

정책연구 2004-39

# 인적자원관리(HRM)의 영향요인과 성과: 노사관계와의 연관성을 중심으로

조준모 노용진 이문범

 한국직업능력개발원

연구과제명	인적자원 관리(HRM)의 영향요인과 성과: 노사관계와의 연관성을 중심으로
연구책임자	송실대학교 교수 조 준 모
연구협력진	한국직업능력개발원 선임연구위원 이 영 현 한국직업능력개발원 연구위원 장 창 원 한국직업능력개발원 부연구위원 채 창 균

이 연구는 한국직업능력개발원 연구용역비로 수행되었으나, 본 연구에서 제시된 정책대안이나 의견 등은 한국직업능력개발원의 공식의견이 아니며, 본 연구진들의 개인적 견해를 밝혀드립니다.

## 머 리 말

1997년 경제위기 이후 급격히 변화하는 경영환경 속에서 우리 나라 기업들은 생존을 위한 경영전략상의 근본적인 변화를 요구받기 시작하였다. 특히 상장기업을 중심으로 고용유연화, 팀제, 인사고과 및 보상관리와 관련한 새로운 인사관리 기법들이 다양하게 도입되고 있으며, 보상관리 측면에서 전통적인 연공급 체계로부터 연봉제나 성과배분제 등 유연한 임금체계로의 변화 압박을 받고 있다.

이처럼 우리 나라 기업의 인사관리가 급속히 변하고 있지만 최근의 인사관리 변화에 영향을 주는 요인과 그 성과에 대한 체계적인 실증연구는 거의 존재하지 않는다.

본 연구는 1997년 이후 급격하게 전개되고 있는 우리 나라 기업의 인사관리 변화에 영향을 미쳤던 요인들을 식별하여 인적자원 관리체계가 현재의 무한경쟁 환경 속에서 존립 가능할 만큼 효율성을 가지고 있는지에 관하여 일련의 시사점들을 제시한다.

관련 분야의 기존 연구에 비하여 본 연구는 세 가지 차별점을 가진다. 한 가지는 기존의 연구가 인적자원관리 체계의 효율성을 결정하는 환경적 요인을 심각히 고려하는 않는 상황에서 노사관계를 유형별로 분류하여 다양한 노사관계 토양 하에 인적자원관리 체계의 효율성이 어떻게 변화하는지를 살펴본다는 점에서 그 의의를 찾아볼 수 있다. 두 번째는 인적자원관리체계의 성과를 계측하는 기존 연구가 거의 전무한데, 본 연구는 이를 과학적으로 평가하기 위한 실증분석 결과를 제시하고 있어 미래연구의 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다. 마지막으로 기업 사례 조사를 통하여 양적 분석과 질적 분석이 조화를 이루고 있다는 점도 차별적인 시도라고 판단된다.

날로 치열해지는 경쟁체제하에서 기업의 경쟁력 및 근로자의 생산성을 제

고하기 위한 인적자원개발체계의 구축 및 이를 위한 환경조성은 우리의 미래를 결정하는 매우 중요한 요인이다. 본 연구를 통하여 다양한 후속연구들이 수행되어 한국 기업에 정합적인 인적자원개발체계가 조속히 구축되기를 기대해 본다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2004년 기본연구 2004-28번으로 진행되었으며, 숭실대학교 조준모 교수가 책임자로서 노용진교수, 이문범 공인노무사와 공동으로 연구를 수행하였다. 적은 예산임에도 불구하고 본 연구를 위해 힘써 준 조준모 교수 이하 연구진에게 감사의 뜻을 전하며, 우리 나라에 효율적인 인적자원개발 체계 구축을 위한 협력적 노사관계의 토대가 조속히 마련되기를 기대해 본다.

2004년 11월

한국직업능력개발원  
院長 金 章 鎬

## 목 차

요 약

### 제1장 서론

- 제1절 연구의 목적 및 필요성 · 1
- 제2절 연구의 분석틀 · 4
- 제3절 연구방법 및 보고서 구성 · 5

### 제2장 연구의 이론적 배경

- 제1절 들어가는 말 · 9
- 제2절 인적자원관리의 이론적 틀 · 10
- 제3절 인적자원관리모형의 영향요인: 노사관계와의 관계를 중심으로 · 17
- 제4절 인적자원관리모형의 성과 · 23
- 제5절 소결 · 31

### 제3장 기업 내 인적자원관리의 실태: 실태조사를 중심으로

- 제1절 실태조사 개요 및 표본업체의 특성 · 33
  - 1. 자료의 성격 · 33
  - 2. 표본의 구성과 기본 성격 · 34

ii 목차

제2절 작업조직 현황 · 39

1. 직무의 범위: 자주보전 및 품질관리 업무 · 40
2. 작업조직의 유연성: 직무순환 및 직무전환 · 43
3. 근로자들의 의사결정참여: 공정개선을 위한 소집단활동 · 46
4. 자율성 · 48

제3절 숙련관리 현황 · 51

1. 채용관리 · 51
2. 교육훈련 · 54

제4절 행위관리 현황 · 57

1. 인사고과 · 57
2. 승진 · 60
3. 임금관리 · 62
4. 고용관리 · 69

제5절 노사관계와 노무관리 · 71

제6절 소결 · 75

제4장 혁신적 인사관리 · 작업조직의 영향요인과 성과:  
회귀모형분석

제1절 들어가는 말 · 79

제2절 선행연구 검토와 연구모형 · 80

1. 혁신적 인적자원관리의 영향요인 · 81
2. 혁신적 인적자원관리시스템의 효과 · 87
3. 연구모형 · 93

제3절 자료 및 기초 통계 · 94

1. 자료의 성격 · 94
2. 변수의 측정 및 기초통계 · 95
3. 변수들의 상관관계 · 106

제4절 회귀모형 분석결과 · 108

1. 혁신적 인사제도·작업조직의 영향요인 모형의 분석 결과 · 109
2. 혁신적 인사제도·작업조직의 성과 모형의 분석 결과 · 116

제5절 소결 · 127

제5장 노사관계와 인적자원관리에 대한 사례연구

제1절 A사의 사례 · 134

1. 회사현황 · 134
2. 노사관계 · 142
3. 인적자원 관리제도 · 153
4. 인적자원관리제도에 미치는 요인 · 161

제2절 B사의 사례 · 167

1. 회사현황 · 167
2. 노사관계 · 174
3. 인적자원 관리제도 · 182
4. 인적자원관리제도에 미치는 요인 · 188

제3절 C사 사례조사 · 191

1. 회사현황 · 191
2. 노사관계 · 196
3. 인적자원 관리제도 · 200
4. 인적자원관리제도에 미치는 요인 · 205

iv 목차

제4절 D사의 사례 · 210

1. 회사현황 · 210
2. 노사관계 · 215
3. 인적자원 관리제도 · 220
4. 인적자원관리제도에 미치는 요인 · 228

제5절 소 결 · 230

제6장 결론

제1절 요약 · 235

제2절 정책 시사점 · 240

SUMMARY · 245

<부록 1> 설문지 · 247

참고문헌 · 265

## <표목차>

- <표 II-1> 전통적 인사관리와 인적자원관리모형의 차이점(미국의 경우) · 26
  
- <표 III- 1> 표본업체의 규모별 분포 · 34
- <표 III- 2> 표본업체의 노조유무별 분포 · 35
- <표 III- 3> 표본업체의 노사관계 성격에 관한 기초 통계 · 36
- <표 III- 4> 표본업체 근로자의 인적 구성에 관한 기초 통계 · 37
- <표 III- 5> 표본업체의 제품과 테크놀로지의 특성 · 38
- <표 III- 6> 생산직근로자의 자주보전업무 · 41
- <표 III- 7> 생산직근로자의 품질업무 담당여부 · 42
- <표 III- 8> 품질관리에 참여하는 생산직근로자 비율 · 43
- <표 III- 9> 생산직근로자의 직무순환 · 44
- <표 III-10> 직무순환 근로자의 비율과 다기능보유자의 비율 · 45
- <표 III-11> 생산직근로자의 직무진환 방법 · 46
- <표 III-12> 소집단 활동에 참여하고 있는 생산직근로자의 비율 · 47
- <표 III-13> 생산직근로자 1인당 연평균 제안건수 및 채택비율 · 47
- <표 III-14> 작업조의 자율권 정도 · 49
- <표 III-15> 노사관계의 성격과 작업조의 자율성 · 50
- <표 III-16> 현장자율팀제의 도입 정도와 참여근로자의 비율 · 50
- <표 III-17> 생산기능인력의 채용단위 · 52
- <표 III-18> 생산직 인력의 채용시 향후 직무고려 여부 · 53
- <표 III-19> 채용인원 중 경력직 직원의 비율 · 54
- <표 III-20> 생산직근로자의 훈련형태별 참여 현황 · 56
- <표 III-21> 혁신적작업조직 관련 교육훈련내용의 실시 정도 · 57
- <표 III-22> 인사고과 관련 항목들 · 59
- <표 III-23> 반장급으로의 승진 소요기간 및 내부승진비율 · 61
- <표 III-24> 현장 내 직·반장급의 차상위 직급(예 : 생산과장) 중 생산직 출신의 비율 · 62

- <표 III-25> 생산직사원과 사무관리직 사원의 단일직급체제 도입 여부 및 시기 · 64
- <표 III-26> 완전월급제 적용받는 생산직근로자의 비율 · 65
- <표 III-27> 생산직 호봉승급제 · 66
- <표 III-28> 생산직 호봉승급제 도입 시기 · 66
- <표 III-29> 생산직근로자에 대한 성과급제 적용 · 67
- <표 III-30> 기능이나 자격등급에 따라 차등 지급되는 임금이 기본급에서 차지하는 비율 · 68
- <표 III-31> 동종업체 대비 임금 수준 · 69
- <표 III-32> 고용조정 현황 · 70
- <표 III-33> 고용보장 현황 · 71
- <표 III-34> 노사관계 분위기 · 71
- <표 III-35> 근로자의견 청취 방법 활용여부 · 72
- <표 III-36> 경영정보 공유 여부 · 73
- <표 III-37> 근로자들이 회사의 운영과 관련한 관여 정도 · 74
- <표 III-38> 노조대표의 경영회의 참여여부 · 74
- <표 III-39> 노조대표의 이사회 참관여부 · 75
  
- <표 IV- 1> 혁신적 작업조직의 특성에 관한 기초통계 · 97
- <표 IV- 2> 숙련관리 변수들의 기초통계 · 98
- <표 IV- 3> 행위관리 변수들의 기초통계 · 100
- <표 IV- 4> 성과지표 변수들의 기초통계 · 102
- <표 IV- 5> 노사관계 분위기 변수들의 기초통계와 요인분석 결과 · 103
- <표 IV- 6> 제품 특성변수의 기초 통계와 요인분석 결과: 경영전략의 대리 변수 · 104
- <표 IV- 7> 기타 변수들의 기초통계 · 105
- <표 IV- 8> 사용 변수간의 상관관계 · 107
- <표 IV- 9> 혁신적 인사제도·작업조직의 영향요인: 노조 더미 · 110
- <표 IV-10> 혁신적 인사제도· 작업조직의 영향요인: 노조의 성격 · 113
- <표 IV-11> 혁신적 작업조직 도입의 영향요인 · 115
- <표 IV-12> 혁신적 인사제도·작업조직의 효과: 인당 매출액 증가율 · 117

- <표 IV-13> 혁신적 인사제도·작업조직의 효과: 인당 순이익 증가 · 119
- <표 IV-14> 혁신적 인사제도·작업조직의 효과: 이직률 · 120
- <표 IV-15> 혁신적 인사제도·작업조직의 효과: 노사관계분위기 · 122
- <표 IV-16> 혁신적 인사제도·작업조직의 효과: 노사협력 변화 · 124
- <표 IV-17> 혁신적 작업조직 제도의 존재가 경영성과에 미치는 영향 · 125
- <표 IV-18> 혁신적 작업조직 제도의 존재가 근로자 태도 및 노사관계 성격에 미치는 영향 · 126
  
- <표 V- 1> 매출액 현황 · 135
- <표 V- 2> 재무제표 · 137
- <표 V- 3> 인력별 구성인원 · 138
- <표 V- 4> 생산기능직 인력의 연령분포도 · 139
- <표 V- 5> A사의 상반기 평균 급여액 · 139
- <표 V- 6> A사와 자동차산업의 임금비교 · 140
- <표 V- 7> 단체교섭 요구안과 결과 · 146
- <표 V- 8> 완성차 K사의 기본급 요구율과 인상률 · 151
- <표 V- 9> A사의 교육훈련비 · 160
- <표 V-10> 자동차부품업체의 모기업 업수별 분포 · 165
- <표 V-11> 국내 5개 완성차 자동차부품 시장점유률 · 166
- <표 V-12> 국내 판유리 시장 신장율 · 168
- <표 V-13> 매출액 현황 · 169
- <표 V-14> 재무정보 · 170
- <표 V-15> 직원구성 · 171
- <표 V-16> 근속년수 및 평균 급여액 · 172
- <표 V-17> B사의 생산직 연령분포도 · 172
- <표 V-18> 판유리 통계 · 177
- <표 V-19> 단체교섭 진행 · 178
- <표 V-20> B사의 교육훈련비 · 187
- <표 V-21> 재무 재표 · 193
- <표 V-22> 인력현황 · 193
- <표 V-23> 생산기능인력 연령분포도 · 194

- <표 V-24> 교육훈련비 · 205
  - <표 V-25> 연구개발비 비율 · 207
  - <표 V-26> 제약업체 생산실적과 C사의 생산실적 비교 · 208
  - <표 V-27> 교육훈련비 지출현황 · 208
  - <표 V-28> 2004년 상반기 매출액 · 211
  - <표 V-29> 중요 재무구조 · 212
  - <표 V-30> 직원의 인력분포도 · 213
  - <표 V-31> 생산기능인력 연령분포도 · 213
  - <표 V-32> 임금인상률 · 218
  - <표 V-33> 생산직의 승진단계 · 223
  - <표 V-34> 생산직 인센티브 산정방식 · 224
  - <표 V-35> 연간 교육비 · 227
  - <표 V-36> 제조원가명세표상의 연간 교육비 · 227
  - <표 V-37> 시장점유율 변동추이 · 229
  - <표 V-38> 연구개발비용 추이 · 229
- 
- <부표 1> 파업과 혁신적 인사제도·작업조직 · 131
  - <부표 2> 노조조직률과 혁신적 인사제도·작업조직 · 132

## [그림목차]

[그림 I-1] 연구의 분석틀 · 5

[그림 II-2] KKM의 이론틀 · 21

[그림 IV-3] 연구모형 · 93

## 【요약】

### 1. 연구개요

본 연구는 작업장 내에서 점차 그 도입이 증가하고 있는 인적자원관리제도의 영향요인과 성과를 노사관계와의 연관성 속에서 실증적으로 분석하는 데 주요 목적을 두고 있다. 미국 일본 등 선진국 기업들의 지속적 고효율성과 중국경제의 급부상 등의 외적 조건과 노사관계의 불안정 및 인건비 상승 등의 대내적 조건으로 우리 나라 기업들의 경쟁력이 전반적으로 약화될 위기에 처해 있고 이에 따라 산업공동화와 장기 불황 그리고 만성적 일자리 부족 등이 우려되고 있다. 즉 규모의 경제와 저인건비에 기초한 기존의 경영전략으로의 회귀는 한편으로는 근로자와 노동조합의 저항과 중국의 추격으로 한계에 봉착하고 있기 때문에 고품질 고부가가치 제품 생산을 위한 인적자원 중시의 조직운영과 학습혁신에 기초하여 조직효율성을 전반적으로 제고할 필요성이 제기되고 있다.

인적자원 중시의 인적자원관리 모형은 인적자원역량의 강화를 통한 기업경쟁력 강화, 근로자의 근로생활의 질 향상, 근로자의 참여를 통한 산업민주주의 강화의 기초가 되기 때문에 노사관계의 안정화와 기업의 성과 제고를 동시에 달성할 수 있는 방안으로 제시되고 있다.

1997년 경제위기 이후 급격히 변환하는 경영환경 속에서 우리 나라 기업들은 생존을 위한 경영전략상의 근본적인 변화를 요구받기 시작하고, 경영전략의 변화에 따라서 인사관리도 또 한번의 큰 변화를 요구받고 있다. 특히 상장기업을 중심으로 고용유연화, 팀제, 인사고과 및 보상관리와 관련한 새로운 인사관리 기법들이 다양하게 도입되고 있는 것으로 나타났으며, 보상관리 측면에서 전통적인 연공급 체계로부터 연봉제나 성과배분제 등 유연한 임금체계로의 변화 압박을 받고 있다.

이처럼 1987년과 1997년의 두 시기를 전후해서 우리 나라 기업의 인사

관리가 급속히 변하고 있지만 최근의 인사관리 변화에 영향을 주는 요인과 그 성과에 대한 체계적 연구는 거의 존재하지 않는다. 이와 같이 여러 번의 변화를 거듭하고 있는 인사관리가 어떤 방향을 향해 가고 있는 것일까? 그와 같은 인사관리의 변화들은 단지 제도의 도입에 그치고 있는가 아니면 실제적 변화를 수반하고 있는가? 그러한 인사제도의 변화가 조직의 경영성과와 근로자들의 삶의 질에는 어떤 영향을 미칠까? 이러한 인사관리의 기본 성격은 무엇인가? 인사관리의 변화는 빠르지만, 학계는 아직 이러한 의문들에 대해 해답을 줄 수 있는 상태에 있지 않다.

이런 문제의식에서 1997년 이후 급격하게 전개되고 있는 우리나라 기업의 인사관리 변화에 영향을 미쳤던 요인이 무엇인가, 그리고 그와 같이 형성된 인사관리가 현재의 무한경쟁의 환경 속에서 존립 가능할 만큼 효율성을 가지고 있는가를 규명할 필요가 있다. 본 연구는 1987년 이후 경험하고 있는 우리나라 기업의 인사관리 변화에 영향을 미친 요인들과 그것이 기업성공에 미치는 효과를 분석하고자 한다. 특히, 최근의 인사관리변화를 내부노동시장 논의에 입각한 인적자원관리모형을 중심으로 그 도입에 영향을 주는 요인들을 탐색하고, 인적자원관리모형이 경영성과에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석함으로써 인적자원관리모형을 전반적으로 평가하고 그에 기초하여 우리나라 경영환경에 적합성을 가진 인적자원관리의 도입방안을 모색하고자 한다.

본 연구는 연구의 초점을 생산직 인사관리에 맞추고 있다. 그 동안 인사관리 변화에 관한 연구가 주로 사무직을 중심으로 전개되고 있는데, 그것을 생산직에게 일반화하기가 상당히 어려운 상태이다. 생산직과 사무직은 테크놀로지와 과업구조, 권한구조 등에서 현격한 차이가 있을 뿐 아니라 노동조합의 작용이라는 점에서도 큰 차이가 있다. 이런 점에서 생산직 인사관리의 변화 과정이나 내용, 그리고 변화의 성과 등에서 사무직의 그것과 차이를 가질 수밖에 없다. 이런 점에서 본 연구는 생산

직의 인사관리에 대해서 초점을 맞추고 있으며, 그것을 주로 노동조합과의 연관성 속에서 살펴보고자 한다. 즉, 본 연구는 집단적 노사관계모형의 대안적 형태로 제기되었던 인적자원관리모형의 시각에서 1987년 이후 우리 나라 기업에서 꾸준히 변하고 있는 생산직 인사관리를 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보았다.

본 연구는 기업내 인적자원관리의 영향요인과 성과를 분석하기 위해 실증연구와 사례연구 두 가지 접근방법으로 이루어졌다. 실증연구는 기업 내 인적자원관리의 영향요인과 효과성 분석에 초점을 맞추고 있다. 영향요인 분석과 효과성 분석은 개념적으로 구분되는 두 가지 연구형태이지만, 서로 밀접히 연관된 연구이다. 특정 제도의 효과성에 대한 기대가 높을 때 그 제도를 도입할 가능성이 높다는 점에서 효과성 분석은 영향요인 분석의 토대가 된다. 이런 점에서 이들 두 가지 분석 결과를 유기적으로 연결하여 해석할 필요가 있다. 인적자원관리모형의 영향요인 분석은 주로 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보고자 하는데, 아울러 기술적 환경, 시장 환경 등 물리적 환경의 영향에 대해서도 주목하고자 한다. 인적자원관리모형의 내부 구성요소에 대한 영향력에 차이가 있을 수 있기 때문에 인적자원관리모형의 내부 구성요소에 대한 영향요인도 병행하기로 한다.

인적자원관리모형의 효과성 분석은 인적자원관리모형의 내부구조를 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 세가지 요소로 분해하고 그것들에 개별적 효과와 집합적 효과를 동시에 살펴보고자 한다. 동시에 본 연구는 인적자원관리모형의 효과성을 기업의 재무적 성과지표만이 아니고 그 중간 단계에 있는 매개변수로서 근로자들의 이직률, 노사관계의 분위기 등에 대한 효과도 살펴본다. 본 연구의 핵심적 개념인 인적자원관리 모형은 작업조직, 행위관리, 숙련관리 등 3가지 범주를 중심으로 범주화하였다. 여기서 작업조직은 직무의 구조(직무확대 및 충실화), 작업조의 자율성, 작업자의 참여(on-line, off-line) 등을 지

칭하고, 행위관리는 직능자격제도, 집단인센티브제, 성과배분제, 인사고과의 적용 정도, 승진기회의 제공, 고용안정성 등을 지칭하며, 숙련관리는 교육훈련(집체교육, 의식적 OJT, 현장 내의 비공식적 훈련 및 작업자간의 기능 공유), 채용의 엄격성 등을 지칭한다.

본 연구의 수행을 위해 구조화된 설문지를 통해 실태조사를 수행하였는데, 실태조사는 생산기능직 근로자에 대한 기업내 인적자원관리의 현황을 파악하기 위해 상장기업을 대상으로 하여 방문조사를 통해 이루어졌으며 조사는 2004년 7월 한 달 동안에 수행되었다. 설문은 단위 사업장을 중심으로 조사되었으나, 종업원분포 등 기업체 차원에서 필요한 정보는 사업장 단위가 아닌 해당 사업장이 소속된 기업체 차원에서의 정보를 파악하였으며, 본 연구에서 관심을 갖는 기업 내 인적자원관리의 구체적인 내용에 대해서는 사업장 내 생산기능직에 한정하여 조사가 이루어졌다.

또한 본 연구에서는 노사관계와 인적자원관리와의 연관성을 살펴보기 위해 사례분석을 실시하고 있다. 일반적으로 인사관리와 노사관계는 상호 영향을 주는 관계에 있다. 인사관리는 한편으로 노사간 단체교섭의 결과이고 다른 한편으로는 노사관계의 성격에 영향을 주는 요인이다. 양관계중 어느 쪽이 우세할 것인가는 노사간의 역학구도나 노사관계의 성격에 영향을 받을 것이다. 노사간의 역학구도에서 본다면 노조의 힘이 강할 경우 인사관리체계 결정에 노동조합의 입장이 많이 반영되어 인사관리체계가 전반적으로 경직성을 가지기 때문에 효율성이 떨어질 것이고 반대로 인사관리체계가 노사관계에 영향을 미치는 관계가 크다면 인사관리의 유연성과 효율성이 높을 가능성이 있다.

그러나 노사간의 역학구도보다는 노사의 전략적 선택에 의하여 인적자원관리의 유연성과 효율성이 보장되기도 한다. 기본적으로 노조의 힘이 강하면 인적자원관리의 효율성이 떨어지기 쉽지만 노조가 회사의 전망 속에서 인사관리의 변화를 수용한다면 인적자원관리는 유연성과 효

율성을 가질 수 있다. 반대로 사용자의 힘이 강하여 일방적으로 인사관리제도의 변화를 통하여 인적자원의 효율성을 높이려고 해도 노조가 이를 완강히 거부한다면 인적자원관리의 효율성을 갖기 어렵고, 또한 회사의 일방적인 인사관리제도의 변화만으로는 종업원의 자발적인 참여를 기대하기 힘들기 때문에 인적자원관리의 효율성을 갖기는 어렵다. 따라서 노사관계의 역량보다는 노사관계의 신뢰성에 따라 인적자원의 효율성이 제고될 것으로 판단한다.

이와 같은 관점에서 본 조사는 노사관계의 성격에 따라 인적자원관리의 효율성이 어떻게 나타나는가에 초점을 맞추고 있다. 따라서 노사관계가 신뢰가 높을수록 노사관계의 협조는 높을 것으로 보고 노사관계를 매우 협조, 협조, 비협조, 매우 비협조로 나누어 인적자원관리의 효율성과 유연성의 정도를 파악하였다. 사례대상은 노사관계의 협조정도에 따라 4개 업체를 선정하였으며, 조사방법은 설문조사를 통하여 노사관계와 인적자원관리 전반을 파악하고, 금융감독원 공시자료, 단체협약, 복무규정, 인사규정, 보수규정, 사업보고서 등의 자료 확보를 통하여 제도화된 인적자원관리제도를 파악하고 이를 근거로 노사에게 파악할 내용을 정리하여 노사면담을 통하여 심층적인 조사가 되도록 하였다. 사례조사의 주요 내용은 회사의 일반적인 현황, 노사관계의 변천 및 구조, 인적자원관리제도의 특징, 인적자원관리에 영향을 미치는 요인으로 되어 있다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저 실증연구에서는 노동조합의 존재여부와 인적자원관리제도 간의 관계를 살펴보고 사례연구에서는 노조가 있는 기업에서의 노사관계의 성격에 따른 인적자원관리제도의 효율성에 대하여 알아보았다. 따라서 사례연구는 실증연구의 결과에 대한 심층적인 분석이라고 할 수 있다.

실증분석 결과는 혁신적 인사제도 및 작업조직이 노동조합의 성격에 의해 부분적으로 영향을 받고 있으며, 혁신적 인사제도 및 작업조직이

기업성가에 부분적으로 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이를 세부적으로 들어가면 노조의 존재는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리에는 영향을 미치지 않는다고 있으나 행위관리에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신적인 인사제도 및 작업조직의 도입은 노사관계에서 노조의 힘이 비교적 약한데서 도입이 용이한 것으로 나타났다. 반면에, 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리는 기업의 자동화율, 자본장비률, 기업규모 등의 기술적 환경과 조직 내부 상황에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다.

혁신적인 인사제도와 작업조직은 노사관계에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 또한 생산성에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 보다 구체적으로 혁신적 작업조직과 혁신적 행위관리는 생산성에 긍정적 영향을 미치고 있으나 숙련관리는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 혁신적인 인사제도와 작업조직은 수익성과는 별다른 관계가 없는 것으로 나타났으며 혁신적인 인사제도가 이직률을 낮추는 데에는 긍정적인 영향을 미치지 못하여 제도의 도입보다는 제도의 운영의 중요성이 강조되었다.

사례연구의 결과는 노사관계가 협조적일수록 인적자원관리제도의 혁신이 용이하고 수용성이 높다는 점이다. 그리고 인적자원관리가 효율성을 가지지 못한다 하더라도 경영자의 전략적 선택에 따라 수익성을 창출하는 것이 가능하다는 것이다. 그러나 같은 조건이라면, 그리고 중장기적으로 본다면 인적자원관리제도의 혁신은 기업의 수익성을 높이는 데 기여한다는 것이다.

이상과 같은 실증연구와 사례연구의 결론을 통행서 유사점과 다른 점을 파악해 보면 다음과 같다.

첫째, 노사관계의 성격이 인적자원관리제도에 영향을 미친다는 점이다. 실증분석의 연구결과는 작업조직 및 숙련관리에는 영향을 미치지 않으나 행위관리에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 사례연구 결과에

서는 노사관계가 협조적일수록 행위관리 뿐만 아니라 작업조직 및 숙련 관리에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 노사관계가 비협조적 일수록 인적자원관리제도의 혁신은 용이하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 실증연구에서는 사용자 우위의 노사관계에서 제도의 도입이 용이하다고 보고 있으나 사례연구에서는 사용자 우위의 노사관계가 기본적인 이외에도 노사간의 협조관계, 더 나아가 노사간의 신뢰 형성이 제도의 도입이 용이하다 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 노사관계가 협조적일수록 제도 도입이 용이하지만 반대로 노조의 우위의 노사관계라 하더라도 노조의 전략적 선택이나 노사간의 신뢰에 따라 제도의 도입을 인정하고 있기 때문이다.

셋째, 실증연구에서는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리는 자동화율이나 자본장비율 등 의 기술적 환경에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 이 연구 결과가 사례연구에서도 유사하게 확인되고 있지만, 동시에 그것이 노사관계의 성격에 의해 굴절될 수도 있음이 확인되고 있다. 즉 노조의 힘의 우위에 의하여 기업에서 작업조직과 숙련관리를 장악하지 못할 경우 어쩔 수 없이 자동화 등의 기술적 환경에 의존한다는 점이다. 이 경우 자동화 등으로 인한 생산성의 증가도 있지만 불량률의 감소와 근로자의 노동 강도의 감소를 보여주고 있다.

넷째, 실증연구에서는 혁신적인 작업조직과 행위관리가 생산성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 사례연구의 결과는 노사관계가 협조적일수록 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 작업조직과 행위관리 뿐만 아니라 숙련관리도 생산성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 실증연구에서는 혁신적 인사제도 및 작업조직이 수익성에 대하여는 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 사례연구에서는 실증연구의 결과와는 다른 결과가 도출되었다. 즉 단기적으로는 수익성의 차이가 없지만 중장기적으로는 수익성과 관련이 있는 것

으로 나타났다. 실태조사에서는 혁신적인 제도를 도입하지 못한 기업은 장기적으로 회사의 수익성이 떨어지는 것으로 나타난 반면 혁신적인 제도를 도입한 기업의 경우 수익성이 증가하는 것으로 나타났다기 때문이다.

여섯째, 실증연구에서는 혁신적인 인사제도는 노사관계에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나 사례연구에서는 기본적으로 같은 결과이지만 다른 측면이 부각되고 있다. 즉 혁신적인 인사제도의 도입이 노사관계에 긍정적인 영향을 미치기보다는 노사관계가 협조적일수록 혁신적인 인사제도 도입이 용이하며 특히 노사간의 신뢰가 형성될수록 제도의 도입이나 운영이 용이하다는 것이다.

일곱째, 실증연구에서는 혁신적인 인사제도는 이직률을 낮추는데 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 사례조사에서는 노사관계가 비협조적일수록 근속년수가 높고 이직률이 거의 없는 것으로 나타났다, 반대로 노사관계가 협조적일수록 근속년수가 짧아 이직률이 높은 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 주로 업종의 특성과 노동시장 그리고 생산직의 성별에 따른 차이로 나타났으며, 부분적으로는 능력주의 및 성과주의 제도에 따른 부적응에 의한 것으로 나타났다.

여덟째, 실증연구에서 혁신적인 작업조직의 지수화 하여 성과를 비교한 결과 통계적으로 유의도가 감소한 것으로 나타났고 사례연구의 조사 결과도 동일한 것으로 나타났다. 상위의 혁신적인 인사제고 및 작업조직을 도입한다고 하더라도 근로자의 동의과정이 이루어지지 않고 제도의 피드백이 지속적으로 되지 않는다면 제도의 효율성이 발현되기 어렵기 때문이다.

이상과 같은 실증연구와 사례연구의 연구결과 차이는 다음과 같은 점에서 차이가 나는 것으로 보인다. 먼저 실증연구가 노조와 인적자원관리제도간의 관계를 알아본 반면 사례연구는 노사관계의 성격에 따라 인적자원관리 간의 관계를 살펴보고 있기 때문이다. 두 번째는 실증연구의 결과는 횡단면적인 성격을 갖는 반면 사례연구는 시계열적인 노사관

계 변화 속에서 인적자원관리를 중단면적으로 그리고 입체적으로 바라보았기 때문이다. 세 번째는 실증연구는 제도 도입자체 만을 중요시 하고 있으나 사례연구는 제도도입의 과정과 제도의 운영 그리고 근로자의 수용성을 포괄적으로 보고 있기 때문이다.

그러나 사례연구의 한계는 노사관계의 성격이 다양함에도 4분법적으로 나누어 조사하였다는 한계가 있으며, 사례조사업체가 적고 동종업종이 아니라는 점에서 그리고 조사과정에서 노사관계와 인적자원관리간의 관계를 정확히 반영하였다는 데에는 한계가 있기 때문에 전반적인 업체의 내용을 나타내는 데에는 명백한 한계가 있다. 이러한 한계는 사례조사업체가 많아질수록 그리고 조사시 노사간의 적극적인 협조가 있어야만 가능할 것으로 보인다.

## 제1장 서론

### 제1절 연구의 목적 및 필요성

우리 나라 기업의 인사관리는 1980년대 후반 이후 상당한 변화를 경험하고 있다(안춘식, 1989; 박상언, 1992; 정이환, 1992; 김식현, 1998; 신유근, 1998; 김재구, 1999; 박우성·노용진, 2001; 노용진·김동배·박우성, 2003). 이러한 변화는 1987년 이후의 노동조합운동의 활성화와 일정한 연관성을 가질 것으로 짐작된다. 80년대 후반~90년대 초반 이후 한편으로 평등적 인사관리로의 변화를 요구하는 노동조합의 압력이 존재했고, 다른 한편으로는 인사관계의 갈등적 구조를 개선하기 위한 기업의 전향적 인사관리 혁신 노력이 존재하였기 때문이다. 노동조합의 평등주의적 요구들은 사원-공원간의 차별적인 직제나 임금체계의 개정 또는 폐지, 고과에 의한 임금이나 상여금의 차등지급의 축소 내지 폐지, 베이스업 위주의 임금인상 및 고율의 임금인상, 복리후생의 증가 등 인사관리상의 변화를 낳았고, 기업은 생산직 근로자들에게 직능자격제도를 통한 승진기회의 확대와 작업장 수준의 의사결정 참여 등을 증가시켰다. 기업은 동시에 과중한 인건비 부담과 경제의 성장세 둔화 속에서 다기능화, 직무통합, 배치전환, 자동화를 통한 인력감축 등 인력의 효

을적 활용을 시도하기 시작하였다.

1997년 경제위기 이후 급격히 변환하는 경영환경 속에서 우리 나라 기업들은 생존을 위한 경영전략상의 근본적인 변화를 요구받기 시작하고, 경영전략의 변화에 따라서 인사관리도 또 한번의 큰 변화를 요구받고 있다. 특히 상장기업을 중심으로 고용유연화, 팀제, 인사고과 및 보상관리와 관련한 새로운 인사관리 기법들이 다양하게 도입되고 있는 것으로 나타났으며, 보상관리 측면에서 전통적인 연공급 체계로부터 연봉제나 성과배분제 등 유연한 임금체계로의 변화 압박을 받고 있다(김재구, 1999; 박우성·노용진, 2001).

이처럼 1987년과 1997년의 두 시기를 전후해서 우리 나라 기업의 인사관리가 급속히 변하고 있지만 최근의 인사관리 변화에 영향을 주는 요인과 그 성과에 대한 체계적 연구는 거의 존재하지 않는다. 이와 같이 여러 번의 변화를 거듭하고 있는 인사관리가 어떤 방향을 향해 가고 있는 것일까? 그와 같은 인사관리의 변화들은 단지 제도의 도입에 그치고 있는가 아니면 실제적 변화를 수반하고 있는가? 그러한 인사제도의 변화가 조직의 경영성과와 근로자들의 삶의 질에는 어떤 영향을 미칠까? 이러한 인사관리 변화의 기본 성격은 무엇인가? 인사관리의 변화는 빠르지만, 학계는 아직 이러한 의문들에 대해 해답을 줄 수 있는 상태에 있지 않다.

이런 문제의식에서 1997년 이후 급격하게 전개되고 있는 우리 나라 기업의 인사관리 변화에 영향을 미쳤던 요인이 무엇인가, 그리고 그와 같이 형성된 인사관리가 현재의 무한경쟁의 환경 속에서 존립 가능할 만큼 효율성을 가지고 있는가를 규명할 필요가 있다. 이러한 시각에서 본 연구는 1987년 이후 경험하고 있는 우리 나라 기업의 인사관리 변화에 영향을 미친 요인들과 그것이 기업성과에 미치는 효과를 분석하고자 한다. 특히, 최근의 인사관리 변화를 내부노동시장 논의에 입각한 인적자원관리모형을 중심으로 그 도입에 영향을 주는 요인들을 탐색하고, 인적자원관리모형이 경영성과에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석함으로써 인적자원관리 모형을 전반적으로 평가하고 그에 기초하여 우리 나라 경영환경에 정합성을 가진 인적자원관리의 도입방안을 모색하고자 한다.

