 있는데도 없애버린다면 그 필요성은 다른 무엇으로 충족시킬 것인가?
- 그래서 무턱대고 없애자고 주장하는 것이 정책에서는 제일 하책이다. 문제점만을 없애거나 작게 만들수 있는 핀-포인트(pin point)의 해결책은 없는지 먼저 살펴봐야 한다.

혹시 없애더라도 다른 제도를 만들어 원래의 필요성(정책목표)을 채워야 한다.

- 포괄임금제 배경(전제)의 핵심은 '근로시간 측정의 어려움'이었다. 여기서부터 출발해야 한다.
 - 일본의 사례(경험)가 매우 시사적이다. 일본은 '탈시간급제'를 도입하여 해결하려 했고, 한국은 '포괄임금제'를 통해 해결하려 했다. 이 둘 간의 핵심적 차이는 무엇일까?
 - 일본은 '근로시간 측정의 어려움', 그리고 '(시간이 아닌) 성과베이스로 임금(보상)을 결정'의 경우로 제도 도입의 필요성과 적용대상 범위를 명확하게 정했다. 반면에 한국의 포괄임금제는 지나치게 대상이 포괄적이다. 일반 사무직, 전문직 모두에게 적용했다.
- 해법을 제시해 보고자 한다. 첫째, '화이트칼라 이그젼션'이 아니라, '성과보상임금제(근로자) 근로시간 모델'을 만들자. 즉, (화이트칼라로 일반화하지 말고) 일본의 탈시간급제처럼, 대상을 보다 명확하게 할 필요가 있다.
 - 즉, "현실적으로 근로시간을 측정할 수 없는데 따라서 연장근로시간도 몇시간 인지 알 길이 없는데, 어떻게 주52시간을 지키며 연장근로가산수당은 어떤 기준으로 지급하라는 말인가?"의 상황,
 - 동시에, "성과(실적)측정이 비교적 용이하고 거기에 따라 임금을 결정하기 때문에, (노사 모두에게) 근로시간 측정의 의미가 크지 않은 상황". 이 2가지가 동시에 적용되는 경우에 맞는 '근로시간 관리 모델'을 개발해야 한다.
 - 한마디로 말해서, 임금결정방식이 우선이고, 그 다음이 근로시간 규제를 어떻게 적용할 것인가를 결정하는 것이 맞다. 더 나아가 앞으로 크게 늘어날 것으로 예상되는, 특수직/플랫폼/프리랜서 등의 근로시간 문제는 어떻게 접근해야 할지도 결국 바로 이 '성과보상 임금제 근로시간 모델'이 적용될 수 있는 부분이다.
- 반면에, 둘째, 근로시간 측정이 가능한 곳, 그리고 '시간베이스급여(pay for time)'로 임금(보상)이 결정되는 것에서는, 철저하게 근로시간을 측정, 관리해야 한다는 정책이 적용될 필요가 있다.¹¹⁾
- 마지막으로, 셋째, 근로시간 측정, 성과 측정이 둘 중 어디에서도 다 어려운 이 부분은 결국, '노사자율의 영역'에서 해결할 수 밖에 없다.

¹¹⁾ 예컨대, 화이트칼라 중에서도 신입들은 'pay for time'을 적용하는 것이 맞고 상급/관리직은 'pay for output'이 더 적합할 수 있음

- 근로자가 자신의 근무 스케줄을 선택하고 (즉 근로시간 수와 그 배분을 정하고) 그 스케줄에 대해 사용자와 합의하는 방식으로 해결할 수 밖에 없다고 생각한다. 보다 업데이트된 ‘재량 간주근로시간제’를 활용하는 방식이다.
- “근로자의 교섭력이 약할 수 밖에 없는데 노사합의가 무슨 의미?”라는 우려에 대해서는, 다음 2가지 대안을 해법으로 제시하고 싶다.
 - 첫째, 근로시간 측정이 불가능하다는 사실이 확실하게 전제되어야 하고, 그 입증책임을 기업이 지게 한다. 이것이 확실치 않을 경우, 기업은 근로시간을 반드시 측정해야 할 의무를 진다.
 - 둘째, ‘간주근로시간 수’ 합의를 집단적으로 하게끔 의무화한다. 개별적으로 합의할 경우, 교섭력에서 밀리는 경우를 최대한 막아보자는 의미다.
- 요약하면, 성과베이스로 임금을 주는 경우에는 ‘연장근로시간 관리 및 가산수당 지급 논의 제외’할 수 있음을 인정하고,
 - 근로시간 측정이 불가능하다고 입증된 경우에는, ‘집단적 교섭에 의해 노사간 합의된 적정 근로시간 수에 근거한 포괄임금제’를 인정하는 것이다.

(3) “퇴톡금지법” 제정해야

- 퇴근 후 카톡, 문자, 이메일 등을 통해 일을 시키는 문제를 해결하기 위해, 이미 다른 나라에서는 제도를 만들었다.
 - 독일의 경우, 이런 업무지시도 연장근로에 반드시 포함시키게 했다.
 - 프랑스의 경우에는 더 강력한 법제도를 만들었다. 2017년 법으로 ‘right to disconnect, 연결되지 않을 권리’를 인정했다. 이러한 업무지시가 담긴 문자의 접속 자체를 거부할 수 있는 권한을 인정하는 것이다.¹²⁾
- 실제로 직장인들은 ‘연결되지 않을 권리’의 필요성을 호소하고 있다.
 - 2023년4월의 설문조사 결과를 보면, 직장인 중 83.5%가 퇴근 후 ‘업무연락 경험’이 있었으며, 64.1%(연락받은 사람 중 77%)는 “연락을 받고 답장을 했다”는 답을 하였다.

