

# 한국기업에서 비정규직의 인적자원관리전략에 관한 탐색적 연구

박민생\*

<목 차>	
I. 서론	정규직의 인적자원관리전략
II. 비정규직의 접근과 활용배경	1. 직무영역의 설정
1. 비정규직 용어의 유래 및 분류	2. 준법적·체계적 인적자원관리의 강화
2. 비정규직의 활용배경	3. 인간관계개선과 고충처리제도의 확대
III. 비정규직의 근로제도	4. 정규직으로의 고용 전환
1. 차별금지	V. 결론
2. 기간제 및 단시간 근로	참고문헌
3. 파견근로	Abstract

## I. 서론

비정규직은 사회·경제적으로도 유용할 수 있다. 특히 기술혁신의 속도가 빠르고 경제의 서비스화와 지식기반경제가 진행되는 글로벌화 시대에 비정규직의 유용성은 갈수록 커진다. 최근에는 EU 회원국들도 경쟁력 강화, 실업문제 해결 등을 위해 노동시장 유연화 정책을 추진해 나가면서 차별처우 금지 등 비정규직 보호조치도 병행해 나가고 있다.

2006년까지만 해도 한국에서는 기간제·단시간·파견근로 등 고용형태를 이유로 한 차별처우를 금지하는 규정이 없는 실정이었다.<sup>1)</sup> 이러한 법제도적인 미비로 인하여 비정규직 사용의 주된 이유가 인건비 절감에 있었으나, 차별처우를 규제할 제도적 수단이 미비하여 비정규직의 무분별한 고용과 증가를 막을 수 없었으며,

\* 동명대학교 경영학과 교수

1) 이러한 실정을 감안하여, 이른바 비정규직보호법이 2006년 12월 21일 제·개정되어 2007년 7월 1일부터 시행되게 되었다.

또 노동시장의 건전한 발전과 양극화 해소를 통한 사회통합을 위해서도 차별해소 방안이 마련될 필요성이 대두되었다.

또 통계청(2007)의 자료에서도 우리나라는 비정규직의 규모가 지속적으로 증가하여 전체 임금근로자의 35.9%(2007년 8월 기준)가 기간제·단시간·파견근로자 등 비정규직근로자에 해당되며, 이들의 월평균임금은 정규직의 63.5%로서 상당한 격차가 있는 편이다. 사회보험에서의 제도적 차별은 거의 해소되었으나 적용률이 현저히 낮고, 상여금과 기업복지 측면에서도 그 격차가 큰 편이다.

이와 같이 기업 인력에서 비정규직의 증가와 필요성은 유연성 확보와 비용절감 등의 차원에서 진행되어 왔다. 이는 노동시장이 유연화되고 고용형태가 다양화되면서 비정규직을 활용하는 것이 시장원리라고 주장하기도 하는 반면, 비정규직의 증가로 인한 최근의 노사분규와 같은 갈등적 요인의 발생과 더불어 낮은 임금, 고용의 불안정성이라는 부정적인 특성을 이유로 비정규직에 대한 차별을 철폐하고 비정규직을 정규직으로 전환해야 한다는 주장까지 하게 되었다. 그리고 조직성과 차원에서 볼 때에도, 구성원과 조직 간의 밀착성 약화에서 초래될 수 있는 문제는 상당히 장기적이고 잠재적일 수 있다(박민생, 2007, p.154).

그런데 비정규직을 고용함으로써 유연성을 달성하고 노무비용을 절감한다고 하더라도 비정규직 고용은 예상치 못한 훈련비용을 초래할 수도 있고(Nollen and Axel, 1998), 지속적인 조직몰입과 헌신이 중요한 직무에서는 자체 기술 및 품질 수준의 유지를 어렵게 하거나(Allan, 2000), 위험한 작업장의 재해를 증가로 귀착될 수도 있다(Rousseau and Libuser, 1997). 뿐만 아니라, 현실적인 측면에서도 구조조정 등의 명분으로 정규직을 줄이고 비정규직을 늘리는 미국기업의 현실에 대하여 경종을 울리고 있다. 즉, 지나친 구조조정은 '살아남은 근로자'의 사기저하로 인하여 노동생산성의 악화로 이어진다는 것이다(Pfeffer, 1997). 또 비정규직은 일반적으로 생산성도 낮고 근로의욕이나 조직몰입도 낮게 나타난다고 할 수 있다.

따라서 기업에 대한 헌신적 노력을 나타내지 않는 비정규직의 증가는 서서히 기업의 경쟁력을 약화시키게 될 것이다. 이는 기업의 존속이 어디까지나 장기적인 관점에서 인재를 중시하고 근로자의 인간성을 존중하는 경영에서 실현된다고 할 수 있기 때문이다.

이와 같은 관점에서 이 연구의 목적은 한국기업에 있어서 비정규직을 활용하게 되는 배경과 비정규직의 제도들을 살펴보고, 이를 바탕으로 기업의 사회적 책임과 경영목적을 효율적이고 유효성 있게 달성할 수 있는 비정규직의 인적자원관리전략들을 제시하는데 기여하고자 한다.

이를 위해서 채택한 연구방법과 범위는 관련 문헌조사를 바탕으로 하여 이 연구의 이론적 틀과 비정규직의 인적자원관리전략들을 탐색하여 제시하는 것으로 한정한다.

## II. 비정규직의 접근과 활용배경

### 1. 비정규직 용어의 유래 및 분류

비정규직 개념의 다양성으로 인하여 그 용어도 비정규(non-standard)근로자, 비전형(atypical)근로자, 비정형(amorphous)근로자, 한시적(contingent)근로자 등 다양하며, 비정규직의 정의와 분류기준도 연구관점이나 국제기구 또는 국가마다 다르기 때문에 비정규직의 규모도 다르게 제시되고 있다.

비정규직 근로를 의미하는 “contingent work(한시적 근로)”라는 용어는 1985년 고용안정에 대한 학술회의에서 Audrey Freeman에 의하여 처음 언급되었다. 그는 이 용어를 노동수요가 있을 때에만 근로자들을 고용하는 경영기술적 차원에서 언급하였다. 그러나 시간이 흐를수록 학자들은 이 용어를 part time work(시간제 근로), temporary help service work(임시파견 근로), employee leasing(근로자 파견), contracting out(하청), home based work(가내근로) 등 광범한 범위의 고용관행 등에 응용하여 사용하여 왔다. 이하에서는 이같이 다양하게 사용되고 있는 비정규직의 분류 사례에 대하여 살펴본다(노동부, 2000).

먼저 OECD는 정규근로 형태의 분류기준을 ① 단일한 고용주와 계약관계에서 ② 고용기간이 미리 정해지지 않으면서 고용관계의 안정성을 보호받고 ③ 근로시간은 전일제로 지정하며 ④ 임금수준이 연공서열의 영향을 받는 근로의 형태로 분류하며, 이와 같은 정규근로의 특징을 벗어나는 형태의 근로를 atypical work(비전형 근로)로 분류하고 있다.

미국은 노동통계청이 실시한 부가적 인구조사에서 on call workers(호출근로자), 도급근로자, 파견근로자, 제택근로자 등 다양한 고용형태별로 통계를 작성하였다. 여기서 on call workers(호출근로자)란 일용건설인부 등 일자리가 있을 때 일하게 되는 근로자를 말하며, 도급근로자란 개별적 계약, 자문, 프리랜서 등의 형태로 근로하는 자를 말하고 있다.

