

비정규노동자에 대한 균등처우와 젠더

일본 슈퍼마켓 기업의 개정인사관리제도 분석

△ 사회 : 김 중 진(한국노동사회연구소 연구위원)

△ 발표 : 김 순 영(성공회대학교 사회문화연구원)

△ 토론 : 이 천 호(민주노총 서비스연맹 정책국장)

■ 일시 : 2007년 9월 17일(월), 16시30분

■ 장소 : 한국노동사회연구소

■ 주최 : 한국노동사회연구소(KLSI)

비정규 노동자에 대한 균등처우와 젠더

일본 슈퍼마켓 기업의 개정인사관리제도 분석*

김순영*

이 논문은 고용형태가 아닌 노동방식에 따른 처우를 표방하는 일본 슈퍼마켓 기업의 개정인사관리제도를 분석했다. 분석결과에 따르면 개정제도는 ‘고용형태의 신분성’을 약화시키기보다는 고용형태의 이면에 존재하던 ‘젠더의 신분성’을 전면적으로 드러내고 강화시키는 제도다. 개정제도는 고용형태에 따른 처우격차를 온존시키고 있을 뿐 아니라, 같은 직무를 더 낮은 처우를 받는 노동자가 수행하도록 만들고 있다. 더구나 제도개정으로 일부의 여성정사원이 파트타임어로 전환되었고, 그녀들은 제도개정으로 파트타임에도 승진할 수 있게 된 중간관리직 노동자의 대다수를 채울 것으로 예상된다. 이와 같은 일본 슈퍼마켓 기업의 개정제도는 “여성의 총파트화로 기업을 구하자”는 한 마디로 요약될 수 있다.

나아가 일본 슈퍼마켓 기업의 새로운 인사관리제도는 남성생계부양자 모델이 지배하는 노동시장에서 추구될 수 있는 공정성의 한계를 웅변한다. 즉 남녀 노동자 모두가 일과 가족생활을 양립시킬 수 있는 인간다운 삶의 방식을 추구할 수 있게 하는 대신, 노동력 사용에 관한 전권(全權)을 기업에 양도하지 않는 노동자에 대한 처벌을 강화하는 ‘하향평준화로서의 공정성’이 바로 그것이다

* 이 논문은 日本學術振興會의 연구비지원(과제번호: 16402028)을 받아 진행한 조사연구를 토대로 집필되었다. 부족한 논문을 읽고 소중한 논평을 해주신 경제와 사회의 심사위원 분들과 東京大學의 大澤眞理 교수, 서울산업대학의 정이환 교수께 깊이 감사드립니다.

** 성공회대 사회문화연구원 borninsurge@empal.com

I. 들어가며

경제의 글로벌리제이션하에서 날로 격화되는 시장경쟁에 대응하기 위해 기업들은 비용절감을 향해 질주하고 있으며 노동시장에서 그것은 노동력의 비정규화, 파트타임화로 귀결되고 있다. 노동력의 파트타임화는 선진공업국의 보편적 현상이며 일본도 예외는 아니다. 1970년 일본에서 전체 노동자의 6.7%, 여성노동자의 12.2%에 지나지 않았던 파트타임 노동자는 2005년 현재 전체 노동자의 24.0%, 여성노동자의 40.6%를 차지하기에 이르렀다(『勞働力調査』). 파트타임 노동의 양적 증가 속에서 파트타임 노동자의 숙련 및 기업 내 정착성도 꾸준히 증가하고 있다. 2001년 현재 파트타임 노동자의 평균근속년수가 5.4년이고, 2005년 현재 파트타이머를 고용하고 있는 사업체 중 “직무가 정사원과 거의 같은 파트타이머가 있는” 사업체의 비율은 42.5%다. 또 그중 “직무가 정사원과 거의 같은 파트타이머가 전체 파트타이머 중에서 차지하는 비율이 80% 이상”이라는 사업체는 22.2%다(『パートタイム労働者総合実態調査』). 그러나 어찌된 일인지 여성파트타이머와 여성정규직노동자의 임금격차는 1980년의 76.2에서 2004년의 65.7로 계속 확대되었다(『賃金センサス』). 이런 모순적 현실은 파트타임 노동자의 균등처우에 대한 사회적, 학문적 관심을 비등하게 만들었고, 이에 정부는 2003년 8월 개정된 파트타임노동지침에서 정사원과 균형을 고려한 처우의 가이드라인을 제시하기에 이르렀다.

일본의 슈퍼마켓 기업들은 1980년대 이후 몇 차례에 걸쳐 파트타이머에게도 업무능력과 근속이 증가하면 임금이 상승하도록 파트타이머에 대한 인사관리제도를 개정해왔다(김순영, 2005). 나아가 2000년대 들어서는 종합슈퍼 기업들을 중심으로, “고용형태가 아니라 노동방식을 기준으로 기업 내 지위와 처우를 결정”하는 제도 개정이 단행되어 균등처우의 예로 주목을 모으고 있다(『労働政策研究·研修機構』, 2005). 파트타이머가 종업원의 대다수를 점할 뿐 아니라 파트타이머의 기간노동력화(基幹労働力化)가 진전된 대표적 업종으로 주목받는 슈퍼마켓 산업에서, 파트타이머에 대한 처우제도의 합리화는 이념적 정당성의 문제 이전에 종업원의 동의수준을 높여 기업의 이윤생산구조를 안정화하는 데 필수불가결한 요소라고도 할 수 있다.

그런데 정말로 슈퍼마켓 기업들의 개정인사관리제도(이후 개정제도는 ‘신분’이라고도 일컬어져 온 고용형태에 따른 처우에 근본적 변화를 초래할 수 있을까) 문제가 그리 간단해 보이지는 않는다. 개정제도하에서도 여전히 대다수의 파트타이머는 “정사원과 균형을 고려한 처우”의 적용대상이 아니다. 그뿐만 아니라 제도개정 결과 기업의 요구에 전면적으로 응할 수 없는 정사원의 일부가 파트타이머로 전환했는데 그 대다수는 여성이다. 고용형태가 아니라 노동방식을 기준으로 한 처우라는, 일견 합리성의 진전으로 보이는 개정제도가 왜 대다수 파트타이머의 처우를 개선하지 못할 뿐 아니라 일부 여성정사원의 처우를 악화시키는 것일까?

개정제도는 이사를 동반하는 전근유무를 처우의 핵심기준으로 제시하고 있다. 그런데 현실에서 기업의 결정에 따라 자유롭게 거주지를 이동할 수 있는 노동자는 누구인가? 민주주의 국가에서 거주이동의 자유는 헌법이 보장하는 국민의 기본권이지만, 현실의 모든 노동자가 직장의 요구에 따라 자유롭게 거주지를 이동할 수 있는 것은 아니다. 개인의 삶에 있어서 거주지란 해당 사회의 젠더관계와 젠더규범에 크게 영향받는 가족생활이 정착하고 있는 곳이기도 하기 때문이다.

세계적으로 파트타임 노동은 가족책임을 전담하는 기혼여성의 취업형태인 경향이 있지만 일본에서는 특히 그러하다. 파트타임 노동자의 대다수가 기혼여성일 뿐 아니라 그녀들이 가족책임을 전담자 = 주부라는 사실이 노동시장 내 지위와 처우에 결정적 영향을 미치기 때문이다(김순영, 2004). 이와 같은 일본 파트타임 노동의 성격은 남성배우자를 가족의 생계부양자로, 여성배우자를 피부양자로 간주하는 일본의 젠더관계와 밀접히 연관되어 있다. 또 ‘기간노동력화와 임금격차확대의 동시진행’이라는 파트타임 노동시장의 일본적 특성 또한 이와 무관하지 않다. 이러한 일본의 파트타임 노동시장에서 ‘기업의 요구에 따른 자유로운 거주지 이동’을 핵심으로 하는 슈퍼마켓 기업의 개정제도는 남성생계부양자형 젠더관계에 기초한 사회와 노동시장에서 추구되는 공정성의 가능성과 한계를 잘 보여주는 사례가 될 것이다.

또 이 논문은 비정규 노동자에 대한 차별적 처우문제가 첨예한 관심사로 대두되고 있는 한국사회에 시사하는 바가 크다. 2006년 11월 한국에서는 차별금지규정을 명문화한 비정규노동법안이 국회를 통과했다. 동년 12월 우리은행은 3100명의 비정규직을 전원 정규직으로 전환시킨다는 노사합의를 발표했다. 유통업계의

선두주자인 이마트도 직접고용 파트타이머를 정규직으로 전환할 계획임을 발표했다(한겨레신문, 2006. 12. 22). 그러나 한국의 기업이 비정규 노동자를 사용하는 주된 이유가 고용조정 및 임금비용절감(안주엽 등, 2002; 82)임을 생각할 때, 기간의 정함이 없는 고용계약을 체결한다는 의미에서의 ‘정규직화’의 이면에 무엇이 있는가에 좀 더 주목할 필요가 있다. 실제로 우리은행의 정규직화는 분리직군제를 전제로 하고 있어 여행원제의 부활에 지나지 않으며, 임금인상효과도 없다고 지적되고 있다(김성희, 2007). 한국여성노동자의 2/3가 비정규직이며, 특히 은행권과 유통업 대기업에 직접 고용된 비정규 노동자는 대부분 여성노동자다. 따라서 고용형태와 젠더의 상관관계를 분석하는 이 논문은 한국사회에서 성별과 고용형태에 따른 차별을 제거하기 위한 방안 모색에도 중요한 참고가 될 수 있을 것이다.

이 논문은 다음과 같이 구성된다. 먼저 2절에서는 연구대상과 자료에 관해 간단히 설명하겠다. 이어지는 3절에서는 제도개정의 사회적 배경이 된 균등처우 논의를 검토하고 4절에서는 사원구분 기준 및 승진상한의 변화를 중심으로 개정 제도의 내용을 검토한다. 5절에서는 제도개정이 단행되게 된 기업 내외의 배경을 검토하고 6절에서는 개정제도가 지닌 한계와 젠더적 함의에 관해 정리하겠다.

II. 연구대상과 자료

일본에서 슈퍼마켓 산업은 기혼여성 파트타이머가 종업원의 대다수를 차지할 뿐 아니라 파트타이머의 기간노동력화가 가장 진전된 산업이다. 그러나 슈퍼마켓 파트타이머의 임금은 같은 숙련수준의 정규직 노동자의 50-70% 수준이고 근속과 숙련이 상승할수록 그 격차는 더 커진다(김순영, 2005). 다시 말해 슈퍼마켓 산업은 기간노동력화와 임금격차 확대의 동시진행이라는 파트타임 노동시장의 일본적 특징을 가장 잘 나타내는 사례로, 이 모순적 현상을 설명하는 열쇠는 “그녀들은 주부”라는 것이다(김순영, 2004). 따라서 일본의 슈퍼마켓 산업은 젠더와 고용형태의 관계를 잘 보여줄 수 있는 사례다.

이 논문에서 분석하는 인사관리제도는 종합슈퍼(이하 GMS) 기업 2개사(G1사, G2사)와 식품슈퍼(이하 SM) 기업 1개사(S1사)의 것이다.¹⁾ G1사는 매출액기준으로

<표 1> 사례기업의 개요

	G1	G2	S1
점포수	364	266	104
연간매출액	16,761억 엔	13,758억 엔	2729억 엔
종업원수	정사원 14,457인 파트 49,936인	정사원 10,190인 파트 30,392인	정사원 1,751인 파트 6,834인
파트타이머 비율	약 77.5%	약 74.9%	약 79.6%

자료: 유가증권보고서(2004. 2. 결산)

파트타이머의 인수는 8시간 환산 인원수

현재 일본 유통업계 1위인 기업이고 G2사는 1970년 이후 최근까지 1위를 고수한 기업이다. S1사는 SM업계 내에서는 5위 내에 드는 기업이다. G1사는 2004년, G2사는 2002년에 제도를 개정했으며, S1사는 1994년에 현재의 제도를 도입했다. 최근 일본에서 주목받고 있는 것은 2000년대에 들어 제도를 개정한 GMS기업들의 제도지만, 사실 그 모델의 원형은 S1사의 제도다.²⁾ 따라서 S1사의 사례는 GMS기업들의 개정제도의 실시결과를 보여주는 역할을 할 것이다.

