

퇴직전문가 활용을 통한 해운업 경쟁력 강화방안

A Strategy for Enhancing the Competitiveness of the
Shipping Industry by Utilizing Retired Professionals

안영균 • 고병욱 • 김병주

2020. 12.



한국해양수산개발원
KOREA MARITIME INSTITUTE

저자	안영균, 고병욱, 김병주
연구진	연구책임자 안영균 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 전문연구원 공동연구원 고병욱 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 부연구원 공동연구원 김병주 한국해양수산개발원 해운·물류연구본부 연구원
연구기간	2020. 1. 1. ~ 2020. 10. 31.
보고서 집필내역 연구책임자	안영균 연구총괄, 제1장 제1절, 제2절~제3절 일부, 제4절, 제2장 제1절~ 제2절 일부, 제3절, 제3장 제1절 일부, 제2절~제3절, 제4장 제1절 일부, 제2절~제3절, 제5장 제1절~제3절 일부, 제6장, 제7장
내부연구진	고병욱 제1장 제1절, 제2절~제3절 일부, 제2장 제1절~제2절 일부, 제5장 김병주 제3장 제1절 일부, 제4장 제1절 일부, 제5장 제1절~제3절 일부
산·학·연·정 연구자문위원	황영식 한국선주협회 부산사무소 소장 김태균 한국해양대학교 해사수송과학부 교수 이상윤 인하대학교 아태물류학부 교수 박형용 부산시청 복지정책과 법인시설지도팀장 이종호 해양수산부 해운정책과 주무관

※ 순서는 산·학·연·정 순임

발간사

최근 경향으로 빠르게 시장 원리주의가 침투하여 산업 사회에서 조기퇴직이라는 폐해가 나오고 있다. 고임금의 중장년층 전문가 퇴직으로 단기간 내에 산업비용을 절약해 경영성과를 제고하는 근시안적 사고로는 산업 경쟁력 강화라는 미션을 달성하기 어렵다.

조기퇴직인력이 보유한 전문역량을 활용한다면 장기간 불황을 겪고 있는 우리나라 해운업의 위기를 타개하는데 도움이 될 수 있다. 특히 해운업계에서 최근 전문가 활용을 통한 산업 경쟁력 강화 필요성을 주장하고 있는바 본 연구는 해운업 조기퇴직인력에 대한 실태 분석을 수행하고 퇴직전문가가 참여하는 비영리기업의 시범모델을 제시하고자 하였다.

본 연구는 노동시장의 특성과 해운업 등 일부 산업에서 관찰되는 임금 하방경직성을 설명하고, 이로 인해 발생하는 사회적 효용의 감소를 경제학의 분석 틀을 활용해 설명하였다. 근로자 전문역량에 대한 정보 비대칭성, 시장실패로 인한 외부불경제, 경기적 실업 등에 대한 이론적 고찰을 수행하고, 해운 전문가의 조기퇴직으로 인해 사회 전체적으로 효용이 감소하는 폐해가 발생하고 있음을 밝혔다.

또한 본 연구는 해운기업과 퇴직전문가를 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 조사내용은 해운업 전문인력 부족으로 인한 애로상황,

해운 퇴직전문가의 활용가치, 해운 퇴직전문가 재취업 및 활용의사 등의 항목으로 구성되어 있다. 설문조사 결과, 해운기업과 퇴직전문가 모두 전문역량을 활용하거나 제공하여 우리 해운업 경쟁력을 강화하는데 기여하고자 하는 욕구와 의지가 있는 것으로 나타났다.

뿐만 아니라 본 연구는 정책제언으로 해운 퇴직전문가들을 고용하고 해운기업에 서비스를 제공하는 비영리 기업 설립 방안을 제시하여 향후 해운 퇴직전문가 활용 정책입안에 본 보고서가 활용될 수 있을 것으로 기대된다. 본 연구에서 제시한 해운 비영리 기업은 효율적인 고용 창출원으로 활용될 수 있고, 공공서비스 제공을 통해 사회적 효용을 증진시키며, 무엇보다 해운기업이 적은 비용으로 양질의 서비스를 제공할 수 있어 해운업 경쟁력 강화를 기대할 수 있다.

향후 본 연구보고서가 우리나라 해운업의 경쟁력 강화 계획 수립과 정책 입안을 위한 자료로 활용되는 것을 기대하며 발간사를 갈음하고자 한다.

2020년 12월
한국해양수산개발원
원장 장 영 태

목차

요 약	i
-----	---

Executive Summary	xi
-------------------	----

제 1장 서 론	1
----------	---

제1절 연구 배경 및 필요성	1
-----------------	---

1. 연구배경	1
---------	---

2. 연구필요성	3
----------	---

제2절 연구목적 및 주요 내용	4
------------------	---

1. 연구목적	4
---------	---

2. 연구 주요 내용	5
-------------	---

제3절 선행연구 분석	7
-------------	---

제4절 연구수행 방법론 및 방법론의 한계	22
------------------------	----

1. 학술연구방법론	22
------------	----

2. 정책기여방법론	24
------------	----

제 2장 정보비대칭성과 해운 노동시장의 경직성	27
---------------------------	----

제1절 노동시장의 개념과 특성	27
------------------	----

1. 노동시장의 개념	27
-------------	----

2. 노동시장의 특성	29
-------------	----

제2절 시장실패와 외부불경제	31
-----------------	----

1. 시장실패	31
---------	----

2. 외부불경제	35
----------	----

제3절 실업의 종류와 우리나라 해운업의 조기퇴직	40
----------------------------	----

1. 실업의 종류	40
-----------	----

2. 우리나라 해운업의 조기퇴직	41
-------------------	----

제 3장 해운 퇴직전문가 현황파악	43
제1절 우리나라 해운산업 고용현황	43
1. 해운산업 사업체수	43
2. 해운산업 종사자수	44
제2절 우리 해운기업 구조조정 주요 사례 분석	46
1. 한진해운	46
2. 현대상선	49
3. STX Pan Ocean(현 팬오션주식회사)	53
제3절 해외 해운기업 구조조정 주요 사례 분석	58
1. CMA-CGM	58
2. 산코라인	60
 제 4장 퇴직전문가 활용 국내외 조직화 사례 조사	 63
제1절 워크넷(Work Net)- 한국 고용노동부	63
1. 도입배경	63
2. 운영내용	64
3. 운영실적 및 한계점	64
제2절 워킹 네트워크(Working Network)- 영국 Find a Job	66
1. 도입배경	66
2. 운영내용	67
3. 운영실적	69
제3절 비영리 기업- 미국 NPO	71
1. 미국의 관련법 및 NPO 정의	72
2. NPO 법인수 및 종류	73
3. 미국 NPO 창출 고용수	74
4. NPO의 사회적 효용	76
5. 미국의 비영리 사업 분류	77
 제 5장 퇴직전문가 재취업 및 해운기업 퇴직자활용 설문조사	 81
제1절 설문조사 개요	81

1. 설문조사의 목적	81
2. 설문조사 방법	82
3. 설문조사 실시	82
4. 설문조사 집계·해석	83
제2절 해운기업 퇴직전문가 활용 요구조사 결과	84
1. 조사 설계 및 응답자 특성	84
2. 인식조사	85
3. 워킹넷(Working Net) 조사	90
4. 비영리기업 조사	93
제3절 퇴직전문가 재취업 희망 요구조사 결과	97
1. 조사 설계 및 응답자 특성	97
2. 인식조사	98
3. 워킹넷(Working Net) 조사	102
4. 비영리기업 조사	105

제 6장 해운전문가 비영리 기업의 시범모델 설계 109

제1절 활용 목표 및 방향	109
1. 활용 목표	109
2. 활용 방향	111
제2절 퇴직전문가 보유역량 및 역량 활용	117
1. 퇴직전문가 개요	117
2. 퇴직전문가 보유역량	117
3. 퇴직전문가 보유역량 활용 의사	119
제3절 퇴직전문가 활용 방안	121
1. 비영리 기업 설립	121
2. 조직화 방안	123
3. 비영리기업 비전	125
제4절 재원조달 방안	126
1. 조달방안	126
2. 매칭펀드 개요	128
3. 매칭펀드 분류	130
4. 매칭펀드 조성방안	131

제 7장 해운전문가 비영리 기업의 시범모델 설계	133
제1절 해운업 퇴직전문가 활용 필요성	133
제2절 활용방안	134
1. 비영리 기업 설립	134
2. 비영리 기업 조직화 방안	136
3. 비영리 기업 설립 시 재원조달 방안	138
제3절 기대효과	141
1. 정부참여형 고용 유인	141
2. 경력자 활용 통한 인적자본 사장 방지	142
3. 고용창출 및 국가경제 신규 부가가치 창출에 기여	143
4. 전문가 Pool 구성을 통한 사회공헌의 가치 실현	144
제4절 연구의 한계와 향후 연구과제	146
1. 비영리기업 실증실험 결과 미비	146
2. 정례적 실적 관리	147
참고문헌	149
부 록	155

표목차

〈표 1-1〉 연구 배경	2
〈표 1-2〉 주요 연구내용	7
〈표 1-3〉 조기퇴직으로 인한 사회효용 증감	12
〈표 1-4〉 국내외 연구결과 검토	18
〈표 2-1〉 정보비대칭성 사례	30
〈표 2-2〉 임금 하방경직성 발생 주요 요인	33
〈표 2-3〉 실업의 종류	41
〈표 3-1〉 해운산업 사업체 수	43
〈표 3-2〉 해운산업 종사자 수	44
〈표 3-3〉 해운산업 상용종사자 수	45
〈표 3-4〉 한진그룹 발표 자구계획 안	48
〈표 3-5〉 한진해운 구조조정시 퇴직자 및 재취업자수	49
〈표 3-6〉 현대그룹 자구 방안	51
〈표 3-7〉 현대상선 구조조정시 퇴직자 및 재취업자수	53
〈표 3-8〉 STX Pan Ocean 구조조정시 퇴직자 및 재취업자수	56
〈표 3-9〉 한국 근로자 평균퇴직연령	57
〈표 3-10〉 CMA-CGM 주요 구조조정 전략	60
〈표 3-11〉 산코라인 주요 구조조정 전략	62
〈표 4-1〉 워크넷 한계점	65
〈표 4-2〉 영국 워킹 네트워크(Find a Job) 운영배경	67
〈표 4-3〉 영국 워킹 네트워크(Find a Job) 전략 및 운영내용	68
〈표 4-4〉 영국 워킹 네트워크(Find a Job) 시사점	71
〈표 4-5〉 비영리민간단체 요건	72
〈표 4-6〉 미국 노동청의 비영리기업 분류	77
〈표 4-7〉 미국 NPO 시사점	80
〈표 5-1〉 본 연구 설문조사의 목적	82
〈표 5-2〉 해운기업 응답자 특성	84
〈표 5-3〉 해운 전문가 정의	85
〈표 5-4〉 기업 설문조사: 고용인력의 전문역량과 해운 경쟁력	86
〈표 5-5〉 기업 설문조사: 해운기업의 전문 인력 부족	87

〈표 5-6〉 기업 설문조사: 해운 퇴직전문가의 활용가치	88
〈표 5-7〉 기업 설문조사: 해운 퇴직전문가의 활용의사	90
〈표 5-8〉 워킹넷(Working Net) 정의	91
〈표 5-9〉 기업 설문조사: 워킹넷 이용의사	91
〈표 5-10〉 기업 설문조사: 워킹넷을 통한 고용형태	92
〈표 5-11〉 기업 설문조사: 워킹넷 운용기관	92
〈표 5-12〉 기업 설문조사: 워킹넷 통한 채용시 월급여액 상한	93
〈표 5-13〉 비영리기업 정의	94
〈표 5-14〉 기업 설문조사: 비영리기업 이용의사	94
〈표 5-15〉 기업 설문조사: 비영리기업 위탁업무	95
〈표 5-16〉 기업 설문조사: 용선 실무교육 2시간 서비스	96
〈표 5-17〉 기업 설문조사: 컨설팅 2시간 서비스	96
〈표 5-18〉 기업 설문조사: 전문보고서 A4 1쪽 서비스	96
〈표 5-19〉 해운 퇴직전문가 응답자 특성	97
〈표 5-20〉 퇴직전문가 설문조사: 고용인력의 전문역량과 해운 경쟁력	99
〈표 5-21〉 퇴직전문가 설문조사: 해운기업의 전문 인력 부족	100
〈표 5-22〉 퇴직전문가 설문조사: 해운 퇴직전문가의 활용가치	101
〈표 5-23〉 퇴직전문가 설문조사: 해운 퇴직전문가의 역할 수행 의사	102
〈표 5-24〉 퇴직전문가 워킹넷 이용의사	103
〈표 5-25〉 퇴직전문가 설문조사: 워킹넷을 통한 고용형태	104
〈표 5-26〉 퇴직전문가 설문조사: 워킹넷 운용기관	104
〈표 5-27〉 퇴직전문가 설문조사: 워킹넷 통한 채용시 월급여액 상한	105
〈표 5-28〉 퇴직전문가 설문조사: 비영리기업 이용의사	106
〈표 5-29〉 퇴직전문가 설문조사: 비영리기업 수행업무	107
〈표 5-30〉 퇴직전문가 설문조사: 용선 실무교육 2시간 서비스	107
〈표 5-31〉 퇴직전문가 설문조사: 컨설팅 2시간 서비스	108
〈표 5-32〉 퇴직전문가 설문조사: 전문보고서 A4 1쪽 서비스	108
〈표 6-1〉 해운업 퇴직전문가 비즈니스 모델	112
〈표 6-2〉 해운업 퇴직전문가 활용 비영리기업의 설립시 수익	113
〈표 6-3〉 해운업 퇴직전문가 활용 비영리기업의 설립시 비용	115
〈표 6-4〉 우리나라 해운업 퇴직전문가 보유 역량	118
〈표 6-5〉 해운선사의 퇴직전문가 고용 시 기대효과	119
〈표 6-6〉 선행연구의 비영리 기업 정의	122
〈표 6-7〉 퇴직전문가 활용 비영리 기업의 조직화 단계	124

〈표 6-8〉 매칭펀드 개념	129
〈표 6-9〉 매칭펀드의 분류	131
〈표 7-1〉 해운업 전문역량 소실로 인한 비용	134
〈표 7-2〉 퇴직전문가 활용 비영리 기업의 조직화 단계	137
〈표 7-3〉 해운 비영리기업의 기대효과	145

그림 목차

〈그림 1-1〉 연구목적	5
〈그림 1-2〉 연구흐름도	26
〈그림 2-1〉 노동시장의 수요-공급 균형	28
〈그림 2-2〉 임금 하방경직성으로 인한 사회효용 저하	35
〈그림 3-1〉 우리나라 및 EU 주요국 퇴직연령	57
〈그림 4-1〉 영국 Find a Job의 노동의 질	70
〈그림 4-2〉 미국 NPO 고용자수	74
〈그림 4-3〉 미국 NPO 남녀 고용자수	75
〈그림 4-4〉 미국 NPO 섹터별 수입규모	76
〈그림 4-5〉 미국 NPO 전문가 Pool 구성 프로세스	79
〈그림 6-1〉 퇴직전문가 활용 시 기대효과	110
〈그림 6-2〉 퇴직전문가 활용방향 도식도	116
〈그림 6-3〉 퇴직전문가 보유역량의 중요도와 시급성	120
〈그림 6-4〉 비영리 기업 비전	126
〈그림 6-5〉 매칭펀드 구조	131
〈그림 7-1〉 정책제언: 비영리 기업 설립 및 퇴직전문가 활용	136
〈그림 7-2〉 매칭펀드 통한 비영리 기업 설립 및 퇴직전문가 활용 프로세스	140

약어 목록

※ 알파벳 순

AI (인공지능): Artificial Intelligence

ALMPs (활성화 노동시장 프로그램): Active Labour Market Programmes

BDI (볼틱건화물운임지수): Baltic-Exchange Dry Index

CGE (일반균형분석): Computable General Equilibrium

CSR (기업의 사회적 책임): Corporate Social Responsibility

FSI (전략투자기금): Fonds Strategique d'Investissement

HRCI (하우로빈슨 컨테이너선 용선지수): Howe Robinson Container Index

NPO (비영리 기업): Non-Profit Organization

OECD (경제협력개발기구): Organization for Economic Cooperation and Development

PES (공공고용서비스): Public Employment Service

PMC (기업한계비용): Private Marginal Cost

SMC (사회적한계비용): Social Marginal Cost

STEM (과학·기술·공학·수학): Science, Technology, Engineering and Maths

요약

퇴직전문가 활용을 통한 해운업 경쟁력 강화방안

1. 연구의 목적

- ▶ 본 연구는 해운 퇴직전문가 고용을 촉진함으로써 인적자본 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 정책방안을 도출하는데 목적이 있음
- ▶ 해운 퇴직전문가 활용시 조기퇴직자에게는 일자리를 제공하고 해운 기업에게는 전문지식 공유와 경험획득이 가능해지며, 인건비 부담이 큰 경력직에 대한 재고용 부담 경감이 가능함
- ▶ 이처럼 퇴직전문가 활용 시 우리나라 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있으므로, 구체적인 활용 방안을 도출·제시하고자 함

2. 연구의 방법 및 특징

1) 연구방법

- ▶ 선행연구 분석, 해외사례 조사, 경제학 이론 검토, 설문조사 등을 수행하였음
 - Woodland, Diewert and Wales, Hashimoto, Im and Kunieda 등의 GL 비용함수(GL cost function) 등 연구방법론을 고찰하고, 비자발적 실업이 일으킬 수 있는 사회적 효용 감소를 경제학 이론의 틀에서 설명하였음¹⁾²⁾³⁾
 - 영국의 구인-구직 연결 워킹 네트워크(Working Network), 미국의 비영리 기업(Non-Profit Organization·NPO) 등의 사례를 조사·검토
 - 설문조사는 무형의 것을 측정할 수 있는 척도와 우선순위를 설정하기 위한 방법론을 제공하는데, 본 연구는 퇴직자의 해운 비영리 기업으로 재취업시 역할에 대한 순위 등을 산정함

〈요약 표-1〉 해운기업 응답자 특성

전체		발송대상자수	37
		응답자수	20
평균근속년수		14.0년	
응답자수	남성	(18)	90.0%
	여성	(2)	10.0%
해운기업 규모별	대기업	(13)	65.0%
	중소·중견기업	(6)	30.0%
	미응답	(1)	5.0%

1) Woodland(2004)

2) Diewert and Wales(1987)

3) Hashimoto, Im and Kunieda(2020)

해운기업 종류 (중복선택)	선사	(20)	83.3%
	해운 부대산업	(4)	16.7%
주력사업별 (중복선택)	컨테이너	(10)	50.0%
	건화물	(8)	40.0%
	유조선	(2)	10.0%
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅	(8)	40.0%
	해사 관련 업무	(6)	30.0%
	연구·조사	(1)	5.0%
	기획·재무·총무	(5)	25.0%

〈요약 표-2〉 퇴직전문가 응답자 특성

전체		발송대상자수	15
		응답자수	13
평균근속년수		22.3년	
해운기업 규모별	대기업	(6)	46.1%
	중소·중견기업	(7)	53.9%
해운기업 종류 (중복선택)	선사	(13)	100.0%
	해운 부대산업	(0)	-
주력사업별 (중복선택)	컨테이너	(2)	15.4%
	건화물	(7)	53.8%
	유조선	(4)	30.8%
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅	(9)	69.2%
	해사 관련 업무	(1)	7.7%
	연구·조사	(2)	15.4%
	기획·재무·총무	(1)	7.7%

2) 연구의 특징

- ▶ 해운업에서 경력단절이 가져오는 근로자 후생손실(Utility Loss)과 기업 효용감소(Profit Maximization Problem) 등에 대한 경제학적 이론 틀을 제시함
 - 기업 대부분이 현실에서 자본 스톡이 고정되어 있는 반면, 노동 스톡은 임금 변동에 따라 수시로 변화하므로 가변요소로 간주해야 함

- 중간재의 경우 시장 수급에 의해 가격이 유연하게 조정되지만, 반면 노동력에 대한 임금은 하방경직성 등이 존재하므로 변화하기 어렵고 이로 인해 효율이 극대화 되지 못하고 있음을 보여줌
- ▶ 본 연구는 해운기업 및 해운 퇴직전문가 요구조사를 위해 해운기업 12개사 37명과 퇴직전문가 15명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시함
 - 표본은 해운기업 규모, 해운기업 주력사업, 응답자 직급 등에 따른 할당을 실시함
 - 조사내용은 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 주는지 여부, 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족으로 인한 어려움, 해운 퇴직전문가의 활용가치 등의 항목으로 구성되어 있음
 - 설문조사 결과, 퇴직전문가와 해운기업 모두 퇴직전문가가 보유한 전문역량을 활용하여 우리나라 해운업 경쟁력을 강화하는데 기여하고자 하는 욕구와 의지가 있음
- ▶ 구체적 정책방안으로 해운 퇴직전문가들을 고용하고 해운업계에 서비스를 제공하는 비영리기업 설립 방안을 제시하였으며, 비영리기업의 중장기 조직화 방안을 도출·제시하였음
 - 조직은 운영에 따른 경험을 통해 지속적으로 성장해 가는 것이므로, 본 연구는 해운업 퇴직전문가를 활용하는 비영리 기업의 성장 단계를 시기별로 구분하여 살펴보고, 각 시기별로 조직화 방안을 제시함
 - 이외 재원 조달 방안으로 수익자 부담의 원칙에 따라 자금을 조달할 수 있는 매칭펀드 방안 등을 검토·제시

〈요약 표-3〉 해운업 비영리 기업의 조직화 단계

	1) 창업단계 2) 성장단계 3) 발전단계 4) 성숙단계			
	Start-up Seed	Survival Establishment	Growth Establishment	Maturity
정의	• 비영리 기업 설립	• 사업개시 • 퇴직전문가 Pool 구성 • 퇴직전문가와 해운기업 매칭 작업	• 이익창출 확대 • 운영시스템 안정화 • 해운기업의 이용도 확대	• 해운기업 경영 실적 개선 등 해운 경쟁력 강화 가시화
단계별 조직화 과제	• 워킹 네트워크 구축 통한 구인-구직 연결성 제고 • 기업 비전, 전략 등 수립 • 적합한 퇴직 전문가 확보 • 퇴직전문가 고용 해운기업 확보	• 사업인가, 자본 확충 • 퇴직전문가 활용 본격화 • 수익창출 확대	• 퇴직전문가 서비스 제공 증대 • 비영리기업 제공 서비스 확장 • 이윤 유보 및 경영안정화 • 제공 서비스 실적 증대	• 사후 평가 시 해운 경쟁력 강화에 기여 (=선사 경영 실적 개선 등)

3. 연구 결과

1) 연구 결과 요약

- ▶ 본 보고서의 제2장에서는 노동시장의 특성과 해운업 등 일부 산업에서 관찰되는 임금 하방경직성을 설명하고, 이로 인해 발생하는 사회적 효용의 감소를 경제학의 분석 틀을 활용해 설명함
 - 근로자 전문역량에 대한 정보비대칭성, 시장실패로 인한 외부불경제, 경기적 실업 등을 검토·분석하였음
- ▶ 본 보고서의 제3장에서는 해운업 위기를 초래한 주요 요인을 분석

하고 국내외 해운기업 구조조정 주요 사례를 제시함

- 한진해운, 현대상선, STX Pan Ocean, CMA CGM 등의 퇴직 규모, 퇴직 연령, 재취업자 비율 등을 조사·소개하였음

▶ 제4장에서는 한국의 워크넷(Work Net), 영국의 구인-구직 연결 워킹 네트워크(Working Network), 미국의 비영리 기업(Non-Profit Organization·NPO) 사례를 조사·검토하고 시사점을 도출하였음

- 한국은 고용노동부의 워크넷이 있지만 퇴직전문가를 대상으로 하기보다 일반적인 실업자를 대상으로 하고, 전 산업을 대상으로 해 특정산업을 집중적으로 지원하기 어려우며, 산업 경쟁력 강화 수단으로 사용되는 산업정책이라기 보다 사회적 취약계층의 자립을 지원하는 복지정책에 가까움

- 영국은 정부 주도형, 경력자 주력형 구인-구직 매칭시스템을 통해 「평생 근로의 기회」를 모토로 퇴직전문가의 계승 가능한 (transferable) 전문역량을 활용하고 있음

- 미국 NPO들은 퇴직자를 포함한 전문가 Pool을 구성하고, 산업에서 전문 역량을 필요로 할 때 NPO에 소속된 전문가가 서비스를 제공하는 시스템이 갖추어져 있음

- NPO는 효율적인 고용 창출원으로 활용될 수 있으며, 일반적인 수익 추구형 기업 대비 적은 금액을 사용하면서 공공서비스 제공 등을 통해 사회적 효용을 증진시키고 있음

▶ 제5장에서는 해운기업의 퇴직자 활용 요구조사를 위해 해운기업에 종사하는 37명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 또한 해운 퇴직전문가의 재취업 희망 요구조사를 위해 해운기업에 종사했던 15명을 대상으로 설문조사를 실시함

- 해운기업 대상 설문 조사내용은 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 주는지 여부, 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족으로 인한 어려움, 해운 퇴직전문가의 활용가치, 해운 퇴직전문가 재고용 및 활용 의사 등의 항목으로 구성되어 있음
- 해운 퇴직전문가 대상 설문 조사내용은 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 주는지 여부, 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족으로 인한 어려움, 해운 퇴직전문가의 활용가치, 해운 퇴직전문가로서의 역할수행 의사 등의 항목으로 구성되어 있음
- ▶ 제6장에서는 퇴직전문가 활용을 해운업 경쟁력 강화와 연계시키는 구체적인 방안을 도출·제시함
- 17명의 해운 퇴직전문가를 대상으로 인터뷰를 수행하고, 퇴직전문가가 보유하고 있는 전문역량 실태를 파악함
- 퇴직전문가 보유 전문역량을 파악한 이후 14개사의 해운 선사를 대상으로 다시 인터뷰를 수행하고, 퇴직전문가 보유 전문역량에 대한 중요도·시급성을 산정해 정책우선순위를 도출함
- 이후 본 연구는 Jeannine and Jennifer가 제시한 비영리 기업의 조직화 단계를 활용하여 퇴직전문가 활용 해운 비영리 기업의 조직화 단계를 구상·제시하였음⁴⁾

2) 정책대안 제시내용 및 정책화 활동

- ▶ 본 연구에서 제시하는 「퇴직전문가 활용 비영리 기업」의 정책 활용도를 제고하기 위해 주요 선사·퇴직전문가 참석 업무협의회를 개최해 비영리 기업 설립 필요성, 설립에 필요한 요소, 비전, 기대효과

4) Jeannine and Jennifer(2010)

등에 대한 의견을 수렴하였음

- ▶ 해양수산부와 상·하반기 2회에 걸쳐 ‘퇴직전문가 활용을 통한 해운업 경쟁력 강화 방안’ 워킹그룹 회의를 개최하고, 퇴직전문가 수요 전망, 활용 분야 등에 대한 실무적 논의를 진행함
 - 해양수산부는 퇴직전문가 활용을 통해 우리나라 해운기업들이 장기적인 시각에서 전문성을 토대로 하는 업무처리를 보다 강화할 필요가 있다고 판단하며, 본 연구에서 제시하는 「퇴직전문가 활용 비영리 기업」을 활용할 필요가 있다는데 공감함
- ▶ 우리나라 선사들이 회원사로 있는 한국선주협회 주관 선사 간담회를 개최하고, 선사의 퇴직전문가 활용 의사를 확인함
 - 대다수의 선사들이 퇴직 전문가 활용 시에 비용 절감, 전문역량 강화 등이 가능할 것으로 전망했으며, 이를 통해 궁극적으로 우리나라 해운업 경쟁력을 강화할 수 있을 것으로 기대하고 있음
 - 한국선주협회는 해운업만을 대상으로 집중적으로 구인-구직을 연결하는 해운업 워킹 네트워크(Working Network) 구축 시 서버 제공 의사 등이 있음
- ▶ 본 연구는 퇴직전문가의 전문역량 활용을 위한 해운 비영리 기업의 「조직화 방안」을 구체적으로 구상·제시하였음

3) 정책적 기여 등 기대효과

- ▶ 본 연구는 산·학·연·정 수시 커뮤니케이션을 통해 진행되었으며, 본 연구에서 제시한 해운 비영리 기업 설립을 통해 우리 해운업의 건전한 발전을 도모하고 우리 해운 재건에 기여할 수 있음

- ▶ 해운 비영리 기업은 효율적인 고용 창출원으로 활용될 수 있으며, 본 연구는 경제학적 이론 틀을 사용해 비영리 기업이 사회적 효용을 증진시킬 수 있음을 정책당국에 제시함으로써 한국해양수산개발원이 국책연구기관으로서 정책 지원 기능을 제고하는 데 기여할 것으로 기대됨

〈요약 표-4〉 해운 비영리기업의 기대효과

구분	기대효과
정부지원형 참여 성장	<ul style="list-style-type: none"> • 정부가 구인-구직 매칭 웹사이트 직접 운영 • 기업이나 근로자들의 적극적 참여를 통해 고용을 유인하고, • 궁극적으로 전문 인력이 적재적소 배치되도록 하여 국가경제 성장 도모 • 정부참여형 고용 유인
인적자본 사장 방지	<ul style="list-style-type: none"> • 장기 근속 근로자는 단순 생산성만으로 측정하기 어려운 기업 성과에 긍정적 영향을 미치는 특성 있음 • 해운 퇴직전문가 고용을 촉진함으로써 인적자본 사장을 방지 • 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여
국가경제 신규 부가가치 창출	<ul style="list-style-type: none"> • 일반 수익 추구형 기업 대비 적은 금액을 사용하면서 공공서비스 제공 등을 통해 사회적 효용 증진 • 비영리기업으로의 비자발적 퇴직자의 재취업으로 전문인력 제공 고품질 서비스를 통해 국가경제 신규 부가가치 창출
사회공헌의 가치 실현	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리기업은 공급자와 수요자를 모두 만족 시키는 공공서비스 또는 수익형 서비스 제공 • 비영리기업에 소속된 전문인력은 인적자본 발휘를 통해 사회 공헌의 가치 실현

A Strategy for Enhancing the Competitiveness of the Shipping Industry by Utilizing Retired Professionals

Young-Gyun Ahn · Byoung-Wook Ko · Byeong-Ju Kim

1. Purpose

- ▶ The primary purpose of this study is to develop specific policy measures to reinforce the competitiveness of the shipping industry as well as to strengthen the safety net of shipping related jobs by accelerating the employment of retired maritime professionals while preventing a decline in the existing workforce.
- ▶ Utilizing retired maritime professionals provides early retirees with jobs. Moreover, shipping companies are able to secure individuals with specialist knowledge and experience while reducing the burden of cost of rehiring workers with experience.
- ▶ Since the utilization of retired professionals contributes to boosting the competitiveness of Korea's shipping industry as aforementioned, this study intends to develop and propose specific plans for utilizing retired professionals.

2. Methodology and Feature

1) Methodology

- ▶ The study carried out a review of preceding studies, analysis of foreign case studies, in-depth analysis on economics theory and surveys.
 - Domestic and foreign reports and academic journals were reviewed on subjects related to accelerating utilization of retirees and reduction of social benefits resulting from the loss of human capital. Based on this analysis, the study intends to present policy measures with which Korea's shipping industry is able to benchmark.
 - After contemplating a GL cost function methodology used by Woodland (1975), Diewert and Wales (1987) as well as Hashimoto et al. (2020), the study borrowed this method to explain the reduction of social benefits that involuntary unemployment can cause from the framework of economics theory.
 - A survey provided criteria for measuring the intangible, while offering a methodology to establish a priority. This study estimated ranking on the roles when a retiree is reemployed to a shipping related non-profit organization.

2) Feature

- ▶ This study provides an economic framework for utility loss as well as profit maximization problems arising from career interruption in the shipping industry.

- In reality, most companies have a fixed capital stock, whereas a labor stock fluctuates according to changes in wages, which causes the latter to be considered a variable component.
- The price of intermediary goods are flexibly adjusted depending on the supply and demand of the market. However, wages for labor are difficult to change due to the presence of downward rigidity, resulting in failure to maximize the efficiency.
- ▶ This study included an online survey targeting 37 employees in 12 shipping companies as well as 7 retired professionals to assess the demands of shipping companies and retired professionals.
- Samples are allocated in accordance with the size of shipping companies, their core businesses, assigned jobs of respondents and respondents' position. Survey questions include whether or not the specialized capacity of employees affects the competitiveness of shipping companies, challenges Korean shipping companies face directly caused by the lack of professionals within the sector and the value of utilizing retired maritime professionals.
- The results of the survey show that both retired professionals and shipping companies both hold the aspiration and willingness for utilizing the expertise possessed by retired professionals to contribute to strengthening the competitiveness of the shipping industry.
- ▶ A specific policy measure suggested by this study is to establish a non-profit organization which employs retired maritime professionals, providing their expertise as a service to the shipping industry. Moreover, this study extracted and presented mid-to-long term measures for structuring the organization.

- Since organizations continue to grow based on accumulated experience of organizational operations, this study looked at each stage of growth for a non-profit organization utilizing retired maritime professionals along with required measures at each stage.
- In addition, this study reviewed and proposed a matching fund system, which provides effective benefits to Korea's shipping industry and is able to be financed in accordance with the principles of the benefit assessment.

3. Results

1) Summary

- ▶ Chapter 2 of this study explains features of the labor market, while analyzing the reduction of social benefits resulting from downward rigidity of wages observed in a number of industries, including shipping, from the framework of economic analysis.
 - This study included a review and analysis on economic states as follows; information asymmetry regarding specialized capacity of employees, Pareto inefficiency resulting from market failure, external diseconomy and cyclical unemployment.
- ▶ Chapter 3 delved into major causes of shipping crisis, presenting major cases of restructuring carried out by domestic and foreign shipping companies.
 - Information such as the size of retirement, age of retirees and

the ratio of reemployment were reviewed and analyzed in cases of Hanjin Shipping, HMM, STX Pan Ocean and CMA CGM..

- ▶ Chapter 4 of this study includes an investigation and review of case studies related to Korea's Work net, the UK's Working Network for matching job seekers and recruiters and non-profit organizations (NPO) in the US.
 - The employment portal site Work Net, which is run by the Ministry of Employment and Labor, targets the unemployed in general, rather than retired professionals, while supporting all industries which makes it difficult to provide an analysis of concentrated support to a specific industry. In addition, it is closer to a welfare policy which enhances the self-reliance of vulnerable groups of our society rather than an industrial policy for reinforcing industrial competitiveness.
 - Having implemented a government-led job seekers-recruiters matching system centering on those with work experience, the UK is tapping into transferable expertise owned by retired professionals under the theme of the 'Opportunity for Lifetime Employment'.
 - The United States has built a system in which non-profit organizations have organized a pool of experts including retirees, dispatching experts belonging to the NPO to provide services when an industry needs special capacity.
 - The NPO can be utilized as a source for creating employment. It also has the positive impact of improving social benefits by providing public services, while expensing lower costs than that of general companies in pursuit of profits.

- ▶ Chapter 5 includes a survey targeting 37 employees in shipping companies to investigate the demand for utilizing retired professionals in shipping companies. This study further included a survey on 7 former employees of shipping companies on whether they would want to be reemployed or not.
 - Questions in the survey for shipping companies included content related to whether or not specialized capacity of employees affects the competitiveness of shipping companies, challenges Korean shipping companies face resulting from a lack of professionals, the value of utilizing retired maritime professionals and their willingness to retire and utilize retired shipping professionals.
 - Questions in the survey for retired maritime professionals include questions as follows; whether or not specialized capacity of employees affects the competitiveness of shipping companies, challenges Korean shipping companies face resulting from a lack of professionals, the value of utilizing retired maritime professionals and their willingness of serving a role as retired maritime professionals etc.
- ▶ Chapter 6 of this study explored and presented specific measures for which utilization of retired professionals is able to contribute to strengthening the competitiveness of the shipping industry.
 - After conducting an interview with 17 retired maritime professionals, this study identified the present status of specialized capacities possessed by retired professionals.

- Following the understanding of specialized capacity owned by retired professionals, this study included the conduction of a second interview targeting 14 shipping companies to extract policy priority by estimating the importance and urgency of expertise possessed by retired professionals.
- Following on from this, the results of this study allowed for the design and proposal for formulating a non-profit organization in the shipping field which utilizes retired professionals. This process was conducted based on the steps for organizing non-profit organizations suggested by Jeannine and Jennifer (2010).

2) Policy suggestions and relevant activities

- ▶ A working council was organized and participated by relevant officials from major shipping companies and retired professionals to improve the policy utilization of 'non-profit organization utilizing retired professionals' suggested in this study. The council collected opinions on the necessity of establishing a non-profit organization, requirements for its establishment, its vision and expected effects.
- ▶ A working group was further organized on 'Measures for Strengthening the Competitiveness of the Shipping Industry by Utilizing Retired Professionals' with the Ministry of Oceans and Fisheries twice a year, one for the first half of the year and the other for the second half of the year. The working group proceeded with working-level discussions on the outlook of demand for retired professionals and utilization areas.

- The MOF shared the necessity for utilizing retired professionals to enhance the business process of shipping companies which is based on expertise from a long term perspective. The ministry also agreed on the need for utilizing ‘non-profit organizations utilizing retired professionals’ suggested in this study.
- ▶ The study organized a meeting with the Korea Shipowners’ Association in which members are Korean shipping companies and confirmed the willingness of shipping companies in utilizing retired professionals.
- Most shipping companies expected that utilizing retired professionals would allow them to save costs and strengthen industrial expertise, ultimately contributing to strengthening the competitiveness of the shipping industry.
- The Korea Shipowners’ Association expressed its willingness to provide a server in establishing a working network which connects job seekers to recruiters specifically targeting the shipping industry.
- ▶ This study formulates and proposes specific plans for organizing a non-profit organization in the shipping industry in an effort to utilize the specialized capacity of retired professionals.

3) Expected benefits including policy contribution

- ▶ Proceeding with a frequent communication with the industry, academic circle, research institutes and the government, this study is able to promote the healthy development of Korea’s shipping industry by establishing a non-profit organization,

further contributing to the reconstruction of the industry.

- ▶ The non-profit shipping organization suggested in this study can be utilized as a source for effective employment. Taking this into consideration, this study presents policy authorities that non-profit organizations will be able to boost social benefits based on the framework of economic theories including labor economics and finance. This effort will contribute to increasing policy supporting functions conducted by the Korea Maritime Institute as a government-funded research institute.

제 1 장

서 론

제1절 연구 배경 및 필요성

1. 연구배경

해운업은 경험이 풍부한 해운전문가에 대한 의존도가 큰 산업이다.¹⁾ 의사결정 시 경험과 식견을 가진 해운전문가의 직관이 크게 작용하기 때문이다.

기업의 CEO가 의사결정을 내리기 위해서는 분석 57.4%, 직관 34.5%, 기타 8.1%에 의존하는 것으로 조사된 바 있다.²⁾ 해운기업의 경우도 의사결정에 오랜 경험과 식견을 가진 해운전문가의 직관을 크게 활용하고 있다.

1) 선박공급 과잉 시대의 해운기업 경영전략 연구, KMI(2012), p. 26

2) 김경수·박은식·우수한(2014), “해운기업의 선박투자 의사결정 방식에 관한 연구”, 물류학회지, 제24권 제2호, p. 182

2008년 리먼 브라더스 세계 금융위기 이후 해운산업의 장기불황으로 중·장년 조기퇴직이 심화되었다.³⁾ 세계 금융위기 이후 해상운임이 급락하며 해운업계가 침체를 겪기 시작했다. 해운업의 침체로 재무상황 악화 등의 어려움에 직면한 해운업계는 구조조정을 시행하는 등 대책을 마련하였다. 국내 해운업계는 2008년 이후 약 40여개 선사들이 폐업 또는 법정관리를 진행했다.