그리고 미국은 통상 예상 근로기간이 1년에 미달하는 임금근로자를 비정규직

또는 한시적 근로자로 분류하고 있으나, 때로는 그 범위를 넓혀서 동일한 조건을 만족하는 자영업자 및 파견·용역근로자를 함께 포함시키기도 한다. 또한 더욱 광의의 개념에 있어서는 예상근로기간이 유한한 모든 임금근로자를 포함하기도 한다(Polivka, 1996).

독일은 비정규 근로를 별도로 구분하지 않으며, 근로시간에 따라 전일제와 시간제로 구분한다. 파견근로자 및 재택근로자도 주당 근로시간이 정규 근로시간에 해당될 경우 전일제 근로로 간주한다.

프랑스는 단시간근로자, 계절적 근로자, 비계절적 근로자로 구분하며, 여기서 단시간근로자란 part timer, 주 33시간 미만 근로하는 자를 말한다.

일본은 1985년부터 상용근로자 이외에 파트타이머, 아르바이트, 축탁직 및 기타로 구분하여 통계를 작성하고 있으며, 임시·일용·단시간 근로(주 35시간 미만)와 파견근로는 비정규 근로에 포함시킨다.

그리고 우리나라는 비정규직의 측정과 통계작성에 있어 근로계약기간을 기준으로 한 분류법을 사용하고 있는데, 이에겐 통계청의 기준과 노동부의 기준이 있다. 통계청의 “경제활동인구조사”에서는 고용계약기간의 정함이 없거나 1년 이상인 근로자를 상용직, 1개월 이상 1년 미만인 근로자를 임시직, 1개월 미만인 근로자를 일용직으로 분류하고 있으며, 이 중 임시직과 일용직을 합하여 비정규직으로 규정하고 있다. 그리고 노동부의 “사업체 노동실태보고서”에는 고용계약기간을 정하지 아니하거나 1개월 이상 기간을 정하여 고용된 근로자를 상용직, 1개월 미만으로 고용된 근로자를 임시·일용직으로 분류하고 있다.

이와 같이 통계청과 노동부의 비정규직 분류기준의 차이로 어느 한 분류기준을 선택해서 얻은 분류만으로는 비정규직의 범위를 모두 포함시킬 수 없다는 한계를 지니고 있다. 그 예로서 통계청이 실시하는 비정규직의 정의는 정규근로에 해당하는 상용직을 상당히 엄격하게 규정함으로 인하여, 결과적으로 비정규 근로의 비중을 과대하게 추정한다는 비판을 받기도 하였다.

그러나 이 같은 분류기준들을 종합해 볼 때, 비정규직의 범주를 고용형태를 기준으로 나누면 한시적 근로자(또는 기간제근로자), 시간제근로자, 비전형근로자로 분류할 수 있다(박민생, 2007, p.156). 여기서 한시적 근로자는 고용의 지속성 측면에서 설정한 기준으로서, 근로계약기간을 정한 자 또는 정하지는 아니하였으나 비자발적 사유로 계속근로를 기대할 수 없는 자를 말하며, 시간제근로자는 근로시간 측면에서 설정한 기준으로서, 근로시간이 짧은 파트타임근로자를 말한다. 그리고 비전형근로자는 근로제공방식 측면에서 설정한 기준으로서, 파견근로자·용역근

로자·특수고용종사자·가정내근로자(재택, 가내)·일일(호출)근로자를 말한다.

이러한 분류기준에 의할 때, 비정규직의 유형으로는 고용의 지속성, 근로시간, 그리고 근로제공방식에 따라 한시적(또는 기간제)근로, 시간제근로, 파견근로, 용역근로, 특수고용형태근로, 가정 내(재택, 가내) 근로, 일일(호출)근로로 분류할 수 있다.

## 2. 비정규직의 활용배경

외환위기 이후 글로벌 기업환경의 변화에 적응하고, 노동시장의 변화에 적극적으로 대처하고자 노동시장의 유연화가 급진전하면서 비전문분야 및 단기, 특수분야를 중심으로 정규직 지원 보완책의 하나로 비정규직을 활용함으로써 인력운영의 탄력성을 제공하고 인력의 정예화를 통해 경쟁력 강화를 도모하고 있다. 이하에서는 노동시장의 유연화와 함께 비정규직을 활용하게 되는 배경을 살펴본다.

### 2.1 조직적 차원

조직적 차원에서 비정규직을 활용하는 배경으로서는 첫째, 고용관리의 유연성 제고이다. 비정규직은 상품수요의 변화, 기술의 변화와 같은 기업환경 하에서 노동의 양적, 질적 조절을 용이하게 해주고, 해고에 따른 근로자의 사기저하를 방지할 수 있음은 물론, 경기변동에 대한 충격의 흡수기능을 함으로써 오히려 핵심 근로자들의 고용안정과 인적자원에 대한 보다 많은 투자가 이루어질 수 있다(김수복, 2001).

기업의 핵심인력은 정예주의로 기업유지에 필요한 최소 인력만 보유하되, 기타 인력은 물량의 변동에 따라 외주화하든지, 단시간근로자 또는 임시직을 고용하거나 외부의 파견근로자를 사용하는 등 노동력 활용의 이원화 전략을 추구한다. 이 같이 비정규직은 고용유연화 정책의 실천적 대안으로서 전략상 양적 조절의 가능성이 있는 요소로 인식되고 있는 것이다.

둘째, 노동비용의 절감이다. 기업이 정규직을 고용하고 훈련하여 업무를 처리하면서 지불하는 임금과 복지비는 비정규직보다 높으며, 이러한 고비용 근로자를 자주 고용하거나 해고하는 것은 손실이 크다. 따라서 업무량의 변동이 심하고 기업의 핵심부문이 아닌 곳에는 비정규직의 활용이 상대적으로 노동비용을 절감함으로써 경영의 효율성을 높여준다.

통계청(2007)의 자료에 의하면 2007년도 비정규직근로자의 월평균임금은 127.6

만원으로 정규직(200.8만원)의 63.5% 수준으로 나타났다 그리고 정규직 대비 비정규직의 월평균임금을 연도별로 보면 2001년 63.5%, 2002년 67.1%, 2003년 61.3%, 2004년 65.0%, 2005년 62.6%, 2006년 62.8% 수준이었다(노동부, 2005; 통계청 2006). 이는 비정규직보호법 이후 기업의 비정규직 근로복지 개선 노력의 일환으로 보이지만, 이러한 비정규직의 임금수준은 여전히 정규직과 상당한 격차를 보이고 있다.

따라서 이러한 현상을 해결해야 할 필요성이 사회·노동정책적인 이슈로 대두되었음은 물론, 불합리한 차별처우의 법적금지 및 시정절차를 통해 비합리적인 비정규직의 사용유인을 축소시켜 나가기 위해 비정규직보호법이 법제화 되었다. 그러나 고용유연화 정책이 미흡한 한국의 현실에서 과도한 비정규직 규제는 오히려 부작용을 야기시킬 우려도 있을 것이다.