¹²⁾ 다만 사업장마다 사정이 다 다를 수 있으므로, 퇴근 후 SNS 연결과 관련하여 노사간 협상으로 자체 규정을 정하게끔 만드는 법안임. 획일적 일률적인 규제가 아니라 자체적으로 자제할 수 있는 규칙을 만들게 하는 방식

- 답장지연 때는 "카톡 안보냐"는 핀잔을 듣는 등, 퇴근을 했어도 퇴근 안한듯한 스트레스를 받았다고 하소연했다.¹³⁾
- 직장상사 중에는 "퇴근 후에 문자를 보냈지만, 당장 일을 하라는 것이 아니다. 생각날 때 문자를 보내 놓지 않으면 잊어버릴 수 있어서 문자를 보낸 것이다"라고 핑계성의 이유를 드는 사람이 있다.
- 그러나 이제는 이것도 전혀 먹힐 수 없다. 문자, 카톡, 이메일 모두 '메시지 예약전송'이 가능하기 때문이다.
- 우리나라에서도 '연결되지 않을 권리'를 보장하는 법안, 일명 퇴톡(퇴근후카톡)금지법'을 제정하려는 움직임이 있다.
- 예전 국회에서도 입법 발의된 바 있었고, 2017년 대통령선거에서 공약으로 제시된 바도 있다.
- 물론 아직 법제화되지는 않았지만, 마음대로 아무 문제 없이 퇴근 후에도 카톡(문자)을 통해 업무연락을 해도 되는 것일까?
- "직장 내 괴롭힘으로 인정되고, 직장 내 괴롭힘으로 인정되지 않더라도 징계 사유에 해당할 수 있다. 최근 중앙노동위원회에서는 '업무 시간 후 여러 건의 업무 지시'를 '직장 내 괴롭힘'으로 봐 징계한 것을 정당하다고 판단했다(중노위 2024.3.12.자 중앙2024부해 64 판정).
- 또 업무상 긴급성이나 필요성 없이 근로시간 외에 잦은 연락을 할 경우 '사생활 침해' 등을 이유로 불법행위에 기한 손해배상 청구도 가능하다. 회사 역시 이 같은 행위를 방지하지 못하고 방치한 것에 사용자 책임이나 불법행위 책임을 질 수 있다.
- 그 밖에 근무시간 외 연락을 받고 일하게 되면 연장근로시간으로 인정되고 주 52시간 위반에 따라 형사책임을 부담할 수 있다.¹⁴⁾
- 실제로 일부 대기업에서는 '퇴톡금지 문화'를 만들고 있다.
- 회사차원에서 '퇴근 후 주말에 문자/카톡 업무지시 금지 캠페인'을 펼치는 적극적인 기업(CJ)부터,

¹³⁾ 세계일보, "쉬는 날에도 쉼없는 카톡! 카톡!...퇴근하고 싶어요", 2023년5월27일자 기사

¹⁴⁾ 이광선 변호사 컬럼, "연결되지 않을 권리...퇴근 후 카톡/전화 막해도 될까?", 한국경제신문 2025년1월14일자 참조

- '오후10시~익일오전6시' 사내 메신저 접속시 "밤시간입니다"라는 경고 알림을 주는 최소한의 조치를 하기도 한다(삼성전자).¹⁵⁾

- 입법 전이라도 기업들의 자체적인 노력이 필요한 시점이다. "현시점에서 인사 담당자는 예외적 상황(업무상 긴급성)이 아니라면 상사가 부하 직원에게 근로시간 외에 개별 연락하지 않도록 하고, 전체 공지를 통해 근로시간 외 연락이 올 경우 이를 확인하지 않더라도 문제가 되지 않는다는 점을 알려야 한다. - 아울러 단체 카톡방 등에서의 퇴근 후 불필요한 대화를 금지하고 이 같은 문화를 교육하는 등의 준비를 할 필요가 있다.

- 충분한 업무 인수인계를 통해 휴가 중 연락 가능성을 차단하고, 휴가자는 '이메일 자동화신 기능'으로 연락할 필요가 있을 때를 대비해 '대체 근로자 이름과 연락처를 명시'해 둔다.

- 업무상 필요에 따라 예외적으로 근로시간 외 연락이 가능한 경우를 최대한 구체화해 두고 분쟁을 예방할 필요도 있다.¹⁶⁾

- 향후 입법의 가능성은 높다고 보여진다.

- 첫째, '퇴근 후 연결되지 않을 권리' 보장을 기본 원칙으로 하되,

- 둘째, 예외적으로 가능한 경우를 시행령이나 노동부지침으로 최대한 구체화 시켜줄 필요가 있다.

- 그리고 셋째, 기업이 해야 할 의무, 노사합의로 구체화시키야 부분을 명확하게 규정하고, 관련하여 필요한 절차들도 만들어 두며,

- 넷째, 계도기간을 두어서 현장에 정착할 수 있는 여유시간을 주면 더 좋을 듯하다.

(4) '최소휴식시간' 혹은 '1일 근로시간 상한제' 도입

- 새벽배송 금지 논란이 있는 적이 있다. 그러나 필요한 서비스인 것도 사실이고, 도리어 새벽배송 일을 원하는 노동자들도 있으니, 새벽배송 자체를 금지시킬 일은 아니다. 다만 새벽배송 일 때문에 과로사하는 노동자들이 있어서는 안된다.

- 최소휴식시간 보장의 문제, 야간노동시간 제한의 문제 등 실질적으로 도움이 되는 정책을 고민해야 한다.