한편 2017년에 파산한 한진해운 임직원의 재취업률은 53.2%에 불과하다. 직원 총 1,469명 가운데 782명이 타선사로 취업했으며 취업 예정자를 제외한 500명 이상이 일자리를 구하는데 어려움을 겪고 있다. 또한 20~30대에 비해 상대적으로 40대 이상이 일자리를 구하기 쉽지 않은 상황으로 나타났다. 한국 해운업의 퇴직 연령은 일본, 그리스, 영국과 비교했을 때 6세~12세 까지 차이를 보이고 있는데, 일본의 퇴직연령은 평균 61세('14년), 그리스 67세('15년), 영국 65세('18년)로 조사된 바 있다.⁴⁾

〈표 1-1〉 연구 배경

연구배경	주요 이슈
• 경험 중시 해운업 특성	• 노하우를 보유한 해운전문가 활용 필요
• 중·장년 조기퇴직 심화	• 2008년 이후 국적선사 다수 법정관리 • 해운기업 퇴직 임직원의 낮은 재취업률
• 해운 중·장년층 조기 퇴직	• 우리나라 해운업 비자발적 실업 증가 • 중·장년층 근로자 축적 경험 및 전문성 활용 필요

자료: 저자 작성

3) 국내 해운산업 구조변화와 발전방향, 산은경제연구소, 2011년, pp. 110~111

4) 산업전망, 선주협회 내부자료, 2018. pp. 3

2. 연구필요성

수십 년간 경력을 쌓은 중·장년층의 조기 퇴직으로 해운기업은 전문역량을 퇴직자는 일자리를 잃게 되고 이는 우리나라 산업 경쟁력을 악화시킬 우려가 있다. 퇴직자들 중 상당수는 축적된 경험을 바탕으로 업무에 대한 전문성을 보유하고 있다.

2008년 글로벌 금융위기 직후 발생한 우리 해운업의 퇴직 전 인수인계 과정은 체계적이지 않으며 교육여건도 조성되어 있지 않아 전문 지식이 없거나 부족한 직원이 실무에 투입되는 상황이 발생했다.

현재 우리나라 해운업은 국내 중소선사의 영세성으로 인한 체계적인 교육시스템 부재로 전문 인력 양성이 어려움을 겪고 있다. 또한 이를 보완할 수 있는 전문교육 체계도 미흡하다는 의견이 있다.

해운업을 포함한 우리나라의 전체적인 사회 상황을 보면 급속한 저출산과 고령화 사회의 진전이 사회 문제로 부상하고 있다. 또한 국제화, 기술 혁신의 진전, 인터넷 사회·정보화 사회의 진척에 의해 사회 전체가 크게 변화하고 있다. 이러한 변화 양상들은 우리의 일상생활에도 다양한 영향을 미치고 있다.

최근 경향으로 빠르게 시장 원리주의가 침투하여 산업 사회에서 조기 퇴직이라는 폐해가 나오고 있다. 중장년층 전문가 퇴직으로 단기간 내에 산업비용을 절약해 경영성과를 제고하는 근시안적 사고로는 산업 경쟁력 강화라는 미션을 달성하기 어렵다.⁵⁾

퇴직 전문가는 담당하는 분야에 상당 기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며, 이를 통해 기업이나 산업 발전에 기여할

5) 中高年齢者雇用福祉協会(2019), p. 1.

수 있는 자를 의미한다. 해운업 퇴직 전문가는 해운 분야에 상당 기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며, 이로 인해 산업이나 기업 발전에 기여할 수 있는 자이다.

조기퇴직인력이 보유한 전문 역량을 활용한다면 장기간 불황을 겪고 있는 우리나라 해운업의 위기를 타개하는데 도움이 될 수 있다. 특히 해운업계에서 최근 전문가 활용을 통한 산업 경쟁력 강화 필요성을 주장하고 있는바 본 연구는 해운업 조기퇴직인력에 대한 실태 분석을 수행하고 퇴직전문가가 참여하는 비영리 기업의 시범모델을 제시하고자 하였다.

제2절 연구목적 및 주요 내용

1. 연구목적

해운업계의 조기퇴직인력에 대한 실태조사를 실시하여 현황을 파악하고 이를 활용할 수 있는 방안을 마련하는 것이 본 연구의 목적이다. 구체적 방안으로 비영리 기업 설립을 통해 해운 전문가 풀(Pool)을 조성하고, 해운기업에 전문 지식과 경험을 제공할 수 있는 기반을 마련하고자 한다.

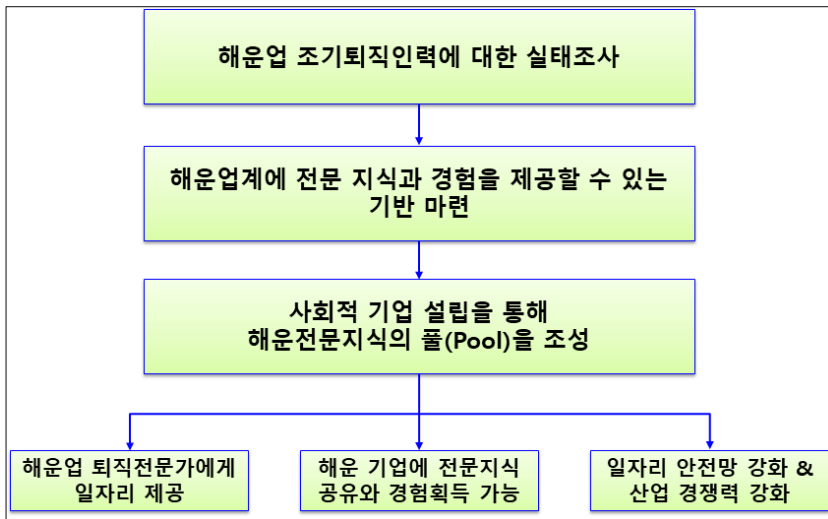
해운 퇴직전문가 활용 시 퇴직전문가에게는 일자리를 제공하고 해운기업은 전문지식 공유와 경험획득이 가능해지며, 인건비 부담이 큰 경력직에 대한 재고용 부담 경감이 가능하다.

비영리 기업을 통해 해운기업은 전문역량을 보유한 퇴직전문가로부터 서비스를 받고 이를 통해 우리나라 해운업의 비용 부담 경감 등

을 기대할 수 있으며, 비영리 기업은 우리나라 해운업의 효율적인 고용창출원으로 활용될 수 있다.

요컨대 본 연구가 제시하는 비영리기업을 통해 기대되는 정책적 함의는 다음 3가지와 같다. 첫째, 해운업 퇴직전문가에게 일자리를 제공하여 해운업 고용 창출, 둘째, 퇴직전문가 활용을 통한 전문지식 공유와 경험획득, 셋째, 고용연장 등을 통한 일자리 안전망 강화 및 산업 경쟁력 강화이다.

〈그림 1-1〉 연구목적



자료: 저자 작성

2. 연구 주요 내용

1) 시간적 범위

본 연구는 한국 해운업 조기퇴직자 현황을 파악하고 퇴직전문가

활용을 통한 해운업 경쟁력 제고 방안을 도출하고자 한다. 연구의 시간적 범위는 우리나라 해운 연혁 전반에 해당한다.

2) 주요 연구내용

본 연구의 주요 연구내용은 다음 표와 같다. 연구내용은 크게 ‘해운업 노동시장의 외부불경제와 사회적 효용 감소’, ‘해운업계의 조기 퇴직인력에 대한 실태 조사’, ‘해운기업 퇴직자 활용 요구 조사’, ‘퇴직자 재취업 요구 조사’, ‘해운전문가 비영리 기업의 시범모델 설계’이다.

본 연구는 구체적 정책방안으로 해운 퇴직전문가들을 고용하고 해운업계에 서비스를 제공하는 비영리기업 설립 방안을 제시하였으며, 비영리기업의 중장기 조직화 방안을 도출·제시하였다.

조직은 운영에 따른 경험을 통해 지속적으로 성장해 가는 것이므로, 본 연구는 해운업 퇴직전문가를 활용하는 비영리 기업의 성장단계를 시기별로 구분하여 살펴보고, 각 시기별로 조직화 방안을 제시하고자 하였다.

3) 국정과제 및 정부정책과의 연계성

해운 비영리 기업 설립 및 운영을 위한 지원 체계 및 구체적 방안 제시를 통해 해운 재건을 위한 구상 수립에 정책 자료로 활용될 수 있다.

본 연구에서 제시하는 해운 비영리 기업은 국정과제 80번(해운·조선 상생을 통한 해운강국 건설)과 관련이 있다. 해운산업의 경쟁력 강화와 해운 고용 촉진을 위한 제도적 장치 마련은 해운강국 건설에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

〈표 1-2〉 주요 연구내용

구 분	
해운업계의 조기퇴직인력에 대한 실태 조사	
	국내 해운기업 조기퇴직자 현황 파악
	조기퇴직자 재취업 등 고용구조 현황 파악 및 문제점 검토
해운기업 퇴직자 활용 요구 조사	
	퇴직자 활용에 대한 기업의 의사 파악
	해운기업이 원하는 비영리 기업의 형태 및 퇴직자 역할 파악
퇴직자 재취업 요구 조사	
	비영리 기업 근무 의향 조사
	퇴직자가 원하는 비영리 기업의 형태 및 역할 파악
해운전문가 사회적 기업의 시범모델 설계	
	해운업 노동시장의 외부불경제와 사회적 효용 감소
	해운 구인-구직 연결 워킹 네트워크(Working Network)
	해운 비영리 기업의 역할 및 기대효과
	비영리기업의 중장기 조직화 방안

자료: 저자 작성

제3절 선행연구 분석

본 연구는 EU·미국 등 주요국 해운·물류 정책당국이 발간한 보고서, 보도자료 등을 검토하였다. 또한 전문인력의 퇴직으로 발생할 수 있는 사회적 효용 감소분을 계량적 방법을 사용해 추정한 논문 등을 검토하였다.

이외 자발적 실업 vs 비자발적 실업에서 발생하는 사회적 효용 감소를 비교·분석하는 논문, 연령과 생산성 간의 관계를 추정·분석한 논문 등을 검토하였다.

1) 퇴직자 재고용이 사회적 기업의 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구(2016)⁶⁾

동 연구는 베이비 붐 시대 퇴직자들을 재고용 하는 고령사회의 인적자원개발전략이 필요한 시점에 퇴직인력 재고용이 사회적 기업의 경영실적과 지속 가능성에 얼마만큼 영향을 미치는지를 분석하였다.

이를 위해 전국 인증 사회적 기업 중 550개소의 기업가들에게 설문지를 송부하고 242부를 회수(회수율 44.0%)해 그 중 유의미한 217개 회신을 대상으로 분석을 실시했다.

동 연구는 실증분석을 수행해 퇴직전문가 재고용에 영향을 미치는 변수를 도출한 이후 퇴직자 고용이 지식 창출과 경영실적을 통해 사회적 기업의 지속 성장에 영향을 미치는지에 대해 추정하였다. 추정 결과 정부의 지원은 퇴직인력 재고용에 플러스(+)의 영향을 줄 것이라는 가설이 채택되었다.

또한 퇴직자 재고용은 사회적 기업의 지식창출에 플러스(+) 영향을 미칠 것이라는 가설과 사회적 기업 경영실적에 플러스(+) 영향을 줄 것이라는 가설이 채택되었다. 퇴직자 고용효과에 대해서는 사회적 성과, 경제적 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 회신이 다수 있었는데, 이는 응답자들이 퇴직자 재고용이 기업 경영성과 개선에 기여할 것이라 믿고 있음을 반증한다. 그리고 퇴직자 재고용이 경영실적을 통해 사회적 기업의 지속 가능한 성장에 플러스(+) 영향을 미친다는 가설 또한 채택되었다. 마지막으로 조절효과 분석에서는 성별, 고용규모 그리고 사업 경력 유무와 학력에서 유의미한 조절효과가 있는 것으로 계측되었다.

6) 이재준·박송춘·신주환(2016)

2) 사회적기업 일자리 질과 결정요인에 관한 연구(2018)⁷⁾

동 연구에 따르면 우리나라에서 사회적 기업은 2007년 사회적 기업육성법이 제정된 이후 크게 확대되고 있다. 사회적 기업의 중요 목표 중 하나는 바로 고용 창출이다.

최근 들어 일자리 질의 중요성이 정책적·이론적으로 강조되고 있는데 반면 이와 관련된 연구는 부족한 실정이다. 동 연구는 선행연구의 이러한 한계점 극복을 위해 두 가지 화두를 제시하였다. 첫째, 사회적 기업은 양질의 일자리를 제공하는가. 둘째, 사회적 기업의 양질의 일자리를 결정하는 주요 요인에는 어떠한 것이 있는가. 특히 사회적 기업의 대표자는 일자리 질에 어떠한 영향을 주는가 등이다.

동 연구는 사회적 기업의 일자리 질을 일반 기업과 비교·평가하고 결정요인을 기업변수·대표자변수를 활용한 교차분석, t-검정, 분산분석, 다중회귀분석 등을 통해 추정하였다. 동 연구의 추정결과에 따르면 사회적 기업은 노동 보상 규모를 제외한 나머지 항목에서 일반 기업과 동등하거나 더 높은 수준의 고용을 제공하고 있다. 특히 장래성과 사회 보장 항목에서 사회적 기업의 일자리 수준은 상대적으로 높았다. 또한 기업 규모별 차이가 적은 것도 사회적 기업 고유의 특성으로 나타났다. 또한 사회적 기업의 일자리 질은 대표자 요인과 기업 운영 연수에 유의미한 영향을 받는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 대표자 직업적 역량과 창조적 기업가 정신이 일자리 질에 긍정적 영향을 주고 있음을 시사하는 것이다. 기업 운영 연수도 일자리 질에 긍정적 영향을 미치는데 이는 지원 사업의 제도적 효과가 있음을 함의하는 결과이다. 동 연구는 실증 분석을 통해

7) 남윤철·진정란·김원섭(2018)

기업가 요인이 경영실적 뿐만 아니라 일자리 질에도 유의미한 영향을 주고 있음을 보여주었다.

동 연구는 향후 사회적 기업 지원정책이 임금 보상 개선에 주력할 필요가 있음을 보여 주었다. 또한 사회적 기업인으로서 정체성을 강화하는 프로그램이 일자리 질 제고에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 검증하였다.

3) 항만의 중장기 정책 포트 2030(港湾の中長期政策PORT 2030) (2016)⁸⁾

동 연구는 항만 운송 사업은 화물 물동량이 빈번하게 변동하는 특징을 가지고 있으며, 개별 기업에서 상용 근로자만 근무해 하역 작업을 처리하는 것에는 한계가 있어 노하우를 겸비한 기업 외부 노동력에 의존하지 않을 수 없는 상황에 있다고 현실을 진단한다. 기업 외부 노동력을 사용하지 않고 일용 노동자에 의존 할 경우 경험이 부족한 노동자의 근로로 인해 하역 작업의 최적효율성 달성에 실패하는 폐해가 발생할 우려가 있다.

동 연구는 퇴직전문가 활용을 통한 항만 분야에서의 효율성 제고가 필요함을 주장한다. 동 연구의 분석 결과에 따르면 최근 컨테이너 선박의 대형화, 하역 작업의 복잡다단화가 진전되고 있어 항만 운송 사업주 측면에서 고급 기술 노동자를 확보하는 것이 당면 과제가 되고 있다.

특히 2017년 국토교통성의 항만 운송 사업에 관한 규제 개혁에 따라 항만 운송 사업주는 보다 효율적인 경영이 요구돼 고급 기술 노동

8) 국토교통省(2016)

자를 확보할 필요성이 더욱 높아지고 있다. 따라서 고급 기술 노동자의 확보에 도움이 되는 정책을 수립 할 필요가 있다. 동 연구는 노후를 확보한 퇴직전문인력 활용이 고급 인력 확보의 해결방안이 될 수 있다고 제언하고 있다.

4) Flexible or mandatory retirement? Welfare implications of retirement policies for a population with heterogeneous health conditions(2020)⁹⁾

동 연구는 해운업에서 경력단절이 가져오는 근로자 후생손실(Utility Loss)과 기업 효용감소(profit maximization problem)를 계측하였다. 본 연구는 일반균형분석(Computable General Equilibrium·CGE) 계량기법을 차용하여 손실 규모를 정량화하였다. 일반균형은 경제 내의 모든 생산물시장과 생산요소시장이 동시에 균형을 이루고 있는 상태를 의미하는데, 동 연구는 일반균형 상태(Equilibrium Status)를 근로연수에 따라 자연스럽게 퇴직이 이루어지는 유연퇴직(Flexible Retirement)으로 가정하였다.

이후 동 연구는 일반균형에서 이탈한 조기퇴직(Early Retirement or Mandatory Retirement) 발생 시 근로자들의 후생감소 및 기업 효용감소분을 측정해 경제적 영향을 추정하였다. 동 연구에서 사용한 CGE 모형 방정식은 다음과 같다.

9) Feng, Lien and Zheng(2020)

〈표 1-3〉 조기퇴직으로 인한 사회효용 증감

i) 유연퇴직 근로자의 후생(Utility at Flexible Retirement)

$$\max U_{flex} = \ln C_t + \beta \ln C_{t+1}$$

s.t.

$$C_t = W_t - S_t$$

$$C_{t+1} = W_{t+1} + R_{t+1} \cdot S_t$$

$$C_t, C_{t+1} \geq 0$$

윗 방정식 1계 조건에 의해 다음의 식이 도출됨

$$-\frac{1}{W_t - S_t} + \frac{\beta \cdot R_{t+1}}{R_{t+1} \cdot S_t + W_{t+1}} = 0$$

다시 윗 방정식을 통해 다음의 식을 도출할 수 있음

$$S_t = \frac{\beta \cdot R_{t+1} \cdot W_t - W_{t+1}}{R_{t+1} \cdot (1 + \beta)}$$

ii) 조기퇴직 근로자의 후생(Early Retirement or Mandatory Retirement)

$$\max U_{Early} = \ln C_t + \beta \ln C_{t+1}$$

s.t.

$$C_t = W_t - S_t$$

$$C_{t+1} = R_{t+1} \cdot S_t$$

$$C_t, C_{t+1} \geq 0$$

윗 방정식 1계 조건에 의해 다음의 식이 도출됨

$$-\frac{1}{W_t - S_t} + \frac{\beta}{S_t} = 0$$

다시 윗 방정식을 통해 다음의 식을 도출할 수 있음

$$S_t = \frac{\beta \cdot W_t}{(1 + \beta)} \quad (\text{중략})$$

iii) 사회적 손실 추정

$$U_{flex} - U_{early} = \ln \left(\frac{(\alpha(1+n))(1+\beta) \frac{\alpha+2\alpha\beta}{1-\alpha} ((\beta\alpha+1)p + \alpha n + \beta + \alpha)(1+\beta)^{1+\beta}}{((\beta\alpha+1)p + \alpha(1+n))(1+\beta) \frac{\beta\alpha+1}{1-\alpha}} \right)$$

n은 표본갯수, p는 추정 산업 총근로자수(총기업수)임

자료: Feng, Z., Lien, J.W and Zheng, J(2020) 토대로 저자 작성

5) OECD Employment Outlook(2015)¹⁰⁾

동 연구는 경제협력개발기구(Organization for Economic Cooperation and Development·OECD)의 장래 고용전망 및 OECD 회원국 각각의 노동시장 발전 현황과 전망에 대한 연간 평가를 제공한다.

동 연구에 따르면 효과적으로 설계되고 표적화된 조치들은 비용 절감형 방식으로 구직자의 고용성과 그들의 고용 기회를 증가시킬 수 있다. 한편 지난 50년의 기간 동안 사실상 모든 경제협력개발기구 국가들에서 고령 노동자의 참여율이 하락하였다. 동 연구는 동기부여, 고용 용이성, 고용 기회 등 동 세 가지 요소들이 노동 시장 정책 당국의 효율적인 정책에 의해 관리되어야 한다고 주장한다. OECD의 1998년 임금 데이터에 따르면 45-54세 구간에서는 임금이 정점에 도달할 때까지 상대적으로 가파르게 상승하고, 54세 이후 약간의 임금 감소가 뒤따른다는 특징이 있다. 25~29세 연령층은 45~54세 소

10) OECD(2015)

득의 평균 0.72를 얻는 반면 55~64세 소득층은 44~54세 소득의 평균 0.91을 얻는 것으로 나타났다. 대학을 졸업한 근로자 기준 25세에서 29세 사이의 근로자들은 45세에서 54세 사이의 근로자 대비 0.53밖에 얻지 못했다.

동 연구에 따르면 OECD 회원국 대부분에서 생산성과 임금 사이에 차이가 있다. 젊은 나이의 구간에서 지급되는 임금 수준은 생산성 수준보다 낮다. 기술적으로 볼 경우 기업은 젊은 근로자를 고용함으로써만 이익을 얻을 수 있다. 따라서 고령 노동자의 비중이 높아짐에 따라 기업은 이들을 해고하거나 임금을 낮추고자 하는 유인을 갖게 되는 것이다.

고령 노동자의 재취업 등을 위해 OECD 전체 기준, OECD 가입 국가들은 GDP의 0.02%를 공공 고용 서비스(PES: public employment service)에 그리고 0.11%~1.7%를 활성화 노동시장 프로그램(ALMPs: Active Labour Market Programmes)에 사용하고 있다.

6) 퇴직전문인력의 사회공헌일자리 활용 활성화 방안(2012)¹¹⁾

급속한 고령화가 진행되고 있음에도 불구하고 기업 정년 단축과 비용 감축을 위한 구조조정으로 고연령 세대들의 조기 퇴직이 시작되면서 노동시장에서 퇴출되고 있는 퇴직전문가가 급속히 증가하고 있다. 고연령 세대의 대량 은퇴에 따라 전문성과 노하우를 보유한 퇴직자의 공급이 일시에 증가하고 있는 반면 상대적으로 젊은 세대의 인력 비중이 높아진 우리나라 기업들은 전문 인력이 만성적으로 부족한 실정이다.

11) 한국직업능력개발원(2012)

이에 동 연구는 퇴직 전문인력이 사회적 기업 등에 참여해 업무역량·재능 등을 적극적으로 기부할 수 있는 일자리 기회를 지속적으로 확대하고 인력 활용을 위한 방안 모색이 시급하다고 설명한다. 동 연구는 퇴직 전문인력이 사회적 기업 등에 재고용되어 장기간 축적된 전문지식 및 노하우를 자문, 컨설팅, 멘토링, 강의 등 다양한 형태로 제공하여 노동인력의 사장을 방지 할 필요가 있다고 정책제언을 제시하였다.

요컨대 동 연구는 퇴직전문가 활용을 활성화 할 수 있는 사회적 기업의 설립 등 구체적 방안을 마련하여, 퇴직전문인력이 재취업하고 사회활동에 다시 참여해 나갈 수 있도록 지원하는 체계를 마련하는데 목적이 있다.

7) 'Voluntary' and 'involuntary' early retirement: an international analysis(2008)¹²⁾

동 연구는 최근 만연한 조기퇴직을 다시 '자발적'과 '비자발적'으로 구별할 필요가 있다고 설명하였다. 대규모의 산업 구조조정은 조기퇴직을 초래하였으며, 이는 실업 발생의 원인이 되어 왔다. 노동자의 퇴직 결정은 공공 및 민간 기업들의 향후 예상임금 및 미래 연금 지급 전망에 기초해 이루어진다. 보조금은 대체효과와 변위효과를 야기할 수 있다. 근로자는 미래 기대 효용 극대화를 토대로 최적의 은퇴 날짜를 선택한다.¹³⁾¹⁴⁾

12) David and Alfonso(2008)

13) 대체효과란 임금보조금을 받는 고용이 발생할 경우, 동일 고용주가 보조금이 지급되지 않는 고용을 감소시키는 경우를 말함

14) 변위효과란 보조금을 받지 않는 고용주가 보조금을 받는 기업 대비 비용경쟁력을 상실해 고용을 감소시키는 경우를 말함

동 논문은 조기퇴직을 '자발적'과 '비자발적' 조기 퇴직으로 명시적으로 구분한다. '자발적' 조기퇴직은 여가에 대한 상대적 선호 또는 실현 가능한 대안에 의해 발생하는 의도적 퇴직으로 이해된다. 반대로 '비자발적' 조기퇴직은 흔히 예상치 못한 상황에서 발생하는 은퇴를 의미한다. 보조금 등 풍부한 사회보장혜택은 실업을 유인하고, 이는 비효율적으로 높은 조기퇴직을 초래할 수 있다.

동 연구는 자발적 조기퇴직을 유인하는 주요 요인별 영향력을 추정하기 위해 19개 선진국에 대한 퇴직 관련 데이터를 수집하여 계량 분석을 수행하였으며, 분석결과 특히 구비된 고용보험, 실업보험을 가지고 있는 EU 국가들을 중심으로 높은 자발적 조기퇴직 현상이 나타나는 것을 보여주었다.

동 연구는 퇴직전문가들이 재고용 될 수 있는 제도적 구비가 갖춰진 국가일수록 오히려 자발적 조기퇴직이 발생하고, 고용 복지 제도가 완비되지 못한 국가에서 비자발적 퇴직이 보다 빈번하게 발생해 양 그룹 모두에서 사회적 후생 손실이 발생하고 있음을 규명하였다. 동 연구는 퇴직 전문가의 활용이 가능한 비영리기업의 유무가 자발적 조기 퇴직에 영향을 미치고, 이로 인해 사회 전체적으로는 전문 역량을 보유한 근로자의 조기 퇴직으로 오히려 후생이 줄어들 수 있음을 보여 주었다는 점에서 시사하는 바가 있다.

8) Age and Individual Productivity: A Literature Survey(2004)¹⁵⁾

동 연구는 풍부한 문헌연구 분석을 수행하고 제반 연구들이 분석한 연령과 생산성과의 관계를 종합하여 소개하였다. 대부분의 연구

15) Vegard(2004)

들이 40대 중반 전후의 연령을 생산성이 가장 높은 시기로 분석하였는데, 반면 40대 중반 이후에도 연공서열에 의해 급여가 높아지다 보니 근로자가 전문 역량을 보유하고 있음에도 불구하고 해당 근로자를 퇴직시키고자 하는 유인이 발생하고 있다.

기업과 근로자 사이의 계약은 고용 확률을 토대로 발생하는데, 근로자 생산성, 고용된 기간 중 발생하는 한계 소비 가치 등을 사용하여 한계합수로 정의될 수 있다. 동 연구는 40대 중반 이전 시기에 특히 20~30대 시점에 일부 근로자의 경우 본인이 보유한 역량 보다 더 높은 급여를 받는 경우도 발생하고 있어 기업 측면에서는 손실이 발생하고 있는 경우가 있다고 지적하였다.

동 연구는 40대 중반 이후 기업이 고임금으로 인해 해당 근로자를 해고하고자 할 때에 해당 근로자는 더 적은 임금을 받고도 근로하려는 의욕을 가지고 있기 때문에 여기서 미스매치(mismatch)로 인한 인적자본의 사장이 일어나고 사회적 후생 손실이 발생한다고 설명한다. 동 연구에 따르면 근로자 생산성은 U자 모양의 포물선 형태를 보이며, 특히 50세 이후 현저한 감소가 나타난다. 그리하여 동 연구는 더 적은 임금을 받을지라도 근무 의욕을 가지고 있는 경험과 업무역량을 보유한 퇴직전문가의 재고용을 촉진할 수 있는 제도가 필요함을 제언하고 있다.

구체적으로 동 연구는 임금을 덜 받더라도 재취업을 희망하는 비자발적 퇴직자를 적은 임금을 주고 고용하는 사업체와 연결시켜주는 네트워크(network) 마련을 정책제언으로 제시하였다.

〈표 1-4〉 국내외 연구결과 검토

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요연구내용
주요 선행 연구	1 <ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : 퇴직자재고용이 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구 • 발행처(년도) : 이재준(2016) • 연구목적 : 퇴직자재고용이 사회적기업의 지속가능성에 어떤 영향을 미치는지 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 선행연구 조사 • 설문조사(사회적기업)와 경로분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업의 퇴직자재고용은 지식창출과 경영성가에 영향을 미쳐 지속가능성에 긍정적임 • 조직역량이 충분할수록 퇴직자 재고용의 필요성은 낮음 • 정부지원은 퇴직자재고용에 정(+)의 영향을 미침
	2 <ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : 사회적기업 일자리 질과 결정요인에 관한 연구 • 연구자(년도) : 남윤철·진정란·김원섭(2018) • 연구목적 : 사회적기업의 성과에 미치는 요인을 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 선행연구 조사 • 설문조사(일자리제공형 사회적기업)와 요인분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 우리나라 일자리 사회적기업의 특징 분석 • 사회적기업의 지속가능을 위해서는 영리기업과는 다른 지원 필요
	3 <ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : 港湾の中長期政策「PORT 2030」(항만의 중장기 정책 포트 2030) • 연구자 : 국토교통성(2016) • 연구목적 : 항만 분야 중장기 해기전승 위한 실천전략 도출 	<ul style="list-style-type: none"> • 대표본 인터뷰 • 경제성 분석 • CVM 	<ul style="list-style-type: none"> • 항만 분야 전문가 노하우의 세대 간 전승 방안 • 항만·물류 분야 일자리 창출 방안
	4 <ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : Flexible or mandatory retirement? Welfare implications of retirement policies for a population with heterogeneous health conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • CGE 모형 • 선행연구 분석 • 시계열 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 일반균형에서 이탈한 조기퇴직(Early Retirement or Mandatory Retirement) 발생 시 근로자들의 후생감소 및 기업 효용감소분을 측정해 경제적 영향 추정

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요연구내용
	<ul style="list-style-type: none"> • 연구자 : Feng et al.(2020) • 연구목적 : 해운업에서 경력단절이 가져오는 근로자 후생손실 (Utility Loss)과 기업 효용감소(profit maximization problem)를 계측 		
5	<ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : OECD Employment Outlook 연구자 : OECD(2015) • 연구목적 : 생애주기 연장을 통해 장래 발생할 수 있는 고연령 노동자 퇴직과 관련된 전망 및 숙련 고연령 노동자의 인적자본 사장 방지 방안 제시 	<ul style="list-style-type: none"> • 시계열 분석 • 패널 분석 • 전문가 의견 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 최저임금 인상·보장, 고연령 퇴직자의 재취업을 위한 재고용 활성화 정책, 연령별 고용 접근성 불평 등 해소 등 실태 분석 • 고연령 퇴직자들이 숙련된 기술을 활용할 수 있도록 구인-구직을 연결시키는 워킹 네트워크(Working Network)를 마련할 필요가 있음을 제안
6	<ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : 퇴직전문인력의 사회공헌일자리 활용 활성화 방안 • 연구자 : 한국직업능력개발원(2012) • 연구목적 : 퇴직전문가 활용을 활성화 할 수 있는 사회적 기업의 설립 등 구체적 방안을 마련하여, 퇴직전문인력이 재취업하고 사회활동에 다시 참여해 나갈 수 있도록 지원하는 체계를 마련함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사례분석 • 데이터 정량 분석 • 전문가 의견 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴직전문인력의 장기간 축적된 관련 전문지식 및 노하우를 활용하여 각 산업의 경쟁력을 제고 필요 • 고령인력 개인에게는 사회 참여 기회의 장을 제공하여 삶의 질을 제고할 수 있는 사회적 기업 설립 방안 제시

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요연구내용
7	<ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : Voluntary and involuntary early retirement: an international analysis • 연구자 : David and Alfonso(2008) • 연구목적 : 고용 복지 구비 수준 등 제반 요인이 자발적 또는 비자발적 조기퇴직에 미치는 영향을 계량 추정함 	<ul style="list-style-type: none"> • OLS 분석 • 설문조사 • 전문가 의견 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴직전문가들이 재고용 될 수 있는 제도적 구비가 갖춰진 국가일수록 오히려 자발적 조기퇴직이 발생 • 고용 복지 제도가 완비되지 못한 국가에서 비자발적 퇴직이 보다 빈번하게 발생해 양 그룹 모두에서 사회적 후생 손실이 발생하고 있음
8	<ul style="list-style-type: none"> • 과제명 : Age and Individual Productivity: A Literature Survey • 연구자 : Vegard(2004) • 연구목적 : 풍부한 문헌 연구 분석을 수행하고 제반 연구들이 기 분석한 연령과 생산성과의 관계 분석결과를 제시함 	<ul style="list-style-type: none"> • 사례조사 • 문헌연구 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업이 40대 중반 연령의 근로자를 고임금으로 인해 해고하고자 할 때에 해당 근로자는 더 적은 임금을 받고도 근로하려는 의욕을 가지고 있기 때문에 여기서 미스매치(mismatch)로 인한 인적자본의 사장이 일어나고 사회적 후생 손실이 발생함 • 임금을 덜 받더라도 재취업을 희망하는 비자발적 퇴직자를 적은 임금을 주고 고용하는 사업체와 연결시켜주는 네트워크(network) 마련이 시급함
본 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 해운업계의 조기퇴직 인력에 대한 실태조사를 실시하여 현상을 파악하고 이를 활용할 수 있는 방안을 마련함 • 사회적 효용을 감소시킬 수 있는 임금의 하방 경직성 등 불완전시장 	<ul style="list-style-type: none"> • 타 산업 및 해외 사례조사 • 선행연구 심층분석 • 전문가 자문 • 산학연 인터뷰 • 설문조사 • CVM 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 해운업 퇴직전문가 활용 시 사회적 효용 증가 가능성 • 해운조기퇴직인력 실태 조사 및 기업 수요 조사 • 해운업 포커싱 구인-구직 매칭 워킹네트워크(Working Network) 구축 방안

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요연구내용
	경쟁 사례를 분석하고, 해운업에서 퇴직전문가가 적재적소에 배치되지 못해 발생하는 사회적 효용 감소를 설명 • 설문조사 결과, 퇴직전문가와 해운기업 모두 퇴직전문가가 보유한 전문역량을 활용하여 우리나라 해운업 경쟁력을 강화하는데 기여하고자 하는 욕구와 의지가 있음 • 구체적 정책방안으로 해운 퇴직전문가들을 고용하고 해운업계에 서비스를 제공하는 비영리기업 설립 방안을 제시하였으며, 비영리기업의 중장기 조직화 방안을 도출·제시하였음		• 비영리 사회적 기업 추진 방안

자료: 저자 작성

설문조사는 무형의 것을 측정할 수 있는 척도와 선호도 및 우선순위를 설정하기 위한 방법론을 제공하며, 선호도를 비롯한 다양한 데이터를 얻기 위해 숫자와 경향을 조사하는 방법 중 하나이다. 설문조사 방법론은 이재준, 남윤철·진정란·김원섭, David and Alfonso의 선행연구에서 기업의 퇴직자 고용의사 및 퇴직자의 재취업 의사 등 당사자의 의사를 직접적 형태로 정확하게 확인하는데 효과적인 것으로 판명되었다.¹⁶⁾¹⁷⁾¹⁸⁾

16) 이재준(2016)

17) 남윤철·진정란·김원섭(2018)

본 연구는 선행연구들을 검토한 이후 본 연구의 연구방법론으로 설문조사 기법을 선정하였다. 퇴직전문가가 소속되어 근로서비스를 제공하는 비영리기업에 대한 기초 조사를 위해 당사자인 해운기업과 퇴직전문가에 대한 조사가 필요한데, 설문조사를 통해 파악을 요하는 내용을 얻을 수 있다.

설문조사의 장점은 ① 수치의 단순 비교가 가능하다는 것, ② 답변을 종합하여 산술평균 등 비교적 간단한 방법론을 사용해 분석을 할 수 있다는 것, ③ 정량적 수치의 도출로 설득력 높은 분석결과를 제시할 수 있다는 것 등이 있다.

제4절 연구수행 방법론 및 방법론의 한계

1. 학술연구방법론

1) 문헌연구

국내외 해운기업 퇴직 및 퇴직자 활용 관련 보고서·논문 등을 검토해 우리나라 해운의 벤치마킹이 가능한 정책 방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 EU·미국 등 주요국 해운·물류의 정책당국이 발간한 보고서, 보도자료 등을 검토하였다. 또한 전문인력의 퇴직으로 발생할 수 있는 사회적 효용 감소분을 분석한 논문과 인적 자본 사장으로 인한 외부불경제 등을 연구한 논문 등을 검토하였다.

또한 자발적 실업 vs 비자발적 실업에서 발생하는 사회적 효용 감소를 비교·분석하는 논문, 연령과 생산성 간의 관계를 추정·분석한

18) David and Alfonso(2008)

논문 등 선행연구를 사전에 풍부하게 검토하고 본 연구를 진행하고
자 하였다.

다만 비자발적 퇴직과 전문인력이 퇴직 이후 재고용되지 못함으로
써 발생하는 사회적 효용 감소분을 정량적으로 계측하고 있는 선행
연구는 없었는데, 이는 첫째 인적 자본의 가치를 정량적으로 추정하
는 것이 원천적으로 불가능 하며, 둘째 선행연구 대부분이 데이터 확
보에 어려움을 겪었던 것에 기인한다. 인적자본 사장으로 인한 정량
적 손실을 계측한 다수의 선행연구를 검토하지 못한 점이 문헌연구
방법론의 한계점이다.

2) 브레인스토밍

연구진 간 브레인스토밍을 진행하여 국제경쟁력 균형화 관점에서
어려움에 처해 있는 우리나라 해운업 실태를 감안한 해운업 경쟁력
제고 방안을 도출하고자 하였다. 특히 연구진 간 의견 개진을 통해
퇴직전문가 활용 사회적 기업 설립이 우리 해운기업 경영성과에 미
치는 긍정적 영향 등 기대효과를 도출하였다.

3) 설문조사

설문조사는 무형의 것을 측정할 수 있는 척도와 우선순위를 설정
하기 위한 방법론을 제공하며, 본 연구는 퇴직자의 해운 사회적 기업
으로 재취업시 역할에 대한 순위를 산정하고자 하였다. 이를 위해 우
리 해운 기업에 근무하고 있는 현장 근로자와 퇴직자가 원하는 근무
형태 및 역할을 파악하기 위해 5점 리커트 척도(5 Point Likert
Scale)를 사용하고 전체 의견을 종합 도출하였다. 의사결정 요소들

간의 쌍대 비교(Pairwise Comparison)를 수행하고 여러 대안들에 대한 종합순위를 산정하였다.

다만 본 연구의 설문조사에서 퇴직전문가에 대한 조사 시에 표본의 개수가 적은 점은 본 연구의 한계점으로 판단된다. 퇴직전문가 그룹 중에 속해 있지만 설문조사에 응답하는 것을 거부한 경우가 발생하는 등 퇴직전문가 표본 확보에 어려움이 있었다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 실제 해운업 현장에서 최소 15년 이상의 근속 경험을 가지고 있는 15여명의 퇴직전문가들로부터 유의미한 설문조사 회신을 받았다는 점에서 의의가 있다.

2. 정책기여방법론

1) 전문가 자문

선사, 해운업 퇴직전문가, 정책당국 등의 자문위원을 활용해 보고서 내용을 검토하고 정책제언을 도출하고자 하였다. 사회적 기업의 의의와 기대효과, 설립 프로세스 등에 대한 구체적 방안을 자문하였으며, 한국선주협회와 간담회 개최를 통해 해운업에 집중해 해운업만을 대상으로 하는 구인-구직 워킹 네트워크(Working Network) 구축 방안에 대해 논의하였다.