여기서 인적자원관리모형은 미국에서 1920년대의 호도온공장실험 이후 인적자원을 조직의 효율성 제고 방안으로 중시한 산업심리학의 동기이론, 행동과학의 직무재설계, 의사소통과 근로자참여 등에 관한 조직행동론에 이론적 근거를 두고 발전한 인사관리모형을 지칭한다(Appelbaum & Batt, 1994). 인적자원관리모형의 초기 이론들은 개별적 프로그램의 효율화에 초점을 맞추었는데, 그 실험들은 대체로 실패로 귀결되면서 그것의 통합적 운영에 관심을 가지게 되었다. 그에 따라 인적자원관리모형은 인적자원관리에 대한 시스템적 접근을 통해 혁신적 인적자원관리와 혁신적 작업조직을 통합하고 그들 구성요소간의 내적 정합성, 외적 환경·경영전략과의 외적 정합성을 갖춘 유기적 체계를 추구하게 되는데, 그 결과 인적자원관리모형은 1980년대 이후 많은 관심을 끌었던 고개입고성과작업조직의 한 유형으로 전화된다<sup>1)</sup>. 이러한 인적자원관리모형의 주요 구성요소는 크게 혁신적 행위관리, 혁신적 숙련관리, 혁신적 작업조직으로 나뉘게 되었다.

또 한 가지 본 연구의 특징은 생산직 인사관리를 대상으로 하고 있다는 점이다. 우리 나라에서 그 동안 인사관리 변화에 관한 연구가 주로 사무직을 중심으로 전개되고 있는데, 그것을 생산직으로 일반화하기가 상당히 어렵다. 생산직과 사무직은 테크놀로지와 과업구조, 권한구조 등에서 현격한 차이가 있을 뿐 아니라 우리 나라의 경우 노동조합의 작용이라는 점에서도 큰 차이가 있다. 요컨대, 생산직 인사관리의 변화 과정이나 내용, 그리고 변화의 성과 등에서 사무직의 그것과 차이를 가질 수밖에 없다. 이런 점에서 본 연구는 생산직의 인사관리에 대해서 초점을 맞추고 있으며, 그것을 주로 노동조합과의 연관성 속에서 살펴보고자 한다. 즉, 본 연구는 집단적 노사관계모형의 대안적 형태로 제기되었던 인적자원관리모형의 시각에서 1987년 이후 우리 나라 기업에서 꾸준히 변하고 있는 생산직 인사관리를 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보고자 한다.

1) 영국의 학자들은 고성과작업조직 전체를 인적자원관리모형으로 사용하는 경향이 있다. 대표적인 예로 Guest et al(2003)을 들 수 있다.

## 제2절 연구의 분석틀

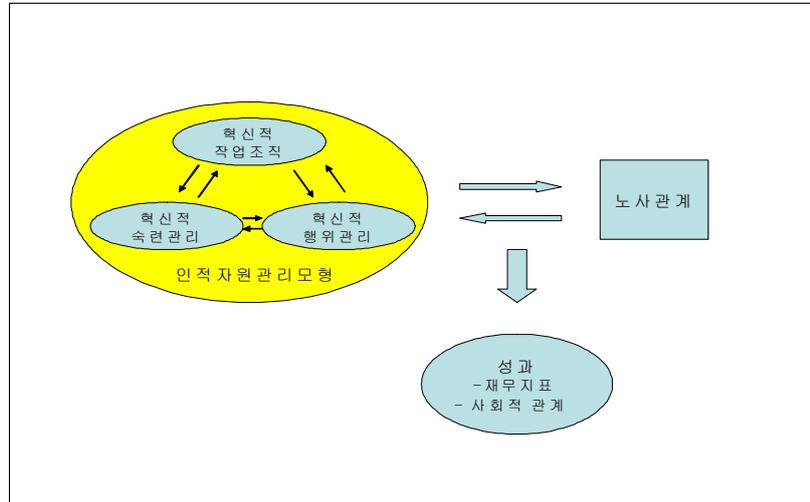
본 연구는 크게 인적자원관리모형의 영향요인과 효과성 분석으로 구성되어 있다. 영향요인 분석과 효과성 분석은 개념적으로 구분되는 두 가지 연구 형태이지만, 서로 밀접히 연관된 연구들이다. 특정 제도의 효과성에 대한 기대가 높을 때 그 제도를 도입할 가능성이 높다는 점에서 효과성 분석은 영향요인 분석의 토대가 된다. 이런 점에서 이들 두 가지 분석 결과를 유기적으로 연결하여 해석할 필요가 있다.

인적자원관리모형의 영향요인 분석은 주로 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보고자 하는데, 아울러 기술적 환경, 시장 환경 등 물리적 환경의 영향에 대해서도 주목하고자 한다. 인적자원관리모형의 내부 구성요소에 대한 영향력에 차이가 있을 수 있기 때문에 인적자원관리모형의 내부 구성요소에 대한 영향요인도 병행하기로 한다.

인적자원관리모형의 효과성 분석은 인적자원관리모형의 내부구조를 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 요소로 분해하고 그것들에 개별적 효과와 집합적 효과를 동시에 살펴보고자 한다. 동시에 본 연구는 인적자원관리모형의 효과성을 기업의 재무적 성과지표만이 아니고 그 중간 단계에 있는 매개변수로서 근로자들의 이직률, 노사관계의 분위기 등에 대한 효과도 살펴보고자 한다.

본 연구는 인적자원관리 모형을 작업조직, 행위관리, 숙련관리 등 3가지 범주를 중심으로 범주화하여 고찰하고자 한다. 여기서 작업조직은 직무의 구조(직무확대 및 충실화), 작업조의 자율성, 작업자의 참여(on-line, off-line) 등을 지칭하고, 행위관리는 직능자격제도, 집단인센티브제, 성과배분제, 인사고과의 적용 정도, 승진기회의 제공, 고용안정성 등을 지칭하며, 숙련관리는 교육훈련(집체교육, 의식적 OJT, 현장 내의 비공식적 훈련 및 작업자간의 기능 공유), 채용의 엄격성 등을 지칭한다.

[그림 I-1] 연구의 분석틀



### 제3절 연구방법 및 보고서 구성

본 연구는 기업내 인적자원관리의 영향요인과 성과를 분석하기 위해 실증 연구와 사례연구 두 가지 접근방법으로 이루어졌다. 실증연구는 기업내 인적 자원관리의 영향요인과 효과성 분석에 초점을 맞추고 있다. 영향요인 분석과 효과성 분석은 개념적으로 구분되는 두 가지 연구형태이지만, 서로 밀접히 연관된 연구이다. 특정 제도의 효과성에 대한 기대가 높을 때 그 제도를 도입할 가능성이 높다는 점에서 효과성 분석은 영향요인 분석의 토대가 된다. 이런 점에서 이들 두 가지 분석 결과를 유기적으로 연결하여 해석할 필요가 있다.

인적자원관리모형의 영향요인 분석은 주로 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보고자 하는데, 아울러 기술적 환경, 시장 환경 등 물리적 환경의 영향에 대해서도 주목하고자 한다. 인적자원관리모형의 내부 구성요소에 대한 영

향력에 차이가 있을 수 있기 때문에 인적자원관리모형의 내부 구성요소에 대한 영향요인도 병행하기로 한다.

인적자원관리모형의 효과성 분석은 인적자원관리모형의 내부구조를 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 요소로 분해하고 그것들에 개별적 효과와 집합적 효과를 동시에 살펴보고자 한다. 동시에 본 연구는 인적자원관리모형의 효과성을 기업의 재무적 성과지표만이 아니고 그 중간 단계에 있는 매개변수로서 근로자들의 이직률, 노사관계의 분위기 등에 대한 효과도 살펴본다. 본 연구의 핵심적 개념인 인적자원관리 모형은 작업조직, 행위관리, 숙련관리 등 3가지 범주를 중심으로 범주화하였다. 여기서 작업조직은 직무의 구조(직무확대 및 충실화), 작업조의 자율성, 작업자의 참여(on-line, off-line) 등을 지칭하고, 행위관리는 직능자격제도, 집단인센티브제, 성과배분제, 인사고과의 적용 정도, 승진기회의 제공, 고용안정성 등을 지칭하며, 숙련관리는 교육훈련(집체교육, 의식적 OJT, 현장 내의 비공식적 훈련 및 작업자간의 기능 공유), 채용의 엄격성 등을 지칭한다.

실증분석을 위해 구조화된 설문지를 통해 실태조사를 수행하였는데, 실태 조사는 생산기능직 근로자에 대한 기업내 인적자원관리의 현황을 파악하기 위해 상장기업을 대상으로 하여 방문조사를 통해 이루어졌으며 조사는 2004년 7월 한 달 동안에 수행되었다. 설문은 단위 사업장을 중심으로 조사되었으나, 종업원분포 등 기업체 차원에서 필요한 정보는 사업장 단위가 아닌 해당 사업장이 소속된 기업체 차원에서의 정보를 파악하였으며, 본 연구에서 관심을 갖는 기업 내 인적자원관리의 구체적인 내용에 대해서는 사업장 내 생산기능직에 한정하여 조사가 이루어졌다.

본 연구의 수행을 위해 구조화된 설문지를 통해 실태조사를 수행하였는데, 실태조사는 생산기능직 근로자에 대한 기업 내 인적자원관리의 현황을 파악하기 위해 상장기업을 대상으로 하여 방문조사를 통해 이루어졌으며 조사는 2004년 7월 한 달 동안에 수행되었다. 설문은 단위 사업장을 중심으로 조사되었으나, 종업원 분포 등 기업체 차원에서 필요한 정보는 사업장 단위가 아닌 해당 사업장이 소속된 기업체 차원에서의 정보를 파악하였으며, 본 연구

에서 관심을 갖는 기업 내 인적자원관리의 구체적인 내용에 대해서는 사업장 내 생산기능직에 한정하여 조사가 이루어졌다. 이러한 설문조사의 결과를 토대로 본 연구는 인적자원관리의 영향요인과 성과에 대해 실증분석을 하였다.

또한 본 연구에서는 노사관계와 인적자원관리와의 연관성을 살펴보기 위해 사례분석을 실시하고 있다. 일반적으로 인사관리와 노사관계는 상호 영향을 주는 관계에 있다. 인사관리는 한편으로 노사간 단체교섭의 결과이고 다른 한편으로는 노사관계의 성격에 영향을 주는 요인이다. 양관계중 어느 쪽이 우세할 것인가는 노사간의 역학구도나 노사관계의 성격에 영향을 받을 것이다. 노사간의 역학구도에서 본다면 노조의 힘이 강할 경우 인사관리체제 결정에 노동조합의 입장이 많이 반영되어 인사관리체제가 전반적으로 경직성을 가지기 때문에 효율성이 떨어질 것이고 반대로 인사관리체제가 노사관계에 영향을 미치는 관계가 크다면 인사관리의 유연성과 효율성이 높을 가능성이 있다.

그러나 노사간의 역학구도보다는 노사의 전략적 선택에 의하여 인적자원관리의 유연성과 효율성이 보장되기도 한다. 기본적으로 노조의 힘이 강하면 인적자원관리의 효율성이 떨어지기 쉽지만 노조가 회사의 전망 속에서 인사관리의 변화를 수용한다면 인적자원관리는 유연성과 효율성을 가질 수 있다. 반대로 사용자의 힘이 강하여 일방적으로 인사관리제도의 변화를 통하여 인적자원의 효율성을 높이려고 해도 노조가 이를 완강히 거부한다면 인적자원관리의 효율성을 갖기 어렵고, 또한 회사의 일방적인 인사관리제도의 변화만으로는 종업원의 자발적인 참여를 기대하기 힘들기 때문에 인적자원관리의 효율성을 갖기는 어렵다. 따라서 노사관계의 역량보다는 노사관계의 신뢰성에 따라 인적자원의 효율성이 제고될 것으로 판단한다.

이와 같은 관점에서 본 조사는 노사관계의 성격에 따라 인적자원관리의 효율성이 어떻게 나타나는가에 초점을 맞추고 있다. 따라서 노사관계가 신뢰가 높을수록 노사관계의 협조는 높을 것으로 보고 노사관계를 매우 협조, 협조, 비협조, 매우 비협조로 나누어 인적자원관리의 효율성과 유연성의 정도

를 파악하고자 하였다.

따라서 이번 조사는 노사관계의 협조정도에 따라 4개 업체를 선정하였으며, 조사방법은 설문조사를 통하여 노사관계와 인적자원관리 전반을 파악하고, 금융감독원 공시자료, 단체협약, 복무규정, 인사규정, 보수규정, 사업보고서 등의 자료 확보를 통하여 제도화된 인적자원관리제도를 파악하고 이를 근거로 노사에게 파악할 내용을 정리하여 노사면담을 통하여 심층적인 조사가 되도록 하였다. 사례조사의 주요 내용은 회사의 일반적인 현황, 노사관계의 변천 및 구조, 인적자원관리제도의 특징, 인적자원관리에 영향을 미치는 요인으로 되어 있다.

한편, 본 연구는 상장제조기업의 생산직 인적자원관리에 초점을 맞추고자 한다. 일정한 수준의 자원이 축적되어 있는 기업에서 인적자원관리모형의 도입이 더 활발하다는 점과 기업의 경영성과지표에 대한 정보를 입수하기가 용이한 점을 고려하여 상장기업을 중심으로 분석하였고, 인적자원관리모형을 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보기 위해 노사관계와의 연관성이 높은 제조업의 생산직 인사관리에 초점을 맞추고자 하였다.

본 보고서의 구성은 다음과 같다. 우선 제2장에서 인적자원관리의 개념과 구성요소, 형성과정과 효과, 노사관계와의 연관성 등에 대한 이론적 검토를 시도하고, 이어서 제3장에서는 우리 나라 기업들의 인적자원관리 도입에 관한 현황을 분석하고자 한다. 제4장에서는 인적자원관리 모형의 영향요인과 성과에 대한 실증분석을 실시한다. 제5장에서는 노사관계와 기업내 인적자원관리와의 연관성을 사례분석을 통해 살펴보고, 끝으로 제6장에서는 본 연구의 결론을 제시한다.

## 제 2 장 연구의 이론적 배경

### 제1절 들어가는 말

미국 일본 등 선진국 기업들의 지속적 고효율성과 중국경제의 급부상 등의 외적 조건과 노사관계의 불안정 및 인건비 상승 등의 대내적 조건으로 우리 나라 기업들의 경쟁력이 전반적으로 약화될 위기에 처해 있고 이에 따라 산업공동화와 장기 불황 그리고 만성적 일자리 부족 등이 우려되고 있다. 최근 정보통신기술의 발전과 경제의 글로벌화, 소비자들의 선호 다양화 등으로 인해 시장경쟁이 격화되고 시장경쟁의 내용이 가격경쟁에서 고품질, 제품의 다양성, 맞춤형, 신제품 출시의 신속성, 주문에서 배달까지의 리드타임 단축 등 품질·다양성·시간의 경쟁으로 전환되고 있다. 이와 같이 급속한 테크놀로지의 발전과 경제의 세계화에 따른 무한 경쟁시대의 환경적 변화에 테크놀로지의 변화만으로 대처하기 어렵고, 고품질과 고부가가치를 창출하기 위한 인간과 테크놀로지의 유기적 통합이 요청되고 있다. 이를 위해 조직의 지속적 학습혁신에 기반을 둔 경쟁의 필요성이 대두되고 있다. 학습혁신역량은 다양한 요소로 구성되지만 특히 조직 구성원의 지식·숙련, 동기와 가치 등으로 구성되는 인적자원 역량이 중요한 기반을 형성한다. 인적자원 역량을

형성하고 활용하는 관리시스템으로서 인사관리는 조직의 상황과 특성을 고려해서 어떻게 인사관리를 하느냐에 따라서 인적자원 역량과 조직역량 나아가 조직의 경쟁력이 영향을 받게 된다. 본 장은 이와 같이 기업의 경쟁우위의 중요한 원천인 인적자원을 효과적으로 관리하기 위한 방안의 하나로서 제시되는 인적자원 중시의 인적자원관리모형을 주목하고 그것의 구성과 내용, 그리고 형성과정 등에 관한 선행연구들을 살펴보고자 한다.

## 제2절 인적자원관리의 이론적 틀

인적자원관리모형은 미국에서 1920년대의 호도온공장실험 이후 조직의 효율성 제고 방안으로 인적자원을 중시한 산업심리학의 동기이론, 행동과학의 직무재설계, 의사소통과 근로자참여 등에 관한 조직행동론에 이론적 근거를 두고 있다(Appelbaum & Batt, 1994). 이론적인 측면에서 인적자원관리는 3 단계의 발전과정을 거친다. 제1시기는 1920년대 호도온공장실험에 기초한 인간관계운동이다. 제2시기는 1950년대에 시작한 행동과학주의자들의 직무설계와 소집단관계 또는 사회기술체계운동의 시기인데, 영국의 사회기술체계와 미국의 McGregor(1960), Argyris(1957, 1964), Maslow(1954, 1970), Herzberg(1968)의 2요인이론에 근거한 직무충실화, Hackman & Oldham(1975)의 직무특성이론 등이 대표적인 이론들이다. 이 시기의 이론들에 기반한 혁신적 인적자원관리 및 작업조직 프로그램들이 기업의 경영성과에 미치는 효과가 그리 크지 않다는 사실이 발견되면서 그 프로그램들이 단명하는 경향이 있었다. 이러한 실패에 대해 그 프로그램들이 조직의 다른 경영관행과 통합적으로 운영되지 않고 외적 환경과의 정합성에 대한 고려가 약한데 원인이 있다는 문제의식에서 제 3 시기가 시작된다. 제 3 시기는 1980~90년대에 시작된 혁신적 인적자원관리와 작업조직의 유기적 체계의 개발에 관심을 두는 시기인데, 이 시기에는 인적자원관리에 대한 시스템적

접근을 시도하여 혁신적 인적자원관리와 작업조직의 구성요소간 내적 정합성, 외적 환경 및 경영전략과의 외적 정합성을 추구하였다.

인적자원관리모형은 작업과정에서 인적 요소의 비중을 중시한다는 점에서 산업공학적 기법과 차이가 있고, 근로자들의 개인적 동기와 능력, 작업성과를 중시한다는 점에서 노사관계모형과 차이가 있다. 여기서 산업공학적 접근에 기초한 인사관리는 테일러리즘에 기초한 대량생산시스템의 인사관리 또는 비용절감, 정규고용의 축소와 외주, 하청, 비정규직의 확대, 극소전자기술의 발전 등에 기초한 유연적 대량생산체계의 인사관리를 지칭하고, 집단적 노사관계모형은 단체교섭과 내부노동시장에 기초한 경직적 인사관리체계를 지칭한다. 인적자원관리모형은 한편으로는 형식적 합리성을 통해 조정과 통제에의 확보를 겨냥하는 산업공학적 접근법에 대해 근로자들의 자발적 협력과 몰입을 강조하고, 다른 한편으로 그것은 노사간의 집단적 교섭을 통한 획일적 규칙과 절차를 강제하는 노사관계모형에 대해 근로자의 개별적 동기와 능력, 개인적 직무성과를 강조하고 있다.

인적자원관리모형은 미국 자본주의의 초기에 지배적이었던 불안정한 고용관계를 개조하는 방안의 하나로서 산업공학적 접근법 및 노사관계 모형과 경합적으로 발전하는 과정은 미국의 초기 인사관리제도가 태동하던 19세기 말~20세기 초로 되돌아가보면 보다 분명하게 알 수 있다. 미국의 초기 자본주의시대에 출현했던 고용관계는 일종의 사내하청과 유사한 형태를 취하고 있었다. 당시 기업소유주들은 생산관리와 현장의 인사관리에 관한 권한 대부분을 foreman과 숙련공에게 위임하였다. foreman의 생산에 대한 통제권은 다소 편차가 존재하였지만, 그들의 인사권은 모든 산업에서 매우 유사하였다. 그들은 대체로 채용, 보상, 감독의 권한을 부여 받고 있어서 그들은 근로자에 대한 고용정책의 입안과 집행, 해석에 있어서 사실상 전제군주와 다름없었다. foreman들은 근로자들의 업무 강도를 높이기 위해 근로자에 대한 밀착감독, 학대, 모독, 협박 등 전근대적인 방법들에 의존하였는데, 이러한 관리방식을 drive system이라고 불린다. drive system은 인센티브를 주거나 근로자들의 직무수행에 대한 관심을 유발함으로써 효율성을 얻는 방식이 아

나라 근로자들에게 공포와 두려움에 차도록 하는 압력에 의해 효율성을 높이는 관리방식이었다. drive system에서는 작업장의 규칙도 자의적이어서 휴식 시간에 작업을 강요하는 등 근로자들을 끊임없이 움직이고 끊임없이 일하도록 강요한다는 점에서 우리 나라의 병영적 관리방식과 흡사하다.

이와 같은 사내하청과 drive system에 대한 일차적 도전은 산업공학적 기법에서 나왔다. 사내하청과 drive system의 전근대적인 관리방식은 불가피하게 분권적 생산시스템을 초래하여 부문간 조정을 어렵게 함에 따라 생산의 흐름에 장애가 자주 발생하였다. 이러한 생산 흐름의 장애요인을 제거하기 위한 체계적 관리운동과 생산방법이 1880년대와 1920년 사이에 도입되었는데, 그 주도자들은 대부분 엔지니어들이었다. 이 당시 엔지니어들은 전통적인 생산방법을 대체하는 여러 가지 관리적 혁신을 도입하였는데, foreman에게 생산단위, 운영순서, 운용방법 등을 지시하고 표준화된 작업절차, 원가회계, 상세한 문서기록 등 의사결정의 집중화를 촉진하였다. 이러한 과정을 통해 foreman의 기술적, 관리적 임무가 점차 엔지니어와 중간관리자에게 넘어갔지만 인사업무는 여전히 foreman에게 남아있었다. 그 이유는 당시의 엔지니어들이 고용문제에 대해 큰 관심을 두지 않았기 때문이다.

사내하청과 drive system에 대한 또 하나의 도전은 근로자들로부터 나왔다. 근로자들은 노동조합을 결성하여 foreman의 자의적 권한 행사를 제한하고 엄격한 규칙과 공평한 절차를 통한 직무배분과 임금결정을 보장하도록 요구하면서 고용관계의 안정성을 추구하였다. 근로자들은 채용의 측면에서 closed shop이나 preferential shop을 통해 십장의 자의적 권한을 제한하고 임금의 표준률 제정을 요구하고 동일 직무에 동일 임금을 적용을 위해 임금을 장부에 기입하도록 요구하였다. 노동조합은 또한 경기후퇴 시 고용안정을 보장받기 위해 work sharing, 정리해고 시의 선임권 조항, 부당해고의 방지를 위해 정당한 사유 없는 해고 금지를 요구하였다. 이와 같은 근로자들의 노동조합 조직에 대해 대응하기 위해 고용주들은 고용방법을 변화를 추구하지 않을 수 없음을 서서히 깨닫기 시작하였다. 이제 신입사원의 채용과 업무 배치, 승진 권한이 foreman으로부터 전문적 인사부서로 넘어가고, foreman

의 자의적 임금결정을 줄이기 위한 규칙 및 절차가 도입되고, foreman의 해고 권에 대한 제한 또는 폐지가 이루어졌다.

이와 같이 근대적 의미의 인사관리는 노동조합과의 연관성 속에서 형성되었다. 한편으로는 노동조합의 외적 압력에 의해, 다른 한편으로는 기업이 노동조합에 대한 대처하기 위해 전향적으로 외부의 노동시장과 단절된 규칙과 절차를 조직 내부의 고용관계에 적용하게 되었는데, 이것을 내부노동시장이라 부르고 있다. 내부노동시장은 노동의 배분과 임금결정이 일련의 관리규칙과 절차에 의해 이루어지는 하나의 관리단위를 지칭하는데, 내부노동시장의 관리 규칙과 절차의 집합이 곧 고용관행 또는 인사관리이다(Osterman, 1984). 이는 내부노동시장에서 노동의 배치와 가격책정 기능이 조직 밖의 시장에 의해서가 아니라 조직 안에서 이루어짐을 의미한다. 규칙과 절차는 주어진 직무에 누가 이동할 것이고 그 결정은 어떻게 이루어질 것인지를 규정하고, 임금결정도 주어진 직군 내에서 직무간 관계성을 세세하게 규정한 공식적 규칙에 따른다. 그것의 이상적 형태는 특정 직종에의 채용 시 입직구를 제한하고 나머지 직무를 기 채용된 근로자에게 남겨두는 규칙들로 구성된다.

내부노동시장의 고유한 인사관리가 가능하기 위해서는 우선 내부노동시장이 외부노동시장과 일정하게 분절되어 있어야 한다. 이는 근로자의 유출입이 제한되어 있음을 의미하는데, 이와 관련하여서는 내부노동시장에 속한 근로자들을 외부보다 유리한 근로조건을 누리면서 그들과의 경쟁에서 보호하는 고용안정성과 임금격차가 중요한 지표들이다(정이환, 1992). 동시에 내부노동시장은 외부노동시장과 분절된 내부의 근로자들을 배치하고 그 보상을 결정하는 일련의 관리 규칙과 절차를 가지고 있는데, 가령, 입직구의 제한, 내부승진제도, 해고, 선임권, 근속기간에 따르는 임금인상 등이 그 예에 속한다. 노동의 배치와 임금결정과 관련된 일련의 규칙과 절차는 내부노동시장 형성의 필수 조건은 아니지만, 그것의 발전 정도를 가리킨다(정이환, 1992). 그에 따라 내부노동시장 내에 다양한 유형의 규칙과 절차가 존재한다. 가령, 외부노동시장에의 개방성 정도에 따라 모든 직무가 단일한 입직구로부터 승진이나 이동에 의해 내부적으로 충원되고 입직자의 자격기준이 엄격히 제한되는

폐쇄형 내부노동시장과 그렇지 않은 개방형 내부노동시장으로 구분된다. 다만, 개방형 내부노동시장에서도 노동력의 배치나 임금의 결정이 외부노동시장과 별도의 규칙에 의해 이루어지기 때문에 여전히 내부노동시장으로 분류할 수 있다. 이와 같이 다양한 형태의 내부노동시장 구조는 노동자와 사용자의 역학 구도 속에서 형성되는 타협의 산물이다. 사용자는 노동 사용비용을 극소화하고 인원배치의 효율성을 극대화할 수 있는 구조를 선호하는 반면, 노동자는 직업안정성과 승진을 보장하는 구조를 선호한다. 내부노동시장의 효율성은 이러한 관리 규칙과 절차가 얼마나 적합하게 구성되어 있는가와 관련이 있다. 이러한 내부노동시장의 규칙과 절차는 노사의 전략과 양자의 역학구도 등에 따라 그 구체적 내용에 있어서 일정한 편차를 보이는데, 인적자원관리모형은 기업의 주도성 아래 내부노동시장의 원칙과 규칙이 개인의 차이를 인정하고 개인적 동기부여를 강조하는 유연한 형태로 전환되어 있는 경우를 지칭한다.

이상의 논의에서 짐작할 수 있듯이 인적자원관리모형은 산업공학적 기법과 노사관계모형의 중간 형태를 취하고 있다. 인적자원관리모형은 drive system에서 시작하고 테일러리즘과 리엔지니어링 등의 산업공학적 접근법으로 이어지는 통제 중심의 관리기법과 근로자의 이해에 기초한 노동조합의 정면충돌을 기업의 주도 아래 조정하는 과정에서 출현하는 것으로 볼 수 있다. 인적자원관리는 결국 산업공학적 접근법의 노골적 통제방식에 대한 근로자들의 불만과 저항을 줄이기 위해 기업이 자신의 주도 아래 집단적 노사관계의 단체교섭시스템에 대한 대안적 형태로 제시한 것이다. 이런 점에서 인적자원관리모형은 노사의 이원적 관점에서 서 있는 노사관계론과 달리 노사의 공동 목표를 강조하는 일원주의적 관점에 서서 기본적으로는 노조에 상당한 역할이 있음을 부정하지만 노조가 경영의 하위 파트너적 역할을 하는 것에 대해서는 용인하는 편이다.

그러나 인적자원관리모형이 1979~80년대의 고개입·고성과작업조직에 관한 논의를 배경으로 일본의 린생산시스템이나 사회기술체계의 현장자율작업팀제 등의 영향을 받으면서 자기 진화를 통해 고개입·고성과작업조직과 결합하

는 모습을 보여주고 있다. 다른 한편 고개입고성과작업조직에 관한 논의가 그에 대한 지원체계로서 인적자원관리를 포괄하는 고개입고성과작업체계로 확대되고 있어서 양 논의 간에 상호 침투와 중첩이 발생하고 있다. 그에 따라 최근 인적자원관리모형에 관한 논의가 고성과작업시스템의 맥락에서 이루어지고, 때로는 그것이 고성과작업체계와 동의어로 사용되는 경우도 있다. 실제로 고성과작업시스템의 성과나 영향요인에 관한 실증분석의 경우에는 고성과작업시스템과 인적자원관리모형을 구분하지 않고 함께 통합적으로 사용하는 경향이 있다.

굳이 고성과작업체계와 인적자원관리모형을 구분하자면, 고성과작업시스템을 작업조직을 중심에 두고 그것의 지원시스템으로서 인적자원관리를 보는 경향이 있기 때문에 인적자원관리모형이 고성과작업시스템의 부차적 지원체계에 해당한다. 이 개념은 작업조직에 대립되는 인적자원관리의 개념으로서 협의적 의미의 인적자원관리모형이다. 인적자원관리모형에 대한 보다 광의의 개념은 그것을 근로자 참여가 상대적으로 약한 하나의 고성과작업시스템 형태로 보는 것이다. 이 개념에 따르면, 인적자원관리모형이 노조의 역할에 대한 부정적 시각을 가지고 있고 의사결정에 대한 근로자들의 실질적 참여에 대한 보장이 약한 반면, 고성과작업시스템 이론은 노조의 역할과 근로자의 실질적 참여에 대해 더 적극적으로 긍정하는 입장에서 있다. 즉, 인적자원관리모형은 노조의 역할을 부정하거나 부분적으로만 인정하고 근로자의 의사결정 참여 기회를 제한적으로만 제공하는 고성과작업조직의 한 형태에 해당한다고 할 수 있다. 실제로 고성과작업조직의 영향요인이나 효과성에 관한 실증분석을 보면, 근로자들의 실질적 참여를 그렇지 않은 경우와 구분하여 범주적으로 측정하는 것이 용이하지 않기 때문에 근로자들의 참여를 연속변수로 사용함으로써 사실상 인적자원관리모형을 고성과작업조직과 구분하지 않고 고성과작업시스템의 한 형태로 분류되어 분석되는 경향이 있다. 이런 문제의식 때문에 본 연구는 인적자원관리모형을 고성과작업시스템의 맥락에서 논의하고자 한다. 본 연구가 이와 같이 인적자원관리모형과 고성과작업조직을 구분하지 않고 혼용하면서도, 잘 알려진 고성과작업시스템이란 개념을

사용하지 않고 인적자원관리모형이라는 개념을 굳이 사용하는 이유는 우리나라의 경우 근로자의 실질적 의사결정참여에 대한 보장이 약하다는 점, 새로운 유형의 작업조직·인사관리체계가 집단적 노사관계와 유기적으로 통합되어 나타나기보다는 상대적으로 독립적으로 나타난다는 점, 그리고 본 연구에서는 작업조직보다도 인적자원관리 측면에 더 초점을 맞출 것이라는 점의 문제의식에서 비롯된 것이다.

인적자원관리모형은 노사관계와의 관계 속에서 근로자포섭전략(incorporation)으로 알려져 있다. 이 모형에서 기업들은 자신의 이미지 관리를 위하여 정교한 인적자원관리정책을 개발함으로써 전문적이고 세심한 방식으로 근로자를 관리하려 하는데, 이는 기업이 자신의 주도로 근로자들의 종업원 의식과 이해를 형성하려 하기 때문이다. 기업은 온정(benevolence)의 징표로서 근로자들에게 상대적으로 높은 임금을 지불하고, 근로자들의 태도를 자기개발의 강조, 개인의 성취, 경력 지향성 등을 보이도록 유도하려 한다. 이 모형에서 노조는 불필요한 것, 또는 하위 파트너(junior partner)로 여겨진다. 인적자원관리모형이 효과적이라면 근로자들은 자신의 직무와 관리자들에 대해 긍정적인 태도를 보이지만, 노조에 대해서는 무관심이나 적대감을 보이게 될 것이다. 근로자들은 관리자들을 신뢰하지만 관리자에 대한 그들의 종속성을 제한하는 개별적 방식을 추구한다. 이들은 높은 수준의 훈련과 의사결정참여를 통한 내재적 만족을 얻기 위해 경력개발 가능성이 높은 직무를 선호한다. 노조가 미래의 경력과 연관성이 높지 않아서 이들은 관리자들과 마찬가지로 반노조주의적 태도를 취하고 있기 때문에 노조가 존재하는 경우 노조에 대해 비판적인 태도를 보이는 경향이 있다. 1970년대 이후 미국 노사관계의 변화 이면에 이러한 인적자원관리전략이 놓여 있다는 평가를 받고 있다(Kocha, Katz, & McKersie, 1986).

### 제3절 인적자원관리모형의 영향요인: 노사관계와의 관계를 중심으로

혁신적 인적자원관리의 도입을 설명하는 이론적 관점은 크게 합리적 선택 이론과 제도화 이론으로 구분할 수 있다.

합리적 선택 이론은 인사관리 변화가 기업의 효율성 추구를 위한 합리적 선택 과정에서 발생한다는 관점에 근거하고 있는데, 대표적인 이론으로는 상황론에 기반을 둔 전략적 인사관리론이 있다. 전략적 인사관리론의 상황론은 조직이론의 구조상황론을 인사관리에 적용한 것으로서, 구조상황론의 핵심논리인 전략과 구조의 정합성(Donaldson, 1996)만이 아니라 전략-구조-인사관리가 적합성을 가져야 조직성과를 높일 수 있다는 문제의식에서 출발하고 있다(DeVanna et al, 1984). 이러한 문제의식은 전략적 인사관리 연구 중 조직전략과 인사관리의 적합성이 조직성과를 높인다는 규범적 주장 및 실증 연구로 이어지는데, 기본적인 관점은 역시 조직의 합리적 선택이다. 이처럼 합리적 선택 관점에 입각하여 인사관리 변화를 설명하는 경우 기업은 여러 가지 상황요인이 제공하는 기회와 위협 속에서 비용-편익 계산에 입각해서 이익이 되는 인사관행이나 인사관리시스템을 도입한다는 주장으로 요약할 수 있다. 이러한 논리에 따르면 최신 테크놀로지의 확보 가능성, 지방 노동시장의 특성, 제품의 복잡성 정도, 정시 배달에 대한 소비자의 가치매김 정도 등 구조적 상황의 차이, 다른 경영관행과 인사관리 관행의 내적 정합성 정도에 따라 인적자원관리 관행들의 성과가 다르기 때문에 그 성과기대가 높은 곳에서 인적자원관리모형의 도입 가능성이 높다고 말할 수 있다. 가령, 고개입 작업조직 및 인적자원관리 관행의 도입이 신뢰 수준의 정도, 조직루틴의 착근(embeddedness) 정도, 종전 관행들의 성과 정도, 작업장의 문화, 노사관계의 역사 등의 요인에 의존한다는 Pil & McDuffie(1996)의 분석결과가 그러한 종류에 속한다.