이 논문에서 사용되는 자료는, 1999년 여름부터 2006년 겨울에 걸쳐 본 연구자가 진행한 조사를 통해 확보한 것이다. G1사와 S1사에 대해서는 본사의 인사책임자 및 노동조합 간부, 그리고 각각 1개씩의 사례 점포에서 근무하는 점장에서 파트타이머에 이르는 여러 직위의 점포노동자들과 면접조사를 진행했다. 그리고 G2사는 장기간 점포조사에 협조하기 어려운 상황에 처해 있었기 때문에 본사의

1) 슈퍼마켓은 셀프서비스 방식으로 운영되는 종합소매업태를 말하는데 한국에서는 마트로 지칭된다. 종합슈퍼(GMS)는 의, 식, 주 상품을 모두 취급하되, 각각의 상품군이 10%-70% 미만으로 구성되는 업태, 식품슈퍼(SM)는 식품이 70% 이상을 차지하는 업태를 말한다. 이에 대한 상세한 내용은 김순영(2006)을 참조하시오.

2) 2001년에 본 연구지는 인사관리제도 개정을 위한 준비작업의 일환으로 S1사의 인사관리 제도에 대해 소개받기 위해 S1사 노조를 방문한 G2사의 노동조합간부들과 함께 한 바 있다(G2사는 노사공동으로 구성된 팀에서 개정제도를 만들었다). 또 일본사회생산업성 본부가 주최한 ‘유통서비스산업간담회’(2003. 7. 11)에서는 G1사와 S1사의 인사제도를 같은 유형으로 분류했다.

인사책임자 및 노동조합 간부에 대한 면접조사만을 진행했다. 더불어 사례기업 노동자들의 상부단체 간부들도 다수 면접했다. 기업의 인사관리제도의 실체를 심층적으로 분석하기 위해서는 기업 측이 제시하는 공식 자료만으로는 충분하지 않다. 그 제도가 일선의 노동현장에서 어떻게 실현되고 있는지 그리고 다양한 위치에 있는 노동자들이 그 제도와 관련하여 어떤 경험을 하고 그에 대응하고 있는지를 파악할 필요가 있다. 때문에 본 연구자는 본사의 인사책임자 및 노동조합을 통해 제도 자체에 관한 정보를 파악하는 한편 점포조사를 통해 제도 실시결과와 그에 대한 노동자들의 반응을 파악하고자 했다.

Ⅲ. 파트타이머에 대한 균등처우논의: 동일의무·동일임금론에 대한 비판적 검토

일본의 균등처우논의는 법학과 경제학을 중심으로 1990년대 전반에 걸쳐 치열한 논쟁의 양상을 띠고 전개되었는데, 유사한 혹은 동일한 직무를 수행하는 파트타이머와 정사원 간의 처우격차를 긍정하는 입장인 동일의무·동일임금론과 처우격차를 반대하는 동일(가치)노동·동일임금론을 중심으로 정리될 수 있다.³⁾

먼저 동일(가치)노동·동일임금론은 담당직무의 내용이 처우의 기준이 되어야 한다는 입장이다(大澤真理, 1997; 大澤真知子, 1993; 本多淳亮, 1996; 浅倉むつ子, 1996; 伊田広行, 1998). 이 입장을 취하는 연구자들이 특히 강조하는 것은 파트타임 노동자들의 낮은 처우가 젠더 차별에 의한 것이라는 점이다. 즉 성별과 연령으로 대표되는 가족 내 지위에 기초한 노동시장의 분절이 임금격차의 원인(大澤真理, 1997)이며, 연공형 임금을 지급하는 내부노동시장의 임금경직성을 보완하기 위해 기업은 파트타이머에게 차별적 임금을 지급(大澤真知子, 1993)하는 것이다. 또 파트타임 노동자의 대다수가 여성인 현실에서 파트타임 노동자에 대한 차별적 처우는 여성에 대한 간접차별에 해당한다(浅倉むつ子, 1996).

일본의 법학자인 미즈마치 유이치로(水町勇一郎)에 의해 제출된 동일의무·동일

3) 일본 법학계에서의 균등처우 논의에 관해서는 박선영(1997)을 참조하시오.

임금론은, 일본적 고용관행론과 보상임금가설을 이론적 근거로 하고 있다. 미즈마치는 일본에서 파트문제를 다룰 때 단시간성의 문제와 비정규직이라는 점에서 발생하는 문제를 분리해야 한다고 한다. 그에 따르면 일본에서 파트타임노동자의 임금차별을 규정하는 요인은 단시간성, 비정착성, 저구속성으로 정리될 수 있는데 이 중에서도 특히 저구속성이야말로 경제적으로도 법적으로 파트타임노동자의 저임금을 정당화하는 근거가 될 수 있다. 그가 말하는 기업에의 구속성은 산업, 배치전환, 노동시간 외 활동의 제약, 근무시간의 결정, 전근, 휴가취득시의 노동자측의 자유도가 낮음 등이다(水町勇一郎, 1997: 237~238).

미즈마치가 정사원의 의무라고 규정한 내용들은 사용자에 대한 노동자의 종속적 지위를 나타내는 것일 뿐, 이를 의무로 규정하는 것은 현실추수에 지나지 않으며, 의무의 가능성 또는 그 실행의 크기라는 추상적인 개념을 임금격차에 대한 법원리로서 직결시키는 것은 타당하지 않다는 비판을 받고 있다. 또 파트타임어와 정사원의 구속성이 완전히 다르다는 점이 실증된 바 없다는 비판도 존재한다(大沢真理, 1997: 109~110; 박선영, 1997: 183~184).

그러나 이런 비판에도 불구하고 미즈마치의 주장은 학계뿐 아니라 정부정책에도 엄청난 영향력을 행사하고 있다. 일본에서 파트타임 노동자의 고용관리에 관한 법률적 근거는 흔히 ‘파트노동법’이라고 칭해지는 ‘단시간 노동자의 고용관리개선 등에 관한 법률’이다. 이 법은 1980년대 초반 파트타임노동자의 보호를 위한 목적으로 발의되었지만 결국은 효율적 고용관리를 위한 법률로 입법되고 말았다. 때문에 이 법률은 1993년 제정 당시부터 개정논의에 휘말리게 되었고 노동성은 1995년부터 3차례에 걸쳐 ‘파트타임 노동에 관한 조사연구회’(이하 연구회)와 심의회를 설치하여 개정준비작업에 착수하였다. 미즈마치는 2차와 3차 연구회에 소속되어 논의를 주도하였고, <그림 1>에 제시한 바와 같이 노동성의 균등처우원칙은 미즈마치의 동일의무·동일임금론에 근거하고 있다.

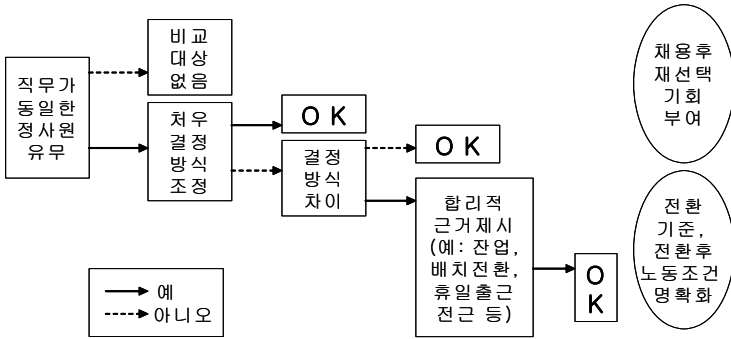
노동정책심의회 산하의 고용균등분과회(이하 분과회)는 연구회의 제안을 받아들여 균등처우원칙을 법률로 제정하고자 하는 움직임을 보였다. 그러나 분과회는 “종업원의 처우문제는 노사의 자율적 결정에 맡겨야 할 문제로서 법률로 정할 문제가 아니다”라는 경단련의 반대에 굴복하여, 균등처우원칙을 명문화하지 않고 노사의 자율에 맡긴다는 내용의 제안을 하기로 했고 심의회에 참가한 노동

측 위원들은 반대성명을 발표했다.⁴⁾ 이에 일본정부는 2003년 8월 지침을 일부 개정⁵⁾하여 균등처우원칙과 전환제도⁶⁾를 명문화했다. 그러나 균등처우원칙에 대한 개정지침의 명문화수준은 “통상의 노동자와 실질적으로 다르지 않은 상태에 있는 단시간 노동자에 대해...통상의 노동자로서 적절한 처우를 하도록 노력한다.”는 것으로 매우 추상적이다.

<그림 1>과 같은 정부의 균등처우기준에 대해 노동운동계의 일각에서는 균등 처우를 말하면서도 기업 측의 실질적인 부담을 증가시키지 않는 해결책임을 지적하고 나섰다. 즉 연구회 및 심의회의 의사록에 나타난 바와 같이 업무, 책임, 커리어관리가 모두 정사원과 같은 파트타이머는 전체 파트타이머의 45%에 지나지 않으며 업무와 책임만이 같은 파트타이머도 20% 정도에 지나지 않는다는 현실 판단을 근거로 한 제안이라는 것이다. 그뿐만 아니라 이 발상이 잔업 및 배치전환, 전근 등의 구속성을 정사원 임금체계의 당연한 기준으로 설정하는 것, 그리고 파트타임 노동자의 저임금을 고착시키는 기간제고용(有期雇用)을 문제시하지 않는 것, 처벌이 없는 노력의무라는 점 등은 현재의 구조를 바꾸는 것이 아니라 고착시키는 것이다. 나아가 기업에 대한 구속성을 처우의 합리적 격차로 간주하는 것은 여성에게 전담된 가족책임의 문제를 도외시하는 인식으로 주부

-
- 4) 즉 심의회의 공식의견서(『금후의 파트타임 노동대책의 방향에 대해』)는 균등처우 및 노동자의 가족책임을 고려한 대우가 “바람직하다”, “그렇게 하는 것이 적당하다”, “환경정비가 요구된다” 등의 문장으로 일관하고 있다. 노동 측 위원들은 반대의견서에서 “① 임금 등의 균등처우원칙 ② 합리적 이유에 관한 입증책임을 사업주에게 부과한다. ③ 풀타임에서 파트타임, 파트타임에서 풀타임으로의 전환권, ④ 취업규칙의 작성·갱신에 관한 의견청취의 의무부여 등을 정해, “합리적 이유가 있는 경우”의 기준은 후생노동 대신이 정하는 지침으로 명확히 해야 한다고 주장했다.
- 5) 기존에 있던 『사업주가 강구해야 할 단시간 노동자의 고용관리개선 등을 위한 조치에 관한 지침』을 일부 개정했는데 이 지침은 1999년에 이어 두 번째로 개정되었다. 1999년 개정의 주 내용은 『단시간 노동자를 고용할 때 고용계약서를 통해 노동조건을 명시할 것』과 『단시간 노동자의 취업규칙 등을 개정할 때 해당 사업소의 단시간 노동자의 과반수 대표의 의견을 듣도록 노력할 의무』 등이다.
- 6) 파트타이머와 정사원의 상호전환제도 특히 파트타이머에서 정사원으로의 전환이 강조된다. 하지만 1993년의 지침에도 정사원을 채용할 때 당해 작업장의 파트타이머에게 우선적으로 알리고 우선적으로 채용해야 한다는 등의 규정은 있으나 유명무실했다.

<그림 1> 정사원의 균형을 고려한 파트타임 노동자의 고용관리



자료: 勞働省女性局(2000) p. 6 그림을 필자가 축약해서 재구성

파트타임에 대한 간접차별이기도 하다(酒井和子 2002: 大沢真理, 2001). 다시 말해 파트타임 노동자가 균등처우를 받을 자격에 전근, 잔업, 교대근무가 포함되어 있다는 것은 가족책임에서 자유로운 노동자만이 인간다운 생활이 가능한 수준의 임금과 고용안정의 대상이 될 수 있다는 사고방식을 시사한다.