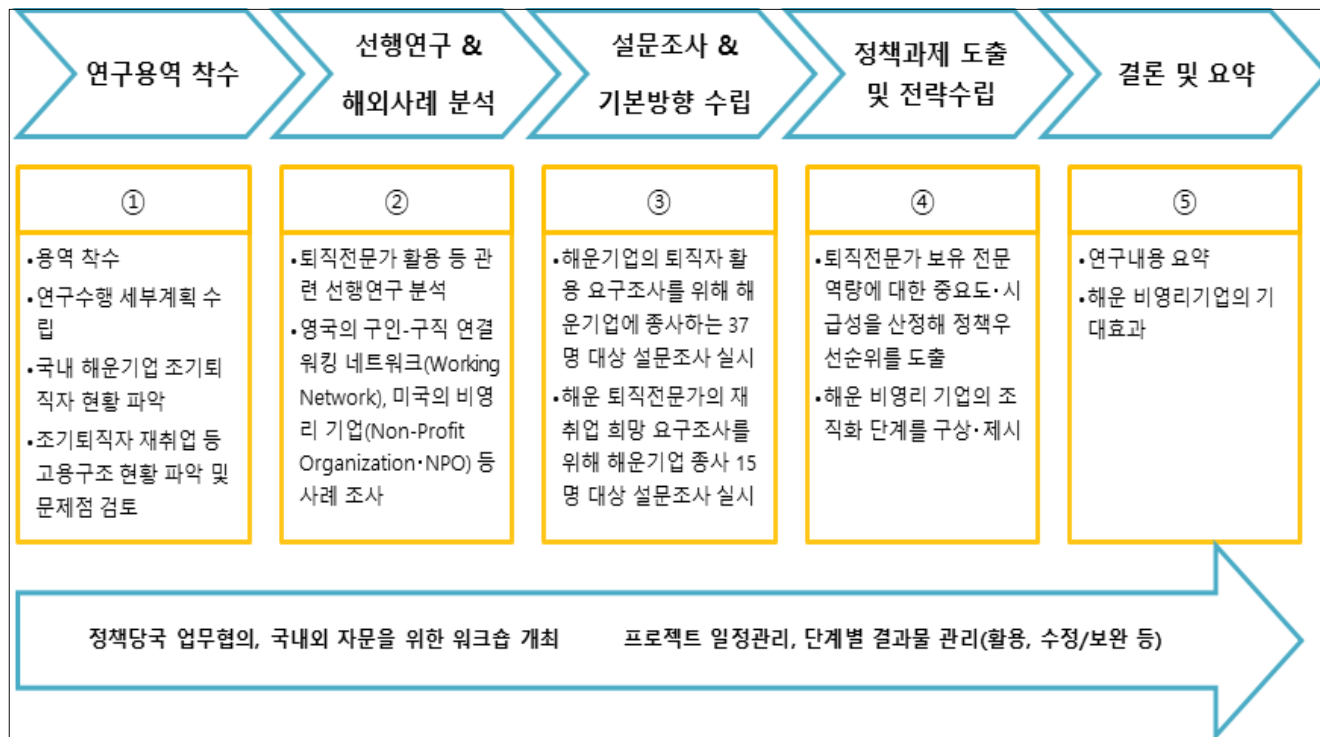
특히 본 연구에서 제시하는 「퇴직전문가 활용 비영리 기업」의 정책 활용도를 제고하기 위해 주요 선사, 퇴직전문가, 정책당국 등이 참석하는 업무협의회를 개최해 비영리 기업 설립 필요성, 설립에 필요한 요소, 비전, 기대효과 등에 대한 의견을 수렴하였다. 해양수산부 등 정책당국과의 회의를 개최하여 보고서 내용의 정책화 가능성

을 제고하고자 한 점은 본 연구의 장점이지만, 연구 진행 중의 시간적, 예산적 제한으로 선사 등 전수 자문을 실시하지 못하고 중요도 순으로 한정적 범위의 자문위원과 자문회의를 개최한 점은 본 연구 전문가 자문 방법론의 한계점이다.

2) 관계자 의견수렴

해운기업이 현장에서 느끼고 있는 퇴직자 재취업 및 활용의사에 대한 의견수렴을 실시하였다. 워킹그룹 회의를 개최해 해운업 비영리 기업의 역할에 대해 의견을 수렴하고 현장 관계자들이 제안하는 퇴직자 활용 방안을 조사하였다. 구체적으로 재직자 그룹과 현재 퇴직 중인 퇴직전문가와 인터뷰 등을 수행하였다.

〈그림 1-2〉 연구흐름도



자료: 저자 작성

제 2 장

정보비대칭성과 해운 노동시장의 경직성

제1절 노동시장의 개념과 특성

1. 노동시장의 개념

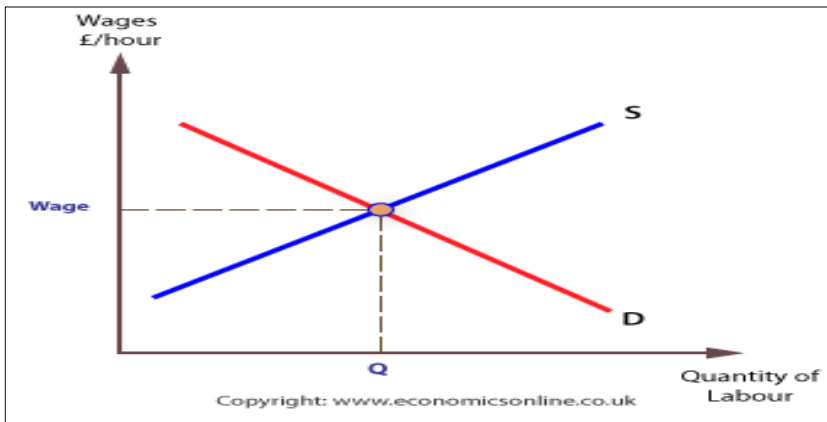
노동시장은 노동력을 상품으로 하며, 노동력에 대한 수요와 공급에 의해 가격이 결정되고 거래가 이루어지는 시장이다. 일반 재화의 경우 시장에서 수요·공급이 균형을 이루는데 노동력의 수요와 공급도 노동시장에서 균형이 이루어지고 있으며, 이러한 시장은 노동시장이라고 불린다.

다만 상품의 판매는 판매자가 재화를 매수자에게 제공하는 것으로 종료되는 반면 노동력의 판매는 판매자가 생산현장에 투입이 되어서 노동을 제공하게 된다는 점 등이 다르다. 요컨대 판매자인 노동자와 판매대상인 노동력이 분리되지 않는다는 특성이 있다.

노동시장은 일반적인 재화의 매매가 이루어지는 시장과 같이 특정

거래소가 있는 것은 아니다. 아담스미스의 '보이지 않는 손'이라는 문구에서 연상되는 것처럼 노동시장은 다소 '현실로부터 동떨어진 시장'이라는 이미지를 갖는다. 그러나 실제로는 다수의 노동자와 기업이 있고 노동이라는 서비스가 거래되고 있으므로, 노동력에 관한 시장(노동시장)이 존재하고 있음을 확인할 수 있다. 노동자의 임금이 얼마가 되는지, 얼마만큼의 노동자가 기업에 고용되는지 하는 것은 노동시장 거래에 의해 정해진다.

〈그림 2-1〉 노동시장의 수요-공급 균형



자료: Economics Online(검색일: 2020. 8. 4) 토대로 저자 작성

노동시장에는 정보의 비대칭성이 존재하여 특정 임금을 지불하고 고용하고자 희망 하는 기업이 있을지라도 구인 의사가 있는 기업을 찾는데 실패하여 실업을 겪는 노동자가 있을 수 있다. 이것이 소위 '시장의 실패'이다. 그리하여 정부나 산업단체 등이 인위적으로 개입하여 노동시장 실패의 보정을 추진할 경우 기업은 합리적 가격에 노동자를 고용할 수 있고 노동자는 실업에서 탈피하여 인적역량을 발휘할 수 있는 기회의 장을 얻는 것을 기대할 수 있다.

제2장에서는 해운업 현장에서 발생하는 노동문제를 이론적으로 검토하고, 특히 정보비대칭성으로 인해 노동시장의 경직성이 만연한 해운 노동시장에서 어떠한 형태로 사회적 효용이 감소하고 있는가 등을 제시하고자 한다. 이어지는 제3장에서 퇴직전문가 조직화 사례를 검토·기술하기 이전에 경제학의 분석 틀을 활용해 노동시장을 이해하는 것이 필요하다.

2. 노동시장의 특성

1) 노동가격의 결정 스킴(scheme)

상품에 대해 다수의 구매자와 다수의 판매자가 있을 때 시장이 성립된다. 다수의 기업과 다수의 노동자가 있을 때 여기에 노동시장이 성립되고, 노동력이라는 상품과 임금과의 교환이 이루어진다.

시장에서 상품과 대금의 교환 거래가 성립하는 것은 구매자가 제시하는 조건과 판매자의 제시 조건이 일치 할 때이다. 이는 노동 시장에서도 마찬가지이다. 기업이 노동자가 제공하는 노동력을 얻고, 노동자는 노동력에 대해 반대급부로 제시되는 임금에 동의를 하면 거래가 성립된다. 즉, 노동계약이 성립하는 것이다.

2) 노동역량에 대한 정보비대칭성

노동시장은 일반적인 상품시장과 달리 정보의 비대칭성이 존재한다. 상품시장은 동일한 품질을 가진 상품이 동일한 가격을 형성하는 경우가 대부분이지만, 노동시장은 노동자가 가지고 있는 전문역량이 각자 상이할 뿐더러 해당 노동자에 지불하고자 하는 임금 지불 의사

액이 기업마다 차이가 있다. 이는 노동시장 고유의 정보비대칭성에 기인하는 현상으로, 정보 비대칭(information asymmetry)은 시장에서 각 경제주체가 보유한 정보에 차이가 있을 때 그 불균등한 정보 구조를 말한다. 즉, 정보의 비대칭성, 사람들이 보유하는 정보의 분포에 편향이 있어 경제 주체 사이에 정보 격차가 생기는 현상을 의미한다.

한편 노동자가 보유한 전문역량이 변화하면 기업과 노동자의 행동이 달라진다. 기업도 노동자도 상대와 근로계약을 체결할 때에 지표로 삼는 것이 바로 전문역량이다. 그런데 노동자의 전문역량이라는 것은 객관화하여 정량화 할 수 있는 정성적 특성이 강하므로 바로 여기에서 정보비대칭성이 발생하는 것이다. 일례로 일정한 임금이 주어지면 노동자는 동 임금을 놓고 어떻게 행동할지를 결정한다. 본인이 보유한 전문역량에 비해 임금이 높거나 낮다고 판단할 수 있으며, 또는 희망 임금액을 정해 놓고 이 이상의 임금이 주어진다면 기꺼이 취업을 하려는 의사를 가지고 있을 수 있다.

〈표 2-1〉 정보비대칭성 사례

시장	정보비대칭 항목	정보비대칭 야기 도덕적 해이(Moral Hazard)
생산물시장	상품 품질	저품질 상품 제조·생산
금융시장	투자안전 위험성(risk)	고위험 투자상품 매매
보험시장	사고 발생 확률	과잉 보상
노동시장	노동자 전문역량	① 저역량 고임금 ② 고역량 저임금

자료: 저자 작성

제2절 시장실패와 외부불경제

1. 시장실패

1) 파레토 비효율

Greenberg에 따르면 시장실패는 시장의 가격 메커니즘(mechanism)이 효과적으로 자원 배분을 실시하지 못하여 파레토 최적 조건을 충족시키지 못하는 현상을 의미한다.¹⁹⁾ Greenberg는 기업의 제조·생산을 위해 투입되는 생산요소를 크게 자본(K)과 노동(L)으로 분류할 수 있다고 설명하고, K와 L을 결합하여 비용의 최소화를 도모하면서 최적의 효용(생산)에 도달할 수 있으며 이를 파레토 최적점이라고 명명하였다.

Greenberg에 따르면 파레토 최적점은 복수의 재화를 의미하는 X_o 와 Y_o 를 생산 가능케 하면서 비용을 최소화 할 때에 투입되는 자본과 노동의 조합으로 구성된 볼록렌즈형 면적 안에 존재한다.

Greenberg와 박찬주는 이러한 범위를 코어(core)라고 부르며, 동 범위 안에서 사회적 효용이 극대화되는데 비자발적 실업 등이 있을 경우 core를 벗어나 사회적 효용이 감소하게 된다.²⁰⁾

한편 Greenberg와 박찬주는 실업으로 인적자본의 사장이 발생할 수 있다고 지적했으며, Greenberg는 단기간에 경영실적 개선이 필요한 기업은 근속년수가 상당기간에 달하는 고임금 근로자를 해고하여 판매관리비를 줄이고자 할 수 있고 이때에 업무 생산성이 하락하면서 인적자본 손실과 근로생산성 하락이라는 사중손실(deadweight

19) Greenberg(1984), pp. 165-168

20) 박찬주(2003), pp. 4-20

loss)이 발생할 수 있다고 언급하였다. 박찬주는 실업으로 인해 완전 경쟁시장에 도달하지 못하는 시장실패가 발생할 수 있다고 지적하였는데, 여기서 실업은 전문역량을 보유한 노동자가 단순한 감원 논리 등에 의해 실업을 겪는 비자발적 실업의 형태를 포함하는 것이다.

Keuschnigg와 Moyer, Stahler and Winkler는 이러한 시장의 실패가 존재하는 경우 정부의 개입(piecemeal policy)을 통해 사회 경제의 효율을 증진시킬 수 있으며, 그리하여 인적 자본의 사장을 방지할 수 있는 정부의 개입이 필요하다고 주장하였다.²¹⁾²²⁾

Keuschnigg는 일시적 기간의 실업을 겪고 있는 전문 역량을 보유한 근로자에게 사회적 보험을 제공해 새로운 직업을 찾을 때까지 소요되는 탐색비용을 정부 차원에서 지원해야 함을 주장했으며, Moyer, Stahler and Winkler는 전문성을 보유한 비자발적 실업자에게 일자리를 매칭해 주는 일자리 창출 정책이 필요하다고 언급하였다.

2) 노동시장 임금의 하방경직성

Benassy와 Axtell, Guerrero and Lopez와 Rhee and Song은 재화 시장과 상이한 노동시장 고유의 특성을 분석하고 있으며, 비교적 유연한 조정이 이루어지는 자본시장과 달리 단기간 내에 스톡(stock)의 증감이 불가능한 노동시장의 특성으로 인해 파레토 효율을 달성하지 못하는 사례가 현실에서 빈번하게 발생하고 있다고 지적하였다.²³⁾²⁴⁾²⁵⁾

21) Keuschnigg(2009), pp. 168-176

22) Moyer, Stahler and Winkler(2019), pp. 144-171

23) Benassy(1984), pp. 1-27

24) Axtell, Guerrero and Lopez(2019), p. 184-201

25) Rhee and Song(2020), pp. 244-262

Benassy는 법·사회적 제도·규율에 의해 정해진 수준 이상의 임금을 지불해야 하므로 더 낮은 임금을 지불해 노동자를 고용하고 싶어 도 이러한 행위가 원천적으로 차단되어 경력이 다수 있는 고임금 노동자들을 해고할 수밖에 없는 경우가 발생하고 있다고 지적하였다. 이러한 인위적인 가격하한제는 시장의 왜곡을 발생시키고, 더 적은 수준의 임금이 제시되더라도 근로를 제공할 의향이 있는 노동자들의 취업을 방해해 시장에 왜곡이 발생하게 된다.

법·제도 또는 노동시장의 관습으로 인해 노동자가 재직하는 기간에 한번 상승한 임금을 내리는 것은 사실상 불가능하다. 노동시장에 임금의 하방경직성이 존재하면 노동 수급이 균형을 상실하고 노동자의 임금이 일정 수준 이하로 하락하기 어렵다. 임금의 하방경직성이 존재하면 이 때문에 실업이 발생한다.

임금이 실업을 해소할 만큼 충분하고 신속하게 하락하지 않는 이유로 이하의 3가지를 상정할 수 있다. 첫째, 노동조합의 압력 때문에 기업이 임금을 낮출 수 없다. 둘째, 임금의 인하로 노동 생산성이 악화될 우려가 있다면 기업은 임금을 낮추지 않을 가능성이 있다. 셋째, 국가 경제 성장 진작을 위해 정책당국이 법·제도적 규제를 실시하고 인위적으로 실질임금의 저하를 규제한다면 임금을 낮추기 어려워 해당 임금 수준에서 취업 의사를 가진 노동자들의 고용이 불가능해진다.

〈표 2-2〉 임금 하방경직성 발생 주요 요인

요인	구분
노동조합의 압력	• 노동조합 등 임금인하 방지 압력
생산성 악화 우려	• 생산성 저하 우려로 인한 고용자 측 기피
법·제도적 인하 규제	• 일정 수준 이상의 임금을 인위적 규제

자료: 저자 작성

Chang과 Hashimoto, Im and Kunieda에 따르면 임금의 하방경직성으로 실업이 발생할 수 있다.²⁶⁾²⁷⁾ 임금 하방경직성이 존재하면 직장이 있는 노동자의 소득은 상승하지만, 임금이 상승하면 할수록 기업의 부담이 증가하게 되면서 기업은 고임금자의 고용을 원하지 않는 경우가 초래된다. Hashimoto, Im and Kunieda는 산업에 임금의 하방경직성이 존재하면 역사적으로 고임금 노동자의 대량 실업이 발생해 왔다고 지적하고 있다.

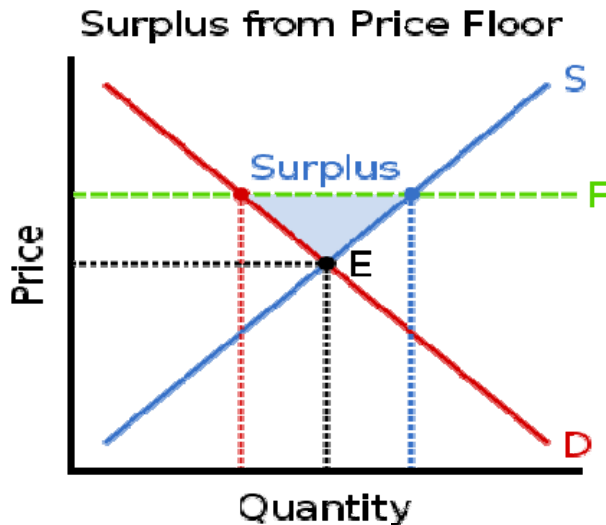
Hashimoto, Im and Kunieda는 시장실패는 다양한 종류가 있는데 임금의 하방경직성으로 발생하는 실업의 경우 거시적 시장실패로 분류할 수 있으며, 전문역량과 기술을 보유한 노동자가 실업을 피하기 위해 더 낮은 임금을 감수할 의사가 있음에도 현실에서는 기업이 임금을 낮출 수 없어 경력이 다수 있는 노동자를 해고하고 신규 근로자를 고용하는 경우가 비일비재하다고 설명하였다.

노동시장에서 임금의 하방경직성이 있어 시장실패가 발생하면 최적의 균형점(아래 그림에서 E)에서 고용자수와 임금 수준이 결정되지 못하고, 높은 임금으로 인해 기업은 고용자수를 줄이게 된다. 임금 수준을 낮춰서라도 취업 의사가 있는 노동자들이 취업하지 못하는 현상이 초래되어 사회적 후생이 감소하며(아래 그림에서 음영 삼각형), 임금의 하방 경직성은 정부의 시장개입에 대한 정당성을 부여하는 근거가 된다.

26) Chang(1998), pp. 1555-1561

27) Hashimoto, Im and Kunieda(2020), pp. 1-32

〈그림 2-2〉 임금 하방경직성으로 인한 사회효용 저하



자료: 저자 작성

2. 외부불경제

Janvry, Elisabeth and Fargeix와 Hashimoto, Im and Kunieda에 따르면 생산과정에서 발생하는 외부성(임금 하방경직성)으로 기업한계비용(PMC: Private Marginal Cost)과 사회제한계비용(SMC: Social Marginal Cost) 간에 괴리가 발생한다.²⁸⁾²⁹⁾ 사회적으로 바람직한 고용 규모 대비 과소 고용되는 현상이 발생하고, 사회적 후생이 감소한다.

Hashimoto, Im and Kunieda는 Woodland와 Diewert and Wales가 사용한 GL 비용함수(GL cost function)의 방법론을 차용하여 비자발적 실업이 일으킬 수 있는 사회적인 효용 감소를 설명하였다.³⁰⁾³¹⁾

28) Janvry *et al.*(1991), pp. 1577-1594

29) Hashimoto, Im and Kunieda(2020), *op. cit.*, pp. 3-4.

Hashimoto, Im and Kunieda에 따르면 특정 산업의 총비용함수는 [식 2-1]과 같다.

$$G = Y[\sum_i \sum_j \alpha_{ij} p_i^{0.5} p_j^{0.5} + \sum_i \sum_m \delta_{im} p_i s_m^{0.5} + \sum_i p_i \sum_m \sum_n \gamma_{mn} s_m^{0.5} s_n^{0.5}] \\ + Y^{0.5}[\sum_i \sum_k \delta_{ik} p_i x_k^{0.5} + \sum_i p_i \sum_m \sum_k \gamma_{mk} s_m^{0.5} x_k^{0.5}] + \sum_i p_i \sum_k \sum_l \gamma_{lk} x_k^{0.5} x_l^{0.5}$$

[식 2-1]

여기서 p_i, p_j 는 가변 투입요소인 i 와 j 의 가격이다. x_k 와 x_l 은 자본과 노동의 스톡량이고, Y 는 생산량(output)을 의미하고, S 는 해당 산업에 규모의 경제(scale effect)가 존재함을 의미한다. [식 2-1]은 시간이 경과하면 기술 변화에 따라 기술혁신의 발생할 수 있음을 전제로 하고 있다. [식 2-1]의 특징은 가변 투입요소는 i 와 j 뿐이고, 자본 k 와 노동 l 의 스톡이 유연하지 못하여 고정되어 있다는 것이다.

Hashimoto, Im and Kunieda는 [식 2-1]을 변형시켰는데³²⁾, 자본 k 는 여전히 고정되어 있지만 노동 l 이 시간이 경과하면서 증감할 수 있는 것으로 상정하였다. 그리고 중간재(intermediate good)도 노동 스톡과 마찬가지로 언제든지 증감하는 것으로 가정하였다. 다음의 [식 2-2]에서 p_L, p_M 은 시간이 경과하면서 스톡량이 변화하는 가변 투입요소인 노동과 중간재의 가격을 의미한다.

$$G(p_L, p_M, Y, t, K)$$

30) Woodland(2004), pp. 171-187

31) Diewert and Wales(1987), pp. 43-68

32) Hashimoto, Im and Kunieda(2020)., *op. cit.*, p. 6.

$$\begin{aligned}
&= Y\{(\alpha_{LL}p_L + 2\alpha_{LM}p_L^{0.5}p_M^{0.5} + \alpha_{MM}p_M) + (\delta_{LY}p_LY^{0.5} + \delta_{Lt}p_Lt^{0.5} + \delta_{MY}p_MY^{0.5} + \delta_{Mt}p_Mt^{0.5}) \\
&+ (\gamma_{YY}Y + 2\gamma_{Yt}Y^{0.5}t^{0.5} + \gamma_{tt}t)(p_L + p_M)\} \\
&+ Y^{0.5}\{(\delta_{LK}p_LK^{0.5} + \delta_{MK}p_MK^{0.5}) + (\gamma_{YK}Y^{0.5}K^{0.5} + \gamma_{tK}t^{0.5}K^{0.5})(p_L + p_M)\} \\
&+ \gamma_{KK}K(p_L + p_M) \quad [\text{식 2-2}]
\end{aligned}$$

Hashimoto, Im and Kunieda는 [식 2-2]를 차분하여 가변 투입요소인 노동과 중간재에 대한 비용 방정식을 기술하였다. [식 2-3]은 [식 2-2]로부터 도출한 노동의 수요함수(demand function)이고, [식 2-4]는 중간재의 수요함수이다.

$$\begin{aligned}
\frac{L}{Y} = \frac{\partial G}{\partial p_L} \cdot \frac{1}{Y} &= \{\alpha_{LL} + \alpha_{LM}p_M^{0.5}p_L^{-0.5} + \delta_{LY}Y^{0.5} + \delta_{Lt}t^{0.5} + \gamma_{YY}Y + 2\gamma_{Yt}Y^{0.5}t^{0.5} + \gamma_{tt}t\} \\
&+ Y^{-0.5}\{\delta_{LK}K^{0.5} + \gamma_{YK}Y^{0.5}K^{0.5} + \gamma_{tK}t^{0.5}K^{0.5}\} + Y^{-1}\gamma_{KK}K \quad [\text{식 2-3}]
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\frac{M}{Y} = \frac{\partial G}{\partial p_M} \cdot \frac{1}{Y} &= \{\alpha_{MM} + \alpha_{LM}p_L^{0.5}p_M^{-0.5} + \delta_{MY}Y^{0.5} + \delta_{Mt}t^{0.5} + \gamma_{YY}Y + 2\gamma_{Yt}Y^{0.5}t^{0.5} + \gamma_{tt}t\} \\
&+ Y^{-0.5}\{\delta_{MK}K^{0.5} + \gamma_{YK}Y^{0.5}K^{0.5} + \gamma_{tK}t^{0.5}K^{0.5}\} + Y^{-1}\gamma_{KK}K \quad [\text{식 2-4}]
\end{aligned}$$

한편 기업은 이윤극대화를 목표로 하며, 이를 위해 한계수익(marginal revenue)과 한계비용(marginal cost)을 일치시키는 균형점에서 가변요소들의 가격과 수량을 결정한다. 요컨대 가변요소 1, 노동에 있어서 한계수익과 한계비용이 일치하는 균형점에서 노동 임금과 고용 규모가 결정되는 것이다. 다음의 [식 2-5]는 기업의 이윤극대화 조건을 나타내고 있다.

$$MR = D^{-1}(Y, \rho) + Y \cdot \partial D^{-1}(Y, \rho) / \partial Y = MC \text{ [식 2-5]}$$

전술한 [식 2-2]를 변환하여 MC를 구할 수 있는데, MC는 다음의 [식 2-6]과 같다.

$$\begin{aligned} \frac{\partial G}{\partial Y} = & \{(\alpha_{LL}\rho_L + 2\alpha_{LM}\rho_L^{0.5}\rho_M^{0.5} + \alpha_{MM}\rho_M) + (\delta_{Lt}\rho_L t^{0.5} + \delta_{Mt}\rho_M t^{0.5}) + \gamma_{tt}t(\rho_L + \rho_M)\} \\ & + 2Y\gamma_{YY}(\rho_L + \rho_M) + 1.5Y^{0.5}\{\delta_{LY}\rho_L + \delta_{MY}\rho_M + 2\gamma_{Yt}t^{0.5}(\rho_L + \rho_M)\} \\ & + 0.5Y^{-0.5}\{\delta_{LK}\rho_L K^{0.5} + \delta_{MK}\rho_M K^{0.5} + \gamma_{tK}t^{0.5}K^{0.5}(\rho_L + \rho_M)\} + \gamma_{YK}K^{0.5}(\rho_L + \rho_M) \end{aligned}$$

[식 2-6]

이후에 Hashimoto, Im and Kunieda는 기업의 이윤극대화 조건인 ‘MR=MC’에 방정식 [식 2-3], [식 2-4], [식 2-5], [식 2-6]을 대입하여 해당 기업의 이윤을 극대화 시키는 기업 가치 극대화 방정식을 도출하였으며, 이는 [식 2-7]과 같다. Z_k 는 기업의 효용을 의미하며, k 는 유일하게 고정되어 있는 고정변수이다.³³⁾

$$Z_K = -\frac{\partial G}{\partial K} = 0.5K^{-0.5}\{(\delta_{LK}\rho_L + \delta_{MK}\rho_M)Y^{0.5} + (\gamma_{YK}Y^{0.5} + \gamma_{tK}t^{0.5})(\rho_L + \rho_M)Y^{0.5}\} + \gamma_{KK}(\rho_L + \rho_M)$$

[식 2-7]

Hashimoto, Im and Kunieda는 기업 대부분이 현실에서 자본 스

33) Hashimoto, Im and Kunieda(2020)., op. cit., p. 10.

특이 고정되어 있는 반면 노동 스톡은 임금 변동에 따라 수시로 변화하므로 가변요소로 간주해야 한다고 언급하였다.³⁴⁾ 도출된 기업의 효용함수인 [식 2-7]에 따르면 기업의 효용은 가변변수인 노동과 중간재의 가격 변동에 따라 증감하게 된다. [식 2-7]은 기업에 해당되는 효용함수이지만, 이를 확장시켜 해석한다면 결국 동 방정식을 사회 전체에 대한 효용함수로 이해할 수 있다.

Hashimoto, Im and Kunieda는 중간재의 경우 시장 수급에 의해 가격이 유연하게 조정이 되지만, 반면 노동력에 대한 임금(PI)은 하방 경직성 등이 존재하므로 변화하기 어렵고 이로 인해 효용 Z_k 가 극대화 되지 못하고 효용 감소가 발생한다고 설명하였다.³⁵⁾ 즉, 외부불경제가 발생하여 사중손실이 발생하는 것이다. 따라서 전문 역량을 가지고 있는 노동력이 적재적소에 배치되지 못할 경우 사회 전체적으로 효용이 감소할 우려가 있는 것이다.

Fu, Dong and Chai와 Victor는 산업별로 임금의 하방경직성 수준에 차이가 있는데, 평균 퇴직 연령이 낮은 산업일수록 고임금 인력을 조기에 퇴직시켜 비용을 절감하고자 하는 것이므로 이러한 산업에 임금 하방경직성이 강하게 존재한다고 설명하였다.³⁶⁾³⁷⁾

34) Hashimoto, Im and Kunieda(2020)., op. cit., pp. 10-11.

35) Hashimoto, Im and Kunieda(2020)., op. cit., p. 12.

36) Fu, Dong and Chai(2010), pp. 508-520

37) Victor(2017), pp. 31-33

제3절 실업의 종류와 우리나라 해운업의 조기퇴직

1. 실업의 종류

실업은 크게 3가지 종류로 분류할 수 있으며, 마찰적 실업, 구조적 실업과 경기적 실업으로 나누어진다. 마찰적 실업(frictional unemployment) 혹은 탐색적 실업은 신규 일자리를 탐색하는 등 이직을 하는 과정에서 일시적으로 발생하는 실업을 뜻한다. 신규 일자리를 탐색하는 것은 구직자와 구인자 간에 임금 등 요구조건이 상호 일치하지 않아 일종의 마찰이 생겼기 때문으로 간주할 수 있다. 마찰적 실업은 경기 악화로 인해 발생한 비자발적 실업이 아닌 자발적 실업으로 볼 수 있다.

국가경제가 발전하는 과정에서 부상하는 성장산업이 있는가 하면 점차 사라져가는 사양산업이 상존한다. 사양산업에 종사하던 노동자들은 쉽게 신규 성장산업으로 이동하기 어렵기 때문에 실업상태에 놓일 수 있다. 이러한 형태의 실업을 구조적 실업이라고 한다.

한편 경기 변동의 과정에서 발생하는 실업을 경기적 실업이라고 부른다. 이는 1997년 우리나라의 외환위기 당시 명예 퇴직자들이 다수 발생했던 것 같이 경기가 침체기에 접어들면서 발생한다. 경기적 실업은 비자발적 실업으로 분류되며, 전술한 사회적 효용의 감소가 발생하기 때문에 이를 방지하기 위해 퇴직 전문인력의 재고용을 촉진하는 고용 활성화 정책이 필요하다.

〈표 2-3〉 실업의 종류

요인	구분
마찰적 실업	• 신규 일자리를 탐색하는 등 이직을 하는 과정에서 일시적으로 발생하는 실업
구조적 실업	• 사양산업 종사하던 노동자들이 신규 성장산업으로 이동하기 어렵기 때문에 발생하는 실업
경기적 실업	• 경기 변동 과정에서 발생하는 실업이며, 경기 둔화로 인해 발생하는 비자발적 실업

자료: KDI 경제정보센터(2020. 8. 5) 토대로 저자 작성 (검색일자: 2020. 9. 17)

2. 우리나라 해운업의 조기퇴직

2008년 리먼 브라더스 세계 금융위기 이후 우리나라 해운업의 장기간 불황으로 중·장년 조기퇴직이 다수 발생하였다. 세계 금융위기 이후 해상운임이 급락하면서 우리나라 해운선사들은 경영실적 악화를 겪기 시작했다. 시황 악화로 재무구조 악화 등의 어려움에 직면한 우리나라 해운선사들은 인력 감축 등 구조조정을 시행하였다.

당시 우리나라 해운업계는 수십 년간 경력을 쌓은 중·장년층의 조기 퇴직으로 해운기업은 전문역량을, 퇴직자는 일자리를 잃게 되고 이는 우리나라 산업 경쟁력을 악화시킬 우려가 있다. 퇴직자들 중 상당수는 축적된 경험을 바탕으로 업무에 대한 전문성을 보유하고 있다. 우리나라 해운업에서 대량으로 발생했던 실업은 경기적 실업, 즉 비자발적 실업으로 평가되며 따라서 사회적 효용의 저하를 가져 왔다.

당시 해운업에서 전문역량과 기술을 보유한 노동자가 당시 실업을 피하기 위해 더 낮은 임금을 감수할 의사가 있었음에도 불구하고 임금의 하방경직성과 고임금 근로자 구조조정을 통한 단기 경영실적 개선을 위해 경력이 다수 있는 노동자들이 해고되고 신규 근로자를

고용하는 경우가 발생하였다.

전술한바와 같이 노동시장에서 임금의 하방경직성이 있어 시장실패가 발생하면 최적의 균형점에서 고용 규모나 임금 지급액이 결정되지 못하고, 비자발적 실업이 발생하게 된다.

우리나라 해운업은 그동안 임금의 하방경직성 등으로 인해 임금 수준을 낮춰서 취업하고자 하는 노동자들이 취업하지 못하는 현상이 초래되고 기업의 인건비가 증가하는 등 사회적 후생이 감소하였는데, 이는 해운업에서 구인-구직을 연결시켜 인적 자본의 사장을 방지하고 퇴직전문가가 보유한 전문역량을 활용할 경우 해운업뿐만 아니라 사회·경제 전체적으로도 효용이 증가할 수 있음을 시사하고 있다.

제 3 장

해운 퇴직전문가 현황파악

제1절 우리나라 해운산업 고용현황

1. 해운산업 사업체수

2018년 기준 전체 해운산업 사업체수는 4,264개로 조사되었다. 이는 2015년의 5,065개에 비해 801개(-15.8%)가 감소한 것으로, 해운산업의 장기 불황으로 사업체수, 고용 규모가 감소하고 있음을 시사하는 결과이다.

〈표 3-1〉 해운산업 사업체 수

단위:개, %

중분류	소분류	사례수	비율
해운업	소계	4,264	100.0%
	외항여객 운송업	25	0.6%
	외항화물 운송업	759	17.8%
	내항여객 운송업	131	3.1%

중분류	소분류	사례수	비율
	내항화물 운송업	743	17.4%
	항만내 여객운송업	8	0.2%
	예선업	260	6.1%
	해운중개 및 대리점업	1,560	36.6%
	선박임대업	338	7.9%
	선박관리업	440	10.3%
항만업	소계	2,997	100.0%
	항만 내 보관 및 창고업	255	8.5%
	항만 내 수상화물 취급업	292	9.8%
	화물 포장 · 검수 및 형량 서비스업	278	9.3%
	항구 및 기타 해상터미널 운영업	30	1.0%
	선용품공급업	1,996	66.6%
	항만용역업	62	2.1%
	기타 수상운송지원 서비스업	83	2.8%

자료: 해양수산부(2020), p. 4 토대로 저자 작성

2. 해운산업 종사자수

1) 종사자수

2018년 해운산업의 종사자 수는 59,812명으로 나타났으며, 월평균 종사자 수는 57,112명으로 집계되었다.

〈표 3-2〉 해운산업 종사자 수

단위:명

중분류	소분류	사례수	대표	종사자 합계	월평균 종사자
해운업	소계	4,264	4,369	59,812	57,112
	외항여객 운송업	25	31	455	452
	외항화물 운송업	759	781	21,960	20,407
	내항여객 운송업	131	134	2,880	2,815

중분류	소분류	사례수	대표	종사자 합계	월평균 종사자
	내항화물 운송업	743	755	11,571	10,719
	항만내 여객 운송업	8	8	49	49
	예선업	260	271	3,015	2,989
	해운중개 및 대리점업	1,560	1,587	11,771	11,694
	선박 임대업	338	355	1,267	1,243
	선박 관리업	440	448	6,845	6,743
항만업		2,997	3,044	35,600	11.7

자료: 해양수산부(2020), p. 4 토대로 저자 작성

2) 상용종사자수

2018년 해운산업 종사자 수 59,812명 중 상용근로자 수는 45,142명으로 집계되었다. 이는 외항화물 운송업 15,181명, 내항화물 운송업 8,804명, 해운중개 및 대리점업 9,675명 등이 포함된 규모이다.

〈표 3-3〉 해운산업 상용종사자 수

단위:명

중분류	소분류	사례수	상용 근로자	임시 /일용 근로자	무급 가족 노동자	기타 종사자	종사자 합계
해운업	소계	4,264	45,142	9,857	60	384	59,812
	외항여객 운송업	25	424	0	0	0	455
	외항화물 운송업	759	15,181	5,762	8	230	21,960
	내항여객 운송업	131	2,569	172	0	5	2,880
	내항화물 운송업	743	8,804	1,954	10	47	11,571
	항만내 여객 운송업	8	36	5	0	0	49
	예선업	260	2,487	234	0	23	3,015
	해운중개 및 대리점업	1,560	9,675	431	25	54	11,771
	선박 임대업	338	831	70	10	0	1,267
	선박 관리업	440	5,137	1,229	6	25	6,845
항만업		2,997	29,054	2,908	122	472	35,600

자료: 해양수산부(2020), p. 5 토대로 저자 작성

제2절 우리 해운기업 구조조정 주요 사례 분석

1. 한진해운

1) 구조조정 배경과 경과

(1) 구조조정 배경

한진해운은 극동-북미항로에서 경쟁력을 보유한 선사였는데, 2015년 12월 시점에 동 항로에서 시장점유율 7.2%를 점유하고 있었다. 동년 한진해운 총 매출액은 7조 6,695억 원으로, 당해 컨테이너 화물 4,624,140 TEU를 취급하였다.

2007년 말 미국 모기지론의 부실로 야기된 세계 금융위기는 실물 경제의 둔화로 이어졌다. 세계 경제의 파생 수요로 간주되는 해운업의 경우 시장 둔화 폭이 더욱 크게 발생하면서 건화물 시장 대표 운임지수인 볼틱건화물운임지수(Baltic Exchange Dry Index·BDI)는 2007년 하반기에 10,000p를 넘던 지수가 2008년 연말에 1,000p 이하로 급락하면서 90% 이상의 높은 감소율을 기록하였다. 건화물 운임보다 변동성이 작았지만 컨테이너의 경우에도 2008년 초 1,400p를 기록한 하우로빈슨 컨테이너선 용선지수(HRCI: Howe Robinson Container Index)가 2009년 초에 400p를 하회하면서 70%가 넘는 감소율을 나타냈다.

이후 주요 정부의 양적완화 및 재정지출을 토대로 세계경제가 반등하고 이와 더불어 해상 운임지수가 2010년 이후 회복하기도 했지만, 2012년 유럽 재정위기로 인해 다시 하락한 이후 현재까지 공전에는 전무한 장기 불황이 이어지고 있다. 이처럼 해운 시장 불황이

장기간 이어지면서 국내 해운업체들도 위기를 겪게 되었고 한진해운 역시 대규모의 적자를 기록하는 등 누적손실이 커지게 되었다. 무엇보다 한진해운 영업망 중에서 높은 비중을 차지하는 극동-북미항로의 운임이 회복 없이 오히려 하락 규모가 커지면서 한진해운의 재무구조가 2014년 이후 단기간 내에 악화되었다.