반면에, 제도화이론은 '사회적 과정, 의무, 현실태(actualities)가 사회적 사

고와 행동에서 법칙과 같은 지위를 획득하여'(Meyer & Rowan, 1987) 조직 내의 많은 구조, 프로그램, 관행들을 형성하여 간다는 주장에 근거하고 있다. 이 관점은 1960대와 1970년대에 걸쳐서 지배적 조직이론이었던 상황이론에 대한 비판 즉 과도한 조직의 합리성 내지 적응능력에 대한 가정을 비판하면서 등장하였다. 이 관점은 셀즈닉의 제도화 개념, 피슨스의 느슨한 결합(loose-coupling) 개념, 그리고 사이몬을 중심으로 한 카네기 스킴의 인지 혁명을 자양분으로 해서 성장해왔다(Scott, 1995). 제도적 동형화 관점의 핵심 명제는 합리적인 계산 없이 당연시되는 제도적 규칙에 대한 복종 또는 동형화로 요약할 수 있다. DiMaggio & Powell(1983)에 따르면 제도적 동형화는 조직이 자원과 고객을 둘러싼 경쟁만이 아니라 정치적 권력과 제도적 정당성을 얻기 위해서, 그리고 경제적 적합성만이 아니라 사회적 적합성을 얻기 위해서 경쟁하기 때문에 발생한다. 제도적 동형화의 메커니즘에는 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화가 있다. 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 공식적·비공식적 압력과 사회의 문화적 기대로 인해서 발생하고, 모방적 동형화는 기술에 대한 이해부족, 목표 모호성, 환경이 상징적 불확실성을 창출하는 경우 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이려 하기 때문에 발생하며, 규범적 동형화는 전문가 단체나 공식교육기관 등이 생산하는 정당시되는 규범적 규칙에의 동조를 인해서 발생한다. 이처럼 제도적 동형화 관점을 취하는 경우 인사관리 변화는 사회적으로 당연시되는 관행이나 정책을 채택하지 않는 경우 정당성(legitimacy)과 이해관계자의 지지를 상실할 수 있다는 위험 때문에 발생하며, 특정 인사관행이나 시스템의 기술적 효율성(technical efficiency)이 일차적인 고려 사항이 아니라는 점에서 합리적 선택 관점과 대비된다. 합리적 선택 관점은 인사관행이나 시스템의 채택을 설명함에 있어서 그 자체의 기술적 효율성에 근거해서 이루어진다고 본다. 반면 제도적 동형화 관점은 인사관행이나 시스템의 채택을 다른 조직의 기대나 강압이든 필드(field)내 다른 조직이든 아니면 전문가 단체든 사회적(social)인 압력에 의해서 설명하기 때문에 경우에 따라서 기술적으로 비효율적인 관행이나 시스템도 채택할 수 있다고 본다.

인사관리의 변화를 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보는 이론들은 전통적으로 제도적 관점에서 있었다. 즉, 노사관계의 결과로서 인사관리의 변화를 설명하기 위해서는 경제적 환경적 압력이 미치는 영향을 이해하는 것만으로는 충분하지 않고 패턴, 법률, 관습, 구조 등 제도적 특징이 가하는 독립적 압력을 이해해야 한다고 강조해왔다. 이는 Commons 이래로 제도적 구조의 중요성을 강조하는 제도론의 입장에서 있었던 노사관계연구자들의 시각에서 기인하는 것이지만, 제도적 관점이 인사관리의 변화에서 노사관계라는 제도의 영향력을 파악하는데 더 적합하기 때문이기도 하다. 그 대표적인 이론이 Dunlop의 노사시스템이론이다.

Dunlop의 노사관계시스템은 고용관계를 지배하는 전제(premises), 가치관, 법률, 제도 및 관행들을 의미하는데, Dunlop의 Industrial Relations Systems 이후 널리 사용되는 개념이다. Dunlop의 Industrial Relations Systems 이론은 고용관계에 영향을 주는 여러 환경적 요인, 즉 경제적 요소들, 테크놀로지, 노사간 역학구도를 결정하는, 광범위한 정치적 법적 사회적 힘 등에 대한 고려에서 논리 전개를 시작한다. 그 이론은 다음으로 핵심적 주체들(노동, 경영, 정부)과 그들의 상호작용을 주목하고 그들의 상호작용의 결과로서 나타나는, 고용관계를 지배하는 규칙의 설명으로 이어진다. 이러한 Dunlop의 노사관계시스템 모형에서 가장 중요한 가정은 이들 핵심 주체들이 그들의 역할을 규정하고 정당화하는 공통의 이념(consensus)을 공유하고 있다는 점이다. 이 체계가 안정적으로 운영될 수 있는 것은 이들 주체들이 공유하는 공통의 이념이 있고, 상호 공유된 이 이념에 따라 행동하기 때문이다. 결국 Dunlop 모형에서는 산업화에 따라 환경적 요인이 유사하게 변화됨에 따라 노사관계가 유사한 형식적 체계와 규칙들의 방향으로 수렴하고 있다고 보게 된다.

Dunlop 모형에서는 주체들이 그 체도에 순응할 뿐 그 체도에 능동적으로 작용하지 않는 것으로 그려지고 있다. 이런 점에서 Dunlop 모형은 환경과 관행이 안정적이고 변화가 더딘 경우에는 잘 맞아떨어졌지만, 노사관계에 변화가 많은 경우에는 그 동태적 측면을 설명하는데 어려움을 겪고 있다. 결국

Dunlop 모형은 현재 이루어지고 있는 노사관계와 인사관리의 동태적 변화를 이해하는데 한계가 존재하다. 이와 같이 Dunlop 모형 등의 제도적 관점은 제도적 환경이 인사관리에 주는 영향을 밝히는데 유용할 뿐 제도 속에서의 인간의 능동적 행동을 간과함으로써 제도 자체의 변화가 어떻게 발생하는지를 설명하는데 취약하다는 평가를 받고 있다(Kochan, Katz, & McKersie, 1984).

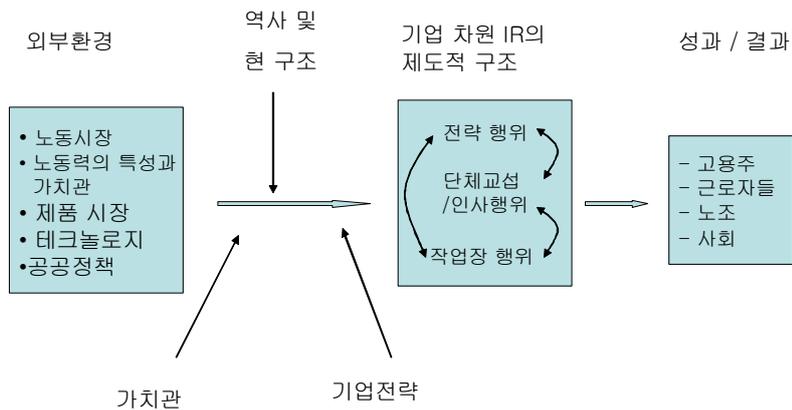
이런 점에서 인사관리 변화를 설명함에 있어서 제도화 관점에 합리적 선택 관점을 보완하려는 일련의 이론적 노력을 주목할 필요가 있다. 이론적인 측면에서 보면 상황이론과 같은 합리적 선택론이 조직의 '과도 합리성'에 대해서 비판을 받았던 것과 마찬가지로 제도적 동형화 또는 제도화이론도 조직의 '과소 합리성'으로 인해서 제도의 출현과 변화를 설명할 수 없다는 등 다양한 비판을 받고 있다(Leblebici & Salancik, 1991; Tolbert & Zucker, 1996; Fligstein & Mara-Drita, 1996; Hirsh & Lounsbury, 1997; Barley & Tolbert, 1997; Fligstein, 1997). 이처럼 제도적 동형화 관점을 취하는 학자들 내부에서도 정당화된 규칙에 대한 수동적인 동조자로서가 아닌 이해(利害)와 권력을 지닌 행위자 관점을 도입해야 한다는 비판들이 제기되고 있다. 이러한 이론적인 논의들에 입각해서 연구자들은 합리적 선택관점과 제도적 동형화 관점의 통합모형을 제시하거나(Roberts & Greenwood, 1997; Barringer & Milkovich, 1998), 실증연구를 통해서 두 관점이 상호보완적이라는 점을 제시하고 있다(Tolbert & Zucker, 1983; Tolbert, 1985; Eisenhardt, 1988; Judge & Zeitham, 1992; Goodstein, 1994; Greenberg & Gray, 1994; Goodrick & Salancik, 1996).

실제로 Dunlop 모형 이후 주요 문제의식은 1980년대 미국 노사관계시스템에 큰 변화가 발생했다는 점에서 출발한다. 경기후퇴에 대한 일시적 조정과 정인가 아니면 노사관계시스템의 근본적 변화를 의미하는가에 대한 논란의 여지는 있지만, 미국 노사관계가 1980년대 이후 양보교섭, 작업장에서 새로운 형태의 노사협력, 20년간에 걸쳐 지속적으로 발생하고 있는 노조조직물의 하락 등이 그것이다. 이러한 변화는 환경적 힘과 노사정 3 주체의 전략적 선

택 및 가치관의 상호작용에 의해 형성되는 것으로 이해되고 있다. 그에 따라 미국 노사관계는 유노조기업 내 인사관리체계와 무노조기업 내 인사관리체계간의 동태적 상호작용 또는 경합을 벌이는데 특징이 있고, 최근의 인사관리 변화는 무노조기업 내 인사체계가 지배적이게 되고 그것이 유노조기업으로 역방향으로 이전되는(spillover) 현상으로 설명된다.

이러한 맥락에서 Kochan, Katz, & McKersie(1984)의 수정된 이론 틀은 주목할 만하다. 이 이론도 고용관계에 영향을 주는 외부환경 요인들을 고려하는 것으로부터 출발한다. 그러나 이 이론은 외부 환경이 기업의 경쟁전략에 미치는 영향의 메커니즘에서 주체들이 고려하는 옵션의 범위는 의사결정자의 마음속에 있는 가치관, 신념, 철학 등에 의해 걸러지고 제한을 받게 된다는 주체의 주체적 선택을 강조한다. 그 선택이 특정한 역사적 제도적 구조속에서 이뤄지기 때문에 주어진 시간에 실행 가능한(feasible) 옵션의 범위는 시간적으로 선행하는 조직의 의사결정 결과와 경영진 내, 경영진과 노조, 정부간의 역학구도(distribution of power) 등 제도적 측면에 의해 제한된다는 점도 이 이론에서는 중시되고 있다.

[그림 II-2] KKM의 이론틀



이 이론은 노사관계의 교섭결과를 설명하는데 노조의 행위 및 정책과 정부정책에 영향을 주는 가치관과 전략도 주목하고 있지만, 경영진의 합리적 선택을 보다 중시하고 있다. 그 이유는 미국의 1960년대 이후라는 특수한 상황에서 사용자가 노조와 정부보다 환경변화에 더 신속히 적응하였다는 점에 기인한다. 1980년대까지도 미국의 노조는 단체교섭의 전통을 고수하고 작업장 수준의 근로자 참여의 요구를 극복하기 위한 역할에 소극적으로 대처하였고, 새로운 조직 전략을 요구하는 테크놀로지와 시장변화에 대처하는데 소극적이었고, 단체교섭과 노사관계를 다루는 정부의 정책도 불변이었지만 사용자들은 노조에 대한 취약점(vulnerability)을 줄이기 위해 고용관계와 작업조직에 혁신적 변화를 도입해오고 있었다.

실제로 미국에서 인적자원관리모형은 장기간에 걸쳐 안정적이고 점진적인 변화를 통해 유노조체계 속에서 성장 발전해왔다. 1930년대 뉴딜정책의 일부로 채용된 노동정책이 노조에게 합법적 지위와 단체교섭권을 부여하면서 노동조합 운동의 확산 가능성이 높아지기 시작했다. 이러한 상승세는 1950년대 중반까지 잘 맞아떨어지는 듯했다. 유노조기업 에서는 작업장의 근로조건에 대한 노조의 요구에 따라 사용자가 그에 수세적으로 대응하고, 노조 조직화 위협 때문에 무노조기업 들이 유노조사업장의 임금수준과 고용관행을 맞추는 경향이 있었기 때문에 유노조기업의 고용관행이 무노조사업장 근로자와 경영자에게 대한 파급(spillover)효과가 있다. 이와 같이 노동조합이 상승세를 타고 있는 경우에 전통적인 노사관계이론은 경영진을 노조의 요구, 압력, 주도에 대한 수세적 대응자로 취급하였다. 이 시기에 노사관계 연구들은 미국 경영자들이 단체교섭에 적응하였고 노조를 합법적이고 지속적인 파트너로 수용하였다는 시각이 지배적이었지만 이후 그러한 적응은 일시적인 것이었음이 밝혀지고 있었다.

그것은 확립된 노조의 회피 또는 구축에 따른 높은 비용에 따르는 실용적 전략적 적응이었을 뿐 경영진의 선호도 또는 이데올로기의 변화는 아니었음은 그 이후 노조조직틀이 하락할 때 경영진들이 보여준 모습에서 확인할 수 있었다. 미국의 노조조직틀은 그 때 이후 꾸준히 하락하여 1950년대 중반

35%의 피크에서 1985년 19%로 하락하였다. 그에 따라 유노조사업장과 무노조사업장의 분포상 변화가 발생하였고 성장산업과 동태적 산업은 무노조사업장이 다수를 차지하였다. 노조조직률이 안정적으로 높게 유지되었다면 경영자들도 단체교섭을 현실로 수용하고 노조를 고용관계의 항상적 참여자로 인정하게 될 것이었지만, 상황은 반대로 가고 있었다. 그에 따라 무노조조직이 새로운 시장 기회를 활용하고 새로운 인적자원관리 관행을 제도화하면서 경영진 내에서 고용관계에 대한 결정권이 노사관계 부서에서 인사부서와 라인매니저로 이전되었다. 무노조사업장에서 시작된 인적자원관리 모형의 도입이 유노조사업장으로 이전되는 역 방향의 파급(spillover) 현상이 발생하고 있다. 그에 따라 노조의 존립 필요성과 새로운 인적자원관리 모형이 단체교섭을 대체할 가능성에 대한 문제제기가 이루어지기 시작했다.

#### 제4절 인적자원관리모형의 성과

인적자원관리 모형의 성과 분석을 위한 내적 논리를 탐색하기 위해서는 인적자원관리모형의 내부 구성을 먼저 이해할 필요가 있다. 인적자원관리모형은 고성과작업시스템의 구성요소와 유사한 특징을 가지고 있어서 여기서는 그것을 고성과작업시스템과 연관성 속에서 살펴보고자 한다. 고성과작업시스템은 실질적 의사결정 참여 기회의 제공, 그에 적절한 인센티브 제공을 통한 동기부여, 적절히 숙련된 인적자원의 제공을 보장하는 훈련 및 선발 정책으로 구성되는데(Appelbaum et al, 2000; Bailey, 1993), 이 점은 인사관리에서 직무관리, 숙련관리, 행위관리의 구분법과 흡사하다. 인적자원관리모형도 그 3가지 구성요소를 가지지만, 그 중 의사결정참여 측면이 약하고 행위관리와 숙련관리 등의 인적자원관리 측면이 강한 차이가 있다.

위 3가지 구성요소 중 고성과작업시스템의 핵심적 요소는, 앞에서 논의한 것처럼 근로자들에게 실질적 의사결정 참여 기회를 제공하는 것이다. 근로자

들이 문제해결과 의사결정에 활용할 수 있도록 필요한 정보의 수집과 처리를 분권화하고, 조직루틴의 변화를 제안할 수 있는 권한과 문제해결의 권한과 기회를 근로자들에게 제공하고, 그럼으로써 근로자들이 과업과 작업방식에 더 많은 자율성을 가지고, 직무와 관련하여 동료, 관리자, 전문가, 부품제공업체, 소비자과 더 높은 수준의 의사소통을 하며, 정보 수집 및 처리, 그에 기반한 행동을 하도록 요청된다. 동시에 근로자들이 자신들의 직무에 영향을 미치는 의사결정에 자율성과 통제권을 가질 수 있도록 하고, 문제해결과 의사결정 권한을 가진 근로자가 작업집단 외부의 자원을 요청하고 자신의 결정을 조직 전체와 조정할 수 있도록 해주어야 한다. 이념형적인 고성과작업시스템의 조직구조는 상대적으로 수평적(flat)이고 현장작업자가 생산공정에 대한 더 많은 통제권을 가지기 때문에 의사소통과 조정이 전통적 조직의 위계적 상호작용을 대체한다. 이는 테일러조직에서 능률 제고는 노동의 분업과 전문화 증가를 통해, 희귀한 정보처리 기능과 의사결정기능의 절약을 통해, 집단 내 토론에 낭비되는 시간의 절약으로 통해, 의사결정권을 조직의 최상위에 집중함으로써 통해서 이루어내는 것과 좋은 대조를 이룬다. 그러나 앞에서 언급한 것처럼 인적자원관리모형은 근로자들의 참여를 제한적으로 허용하는 경향이 있기 때문에 근로자들의 참여가 전통적 위계구조를 해체하기보다는 그것과 함께 공존한다고 할 수 있다. 고성과작업시스템에서 작업조직과 함께 그에 적합성을 갖는 인적자원관리도 중요하다. 이 점에서는 고성과작업조직과 인적자원관리모형은 상호 유사하다.

우선 고성과작업조직에 맞는 숙련관리가 필요하다. 근로자의 참여 기회는 그들이 적절한 숙련과 지식을 가지고 있을 때만 효과적이기 때문에 고성과작업시스템에서는 적절한 숙련, 특히 기업특화숙련을 보장할 필요가 있다. 이는 전통적 작업조직에서 기업이 인적자원의 숙련에 대한 의존도를 낮추기 위해 직무의 단순화와 기계의 자동화를 추구하는 것과 정반대의 경향성이다. 고성과작업시스템에서는 근로자들이 더 높은 숙련과 더 넓은 지식의 보유를 요구받기 때문에 엄격한 선발 및 채용의 관행과 숙련 향상을 위한 공식적 비공식적 교육훈련의 강화가 요구된다.

또한 고성과작업조직에서 부가적 기능 습득이나 문제해결, 품질관리 등과 같은 부가적 행동을 하게 하는 인센티브를 제공하고 회사에 대해 장기적 이혜를 가질 수 있고 미래에 투자할 수 있도록 고용안정을 보장 때 근로자들의 의사결정 참여가 효과성을 가지게 된다. 작업장혁신과 근로자 참여의 목적은 감독이나 명시적 직무기술서, 공식적 권한으로부터 정상적으로 도출되지 않는 근로자들의 노력을 끌어내는 것에 있다. 고성과작업시스템에서 금전적 인센티브는 보상을 작업집단 또는 조직의 성과에 연계하도록 하는 중업원지주제(ESOP), 이익배분제, 성과배분제, 팀별 인센티브제 등 집단성과급제가 주로 사용되는 경향이 있음에 반해 인적자원관리모형에서는 개인별 성과급제도 함께 사용되는 경향이 있다. 집단성과급제에는 무임승차 문제가 발생할 우려가 있다면, 개인별 성과급제는 근로자들의 직무 수행에서 질보다 양을 고취하고 팀이나 작업집단의 목적과 개인의 이익을 대립시키게 되는 문제가 있다. 동시에 고성과작업조직과 인적자원관리모형에서 모두 내재적 동기부여도 추구되는데, 내재적 동기부여는 1930년대 이래 1980년대까지도 대부분의 작업장혁신 노력의 기초였다.

동시에 근로자들이 조직의 장기적 성과에 묶인 이해가 많을수록 근로자들의 자율적 노력이 나올 가능성이 높다. 따라서 기업가치에 대한 지분보유자(stakeholder)로서 근로자들을 인정하면 할수록, 근로자들이 고용안정에 대한 기대를 높게 가지면 가질수록, 근로자들이 기능 획득에 필요한 투자를 늘리게 되고, 정보의 수집 및 공유에 노력하며 의사결정 참여에 노력을 늘리게 된다. 이익배분제나 품질인센티브 그리고 기타 형태의 성과급제는 기업이 근로자를 지분보유자(stakeholder)로서 인정하고 존중하는 징표로 이해될 수 있다. 근로자들의 인적자원개발 투자는 노력, 시간, 자원의 측면에서 비용을 들고 그 투자에 대한 회수는 장기적 고용관계에서만 가능하기 때문에 성과주의적 보상체계가 근로자들의 신뢰와 헌신성을 높이도록 설계된 다른 인적자원관리 관행들과 함께 도입되었을 때 근로자들의 자율적 노력을 높이는 동기부여 효과가 있다. 이와 같이 신뢰의 구축과 기업의 과이를 제고하는 요소들은 다양한 것들이 있는데, 대표적으로 근로자 개인 권리의 보장, 계급적

차이의 축소(주차장, 식당, 출입문 등의 구분 축소), 임금격차의 축소, 높은 기본급, 두터운 복리후생, 다량의 훈련, 직장-가족 갈등의 해결, 넓은 승진기회 등이 그러한 예에 속한다. 동시에 감독자의 전제적이고 자의적인 행위는 근로자들의 정체성을 기업의 이해에 부합하도록 하기 어렵고 하고 새로운 아이디어를 제시하는 위험을 감수하지 않게 할 것이기 때문에 근로자들과의 신뢰와 장기적 이해관계의 구축을 위해서는 민주적이고 개명화된 관리방법이 요청된다.

이상으로 논의한 고성과작업시스템 및 인적자원관리모형의 구성요소들을 직무관리, 행위관리, 숙련관리 등 3가지 범주로 구분하면, 직무관리적 측면에서는 근로자의 참여(자율관리팀제나 TQM, 품질관리분임조, 문제해결팀 등)와 직무의 재구조화(직무확대, 직무충실화 등), 작업집단의 자율성과 의사소통 및 정보의 흐름 증가 등이 있고, 숙련관리적 측면에서는 교육훈련과 채용의 엄격성이 있으며, 행위관리적 측면에서는 직능자격제도, 집단인센티브제, 성과배분제, 고용안정성, 경영정보의 공유, 조직구성원간 차별 철폐 등을 들 수 있다. Pfeffer(1998)는 이들 요소들을 고용보장, 신중한 선발, 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 조직성과와 연계된 높은 보상, 교육훈련, 조직구성원간 신분격차 해소, 정보공유 등 7가지로 압축적으로 요약하고 있다.

<표 II-1> 전통적 인사관리와 인적자원관리모형의 차이점(미국의 경우)

요소	전통적 인사관리	인적자원관리모형
조직구조	집권적·위계적	집권적이지만 위계적 성격이 약함
교육훈련	짧은 직무기술훈련	직무기술훈련의 증가와 다기능훈련
보상체계	직무급제도, 개인별 성과급제	개인별 성과급과 집단별 성과급의 혼합 형태
고용안정	일시해고의 활용	가능한 한 일시해고의 회피
작업조직	낮은 자율성, 직무순환의 결여, 협소한 직무 규정, 개인별 작업	자율성의 증가, 직무순환, 직무확대(자주보전·수리 등), 팀별 작업의 강화
의사결정 참여	의사결정 참여의 기회가 적음	의사결정 참여의 확대(공정개선, 품질개선 등)

이러한 혁신적 인적자원관리 및 작업조직 관행이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 기대는 오래 전서부터 있어 왔다. 그 이론적 논거는 몇 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 혁신적 인적자원관리 관행이 근로자 개인과 작업집단에 대한 동기부여를 통해 그들의 노력을 배가할 것으로 기대되었다. 인적자원관리 관행이 개인의 동기에 초점을 맞추고 개인들의 차이를 인정하는 보상체계와 직무의 다양성과 흥미, 도전욕을 불러일으키는 직무설계에 기초하여 근로자들에게 동기를 부여할 것이라는 기대는 상당히 오래된 문제의식이다(일반적 논의를 보기 위해서는 Appelbaum & Batt, 1994를 참조).

둘째, 혁신적 인적자원관리는 근로자들의 숙련 향상과 지식의 축적에 의해 기업 경영성과를 제고할 수 있다. 혁신적 인적자원관리는 자신의 구성요소로서 많은 교육훈련 관행을 가지고 있고, 또한 그것은 기업과 근로자간의 장기적이고 안정적 고용관계 형성과 신뢰 구축을 통해 근로자들이 기업특화적 숙련을 쌓는데 투자를 하도록 유도를 할 수 있다.

셋째, 혁신적 인사관리 관행은 근로자들이 가지고 있는 현장에 대한 지식을 조직 및 다른 구성원들과 공유하게 함으로써 직무를 더욱 효율적으로 수행할 수 있게 함으로써 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 이러한 지식의 공유가 가능하게 되는 것은 혁신적 인사관리를 통해 근로자들이 기업과 안정적 신뢰관계를 형성할 수 있기 때문이다.

넷째, 혁신적 인적자원관리 관행이 조직의 구조변화를 낳아서 근로자 개인들에 대한 동기부여 효과와 독립적으로 조직성과를 개선할 수 있도록 한다. 가령, 근로자들의 다기능훈련과 기능적으로 유연한 직무배치는 조직에게 결근비용을 줄여주고, 자율적 작업팀에 의한 의사결정의 분권화는 감독자와 중간관리자에 대한 인건비를 줄여준다. 또한 문제해결팀, 통계처리과정, 컴퓨터 기능 등에서의 훈련은 새로운 테크놀로지의 도입을 촉진하고 그 이득을 높여주기도 한다.

다섯째, 근로자와의 의사소통 활성화는 고충과 갈등의 원인을 제거하고 노사관계를 개선함으로써 경영성과를 제고할 수 있다.

그러나 그 주창자들의 기대와 달리 인적자원관리모형의 초기 형태는 조직의 경영성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 확인되고 있지 않았다(Kochan, Katz, & McKersie, 1986). 그것이 근로자들의 직무만족이나 이직률 등 직무태도의 개선에는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나오지만, 경영성과 제고에까지 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되고 있지 않다(Kochan, Katz, & McKersie, 1986). 인적자원관리모형의 경영성과에 대한 유의한 효과성이 없다는 실증 결과가 나오게 된 것이 인적자원관리에 대한 시스템적 접근을 촉발한 계기였음은 앞서 살펴본 대로이다.

시스템적 접근은 크게 외부 환경이나 경영전략과의 외적 정합성과 다른 인적자원관리 및 작업조직 관행들과의 내적 정합성을 주목하고 있다. 즉, 그것은 인적자원관리 관행들이 외적 정합성과 내적 정합성을 가지지 못하면 그 자체의 독립적인 성과는 약할 수밖에 없다는 주장을 제시하고 있다. McDuffie(1995)는 인적자원관리와 작업조직 관행이 경영성과에 긍정적 영향을 미치기 위해서는 경영자들이 알지 못하는 지식과 기능을 근로자들이 알아야 하고, 인적자원관리 관행이 근로자들의 동기부여를 해줄 수 있어야 하며, 작업조직 내에서 근로자들의 자율적 노력이 기업의 경영전략을 성취할 수 있도록 해야 한다는 점을 강조하고 있다. Becker & Huselid(1998)는 기업의 경영전략에서 시작하여 그것이 기업의 인적자원관리시스템에 영향을 주고, 인적자원관리체계가 근로자의 기능, 동기부여, 직무설계 등의 배열(configuration)을 낳는 구조를 제시하고 있다.

그 중 외적 정합성보다 내적 정합성이 인적자원관리 관행의 성과를 제고 하는데 더 많이 기여하는 요인임이 밝혀지고 있다(Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998). 그 중에서도 특히 그것을 통한 근로자들의 직무태도 개선을 조직의 성과로 연결시킬 수 있는 매개로서 작업조직의 개편과 근로자들의 참여와 인적자원관리 관행을 유기적으로 결합하는 것이 중요하게 부각되었다. 인적자원관리와 작업조직 관행간의 관계가 복잡하여서 이론적으로 충분히 설명되지 않고 있지만, 이와 같은 시스템적 접근법에 따라 인적자원관리와 작업조직 관행들의 상호 보완성에 관한 연구가 활발하게 진행되

고 있다. 인적자원관리와 작업조직 체계에 들어갈 관행들로 Hackman & Oldham(1980)의 경우 훈련, 경력개발기회, 보상체계, 적절한 감독관행 등을, Brown et al(1991)은 장기적 고용안정, 근로자 참가, 훈련 등을, Levine & Tyson(1990)은 이익배분제 또는 성과배분제, 장기적 고용관계, 집단 응집력 제고 방안(더 평등적 임금 체계, 위계표시의 약화 등), 보장된 개인의 권리 등을, Bailey(1993)은 동기부여, 기능, 참여 기회 등을 들고 있다.

실제로 인적자원관리 관행들을 혁신적 작업조직의 관행들과 시스템적으로 결합하여 분석할 경우 그것이 경영성파에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Appelbaum et al, 2000; Batt, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Ichniowski et al, 1997; McDuffie, 1995). Holmstrom & Milgrom(1994)은 인적자원관리와 작업조직 관행이 유기적으로 결합된 인센티브체계를 분석하면서 자율생산팀과 엄격한 채용 관행은 개인적 태만과 무임승차 문제를 줄이고 그만큼 인센티브적 보상의 효과성을 높일 수 있다고 보고 있다. 유사하게 Baker et al(1994)도 객관적 성과측정에 근거한 인센티브와 작업팀을 결합하면 그 효과성을 높일 수 있다고 주장하고 있다. McDuffie(1995)는 조직을 인적자원관리와 작업조직 관행들의 일관된 묶음(bundle)으로 보는 시스템적 관점을 제기하고 있고, Becker & Gerhart(1996)는 작업조직과 인적자원 관행의 시스템이 조직의 경영인프라에 착근하여 제품개발 사이클 타임이나 고객서비스 등의 실제적 문제를 해결하는데 도움이 되는 경우에 경영성파에 긍정적인 영향을 체계적으로 미칠 수 있다고 보고 있다.

그러나 인적자원관리 및 혁신적 작업조직의 성과에 관한 이러한 실증분석 결과는 확정적인 것은 아니다. 인적자원관리 및 혁신적 작업조직이 경영성파에 미치는 영향을 검증하는데 내재된 방법론상의 문제가 해결하기 난해하여 기존 연구결과의 타당성에 대한 의문이 제기되고 있다(Cappelli & Neumark, 2001; Guest et al, 2003; Ichniowski et al, 1996).

첫째, 인과관계의 문제이다. 혁신적 인적자원관리 및 작업조직의 도입이 경영성파를 제고하는 것인지 아니면 경영성파가 양호한 기업이 혁신적 인적

자원관리 및 작업조직을 도입하는 경향이 있는 것인지를 구분하는 분석이 용이하지 않고 있다. 가령, 기업의 합리적 선택에 의해 혁신적 인적자원관리 및 작업조직이 도입된다고 하면, 고품질전략이나 양질의 인력을 가진 기업이 혁신적 인적자원관리 및 작업조직을 도입할 가능성이 많아지는 반면에 반대로 조직 내에 많은 문제를 안고 있어서 위기에 빠진 또는 빠지려는 기업도 인적자원관리 및 작업조직의 혁신에 더 적극적일 수 있기 때문에 이 문제는 실증적으로 확인되어야 할 문제이다. 이 문제를 해결하기 위해 패널자료를 분석한 연구논문은 Huselid & Becker(1996)과 Cappelli & Neumark(2001)이 있는데, 양자의 분석결과는 혁신적 인적자원관리 및 작업조직의 도입이 경영 성과에 미치는 긍정적 영향이 통계적으로 유의하지 않게 되었다. 이 점에서 횡단면자료를 중심으로 분석된 기존의 연구 결과에 대한 의문이 풀리지 않은 채로 남아 있다.

둘째, 측정오차 문제가 있다. 혁신적 인적자원관리 및 작업조직 관행이 명확하게 규정되고 있지 않아서 그 측정이 주관적 판단에 의존하고 있다. 가령 어느 정도의 의사결정 참여가 실제적 참여인지는 응답자의 주관적 판단에 의존하고 있다. 그리고 특정 관행의 실제 운영 정도를 보지 않고 도입 여부를 측정하는 것은 그 구체적 내용에서 많은 편차가 존재하기 때문에 측정 오차를 낳게 된다. 이러한 측정오차는 애석하게 패널자료에 더욱 심각한 악 영향을 미치게 된다. 이 점에서 패널자료 분석결과에서 통계적 유의도가 사라지는 것이 역방향의 인과성을 통제한 것 때문인지 측정오차에 기인하는 것인지를 구분할 수 없다.

셋째, 혁신적 인적자원관리 및 작업조직시스템에 포함될 관행들의 묶음(bundle)을 이론적으로 확인하는 것이 어렵다. 혁신적 인적자원관리 및 작업조직의 관행들은 상호 보완적인 것과 상호 대체적인 것들이 서로 얽혀 있는데, 기존의 실증분석들이 그것들을 체계적으로 정리하여 분석에 사용하고 있지 못했다. 이 점 때문에 Cappelli & Neumark(2001)는 연구자들이 자의적으로 관행의 묶음을 만들어서 실증분석에 사용하고, 그에 따라 분석결과가 가장 좋은 것을 보고할 가능성에 대한 우려를 지적하고 있다.

넷째, 혁신적 인적자원관리 및 작업조직시스템의 경영성과에 미치는 영향이 미국 밖의 다른 사회에서는 어떻게 나타날 것인가에 대한 의문이 남아 있다. 그 연구가 이제까지는 주로 미국을 중심으로 이루어지고 있는데, 유사한 결과가 다른 사회에서도 나타날 수 있는지 미지수이다. 실제로 Guest et al.(2003)이 인적자원관리모형을 영국에 적용했을 때 그것의 경영성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않음을 보여주고 있다.

## 제5절 소결

이상으로 본 연구의 핵심주제인 인적자원관리모형의 영향요인과 성과에 관한 이론적 논의와 배경을 검토하였다. 조직의 효율성 제고 방안으로 인적자원을 중시한 산업심리학의 동기이론, 행동과학의 직무재설계, 의사소통과 근로자참여 등에 관한 조직행동론에 이론적 기초를 두고 탄생한 인적자원관리모형은 그 이후 참여적 작업조직과의 유기적 통합, 외적 환경 및 경영전략과의 외적 정합성 추구 등 자기진화를 통해 최근 많은 관심을 받고 있는 고성과작업시스템의 한 형태로 발전하고 있다. 그에 따라 인적자원관리모형은 크게 혁신적 행위관리, 혁신적 숙련관리, 혁신적 작업조직으로 구성되게 되었다. 인적자원관리모형이 전형적 고성과작업시스템과 다른 점은 인적자원관리모형에서는 고성과작업시스템보다 근로자들의 의사결정 참여 정도가 낮고 노동조합에 대한 태도가 하위파트너로 보든가 노조 무용론의 입장에 빠져 있다.

이러한 인적자원관리모형의 형성은 노사관계모형의 대안적 형태로서 한편으로 집단적 노사관계 모형과, 다른 한편으로 산업공학의 통제모형과 결합적으로 발전하여 왔다. 이런 점에서 인적자원관리모형의 형성과 발전, 그리고 그 쇠퇴는 노사관계와 밀접한 연관성이 있을 것으로 짐작되고 있다. 특히 1980년대 이후 경기후퇴와 노동조합의 약화를 경험하면서 기업 내에 인적자

원관리모형이 성장하는 한편 산업공학의 통제모형이 동시에 활성화되는 것을 보면 인적자원관리모형과 노사관계간에는 밀접한 관련이 있을 것으로 보인다.

이러한 인적자원관리모형은 근로자들의 직무태도를 개선하는데 유익한 것으로 알려져 있다. 인적자원관리모형이 근로자들의 직무태도 개선을 통해 기업의 생산성에 긍정적 영향을 미치고 있음이 밝혀지고 있다. 그러나 그것은 동시에 고인건비 등으로 인한 비용 상승을 수반하기 때문에 기업의 수익성에 대해서 어떤 영향을 미치는가에 대해서는 불분명하다.

이상에서 검토한 선행연구 및 이론적 논의가 우리 나라의 기업에서는 어떻게 나타나고 있는지를 살펴보는 것이 본 연구의 주요 목적이다. 이상의 문제의식에 따라 본 연구는 다음의 2가지 연구 과제를 설정하고 실증분석을 전개하고자 한다.

- (1) 인적자원관리 모형의 형성에 영향을 주는 요인은 무엇인가? 이와 관련하여 우리 나라의 노사관계는 인적자원관리모형에 어떤 영향을 주고 있는가?
- (2) 인적자원관리모형이 기업 경영성과에 미치는 효과는 무엇인가?