IV. 개정제도의 핵심내용⁷⁾과 목표

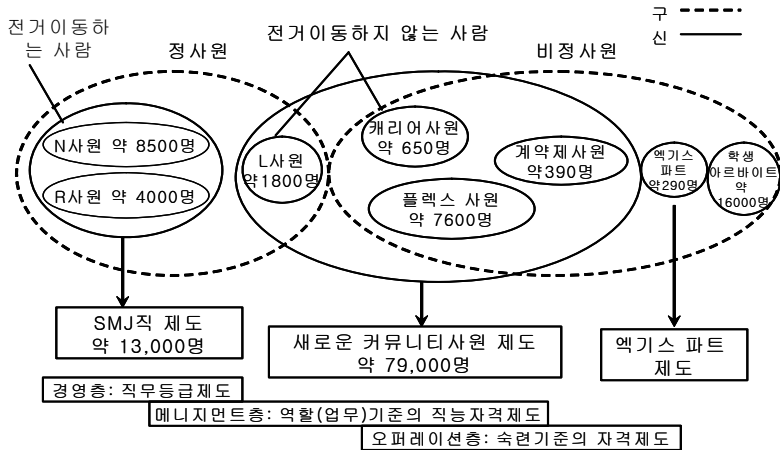
개정제도의 핵심내용은 ‘사원구분 기준 변경’과 ‘사원구분에 따른 승진상한선 변경’이라는 두 가지로 요약할 수 있다. 이에 대해 차례로 검토하고 S1사의 사례를 통해 GMS 기업들이 제도개정을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지 살펴보겠다.

1. 사원구분 기준 변경

G1사와 G2사의 개정제도의 기본적인 틀이 유사하므로 G1사의 제도를 중심으로

7) G1사 및 G2사의 개정제도에 관한 상세한 내용소개는 勞働政策研究·研修機構(2005)를 참조하시오

<그림 2> G1사의 사원구분 변화



자료: G1사 인사부

로 사원구분 기준이 어떻게 변화했는지 살펴보자. <그림 2>에서 무엇보다 눈에 띄는 것은 제도개정을 통해 정사원/비정사원 구분이 없어지고 전근범위에 따른 사원구분이 생겼다는 것이다. 즉 제도개정 전에는 종업원이 크게 정사원과 비정사원으로 구분되고 정사원은 전근범위를 기준으로 내셔널(N) 사원, 리저널(R) 사원, 로컬(L) 사원으로, 비정사원은 노동시간, 임금지불방식 등에 따라 캐리어 사원, 플렉스 사원, 계약제사원, 엑시스 파트, 학생 아르바이트로 나뉘어 있었다. 그러나 개정제도에서는 이 복잡한 사원구분이 전근범위라는 단일기준으로 N사원, R사원, 커뮤니티(C)사원으로 축약되었다. 이 과정에서 정사원의 범주 중 전거(轉居)를 동반하는 전근을 하지 않는 사원(이하 비전거사원)인 L사원 1,800여 명(여성 1,650여 명)이 파트타임이라고 칭해졌던 캐리어 사원 및 플렉스 사원과 통합되어 C사원이 되었다. 그리고 약제사 등 일부 전문적 직종에 해당하는 엑시스 파트와 학생 아르바이트가 잔여적 범주로 분류되고 있다.

8) 주거지 이동을 동반하는 전근을 하지 않는 종업원이라는 의미를 나타내기 위해 연구자가 만든 말로서, 일본에서 비전거사원이라는 용어가 사용되는 것은 아니다.

2002년부터 도입된 G2사의 제도가 G1사와 다른 것은 사원구분의 기준으로 전근여부와 더불어 노동시간의 길이를 함께 사용하는 것이다. 전근, 즉 점포이동을 하지 않는 파트타이머인 액티브 캡, 전근은 하지 않으나 풀타이머인 캐리어 캡, 전근을 하는 풀타이머인 제너럴 캡의 세 범주가 종업원구분의 기본범주다. 이에 약제사, 컴퓨터 프로그램 관리 등 전문적 직무에 종사하는 프로페셔널 캡이 더해진다. 즉 G1사의 커뮤니티 사원이 G2사에서는 노동시간에 따라 액티브 캡과 캐리어 캡으로 나누어져 있는 것이다.

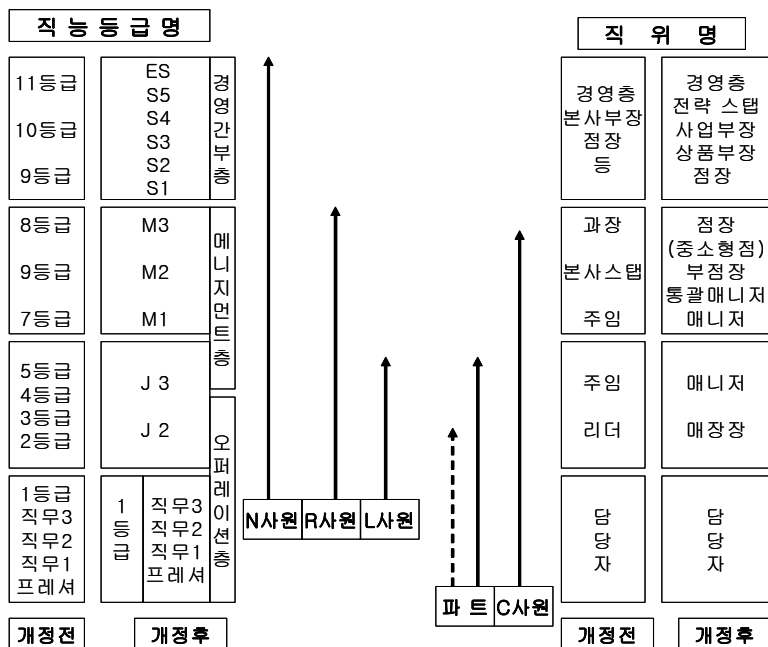
그런데 제도개정 이전에도 비정사원이라는 범주가 제도적 명칭으로 존재한 적이 없다는 점에 주목할 필요가 있다. 예를 들어 G1사의 취업규칙은 정사원, 계약제 사원, 캐리어 사원, 플렉스 사원, 아르바이트의 취업규칙으로 나누어 있었다. S1사의 취업규칙도 정사원의 것과 스토어 사원(파트타이머)의 것으로 나누어 있다. 즉 정사원·비정사원이라는 분류범주는 제도적 명칭이 아니라 기업이 종업원에게 적용하는 처우의 차이를 나타내는 관습적 명칭, 기업이 종업원을 구분하는 실질적 분류범주로 사용된 것이다. 제도개정 이후도 기업 및 노동조합에서 정사원으로 지칭하는 것은 전거사원만이다.

2. 사원구분에 따른 승진상한선의 변화

G1사의 자격제도를 제도 개정 전후로 비교한 <그림 3>을 살펴보면 제도개정을 통해 비전거사원의 승진상한이 크게 달라졌음을 알 수 있다. 즉 이전에는 정사원이라 하더라도 L사원의 경우 매장책임자인 주임 이상으로는 승진할 수 없었다. 캐리어 및 플렉스 등의 파트타이머의 경우 1998년까지는 담당자를 벗어날 수 없었다. 1999년 파트타이머 주임제도가 도입되기는 했지만 파트타이머 주임은 소형 점포에 국한된 이야기였고 중형 및 대형매장의 경우 실질적으로는 주임보좌역이며 매장 내 라인책임자인 리더가 승진상한이었다. 그러나 두 범주를 통합하여 탄생한 C사원의 경우 중소점포의 점장으로까지 승진할 수 있게 되었다. R사원의 경우도 승진상한이 과장에서 중소점포의 점장으로 바뀌었지만 큰 변화는 아니며 N사원의 경우 변화가 전혀 없다.

1994년부터 현재도를 도입한 S1사의 경우 전근범위를 기준으로 종업원을 N,

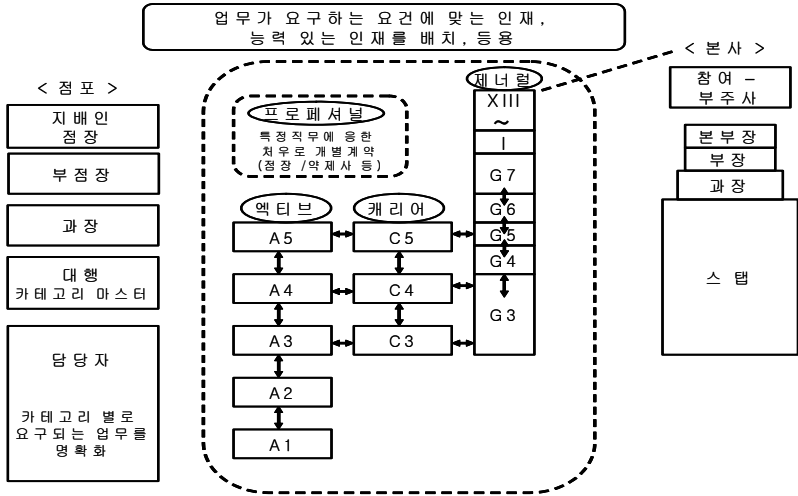
<그림 3> G1사 자격제도의 개정 전후 비교



자료: G1 인사부에서 제공받은 자료를 토대로 연구자 작성, 파트타이머는 1998년까지는 리더까지만 승격할 수 있었으므로 점선으로 표시했다.

A, S사원으로 나누는데 이중 정사원으로 칭해지는 것은 N, A사원만이다. N사원은 S1사의 점포가 있는 어디에라도 점포이동을 하고 A사원은 더 좁은 범위에서 이동을 한다. 그러나 S1사의 점포는 대부분 1개 현에 집중해 있으므로 N사원의 전근범위는 G1, G2사에 비해 매우 좁다. S사원은 다시 노동시간과 점포이동여부를 기준으로 액기스 파트, 파트너, 헬퍼로 나뉜다. 파트너 사원은 주당 6시간 30분 이상, 주5일 이상 근무하는 종업원이며, 헬퍼는 1일 6시간 미만 노동하는 종업원이다. S1사의 사원구분에서 특별한 주목을 요하는 범주는 다중적 의미에서 유연한 노동자인 액기스 파트다. 액기스 파트는 노동시간이 1일 7시간 30분으로 정사원보다 30분 짧지만 야간근무를 포함하여 근무시간대 이동이 있을 뿐 아니라 N, A사원과 마찬가지로 관리적 업무를 담당한다. 또 전거를 동반하지 않는 범위

<그림 4> G2사의 개정자격제도



자료: G2사 인사부

내에서의 점포이동도 한다. S1사에서 N사원은 최고경영층까지, A사원 및 엑기스 파트는 점장까지, 파트너 사원은 부문 매니저 하의 시간대 책임자인 치프까지 승진할 수 있다.

<그림 4>는 G2사의 개정 자격제도를 제시한 것인데 G1사의 개정제도와 거의 차이가 없다. 다만 G1사 C사원이 중소점포의 점장까지 승진할 수 있는 것에 비해 G2사에서는 과장까지만 승진할 수 있는 것은 두 기업이 소유하고 있는 점포규모의 차이 때문이다. 즉 G1사는 GMS기업이기는 하지만 SM 점포도 일부 소유하고 있는 반면 G2사는 GMS 점포만을 소유하고 있다. G1사의 중소형점포는 바로 SM 점포를 말하는 것이다. 따라서 GMS 점포에 국한한다면 G1사와 G2사 모두 파트타임은 과장/통괄매니저까지 승진할 수 있다.

G1사 인사부가 작성한, 본 연구자가 변형하기 이전의 개정자격제도의 그림에서는, J2 이상의 등급에서는 N, R, C사원을 하나의 블록으로 통합하여 제시하고 있는데, 마찬가지로 G2사에서도 3등급 이상에서는 사원 구분 간 상호 전환이 용이하다는 것을 강조하고 있다. G2사는 자사의 개정인사관리제도를 CAP제도로

명명하고 있다. 인사책임자의 설명에 따르면, The Contract of All Partners의 이니셜을 따서 만든 이 제도의 이름은, 의상에 따라 모자를 바꾸어 쓰듯이 종업원들이 자신의 라이프 사이클에 따라 자유롭게 사원구분을 변경할 수 있다는 점을 강조하기 위해서 만들었다고 한다. 그러나 후술하는 바와 같이 실제로는 사원 구분 간 전환이 그리 용이하지 않다.