요컨대 2007년발 세계 금융위기로 촉발된 해운 경기 악화로 인하여 한진해운의 경영성과가 계속적으로 악화되고 성장 동력이 상실되었다. 이에 따라 자산 매각을 통한 유동성 확보의 일환으로 2014년 에이치라인해운에 건화물선 사업을 매각하는 등 구조조정을 거쳤으나 계속되는 재무구조 악화로 2016년 8월 법정관리를 시작, 2017년 2월 파산선고를 받게 되었다.³⁸⁾

(2) 구조조정 경과

한진그룹의 2009년 재무구조 개선 약정 체결 때에 한진해운은 터미널의 매각, 매각 후 선박 채용선(Sales and Lease Back·S&LB), 자산유동화 시도 등을 수행해 약 4,000억 원 이상의 유동자금을 확보하기로 했었다. 당시 선박 등 고가의 자산을 보유·운용하는 해운업의 특성상 부채비율이 높을 수밖에 없다는 특징이 고려되면서 강도 높은 구조조정이 실시되지 못하였다.

이후 한진해운의 재무구조가 더욱 악화되면서 2013년에 재무구조 개선약정을 다시 체결하였다. 2013년에 체결된 2차 재무구조 개선약정에는 2조 5,000억 원 이상의 자금을 만드는 고강도의 자구책 마련안이 포함되어 있었다. 2차 재무구조 개선약정이 실시되었음에도 불구하고 한진해운의 경영성과 부진이 이어지자 2016년 채권단의 채무 조정 협

38) 한진해운 사업보고서(2009~2015); NICE 기업평가정보(검색일: 2020. 10. 27)

의가 시행됐으며, 채무 조정 협의는 법정관리라는 결론을 내렸다.

2016년 당시 채권단은 사채권 조정, 용선료 인하 협상 시도, 오너 일가 등 한진그룹의 추가 출현을 요구하였으나 한진그룹은 이미 대한항공 등 그룹 산하 자회사를 통해서 약 1조 원을 상회하는 자금을 한진해운에 투입해 추가 자금 마련이 용이하지 않은 상태였다. 계열사로 부터의 자금 마련이 쉽지 않았으며, 결국 한진그룹은 총 4,100억 원의 유동성을 마련하는데 그쳤다. 이로 인해 2016년 8월말에 한진해운은 결국 법정관리에 돌입하게 되었다. 2009년부터 2016년까지 2조 6,000억 원이 넘는 자산매각을 통한 유동성 확보가 이루어졌음에도 불구하고 결국 법정관리에 돌입하게 된 것이다. 한진해운의 구조조정 중에서 자구 노력 내용과 구조조정 경과를 정리·기술하면 다음과 같다.

〈표 3-4〉 한진그룹 발표 자구계획 안

-
- 건물물 운반선 사업 매각 : 1조 6,515억 원
 - H-Line의 지분 매도 : 1,200억 원
 - 부산 신항만 매각 : 1,355억 원
 - 해외(스페인) 터미널의 매각 : 1,300억 원
 - 평택항 터미널 매각 : 147억 원
 - 유상증자 : 약 4,000억 원
 - 그룹사 사재의 출연 : 약 400억 원
 - 영구채권 발행 : 약 2,000억 원
 - 고령선박 매각, 컨테이너 박스의 매도 : 약 1,410억 원
-

자료: 한국해사문제연구소(2016), p. 40~46 토대로 저자 작성

2) 퇴직자수

한진해운의 법정관리가 시작되기 직전인 2016년 6월 기준 한진해운은 전 세계 43개국에 54개 영업지점과 52개소의 대리점을 운영하고 있었다. 전 세계 43개국을 아울러 고용규모는 육상직 700명, 해상

직군 728명으로, 도합 1,428명을 기록하였다.³⁹⁾

한편 선주협회에 따르면 2016년 법정관리가 시작된 이후 퇴직한 한진해운 전체 임직원 중 재취업률은 53.2%에 불과하다. 직원 총 1,428명 가운데 782명이 타선사로 취업했으며, 이직자를 제외한 약 500명 이상이 당시 재취업 하는데 어려움을 겪었다.⁴⁰⁾

〈표 3-5〉 한진해운 구조조정시 퇴직자 및 재취업자수

구분	명수
퇴직자수	1,428명
재취업자수(%)	782명 (54.7%)

자료: 한국선주협회 내부자료(2018), p. 6 토대로 저자 작성

2. 현대상선

1) 구조조정 배경과 경과

(1) 구조조정 배경

현대상선은 1990년대 후반~2000년대 초에 재무구조 악화로 경영 위기를 겪었고, 2001~2002년에 비영업자산 및 자동차 전용선 사업 부 등을 매각하면서 유동성 위기를 극복하였다.

2003~2007년의 기간 중 유례없는 해운 초호황이 지속 되었는데, 당시 현대상선은 사전확보를 위한 선박 S&P(Sales and purchase)를 수행하기 보다는 고운임의 장기 용선계약에 치중해 경쟁력을 소실 하게 되었다. 현대상선은 2009년 당시 해운시황 악화를 극복하기 위

39) 금융감독원(검색일: 2020. 07. 11)

40) 선주협회 내부자료, 앞의 책, p. 6.

해 다시 한 번 비영업자산 및 건화물 사업부 일부 등의 매각을 추진했으며, 특히 강력한 구조조정을 실시하였다.

해운업계는 2008년 세계 금융위기로 인한 시황 불황으로 정년을 보장 받은 임직원이 전무했다고 평가할 정도로 강도 높은 인력 구조조정을 시작하였다. 현대상선은 2013년 우리나라 해운업체 중에서 가장 강력한 인력 구조조정을 실시했으며, 젊은 임원들을 중심으로 대규모의 퇴사가 발생했다.⁴¹⁾

(2) 구조조정 경과

2008년 세계 금융위기를 야기한 리먼 브라더스 사태로 인한 세계 경제 침체 및 이로 인해 급감한 물동량과 해운 초호황기에 급격히 증가한 선박의 과잉공급으로 인해 해운은 장기간의 불황기에 접어들게 되었다.

2003~2007년의 기간 중 중국의 급격한 경제성장이 견인한 해운 초호황은 세계 금융위기로 어려운 시기에 접어들었으며, 2008년 현대상선은 대규모의 영업적자를 기록하였다. 현대상선은 2009년 머스크 라인 등 글로벌 대형 컨테이너 선사 중심의 인위적 선복공급량 조절로 일시적인 영업흑자를 실현했지만 2010년부터 머스크 라인, MSC, CMA-CGM 등 글로벌 대형 컨테이너 선사 주도의 운임경쟁이 심화되면서 컨테이너 운임이 계속적으로 하락하게 되었다. 이와 더불어 고유가가 지속되면서 병커유 가격 상승으로 인한 운항원가 상승은 경영수지에 부담 요인으로 작용하였다.

금융감독원 등 금융당국에 의해 현대그룹, 두산그룹, 한진그룹, 동

41) 한국선주협회 내부자료(2018), p. 9; 쉬핑뉴스넷(검색일: 2020. 2. 13) 토대로 저자 작성

부그룹 등이 선제적 구조조정이 필요한 기업으로 지목되었으며⁴²⁾, 2013년 연말 현대상선은 현대그룹 주도로 약 3조 원의 자구계획서를 금융당국에 제출하고 재무구조 개선 및 경영정상화 도모를 위한 구조조정에 돌입하였다.

〈표 3-6〉 현대그룹 자구 방안

비고	주요 방안	금액
금융3사 매각	현대자산운용, 현대증권, 현대저축은행	약 7천억 원
사업 매도	현대상선의 컨테이너 터미널 등	약 1조 6천억 원
자산 매매	<ul style="list-style-type: none"> 고령선박, 유가증권, 국내/해외 부동산 현대상선 부산용당 Container Yard, 인천항동부지, 미국/싱가포르 부동산 등 상장·비상장유가증권(금융지주 포함) 	약 4,850억 원
인력감축	임원 중심 약 300명	약 225억 원

자료: 한국선주협회 내부자료(2018), pp. 9~11; 금융감독원 보도자료(검색일: 2020. 2. 13) 토대로 저자 작성

2) 퇴직자수

현대그룹에 소속된 현대상선은 2014년 5월 재무구조개선 약정을 체결했으며, 경영 정상화 자구책 방안을 마련하고 주채권은행인 산업은행이 동 자구책 방안의 실천 여부를 실질적으로 관리하게 되었다. 현대상선은 재무구조 개선 약정 체결로 법정관리로의 즉각적인 돌입을 회피할 수 있었으며, 경영 정상화 자구책 방안의 이행을 통해 경영 정상화를 도모하였다.

장기간 계속된 영업손실로 유동성과 재무비율이 악화되었으며 이로 인한 신용등급 하락이 발생했으며, 2014년 이후 현대상선 영업실

42) 금융감독원 보도자료(검색일: 2020. 2. 13)

적은 다른 글로벌 컨테이너 선사들 대비 열위 격차가 커지게 되었다. 산업은행의 관리 하에 현대상선은 원가 절약을 위한 다방면의 구조조정을 강도 높게 수행하였다.

구조조정 기간 동안 현대상선은 조직 개편과 인원 감축을 수반하는 인력 구조조정, 직원 급여 인상 축소, 임원 임금 동결 및 희망퇴직 유인, 복리후생 제도 축소 등 다각도의 자구 노력을 실시하였다. 구체적으로 2013~2016년의 기간 동안 300여명 이상의 국내외 근로자들이 퇴사했으며, 해외출장 항공료와 숙박비 상한금액 하향 등 제반 복리후생 제도 규모를 축소하였다.⁴³⁾

당시 현대상선은 컨테이너 사업의 운용 효율성을 개선하고 단위당 수송비용의 감축을 위해 외부 컨설팅회사에 경영성과 개선을 위한 컨설팅을 의뢰하였다. 컨설팅 결과 대규모 조직개편 등이 수반된 비용절감이 반드시 이루어져야 한다는 분석결과가 도출된 바 있다. 동 컨설팅회사는 연비 개선을 위한 선박개조, 운영비 절감을 위한 최적항로 구축, 영업비용 절감을 위한 임원 중심의 인력감축 등 다수 항목의 목표를 설정하였다. 다만 당시 현대상선은 수십 년간 경력을 쌓은 중·장년층의 조기퇴직으로 해운회사 수익성의 근본인 축적된 영업망과 해운전문가들의 노하우를 일시에 상실하게 됐으며, 이로 인해 단기간 내 비용절감은 달성할 수 있었지만 이후 경영수지 개선에 오히려 시간이 소요되고 있다는 평가가 있다.⁴⁴⁾

2019년 현대상선 매출은 전년 대비 5.6% 증가한 5조 5,131억 원을 기록했으며, 영업손실은 전년 대비 45.6% 감소한 3,040억 원을 기록했다. 2018년 영업손실은 5,586억 원이다. 현대상선의 2019년 당기

43) 한국해양수산개발원(2017), pp. 71~86; 한국선주협회 내부자료(2018), pp. 9~11 토대로 저자 작성

44) 쉬핑뉴스넷(검색일: 2020. 2. 19) 토대로 저자 작성

순손실은 5,920억 원으로, 전년도 당기순손실 7,900억 원 대비 손실 규모가 감소했다. 다만 현대상선은 당기순손익 기준 2015년 이후 흑자를 내지 못하고 있다.

〈표 3-7〉현대상선 구조조정시 퇴직자 및 재취업자수

퇴직자수	해외법인
약 250명	약 50명
재취업자 비율(추정)	약 30~50%

자료: 한국선주협회(2018), pp. 9~11 토대로 저자 작성, (검색일 : 2020. 2. 11)

3. STX Pan Ocean(현 팬오션주식회사)

1) 파산 신청 배경

해운은 기본적으로 선박을 활용해 해상화물을 운송하는 서비스 산업이다. 그런데 해상 물동량 대비 운항 선대 규모가 많으면 운임은 감소하고 해운기업의 경영수지는 악화될 우려가 있다.

세계 건화물 운반선 선복량은 중국 조선업체들의 과다 신조 및 2008년 글로벌 금융위기 이전의 해운 초호황기에 누적된 발주 물량 부담 등으로 인해 2008년 이후로 매년 10~15%대의 높은 증가 추세가 유지되었다.

해운·물류 컨설팅 업체인 Clarkson의 World Shipyard Monitor에 따르면 세계 건화물 운반선 선복량 증가율은 2009년 9.8%, 2010년 17.0%로 증가했으며, 2011년 14.7%, 2012년 10.3%를 기록하는 등 건화물 분야에서 선복량이 계속적으로 증가하였다.

2008년 하반기에 발생한 세계 금융위기와 2011년 이후에 부상한

유럽발 재정위기와 이로 인한 세계 경기 둔화로 인해 세계 주요 산업들의 생산량이 감소하고 이로 인해 해운업 물동량 감소가 발생했다. 2008년 세계 금융위기 이후 매년 선복량은 증가하는데 물동량은 선복량 증가 규모만큼 증가하지 못해 선복량 잉여감은 확대되고 있다 (선복량 증가율 ÷ 물동량 증가율: 2008년 7.4 → 2012년 5.5 → 2019년 2.6).⁴⁵⁾

선복량 과잉 공급은 BDI 지수 폭락에 큰 영향을 미쳤으며, STX Pan Ocean을 비롯한 국내외 해운업체의 수익성 및 재무 건전성을 악화시키는 요인으로 작용했다. 계속되는 영업수익 악화로 STX Pan Ocean은 2013년 6월 기업회생절차를 신청한 바 있다.

2) 퇴직자수

STX Pan Ocean은 구조조정 절차 개시 이후 주력 선종 집중을 통한 경쟁력 있는 사업구조로의 재편, 불필요 비영업 자산매각 등을 통한 원가경쟁력 제고, 그리고 인력 감축을 통한 조직 슬림화를 추진하였다.

특히 STX Pan Ocean은 조직 슬림화를 통해 ① 효율적인 조직 운영, ② 판매관리비 등 고정비용 절감을 통한 수익성 제고 등의 2가지 비전을 달성하고자 하였다. 구체적으로 STX Pan Ocean은 가스(LNG·LPG)운반선 등 비주력 선대 매각, 각종 투자자금 회수, 비영업자산 매각, 조직 축소, 임원급 임금 축소 및 근로자 임금 동결, 복리후생비 지출 감소, 인력 정리해고 등 다각도의 노력을 수행하였다.

STX Pan Ocean 경영진은 STX Pan Ocean의 판매관리비 중 가장 큰 부분을 차지하는 인건비의 추가적 절감 없이는 건전한 손익구조

45) Clarksons(검색일: 2020. 02. 11) 데이터 토대로 KMI 계측

구축 및 수익성 창출에 한계가 있어 조직 슬림화를 꾀하는 것이 시급하다고 분석하였다. 2013년 당시 자사 조기회생을 위한 원가경쟁력 제고를 위해 인력 감축이 불가피하다고 판단한 STX Pan Ocean의 경영진은 마흔 살 이상의 종업원을 중심으로 하는 인력구조 조정을 실시하였다.

2013년 10월 8일까지 STX Pan Ocean 경영진과 사내 노동조합은 총 13차의 협의회를 개최한 후 10월 22일 실무협의를 완료하였다. 실무협의 결과 10월 25일 인력 구조조정 합의서에 노·사 양측이 서명을 하고 법원의 허가를 득하여 2013년 11월 31일자로 실제 정리해고가 시행되었다. 한편 구조조정 합의서에 따르면 마흔 살 미만의 종업원은 희망퇴직자를 제외하면 무급휴직을 원칙으로 하고, 무급휴직자는 그 기간을 최소 6개월 초과 최대 2년 미만으로 정했다.

노·사 합의서에 따르면 희망퇴직 149명, 무급휴직 119명, 정리해고 379명으로 총 647명에 대해 구조조정이 실시됐으며, 구조조정 심사기준은 최근 5개년도 인사평가, 최근 3개년도 다면적 심사, 포상·징계, 총 근속연수 대비 직급, 현 직급에서의 근로연수, 임원발 정성평가 등이며, 공정성 및 투명성을 확보하기 위해 회사는 외부인사가 포함된 인력 구조조정 조정위원회를 운영하였다.

기본적으로 총 근속연수 대비 현 직급이 높은 종업원을 정리해고 우선순위에 두었다. 당시 STX Pan Ocean은 장기 근속직원에 대한 공헌도를 인정하고, 임원급과 보직자 등에 대해 그동안 회사를 위한 노고를 치하하기 위해 법원을 최대한 설득해 소정의 위로금을 지급할 수 있었다. 총 퇴직자 528명 중 절반 이상이 해운업계로 재취업하지 못하고, 근로 업종을 변경하거나 개인사업으로 전환한 것으로 추정된다.⁴⁶⁾

〈표 3-8〉 STX Pan Ocean 구조조정시 퇴직자 및 재취업자수

희망퇴직	정리해고	무급휴직	총 퇴직자수
149명	379명	119명	528명 (149명+379명)
재취업자수(추정)			약 300명

자료: 한국선주협회(2018), pp. 14~17 토대로 저자 작성, (검색일 : 2020. 2. 11)

3) 평균퇴직연령

STX Pan Ocean의 구조조정 당시 무급휴직을 제외한 희망퇴직 149명과 정리해고 379명을 합한 총 퇴직자수 528명의 평균퇴직연령은 46.7세로 집계되었다.⁴⁷⁾

이는 한국경제연구원에서 발표한 우리나라 근로자 평균 퇴직연령 54.1세보다 약 7세나 낮은 것으로⁴⁸⁾, 한국경제연구원은 자영업자, 사무직, 생산직 근로자, 실직자 등을 망라하는 3,530명을 대상으로 분석을 수행한 바 있다. 이러한 결과는 해운업 평균퇴직연령이 다른 산업 대비 여실히 낮음을 보여주는 것이다.

한국경제연구원 보고서에 따르면 성별로 분석할 경우 남성이 평균 54.4세에 주된 일자리에서 퇴직한 이후 평균 12.9년간 다른 직장에서 근무하다가 평균 67.3세에 노동활동을 완료하는 것으로 분석되었다.⁴⁹⁾ 여성은 주된 일자리에서 퇴직하는 연령이 평균 53.8세로 남성보다 이르지만 제2의 근로기간은 평균 14.5년으로 노동시장 은퇴 시기는 남성 근로자보다 더 늦은 평균 68.3세로 나타났다.

46) 한국해양수산개발원, 앞의 책, pp. 57~65; 한국선주협회 내부자료(2018), pp. 14~17 토대로 저자 작성

47) 한국선주협회 내부자료(2018), p. 16

48) 한국경제연구원(2004), p. 176.

49) 주된 일자리란 생계를 위해 장기간 고용돼 근로하는 직장이나 자영업을 영위하는 사업체를 의미함

〈표 3-9〉 한국 근로자 평균퇴직연령

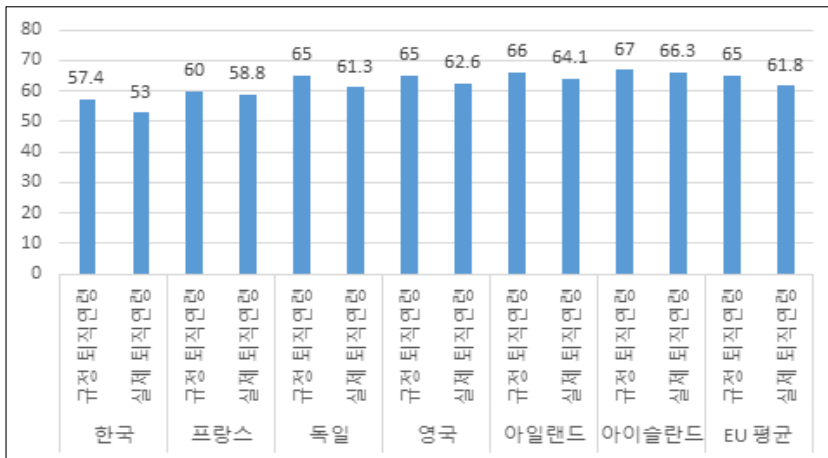
구분	주된 일자리 퇴직 연령	제2의 근로기간	최종 은퇴 평균연령
전체	54.1세	14.0년	68.1세
남성	54.4세	12.9년	67.3세
여성	53.8세	14.5년	68.3세

자료: 한국경제연구원(2004), p. 176 토대로 저자 작성

이처럼 우리나라 근로자들의 퇴직연령은 주요국 대비 애초 낮은 수준인데 퇴직연령이 타 산업 대비 더욱 낮은 해운업의 특성을 감안한다면 우리나라 해운 근로자의 퇴직연령이 지나치게 낮음을 유추할 수 있다. 낮은 퇴직연령은 축적된 노하우 활용기회를 소멸시키고 경험 미흡한 신규 직원 중심의 사업체 운용으로 사업 전개 시 운용 효율성이 떨어지는 문제점이 발생할 우려가 있다.

〈그림 3-1〉 우리나라 및 EU 주요국 퇴직연령

단위:명



자료: 한국노동연구원 보도자료(검색일: 2020. 06. 12)

제3절 해외 해운기업 구조조정 주요 사례 분석

1. CMA-CGM

1) 파산 신청 배경

프랑스 선사이자 선복량 기준 세계 4위 선사인 CMA-CGM은 2009년 9월에 우리나라 법정관리에 해당하는 모라토리엄(moratorium·지급유예) 신청을 검토했으며, 한 달 이후인 10월에 시황 회복만으로는 위기를 극복하는 것이 불가능하다고 판단해 모라토리엄을 신청하고 본격적인 구조조정에 돌입하였다.

2009년 9월 CMA-CGM은 약 50억 달러(원화 약 5조 5천억 원) 규모의 부채가 있었는데, 이는 2007년 12월 31일 기준 25억 달러(원화 약 2조 8천억 원)에 불과했던 부채가 2008년 세계 금융위기 이후 2년 만에 약 2배 가까이 급증한 것이다.

그런데 CMA-CGM의 총 부채 중 2011년까지 단기 내 상환해야 하는 만기 도래 부채 규모는 65%로 상환해야 하는 비중이 높았다. 반면 시황 악화로 소석률이 감소하고 운임이 폭락해 화물 운송 시 오히려 적자 규모가 늘어나는 상황이 발생했다.⁵⁰⁾

2) 구조조정 주요 내용 및 퇴직 규모

구조조정 신청 이후 경영수지 회복을 위한 다각도의 정책이 실시됐는데, CMA-CGM 구조조정 특성은 중앙정부 중심의 강력한 구조조정이 실시되어 민간 주도의 구조조정보다 더욱 강력한 효과가 발

50) 野村総合研究所(2014), p. 12; 현대경제연구원(2014), p. 7 토대로 저자 작성

휘 될 수 있었다는 점이다.

당시 정책당국인 프랑스 해양교통국은 수출입의 근간이 되는 해상운송의 중요성을 인식하고, 사중손실(deadweight loss)의 최소화를 위해서는 반드시 정부 차원의 지원이 수반되어야 한다고 판단하였다. 해양교통국은 보도자료를 발표하고 “해상수출입에서 핵심적인 역할을 수행해온 CMA-CGM의 재건을 위해 정부 차원에서 다각도의 정책을 지원하겠다. 다만 당사 스스로의 강도 높은 자구책 마련도 필요하다”고 설명했다.⁵¹⁾

CMA-CGM의 재무구조 개선을 위해 원화 기준 최소 2조 원 규모의 유동성이 소요되는 것으로 분석되었는데, 프랑스의 재무경제국은 기 운영 중인 국부펀드 전략투자기금(Fonds Stratégique d'Investissement · FSI)을 활용해 1억 4천 5백만 달러(원화 약 1,700억 원)의 유동성 자금을 지원했으며 이외 15억 달러(원화 약 1조 7천억 원) 은행 용자자금을 정부 보증하면서 CMA-CGM이 단기간 내에 유동성 자금을 확보하는 것을 지원하였다.⁵²⁾

이외 CMA-CGM은 다양한 자구책 마련을 실시했는데 이 중 대표적인 방안이 장기근속사원의 조기퇴직이었다. 구조조정 당시 1,200명 이상의 인력퇴출이 발생했으며, 이를 통해 2억 달러(원화 약 2,040억 원) 정도의 연간 비용을 절약한 것으로 분석된다. 또한 중고 선박을 포함하는 자산매각 등 강도 높은 자구책이 실시됐는데 이를 통해 2013년 7월 모라토리엄의 종식이 공식적으로 선언되었다. 모라토리엄 종식 이후 CMA-CGM으로 복귀한 근로자수가 300명에 달해 CMA-CGM에서 전문지식과 경력을 쌓은 조기퇴직자가 다시 기존 근무회사로 복귀해 업무를 수행했다는 특징이 있다.

51) 野村総合研究所, *op. cit.*, p. 13.

52) 현대경제연구원, 앞의 책, p. 8~9.

〈표 3-10〉 CMA-CGM 주요 구조조정 전략

구분	주요 내용	금액 규모
국부펀드	• 전략투자자금 (Fonds Strategique d'Investissement·FSI)	약 1,700억 원
2차보증	• 은행 융자 자금에 대한 정부 보증	약 1조 7천억 원
자산 매각	• 국내외 부동산, 국채, 사옥 • 컨테이너 터미널 • 해외법인 감축 • 상장·비상장유가증권	약 4,800억 원
인력 구조조정	• 최대 1,200명	약 2,040억 원

자료: 野村総合研究所(2014), p. 9-12; 현대경제연구원(2014), pp. 5-8 토대로 저자 작성

2. 산코라인

1) 파산 신청 배경

산코라인(三光汽船)은 2012년 3월 중순 사업재생(한국의 법정 관리와 유사)을 신청하고 구조조정에 돌입했다. 동 사 사업재생 신청은 1985년에 이은 2번째로, 2012년에도 1985년과 마찬가지로 지속적인 운임 하락으로 경영위기가 발생한 바 있다. 2008년 세계 금융위기 이후 지속되는 시황 악화로 운임은 둔화되었으나 산코라인이 선주에게 지급하는 운임은 대부분 장기계약 형태여서 동사 경영수지는 한층 악화되어 갔다.

특히 산코라인은 약 200척의 운항선대 중 약 80%가 자사보유선이 아닌 용선선대로 시황 등락에 경영수지가 증감할 수밖에 없는 리스크에 노출되어 있었다. NYK, MOL, K Line 등 일본의 다른 주요 선사들은 자사보유선 비중이 적어도 50% 이상을 유지해 시황 등락 영향을 상대적으로 덜 받는 것과는 대조적인 상황이었다.⁵³⁾

2) 구조조정 주요 내용 및 퇴직 규모

용선 선대 비중이 높은 산코라인은 지속적인 운임 하락으로 유동성 부족 현상이 급속히 심화되었다. 또한 산코라인의 파산 위기가 알려지면서 선주들로부터 북미·EU항로에 투입되는 선박 압류가 이루어지는 등 선복 공급 불능의 문제가 발생하였다. 이는 2016년 하반기 한진해운이 법정관리를 신청했을 당시에 선박이 압류되어 태평양해역 공해상에서 운항을 정지하고 화주가 대거 이탈되던 상황과 유사한 것이다.

2012년 3월 산코라인의 사업재생 신청이 일본 법무성 내 사업재생 실무자 협회에 신청되었다. 사업재생 신청서에는 중고선 매각, 당사 소유 부동산 매각, 중장년층 근로자를 중심으로 하는 임의퇴직 방안 등 향후 구조조정 계획안(Master Plan)이 포함되어 있었다. 또한 신청서에 기재되어 있는 주요 실천계획(Action Plan)에는 3개월 내 지방은행 등 금융기관의 지원을 통해 유동성을 확충하는 것, 해외선주와의 재협상을 통해 운임의 최대 50% 수준까지 감면을 받는 것, 기존 대출금의 상환 연기 승인 등이 포함되어 있었다.⁵⁴⁾

산코라인은 총 부채가 1,555억 엔(원화 약 1조 7천억 원)으로 상환을 통한 부채비율 개선이 시급했는데, 시중 1금융권 은행인 미츠비시 도쿄 UFJ 은행, 미쓰이 스미토모 은행 등 주요 은행들이 이율을 인하시켜 주고 상환기간을 10년 이상 연장시켜 주어 자금압박이 발생하지 않도록 지원하였다. 산코라인의 구조조정은 일본수출입은행 등 국책 은행에서 유동성을 제공하는 등 정부차원에서 지원이 이루어졌지만 해운을 통한 수출입의 중요성을인식하고 있는 시중 은행들

53) 国土交通省(2015), pp. 14-15 토대로 저자 작성

54) *ibid.*, pp. 15-17.

의 협력이 있었다는 특징이 있다.

이외 산코라인은 전사적 차원에서 사내 비용절감을 위한 다각도의 영업비용 감축 전략을 수립했는데 이 중 대표적인 것이 중장년층 직원의 희망퇴직이었다. 구조조정 당시 514명의 종사자 퇴출이 발생했고 이를 통해 기존 연간 총 급여액 중 21억 3천만 엔(원화 약 238억 원) 정도의 비용을 절약할 수 있었던 것으로 분석된다. 또한 고령 컨테이너선을 중심으로 하는 중고선 매각 등 유동성 확보를 위한 다양한 자구책이 실시됐는데 이를 통해 산코라인은 2013년 7월 모라토리엄(moratorium·지급유예)의 종식을 공식적으로 선언할 수 있었다. 경영 정상화 이후 산코라인에 복귀한 근로자수는 100명 이하에 불과했으며, 이로 인해 노동자 스스로 고도의 기능·기술을 습득하는 것이 가능한 고급 기술 노동자의 부족 문제가 심화되었으며, 전문인력 확보가 당시 일본 해운업의 당면 과제로 부상하기도 하였다.⁵⁵⁾

〈표 3-11〉 산코라인 주요 구조조정 전략

구분	주요 내용	금액 규모
상환 이율 인하	•부채 상환 이율 인하 •미츠비시 도쿄 UFJ 은행, 미쯔이 스미토모 은행 등	약 98억 원 비용절감
해외선주 운임 재협상	•최대 운임의 50%까지 디스카운트	약 465억 원 비용절감
인력 구조조정	•514명	256억 원 비용절감

자료: 国土交通省(2015), pp. 14-16; 日本經濟産業省(2016), p. 25 토대로 저자 작성

55) 日本經濟産業省(2016), pp. 24-25.

제 4 장

퇴직전문가 활용 국내외 조직화 사례 조사

제1절 워크넷(Work Net)- 한국 고용노동부

본 연구는 인터넷 네트워킹을 활용해 구인·구직자를 연결하는 국내 사례를 찾아 이를 분석하고자 하였다. 한국 고용노동부의 워크넷은 고용노동부 고용센터의 인증을 거친 신뢰할 수 있는 일자리 정보를 제공하고 있다.

1. 도입배경

한국 고용노동부의 워크넷은 40세 연령 이상 중장년 근로자(퇴직 예정자 포함), 구직자에게 이직 및 재취업 지원, 생애경력설계 등 인생 3모작 준비를 위한 고용지원 서비스 제공을 목적으로 하며, 2014년에 도입되었다.

2. 운영내용

구직 희망자는 전국 32개소의 워크넷 중장년 일자리 희망센터에서 신청할 수 있다. 신청 승인 이후 고용노동부에서 인정하는 훈련과정⁵⁶⁾, 지자체가 설치한 공공훈련시설에서 취업 목적으로 실시하는 훈련으로 훈련 기간이 3주 이상인 훈련에 참여하는 구직자를 대상으로 직업 제공 서비스를 제공한다.

워크넷은 취약계층이 생계비에 대한 부담 없이 장기간 체계적인 훈련을 받고 더 나은 일자리로의 취업을 할 수 있도록 직업 추천·제공 서비스로 평가된다.⁵⁷⁾

3. 운영실적 및 한계점

워크넷 운영실적은 '14년 15,305건 → '15년 17,715건 → '16년 20,876건 → '17년 25,913건 → '18년 29,203건 → '19년 8월 27,470건으로 지속적으로 참여가 늘어나고 있다.

다만, 워크넷의 한계점이 존재하는데 첫째 워크넷은 이미 전문역량을 보유한 퇴직전문가의 재고용을 촉진하기보다 일반적인 미취업자의 재취업을 지원하는 시스템으로 기업의 구인 선호도가 낮을 수 있다. 실제로 고용노동부는 워크넷 운영의 주요 목적 중 하나가 '전문인력 양성'임을 언급하고 있다. 전문역량을 확보해 재고용 시 현장으로 즉각적인 투입이 가능한 전문가의 재고용이라기보다 일반적인 실업자의 재고용을 촉진하는 제도에 가깝다는 것이 중론이다. 둘째 워

56) 실업자 및 재직자훈련, 「산업재해보상보험법」 및 「장애인 고용 촉진 및 직업재활법」에 의한 훈련 등

57) 취약계층은 비정규직 근로자, 전직 실업자를 말함

크넷은 대상 산업을 우리나라 모든 산업으로 정의하고 있어서 특정 산업의 고용을 집중적으로 지원하기 어렵다. 해당 산업에서 장기간 경기 침체가 이어져 유독 실업이 많이 발생하고 있다면 이러한 여건 등을 반영해 ‘선택과 집중’이 이루어질 필요가 있지만 광범위한 전 산업을 대상으로 지원이 이루어지다 보니 산업경쟁력 강화 효과를 기대하기 어렵고 실업해소 및 고용창출의 효과만을 기대할 수 있다.

셋째 워크넷은 중장년층 실업자 전원을 대상으로 하지 않고 이중 특정조건을 충족시키는 저소득층을 대상으로만 직업 추천·제공 서비스를 지원하고 있다. 전문역량을 보유하고 있어서 재취업 시에 즉각적으로 역량을 발휘할 수 있는 경우에도 조건을 충족시키지 못할 경우 워크넷 서비스를 이용할 수 없다. 요컨대 워크넷은 산업 경쟁력 강화의 수단으로 사용되는 산업정책이기 보다 사회적 취약계층의 자립을 지원하는 복지정책의 성격이 강하다.

〈표 4-1〉 워크넷 한계점

배경	주요 내용
전문역량 활용 기회 부족	<ul style="list-style-type: none"> • 전문역량 보유 퇴직전문가 재고용 촉진보다 일반적인 미취업자 재취업 지원 • 재고용 시 현장으로 즉각적 투입 가능 전문가 재고용이라기 보다 일반적인 실업자 재고용 촉진 제도에 그침
특정 산업 집중 지원 불가능	<ul style="list-style-type: none"> • 대상 산업을 우리나라 모든 산업으로 정의하고 있어 특정 산업 고용을 집중적으로 지원하기 어려움 • 광범위한 전 산업 대상으로 산업경쟁력 강화 불가능
산업 경쟁력 강화 달성 어려움	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 경쟁력 강화 수단으로 사용되는 산업정책 보다 사회적 취약계층의 자립을 지원하는 복지정책

자료: 고용노동부 홈페이지(검색일: 2020. 10. 29) 토대로 KMI 정리·작성

제2절 워킹 네트워크(Working Network)- 영국 Find a Job

본 연구는 인터넷 네트워킹을 활용해 구인·구직자를 연결하는 해외사례를 찾아 이를 분석하고자 하였다. 다양한 국가들이 정부 차원에서 구인-구직 워킹 네트워크를 운영하고 있었다.

다만 퇴직 전문가 등 신입근로자 대비 경력자 중심의 구인-구직 워킹 네트워크를 운영하고 있는 해외사례는 거의 없었는데, 영국 Find a Job은 전문 인력의 구직활동을 주력으로 하고 전문 인력을 활용한 국가경제 성장을 장기 비전으로 삼고 있다는 점에서 본 연구에서 다루는 해운 퇴직전문가 활용과 유사한 점이 있다. 본 연구는 영국 Find a Job 사례를 조사·분석하여 해외 워킹 네트워크의 운용실태를 파악하고 시사점을 도출하고자 하였다.

1. 도입배경

인터넷 플랫폼을 활용한 구인-구직 연결 네트워크의 출현을 통해 고용의 증가 등 사회 안정을 촉진하기 위해 EU 각국은 다양한 노동정책을 전개하고 있다. 고용 창출을 위해 플랫폼을 개재시킨 클라우드(cloud)의 출현 필요성이 부상하고 있는 한편 인공지능(Artificial Intelligence·AI) 등을 활용한 기술 혁신으로 퇴직연령이 단축되고 있다.

산업에서 중·장기간 근무하여 전문지식을 습득한 인력이 실업을 경험하는 현상은 영국만이 경험하고 있는 현상이 아니었다. 이에 따라 EU 각국은 다양한 노동정책을 전개하고자 하였는데, 영국은 전 산업을 대상으로 정부 차원에서 구인-구직자를 연결시켜주는 웹 플

랫폼을 운영하고자 하였다. 이에 영국은 「디지털화 및 플랫폼 이코노미」라는 시대상을 반영한 워킹 네트워크(Working Network)를 구축하였다.

영국 정부의 노동정책보고서인 『Good Work Plan』에 따르면 영국 노동·연금위원회는 플랫폼을 기반으로 하는 보다 안정적인 고용 촉진 및 실업률 감소를 위해 해운업 등 전 산업을 대상으로 구인-구직자를 연결시켜주는 ‘Find a Job’ 웹사이트를 2018년 12월부터 운영하고 있다.⁵⁸⁾⁵⁹⁾

〈표 4-2〉 영국 워킹 네트워크(Find a Job) 운영배경

배경	주요 내용
플랫폼 개재 클라우드 출현	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 대면 방식의 구인-구직 활동 탈피 • 웹 클라우드 활용한 인터넷 기반의 구인-구직자 연결로 신규 일자리 창출
AI 등 기술혁신으로 퇴직연령 감소	<ul style="list-style-type: none"> • 인공지능 등 4차산업 연관 기술 활성화와 동시에 주요 산업 내 평균 퇴직연령 단축
전문인력 실업	<ul style="list-style-type: none"> • 전문지식과 노하우를 습득한 인력의 비자발적 실업 확산
고용촉진 및 실업률 감소 필요 대두	<ul style="list-style-type: none"> • 경제둔화에 상시 대응 가능한 실업 감소 및 고용촉진 방안 마련 필요

자료: UK. Government, 「Find a Job」, <https://www.gov.uk/find-a-job>, (검색일자 : 2020. 05. 03)

2. 운영내용

Find a Job의 목적은 ① EU 전역을 광범위하게 대상으로 하는 탈 국가 전문인력의 상호 교류, ② 플랫폼 이코노미(Platform Economy)

58) UK Government(검색일: 2020. 5. 8)

59) 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2020), pp. 10-12.

의 활성화를 통한 비대면 방식의 구인·구직 활동 강화, ③ 고용 법적 지위 및 사회 보장 강화, ④ 정규직 및 계약·파견 노동에 대한 양적·질적 쇄신 도모 등이다.⁶⁰⁾

〈표 4-3〉 영국 워킹 네트워크(Find a Job) 전략 및 운영내용

전략	주요 운영내용
인력 교류 촉진	• EU 전역을 광범위하게 대상으로 하는 탈국가 전문인력의 상호 교류
플랫폼 이코노미 활성화	• 플랫폼 이코노미(Platform Economy)의 활성화를 통한 비대면 방식의 구인·구직 활동 강화
고용 지위 및 사회 보장 강화	• 고용 법적 지위 및 사회 보장 강화
일자리 쇄신	• 정규직 및 계약·파견 노동에 대한 양적·질적 쇄신 도모

자료: UK Government(검색일: 2020. 5. 3)

영국 노동·연금위원회는 「good work」라는 슬로건 아래 광범위한 산업을 대상으로 고용 촉진과 일자리 창출 등을 위한 구인-구직 촉진 웹사이트인 Find a Job을 운영하고 있다. 영국의 Find a Job 클라우드는 2018년 12월 최초 운영을 개시한 이후 점진적으로 시스템 개선을 수행하고 있는데, 동 워킹 네트워크 플랫폼을 통해 취업한 노동자의 연금과 근로보험 등을 동 플랫폼을 통해서 관리할 수 있는 기능을 가지고 있다.