¹⁵⁾ 중앙일보, "퇴근 후 톡 스트레스...퇴직금지법 언제나오나?"

¹⁶⁾ 이광선 변호사 컬럼, "연결되지 않을 권리...퇴근 후 카톡/전화 막해도 될까?", 한국경제신문 2025년1월14일자 참조

- 정치권에 정말 부탁하고 싶다. 문제가 생겼다고 금지 운운하는 아마추어적 발상은 이제 그만했으면 좋겠다.
- 제도가 도입되었다는 사실 자체가 그런 제도의 ‘존재의 이유’가 있다는 것을 의미한다. 문제가 생기면 문제의 원인을 파악해서 그 원인을 제거하는 핀 포인트 대책을 강구해야지, 판 자체를 엮어서야 되겠는가? 아무런 대책 없이 금지, 폐지를 주장하는 것은 가장 쉽지만 가장 큰 악수다.
- 새벽배송은 근로시간의 문제이지 새벽배송 그 자체의 문제가 아니다.
- “새벽배송 갈등은 찬반의 문제가 아니라 설계의 문제다”라는 말도 같은 맥락이다
- 운전 혹은 배달기사들의 정시간근로 대책과 관련하여, 유럽의 버스 운전기사 근로시간 제한 정책을 다시 살펴 볼 필요가 있다. 유럽의 버스 혹은 화물 운전기사들은 자기 개인의 ‘블랙박스’ 같은 것을 들고 다닌다. ‘디지털 타코그래프 (digital tachograph)’라는 것인데, 그 운전기사의 운전시간, 휴식시간, 주행거리, 운행시간 및 속도 등을 기록하는 장치다.
- 그리고 이 기기를 당국은 수시로 모니터링한다. 감시의 목표는 교통법규위반 적발에 있지 않다. 운전자의 장시간근로를 방지하기 위함이고 운전기사 과로운전으로 인한 교통안전 사고를 방지하기 위함이다.
- 한편, 2023년12월 대법원 판례로 주52시간만 넘지 않으면 ‘주중 크런치모드(야금과 밤샘을 반복하는 집중근로)’가 가능하게 되었다.
- 기존 노동부 행정해석이나 원심판결은 “1일 8시간에서 하루하루 발생하는 초과시간의 합계를 기준으로 봐야 한다”는 입장이었으나,
- 대법원(주심 민유숙 대법관)은 “주 12시간 한도 초과 여부를 판단할 때 1주간 실근로시간 중 주 40시간을 초과한 연장근로시간을 기준으로 봐야 한다”며 “각 근로일마다 초과 시간을 합산한 원심은 법리에 위배된다”고 하면서, “근로기준법 53조1항이 1주간 12시간을 한도로 근로시간을 연장할 수 있다고 규정한 건 1일 8시간을 초과하는 연장근로가 가능하다는 의미이지, 1일 연장근로 한도까지 별도로 규제한다는 의미가 아니다”라고 했다.¹⁷⁾
- 때문에 과로사를 막기 위해서는, 추가 입법으로 작업 간 ‘최소휴식시간’이나 ‘1일 근로시간 상한제’를 도입할 필요가 있다는 주장이 힘을 받고 있다.

¹⁷⁾ 중앙일보, “일주일 이틀밤샘 가능...대법, 초과근무 해석 뒤집었다” 2023년12월26일자 기사 참조

〈참고〉 윤석열 정부 근로시간 개혁은 왜 실패했을까?

- 윤석열 정부가 개혁과제 중 처음 들고 나온 것이 노동개혁이었고, 그 중에서도 첫번째 과제는 ‘근로시간 유연화’였다.
- 충분한 논의도 없이 처음부터 고용노동부장관이 유연화의 수단으로 ‘주52시간제를 주단위가 아니라 월단위로 관리하겠다’는 정책을 발표하였다.
- 그러자 언론은 ‘주69시간 근로가 현실화’ 된다고 비판하였고, 그 정책은 “장시간근로의 프레임”에 묶이며 좌초하고 말았다.
- 얼마 지나지 않아, 고용노동부가 ‘근로시간 유연화’를 제로베이스에서 그리고 노사정 합의 방식으로 재검토하겠다는 입장을 밝혔다.
- 결국 거기서 끝났다. ‘임금체계 개편’ 등 다른 노동개혁 과제는 아예 꺼내보지도 못하고 노동개혁은 종료되었다.
- 도대체 무엇이 잘못되었을까? 첫째, ‘근로시간 유연화’와 ‘근로시간 단축’이 양립할 수 있는 목표라는 것을 분명하게 해야 하는데, 그러지 못했다.
- 언론에서 보도하는 ‘근로시간 규제 완화’의 내용(본질)이 ‘유연화’가 핵심인지,
- 아니면 ‘근로시간 단축 자체가 아직 기업에 부담’인지, 이 둘 중 어느 것인지부터 정부의 입장이 불분명했다.
- 중소기업이 바라는 ‘주52시간 규제의 완화’도 단순히 유연화, 즉 주52시간은 철저히 지킬테니, 필요한(불가피한) 시기에만 일을 집중해서 시킬 수 있다는 점이 핵심인지,
- 아니면 주52시간만 일 시키는 것 자체가 부담스럽다는 것인지. 입장이 불분명했다.
- 반면에 노동계의 입장은 분명했다. 유연화 그 자체에 대한 반대 보다도 결국은 장시간 근로가 계속된다는 것이었다.
- 근로시간 단축에 대해서는 일반국민의 지지도 매우 높은 상황이고, 과거 야근 등 장시간근로 시대로 대다수 국민들은 돌아가고 싶어 하지 않았다.
- 근로시간 총량을 더 늘릴 수 있는 규제완화는 노동계(뿐만 아니라 전체 국민)의 반발에 부딪힐 수 밖에 없었고, 미래지향적인 방향도 아니었다.