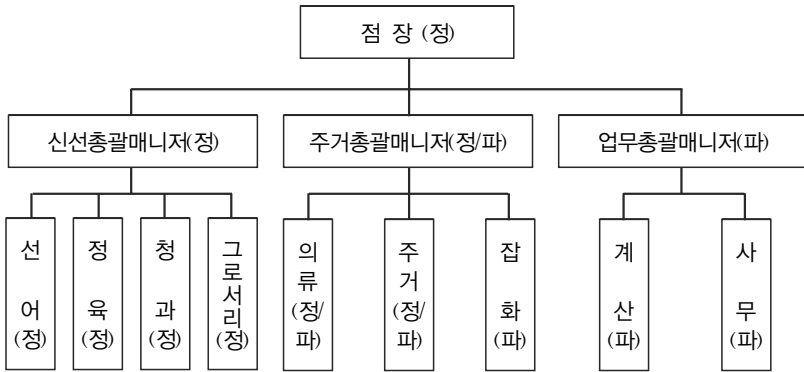
이상에서 살펴본 바와 같이 개정인사제도의 핵심 목표는 비전거 정사원을 파트타임으로 만들고 파트타임어의 승진상한을 확장하여 기간노동력화를 극대화하는 것이다. 이러한 인사제도개정을 통해 G1사는 장기근속으로 업무능력이 축적된 I사원과 파트타임어가 사원구분에 따른 승진제한 때문에 상위직급의 업무를 수행할 수 없어 능력을 낭비하게 되는 문제를 해결할 수 있게 되었다. 또 후술하는 바와 같이 상당한 수준의 인건비 절감도 가능하게 되었다.

3. S1사를 통해 본 개정제도의 실행결과

이제 S1사의 사례를 통해 GMS기업들의 개정제도가 지향하는 노동력 운용방식 및 실행결과를 살펴보자. S1사의 표준점포 조직도 및 매장 책임자의 고용형태를 제시한 <그림 5>에서 가장 주목되는 특징은 파트타임어의 적극적 활용, 즉 기간노동력화이다. S1사의 ‘표준점포운영방침’에 따르면 점장과 신선매장 이외의 매장책임자(부문 매니저)는 기본적으로 파트타임어(엑기스 파트)로 하도록 되어 있다. 단 의류와 주거 부문매니저 및 주거 통괄매니저의 경우 파트타임어와 정사원을 혼합하도록 하고 있는 것은, 활발한 점포이동을 통해 매장운영의 유연성을 극대화하기 위해서다. 또 파트타임어에게 담당하도록 하고 있는 업무통괄 매니저는 부점장 역할로서 상담, 트러블 해소 등 점포 내의 파트타임어에 관한 전반적인 관리업무를 담당한다. 사실 파트타임어를 이렇게까지 적극적으로 활용하고 있는 슈퍼마켓 기업은 현재로서는 S1사 이외에는 없다고 해도 과언이 아니다. 2003년 8월 현재, 엑기스 파트 통괄 매니저의 수는 전점포수의 2/3, 부문 매니저는 점포수의 3.2배, 엑기스 파트 중 부문 매니저 이상의 직위(점장, 통괄매니저, 부문매니저)에 있는 사람의 비율이 42.1%로 현재의 인사관리제도 실시 10여년만의 ‘성과’다.

그렇다면 S1사의 엑기스 파트가 이렇게까지 기간적 노동력이 될 수 있는 이유는

<그림 5> S1사 표준점포 조직도 및 매장책임자



주: 괄호 안은 각 부문 매니저의 고용형태

자료: S1사 노조

무엇일까? S1사 엑기스 파트의 60% 이상은 결혼 및 출산을 계기로 정사에서 전환한 사람들로 이들이 관리직 엑기스 파트의 대부분을 차지한다. S1사에서는 여성정사원이 가족형성으로 전거를 동반하는 점포이동은 불가능하지만 계속 일하기를 원할 때 엑기스 파트로 전환시킨다. 전환 시에 임금은 점장의 평가에 따라 개별적으로 재조정되는데, 파트타이머가 되는 것인 만큼 절대금액에서는 하향 조정된다. 다시 말해 S1사는 여성 정사원의 가족형성을 계기로 고숙련저임금 노동자를 확보하여 기업의 이윤구조를 튼튼히 하는 것이다.¹⁰⁾ 후술하는 바와 같이 이것이야말로 GMS 기업들이 개정제도를 통해 얻고자 하는 핵심적인 성과다.

9) 그 외 부문 매니저의 하급직인 치프(시간대 책임자)의 비율은 24.8%

10) 본 연구자는 S1사에 현재의 인사제도를 도입한 인사책임자와 면담하게 되었을 때, 이러한 제도를 도입함으로써 S1사가 어느 정도의 비용절감효과를 얻을 수 있었는지를 질문했다. 이 질문에 대해 그는 버럭 화를 내며, 그런 질문을 한다면 더 이상 면담에 응할 수 없다고 응답했다. 주변의 저널리스트(일본에는 유통업 전문의 저널리스트들이 많다)들이 자신에게 “○○ 씨, 당신 정말 머리 좋아. 이론적으로도 그럴 듯해 보이고 엄청나게 돈을 벌 수 있는 방안을 생각해냈으니”라고 말하는데 그런 식으로 매도하면 곤란하다는 것이었다. 자신은 어디까지나 종업원들의 니즈(need)를 충족시킬 수 있는 노동방식을 고안했을 뿐이라는 응답과 함께.

V. 제도개정의 배경

그렇다면 GMS 기업들이 위와 같은 인사제도개정을 단행하게 된 이유는 무엇일까? 기업의 근원적 목적이 이윤추구임을 부정하지 않는다면 기업의 인사관리제도개정이 이와 긴밀히 연결되어 있을 것이라고 추정하기는 어렵지 않다. 5절에서는 금번의 인사제도개정의 배경을 기업의 이윤추구 및 이윤생산구조의 안정화라는 목적과 연결시켜 살펴보고자 한다.

1. 시장상황: GMS 업계의 위기

경제의 세계화와 장기불황 속에서 일본의 모든 기업들이 고전하고 있지만 1990년대 중반 이후 GMS업계는 일반적 상황 이상의 위기에 직면해 있다. 1960년대 이후 일본의 소매업계를 리드해온 GMS라는 업태의 존속여부가 의문시되는 상황이기 때문이다.

1953년 12월에 동경 아오야마(青山)에 기노쿠니아(紀ノ国屋)가 최초의 슈퍼마켓 점포를 연 이후, 슈퍼마켓은 날개를 단 듯 전국으로 확산되기 시작했다. <표 2>에 나타난 바와 같이 1964년에서 2002년에 이르는 약 40년간 점포수는 약 41배, 연간판매액은 약 120배나 증가했다. 동기간 소매업계 전체에서 슈퍼마켓 산업이 차지하는 비율도 판매액 기준으로는 4.7%에서 34.1%, 매장면적 기준으로는 3.4%에서 44.4%로 성장했다. 그런데 산업발생기에서 1980년대까지 일본의 슈퍼마켓 산업을 이끌어온 것은 종합슈퍼였다. 종합슈퍼는 1980년대 초반까지 슈퍼마켓 산업 전체의 성장속도보다 훨씬 빠른 속도로 성장했다. 그 결과 1970년에는 20년도 채 안 되는 역사를 가진 슈퍼마켓 기업(G2사)이 100년 역사의 백화점을 물리치고 소매업계 매출순위 1위에 '등극'하기에 이르렀다(日経流通新聞(編), 『流通経済の手引き』).

그러나 일본경제가 장기불황에 빠져든 1990년대 중반 이후 GMS 업계는 심각한 위기에 직면하게 되었다. 불황이 그 자체로 위기요인이 되기도 했지만 사실 그보다 더 심각한 문제는 슈퍼마켓 산업의 성숙으로 업태가 다양화되어 전문슈퍼¹¹⁾가 발달한 것이다. 예를 들어 1990년대 중반 이후 점차로 GMS 매장에서 가전제품

< 표 2 > 슈퍼마켓 산업의 성장추이

		주요지표	1964년	1974년	1982년	1994년	2002년
실 수	슈퍼마켓 산업	점포수(1,000점)	3.6	12.0	89	140	147
		종업자수(1,000인)	89.4	268.3	830	1,608	2,621
		연간판매액(10억 엔)	392.4	4,239.5	18,518	38,825	46,070
		매장면적(1,000m ²)	1,341.9	7,596.6	21,740	39,626	62,272
비 율	소매업계 내 슈퍼마켓 비율	점포수(%)	0.3	0.8	5.2	9.3	11.3
		종업자수(%)	2.3	5.6	13.0	21.8	31.2
		판매액(%)	4.7	12.7	19.7	27.1	34.1
		매장면적(%)	3.4	11.3	22.8	32.6	44.4
비 율	슈퍼마켓업계 내 GMS 비율	점포수(%)	8.1	8.7	6.5	1.3	1.1
		종업자수(%)	20.9	38.1	31.4	16.9	15.3
		판매액(%)	24.7	42.4	35.9	24.0	19.4
		매장면적(%)	19.4	38.8	39.6	28.8	23.9

자료: 經濟産業省, 『セルフサービス店統計表』(1964~1982), 『商業統計表』(1994~2002)

매장이 축소 또는 제거되고 있는데, 이는 전문점으로 분류되는 전자제품 양판점의 확산으로 인한 것이다. 특정 상품분야만을 취급하는 전문 슈퍼들에 비해 전문성이 떨어지는 GMS의 한계가 드러나기 시작했다.¹²⁾ 그 결과 1994년에서 2002년 사이에 종합슈퍼의 점포수는 10%, 판매액은 5% 감소한 것에 비해, 전문슈퍼인 의류수

11) 전문슈퍼는 업계 내에서는 카테고리 킬러라고 지칭되기도 한다. 종합슈퍼가 취급하는 특정상품 카테고리를 잠식한다(kill)는 의미에서 붙여진 이름으로 전문점이라고 불리기도 한다.

12) 1980년대 이후 일본의 GMS 기업들은 슈퍼마켓만으로 유지하기에는 기업의 규모가 너무 커졌다는 판단하에 다양화, 다각화, 국제화를 시도하기 시작했다. 다양화란 소매업계 내에서 슈퍼마켓 이외의 다른 업태로 진출하는 것을 말하는데 편의점 진출이 대표적인 것이다. 그 외에 디스카운트 스토어, 전문점 등에도 진출했다. 다각화란 소매업 이외의 업종에 진출하는 것을 말하는데 패밀리 레스토랑 진출이 대표적이다. 그 외에도 스포츠, 레저, 오락, 호텔, 나아가 금융, 보험 부문으로 진출했다. 국제화란 외국기업과의 제휴 및 외국에서의 상품 및 자금조달을 의미한다(建野堅誠, 2001).

퍼는 각각 2.0배, 1.8배, 주 관련 슈퍼는 각각 2.2배, 2.0배 성장하였다. 그뿐만 아니라 1997년 세계기업을 선포했던 야오항의 도산을 시작으로 2000년대에 들어서는 슈퍼마켓 업체를 리드하던 GMS 상위기업들이 연달아 도산하는 사태에까지 이르렀다.

이러한 위기상황에 직면하여 GMS업체가 취하고 있는 대응전략 중 핵심적인 부분이 식품매장의 확장과 파트타임 노동자의 기간노동력화인데 이 두 가지는 상호연결된 것이기도 하다. GMS 기업들이 식품매장을 확장하는 이유는 GMS가 취급하는 의·식·주의 상품부문 중 식품부문이 고객을 점포로 불러들이는 기능이 가장 뛰어나기 때문이다. 불황으로 소비지출이 줄어든다 하더라도 식품소비는 가장 마지막에 줄이게 되는 부분이고 이는 GMS가 고전하는 것과는 달리 SM이 불황기에도 완만하나마 성장을 유지하는 이유이기도 하다.

식품은 의류 및 주생활용품에 비해 이윤율이 낮기 때문에 1980년대까지 GMS기업들은 매출 중 식품 비중을 대체로 35% 수준에서 유지해왔다. 하지만 1990년대 들어 GMS기업들은 식품 비중을 본격적으로 높이기 시작했다. GMS업체 상위 6사는 1989년 36.1%였던 식품 비중을 1994년에 40.5%, 1999년에는 44.1%로 증가시켰다. 또 G1사의 경우 1999년에 이미 식품 비중을 50.1%로 증가시켰다(日本經濟新聞社, 『流通会社年鑑』).