영국 노동·연금위원회는 Find a Job 클라우드를 통해 구직한 노동자에게는 노동조합의 설립과 가입 등의 집단적 권리 등 일정한 범위의 노동자 권한을 보장하도록 구인자를 독려하고 있다.⁶¹⁾

60) UK Government(검색일: 2020. 5. 8)

61) UK Government(검색일: 2020. 5. 3) 토대로 저자 작성

3. 운영실적

Find a Job에 따르면 전문인력의 조기퇴직으로 인한 적정장소로의 적정인력의 배치 불가로 인한 사중손실(deadweight loss)이 발생하고 있다. 영국 노동법은 노동시장을 구성하는 3대 주체를 ‘근로장소(workplace)’, ‘근로자’, ‘자영업자’로 분류하고 있는데, Find a Job 클라우드의 동 워킹 네트워크의 서비스 대상자를 자영업자를 제외한 근로장소 및 근로장소에 종속적인 계약자(dependent contractor)라고 정의하고 있으며, 「근로자+자영업자」대비 「자영업자」비중을 낮추는 것이 클라우드의 운영 세부목적(action plan) 중 하나라고 언급하고 있다. 다른 세부 목적 중 하나는 Find a Job이라는 전 산업을 대상으로 하는 정부 주도의 워킹 네트워크 운영을 통한 ‘영국 전 산업 생산성의 개선’이다.

이러한 인식을 바탕으로 영국 노동·연금위원회가 도출한 것이 5가지 생산성에 영향을 미치는 요인(five foundations of productivity)이다. ① 아이디어(ideas), ② 인재(people), ③ 인프라(infrastructure), ④ 사업환경(business environment), ⑤ 영국을 초월한 지역(places)을 아우르는 고용 등 5가지 요인이다. 이러한 생산성을 제고하는 요인들을 Find a Job 워킹 네트워크를 통해 결합하고자 하며, 노동·연금위원회는 이를 통해 실업비율을 단기 내 워킹 네트워크 운영 이전 대비 2.4%까지 낮춘다는 것이 목적이다.⁶²⁾⁶³⁾

한편 Find a Job 클라우드는 과학·기술·공학·수학(Science, Technology, Engineering and Maths·STEM) 분야에 관한 교육 지원할

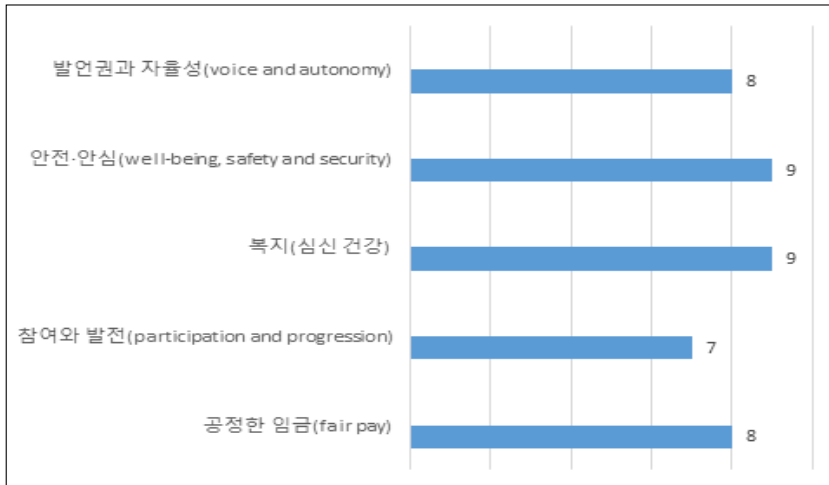
62) 운영초기로 목표치 대비 실제 실적은 아직 공표되지 않았음

63) UK Government(검색일: 2020. 5. 3) 토대로 저자 작성

동을 병행하고 있다. 단순히 구인-구직자를 연결시켜주는데 국한하지 않고 구인기업으로 투자하거나 구직자에 직업훈련을 제공하고 있다.

그밖에도 영국 노동·연금위원회는 Find a Job 클라우드를 통해 구직한 근로자의 노동의 질(quality of work)에 대한 사후조사를 실시해 근로자의 만족도를 조사하고 있다. 영국 정부의 노동정책보고서인 「Good Work Plan」에 따르면 노동의 질은 다음 5개의 지표를 측정해 계측되고 있는데, 5개 지표는 공정한 임금(fair pay), 참여와 발전(participation and progression), 복지(심신 건강), 안전·안심(well-being, safety and security), 발언권과 자율성(voice and autonomy)을 각각 지칭하고 있다. 노동의 질 실적 분석 결과 Find a Job 클라우드를 통해 구직한 근로자의 노동만족도는 10점 만점 기준 각 항목별 7~9점에 달해 만족도가 우수한 것으로 분석되었다.⁶⁴⁾

〈그림 4-1〉 영국 Find a Job의 노동의 질



자료: 独立行政法人労働政策研究·研修機構(2020), p. 13.

64) UK Government(검색일: 2020. 5. 3)

〈표 4-4〉 영국 워킹 네트워크(Find a Job) 시사점

전략	주요 운영내용
정부지원형 참여 성장	<ul style="list-style-type: none"> • 정부가 직접 운영하는 구인-구직 매칭 웹사이트 • 정선된 정보의 즉각적인 공표를 통해 구인-구직자를 효과적 연결 • 중장기 목표는 국가경제성장에 기여하는 것임
경력자 주력형 매칭 서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 효율적으로 일을 수행하는 데 필요한 기술을 가진 자질을 보유한 자(전문 인력)의 취업을 유인하는데 주력 • 구인-구직 매칭 서비스 제공과 더불어 교육 서비스 제공(예산지원 등)

자료: UK Government(검색일: 2020. 5. 3)

제3절 비영리 기업- 미국 NPO

비영리 단체(NPO: Non-Profit Organization)는 주주를 위한 이익을 추구하지 않는 대신에 산업 발전에 기여하거나 실업 감소 등 특수한 목적 달성을 위해 설립된 단체를 말한다.⁶⁵⁾ 우리나라는 2017년 7월 시행된 「비영리민간단체 지원법」에서 비영리민간단체를 규정하고 있다.⁶⁶⁾ 「비영리민간단체 지원법」 제2조(정의)에 따르면 다음 표의 6가지 호를 준수하는 단체를 비영리민간단체라고 정의할 수 있다. 요컨대 「비영리민간단체 지원법」에 따르면 비영리민간단체는 영리가 아닌 공익적인 활동을 수행하는 것을 주요 목적으로 하는 민간단체이다.

65) 두산백과사전(검색일: 2020. 5. 11)

66) 국가법령정보센터(검색일: 2020. 5. 11)

〈표 4-5〉 비영리민간단체 요건

비영리민간단체 지원법 법령	조문
제2조제1호	• 사업의 직접 수혜자가 불특정 다수일 것
제2조제2호	• 구성원 상호간에 이익분배를 하지 아니할 것
제2조제3호	• 사실상 특정정당 또는 선출직 후보를 지지·지원 또는 반대할 것을 주된 목적으로 하거나, 특정 종교의 교리전파를 주된 목적으로 설립·운영되지 아니할 것
제2조제4호	• 상시 구성원수가 100인 이상일 것
제2조제5호	• 최근 1년 이상 공익활동실적이 있을 것
제2조제6호	• 법인이 아닌 단체일 경우에는 대표자 또는 관리인이 있을 것

자료: 국가법령정보센터(검색일: 2020. 5. 3)

비영리 기업은 지속 가능한 경제, 사회통합 구현을 위해 정책적으로 도입된 경제 주체로 영리성보다는 공공성에 중점을 두고 있으며, 퇴직전문가의 인적자본 사장 방지, 일자리 창출, 해운기업 경영성과 제고에 기여 등을 기대할 수 있다.

본 연구는 해운 퇴직전문가들의 전문역량, 경험, 식견 등을 활용하는 비영리 기업 설립 방안을 제시하고자 한다. 사회적 기업 설립·운영을 통해 해운업계의 퇴직자들에 대한 일자리 안전망을 강화하고 해운기업에는 전문지식의 전승을 기대할 수 있다. 본 연구는 비영리기업이 발달 되어 있는 미국의 구체적인 사례를 조사·분석하고자 한다.

1. 미국의 관련법 및 NPO 정의

미국에서 NPO 법인 제도는 1998년에 생겼는데, 이는 동년 미국 정부의 「비영리 활동 촉진법」 제정 및 비영리 법인 제도 활성화 촉진과 궤를 같이 하는 것이다. 비영리 활동 촉진법에 따르면 비영리기업

은 '단순한 이득 행위가 아니라 인간에게 필요한 상품, 사회적으로 유용한 가치를 창출하는 사업을 전개하는 기업'으로 규정된다. 동 조항을 폭넓게 적용할 경우 비영리기업은 '공익법인(재단법인, 사단법인 등), 학교 법인, 종교 법인, 사회 복지 법인, 산업 가치 창출을 위한 법인 등이 된다.⁶⁷⁾

2. NPO 법인수 및 종류

미국의 NPO 법인 수는 2018년 기준 총 163만개의 단체가 있으며, 미국은 NPO 법인에 세금 공제 자격을 부여하고 있기 때문에 각 NPO는 연방 세법에 의거 코드를 부여 받고 분류되고 있다.

즉 미국은 연방세법에 의거하여 NPO 법인에 Internal Revenue Code(내국세 코드)를 부여하고 있는데, NPO가 속한 산업에 따라 501c(1)~501c(25), 501(d)~501(f), 521(k), 521(a)까지 약 30개로 분류하고 있다. 이 중에서 물류 분야의 NPO는 연방세법 501조c(3)에 규정된 단체이다. 501c(3)에는 3개사가 포함되어 있는데 동 기업들은 공익성이 높은 활동을 수행하며, 세금 공제 혜택을 받고 있다. 동 3개사는 미국 조달청에서 수입하는 정부 계열 물자의 수송을 맡고 있으며, 자연재해나 지역분쟁이 발생하여 민간 물류기업의 원활한 운송이 어려울 때에 항공·선박 등을 긴급 지원하는 역할을 수행하고 있다.

501c(3)에 소속된 3개사는 공익 활동을 수행하지만 법인세법에 의거 법인세액이 산출되는 민간법인이며, 다른 민간기업에 서비스를 제공하지는 않고 대정부 활동을 수행한다는 점에서 본 연구에서 확인하고자 하는 「민간기업에 서비스를 제공하는 차원의 비영리기업」과는

67) Hakuoh University(2019), pp. 1-2 토대로 KMI 정리·작성

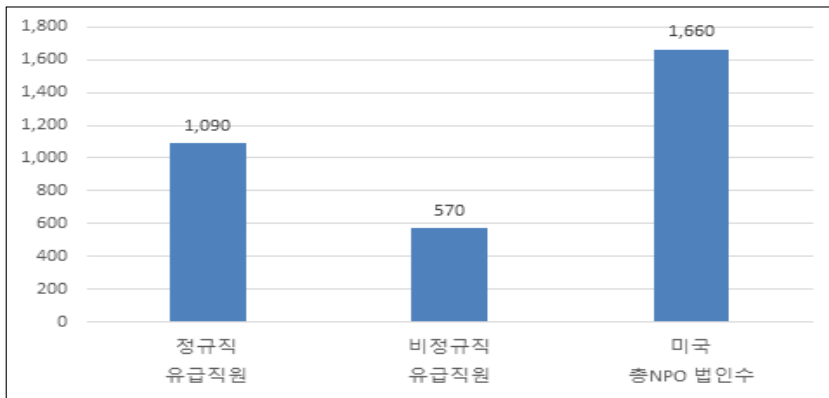
성격이 다르다. 그렇지만 미국에서 물류업에 종사하는 비영리기업이 운영되고 있음을 확인하였으며, 이는 아직 해운·물류업 분야에 해당되는 비영리기업이 전무한 우리나라에 의미하는 바가 있다.⁶⁸⁾

3. 미국 NPO 창출 고용수

미국의 NPO 법인수는 2018년 기준 163만 단체가 있으며, NPO 소속 전체 직원 중에서 풀타임 유급직원은 1,090만 명으로 추정된다. 또한 비풀타임 유급직원을 합산할 경우 약 1,660만 명이 NPO에 근무하고 있는 것으로 추정된다. 환산 시 1개 단체 당 약 10.2명이 근무하고 있는 것으로 추정되는데, 물류 분야의 NPO가 3개사로 집계되었으므로, 단순히 가정하면 약 30명의 전문인력이 근무하고 있는 것으로 추정된다.

〈그림 4-2〉 미국 NPO 고용자수

단위:명수



자료: Hakuoh University(2019), p. 3-4 토대로 KMI 정리·작성

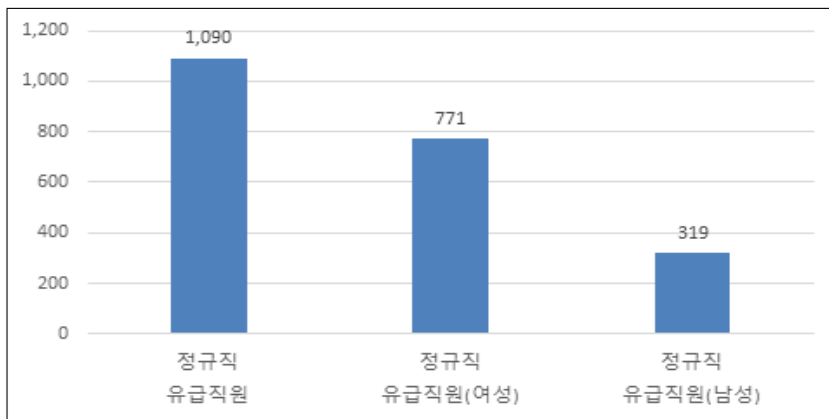
68) Charity and Security Network(2017), pp. 55-58 토대로 KMI 정리·작성

이러한 실적은 미국의 연방정부, 주정부 공무원 인원을 더한 752만 명보다 많은 것이다. 또한 미국의 지자체 공무원을 더한 미국의 전체 공무원 수 1,985만 명에 필적하는 규모이다. 그리하여 미국의 NPO는 효율적인 고용 창출원으로 인식되고 있으며, 정책당국의 고용창출을 위한 포맷으로 유용하게 사용되고 있다.⁶⁹⁾

2018년 기준 미국의 건설업 근로자는 490만 명, 전자산업 210만 명, 기계산업 200만 명 등이다. 한편 풀타임 유급직원 1,090만 명 중 71%에 해당하는 771만 명이 여성이어서 미국 NPO는 여성의 진출이 현저한 기구로 평가된다.⁷⁰⁾

〈그림 4-3〉 미국 NPO 남녀 고용자수

단위:명수



자료: Hakuoh University(2019), p. 5 토대로 KMI 정리·작성

69) Charity and Security Network(2017), p. 62 토대로 KMI 정리·작성

70) Hakuoh University(2019), pp. 5-9 토대로 KMI 정리·작성

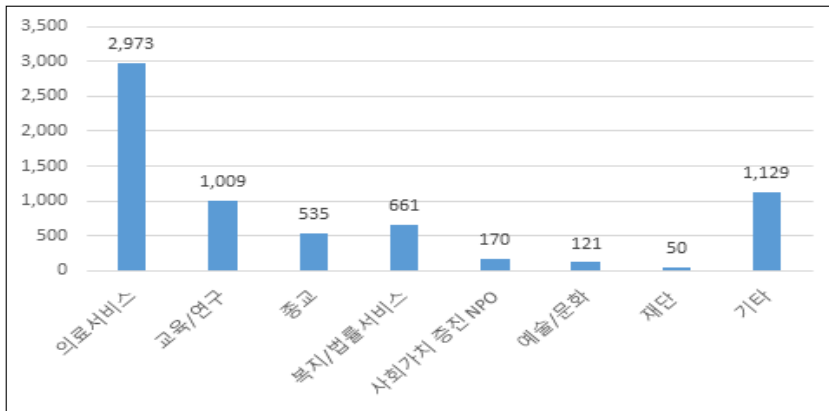
4. NPO의 사회적 효용

미국 NPO 섹터의 총 수입은 2017년 기준 6,648억 달러이며, 이는 2019년 한국의 국가 예산 470조 5,000억 원을 능가한다. 미국의 연방 정부 예산은 2018년 기준 1조 6,526억 달러이므로, 미국의 NPO 들은 국가 예산의 40%에 해당하는 규모의 공공서비스를 제공하고 있는 것이다. 한편 2017년 미국 NPO들의 운용 예산은 1,025억 달러로, 동 예산은 개인, 기업, 재단 등의 민간 기부금을 합계한 금액이다. 세금으로 정부에 납부되는 전체 정부 예산(약 1조 6,526억 원) 중 약 6%에 해당하는 금액이 NPO에 기부된 것이다.

2017년 분야별 NPO 수입은 다음 그림과 같다. 산업경쟁력 강화 등을 도모하는 ‘사회가치 증진’ 섹터는 2017년 170억 달러의 수입을 기록하였다.⁷¹⁾

〈그림 4-4〉 미국 NPO 섹터별 수입규모

단위: 억원



자료: Hakuoh University(2019), pp. 11-12 토대로 KMI 정리·작성

71) Hakuoh University(2019), pp. 10-11 토대로 KMI 정리·작성

5. 미국의 비영리 사업 분류

미국 노동청에 따르면 일반적으로 비영리 기업의 업무를 다음의 3가지 형태로 분류하고 있다.

첫째, 수익 추구형 사업으로 NPO 본래의 설립 목적인 비영리 활동과는 차이를 보이는 수익 사업을 의미한다. 둘째, NPO 설립 본래의 목적과 패를 같이 하지만 예산 확보를 목적으로 하는 사업으로 바자 등 일시적인 자금 모금 활동이다. 셋째, 다양한 분야에 걸치는 공익 사업으로 NPO의 본래 설립 목적에 완전히 부합하는 사업이다.

〈표 4-6〉 미국 노동청의 비영리기업 분류

섹터	특성
수익 추구형 NPO	• NPO 본래의 설립 목적인 비영리 활동과는 차이를 보이는 수익 사업 수행
자금 확충형 NPO	• 예산 확보를 목적으로 하는 사업으로 바자 등 일시적인 자금 모금 활동
공익 추구형 NPO	• 공익사업 수행으로 NPO의 본래 설립 목적에 완전히 부합

자료: Charity and Security Network(2017), pp. 67-70 토대로 KMI 정리·작성

전술한 수익 추구형 사업에는 다수의 사례가 있다. 예를 들어 교육 서비스를 제공하는 학교 NPO는 기본적으로 등록금을 받아 재정을 유지·운용하고 있다. 박물관, 미술관 등의 예술·문화 NPO도 입장료를 받고 있으며, 지역 의료 NPO는 일정한 진찰료를 취하고 반대급부로 의료서비스를 제공한다. 요컨대 다수의 NPO가 서비스를 제공하는 대가로 소정의 서비스료를 지급 받고 있으며, 이는 비영리 단체의 사업 활동을 존속케 하는데 도움을 주고 있다. 게다가 NPO는 무한정의 수익을 얻기 위해 사업을 하고 있는 것이 아니라 비영리 활

동의 본래 취지인 사회적 효용을 증진시키는 활동을 수행하기 위한 예산 확보 차원에서 수익 활동을 하고 있다.

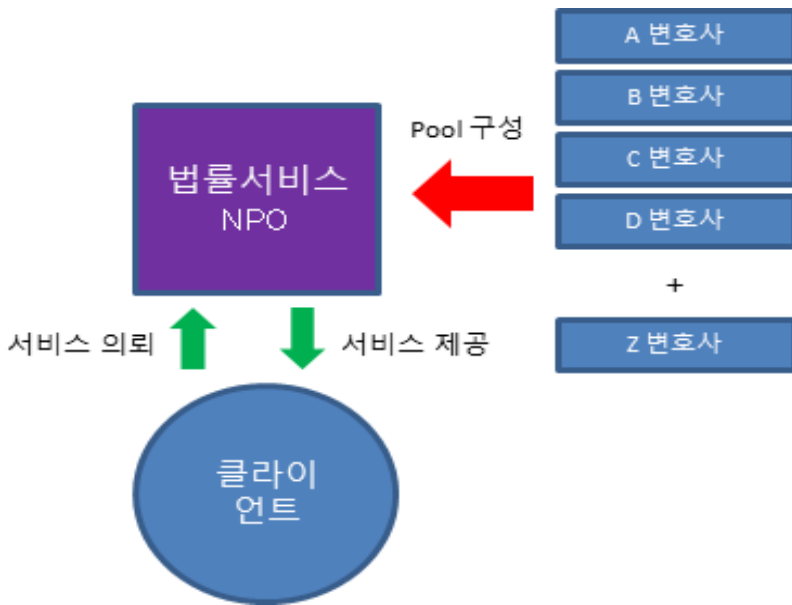
이처럼 비영리기업이 수익을 추구하는 것이 가능한 것은 서비스 수혜자에 어느 정도의 지불 능력이 있으며, 또한 지불 의사가 있기 때문이다. 반면 일례로 노숙자에게 무료 식사 프로그램을 제공하는 것을 생각해 보면, 동 사례는 서비스 수혜자가 전혀 지불 능력이 없어 서비스를 유료화하고 사업화하는 것이 불가능하다. 실제로 빈곤 층에 대한 사회 서비스, 재난 구호 NPO 활동 등 많은 NPO 활동 분야가 근원적으로 수익성이 제로(상대에게 지불 능력이 없는)인 시장에서 활동하고 있다. 지불능력이 없는 시장참여자가 존재하는 '시장 실패'를 해소하기 위해 비영리 법인이 설립되는 경우이다.

그러나 이처럼 지불능력이 없는 시장에만 NPO가 존재하는 것은 아니다. NPO가 서비스를 제공하고, 그 서비스에 대한 반대급부로 어느 수준의 서비스료를 취하는 경우가 있다. 일례로 미국 NPO 중 법률서비스 제공에 특화된 NPO가 있는데 동 기업은 각 산업별 전문 변호사들이 모여 Pool을 구성하고 있으며, 자금력이 부족한 중소·중견기업이 법률 서비스를 위탁하면 Pool에 참여한 변호사들이 경쟁 입찰을 하고 최종적으로 서비스를 제공할 변호사가 선정이 된다. 미국 법률 시장은 다수의 변호사들로 포화상태에 처해 있는 상황인데, NPO 참여를 통해 변호사는 수입을 얻을 수 있고 NPO를 통해 법률 서비스를 받는 기업은 NPO가 제공하는 정책적 배려를 통해 일반의 법률시장에서 서비스를 받았을 때 대비하여 저렴한 단가로 서비스를 받을 수 있다. 특히 사업체가 스스로 선호 업체를 선택하고 대가를 지불하고 상응하는 서비스를 받을 수 있다는 것이 특징이다.

공급자와 클라이언트가 NPO라는 자유 시장에서 대면하고 대가 지

불도 제대로 이루어진다. 게다가 소비자에게 지불 능력이 없는 경우에도 정부 자금이 소비자 측에 보조 된다면 수익형 NPO 모델이 복지형 NPO 모델로 업그레이드 되는 것도 기대 할 수 있다. 실제로 미국 NPO에서는 의료, 주택, 식료, 보육 등의 분야에서 NPO 시장 창출형 행정 지원과 더불어 금전적인 보조가 발생하고 있다.⁷²⁾

〈그림 4-5〉 미국 NPO 전문가 Pool 구성 프로세스



자료: 저자 작성

72) Charity and Security Network, *op. cit.*, p. 73 토대로 저자가 정리하여 작성

〈표 4-7〉 미국 NPO 시사점

전략	주요 운영내용
고용창출 및 사회적 효용 증진에 기여	<ul style="list-style-type: none"> • NPO는 효율적인 고용 창출원으로 인식되고 있으며, 정책당국의 고용창출을 위한 포맷으로 유용하게 사용 • 전문인력 중 퇴직전문가를 활용할 경우 전문역량을 갖춘 NPO를 설립·운영하는 것이 가능 • 일반적인 수익 추구형 기업 대비 적은 금액을 사용하면서도 공공 서비스 제공 등을 통해 사회적 효용을 증진 • 국가 경제의 지속 성장 측면에서 기여
전문가 Pool 구성을 통한 NPO 서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가들로 구성된 특화된 Pool을 구성하고 클라이언트가 서비스를 요청하면 시중 가격 보다 저렴한 요율로 서비스 제공 • NPO에 소속된 전문가들은 서비스 공급 포화상태에 직면한 상황에서 클라이언트와의 접점을 찾을 수 있음 • 클라이언트도 합리적인 서비스 요금만 지불하면 전문 서비스를 받을 수 있음

자료: Charity and Security Network(2017), pp. 74-81 토대로 저자가 정리하여 작성

제 5 장

퇴직전문가 재취업 및 해운기업 퇴직자활용 설문조사

제1절 설문조사 개요

1. 설문조사의 목적

본 연구는 설문조사를 실시하여 해운업 구인-구직자를 연결시켜 주는 워킹 네트워크(Working Network)에 대한 선호를 조사하고 퇴직자의 해운 비영리 기업으로 재취업 시 역할에 대한 순위를 산정하고자 하였다. 이를 통해 우리 해운 기업에 근무하고 있는 근로자 및 퇴직자가 원하는 근무형태 및 역할을 파악할 수 있다.

요컨대 본 연구의 설문조사 목적은 해운업 구인-구직자를 연결시켜 주는 워킹 네트워크, 비영리기업 등에 대한 선호를 조사하고 퇴직자의 해운 비영리 기업으로 재취업 시 역할에 대한 순위를 산정하는 것이다.

〈표 5-1〉 본 연구 설문조사의 목적

설문조사 목적
① 해운 구인-구직 연결 워킹 네트워크(Working Network) 필요성 및 참가 의향
② 해운 비영리 기업의 역할 및 기대효과, 필요성 및 참가 의향

자료: 저자 작성, 2020. 4. 22

2. 설문조사 방법

본 연구는 설문조사에서 리커트 척도를 사용하였다. 리커트 척도는 설문 조사 등에 사용되는 응답 척도의 하나로 각종 설문조사 시 널리 사용되고 있다. 리커트 척도에서 응답자는 제시된 문항에 대해 얼마나 동의하는가를 회신하도록 한다. 응답자들은 해당 문항에 대한 동의·비동의 수준을 회신하고 필요시 해당 문항에 대해 주관적 답변을 응답할 수 있다.

응답 범주에는 분명한 서열성이 있어서 설문조사지에서 문항들이 의미하는 상대적인 강도를 결정하게 된다. 본 연구는 5단계 척도를 사용하였다.⁷³⁾

3. 설문조사 실시

본 연구는 해운기업 및 해운 퇴직전문가 요구조사를 위해 해운기업 12개사 37명과 퇴직전문가 15명을 대상으로 이메일 및 유선인터뷰 등을 활용한 설문조사를 실시하였다.

표본은 해운기업 규모, 해운기업 주력사업, 응답자 담당업무, 응답

73) Babbie(2016), p. 16 토대로 저자 작성

자 직급에 따른 할당을 실시하였으며, 일부 해운기업의 경우 한 개사에 5명 이상의 근로자가 회신을 하였다.

특히 다양한 업무에 종사하는 관계자에 설문조사지를 송부하여 해당 업무에 퇴직전문가가 배치 될 필요성을 조사하고자 하였다. 또한 다양한 직급별로 설문조사지를 배포하여 직급별로 퇴직전문가 필요성에 대해 어떠한 판단을 하고 있는지 조사하였다.

주요 조사내용은 전술한 해운기업의 퇴직자 활용 요구조사와 해운 퇴직전문가 재취업 희망 요구조사이다. 대상자 선정, 설문조사 시행 등은 한국선주협회 등의 협조를 통해 수행하였다.

4. 설문조사 집계·해석

설문조사 결과, 기업 설문조사의 경우 응답자는 피고용인으로서 기업과의 계약관계에서 자유로울 수 없다는 현실적인 제약으로 인해 설문조사 회신율이 낮았다. 또한 퇴직전문가 설문조사의 경우 설문조사에 응하지 않으려는 경우가 있었다.

기업 설문조사 그룹은 37명 중 20명으로부터 설문결과를 얻었으며, 퇴직전문가의 경우 15명 중 13명으로부터 설문결과를 얻었다. 기대 했던 회신율 대비 적은 회신 결과를 얻었으나, 회신된 설문조사지의 경우 응답자들이 자세하게 답변을 하여 해운 경쟁력 강화를 위한 퇴직전문가 활용 가능성을 유의미하게 분석 할 수 있었다.

제2절 해운기업 퇴직전문가 활용 요구조사 결과

1. 조사 설계 및 응답자 특성

본 연구에서는 해운기업의 퇴직자 활용 요구조사를 위해 해운기업에 종사하는 37명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본은 해운기업 규모, 해운기업 주력사업, 응답자 담당업무, 응답자 직급 등에 따른 비례 할당을 실시하였다.

조사내용은 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 주는지 여부, 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족으로 인한 어려움, 해운 퇴직전문가의 활용가치, 해운 퇴직전문가 재고용 및 활용의사 등의 항목으로 구성되어 있다.

〈표 5-2〉 해운기업 응답자 특성

전체		발송대상자수	37
		응답자수	20
평균근속년수		14.0년	
응답자수	남성	(18)	90.0%
	여성	(2)	10.0%
해운기업 규모별	대기업	(13)	65.0%
	중소·중견기업	(6)	30.0%
	미응답	(1)	5.0%
해운기업 종류별 (중복선택)	선사	(20)	83.3%
	해운 부대산업	(4)	16.7%
주력사업별 (중복선택)	컨테이너	(10)	50.0%
	건화물	(8)	40.0%
	유조선	(2)	10.0%
담당업무	용·대선, 마케팅	(8)	40.0%

전체		발송대상자수	37
		응답자수	20
유형별	해사 관련 업무	(6)	30.0%
	연구·조사	(1)	5.0%
	기획·재무·총무	(5)	25.0%
응답자 직급별	전무	(1)	5.0%
	상무	(2)	10.0%
	이사	(2)	10.0%
	부장	(7)	35.0%
	과장	(5)	25.0%
	대리	(1)	5.0%
	기타	(2)	10.0%

자료: 저자 작성

2. 인식조사

본 연구는 해운 퇴직전문가에 대해 해운기업이 가지고 있는 인식 조사를 수행하기 위해 퇴직전문가와 관련된 인식조사를 수행하였다. 해운 전문가의 정의는 다음과 같다.

〈표 5-3〉 해운 전문가 정의

해운 전문가는 해운 분야에 상당 기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며, 이로 인해 산업이나 기업 발전에 기여할 수 있는 사람을 의미함

자료: 저자 작성

1) 고용인력의 전문역량과 해운 경쟁력

‘고용 인력의 전문역량이 해운경쟁력에 영향을 준다’는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 20명 중 19명, 95%에 달해 대다수의 해

운 현업 종사자가 전문인력의 중요성을 인식하고 있음을 확인할 수 있다. 담당업무 유형별로 보면 용·대선, 마케팅응답자 8명 중에서 ‘전문역량이 해운경쟁력에 영향을 준다’는 문항에 매우 긍정으로 응답한 것이 6명, 75.0%에 달해 특히 용·대선, 마케팅업무에서 전문역량에 대한 필요성을 강하게 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 5-4〉 기업 설문조사: 고용인력의 전문역량과 해운 경쟁력

전체 (20명)		귀하는 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 준다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
응답자수	남성(18)	14	3	1		
	여성(2)	1	1			
해운기업 규모별	대기업(13)	10	2	1		
	중소·중견기업(6)	5	1			
	미응답(1)		1			
주력 사업별	컨테이너(10)	7	2	1		
	건화물(8)	6	2			
	유조선(2)	2				
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(8)	6	2			
	해사 관련 업무(6)	3	2	1		
	연구·조사(1)	1				
	기획·재무·총무(5)	5				
응답자 직급별	전무(1)	1				
	상무(2)	2				
	이사(2)	2				
	부장(7)	4	3			
	과장(5)	4		1		
	대리(1)		1			
	기타(2)	2				

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

2) 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족

설문조사 결과, ‘우리나라 해운기업이 전문 인력 부족으로 어려움을 겪고 있다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 20명 중 15명, 75%에 달해 다수의 해운 현업 종사자가 전문 인력 부족 현상을 체감하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 5-5〉 기업 설문조사: 해운기업의 전문 인력 부족

전체 (20명)		귀하는 우리나라 해운기업이 전문 인력 부족으로 어려움을 겪고 있다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
응답자수	남성(18)	10	4	2	1	1
	여성(2)		1	1		
해운기업 규모별	대기업(13)	7	3	1	1	1
	중소·중견기업(6)	3	1	2		
	미응답(1)		1			
주력 사업별	컨테이너(10)	2	4	2	1	1
	건화물(8)	6	1	1		
	유조선(2)	2				
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(8)	2	3	2		1
	해사 관련 업무(6)	3	2		1	
	연구·조사(1)	1				
	기획·재무·총무(5)	4		1		
응답자 직급별	전무(1)	1				
	상무(2)	1	1			
	이사(2)	1		1		
	부장(7)	3	3	1		
	과장(5)	2		1	1	1
	대리(1)		1			
	기타(2)	2				

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

3) 우리나라 해운 퇴직전문가의 활용가치

설문조사 결과, ‘귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 20명 중 17명, 85%에 달해 대부분의 해운 현업 종사자가 해운 퇴직전문가의 활용을 희망하고 있음을 확인할 수 있다.

주력 사업별로 보면 ‘귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정 이상으로 답변한 컨테이너 종사 응답자는 10명 중에서 8명, 80%에 달했으며, 긍정 이상으로 답변한 건화물 종사 응답자는 8명 중에서 7명, 87.5%에 달하는 등 전 선종을 망라하고 해운 퇴직전문가의 활용가치를 높게 평가하고 있다.

〈표 5-6〉 기업 설문조사: 해운 퇴직전문가의 활용가치

전체 (20명)		귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
응답자수	남성(18)	8	8	2		
	여성(2)		1	1		
해운기업 규모별	대기업(13)	5	7	1		
	중소·중견기업(6)	3	1	2		
	미응답(1)		1			
주력 사업별	컨테이너(10)	3	5	2		
	건화물(8)	4	3	1		
	유조선(2)	1	1			
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(8)	1	4	3		
	해사 관련 업무(6)	4	2			
	연구·조사(1)		1			
	기획·재무·총무(5)	3	2			

전체 (20명)		귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
응답자 직급별	전무(1)	1				
	상무(2)		2			
	이사(2)	1	1			
	부장(7)	2	5			
	과장(5)	1	2	2		
	대리(1)			1		
	기타(2)	2				

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

4) 해운 퇴직전문가 활용의사

설문조사 결과, ‘귀하가 근무 중인 해운기업이 해운 퇴직전문가 재고용 및 활용의사가 있다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정 이상으로 답변한 응답자수는 20명 중 14명, 70%로 과반수는 넘었지만 해운현업 종사자들은 해운 퇴직전문가의 활용을 희망하고 있음에도 불구하고 근무 중인 기업이 실제 퇴직전문가를 고용할지 확신하지 못하는 상황인 것으로 나타났다.

이는 기업이 퇴직전문가 고용을 희망함에도 퇴직전문가에 대한 정보가 부족하고 어떤 절차를 통해 고용할 수 있는지 숙지하지 못하고 있어 이러한 회신결과가 나타난 것으로 이해된다.

〈표 5-7〉 기업 설문조사: 해운 퇴직전문가의 활용의사

전체 (20명)		귀하가 근무 중인 해운기업이 해운 퇴직전문가 재고용 및 활용의사가 있다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
응답자수	남성(18)	8	5	3	2	
	여성(2)	1		1		
해운기업 규모별	대기업(13)	5	5	2	1	
	중소·중견기업(6)	3		2	1	
	미응답(1)	1				
주력 사업별	컨테이너(10)	4	2	2	2	
	건화물(8)	5	1	2		
	유조선(2)		2			
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(8)	1	2	4	1	
	해사 관련 업무(6)	4	1		1	
	연구·조사(1)		1			
	기획·재무·총무(5)	4	1			
응답자 직급별	전무(1)	1				
	상무(2)	1	1			
	이사(2)	1			1	
	부장(7)	3	3	1		
	과장(5)	2		2	1	
	대리(1)			1		
	기타(2)	1	1			

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

3. 워킹넷(Working Net) 조사

본 연구는 해운 퇴직전문가에 대한 구인-구직을 연결시켜주는 인터넷 웹사이트 워킹넷에 대해 해운기업이 가지고 있는 생각을 조사하기 위해 워킹넷과 관련된 설문조사를 수행하였다. 설문조사지에 명시된 워킹넷의 정의는 다음과 같다.

〈표 5-8〉 워킹넷(Working Net) 정의

워킹넷(Working Net)은 구인-구직자 간 정보 비대칭성 문제를 해결해 해운 퇴직전문가의 고용을 촉진함으로써 인적자본의 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 해운업만을 대상으로 하는 구인-구직자 연결 인터넷 네트워킹(Networking)임

자료: 저자 작성

1) 워킹넷 이용의사

설문조사 결과, ‘귀하는 워킹넷 이용 의사(구인 정보 등록)가 있으십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 20명 중 15명, 75%로 상당수의 해운 현업 종사자들이 해운업 구인-구직 연결 인터넷 네트워킹인 워킹넷의 이용 의사가 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-9〉 기업 설문조사: 워킹넷 이용의사

단위:명

구분	귀하는 워킹넷 이용 의사(구인 정보 등록)가 있으십니까
있다	15 (75%)
없다	5 (25%)

자료: 저자 작성

2) 워킹넷 희망 고용형태

‘워킹넷 희망 고용형태’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않았고, 택1을 요구했음에도 중복선택을 한 응답자가 있었다.

답변갯수는 총 17개로 17개 중 13개, 76%가 정규직 형태의 고용을 희망하였다. 이외 3명, 18%가 비정규직(6개월~1년) 형태의 고용을 희망하였으며, 1명, 6%가 비정규직(6개월 미만) 형태의 고용을 선택하였다. 대다수의 응답자들이 워킹넷을 통한 해운 퇴직전문가 채용 시 정규직 형태의 고용을 희망하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-10〉 기업 설문조사: 워킹넷을 통한 고용형태

단위:명, %

워킹넷 희망 고용형태	명수
정규직	13 (76%)
비정규직(6개월~1년)	3 (18%)
비정규직(6개월 미만)	1 (6%)

자료: 저자 작성

3) 워킹넷 운용기관

‘워킹넷 운용기관’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않았고, 택1을 요구했음에도 중복선택을 한 응답자가 있었다. 또한 기타를 선택하고 정부기관이라고 주관식으로 응답한 응답자가 한명 있었다.

답변갯수는 총 18개로 18개 중 가장 높은 선택을 받은 것은 한국선주협회로 11개, 61.1%의 응답을 받았다. 6개, 33.3%가 해양수산부가 워킹넷을 운용하는 것을 희망하였다. 남은 1개는 전술한 정부 기관으로 응답한 것이다.

〈표 5-11〉 기업 설문조사: 워킹넷 운용기관

단위:명, %

워킹넷 운용기관	명수
한국선주협회	11 (61.1%)
해양수산부	6 (33.3%)
정부 기관	1 (5.6%)

자료: 저자 작성

4) 워킹넷을 통한 채용시 월급여액 상한선

‘워킹넷을 통한 채용시 귀하가 생각하는 귀사의 희망 월급여액 상한선을 선택해 주시기 바랍니다’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을

하지 않았고, 택1을 요구했음에도 중복선택을 한 응답자가 있었다. 또한 기타를 선택하고 주관식으로 응답한 응답자가 4명 있었는데, 이들의 응답은 제한없음, 1천만 원, 7백만 원, 5백만 원이다.

답변갯수는 총 14개로 14개 중 8개, 57.1%가 400만원을 월급여액 상한선으로 선택하였다. 이를 이어 5개, 35.7%가 300만원을 선택했으며, 1개, 7.1%가 200만원을 상한선으로 선택하였다. 100만원을 상한선으로 선택한 응답자는 없었다. 다수 응답자들이 높은 수준의 월급여액을 상한선으로 선택하였는데, 이는 응답자들이 퇴직전문가가 보유하고 있는 전문역량을 인정해 어느 수준 이상의 급여를 지급할 의향을 가지고 있음을 보여주는 것이다.