셋째, 외부 노동력 조달의 효율성이다. 필요인력을 기업외로부터 조달받는 것이 비용적인 측면에서 유리한 특정업무는 파견 및 계약고용과 같은 비정규직 고용이 경제적이다. 그리고 특별한 장비나 전문적 기술이 요구되는 업무에 대해서는 기업이 직접 근로자를 채용하는 것보다 외부 노동력의 지원을 받는 것이 효율적이다. 이러한 현상으로 기업에서는 경비직이나 미화원 등을 직접 채용해서 활용하기보다는 용역회사를 통하여 조달하는 것이 비용측면이나 구조조정측면에서 유리하다.

## 2.2 개인적 차원

개인적 차원에서 비정규직을 활용하는 배경으로는 첫째, 자발적 비정규직의 선호 경향이다. 최근 근로자들의 의식은 종전의 근로자들과는 달리, 조직에 강하게 귀속되기를 기피하고 근로시간이나 지역에 있어 편의성을 선호하는 경향이 나타나고 있다. 게다가 경제성장으로 인하여 근로자의 생활방식과 가치관이 변화함에 따라 여가시간의 활용과 육아 등을 위해서 자발적으로 비정규직 업무를 선호하는 인구가 증가하고 있다. 또 자발적 비정규직에게는 개인의 생활이 우선시 되고 직무수행을 위한 고용관계는 2차적, 보조적 차원이 되며, 이러한 경향은 특화된 전문가 집단에서 더욱 증가하고 있다.

둘째, 비자발적 비정규직의 수용이다. 정규직의 기회가 주어지면 언제든지 이동할 의사가 있지만 정규직을 구하지 못해 어쩔 수 없이 비정규직을 유지하는 것이다. 기업이 핵심직무를 제외한 보조 및 단순 직무에 비정규직을 고용하는 경향이 뚜렷해지면서 비자발적인 비정규직의 수가 많아지고 있고, 또 실업이 증가하면서 정규직보다 불리한 조건에서 실업자들이 비정규직을 받아들이는 경향이 있다. 그

리고 새로이 변화되는 노동시장 구조에서 시장가치를 지니는 근로자는 직무안정을 갖지만 그렇지 못한 근로자는 불리한 고용조건을 감수하고 있다.

### 2.3 사회적 차원

사회적 차원에서 비정규직을 활용하는 배경으로는 첫째, 노동인구의 고령화와 여성의 사회진출의 확대이다. 경제가 발전하여 사회가 풍요로워지면 개인의 전반적인 생활양식이 변화하게 된다. 또 노동인구의 고령화와 여성의 사회진출도 주요 요인으로 작용하고 있다. 이는 1차적 노동시장에서 퇴직한 50~60대 인력은 아직 건강하고 근로의욕을 가지고 있으며, 여성의 사회진출도 활발하여지고 있기 때문이다. 이러한 현상은 노동인구의 인구통계학적 특성이 변화하여 점차 자발적인 비정규직이 늘어나게 되고 이들이 일할 수 있는 고유의 영역이 형성되게 된다.

둘째, 유희인력에 대한 취업기회의 제공이다. 비경제활동인구, 실업자 또는 불완전취업자에게 보다 많은 취업기회를 제공하며 유희인력의 활용을 촉진시킨다. 단시간근로자, 임시직 고용 등의 다양한 고용형태가 활성화되면 무직자에게 취업기회를 제공해 줄 수 있다. 그리고 기업에서는 자발적, 비자발적 퇴직자 또는 실업자에게 기업의 사정상 정규직의 채용이 어려운 사정을 감안하여 인턴사원이나 part-timer로 취업 후 정규직으로의 전환을 희망하는 비정규직들의 취업기회를 늘려주고 있다.

셋째, 노동관련 법규의 규제와 외부고용의 촉진이다. 취업규칙과 구체적인 직무부여, 근로자의 의무사항 등은 사용자에 의해 정하여지지만, 이러한 것들은 또한 노동관련 법규들의 규제를 받는다. 따라서 정부의 규제를 피하기 위해 비정규직을 고용하는 경우도 있다. 일반적으로 정부의 규제, 고용관계 및 직무안정 보호에 관한 입법들은 임시직이나 시간제, 계약직 등의 외부고용을 촉진하는 결과를 갖는다(홍기찬, 2005).

## Ⅲ. 비정규직의 근로제도

### 1. 차별금지

#### 1.1 차별금지제도의 법제화

근로기준법 제6조에 의하면 남녀의 성(性)을 이유로 차별적 대우를 하지 못하

고, 국적·신앙 또는 사회적 신분을 이유로 차별적 처우를 못하도록 하고 있고, 남녀고용평등법 제7조 내지 제11조에서는 모집·채용, 임금·임금외의 금품, 교육·배치·승진, 정년·해고 등에 있어서 남녀차별을 금지하고 있다.

그리고, 2006년 12월 21일 「기간제및단시간근로자의보호등에관한법률」(이하 기간제법)이 제정되고, 「파견근로자보호등에관한법률」(이하 파견법)이 개정되어, 이른바 비정규직보호법이 2007년 7월 1일부터 시행되게 되었다.<sup>2)</sup> 이러한 기간제법에서는 기간제·단시간근로자에 대한 불합리한 차별처우 금지원칙을 법제화하였는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기간제근로자의 차별금지이다. 즉, 사용자는 ① 기간제근로자임을 이유로 ② 당해 사업 또는 사업장에서 ③ 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 ④ 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자에 비하여 ⑤ 차별적 처우를 하여서는 아니된다(기간제법 제8조제1항).

여기서 ① ‘기간제근로자임을 이유로’라 함은 근로자의 기술·능력 등이 아닌 고용형태상의 차이를 이유로 한 차별처우를 불합리한 차별로 판단한다는 것이다. ② ‘당해 사업 또는 사업장에서’라 함은 비교대상 정규직은 당해 사업 또는 사업장 내의 근로자로 한정되며, 같은 산업·지역 차원의 동종·유사 업무에 종사하는 정규직은 비교대상이 아니된다. ③ ‘동종 또는 유사한 업무에 종사하는’이라 함은 비교대상 정규직의 범위를 동종 업무뿐만 아니라 유사 업무에 종사하는 자로 규정하여 차별금지 원칙의 비교대상을 폭넓게 규정한다는 것이다. ④ ‘기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자에 비하여’라 함은 기간제근로자의 비교대상인 정규직근로자는 무기계약 근로자임을 말한다. ⑤ ‘차별적 처우를 하여서는 아니된다’라 함은 임금 그 밖의 근로조건 등에 있어서 합리적인 이유없이 불리하게 처우하는 것을 말한다(기간제법 제2조제3호).

둘째, 단시간근로자의 차별금지이다. 즉, 사용자는 ① 단시간근로자임을 이유로 ② 당해 사업 또는 사업장의 ③ 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 ④ 통상근로자에 비하여 ⑤ 차별적 처우를 하여서는 아니된다(기간제법 제8조제2항). 여기에서의 의미는 전 제1항 기간제근로자에 대한 차별금지규정과 동일한 방식으로 통상근로자에 비해 단시간근로자에 대한 차별금지를 규정하고 있다.

2) 제·개정된 기간제법 및 파견법의 차별시정 및 시정절차에 관한 규정은 중소기업의 부담을 감안하여 사업장 규모별로 단계적으로 시행하고 있다. 즉, 상시 300인 이상 근로자를 사용하는 사업장 및 공공부문은 2007년 7월 1일부터, 상시 100인 이상 300인 미만의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장은 2008년 7월 1일부터, 그리고 상시 100인 미만의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장은 2009년 7월 1일부터 적용하도록 하고 있다.