식품부문의 비중증가가 파트타임 노동자의 기간노동력화와 연결되어 있는 것은 이윤율의 문제와 더불어 노동과정의 특징 때문이다. 식품부문은 비식품부문에 비해 이윤율이 낮기 때문에 상품회전율을 높이는 박리다매전략을 선택하게 되고 따라서 비식품부문보다 더 많은 양의 노동이 필요하다. 또 많은 식품상품은 판매를 위한 가공작업이 필요할 뿐 아니라 부패하기 때문에 상품의 상태에 대한 파악 및 발 빠른 대응, 판매능력이 요구된다. 따라서 식품매장의 파트타이머는 비식품매장의 파트타이머보다 상품과 관련된 더 많은 지식과 숙련을 요구받게 된다. 이런 특징이 식품슈퍼가 종합슈퍼보다 더 일찍부터 더 많은 수의 파트타이머를 사용해왔을 뿐 아니라 파트타이머의 숙련수준을 높이기 위한 방안을 적극적으로 모색해온 이유다. 업계의 생존 자체가 의문시되는 사태에 직면하여 GMS 기업들은 이제 SM기업 수준 또는 그 이상의 수준으로 파트타이머를 기간노동력화하는 것으로 기업의 생존을 확보하고자 하는 것이다.

<표 3> G1 주식회사 여성 정사원의
연령세대별 사원구분별 분포(1999. 9월 현재)

(단위: %)

	N 사원	R 사원	L 사원	합계
합계	21.8	37.1	41.1	100.0
20대 이하	18.5	28.1	15.8	62.4
30대	2.8	6.6	13.3	22.7
40대	0.4	2.1	6.4	8.8
50대	0.1	0.3	5.7	6.1

자료: G1사 노동조합

2. 비전거(非轉居) 정사원의 비용부담

4절에서 검토한 바와 같이 개정 제도의 핵심 목적은 비전거 정사원을 파트타임으로 전환시키고 파트타임어의 기간노동력화를 극대화하는 것이다. 기업은 왜 이들을 파트타임으로 전환시켜야 했을까? 전술한 바와 같이 비전거사원은 단위 매장의 책임자(주임) 이상으로는 승진할 수 없었다. 그런데 사례기업들이 상정하는 입사 후 주임으로의 승진기한은 고졸사원이 5년에서 7년, 대졸 사원이 3년에서 5년 사이다. 현실적으로 고졸의 여성정사원이 주임으로 승진하는 기간은 이보다 훨씬 길지만 비식품부문의 대졸 사원이라면 2년 정도에 주임으로 승진하는 것도 놀랍지 않다. 어쨌든 고졸이든 대졸이든 20대 중반 또는 후반, 늦어도 30대 초반에는 주임으로 승진하는 셈인데, 이 경우 그 사원이 비전거사원이라면 정년이 될 때까지 30년 정도의 기간 동안 주임업무를 담당하게 된다. 1999년부터 파트타임 주임제도가 도입된 상황에서 기업은 이들이 같은 업무를 담당하는 파트타임어에 비해 ‘지나치게’ 높은 임금비용을 기업에게 부담시킨다고 판단하게 된 것이다.

그렇다면 기업이 부담으로 느끼고 있었던 정사원의 규모는 어느 정도였을까? 비전거사원의 90% 이상이 여성 정사원이므로 <표 3>에는 여성 정사원의 수치만을 제시했다. <표 3>을 보면 비전거사원은 전체 여성 정사원의 25.3%에 이른다. 그런데 문제는 이 25.3%에 국한되지 않는다. 20대 이하의 N, R 사원이 퇴직 때까지 N, R 사원은 아니기 때문이다. <표 3>을 보면 N사원과 R사원은 80%

정도가 20대 이하인데 이들은 대부분 대졸이다.¹³⁾ 따라서 이들이 20대 후반까지 주임으로 승진한 후 결혼 또는 출산으로 I사원으로 사원구분을 전환하여 퇴직 시까지 근무하게 된다면 그들은 주임으로 30년 이상 일하게 될 것이다.

이런 점은 여성 정사원의 자격등급별 분포에서도 마찬가지로 확인된다. 1999년 말 현재 여성 정사원의 49.7%가 담당자 또는 리더(부주임) 직무를 담당하는 4등급¹⁴⁾이고 주임 직무를 담당하는 5, 6등급은 각각 38.6%와 3.2%다. 30-50대의 여성정사원이 40% 가까이 되는데도 과장(통괄매니저)급인 7등급 이상인 사람의 비율은 1%를 약간 넘는 정도일 뿐이다.

기업이 여성 정사원을 부담으로 느끼는 것은 승진상환의 문제만이 아니다. 기업의 또 다른 부담은 일가족 양립지원제도 사용자의 급증이다. “기업의 사회적 책임”의 일환으로 노동자의 가족책임을 보장해야 한다는 사회적 분위기 속에서 대부분의 슈퍼마켓기업들은 다양한 양립지원제도를 설치하고 있다¹⁵⁾. 그러나 1990년대 후반까지 대다수 기업에서 육아휴직을 제외한 여타 제도들은 전시용의 성격이 짙었고 사용실적은 미미했다.¹⁶⁾ 하지만 저출산 문제에 대한 사회적 인식이 심화, 확산되면서 1999년부터는 가족친화적 기업에 대한 표창제도가 실시되었고, 「차세대육성법」의 실시에 따라 2005년 4월부터는 종업원 301인 이상 기업은 종업원의 일·가족양립을 지원하기 위한 행동계획을 수립하여 정부에 보고해야 한다.

G1사의 경우 1990년대 후반까지 10여 명에 지나지 않았던 육아단축근무자가

13) G1사는 1990년대 중반 이후 신규 채용 시 원칙적으로 I사원 선택을 허용하지 않아왔다.

14) 대졸사원의 경우 채용 시 4등급으로 채용하게 되는데 1990년대 중반 이후 대졸여성정사원 채용이 확대되었기 때문에 특히 4등급의 비율이 높게 나타난 것이다.

15) 양립지원제도 중 가장 효과가 높은 제도라 할 수 있는 단시간근무제도의 경우 1996년에 이미 500인 이상 사업체의 31.9%가 도입하고 있었으며 그 비율은 2002년에 81.9%로 증가했다(「女性雇用管理基本調査」). GMS 대기업들의 경우 거의 대부분이 1990년대 중반 경까지는 이 제도를 도입했다.

16) 필자가 1999년에 면접한 GMS 기업의 한 여성정사원은 1998년부터 육아단축근무 중이었는데 자신이 육아휴직을 끝내고 복직하면서 육아단축근무를 사용하겠다고 했을 때 노조간부는 물론이고 인사부 직원조차 그 제도에 대해 제대로 알고 있지 못했고 단축근무가 가능한지 알아보겠다고 응답했다고 말했다.

2003년에는 99인으로 증가했으며 2005년에는 160명에 이르렀다. 2005년 단축근무기간도 자녀가 만 6세가 될 때까지로 늘었다. 육아휴직 사용자도 2003년의 45명에서 2005년에는 93명으로 배증했다. 게다가 육아 및 개호 등 개인적, 가족적 사정으로 인해 전근 대상에서 제외될 수 있는 전근금지제도(1회에 3년, 3회까지 사용가능)가 신설되어 2005년에 452명이 사용했다. 육아단축근무를 신청하는 여성정사원을 설득(?)해 파트타이머로 전환시키는 사례가 없는 것은 아니지만, 그것이 노동자의 권리라는 인식이 확산되어가는 사회 전반의 분위기 속에서 기업이 이에 저항하는 것은 한계가 있었다.

3. 종업원 통합 위기

전근범위에 따른 승진제한의 문제는 비용부담 차원에서 끝나지 않기 때문에 더 큰 문제를 야기한다. 무엇보다 기업은 종업원에 대한 통합위기를 겪게 된다. 통합위기에는 먼저 여성정사원들의 의욕저하 문제가 있다. 슈퍼마켓 기업의 기혼 여성 노동자에 대한 金英(2001)의 조사에 따르면 기혼여성정사원은 승진·승격가능성, 업무량과 비교한 임금수준, 직장의 장래성, 교육기회, 가정과의 양립가능성의 순으로 불만이 높다. 직장가 가정의 이중부담으로 인한 건강 저해 문제도 심각하게 제기되었다. 고용안정은 보장되지만 회사원으로서의 장래가 보이지 않는 상황에서 회사생활에 의욕적이기는 쉽지 않다. 본 연구자가 만나온 수십 명의 기혼여성 정사원들이, 정사원 신분을 유지하고자 하는 이유는, “힘들다고 해서 지금 그만두면 파트 일자리밖에 없는데 파트는 임금이 너무 낮다”는 것이었다. 가족의 생활수준 향상을 위해 그리고 자기 삶의 독립성을 위해 정사원으로 계속 일하고 싶은 기혼여성들에게 현재의 어려움을 견디게 하는 힘은 미래에 대한 희망이 아니라 파트타이머의 저임금이다.

기업이 통합위기를 겪는 종업원은 여성정사원만이 아니다. 사실상 통합위기의 본령은 파트타이머다. 여성정사원의 경우 위로 올라갈 전망이 없다 하더라도 고임금이라는 잃을 것이 있다. 그러나 그나마도 잃을 것이 없는 파트타이머에 대한 기업의 통제는 한계가 있을 수밖에 없다. 金英의 조사에서 파트타이머의 불만사항은 단연 승진·승격의 가능성이 없다는 것과 업무량에 비해 임금수준이

너무 낮다는 것이었다. 또 노동시간이 길수록 자신이 하는 일에 비해 부당하게 대우받고 있다는 인식이 강하다. 교대근무를 제외하면 장기근속의 장시간 파트타임어들과 별로 다를 바 없는 I사원의 노동방식은 파트타임어들의 저임금을 더욱 두드러지게 만든다. 여기에 양립지원제도를 사용하는 정사원이란도 있으면 파트타임어들의 상대적 박탈감은 극에 달한다.

그런데 노동시간과 근속이 긴 파트타임어야말로 일선점포를 움직이는 원동력이다. 그녀들은 업무경험이 풍부할 뿐 아니라 점포와 지역의 특성을 가장 잘 알고 있는 사람들이다. 신입사원이 들어오면 OJT를 담당하고, 공식적인 직위가 있든 없든 주임의 보좌역을 수행하며 매장을 운영하는 핵심인력이다. 하지만 그녀들의 임금은 자신들이 교육시키는 신입사원보다도 낮고 기업 조직 속에서 그녀들의 위치는 최말단의 기간제노동자다. 아무리 “우리 집 애보다도 어린테”라고 생각하거나 “나는 이제 늙었고 젊은 사람들은 이제부터 꽃 필 사람들이니까 젊은 사람들을 받쳐주는 것도 좋지 않을까” 생각하면 자신을 위로해도 현실의 임금격차는 너무 크다.

파트타임 노동자의 숙련수준이 높아질수록 확대되는 직무보상격차, 이런 상황에서 발생하게 되는 것이 틈새권력이라고도 할 만한 ‘작업장 내 비공식 권력’¹⁷⁾이다. 즉 슈퍼마켓 점포에서는 장기근속의 숙련 파트타임어를 중심으로 소집단이 형성되어 있는데, 이 소집단은 기업의 공식적인 통제에 저항하는 역할을 한다. 비공식적 권력과 관련하여 가장 핵심적인 문제는 기업이 그것을 전면적으로 부정하거나 해체할 수 없다는 점에 있다. 슈퍼마켓 기업이란 저임금고숙련 노동자인 파트타임어가 유지시켜가는 것이라는 것을 관리자들도 잘 알고 있기 때문이다. 파트타임어 소집단과의 관계를 원만하게 풀어나가지 못하고 심각한 대립을 빚는 매장 주임들은 인사이동 시기가 아니어도 점포를 이동할 수 있다. “기업은 누가 기업에 돈 벌어주는지 잘 알고 있기 때문에” 저임금의 고숙련 노동자들이 퇴직하는 것보다는 차라리 정사원이 퇴직하는 것이 낫다는 것이 관리자들의 솔직한 심경이다.

파트타임어들의 비공식 권력의 크기는 기간노동력화의 수준과 비례하는 경향

17) 비공식 권력에 대한 상세한 내용은 김순영(2007)을 참조하십시오.

이 있다. 담당직무와 처우의 격차가 비공식권력의 중요한 토대 중 하나이기 때문이다. 그런데 파트타임어의 기간노동력화가 비공식권력의 성장을 동반하는 것이 라면 저임금 노동자의 기간노동력화를 통한 이윤확보라는 기업의 의도는 원만히 전개되지 않을 수 있다. 따라서 기업은 적어도 파트타임어들의 비공식 권력이 기업의 공식통제 자체를 위협하지 않는 선에서 공존하게 할 수 있는 방안을 찾아야만 한다. 이런 상황에서 임금비용절감과 기간노동력화라는 두 마리 토끼를 쫓기 위한 슈퍼마켓 기업들의 대응책은 파트타임 노동자에 대한 “제한적 내부화”¹⁸⁾로 요약될 수 있다.