〈표 5-12〉 기업 설문조사: 워킹넷 통한 채용시 월급여액 상한

단위:명, %

월급여액 상한	명수
400만원	8 (57.1%)
300만원	5 (35.7%)
200만원	1 (7.1%)
100만원	-

자료: 저자 작성

4. 비영리기업 조사

본 연구는 해운 퇴직전문가가 고용되어 근무하는 비영리기업에 대해 해운기업이 가지고 있는 생각을 조사하기 위해 해운 비영리기업과 관련된 인식조사를 수행하였다. 해운업체들은 비영리기업에서 제공하는 서비스를 이용할 수 있다. 설문조사지에 명시된 비영리기업의 정의는 다음과 같다.

〈표 5-13〉 비영리기업 정의

비영리기업은 학술, 종교, 사교, 공익 등 영리 아닌 사업을 목적으로 하며(민법 제32조), 사업의 이윤을 추구하기 보다는 사회일반의 이익에 공여하기 위하여 운용되는 기관임. 해운 전문가 비영리기업은 퇴직전문가를 재고용하여 해운기업에 서비스를 제공함으로써 해운 기업의 역량제고 및 궁극적으로 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 공익법인임

자료: 저자 작성

1) 비영리기업 이용의사

‘귀하는 비영리기업에서 제공하는 근로서비스 이용 의사가 있으십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 20명 중 18명, 90%로 상당수의 해운 현업 종사자들이 퇴직전문가를 재고용하여 해운기업에 서비스를 제공하는 비영리기업의 이용 의사가 있는 것으로 나타났다. 이는 퇴직전문가가 고용된 비영리기업이 제공하는 제반 서비스에 대한 활용 의사가 높은 것으로 이해된다.

〈표 5-14〉 기업 설문조사: 비영리기업 이용의사

단위:명

구분	귀하는 비영리기업에서 제공하는 근로서비스 이용 의사가 있으십니까
있다	18 (90%)
없다	2 (10%)

자료: 저자 작성

2) 비영리기업 위탁업무

‘비영리기업에 근무하는 퇴직전문가에 위탁하고자 하는 귀하의 희망 업무 영역을 선택해 주시기 바랍니다’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않았고, 중복선택을 요구하여 실제로 중복선택을 한 응답자가 있었다. 또한 기타를 선택하고 주관식으로 응답한 응답자가

1명 있었는데, 동 응답자의 답변은 ‘법무’ 영역에 대한 위탁업무를 희망하는 것이었다.

객관식 문항을 선택한 답변갯수는 총 29개로 29개 중 9개, 31.0%가 용·대선, 마케팅 위탁을 선택하였다. 그리고 29개 중 10개, 34.4%가 해사 관련 업무를 선택했으며, 7개, 24.1%가 연구, 조사를 선택하였다. 기획·재무·총무 응답자는 3명, 10.3%의 비중이다.

특이점은 응답자 20명 중 현재 연구, 조사업무에 종사하는 응답자가 1명에 불과함에도 7개, 24.1%에 해당하는 답변이 연구, 조사를 위탁 희망하고 있다는 것이다. 이는 장기간 축적된 경험으로 전문 역량을 보유하고 있는 퇴직전문가에 연구, 조사업무를 맡기고자 하는 의사가 있음을 시사하는 결과이다.

〈표 5-15〉 기업 설문조사: 비영리기업 위탁업무

단위:명, %

비영리기업 위탁업무	명수
용대선/마케팅	9 (31.0%)
해사 관련 업무	10 (34.4%)
연구/조사	7 (24.1%)
기획/재무/총무	3 (10.3%)

자료: 저자 작성

3) 서비스 보수 희망지불액

(1) 용선 실무교육

‘용선 실무교육 2시간’ 서비스에 대한 보수 희망 지불액에 대해 17명이 응답하였으며, 평균 224,706원으로 계측되었다. 용선 실무교육 2시간 서비스에 대한 해운기업 설문조사 결과에 대한 기술통계(descriptive statistics)는 다음과 같다.

〈표 5-16〉 기업 설문조사: 용선 실무교육 2시간 서비스

주요 기술통계	
평균	224,706원
최대값	500,000원
최소값	50,000원
표준편차	117,533원

자료: 저자 작성

(2) 컨설팅 서비스

‘컨설팅 2시간’ 서비스에 대한 보수 희망 지불액에 대해 18명이 응답했으며, 설문조사 결과에 대한 기술통계는 다음과 같다.

〈표 5-17〉 기업 설문조사: 컨설팅 2시간 서비스

주요 기술통계	
평균	284,444원
최대값	1,000,000원
최소값	50,000원
표준편차	218,692원

자료: 저자 작성

(3) 전문보고서

‘전문보고서 A4 1쪽’ 작성 서비스에 대한 보수 희망 지불액에 대해 18명이 응답했으며, 설문조사 결과에 대한 기술통계는 다음과 같다.

〈표 5-18〉 기업 설문조사: 전문보고서 A4 1쪽 서비스

주요 기술통계	
평균	143,333원
최대값	300,000원
최소값	30,000원
표준편차	95,116원

자료: 저자 작성

제3절 퇴직전문가 재취업 희망 요구조사 결과

1. 조사 설계 및 응답자 특성

본 연구에서는 해운 퇴직전문가의 재취업 희망 요구조사를 위해 해운기업에 종사하는 15명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본은 해운기업 규모, 해운기업 주력사업, 응답자 담당업무, 응답자 직급 등에 따른 비례 할당을 실시하였다.

퇴직전문가 응답자의 평균근속년수는 22.3년이며, 퇴직 시의 최종 직급은 대표 1명, 전무 1명, 상무 7명, 부장 2명, 실장 2명이다. 조사 내용은 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 주는지 여부, 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족으로 인한 어려움, 해운 퇴직전문가의 활용가치, 해운 퇴직전문가로서의 역할수행 의사 등의 항목으로 구성되어 있다.

〈표 5-19〉 해운 퇴직전문가 응답자 특성

전체		발송대상자수	15
		응답자수	13
평균근속년수		22.3년	
해운기업 규모별	대기업	(6)	46.1%
	중소·중견기업	(7)	53.9%
해운기업 종류 (중복선택)	선사	(13)	100.0%
	해운 부대산업	(0)	-
주력사업별 (중복선택)	컨테이너	(2)	15.4%
	건화물	(7)	53.8%
	유조선	(4)	30.8%
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅	(9)	69.2%
	해사 관련 업무	(1)	7.7%

응답자 직급별	연구·조사	(2)	15.4%
	기획·재무·총무	(1)	7.7%
	대표	(1)	7.7%
	전무	(1)	7.7%
	상무	(7)	53.8%
	부장	(2)	15.4%
	실장	(2)	15.4%

자료: 저자 작성

2. 인식조사

본 연구는 해운 퇴직전문가에 대해 해운 퇴직전문가가 가지고 있는 인식조사를 수행하기 위해 퇴직전문가와 관련된 인식조사를 수행하였다. 설문조사지에 명시된 해운 전문가의 정의는 전술한 〈표 5-3〉과 같다.

1) 고용인력의 전문역량과 해운 경쟁력

‘고용 인력의 전문역량이 해운경쟁력에 영향을 준다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 13명 중 13명 전원으로 응답한 모든 해운 퇴직전문가들이 전문인력이 해운경쟁력에 미치는 영향이 중요하다고 생각하고 있다.

담당업무 유형별로 보면 용·대선, 마케팅 업무에 종사하는 응답자 9명 전원이 매우 긍정으로 응답, 연구·조사 업무에 종사하는 응답자 2명 모두 매우 긍정으로 응답하는 등 대부분 매우 긍정 또는 긍정으로 답변하였다.

이는 장기간 근속 경험이 있는 퇴직전문가들이 ‘전문역량이 해운

경쟁력에 긍정적인 영향을 준다’는 인식을 가지고 있음을 시사하는 결과이다.

〈표 5-20〉 퇴직전문가 설문조사: 고용인력의 전문역량과 해운 경쟁력

전체 (13명)		귀하는 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 준다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
해운기업 규모별	대기업(6)	6				
	중소·중견기업(7)	6	1			
주력 사업별	컨테이너(2)	2				
	건화물(7)	6	1			
	유조선(4)	4				
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(9)	9				
	해사 관련 업무(1)	1				
	연구·조사(2)	2				
	기획·재무·총무(1)		1			
응답자 직급별	대표(1)	1				
	전무(1)		1			
	상무(7)	7				
	부장(2)	2				
	실장(2)	2				

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

2) 우리나라 해운기업의 전문 인력 부족

‘우리나라 해운기업이 전문 인력 부족으로 어려움을 겪고 있다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정 이상으로 답변한 응답자수는 13명 중 12명으로 응답한 해운 퇴직전문가 대부분이 전문 인력 부족 현상을 체감하고 있다.

주력 사업별로 보면 건화물 종사 응답자 7명 중 긍정 이상으로 응답하지 않고 보통으로 답변한 응답자 1명이 있었다.

〈표 5-21〉 퇴직전문가 설문조사: 해운기업의 전문 인력 부족

전체 (13명)		우리나라 해운기업이 전문 인력 부족으로 어려움을 겪고 있다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
해운기업 규모별	대기업(6)	4	2			
	중소·중견기업(7)	4	2	1		
주력 사업별	컨테이너(2)		2			
	건화물(7)	5	1	1		
	유조선(4)	3	1			
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(9)	6	3			
	해사 관련 업무(1)		1			
	연구·조사(2)	2				
	기획·재무·총무(1)			1		
응답자 직급별	대표(1)	1				
	전무(1)		1			
	상무(7)	4	3			
	부장(2)	1		1		
	실장(2)	2				

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

3) 우리나라 해운 퇴직전문가의 활용가치

‘귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까’라는 문항에 긍정 이상으로 답변한 응답자는 13명 전원으로 해운 퇴직전문가들이 퇴직전문가 활용가치를 신뢰하고 있음을 확인할 수 있다.

주력 사업별로 보면 컨테이너 종사 응답자 2명 중 1명이 매우 긍

정으로 응답, 건화물종사 응답자 7명 중 6명이 매우 긍정으로 응답하는 등 모든 주력사업에서 해운 퇴직전문가의 활용가치를 높게 평가하고 있다.

〈표 5-22〉 퇴직전문가 설문조사: 해운 퇴직전문가의 활용가치

전체 (13명)		귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
해운기업 규모별	대기업(6)	5	1			
	중소·중견기업(7)	5	2			
주력 사업별	컨테이너(2)	1	1			
	건화물(7)	6	1			
	유조선(4)	3	1			
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(9)	8	1			
	해사 관련 업무(1)		1			
	연구·조사(2)	2				
	기획·재무·총무(1)		1			
응답자 직급별	대표(1)	1				
	전무(1)		1			
	상무(7)	6	1			
	부장(2)	1	1			
	실장(2)	2				

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

4) 해운 퇴직전문가 역할 수행 의사

‘귀하는 향후 해운 퇴직전문가로서의 역할을 수행할 의사가 있으십니까’라는 문항에 긍정 이상으로 답변한 응답자수는 13명 중 10명으로 일부 해운 퇴직전문가들은 이미 이직을 완료해 역할 수행 의사

를 고려하고 있지 않다. 이직이 완료되지 않은 전원이 역할 수행 의사를 가지고 있는 것으로 조사되었다.

〈표 5-23〉 퇴직전문가 설문조사: 해운 퇴직전문가의 역할 수행 의사

전체 (13명)		귀하는 향후 해운 퇴직전문가로서의 역할을 수행할 의사가 있으십니까				
		매우 긍정	긍정	보통	부정	매우 부정
해운기업 규모별	대기업(6)	4				
	중소·중견기업(7)	5	1			
주력 사업별	컨테이너(2)	1				
	건화물(7)	2			1	
	유조선(4)			1		
담당업무 유형별	용·대선, 마케팅(9)			1		
	해사 관련 업무(1)	1				
	연구·조사(2)	2				
	기획·재무·총무(1)				1	
응답자 직급별	대표(1)				1	
	전무(1)	2				
	상무(7)					
	부장(2)					
	실장(2)	1		1		

주: 숫자는 응답자수를 의미함

자료: 저자 작성

3. 워킹넷(Working Net) 조사

본 연구는 해운 퇴직전문가에 대한 구인-구직을 연결시켜주는 인터넷 웹사이트 워킹넷에 대해 해운 퇴직전문가가 가지고 있는 생각을 조사하기 위해 워킹넷과 관련된 설문조사를 수행하였다. 설문조사지에 명시된 워킹넷의 정의는 전술한 〈표 5-8〉과 같다.

1) 워킹넷 이용의사

‘귀하는 워킹넷 이용 의사(구직 정보 등록)가 있으십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 13명 중 10명, 77%로 대다수의 해운 퇴직전문가 응답자들이 해운업 구인-구직 연결 인터넷 네트워크인 워킹넷 이용 의사가 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-24〉 퇴직전문가 워킹넷 이용의사

단위:명, %

구분	귀하는 워킹넷 이용 의사(구인 정보 등록)가 있으십니까
있다	10 (76.9%)
없다	3 (23.1%)

자료: 저자 작성

2) 워킹넷 희망 고용형태

‘워킹넷 희망 고용형태’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않았고, 택1을 요구했음에도 중복선택을 한 응답자가 있었다. 답변갯수는 총 15개로 15개 중 9개, 60%가 정규직 형태의 고용을 희망하였다. 이외 4명, 26.7%가 비정규직(6개월-1년) 형태의 고용을 희망하였으며, 2명, 13.3%가 비정규직(6개월 미만) 형태의 고용을 선택하였다.

과반수 이상의 응답자들이 워킹넷을 통한 해운 퇴직전문가 채용시 정규직 형태의 고용을 희망하고 있었지만 반면 현실적인 채용의 어려움을 인지하여 비정규직 수시 형태를 희망하는 응답자도 있었다. 이는 퇴직 전문가들이 정규직인 아닌 고용형태로 채용이 될지라도 재고용 이후 전문역량을 발휘할 의사가 있음을 시사하는 것이다.

〈표 5-25〉 퇴직전문가 설문조사: 워킹넷을 통한 고용형태

단위:명, %

워킹넷 희망 고용형태	명수
정규직	9 (60.0%)
비정규직(6개월~1년)	4 (26.7%)
비정규직(6개월 미만)	2 (13.3%)

자료: 저자 작성

3) 워킹넷 운용기관

‘워킹넷 운용기관’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않거나 중복응답을 하였다. 답변갯수는 총 16개로 16개 중 9개, 56.3%가 한국선주협회가 운용하는 것을 희망하였다. 해양수산부는 6개 37.5%, 이외 1개 6.2%가 기타로 응답하였다.

〈표 5-26〉 퇴직전문가 설문조사: 워킹넷 운용기관

단위:명, %

워킹넷 운용기관	명수
한국선주협회	9 (56.3%)
해양수산부	6 (37.5%)
정부 기관	1 (6.2%)

자료: 저자 작성

4) 워킹넷을 통한 채용시 월급여액 상한선

‘워킹넷을 통한 채용시 귀하가 생각하는 귀사의 희망 월급여액 상한선을 선택해 주시기 바랍니다’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않았다. 답변갯수는 총 11개로 11개 중 4개, 33.3%가 400만원 을 월급여액 상한선으로 선택하였다. 이를 이어 300만원 3개, 25.0%, 200만원이 4개, 33.3%를 각각 기록하였다.

200만원을 상한선으로 응답한 답변이 33.3%를 차지하는데 이는 퇴직전문가가 다소 낮은 급여 수준에서도 본인이 보유한 지식과 전문 역량을 공유·발휘하고자 하는 의사가 있음을 시사하는 것이다. 적정 수준의 급여가 지급된다면 자신의 전문 역량을 발휘하면서 자아실현의 욕구를 실현하고자 하는 퇴직전문가가 있는 것으로 이해된다.

〈표 5-27〉 퇴직전문가 설문조사: 워킹넷 통한 채용시 월급여액 상한

단위:명, %

월급여액 상한	명수
400만원	4 (33.3%)
300만원	3 (25.0%)
200만원	4 (33.3%)
100만원	-

자료: 저자 작성

4. 비영리기업 조사

본 연구는 해운 퇴직전문가가 고용되어 근무하는 비영리기업에 대해 해운 퇴직전문가가 가지고 있는 생각을 조사하기 위해 해운 비영리기업과 관련된 인식조사를 수행하였다. 해운업체들은 비영리기업에서 제공하는 서비스를 이용할 수 있다. 설문조사지에 명시된 비영리기업의 정의는 전술한 〈표 5-13〉과 같다.

1) 비영리기업 이용의사

‘귀하는 비영리기업 취업 및 근로서비스를 제공할 의사가 있으십니까’라는 문항에 긍정적으로 답변한 응답자수는 13명 중 11명, 84.6%로 대다수의 해운 퇴직전문가들이 비영리기업으로의 취업 및

근로서비스 제공 의사가 있는 것으로 나타났다. 의사가 없다고 답변한 응답자의 경우 다른 산업으로 재취업을 하여 해당 산업에서 근로서비스를 제공하고 있는 상황이다.

〈표 5-28〉 퇴직전문가 설문조사: 비영리기업 이용의사

단위:명

구분	귀하는 비영리기업에 소속되어 근로서비스 제공 의사가 있으십니까
있다	11 (84.6%)
없다	2 (15.4%)

자료: 저자 작성

2) 비영리기업에서의 수행업무

‘비영리기업에서 귀하의 제공 가능 서비스 유형을 선택해 주시기 바랍니다’ 문항에 대해 일부 응답자는 답변을 하지 않았고, 중복선택을 요구하여 실제로 중복선택을 한 응답자가 있었다.

답변갯수는 총 27개로 27개 중 10개, 37.0%가 용·대선, 마케팅을 선택하였다. 그리고 27개 중 6개, 22.2%가 해사 관련 업무를 선택했으며, 5개, 18.5%가 연구, 조사를 선택하였다. 기획·재무·총무 응답자는 3명, 11.1%의 비중이었다. 기타를 선택한 응답자는 3명, 11.1%이다.

이는 해운 퇴직전문가가 자신이 보유한 노하우와 지식을 활용해 기업 생산성 향상과 수익성 개선 등에 기여할 수 있는 용·대선, 마케팅 분야에 대한 서비스 제공에 자신감을 가지고 있는 것으로 풀이된다.

〈표 5-29〉 퇴직전문가 설문조사: 비영리기업 수행업무

단위:명, %

구분	워킹넷 운용기관
용대선/마케팅	10 (37.0%)
해사 관련 업무	6 (22.2%)
연구/조사	5 (18.5%)
기획/재무/총무	3 (11.1%)
기타	3 (11.1%)

자료: 저자 작성

4) 서비스 보수 희망금액

(1) 용선 실무교육

‘용선 실무교육 2시간’ 서비스에 대한 보수 희망금액에 대해 퇴직전문가 13명이 응답하였으며, 평균 167,083원으로 계측되었다. 용선 실무교육 2시간 서비스에 대한 퇴직전문가 설문조사 결과에 대한 기술통계(descriptive statistics)는 다음과 같다.

〈표 5-30〉 퇴직전문가 설문조사: 용선 실무교육 2시간 서비스

주요 기술통계	
평균	167,083원
최대값	400,000원
최소값	75,000원
표준편차	99,783원

자료: 저자 작성

(2) 컨설팅 서비스

‘컨설팅 2시간’ 서비스에 대한 보수 희망 지불액에 대해 퇴직전문가 13명이 응답하였으며, 설문조사 결과에 대한 기술통계는 다음과 같다.

〈표 5-31〉 퇴직전문가 설문조사: 컨설팅 2시간 서비스

주요 기술통계	
평균	171,250원
최대값	400,000원
최소값	75,000원
표준편차	87,960원

자료: 저자 작성

(3) 전문보고서

‘전문보고서 A4 1쪽’ 작성 서비스에 대한 보수 희망 지불액에 대해 퇴직전문가 13명이 응답하였으며, 설문조사 결과에 대한 기술통계는 다음과 같다.

〈표 5-32〉 퇴직전문가 설문조사: 전문보고서 A4 1쪽 서비스

주요 기술통계	
평균	204,167원
최대값	1,500,000원
최소값	30,000원
표준편차	410,376원

자료: 저자 작성

제 6 장

해운전문가 비영리 기업의 시범모델 설계

제1절 활용 목표 및 방향

1. 활용 목표

해운업 전체를 사정권에 둔 해운업 경쟁력 강화를 위해서는 해운 시장 내의 사업뿐만 아니라 퇴직으로 인해 해운시장을 벗어난 퇴직 전문가들을 활용하는 형태의 비즈니스가 필요하다. 즉 해운업 산업 고유의 특성상 전문역량을 보유한 퇴직전문가들을 아우르고 활용하는 형태로 해운업의 경쟁력 강화를 도모할 필요가 있다.

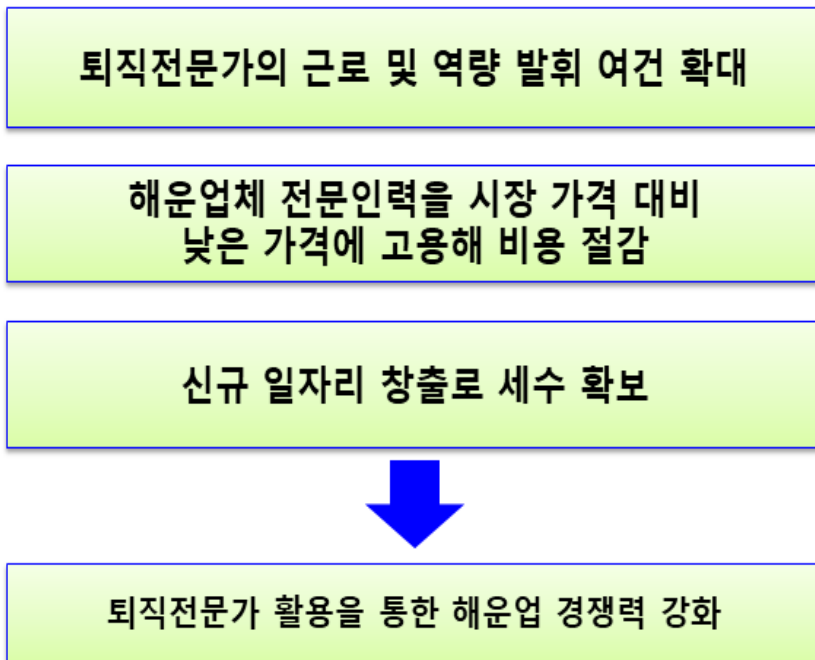
본 연구의 1장에서 전술한 Vegard와 David and Alfonso 등이 주장한 사회적 효용의 관점에서 보면⁷⁴⁾⁷⁵⁾ 산업 진흥이나 산업 경쟁력 강화를 위해 산업 내부의 효용 증진만으로는 불충분하며, 퇴직자 등

74) Vegard, *op. cit.*

75) David and Alfonso, *op. cit.*

을 포함하는 산업 생태계 전체 차원에서 어떠한 손익이 발생하는가를 생각해야한다. 다이내믹하게 움직이는 산업 내의 문제 해결은 물론이고 퇴직자 등을 포함하는 사회 총체적 차원에서 편익과 비용이 추산되어야 한다.

〈그림 6-1〉 퇴직전문가 활용 시 기대효과



자료: 저자 작성

현재 사회적 기업 또는 비영리 기업이 다각도로 활용되고 있다. 급속하게 변모하는 현대 사회에서 이익극대화를 추진하는 다수의 기업이 있고 시장실패가 만연하고 있는데, 비영리 기업은 공공의 이익을 확대시키고 시장을 보완하는 기능을 수행한다. 해운 퇴직전문가가 비영리 기업에 소속되어 보유한 전문역량을 토대로 해운기업에 서비

스를 제공하면, 퇴직전문가의 사회경제로의 참여가 확대되고 전문역량 활용을 통한 해운업 경쟁력 강화를 기대할 수 있다. 요컨대 해운 퇴직전문가 고용을 촉진함으로써 인적자본 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 등 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있다.

퇴직전문가 활용 시의 기대효과는 첫째, 퇴직전문가의 근로 및 역량 발휘 여건 확대, 둘째, 고역량 근로자를 노동시장 가격 보다 낮은 가격에 고용하므로 해운업체 비용 절감, 셋째, 신규 일자리 창출을 통한 소득세 등 신규 세수 확보이다.

2. 활용 방향

1) 비즈니스 모델 개요

본 연구의 비영리 기업에 대한 비즈니스 모델은 해운업 퇴직전문가들의 재고용 및 재고용 이후의 활동을 촉진하기 위한 것이다. 본 연구에서는 비즈니스 모델을 비영리 사업(Nonprofit Business)이나 사회적 기업(Social Entrepreneurship)으로 상정하고 있으며, 이외에도 본 연구는 비즈니스 모델을 사회 투자(Social Venture), 사회 사업(Social Enterprise), 사회 목적 사업(Social-Purpose Enterprise), 비영리 공익 사업(Charity Business), 적극적 사회 개선 사업(Affirmative Business), 사회 목적형 비즈니스(Mission-based Business), 커뮤니티 자본주의(Community Capitalism), 지원형 자본주의(Caring Capitalism) 등으로 분류하였다.

〈표 6-1〉 해운업 퇴직전문가 비즈니스 모델

비영리 기업 비즈니스 모델	
비영리 사업	Nonprofit Business
사회적 기업	Social Entrepreneurship
사회 투자	Social Venture
사회 사업	Social Enterprise
사회 목적 사업	Social-Purpose Enterprise
비영리 공익 사업	Charity Business
적극적 사회 개선 사업	Affirmative Business
사회 목적형 비즈니스	Mission-based Business
커뮤니티 자본주의	Community Capitalism
지원형 자본주의	Caring Capitalism

자료: KMI 구상·작성

2) 비영리기업 역할

본 연구는 우리나라에 비영리기업(Non Profit Organization·NPO)이 처음으로 등장한 1990년대 이후 지난 30년 동안 NPO들이 변화하는 시장의 요구에 유연하게 대응해 왔다고 판단한다. 지금까지 NPO들은 주로 시장실패에 보정 역할을 수행하기 위해 즉 공공적 기능을 시장에 가미하는 역할을 수행해 왔다.

본 연구에서 제안하는 퇴직전문가 활용도 이러한 방향과 일맥상통하다. 비즈니스적인 비용 계산만으로는 비영리 사업의 합리성이 분명하지 않다. 순수한 시장 경쟁에서의 영리 사업에 대항하지 못하고 경제적으로 무리가 있는 사업이라고 판단 될 수 있을 것이다. 그러나 관점을 바꾸어 사회 전체의 비용·편익을 감안할 때 해운업 퇴직전문가를 재고용 하는 비영리 사업으로 사회 효용 가치 증대가 발생할 수 있다. 사회 전체를 대상으로 한 큰 틀에서 비용·편익 계산을 할 필요가 있는 것이다.

3) 비영리기업의 효용가치

해운업 퇴직전문가 활용을 위한 비영리 기업은 전문 역량을 보유 하였지만 비용 절감의 논리로 조기 퇴직한 퇴직전문가에 근로의 기회를 주며, 영구 고용의 기회도 제공한다. 여기에서 퇴직전문가들에게 제공되는 지극히 개인적인 이익을 측정 할 수 있는데 이는 퇴직전문가에 제공되는 보수이다.

또한 해운선사 등 해운관계자의 필요에 의해 퇴직전문가들이 제공하는 서비스로 해운업 비용이 절감됨으로써 발생하는 사회 전체의 경제적 편익도 측정이 가능하다. 해운업 퇴직전문가를 고용하는 비영리 기업은 유희 인적자원을 적재적소에 배치함과 동시에 해운업체는 고역량 근로자를 노동시장 가격 보다 낮은 가격에 고용해 비용을 절감할 수 있다.

비영리 기업은 신규 노동자를 창출해 신규 납세자가 발생한다. 신규 노동자인 퇴직 전문가가 납입하는 개인 소득세가 추가됨으로써 공공 예산이 증가하게 된다. 공공 정책적 관점에서 보면 세수는 새롭게 추가 된 사회적 편익이 된다.

〈표 6-2〉 해운업 퇴직전문가 활용 비영리기업의 설립시 수익

구분	내용
퇴직전문가	• 퇴직전문가 제공 보수
해운기업	• 노동시장 대비 낮은 가격으로 근로자 확보
공공예산	• 개인 소득세 세수 증대

자료: 저자 작성, 2020. 6. 17

4) 비영리기업의 비용

퇴직전문가 활용 해운 비영리 기업에서 가장 높은 금액이 발생하는 비용 항목은 인건비이다.

전문역량을 보유하고 있는 퇴직전문가 고용은 메인 스트림(main stream)으로 간주되는 일반 근로자에 대한 고용보다 덜 비용을 소요한다. 퇴직자들의 고용시장은 일반적인 고용시장과 상이한 새로운 시장이 형성되어 있으며, 차별화된 수요곡선과 공급곡선이 존재하여 이로 인해 더 낮은 임금 수준에서 인건비가 결정되는 것이다. 특히 해운업에서 구인자와 구직자를 연결시켜 주는 해운업 워킹 네트워크(working network)가 구축될 경우 탐색비용이 절감되어 고용비용이 줄어들 수 있다.

이외 비영리 기업은 퇴직전문가에 대한 훈련 및 교육비용을 담당하고 있다. 일반 근로자 대비 보다 저렴한 인건비로 노동력을 제공하지만 전문 역량을 갖춘 자로써 해당 퇴직전문가가 해운기업에 고용되기까지 비영리 기업은 퇴직전문가의 역량 강화를 위한 비용을 부담한다. 그렇지만 비영리 기업 내에서 발생하는 훈련·교육 비용은 메인 스트림으로 간주되는 일반 근로자를 고용한 기관에서 발생하는 훈련·교육 비용 대비 적을 것이다. 예를 들어 메인 스트림으로 간주되는 일반 근로자를 고용하는 시장은 퇴직전문가를 활용하는 해운업 비영리 기업 대비 불리한 요소가 있는 것이 분명하다. 일반 해운기업의 경우 직원의 숙련도가 높지 않을 수 있다. 그리하여 직업 훈련, 교육 상담 등 많은 부가 서비스가 필요하며, 이로 인해 추가비용이 소요된다.

한편 사회적 기업의 설립 목적이 비용 최소화가 아니므로, 본 연구는 비영리 기업의 비용을 추정할 때에 '진정한 원가 회계(True Cost

Accounting)’의 새로운 회계 방식을 도입해야 한다고 판단한다. 비영리 기업에 소속되어 있지만 당장은 고용이 불가능하여 유희화 된 퇴직전문가의 경우 인적자원이 사장된 것이므로 인적 자원 사장 손실 비용이 발생하고 있다. 사회적 기업의 진정한 비용을 명확히 하기 위해 사회적 기업은 독자적인 회계 방식이 필요하다.

〈표 6-3〉 해운업 퇴직전문가 활용 비영리기업의 설립시 비용

구분	내용
인건비	• 퇴직전문가 제공 보수
기타 비용	• 임차료, 이자 등 제반비용
인적자원 사장 손실	• 비영리기업 소속 퇴직전문가의 유희화로 인한 비용

자료: 저자 작성

5) 퇴직전문가 활용방향

퇴직전문가 활용방향은 퇴직전문가가 소속된 비영리기업의 이익 극대화를 목적으로 하지 않고 다양한 형태로 해운업 경쟁력 강화를 도모하는 것이다. 해운업이 가지고 있는 고유의 호·불황 사이클로 인해 조기퇴직 빈도가 타 산업 대비 높은 해운업에서 퇴직전문가가 보유한 전문 역량을 활용 시 해운업의 경쟁력을 강화하는 것이 가능할 것으로 기대된다.

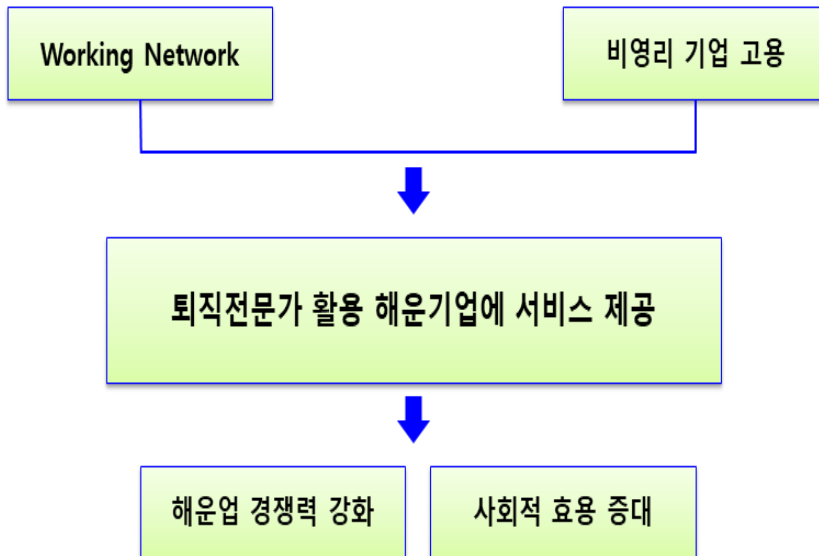
퇴직전문가를 고용할 의사가 있는 해운기업과 해운기업에 전문역량을 제공할 의사가 있는 퇴직전문가를 효과적으로 연결시키기 위해 비영리 기업을 설립하고 비영리기업이 우리나라 해운업의 발전 확대를 가져올 수 있도록 견고하게 기반 정비를 할 필요가 있다.

조기 퇴직이라는 사회적으로 불리한 입장에 놓인 퇴직전문가들의 전문역량이 사장되지 않고, 비영리 기업에 소속되어 해운기업에 스

스로 서비스를 제공하는 사회 경제적 자립을 목표로 한다. 비영리 기업이라는 인프라를 만들어 해운업 퇴직 전문가를 조직하고 부가가치 창출 활동으로의 참여를 촉진하고, 이를 통해 궁극적으로 해운업 경쟁력을 강화한다. 퇴직전문가, 해운기업 등 다양한 롤 플레이어(role player)와 해운업 경쟁력 강화라는 사회적 요구를 연결하기 위해 퇴직전문가를 효과적으로 활용하는 비영리 기업이라는 조직을 만들어 내는 것이다.

비영리기업에서 퇴직전문가가 다양한 활동을 꾀하고, 전문역량을 토대로 본인이 할 수 있는 것에 대해서 적극적으로 업무를 수행하고 역량을 발휘하는 것이 본 연구가 제시하는 퇴직전문가 활용방향이다.

〈그림 6-2〉 퇴직전문가 활용방향 도식도



자료: 저자 작성

제2절 퇴직전문가 보유역량 및 역량 활용

1. 퇴직전문가 개요

활용 대상인 해운업 퇴직 전문가는 해운 분야에 상당 기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며, 이로 인해 산업이나 기업 발전에 기여할 수 있는 사람을 의미한다.

해운업의 미래 성장동력이자 해운업 경쟁력 강화를 위해 해운업 제반 부문에서 요구되는 전문역량을 보유한 퇴직 전문인력을 해운업 경쟁력 강화를 위해 활용할 수 있다.⁷⁶⁾

2. 퇴직전문가 보유역량

본 연구는 2020년 5월부터 6월까지 한국선주협회의 협조를 바탕으로 17명의 해운 퇴직전문가를 대상으로 전화 또는 대면 인터뷰를 수행하였다.⁷⁷⁾ 퇴직 당시 직급이 최소 부장 직급 이상의 중간관리자를 대상으로 심층인터뷰를 수행하였다. 질적 연구방법에 해당되는 심층인터뷰는 구성원들의 주관적, 주체적 입장이나 전문분야의 견해를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 본 연구에서 인터뷰를 수행한 퇴직전문가 중 82%가 가능하다면 퇴직전문가로서 본인이 활용되는 것을 희망한다고 답변하였다.⁷⁸⁾

76) 한국해양수산개발원(2010), p. 43 토대로 저자 작성

77) 5장에서 전술한 설문조사(퇴직전문가 7명 대상)와 별개의 전화 인터뷰임

78) 17명의 인터뷰 대상 퇴직전문가 중 14명이 본인이 보유한 역량을 활용할 의사가 있다고 응답하였음

본 연구의 인터뷰 & 설문조사 결과, 해운업 퇴직전문가가 본인이 보유하고 있는 역량이라고 응답한 분야는 ① 용대선 마케팅, ② 해운 시황 분석, ③ 시황 리스크 관리, ④ 기업 경영 컨설팅, ⑤ 투자 의사 결정 지원, ⑥ 법률·회계 분야, ⑦ 해기전승 목적의 교육훈련 등으로 다양한 분야에 걸쳐 역량을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 6-4〉 우리나라 해운업 퇴직전문가 보유 역량

분야		서비스 제공 가능 기관	서비스 제공 역량
용대선		컨테이너 선사	아시아 환적, 미주영업, EU 등 해외상담, 선대기획, 영업전략
		건화물 선사	신시장개척, 중장비 등 특수화물, 화물유치
해사 관련 업무	해운중개	선사, 브로커	거래정보의 DB화
	선박관리	선사, 선박관리업체	선박관리 종합 서비스, 선원 확보·매닝(manning)
	R&D	선사, 조선소	녹색해운, Eco-Ship 관련 신기술 개발 & 표준화 작업
교육훈련		선사, 대학교, 선주협회 등	교육, 교육기획, 교육자료 제작
선박금융		선사	상품개발, 대출상품 선정, 보증 업무
법률·회계		선사, 회계법인	해운업 법률·재무·회계 서비스
연구		선사, 선주협회	시황분석, 시황 리스크 관리, 경영컨설팅, 투자 의사 결정 지원
컨설팅		선사	미래해운전략, 재무분석
저술·번역		선사	전문 보고서 작성, 외국 전문서적 번역

자료: 퇴직전문가 인터뷰(2020. 06. 13) 토대로 저자 작성

3. 퇴직전문가 보유역량 활용 의사

본 연구는 2020년 5월부터 6월까지 한국선주협회의 협조를 바탕으로 14개사의 해운 선사를 대상으로 전화 또는 대면 인터뷰를 수행하였다. 인사·경영 분야를 담당하고 있거나 아니면 중간관리자 이상 직급의 해운 선사 종사자를 대상으로 심층인터뷰를 수행하였다.

인터뷰 결과, 14개사 중 14명 응답자 모두 사업영역에서 전문 인력 확보가 필요하다고 응답하였다. 14개 해운선사들은 퇴직전문가를 활용 시 기업의 경쟁력 제고에 직접적으로 기여할 수 있을 것으로 기대하고 있으며, 특히 퇴직전문가가 다년간의 근무경력을 통해 축적한 전문역량을 발휘할 경우 영업력 강화, 신시장개척, 선화주 협력 확대, 종합물류업 역량 강화 등이 가능할 것으로 예측하였다.

〈표 6-5〉 해운선사의 퇴직전문가 고용 시 기대효과

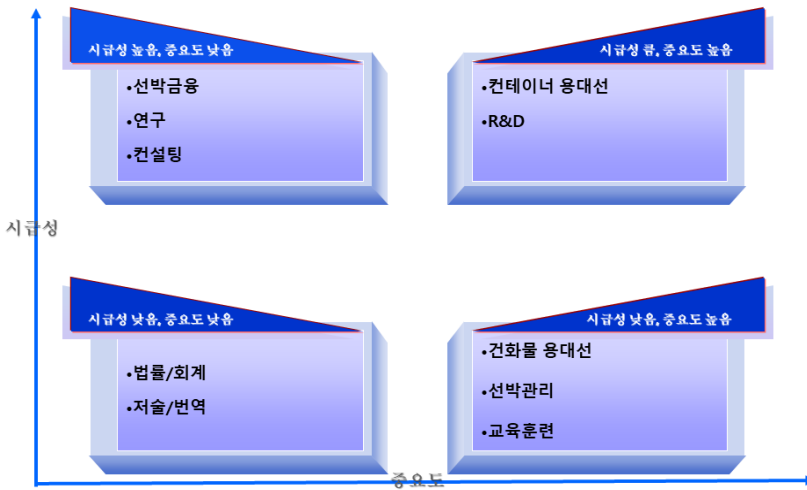
구분	내용
경영실적 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 시황분석, 거래 정보 DB화 • 수익 모델 개발
영업 네트워크 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 영업력 강화
화물 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 선화주 협력 확대
신성장동력	<ul style="list-style-type: none"> • 신시장 개척 • 녹색해운 • 종합물류업 역량 강화

자료: 해운선사 인터뷰(2020. 06. 13) 토대로 저자 작성

한편 본 연구는 전술한 17명의 해운퇴직전문가를 대상으로 하는 인터뷰 결과를 바탕으로, 전문인력 확보의 중요도와 시급성을 14개사의 해운 선사에 질의하였다. 이는 전문인력 확보를 위한 정책우선순위를 판단하기 위함으로, 중요도와 시급성이 모두 높은 분야는 해

당 분야에 퇴직 전문가가 배치됨으로써 우리나라 해운업 경쟁력 제고에 보다 효과적으로 기여할 수 있을 것이다.