- 따라서 “총근로시간은 분명하게 줄여나가되, 기업(혹은 근로자)의 필요에 의해 근로시간을 유연하게 운영한다. 예컨대 근로시간을 특정시기에 집중할 수 있는 자유는 더 보장한다” 라는 방향이 확실하게 제시될 필요가 있었다.
- 바둑에는 ‘수순(手順)’이라는 말이 있다. 결국은 A, B 두 점에 똑같이 돌을 두더라도, 어느 수를 먼저 두느냐에 따라 결과는 전혀 달라진다. 윤 정부는 이 수순에 실패했다.
- 윤 정부는 근로시간 단축에 대한 아무런 그런 사전 정지(설득)작업 없이, ‘월단위 시간 관리’ 방안을 내놓으니, ‘주69시간 근로’의 비판을 받을 수 밖에 없었다.
 - 더 한심(황당)한 것은 주69시간 비판에 대한 고용노동부의 반응(답변)이었다. 주69시간이 주62시간이라는 것이다.
 - 그러자 언론과 국민은 “주62시간은 괜찮냐? 그것을 말이라고 하느냐?”라고 격앙됐고,
 - 급기야는 대통령이 사회정책수석의 입을 빌어서 “주62시간은 너무 길고 주60시간이 적절하다”라고 숫자프레임의 논쟁에 참전하는 큰 실수를 저지르고 만다.
- 기본적으로 윤 정부의 근로시간 단축 약속을 하더라도, 그 의지는 신뢰받기 어려운 상황이었다. 화이트칼라의 장시간근로 때문에 ‘포괄임금제 금지’를 말하고 있는데, 그와 정반대 입장인 ‘화이트칼라 이그잼션’이 윤 정부의 대선공약에 포함되어 있었기 때문이다.
 - 실제로 화이트칼라 이그잼션 공약이 언론에 보도 되자마자, ‘야근지옥’, ‘판교의 오징어 배’ 등 화이트칼라의 장시간근로를 걱정 내지 자조하는 말들이 나오고 있었다.
- 유연화는 필요했다. 그리고 그 핵심은 ‘노사의 자율적 합의의 영역을 확대’하는 것이었다.
- ‘전체 종업원의 과반수 동의’가 아니라, 인사관리 변화가 ‘적용되는 적용대상 근로자의 과반수의 동의’만 얻더라도 변화가 가능하도록 허용해야만 한다.
 - 물론 지금의 근로기준법으로는 불가능한 얘기다. 단순히 근로시간 뿐만 아니라 임금체계 변화 등 모든 인사관리 방식의 변화에 대해 이런 소합의(적용대상자합의)가 가능하도록 만들어 주어야 한다.
- 한 사업장에서도 다양한 직종(직무)의 노동자들이 같이 일한다.
 - 예컨대, 판교의 게임회사는 개발자(컴퓨터공학과 등 공대 출신), 콘텐츠.스토리(국문학과 등 인문대 출신), 그래픽디자인(미대 출신), 경영지원(경영학과 등 경상대 출신) 등의

이질적인 전문가들이 같이 일하고 있다.

- 과거 종신고용 시대와는 달리 이들의 이해관계는 틀릴 수 있다. 운명공동체처럼 안 움직인다. 여기의 젊은이들은 기업 내부 보다 외부노동시장에 대해 더 관심이 크다.
- 연봉 더 준다면 업종이 다른 기업이라도 자기 전문성으로 직장을 옮길 수 있고, 실제로 아주 쉽게 떠난다.
- 예컨대, 다른 사업장에서 개발자의 임금, 근로시간, 일하는 방식이 변화하면, 우리 회사의 개발자들도 거기에 맞추어 따라가 주어야 한다. 안그러면 회사는 인재를 뺏길 수 밖에 없기 때문이다. 적용당사자의 의견을 존중해서 거기에 맞게 움직여야 한다.
- 안그럴 경우 (핵심인재를 놓쳐서) 회사가 어려워질 것이고 다른 직무의 근로자들도 직장을 잃을 위험에 처할 수 있다. 적용당사자가 아닌데도 “감놔라 배놔라”해서 해결할 일이 아니다.

