국 내 사 례 1 _ **유 한 킴 벌 리**

4조2교대제 도입 고용 유지

화장지 및 위생용품 제조업체인 유한킴벌리는 외환위기 직후인 98년 일자리나누기를 통해 위기를 극복한 것으로 유명하다. 요즘 유한킴벌리의 일자리나누기 사례가 새롭게 부각되고 있다. 유한킴벌리는 경기침체로 공장가동률이 떨어지자 해고와 감원 대신 새로운 방식인 4조 2교대 제도를 도입했다.

이 제도는 기존의 3개조에서 늘어난 4개조로 맞교대하면서 직원들의 휴식시간이 늘어났다. 물론 임금삭감도 뒤따랐다.

직원들이 충분히 휴식을 취함에 따라 재해율이 줄어들고 생산성이 높아지면서 매출액도 함께 올라갔고 늘어난 매출은 다시 직원들의 임금상승으로 이어지면서 일자리나누기에 따른 임금감소 문제가 자연스럽게 해결된 것이다. 유한킴벌리의 재해율은 동종업계 18분의1 수준으로 떨어졌고 이직률도 0.2%에 불과할 정도이다. 매출액도 지난 96년 2,077억 원이던 매출액이 2003년 7,036억 원으로, 순이익은 144억에서 904억 원으로 늘어나는 성과를 거두었다. 관리직에는 일부 재택근무나 근무시간 조정 등을 적용하는 방식을 택했다. 이제 인위적으로 인력을 감축하여 비용을 줄이는 것 보다는 인적자원에 대한 투자를 강화하는 것이 장기적으로 회사에 큰 이익을 준다고 전문가들은 조언한다. 초유의 경제위기상황인 지금, 구조조정을 통한 몸집줄이기가 아니라 일자리나누기를 통한 공통분담으로 위기를 극복하는 지혜를 발휘해야할 때이다.

국 내 사 례 2 _ **(주) 동 성 화 학**

노사협력으로 위기 극복

부산업체인 동성화학은 근로자 180명의 중소기업이다. 이 회사의 노조는 노사경영위기 극복선언을 하고 올해 임금협약을 무교섭 형태로 회사에 일임했다. 어려워진 경기여건을 반영한 것이다. 이 회사는 지난 외환위기 때에도 노조가 먼저 임금동결과 상여금 350%를 반납하면서 고용안정을 이룬바 있다. 이러한 노사협력과 신뢰는 요즘 같은 위기에도 빛을 발하고 있다.

국 내 사 례 3 _ **이 지 디 지 털**

일자리나누기로 고용유지

이지디지털은 전자계측기, 전자제어장치를 제조 판매하는 회사이다. 하남공단에 위치한 이 회사는 부도와 감원으로 살벌한 분위기와 달리 구조조정 대신 일자리나누기를 통해 고용을 유지하기로 했다. 회사가 어렵다하더라도 함께 간다는 경영진의 마인드 덕분에 직원들이 해고 걱정없이 마음편히 일할 수 있게 된 것이다. 일감이 줄어들면서 교대로 일주일 동안 휴가를 실시하고 있다.

물론 임금삭감이 없는 유급휴가형태이다. 직원들에게는 재충전의 시간도 되어 생산성이 더 높아질 것으로 기대하고 있다.

◉ 해 외 사 례 1 - **폭 스 바 겐**

근로시간 단축 고용 유지

폭스바겐이 일자리나누기를 추진하게 된 배경은 93년 이후 경기하강으로 인해 자동차수요가 급속하게 감소하고 자동화도입으로 인해 잉여인력이 발생하면서 부터다.

폭스바겐은 경영위기를 극복하기 위해 인력감축계획을 발표했고 이에 노조측에서 임금보전 없이 근로시간단축을 제안하였다.

폭스바겐은 근로시간단축분에 대한 임금보전을 하지 않는 대신 전체 근로고용을 2년간 보장키로 했다. 그 결과 94년 이후 해고가 예정되었던 3만여 명의 고용이 유지되었다.

기존 근로시간을 20% 단축하는 한편 인건비도 20% 삭감하여 전체 근로자의 고용을 유지했다. 또한 근로시간 계좌제를 실시하여 초과로 일할 경우 수당을 지급하는 대신 시간계좌를 활용하여 휴가로 대체했다. 이를 통해 시장수요변화에 따라 유연하게 생산체계를 바꿀 수 있고 인건비 부담을 줄일 수 있다.

근로시간 계좌제는 근로시간 채권과 근로시간 채무를 설정하여 특정기간 내에 채권과 채무가 변제되어야 하는 제도이다. 실근로시간과의 소정근로시간을 비교하여 초과 또는 미달하는 시간을 휴가 또는 초과근로로 정산한다.

폭스바겐은 개별사업장의 지역적인 조건과 생산과정의 특성에 따라서 다양한 유형의 교대제를 운영하여 고용을 유지하고 있다.

폭스바겐의 교대제 유형은 크게 3가지. 1교대제는 주4일 근무로 직무분담이 어려운 사무직 근로자에 적용되고 2교대제는 9주간 주간근무와 조간근무를 번갈아 반복하는 것으로 직무분담이 가능한 조립작업 근로자에 적용된다.

3교대제는 1주차 조간근무, 2주차 주간근무, 3주차 야간근무, 4주차 휴무로 공장가동 효율화를 위해 자본집약적인 고가의 생산설비 사용 근로자에 적용된다.

◉ 해 외 사 례 2 _ J B C & 델

주 3일제, 무급 휴가 도입

영국 정부는 주 3일 근무제 도입을 계획하고 있다. 경기침체로 인한 대량 감원을 막기 위한 방안이다. 근무시간단축에 따른 생산위축으로 경제적 손실이 예상되지만 장기적으로 고용시장위축과 실업률증가를 막을 수 있을 것이라는 판단 때문이다.

실제로 영국의 중장비제조업체인 JBC는 비용절감을 위해 주 3일제 근무를 실시하고 있다. 올해 전체 기업의 39%에 해당하는 4만여 개사가 주 3일 근무를 하고 있는 것으로 밝혀졌다.

프랑스의 Credit Lyonnais사는 전 직원의 25%가 급여를 자진 반납했다. 미국의 Fedex사는 CEO연봉 20%, 간부급 10%, 일반직원 5%를 삭감하여 일자리를 보전했다.

일본의 ISUZU사는 임원 30%, 일반직원 10%씩 임금을 삭감하는 등 일자리나누기에 동참하고 있는 회사들이 많아지고 있다.

또, 절삭공구 제조사인 hypertherm나 라스베이거스 카지노는 주 4일 근무제로 근무시간과 임금을 조정하였고 혼다자동차와 컴퓨터 관련 업체인 델은 해고 대신 무급휴가제를 실시하고 있다. 관련 전문가들은 "기업들이 감원에 나서고 있지만 대규모 감원은 경기침체를 더욱 악화시킬 것"이라며 "무엇보다 구조조정비용이 비용절감규모를 초과하는 현상도 벌어지고 있다"고 지적한다.