

KLSI

ISSUE PAPER

제 150호
2021-09호
(2021.6.9)

www.klsi.org

민간부문 비정규직 정규직 전환 사례연구

유병홍 | 한국노동사회연구소 객원연구위원

[목차]

- I. 들어가는 말
- II. 사례
- III. 결론

한국노동사회연구소

서울시 서대문구 충정로 50 (골든브릿지빌딩) 3층
전화 02)393-1459
팩스 02)393-4449
www.facebook.com/klsi.org/

〈요 약〉

정부가 추진한 공공부문 비정규직 정규직화가 끝나가는 시점에서 이에 대한 평가와 이후 과제를 살펴볼 필요가 있다. 특히 앞으로 민간부문 확산에 대한 문제제기가 대두될 것이다. 이에 여기에서는 공공부문 정규직 전환 정책 성과 분석의 한 부분으로서 또한 향후 추진방안 연구로서 민간부문 비정규직의 정규직 전환 사례를 살펴보았다. 주요 연구 질문은 다음과 같다. 비정규직을 정규직화하기로 한 이유는 무엇인가? 고용안정, 임금인상, 임금체계, 기존 정규직과 대등 처우 등에서, 정규직화 이후 처우 개선 상황은 어떠한가? 민간부문에서 비정규직의 정규직 전환 사례가 널리 나타나지 않는 이유는 무엇인가? 정규직 전환 이후 민간부문 확산을 위한 선결조건과 유인(incentive) 정책은 무엇이 있는가?

연구 결과는 다음과 같은 시사점을 던지고 있다. 첫째, 정부의 역할과 관련해서 비정규직의 정규직 전환을 위한 유인책을 찾는 것보다는 오히려 현행 법 준수를 위한 적극적인 노동행정이 더 큰 성과를 가져올 수 있다. 둘째, 연구 결과는 비정규직의 정규직 전환을 위해 노조측 역할을 제고해야 할 필요성이 있음을 시사하고 있다. 4개 사례 모두 차이는 있으나 기본적으로 노조가 큰 역할을 했고 정규직과 비정규직 연대가 나타났고 그 과정에서 정규직이 일정한 불이익을 감수하고 있다. 이는 달리 말하면 정규직 노조가 목적의식적으로 접근하면 비정규직 정규직 전환에 일정한 역할을 할 수 있음을 시사한다. 셋째, 사측에서 비정규직 정규직 전환을 꺼리는 이유로 비용문제를 들 수 있는데 연구 결과는 실제로 그러한가에 대한 검토가 필요함을 시사한다. 간접고용 비정규직을 직접고용으로 전환한 이후 외주업체들에 의한 중간착취 배제, 업무체계 개선, 정규직 전환자의 업무만족도 등을 고려하면 직접고용으로 인한 추가 비용이 크게 발생하지 않은 사례가 있다. 넷째, 연구 결과는 공공부문 비정규직의 정규직 전환과 관련해서 추가적인 검토가 필요함을 시사한다. 먼저 하청, 도급, 파견 비정규직 문제를 해결하는 자회사 설립 방식과 원청 직접고용 방식에 대해 다시 한 번 검토해볼 것을 시사하고 있다. 어떤 사례는 원청 직접고용 방식을 채택하고 이후 성과도 유의미하다. 다른 한편으로 무기계약직에서 ‘정규직’으로 전환한 사례가 있다. 무기계약직 전환 이후 ‘가짜 정규직’, ‘중규직’이라는 비판이 제기되었는데 민간부문에서 이런 ‘정규직’ 전환 사례가 나타나는 바 그 의미와 확산가능성을 검토해 보는 것도 의미 있을 것이다. 다섯째, 연구 결과는 정부가 민간부문 비정규직의 정규직 전환을 확산시키기 위해 노사에게 정보를 주고, 자문을 하고, 교육을 지원할 필요가 있음을 시사하고 있다. 공공부문 비정규직의 정규직 전환 과정을 참조하여 (가)비정규직 정규직 전환 컨설팅단(자문지원단)을 운영한다면 도움이 될 수 있을 것이다.

민간부문 정규직 전환 사례연구¹⁾

유병홍 | 한국노동사회연구소 객원연구위원

I. 들어가는 말

정부는 “절박하고 시급한 과제인 사회양극화 문제를 완화하고 고용-복지-성장의 선순환 구조를 복원하기 위해 2017년 7월 20일 관계부처 합동으로 ‘공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 가이드라인’을 제시하였다. 그 내용 중에는 ‘최대의 사용자’인 공공부문이 ‘모범적 사용자’로서 선도적 역할”을 해야 한다는 내용이 포함되어 있다.

공공부문이 해야 할 모범적 사용자로서 선도적 역할은 다양할 수 있지만 이 경우에는 공공부문에서 비정규직을 정규직으로 전환하고 이것이 민간부문에도 영향을 미쳐 민간부문에서 비정규직의 정규직 전환이 일어나는 것을 상정하고 있다. 이제 공공부문 비정규직의 정규직화가 끝나가는 시점에서 이에 대한 평가와 이후 과제를 살펴볼 필요가 있다. 특히 앞으로 민간부문 확산에 대한 문제제기가 대두될 것이다. “똑같은 비정규직인데 공공부문은 정규직화하고 민간부문은 그대로 놔두는 것이 공정한가?”라는 의문은 이미 제기되었고 앞으로도 제기될 것이다. 이에 여기에서는 공공부문 정규직 전환 정책 성과 분석의 한 부분으로서 또한 향후 추진방안 연구로서 민간부문 비정규직의 정규직 전환 연구를 하고자 한다.

연구 사례 선정 기준은 사회적 영향력이 있는 기업, 비정규직 문제가 심각한 업종, 사회적 관심을 많이 끈 사례를 중심으로 선정하였다. 연구 시점은 주로 문재인 정부의 비정규직 정규직화 정책 발표 시점(2017. 7. 20)을 기준으로 이후 비정규직의 정규직 전환 사례를 연구하고자 한다. 그러나 비정규직의 정규직 전환이 하루아침에 의제로 등장하고 해결되는 것이 아니므로 실제 논의 출발은 그 이전으로 소급될 수 있다. 주요 연구 질문은 다음과 같다. 비정규직을 정규직화하기로 한 이유는 무엇인가? (고용안정, 임금인상, 임금체계, 기존 정규직과 대등 처우 등을 중심으로) 정규직화 이후 처우 개선 상황은 어떠한가? 민간부문에서 비정규직의 정규직 전환 사례가 널리 나타나지 않고 있는 이유는 무엇인가? 정규직 전환 이후 민간부문 확산을 위한 선결조건과 유인(incentive) 정책은 무엇이 있는가?