## 제3장 기업 내 인적자원관리의 실태: 실태조사를 중심으로

### 제1절 실태조사 개요 및 표본업체의 특성

#### 1. 자료의 성격

본 실태조사는 한국직업능력개발원이 한 설문조사 전문업체에 의뢰하여 생산기능직 근로자에 대한 기업 내 인적자원관리의 현황을 파악하기 위해 상장제조업체를 대상으로 하여 이루어졌다. 조사는 2004년 7월 한 달 동안에 이루어졌고 조사 방법은 방문조사였으며 조사의 기준 시점은 2003년 말이다. 응답자는 해당 사업체의 인사부서 담당자들이었다. 그 설문조사는 대부분이 사업체 단위의 인사제도 및 작업조직에 관한 정보이지만 근로자수 등 일부 기업체 정보도 포함하고 있다. 사업체 단위로 조사된 설문조사결과를 실증분석에서 기업체 단위의 재무제표와 연결해야 하기 때문에 복수사업체를 가진 기업의 경우에는 대표적인 사업체 하나만을 조사하였다.

위 설문조사는 모든 상장제조기업을 대상으로 한 전수조사적 성격을 가지고 있지만 그 중 응답의사를 밝히지 않거나 응답의사를 밝혔으나 실제로는 응답하지 않은 기업을 제외한 최종 응답자는 201개 사업체로서 전체 상장제

조기기업의 약 1/3 정도에 해당된다. 그 중 응답업체와 응답회피업체의 성격을 구분하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 본 연구에서는 모든 응답업체에 동일한 비중을 주고자 한다.

## 2. 표본의 구성과 기본 성격

<표 III-1>은 표본사업체의 규모별 분포와 재벌그룹 소속 여부의 분포를 보여주고 있다. 전체 201개 사업장 중 300인 미만 중소기업장이 34.8%를 차지하고 있으며, 300-499인 규모 사업장과 500-999인 규모 사업장은 각각 21.4%이고 1000인 이상 사업장은 22.4%이다. 상장제조업 전체의 규모별 분포가 2003년 말 현재 300인 미만 39.4%, 300-499인 16.8%, 500-999인 22.4%, 1000인 이상이 21.4% 등으로 분포되어 있음을 감안하면, 본 조사업체의 규모별 분포가 모집단의 그것과 크게 차이가 나지 않음을 알 수 있다. 한편, 표본업체의 28.14% 정도가 재벌그룹 소속임을 알 수 있다.

<표 III-1> 표본업체의 규모별 분포

		전 체	
규모별 분포	1~299인	70	(34.8)
	300~499인	43	(21.4)
	500~999인	43	(21.4)
	1000인 이상	45	(22.4)
재벌그룹 소속 여부	재벌그룹사	56	(28.14)
	재벌그룹사가 아님	143	(71.86)
계		201	(100.0)

<표 III-2>에는 표본업체의 노조유무별, 소속 상급단체별 분포가 정리되어 있다. 표본기업 중 유노조기업 비율은 73.6%이다. 그 중 민주노총 기업이 전체 표본의 18.9%, 한국노총 및 무소속 노조가 54.7%를 차지하고 있다. 표본기업의 유노조기업 비율은 대체로 상장제조업체의 유노조기업의 비율과

근사하지만, 노조상급단체 비율은 한국노총·무소속 노조 기업의 비율이 다소 과다하게 표본 추출된 것으로 보인다. 가령, 2000년 상장기업을 대상으로 한국노동연구원에서 실시한 표본조사에 의하면 유노조기업의 비율이 73%이고 유노조기업 중 민주노총의 비율이 34%를 차지하고 있다.

<표 III-2> 표본업체의 노조유무별 분포

변수	N	평균(표준편차) 또는 빈도(%)
유노조	201	0.736(0.442)
- 민주노총 소속	148	38(25.68)
- 한국노총·무소속 노조	148	110(74.32)

우리 나라에서 노사관계 성격은 노조 상급단체의 성격과 상당히 밀접한 관련을 갖는 것으로 알려져 있다. 양 노총의 정치적 지향성이나 투쟁노선에서 상당한 차이가 있고, 양노총의 이러한 성격 차이는 일정하게 소속 노조의 성격과 연관되어 있다. 이런 점에서 본 실태조사분석은 노사관계의 성격을 단순히 노조 유무별 비교를 넘어서서 무노조, 한국노총·무소속 노조, 민주노총의 3 범주로 구분하여 살펴보고자 한다.

이러한 3 범주의 구분법이 다른 노사관계의 성격을 얼마나 잘 구분하는가를 알아보기 위해 <표 III-3>에 3가지 범주별로 다른 노사관계의 성격을 비교하여 보았다. 우선 2001~2004년 기간의 파업 변수에서 민주노총 소속 노조 사업체는 동기간에 52.6%가 파업을 경험하였음에 반해 한국노총 소속 노조 사업체는 13.6%만이 파업을 경험하였다. 그에 따라 동기간의 평균 파업 횟수는 민주노총 소속 노조 사업체가 1.029건, 한국노총 소속 노조 사업체가 0.155건으로 상당한 차이를 보이고 있다. (1) 매우 대립적 (2) 대립적인 편 (3) 보통 (4) 협력적인 편 (5) 매우 협력적 등 5점 척도로 측정된 노사협력지수(2004년 현재)에서도 한국노총 소속 노조 사업체(3.864)는 민주노총 소속 노조 사업체(3.342)보다 훨씬 높으며, 오히려 무노조기업(3.943)에 더 근접하고 있다. 한국노총, 민주노총, 무노조 간의 노사협력지수에 관한 이 경향은

1997~1998년의 경제위기 시에도 유사함을 보여주고 있다. 다만, 노조조직률의 경우에는 한국노총 소속 노조 사업체와 민주노총 소속 노조 사업체 사이에 큰 차이를 보이지 않는다. 이는 한국노총 소속 노조 사업체와 민주노총 소속 노조 사업체 사이에 교섭력의 차이가 없다는 근거로 보기는 어렵다. 우리나라에서 노동조합의 교섭력은 주어진 힘을 얼마나 잘 운용하는가와 밀접한 관계가 있기 때문이다. 이는 차라리 우리나라에서 노조조직률이 노조의 교섭력 지표로 사용되기 어려움을 말해주고 있다. 이상의 논의에서 알 수 있듯이, 노조의 소속 상급단체를 이용하여 노사관계의 성격을 구분할 수 있기 때문에 이하에서는 민주노총, 한국노총·무소속노조, 무노조 등 3가지 범주를 사용하여 노사관계의 성격을 구분하고자 한다.

<표 III-3> 표본업체의 노사관계 성격에 관한 기초 통계

변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
노조조직률(%)	199	60.528 (42.586)	37	82.513 (26.872)	109	82.496 (25.173)	53	0.000 (0.000)
파업_01~04(더미)	201	0.174 (0.380)	38	0.526 (0.506)	110	0.136 (0.345)	53	0.000 (0.000)
파업빈도_01~04(건)	197	0.264 (0.757)	34	1.029 (1.446)	110	0.155 (0.411)	53	0.000 (0.000)
노사협력_97~98(5점)	193	3.736 (0.782)	36	3.333 (0.862)	104	3.779 (0.775)	53	3.925 (0.646)
노사협력_04(5점)	201	3.786 (0.727)	38	3.342 (0.909)	110	3.864 (0.656)	53	3.943 (0.602)

<표 III-3>에서 우리는 표본기업들의 노사관계 성격에 대해서도 살펴볼 수 있는데, 2004년 노사협력 수준이 평균 3.786으로 상당히 높은 점수를 얻고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 다른 설문조사들에 비해 더 높은 노사협력 수준은 표본의 구성에서 기인하는 것으로 보인다. 다른 가능성은 응답자들이 자기 이미지 관리나 사회적으로 바람직한 방향으로 응답할 가능성도 있지만, 이 설문조사의 응답자들만이 그와 같은 체계적 오차를 낳았다고 말하기 어

렵기 때문이다. 실제로 설문에 응답한 기업의 리스트를 체크해보면, 대표적인 갈등적 사업체가 대체로 제외되어 있음을 알 수 있다. 이들이 대체로 설문조사에 대한 응답을 기피한 결과로 보인다.

표본기업 근로자의 인적 구성에 관한 몇 가지 통계가 <표 III-4>에 정리되어 있다. 먼저 인력부족 정도(5점 척도)의 설문에 대해 표본기업들은 인력의 부족이 크지 않다고 응답하고 있다. 그러나 흥미로운 점은 인력부족의 정도가 민노총(2.973), 한노총·무소속사업체(3.093), 무노조사업체(3.208) 순으로 높아지고 있다는 사실이다. 동시에 40 세 이상의 연령 분포에서도 민노총(51.95%), 한노총·무소속사업체(45.82%), 무노조사업체(32.46%) 순으로 높으며, 근속연수도 민노총(11.41년), 한노총·무소속사업체(10.97년), 무노조사업체(7.82년) 순으로 높다. 이러한 사실들이 민주노총사업체가 한국노총·무소속사업체보다, 그리고, 한국노총·무소속사업체가 무노조사업체보다 더 오래된 인력을 가지고 있음을 알 수 있다.

이상의 사실은 우리 나라에서도 노동조합의 voice 효과가 일정하게 작용하고 있음을 보여주고 있다. 노동조합의 voice 효과에 의해 근로자들과의 고용관계가 안정적으로 발전하게 되면, 이는 한편으로 기업의 인사관리에 경직성을 초래할 수 있지만, 동시에 그것은 장기고용에 근거한 인적자원관리 모형의 근거가 될 수 있다.

<표 III-4> 표본업체 근로자의 인적 구성에 관한 기초 통계

변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
인력부족(5점 척도)	198	3.10 (0.604)	37	2.973 (0.600)	108	3.093 (0.620)	53	3.208 (0.567)
40 세 이상의 비율(%)	185	43.47 (22.45)	36	51.95 (20.96)	100	45.82 (20.54)	49	32.46 (23.49)
50 세 이상의 비율(%)	185	11.36 (9.99)	36	14.98 (12.53)	100	12.69 (9.00)	49	5.97 (7.59)
근속연수(년)	191	10.314 (4.535)	37	11.405 (4.343)	109	10.972 (4.265)	45	7.822 (4.504)

마지막으로 표본기업의 제품과 테크놀로지에 관한 몇 가지 특성들이 <표 III-4>에 정리되어 있다. 표본기업들은 평균적으로 저비용전략(2.933)보다는 품질(4.026)·다양성(3.605)·기술력 (3.851)등 High-Road전략에 근접하고 있음을 볼 수 있다. 흥미로운 점은 1990-2000년대의 기업 경영 화두인 혁신과 관련성이 높은 제품개발보다는 1980년대의 화두였던 품질, 다양성 등에서 더 높은 점수를 받고 있다는 점이다. 이러한 제품의 특성은 노사관계의 성격과 일정한 연관성을 보이고 있지 못하다. 굳이 어떤 경향성을 찾는다면, 민노총 소속 사업체가 한노총무소속노조 사업체나 무노조 사업체보다 제품개발 속도, 제품 다양성, 제품 품질 등에서 약간 높다는 점이다. 이러한 차이가 노조의 성격에 의해 형성된 것인지 아니면 이러한 차이 때문에 민노총 소속 노조가 조직되기 쉬웠던 것인지는 여기서 알 수 없다.

<표 III-5> 표본업체의 제품과 테크놀로지의 특성

변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
제품특성	저렴한 가격(5점)	194 2.933 (0.795)	38 2.895 (0.798)	104 2.923 (0.746)	52 2.981 (0.896)			
	뛰어난 제품 품질(5점)	195 4.026 (0.721)	38 4.079 (0.818)	105 3.990 (0.727)	52 4.058 (0.639)			
	다양한 제품 품목(5점)	195 3.605 (0.932)	38 3.711 (0.984)	105 3.638 (0.921)	52 3.462 (0.917)			
	빠른 제품개발속도(5점)	195 3.277 (0.871)	38 3.395 (1.028)	105 3.276 (0.814)	52 3.192 (0.864)			
	뛰어난 기술력(5점)	195 3.851 (0.755)	38 3.789 (1.018)	105 3.857 (0.685)	52 3.885 (0.676)			
주력제품의 시장점유율(%)	165 38.81 (23.96)	31 38.10 (20.67)	93 39.4 (23.87)	41 37.98 (26.85)				
자동화율(10점 척도)	190 6.279 (2.695)	37 5.324 (2.973)	105 6.438 (2.685)	48 6.667 (2.355)				

<표 III-5>에는 동시에 주력 제품의 시장점유율과 자동화율에 관한 기초

통계도 정리되어 있다. 여기서 자동화율은 10% 단위로 측정된 10 점 척도이다. 표본기업의 주력제품이 차지하는 시장점유율은 평균 38.81%이고, 자동화율은 6.279(약 62.7% 정도)이다. 자동화율은 무노조사업체(6.667)가 가장 높고, 이어서 한노총·무소속노조 사업체(6.438), 민노총소속 노조 사업체(5.324) 순이다. 이는 인건비가 높은 기업일수록 자동화율이 높을 것이라는 이론적 예측과 상반되는 결과이다. 한편 시장점유율과 노사관계의 성격 간에는 어떤 연관성이 발견되지 않고 있다.

## 제2절 작업조직 현황

본 연구는 작업조직을 크게 4가지 차원으로 구분하여 살펴보고자 한다. 첫째는 직무의 범위이다. 미국에서 테일러리즘의 영향을 받은 전통적인 작업조직은 통상 직무의 범위를 협소하게 규정하지만, 인적자원관리모형에서는 그것의 범위를 확대하는 경향이 있다. 본 연구에서는 직무의 범위를 근로자들이 보전업무와 품질관리 업무를 자주적으로 담당하고 있는 정도를 통해 살펴보고자 한다. 둘째는 작업조직의 유연성인데, 그것은 근로자들을 얼마나 유연하게 배치할 수 있는가를 지칭한다. 본 연구에서는 그 대표적인 제도로서 직무순환, 직무전환, 그리고 근로자들의 다기능화 정도 등을 통해 살펴보고자 한다. 셋째는 근로자들의 의사결정 참여이다. 이는 근로자들이 작업장 수준에서 어느 정도의 의사결정에 참여를 하는가를 지칭하는데, 여기서는 공정개선 소집단 활동의 정도를 통해 살펴보고자 한다. 넷째는 작업집단의 자율성이다. 여기서는 작업과정에 대한 작업조의 자율성 정도와 현장자율관리 팀제를 통해 살펴보고자 한다.

### 1. 직무의 범위: 자주보전 및 품질관리 업무

<표 III-6>는 기계 및 설비의 보전업무에 대해 생산직근로자의 담당 정도를 질문한 결과이다. 표에서 보듯이 기계 및 설비업무의 보전업무를 전적으로 생산기능직인력에게 맡기는 사업체(3.50%)는 그렇게 많지 않다. 기계설비의 메카트로닉스가 진척되면서 기계의 보전업무에 엔지니어적 지식이 요청되기 때문에 보전업무를 생산직에게 맡기는 것은 예외적이라고 할 수 있다. 그런 점에서 현장 작업자들의 직무확대와 관련하여서 보전업무를 생산직과 보전파트가 동등하게 책임을 지는 정도도 나지 않은 수준이라고 할 수 있는데, 그 정도까지 직무가 확대된 기업은 33.5% 정도에 해당된다. 나머지 66.5%의 사업체는 여전히 전통적인 방식으로 보전업무를 보전전문파트에게 맡기고 작업자에게는 그에 대한 보조업무를 시키거나 아예 관여를 시키지 않고 있음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 생산직근로자들이 여전히 보전업무의 일부를 담당하고 있는 기업들이 많아서 미국의 협소한 직무규정방식과는 차이가 있다고 말할 수 있다. 우리나라의 기업들이 일본 기업의 영향을 많이 받고 있고, 동시에 생산직 근로자들의 숙련 수준이 높기 때문에 근로자들의 자주보전 정도는 낮지 않은 것으로 평가할 수 있다.

<표 III-6>에는 동시에 생산직근로자들의 보전업무 담당 정도가 노사관계의 성격에 따라 어떤 변화를 하고 있는지도 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 무노조 사업체가 민주노총이나 한국노총무소속노조 사업체보다 근로자들의 자주보전 정도가 높은 것으로 나타나고 있고, 민주노총소속 노조 사업체와 한국노총무소속노조 사업체 사이에는 큰 차이가 발견되지 않는다. 무노조 사업체와 다른 2가지 유노조 사업체 사이에도 큰 차이가 없는 것으로 보여서 노사관계의 성격과 현장작업자들의 자주보전 정도는 상호 연관성이 약한 것으로 보인다.

&lt;표 III-6&gt; 생산직근로자의 자주보전업무

항목	전체	노조성격별		
		민노총	한중·무소속	무노조
1) 보전 파트에서 전적으로 담당하고 생산직 근로자는 거의 담당하지 않는다.	33 (16.50)	9 (23.68)	14 (12.73)	10 (19.23)
2) 보전파트가 대부분 담당하고 생산직 근로자는 보조하는 식으로 약간 담당 한다.	100 (50.00)	17 (44.74)	62 (56.36)	21 (40.38)
3) 보전파트와 생산직 근로자가 거의 동등하게 책임을 지고 보전 업무를 담당 한다.	42 (21.00)	6 (15.79)	23 (20.91)	13 (25.00)
4) 대부분 생산직 근로자가 보전 업무를 책임지고 담당 한다.	18 (9.00)	6 (15.79)	7 (6.36)	5 (9.62)
5) 생산직 근로자가 전적으로 자신이 담당하는 기계·설비의 보전업무를 담당 한다.	7 (3.50)	0 (0.00)	4 (3.64)	3 (5.77)
계	200 (100.0)	38 (100.0)	110 (100.0)	52 (100.0)

<표 III-6>에는 생산직근로자들의 품질관리업무 담당 정도에 관한 통계가 정리되어 있다. 생산직근로자의 품질관리 담당 정도는 (1) 아무런 품질관리 업무도 담당하지 않음 (2) 전 공정이 만든 부품의 품질에 대해서만 관리 (3) 자신의 제품에 대한 품질 관리 (4) 완성품의 품질 관리 (5) 품질관리의 통계 수집 및 관리 등의 척도로 측정하였다. 품질관리업무에서는 생산직근로자가 자신이 만든 제품의 품질을 자신이 관리하는가 여부가 중요하기 때문에 3번째 항목의 품질관리업무 담당 여부가 관건이다. <표 III-6>에 정리된 결과를 보면, 약 55.79%의 사업체에서 작업자들이 자신이 만든 제품에 대한 품질을 책임지는 수준 이상의 품질관리업무를 담당하고 있음을 알 수 있다.

&lt;표 III-7&gt; 생산직근로자의 품질업무 담당여부

항목	전체	노조성격별		
		민노총	한노총·무소속	무노조
1) 품질문제는 전부 품질 전담 부서에서 담당하고, 생산직 근로는 거의 책임지지 않는다.	35 (17.59)	9 (23.68)	17 (15.60)	9 (17.31)
2) 담당공정에 필요한 부품의 품질에 대해서만 책임을 진다.	53 (26.63)	11 (28.95)	31 (28.44)	11 (21.15)
3) 2)와 함께, 자신이 담당하는 공정의 재공품에 대한 품질을 책임을 진다.	74 (37.19)	16 (42.11)	38 (34.86)	20 (38.46)
4) 과 함께, 완성품의 품질에 대해서도 책임을 진다.	30 (15.08)	2 (5.26)	21 (19.27)	7 (13.46)
5) 와 함께, 품질관리 통계자료의 수집 및 분석도 담당 한다.	7 (3.52)	0 (0.00)	2 (1.83)	5 (9.62)
계	199 (100.0)	38 (100.0)	109 (100.0)	52 (100.0)

노사관계의 성격과 생산직근로자들의 품질관리업무 담당 사이에 어떤 연관성이 있는가를 살펴보면, 대체로 무노조사업체, 한국노총무소속노조 사업체, 민주노총소속 노조 사업체 순으로 생산직근로자들의 품질관리업무 담당 수준이 높음을 알 수 있다. 위와 동일한 방식으로 구분한 생산직근로자들의 품질관리업무 담당 정도는 무노조 사업체(61.54%)에서 가장 높고, 이어서 한국노총무소속노조 사업체(55.96%), 민주노총소속 노조 사업체(47.37%) 순이다. 이러한 특성은 <표 III-8>에 정리된 품질관리 참여 생산직근로자의 비율에서도 나타난다. 무노조 사업체(4,577)가 한국노총무소속노조 사업체(3,951), 민주노총소속 노조 사업체(3,816)보다 높다. 이런 점에서 품질관리업무는 노사관계의 성격과 일정한 관련이 있는 것으로 보인다. 이와 같이 노사관계의 성격에 따라 작업자들의 품질관리업무 담당 수준에 차이가 나는 것이 노동조합의 반대에 기인하는 것인지, 품질관리업무에 필수적인 조직-근로자간 신뢰 수준이 낮기 때문인 것인지 등은 여기서 확인할 수 없다.

&lt;표 III-8&gt; 품질관리에 참여하는 생산직근로자 비율

노조성격 범주	N	M(SD)
전체	193	4.093 (3.055)
민노총	38	3.816 (2.967)
한노총·무소속	103	3.951 (3.011)
무노조	52	4.577 (3.208)

주: 단위는 10점 척도임: (1) 10점 미만, (2) 10-20점 미만, (3) 20-30점 미만..... (10) 90% 이상.

## 2. 작업조직의 유연성: 직무순환 및 직무전환

<표 III-9>에는 생산직근로자들의 직무순환 정도에 관한 통계가 정리되어 있다. 직무순환은 (1) 직무순환 없음 (2) 작업조 내에서 가끔 이루어짐 (3) 작업조 내에서 자주 이루어짐 (4) 동일 작업반 내 작업조 간에도 가끔 이루어짐 (5) 동일 작업반 내 작업조 간에도 자주 이루어짐 등 5점 척도로 측정되었다. 그 중 중요한 기준은 직무순환이 얼마나 일상화되어 있는가를 지칭하는 (3)번 항목이다. 표본사업체 전체적으로 볼 때, (3)번 항목 이상의 직무순환이 이루어지는 사업체의 비율이 30.0%이다. 거기에 작업조 내에서 가끔 이루어지는 직무순환까지 포함하면 75.5%로서 상당히 높은 비율이다. 이는 우리 나라 사업체들에서 지배적인 작업배치가 미국 기업에서처럼 경직적 방식이 아님을 보여주고 있다. 이러한 직무순환이 노사관계의 성격과 어떤 관계에 있는가를 보면, (3)번 항목 이상의 직무순환이 이루어지는 사업체의 비율에서 무노조 사업체(32.70%)가 한국노총무소속노조 사업체(29.08%), 민주노총소속노조 사업체(28.94%)보다 다소 높다. 이 점에서 일부 노동조합에서 직무순환도 반대하는 경우가 이씨 때문에 이러한 결과가 가능한 것으로 보인다.

&lt;표 III-9&gt; 생산직근로자의 직무순환

항목	전체	노조성격별		
		민노총	한총·무소속	무노조
1) 직무순환이 없다	49 (24.50)	9 (23.68)	24 (21.82)	16 (30.77)
2) 작업조내에서만 가끔씩 이루어진다	91 (45.50)	18 (47.37)	54 (49.09)	19 (36.54)
3) 작업조내에서만 자주 이루어진다	14 (7.00)	1 (2.63)	8 (7.27)	5 (9.62)
4) 3)과 함께, 동일 작업반내 작업조건 가끔 이루어진다	35 (17.50)	7 (18.42)	18 (16.36)	10 (19.23)
5) 4)와 함께, 동일 작업반내 작업조건 자주 이루어진다	11 (5.50)	3 (7.89)	6 (5.45)	2 (3.85)
계	200 (100.0)	38 (100.0)	110 (100.0)	52 (100.0)

<표 III-9>에서 특이한 점은, 직무순환이 전혀 이루어지지 않은 사업체의 비율이 무노조 사업체(30.77%)가 한국노총무소속노조 사업체(21.82%), 민주노총소속노조 사업체(23.68%)보다 더 높다는 사실이다. 이 패턴은 아래의 <표 III-10>에서 직무순환 근로자의 비율이 무노조 사업체가 한국노총무소속노조 사업체, 민주노총소속노조 사업체보다 더 낮다는 사실에서 확인된다. 즉, 10점 척도(10% 단위)로 측정된 직무순환 근로자의 비율에서 무노조 사업체(1.846)가 한국노총무소속노조 사업체(2.165), 민주노총소속노조 사업체(2.237)보다 낮다. 이러한 결과가 나오게 되는 것은 직무순환이 노사관계의 성격뿐 아니라 테크놀로지의 성격, 근로자들의 숙련도 등의 요인에 의해 조절되고 있기 때문인 것으로 보인다. 그것을 살펴보기 위해 둘 이상의 업무를 수행할 수 있는 다기능 생산직근로자의 비율을 점거해보았는데, 그 결과는 예상과 달리 무노조 사업에서 가장 높은 비율(39.711%)을 보이고 있다(<표 III-10> 참조). 다만, 그 비율에서 민노총소속노조 사업체(36.903%)가 한국노총무소속노조 사업체(29.426%)보다 높은 비율을 보이고 있음은 확인할 수 있다.

&lt;표 III-10&gt; 직무순환 근로자의 비율과 다기능보유자의 비율

노조성격 범주	직무순환 근로자의 비율 (10 점 척도 <sup>a</sup> )		다기능보유자의 비율(%)	
	N	M(SD)	N	M(SD)
전체	199	2.095 (2.384)	175	33.609 (25.804)
민노총	38	2.237 (2.645)	36	36.903 (28.062)
한노총·무소속	109	2.165 (2.307)	94	29.426 (23.486)
무노조	52	1.846 (2.371)	45	39.711 (27.504)

주: a) 단위는 10점 척도로서 (1) 10점 미만, (2) 10-20점 미만, (3) 20-30점미만, ....(10) 90%이상 등임.

다음으로 <표 III-11>에 정리된 생산직근로자의 직무전환에 관한 기초 통계를 정리하고 있다. 그 변수의 측정은 (1) 전혀 이루어지지 않음 (2) 작업조 내에서 이루어짐 (3) 작업조건에 이루어짐 (4) 사업체간에도 이루어짐 등 4 점 척도에 기초하고 있다. 노사관계와 관련해서 중요한 항목은 작업조건 관계(3번 항목) 이상에서 직무전환이 이루어지는가에 있다. 표보기업 전체적으로는 그 비율이 34.67%를 차지하고 있다. 이 점에서는 무노조 사업체(43.12%)가 민주노총소속 노조 사업체(34.12%), 한국노총·무소속노조 사업체(30.91%)보다 훨씬 높은 비율을 보이고 있다. 다만, 작업조 내 직무전환에서는 무노조 사업체(31.37%)가 민주노총소속 노조 사업체(47.37%), 한국노총·무소속노조 사업체(57.27%)보다 낮는데, 이는 작업조 내 직무순환과 유사한 패턴을 보이고 있다.

&lt;표 III-11&gt; 생산직근로자의 직무전환 방법

항목	전체	노조성격별		
		민노총	한노총·무소속	무노조
1) 전혀 이루어지지 않고 있다.	33 (16.58)	7 (18.42)	13 (11.82)	13 (25.49)
2) 작업조 내에서만 이루어진다.	97 (48.74)	18 (47.37)	63 (57.27)	16 (31.37)
3) 작업조 간에도 이루어진다.	64 (32.16)	11 (28.95)	33 (30.00)	20 (39.22)
4) 사업체 간에도 이루어진다.	5 (2.51)	2 (5.26)	1 (0.91)	2 (3.92)
계	199 (100.0)	38 (100.0)	110 (100.0)	51 (100.0)

### 3. 근로자들의 의사결정참여: 공정개선을 위한 소집단활동

혁신적 작업조직과 관련해서 가장 핵심적 요소인 근로자들의 의사결정참여 변수로서 근로자들의 소집단활동에 대한 기초 통계가 <표 III-12>에 정리되어 있다. 여기서 소집단은 품질분임조, 보전분임조 등 현장의 문제해결을 위해서 생산직 근로자가 주체가 되어 실시하는 각종 개선활동을 지칭한다. <표 III-12>에는 소집단활동을 하는 생산직 근로자의 비율(10% 단위로 측정된 10점 척도)과 그러한 소집단활동을 통한 문제해결건수의 평균이 정리되어 있다. 그 결과에서 특징적인 점은 유노조사업체가 소집단활동의 참여 비율이나 성과에서 앞서고 있다는 점이다. 참여근로자의 비율에서는 한국노총무소속노조 사업체(4.670)가 민주노총소속 노조 사업체(3.838)와 무노조 사업체(3.308)보다 높고, 소집단활동에 의한 문제해결건수에서는 민주노총소속 노조 사업체가 연평균 204건으로 가장 높다. 그러나 이 수치는 근로자수를 감안하지 않은 것이어서 사업체의 생산직근로자수로 나누어서 생산직근로자 1인당 문제해결 건수를 구한 것이 그 다음 열에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 한국노총무소속노조 사업체(0.465건)가 무노조사업체(0.360건)와 민주

노총소속 노조 사업체(0.256건)보다 높음을 알 수 있다.

<표 III-12> 소집단 활동에 참여하고 있는 생산직근로자의 비율

노조성격 범주	소집단활동 근로자의 비율 <sup>a</sup>		소집단활동_ 문제해결건수		인당 문제해결건수	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
전체	198	4.157 (4.053)	158	98.373 (348.407)	158	0.398 (1.486)
민노총	37	3.838 (3.934)	30	204.333 (515.574)	30	0.256 (0.576)
한노총·무소속	109	4.670 (4.134)	87	96.885 (350.035)	87	0.465 (1.692)
무노조	52	3.308 (3.868)	41	24.000 (78.783)	41	0.360 (1.499)

주: a) 단위는 10점 척도로서 (1) 10점 미만, (2) 10-20점 미만, (3) 20-30점 미만, ..... (10) 90%이상 등임.

<표 III-13> 생산직근로자 1인당 연평균 제안건수 및 채택비율

노조성격 범주	연평균제안건수		제안의 채택 비율 <sup>a</sup>	
	N	M(SD)	N	M(SD)
전체	191	2.571 (3.073)	154	4.351 (2.841)
민노총	38	2.816 (2.817)	32	4.688 (2.956)
한노총·무소속	104	2.471 (3.014)	86	4.512 (2.926)
무노조	49	2.592 (3.421)	36	3.667 (2.473)

주: a) 단위는 10점 척도로서 (1) 10점 미만, (2) 10-20점 미만, (3) 20-30점미만, ..... (10) 90%이상 등임.

<표 III-13>에는 생산직근로자의 1인당 연평균 제안건수가 정리되어 있다. 제안은 소집단활동이나 제안제도 등을 통해서도 나올 수 있기 때문에 그와 관련된 제도에 대해서는 확인하지 않았다. 전체적으로 볼 때, 표본기업들의

연평균 제안건수가 평균 2,571건이고, 그 제안 중 채택비율은 4.351(약 33% 수준)임을 알 수 있다. 노사관계의 성격과 관련해서는 민주노총소속 노조 사업체가 제안건수(2,816)와 제안의 채택비율(4.688)에서 한국노총·무소속노조 사업체와 무노조 사업체를 앞서고 있음을 알 수 있다.

이상에서 알 수 있는 것처럼 근로자들의 의사결정참여에 관해서는 유노조 사업체가 무노조 사업체보다 양적으로나 질적으로 더 나은 것을 볼 수 있다. 특히, 한국노총·무소속노조 사업체의 경우가 대체로 다른 2가지 범주의 사업체들보다 의사결정참여가 더 활발한 것으로 여겨진다. 이러한 결과는 우리나라의 노동조합의 성격상 노동조합이 근로자들의 소집단활동에 대해 더 적극적이라고 해석하기보다는 유노조 사업체의 사용자들이 그것에 더 적극적이라는 의미로 해석될 수 있다. 이에 대해 노조가 직·간접적 방해로 하는 경우에는 근로자들의 소집단활동이 저하되겠지만, 노조가 그에 대해 적극적 방해를 하지 않는 경우에는 소집단활동이 가장 왕성할 수 있다.

#### 4. 자율성

<표 III-14>에는 작업조에 대한 자율권 부여 정도가 정리되어 있다. 자율권 대상 요소들을 작업방법, 작업속도, 작업량 결정, 작업시간 및 초과근무, 로테이션, 작업조 내 업무배분으로 구분하고 각 요소에 대해 어느 정도의 자율권을 부여하고 있는지 5점 척도로 질문한 결과이다. 작업방법에 대한 자율권 부여가 있다고 응답한 업체는 34.3%이며, 작업속도에 대해서는 33.4%, 작업량 결정은 21.9%, 작업시간 및 초과근무는 24.4%, 로테이션 24.4%, 작업조 내 업무배분 38.3%로 나타나 상대적으로 작업조 내 업무 배분에서의 자율권이 가장 많이 부여되고 있었으며, 작업량결정에 대한 자율권이 가장 적은 것으로 나타났다. 여기에서 얻은 작업조의 자율성이 최근의 다른 설문조사와 비교하여 볼 때 낮은 것은 아니지만, 우리나라 전반적으로 낮은 작업조의 자율성을 보여주고 있다.

&lt;표 III-14&gt; 작업조의 자율권 정도

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇지 않은 편임	그런 편이다	매우 그렇다	모르겠다
작업방법	24 (24.9)	50 (24.9)	53 (26.4)	65 (32.3)	4 (2.0)	5 (2.5)
작업속도	24 (23.9)	48 (23.9)	57 (28.4)	59 (29.4)	8 (4.0)	5 (2.5)
작업량 결정	31 (34.3)	69 (34.3)	52 (25.9)	40 (19.9)	4 (2.0)	5 (2.5)
작업시간/초과근무	25 (20.9)	42 (20.9)	56 (27.9)	66 (32.8)	7 (3.5)	5 (2.5)
로테이션	32 (28.4)	57 (28.4)	56 (27.9)	42 (20.9)	7 (3.5)	7 (3.5)
조내 업무배분	20 (19.9)	40 (19.9)	59 (29.4)	66 (32.8)	11 (5.5)	5 (2.5)

주: 평균점수는 전혀 그렇지 않다가 1점, 그저 그렇다 2점, 그렇지 않은 편임이 3점, 그런 편이다 4점, 매우 그렇다가 5점임.

<표 III-15>에는 노사관계의 성격에 따라 작업조의 자율성이 어떻게 변화하고 있는가에 대한 통계치가 정리되어 있다. 특징적인 점은 작업속도, 작업량 결정, 직무순환 등에서 무노조사업체가 다른 2가지 범주의 유노조사업체보다 더 높은 자율성을 가지고 있다는 점이다. 그 밖에 작업방법, 작업시간, 조내 업무배분 등의 자율성은 노사관계의 성격과 큰 연관성이 보이지 않는다. 이 결과는 정성적 평가에 기초한 것이기 때문에 수치의 절대성은 없지만, 이러한 경향은 유노조 사업체에서 작업량이나 작업속도가 집단적 노사관계에 의해 공식화된 결과와 연관성이 있지 않을까 추측해본다.