셋째, 파견근로자의 차별금지이다. 즉, 개정된 파견법은 파견근로자에 대해서도 차별적 처우를 금지하고 있다(파견법 제21조제1항). 파견사업주와 사용사업주는 ① 파견근로자임을 이유로 ② 사용사업주 사업내의 ③ 동종 또는 유사한 업무를 수행하는 근로자에 비하여 ④ 파견근로자에게 차별적 처우를 하여서는 아니된다. 여기에서 파견근로자의 비교대상은 사용사업주 사업내의 동종 또는 유사한 업무를 수행하는 근로자를 말한다.

## 1.2 차별적 처우의 시정

기간제법 제8조에서는 차별적 처우의 금지를 법제화하고 있으며, 노동위원회에 차별시정위원회를 설치하여 이를 통한 시정절차를 규정함으로써 차별금지 규정의 실효성을 확보하고 있는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 노동위원회의 차별시정제도의 도입이다. 즉, 노동위원회에 차별시정위원회를 설치하여 차별시정의 판단·명령을 하도록 하고 있다. 이는 차별금지원칙이 명문화됨에 따라 근로자가 직접 법원에 차별시정을 구하는 소송을 제기할 수도 있을 것이나, 소송기간 및 비용 부담 등을 고려할 때, 준사법적 절차로서의 신속·저렴한 행정절차를 마련할 필요성에 기인된 것이다.

둘째, 차별시정을 신청할 수 있도록 하였다. 즉, 차별적 처우를 받은 기간제·단시간근로자는 차별적 처우가 있는 날부터 3월 이내에 노동위원회에 차별시정 신청을 할 수 있으며(동법 제9조제1항), 근로자가 차별시정의 신청을 하는 때에는 차별적 처우의 내용을 구체적으로 명시하여야 한다(동법 제9조제2항).

셋째, 차별여부 입증책임은 사용자에게 있음을 명문화하고 있다. 즉, 기간제법 제9조제4항은 차별시정절차의 실효성을 높이기 위해 차별금지와 관련한 분쟁에 있어서 입증책임을 사용자가 부담하도록 규정하고 있다. 이는 근로자보다 사용자가 차별적 처우 여부 판단에 관련된 정보를 많이 보유하고 있어 근로자가 입증하는 데에 어려움이 많을 것이라는 점을 고려한 것이다.

넷째, 불이익 처우의 금지이다. 즉, 사용자는 근로자에 대하여 차별시정의 신청을 이유로 해고 그 밖의 불리한 처우를 하지 못한다(동법 제16조제2호).

## 2. 기간제 및 단시간 근로

### 2.1 기간제 근로의 사용기간 제한

우리나라의 관련법규상 기간제 근로계약의 반복 갱신에 대해서는 제한 규정이

없어, 총 사용기간을 제한하지 아니하였다. 그리고 판례에서도 근로계약기간 만료 시 고용관계가 자동 종료되는 것을 원칙으로 하되, 기간제 근로계약의 반복 갱신에 대해서 일부 제한은 하고 있으나, 계약관행 당사자의 의사·갱신에 대한 기대 가능성·직무특성 등 다양한 사정들을 고려함에 따라, 근로자 승소사례가 적고 사례별로 일관성이 없는 현실이었다.

통계청(2001, 2003, 2006, 2007)의 자료에 의하면 사용자들이 1년 이내의 기간제 근로계약을 반복 갱신함으로써 기간제근로자의 규모가 임금근로자 중에서 차지하는 비율이 2001년 13.9%, 2003년 21.3%, 2006년 23.6%, 2007년 22.3%로 증가하기도 하였고, 근속기간도 2001년 15개월, 2003년 22개월, 2006년 25개월, 2007년 26개월로 계속 늘어나는 추세를 보이기도 하였다. 또 OECD는 우리나라 기간제 고용의 유연성을 28개국 중 8위, 임시고용 전체의 유연성은 17위, 전체 고용보호법의 유연성은 12위로 평가되는 결과를 가져오기도 하였다(OECD, 2004).

이러한 실정을 감안하여 기간제법이 제정되었는데, 그 주요 내용을 살펴보면 첫째, 기간제근로자의 사용기간(반복갱신 등의 경우에는 계속 근로한 총 사용기간)을 2년으로 제한함을 원칙으로 하고 있다(기간제법 제4조제1항 본문). 그리고 사용자가 2년을 초과하여 기간제근로자를 사용할 때에는 기간의 정함이 없는 근로계약, 즉 무기근로계약을 체결한 근로자로 간주된다(기간제법 제4조제2항).

그리고 2년을 초과하여 근로자를 사용할 때에는 사용자가 종전에 체결한 근로계약기간의 만료를 이유로 고용을 종료하면 '해고'에 해당되므로 근로기준법 제30조의 '정당한 이유'가 있어야 한다. 사용기간을 2년 초과하는 그 자체에 대한 벌칙 등 제재는 없으나, 2년을 초과하여 사용할 경우 정당한 이유가 없는 고용종료는 부당해고에 해당되어 5년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금규정이 있다.

둘째, 동시에 기간제근로자의 사용기간을 제한하는 예외규정도 두고 있다. 다시 말하면 다음과 같은 6가지의 합리적 사유가 있는 경우에는 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용할 수 있도록 하고 있다(기간제법 제4조제1항 단서).

① 사업의 완료 또는 특정한 업무의 완성에 필요한 기간을 정한 경우이다. 이는 건설공사 등 유기사업, 특정 프로그램 개발 또는 프로젝트 완수를 위해 고용하는 경우 등을 고려한 것으로 해석된다.

② 휴직·파견 등으로 결원이 발생하여 당해 근로자가 복귀할 때까지 그 업무를 대신할 필요가 있는 경우이다. 이는 출산·질병·군입대 등으로 인한 휴직, 장기파견 근로자 대체 등이 해당된다고 볼 수 있다.

③ 근로자가 학업, 직업훈련 등을 이수함에 따라 그 이수에 필요한 기간을 정한

경우이다. 이는 학생·직업훈련생은 학위 또는 자격증 취득 후 취업이 중요하므로 그 기간 중에는 근로계약기간에 제한을 두지 않고 있다.

④ 만 55세 이상의 고령자(고령자고용촉진법 제2조제1호)와 근로계약을 체결하는 경우이다. 이는 연령 때문에 재취업이 어려운 조기퇴직자의 고용촉진을 위해 고령자에 대한 예외규정을 허용하고 있다고 해석된다.

⑤ 전문적 지식·기술의 활용이 필요한 경우와 정부의 복지정책·실업대책 등에 의하여 일자리를 제공하는 경우로서 대통령령이 정하는 경우이다. 이는 의사·변호사 등 전문성과 직업능력이 높은 전문직종은 기간제한을 통해 보호할 필요성과 당위성이 상대적으로 낮으며, 그리고 취로사업·자활사업·공공근로사업 등 정부시책사업은 참여자들의 생활안정, 취업기회 제공 등이 주된 목적으로서 일반적인 근로관계와 차이가 있으며, 예산을 통해 시행되므로 사업의 성격상 사업기간에 맞추어 기간제로 사용할 필요가 있다는데서 취해진 것으로 해석된다.