1) 이 글은 정홍준·유병홍·이정훈(2020), [공공부문 정규직 전환정책 성과 분석과 향후 추진방안 연구], 노동연구원, 중 사례연구 부분을 요약·정리한 것이다.

II. 사례

1. A사례

가. 전환 과정과 결과

여기에서 살펴보는 사례 A는 금융 및 보험업종 제2금융권 회사이다. 비정규직의 정규직 전환은 2015년에 시작되지만 실제 의미 있는 노사합의는 2018년 이후에 이루어졌다. 2018년 10월 체결된 임금 및 단체협약 주요 내용은 “△정규직원 연차 5일 추가사용, 포괄임금제로 부여 받던 시간외근무수당 반납(월 5시간), 임금조정분 반납(2018년도 상반기) [정규직원 희생 분] △파견직원 총 140명 중 100명에 대하여 단계별 정규직 전환(2019년부터 분기별 4회 진행) △계약직원 총 20명 중 10명을 정규직 전환하고, 매년 신입사원 규모에 비례하여 전환”이다.

전환 이후 가장 중요한 것은 고용안정, 임금인상, 임금체계, 복지혜택과 관련된 처우개선이다. 정규직 전환 이후 처우 개선 사항은 다음과 같다.

〈표 1〉 정규직 전환 이후 처우개선

	정규직 전환 이전	정규직 전환 이후
신분	파견직, 계약직	정규직
고용안정	파견직, 계약직으로 고용 불안정	고용 안정
임금인상	낮은 임금 근속에 따른 임금 인상 없음	높은 임금 호봉제 적용
승진체계	승진 없음	승진 체계 적용 승진 시 임금 상승
복지혜택	파견직-회사 제공 복지 없음 계약직-일부 복지제도 미적용	기존 정규직과 동일한 복지혜택

이 사례에서 두드러진 특징으로 정규직 노조의 역할이 중요했다는 점을 들 수 있다. 정규직 노조가 비정규직의 정규직 전환을 요구하고 이를 당위론으로 요구하는데 그치는 것이 아니라 정규직 조합원을 설득하여 일정한 경제적 희생을 감수하면서 비정규직의 정규직 전환을 이끌어 낸 것이다. 조합원들은 워라밸(work & Life Balance)을 추구하면서 일부 경제적 손실을 감수하고 노동시간 단축을 선택하는 합리적인 선택을 하고 있다.

나. 민간부문 확산 저해(촉진) 요인

노측 요인으로 노조, 정규직들이 비정규직의 정규직 전환 필요성을 느끼지 못한다는 것을 들 수 있다. 정규직 노동자로서는 비정규직 문제가 자신의 문제가 아니다. 정규직 노조 집행부

로서는 구호로 또는 노사 간 체결하는 단체교섭 요구로 비정규직 정규직 전환을 내걸 수는 있으나 실제로 정규직 노조 집행부가 파견직, 계약직들을 조합원으로 받아들이고 정규직 전환을 하겠다고 투쟁을 하기는 어렵다. 그러나 동시에 이런 어려움을 극복할 수 있는 요인도 있다. 첫째, 이런 어려움을 겪으면서 노조에서 목적의식적으로 비정규직을 정규직으로 전환한 사례가 있다. 둘째, 상급단체의 역할이다. 그러나 이 사례에서도 상급단체의 역할은 제한적이었다는 점에 유의할 필요가 있다. 그럼에도 단위노조(지부)나 조합원에게 적어도 당위적으로는 영향을 미치고 있다는 점에서 가능성은 열려있다.

사측 요인은 비용 문제를 들 수 있다. 비용 문제는 크게 두 가지가 있다. 첫째, 인건비 비용이다. 둘째, 고용 조정 용이성이다. 이 사례에서는 회사가 후자를 더 중시하고 있다. 사측으로서는 비정규직 정규직 전환을 비용 문제로 접근하고 있는데 그중에서 핵심은 고용 조정 유연화에 따른 비용 절감을 더 크게 보고 있다.

정부 요인은 다음과 같다. 첫째, 가장 두드러지게 나타난 것은 ‘정부가 할 일이 별로 없다’는 것이다. 이 사례 전환 과정에서 노조는 정부로부터 도움을 받은 것이 없어서 정부가 할 일이 무엇인지 구체적으로 검토를 해보지 못(안)했다. 둘째, 사측에서 요구하는 연공급제 임금체계 개편, 정규직 고용조정 유연화와 같은 제도변화에 대한 질문에서 이 사례 면담자는 부작용을 우려했다. 정부에서 만약에 연공급제 임금체계 개편, 정규직 고용조정 유연화를 통해 비정규직의 정규직 전환을 추진한다고 하면 노노갈등을 초래할 수밖에 없을 것이라는 우려이다.

다. 시사점

위 연구결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 이 사례에서 정규직 노조가 의지를 갖고 추진할 경우 비정규직의 정규직 전환에 큰 영향을 미칠 수 있다는 점에서 노조의 역할이 중요하다. 그러나 일반적으로 정규직 노조 집행부가 비정규직의 정규직 전환을 주도하기는 어렵기 때문에 전환 과정에서 상급단체의 역할이 무엇이 될 수 있을지 사회적 토론이 필요할 것이다. 노조의 사회적 책임, 그중의 하나로 비정규직의 정규직화를 요구할 수 있을 것이다.

둘째, 조합원의 합리적 선택이 가져온 선행 모범 사례를 발굴하고 알릴 필요가 있다. 노조에서는 워라밸 문화가 정착되고 있는 상황, 시간외 근무가 거의 발생하지 않는 상황을 고려하여 시간외근무수당을 대체휴가로 제공하는 것에 합의하였는데 이런 내용이 개인의 삶과 회사 업무가 양립할 수 있도록 한다는데 조합원들이 수긍했기 때문이다. 또한 노동시간 단축이 추가 고용으로 이어지지 않는 상황에서 노동시간 단축으로 인한 노동강도 증가를 비정규직 정규직 전환으로 대체하는 것이 조합원들에게도 필요하고 사회적으로 의미가 있다는 설득도 조합원에게 설득력 있게 들렸다.