&lt;표 III-15&gt; 노사관계의 성격과 작업조의 자율성

	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
작업방법	196	2.872 (1.071)	38	2.974 (1.052)	108	2.815 (1.069)	50	2.920 (1.104)
작업속도	196	2.893 (1.093)	38	2.789 (1.018)	108	2.880 (1.100)	50	3.000 (1.143)
작업량 결정	196	2.577 (1.047)	38	2.342 (0.938)	108	2.611 (1.066)	50	2.680 (1.077)
작업시간/초과근무	196	2.939 (1.098)	38	2.789 (1.143)	108	3.009 (1.089)	50	2.900 (1.093)
직무순환	194	2.665 (1.099)	38	2.684 (1.042)	108	2.565 (1.121)	48	2.875 (1.084)
조내 업무배분	196	3.041 (1.085)	38	3.053 (1.114)	108	3.028 (1.089)	50	3.060 (1.077)

&lt;표 III-16&gt; 현장자율팀제의 도입 정도와 참여근로자의 비율

현장자율팀제		현장자율팀 참여 근로자 비율(%)	
N	M(SD)	N	M(SD)
196	0.092 (0.290)	193	3.358 (15.073)
35	0.086 (0.284)	35	4.143 (17.171)
110	0.100 (0.301)	107	3.065 (14.356)
51	0.078 (0.272)	51	3.431 (15.313)

현장작업조의 자율성은 현장자율관리팀제의 도입 정도를 통해서도 살펴볼 수 있다. 그와 관련하여 <표 III-16>에는 현장자율팀제의 도입 정도와 현장자율팀제에 참여하는 생산직 근로자의 비율이 정리되어 있다. 현장자율팀제를 도입한 기업의 비율이 9.2% 정도이고, 팀제 참여 근로자의 비율이 3.358% 정도로 매우 낮은 수준이다. 이렇게 낮은 비율로 도입된 팀제도 얼마나 진정한 의미의 현장자율관리팀제인가에 대해서는 여전히 의문의 여지

가 있다. 이런 점에서 우리 나라 사업체에서 현장 작업집단의 자율성은 매우 제한적임을 알 수 있다. <표 III-16>에는 동시에 현장자율팀제가 노사관계의 성격에 따라 어떤 분포를 하고 있는지도 보여주고 있다. 팀제의 도입 비율에서는 한국노총무소속노조 사업체(10.0%)가 가장 높고 현장자율팀 참여 근로자 비율에서는 민주노총소속 노조 사업체(4.143%)가 가장 높음을 알 수 있다.

### 제3절 숙련관리 현황

조직 내 직무수행을 위한 기능의 확보 방안은 채용과 교육훈련 두 가지로 대별되기 때문에 여기에서는 채용관리와 교육훈련관리로 나누어서 살펴보고자 한다. 채용과 교육훈련은 상호 대립적일 수도 있고 상호 보완적일 수도 있다. 기업이 직무수행에 필요한 기능을 내부에서 육성하지 않고 외부 시장에서 구입하려고 하면, 채용과 교육훈련은 상호 대립적이다. 고용관계가 안정적이고 고용기간이 장기화될 것이 전망됨에 따라 채용의 엄격성이 강화되고 내부 육성을 위한 훈련이 강화될 경우에는 양자는 상호 보완적이다.

#### 1. 채용관리

기업의 인적자원관리는 조직의 외부인이 조직의 내부인이 되도록 유인하는 과정인 채용으로부터 시작된다. 21세기 지식기반경제시대에 기업경쟁력을 좌우하는 요인은 과거의 자본, 토지 등의 유형 자산이 아니라 인적자원이고, 최근의 구조조정과정에서 빚어지고 있는 노사간의 마찰에서 알 수 있듯이 고용조정이 어렵다는 사실을 감안하면 조직구성원의 모집과 선발관리는 인적자원관리의 성패를 좌우하는 중요한 요인이다.

<표 III-17>에 정리된 생산기능인력의 채용단위를 보면, 사업장 단위의 채용이 56.7%로 가장 많았으며, 그 다음으로 전사 단위(26.9%), 현장부서 단

위(15.4%)로 나타나 주로 사업장 단위에서 자체적으로 채용하고 있는 비율이 가장 많음을 알 수 있다. 우리나라에서 사무관리직과 달리 생산기능직은 사업체 단위에 채용되는 경향이 있기 때문에 이 통계치는 놀라운 사실은 아니다. 다만, 현장부서에 신입사원을 채용하는 기업의 비율이 15.4%임을 주목할 필요가 있다. 이는 현장 작업단위 자율성 증가와 일정한 관련이 있는데, 그것은 동시에 사업체 단위 인사부서의 위상 약화와 관련이 될 수도 있다. 미국의 경우에는 작업단위의 자율성 증가와 인사부서의 위상 약화가 맞물려 있지만, 선진관행을 모방적으로 도입하는 경우에는 양자가 분리될 수 있다. 또 한 가지 가능한 설명은 최근 비정규직 고용 등 고용관계의 불안정화와 함께 채용단위의 하향화가 초래될 수도 있다. 본 설문조사에서 현장 단위 채용이 그 중 어떤 의미를 갖는지 여기서는 확인할 수 없다. 채용 단위는 노사관계의 성격에 따라 큰 차이가 없기 때문에 여기에서는 보고하지 않고자 한다.

<표 III-17> 생산기능인력의 채용단위

	전체	
전사 단위	54	(26.9)
사업장 단위	114	(56.7)
현장부서 단위	31	(15.4)
모르겠다	2	(1.0)
계	201	(100.0)

<표 III-18>에는 얼마나 엄격히 신입사원을 채용하는가를 알아보기 위한 통계치들이 정리되어 있다. 변수들은 채용을 위한 전반적 직무검토, 채용 시 평가도구의 숫자, 채용의 엄격성, 선발비율 등이다. 이들 3가지 차원에서 비교적 채용의 엄격성이 지켜지고 있는 것으로 보인다. 채용을 위한 직무검토는 5점 척도에서 3.347점, 채용 시 평가도구의 숫자는 2.799개, 채용의 엄격성에 관한 정성적 지표는 3.642점을 얻고 있다. 노사관계의 성격별로 이들 채용의 엄격성 변수들을 비교하여 보면, 민주노총소속 노조 사업체가 채용의 평가도구 수(2.838)와 채용의 엄격성(3.737)에서 가장 높고, 한국노총무소속

노조 사업체가 채용을 위한 직무 검토(3.407)에서 가장 높다. 채용의 엄격성은 고용관계의 장기성과 일정한 관련이 있을 것으로 보인다. 한번 입사를 하면, 자발적 이직이나 고용조정에 의해 고용관계가 종료될 확률이 낮으면 낮을수록 인적자원을 채용할 때 엄격해질 수밖에 없기 때문이다. 이 점에서 아무래도 유노조기업이 무노조기업보다 채용을 엄격하게 할 수 밖에 없다. 이러한 패턴은 마지막 행에 있는 선발비율에서도 근사하게 나타난다. 즉 선발비율에서 민조노총소속 노조 사업체의 선발비율(16.282%)로서 한국노총무소속 노조 사업체(27.443%)와 무노조 사업체(27.000%)보다 더 낮은 비율을 보이고 있다.

<표 III-18> 생산직 인력의 채용시 향후 직무고려 여부

변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
채용 위한 직무검토(5점) <sup>a</sup>	199	3.347 (0.874)	38	3.237 (0.913)	108	3.407 (0.843)	53	3.302 (0.911)
채용 시 평가도구 수	199	2.799 (1.418)	37	2.838 (1.424)	109	2.807 (1.316)	53	2.755 (1.628)
채용의 엄격성(5점) <sup>a</sup>	201	3.642 (0.788)	38	3.737 (0.891)	110	3.645 (0.724)	53	3.566 (0.844)
선발비율	162	25.388 (25.143)	28	16.282 (19.247)	88	27.443 (26.669)	46	27.000 (24.533)

주: a) (1) 전혀 그렇지 않다 (2) 그렇지 않다 (3) 중간 (4) 그렇다 (5) 전적으로 그렇다.

한편, 최근 들어 기업에서 경력직 채용 비율이 점차 높아지고 있는 추세에 있는데 2003년 기준으로 채용한 생산기능인력 중 신규학출자가 아닌 경력직 채용인원의 비중은 평균 21.279%이고 외부경력의 인정 비율은 40-50% 수준이다. 노사관계의 성격 범주별로 경력직 채용 비율의 분포는 무노조 사업체(23.519)로 가장 높고, 이어서 민주노총소속 노조 사업체(22.371%), 한국노총무소속노조 사업체(19.762%) 순이다. 이 점에서 외부경력직 채용 비율면에서는 유노조 사업체와 무노조 사업체 사이에 어떤 차이가 발견되지 않는데, 외부 경력의 인정 정도에서는 노조의 힘이 강할수록 낮은 것을 볼 수 있다. 이

는 우리 나라의 노사관계가 고용관계의 내부화에 영향을 미치는 것은 경력직 채용 자체보다 외부 경력 인정의 축소에 있다는 정이환(1992)의 발견과 일치한다.

<표 III-19> 채용인원 중 경력직 직원의 비율

변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
2003년 신입사원 채용 중 경력직 비율	189	21.279 (27.695)	35	22.371 (31.917)	102	19.762 (26.840)	52	23.519 (26.665)
외부경력 인정 비율 <sup>a</sup>	182	4.016 (2.001)	34	3.794 (1.951)	98	3.929 (1.938)	50	4.340 (2.153)

주: a) (1) 0% (2) 1-19% (3) 20-39% (4) 40-59% (5) 60-79% (6) 80-99% (7) 100%.

## 2. 교육훈련

교육훈련은 조직목표 달성에 요구되는 인적자원을 적재적소에 공급할 수 있도록 하는 것으로 인적자원관리에서 중요한 위치를 점하고 있다. 특히 시장경쟁 및 기술혁신의 가속화, 수요자중심으로의 시장주도권의 이전 등은 생산방식을 과거의 대량생산방식인 포디즘 생산방식보다는 다품종 소량생산방식인 포스트포디즘 방식을 선택하도록 강요하고 있으며, 이를 위해서는 필연적으로 종업원에 대한 교육훈련이 강화될 필요가 있다.

교육훈련을 통한 조직구성원의 능력개발은 조직적 측면에서는 기업의 생산성 향상에 기여하고, 구성원 개인의 측면에서도 노동시장에서의 고용가능성을 높이는 적극적인 수단이 될 수 있다는 점에서 그 의의가 크다. 2003년도에 생산직 사원에 대한 훈련에 대한 조사결과를 <표 III-20>에서 보면 상대적으로 공식적인 현장 외 훈련(49.5%)보다는 계획적인 현장훈련(67.7%)을 실시하는 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 10점 단위로 측정된 훈련받은 생산직근로자의 비율을 보면, 공식적인 현장 외 훈련의 경우 전체 생산직 사원의 30% 정도(10점 척도로 3.5점)가 참여하였으며, 계획적인 현장훈련은 이보다 약간 높은 50% 정도(10점 척도로 5.4점)가 참여한 것으로 나타났다. 근

로자 1인당 평균 훈련시간은 공식적인 현장 외 훈련의 경우 10 시간 내외(11점 척도로 2.4점), 계획적인 현장훈련의 경우 연간 20시간 내외(11점 척도로 4.4점)로 추정된다. 여기에서 훈련받은 생산직근로자의 비율과 근로자 1인당 평균 훈련시간은 해당 교육훈련을 실시하지 않은 사업체의 경우 0으로 처리하였다.

<표 III-20>에는 동시에 교육훈련 관련 사항들이 노사관계의 성격에 따라 어떻게 변화하고 있는지도 정리되어 있다. 계획적인 현장훈련은 무노조 사업체(70.6%), 한국노총·무소속 노조 사업체(68.3%), 민주노총 소속 노조 사업체(62.2%) 순으로 높은 비율을 보이고 있고, 공식적인 현장외훈련은 한국노총·무소속 노조 사업체(52.9%), 민주노총 소속 노조 사업체(45.9%), 무노조 사업체(45.2%) 순으로 높은 비율을 보이고 있다. 훈련받은 근로자의 비율에서는 한국노총·무소속 노조 사업체, 무노조 사업체, 민주노총 소속 노조 사업체 순으로 많다. 반면 1인당 평균훈련 시간의 경우에는 3개 그룹간에 큰 차이가 없다. 이상의 결과를 보면, 전반적으로 한국노총·무소속 노조 사업체에서 교육훈련이 가장 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이 점은 노동조합의 존재로 인해 한편으로 사측의 교육훈련 욕구가 강화되고 있고, 동시에 한국노총·무소속 노조가 교육훈련에 큰 반대를 하지 않기 때문에 나타나는 현상으로 보인다.

&lt;표 III-20&gt; 생산직근로자의 훈련형태별 참여 현황

		실시여부		훈련받은 근로자의 비율 <sup>a</sup>		1인당 평균 훈련시간 <sup>b</sup>	
전체	공식적인 현장외훈련 (Off-JT)	192	0.495 (0.501)	189	3.582 (4.407)	186	2.441 (3.549)
	계획적인 현장훈련 (OJT)	192	0.677 (0.469)	186	5.382 (4.539)	185	4.422 (4.404)
민노총	공식적인 현장외훈련 (Off-JT)	37	0.459 (0.505)	37	3.027 (4.272)	37	2.946 (4.281)
	계획적인 현장훈련 (OJT)	37	0.622 (0.492)	37	4.919 (4.561)	37	4.514 (4.718)
한노총· 무소속	공식적인 현장외훈련 (Off-JT)	104	0.529 (0.502)	101	3.851 (4.502)	99	2.273 (3.181)
	계획적인 현장훈련 (OJT)	104	0.683 (0.468)	100	5.660 (4.575)	98	4.398 (4.295)
무노조	공식적인 현장외훈련 (Off-JT)	51	0.451 (0.503)	51	3.451 (4.356)	50	2.400 (3.687)
	계획적인 현장훈련 (OJT)	51	0.706 (0.460)	49	5.163 (4.502)	50	4.400 (4.468)

주: a) 단위는 10점 척도: (1) 1-9% (2) 10-19% (3) 20-29% (4) 30-39% (5) 40-49% ... (9) 80-89% (10) 90% 이상.

b) 단위는 11점 척도: (1) 1-5시간 (2) 6-10시간 (3) 11-15시간 (4) 16-20시간 ... (10) 46-50 시간, (11) 51시간 이상.

다음으로 혁신적 작업조직, 즉 근로자들의 직무순환, 직무확대, 의사결정 참여, 자율성 등을 위해 필요한 교육훈련의 내용들, 즉 다기능훈련, 미래직무 관련 교육, 사회적 기능의 훈련(커뮤니케이션, 문제해결, 대인관계, 갈등해결, 리더십 등), 컴퓨터교육 등이 어떻게 이루어지고 있는가를 알아보았는데, 그 결과가 <표 III-21>에 정리되어 있다. 먼저 응답업체에서 다기능교육을 받은 비율은 평균적으로 전체 생산직 종사자의 11.8%로 나타났다. 훈련 내용에 있어 현재의 담당 직무가 아닌 미래에 담당하게 될 직무에 대한 교육 훈련의 비율은 전체 훈련 중 7.8%로 나타났으며, 사회적 기능의 교육훈련이 전체 훈련에서 차지하는 비율은 14.7%로 상대적으로 미래 직무에 대한 교육훈련 비율보다 높았다. 끝으로 생산기능인력에 대한 전산관련 교육이 전체 교

육훈련시간에서 차지하는 비중은 10.2%로 조사되었다. <표 III-21>에는 이들 교육훈련의 내용이 노사관계의 성격에 따라 어떻게 차이가 나는지도 정리하고 있는데, 이들 교육훈련의 내용을 제공하는 기업의 비율이 민주노총소속 노조 사업체에서 가장 높다.

<표 III-21> 혁신적작업조직 관련 교육훈련내용의 실시 정도

변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
다기능교육 생산기능 인력 비율	189	11.788 (21.452)	34	16.397 (26.779)	104	10.178 (18.419)	51	12.000 (23.199)
미래직무 관련 교육 훈련 비율	190	7.842 (13.052)	33	9.091 (18.769)	105	8.429 (12.384)	52	5.865 (9.586)
사회적기능 관련 교육 훈련 비율	190	14.737 (20.172)	34	17.059 (24.499)	104	15.524 (19.392)	52	11.644 (18.590)
전산관련 교육훈련비율	189	10.228 (15.226)	34	12.794 (21.679)	104	9.356 (11.700)	51	10.294 (16.535)

## 제4절 행위관리 현황

행위관리를 위한 인사제도는 근로자들에 대한 동기부여 또는 통제를 목적으로 하는 승진관리, 임금관리, 유지관리 등이 있다. 본 연구에서는 크게 승진관리, 임금관리와 그것들을 위한 보완제도로서 인사고과, 그리고 지난 경제위기 이후 그 중요성이 증가하고 있는 고용관리 등 4가지 측면에서 살펴 보고자 한다.

### 1. 인사고과

최근 우리기업들의 인적자원관리의 성격이 기존의 연공 중심에서 성과 또

는 업적 중심으로 변화됨에 따라 인사고과의 중요성이 증대되고 있다. 능력주의 인적자원관리에서 핵심이 되는 인사고과는 종업원의 가치를 객관적으로 측정하여 합리적인 인적자원관리의 기초를 제공하고 종업원의 동기부여와 능력개발을 촉진하는 데 그 목적이 있다. 특히 인사고과는 종업원의 능력개발을 위한 출발점이고, 인사고과 결과는 업적향상을 위한 기초 자료가 되며 종업원의 처우를 결정하는 중요한 자료가 된다는 점에 그 중요성이 있다. 그러나 생산직의 경우 직종의 특성상 상대적으로 사무관리직에 비해 인사고과를 적용하기가 쉽지 않은 점이 있다.

<표 III-22>에는 인사고과와 관련된 항목들이 정리되어 있다. 우선 생산기능인력 중 정기적으로 인사고과를 받는 생산기능 인력의 비율은 약 59.3%에 달하고 있다. 생산직근로자에게 인사고과를 실시하고 있는 사업체 중에서 그것이 얼마나 실제적으로 활성화되어 있는가는 또 다른 문제이다. <표 III-22>에서 볼 수 있듯이, 인사고과에 의해 임금의 차등이 발생하는 생산직근로자의 비율은 25.2% 정도에 불과하기 때문에 양 비율간의 차이 34% 정도에게는 인사고과가 사실상 유명무실할 가능성이 있다. 또한 인사고과에 따라 임금 차등이 발생하는 근로자의 경우에도 연봉 중 고과에 따른 차등 임금이 차지하는 비율도 9.0% 정도에 불과하다. 인사고과가 승진에 활용될 수 있지만 생산직에게는 승진기회가 매우 협소하여 승진기회에 대한 인사고과의 활용빈도가 매우 낮다는 점을 감안할 필요가 있다. 더구나 승진 승격 시 인사고과의 반영 비율도 10 %내외(7점 척도로 2.9)로서 그렇게 높지 않다.

&lt;표 III-22&gt; 인사고과 관련 항목들

변수	전체		민노총		한국노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
고과 적용 생산직 근로자 비율	196	59.331 (45.678)	37	54.054 (46.813)	107	58.214 (45.775)	52	65.385 (44.895)
고과급적용 생산직근로자 비율	139	25.216 (37.800)	23	14.783 (28.899)	76	20.697 (34.186)	40	39.800 (44.891)
연봉 중 고과급 비율	136	8.956 (16.344)	26	4.404 (6.490)	72	9.588 (17.795)	38	10.874 (17.872)
승진승격시 고과 반영비율 a	196	2.944 (2.568)	38	2.921 (2.603)	107	2.804 (2.557)	51	3.255 (2.591)
생산직에 MBO 적용	196	0.316 (0.466)	38	0.211 (0.413)	106	0.292 (0.457)	52	0.442 (0.502)
생산직에 다면평가 적용	194	0.165 (0.372)	38	0.132 (0.343)	105	0.152 (0.361)	51	0.216 (0.415)

주: a) 단위는 7점 척도: (1) 인사고과 없거나 반영 안함 (2) 10% 미만 (3) 10-20% 미만 (4) 20-30% 미만 (5) 30-40% 미만 (6) 40-49% 미만 (7) 50% 이상.

<표 III-22>에서 또 한 가지 특징적인 점은 인사고과의 적용 및 활용이 노동조합, 그리고 노동조합 내에서도 민주노총 소속 노조에 의해 더 많이 억제되고 있다는 점이다. 우선 생산기능인력 중 정기적으로 인사고과를 받는 생산기능 인력의 비율이 무노조사업체(65.4%)에서 가장 높고, 이어서 한국노총무소속노조 사업체(58.2%), 민주노총 소속 노조 사업체(54.0%) 순으로 높다. 인사고과에 의해 임금의 차등이 발생하는 생산직근로자의 비율이 민주노총소속 사업체(14.8%)와 한국노총무소속노조 사업체(20.7%)가 무노조 사업체(39.8%)보다 현저하게 낮다는 점이다. 연봉 중 인사고과에 따라 차등 지급 되는 임금이 차지하는 비중에서도 민주노총소속 사업체(4.4%)와 한국노총무소속노조 사업체(9.6%)가 무노조 사업체(10.9%)보다 낮다. 이상의 결과로부터 인사고과의 적용 자체가 노동조합에 의해 저지되는 경우가 많음을 알 수 있다. 우리 나라 기업에서 인사고과는 기본적으로 근로자간의 경쟁을 촉진하는 것이기 때문에 대동단결의 원칙에서 있는 노동조합의 원리와 정면 대립된다고 여겨지고 있는 것으로 보인다.

<표 III-22>에는 최근 선진적 인사고과 방식으로서 많은 주목을 받고 있는 목표관리제(MBO)와 다면평가가 생산직에게 적용되는 사업체의 비율에 관해서도 정리하고 있다. 목표관리제의 적용 사업체 비율은 31.6%로서 상대적으로 높고 다면평가의 도입 사업체 비율은 16.5%이다. 이들 2가지 인사고과 방식의 도입률도 유노조기업에서 더 낮고, 특히 민주노총 소속노조 사업체에서 더욱 낮다. 목표관리제의 도입률은 민주노총소속노조 사업체에서 21.1%, 한국노총무소속노조 사업체에서 29.2%, 무노조 사업체에서 44.2%이고, 다면평가제의 도입률은 민주노총소속노조 사업체에서 13.2%, 한국노총무소속노조 사업체에서 15.2%, 무노조 사업체에서 21.6%이다.

## 2. 승진

<표 III-23>에는 승진기회의 지표로서 반장까지 승진하는데 소요되는 기간과 반장의 내부승진비율에 관한 기초통계가 정리되어 있다. 먼저 생산기능 인력이 신규채용시점부터 시작하여 반장급까지 승진하는데 소요되는 평균 소요기간은 평균 10.4년으로 나타났으며, 지난 3년간 반장급 직책에 대한 내부승진의 비율은 평균 44.8%로 나타나고 있다. 반장까지 승진하는데 소요되는 기간에서 민주노총소속 노조 사업체가 11.6년으로서 한국노총무소속노조 사업체(10.6년)와 무노조 사업체(9.4년)보다 약간 더 길다. 동시에 유노조 사업체가 무노조사업체보다 반장에 대한 내부승진비율이 더 높다. 이 점은 노동조합의 존재가 내부노동시장을 촉진한다는 외국의 선행연구 결과들이 우리나라에도 적용되고 있음을 보여주고 있다.

&lt;표 III-23&gt; 반장급으로의 승진 소요기간 및 내부승진비율

(단위: 년, %)

	전체		사업장 규모					
			민노총		한노총·무소속		무노조	
반장 승진 평균 소요기간	177	10.412 (4.065)	32	11.563 (4.377)	96	10.563 (4.075)	49	9.367 (3.650)
반장_내부승진비율	162	44.757 (44.272)	32	47.094 (46.036)	89	47.43 5(45.340)	41	37.122 (40.544)

다음으로 <표 III-24>에 현장 내 직·반장급의 차상위 직급(예: 생산과장) 중 생산직 출신의 비율을 정리하고 있다. 전통적 작업조직에서 생산부서의 생산과장은 대졸 엔지니어 출신들로 충원되는 경향이 있기 때문에 생산과장 중 생산직 출신의 비율은 그 사업체가 생산직근로자들에게 주는 승진기회의 크기를 가리킨다. 그 결과를 보면, ‘전혀 없다’라는 응답이 26.1%이기 때문에 나머지 73.9%의 사업체에서는 생산직에게 최소한 생산과장으로의 승진을 허용하고 있음을 알 수 있다. 특히 생산직 출신으로 관리직으로 진출한 근로자의 비율이 20% 이상이라고 응답한 업체가 전체 응답업체의 32.1%로 나타나 상당수의 기업에서 생산직근로자가 관리직으로 진출하는 기회를 넓게 주고 있음을 수 있다. 특히하게도 생산과장 중 생산직 출신의 비율이 무노조 사업체에서 가장 높고, 이어서 민주노총소속 노조 사업체, 한국노총·무소속노조 사업체 순으로 높다. 생산직에 대한 승진기회 확대는 내부노동시장의 주요 구성요소이고, 내부노동시장은 노동조합이 존재하는 곳에서 더 발전할 가능성이 높다고 한다면, 생산과장 중 생산직 출신의 비율이 무노조 사업체보다 유노조 사업체에서 더 높을 것으로 보이는데, 그 결과는 반대로 나타나고 있다. 이는 우리 나라 노동조합이 승진기회 확대를 근로자간의 분열책으로 이해하여 승진기회 확대에 적극적이지 않고, 반대로 무노조 사업체에서는 근로자들에게 승진기회 확대를 통한 개인적 발전 가능성을 제공함으로써 근로자들의 노조 조직 욕구를 억제하는데 사용하는 것과 일정한 관련이 있지 않을까 추측된다.

&lt;표 III-24&gt; 현장 내 직·반장급의 차상위 직급(예 : 생산과장) 중 생산직 출신의 비율

	전체		노사관계의 성격					
			민노총	한노총·무소속	무노조			
0%	48	(26.09)	12	(33.33)	25	(25.00)	11	(22.92)
2% 미만	22	(11.96)	3	(8.33)	15	(15.00)	4	(8.33)
2~4% 미만	10	(5.43)	3	(8.33)	4	(4.00)	3	(6.25)
4~6% 미만	11	(5.98)	2	(5.56)	6	(6.00)	3	(6.25)
6~8% 미만	5	(2.72)	1	(2.78)	3	(3.00)	1	(2.08)
8~10% 미만	16	(8.70)	1	(2.78)	12	(12.00)	3	(6.25)
10~12% 미만	3	(1.63)	1	(2.78)	2	(2.00)	0	(0.00)
12~14% 미만	2	(1.09)	1	(2.78)	1	(1.00)	0	(0.00)
14~16% 미만	2	(1.09)	0	(0.00)	2	(2.00)	0	(0.00)
16~18% 미만	1	(0.54)	0	(0.00)	1	(1.00)	0	(0.00)
18~20% 미만	5	(2.72)	1	(2.78)	3	(3.00)	1	(2.08)
20% 이상	59	(32.07)	11	(30.56)	26	(26.00)	22	(45.83)
계	184	(100.0)	36	(100.0)	100	(100.0)	48	(100.0)

### 3. 임금관리

본 연구는 생산직 임금관리 중 임금체계에 초점을 맞추고, 임금체계를 주로 경직화와 차등화의 관점에서 살펴보고자 한다. 노사관계와의 관련 속에서 생산직 임금체계는 크게 2가지 방향의 변화를 경험할 것으로 전망된다. 하나는 사무관리직과의 차별이 줄어들고, 우리 나라 사무관리직 임금체계의 핵심적 요소인 연공급체계가 도입되는 방향이 하나이고, 다른 하나는 생산직근로자의 능력이나 성과에 연동되는 차등적 임금체계로의 변화이다. 전자는 생산직근로자에 대한 내부노동시장의 발전과 관계가 깊고, 후자는 그 내부노동시장의 효율화와 관계가 깊다.

먼저 생산직사원과 사무관리직사원의 임금체계가 얼마나 단일화되어 있는가를 알아보기 위해 생산직-사무직 단일직급체계의 존재 여부를 살펴보았다.

데, 그 결과가 <표 III-25>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 생산직-사무직 단일직급체계를 도입한 사업체의 비율이 21.7%로 나타나서 여전히 많은 기업에서 생산직-사무직 간의 직급체계가 다르다는 사실을 알 수 있다. 그런데 특이한 사실은 민조노총소속 노조 사업체들에서 단일직급체계의 도입 비율이 가장 낮다는 점이다. 교섭력이 상대적으로 큰 민주노총 계열의 노조가 단일직급체계의 도입 의지가 있었다면, 한국노총 계열의 노조 사업체나 무노조 사업체보다 그 제도의 도입률이 높을 확률이 높다는 점에서 미루어보면, 위 사실은 민주노총 계열의 노조가 그 제도의 도입에 의지가 약한 것으로 해석될 수 있다.

이 점은 단일직급체계의 도입 시기를 보면 더욱 분명해진다. 민주노총 계열 노조나 한국노총무소속 노조 모두 노동조합운동이 활성화된 시점인 1987년 이후에는 단일 직급제의 도입이 적고, 그것을 도입한 기업도 1987년 이전에 도입하고 있다. 반면에 무노조사업체에서는 단일 직급제가 주로 1987년 이후에 도입되는 것을 알 수 있다. 무노조 사업체에서 1987년 이후에 단일직급제가 도입되는 것은 노조 조직화에 대한 우려나 유노조기업과의 임금수준과 경쟁하기 위해 임금을 고근속자 중심으로 차별적으로 인상하는 방식을 구사하기 때문에 나타나는 현상으로 보인다. 노동조합, 특히 민주노총계열 노조들은 사무관리직의 임금체계가 구성원간의 차등적 임금체제로 구성되는 경향이 있기 때문에 거기에 보조를 맞추면 근로자들 내부의 경쟁이 심화될 것에 대한 우려를 할 수 있다. 또한 민주노총 계열의 노조의 사업체에서는 굳이 단일직급체계를 도입하지 않더라도 노동조합의 전투적 힘으로 임금인상을 가능하게 할 수 있다는 판단과도 관련이 있는 것으로 보인다.

&lt;표 III-25&gt; 생산직사원과 사무관리직 사원의 단일직급체제 도입 여부 및 시기

		전체	노사관계의 성격		
			민노총	한노총·무소속	무노조
단일 직급(평균)		0.217 (0.413)	0.189 (0.397)	0.222 (0.418)	0.226 (0.423)
도입 시기 (빈도)	도입하지 않음	155 (84.24)	30 (83.33)	84 (84.85)	41 (83.67)
	1987년 이전	17 (9.24)	4 (11.11)	12 (12.12)	1 (2.04)
	1987~1996년	7 (3.80)	1 (2.78)	3 (3.03)	3 (6.12)
	1996년 이후	5 (2.72)	1 (2.78)	0 (0.00)	4 (8.16)
	계	184 (100.0)	36 (100.0)	99 (100.0)	49 (100.0)

월급제는 시간에 의해 노동량을 측정하기 힘든 복잡노동에 적용하는 경향이 있다. 그에 따라 월급제는 사무관리직이나 전문직 등에 적용되고 생산직에게는 시급제가 적용되는 경향이 있다. 그러나 이러한 시급-위급간의 차이는 생산직-사무직간의 차별의식을 배태할 가능성이 있기 때문에 노사관계의 발전에 따라 생산직에게도 월급제를 적용하는 기업들이 존재한다. 월급제의 도입 정도를 알아보기 <표 III-26>에 생산직근로자 완전월급제의 도입 비율을 정리하고 있는데, 그 제도의 도입에서도 단일직급제 도입의 패턴과 유사한 모습이 나타난다. 대체로 민주노총계열 노조의 사업체에서 완전월급제의 도입률이 낮고, 한구노총무소속 노조와 무노조 사업체에서 그 도입률이 높은 경향을 보이고 있다. 90% 이상의 근로자에 대한 완전월급제 도입 사업체의 비율은 한국노총무소속 노조 사업체들에서 가장 높고, 민주노총 계열 노조의 사업체에서 가장 낮고, 50% 이상의 근로자에 대한 완전월급제 도입 사업체의 비율은 무노조 사업체들에서 가장 높고, 민주노총 계열 노조의 사업체에서 가장 낮다.

&lt;표 III-26&gt; 완전월급제 적용받는 생산직근로자의 비율

	전체	노사성격별 분포		
		민노총	한노총·무소속	무노조
없음	70 (35.35)	15 (39.47)	36 (33.64)	19 (35.85)
10% 미만	26 (13.13)	6 (15.79)	14 (13.08)	6 (11.32)
10-20% 미만	10 (5.05)	3 (7.89)	5 (4.67)	2 (3.77)
20-30% 미만	12 (6.06)	2 (5.26)	6 (5.61)	4 (7.55)
30-40% 미만	1 (0.51)	1 (2.63)	0 (0.00)	0 (0.00)
40-50% 미만	2 (1.01)	0 (0.00)	2 (1.87)	0 (0.00)
50-60% 미만	4 (2.02)	0 (0.00)	2 (1.87)	2 (3.77)
60-70% 미만	1 (0.51)	0 (0.00)	0 (0.00)	1 (1.89)
70-80% 미만	5 (2.53)	0 (0.00)	3 (2.80)	2 (3.77)
80-90% 미만	1 (0.51)	1 (2.63)	0 (0.00)	0 (0.00)
90% 이상	66 (33.33)	10 (26.32)	39 (36.45)	17 (32.08)

그렇다면, 생산직에게 연공급체계는 어느 정도 도입되고 있을까? 이것을 알아보기 위해 <표 III-27>에 호봉급에 대한 기초통계를 정리하고 있다. 우선 생산직 근로자에게 호봉승급제가 도입되고 있다고 응답한 업체는 전체 조사대상업체의 72.6%로서 상당히 높은 비율을 보이고 있다. 또한 호봉승급제를 실시하고 있는 사업체에서 고정적 호봉급이 전체 임금에서 차지하는 비율은 평균적으로 65.3%로 나타나 전반적으로 볼 때 생산직 기능인력의 임금체계도 연공적인 성격을 많이 갖고 있음을 보여주고 있다. 호봉승급의 도입률도 민주노총 계열 노조의 사업체들(63.2%)에서 가장 낮다. 한국노총무소속 노조 사업체의 경우는 그 제도의 도입률이 가장 높지만, <표 III-28>에서 볼 수 있듯이 이도 1987년 이전에 이미 도입된 사업체가 많고 1987년 이후

의 경우에는 무노조 사업체보다 도입률이 떨어진다. 이런 점에서 노동조합들이 전반적으로 연공급체계의 도입에 적극적이지 않은 것으로 추정된다. 그리고 전체 임금 중 호봉급이 차지하는 비율에서도 민주노총 계열, 한국노총무소속 노조, 무노조 순으로 낮아서 유사한 패턴이 발견된다. 이상의 결과에서 볼 수 있듯이, 최근에는 호봉승급제의 도입도 유노조기업에서 더 낮은 것으로 나타나고 있는데, 그 배경은 단일직급제와 유사한 것으로 보인다. 더구나 호봉승급 중 인사고과에 의해 차별적으로 적용되는 비율은 무노조 사업체가 압도적으로 높는데, 이는 근로자간 경쟁체제를 의미하기 때문이다.

<표 III-27> 생산직 호봉승급제

	전체		노사관계의 성격					
			민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
호 봉 승 급 제	201	0.726 (0.447)	38	0.632 (0.489)	110	0.755 (0.432)	53	0.736 (0.445)
전체 임금 중 호봉 급 비 중	132	65.339 (30.558)	22	62.909 (30.786)	75	64.344 (32.510)	35	69.000 (26.313)
인사고과_차등적 호 봉 승 급	131	32.815 (40.197)	22	30.409 (40.094)	72	26.038 (37.004)	37	47.432 (43.375)

<표 III-28> 생산직 호봉승급제 도입 시기

	전체	노사성격별 분포		
		민노총	한노총·무소속	무노조
도입하지 않음	55 (34.16)	14 (46.67)	27 (31.76)	14 (30.43)
1987년 이전 도입	59 (36.65)	10 (33.33)	36 (42.35)	13 (28.26)
1987~1996년 도입	26 (16.15)	4 (13.33)	12 (14.12)	10 (21.74)
1996년 이후 도입	21 (13.04)	2 (6.67)	10 (11.76)	9 (19.57)
계	161 (100.0)	30 (100.0)	85 (100.0)	46 (100.0)

다음으로 생산직근로자에 대한 성과급제 도입 정도를 알아보기 위해 <표 III-29>에 다양한 형태의 성과급제가 생산직에게 얼마나 도입되고 있는지를 정리하였다. 그 결과를 보면, 이익분배제·성과배분제(40.3%), 우리사주제(43.4%) 등 대집단 성과급제의 도입비율은 비교적 높고, 연봉제(15.8%)와 팀인센티브제(21.8%) 등 개인별 성과급제나 소집단 성과급제의 도입 비율은 낮은 편이다. 생산직근로자에 대한 성과급제의 모든 형태에서 그 도입률이 무노조 사업체에서 가장 높고, 대체로 민주노총 계열 노조가 있는 사업체에서 가장 낮다. 이는 노동조합이 성과급제의 도입에 대해서는 상당한 반대하고 있음을 보여주고 있다.