⑥ 그 외 상기의 5가지에 준하는 합리적인 사유가 있는 경우로서 대통령령이 정하는 경우이다. 이는 고용환경 변화에 따라 시행령에서 탄력적으로 규정할 수 있도록 하되, 위의 5가지에 준하는 정도의 합리적인 이유가 있는 경우에만 기간제 근로자의 사용이 가능하도록 하고 있다.

셋째, 근로계약기간의 상한규정을 폐지하였다. 기간제근로자의 사용기간을 2년으로 제한함에 따라 종전 근로기준법상 근로계약기간의 상한(1년) 규정을 폐지한다(기간제법 부칙 제3항). 이는 근로기준법상의 근로계약기간과 기간제 근로의 사용기간을 각기 규정할 경우에 법 운용상에 혼란이 초래될 우려가 있어 이를 일원적으로 규율하기 위한 것이다. 이는 계약당사자가 기간제 근로의 사용기간 범위내에서 계약기간을 자유롭게 설정할 수 있다고 해석된다.

넷째, 경과규정을 두고 있다. 기간제법 제4조의 사용기간 제한 등에 관한 규정은 이 법 시행 후 근로계약이 체결·갱신되거나 기존의 근로계약기간을 연장하는 경우부터 적용된다(기간제법 부칙 제2항). 즉, 기간제 근로에 대한 반복갱신 제한은 소급적용이 되지 않고 법 시행 후 새로이 체결되거나 갱신되는 근로계약부터 적용되며, 당초 계약기간을 연장하는 경우도 그 연장된 때부터 제정법을 적용받게 된다.

## 2.2 기간제 및 단시간근로자에 대한 근로조건 서면명시의 의무화

사용자가 근로계약 체결 시에 근로자에 대하여 임금, 근로시간 기타의 근로조건을 명시하도록 하고 있으며(근로기준법 제17조 전단), 특히 임금의 구성항목, 계산

방법 및 지불방법에 관한 사항에 대하여는 서면으로 명시토록 하고 있다(동법 제 17조 후단 및 시행령 제8조).

그러나 기간제 또는 단시간근로자의 권리보호를 강화하기 위해서는 근로기준법이 서면으로 명시하도록 규정하고 있는 ‘임금에 관한 사항’ 이외에 근로계약기간, 근로시간·휴게 등 주요 근로조건에 대해서도 서면으로 명시할 필요성이 대두되었다.

이에 대한 제도상의 미비점을 보완하기 위하여 기간제법 제17조(근로조건 서면명시)에서 사용자는 기간제 또는 단시간근로자와 근로계약을 체결하는 때에는 6가지, 즉 ① 근로계약기간 ② 근로시간·휴게 ③ 임금의 구성항목·계산방법 및 지불방법 ④ 휴일·휴가 ⑤ 취업의 장소와 종사하여야 할 업무 ⑥ 근로일 및 근로일별 근로시간에 관한 사항을 서면으로 명시하도록 하고 있다. 다만, 상기 ⑥의 사항은 단시간근로자에게만 한한다.

서면명시의 방법은 ① 근로계약서에 명시하거나 ② 주요 근로조건이 취업규칙에 명시되어 있을 경우 근로계약서는 개별 근로자에 해당하는 것만 기재하고 그 외 사항은 취업규칙의 내용을 주지시키는 방법 등이 있다.

### 2.3 단시간근로자의 초과근로 제한

사용자는 근로기준법 제2조제1호, 제8호에서 규정하는 단시간근로자에 대하여 소정근로시간을 초과하여 근로하게 하는 경우에는 당해 근로자의 동의를 얻어야 하며, 이 경우에도 1주간에 12시간을 초과하여 근로하게 할 수 없도록 제한하고, 사용자의 부당한 연장근로 지시에 대한 거부권도 명시하고 있다. 즉, 단시간근로자에 대하여 당초에 근로자와 사용자 간에 정한 근로시간을 초과하여 근로하게 하는 경우에는 근로자의 동의를 얻어야 하며, 이 경우에도 1주간에 12시간을 초과할 수 없도록 하고 있다(기간제법 제6조제1항). 만약 사용자가 단시간근로자 개인의 동의를 얻지 아니하고 초과근로를 하게 하는 경우에 단시간근로자는 이를 거부할 수 있도록 한 것이다(동법 제6조제2항).

그리고 사용자는 단시간근로자가 부당한 초과근로 요구를 거부한 것을 이유로, 해고 기타 불리한 처우를 하지 못하도록 하고 있다(동법 제16조제1호).

### 3. 파견근로

#### 3.1 파견대상업무

파견법은 근로자 파견대상업무에 관하여 대상업무 열거방식(positive list)을 채택함으로써 허용업무로 열거된 업무 이외는 근로자파견을 금지하고 있다. 즉, 근로자파견사업은 제조업의 직접생산공정업무를 제외하고 전문지식·기술·경험 또는 업무의 성질 등을 고려하여 적합하다고 판단되는 업무로서 대통령령이 정하는 업무를 대상으로 하고 있다(파견법 제5조제1항). 이에 따라 파견대상업무는 대통령령에서 규정한 26개 업무로 한정하고 있다(동법시행령 제2조제1항).

다만, 파견대상 허용업무 26개 이외의 업무라 할지라도 ① 출산·질병·부상 등으로 결원이 생긴 경우 ② 일시적·간헐적으로 인력을 확보하여야 할 필요가 있는 경우와 같은 제한적 사유가 있는 경우에는 근로자파견사업을 행할 수 있도록 하고 있다(동법 제5조제2항).

그러나, 이 경우에도 다음의 10개 업무, 즉 ① 건설공사현장에서 이루어지는 업무 ② 하역업무(근로자공급사업 허가 지역의 업무) ③ 선원의 업무 ④ 산업안전보건법상 유해·위험 업무 ⑤ 분진작업을 하는 업무 ⑥ 건강관리수첩의 교부대상 업무 ⑦ 의료인의 업무 및 간호조무사의 업무 ⑧ 의료기사의 업무 ⑨ 여객자동차 운송사업의 운전업무 ⑩ 화물자동차운송사업의 운전업무에 대해서는 “출산·질병·부상 등으로 결원이 생긴 경우” 또는 “일시적·간헐적으로 인력을 확보해야 하는 경우”를 포함하여 모든 근로자파견 사업이 금지된다(동법 제5조제3항 및 동법시행령 제2조제2항).

이와 같이 개정 파견법에서는 파견근로의 수요를 억제하는 것보다 합법파견의 폭을 넓혀 고용유연성을 제고하되 파견근로자 보호강화와 남용규제를 통해 정상적인 파견운영을 도모하고 불법파견은 철저히 단속하는 방향으로 수정되었다. 우리나라의 인력파견업체 수는 1,167개소(2006년 현재)이며, 이 중 파견근로자 수가 50인 미만인 업체가 875개소이고, 300인 이상 업체는 52개소로서 파견업체의 규모가 대체로 소규모인 실정이다.

#### 3.2 파견기간 및 불법파견 금지

근로자파견기간은 원칙적으로 1년 이내로 하되, 당사자 간의 합의가 있는 경우 그 연장기간은 1년을 초과하지 못하며, 연장된 기간을 포함하여 총 파견기간을 2

년까지 연장할 수 있다. 다만, 만 55세 이상인 파견근로자에 대하여는 2년을 초과하여 근로자파견기간을 연장할 수 있다(파견법 제6조제3항).