셋째, 사측에서는 고용 조정 유연화를 요구하고 있으나 고용 조정 유연화는 노조로서는 쉽게 받아들이기 어려운 문제이다. 노사 간에 의견이 엇갈리고 있는 비정규직의 정규직 전환과

고용 조정 유연화를 하나씩 검토해서는 답이 나오기 어렵다. 이로부터 노사정이 비정규직의 정규직 전환과 고용 조정 유연화 두 문제를 함께 끓어서 논의할 필요성이 있다는 시사점을 도출할 수 있다.

넷째, 정부가 사실상의 사용자인 공공부문과 달리 정부가 민간부문 비정규직의 정규직 전환을 이끌어 내기 위한 유인책은 찾기가 어렵고, 정부에서 연공급제 임금체계 개편, 정규직 고용 조정 유연화를 통해 비정규직의 정규직 전환을 추진한다고 하면 노노갈등을 초래할 우려가 있어 다른 방안을 모색할 필요가 있다. 먼저 노조에서 비정규직의 정규직 전환과 관련하여 정부에 대해 요구할 것으로 무엇보다 강조한 것이 파견법 업격 적용이다. 다음으로 정부가 민간부문 비정규직의 정규직 전환을 확산시키기 위해 노사에게 정보를 주고, 자문을 해주고, 교육을 지원할 필요가 있다. 공공부문 우선 정착과 모범 사례 확산, 민간부문 모범 사례 발굴이 필요하다. 정부 위탁을 받은 공공기관에서 자문, 교육 지원을 한다면 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

2. B 사례

가. 전환 과정과 결과

여기에서 살펴보는 사례 B는 도매 및 소매업 유통전문 회사이다. B에는 노조가 3개 있다. 2020년 현재 대표 교섭노조(제1노조)는 한국노총 서울본부 소속으로 2014년 설립되었고 제2노조는 민주노총 전국서비스산업노동조합연맹 소속으로 2012년 설립되었다. B 사례에서 비정규직의 정규직 전환 주요 경과는 크게 둘로 나누어진다. 첫 번째는 2013년 불법파견이 문제되면서 대규모 정규직 전환이 일어났고 그 다음으로는 2017년 단체협약에 따라 전문직(파트타이머)들이 정규직으로 전환하였다. 2013년 정규직 전환 당시 관련 노조는 제2노조이고 2017년 정규직 전환 당시 대표 교섭노조는 제1노조이다.

2013년 비정규직의 정규직 전환 배경은 불법파견이 문제가 되어 노동부 특별근로감독 결과 불법파견 판정을 받은 것이다. 이후 회사에서 불법파견 인원을 넘어서는 전면적인 비정규직의 정규직 전환 조치를 취했다. 이 시점에서 가장 크게 제기된 문제는 무기계약직이 정규직인가 하는 것이었다. 이에 대해 회사는 정년이 보장되고 노동조건도 개선되고 복리후생도 적용받게 되므로 정규직이라고 하고 있다. 제2노조에서는 이에 대해 진짜 정규직이 아니라고 하여 무기계약직이 정규직인가에 대해 의문을 제기하고 있다. 2017년 정규직 전환 과정에서 회사가 정규직화를 받아들인 이유는 노동시간단축과 연계되어 있다. 또한 노사가 교섭하면서 비정규직을 줄일 필요가 있다는 사회적 분위기 영향을 받았고 정부 정책에도 일정한 영향을 받았다.

2013년과 2017년 비정규직의 정규직 전환 과정에서 정규직 전환자들에 대해 처우 개선이 이루어졌다. 그 내용은 다음과 같다.

〈표 2〉 정규직 전환 이후 처우개선

	정규직 전환 이전	정규직 전환 이후
신분	파견, 하도급 업체 소속 노동자(위장 자영업자)	무기계약직
고용안정	고용 불안정(예: 1년 6개월 단위 업체 갈아타기)	고용 안정
임금인상	낮은 임금 상여, 성과급, 복리후생비 미적용	상여, 성과급, 복리후생비 적용에 따라 총액 임금 상승
복지혜택	복지제도 미적용	복지제도 적용
승진체계	승진 없음 호봉 체계 없음	승진 없음 호봉 체계 없음

나. 민간부문 확산 저해(촉진) 요인

민간부문 비정규직의 정규직화에 대해 제2노조 관계자는 대부분의 민주노조라면 당연히 정규직 전환에 대해서 관심이 있다는 것을 전제했다. 제1노조 관계자는 노동자 내부 문제를 들고 있다. 정규직들은 일종의 선민의식이 있고, 비정규직에서 정규직화한 한 사람들은 피해의식이 있어서 응화가 잘 안 되는 점을 지적하고 있다. 노조에서 정규직화를 요구하고 있으나 정규직화를 하기 위한 선결조건(때로는 노조측 양보이거나 사측과 주고받기가 될 수도 있다)을 구체화하지 못하고 있는 것, 노동자 내부에서 선민의식과 피해의식, 여러 고용형태 노동자간 갈등 또는 융합하지 못하는 것은 비정규직의 정규직화 과정에서 저해 요인이 될 수 있다는 점에서 주목해서 살펴볼 필요가 있다.

사측 요인은 비용 문제가 중심이다. 첫째, 인건비 비용이다. 둘째, 고용 조정 용이성이다. 인건비 비용을 놓고 본다면 B 사측은 정규직 전환으로 추가 비용이 발생할 것으로 예상하지만 생산성과 서비스 수준 향상으로 얻게 되는 경영상 효과가 클 것으로 내다봤다. 처우개선에 따른 비용 증가를 생산성향상이나 조직문화개선으로 충당할 만한 증가인지, 순비용 증가인지가 주요한 판단 기준이 될 수 있다. 이에 대해 제1노조에서는 실제 비용 증가는 크지 않을 것으로 보고 있다. 문제는 정규직으로 전환한 이후 후속조치를 통해 어떻게 만족도, 소속감을 높이고 이를 생산성 향상으로 이끌어갈 것인가로 귀결된다. 다음으로 제1노조, 제2노조 관계자 모두 사측에서 2013년도에 불법파견인줄 알면서도 썼던 이유는 인력을 줄이기 쉽기 때문이라고 하여 사측 입장에서 비정규직을 사용하는 것은 고용유연성 확보를 위한 것이라고 보고 있다.