제한적 내부화란 파트타임어에게도 임금 및 직위 면에서 상승 가능성을 제공해 기업에 정착하게 하는 인사제도를 말하는데, 상승하더라도 정사원에 비해 차등적 처우가 적용되기 때문에 ‘제한적’ 내부화다. 1980년대 이후 정도의 차이는 있지만 대부분의 슈퍼마켓 기업들이 제한적 내부화 장치들을 설치했다. 제한적 내부화를 통해 비공식 권력을 통제할 수 있는 것은 공식통제라인이 파트타임어에 대한 평가권한을 가지게 되기 때문이다. 즉 정사원과 마찬가지로 파트타임어도 승격하기 위해서는 시험(필기, 실기)과 더불어 인사과과점수가 중요하기 때문에 상승을 원하는 파트타임어는 상사의 통제를 받아들일 수밖에 없다.

파트타임어의 승진·승격사다리 개수가 늘어났다는 점에서 이번의 제도개정은 제한적 내부화의 확대라고 할 수 있다. 하지만 승진해도 여전히 같은 업무를 담당하는 정사원에 비해 처우가 열악하다면 기업은 파트타임어의 비공식 권력을 통제하는데 또 다시 한계에 직면할 수밖에 없다. 기업이 제도개정을 통해 파트타임어에 대한 제한적 내부화를 확대하고자 한 이유도 여기에 있다. 기존의 제한적 내부화 장치는 파트타임어에게 주임까지의 상승가능성을 열어놓았지만 정사원과 파트타임어의 임금격차는 여전히 컸고 정사원과 파트타임어의 임금격차는 직급이 상승할 수록 커지는 구조였다. 따라서 관리직 파트타임어에 대한 기업의 통제능력은 제한될 수밖에 없었고 파트타임어의 비공식 권력과 공존할 수밖에 없었다.

기업이 비용절감을 위해 파트타임어의 기간노동력화를 일층 진전시켜 일선점포의 매장을 파트타임어에게 맡기겠다고 판단하게 되었을 때 비공식 권력의

18) 제한적 내부화에 관한 상세한 내용은 김순영(2005)를 참조하시오.

문제는 더 크게 대두하게 된다. 게다가 G1사의 경우 1990년대 후반 일부의 파트타임어가 기업 외부의 진보적 노동조합에 가입하고자 시도한 일조차 있었다. 이 때문에 기업은 제도개정을 통해 제한적 내부화의 폭을 대폭 확대하여 파트타임어에 대한 포섭강화를 시도한 것이다. 하지만 개정제도하에서도 파트타임어에 대한 내부화의 성격은 ‘제한적’이다. 제도개정을 통해 파트타임어는 이전에는 담당할 수 없었던 점장 직책까지 맡을 수 있게 되었지만, 제도개정 전에 그 직무를 담당했던 노동자(정사원)가 받았던 임금보다 더 낮은 임금을 받으며 그 직무를 수행하게 되었기 때문이다. 이에 대해서는 6절에서 상술하겠다.

4. 파트타임 노동시장의 변화

제도개정의 배경 중 마지막으로 거론할 요인은 파트타임 노동시장의 변화다. 파트타임 노동시장의 변화 내용은 두 가지로 요약될 수 있는데 첫째는 파트타임 노동시장의 다양화이며 둘째는 기혼여성의 취업압박 강화다.

먼저, 파트타임 노동시장의 다양화란 불황의 영향으로 강요된 프리터, 중장년의 남성실업자 등이 파트타임 노동시장으로 유입되고 있는 현상을 말한다. 20-24세 연령층 중 정규직의 비율이 1992년에는 남녀 모두 60% 정도였으나 2001년에는 여성 40% 정도, 남성은 45% 정도로 감소했다(平成14年版 女性労働白書, 39). 신규졸업자의 취직내정상황의 추이를 보면, 고졸의 경우 1997년 3월 최종취직결정률이 여성은 98.1%, 남성은 98.9%였던 것이 2004년 3월 졸업의 경우 각각 94.9%와 96.8%로 저하했다(厚生労働省「高校新卒者就職内定状況等調査」). 동기간 대졸의 경우 각각 92.2% 및 95.6%에서 93.2% 및 93.0%로 변화했다(厚生労働省・文部科学省「大學等卒業内定者就職内定状況等調査」). 또 1994년에서 2004년간 평사원급 노동자 중 파트타임어의 비율은 남성은 0.9%에서 2.5%로, 여성은 28.1%에서 32.6%로 증가했다(「労働力調査」). 절대규모에 있어서 남녀는 여전히 비교할 바가 아니지만 남성 파트의 증가속도가 눈부시다.

이런 통계수치는 시간적으로 약간 지체되어 일선점포에서도 나타난다. 지방 중도시의 교외점포인 G1 점포의 경우 1999년 여름에 실시한 1차 점포조사 시에는 일반인 파트타임어 중 남성 및 청년 파트타임어는 일체 없었다. 그러나 2005년

여름의 3차 조사에서는 청년 프리타가 10% 정도에 이르는 것으로 조사되었다. 심지어 이전 직장에서 관리직이었던 중년의 남성 실직자가 파트타이머가 들어와 여러 가지 부적응 증세를 보이고 있었다.

파트타임 노동시장의 다양화 현상에서 기업이 특히 주목하는 것은 청년 파트타이머의 증가다. 임금만 저하될 뿐 이전에 정사원 신분의 노동자가 하던 노동방식 그대로 일해야 하는 것이 개정제도를 통해 새로 태어나는 파트타이머의 존재이기 때문에 사실 기업은 중년의 기혼여성 파트타이머보다 내부노동시장에서 거절당한 청년노동자들을 기대하고 있다. 그리고 S1사는 2003년부터 정기채용 시 고졸 엑기스 파트를 채용하기 시작했다.

두 번째로 기혼여성의 취업압박 강화는 남성노동자들의 취업상황이 악화된 것에서 연유한 것으로, 남성배우자의 부양능력이 약화되어 기혼여성들이 임금소득활동을 해야 할 필요성이 증가한 것을 말한다. 일선 점포에서 이 현상은 20대, 30대의 기혼여성 파트타이머의 증가로도, 노동시간을 연장하려는 파트타이머들의 증가로도 표출된다. 또 파트타이머 채용에 지원하는 사람들도 늘어나고 있다. 이전과 달리 기업은 이제 파트타이머에 대해서도 고를 수 있기 때문에 2000년대 들어서는 파트타이머의 채용연령제한이 공식적, 비공식적으로 거론된다. 또 파트타이머의 승진심사에 연령제한이 두어지거나 암묵적인 연령차별이 행해지기도 한다.

VI. 개정제도의 한계와 젠더적 함의

1. 고용형태에 따른 분절은 제거되었는가

개정제도의 한계는 무엇보다도 고용형태에 따른 시장분절이 근본적으로는 제거되지 않았다는 점이다. 개정제도에 있어서도 고용형태는 여전히 기업 내 지위와 처우를 결정하는 기준으로 작동하고 있으며, 고용형태 간의 전환도 상호적이지 않다. <표 4>는 사례기업의 사원구분에 따른 처우제도 및 노동조건을 정리한 것이다. G2사의 프로페셔널 캡 및 G1사의 엑기스 파트는 학생 및 전문적 업무

<표 4> 사원구분별 임금지급형태 및 노동방식

기업	사원구분	임금형태	보너스	퇴직금	계약기간	교대근무	이동 ²⁾	노동시간 ³⁾
G1	N사원	일급월급	5개월	○	×	○	◎	F
	R사원	일급월급	5개월	○	×	○	○	F
	C사원 ¹⁾	일급월급 /시간급 /시간급	4개월 /2개월 /1개월	×	1년 /6개월 /6개월	○ /○ /×	△ × ×	F /F · P / P
G2	G캡	일급월급	4개월	○	×	○	◎	F
	C캡	일급월급 (실질연봉제)	4개월	×	1년	○	×	F
	A캡	시간급	4개월	×	1년	×	×	P
S1	N사원	일급월급	4.5개월	○	×	○	○	F
	A사원	일급월급	4.5개월	○	×	○	○	F
	E파트	일급월급	2개월	×	1년	○	△	P(F)
	파트너	시간급	1개월	×	1년	×	×	P
	헬퍼	시간급	1개월	×	1년	×	×	P

1) G1사 C사원의 노동조건은 매니지먼트층, 매장장(賣場長), 담당자로 나누어 표기했다.

2) ◎는 전국이동, ○는 2,3개 현 이내 이동, △는 전거를 동반하지 않는 이동

3) F는 풀타임, P는 파트타임, 노동시간에서 파트타임이란 주당노동시간이 정사원의 노동시간보다 1시간이라도 짧은 것. S1사의 액기스 파트는 소정노동시간이 1일 7시간 30분으로 정사원보다 30분 짧지만 실제로는 차이가 없기 때문에 P(F)로 표시했다.

담당자이므로 표에서 제외했다. 정사원과 비정사원의 구분을 제거했다는 기업 측의 주장에도 불구하고, <표 4>를 보면 사례기업의 노동자는 여전히 크게 두 집단으로 나누어지는 것을 알 수 있다. 즉 기간의 정함이 없는 고용계약을 하며 고임금을 받는 노동자(전거사원)와 단기간의 고용계약을 반복갱신하며 저임금을 받는 노동자(비전거사원)로 나누어진다. 당연히 기간제 노동자에게 임금비용의 10%를 넘는다는 퇴직금은 없다. 총노동비용의 8%에 달하는 제반 기업복지(大沢, 2006)에서 제외되는 것도 물론이다. 다시 말해 비전거사원은 차별적인 처우를 받는 노동자인 비정사원이다.

물론 비전거사원 중 일부, 즉 G1사 C사원 매니지먼트층(J3에서 M3까지)과 G2사

의 C값, S1사 엑기스 파트는 ‘전형적’ 파트타임에 비해 다소 높은 임금보상을 받는다. 그러나 그들은 정사와 마찬가지로 관리직 업무를 담당한다. 그뿐만 아니라 전거를 동반하지 않는 범위 내에서 이동하며 주말과 야간을 포함하는 전면적인 교대근무를 한다. 또 노동시간에서도 실질적으로는 정사와 차이가 없다. 따라서 개정제도가 정사와 같은 방식으로 일하는 파트타임에게 제공하는 처우는 정사와 같은 처우가 아니라 파트타임에 대한 기존의 처우보다 개선된 처우라고 평가할 수 있을 것이다.

또 다른 문제는 고용형태 간의 ‘원활한’ 상호전환이 얼마나 가능할 것인가이다. 정사에서 파트타임으로 전환하는 것은 연중 언제라도 가능하지만 파트타임에서 정사로 전환하는 것은 연간 1, 2회(S1사 2회, G1사, G2사 1회)에 국한된다. 기업의 입장에서는 저비용의 파트타임을 고비용의 정사로 받아들이는데 신중할 수밖에 없을 것이다. 게다가 이미 파트타임이 관리직 노동자로서 정사와 다를 바 없는 노동방식으로 일하고 있는 상황이라면 기업이 그 전환을 받아들일 필요성은 더욱 낮아질 것이다.

비전거사원의 대다수를 차지하는 기혼여성의 입장에서 전근부담을 받아들이는 것이 결코 간단한 문제는 아니다. 일본처럼 가족책임이 여성에게 전담되는 사회에서 전거사원의 노동방식과 가족책임을 병행하는 것이 용이하지 않기 때문이다.¹⁹⁾ 한때 세간의 주목을 모았던 G1사의 “여성점장 만들기” 프로젝트가 실패로 돌아간 것도 본질적으로는 같은 이유 때문이다. 회사는 적극적으로 여성점장 만들기를 시도했으나 여성점장의 수가 늘어나지 않을 뿐 아니라 그나마 지속하는 여성들은 대부분 싱글이다.

2. 균등처우는 얼마나 균등한가?

개정제도에 대해 기업이 강조하는 것은 노동방식에 따른 균등처우의 확립이다.