#### IV. 비정규직의 인적자원관리전략

인적자원관리란 기업의 사회적 책임과 경영목적을 효율적이고 유효성 있게 달성하기 위하여 정규직 인력으로만 활용하는 것이 아니라 전략상의 필요에 따라서는 부득이 하게 비정규직을 활용하는 경우도 있다.

이러한 관점에서 볼 때, 기업의 인적자원관리란 정규직과 비정규직으로 세분화하여 그 전략을 수립할 수 있다. 이하에서는 비정규직 인적자원관리의 주요 전략들에 대하여 살펴본다.

##### 1. 직무영역의 설정

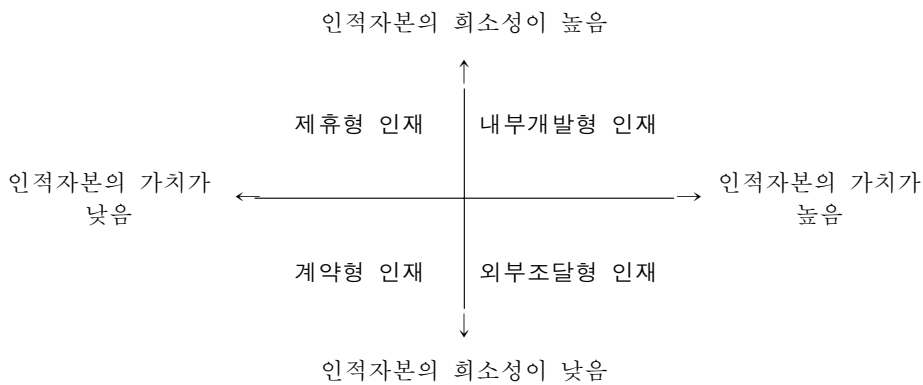
정규직과 비정규직의 통합적이고 공생적인 직무영역의 설정이다. 인적구조를 설정할 때에는 직군이나 직종 등에 따라 그 직무영역의 인재포트폴리오를 기반으로 전략적인 인적자원을 편성하여야 한다.

Lepak와 Snell(1999)은 전략적 인적자원의 기초로서 기업의 경쟁력 중심이 되는 핵심적 기능을 담당하는 근로자는 내부적으로 개발·유지하는 한편, 한정적이고 주변적인 가치밖에 없는 기능은 외주화의 대상이 되어야 한다고 하고 있다. 그리고 <그림 1>에서와 같이 인적자본으로서의 인재를 기업의 경쟁우위 내지 핵심역량의 형성에 공헌하는 「가치」와 노동시장에서의 조달의 난이도라는 점에서 본 기업 특수적인 형편으로서의 「회소성」이라는 두 차원을 기준으로 ① 내부개발형 인재 ② 외부조달형 인재 ③ 제휴형 인재 ④ 계약형 인재로 구분하여 관리할 것을 제안하고 있다.

내부개발형 인재는 기업의 막대한 기능개발 투자와 장기적 고용관계를 기반으로 하는 유형의 인재이다. 그 인재는 기업에 대한 공헌가치가 높고 동시에 노동시장에서도 조달하기 어려우며 최대한의 충성심을 꾀하는 commitment형 인적자원이다.

외부조달형 인재는 노사 간에 경제적인 장점이 있는 한 지속되는 고용관계를

기반으로 하는 유형의 인재이다. 그 인재는 기업에 대한 공헌가치는 높지만 노동 시장에서 쉽게 조달할 수 있는 선택적인 충원절차와 외부의 공정한 임금을 중시하는 시장 베이스 인적자원이다.



<그림 1> 인재유형별 인적자원의 편성

제휴형 인재는 그 기업이 다른 기업과의 제휴로 인하여 공유화를 꾀할 수 있고 공동관계를 기반으로 하는 유형의 인재이다. 이러한 인재는 기업에 대한 공헌가치는 낮지만 노동시장에서의 조달이 비교적 어려운 협력·협동을 촉진하는 인적자원이다.

그리고 계약형 인재는 일반상품의 거래에서와 같이 작업과 이에 상응하는 보상이 이루어지는 거래로서 단기적 고용관계를 기반으로 하는 유형의 인재이다. 이러한 인재는 기업에 대한 공헌가치가 낮고 노동시장에서도 쉽게 조달할 수 있으며 기업에서도 그 근로자의 commitment나 충성심도 그렇게 기대하지 아니하는 비용 절감적 인적자원이다.

이러한 기준에서 볼 때 인적자원관리의 전략상 비정규직으로 활용할 수 있는 인적자원의 범주로는 ④의 계약형 인재가 해당될 수 있으며, 이를 확대한다면 ②의 외부조달형 인재와 ③의 제휴형 인재까지도 비정규직으로 활용할 수 있다.

이와 같이 고용형태를 달리하는 근로자 유형의 유기적인 활용을 꾀하는 고용믹스기법은 인건비 억제 내지 절감의 가장 효과적인 수단으로, 미국에서는 성과가 호조를 보이는 기업에서도 많이 활용하고 있고 기업의 수익성을 중시하는 미국형 기업에서는 상당히 보편적인 것으로 이해되고 있다(岩出 博, 2002, pp.189~190).

또 이러한 고용방식은 일본에서도 나타나고 있는데, 日本經營者團體連盟(이하

日經連)(1995, pp.189~190)이 제시한 「자사형 고용 포트폴리오」가 그것이다. 이는 <표 1>에서와 같이 인적자원의 편성을 고용관계에 관한 ‘기업 측의 의사’와 ‘근로자측의 의사’를 기준으로 ① 장기적 고용을 바탕으로 하는 「장기 축적능력 활용형」 ② 전문적인 숙련·능력에 따라 장기고용을 제안하지 않는 「고도 전문능력 활용형」 ③ 기타 다양한 필요에 따른 유기고용의 「고용유연형」의 3가지로 구분하고 있다.

<표 1> 인적자원의 편성 및 그룹별 처우

구 분	장기 축적능력 활용형	고도 전문능력 활용형	고용유연형
고용형태	· 무기 고용계약	· 유기 고용계약	· 유기 고용계약
대 상	· 관리직 · 종합직 · 기능부문의 기간직	· 전문부문(기획, 영업, 연구개발 등)	· 일반직 · 기능부문 · 판매부문
임 금	· 월급제 또는 연봉제 · 직능급 · 승급제도	· 연봉제 · 성과급 · 승급 없음	· 시간급제 · 직무급 · 승급 없음
상 여	· 정률+성과 연동	· 성과 배분	· 정률
퇴직금·연금	· 포인트제	· 없음	· 없음
승진·승격	· 임원승진 · 직능자격 · 승격	· 업적평가	· 상위직급으로의 전환
복지정책	· 생애종합정책	· 생활지원정책	· 생활지원정책

자료 : 日本經營者團體連盟, 新時代の「日本的經營」, 1995.

인적자원의 이러한 편성방식은 고용유연화를 바탕으로 중장기적인 관점에서 기업의 고용정책 전환을 유도하는 것이다. 1990년대 후반부터 일본에서는 고비용 체질을 개선하고 기업의 수익성을 개선시키는 가장 직접적인 수단을 총인건비의 절감으로 규정하면서, 정규직의 고용을 줄이는 동시에, 파트타임근로, 파견근로, 계약근로 등의 비정규직의 채용 증가로 대응하는 움직임이 확산되고 있다(岩出 博, 2002, pp.190~191).