2013년 비정규직의 정규직 전환 사례에서 주목할 것으로 정부 역할을 들 수 있다. 불법파견 문제제기와 고용노동부가 진행한 특별근로감독 이후 불법파견 판정이 비정규직의 정규직 전환 계기가 되었다는 점에서 정부 역할이 컸다. 노조, 시민사회단체, 언론의 적극적인 문제제기와 고용노동부의 적극적인 노동행정의 결과로 유통·서비스업 분야에 널리 퍼져있던 불법파견, 위장하도급 사례를 시정하게 되었다는 점에서 의미 있다. 정부 요인에 대한 질문에 대한 답변에서 가장 두드러지게 나타난 것은 제1노조, 제2노조 관계자 모두 ‘정부가 할 일이 별로

없다'는 답변을 내놓고 있다는 점이다. 비정규직의 정규직 전환과 관련하여 제2노조에서 정부에 대해 요구할 것으로 무엇보다 강조한 것은 철저한 근로감독과 파견법 엄격 적용이었다.

다. 시사점

위 연구결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 2013년 비정규직의 정규직 전환 과정에서 주목할 것으로 정부 역할을 들 수 있다. 노조, 언론에서 불법파견 문제제기 이후 고용노동부가 진행한 특별근로감독에 따른 불법파견 판정이 비정규직의 정규직 전환 계기가 되었다는 점에서 정부 역할이 커다. 노조, 시민사회단체, 언론의 적극적인 문제제기와 고용노동부의 적극적인 노동행정의 결과로 유통·서비스업 분야에 널리 퍼져있던 불법파견, 위장 하도급 사례를 시정하게 되었다는 점에서 의미 있다. 이는 단지 해당시기에 국한되는 것이 아니라 현재 시점에서도 불법파견, 위장하도급이 만연해 있다는 노조측 주장에 대해서 주의 깊게 검토하고 필요하면 적극적인 노동행정을 펼칠 것을 시사하고 있다.

둘째, 비정규직의 정규직 전환을 위해 노조측 역할을 제고해야 할 필요성이 있다. 이 사례에서 제2노조는 사측의 인력구조 조정 등에 대해서는 사측과 논의할 준비가 되어 있다고 하고 있으나 비정규직을 정규직화하기 위해서는 선결조건이 뭐가 있을까에 대해서는 깊이 생각을 해보지 못했다고 하고 있어 구체적인 정책화에는 한계를 보이고 있는 것에 주목할 필요가 있다. 또한 제1노조 관계자가 들고 있는 노동자 내부 문제, 즉 정규직들은 일종의 선민의식이 있고 비정규직에서 정규직이 된 사람들은 피해의식이 있어서 용화가 잘 안 되고 있는 점을 지적하고 있는 것도 주목할 필요가 있다. 이에 대해서는 기업별 노조 수준에서 검토하기 어렵다. 산별연맹(산별노조), 총연맹 수준의 적극적인 개입과 정책연구가 필요하다.

셋째, 비정규직의 정규직 전환과 관련해서 사측에서 제기하는 추가 비용 문제에 대한 사회적 검토가 필요하다. 사측은 정규직 전환 이후 처우개선에 따른 인건비 비용을 제기하는데, 정규직 전환에 따른 처우개선으로 소속감 증대와 만족도 증가로 나타나는 생산성 및 서비스 수준 향상으로 얻게 되는 경영상 효과와 비교계량 할 필요가 있다. 처우개선에 따른 비용 증가가 생산성 향상이나 조직문화 개선으로 충당할 만한 증가인지, 순비용 증가인지가 주요한 판단 기준이 될 수 있다. 이와 관련해서는 노사 간에 주장이 엇갈릴 수 있는 내용이므로 공공연구기관, 제3자인 학술단체 등에서 실증 연구 작업으로 진행할 필요가 있다.

3. C 사례

가. 전환 과정과 결과

여기에서 살펴본 사례 C는 도매 및 소매 업종의 대형 유통업체이다. 대형 유통업체는 1·2차 하청업체 등 간접고용 노동자와 직접고용 비정규직 비율이 높고 고용형태가 복잡하고 상대

적으로 임금은 낮은 편이어서 고용불안정 문제가 많은 곳으로 알려져 있다.

사례 C에서 두드러진 성격은 지속적, 점진적 성격이다. 설립 이후 노조는 단계적으로 비정규직의 정규직 전환을 추진하기로 했다. 그 중 첫 번째 차별 철폐 대상이 된 것이 0.5시간제라는 기형적 노동시간제였다. 차별철폐를 위한 두 번째 단계는 6, 7시간 적용받던 비정규직에 전일제(8시간제)를 적용하는 것이었다. 그 다음은 임금 체계에서 차별을 철폐하는 것이었다. 이런 경과를 보면 사례 C의 비정규직의 정규직 전환 과정은 형식적으로는 2019년 무기계약직 전원에 대한 정규직 전환을 중심으로 보아야 하겠지만 내용적으로는 0.5시간제 폐지투쟁 이후 지속적, 점진적 차별철폐 과정으로 보아야 한다.

C 노사는 2019년 1월 31일 무기계약직 전원을 정규직 전환하기로 합의했고 2019년 7월 1일 1만 4,283명 무기계약직 전원을 정규직으로 전환했다. 사례 C의 무기계약직 정규직 전환 합의는 그동안 대형마트 업계에서 ‘진짜 정규직’이냐는 논란을 불러온 무기계약직을 업계 최초로 완전히 없애겠다는 데 의미가 있다. 즉 ‘가짜 정규직’, ‘중규직’이라 비판 받아온 무기계약직이 아니라 정규직이라는 점에서 그동안 진행된 비정규직의 정규직 전환의 한계를 넘어섰다.

무기계약직의 정규직 전환에 따른 처우개선은 아래와 같다.

〈표 3〉 정규직 전환 이후 처우개선

	정규직 전환 이전	정규직 전환 이후
신분	계약직 → 12개월 이후 무기계약직 무기계약직	정규직
고용안정	계약직은 고용 불안정 무기계약직은 고용 인정	고용 안정
임금인상	낮은 임금 근속에 따른 임금 인상 없음 시급제	임금 점진 인상 근속에 따른 임금 인상 월급제·연봉제
승진체계	승진 없음	승진 체계 적용 승진 시 임금 상승
복지혜택	계약직에 대해 일부 복지제도 미적용	기존 정규직과 동일한 복지혜택

C 사례에서 중요한 것은 다음을 들 수 있다. 첫째, 전환을 통해 무기계약직이 아니라 정규직화 했다는 점이다. 둘째, 비정규직의 정규직화 과정이 지속적, 점진적 과정(step by step)이었다는 점도 의미 있는 특징이다. 이 사례에서는 노조가 5년에 걸쳐 지속적, 점진적으로 단계를 밟아서 최종적으로 무기계약직을 정규직으로 전환했다는 점에서 다른 경우에도 좋은 사례로 비쳐질 수 있다. 종합하자면 이런 과정을 거쳐 사례 C는 대형 유통업계 최초로 비정규직 제로 회사가 되었다. 이후 동종 업종 경쟁업체에도 파급효과가 있을지 지켜볼 필요가 있다.