〈그림 6-3〉 퇴직전문가 보유역량의 중요도와 시급성



자료: 해운선사 인터뷰(2020. 06. 13) 토대로 저자 작성

중요도·시급성에 대한 인터뷰 분석결과, 컨테이너 용대선과 R&D 분야가 중요도와 시급성이 모두 높은 것으로 나타났다. 양 분야 모두 높게 나왔기 때문에 정책우선순위가 가장 높고, 퇴직전문가의 고용·배치 시 해운업 경쟁력 제고에 효과적으로 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

중요도는 높으나 시급성이 낮은 분야는 건화물 용대선, 선박관리, 교육훈련 분야인 것으로 조사되었다. 시급성이 낮기 때문에 해운업 경쟁력을 장기적으로 강화 할 수 있는 잠재력을 보유한 분야로 판단되며, 장기간에 걸쳐 퇴직 전문가의 고용·배치를 요구하는 분야라고 할 수 있다.

시급성이 높지만 중요도가 낮은 분야는 선박금융, 연구, 컨설팅 분야인 것으로 조사되었다. 이러한 분야는 퇴직전문가가 참여 시 독자적으로 역량을 발휘할 수 있는 분야로 판단되며, 연구 활동이나 경영 컨설팅 등을 통해 해운 경쟁력 강화에 직접적으로 기여할 수 있다.

중요도와 시급성이 상대적으로 낮은 것으로 조사된 법률·회계와 저술·번역 분야는 해운기업의 안정적 기업경영에 기여할 수 있으므로 간접적으로 해운 경쟁력 강화에 도움이 될 것으로 보인다.

제3절 퇴직전문가 활용 방안

1. 비영리 기업 설립

본 연구는 퇴직전문가 조직화 방안으로 비영리 기업의 활용을 제안한다. 비영리 기업은 민간 비영리 단체(NPO)로 불리기도 하며, NPO는 영리를 사업목적으로 하지 않고 사회 각 분야에서 시장 실패를 보완하고 사회적 효용을 증대시키기 위해 자발적으로 활동하는 각종 단체를 의미한다.⁷⁹⁾

다양한 선행연구에서 비영리 기업을 정의하거나 분석하고 있는데, Salamon에 따르면 비영리 기업은 20여 년 전부터 전 세계적으로 확산되고 있는 기업 형태이다.⁸⁰⁾ Kerlin은 사회적 문제해결을 위해 시장기반의 접근방법을 활용하기 위해 설계·설립한 새로운 형태의 조직이 사회적 기업(social enterprise)이라고 설명하였다.⁸¹⁾ Alter는 비

79) Kerlin(2009), p. 206.

80) Salamon(2004), pp. 40-45.

81) Kerlin, op. cit., pp. 170-174.

영리조직은 산업 지속가능성(sustainability)을 추구하고자 하는 욕구에 의해 만들어지며, 해당 산업의 경쟁력을 강화하기 위해 효과적으로 활용될 수 있는 수단이라고 언급하였다.⁸²⁾

조상미 외 2인은 우리나라의 경우 취약계층 일자리 창출과 공공 서비스 확대를 위한 방안으로 사회적 기업을 정부 주도하에 적극 도입하고자 했으며⁸³⁾, 이를 위해 2007년 사회적기업 육성법을 제정하고 사회적 기업에 대한 육성 전략을 본격화하고 있다고 설명하였다.

Dees는 비영리 기업도 운영에 필요한 예산을 확보하기 위해 사회적 미션과 영리기업의 이윤창출을 동시에 추구해야 하며, 보조금이나 펀드 등을 통해 조직 운영에 차질이 없도록 충분한 예산을 마련할 필요가 있다고 설명하였다.⁸⁴⁾

Young은 산업경쟁력 강화를 위해 비영리 기업을 활용할 수 있으며, 해당 비영리 기업의 존속 가능성 제고를 위해 시장에서 서비스를 제공하는 등 상업적 거래를 통해 수익을 창출해야 한다고 언급하였다.⁸⁵⁾

〈표 6-6〉 선행연구의 비영리 기업 정의

선행연구	주요 내용
Salamon(2004)	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리 기업은 20여 년 전부터 전 세계적으로 확산되고 있는 기업 형태 • 비영리 기업은 고용 창출에 효과적(powerful)
Kerlin(2009)	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 문제해결을 위해 시장기반의 접근방법을 활용하기 위해 설계·설립한 새로운 형태의 조직 • 민간 비영리 단체(Non Profit Organization·NPO)임. 영리를 사업목적으로 하지 않고 사회 각 분야에서 시장 실패를 보완

82) Alter(2007), pp. 26-29.

83) 조상미 외(2012), pp. 148-150.

84) Dees(1998), pp. 64-82.

85) Young(2001), pp. 143-145.

선행연구	주요 내용
	하고 사회적 효용을 증대시키기 위해 자발적으로 활동하는 각종 단체
Alter(2007)	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리조직들은 산업의 지속가능성(sustainability)을 추구하고자 하는 욕구에 의해 조직화 • 산업 경쟁력 강화 위해 효과적 활동 수단
조상미 외 2인(2012)	• 취약계층 일자리 창출과 공공 서비스 확대를 위한 조직
Dees(1998)	• 사회적 미션과 영리기업의 이윤창출 활동을 동시에 수행하는 공익적 기업
Young(2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 산업경쟁력 강화를 위해 설립된 공익적 형태 단체 • 비영리 기업의 존속 가능성 제고를 위해 시장에서 서비스를 제공하는 등 상업적 거래를 통해 수익 창출

자료: 저자 작성

2. 조직화 방안

조직은 운영에 따른 경험을 통해 지속적으로 성장·성숙해 가는 것이므로, 본 연구는 해운업 퇴직전문가 활용의 비영리 기업의 성장단계를 시기별로 구분하여 살펴보고, 각 시기별로 조직화 방안을 제시하고자 한다.

시기별 성장단계 모형을 구상해 봄으로써 시기별로 나타날 수 있는 위험요소와 특징 등을 미리 예측해 볼 수 있다.

본 연구는 비영리 기업 조직화에 대한 선행연구들을 검토하였는데, 비영리 기업을 태동기(Birth), 성장기(Survival), 발전기(Growth)의 3단계로 분류하는 경우가 있고,⁸⁶⁾ Toronto Enterprise Fund의 경우 비영리 기업의 조직화를 씨앗단계(Seed Level), 창업-사업시행단계(Start-up/Launch Level), 창업-성장단계(Startup/Survival Level), 발전단계

86) Kristin(1999), pp. 1-7.

(Growth Level), 성숙단계(Maturity Level) 등 5단계로 세분화하여 분류하고 있다.⁸⁷⁾

본 연구에서는 Jeannine and Jennifer가 구분한 비영리 기업의 조직화 단계를 바탕으로 퇴직전문가 활용 해운업 비영리 기업의 조직화 단계를 구상하였다.⁸⁸⁾ Jeannine and Jennifer에 따르면 일반적으로 조직은 창업에서 성장단계로, 그리고 발전에서 성숙단계로 진입할 때 많은 변화에 직면하게 되며 어려움을 겪는다. 동 논문은 비영리 기업의 조직화 단계를 4단계로 세분화하여 분류하였다.⁸⁹⁾

〈표 6-7〉 퇴직전문가 활용 비영리 기업의 조직화 단계

	1) 창업단계	2) 성장단계	3) 발전단계	4) 성숙단계
	Start-up Seed	Survival Establishment	Growth Establishment	Maturity
정의	• 비영리 기업 설립	• 사업개시 • 퇴직전문가 Pool 구성 • 퇴직전문가와 해운기업 매칭 작업	• 이익창출 확대 • 운영시스템 안정화 • 해운기업의 이용도 확대	• 해운기업 경영 실적 개선 등 • 해운 경쟁력 강화 가시화
단계별 조직화 과제	• 워킹 네트워크 구축 통한 구인-구직 연결성 제고 • 기업 비전, 전략 등 수립 • 적합한 퇴직 전문가 확보 • 퇴직전문가 고용 해운기업 확보	• 사업인가, 자본 확충 • 퇴직전문가 활용 본격화 • 수익창출 확대	• 퇴직전문가 서비스 제공 증대 • 비영리기업 제공 서비스 확장 • 이윤 유보 및 경영안정화 • 제공 서비스 실적 증대	• 사후 평가 시 해운 경쟁력 강화에 기여 (=선사 경영 실적 개선 등)

자료: 저자 작성

87) Toronto Enterprise Fund(검색일: 2020. 06. 18)

88) Jeannine and Jennifer(2010), pp. 4-9.

89) Jeannine and Jennifer(2010), pp. 11-14.

3. 비영리기업 비전

퇴직 전문가 활용 비영리 기업의 미션은 궁극적으로 해운업 경쟁력 강화에 기여하는 것이다. 해운업 경쟁력 강화라는 마스터플랜(master plan) 달성을 위해 본 연구에서 상정한 4가지의 비영리기업 비전(vision)은 다음과 같다.

첫째, 사회공헌 활성화이다. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility·CSR) 준수가 고객의 요구사항으로 포함되는 경우가 늘어나고 있다. 퇴직 전문가 활용 비영리 기업은 사회공헌을 위한 퇴직 전문가와 해운기업의 자발적 참여 여건을 조성하고 올바른 사회공헌 문화를 만들어 가야 한다.

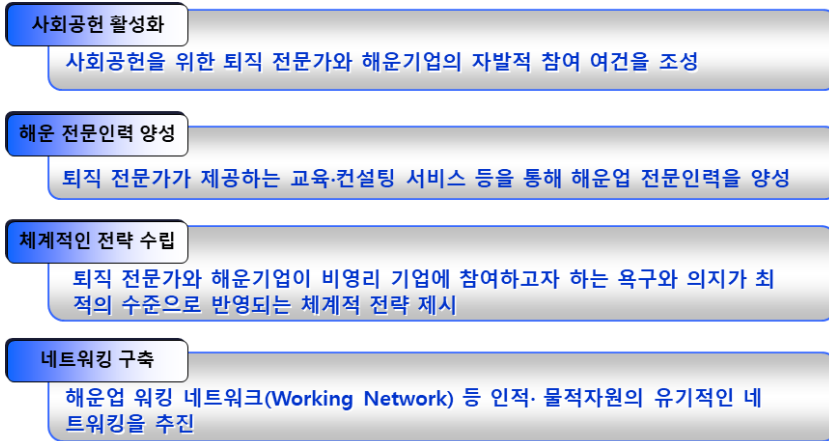
둘째, 퇴직 전문가가 제공하는 교육·컨설팅 서비스 등을 통해 해운업 전문인력을 양성하고 이를 통해 해운업 경쟁력 강화를 촉진시킨다. 퇴직 전문가의 해운 시장 재진입이 단기간 내에 해운업 경쟁력 강화를 도모하는 것이라면, 전문인력 양성은 중장기적 차원에서 해운업 경쟁력을 강화할 수 있다.

셋째, 퇴직 전문가와 해운기업이 비영리 기업에 참여하고자 하는 욕구와 의지가 최적의 수준으로 반영되어 비영리 기업의 활동이 체계적으로 추진될 수 있어야 한다. 퇴직 전문가가 희망하는 급여액과 해운기업의 지불의사액을 조사·검토하여 비영리 기업으로의 참여를 유인할 수 있는 여건을 조성한다.

넷째, 네트워크 구축으로, 비영리 기업의 원활한 운용을 위한 인적·물적자원의 유기적 네트워킹을 추진한다. 구축된 네트워킹을 통해 퇴직 전문가와 해운기업 간 정보교류 및 협력을 강화하고 사업 효과를 극대화 한다. 이를 위해 해운업만을 대상으로 하여 집중적으로

구인-구직 활동을 수행하는 워킹 네트워크(Working Network)의 구축 등이 필요하다.

〈그림 6-4〉 비영리 기업 비전



자료: 저자 작성

제4절 재원조달 방안

1. 조달방안

시황의 격변, 산업구조의 변화 등에 의한 사업규모의 축소, 사업의 폐지 또는 전환으로 인하여 고용 인원 조정이 불가피하게 된 사업주가 기존 고용 규모의 유지, 기존 근로자에 대한 직업훈련의 실시, 기타 신규 근로자의 채용 등을 위한 조치를 수행할 때에 발생하는 비용에 대해 고용보험법시행령이 규정하는 바에 따라 해당 사업주는 필요한 지원을 받을 수 있다.⁹⁰⁾

고용보험법 시행령은 사업주의 기존 고용 규모 유지를 통한 실업 방지와 신규 인력 채용을 촉진하기 위하여 인력재배치지원금, 휴업 수당지원금, 적극훈련지원금제도, 전직훈련지원금, 창업교육훈련지원금, 채용장려금 등의 지원이 가능함을 규정하고 있다.

이외에도 특정 지역의 고용 안정 도모를 위한 지역고용촉진지원금, 고령자등의 고용 활성화를 위한 고령자고용촉진 장려금, 재고용 장려금 등도 규정하고 있어 동 분야에 대한 정부의 지원이 가능하다. 해운업이 퇴직전문가를 활용하기 위해서는 전술한 다양한 지원금들 중에서 인력재배치지원금, 고령자고용촉진 장려금, 재고용장려금 등의 활용이 가능할 것으로 판단된다.⁹¹⁾

다만 전술한 지원금들의 지원실적은 극히 미흡한 상황으로 특히 해운업으로의 지원실적은 아직까지 거의 없다. 이와 같이 해운업으로의 고용안정사업의 추진실적이 적은 이유는 첫째, 고용조정지원의 지원대상 사업주의 요건 및 신청절차가 엄격하기 때문이다. 예를 들어 지원을 받기 위해서는 해당 기업이 1분기(3개월) 동안 10인 이상 또는 상시근로자수 대비 5% 이상을 채용한다는 요건을 충족시켜야 하는데 1분기 동안에 신규 또는 경력직원을 10인 이상 고용하기는 쉽지 않다. 둘째, 고용안정사업에 대한 홍보·교육의 부족으로 기업 내 인사 담당자들의 고용보험 지원제도에 대한 이해도가 부족하다.

우리나라 해운 선사들은 고용보험 지원의 내용을 이해하지 못하고 있거나 내용을 어느 수준 숙지하고 있을지라도 요건 및 신청절차 등이 복잡하여 신청을 원천적으로 포기하는 경우가 다수인 것으로 파악된다.⁹²⁾

90) 「고용보험법」 제16조

91) 한국노동연구원 고용보험연구센터(2017), pp. 17-20 토대로 저자 작성

92) 해운선사 인터뷰(2020. 06. 13) 토대로 저자 작성

따라서 본 연구는 퇴직전문가 감소로 어려움을 겪고 있는 우리나라 해운업에 실효적인 도움이 되고, 수익자 부담의 원칙에 따라 자금을 조달할 수 있는 매칭펀드 방안을 검토·제시하고자 한다. 매칭펀드는 산업 경쟁력 강화 등을 위해 민·관의 협력 체계 하에 소요 자금을 조달하는 펀드 형태의 제도로, 동 제도의 특성과 조성방안 등을 보다 자세히 후술하고자 한다.

2. 매칭펀드 개요

매칭펀드는 시민·기업·정부 등 각계각층의 조직이 십시일반으로 자원을 할당·각출하여 더 큰 규모의 자금을 만드는 것이다. 매칭펀드는 일반적으로 공익의 증대나 사회적 효용을 증가시키는 활동을 실현하기 위해 다수의 조직이 공동으로 참가해 기부나 보조금 등의 형태로 자금을 제공하고 공동의 목적을 위해 모인 자금을 사용하게 된다.

실례로 최근에는 대학과 기업, 그리고 민간기업이 자금을 각출하고 모인 자금을 활용하여 연구개발을 수행하거나, 공익 목적의 비영리 기업 설립 시에 초기자금으로 사용되는 경우가 있다. 비영리 기업 설립 계획이 실제 추진되면 일시에 막대한 자금이 소요되는 경우가 있는데 기업 설립을 지원하기 위한 제도로 매칭펀드의 자금 사용이 이루어지는 것이다.⁹³⁾

우리나라 기획재정부 홈페이지에 따르면 매칭펀드는 ‘산업 경쟁력 강화 등을 위해 민간 기업이 중심이 되어 공공의 목적을 위해 투자할 경우 정부의 공공성 여부에 대한 소정의 심사를 거쳐 공동투자를 할 수 있도록 허용하는 펀드’이다.⁹⁴⁾ 공공성이 인정될 경우 정부는 해당

93) 内閣府(2019), pp. 1-2 토대로 저자 작성

매칭펀드에 보조금을 지원할 수 있다.

영국 정책당국(UK Government) 홈페이지에 따르면 매칭펀드는 공동 자금 출자를 의미하며, 영국 정책당국이 공공의 이익을 위해 재정지원을 수행할 때 보조금 형태로 활용되는 방식이다.⁹⁵⁾ 재정적 의미의 매칭펀드는 자금이 필요한 지자체나 민간에 정부가 예산을 배분해주고, 정부 보조금만으로 자금이 부족할 경우 지원 대상 단체의 자구노력을 통해 추가 펀딩을 하는 것이 허용된다. 요컨대 매칭펀드는 ‘정부 보조금 + 관련 산업업체들의 펀딩’ 형태로 지원 규모가 정해진다. 산업 경쟁력을 강화하기 위해 해당 산업에 소속된 업체들이 다수 참여하면 할수록 펀드 가용금액이 늘어나게 된다.

〈표 6-8〉 매칭펀드 개념

구분	내용
일본 내각부	<ul style="list-style-type: none"> • 시민·기업·정부 등 각계각층의 조직이 십시일반으로 자원을 할당·각출하여 더 큰 규모의 자금을 만드는 것 • 공익 증대나 사회적 효용을 증가시키는 활동을 실현하기 위해 다수의 조직이 공동으로 참가 • 기부나 보조금 등의 형태로 자금을 제공 • 공동의 목적을 위해 모여진 자금을 사용
한국 기획재정부	<ul style="list-style-type: none"> • 산업 경쟁력 강화 등을 위해 민간 기업이 중심이 되어 공공의 목적을 위해 투자 • 정부의 공공성 여부에 대한 소정의 심사를 거쳐 공동투자를 하도록 허용하는 펀드 • 공공성이 인정될 경우 정부는 해당 매칭펀드에 보조금을 지원
영국 정부	<ul style="list-style-type: none"> • 자금이 필요한 지자체나 민간에 정부가 예산을 배분 • 정부 보조금만으로 자금이 부족할 경우 지원 대상 단체의 자구노력을 통해 추가 펀딩 • 공공의 이익을 도모하기 위한 재정지원

자료: 内閣府(2019), pp. 1-4; 기획재정부 홈페이지(검색일: 2020. 09. 22), UK Government (검색일: 2020. 05. 03) 토대로 저자 작성

94) 기획재정부 홈페이지(검색일: 2020. 09. 22)

95) UK Government(검색일: 2020. 05. 03)

3. 매칭펀드 분류

영국 정책당국(UK Government) 보고서에 따르면 매칭펀드는 경영·투자·재정의 3가지 측면으로 분류할 수 있으며, 이 중에서 공공의 이익을 추진하기 위한 것은 재정 매칭펀드이다.⁹⁶⁾

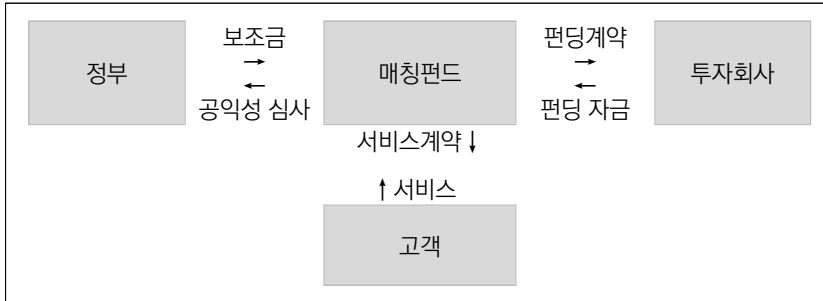
첫째, 경영 매칭펀드는 공동출자자금을 의미한다. 다수의 기업들이 공동으로 출자하는 자금 컨소시엄의 형태를 뜻하며, 자금을 복수의 기업이 공동출자하는 것이다. 정부의 보조가 없는 형태이며, 컨소시엄에 참여한 기업들의 이익을 위해 설립된다. 경영 매칭펀드는 이처럼 사익을 추구하기 위해 만들어지지만, 결과적으로 산업 경쟁력 강화에 기여할 수 있다고 UK 보고서는 설명하고 있다.

둘째, 투자 매칭펀드는 국제투자신탁 상품의 일종인 혼합투자기금을 의미한다. 투자신탁회사가 국내외에서 조달한 자금으로 국내외 증권시장에 분산투자하는 기금투자 형태이며, 매칭펀드를 설립한 투자신탁회사는 국내 투자자들과 외국 투자자들을 대상으로 수익 증권을 발행하여 실현된 이익을 배분한다. UK 보고서는 투자 매칭펀드는 공공의 이익을 추진하기 보다는 매칭펀드에 투자한 자금 투자자들의 이익을 꾀하기 위한 일종의 수익 추구형 펀드라고 설명하고 있다.

셋째, 재정 매칭펀드는 공공의 이익을 추구하면서 자금이 필요한 지자체나 민간에 정부가 예산을 배분해주는 방식이다. 정부 보조금 이외에도 추가 자금이 필요한 경우 지원 대상 단체의 자구노력 수준에 연계해 지원 규모가 정해진다.

96) UK Government(2016)., p. 19 토대로 저자 작성

〈그림 6-5〉 매칭펀드 구조



자료: 저자 작성

〈표 6-9〉 매칭펀드의 분류

구분	내용
경영 매칭펀드	<ul style="list-style-type: none"> • 다수의 기업들이 공동으로 출자하는 자금 컨소시엄 • 정부의 보조가 없는 형태이며, 컨소시엄에 참여한 기업들의 이익을 위해 설립 • 이익을 추구하기 위해 만들어지지만, 결과적으로 산업 경쟁력 강화에 기여할 수 있다
투자 매칭펀드	<ul style="list-style-type: none"> • 국제투자신탁 상품의 일종인 혼합투자자금 • 매칭펀드를 설립한 투자신탁회사는 국내 투자자들과 외국 투자자들을 대상으로 수익 증권을 발행하여 실현된 이익을 배분 • 공공의 이익을 추진하기 보다는 매칭펀드에 투자한 자금 투자자들의 이익을 피하기 위한 일종의 수익 추구형 펀드
재정 매칭펀드	<ul style="list-style-type: none"> • 공공의 이익을 추구하면서 자금이 필요한 지자체나 민간에 정부가 예산을 배분해주는 방식 • 정부 보조금 이외에도 추가 자금이 필요한 경우 지원 대상 단체의 자구노력 수준에 연계해 지원 규모가 정해짐

자료: UK Government(2016), pp. 20-22 토대로 저자 작성

4. 매칭펀드 조성방안

본 연구는 퇴직전문가 활용 비영리기업 설립을 위한 매칭펀드 활용을 제안한다. 비영리기업이 창업 초기에 해운기업들로부터 투자를

받으면 이에 상응하여 정부도 일정 비율만큼을 매칭하여 투자해 주는 펀드이다.

본 연구의 설문조사 결과, 다수의 해운기업이 비영리기업이 제공하는 전문 서비스를 이용할 의향이 있는 것으로 나타났다. 다수의 투자자들이 각출해 자금을 집약하는 크라우드 펀딩(crowd funding) 이후에 정부가 공공 효용 증대에 기여할 수 있다고 판단할 경우 비영리기업은 정부 측으로부터 보조금을 신청해 추가적인 자금 조달의 기회를 얻을 수 있다.⁹⁷⁾

매칭펀드 활용 시 해운기업들의 투자를 유인하여 비영리기업 창업 기반을 구축하고 이를 통해 창업 초기의 자본부족(equity gap)을 보완할 수 있으며, 유동성 제공을 통해 경영안정성이 제고되는 등 퇴직전문가의 역량이 발휘될 수 있는 건전한 근로 환경이 조성될 것으로 기대된다.

매칭펀드는 정부 보조금뿐만 아니라 이해 당사자인 해운기업들이 출연한 자금이 투자되는데, 해운기업은 비영리기업이 제공하는 전문 서비스를 시장가격보다 저렴한 요율로 이용하게 되며, 퇴직전문가의 재고용으로 인적자본 사장이 방지되는 등 사회적 후생이 증가하고 궁극적으로 전문 역량의 활용·발휘가 가능해져 해운업 경쟁력이 강화되는 것을 기대할 수 있다.

97) 매칭펀드는 일반적으로 크라우드 펀딩 이후 정부 보조금이 추가되는 형태로 이루어짐

제 7 장

해운전문가 비영리 기업의 시범모델 설계

제1절 해운업 퇴직전문가 활용 필요성

2008년 리먼 브라더스 세계 금융위기 이후 해운산업의 장기불황으로 중·장년 조기퇴직이 심화되었다. 세계 금융위기 이후 해상운임이 급락하며 해운업계가 침체를 겪기 시작했다. 해운업의 침체로 재무상황 악화 등의 어려움에 직면한 해운업계는 구조조정을 시행하는 등 대책을 마련하고 있다.

퇴직 전문가는 담당 분야에 상당기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며, 이를 통해 기업이나 산업 발전에 일조할 수 있는 자를 뜻한다.

수십 년간 경력을 쌓은 중·장년층의 조기 퇴직으로 해운기업은 전문역량을 퇴직자는 일자리를 잃게 되고 이는 우리나라 산업 경쟁력을 악화시킬 우려가 있다. 퇴직자들 중 상당수는 축적된 경험을 바탕으로 업무에 대한 전문성을 보유하고 있다.

해운업을 포함한 우리나라의 전체적인 사회 상황을 보면 급속한 저출산과 고령화 사회 진전 등이 사회 문제로 부상하고 있다. 최근 경향으로 빠르게 시장 원리주의가 침투하여 산업 사회에서 조기 퇴직이라는 폐해가 나오고 있다. 중장년층 전문가 퇴직으로 단기간 내에 산업비용을 절약해 경영성과를 제고하는 근시안적 사고로는 산업 경쟁력 강화라는 소기의 성과를 얻기 어렵다.

2008년 글로벌 금융위기 직후 발생한 우리 해운업의 퇴직 전 인수인계 과정은 체계적이지 않으며 교육여건도 조성되어 있지 않아 전문역량이 부족한 직원이 실무에 투입되는 상황이 발생하였다. 퇴직 전문가의 활용을 통한 인적자본 사장 방지와 사회적 효용 증대가 필요하다.

〈표 7-1〉 해운업 전문역량 소실로 인한 비용

구분	내용
퇴직전문가 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 실업 • 인적자본 사장
해운기업 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 효율성 둔화, 해기전승 단절 • 전문역량 소실로 실적 악화
국가경제 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 산업경쟁력 약화

자료: 저자 작성

제2절 활용방안

1. 비영리 기업 설립

해운업 전체를 아우르는 해운업 경쟁력 강화를 위해서는 해운시장 내의 사업뿐만 아니라 퇴직으로 인해 해운시장을 벗어난 퇴직전문가

들을 활용하는 형태의 비즈니스가 필요하다. 즉 해운업 산업 고유의 특성상 전문역량을 보유한 퇴직전문가들을 아우르고 활용하는 형태로 해운업의 경쟁력 강화를 도모할 필요가 있다.

Vegard, David and Alfonso 등이 주장한 사회적 효용의 관점에서 보면,⁹⁸⁾⁹⁹⁾ 산업 진흥이나 산업 경쟁력 강화를 위해서는 산업 내부의 효용 증진만으로는 불충분하며, 퇴직자 등을 포함하는 산업 생태계 전체에 어떠한 손익이 발생하는가를 생각해야한다. 다이내믹하게 움직이는 산업 내의 문제 해결은 물론이고 퇴직자 등을 포함하는 사회 총체적 차원에서 편익과 비용이 추산되어야 한다.

본 연구는 구체적 정책방안으로 해운 퇴직전문가들을 고용하고 해운업계에 서비스를 제공하는 비영리기업 설립 방안을 제시하였으며, 비영리기업의 중장기 조직화 방안을 도출·제시하였다.

조직은 운영에 따른 경험을 통해 지속적으로 성장해 가는 것이므로, 본 연구는 해운업 퇴직전문가를 활용하는 비영리 기업의 성장단계를 시기별로 구분하여 살펴보고, 각 시기별로 조직화 방안을 제시하고자 하였다.

비영리 기업을 통해 해운업 퇴직 전문가를 조직하고 신규 부가가치 창출 활동으로의 참여를 유인하고, 이를 통해 궁극적으로 해운업 경쟁력을 강화한다. 퇴직전문가, 해운선사 등 다양한 롤 플레이어와 해운업 경쟁력 강화라는 사회적 요구를 연결하기 위해 퇴직전문가를 효과적으로 활용하는 비영리 기업이라는 조직을 구상하는 것이다.

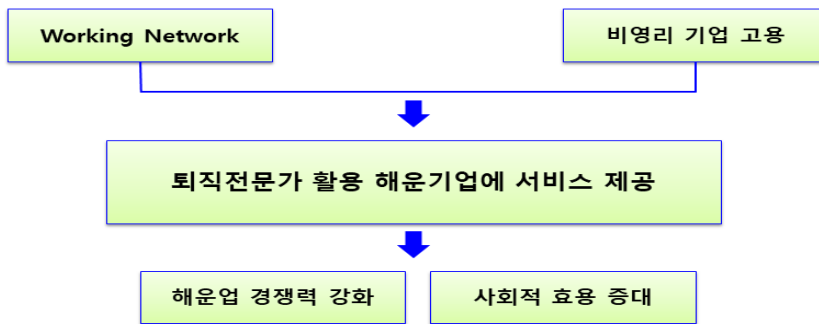
조기 퇴직이라는 사회적으로 불리한 입장에 놓인 퇴직전문가들의 전문역량이 사장되지 않고, 비영리 기업에 소속되어 해운기업에 스

98) Vegard, op. cit.

99) David and Alfonso, op. cit.

스로 서비스를 제공하는 사회 경제적 자립을 목표로 한다. 비영리기업에서 퇴직전문가가 다양한 활동을 피하고, 전문역량을 토대로 본인이 할 수 있는 것에 대해서 적극적으로 사업 창출을 수행하는 것이 본 연구에서 제시하는 퇴직전문가 활용방향이다.

〈그림 7-1〉 정책제언: 비영리 기업 설립 및 퇴직전문가 활용



자료: KMI

2. 비영리 기업 조직화 방안

조직은 운영에 따른 경험을 통해 지속적으로 발전·성숙해 가는 것이 일반적으로, 본 연구는 해운업 퇴직전문가 활용의 비영리 기업의 성장단계를 시기별로 구분하여 살펴보고 각 시기별 조직화 방안을 제시하고자 하였다.

시기별 성장단계 모형을 제시함으로써 시기별로 나타날 수 있는 위험요소와 특징 등을 미리 예측해 볼 수 있다.

본 연구는 비영리 기업 조직화에 대한 선행연구들을 검토하였는데, 비영리 기업을 태동기(Birth), 성장기(Survival), 발전기(Growth)의 3단계로 분류하는 경우가 있으며,¹⁰⁰⁾ Toronto Enterprise Fund 등처럼 비

영리 기업의 조직화를 씨앗단계(Seed Level), 창업-사업시행단계(Start-up/Launch Level), 창업-성장단계(Startup/Survival Level), 발전단계(Growth Level), 성숙단계(Maturity Level) 등 5단계로 세분화하여 분류하고 있는 경우 등이 있다.¹⁰¹⁾

본 연구는 Jeannine and Jennifer가 분류한 비영리 기업의 조직화 단계를 토대로 퇴직전문가 활용 해운업 비영리 기업의 조직화 단계를 구상하였다.¹⁰²⁾ Jeannine and Jennifer에 따르면 일반적으로 조직은 창업에서 성장단계로, 그리고 발전에서 성숙단계로 진입할 때 많은 변화에 직면하게 되며 어려움을 겪는다.¹⁰³⁾ 동 논문은 비영리 기업의 조직화 단계를 4단계로 세분화하여 분류하였다.

〈표 7-2〉 퇴직전문가 활용 비영리 기업의 조직화 단계

	1) 창업단계	2) 성장단계	3) 발전단계	4) 성숙단계
	Start-up Seed	Survival Establishment	Growth Establishment	Maturity
정의	• 비영리 기업 설립	• 사업개시 • 퇴직전문가 Pool 구성 • 퇴직전문가와 해운업매칭작업	• 이익창출 확대 • 운영시스템 안정화 • 해운기업의 이용도 확대	• 해운기업 경영 등 실적 개선 • 해운 경쟁력 강화 • 가시화
단계별 조직화 과제	• 워킹 네트워크 구축 통한 구인-구직 연결성 제고 • 기업 비전, 전략 등 수립 • 적합한 퇴직 전문가 확보 • 퇴직전문가 고용 해운기업 확보	• 사업인가, 자본 확충 • 퇴직전문가 활용 본격화 • 수익창출 확대	• 퇴직전문가 서비스 제공 증대 • 비영리기업 제공 서비스 확장 • 이윤 유보 및 경영안정화 • 제공 서비스 실적 증대	• 사후 평가 시 해운 경쟁력 강화에 기여 (=선사 경영 실적 개선 등)

자료: 저자 작성

100) Kristin(1999), pp. 1-7.

101) Toronto Enterprise Fund(검색일: 2020. 06. 18)

102) Jeannine and Jennifer, *op. cit.*, pp. 4-9.

103) *ibid.*, pp. 11-14.

3. 비영리 기업 설립 시 재원조달 방안

시황의 격변, 산업구조의 변화 등에 의한 사업규모의 축소, 사업의 폐지 또는 전환으로 인하여 고용 인원 조정이 불가피하게 된 사업주가 기존 고용 규모의 유지, 기존 근로자에 대한 직업훈련의 실시, 기타 신규 근로자의 채용 등을 위한 조치를 수행할 때에 발생하는 비용에 대해 고용보험법시행령이 규정하는 바에 따라 해당 사업주는 필요한 지원을 받을 수 있다.

다만 전술한 지원금들의 지원실적은 극히 미흡한 상황으로 특히 해운업으로의 지원실적은 아직까지 거의 없다. 이와 같이 해운업으로의 고용안정사업의 추진실적이 적은 이유는 첫째, 고용조정지원의 지원대상 사업주의 요건 및 신청절차가 엄격하기 때문이다. 둘째, 고용안정사업에 대한 홍보·교육의 부족으로 기업 내 인사 담당자들의 고용보험 지원제도에 대한 이해도가 부족하다.

따라서 본 연구는 퇴직전문가 감소로 어려움을 겪고 있는 우리나라 해운업에 실효적인 도움이 되고, 수익자 부담의 원칙에 따라 자금을 조달할 수 있는 매칭펀드 방안을 검토·제시하고자 한다. 매칭펀드는 산업 경쟁력 강화 등을 위해 민·관의 협력 체계 하에 소요 자금을 조달하는 펀드 형태의 제도이다.

매칭펀드는 시민·기업·정부 등 각계각층의 조직이 십시일반으로 자원을 할당·각출하여 더 큰 규모의 자금을 만드는 것이다. 매칭펀드는 일반적으로 공익의 증대나 사회적 효용을 증가시키는 활동을 실현하기 위해 다수의 조직이 공동으로 참가해 기부나 보조금 등의 형태로 자금을 제공하고 공동의 목적을 위해 모인 자금을 사용하게 된다.

실례로 최근에는 대학과 기업, 그리고 민간기업이 자금을 내고 모인 자금을 활용하여 연구개발을 수행하거나, 공익 목적의 비영리 기업 설립 시에 초기자금으로 사용되는 경우가 있다. 비영리 기업 설립 계획이 실제 추진되면 일시에 막대한 자금이 소요되는 경우가 있는데 기업 설립을 지원하기 위한 제도로 매칭펀드의 자금 사용이 이루어지는 것이다.

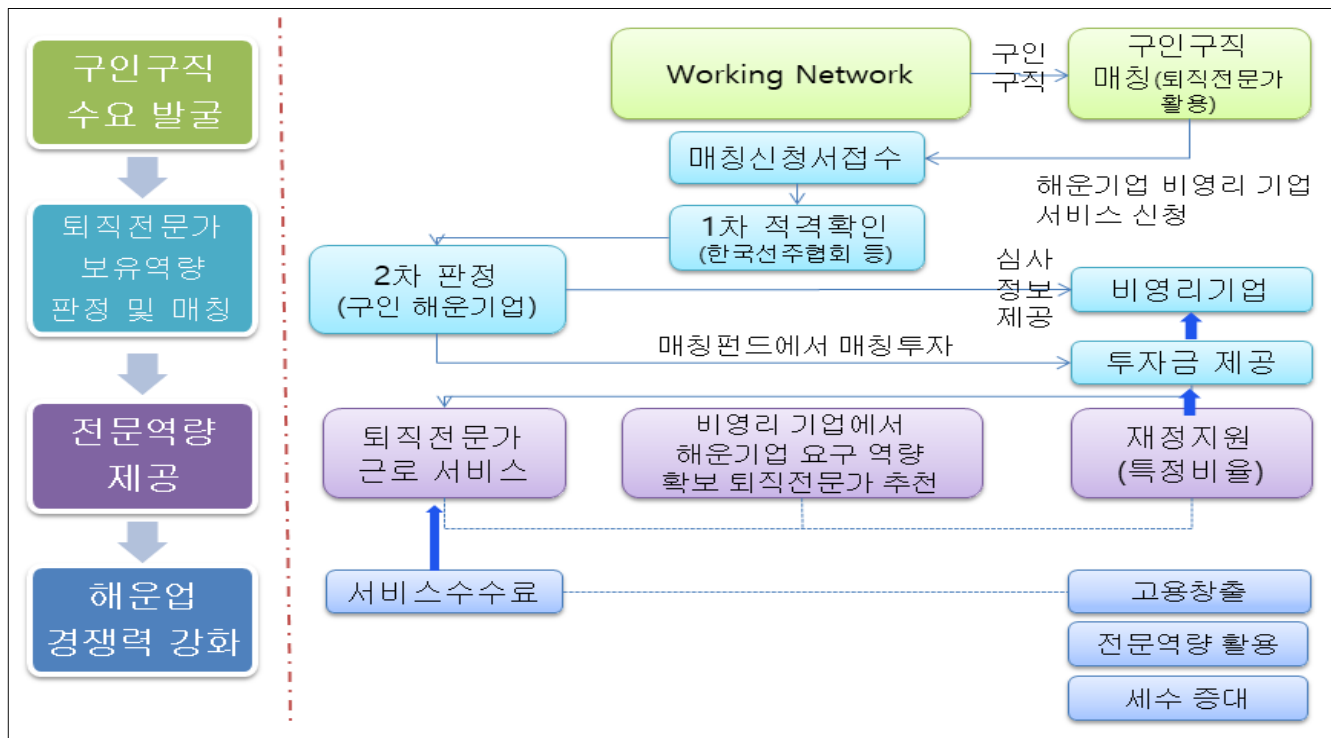
본 연구는 퇴직전문가 활용 비영리기업 설립을 위한 매칭펀드 활용을 제안한다. 비영리기업이 창업 초기에 해운기업들로부터 투자를 받으면 이에 상응하여 정부도 일정 비율만큼을 매칭하고 투자해 주는 펀드이다.