<표 III-29> 생산직근로자에 대한 성과급제 적용

보상제도	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
연봉제	196	0.158 (0.366)	38	0.132 (0.343)	105	0.076 (0.267)	53	0.340 (0.478)
이익분배·성과배분제	196	0.403 (0.492)	38	0.420 (0.500)	105	0.362 (0.483)	53	0.472 (0.504)
우리사주제	196	0.434 (0.497)	38	0.263 (0.446)	105	0.457 (0.501)	53	0.509 (0.505)
팀인센티브제	197	0.218 (0.414)	38	0.079 (0.273)	106	0.208 (0.407)	53	0.340 (0.478)

근로자들에게 임금차등을 낼 수 있는 임금체계로는 성과급제 외에 직능급제가 있다. 우리 나라에서는 직능급제가 직능자격수당의 형태를 취하는 경향이 있다. 이들 직능자격수당의 도입 여부와 직능자격수당이 임금에서 차지하는 비율이 <표 III-30>에 정리되어 있다. 먼저 직능자격수당의 도입 사업체의 비율을 보면, 57.7%로서 성과급제에 비해 더 높은 도입률을 보이고 있다. 직능자격수당은 상대적으로 근로자간의 경쟁을 유발하는 정도가 낮기 때문에 노동조합의 수용력이 더 높은 편이기 때문에 그 제도의 도입률이 상대적으로 높다. <표 III-30>은 동시에 기능이나 자격등급에 따라 차등 지급되

는 임금이 기본급에서 차지하는 비율을 보여주고 있는데, 그로부터 우리는 ‘차등지급이 없다’가 25.6%, 5% 미만이라고 응답한 업체가 그 다음으로 24.9%로 나타나 전체 응답업체의 절반가량이 기능이나 자격등급에 따른 차등비율을 매우 낮게 적용하고 있음을 알 수 있다.

<표 III-30> 기능이나 자격등급에 따라 차등 지급되는 임금이 기본급에서 차지하는 비율

	전체		노사관계의 성격					
			민주노총		한국노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
직능자격수당	196	0.577 (0.495)	38	0.526 (0.506)	105	0.581 (0.496)	53	0.604 (0.494)
적용 비율	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
차등지급 없음	51	(26.56)	8	(21.62)	24	(23.53)	0	19
5% 미만	50	(26.04)	17	(45.95)	29	(28.43)	1	4
5~10% 미만	40	(20.83)	2	(5.41)	23	(22.55)	2	15
10~15% 미만	19	(9.90)	3	(8.11)	12	(11.76)	3	4
15~20% 미만	8	(4.17)	3	(8.11)	3	(2.94)	4	2
20~25% 미만	2	(1.04)	1	(2.70)	1	(0.98)	5	1
25~30% 미만	2	(1.04)	0	(0.00)	1	(0.98)	6	1
30~35% 미만	4	(2.08)	0	(0.00)	2	(1.96)	7	1
40~45% 미만	1	(0.52)	0	(0.00)	1	(0.98)	0	(0.00)
45~50% 미만	2	(1.04)	0	(0.00)	2	(1.96)	0	(0.00)
50% 이상	13	(6.77)	3	(8.11)	4	(3.92)	11	6
계	192	(100.0)	37	(100.0)	102	(100.0)	53	(100.0)

마지막으로 표본업체들의 임금수준을 알아보기 위해 <표 III-31>에 동종업체 대비 임금수준을 정리하였다. 이 통계치는 5점 척도의 정성적 평가에 기초하고 있다. 그 결과에서 특징적인 점은 민주노총 계열 노조가 있는 사업체의 임금 수준이 한국노총무소속 노조의 사업체나 무노조사업체보다 더 높다는 사실이다. 민주노총 계열 노조가 있는 사업체에서 임금체계는 사무직과

다르더라도 튼튼한 조직역량과 전투적 노동조합주의에 기초하여 다른 기업들보다 더 높은 임금수준을 확보하는 것으로 보인다.

<표 III-31> 동종업체 대비 임금 수준

	전체		노사관계의 성격					
			민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
동종업체 대비 임금수준	182	3.176 (0.683)	31	3.355 (0.661)	103	3.078 (0.682)	48	3.27 1(0.676)

#### 4. 고용관리

지난 경제위기 이후 고용관계의 불안정화와 함께 고용관리가 행위관리의 중요한 요소로 등장하고 있다. 고용관계가 불안정해지면 조직에 대한 불신이 증가하고 그에 따라 근로자들의 직무태도와 직무행위가 단기화되기 때문에 인사관리가 전반적으로 변화를 하지 않을 수 없게 된다. 이런 점에서 고용관계가 얼마나 안정적인가를 살펴보는 것이 인사관리체계의 변화를 이해하는데 매우 중요하다.

먼저 <표 III-32>에 지난경제위기 이후 표본기업들의 고용조정 현황을 정리하고 있다. 시기는 1997~2001년, 2002년, 2003년 등 3 시기로 구분하고 있다. 고용조정이 많았던 1997~2001년 이후에도 명예퇴직·조기퇴직 형태로 계속되고 있음을 볼 수 있다. 이러한 고용조정은 민노총 계열 노조가 있는 사업체에서 가장 많고, 이어서 한국노총·무소속 노조 사업체 순으로 많다. 고용조정의 숫자는 기업 규모를 감안하지 않은 절대치이지만, 하단 열에 정리되어 있는 2003년 기업규모를 비교해보면 여전히 민주노총 계열 노조가 있는 사업체에서 고용조정의 비율이 가장 높은 것을 알 수 있다. 노조가 고용조정을 반대한다는 점을 감안하면, 유노조 사업체에서 고용조정의 필요성이 많았던 것으로 추정된다.

&lt;표 III-32&gt; 고용조정 현황

고용관련 변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
명예퇴직/조기퇴직(97~01)	151	116.54 (701.41)	32	334.91 (1455.74)	79	83.35 (276.96)	40	7.40 (27.24)
정리해고/권고사직(97~01)	154	6.19 (31.53)	32	9.03 (42.07)	82	6.85 (33.32)	40	2.58 (12.95)
계열/협력업체 진출(97~01)	155	2.35 (14.45)	32	0.38 (2.12)	83	3.52 (18.77)	40	1.50 (8.54)
명예퇴직/조기퇴직(02)	164	9.32 (79.57)	34	30.09 (171.41)	89	5.67 (22.10)	41	0.00 (0.00)
정리해고/권고사직(02)	164	0.68 (4.39)	34	0.24 (0.99)	89	0.83 (5.03)	41	0.73 (4.69)
계열사·협력업체 진출(02)	165	0.03 (0.26)	34	0.00 (0.00)	90	0.02 (0.15)	41	0.07 (0.47)
명예퇴직/조기퇴직(03)	174	14.18 (110.42)	34	61.56 (245.55)	95	3.47 (16.01)	45	1.00 (3.78)
정리해고/권고사직(03)	173	2.04 (11.91)	34	0.68 (1.77)	94	3.01 (15.67)	45	1.04 (5.39)
계열사·협력업체 진출(03)	173	0.48 (4.62)	34	0.09 (0.51)	94	0.72 (6.20)	45	0.27 (1.32)
근로자 수(03)	196	1139.6 (4458.2)	38	2430.3 (9778.0)	106	894.5 (1049.6)	52	695.8 (1672.1)

<표 III-33>에 정리된, 기업이 근로자들에게 단체협약이나 회사의 정책, 또는 최고경영자의 약속에 의해 고용안정을 보장한 기업의 비율을 보면, 흥미로운 점은 유노조 사업체에서 고용안정에 대한 보장이 더 높다는 사실이다. 이는 노동조합이 고용안정을 단체협약의 내용으로 포함하기 때문이었지만, 동시에 그만큼 고용안정이 유노조기업에서 근로자와 노동조합의 주요 관심사 중 하나가 되고 있음을 말해주고 있다.

&lt;표 III-33&gt; 고용보장 현황

고용관련 변수	전체		민노총		한노총·무소속		무노조	
	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)	N	M(SD)
고용 보장	198	2.44 (0.66)	37	2.59 (0.64)	109	2.45 (0.66)	52	2.31 (0.64)

## 제5절 노사관계와 노무관리

&lt;표 III-34&gt; 노사관계 분위기

	평점
노사는 서로를 이해하려고 노력한다	3.89
노사는 서로 정보를 공유한다	3.71
노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력한다	3.78
노사는 서로 적대적이다	2.00
근로자측(대표조직)은 회사경영진을 이해하려고 노력한다	3.66
근로자측(대표조직)은 경영진과 협력하려고 노력한다	3.70
근로자측(대표조직)은 경영진이 옳을 경우 양보한다	3.69
근로자측(대표조직)은 힘으로 주장을 관철시키려 한다	3.14
근로자측(대표조직)은 경영권을 약화시키려 한다	1.87
경영진은 근로자측(대표조직)을 이해하려고 노력한다	3.77
경영진은 근로자측(대표조직)과 협력하려고 노력한다	3.79
경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 한다	1.95
경영진은 근로자측(대표조직)을 약화시키려 한다	1.89

주: 평균점수는 5점척도로 하여 매우그렇다 5점, 그런 편이다 4점, 그저 그렇다 3점, 그렇지 않은 편이다 2점, 전혀 그렇지 않다 1점임.

먼저 응답업체의 노사관계 특성을 알아보기 위해 노사관계분위기를 구체적으로 질문한 결과가 <표 III-34>에 제시되어 있다. 표에서 보듯이 5점 척도로 평점을 매긴 결과 ‘노사는 서로를 이해하려고 노력한다’가 3.89점으로

가장 높았다. 노사간 상대방에 대한 이해도에 대한 질문에서 상대적으로 근로자측보다는 경영진의 노력이 다소 높게 나타난 것으로 조사되었다. 즉 ‘근로자측이 회사경영진을 이해하려고 노력한다’는 3.66점으로 나타난데 비해, ‘경영진이 근로자측을 이해하려고 노력한다’는 3.77점으로 나타났다. 또한, ‘근로자측이 경영진과 협력하려고 노력한다’는 3.70점으로 나타난데 비해 ‘경영진이 근로자측과 협력하려고 노력한다’는 3.79점으로 나타났다.

<표 III-35> 근로자의견 청취 방법 활용여부

	(단위: %)
	평점
근로자를 대상으로 한 기업경영설명회	65.2
종업원 간담회	78.1
근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 정기적 근로자 설문조사	35.8
경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간	34.8
경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화	75.6
경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인의 운영	39.8
직제라인(부서, 과, 팀/반)별 정기적 회합을 통한 정보 공유	78.6
기타 호프미팅, 목욕미팅 등 비공식적 모임	35.3

<표 III-35>에서 근로자들의 의견을 청취하기 위한 기법의 활용여부를 보면, 상대적으로 많이 활용되는 방법으로 직제라인별 정기적 회합을 통한 정보 공유(78.6%), 종업원 간담회(78.1%), 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화(75.6%), 근로자를 대상으로 한 기업경영설명회(65.2%) 등으로 나타났다. 이에 비해 ‘근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 정기적 근로자 설문조사(35.8%), 경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인의 운영(39.8%), 기타 호프미팅, 목욕미팅 등 비공식적 모임(35.3%) 등의 방법은 상대적으로 활용도가 낮은 것으로 나타났다.

회사가 근로자에게 제공하는 경영정보를 <표 III-36>에서 보면 ‘경영성과의 결과’와 ‘기업의 경영성과 목표치’를 근로자에게 제공하는 기업의 비율은

각각 84.1%로 80.6%로 높게 나타났으며, '새로 도입한 경영혁신'은 67.7%의 사업장이 그리고 '사업계획'을 근로자에게 제공하는 사업장은 63.2%로 나타났다. 이에 비해 '성과목표 설정 이전에 근로자 또는 대표와 논의'한다고 응답한 업체는 49.8%로 조사되었다.

<표 III-36> 경영정보 공유 여부

	(단위: %)
	제공받는 비율
기업의 경영성과 목표치	80.6
경영성과의 결과	84.1
새로 도입할 경영혁신	67.7
사업 계획	63.2
성과 목표 설정 이전에 근로자 또는 대표와 논의	49.8

<표 III-37>는 응답업체의 근로자들이 노조, 노사협의회, 각종 위원회나 비공식적인 통로를 통해 회사의 경영과 관련한 제반 사항에 대해 어느 정도 관여하고 있는가를 보여주고 있다. 먼저 경영계획에 대해서는 '사전에 정보만 제공받음'이라고 응답한 업체가 49.3%로 가장 높았고 '사전 정보도 없음'이 14.9%이며, '노사간 합의에 의한 공동결정'은 7.0%로 나타났다. 신기계 및 설비의 도입에 대해서는 경영계획과 유사한 분포를 보여주고 있는데, 즉, '사전에 정보만 제공받음'이 42.8%로 가장 높았으며, 이와 더불어 '의견 개진할 수 있음'이 23.9%로 나타났다. 경영혁신운동도 위의 두 항목과 유사한 분포를 보여주고 있다. 이에 비해 생산성향상의 경우 '정보제공과 함께 의견개진할 수 있다'는 응답이 30.8%로 가장 높았으며, 작업조직의 개편, 인사노무제도 개선, 종업원 훈련, 고용조정 등과 같이 근로자들에게 직접적인 영향을 미치는 것에 대해서는 상대적으로 근로자의 의견이 의사결정에 반영되어야 한다는지, 노사간 합의에 의한 공동결정이 요구되는 등 근로자의 입장이 보다 반영될 있도록 하고 있다.

<표 III-37> 근로자들이 회사의 운영과 관련한 관여 정도

	1) 사전 정보도 없음	2) 사전 정보에만 공백 있음	2) 와 함께 의견 개진할 수 있음	3) 과 함께 의견이 의사 결정에 고려됨	4) 와 함께 거부를 행사할 수 있음	노사 간 합의에 의한 공동결정	없다	모르겠다
경영계획 (투자, 인력, 생산)	3 (14.9)	99 (49.3)	33 (16.4)	16 (8.0)	-	14 (7.0)	-	9 (4.5)
신기계 및 설비의 도입	(11.9)	86 (42.8)	48 (23.9)	18 (9.0)	2 (1.0)	14 (7.0)	-	9 (4.5)
경영혁신 운동	11 (5.5)	85 (42.3)	48 (23.9)	31 (15.4)	2 (1.0)	15 (7.5)	-	9 (4.5)
생산성 향상	5 (2.5)	51 (25.4)	62 (30.8)	41 (20.4)	4 (2.0)	29 (14.4)	-	9 (4.5)
작업조직 개편	14 (7.0)	55 (27.4)	49 (24.4)	32 (15.9)	4 (2.0)	37 (18.4)	-	10 (5.0)
각종 소집단 활동	6 (3.0)	21 (10.4)	40 (19.9)	37 (18.4)	8 (4.0)	26 (12.9)	56 (27.9)	56 (3.5)
인사노무 제도 개선	14 (7.0)	47 (23.4)	48 (23.9)	31 (15.4)	2 (1.0)	50 (24.9)	-	9 (4.5)
중업원 훈련	7 (3.5)	47 (23.4)	43 (21.4)	43 (14.4)	10 (5.0)	38 (18.9)	-	13 (6.5)
고용조정	16 (8.0)	45 (22.4)	30 (14.9)	28 (13.9)	5 (2.5)	66 (32.8)	-	11 (5.5)

<표 III-38> 노조대표의 경영회의 참여여부

	전체	
전혀 참석하지 않는다	43	(21.4)
거의 참석하지 않는다	43	(21.4)
가끔 참석한다	54	(26.9)
거의 대부분 참석한다	58	(28.9)
모르겠다	3	(1.5)
계	201	(100.0)

<표 III-38>에서 보면, 노조대표(노조가 없는 경우 노사협의회 대표)가 사

장이나 공장장이 주재하는 주요 경영회의에 참석하고 있는지를 질문한 결과 ‘거의 대부분 참석한다’가 28.9%, ‘가끔 참석한다’ 26.9%, ‘거의 참석하지 않는다’ 21.4%, ‘전혀 참석하지 않는다’ 21.4%로 조사되었다.

또한 노조대표(노조가 없는 경우 노사협의회 대표)가 이사회에 참관하는지 여부에 대한 질문에 대해서는 ‘전혀 참관하지 않는다’가 60.2%로 가장 높았고, 그 다음으로 ‘근로자 복지 등 제한된 사안에 대해서만 참관한다’가 25.9%로 나타났으며, ‘모든 사안에 대해서 참관한다’는 9.0%로 조사되었다<표 III-39>.

<표 III-39> 노조대표의 이사회 참관여부

	전체	
전혀 참관하지 않는다	121	(60.2)
근로자 복지 등 제한된 사안에 대해서만 참관한다	52	(25.9)
모든 사안에 대해서 참관한다	18	(9.0)
모르겠다	10	(5.0)
계	201	(100.0)

## 제6절 소결

이상으로 상장제조업을 대상으로 한 실태조사에 기초하여 생산직 인적자원관리의 현황을 작업조직, 숙련관리, 행위관리, 노사관계·노무관리로 구분하여 살펴보았다. 이 실태조사의 표본은 기업규모별 노조 유무별 분포에 있어서는 모집단과 유사하지만, 노사갈등적 사업체가 응답을 기피하는 바람에 노사관계가 협력적인 사업체가 다소 과다하게 표집된 한계를 가지고 있다. 이상의 실태조사 분석에서 발견되는 사실은 다음과 같다.

첫째, 우리 나라 사업체들은 직무 범위의 확대, 작업조직의 기능적 유연성,

작업장 수준의 근로자 의사결정참여 등의 측면에서는 인적자원관리형 작업조직화의 비율이 비교적 높은 상태에 있지만, 작업조직의 자율성 측면에서는 아직 낮은 수준에 있다. 이런 점에서 우리 나라 기업들의 작업조직은 아직 위계구조를 유지하는 상태에서 작업조직의 유연성 증가, 근로자들의 공정개선 참여 증대, 직무범위의 확대 등을 도모하고 있는 것으로 보인다. 이는 전통적으로 일본 기업의 영향을 많이 받고 있는 우리 나라 기업들에게 제도적으로나 심리적으로 일본식 작업조직의 구성요소들에 대한 거부감이 비교적 적기 때문인 것으로 보인다.

둘째, 작업조직의 혁신은 전반적으로 유노조사업체보다 무노조사업체에서 더 많이 이루어지고 있지만, 그 차이가 그리 크지는 않다. 요컨대, 직무 범위의 확대, 작업조직의 기능적 유연성, 작업조직의 자율성 등에서 무노조 사업체가 더 많은 혁신이 일어나고 있다. 그러나 근로자의 의사결정참여에 관해서는 양적으로나 질적으로 유노조사업체에서 더 많이 도입되고 있다.

셋째, 유노조 사업체에서 고용관계가 장기화되면서 보다 엄격한 채용관리 관행이 이루어지고 있다. 동시에 경력직 사원의 채용에서는 유노조기업과 무노조기업 간 차이가 없지만, 유노조기업에서 외부 경력이 인정되는 정도가 약하다.

넷째, 교육훈련은 유노조 사업체와 무노조사업체간에 큰 차이가 발견되지 않는다. 다만, OJT는 무노조사업체에서 더 활발하고 집체교육 등 Off-JT는 유노조사업체에서 더 활발하다. 그리고 혁신적 작업조직과 연관성이 높은 다기능훈련, 미래 직무관련 교육, 사회적 기능 교육훈련, 전산교육훈련 등은 유노조사업체가 더 많이 제공하고 있다.

다섯째, 인사고과의 도입, 적용 비율, 임금 및 승진 산정에 이용, 최신의 고과방식(MBO, 다면평가제) 등에서 무노조 사업체가 더 많이 도입하고 더 많이 활용하고 있다.

여섯째, 내부노동시장의 발전과 관련해서 중요한 행위관리 수단인 승진에서도 무노조 사업체와 유노조 사업체 사이에 모순적 사실이 확인된다. 즉, 유노조 사업체에서 반장급으로의 내부승진 비율이 더 높지만, 생산과장급으

로의 진급은 무노조기업에서 더 높다.

일급제, 무노조 사업체에서 생산직-사무직 단일직급제, 완전 월급제, 호봉급 등의 도입 비율이 더 높다. 이들 임금요소들은 내부노동시장의 발전과 관련해서 중요한 요소임에도 불구하고 무노조 사업체에서 더 많이 발견되고 있는데, 이는 우리 나라 노동조합의 전투적 투쟁노선과 관련이 있는 것으로 보인다. 생산직-사무직 단일직급제, 완전 월급제, 호봉급 등도 근로자간의 임금격차를 낳아서 근로자들을 투쟁에 동원하는데 필요한 대동단결의 원칙에 위배되기 때문이다.

여덟째, 무노조기업에서 생산직에 적용되는 성과주의적 임금체계의 비율이 압도적으로 높다. 그 중 연봉제와 팀인센티브제 등이 특히 심하고, 성과배분제나 이익분배제 등은 비교적 온건한 차이를 보이고 있다. 정도의 차이는 있지만, 이러한 패턴은 직능자격수당 등 직능급에서도 발견된다.

아홉째, 최근 유노조기업에서 고용조정 비율이 더 높는데, 그 중에서도 특히 민주노총 계열 노조가 있는 사업체에서 더 심하다.

## 제 4 장

### 혁신적 인사관리 · 작업조직의 영향요인과 성과: 회귀모형분석

#### 제1절 들어가는 말

1980년대 후반 이래 우리 나라 기업들도 생산직 근로자에 대한 인사관리 관행과 정책에 많은 변화를 도입하고 있다(박상언, 1992; 정이환, 1992; 박우성 · 노용진, 2001). 생산직 인사관리의 이러한 변화는 인사제도의 혁신이 조직의 경영성과를 높일 것이라는 기업의 믿음이 전제된 것이지만, 그것은 동시에 그 동안의 사회 경제적 변화와 노동력의 특성 변화, 그리고 노동조합이라는 강력한 제도의 확립 등에 의해 영향을 받았을 것으로 추측된다. 생산직 인사관리의 이러한 변화가 왜 발생하고 있고, 어떤 방향으로 향해 가고 있는지, 그리고 그러한 변화는 얼마나 안정적인지 등을 살펴보기 위해서는 생산직 인사제도 변화의 영향요인과 그것의 효과성을 살펴볼 필요가 있다. 이러한 연구는 생산직 근로자 고용관계의 특성과 향후 변화를 전망하는 데 유의하고, 동시에 기업의 경쟁력 제고에 적합한 생산직근로자에 대한 인적자원관리의 이념형을 그리는데도 도움이 된다. 이런 문제의식에서 본 장은 생산직의 인사관리 변화에 작용하는 영향요인과 그 효과성을 노동조합과의 연관성 속에서 살펴보고자 한다.

본 장의 구성은 다음과 같다. 먼저 혁신적 인적자원관리의 영향요인과 효

과에 대한 선행연구들을 분석하면서 본 장의 연구모형을 만들고, 이어서 데이터의 기본 체계와 기초 통계들을 설명한 다음 실증분석의 결과를 제시하고자 한다.

## 제2절 선행연구 검토와 연구모형

하나의 사회적 제도의 형성에 대한 영향요인과 그 사회 제도의 효과성은 서로 구별되는 2개의 범주이지만, 인간의 합리적 선택을 전제로 한다면 양자는 밀접한 관계를 가진다. 그 제도의 효과성이 크다면 사회적 행위자들에 의한 그 제도의 도입이 촉진될 것이기 때문이다. 그러나 혁신적 인적자원관리 모형 또는 고성능작업시스템의 경우에는 그 제도의 효과성과 영향요인에 관한 이러한 내적 연관성이 확인되지 않고 있다. 한편으로는 상당히 많은 연구에서 그 혁신적 제도들이 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 사실이 확인되고 있지만(McDuffie, 1995; Ichniowski & Kochan, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1994; Huselid, 1995; Batt, 1995; Arthur, 1992), 그것의 확산은 여전히 제한적이고 기업별로 차이가 있기 때문이다(Osterman, 1994; Ichniowski & Shaw, 1995). 이러한 모순적 상황의 해결을 위한 접근법은 2가지로 대별된다. 기업의 합리적 선택을 조건지우는 주체적 상황적 요인의 탐색, 기업의 합리적 선택 외에 그 혁신적 제도의 도입에 영향을 주는 제도적 요인의 탐색 등 영향요인에 대한 분석을 정교하게 발전시키는 것(Pil & McDuffie, 1996)이 그 하나이고, 다른 하나는 기존 효과분석의 한계와 문제점을 살펴보고 새로운 방법을 추구하는 것(Cappelli & Neuma가, 2001)이다. 본 장에서는 먼저 영향요인 분석을 살펴보고 이어서 효과분석을 살펴보고자 한다.

## 1. 혁신적 인적자원관리의 영향요인

제2장에서 살펴보았듯이 혁신적 인적자원관리의 영향요인은 크게 2가지 방향에서 접근되고 있다. 하나는 기업의 합리적 선택 관점이고 다른 하나는 제도적 관점이다. 합리적 선택과 제도적 동형화 관점의 근본적인 차이는 인간 행위에 대한 관점이 상이하다는 점이며 따라서 양자간에는 사회현상의 설명 방식에 차이가 존재한다. 합리적 선택 관점은 행위주체의 합리성을 전제하는 반면 제도적 동형화 관점은 이를 전제하지 않는다. 그리고 합리적 선택 관점은 물질적인 과업환경의 영향을 분석하는 반면 제도적 동형화 관점은 비물질적인 규칙시스템의 영향을 분석하고, 합리적 선택 관점은 수렴론으로 귀결되는 반면, 제도적 동형화 관점은 확산론으로 귀결된다(Child, 1981; Lane, 1989; Smith & Meiksins, 1995). 합리적 선택의 관점에서 기업의 경영철학, 경영전략, 조직구조 등의 주체적 요인과 테크놀로지, 제품시장 및 노동시장 등의 환경적 요인을 주목하고, 제도적 관점에서 정부 및 법률의 규제, 전문가협회와 사회적 네트워크 등 제도적 요인을 주목하고 있다.

제2장의 이론적 논의에서 언급했듯이, 인사관리의 변화를 노사관계와의 연관성 속에서 설명하는 이론들은 전통적으로 제도적 관점에서 있었다. 즉, 노사관계의 결과로서 인사관리의 변화를 설명하기 위해서는 경제적 환경적 압력이 미치는 영향을 이해하는 것만으로는 충분하지 않고 패턴, 법률, 관습, 구조 등 제도적 특징이 가하는 독립적 압력을 이해해야 한다고 강조해왔다. 이는 Commons 이래로 제도적 구조의 중요성을 강조하는 제도론의 입장에서 있었던 노사관계연구자들의 시각에서 기인하는 것이지만, 제도적 관점이 인사관리의 변화에서 노사관계라는 제도의 영향력을 파악하는데 더 적합하기 때문이기도 하다.

혁신적 인사제도의 도입에 관한 문헌에서 가장 논란이 많은 부분 중 하나가 노조와 인사제도 혁신 사이의 관계이다(Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989; Lawler & Mohrman, 1987). 이 논란의 초점은 노조와 혁신적 인사제도의 도입이 양립 가능한가에 있다. 혁신적 인사제도의 도입에 대해 노사라

는 두 주체의 태도와 전략이 개재되기 때문에 노동조합의 존재와 혁신적 인사제도의 도입 사이의 관계는 단선적이지 않기 때문이다. 이러한 논점을 조금 더 큰 틀에서 보면 혁신적 인적자원관리와 집단적 노사관계모형이 상호 접합 가능한가에 있다. 혁신적 인적자원관리모형이 집단적 노사관계모형에 대한 대안적 형태로 제시되었고, 실제로 미국의 최근 노사관계역사는 그것이 집단적 노사관계를 대체하는 경향을 보이고 있기 때문에 양자간의 접합가능성에 대한 논란의 여지가 커지고 있다.

혁신적 인적자원관리의 도입에는 우선 노동조합의 태도와 전략이 가장 중요하다. 근로자들과 노동조합에게 있어서 혁신적 인적자원관리는 양면의 칼을 가지고 있다. 한편으로는 그것이 근로자들의 근로조건을 개선시키고, 다른 한편으로는 근로자들의 노조 참여 욕구를 줄일 수 있다. 이런 점에서 노동조합은 자신의 고유한 역할과 위상을 보호하기 위해 혁신적 인적자원관리의 도입에 부정적 시각을 갖고 그것의 도입에 반대할 가능성이 있다. 그러나 다른 한편 혁신적 인적자원관리의 도입이 근로자 개인들과 조직의 성과에 긍정적 측면이 있기 때문에 노조가 근로자들의 이해를 최소한 부분적으로라도 반영해야 하는 처지에서 혁신적 인적자원관리의 도입에 무조건적으로 반대만 할 수 없는 상황들이 발생한다. 특히 해당 기업이 재무적 위기에 빠져 있는 상황에서는 혁신적 인적자원관리 도입의 내외적 수용 압력을 강하게 받을 수 있다.

동시에 혁신적 인적자원관리제도도 다양한 구성요소를 가지기 때문에 각 구성요소마다 노동조합의 영향력이 다르게 작용할 가능성이 있다. 단체교섭 범위 안에 있는 인사제도의 혁신에 대해서는 노동조합이 직접적 영향력을 행사할 수 있는 반면(Freeman & Medoff, 1984), 의무적 교섭사안의 범위 밖에 있는 인적자원관리제도의 경우에는 노조가 간접적 압력만을 행사하기 때문이다. 혁신적 행위관리가 혁신적 숙련관리와 혁신적 작업조직보다 더 많이 단체교섭의 대상이 되기 때문에 그 도입에 있어서 노동조합의 영향력을 더 많이 받게 될 것이다. 이런 점에서 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 도입에 노동조합의 영향력이 어떻게 차별적으로 작용하는지

를 살펴볼 필요가 있다.

사용자측의 입장에서 보면, 노동조합이 존재하는 경우 혁신적 인적자원관리제도의 도입 필요성을 더 강하게 느낄 가능성이 있다. 우선 노사관계 안정화를 위해서 혁신적 인적자원관리제도가 필요하다. 동시에 노동조합의 존재로 인한 임금상승과 기타 부대비용의 증가로 인해 조직의 효율성 제고 압력을 더 강하게 받으며, 노동조합의 존재로 인한 이직률의 감소와 내부노동시장의 발달, 그리고 기업특화숙련의 향상으로 인해 혁신적 인적자원관리제도의 도입에 적합한 환경이 조성되기 때문이다. 실제로 유노조기업에서 노조가 혁신적 인사제도의 도입을 수용하게 되면 그 혁신적 인사제도가 실질적으로 운영되고 그럼으로써 그 효과성이 높을 가능성이 높다. 이와 같이 사측의 이해에서는 유노조 기업이 혁신적 인적자원관리제도의 도입에 더 적극적인 가능성이 있다.

이상의 논의에서 우리는 노조의 존재가 인사제도의 혁신에 반드시 부정적 영향을 미친다고 말하기 어렵기 때문에 노사관계의 성격을 보다 구체적으로 분해하여 그것들이 혁신적 인사관리의 도입에 어떤 영향을 주는지 살펴볼 필요성이 있음을 알 수 있다. 본 연구는 노사관계의 성격으로 노사협력의 수준과 노사간 상대적 교섭력 등을 주목하고 있다. 노사간 신뢰와 협력의 수준이 높으면 혁신적 인적자원관리의 도입이 촉진될 가능성이 있다. 혁신적 인적자원관리의 도입이 노사 어느 쪽에만 우호적으로 작용하지 않으리라는 믿음이 존재한다면 유노조기업에서 오히려 그것의 도입이 더 높아질 가능성이 있다. 그것은 근로자들의 삶의 질과 조직 성과에게 긍정적으로 작용할 가능성이 높고, 앞서 살펴본 것처럼 유노조기업의 사측이 그것을 도입할 더 높은 동인을 가지고 있기 때문이다. 동시에 노사간의 상대적 교섭력도 혁신적 인적자원관리제도의 도입에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 노동조합의 교섭력이 지나치게 높아서 사측의 혁신적 인적자원관리제도 도입을 저지하는 경우나 또는 근로자들의 힘이 너무 약한 무노조기업에서 사측의 혁신적 인적자원관리제도 도입 동인이 약한 경우보다 노동조합이 중위의 교섭력을 가진 경우에 혁신적 인적자원관리제도의 도입이 촉진될 가능성이 있다. 이 중위의

교섭력 수준은 사측이 여전히 노동조합의 존재 또는 노동조합의 조직화를 조직운영에 무시할 수 없는 위협요인으로 인식하고 노조도 사측의 주도적 경영권을 침해할 수 없는 교섭력 수준을 의미한다. 이러한 중위의 교섭력 수준의 전형적 예는 일본의 기업 내 노사간의 역학구도이다. 노동조합이 경영권에 단기적으로는 위협요인으로 작용하지는 않지만 고용조정 등과 같은 경영자들의 노사간의 신뢰를 저버리는 행위가 발생하는 경우 내적으로 투쟁잠재력은 보유하고 있는 상태를 말한다.

본 연구는 노사관계의 성격 변수로 해당 사업체 내에 있는 노동조합이 어떤 상급단체에 있는가를 기준으로 구분하여 무노조, 한국노총무소속 노조, 민주노총계열 노조 등 3가지 범주를 사용하고자 한다. 본 연구의 사용 자료에는 노사관계의 성격 변수로 노사협력의 수준이나 노사관계분위기 변수들이 있으나, 그것들은 정성적 지표이다. 이러한 정성적 지표들보다는 상급단체 범주 변수가 더 안정적이기 때문에 내생성 문제가 약할 것으로 보여서 회귀모형의 독립변수로 사용하기에 더 적합할 것이라는 판단이 개재되어 있다. 더구나 정성적 지표는 측정오차상의 문제를 가지고 있는데, 독립변수의 측정오차는 추정치의 편의를 낳는다는 점도 고려하였다.

본 연구는 동시에 다른 통제변수들을 사용하고 있는데, 사용 자료의 가용 변수들을 감안하여 인사제도의 혁신에 영향을 주는 그 밖의 통제변수들을 다음과 같이 재분류하여 살펴보고자 한다.

첫째로, 조직의 경영전략이다. 제품시장에서의 경쟁에 대응하기 위한 조직의 경쟁전략은 경영진의 경영철학과 제품시장 및 제품의 특성 등의 환경적 조건에 의해 영향을 받는 것으로서 혁신적 인사제도의 도입여부에 영향을 줄 가능성이 크다. 예컨대 단순반복작업에 의해서 표준품을 대량생산하는 경우에는 종업원의 재량권이 생산성에 미치는 효과가 적기 때문에, 감독을 강화하거나 해고의 위협에 근거한 관리나 권위주의적인 관리가 더 효율적일 수 있다(Levine & Tyson, 1990 ; Cappelli et al., 1997). 이러한 조직의 경영전략 중 핵심적인 기준들은 그것이 인적자원을 중시하는 인사전략의 토대가 될 것인가 여부에 있다. 가령, 품질, 속도, 다양성, 혁신에 기반한 경쟁전략을

채택하는 경우 근로자의 높은 숙련과 지식 그리고 조직에 대한 높은 몰입과 헌신을 필요로 하기 때문에 전념형(commitment) 인사관리를 채택하는 방향으로 나아갈 가능성이 높다(Lawler et al, 1998). 경쟁전략에 있어 가장 많이 활용되는 것은 포터(Porter, 1980; 1985)의 구분으로 비용우위전략(Cost leadership)과 차별화전략(Differentiation)이다. 비용우위전략은 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 공급함으로써 경쟁우위를 확보하는 것이며 차별화전략은 가격 이외의 다양한 요인들, 예컨대 품질, 속도, 다양성, 혁신 등을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 차별화전략을 택하는 기업일수록 인적 자원의 역량강화와 혁신성이 중요한 목표를 구성하게 되며 이를 위한 혁신적 인사제도가 도입될 가능성이 높을 것이다. 본 연구는 이러한 경영전략에 대한 대리변수로서 제품의 특성 변수를 사용하고자 한다.