나. 민간부문 확산 저해(촉진) 요인

민간부문에서 정규직 전환 사례가 많이 나타나지 않는 이유 중 노측 요인에 대해 C 노조 관계자는 노조가 현안 문제에만 매몰되어 중장기적인 근본문제에 주력하지 못하는 문제점, 비정규직 정규직화가 쉽지 않을 것이라는 설부른 포기, 부분적으로 정규직들의 저항 요인을 들고 있다.

사측이 비정규직 정규직 전환을 꺼리는 요인에 대해 비용 요인 이상으로 새로운 제도변화에 대한 심리적 저항, 선입견, 비정규직에 대한 편견(또는 주부사원에 대한 편견)을 들 수 있다. 실제 C 사례 경우 이미 점진적인 변화를 통해 명칭 변경 이외에는 상당부분을 과거에 이루었기 때문에 2019년 전환과정은 실질적인 변화가 적었다. 이에 대한 저항, 또는 주저함은 내용적인 것이라기보다는 심리적인 요인이 컸다.

이 사례에서도 역시 정부 요인에 대한 질문에 대한 답변에서 가장 두드러지게 나타난 것은 ‘정부가 할 일이 별로 없다’는 것이다.

다. 시사점

위 연구결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 이 사례는 ‘가짜 정규직’, ‘중규직’이라 비판 받아온 무기계약직이 아니라 정규직 전환이라는 점에서 그동안 진행된 비정규직의 정규직 전환의 한계를 넘어섰다는 점에서 의미 있고 이후 확산을 모색할 필요가 있다. 이 사례처럼 ‘진짜 정규직화’ 한 것을 다른 사례에도 일률적으로 적용할 수는 없으나 적어도 검토 가능성은 충분히 열어놓았다. 이후 공공, 민간부문 모두 ‘무기계약직이 아닌 정규직’ 전환을 검토할 필요가 있다.

둘째, 이 사례에서 비정규직의 정규직화 과정이 지속적, 점진적 과정이었다는 점도 의미 있는 특징으로 이는 노사 모두에게 중장기 계획을 가지고 비정규직의 정규직 전환 문제에 접근할 것을 시사하고 있다. 특히 요구하는 입장인 노조에서 당면 현안 문제에 매몰되지 않고 중장기 계획을 갖고 있지 않으면 실행이 어려운 문제인데 이에 대해서는 상급단체의 역할이 중요할 수 있다. 이와 관련해서는 사측도 마찬가지일 것이다. 노사 모두 기업 수준을 넘어서는 산업별 수준, 전국 수준에서 우선 실태파악, 소소하고 상대적으로 쉬운 해결책 검토와 개선 방안 제시, 상대적으로 어려운 문제 해결, 궁극적으로는 차별 철폐 등 중장기 계획에 대한 협의와 공동선언 등을 모색할 필요가 있다.

셋째, 정부가 민간부문 비정규직의 정규직 전환 촉진을 위해 해야 할 일은 경제적 유인책 보다는 중장기에 걸쳐 지속적으로 시행할 계획을 짜는 것이 더 유용할 수 있음을 시사하고 있다. 다른 사례와 마찬가지로 이 사례에서도 노조 관계자는 사측에 유인이 될 만한 정부 정책이 있을지에 대해 회의적이다. 그보다는 정부가 노사를 중재해서 비정규직 차별철폐를 위한

중장기계획을 짜는 것이 실효성이 있을 수 있다.

넷째, 기술적인 사항으로 정부(공공기관) 역할이 필요하다. 이 사례에서 노조는 정규직 전환 과정에서 외부 관계자로부터 별다른 도움을 받지 못했으나 만일 전문지식, 관련 자료 등에 대한 전문가 지원이 있었으면 유용했을 것으로 평가하고 있다.

4. D 사례

가. 전환 과정과 결과

여기에서 살펴보는 사례는 정보통신업 케이블방송 업종이다. D 사례 간접고용 노동자의 직고용의 직접적인 계기가 된 것은 2014년 외주업체 노동자 해고와 그에 따른 D 사례 정규직 지부, 비정규직 지부의 공동투쟁이다. 정규직지부와 비정규직지부가 7개월간에 걸친 공동투쟁을 전개한 후 노사는 12월 31일 해고자 전원 복직, 업체 교체 시 고용승계를 주요 내용으로 하는 합의에 도달했다. 2016년 12월 새로운 경영진이 들어서면서 2014년 분쟁에서 정규직지부와 비정규직지부가 연대하여 요구를 관철한 사례를 무시할 수 없어 노조에 협조를 요청했고 노조는 협조의 전제로서 직접고용을 요구하면서 노사, 협력업체간 3자 협의를 통해 간접고용 비정규직 노동자의 원청 직접고용을 이루어냈다.

D 사례의 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 원청 직접고용 방식이다. 하청업체 비정규직 문제는 통신·케이블 업계에 널리 퍼진 문제인데 이를 해결하는 방식은 크게 두 가지 즉 자회사 설립 방식, 원청 직접고용 방식으로 나누어지고 있다. 두 방식을 비교하면 자회사 방식을 통한 간접고용 비정규직의 정규직화보다는 원청 직접고용 방식을 통한 간접고용 비정규직의 정규직화가 노동자 보호에 더 나을 수 있다. 둘째, 또 하나 특징적인 것으로 정규직과 비정규직 연대를 들 수 있다. 2014년 사측이 5개 외주업체를 변경하고 조합원 109명에 대해 해고를 통보한데 대해 정규직지부와 비정규직지부가 공동파업에 들어갔고 2016년 이후 정규직화 과정에서 정규직지부가 임금인상에 우선하여 간접고용 비정규직을 원청 정규직으로 전환할 것을 요구하는 등 비정규직과 정규직의 연대가 지속되었다. 셋째, 노사, 협력업체 3자 협력의 산물이다. D 사례는 2014년 장기 파업과 극심한 노사갈등 이후 노사와 함께 협력업체까지 포함한 3자 합의에 의해 문제를 해결한 것을 시작으로 이후 지속적으로 3자 협의를 거쳐 비정규직을 정규직으로 전환하고 있다.