본 연구의 설문조사 결과, 다수의 해운기업이 비영리기업이 제공하는 전문 서비스를 이용할 의향이 있는 것으로 나타났다. 다수의 투자자들이 각출해 자금을 집약하는 크라우드 펀딩(crowd funding) 이후에 정부가 공공 효용 증대에 기여할 수 있다고 판단할 경우 비영리기업은 정부 측으로부터 보조금을 신청해 추가적인 자금 조달의 기회를 얻을 수 있다.

매칭펀드 활용 시 해운기업들의 투자를 유인하여 비영리기업 창업 기반을 구축하고 이를 통해 창업 초기의 자본부족(equity gap)을 보완할 수 있으며, 유동성 제공을 통해 경영안정성이 제고되는 등 퇴직전문가의 역량이 발휘될 수 있는 건전한 근로 환경이 조성될 것으로 기대된다.

매칭펀드는 정부 보조금뿐만 아니라 이해 당사자인 해운기업들이 출연한 자금이 투자되는데, 해운기업은 비영리기업이 제공하는 전문 서비스를 시장가격보다 저렴한 요율로 이용하게 되며, 퇴직전문가의 재고용으로 인적자본 사장이 방지되는 등 사회적 후생이 증가하고 궁극적으로 전문 역량의 활용·발휘가 가능해져 해운업 경쟁력이 강화되는 것을 기대할 수 있다.

〈그림 7-4〉 매칭펀드 통한 비영리 기업 설립 및 퇴직전문가 활용 프로세스



자료: 저자 작성

제3절 기대효과

1. 정부참여형 고용 유인

본 연구의 사례조사에 따르면 Find a Job은 영국 정부가 직접 운영하는 구인-구직 매칭 웹사이트로 기업이나 근로자들의 적극적인 참여를 통해 고용을 유인하고, 궁극적으로 전문 인력이 적재적소에 배치되도록 하여 국가경제의 성장을 도모하고자 한다.

우리나라의 경우 민간에서 운영하는 워킹 네트워크가 있지만 동 네트워크들은 데이터의 양이 협소해 구인-구직자를 최적 매칭 시키는데 시간이 더 소요되거나 노동시장 참여자에게 비용이 발생하기도 한다. 정부 차원에서 운영하는 워킹 네트워크는 정선된 정보의 즉각적 공표를 통해 구인-구직자를 효과적으로 연결할 수 있으며, 실제 영국 Find a Job 사례의 경우 만족도 조사 결과 실제 웹사이트 이용자의 높은 평가가 있었다.

정부가 운영하는 해운업 대상 구인-구직 매칭 웹사이트는 웹사이트 내에 구현되는 데이터를 정례적으로 업데이트하여 구직자 본인이 보유한 역량과 적절하게 매칭 되는 직업을 찾을 수 있도록 지원하며, 이를 통해 정부참여형 고용 유인을 도모 할 수 있다.¹⁰⁴⁾

104) UK Government(검색일: 2020. 5. 3) 토대로 저자 작성

2. 경력자 활용 통한 인적자본 사장 방지

본 연구의 사례조사에 따르면 영국 Find a Job의 경우 학업을 마치고 노동시장에 새로 참여하는 자를 대상으로 하기보다는 효율적으로 일을 수행하는 데 필요한 기술을 가진 자질을 보유한 자(전문 인력)의 취업을 유인해 사회후생을 제고하는데 주력하고 있다.

영국 노동·연금위원회는 평생 교육을 위해 제반 분야에 대한 기초 기술 습득에 예산을 할애했으며 2020년부터 4차 산업혁명에 대응하는 디지털 기술 교육과정에도 예산을 투입 하고 있다.

특히 영국 노동·연금위원회는 Find a Job과 연계된 기술 교육 프로그램에 예산을 지원하면서 ‘생애 최초 근로자가 아닌 퇴직자들을 대상으로 하는 평생 교육’을 모토로 Find a Job을 운영하고 있다. Find a Job은 정부 주도의 구인-구직 매칭 서비스 제공시스템으로서 궁극적으로 퇴직전문가의 전용 가능한(transferable) 기술을 발전시킨다는 것이 목표이다.

장기 근속 근로자는 단순히 생산성만으로는 측정하기 어려운 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 특성을 가질 수 있다. 일례로 근속년수가 긴 직원은 더 넓은 전문적 네트워크를 가질 수 있다.

본 연구에서 제안하는 비영리기업들 통해 구인-구직자 간 정보 비대칭성 문제를 해결하고 해운 퇴직전문가의 고용을 촉진함으로써 인적자본의 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.¹⁰⁵⁾

105) UK Government(검색일: 2020. 5. 3) 토대로 저자 작성

3. 고용창출 및 국가경제 신규 부가가치 창출에 기여

본 연구의 사례조사에 따르면 미국의 NPO는 효율적인 고용 창출 원으로 인식되고 있으며, 정책당국의 고용창출을 위한 포맷으로 유용하게 사용되고 있다. 한편 풀타임 유급직원 1,090 만 명 중 71%에 해당하는 771만 명이 여성이어서 미국 NPO는 여성의 진출이 현저한 기구로 평가된다.

미국의 NPO 법인수는 2018년 기준 163만 단체가 있으며, NPO 소속 전체 직원 중에서 풀타임 유급직원은 1,090만 명으로 추정된다. 또한 비풀타임 유급직원을 합산할 경우 약 1,660만 명이 NPO에 근무하고 있는 것으로 추정된다. 환산 시 1개 단체 당 약 10.2명이 근무하고 있는 것으로 추정된다.

미국의 전체 NPO 중에서 물류 분야의 NPO는 3개사로 집계되었으므로, 단순히 가정하면 약 30명의 전문인력이 근무하고 있는 것으로 이해된다. NPO가 고용하는 전문인력 중 퇴직전문가를 활용할 경우 전문역량을 갖춘 NPO를 설립·운용하는 것이 가능하며, 전문인력이 산업에 배치되지 못해 인적자본이 사장되는 것을 방지할 수 있다.

미국 NPO 섹터의 총 수입은 2017년 기준 6,648억 달러이며, 이는 2019년 한국의 국가 예산 470조 5천 억 원을 능가하는 규모이다. 미국의 연방 정부 예산은 2018년 기준 1조 6,526억 달러이므로, 미국의 NPO들은 국가 예산의 40%에 해당하는 규모의 공공서비스를 제공하고 있다.

본 연구에서 제안하는 해운업 비영리기업은 일반적인 수익 추구형 기업 대비 적은 금액을 사용하면서도 공공서비스 제공 등을 통해 사회적 효용을 증진시키므로 국가경제의 지속 성장 측면에서 기여하는

바가 있다. 특히 비영리기업으로의 비자발적 퇴직자의 재취업으로 전문인력의 재취업 및 전문인력이 제공하는 고품질 서비스를 통해 국가경제 신규 부가가치 창출이 가능하다.¹⁰⁶⁾

4. 전문가 Pool 구성을 통한 사회공헌의 가치 실현

본 연구의 사례조사에 따르면 미국 비영리기업의 경우 전문적인 서비스를 제공하고, 그 서비스에 대한 반대급부로 일정 수준의 서비스 요금을 수취하고 있다. 일례로 미국 비영리기업 중 법률서비스 제공에 특화된 비영리기업이 있는데 동 기업은 각 산업별 전문 변호사들이 모여 Pool을 구성하고 있으며, 자금력이 부족한 중소·중견기업이 법률 서비스를 위탁하면 Pool에 참여한 변호사들이 경쟁 입찰을 하고 최종적으로 서비스를 제공할 변호사가 선정이 된다.

비영리기업이 전문가들로 구성된 특화된 Pool을 구성하고 클라이언트가 서비스를 요청하면 시중 가격 보다 저렴한 요율로 서비스를 제공하는 것으로, 비영리기업에 소속된 전문가들은 서비스 공급 포화상태에 직면한 상황에서 클라이언트와의 접점을 찾을 수 있고 클라이언트도 합리적인 서비스 요금만 지불하면 전문적인 서비스를 받을 수 있다.

산업은 다양한 이유로 완전경쟁시장을 유지하기가 어려운 상황인데, 또한 다수의 공급자와 수요자가 존재해 상호 간에 조건이 매칭되는 상대를 찾기가 어려운 상황이다. 이러한 상황을 배경으로 미국 비영리기업은 공급자와 수요자를 모두 만족 시킬 수 있는 공공서비스 또는 수익형 서비스를 제공하고 있다.

106) Charity and Security Network, *op. cit.*, pp. 67-70 토대로 KMI 정리·작성

공공서비스나 수익형 서비스 모두 사회적 효용을 증진시키고 있으며, 비영리기업에 소속된 전문인력은 인적자본의 발휘를 통해 사회 공헌의 가치를 실현하고 금전적인 수입도 기대할 수 있다.¹⁰⁷⁾

〈표 7-3〉 해운 비영리기업의 기대효과

구분	기대효과
정부지원형 참여 성장	<ul style="list-style-type: none"> • 정부가 구인-구직 매칭 웹사이트 직접 운영 • 기업이나 근로자들의 적극적 참여를 통해 고용을 유인하고, 궁극적으로 전문 인력이 적재적소 배치되도록 하여 국가경제 성장 도모 • 정부참여형 고용 유인 도모
인적자본 사장 방지	<ul style="list-style-type: none"> • 장기 근속 근로자는 단순히 생산성만으로는 측정하기 어려운 기업 성과에 긍정적 영향을 미치는 특성이 있음 • 해운 퇴직전문가 고용을 촉진함으로써 인적자본 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여
국가경제 신규 부가가치 창출	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적인 수익 추구형 기업 대비 적은 금액을 사용하면 서도 공공서비스 제공 등을 통해 사회적 효용 증진 • 비영리기업으로의 비자발적 퇴직자의 재취업으로 전문 인력의 재취업 및 전문인력 제공 고품질 서비스를 통해 국가경제 신규 부가가치 창출
사회공헌의 가치 실현	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리기업은 공급자와 수요자를 모두 만족 시키는 공공서비스 또는 수익형 서비스 제공 • 비영리기업에 소속된 전문인력은 인적자본의 발휘를 통해 사회 공헌의 가치 실현

자료: UK Government(검색일: 2020. 05. 12); Charity and Security Network(2017), p. 67-70
토대로 KMI 정리·작성

107) Charity and Security Network, *op. cit.*, pp. 67-70 토대로 KMI 정리·작성

제4절 연구의 한계와 향후 연구과제

1. 비영리기업 실증실험 결과 미비

본 연구를 진행하는 도중에 진행된 해양수산부, 한국선주협회, 국적선사들과의 자문회의 및 워크숍 중에 나온 의견들 중에서 ‘해운업 비영리기업의 필요성과 기대효과에는 공감하지만, 비영리기업을 실제 설립했을 때 예상치 못한 문제점들이 발생할 수 있다’는 의견이 다수 있었다.

특히 선사들은 비영리기업의 설립 실현을 위해 일정 기간 동안 테스트베드(testbed)를 운영할 필요가 있다는 의견을 피력하였다. 테스트베드는 신규 조직, 신기술 등에 대해 체계적이고 재현 가능한 테스트를 실시하기 위한 일종의 플랫폼(platform)으로 정의된다.

일부 선사들을 중심으로 비영리기업 테스트베드 운영방안에 대한 내용이 이번 보고서에 포함되었으면 좋겠다는 의견이 제시됐는데, 본 연구에서는 연구기간 등의 제약으로 인해 비영리기업 운영 방안에 대한 거시적 틀을 제시하는데 주안점을 두고자 하였다.

향후 후속연구에서 테스트베드 운영 방안, 비영리기업의 설립 이후 운영 방안 등이 추가로 연구된다면 퇴직전문가의 효율적 활용이 확대 될 수 있을 것으로 기대된다.

2. 정례적 실적 관리

본 연구를 수행하면서 진행된 자문회의, 세미나 등에서 비영리기업을 통해 재고용된 퇴직전문가 인원, 퇴직전문가 재고용을 통해 증가한 세수(소득세 등) 등을 정례적으로 집계·공표하는 정례적인 실적 관리가 필요하다는 의견이 있었다.

정례적인 업적 관리는 경영 실적을 빠르고 정확히 파악하고 그 정보를 활용해 경영실적을 더욱 향상시키기 위한 전략 마련에 도움이 된다. 본 연구에서 수행된 자문회의에 따르면 실제로 비영리 기업에서도 월차 공표 등 정례화 된 지표 관리를 수행하고 있다. 자문회의 일부 의견으로 “오늘날 월차 공표도 늦다고 평가되는 경우가 있으며, 비영리기업 활용을 통한 재고용 실적 등을 실시간으로 집계·분석할 필요가 있다”는 의견도 제시되었다.

한편 자문회의에서 제시된 정례적 실적 관리의 기대효과는 다음과 같다. 첫째, 목표 대비 진척 관리를 수행해 퇴직전문가 활용도를 단계적으로 늘리는데 도움을 받을 수 있다. 둘째, 재고용 인원 등을 일찌감치 예측하고 정밀한 전망을 할 수 있다. 셋째, 비영리기업의 건전한 재무구조 유지에 도움이 될 수 있다.

비영리기업 설립 이후 정례적인 실적 관리 및 지표 공표가 이루어질 경우 비영리기업의 수익성 제고와 투명성 강화에 도움이 될 것으로 기대된다.

참고문헌

〈국내 문헌〉

- 김경수·박은식·우수한, "해운기업의 선박투자 의사결정 방식에 관한 연구", 『물류학회지』, 제24권 제2호, 2014. 6
- 남윤철·진정란·김원섭, "사회적기업 일자리 질과 결정요인에 관한 연구", 『노동연구』, 제36집, 2018. 6
- 박찬주, 「후생의 감소와 지대추구」, 『월간 법제』, 제2003권 제3호, 2003.
- 부산지역 해운항만 전문가 간담회, 「한진해운 법정관리 영향 및 대책」, 2016. 9. 2
- 산은경제연구소, 「국내 해운산업 구조변화와 발전방향」, 2011
- 이재준·박송춘·신주환, "정년퇴직자재고용이 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구", 『사회적기업연구』, 제9권 제2호, 2016. 12
- 조상미·정선희·이재희·하정은, "비영리 사회적 기업 변화경험 및 운영에 관한 탐색적 사례연구", 『한국사회복지행정학』, 제14권 제2호, 2012. 5
- 한국경제연구원, 「고령화의 경제적 파급효과와 대응과제」, 2004
- 한국노동연구원 고용보험연구센터, 「적극적 노동시장정책의 추진」, 2017
- 한국선주협회, 「해운사업자 고용통계」, 2019
- 한국선주협회, 「산업전망」, 2018
- 한국직업능력개발원, 「퇴직전문인력의 사회공헌일자리 활용 활성화 방안」, 2012
- 한국해사문제연구소, 「한진해운 법정관리 사태와 파장」, 『해양한국』, 제2016권 제10호, 2016.
- 한국해양수산개발원, 「선박공급 과잉 시대의 해운기업 경영전략 연구」, 2012
- _____, 「우리나라 구조조정 정책사례 및 시사점 - 한진해운을 중심으로 -」, 2017.
- _____, 「해운산업 전문인력 수급전망과 정책방안」, 2010.
- 해양수산부, 「해운물류 통계 및 참고자료」, 2020
- 현대경제연구원, 「일본 해운업체의 안정적 성장 비결: 해외 선사 사례 비교·분석」, 『VIP REPORT』, 통권 560호, 2014.

〈국외 문헌〉

- Alter, Kim, "Social enterprise typology," *Virtue ventures LLC*, 12 (1), 2007.
- Axtell, R.L., Omar A. Guerrero, and E Lopez, "Frictional unemployment on labor flow networks," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 160, 2019.
- Babbie, Earl, *The Basics of Social Research*, Cengage Learning, 2016.
- Benassy, J.P, "Tariffs and Pareto Optimality in International Trade: The Case of Unemployment", *European Economic Review*, 1984. 12.
- Chang, H.J, "Korea: The misunderstood crisis," *World Development*, 26(8), 1998.
- Charity and Security Network, "Financial Access for U.S. Non Profits", 2017. 2.
- David, D and Alfonso, S.P, "Voluntary' and 'involuntary' early retirement: an international analysis", *Applied Economics*, 42(4), 2008. 1.
- Dees, J.G, "Enterprising Nonprofits," *Harvard Business Review*, 76(1), 1998.
- Diewert, W. E and Wales, T.J, "Flexible Functional Forms and Global Curvature Conditions", *Econometrica*, 1987.
- Feng, Z., Lien, J.W and Zheng, J, "Flexible or mandatory retirement? Welfare implications of retirement policies for a population with heterogeneous health conditions", *International Review of Economics and Finance*, 2020. 2.
- Fu, S., Dong. X and Chai, G, "Industry specialization, diversification, churning, and unemployment in Chinese cities," *China Economic Review*, 21(4), 2010.
- Greenberg, J, "Wage rigidities, unemployment compensations and Pareto optimality," *Economics Letters*, 15(1-2), 1984.
- Hashimoto, K., Im, R and Kunieda, T, "Asset Bubbles, Unemployment, and a Financial Crisis", *Journal of Macroeconomics*, 2020. 9.
- Janvry, A.D., Elisabeth, S and Fargeix, A(1991), "Politically feasible and equitable adjustment: Some alternatives for ecuador", *World Development*, 19(11),

1991. 10.

Jeannine, J and Jennifer, P, *The Life Cycle of Social Enterprise Financing in Succeeding at Social Enterprise*, Jossey-Bass, 2010.

Kerlin, J, A, "Social Enterprise: A Global Comparison", 2009., Tufts University Press.

Keuschnigg, C and Ribi, E, "Outsourcing, unemployment and welfare policy," *Journal of International Economics*, 78(1), 2009.

Kristin, M, "Growing a Social Purpose Enterprise", 1999., REDF Box Set.

Moyen, S., Stahler, N and Winkler, F, "Optimal unemployment insurance and international risk sharing," *European Economic Review*, 115, 2019.

OECD, "OECD Employment Outlook 2015", 2015. 4.

Rhee, H.J and Song, J.S, "Wage rigidities and unemployment fluctuations in a small open economy," *Economic Modelling*, 88, 2020.

Salamon, M.L and Sokolowski, S.W, "Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector", 2004. 8., Bloomfield.

UK Government, "A Great Match", 2016. 12.

Vegard, S, "Age and Individual Productivity: A Literature Survey", *Vienna Yearbook of Population Research*, 2004.

Victor, O.M, "Differences in skill loss during unemployment across industries and occupations," *Economics Letters*, 161, 2017.

Woodland, A.D, "Substitution of Structures, Equipment and Labor in Canadian Production," *Vienna Yearbook of Population Research*, 2004.

Young, D.R, "Organizational Identity in Nonprofit Organizations : Strategic and Structural Implications", *International Economic Review*, 1975.

国土交通省(국토교통성), 『日本海運業の構造改革に向けた政策遂行沿革及び結果(일본 해운업의 구조개혁을 위한 정책 수행 연혁 및 결과)』, 2015.

_____, 『港湾の中長期政策「PORT 2030」(항만의 중장기 정책 포트 2030)』, 2016.

- 内閣府(내각부), 『マッチングファンド方式について(매칭펀드 방식에 대해)』, 2019.
- 石村耕治, 『アメリカにおける営利/非営利ハイブリッド事業体をめぐる会社法と税法上の論点(미국의 영리/비영리 하이브리드 사업체를 둘러싼 회사법과 세법상의 논점)』, Hakuoh University, 2019.
- 野村総合研究所(노무라종합연구소), 『CMA CGM モラトリアムの経過と示唆点(CMA CGM 모라토리엄의 경과와 시사점)』, 2014.
- 日本経済産業省(일본 경제산업성), 『事業再生ARD制度を通じた企業構造調整(사업재생 ARD 제도를 통한 기업구조조정)』, 2016.
- 中高年齢者雇用福祉協会(중장년층고용복지협회), 『定年退職後の再就職について(정년퇴직 이후 재취업에 대해)』, 2019.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構(일본노동정책연구연수기구), 『イギリス労働法政策におけるGood Work Plan(영국 노동법 정책에서 Good Work Plan)』, 2020.

〈인터넷 자료〉

- 고용노동부 홈페이지, <http://www.moel.go.kr/index.do> (검색일: 2020. 10. 29)
- 국가법령정보센터, 「비영리민간단체 지원법」, <http://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EB%B9%84%EC%98%81%EB%A6%AC%EB%AF%BC%EA%B0%84%EB%8B%A8%EC%B2%B4%EC%A7%80%EC%9B%90%EB%B2%95>, (검색일: 2020. 5. 3, 2020. 5. 11)
- 금융감독원 전자공시시스템(한진해운 사업보고서 등), <http://dart.fss.or.kr/> (검색일: 2020. 2. 21, 2020. 5. 13, 2020. 10. 6)
- 기획재정부, <http://www.moef.go.kr/sns/2020/emgncEcnmyMtg.do> (검색일: 2020. 2. 21, 2020. 5. 13, 2020. 10. 6)
- 두산백과사전, <http://www.doopedia.co.kr> (검색일: 2020. 5. 11)
- 취업뉴스넷, 「해운물류업계, 전문인력 가장 큰 재산. 구조조정 신중히」, <http://ww>

w.shippingnewsnet.com/news/articleView.html?idxno=11919 (검색일: 2020. 2. 13, 2020. 2. 19)

KDI 경제정보센터, <http://eiec.kdi.re.kr/material/conceptList.do?depth01=000020000010000100010&idx=148> (검색일: 2020. 8. 5)

NICE 기업평가정보, www.kisvalue.com (검색일: 2020. 10. 27)

Clarksons, <https://sin.clarksons.net/>(검색일: 2020. 1. 3, 2020. 2. 11)

Economics Online, https://www.economicsonline.co.uk/Competitive_markets/The_labour_market.html (검색일: 2020. 8. 4)

Toronto Enterprise Fund, <http://www.Torontoenterprisefund.ca>, 2020년 6월 18일 검색

UK Government, 「Find a Job」, <https://www.gov.uk/find-a-job>, 2020년 5월 8일, 5월 12일 검색

〈인터뷰 자료〉

SK해운, 현대상선, 한진해운, 흥아해운 등 해운선사 근무경력이 있는 퇴직전문가 유선 인터뷰(2020. 6. 13).

현대상선, SM Line, 장금상선, 흥아해운 등 해운선사에 종사하고 있는 해운 기업 근로자 유선 인터뷰(2020. 6. 13).

〈보도자료〉

금융감독원 보도자료, 「2013년도 대기업 신용위험 정기평가 결과 및 대응방안」, 2013. 7. 10. (검색일: 2020. 2. 13)

국노동연구원 보도자료, 「정년연장, 어떻게 할 것인가?」, 2020. 5. 4. (검색일: 2020. 06. 12)

부록

별첨 1. 설문조사지- 해운기업용

해운기업 퇴직전문가 활용 설문조사

〈인구통계학적 조사〉

Q1. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다

성별	남() 여()
연령	만 ()세
직장(부서)	*기재 희망시 작성
현직급	
근무연한	()년 ()개월

Q2. 귀하가 주로 담당하시는 업무의 유형에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

- ① 용·대선, 마케팅
- ② 해사 관련 업무
- ③ 연구·조사
- ④ 기획·재무·총무
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q3. 귀하가 근무하시는 해운기업의 규모에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

- ① 대기업
- ② 중견·중소기업

Q4. 귀하가 근무하시는 해운기업의 종류에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

- ① 선사
- ② 해운 부대산업(예: 포워더, 선박관리회사 등)

해운 부대산업의 경우 구체적으로 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q5. 근무하시는 해운기업 종류가 선사라면 주력사업에 대해 설명해 주시기 바랍니다.(Q4와 연계, 복합일 경우 사업비중이 가장 높은 것을 선택)

- ① 컨테이너
- ② 건화물
- ③ 유조선
- ④ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

〈인식조사〉

해운 전문가는 해운 분야에 상당 기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며, 이로 인해 산업이나 기업 발전에 기여할 수 있는 사람을 의미함

Q6. 귀하는 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 준다고 생각하십니까,(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

Q7. 귀하는 우리나라 해운기업이 전문 인력 부족으로 어려움을 겪고 있다고 생각하십니까.(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

Q8. 귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까.(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

Q9. 귀하가 근무 중인 해운기업이 해운 퇴직전문가 재고용 및 활용의사가 있다고 생각하십니까.(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

〈워킹넷(Working Net) 조사〉

워킹넷(Working Net)은 구인-구직자 간 정보 비대칭성 문제를 해결해 해운 퇴직전문가의 고용을 촉진함으로써 인적자본의 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 해운업만을 대상으로 하는 구인-구직자 연결 인터넷 네트워킹(Networking)임

Q10. 귀하는 워킹넷 이용 의사(구인 정보 등록)가 있으십니까.

☐ ① 있음
 ☐ ② 없음

Q11. 워킹넷을 통한 희망 고용형태를 선택해 주시기 바랍니다.(택1)

- ① 정규직
- ② 비정규직(6개월-1년)
- ③ 비정규직(6개월 미만)
- ④ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q12. 귀하의 희망 워킹넷 운용기관을 선택해 주시기 바랍니다.(택1)

- ① 해양수산부
- ② 한국선주협회
- ③ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q13. 워킹넷을 통한 채용시 귀하가 생각하는 귀사의 희망 월급여액 상한선을 선택해 주시기 바랍니다.(택1)

- ① 100만원
- ② 200만원
- ③ 300만원
- ④ 400만원
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

〈비영리기업 조사〉

비영리기업은 학술, 종교, 사교, 공익 등 영리 아닌 사업을 목적으로 하며(민법 제32조), 사업의 이윤을 추구하기 보다는 사회일반의 이익에 공여하기 위하여 운용되는 기관임. 해운 전문가 비영리기업은 퇴직전문가를 재고용하여 해운기업에 서비스를 제공함으로써 해운기업의 역량제고 및 궁극적으로 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 공익법인임

Q14. 귀하는 비영리기업에서 제공하는 근로서비스 이용 의사가 있으십니까.

- ① 있음
- ② 없음

Q15. 비영리기업에 근무하는 퇴직전문가에 위탁하고자 하는 귀하의 희망 업무 영역을 선택해 주시기 바랍니다.(중복선택 가능)

- ① 용·대선, 마케팅
- ② 해사 관련 업무
- ③ 연구·조사
- ④ 기획·재무·총무
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q16. 비영리기업 제공 서비스 중에서 귀하가 제공 받기를 희망하는 서비스 유형을 선택해 주시기 바랍니다.(중복선택 가능)

- ① 컨설팅
- ② 교육
- ③ 연구(시황분석/전망)
- ④ 저술·번역
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q17. 귀하의 서비스 보수 희망 지불액에 대해 설명해 주시기 바랍니다.(주관식)

- ① 용선실무 교육 2시간 제공 시 회당 ()원
- ② 컨설팅 서비스 2시간 제공 시 회당 ()원
- ③ 보고서(시황분석/전망 등) 제공 시 A4 1쪽당 ()원

별첨 2. 설문조사지- 퇴직자용

해운퇴직자 재취업 희망 설문조사

〈인구통계학적 조사〉

Q1. 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다

성별	남() 여()
연령	만()세
직장(부서)	*기재 희망시 작성
최종직급	
근무연한	()년()개월

Q2. 해운기업 근무 시 귀하가 주로 담당하셨던 업무의 유형에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

① 용·대선, 마케팅

② 해사 관련 업무

③ 연구·조사

④ 기획·재무·총무

⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q3. 귀하가 근무하셨던 해운기업의 규모에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

① 대기업

② 중견·중소기업

Q4. 귀하가 근무하셨던 해운기업의 종류에 대해 설명해 주시기 바랍니다.

- ① 선사
- ② 해운 부대산업(예: 포워더, 선박관리회사 등)

해운 부대산업의 경우 구체적으로 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q5. 근무하셨던 해운기업 종류가 선사라면 주력사업에 대해 설명해 주시기
바랍니다.(Q4와 연계, 복합일 경우 사업비중이 가장 높은 것을 선택)

- ① 컨테이너
- ② 건화물
- ③ 유조선
- ④ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

〈인식조사〉

해운 전문가는 해운 분야에 상당 기간 종사하여 동 분야에 상당한 지식과 경험을 가지며,
이로 인해 산업이나 기업 발전에 기여할 수 있는 사람을 의미함

Q6. 귀하는 고용 인력의 전문역량이 해운 경쟁력에 영향을 준다고 생각하십니
까,(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

Q7. 귀하는 우리나라 해운기업이 전문 인력 부족으로 어려움을 겪고 있다고 생각하십니까.(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

Q8. 귀하는 해운 퇴직전문가의 활용가치가 있다고 생각하십니까.(v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

Q9. 귀하는 향후 해운 퇴직전문가로써의 역할을 수행할 의사가 있으십니까. (v자 체크)

매우동의	동의	보통	부정	매우부정

〈워킹넷(Working Net) 조사〉

워킹넷(Working Net)은 구인-구직자 간 정보 비대칭성 문제를 해결해 해운 퇴직전문가의 고용을 촉진함으로써 인적자본의 사장을 방지하고, 해운 일자리 안전망 강화 및 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 해운업만을 대상으로 하는 구인-구직자 연결 인터넷 네트워킹(Networking)임

Q10. 귀하는 워킹넷 이용 의사(구직 정보 등록)가 있으십니까.

① 있음 ② 없음

Q11. 워킹넷을 통한 희망 취업형태를 선택해 주시기 바랍니다.(택1)

- ① 정규직
- ② 비정규직(6개월-1년)
- ③ 비정규직(6개월 미만)
- ④ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q12. 귀하의 희망 워킹넷 운용기관을 선택해 주시기 바랍니다.(택1)

- ① 해양수산부
- ② 한국선주협회
- ③ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q13. 워킹넷을 통한 채용시 귀하가 생각하는 귀하의 희망 월급여액 하한선을 선택해 주시기 바랍니다.(택1)

- ① 100만원
- ② 200만원
- ③ 300만원
- ④ 400만원
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

〈비영리기업 조사〉

비영리기업은 학술, 종교, 사교, 공익 등 영리 아닌 사업을 목적으로 하며(민법 제32조), 사업의 이윤을 추구하기 보다는 사회일반의 이익에 공여하기 위하여 운영되는 기관임. 해운 전문가 비영리기업은 퇴직전문가를 재고용하여 해운기업에 서비스를 제공함으로써 해운기업의 역량제고 및 궁극적으로 해운업 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 공익법인임

Q14. 귀하는 비영리기업 취업 및 근로서비스 제공 의사가 있으십니까.

- ① 있음
- ② 없음

Q15. 비영리기업에서 귀하의 희망 업무 영역을 선택해 주시기 바랍니다.
(중복선택 가능)

- ① 용·대선, 마케팅
- ② 해사 관련 업무
- ③ 연구·조사
- ④ 기획·재무·총무
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q16. 비영리기업에서 귀하의 제공 가능 서비스 유형을 선택해 주시기 바랍니다.
(중복선택 가능)

- ① 컨설팅
- ② 교육
- ③ 연구(시황분석/전망)
- ④ 저술·번역
- ⑤ 기타

기타 유형이 있다면 기재해 주시기 바랍니다.

()

Q17. 귀하의 서비스 보수 희망금액에 대해 설명해 주시기 바랍니다.(주관식)

- ① 용선실무 교육 2시간 제공 시 회당 ()원
- ② 컨설팅 서비스 2시간 제공 시 회당 ()원
- ③ 보고서(시황분석/전망 등) 제공 시 A4 1쪽당 ()원

기본연구보고서 발간목록

2020년

01	해양수산업의 지역 간 연관구조 분석	장정인
02	해양수산 분야 기술 대외의존도 분석연구 - 스마트항만을 중심으로 -	전형모
03	지역 해양수산 오픈 플랫폼 구축방안 연구	최지연
04	갯벌 거버넌스 개선방안에 관한 연구	육근형
05	해양환경정책의 능동적 추진을 위한 자원체계 개선 방안 연구	박수진
06	항만 대기환경 관리 표준 및 평가모형 연구	안용성
07	해양수산분야 사회문제해결형 R&D 기반 구축 연구	좌미라
08	해양 유입 하천쓰레기 관리체계 개선방안	이윤정
09	수산물 품질·안전관리 제도 개선방안 연구	이현동
10	국제법 변화에 대응한 어선원 안전 및 권리 제고방안 연구	한덕훈
11	스마트 양식 클러스터 추진 방안 수립 연구	이상철
12	해양포유류 보호에 관한 수산업 대응 방안 연구	정명화
13	수산물 수급통계 개선 방안 연구	김수현
14	IMO 온실가스 규제 대응 정책방향 연구	박한선
15	퇴직전문가 활용을 통한 해운업 경쟁력 강화방안 연구	안영균
16	글로벌 선사들의 물류통합화 전략에 대한 국적선사의 대응방안	전형진
17	내항여객운송항로 정책 발전방안 연구	김태일
18	블록체인 기술기반 식품콜드체인 체계 구축 연구	조지성
19	항만자동화 도입 관련 노무 갈등 해소 방안 연구	김찬호
20	스마트항만과 스마트도시 연계 발전 방안 연구	이연경
21	항만의 회복탄력성 측정 모형 구축에 관한 연구	김성기
22	IMO 규제기반 해사산업의 글로벌 지속발전방안 연구 -新해사산업의경제적파급효과분석연구(4차년도)-	박한선
23	국내 항만연계 산업의 가치사슬 및 공급사슬 연계성 강화방안 - 자동차 산업을 중심으로	신수용

2019년

01	한반도 평화 체제 수립 대비 접경수역 연구	최지현
02	수산부문 전망모형 「KMI-FOSiM」 구축 연구(2차년도)	이현동
03	4차 산업혁명 시대의 스마트 어촌 구축방안 연구	박상우
04	해양수산분야 예견적 위험분석 기반구축 연구	최석우
05	재해대응 및 환경보전을 위한 연안토지 매수 이행방안 연구	윤성순
06	선박 대기오염물질 배출저감 기술의 평가·인증체계 구축 및 활용방안 연구	안용성
07	해양레저관광서비스 산업 육성방안 연구	최일선
08	주요국의 나고야의정서 이행체계 강화에 대응한 해양유전자원정책 개선 연구	박수진
09	하천·해양 수질의 연계·통합 관리 체계 연구	장원근
10	총허용어획량(TAC) 기반 수산자원관리 강화 방안 연구	이정삼
11	우리나라 수산업·어촌의 공익적 기능에 관한 연구	류정곤
12	우리나라 원양산업의 사회적 책임 실천 강화를 위한 정책연구	정명화
13	수산업 노동시장 구조 분석과 노동정책 변화에 따른 대응 연구	한광석
14	우리나라 정기선 해운정책 개선 방안 연구	김태일
15	국내외 해운금융 비교를 통한 국내 해운금융 역량강화 방안 연구	전형진
16	해상 사이버 보안체계 강화방안 연구	박한선
17	해운 기업 비즈니스 모델과 경쟁우위 분석 연구	윤희성
18	국내 항만산업이 지역경제에 미치는 영향 분석	하태영
19	동북아 공동배출규제해역 지정 필요성 및 추진방안 연구	이기열
20	수출기업의 글로벌 공급사슬협력 수준 분석과 물류정책 방안 연구 - 화주~물류기업 협력을 중심으로 -	김은수
21	신선식품 수출입 증대를 위한 우리나라 항만물류 개선 방안	신수용
22	환동해권 물류 및 지역개발 비즈니스 모델 제안과 협력방안	박한선
23	IMO 규제기반 해사산업의 글로벌 지속발전방안 연구 - 우리나라 新해사산업의 경쟁력 분석에 관한 연구 -	최나영환

수시연구보고서 발간목록

2020년

01	포스트 코로나 19 해양수산 분야 정책방안	박광서
02	생분해성 어구 사용 활성화 방안 연구	심성현
03	해양법 전문인력 양성 방안 연구	박영길
04	무인도서 해양주권 강화와 이용 활성화를 위한 제도 개선방안	정지호
05	지역 해양수산 재정분권 대응방향	황재희
06	데이터 3법 개정에 따른 항만·물류 데이터 활용도 제고 방안	이기열
07	양식 활어 유통 효율화 방안 연구	마창모
08	해양레저관광사업 추진을 위한 제도정비 방안	홍장원
09	해양바이오기업의 규제 정비 방안 연구	최석문
10	비상체제 시 선원의 안전을 위한 선박-항만-항공 이동경로 구축방안	이혜진

2019년

01	일본의 수산물 수입 구조 분석과 對일본 수출 전략 연구	임경희
02	선박부착생물에 대한 선제적 대응을 위한 정책방향 연구	박수진
03	수산물 위생안전을 위한 저온유통체계 구축방안 연구	장홍석
04	전국 사업체조사 마이크로데이터를 활용한 어촌지역 고용통계 (2016, 2017)	한광석

일반연구보고서 발간목록

2020년

01	지역 해양관광 경쟁력 지수 체계화 연구	최일선
02	AIS 기반 글로벌 선박 배기가스 배출량 분석 연구	강무홍
03	김 중기 수급전망모형 「Gim-MFoS」 구축 연구	허수진

04	중앙 북극 공해 비규제어업방지협정 이행방안 연구	김민수
05	동해 평화관광구역 조성 방안 연구	윤인주
06	디지털 공급사슬 물류정보통합 구축전략 연구(II) - 일반 수출입 컨테이너 정보교환방식 중심 -	이연경
07	스트레스 테스트를 통한 우리나라 해운·조선 기업의 안정성 분석	박성화
08	인공지능기반 해상운임예측 연구	황수진
09	국제물류주산업 실태분석 및 경쟁력 제고 방향 연구	최나영환
10	디지털화에 따른 개별 직업의 대체 가능성 추정 연구	박희대
11	시계열 분석을 통한 해운시장 분석 및 예측 연구	고병욱
12	해양수산분야 글로벌 경제효과 분석모형(KMI-GEM) 시범 구축 연구	임병호
13	해운항만물류 인력양성사업 관리운영 제도 개선 방안 연구	이자연

2019년

01	양식수산물의 경영비 조사체계 구축에 관한 연구	백은영
02	딥러닝 기반의 건화물선 시황예측 연구	윤희성
03	해운-조선산업 관계분석 연구 - 컨테이너 신조발주량 예측 -	최건우
04	디지털 공급사슬 물류정보통합 구축전략 연구(I) - 디지털 공급사슬 생태계 정보통합지도 구축 중심 -	최상희
05	시민 건강증진을 위한 해안관리 방향	정지호
06	우리나라 주요 국제여객항 운영체계 개선방안 연구 : 운영, 시설, 제도를 중심으로	이경한
07	북한 서해 해양관광 활성화 방안	윤인주
08	EU의 수산물 소비 특성 및 수출 전략(프랑스, 스페인을 중심으로)	김지연
09	해양수산 위성계정 기초연구(I)	장정인
10	우리나라 해운·물류기업의 중국 자유무역시범구 활용방안 연구	김형근
11	지역 해양수산 혁신성장체계 구축 연구	최지연
12	도미니카공화국 뱀장어 양식사업 타당성 조사	마창모
13	강원도 어촌 신활력 제고방안(2차년도) - 어촌 활성화 거버넌스 구축과 신활력 사업구상 -	박상우

기본연구 2020-15

퇴직전문가 활용을 통한 해운업 경쟁력 강화방안

2020년 12월 29일 인쇄

2020년 12월 31일 발행

발 행 인 | 장 영 태

발 행 처 | 한국해양수산개발원

49111 부산시 영도구 해양로 301번길 26(동삼동)

연 락 처 | 051-797-4800 (FAX 051-797-4810)

등 록 | 1984년 8월 6일 제313-1984-1호

조판·인쇄 | 애드원플러스 (070-4390-3850)

판매 및 보급: 정부간행물판매센터 Tel : 02-394-0337

정가 15,000원