5. 경영성과급의 경제학

1) 성과는 누구의 것인가, 무엇이 공정한가

- 경영성과급은 기업에 상당히 매력적인 장치다. 그럼에도 기업 현장에서 반복적으로 갈등을 일으키는 보상제도 가운데 하나이기도 하다.
 - 갈등의 핵심은 액수 그 자체보다 “성과를 어떻게 정의하고, 누구의 기여로 보며, 어떤 원칙으로 나누는가”에 있다.
- 우선, 성과란 무엇인가? 여기서부터 이미 답이 갈린다.
 - 매출인가, 영업이익인가, 순이익인가. 아니면 자본비용까지 고려한 경제적 이익인가.
 - 단기 성과를 볼 것인가, 장기 성과를 볼 것인가. 특정 사업부 성과를 볼 것인가, 회사 전체 성과를 볼 것인가.
- 다음으로, 성과는 누구의 것인가? 회사가 좋은 실적을 냈다면 그것은 누구의 기여인가. 실제로 기업 성과는 대개 여러 요소가 복합적으로 만들어낸 결과다. 특정 개인이나 집단의 기여만으로 설명하기 어렵다.
 - 현장에서 일한 직원들의 노력인가. 경영진의 전략적 판단인가. 연구개발 투자 덕분인가. 과거에 축적된 조직 역량의 결과인가. 반도체 호황처럼 외부 시장환경 덕분인가.
- 그렇다면, 분배 원칙은 무엇이어야 할까? 모두가 함께 만들었으니 똑같이 나누는 것이 공정한가. 아니면 기여도에 따라 차등을 두는 것이 맞는가.
 - 회사 전체 성과를 기준으로 해야 하는가, 사업부별 성과를 반영해야 하는가. 적자를 낸 사업부도 같은 기준으로 받을 수 있는가.
- 기업 입장에서는 고정임금만으로는 유연성이 부족할 수 있다. 경기에 따라 비용을 조정하기 어렵고, 개인 노력과 조직 성과를 연결하기도 쉽지 않다. 이런 이유로 성과급은 매력적인 제도가 된다.
- 반면 노동자 입장에서는 성과급이 노력에 대한 정당한 보상으로 느껴질 수도 있지만, 반대로 기준이 불투명하고 경영진 재량이 과도한 제도로 보일 수도 있다.
 - 특히 성과급 기준이 사전에 명확하지 않거나, 실적은 좋는데 기대보다 적게 지급되거나, 비교 대상 기업보다 불리하다고 느껴질 때 갈등은 쉽게 커진다.

- 주목할 부분은 성과급 갈등이 단순한 노사 갈등으로만 설명되지 않는다는 것이다. 직원 대 경영진 구도뿐 아니라, 직원들 내부에서도 이해관계가 갈린다.
- 성과가 좋은 사업부와 그렇지 않은 사업부, 직접 수익을 만드는 조직과 지원 조직, 고성과자와 평균 성과자 사이에서 분배 원칙을 둘러싼 갈등이 생긴다.
- 즉 성과급 문제는 단순히 “회사가 얼마나 줄 것인가”의 문제가 아니다. “성과를 어떻게 정의할 것인가, 누구의 기여로 볼 것인가, 무엇을 공정이라고 볼 것인가”라는 세 가지 질문이 동시에 얹혀 있는 문제다.

2) 왜 기업은 성과급을 도입하는가 — 임금유연성, 인센티브, 노사협력

- 고정임금만으로는 해결하기 어려운 문제들이 있다. 가장 먼저 생각할 수 있는 것은 임금의 경직성이다.
- 기업 입장에서 임금은 대표적인 고정비용이다. 일단 일정 수준으로 올라간 임금은 쉽게 내리기 어렵다. 법적 문제도 있고, 조직 내 반발도 크며, 심리적 저항도 매우 강하다.
- 행동경제학적으로 보면 손실회피(loss aversion)의 전형적인 사례이기도 하다. 같은 금액이라도 “추가로 받지 못하는 것”보다 “이미 받던 것을 잃는 것”에 훨씬 더 민감하게 반응한다.
- 첫째, 성과급은 단순한 보상이 아니라 “임금 유연성 확보 장치다. 성과가 좋을 때 더 지급하고, 어려울 때는 부담을 줄일 수 있기 때문이다..
- 경제학적으로 보면 경영성과급은 일종의 위험분담(risk sharing) 장치다.
- 기업이 모든 경영 리스크를 홀로 떠안는 구조가 아니라, 일정 부분을 보상 구조를 통해 구성원과 공유하는 방식이다.
- 물론 노동자 입장에서는 (과거에는) 없던 리스크를 떠 안는 것이어서 매력적이지 않을 수 있다. 노동자/노조는 불확실성을 기피하는 성향이 강하다.
- 둘째, 경영성과급의 또 다른 이유는 ‘동기부여(incentive)’의 문제다. 고정임금만 있는 구조에서는 개인의 추가 노력과 보상의 연결이 약할 수 있다. 조금 더 열심히 일하든 그렇지 않은 보상이 크게 달라지지 않는다면 동기부여 효과가 제한될 수 있다.
- 좋은 성과가 더 높은 보상으로 이어진다는 기대를 만들면 노력 유인을 높일 수 있다고 보는 것이다. 전통적인 incentive pay 논리다.

- 셋째, 경영성과급은 때로 노사 협력 장치가 되기도 한다.
 - 경영성과급은 임금협상의 성격 자체를 바꿔버릴 수 있다. 경영실적과 상관없이 임금이 사전에 결정 고정되어 있다면, 임금협상은 제로-섬(zero-sum) 게임이 된다. 반면에, 경영성과급은 임금협상이 포지티브-섬(positive-sum) 게임이 될 수 있고, 노사는 같이 나누어갈 파이를 키우는데 서로 협력하기 쉬워진다.
 - 이윤분배제와 같이 사후적 경영실적에 연동되는 경영성과급 비중이 커질수록, 파업이 발생할 확률은 더 낮아질 수 있다. 경영성과급은 '노'로 하여금 '정보의 비대칭성'의 불리함(비용) 문제에 대해 크게 고민하지 않게 만든다. 당연히 파업발생 확률은 낮아진다. 기업이 돈을 얼마나 잘 벌지 사전(예컨대 연초)에 잘 모르기 때문에, 파업을 해서라도 임금협상에서 속지 않으려는 것인데, 만약 사후(연말)에 돈을 많이 벌수록 '노'의 임금이 같이 높아진다면, 노조는 사전의 불확실성, 즉 정보의 비대칭성 문제를 걱정해서 파업수단을 동원할 필요가 없어진다.
- 여기서 전제조건은 기업회계가 투명해서 매출, 비용, 이익 등의 공개정보가 충분히 신뢰할 수 있어야 한다. 또한 사전에 분배 룰에 대한 명확한 노사합의가 존재해야 한다.
 - 만약 이 룰이 불투명해서, 실적이 나온 후에 다시 그 파이를 어떻게(얼마씩) 배분할 것인가를 놓고 다시 협상해야 한다면, 다시 갈등이 발생하고 협상비용이 커질 수 있다.