노조에서 비정규직의 정규직 전환을 요구하는 이유는 주로 노동조건과 관련한 것이다. 첫 번째는 고용안정이다. 둘째 이유는 D 사례(그리고 동종 업계)에 고유한 것으로, 하청업체에 종사하는 간접고용노동자 경우 다수가 원래 원청 소속이었는데 2006년 이후 아웃소싱 과정에서 하청업체 소속으로 바뀐 것으로 노조와 노동자들은 이를 다시 원점으로 돌려야 한다는 정서를 가지고 있었다. 셋째, 비정규직과 정규직 사이 격차해소를 위한 방안으로 원청 정규직화를 요

구로 내걸었다.

D 사례에서 노조의 비정규직 정규직 전환 요구를 사측에서 수용한 데는 다음과 같은 이유가 있다. 첫째, 정규직지부와 비정규직지부의 연대에 기초한 강력한 요구에 따른 것이다. 둘째, 고객을 직접 만나는 현장 노동자들의 서비스 질을 높이려면 고용안정을 보장해야 한다는 사측의 판단도 있었다. 셋째, 비용 절감 효과를 들 수 있다. 과거 협력사 운영이 상당히 비효율적이었는데 이런 비효율을 개선하면서 실제 회사측 수익 개선으로 나타나게 된 것이다. 일반적으로 기업에서 비정규직을 정규직으로 전환할 경우 비용증가를 우려하는데 D 사례는 좋은 반증이 될 수 있을 것이다.

전환 이후 처우개선 주요 내용은 아래와 같다.

〈표 4〉 정규직 전환 이후 처우개선

	정규직 전환 이전	정규직 전환 이후
신분	형식상: 하청업체와 계약을 맺은 개인사업자 실제상: 하청업체 노동자/원청의 간접고용 비정규직	원청 정규직 노동자
고용안정	위수탁 계약에 따라 불안정	안정
임금인상	저임금	임금인상과 격차해소는 장기과제
임금체계	건당 수수료	임금
복지혜택	미적용	점진적 단계적 적용

나. 민간부문 확산 저해(촉진) 요인

D 사례에서 노조 관계자는 비정규직의 정규직 전환이 활발하게 일어나지 않는 이유 중 하나로 노동자, 노조들이 사측 논리를 받아들이고 있는 문제점을 지적하고 있다. 즉 노조가 비정규직 사용이 비용절감, 고용유연성 확보를 위해 필요하다고 주장하는 논리를 받아들이고 있기 때문에 비정규직 사용제한, 비정규직 정규직화 요구를 내걸지 못하고 있다는 것이다. 사측에서 비정규직의 정규직 전환을 꺼리는 이유에 대해서는 노측에서는 다른 사례와 마찬가지로 사측의 고용유연성 추구, 비용 절감을 가장 큰 이유로 들고 있다. 그런데 이와 관련해서는 실제 결과를 놓고 볼 때 직고용 전환을 시작한 이후 수익성 개선 효과를 보았고, 외주업체들에 의한 중간착취 배제, 업무체계 개선을 고려하면 직접고용으로 인한 추가 비용이 크게 발생하지 않은 D 사례가 좋은 반증이 될 수 있을 것이다.

이 사례에서도 역시 정부 요인에 대한 답변에서 가장 두드러지게 나타난 것은 ‘정부가 할 일이 별로 없다’는 것이다. 다른 사례 면담자들과 마찬가지로 이 사례 면담자도 좋은 사례 발굴과 전파 필요성에 대해 언급하고 있다.

다. 시사점

위 연구 결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 이 사례는 하청업체 비정규직 문제를 해결하는 두 가지 방식 즉 자회사 설립 방식, 원청 직접고용 방식 중 원청 직접고용 방식이 자회사 방식을 통한 간접고용 비정규직의 정규직화보다 노동자 보호에 더 나을 수 있다는 점에서 의미 있고 확산을 모색할 필요가 있다. 이는 공공부문 비정규직 정규직화 과정에서 널리 사용된 자회사 방식의 타당성에 대해 검토할 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 이 사례에서 나타난 노·사·협력업체 3자 협의를 활성화시킬 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 이 사례에서는 2014년 이후 지속적으로 노사만이 아니라 협력업체가 함께 참여하는 협의를 진행해왔다. 이는 공공부문 모회사, 자회사, 모회사 노조, 자회사 노조가 함께 참여하는 3자 또는 4자 교섭(협의) 방안과도 연결될 수 있다.

셋째, 사측에서 비정규직의 정규직 전환을 꺼리는 이유로 비용문제를 들 수 있는데 이 사례는 실증 결과를 놓고 볼 때 그러한가에 대한 검토가 필요함을 시사하고 있다. 이 사례에서 실제 결과를 놓고 볼 때 직고용 전환을 시작한 이후 수익성 개선 효과를 보았고, 외주업체들에 의한 중간착취 배제, 업무체계 개선을 고려하면 직접고용으로 인한 추가 비용이 크게 발생하지 않은 것으로 보인다. 비정규직 정규직화의 실제 효과가 어떠할지에 대한 실증을 통해 불필요한 논쟁을 줄일 필요가 있다.

III. 결론

1. 사례 연구 결과

사례연구에서는 4개 기업을 살펴보았다. 사례별로 경과와 결과, 전환방식, 특징을 표로 정리하면 다음과 같다.