둘째, 조직의 테크놀로지의 성격이다(Osterman, 1987). 가령 자본집약도가 높은 생산기술을 채용한 기업은 노동집약적인 경우와 다른 인적자원을 요구할 가능성이 있다. 자본집약도와 함께 높은 고정비용으로 인해 노동의 한계생산이 증가하여 장비의 운휴 비용이 높아지기 때문에 자본집약적 기업이 노동생산성 증가를 고취하기 위해 인사제도의 혁신을 강조할 가능성이 높다. 본 연구는 테크놀로지의 정도를 측정하는 변수로서 근로자의 자본장비도와 자동화율을 사용하고 있다.

셋째, 생산방식 및 작업의 성격이다(Osterman, 1987). 우선 생산방식의 성격이 다품종생산방식인가 대량생산방식인가에 따라 혁신적 인사제도 및 작업조직의 도입 정도가 차이날 수 있다. 다품종생산방식일수록 소량생산방식일수록 요구되는 숙련의 다양성이 증가하기 때문에 인적자원 및 작업조직의 혁신이 더 요청될 가능성이 있다. 또한 전체 근로자 중 관리직 및 전문직의 비율도 과업의 다양성, 인적자원의 기능과 교육 차이를 나타내기 때문에 작업의 성격을 측정하는 변수가 된다(Delaney, 1996). 그러나 관리직 및 전문직의 비율이 혁신적 인사제도의 도입에 미치는 영향을 이론적으로 단선적이지 않다. 한편으로 그것은 과업의 증가를 의미하는 것으로서 혁신적 인사제도 도입을 촉진하지만, 동시에 그것은 감독자 숫자의 증가를 의미하기 때문

에 인사제도 혁신과 부의 관계를 가질 수 있다. 본 연구는 생산방식 및 작업의 성격 변수로 다품종생산방식 여부와 관리직·전문직의 비율을 사용하고 있다.

넷째, 기업 연령이다. 혁신적 인사제도는 최근의 현상이므로 신규기업에서 도입이 용이할 가능성이 있다. 기존의 조직의 경우에는 조직의 관성과 기존 구성원의 반발에 부딪쳐서 혁신적 인사제도의 이식이 더 어렵다.

다섯째, 기업 규모이다. 대규모기업일수록 과업의 다양성, 테크놀로지의 다양성이 증가하여 더 복잡한 인적자원니즈를 가진다(Osterman, 1994). 이들 요인들은 감시비용의 증가를 초래하는데, 대기업일수록 근로자들에 대한 직접감시가 더욱 어렵기 때문에 직접 감시를 대체하기 위해 혁신적 인적자원 제도를 도입할 가능성이 더 높다(Akerlof & Katz, 1989).

여섯째, 노동시장 환경조건도 인사관리 변화에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 인사관리 변화에 영향을 미치는 노동시장변수로서는 인력의 수급상황, 여성화, 고령화, 고학력화 등 다양한 요인들이 있다(Kossek, 1987). 예컨대 노동력 특히 숙련노동의 부족이 내부노동시장을 형성시킨 결정적인 요인으로 지적되기도 하고(Althausser, 1989), 스웨덴 볼보사의 자율작업팀에 대한 실험도 높은 이직율을 감소시키기 위해서 경영자가 전략적으로 선택한 측면이 크다(Kossek, 1987; Springer, 1999). 경제위기 이후 우리 나라 기업을 둘러싼 노동시장 환경의 변화는 폐쇄형 노동시장으로부터 입직과 퇴출이 자유로워지는 노동시장의 유연화로 특징지을 수 있다(전병유, 2002a; 2002b). 노동시장의 유연화는 기존의 폐쇄형 내부노동시장에 입각한 인사관리에 변화를 낳을 가능성이 매우 높다. 가령, 이직률을 줄이기 위해 연공급에 기초한 경직된 임금체계에서는 전 종업원의 임금을 인상시켜야 하지만, 개인별 성과급은 이직 의도가 높은 해당 근로자에 대해서만 대응할 수 있다. 노동시장의 유연화는 산업에 따라 다를 수 있으며 동일한 산업 내에서도 노동시장의 유연성 정도가 기업별로 달라질 수 있다. 따라서 그 기업을 둘러싼 노동시장의 유연화 정도가 높은 기업일수록 이에 대응하기 위한 혁신적 인사제도들을 도입할 가능성이 크다. 본 연구에서는 기업의 인력과부족 상태를 노동시장의

유연성에 대한 대리변수로 사용하고자 한다.

일곱째, 제도적 동형화에서 말하는 모방적 압력은 재벌그룹에 속한 계열사에서 강하게 나타날 것이다. 유규창·박우성(1999)이 연봉제의 도입결정과 관련하여 지적한 바와 같이 재벌 계열사간에는 재벌 소유주의 공통된 경영방침이 적용되고 상호 인적 및 물적 교류가 매우 긴밀하게 이루어지고 있어 상호 모방적 동질화가 강하게 작용할 가능성이 크기 때문이다. 특히 한국의 재벌 기업들은 유사한 문화권에 속해 있는 다른 아시아 국가들에 비해서도 제도적인 동질성이 매우 높게 나타나고 있어(Orru, Biggart and Hamilton, 1991) 재벌에 속한 기업들에서 혁신적 인사제도들의 도입이 높게 나타날 것이다. 일반적으로 우리 나라에서 재벌에의 소속 여부가 기업경영이나 규제의 중요한 기준으로 활용되고 있기 때문이다.

여덟째, 산업더미 변수이다. 인사제도의 혁신은 산업별로 차이를 보일 수 있다. 이 차이는 부분적으로 산업별로 시장구조와 생산과정이 차이가 있기 때문이고 부분적으로 산업별로 정부의 규제가 차이가 있기 때문에 발생할 수 있다.

## 2. 혁신적 인적자원관리시스템의 효과

혁신적 인사제도 및 작업조직의 경영성과 효과는 매우 풍부하게 연구되었다. 연구방법론의 측면에서 실제 데이터를 이용한 실증분석뿐 아니라 사례연구와 실험연구도 존재하고, 분석수준의 측면에서 단일 생산라인, 사업체 수준, 기업 수준, 및 국민경제 차원의 분석까지 존재한다. 경영성과가 근로자의 태도, 생산성, 품질, 수익성, 주식가격 등 다양한 지표로 측정되었고, 분석 자료로도 횡단면자료뿐 아니라 패널자료가 사용되었다.

또한 실제 데이터를 이용한 실증분석은 크게 산업별 분석과 산업간 분석으로 나뉜다. 철강산업을 분석한 Ichniowski, Shaw, & Prennushi(1994), 완성차산업을 분석한 McDuffie(1995), Dunlop & Weil(1996) 등이 대표적인 산업 내 연구이며 그 밖에도 Delery & Doty(1996), Delery et al(1997), Batt(1999),

Appelbaum et al(2000) 등이 있다. 이들 연구에도 일정한 편차가 있지만 대체로 성과지표로 생산성을 사용하고 있다. 동종산업 내에서는 기업간 성과지표를 비교하기가 용이하기 때문에 상대적으로 신뢰할만한 연구결과를 내놓을 수 있지만, 이들 연구결과를 다른 산업에 일반화할 수 있는가에 대한 의문이 제기될 수 있다. 이러한 문제의식에서 그것을 산업간 연구로 발전시키고 있는데, 그 대표적인 연구들로는 Huselid(1995), Ichniowski(1990), Cappelli & Neumark(2001) 등이 있다.

선행연구들에 의한 분석결과는 대체로 혁신적 인사제도 및 작업조직이 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 물론 이러한 긍정적 연구결과가 단순해 이루어진 것은 아니다. 초기 연구들은 주로 혁신적 인사제도 및 작업조직의 구성요소들의 성과, 즉 근로자 참여, 성과배분제, 정보공유프로그램 등 개별적인 관행들의 효과를 분석하였다. 이들 분석의 결과는 대체로 그 효과가 미미하거나 때로는 부의 효과를 보이고 있었다(Delaney, Ichniowski, & Lewin, 1989; FitzRoy & Kraft, 1987; Katz, Kochan, & Weber, 1985; Kleiner & Bouillon, 1988; Lewine & Tyson, 1990; Wagner, 1994; Morishima, 1991). 그러나 혁신적 인사제도 및 작업조직의 성과에 대한 최근의 연구는 그 요소들의 집합적 성과를 측정하는 시스템적 접근법을 취하고 있는데, 그 연구결과들에서는 대체로 혁신적 인사제도 및 작업조직시스템의 생산성 효과가 긍정적임을 보여주고 있다(McDuffie, 1995; Ichniowski & Kochan, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1994; Huselid, 1995; Batt, 1995; Arthur, 1992).

그러나 여전히 일부의 연구자들은 이들 분석결과의 신뢰성에 대한 의문을 제기하고 그 한계성을 지적하고 있다(대표적으로 Cappelli & Neumark, 2001 참조). 그러한 문제제기의 요지를 몇 가지로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인과성의 문제이다. 혁신적 작업조직 및 인사제도의 도입이 기업의 경영성과를 제고하는 것인지 아니면 기업의 경영성과가 양호한 기업이 혁신적 작업조직 및 인사제도를 더 많이 도입하는 경향이 있는지 또는 양 방향의 인과성이 모두 작용하는지에 대한 의구심이 제기되고 있다. 기존의 선행

연구들 중 많은 부분이 횡단면분석을 사용하고 있기 때문에 이들 역인관성 또는 쌍방향의 인과성 문제가 해결되기 어려운 상태에 있다. 이러한 인과성 문제를 해결하기 위해 일부 연구들이 패널자료를 사용하고 있다. 대표적인 연구로 Huselid & Becker(1996)와 Cappelli & Neumark(2001) 등이 있다.

특히 전자의 연구는 횡단면자료에 기초한 Huselid(1995)의 1991년 자료에 1994년의 설문조사(1993년 정보를 수집)를 통해 추가적인 정보를 얻어 패널 자료를 구축하였다. Huselid & Becker(1996)는 2 개 년도에 걸친 패널자료에 일차차분(first-difference)모형을 적용하여 기업체효과를 통제하고 있다. 이 패널자료 모형은 통상 역방향 또는 쌍방향의 인과성 문제를 해결하기 위한 전형적인 방법 중 하나이기 때문에 Huselid(1995)의 횡단면자료 분석결과와 비교할 수 있는 좋은 근거를 제공해주고 있다. 그 패널자료의 분석결과에 따르면, 횡단면자료의 분석결과에서 밝혀졌던 혁신적 인사제도 및 작업조직과 기업성과간의 관계성이 약해지고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과에 대해 위 연구의 저자들은 기업체효과를 통제하는 과정에서 초기서부터 혁신적 작업조직 및 인적자원관리를 도입한 기업의 효과가 자연스럽게 사라지고 양 설문조사기간 내에 그 제도들을 도입한 후기 도입자들의 효과만이 포착 되는데서 원인을 찾고 있다. 통상 제도도입의 효과가 도입년도에만 발생하는 것이 아니고 그 시간지체현상이 발생한다고 보면, 이러한 지체효과가 분석결과에서 사라지게 된다. 또 한 가지 가능성은 Huselid & Becker(1996)가 사용하는 일차차분 모형이 측정오차에 취약한 모형이기 때문에 측정오차로 인한 편의일 수 있다. 그러나 이러한 잠재적 호전 가능성에 대한 주장에도 불구하고 혁신적 인사제도 및 작업조직과 기업성과간의 관계성이 약해지는 것이 역방향의 인과성을 통제하였기 때문이라는 의구심이 여전히 제기될 수 있다.

이러한 문제의식에서 Cappelli & Neumark(2001)은 훨씬 긴 패널자료를 활용하고 혁신적 인사제도 및 작업조직이 도입되기 이전의 기업 정보를 입수하여 표본 전체의 혁신적 제도들의 변화를 이용할 있는 더 안정적인 패널 자료를 구축하였다. 그에 따라 분석한 결과에 의하면 혁신적 작업조직 및 인

사제도가 생산성은 미약하게 향상시키지만, 기업의 중국적 관심과 더 관련이 높은 단위노동비용당 생산성으로 추정된 성과지표에 대해서는 긍정적 영향을 미치지 않음을 보여주고 있다.

본 연구도 횡단면자료를 이용하기 때문에 이러한 인과성 문제로부터 자유로울 수 없다. 다만, 본 연구는 종속변수인 성과변수들을 절대치가 아니고 각 성과치의 증가율 변수를 사용함으로써 인과성 문제를 완화하고자 한다.

둘째, 혁신적 인사제도 및 작업조직의 구성내용에 관한 문제이다. 기존의 선행연구에서 혁신적 인사제도 및 작업조직의 정의 또는 거기에 포함되는 관행의 리스트를 명시적으로 제공하는 연구는 별로 없다(Ichniowski et al, 1996). 그것이 일부의 연구자들에게는 기업의 성과 및 의사결정에 대한 근로자 참여제도이고, 다른 연구자들에게는 유연한 직무배치와 고용안정성, 의사소통 및 고충처리의 개선 등으로 사용되고 있다. 그것은 근로자와 관리자의 구별을 줄이고 기업에 대한 근로자의 헌신성을 제고하고 효율성을 높이기 위해 설계된 것이기도 하고(Lawler & Mohrman, 1987), 근로자의 태도와 행위에 영향을 주기 위해 고안된 프로그램, 정책, 관행들로서 구성원들에 의해 새로움으로 지각된 것이기도 하다(Kossek, 1989). 이와 같이 연구자에 따라 혁신적 인사제도 및 작업조직의 구성내용이 다르기 때문에 그것의 영향요인이나 효과성에 관한 연구를 비교 평가하기가 어려운 상태에 있다.

혁신적 인사제도 및 작업조직의 선행연구들에 대한 체계적 검토 작업을 한 Ichniowski et al(1996)에 의하면, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 미국의 전통적인 작업방식과 노사관계로부터 이탈하고 있는 새로운 일련의 인사제도 및 작업조직을 혁신적 작업조직으로 규정되고 있다. 그에 따라 선행 연구들에서 대체적으로 공통적인 구성요소는 미국의 전통적 경영관행인 테일러주의와 위계구조에 대한 반명제로서 작업장에서의 유연성 제고이고, 그와 관련된 근로자참여프로그램들이 대체로 공통적으로 혁신적인 제도로 수용되고 있다. 그러나 혁신적 작업조직 및 인사제도 시스템의 구성요소는 위의 공통적 요인 외에 훨씬 더 많은 요인을 포함하고 있기 때문에 그것을 이론적으로 체계화하는 것이 여전히 과제로 남아 있다.

이런 문제를 해결하기 위한 방법 중 하나는 각 관행들을 측정하는 여러 가지 방법을 사용하여 분석하고 그 방법들을 체계적으로 비교 검토하는 것이다. 본 연구의 사용 자료는 혁신적 작업조직 및 인사제도에 대한 여러 가지 측정방법을 사용하기 때문에 이 문제에 대한 접근을 용이하게 해주고 있다.

셋째, 측정오류와 관련된 문제이다. 혁신적 작업조직 및 인사제도가 많은 경우 주관적 판단에 기초하고 있다. 가령, 자율관리팀제는 그 형식적 개념 속에 여러 가지 다른 내용을 담을 수 있음에도 불구하고 자율관리팀제로 규정될 수 있다. 측정오차는 설문조사를 사업체 당 한 명의 응답자에게 질문하는 설문조사 방법에서도 기인할 수 있다. 응답자가 해당 사업체의 모든 측면을 상세하게 알지 못하기 때문이다. 이러한 오류 발생이 임의적이라면 그것은 두 직원의 응답을 기초로 한 도구변수를 사용하면 교정될 수 있지만, 그 측정오차가 의도적이고 체계적이라면 교정의 방법이 없다. 가령 자신들의 혁신적 작업조직 및 인사제도의 성과를 과장하는 경우가 그러한 예에 속한다. 이러한 측정오차의 문제는 패널자료의 경우에 더욱 심각해짐은 앞서 지적한 대로이다. 본 연구는 사용 자료에 나오는 각 관행에 대한 여러 가지 측정치를 이용하여 주관적 측정의 신뢰성 부분을 체크할 수 있으나, 복수 응답자 문제는 해결되고 있지 못하다.

넷째, 조직의 성과측정과 관련된 문제이다. 그 동안의 선행연구들은 노동생산성이 혁신적 인사제도 및 작업조직과의 연관성이 상대적으로 높기 때문에 인당 매출액 지표를 활용하는 노동생산성을 주요 경영성과 지표로 사용해왔다. 반면에 조직의 입장에서 볼 때 중요한 성과는 수익성 지표들이다. 혁신적 인사제도 및 작업조직은 인적자원 비용의 상승을 수반하기 때문에 그것의 생산성 향상 효과가 그것의 비용상승 효과를 상쇄하고 남는 경우에만 기업의 수익성을 제고할 수 있다. 그러나 이들 수익성 지표는 혁신적 인사제도 및 작업조직과의 인과관계사슬에서 멀리 떨어져 있기 때문에 다른 요인들이 잡음으로 개입할 여지가 많아서 혁신적 인사제도 및 작업조직의 성과 분석에서 성과지표로 활용하기에 적합성이 떨어진다. 이런 점에서 실증

분석의 현실적 측면과 조직의 입장 사이에 일정한 거리가 존재한다.

조직성과와 관련된 또 하나의 문제는 혁신적 작업조직 및 인사관리 관행들에 관한 정보는 사업체 단위에서 수집되고 재무자료는 기업체 단위의 자료를 사용하고 있다는 점이다. 이 문제는 복수사업장이고 사업체마다 작업조직 및 인사관리 관행들에 차이가 있는 경우에 더욱 심각한 문제가 된다. 이런 점에서 사업체별 성과지표가 제공되지 않은 한계를 감안하여 사업체의 직접적 성과지표로서 근로자들의 이직률 등 태도변수나 다른 정성적 지표들을 사용하는 경우들이 발생한다. 그러한 정성적 지표는 객관적 재무지표가 아니라는 점에서 또 다른 문제가 있다.

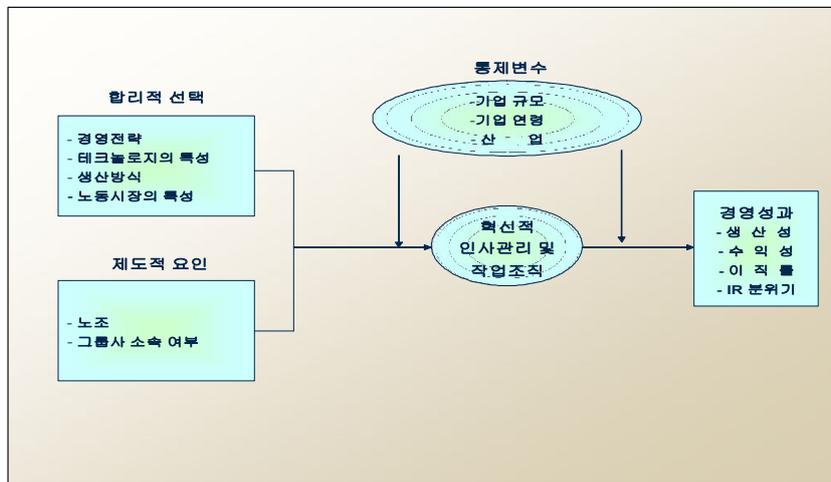
이 문제를 완화하기 위해 본 연구는 여러 가지 성과지표를 사용하고자 한다. 즉, 생산성 지표로서 인당 생산성 지표, 수익성 지표로서 인당 수익성 지표, 근로자들의 태도변수로서 이직률, 노사관계의 성격 지수로서 노사관계 분위기 및 노사협력의 정도 등을 성과지표로 사용하고자 한다. 그러나 본 연구도 사업체 조사이기 때문에 성과지표와 혁신적 작업조직 및 인사제도 사이에 분석수준이 다른 문제는 본 연구에도 그대로 남아 있다. 다만, 우리나라의 경우 사업체 사이에 인사제도 및 작업조직의 편차가 작은 편이고, 본 연구에서 사용한 자료는 해당 기업체에서 가장 대표적인 사업체를 방문하여 조사하고 있기 때문에 외국의 선행연구들에 비해 그 문제가 완화된 것으로 가정할 수 있다.

다섯째, 혁신적 인사제도 및 작업조직의 효과성이 상황적 요인과 무관하게 존재하는가의 문제이다. 혁신적 인사제도 및 작업조직의 영향요인과 관련해서는 암묵적으로 가정하는 상황적합성이 그 효과성 분석에서도 문제가 된다면 그것은 특정한 집단을 대상으로 한 실증분석결과를 일반화하는데 어려움이 따르는 문제에 한정되는 것이 아니다. 그것은 동시에 특정 산업이나 기업에 적합한 혁신적 인적자원관리모형이나 고성과작업조직 등의 구체적 내용이 무엇인가를 선형적으로 확정하여 실증 분석의 기초로 삼기 어렵게 된다. 이런 상태에서는 어떤 작업조직 및 인사관행들을 통제해야 하는지, 혁신적 작업조직 및 인사관리제도에 어떤 관행들을 포함해야 하는지 등을 알 수 없게 된다.

### 3. 연구모형

이상의 문제의식에 본 연구가 사용하는 연구모형은 [그림 3]에 정리된 내용과 같다. 우선 영향요인의 연구모형은 우리 나라 기업들의 혁신적 인사제도 및 작업조직의 도입은 합리적 선택에 의해서 뿐 아니라 제도적 동형화 요인에 의해서 이루어지고 있다는 가설들을 나타내고 있다. 합리적 선택의 관점에서 혁신적 인사제도의 도입에 영향을 미친다고 판단되는 요인들로는 기업의 경영전략, 테크놀로지의 특성으로서 자본집약도, 자동화율, 생산방식으로서 다품종생산 여부, 관리직·전문직의 비율, 노동시장의 성격으로서 인력 부족의 정도 등이다. 한편 제도적 동형화 관점에서 혁신적 인사제도의 도입에 영향을 미친다고 설정된 변수들은 노조, 그룹사 소속 여부 등 2 개 요인으로 정리되었다. 그 밖에 기업 연령, 기업 규모, 산업중분류 등이 통제변수로 활용되었다.

[그림 IV-3] 연구모형



둘째로, 효과성의 연구모형은 혁신적 인사제도 및 작업조직이 주요 독립변

수로 사용되고, 영향요인에 사용된 독립변수들이 통제변수로 포함된다. 혁신적 인사제도 및 작업조직은 일차로 작업조직, 숙련관리, 행위관리 등 3가지 범주로 이것들을 점차 통합하여 가는 방식을 통해 그것들의 체계를 확대하고 있다.

### 제3절 자료 및 기초 통계

#### 1. 자료의 성격

재무적 성과지표는 대부분 기업의 공식적 회계정보에 근거하고, 근로자의 직무태도 및 노사관계 성격, 그리고 인사제도 및 작업조직에 관한 자료는 설문조사자료에 근거하고 있다. 재무적 성과지표는 기업 단위의 정보이고 근로자의 직무태도 및 노사관계 성격, 인사제도 및 작업조직에 관한 사항들은 사업체 단위의 정보이다.

그중 성과지표는 매출액, 매출이익, 영업이익, 경상이익, 순이익, 유형고정자산, 근로자수 등의 제반 재무지표를 사용하고 있는데, 2000~2003년 기간의 정보를 이용하고 있다. 이들 정보는 상장협회의 데이터베이스에 있는 재무정보에 근거하고 있다.

인사제도 및 작업조직에 관한 자료는 2004년 한국직업능력개발원이 설문조사 전문기관에 의뢰하여 주식시장에 상장된 제조업을 대상으로 하여 생산직 근로자에 대한 인사제도 및 작업조직의 현황에 관해 설문조사한 결과에 근거하고 있다. 설문조사에 대한 응답 경향을 보면, 이직률이나 특정 제도가 적용되는 비율 등 상대적으로 상세한 정보를 요구하는 질문에 대해서는 결측치가 더 많고 특정 제도의 존재 여부에 관한 질문은 결측치가 비교적 적은 편이다. 본 연구에 사용되는 이들 변수에 결측치를 갖고 있는 응답업체를 제외하고 난 후 본 연구에서 사용된 표본의 수는 모형에 따라 다소 편차가

있지만 최소 150개, 최대 162개이다.

## 2. 변수의 측정 및 기초통계

### 가. 혁신적 인사제도 및 작업조직

본 연구의 실증분석에서 혁신적 인사제도·작업조직의 도입 정도가 중요한 변수이다. 일반적으로 혁신적 인사제도·작업조직은 특정 시점을 기준으로 그 이전에는 찾아볼 수 없었던 새로운 인사제도를 의미한다(Kosseck, 1987; Wolfe, 1995). 이전에는 존재하지 않았지만 새롭게 도입된 인사제도를 혁신적 인사제도라고 간주하는 경우 새롭다는 의미에서 혁신적이라고 말할 수는 있으나 그 내용이 무엇인지에 대한 언급이 없다. 그러나 앞서 살펴보았듯이, 혁신성은 미국적 상황 속에서 탄생한 개념으로서, 그것은 기존의 테일러주의적 작업조직과 위계구조, 및 통제중심의 인적자원관리에 반대되는 의미를 함축하고 있기 때문에 혁신적 인적자원관리 및 작업조직은 종업원들의 높은 조직몰입을 유도하고 그것에 기초하여 근로자들의 의사결정 참여를 활성화시키는 관행 및 정책을 의미한다(Kochan et al, 1986; Reshef et al, 1993; Delaney, 1996).

혁신적 인사관리가 기업의 성과를 제고하는데 기본적 목적을 두고 있다면, 그것은 크게 직무관리와 근로자들의 역량관리, 그 기능의 효율적 활용을 위한 행위관리의 측면으로 나누어 살펴볼 수 있다(Bailey, 1993; Appelbaum et al, 2000; Gardner et al, 2001; Huselid, 1995). 여기서 직무관리는 근로자들이 자신의 직무를 수행하는 방식과 작업조직의 체계, 권한 구조, 의사결정 참여 등에 관한 활동이고, 근로자들의 역량관리는 조직구성원들이 자신의 직무를 수행하기 위해 필요한 기능을 갖출 수 있도록 하는 활동으로 모집 및 채용관리, 교육훈련이 이에 해당하며 행위관리는 종업원들이 조직의 목적에 부합하는 행동을 하도록 관리하는 것으로 행위통제와 조정을 위한 평가 및 보상체계, 승진관리 등으로 구성된다(Wright and Snell, 1991). 이런 맥락에

서 보면, 혁신적 인사관리가 지향하는 3개의 중요한 축은 직무관리로서 근로자들의 의사결정 참여, 역량관리로서 숙련향상, 그리고 행위관리로서 동기부여로 요약된다고 할 수 있다. 이러한 시각은 혁신적 인사관리가 기업의 성과를 개선하기 위해서는 근로자들이 필요한 지식과 기능을 보유하고 있어야 하며 이들이 자율적 노력을 통해 지식과 기능을 활용할 수 있도록 하는 통로를 제공해주고 그것을 하려고 하는 동기부여가 이루어져야 한다는 MacDuffie(1995)의 주장과 통한다. 본 연구에서는 이러한 이론적 문제의식에 바탕을 두고 혁신적 인적자원관리 및 작업조직의 구성요소를 작업조직, 숙련관리, 행위관리 등 3개의 축으로 요약하여 정리하고자 한다.

#### 1) 작업조직

혁신적 작업조직의 구성요소는 크게 근로자들의 의사결정참여, 작업구조의 유연성, 직무확대, 자율성 등으로 구성되어 있다. 본 연구에서 사용한 설문조사자료에는 TQM, TPM, 현장자율관리팀제 등의 존재 여부, 각 제도에 참석하는 생산직 근로자의 비율, 보전업무, 품질업무, 직무순환, 소집단활동 등의 운영 실태에 관한 정성적 지표, 작업조직의 자율성 정도에 관한 정성적 지표 등을 포함하고 있는데, 그에 관한 기초통계가 <표 IV-1>에 정리되어 있다. 근로자 참여 제도 중 TQM과 TPM의 도입 비율은 각각 61.0%와 47.8%로서 상당히 높지만 자율관리팀제의 도입 비율은 9.2%로서 매우 낮은 상태임을 알 수 있다. 보전업무, 품질업무, 작업조의 자율권 등에 관한 정성적 지표를 보면, 그 제도들의 운영 상태를 간접적으로 알아 볼 수 있다. 그 결과를 보면 품질업무는 평균적으로 생산직이 보전파트를 보조하는 수준이고, 품질업무는 자신의 담당 공정에 대한 품질 점검을 하는 정도의 수준에 약간 못 미치고 있다. 그 제도들에 대한 생산직근로자들의 참여 비율은 품질업무에 30~40% 수준, 소집단활동에 30~40% 수준, 현장자율관리팀에 3.3% 수준이다. 이는 그 제도들이 존재하지 않는 경우에는 근로자 참여 비율을 0으로 처리한 뒤에 얻은 값이다. 이러한 근로자들의 의사결정참여의 성과 중 하나인

개선활동을 보면, 1인당 연평균 제안건수가 2.57건이고 사업체 전체의 연평균 문제해결건수가 98건에 이르고 있다. 작업조직의 유연성과 관련이 높은 직무순환 관련 지수는 평균적으로 볼 때 조 내 직무순환에 한정되고 있으며 직무순환에 대한 생산직근로자의 참여 비율도 20% 전후로 추정된다. 마지막으로 작업조의 자율성 정도는 작업방법, 작업속도, 작업량 결정, 작업시간, 직무순환, 조 내 업무배분 등에서 모두 낮은 것으로 나타나고 있다.

<표 IV-1> 혁신적 작업조직의 특성에 관한 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
TQM 도입	187	0.610(0.489)
TPM 도입	186	0.478(0.501)
생산직 중 품질관리 참여 비율(10% 단위)a	193	4.093(3.055)
자주보전(5점 척도)	200	2.330(0.973)
품질업무의 수준(5점 척도)	199	2.603(1.053)
직무순환의 정도(5점 척도)	200	2.340(1.184)
생산직 중 직무순환 참여 비율(10% 단위)a	199	2.095(2.384)
생산직 중 소집단활동 참여 비율(10% 단위)a	198	4.157(4.053)
연평균 문제해결건수	158	98.373(348.407)
인당 연평균 제안건수	191	2.571(3.073)
제안건수 채택 비율	154	4.351(2.841)
현장자율관리팀 도입	196	0.092(0.290)
생산직 중 현장자율팀 참여 비율(%)	193	3.358(15.073)
작업조의 자율권- 작업방법	196	2.872(1.071)
작업조의 자율권- 작업속도	196	2.893(1.093)
작업조의 자율권- 작업량	196	2.577(1.047)
작업조의 자율권- 작업시간	196	2.939(1.098)
작업조의 자율권- 직무순환	194	2.665(1.099)
작업조의 자율권- 조 내 업무배분	196	3.041(1.085)

주: a) 0: 0%, 1: 10% 미만, 2: 10-20% 미만, 3: 20-30% 미만, 4: 30-40% 미만, 5: 40-50% 미만, 6: 50-60% 미만, 7: 60-70% 미만, 8: 70-80% 미만, 9: 80-90% 미만, 10: 90% 이상을 의미함.

본 연구는 혁신적 작업조직을 구성하는데 위 변수들 중 정보를 가장 많이

담고 있는 각 제도에 참여하는 생산직 근로자의 비율, 즉 생산직 중 품질관리 참여 비율, 생산직 중 직무순환 참여 비율, 생산직 중 소집단활동 참여 비율, 생산직 중 현장자율팀 참여 비율 등의 변수들에 대한 표준화 수치의 평균값을 혁신적 작업조직의 지수로 사용하고자 한다. 평균점수 외에 이들 변수에 대한 요인분석의 결과 얻어지는 요인점수를 종속변수로 사용하는 것을 고려해볼 수 있지만, 그 변수들이 하나의 요인으로 묶이지 않아서 요인점수를 사용하는 것이 타당하지 않은 것으로 보인다.

## 2) 숙련관리

<표 IV-2> 숙련관리 변수들의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
채용 위한 직무검토(5점)	199	3.347(0.874)
평가도구의 수	199	3.799(1.418)
채용의 엄격성(5점)	201	3.642(0.788)
Off-JT 근로자 비율 <sup>a</sup>	189	3.582(4.407)
훈련받은 근로자의 인당 평균 Off-JT 시간 <sup>b</sup>	186	2.441(3.549)
OJT 근로자 비율 <sup>a</sup>	186	5.382(4.539)
훈련받은 근로자의 인당 평균 OJT 시간 <sup>b</sup>	185	4.422(4.404)
신입 사원에 대한 훈련시간 <sup>b</sup>	197	4.832(3.749)
다기능교육훈련 근로자 비율 <sup>a</sup>	189	11.788(21.452)

주: a) 0: 0%, 1: 10% 미만, 2: 10-20% 미만, 3: 20-30% 미만, 4: 30-40% 미만, 5: 40-50% 미만, 6: 50-60% 미만, 7: 60-70% 미만, 8: 70-80% 미만, 9: 80-90% 미만, 10: 90% 이상을 의미함.

b) 0: 0시간, 1: 1-5시간, 2: 6-10시간, 3: 11-15시간, 4: 16-20시간, 5: 21-25시간, 6: 26-30시간, 7: 31-35시간, 8: 36-40시간, 9: 41-45시간, 10: 51시간 이상을 의미함.

본 연구의 사용 자료에 숙련관리와 관련된 항목은 채용관리와 교육훈련으로 구분된다. 채용관리 항목들 중 숙련관리와 관련된 것은 채용의 엄격성 변수들이다. 그러한 변수들로는 채용을 위한 직무 검토, 채용 시 사용하는 평가도구의 수, 채용의 엄격성에 관한 정성적 평가 등의 문항이 있다. 정기채용이나 최말단으로의 입직구 제한 등의 채용방식도 고용의 장기성과 관련하여

여 혁신적 인사제도의 요소로 포함되는 경우가 있으나, 그와 반대되는 제도들도 역시 혁신적 인사제도와 결합되는 경향이 있어서(Appelbaum et al, 2000) 여기서는 제외하였다. 교육훈련관련 변수들은 공식적 현장 외 교육훈련의 수해 생산직근로자의 비율과 인당 평균교육훈련시간, 그리고 계획적 현장훈련의 수해 생산직근로자의 비율과 인당 평균교육훈련시간, 신입 생산직 사원에 대한 교육훈련시간, 다기능교육훈련을 받은 생산직근로자의 비율 등이 교육훈련과 관련된 변수들이다.

이들 변수들에 대한 기초통계는 <표 IV-2>에 정리되어 있다. 채용과 관련된 변수들의 기초 통계를 보면, 채용을 위한 직무검토, 평가도구의 수, 채용의 엄격성 변수 등에서 표본기업들에서 채용이 비교적 엄격하게 이루어지고 있음을 보여주고 있다. 반면에, 교육훈련은 교육훈련을 받은 근로자의 비율이나 훈련받은 근로자들의 평균 교육훈련시간의 측면에서 모두 취약한 상태를 알 수 있다. Off-JT와 계획적 OJT을 받은 근로자의 비율이 각각 3.6%와 5.3%이고, Off-JT와 계획적 OJT의 인당 훈련시간도 각각 2.4시간과 4.2시간이다.

본 연구에서는 채용관리와 교육훈련과 관련된 변수들을 이용하여 일차적으로 채용관리 지수와 교육훈련 지수를 만든 다음 이들 두 지수의 평균값을 혁신적 숙련관리 지수로 사용하였다. 따라서 채용관리 관련 변수와 교육훈련 관련 변수들의 수에 얼마나 큰 차이가 나는가와 상관없이 채용관리 지수와 교육훈련지수는 1:1의 비중으로 숙련관리 지수에 포함되도록 구성하였다.