3) 성과는 어떻게 측정되는가 — 영업이익, 순이익, EVA...

- 성과급 논쟁이 반복되는 첫 번째 이유는 "무엇을 성과라고 부를 것인지"에 대한 합의가 없기 때문이다.
 - 겉으로 보기에는 쉬운 문제처럼 보인다. 회사가 돈을 많이 벌었으면 성과가 좋은 것이고, 적게 벌었으면 그렇지 않은 것 아닌가 하는 생각이다.
 - 그러나 실제 기업 현실은 훨씬 복잡하다. 어떤 숫자를 성과로 볼 것인가에 따라 성과급 규모가 크게 달라질 수 있기 때문이다.
- 가장 익숙한 지표는 영업이익이다.
 - 영업이익은 본업을 통해 얼마나 벌었는지를 보여준다. 매출에서 제품 생산과 판매, 운영에 필요한 비용을 빼고 남은 이익이다.
 - 많은 사람들이 직관적으로 이해하기 쉽다. 그래서 노동자들이 가장 먼저 주장하는 지표이기도 하다.

- 그러나, 기업 입장은 조금 다를 수 있다. 영업이익은 중요한 지표이지만 완전한 지표는 아니기 때문이다.
 - 예를 들어 막대한 설비투자가 필요한 산업을 생각해 보자. 반도체가 대표적이다. 겉으로 는 영업이익이 커 보여도 그 이익을 만들기 위해 엄청난 자본이 투입되었을 수 있다. 공장, 장비, 연구개발, 재고, 설비 유지 등 막대한 자원이 묶여 있다.
 - 이 경우 단순히 영업이익만 보면 “잘 벌었다”고 보일 수 있지만, 자본비용까지 고려하면 이야기가 달라질 수 있다.
- 여기서 등장하는 개념이 EVA(Economic Value Added)다. EVA의 기본 철학은 단순하다. “회사가 진짜 가치를 만들었는지는 영업이익만이 아니라 자본을 사용하는 비용까지 빼고 봐야 한다는 것이다.”
 - 쉽게 말해 이런 질문이다. “10조 원을 벌었는데, 그걸 벌기 위해 100조 원을 묶어 두었다면 정말 잘한 것인가?”
 - 자본은 공짜가 아니다. 차입금에는 이자가 있고, 주주자본에도 기대수익률이라는 비용이 있다. 투자자는 자신의 돈이 다른 곳에서도 수익을 낼 수 있었기 때문이다.
- EVA는 이런 자본비용까지 반영한 뒤 남는 진짜 경제적 이익을 보자는 접근이다. 기업 입장에서 보면 꽤 합리적이다.
 - 특히 자본집약 산업에서는 단순 영업이익보다 더 정교한 경영지표처럼 보인다.
- EVA가 갖고 있는 경제적 합리성에도 불구하고, 노동자들이 여기에 쉽게 동의하지 못하는 이유는 “EVA 산정에 대한 투명성, 객관성”에 대한 의심 때문이다.
 - 자본비용률을 어떻게 설정할 것인가. 어떤 자산을 포함할 것인가. 장기 투자 회수 기간을 어떻게 볼 것인가에 대해 다시 논란이 발생할 수 있다. 기술적으로도 해석의 출동 여지가 있다는 말이다.
- 순이익도 마찬가지다. 순이익은 영업 외 요소, 금융비용, 세금 등까지 포함한 최종 결과다. 하지만 노동자 입장에서는 이 역시 거리감이 있을 수 있다.
 - 환율 변화, 금융손익, 일회성 회계 조정, 세무 이슈 같은 요인에 대해 노사가 쉽게 합의하기는 쉽지 않다.

4) 성과는 누구의 것인가 - 개인의 노력인가, 조직의 힘인가

- 성과를 측정하는 것만으로 문제가 끝나지 않는다. 더 근본적인 질문이 남는다. “그 성과는 누구의 것인가”
- 이 질문은 생각보다 훨씬 어렵다. 대부분의 기업 성과는 한 개인/부서만의 힘만으로 만들어지지 않기 때문이다.
 - 반도체를 예로 들어 보자. 큰 이익이 큰 이익이 났을 때 그것은 누구의 공인가. 설계를 잘 한 연구개발 인력인가. 생산라인 근로자인가. 품질관리 조직인가. 영업 조직인가. 조달 조직인가. 물류인가. 브랜드를 만든 과거 경영진인가.
 - 조금 더 넓게 보면 국가 인프라, 교육 시스템, 산업생태계, 협력업체까지 영향을 준다.
- 현실의 기업 성과는 거의 언제나 “집단적 산물”이다. 경제학에서는 이를 team production 문제라고 부른다. 팀 생산의 핵심 특징은 기여를 완벽하게 분리해 측정하기 어렵다는 점이다.
 - 축구 경기를 생각하면 이해가 쉽다. 골을 넣은 공격수의 기여는 분명하다. 그러나 그 골은 미드필더의 패스, 수비의 압박 차단, 감독의 전략, 팀 훈련이 없었다면 가능했을까.
- 이 때문에 “성과를 낸 사람이 가져간다”는 원칙은 직관적으로는 매력적이지만 실제 적용은 쉽지 않다.
- 더 복잡한 문제는 조직자본(organizational capital)의 이슈다. 현재 성과가 반드시 현재 구성원만의 결과는 아니라는 뜻이다.
 - 예를 들어 어떤 사업부가 올해 높은 수익을 냈다고 하자. 그것이 올해 구성원들의 노력 덕분일 수도 있다. 그러나 동시에 과거 수년간 축적된 연구개발 투자, 브랜드 신뢰, 고객 관계, 생산 시스템, 조직 학습의 결과일 수도 있다.
 - 그렇다면 현재 성과를 현재 구성원에게만 귀속시키는 것이 맞는가.
- 또 하나 중요한 문제는 외부 환경 효과다. 어떤 해에는 시장 호황 덕분에 실적이 크게 좋아질 수 있다. 반도체 업황 상승, 환율 변화, 경쟁사 문제, 특정 정책 변화 같은 외생 요인 때문이다.