〈표 5〉 사례연구 정리

사례	경과와 결과	전환 방식	특징
A	2018년 계약직과 파견직 정규직 전환 합의	파견직과 계약직, 정규직(별도직군)으로 단계적 전환 정규직 인건비 절감 감수	정규직 노조의 목적의식적 접근 조합원의 합리적 선택, 정규직 노동시간 단축을 통한 워라밸과 연계
B	2013년 불법파견 문제 해결 과정에서 정규직 전환. 2017년, 전문직(파트타임) 정규직 전환	2013년: 특별근로감독으로 불법파견 (하도급) 판정 이후 전원 정규직 채용 (무기계약직) 2017년: 35시간제 시행과정에서 전문직(파트타이머)을 정규직화	노동부 특별근로감독 영향 유통업계 정규직화 선구 역할 35시간 근무제 도입계기로 파트타임 정규직화

사례	경과와 결과	전환 방식	특징
C	0.5시간제 폐지, 전일제(8시간제) 적용, 임금 차별 철폐 등 격차 해소 과정을 거쳐 2019년 무기계약직 전원 정규직 전환 합의	무기계약직을 정규직으로 전환. 연봉 인상 효과와 더불어 승진·복지 등에서 동등한 처우.	업계 최초 '비정규직 제로'화. 무기계약직(=중규직)이 아닌 정규직화. (5년에 걸친) 지속적, 점진적 차별철폐 후 최종 무기계약직 정규직 전환
D	2014년, 비정규직 해고에 대해 정규직과 비정규직 공동파업. 2016~2019년, 하청업체 노동자를 점진적으로 본사 정규직으로 고용	비정규직 노동자를 '본사 정규직'으로 고용 정규직과 임금 격차 단계적 해소. 복지·단협을 2019년까지 동일 적용. 전환 이후 비용 절감	정규직, 비정규직 연대 정규직 노조 임금 인상 일부 양보 자회사 방식이 아닌 직접고용 직접고용이 예상외로 비용부담이 크지 않음.

2. 민간부문 확산 저해(축진) 요인

사례들에서 나타난 민간부문 비정규직의 정규직 전환 저해요인을 살펴보면 다음과 같다. 다만, 번호 순서가 중요성 순서는 아니다. 또한 개별 사례에 고유한 사항은 살펴보지 않고 다른 사례에도 의미 있는 요인을 살펴본다. 저해요인을 극복할 수 있는 요인(축진요인)도 함께 살펴본다.

가. 노조(노동자) 측 요인

먼저 노조(노동자)측 요인이다. 첫째, 정규직 노동자와 정규직 노조가 비정규직의 정규직 전환 필요성을 느끼지 못한다는 것을 들 수 있다. 그러나 동시에 이런 어려움을 극복할 수 있는 요인도 있다. 노조 지도부가 어려움을 겪으면서도 목적의식적으로 비정규직을 정규직으로 전환한 사례도 있고, 성격상 개별 기업노조의 이해관계로부터는 한 걸음 물러서서 해당 산업(업종) 노동자들 전체의 이익을 상대적으로 더 많이 대변할 수 있는 상급단체의 역할도 있다.

둘째, 노동자 내부에서 정규직과 비정규직 갈등 문제를 들 수 있다. 정규직들은 일종의 선민의식이 있고, 비정규직 그리고/또는 비정규직에서 정규직화한 한 사람들은 피해의식이 있어서 정규직과 비정규직간 융화가 잘 안 되고 있다. 일부에서는 정규직들의 비정규직 정규직화 정책에 대한 저항도 있다. 그러나 동시에 A 사례, D 사례 사례와 같이 정규직과 비정규직 연대 사례도 나타나고 있다.

셋째, 노조에서 정규직화를 요구하고 있으나 그를 위한 정책을 정교하게 발굴하지 못하고 있는 점도 들 수 있다. 노조에서 비정규직의 정규직화에 필요한 논리를 확보하고 현실을 분석하고 실제 노력을 할 수 있는가에 따라 비정규직의 정규직 전환 노력이 성과를 거둘 수 있을 것이다.

나. 사용자측 요인

사용자측 저해 요인으로는 이들 사례에서만이 아니라 널리 인정되고 있는 것으로 다음을 들

수 있다. 첫째, 고용조정 유연성이 떨어진다는 점이다. 둘째, 정규직 연공서열형 인건비 부담을 들 수 있다. 더해서 복리후생비 부담도 있다. 이를 사례에서 관계자들은 비정규직 정규직 전환을 비용 문제로 접근하고 있는데 그중에서 핵심은 고용 조정 유연화에 따른 비용 절감을 더 크게 보고 있다. 그런데 이와 같이 널리 알려진 내용 이외에 사례연구에서 새로운 저해 요인에 대한 언급도 있었다. 셋째, 사측이 비정규직 정규직 전환을 꺼리는 요인에 대해 비용 요인 이상으로 새로운 제도변화에 대한 심리적 저항, 선입견, 비정규직에 대한 편견을 들 수 있다.

동시에 이에 대한 극복 요인, 즉 정규직 전환 촉진 요인도 있다. 첫째, 인건비 비용 증가를 상쇄할 수 있는 생산성 증가 효과가 있을 수 있다. 사례연구에서 정규직 전환으로 추가 비용이 발생할 것으로 예상하지만 생산성과 서비스 수준 향상으로 얻게 되는 경영상 효과가 클 것으로 내다본 사례가 있다. 인건비 증가가 생산성 향상이나 조직문화 개선으로 충당할 만한 증가인지, 순비용 증가인지가 주요한 판단 기준이 될 수 있다. 둘째, 원하청 관리 체계 개선에 따른 비용 절감이 있을 수 있다. 하청(도급, 파견도 포함)을 원청으로 직고용한 실제 결과를 놓고 볼 때 직고용 전환을 시작한 이후 수익성 개선 효과를 보았고, 외주업체들에 의한 중간 착취 배제, 업무체계 개선을 고려하면 직접고용으로 인한 추가 비용이 크게 발생하지 않은 D 사례가 있다. 이런 사례는 정규직화에 따른 인건비 증가 우려에 대한 좋은 반증이 될 수 있을 것이다.

다. 정부측 요인

정부측 요인으로는 다음을 들 수 있다. 다만 여기에서 말하는 정부 측 요인은 저해 요인이 라기보다는 촉진을 못하고 있는 것을 말한다. 첫째, 가장 두드러지게 나타난 것은 ‘민간부문 비정규직의 정규직 전환을 위해 정부가 촉진할 만한 유인책이 별로 없다’는 것이다. 둘째, 사측에서 요구하는 연공급제 임금체계 개편, 정규직 고용조정 유연화와 같은 제도변화에 대한 질문에서 사례 면담자 중 하나는 부작용을 우려했다. 정부에서 만약에 연공급제 임금체계 개편, 정규직 고용조정 유연화를 통해 비정규직의 정규직 전환을 추진한다고 하면 노노갈등을 초래할 수밖에 없을 것이라는 우려이다. 이에 대해서는 사측이나 정부가 일방 추진하기는 힘들고 노사정이 함께 논의를 해야 하는데 현재와 같이 사회적 대화가 지지부진한 상태에서는 쉽지 않다고 보인다.