19) 본 연구자가 면접한 한 관리직 여성사원은 중년이 되도록 정규직으로 계속 일할 수 있었던 비결이 무엇이었느냐는 질문에 “이혼했기 때문이죠”라고 답했다. 같은 슈퍼마켓의 정사원이었던 그녀의 전남편은 일찍 퇴근하더라도 부인이 귀가하여 저녁식사를 마련해줄 때까지 앉아서 기다리는 사람이었다.

G1사는 자격과 직위가 같다면 N사원의 임금을 100으로 했을 때 R사원의 임금은 95, C사원 매니저먼트층의 임금은 85가 되도록 설계했다고 밝히고 있다. S1사 엑기스 파트의 임금은 정사원의 80% 선에서 설계되고 있는데 “20%는 전근부담에 대한 보상”이라고 한다. 정말로 개정제도하에서 정사원은 전근부담에 대한 15~20%의 ‘합리적’ 보상만을 받는 것일까?

2003년 8월 현재 S1사의 정사원임금은 직무급이 80%, 연령급이 20%로 구성되는데 직무급도 만 35세까지(전체 정사원의 55% 정도)는 연령에 따라 달라진다. 정사원의 고졸 초임급과 엑기스 파트의 초임급은 거의 차이가 없다. 하지만 신입 사원인 정사원과 달리 엑기스 파트는 이미 상당한 경력자이며 엑기스 파트의 60%를 차지하는 전직 정사원의 경우 엑기스 파트로 전환할 때 임금이 하향조정된다. 정사원과 엑기스 파트 모두 근속과 직급 상승에 따라 임금이 상승하는데, 부문 매니저부터는 직위가 같을 때 기본급과 직위수당을 합한 월례임금의 격차가 20% 정도가 되도록 임금이 설계되어 있다.

그러나 이것은 월례임금에 국한된 이야기일 뿐 두 집단이 기업으로부터 받는 경제적 보상 전체의 차이가 20% 수준으로 제한되는 것은 아니다. <표 3>에 제시한 바와 같이 S1사의 엑기스 파트는 퇴직금이 없고 상여금도 절반 이하다. 주택수당, 가족수당 등에서도 제외되며 그 밖의 기업복지 적용에서도 차이가 크다. 이 때문에 직위가 같을 때 퇴직금 등을 제외하고도 “엑기스 파트가 받는 것은 정사원의 60~65% 정도”다. 또 직급이 상승한다고 해서 고용형태에 따른 임금격차가 축소된다고 판단하기도 어렵다. 예를 들어 S1사의 어느 엑기스 파트 점장(정사원에서 전환, 50대, 점장으로 세 번째 점포)의 연봉은 정사원 점장의 연봉 중 최하위 금액보다 27% 낮다. 그런데 그녀가 운영하는 점포는 S1사의 점포 중에서도 중상 정도의 규모이기 때문에 같은 규모의 점포를 운영하는 정사원 점장과 비교하면 그 격차는 40%로 벌어진다(비율은 연간임금액으로 필자 계산).

15%로 제시된 G1사의 매니저먼트층의 고용형태별 임금격차에도 퇴직금과 기업복지는 포함되지 않은 것이다. 그뿐만 아니라 그 임금은 이전에 같은 자격, 직위에 해당했던 L사원 임금보다 저하된 것이다. 파트가 되고 싶지 않다고 저항하는 전직 L사원들에게 G1사는 현재의 L사원에 한해 퇴직금을 보장하고, 3년의 유예기간 동안 매니저먼트 층으로 승격하면 현재의 임금이 유지될 수 있다고

약속했다. 승격하지 못하면 임금이 저하된다는 것은 I사원 J직의 임금보다 C사원 J직의 임금이 더 낮다는 것이다. 다시 말해 G1시는 하급관리직 노동자의 임금을 이전보다 저하시킴으로써 고용형태에 따른 처우균형을 기하고 있는 것이다.

그런데 이런 비교에서 유의할 또 다른 점은 그것이 대다수 파트타이머에 관한 이야기라 아니라는 점이다. 이전 정사원을 제외한다면 8만 여명의 C사원 중 매니저 지먼트층은 0.1%에도 미치지 못하는 예외적 존재다. 제도전환 1년간 이전 파트타이머 중 M1등급으로 승격한 사람은 2005년 2월에 발령을 받은 8인, J3로 승격한 사람은 130인이다. 제도도입 후 10년이 가까운 2003년 8월 현재 S1사 파트타이머 중 엑기스 파트가 차지하는 비율은 12.6%, 그중 부문 매니저 이상의 직위에 있는 사람의 비율은 42.1%로 전체 파트타이머의 5% 정도²⁰⁾인데 이들은 대부분은 전직 여성정사원이다.

그렇다면 개정제도가 대다수 파트타이머의 처우에는 어떤 변화를 가져왔을까? C사원 오퍼레이션층(J1-J2)의 시간급은 지역에 따라 달라지므로 G1점포의 사례를 통해 검토해보겠다. G1사 파트타이머의 시간급은 기본시급+지역급+자격급+부문급+평가급+직위급+요일·시간대가급으로 구성되고 여기에 통근수당이 추간된다. 연2회 인사고과를 통해 정해지는 평가급은 축적되지 않는다.

1999년에서 2006년까지 G점포에서 J1층(프레셔에서 직무3까지)의 시간급은 지역급이 2002년에 10엔, 2006년에 20엔 증가하고 2002,3년경 요일·시간대가급이 감소된 것 외에는 아무런 변화가 없다.²¹⁾

제도개정을 통해 생겨난 층인 J2층의 임금은 캐리어 사원²²⁾의 임금과 비교하는

20) 통팔매니저 이상은 엑기스 파트 중 7.2%, 전체 파트타이머 중 1% 미만.

21) G1점포의 요일·시간대가급은 월·토요일의 8-17시를 기본시간대로 하여 5~7시 220엔, 7~8시 200엔, 17~20시는 200엔, 20~22시 300엔, 그리고 일요일, 축일은 200엔이었던 것이 17~20시 100엔, 20~22시는 150엔, 22시 이후는 시간급의 25%(심야노동), 일요일과 공휴일은 150엔으로 감소되었다.

22) 캐리어 사원은 인력난이 심각하던 버블경제시기에 집중적으로 채용하여 1990년에는 2,500명 정도(동년 정사원의 규모는 10,000명 정도)까지 증가했으나 1994년부터 채용을 중단해 2004년 2월의 제도전환 시에는 650인 정도로 감소했으며 대다수가 3개의 자격(레귤러, 엑기스 파트, 마스터) 중 가장 높은 자격인 캐리어 마스터(1999년 90%)였다.

것이 적절하다. C사원 J2등급의 노동방식은 전면적인 교대 근무를 조건으로 한다는 점, 그리고 주임보좌역인 리더 또는 매장장이 될 것을 요구받는다라는 점에서 이전 캐리어 사원의 노동방식과 비슷하다. 때문에 2004년 제도전환 시 캐리어 사원들은 전원 J2로 전환되었다. 두 집단 간의 차이는 캐리어 사원은 1일 8시간, 연간 1920시간 노동(1년 단위의 변형근로)하는 풀타임 파트타임이었지만 C사원 J2등급은 원칙적으로 월 150시간 미만의 단시간 계약이 가능하다는 것이다. 하지만 실제로는 J2등급은 대부분 풀타임 계약이다.²³⁾

캐리어 사원은 교대근무를 조건으로 하기 때문에 요일·시간대가급이 없는 반면 기본시간급은 플렉스 사원보다 훨씬 높았고 부문에 상관없이 자격등급에 따라 결정되었다. 또 노조원이므로 임금은 매년 노사협의를 통해 본사 차원에서 결정되었다. 1999년 G1 점포 캐리어 마스터의 시간급은 1,100엔으로 월례임금은 17~18만 엔(소정내임금), 여기에 보너스 3.3개월분(여름 1.3개월, 겨울 2개월)을 합하면 연간임금은 260~270만 엔 정도였다. 이와 같은 캐리어 마스터의 임금은 제반 수당을 제외한 사원 4등급의 연간임금²⁴⁾보다 20% 정도 낮고 플렉스 사원 리더의 연간임금보다는 30-35% 정도 높은 수준이었다.²⁵⁾

제도개정 후 G1점포에서 리더인 C사원 J2등급의 시간급은 매장에 따라 차이가 있지만 평가급이 최고라고 가정할 때 1,000엔 정도(리더 수당 포함, 비식품부문 960엔—식품개서 1,040엔)다. 따라서 하루 8시간, 월 160시간 노동한다고 가정할 때 보너스 1개월분과 요일·시간대가급을 합하면 J2 리더의 연간임금은 210~220만 엔 정도다. 이 금액은 리더인 플렉스 사원이 1일 8시간 노동한다고 가정했을

23) 제도적으로는 J3도 하루 6시간 이상 근무하는 것으로 되어 있으나 전원(G1사 전체) 풀타임이다.

24) 이전 인사제도에 있어서 정사원 등급 중 캐리어 마스터와 비슷한 등급은 리더 또는 담당자급인 정사원 4등급이다. 담당직무를 근거로 비교해도 그렇고 캐리어 마스터가 정사원으로 전환될 때도 4등급으로 전환했다.

25) 임금비교는 각 집단의 임금액을 토대로 본 연구자가 계산. 캐리어 사원의 임금은 단협을 통해 매년 조금씩 인상되기 때문에 2004년의 제도전환 시에는 연간소득이 300만 엔에 가까웠을 것으로 추측된다. 2001년에만 캐리어 마스터의 연간임금액은 34,000엔 정도(시간급은 14엔) 인상되었다.

때(실제로는 플렉스 사원은 월 149시간까지만 가능) 요일·시간대기급을 합해서 받을 수 있었던 임금보다 다소 높지만 캐리어 마스터의 임금보다는 하락한 것이다. 이런 문제를 해결하기 위해 G1사는 2006년부터 J2는 일급월급으로 전환할 수 있도록 제도를 수정했다. J2 등급 파트타임어가 임금지급형태를 시간급에서 일급월급으로 변환할 경우 임금액은 다소 상승한다. 보너스 개월수가 증가하기 때문이다. 하지만 이전의 캐리어 마스터 수준까지는 되지 않는다. 그리고 일급월급으로의 전환은 전거를 동반하지 않는 점포이동을 조건으로 한다.

이상에서 검토한 바와 같이 개정제도에서의 ‘정사원과의 균형을 고려한 처우’는 대다수 파트타임어와는 무관한 것일 뿐 아니라 같은 직무를 더 낮은 처우를 받는 노동자가 수행하도록 설계되어 있다.

3. 누가 사원구분을 변경하는가?

그렇다면 사원구분을 변경하여 처우저하의 대상이 되는 것은 누구인가? 전거를 동반하는 전근을 하지 않는 종업원은 정사원으로 인정하지 않는 것을 골자로 하는 제도개정으로 G1사의 L사원 중 파트타임어적 취급을 받는 C사원으로 이동한 종업원 1800인 중 91.7%(1650명)가 여성정사원이다. 그녀들은 파트가 되고 싶지 않다며 저항했지만,²⁶⁾ 파트가 될 수밖에 없었다. 그 결과 제도전환 이전에 35% 수준이었던 정사원 중 여성비는 20%(N사원 11.7%, R사원 30.0%)로 하락했다. S1사의 엑기스 파트 중 60%가 전직 여성정사원이며 G2사의 캐리어 캡도 물론 마찬가지다.

S1사에서 “엑기스 파트에서 N, A사원으로 전환하는 사람 중 여성은 거의 없으며 주로 청년과 남성이 중심”이다. 2004년 1년간 S1사에서 N, A사원에서 엑기스 파트로 전환한 사람 17명 중 여성은 13명, 엑기스 파트에서 N, A사원으로 전환한 33명 중 여성은 0명이다. 이런 현실이 우연은 아니다. S1사의 목표 가설은 “정사원

26) 개정제도에 대한 정사원의 반응이 어떠했느냐는 필자의 질문에 대해, 인사부장에서 점포의 L사원에 이르기까지 응답의 제1성은 “우리가 파트가 되는 거예요?”였다는 것이었다.

=남성=N, A사원=통괄매니저 이상을 담당, 파트=여성=스토어 사원= 각 부분 담당”이기 때문이다(정사원 중 여성 11.4%). 2003년까지는 거의 없었던 엑기스 파트에서 N, A사원으로의 전환이 2004년에 33명이나 있었던 이유는 2003년부터 정기채용 시 고졸 엑기스 파트를 채용하기 시작했기 때문이다.