- 이런 복합 구조에서 “성과는 누구의 것인가”에 대한 완벽한 객관적 답은 존재하기 어렵다. 그래서 성과급 논쟁은 쉽게 끝나지 않는다.
- 숫자의 문제가 아니라 철학의 문제이기 때문이다.
- 다만, 한가지 사실은 분명하다. 경영성과급에는 “상한선”이 필요하다는 사실이다.
- 기업성과가 집단적 산물이고, 또 시장상황 등 운도 많이 작용한 것이라면,
- 그 정도는 정확하게 알 수는 없으나, “종업원 개인의 경영성과급이 이 정도를 넘는 것은 지나치게 과하다”라는 선을 설정하는 것으로서,
- “자신의 기여도”와 “외부요인”을 구분하는 장치로 삼을 수 있기 때문이다.

5) 무엇이 공정한 분배인가? - 평등, 기여, 연대의 충돌

- 그렇다면, “무엇이 공정한 분배인가”. 성과급 갈등이 반복되는 이유는 이 질문에 대한 답이 사람마다 다르기 때문이다.
- 겉으로는 단순한 돈 문제처럼 보이지만 실제로는 공정성에 대한 서로 다른 철학이 충돌하고 있다.
- 가장 직관적인 원칙은 “평등”이다. 함께 일했고 함께 성과를 만들었다면 함께 나누는 것이 맞다는 생각이다. 공동체 감각에도 잘 맞는다. 특히 기업 성과가 개인이 아니라 집단적 협업의 결과라고 본다면 더욱 설득력이 있다.
- 예컨대, 지원 조직을 생각해 보자. 인사, 재무, 구매, 법무, IT 인프라, 품질, 총무 같은 조직은 직접 매출을 만들지 않을 수 있다. 그러나 이런 기능이 없으면 핵심 사업도 제대로 돌아가기 어렵다.
- 이 경우 직접 수익을 만드는 조직만 더 받고 나머지는 덜 받는 것이 과연 공정한가 하는 질문이 생긴다.
- 그러나, 성과 차이와 노력 차이를 무시하면 ‘무임승차 (free rider)’ 문제가 생길 수 있다. 열심히 일한 사람과 그렇지 않은 사람이 같은 보상을 받는다면 동기부여는 약해질 수 있다.
- 특히 고성과자가 많은 조직에서는 강한 불만이 생길 수 있다.
- 이때 등장하는 “기여 원칙”은 경제학적으로도 incentive 측면에서 강한 설득력이 있다. 다만 다음 몇가지의 현실적인 문제가 존재한다.

- 첫째, 앞서 보았듯 기업 성과는 대부분 “집단적 협업”의 결과다. 누가 얼마나 기여했는지를 완벽하게 분리하기 어렵다.
 - 둘째, 지나친 “개별 성과주의”는 협업을 해칠 수 있다. 정보 공유보다 정보 독점이 유리해 지고, 동료 지원보다 개인 성과 관리가 우선될 수 있다. 조직 전체 최적보다 개인 최적화 행동이 늘어날 위험이 있다.
 - 셋째, 측정 가능한 성과만 과도하게 중시되는 왜곡도 생긴다. 숫자로 잡히는 단기 성과는 보상받고, 장기적 가치 창출이나 협업 기여는 과소평가될 수 있다.
- 기업은 조직의 “연대”도 고려하지 않을 수 없다. 성과급도 조직의 통합과 심리적 결속을 고려해야 한다. 특히 위기 상황에서는 이 원칙이 더 중요해진다.
 - 예를 들어 일부 사업부는 호황이고 일부는 부진할 수 있다. 이때 성과가 좋은 사업부만 크게 받고 적자 사업부는 거의 못 받는 구조가 공정한가. 한편으로는 그렇게 보일 수 있다. 성과 차이를 반영한 결과이기 때문이다.
 - 그러나, 다른 한편으로는, 적자 사업부가 정말 구성원 노력 부족 때문인가. 장기 전략 투자 때문은 아닌가. 업황 사이클 때문은 아닌가. 미래 성장 분야라 당장의 수익성이 낮은 것은 아닌가. 삼성전자처럼 사업부 간 성격 차이가 큰 기업에서 이런 논쟁이 반복되는 이 유도 여기에 있다.
- 결론적으로, “공정성”은 단순한 수학 문제가 아니다.
 - 평등은 연대를 강화하지만 유인이 약해질 수 있다.
 - 기여 원칙은 동기부여에 좋지만 협업을 해칠 수 있다.
 - 연대 원칙은 공동체를 보호하지만 고성과자의 불만을 만들 수 있다.
- 어느 하나만 완전히 옳다고 보기 어렵다. 결국 현실의 성과급 제도는 이 원칙들을 일정하게 혼합할 수밖에 없다.
 - 회사 전체 공통 배분을 두는 것은 연대 논리다.
 - 사업부 차등을 두는 것은 기여 논리다.
- 문제는 이 혼합 비율이다. 이 설계가 성과급 갈등의 핵심이다.
 - 어디까지 평등하게 나눌 것인가.
 - 어디까지 차등을 둘 것인가.
 - 어떤 단위까지 성과를 측정할 것인가.