그러한 결과, 일본에서는 단기적인 수익성을 중시하는 미국형 기업경영에 대한 지향이 강해진다는지, 또는 전략적 인적자원관리 구상이 적용됨에 따라, 日經連이



제시하는 고용정책으로의 전환을 촉구하면서, 영구적인 정책이 되어 갈 가능성을 높여주고 있다. 지금까지 정규직의 장기고용을 중심으로 한 안정적인 고용관계에서 인건비를 변동비로 취급하고 경영전략에 연동한 가장 적합한 고용믹스를 활발하게 추구하는 고용유연성을 중시하는 새로운 고용관계 구축으로 변화하고 있다.

이와 같이 일본에서는 「고도 전문능력 활용형」과 「고용유연형」의 인재를 인적자원관리의 전략적 측면에서 유기 고용계약으로 제시하고 있다.

## 2. 준법적·체계적 인적자원관리의 강화

비정규직보호법에서는 비정규직임을 이유로 당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 정규직근로자와 차별적 처우 없이 근로조건을 적절하게 유지하도록 규정하고 있으며, 기타 비정규직의 보호와 관련되는 기본적인 사항들에 대해서도 준법적인 인적자원관리가 이루어지도록 하여야 한다.

또 비정규직에 대한 객관적이고 체계적인 고용기준을 확립할 수 있는 전략이 필요하다. 기업에서는 비정규직 문제를 해결하기 위해 무엇보다도 비정규직의 활용 및 근로조건 결정과 관련하여 객관적인 기준을 확립할 필요성이 있다. 그리고 비정규직의 임금 기타 근로조건의 결정시 직무분석과 객관적인 근로조건 결정시스템을 통하여 실행하여야 한다. 이렇게 비정규직 활용에 있어 객관적 지표를 마련하여 이를 공표함으로써 비정규직으로 하여금 차별문제에 대한 논의에서 벗어날 수 있을 뿐만 아니라 객관적인 공표기준으로 인해 비정규직의 이직율도 낮출 수 있다.

그리고 비정규직 근로의 효율적인 관리를 통해서 이들에 대한 노동생산성을 극대화시켜야 한다. 이를 위해서는 체계적이고 효율적인 인적자원관리시스템의 구축이 그 대표적인 예가 된다. 먼저 비정규직의 채용대상에 있어 교육훈련이 상대적으로 적은 단순직무로 한정한다. 그 이유로는 이직이 증가하면 교육훈련이 증가하기 때문이다. 그리고 비정규직의 임금관리는 직무급이나 성과비례 인센티브 방식으로 임금을 지급할 수 있고, 직무가 단순하여 근로시간이 곧 성과로 연결되는 경우에는 근로시간에 따라 비례적으로 임금이 결정되도록 하는 것도 가능하다.

이와 같은 준법적이고 체계적인 인적자원관리로 비정규직의 차별적 처우를 없애고 노동생산성도 향상시킬 수 있을 것이다.

### 3. 인간관계개선과 고충처리제도의 확대

일의 성과를 제고하고 비정규직의 작업동기를 유발하기 위해서는 먼저 비정규직의 의견이나 제안을 경청할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이다. 그리고 이때 필요한 것은 비정규직근로자가 수행하는 일에 대해 긍정적이고 적극적인 피드백을 제공하는 기능을 갖는 장치를 마련해야 한다. 또 비정규직을 관리하는 관리자는 비정규직근로자에 대한 특별한 의식을 가져야 한다. 이는 비정규직근로자에 대한 특별한 상황이나 욕구에 대해 민감해야 할 것이기 때문이다.

그 다음으로는 고충처리제도의 확대 활용이다. 관리자는 비정규직근로자들이 정규직과의 접촉이나 협동과정에서 갖기 쉬운 위화감에서 파생되는 불만과 고충처리에 대한 많은 관심과 노력을 기울여야 한다. 이를 위해서는 비정규직근로자가 노무관계, 경제관계, 직장 내의 인간관계 등으로 고충이 발생하면 건의함, 간담회, 상담 또는 노동조합 등을 통하여 고충사항을 발견하여 사용자측 또는 노동조합을 통해 상담하거나 고충근로자가 직접 고충처리위원회에 신고하게 한다. 노사측 상담을 통해 미해결된 경우와 비정규직근로자에 의해 직접 신고·접수될 경우 고충처리위원회는 고충사항을 즉시 처리한다. 고충처리위원의 수준에서 처리가 어려운 사항일 경우에는 노사협의회 또는 사용자 대표를 통해 해결하며 조치사항 기타 처리결과는 고충사항 접수일로부터 10일 이내로 고충근로자에게 통보함으로써 고충은 일단 마무리된다(근로자참여및협조증진에관한법률 제27조제1항).

### 4. 정규직으로의 고용 전환

사용자는 기간제근로자를 사용함에 있어 2년의 범위 내에서 사용함을 원칙으로 하고 있으며(기간제법 제4조제1항 본문). 사용자가 2년을 초과하여 기간제근로자를 사용할 때에는 기간의 정함이 없는 무기근로계약을 체결한 근로자로 간주한다(기간제법 제4조제2항). 그리고 사용자는 기간의 정함이 없는 무기근로계약을 체결하고자 하는 경우에는 당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 기간제근로자를 우선적으로 전환하도록 하는 노력의무를(기간제법 제5조), 또 통상근로자를 채용하고자 하는 경우에도 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 단시간근로자를 우선적으로 전환하도록 하는 노력의무를 부여하고 있다(기간제법 제7조).

이와 같이 비정규직 고용은 일반적으로 기간의 정함이 있는 유기근로계약이기

때문에 본질적으로 기간제 근로의 문제점을 내포하고 있다. 그 문제점의 대표적인 것은 고용의 한시성으로 인해 조직에 대한 애사심을 기대할 수 없다는 것이다. 이 점이 정규직근로자와 비정규직근로자의 생산성의 차이로 드러나는 것이다. 그런데 대부분의 비정규직근로자는 자신들이 정규직으로 신분의 변화를 바라고 있다. 이것은 다른 나라와 달리 우리나라의 비정규직근로자가 비자발적 비정규직이라는 사실이다. 그들은 신분의 변화가 임금 등 근로조건에 향상 이전에 고용의 안정성을 담보할 수 있기 때문에 절대적으로 선호를 보이고 있는 것이다.

또 동일직무에서 풀타임의 정규직과 파트타임의 비정규직이 상존하는 경우, 정규직으로 전환된 풀타임근로자는 파트타임의 비정규직에 비하여 책임감 증대와 함께 업무의 경쟁심과 자발적 의욕을 높이며, 동시에 비상시 업무의 지속성을 가질 수 있다는 이점도 있다.

이와 같이 정규직으로서의 전환 가능성은 비정규직근로자에게 매우 중요한 동기부여의 수단으로 활용될 수 있다. 비정규직 중에서 업무성과가 우수하고, 일정한 자격과 능력을 갖춘 자에게 정규직으로의 전환 가능성은 비정규직근로자에 대한 조직몰입 및 충성심을 요구할 수 있는 제도적 장치가 될 수 있다.

## V. 결 론

외환위기 이후 기업에서는 글로벌 경영환경의 변화에 적응하고, 노동력의 유연성 확보와 비용절감의 차원에서 비전문분야 및 단기, 특수분야를 중심으로 정규직의 보완책의 하나로 비정규직을 활용함으로써 인력운영의 탄력성과 경쟁력 강화를 도모하여 왔다.