정부가 비정규직의 정규직 전환을 촉진한 측면도 있다. 사례 A의 2013년 비정규직의 정규직 전환 사례에서 주목할 것으로 정부 역할을 들 수 있다. 불법파견 문제제기 이후 고용노동부가 진행한 특별근로감독에 따른 불법파견 판정이 비정규직의 정규직 전환 계기가 되었다는 점에서 정부 역할이 컸다.

라. 시사점

이들 연구 결과와 민간부문 비정규직의 정규직 전환 저해(촉진) 요인에 대한 검토 결과로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 정부의 역할과 관련해서 비정규직의 정규직 전환을 위한 유인책을 찾는 것보다는 오히려 현행 법 준수를 위한 적극적인 노동행정이 더 큰 성과를 가져올 수 있다. 2013년 사례 B의 전환 과정에서 불법파견 판정이 비정규직의 정규직 전환 계기가 되었다는 점에서 정부 역할이 컸다. 이는 단지 해당시기에 국한되는 것이 아니라 2020년 현재 시점에서도 불법파견, 위장하도급이 만연해 있다는 노조측 주장에 대해서 주의 깊게 검토하고 필요하면 적극적인 노동행정을 펼칠 것을 시사하고 있다.

둘째, 연구 결과는 비정규직의 정규직 전환을 위해 노조측 역할을 제고해야 할 필요성이 있음을 시사하고 있다. 4개 사례 모두 차이는 있으나 기본적으로 노조가 큰 역할을 했고 정규직과 비정규직 연대가 나타났고 그 과정에서 정규직이 일정한 불이익을 감수하고 있다. 이는 달리 말하면 정규직 노조가 목적의식적으로 접근하면 비정규직의 정규직 전환에 일정한 역할을 할 수 있음을 시사한다. 연구 결과는 정규직 노조의 사회적 책임, 그중의 하나로 비정규직의 정규직화 과정에서 정규직 노조의 적극적인 역할과 일정한 희생이 필요함을 시사하고 있다. 그러나 현실에서는 노조에서 정규직화를 요구하고 있으나 정규직화를 위한 선결조건을 구체화하지 못하고 있는 것, 노동자 내부에서 선민의식과 피해의식, 여러 고용형태 노동자간 갈등 또는 융합하지 못하는 것은 비정규직의 정규직화 과정에서 저해 요인이 될 수 있다는 점에서 주목해서 살펴볼 필요가 있다. 이에 대해서는 기업별 노조 수준에서 검토하기 어렵다. 산별 연맹(산별노조), 총연맹 수준의 적극적인 개입과 정책연구가 필요하다. 다만, 이에 대해 정부가 개입할 수는 없는 것이므로 예를 들면 사회적 대화를 통한 비정규직의 정규직 전환 선결조건 협의, 노조 정책 연구 사업 지원, 정규직 노조와 비정규직 노조 대화 촉진 사업 지원 등 우회적인 접근이 필요할 것이다.

셋째, 사측에서 비정규직의 정규직 전환을 꺼리는 이유로 비용문제를 들 수 있는데 연구 결과는 실제로 그러한가에 대한 검토가 필요함을 시사하고 있다. 사측은 정규직 전환 이후 처우개선에 따른 인건비 비용을 제기하는데 정규직 전환에 따른 처우개선에 따른 소속감 증대와 만족도 증가로 나타나는 생산성과 서비스 수준 향상으로 얻게 되는 경영상 효과와 비교계량 할 필요가 있다. 간접고용 비정규직의 직접고용 전환을 시작한 이후 외주업체들에 의한 중간 착취 배제, 업무체계 개선, 정규직 전환자의 업무만족도 등을 고려하면 직접고용으로 인한 추가 비용이 크게 발생하지 않은 사례가 있다. 그리고 다른 사례에서도 업무만족도 증가에 따른 인건비 상승 비용의 상쇄 가능성을 시사하는 분석도 있다. 그러나 이에 대해서는 실제 효과가 그에 미치지 못한다는 반론 가능성도 있는 만큼 비정규직 정규직화의 실제 효과가 어떠할지에 대한 실증을 통해 불필요한 논쟁을 줄일 필요가 있다. 이에 대해서는 정부(공공기관)가 나서서 실증을 통한 연구결과를 제시할 필요가 있다.

넷째, 연구 결과는 공공부문 비정규직의 정규직 전환과 관련해서 추가적인 검토가 필요함을 시사하고 있다. 먼저 하청, 도급, 파견 비정규직 문제를 해결하는 방식 두 가지 즉 자회사 설립 방식과 원청 직접고용 방식에 대해 다시 한 번 검토해볼 것을 시사하고 있다. 원청 직접고용방식을 채택하고 이후 성과도 의미 있는 사례가 있다. 공공부문에서도 자회사 설립 이후 교섭에서 ‘진짜 사용자’인 원청 참여를 놓고 분쟁의 소지가 있는 점, 또한 자회사 운영에 따른 조직 관리 중복 문제를 고려한다면 자회사 방식이 효율적이지 않을 수 있다. 공공부문 비정규직의 정규직화 과정에서 널리 사용된 자회사 방식의 타당성에 대해 검토할 필요가 있다. 다음으로 무기계약직에서 ‘정규직’으로 전환한 사례가 있다. 공공부문 비정규직의 무기계약직 전환 이후 ‘가짜 정규직’, ‘중규직’이라는 비판이 제기되었는데 민간부문 사례에서 ‘정규직’으로 전환한 사례를 검토하고 의미 있을 경우 수용할 필요가 있다.

다섯째, 연구 결과는 정부가 민간부문 비정규직의 정규직 전환을 확산시키기 위해 노사에게 정보를 주고, 자문을 하고, 교육지원을 할 필요가 있음을 시사하고 있다. 실제로 연구 사례 관계자들은 전환 논의 과정에서 참조할 만한 사례가 있었더라면 도움이 되었을 것으로 생각하고 있다. 정부(공공기관)가 할 수 있는 일로 다음을 들 수 있다. 먼저 비정규직의 정규직 전환 모범 사례 발굴과 홍보가 필요하다. 다음으로 전환과정에 도움이 될 만한 자문, 교육지원이 필요하다. 공공부문 비정규직의 정규직 전환 과정을 참조하여 (가)비정규직 정규직 전환 컨설팅 단(자문지원단)을 운영한다면 도움이 될 수 있을 것이다.