- 그리고 여기서 중요한 현실 문제가 등장한다. 공정성은 객관적 사실만으로 결정되지 않는다. “사람들이 공정하다고 느끼느냐”가 중요하다.
- 그래서 공론화, 협상 등 “과정관리 (process management)”가 중요하다.

6) 반도체 산업의 경영성과급 갈등 분석

- 반도체 산업은 성과급 논쟁이 특히 뜨거울 수밖에 없는 조건을 갖고 있다. - 업황 변동성이 매우 크고, 호황기와 불황기의 실적 차이가 극단적이며,
- 기업 성과가 노동자의 노력뿐 아니라 시장 사이클, 투자 타이밍, 기술 경쟁, 고객 수요 같은 외부 요인에도 크게 영향을 받기 때문이다.
- 게다가 산업 특성상 팀 생산(team production) 성격이 매우 강하다. 특정 개인의 기여를 명확히 분리하기 어렵고, 연구개발·생산·품질·영업·설비·지원조직이 모두 얹혀 성과를 만든다.
- 한편, 경영성과급 제도가 성공적으로 정착되려면 다음 몇가지 rule(기준)에 대한 노사간 합의가 매우 중요하다.
- 첫째, 무엇을 성과기준으로 삼을 것인가?
- 둘째, 최소성과(이윤)의 수준은 얼마로 할 것인가? (threshold)
- 셋째, 최소기준 이상의 초과이익을 어떤 비율로 배분할 것인가? (rent-sharing ratio)
- 넷째, 지급액의 상한선은 어떻게 둘 것인가? (cap)
- 다섯째, 사업부/팀/개인간 차등을 둔다면 그 원칙과 기준 지표는 어떻게 설정할 것인가?
- 여섯째, 성과급을 현금으로 다 지급할 것인가? 전부(혹은 일부)를 주식 보상 (예: RSU) 등의 다른 형태로 할 것인가?
- 최근의 반도체 산업 경영성과급 갈등의 문제는 다음과 같이 정리할 수 있겠다.
- 첫째, “사전 예측 가능성(ex ante predictability)”의 원칙에서 볼 때, (경영성과급 제도가 도입된 지 오래되었음에도 불구하고) 사전적인 명확한 원칙이 없었다. 성과급 갈등이 커지는 가장 흔한 이유는 “사후적 재량” 때문이다.
- 실적이 나온 뒤 그때그때 기준이 달라지고, 경영진 판단에 따라 지급 규모가 크게 달라지면 구성원 입장에서는 제도를 신뢰하기 어렵다. 반대로 기준이 사전에 어느 정도 명확하면 결과가 다소 불리하더라도 수용성이 높아질 수 있다.

- 만약 지금처럼 폭발적인 활황이 아닌 시기에 물을 셋팅하였더라면, 지금 보다는 훨씬 더 쉽게 노사합의를 도출했을 것이다.
- 둘째, 가장 큰 문제는 하이닉스가 “상한선 없는 경영성과급”에 합의했다는 것이었다. 이는 다음의 몇가지 치명적인 문제를 낳았다.
 - 삼성전자도 상한선을 고수하기 어렵게 만들었다. 업종최고임금을 보장해 온 삼성 입장에 서는 인재유출 및 노사갈등을 우려하여 하이닉스 보다 낮은 수준의 성과급을 주기 힘들었을 것이다.
 - 협력사 등의 외부주체, 시장환경 등의 외부요인을 인정하는 장치가 상한선인데, 이를 없앴으로써 성과기여 및 보상자격에 대한 공정성 논란이 계속될 수 밖에 없을 것이다.
 - ‘장기성과와 단기성과간의 조화’ 혹은 ‘기업성과의 지속가능성’을 위해서도, 단기성과 보상에 대한 자제가 필요하고, 그 장치가 상한선인데, 그것이 무너짐으로써, 기업의 장기 경쟁력에 부정적 영향을 끼칠 수 있다
 - 그리고 이러한 예측은 주가에 영향을 미칠 것이고, 주주의 권익을 침해한다는 점에서, 주주와 노동자간의 갈등이 새롭게 부각될 수 있다.

■ 집필진 이종훈 명지대학교 교수

성장경제와 공정사회를 위한 노동개혁

발행인 윤덕룡
발행일 2026년 7월
발행처 경기도일자리재단
(16556) 경기도 수원시 권선구 권중로 46
Tel. 031-270-9600 Fax. 031-270-9732
홈페이지: www.gjf.or.kr
편집처 (주)디자인여백플러스
서울시 영등포구 선유로 70
(문래동3가, 우리벤처타운2) 409, 904, 905호
Tel. 02-2672-1535
E-mail. yb1555@yeobaek.com
ISBN 979-11-24368-29-9

■ 본지의 내용은 상업적으로 사용할 수 없으며, 내용을 인용할 때는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.



대표전화 | 031-270-9600

재단 | <https://www.gjf.or.kr>

꿈날개 | <https://www.dream.go.kr/dream>

잡아바 | <https://www.jobaba.net>

꿈마루 | <https://www.dreammaru.or.kr>