이 연구의 목적은 한국기업에 있어서 비정규직을 활용하게 되는 배경과 비정규직의 제도들을 살펴보고, 이를 바탕으로 기업의 사회적 책임과 경영목적을 효율적이고 유효성 있게 달성할 수 있는 비정규직의 인적자원관리전략들을 제시하는데 기여하고자 하였다. 이 연구에서 비정규직의 범주는 고용형태를 기준으로 구분하여 한시적근로자(또는 기간제근로자), 시간제근로자, 비전형근로자로 분류하고 있다.

한국에서는 비정규직의 근로 제도로서 이른바 비정규직보호법이 제·개정되어 2007년 7월 1일부터 시행되었는데, 그 주된 내용으로는 첫째, 차별금지제도의 법제화이다. 기간제법에서는 기간제·단시간근로자에 대한 불합리한 차별처우 금지

원칙을 법제화하였으며, 노동위원회에 차별시정위원회를 설치하여 이를 통한 시정절차를 규정함으로써 차별금지 규정의 실효성을 확보하였다. 둘째, 기간제 및 단시간 근로의 사용기간을 제한하고 이들의 근로조건을 서면으로 명시하도록 하였다. 셋째, 파견근로의 대상업무를 포지티브방식으로 채택하였다. 즉, 파견법은 근로자 파견대상업무에 관하여 허용업무로 열거된 26개 업무 이외는 근로자파견을 금지하도록 하였다.

기업에서는 이와 같은 인적자원관리의 외부환경의 변화에 능동적으로 대처함은 물론 기업의 사회적 책임과 경영목적에 효율적이고 유효성 있게 달성하기 위하여 정규직 인력으로만 활용하는 것이 아니라 전략상의 필요에 따라서는 부득이 하게 비정규직을 활용하는 경우도 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 기업의 인적자원관리는 정규직과 비정규직으로 세분화하여 그 전략을 수립할 수 있는데, 이 연구에서는 비정규직 인적자원관리의 주요 전략으로서 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 직무영역의 설정이다. 이는 정규직과 비정규직의 통합적이고 공생적인 직무영역을 설정하는 것이다. 둘째, 준법적·체계적 인적자원관리의 강화이다. 이는 비정규직의 차별적 처우를 없애고 노동생산성을 향상시킬 수 있도록 준법적이고 체계적인 인적자원관리가 이루어지도록 강화하는 것이다. 셋째, 인간관계개선과 고충처리제도의 확대이다. 즉, 일의 성과를 제고하고 비정규직의 작업동기를 유발하기 위해 이들에 대한 인간관계를 개선하고 고충처리제도를 확대하는 제도적 장치를 마련하는 것이다. 넷째, 정규직으로의 고용 전환이다. 비정규직 중에서 업무성과가 우수하고, 일정한 자격과 능력을 갖춘 자에게 정규직으로의 전환 가능성은 비정규직에 대한 조직몰입 및 충성심을 요구할 수 있는 제도적 장치가 될 수 있는 것이다.

이 연구의 시사점으로는 사용자는 비정규직에 대하여 합리적인 이유없이 임금 그 외의 근로조건 등에 대하여 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 정규직과 차별적 처우를 금지하여야 한다는 인식을 제고하게 하고 이를 실천함으로써 기업의 사회적 책임과 경영목적에 효율적으로 이행하는데 기여하고자 하는 것이다.

이 연구는 비정규직의 인적자원관리전략을 탐색적으로 제시하는데 중점을 두었다. 그러나 비정규직의 차별에 대한 실천적인 효과를 제고하기 위해서는 비정규직에 대한 차별적 사례를 발굴하여 분석·제시함으로써 이에 대한 유용성을 제고할 수도 있을 것이다. 이러한 사례분석과 실천적 대책의 제시는 앞으로의 연구과제로 남을 것이다. 아울러 이 연구에서 다루지 않았던 부분으로 QWL 향상에 관한 연구도 연구과제로 남아 있다.

## 참고문헌

1. 김수복(2001), “비정규직근로자의 고용과 노무관리”, 2001년 노사쟁점 실무대책 세미나 교재, (주)중앙경제, p.19.
2. 노동부(2000), 비정규 근로자 대책 참고자료집
3. 노동부(2005), 2005년 경제활동인구 부가조사 결과분석, p.6.
4. 박민생(2007), “비정규직 근로 제도의 국제비교 연구”, 인적자원관리연구 제14권 제4호
5. 중앙노동위원회(2007), 노동위원회 관련법령
6. 중앙노동위원회(2007), 차별시정제도 참고자료.
7. 통계청(2001), 2001년도 경제활동인구 부가조사 결과
8. 통계청(2003), 2003년도 경제활동인구 부가조사 결과
9. 통계청(2006), 2006년도 경제활동인구 부가조사 결과
10. 통계청(2007), 2007년 8월 경제활동인구 부가조사 결과
11. 홍기찬(2005), 비정규직의 실태와 고용개선방안에 대한 연구, 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문, p.13.
12. 岩出 博(2002), 戰略的的人的資源管理の實相, 東京: 泉文堂.
13. 日本經營者團體連盟(1995), 新時代の「日本的經營」.
14. Allan, C.(2000), The Hidden Organizational Costs of Using Non-Standard Employment, *Personnel Review* 29(2), pp.188~206.
15. Lepak, D.P. and S. M. Snell(1999), “The Human Resource Architecture : toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, 24(1), pp.31~48.
16. Nollen, S.D. and Axel, H.(1998), “Benefits and Costs to Employees” In Kathleen Barker and Kethleen Christensen(Eds.), *Contingent Work : American Employment Relations in Transition*, Ithaca: Cornell University Press.
17. OECD(2004), Employment Outlook.
18. Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press.
19. Polivka, Anne E.(1996), “Contingent and Alternative Work Arrangements, Defined”, *Monthly Labor Review*, October.

20. Rousseau and Libuser(1997), "Contingent Workers in High Risk Environments", *California Management Review*, 39(2), pp.103~123.

## Abstract

### An Exploratory Study on the Human Resource Management Strategy of Non-Standard Workers in the Korean Companies

Park, Min-saeng\*

The purpose of this study is to propose the human resource management strategies of non-standard workers that can contribute to accomplishing both corporate social responsibility and business purpose in efficient and effective ways. For the purpose, this researcher investigated circumstances under which Korean companies are using non-standard workers and systems related to those workers.

In Korea, the Non-Standard Workers Protection Act was enacted and revised, and became effective on July 1, 2007. The main provisions of the act are as follows. First, the systems of discriminatory treatment prohibition was legally stipulated, Second, restrictions on overwork for fixed-term and part-time employees and the written statement of working conditions were compelled. Third, only 26 kinds of jobs were permitted for worker dispatch in accordance with positive list system.

To achieve their business purpose, companies often use standard workers, but sometimes non-standard workers unavoidably in accordance with their business strategy. This study propose main human resource management strategies of non-standard workers such as determining the scope of jobs, strengthening legal and systematic human resource management, improving human relations, extending the grievance procedure and converting non-standard workers into standard ones.

Key Words : non-standard workers, human resource management strategy, Non-Standard Workers Protection Act

---

\* Professor, Dept. of Business Administration, Tongmyong University