제도개정 2년 후에 만난 G1사의 전직 여성정사원들은 연구자에게 승격의사가 없음을 선언했다. 승격시험을 보러 가지 않으면 시말서를 써야 하기 때문에 시험장에는 가지만 아무런 준비 없이 가서 앉아 있다 오는 것이며 전직 I사원인 여성노동자의 적어도 절반 이상이 그런 선택을 하고 있다고 한다. G1점포의 I사원은 대부분 기혼여성이고 미혼여성의 경우 노부모와 동거하는 중년여성이다. 그녀들이 승격을 거부하는 이유는 무엇보다 “매니저먼트층이 되면 재량노동²⁷⁾이 되어 노동시간이라는 개념이 없어지고 노동 강도가 너무 강해지기 때문에 가족이 있는 자신들로서는 감당할 수 없는 일”이라는 것이다. “애초에 I사원을 선택할 때 다른 선택이 불가능하니까 그 선택을 한 것이고, 제도가 바뀌었다고 해서 우리 상황이 바뀌는 것은 아니”라는 점을 강조했다. 결국 그녀들은 지금까지의 직책인 부문 매니저(주임) 직책을 유지할 것이고 임금은 저하할 것이다.

또 개정제도는 파트타이머도 업무능력에 따라 승진·승격할 수 있음을 강조하고 있지만 사실 인사책임자 및 노조간부들과의 면접조사에 따르면 기업이 매니저먼트 층으로 승진·승격할 것으로 상정하는 파트타이머는 중년의 주부 파트타이머가 아니다. G1사의 경우 장시간 계약(월간 149시간)은 50세까지로 연령제한이 있다. 책임 있는 직책, 관리적 노동을 수행하기 위해서는 장시간 근무가 불가피하다는 점을 생각하면 이 연령제한은 개정제도가 겨냥하는 대상이 주부 파트타이머가 아님을 시사한다. 이 논문의 사례기업은 아니지만 같은 맥락의 제도개정을 한 한 GMS 기업의 점포에서 면접한 파트타이머들은 50대 초반의 유능한 파트타이머 한 사람이 승진시험에서 두 번이나 탈락했는데 탈락 사유가 연령제한²⁸⁾이라며

27) 제도적으로는 1년 단위의 변경근로를 하는 것이지만 매상실적에 대한 책임 등 때문에 실질적으로는 재량노동이 된다. S1사의 노조 간부가 부문 매니저는 재량노동이므로 잔업수당이 없다고 말한 것도 같은 맥락이다.

28) 이 기업에서 연령제한은 공식적으로는 공표되지 않는다. 때문에 그녀들의 주장은 그럴 거면 연령제한을 공표하라는 건데 그것은 파트타이머들의 반발을 야기할 수 있기

공분했다. 또 사례기업의 중장년 파트타임어머들은 개정 제도하에서 정사원 상사의 권한이 더 강화되었음을 지적하고 승진대상이 되는 파트타임어머들은 젊은 사람들 이거나 상사 말을 잘 듣는 사람들이라고 불만을 토로했다.²⁹⁾

VII. 결론

지금까지 고용형태가 아닌 노동방식에 따른 처우를 표방하는 일본 슈퍼마켓 기업의 인사관리제도에 대해 검토했다. 의욕과 능력이 있다면 파트타임어도 관리직으로 승진할 수 있게 된 것은 고용형태의 신분성을 약화시키는 것임에 틀림없다. 그러나 이 논문의 분석결과에 따르면 개정제도하의 균등처우는 매우 제한적인 것이다. 여전히 남아 있는 고용형태에 따른 처우격차의 문제 외에도 같은 직무를 더 낮은 처우를 받는 노동자가 수행하도록 설계되었기 때문이다. 그뿐만 아니라 SI사의 사례가 시사하듯, 소위 주부파트타임어 출신의 파트타임어가 아니라 가족형성으로 사원구분을 전환할 수밖에 없게 된 전직 여성사원이 관리직 파트타임어의 대다수를 채우게 될 가능성을 우려하지 않을 수 없다.

“고용형태가 아니라 노동방식을 기준으로 한 처우”라는 슬로건은 누구도 부정할 수 없는 합리성과 공정성을 지닌 듯하다. 그러나 성별분업이 규범을 넘어 제도로 구축되어 있는 일본에서, 인사발령장을 받고 다음날로 홋카이도에서 오키나와로 날아갈 수 있는 노동자는 누구인가? “여성의 총파트화로 기업을 구하자”로 요약될 수 있을 개정제도는 ‘고용형태의 신분성’을 약화시켰다기보다 고용형태의 이면에 존재하던 ‘젠더의 신분성’을 전면적으로 드러내고 강화시키는 제도에 지나지 않는다. 또한 개정제도는 남성생계부양자모델이 지배하는 노동시장에서 동일의무·동일임금론에 입각해 추구될 수 있는 공정성의 한계를 웅변한다. 즉 남녀 노동자 모두가 일과 가족생활을 양립시킬 수 있는 인간다운 삶의 방식을

때문에 기업 측으로서는 쉽지 않은 선택이다.

29) 이에 대한 불만 때문에 GI 점포의 파트타임어 일부가 문제제기를 하기 위해 몇 차례 비공개 회합을 가진 바가 있으나 공식적인 문제제기는 하지 못하고 불발로 끝났다.

추구할 수 있게 하는 대신, 노동력 사용에 관한 전권(全權)을 기업에 양도하지 않는 노동자에 대한 처벌을 강화하는 ‘하향평준화로서의 공정성’이 바로 그것이다. 인사제도 개정으로 다수의 여성 정사원을 파트타이머로 전환시킨 G1사는 2006년 12월에 정사원의 정년을 만 60세에서 65세로 연장했다.

(2007년 1월 3일 접수, 2007년 2월 21일 채택)

□ 주요용어

고용형태, 젠더, 균등처우, 인사관리제도, 남성생계부양자모델, 슈퍼마켓 기업

□ 참고문헌

總務庁統計局. 『勞働力調査』各年版

總務庁統計局. 『勞働力調査特別調査』各年版

21世紀職業財団. 『女性労働白書』各年版

日本經濟新聞社. 『流通經濟の手引き』各年版

經濟産業省. 『商業統計表』各年版

厚生勞働省. 2003. 『平成15年 パートタイマーの実体: パートタイム労働者総合実體調査』.

勞働省女性局. 2000. 『パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告, 通常の労働者との均衡を考慮したパートタイム労働者の雇用管理のための考え方の整理について』.

김성희. 2007. 『우리은행 사례, 정규직화의 새로운 가능성인가, 차별의 고착화인가』. 민주노동당 토론회 자료집

김순영. 2004. 『일본의 젠더시스템과 파트타임 노동: 슈퍼마켓 산업을 중심으로』. 서울대 박사학위논문

_____. 2005. 『파트타임 노동자의 기간노동력화와 기업의 젠더 정치: 일본의 슈퍼마켓 산업을 중심으로』. 《경제와사회》, 제66호, 256~286쪽.

_____. 2006. 『종합슈퍼 기업의 비정규 노동 노무관리에 관한 한일비교』. 《산업노동연구》, 제12권 2호, 89~125쪽.

_____. 2007. 『파트타임 노동자의 기간노동력화와 작업장의 비공식 권력』. 《한림일문학》, 제11집, 63~99쪽.

- 박선영. 1997. 「파트타임 노동과 균등대우의 원칙: 일본에서의 파트타임 노동에 관한 법률학적 논의를 중심으로」. 《산업노동연구》, 제3권 1호, 169~193쪽.
- 안주엽 등. 2002. 「비정규근로의 실태와 정책과제 III」. 한국노동연구원.
- 建野賢誠. 2001. “スーパーの日本的展開とマーケティング.” 마케팅연구史研究会(2001). 「日本流通産業史: 日本的マーケティングの展開」. 同文館出版株式会社.
- 金 英. 2001. 「女性のライフサイクルとパートタイム労働」. ZenSen同盟(刊).
- 大沢真理. 1997. “パートタイム労働と均等待遇原則: 経済的アプローチ.” 日本労働法学会(刊). 《日本労働法学会誌》, 90号.
- 大沢真理. 1997. “パートタイム労働と均等待遇原則: 経済的アプローチ.” 《日本労働法学会誌》, 90号.
- 大沢真理. 2006. “社会的排除の装置と化した生活保障システム: 「男性稼ぎ主」型の逆機能”(未刊行).
- 大沢真知子. 1993. 「経済変化と女性労働」. 日本経済評論社.
- 本多淳亮. 1996. 「企業社會と労働者」. 大阪經濟法科大學出版部.
- 本田一成. 2004. 「職場のパートタイマー: 基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ」. 労働政策研究・研修機構.
- 水町勇一郎. 1997. 「パート労働の法律政策」. 有斐閣.
- 熊沢誠. 1997. 「能力主義と企業社會」. 岩波新書.
- 伊田廣行. 1998. “日本のパートタイム労働の特徴とその劣悪状況の原因分析.” 『大阪經大論集』, Vol. 49, No. 5.
- 酒井和子. 2002. “厚生労働省のパートタイム労働研究会中間報告をどう見るか.” 『賃金と社會保障』, No. 1322.
- 淺倉むつ子. 1996. “パートタイム労働と均等待遇原則(上)(下).” 『労働法律旬報』, No. 1385, 1387.
- 労働政策研究・研修機構. 2005. 「パートタイマーと正社員の均衡処遇: 総合スーパー労使の事例から」.

characteristics of the present objects, unlike the imagination which is the capacity to make present the absent objects. The *pa-sang-ryok* connotes the iconoclastic capacity to destroy the ideological effects of real images, contrary to the imagination which designates the inner epistemological capacity of the cognitive subject. The fundamental experience of the *pa-sang-ryok* is the violent awakening from the appearance, the illusion and the wishes. On the basis of this *pa-sang-ryok*, Benjamin founded his unique method in various fields including literary criticism, translation, writing and the philosophy of history. And this method is composed of the dialectics of destruction and construction. Firstly, this method aims at destroying the organic totality and the beautiful appearance of an object. Secondly, it tries to collect the fragments resulting from the destruction in the ruin. Lastly, it strives to organize the fragments to make a new constellation or configuration. We have shown the two main origins of this method, one being the Tikkun which is an important motif of the kabbalistic myth of Isaac Luria, and the other being the principle of montage which is the main technique of the avant-guard in the 20st century's art. This article examines the signification of the concept of *pa-sang-ryok* that we have reconstructed from the theory of Benjamin in the field of the sociology of culture.

Keywords: destructive character, *pa-sang-ryok*, tikkun, montage, awakening, involuntary memory, allegorical intention

Equal Treatment and Gender

An Analysis on the new Personnel Administration System of Japanese Supermarket Companies

Kim, Soon-yeong

Recently, a few Japanese key supermarket companies revised their personnel administration system advocating the equal treatment by the way of function, not by the type of employment. But this article argues that the new personnel administration system reveal the gender discrimination existing behind the type

of employment. Under the new personnel administration, not only the discrimination against the type of employment maintains, but also employees gain cheaper wage than before. In addition to that, many women regular employees were converted when their companies adopted the new system. And it can be expected that women part-timer converted from the regular employee become low level administrative manager. Via this Companies succeeded in a big wage reduction. So the spirit of the new personnel administration system can be summarized to that “By converting all women employees to part-timer, we will save our company”.

Furthermore, this kind of the revised personnel administration system reveals the limit of the fairness in the labor market ruled by the male breadwinner model. Namely, the fairness is the ‘downward equalization’ to punish the employees with the family responsibility and to compensate the employees to transfer the full authority to use their labor power.

Keywords: gender, the type of employment, equal treatment, personnel administration system, male breadwinner model, Japanese supermarket company.

Firm Size or Work Arrangements?

The Determinants of Labor Market Inequality in Korea.

Jung, ECHwan

It is almost a common sense that the inequality between regular workers and irregular workers is the essence of labor market inequality in Korea today. New forms of work arrangements such as fixed-term, part-time, temporary agency workers seem to represent the ‘bad’ jobs. But it is not clear whether these new types of work are the main body of bad jobs in Korea. This is because the ‘irregular worker’ comprises not only the workers with new forms of work arrangements but those employed in small sized firms.

I analyzed the raw data of three government surveys to address this issue.