### 3) 행위관리

본 연구의 사용 자료에 나오는 행위관리와 관련된 변수들로는 보상체계와 승진관리 변수들이다. 전자의 보상체계로는 생산기능인력에 적용하는 연봉제, 이익분배제 또는 성과배분제, 우리사주제, 팀인센티브제, 직능자격수당 등 성과주의 또는 능력주의 보상체도가 있다. 이들 변수들은 생산직에게 일단 적용되면 전체에게 적용되는 경향이 있기 때문에 그 제도의 존재 여부를 사용

하고자 한다. 인사고과에 의해 보상 차이가 나는 근로자의 비율 등 보다 세부적인 일부 변수들이 있지만 그 변수들에 결측치가 많아서 여기서는 사용하지 않기로 한다. 승진관리의 경우에는 승진 시 인사고과 반영 정도와 생산기능직에게 잘 개방되지 않는 생산과장급의 직책으로 승진한 생산기능직의 비율 등 2가지 변수가 있다. 이 변수들은 승진을 통한 동기부여가 얼마나 이루어지고 있는가를 가리키는 변수들이다. 전자는 성과주의적 승진관리가 얼마나 잘 이루어지고 있는가를 가리키고 후자는 생산직근로자에게 얼마나 많은 승진기회를 주고 있는가를 측정하는 변수이다.

이들 변수들을 이용하여 혁신적 행위관리 지수를 만드는 방법은 숙련관리와 동일하다. 즉, 먼저 각 관련 변수들의 표준화 수치의 평균값을 이용하여 보상관리지수와 승진관리지수를 만든 다음, 그 2개 값의 평균값을 혁신적 행위관리 지수로 삼고 있다.

<표 IV-3> 행위관리 변수들의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
연봉제	196	0.158(0.366)
직능자격제도	196	0.577(0.495)
이익분배제/ 성과배분제	196	0.403(0.492)
우리사주제	196	0.434(0.497)
팀인센티브제	197	0.218(0.414)
승진 시 인사고과 반영 비율 <sup>a</sup>	196	2.944(2.568)
생산과장급 중 생산직 출신의 비율 <sup>b</sup>	184	5.060(4.666)

주: a) 0: 0%, 1: 10% 미만, 2: 10-20% 미만, 3: 20-30% 미만, 4: 30-40% 미만, 5: 40-50% 미만, 6: 50 이상을 의미함.

b) 0: 0%, 1: 2% 미만, 2: 2-4% 미만, 3: 4-6% 미만, 4: 6-8% 미만, 5: 8-10% 미만, 6: 10-12% 미만, 7: 12-14% 미만, 8: 14-16% 미만, 9: 16-18%, 10: 18-20%, 11: 20 이상을 의미함.

이들 변수들에 대한 기초 통계는 <표 IV-3>에 정리되어 있다. 생산기능직에 대해서는 직능자격제도가 가장 많이 도입되어 있고, 그 다음으로 집단적 성과급제인 우리사주제와 이익분배제·성과배분제 등의 도입률이 높고, 연봉제와 팀인센티브제 등은 도입률이 상대적으로 낮다. 연봉제와 팀인센티브

제 등의 도입률이 낮은 것은 그것들이 기본적으로 근로자간의 경쟁을 전제로 하는 것이기 때문에 노동조합의 반대에 부딪칠 가능성이 있기 때문인 것으로 보인다. 승진관리와 관련된 항목인 승진 시 인사고과 반영 비율과 생산과장급 중 생산직 출신의 비율은 각각 20%와 8-10% 정도인 것으로 나타나고 있다.

#### 나. 성과지표

본 연구에서 사용하는 성과지표는 2000~2003년 기간의 1인당 매출액 변화율, 동 기간의 1인당 순이익 변화율, 이직률, 노사관계 분위기 및 지난 경제위기 시점 대비 노사협력 정도(정성적 지표)의 변화 등이다. 이들 중 1인당 매출액 변화율과 1인당 순이익 변화율은 기업체 단위의 객관적 지표에 해당하고 이직률 및 노사관계 분위기, 노사협력의 정도 등은 사업체 단위의 집합적 근로자 태도 변수들이다.

이들 성과 변수들 중 노사관계분위기를 제외한 변수들을 만드는데 사용된 지표들에 관한 기초통계가 <표 IV-4>에 정리되어 있다. 2000년 이후는 지난 IMF 사태 이후 경기가 회복되던 시기이다. 그에 따라 2003년의 유형고정자산과 근로자수는 2000년보다 감소하고 있지만 동기간에 매출액은 모두 증가하고 있는데서 인당 노동생산성이 상당히 증가한 것을 알 수 있다. 이러한 변화의 추세는 순이익에서도 유사하게 나타나고 있어서 동기간에 순이익이 거의 3배로 증가하고 있는 모습을 볼 수 있다. <표 IV-4>는 동시에 정규생산직의 월평균 이직률과 노사협력 지표들에 관한 기초통계도 보이고 있다. 월 평균 이직률은 약 3.2%로서 본 표본이 상장기업을 대상으로 하고 있다는 점을 감안하면 상당히 높은 수준을 보이고 있다. 반면, 예상 외로 노사협력 수준은 경제위기 시나 지금이나 공히 3.7대의 점수를 주면서 비교적 우호적으로 평가하고 있다.

&lt;표 IV-4&gt; 성과지표 변수들의 기초통계

변수/ 단위	N	평균(표준편차)
매출액(00)/ 백만 원	179	465311.930(1474430.540)
매출액(03)/ 백만 원	194	531775.080(1892120.690)
순이익(00)/ 백만 원	179	10894.790(92919.170)
순이익(03)/ 백만 원	194	30488.100(141217.760)
유형고정자산(00)/ 백만 원	179	258419.710(725707.520)
유형고정자산(03)/ 백만 원	194	237511.210(693899.990)
총근로자수(00) / 명	179	1278.720(3839.700)
총근로자수(03) / 명	194	1172.810(3844.450)
생산직의 월 평균 이직률/ %	177	3.222(5.828)
노사협력(97~98) / 5점	193	3.736(0.782)
노사협력(04) / 5점	201	3.786(0.727)

<표 IV-5>에는 노사관계분위기 지수를 만드는데 사용된 항목과 요인분석 결과가 정리되어 있다. 이들 항목은 Angle & Perry(1986)에 의해 사용된 노사관계분위기 측정 도구들 중 13문항을 사용하고 있다. 이들 항목 중 일부는 우호적 노사관계 분위기의 반대인 노사갈등 정도를 질문하는 항목들이 있는데, 이들 변수들에 대해 역방향의 코딩을 생각하면, 우호적 노사관계 분위기 항목들에 대한 정성적 평가의 평균값은 대체로 3.5 이상을 넘고 있다. 이러한 결과는 그 동안 우리 나라 기업들이 갈등적 노사관계 분위기를 경영의 최대 위협요인으로 보고 있는 점과 일정한 거리감을 느끼게 한다. 그런 점에서 이 결과는 갈등적 노사관계 분위기에 적응이 된 사용자측이 상대적으로 노사관계가 개선되고 있다는 느낌을 밝힌 것으로 해석될 여지가 남아 있다.

이들 항목에 대한 요인분석 결과는 다소 불안하기는 하지만 하나의 요인으로 묶을 수 있음을 보여주고 있다(<표 IV-5> 참조). 역방향의 질문 항목에 대한 요인부하량이 상대적으로 낮은 것은 부정적 질문 방식에 대한 사람들의 편향된 답변에서 비롯되는 것으로 해석될 수 있기 때문에 본 연구에서는 이들 요인분석의 결과 얻어지는 요인점수를 노사관계분위기 지수로 사용하고자 한다.

&lt;표 IV-5&gt; 노사관계 분위기 변수들의 기초통계와 요인분석 결과

변수	N	평균(표준편차)	요인부하
노사는 서로를 이해하려고 노력	199	3.889(0.601)	0.761
노사는 서로 정보를 공유	198	3.707(0.641)	0.733
노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력	198	3.773(0.671)	0.785
노사는 서로 적대적	198	2.000(0.867)	-0.614
근로자측(대표조직)은 회사경영진을 이해하려 노력	198	3.657(0.678)	0.807
근로자측(대표조직)은 경영진과 협력하려고 노력	198	3.697(0.652)	0.821
근로자측(대표조직)은 경영진이 옳은 경우 양보	198	3.687(0.707)	0.660
근로자측(대표조직)은 힘으로 주장을 관철시키려 함	198	2.141(0.924)	-0.520
근로자측(대표조직)은 경영권을 약화시키려 함	196	1.872(0.764)	-0.666
경영진은 근로자측(대표조직)을 이해하려 노력	195	3.769(0.595)	0.821
경영진은 근로자측(대표조직)과 협력하려고 노력	196	3.791(0.601)	0.676
경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 함	198	1.949(0.811)	-0.546
경영진은 근로자측(대표조직)을 약화시키려 함	197	1.893(0.765)	-0.595
Eigen Value(% explained)		6.364(45.0%)	

#### 다. 그 밖의 독립변수들

본 연구에서는 그 밖의 독립변수들로 경영전략, 유노조기업 여부, 사업체 연령, 기업 규모, 자본장비율, 관리직·전문직 비율, 재벌 소속 여부, 산업 등을 포함하고 있다.

우선 경쟁전략 변수들을 먼저 보면, 경쟁전략 변수를 구성하는데 제품의 품질, 제품의 다양성, 신상품 개발의 속도, 기술력 등 4개 항목을 사용하고 있다. 이들 항목은 정확하게 보면 제품의 특성 변수이지만 그러한 특성이 경영전략의 결과로 해석하여 경영전략에 대한 대리변수로 사용하고자 한다. 이들 변수들은 ‘그렇지 않다’, ‘그렇지 않은 편이다’, ‘보통이다’, ‘그런 편이다’, ‘그렇다’ 등 5점 척도로 측정되었다. 본 연구에서는 이들 변수들에 대한 요인 분석을 하여 얻은 요인점수를 경쟁전략 변수로 사용하였다.

이들 변수들에 관한 기초통계와 요인분석 결과는 <표 IV-6>에 정리되어

있다. 우선 기초통계를 보면 이들 항목에 대한 평균값이 상당히 높음을 알 수 있다. 그 중에서 특히 제품의 품질 변수는 4.0을 상회하고 있다. 이들 변수들에 대한 요인분석 결과 제품의 품질, 제품의 다양성, 신상품 개발의 속도, 기술력 등 4변수 모두에 높은 요인부하량이 걸리고, 두 번째 요인의 Eigen value 값이 1보다 낮기 때문에 하나의 요인을 추출하였고, 그 요인에 대한 요인점수를 품질 및 차별화전략의 지수로 사용하였다.

<표 IV-6> 제품 특성변수의 기초 통계와 요인분석 결과: 경영전략의 대리변수

변수	N	평균(표준편차)	요인부하량
제품의 높은 품질	195	4.026(0.721)	0.782
제품 품목의 다양성	195	3.605(0.932)	0.751
신속한 신제품개발속도	195	3.277(0.871)	0.776
뛰어난 기술력	195	3.851(0.755)	0.822
Eigen Value(% explained)		2.454(61.3%)	

다음으로 유노조기업 여부는 노동조합이 존재하면 1, 아니면 0을 취하는 범주변수를 사용하고 있고, 노동조합의 특성변수로 소속 상급단체, 조직 대상 중 조합원의 비율인 노조조직률, 2000~2004년까지의 파업 횟수 등이 사용되고 있다. 사업체 연령은 사업체 설립 이후 경과한 연도로 측정하였으며, 기업 규모는 2003년 말 기업의 총인원수로 측정하였다. 자본장비율은 근로자 1인당 유형고정자산가치로 측정하였고, 기계 자동화율은 10% 단위로 측정된 설문조사에 근거하고 있다. 관리직·전문직의 비율은 전체 인원 중 관리직과 전문직이 차지하는 비율로 측정하였고 인력부족 여부는 그에 관한 정성적 평가에 근거하고 있다. 재벌 소속 여부는 그룹사 소속 여부로 측정하였고, 다품종생산여부는 다품종대량생산과 다품종소량생산을 묶어 하나의 범주변수로 만든 것이다. 마지막으로 산업은 표준 산업중분류를 사용하였다.

&lt;표 IV-7&gt; 기타 변수들의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
유노조(더미)	201	0.736(0.442)
민주노총 소속(더미)	148	0.257 (0.438)
노조조직률(%)	201	64.220 (56.614)
파업 발생: 01-04년(더미)	201	0.174 (0.380)
사업체 연령(년)	201	36.194(15.805)
자동화율 <sup>a</sup>	190	6.279(2.695)
관리직 · 전문직 비율(%)	192	18.518(11.074)
그룹 소속사(더미)	199	0.281(0.451)
인력부족(5점)	198	3.101(0.604)
다품종생산 여부(더미)	190	0.584(0.494)
음·식료품 제조업	201	0.129(0.336)
담배 제조업	201	0.005(0.071)
섬유제품 제조업; 봉제의복 제외	201	0.015(0.122)
봉제의복 및 모피제품 제조업	201	0.015(0.122)
가죽, 가방 및 신발 제조업	201	0.000(0.000)
목재 및 나무제품 제조업; 가구 제외	201	0.015(0.122)
펄프, 종이 및 종이제품 제조업	201	0.045(0.207)
출판, 인쇄 및 기록매체 복제업	201	0.000(0.000)
코크스, 석유 정제품 및 핵연료 제조업	201	0.020(0.140)
화합물 및 화학제품 제조업	201	0.209(0.408)
고무 및 플라스틱제품 제조업	201	0.035(0.184)
비금속 광물제품 제조업	201	0.035(0.184)
제1차 금속산업	201	0.095(0.293)
조립금속제품 제조업; 기계 및 가구의외	201	0.035(0.184)
기타 기계 및 장비 제조업	201	0.085(0.279)
컴퓨터 및 사무용 기기 제조업	201	0.000(0.000)
기타 전기기계 및 전기 변환장치 제조업	201	0.035(0.184)
전자부품, 영상, 음향 및 통신장비제조업	201	0.090(0.286)
의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업	201	0.000(0.000)
자동차 및 트레일러 제조업	201	0.065(0.247)
기타 운송장비 제조업	201	0.010(0.100)
가구 및 기타 제품 제조업	201	0.025(0.156)

주: a) 1: 10% 미만, 2: 10-20% 미만, 3: 20-30% 미만, 4: 30-40% 미만, 5: 40-50% 미만, 6: 50-60% 미만, 7: 60-70% 미만, 8: 70-80% 미만, 9: 80-90% 미만, 10: 90% 이상을 의미함.

이들 변수들에 대한 기초 통계는 <표 IV-7>에 정리되어 있다. 유노조기업의 비율은 73.6%로서 상장기업의 노동조합 비율과 대체로 유사하다. 노동조합 중 민주노총 소속이 25.7%이고, 노조 조직률은 64.2%이다. 그리고 2001~2004년까지 파업을 경험한 기업의 비율은 17.4%이다. 사업체 연령은 36세로서 설립된 지 오래된 사업체들이 많고 그룹 소속사 사업체가 28%정도를 차지하고 있다. 관리직·전문직의 비율은 18% 정도를 차지하고 있고, 인력부족의 정성적 지표에 대한 점수가 3.1 정도를 나타내고 있어서 인력부족에 대해서는 크게 느끼지 못하고 있음을 알 수 있다. 자동화율은 50%대로서 상당히 높게 나타나고 있으며 생산방식은 58.4% 정도가 다품종생산이라고 답변하고 있다. 마지막으로 산업은 화학물 및 화학제품 제조업과 음식료품 제조업의 비중이 높게 표본 추출되어 있다.

### 3. 변수들의 상관관계

이상에서 그 구성 과정을 설명한 사용 변수들 사이의 상관관계가 <표 IV-8>에 정리되어 있다. (1)~(5) 항목이 성과지표들이고 (6)~(8) 항목이 혁신적 작업조직 및 인사제도 지수들이며 (9)~(18) 항목들이 그 밖의 변수들이다.

우선 성과지표간의 상관관계를 보면, 생산성 변화율과 수익성 변화율, 그리고 수익성 변화율과 노사관계 분위기 지수 간의 상관관계는 유의하게 높지만 나머지 변수간의 상관관계는 통계적으로 유의하지 않다. 특히 이직률 변수가 다른 성과지표와 상관관계가 높지 않은 것으로 나오고 있다. 이 결과는 이직률을 기업의 경영성과지표에 영향을 주는 중간 단계의 근로자 태도 변수로 사용하는 것의 타당성에 한계가 있음을 시사한다.

다음으로 성과지표와 혁신적 작업조직·인사제도의 상관관계를 보면, 대체로 양 변수 집단간의 상관관계가 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 노사관계분위기만이 예외적으로 혁신적 작업조직 및 혁신적 숙련관리와 통계적으로 유의한 관계를 보여주고 있다.

경영성과 지표와 그 밖의 변수들 사이의 상관관계를 보면, 자본장비율이

매출액변화율이나 수익성 변화율, 이직률 등 여러 가지 성과지표와 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있고, 경영전략, 그룹사 소속 여부, 관리직·전문직 비율 등의 변수가 성과지표와 부분적으로 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있다.

<표 IV-8> 사용 변수간의 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(2)	.19*																
(3)	-.06	-.10															
(4)	.04	.16*	.04														
(5)	-.10	-.13	-.02	.05													
(6)	.12	.12	.06	.19*	.09												
(7)	.04	.00	-.03	.21*	.02	.38*											
(8)	.09	-.08	.00	.06	.05	.11	.28*										
(9)	.08	-.01	-.05	-.13	.03	.02	.01	-.20									
(10)	.00	.03	-.04	.29*	.05	.15*	.25*	.13	.03								
(11)	-.12	-.09	-.12	.07	-.02	.07	.01	-.09	.25*	.06							
(12)	.02	.07	-.14	.02	-.07	.27*	.22*	.04	-.08	.12	.06						
(13)	.17*	.23*	-.19*	-.03	-.09	.23*	.16*	-.02	.03	-.16*	.13	.28*					
(14)	.02	-.01	.02	.01	.01	.24*	.33*	.12	.20*	.37*	.20*	.13	.08				
(15)	-.07	-.09	-.11	-.02	.22*	-.01	.09	.12	-.11	.10	-.19*	-.05	-.20*	-.02			
(16)	.16*	-.05	-.02	.00	.06	.10	.18*	.10	-.09	.08	-.14	.04	.20*	.18*	.05		
(17)	.08	.03	.18*	.01	-.12	-.08	-.12	.04	-.11	-.07	-.02	-.08	.03	-.16*	.06	-.06	
(18)	.04	-.07	.03	-.02	.10	.03	.05	.02	.11	.28*	.01	.00	-.18*	.10	.08	.01	.05

주: \* p<0.05.

변수명: (1) 매출액 변화율 (2) 순이익 변화율 (3) 이직률 (4) 노사관계분위기 (5) 노사협력 변화 (6) 혁신적 작업조직 (7) 혁신적 숙련관리 (8) 혁신적 행위관리 (9) 노조 (10) 경영전략 (11)사업체 연령 (12) 자동화율 (13) log(자본장비율) (14) log(기업규모) (15) 관리직 · 전문직 비율 (16) 그룹사 소속 (17) 인력부족 (18) 다품종생산방식.

혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 변수간의

상관관계를 보면, 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리 사이에는 높은 상관관계가 있지만, 혁신적 행위관리와는 상관관계가 높지 않다. 혁신적 행위관리가 주로 성과주의적 보상제도와 승진제도로 구성되어 있다는 점을 생각하면, 성과주의적 인사관리가 우리 나라의 혁신적 작업조직인사관리에서 실질적 요소임을 보여주고 있다.

혁신적 작업조직·인사관리변수들과 그 밖의 다른 변수들 사이의 상관관계를 보면, 경영전략, 자동화율, 자본장비율, 기업규모, 그룹사 소속 등의 변수가 혁신적 작업조직·인사관리변수들과 높은 상관관계를 보이고 있다. 이 관계에서 특징적인 것은 주로 테크놀로지나 생산방식, 경영전략 등 생산과 직접적 연관성이 높은 변수들이 주로 직무수행과 직접적 관련이 높은 혁신적 작업조직 및 혁신적 숙련관리 또는 양자 중 하나와 높은 상관관계를 보이고 있다는 점이다. 상관관계만을 보면, 노조의 존재 여부와 혁신적 작업조직·인사관리변수 사이에 통계적으로 유의한 관계가 있지 않은 것으로 보인다.

그 밖의 변수간의 상관관계 중 서로 다중상관성 문제를 낳을 정도로 높은 상관관계는 보이지 않는다. 다른 변수들과 비교적 높은 상관관계를 보이는 변수들은 경영전략, 사업체 연령, 자본장비율, 관리직·전문직 비율, 그룹사 소속 여부, 다품종생산 방식 등이다. 그 중 경영전략은 자본장비율, 기업규모, 다품종생산방식 등의 변수와 높은 상관관계를 보이고 있고, 사업체 연령 변수는 노조, 기업규모, 관리직·전문직 비율 등과 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있으며, 관리직·전문직 비율은 경영전략과 사업체 연령 외에 그룹사 소속, 인력부족 등과 통계적으로 유의한 상관관계를 보이고 있다.

#### 제4절 회귀모형 분석결과

본 절에서는 이상에서 작성한 변수들을 이용하여 혁신적 작업조직·인사제도의 영향요인과 성과에 관한 분석을 시도하고자 한다. 분석결과는 혁신적

작업조직·인사제도의 영향요인 모형에 관한 분석결과와 혁신적 작업조직·인사제도의 성과모형에 관한 분석결과로 구분하여 살펴보고자 한다.

### 1. 혁신적 인사제도 · 작업조직의 영향요인 모형의 분석 결과

혁신적 인사제도·작업조직의 영향요인 모형에 관한 추정 결과는 <표 IV-9>와 <표 IV-10>에 정리되어 있다. 종속변수는 일차로 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 혁신적 인사제도·작업조직의 구성요소들을 개별적으로 사용하였고, 이어서 혁신적 숙련관리와 혁신적 행위관리를 통합한 혁신적 인사관리를 혁신적 작업조직과 함께 사용하였으며, 마지막으로 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3 구성요소를 모두 통합한 혁신적 인사관리체계를 종속변수로 사용하였다. <표 IV-9>는 노조 더미가 독립변수로 포함되어 있고, <표 IV-10>은 노조의 성격 변수로서 소속 상급단체 더미가 포함되어 있다.

먼저 노조더미 변수의 계수에 대한 추정 결과를 보면, 혁신적 행위관리가 노조의 존재 여부에 의해 통계적으로 유의한 영향을 받고 있음을 볼 수 있다. 이 점은 혁신적 행위관리가 성과주의적 보상체계와 승진관리로 구성되어 있어서 근로자들의 근로조건과 연관성이 높고 그 중 일부는 교섭사안의 성격을 가지고 있기 때문에 노조의 직접적 영향력 아래 있기 때문에 나타나는 현상으로 보인다. 동시에 근로자들의 단결을 저해할 우려가 있는 성과주의에 대한 노조의 반감이 크다는 점도 고려할 필요가 있다.

<표 IV-9> 혁신적 인사제도 · 작업조직의 영향요인: 노조 더미

독립변수	종속변수				
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 인사관리	혁신적 인사체계
상수항	-1.519 (0.833)	-1.911 (0.784)	-1.240 (0.684)	-1.569 (0.577)	-1.544 (0.571)
유노조기업	-0.136 (0.134)	-0.105 (0.126)	-0.192* (0.110)	-0.155* (0.093)	-0.145* (0.092)
경영전략	0.030 (0.058)	0.069 (0.055)	0.067* (0.048)	0.065* (0.040)	0.048 (0.040)
사업체 연령	0.000 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.005* (0.003)	-0.004* (0.003)	-0.002 (0.003)
자동화율	0.050** (0.023)	0.005 (0.022)	0.004 (0.019)	0.004 (0.016)	0.027* (0.016)
log(자본장비율)	0.174** (0.079)	0.138* (0.074)	0.058 (0.065)	0.099* (0.055)	0.136** (0.054)
log(근로자수)	0.139** (0.056)	0.158*** (0.053)	0.148*** (0.046)	0.154*** (0.039)	0.146*** (0.039)
관리전문직 비율	0.007* (0.005)	0.003 (0.005)	0.003 (0.004)	0.003 (0.004)	0.005* (0.004)
그룹사 소속	-0.018 (0.126)	0.041 (0.118)	-0.060 (0.103)	-0.014 (0.087)	-0.016 (0.086)
인력부족	-0.035 (0.083)	-0.074 (0.078)	0.074 (0.068)	-0.002 (0.058)	-0.019 (0.057)
다품종생산	0.095 (0.111)	-0.025 (0.104)	-0.015 (0.091)	-0.015 (0.077)	0.040 (0.076)
R2	0.287	0.285	0.267	0.322	0.319
F	1.93***	1.90***	1.74**	2.27***	2.23***
N	157	157	157	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

반면에 노동조합의 존재는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 그러나 그 추정치의 방향은 상당히 일관되게 음(-)의 방향을 취하고 있음도 주목할 필요가 있다. 노동조합의 존재는 한편으로 경영자들의 일방적 자율권 행사를 제한하려는 노동조합의 움직임에 의해 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 다른 한편으로 노동조합의 존재는 인건비 상승과 이직률 저하 등을 통

한 기업특화숙련이 높은 근로자의 특성을 낳아서 사용자측으로 하여금 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리를 더 많이 사용하게 하는 동인을 낳아 주기 때문에 노동조합의 존재는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 이런 점에서 그 영향의 방향이 단선적이 아니어서 실증 분석을 통한 확인이 필요한데, 본 분석의 결과는 통계적으로 유의하지는 않은 약한 음(-)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

개별 구성요소들을 통합한 혁신적 인사관리와 혁신적 인사체계에 대한 노조의 영향에 관한 추정치는 4-5열에 정리되어 있다. 그 결과는 전자에 대해서는 양측검증으로  $\alpha = 0.10$ , 후자에 대해서는 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있다.

혁신적 작업조직에 영향을 주는 요인들은 자동화율, 자본장비율, 기업 규모 등 기술적 요소 등이 많다. 이러한 패턴은 인적요소 중 혁신적 행위관리보다 혁신적 숙련관리에 더 유사하게 발견된다. 이는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리가 혁신적 인사관리에 비해 기술 환경과 더 밀접한 연관을 가지고 있다는 데 기인하는 것으로 보인다. 이러한 결과는 혁신적 행위관리가 기술적 관계보다 사회적 관계에 의해 더 많은 영향을 받고 있다는 결과와 좋은 대조를 이루고 있다.

그 밖의 독립변수들에 대한 추정치 중 주목할만한 점은 차별화 경영전략이 혁신적 인사제도·작업조직에 미치는 영향이 약하게 나타나고 있다는 점이다. 차별화 경영전략은 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있으며, 혁신적 행위관리에 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 이 결과는 다른 연구들의 분석결과에 비해 그 영향의 정도가 약하다. 그리고 차별적 경영전략은 일차적으로 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리와 연관성이 높는데, 그것이 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리보다 혁신적 행위관리에 더 많은 영향을 미치고 있다는 점도 특이한 점이다.

또 한 가지 흥미로운 점은 기업의 연령이 행위적 관리에 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치고, 혁신적 작업조직과

혁신적 숙련관리에는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다는 사실이다. 이 사실은 일종의 조직관성 또는 근로자들의 저항과 일정한 관련이 있는 것으로 보인다. 특히 성과주의적 보상체계나 승진관리 등이 근로자나 노동조합의 저항을 받기 쉬운 항목이다. 신규사업체의 경우 그러한 저항을 적게 받을 수 있기 때문에 그러한 제도의 도입이 더 용이하다고 말할 수 있다.

관리전문직 비율이 혁신적 작업조직에 단측검정으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있는 점도 주목할 점이다. 이 점은 우리 나라의 혁신적 작업조직은 작업집단의 자율성 증진과 반대의 방향으로 가고 있음을 말해주고 있다. 우리 나라 작업조직의 현장자율관리팀제적 성격 보다는 작업집단의 유연성 제고, 품질관리, 작업공정 개선을 위한 소집단활동 등으로 이루어지고 있다는 점이 이러한 경향성과 관련이 있는 것으로 보인다.

그 밖의 그룹사 소속, 인력 부족, 다품종생산 등의 변수들은 이론적 기대와는 달리 혁신적 인사제도-작업조직에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하다. 그 중에서도 그룹사 소속은 재벌 구조화되어 있는 우리 나라에서 제도적 요인으로 상당히 중요한 변수인데, 혁신적 인사제도-작업조직에 영향을 미치지 않은 것으로 나오고 있다.

&lt;표 IV-10&gt; 혁신적 인사제도 · 작업조직의 영향요인: 노조의 성격

독립변수	종속변수				
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 인사관리	혁신적 인사체계
상수항	-1.493 (0.834)	-1.898 (0.787)	-1.250 (0.687)	-1.568 (0.580)	-1.530 (0.572)
민노총 소속	-0.036 (0.164)	-0.057 (0.155)	-0.231* (0.135)	-0.148† (0.114)	-0.092 (0.113)
한노총 · 무소속	-0.186† (0.142)	-0.129 (0.134)	-0.172† (0.117)	-0.158† (0.099)	-0.172* (0.098)
경영전략	0.034 (0.058)	0.071 (0.055)	0.066† (0.048)	0.065† (0.040)	0.049 (0.040)
사업체 연령	0.000 (0.004)	-0.003 (0.004)	-0.005† (0.003)	-0.004† (0.003)	-0.002 (0.003)
자동화율	0.049** (0.023)	0.005 (0.022)	0.004 (0.019)	0.004 (0.016)	0.027* (0.016)
log(자본장비율)	0.178** (0.079)	0.140* (0.075)	0.056 (0.065)	0.099* (0.055)	0.139** (0.054)
log(근로자수)	0.135** (0.056)	0.156*** (0.053)	0.150*** (0.046)	0.154*** (0.039)	0.145*** (0.039)
관리전문직 비율	0.008† (0.005)	0.003 (0.005)	0.003 (0.004)	0.003 (0.004)	0.006† (0.004)
그룹사 소속	-0.027 (0.126)	0.037 (0.119)	-0.056 (0.104)	-0.015 (0.088)	-0.021 (0.086)
인력부족	-0.035 (0.083)	-0.074 (0.079)	0.074 (0.069)	-0.002 (0.058)	-0.019 (0.057)
다품종생산	0.102 (0.111)	-0.022 (0.105)	-0.018 (0.092)	-0.014 (0.077)	0.044 (0.076)
R2	0.293	0.286	0.269	0.322	0.322
F	1.90***	1.83**	1.68**	2.17***	2.17***
N	157	157	157	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

<표 IV-10>에는 노동조합과 혁신적 인사제도·작업조직 사이의 관계를 더 세부적으로 살펴보기 위해 노동조합의 성격이 혁신적 인사제도·작업조직의

도입에 어떤 영향을 주는지를 살펴보기 위한 분석 결과가 정리되어 있다. 노동조합의 성격 변수로는 상급단체를 사용하고 있다. 상급단체를 노동조합의 성격에 대한 대리변수로 사용하는 것은 노동조합이 어떤 상급단체 소속하느냐에 따라 노동조합의 전략, 정책, 투쟁 성향 등이 일정하게 차이가 난다고 보기 때문이다. 그에 따라 그 변수는 민주노총, 한국노총무소속, 무노조 등 3개의 범주로 구분하여 민주노총 더미변수, 한국노총무소속 더미 변수 등 2개의 범주변수를 사용하고 있다. 파업횟수와 노조조직률 등 다른 노사관계의 특성 변수들을 사용하여 그것들이 혁신적 인사제도·작업조직에 어떤 영향을 미치는지를 살펴본 결과는 <부표 1>과 <부표 2>에 정리되어 있다.

소속 상급단체를 지칭하는 2개의 범주변수의 계수에 대한 추정치를 보면, 앞서의 노조 더미 변수에 대한 추정치와 큰 차이를 보이고 있지 않다. 민주노총 더미변수와 한국노총무소속 더미 변수는 혁신적 행위관리에 각각 양측검증으로  $\alpha = 0.10$ , 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있다. 민주노총의 혁신적 행위관리에 대한 부정적 영향이 통계적으로 더 유의한 것은 민주노총의 정치노선이나 투쟁노선이 더 강경하다는 점에서 이해할 수 있는 결과이다. 그러나 한 가지 특이한 점은 혁신적 작업조직을 종속변수로 하는 모형에서는 한국노총무소속 더미변수의 계수에 대한 추정치가 통계적으로 더 유의하다는 점이다. 이는 이론적 예상과 반대되는 결과이다. 다른 자료를 이용하여 분석한 다른 연구(노용진, 2004)의 결과와 반대된다. 이러한 결과가 나오게 된 것이 얼마나 실제적인 것인지는 추후 더 많은 분석이 필요한 부분이다.

이상의 결과들은 노사관계가 행위관리에 보다 많은 영향을 미치고 있으며, 작업조직과 숙련관리는 상대적으로 영향을 적게 미치고 있음을 보여주고 있다. 이는 행위관리가 근로자들의 근로조건과 연관성이 높고, 근로자간의 인간관계에 영향을 미쳐 중국에는 노동조합 활동에도 영향을 미칠 수 있다는 점, 그리고 행위관리가 더 많이 단체교섭의 대상이 되고 있는 점 등과 관련이 있는 것으로 보인다. 또 한 가지 특징적인 점은 상급단체, 노동조합의 힘이나 노동조합의 전투성 등과 관계없이 노조의 존재 여부 자체가 혁신적 인

사제도 및 작업조직에 영향을 미치고 있다는 점이다. 이는 대체로 노동조합 측이 주도하는 노사관계 분위기 속에서 노동조합, 그 중에서도 전투주의적 노동조합 노선이 노동운동 내에 주도적인 영향력을 행사하는 경향성을 반영 하면서 사측이 여전히 노사관계 안정화를 위해 일정한 비용을 지불하고 있는 점에 기인하는 것으로 보인다. 사측의 노사관계 전략이 주도하는 노사관계 분위기 속에서는 노동조합의 힘이 너무 낮지도, 너무 세지도 않은 중위의 수준에서 혁신적 인사제도·작업조직이 가장 활발하게 도입될 가능성이 있지만, 우리 나라의 경우에는 노동조합의 영향력이 낮은 곳에서 혁신적 인사제도·작업조직의 도입이 더 많이 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

<표 IV-11> 혁신적 작업조직 도입의 영향요인

독립변수	종속변수: 혁신적 작업조직	
	(1)	(2)
상수항	-1.732 (0.779)	-1.720 (0.782)
노조	-0.002 (0.125)	---
민노총 소속	---	0.044 (0.154)
한노총 · 기타	---	-0.026 (0.133)
경영전략	0.032 (0.054)	0.034 (0.055)
사업체 연령	0.003 (0.004)	0.003 (0.004)
자동화율	0.032* (0.022)	0.032* (0.022)
log(자본장비율)	0.118* (0.074)	0.120* (0.074)
log(근로자수)	0.170*** (0.053)	0.168*** (0.053)
관리전문직 비율	0.004 (0.005)	0.004 (0.005)
그룹사 소속	-0.059 (0.117)	-0.063 (0.118)
인력부족	-0.099 (0.078)	-0.099 (0.078)
다품종생산	0.156* (0.104)	0.159* (0.104)
R <sup>2</sup>	0.288	0.287
F	1.85**	1.92***
N	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

본 연구는 부가적으로 각 측정치의 적합성을 비교하기 위해 TQM, TPM, 직무순환, 현장자율관리팀제 등 작업조직의 도입 여부만을 가리키는 더미변수들을 표준화하여 구한 값들의 평균을 혁신적 작업지수로 하여 그에 대한 영향요인을 탐색하는 실증분석을 실시하여 보았다. 그 분석 결과가 <표 IV-11>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 그렇게 만들어진 혁신적 작업지수에 대한 노동조합 더미 변수와 노동조합의 특성으로서 사용된 상급단체 더미변수들의 계수에 대한 추정치의 통계적 유의도가 더 떨어지고 있다. 이 점은 노조의 혁신적 작업제도에 대한 영향이 그것의 도입보다도 그것의 실제적 운영에 더 크다는 점을 말해준다. 이 점에서 혁신적 제도의 실제적 운영을 위해서는 노조의 동의가 필요하다는 점을 알 수 있다. 이 점은 동시에 혁신적 인사제도 및 작업조직의 연구에서 그 제도들의 도입 여부만이 아니고 그 실제적 운영을 측정하는 변수가 필요함도 말해주고 있다.

## 2. 혁신적 인사제도·작업조직의 성과 모형의 분석 결과

이상에서 살펴본 혁신적 인사제도·작업조직은 기업의 경영성과에 어떤 영향을 미칠 것인가? 본 연구는 이를 알아보기 위해 2000~2003년 사이의 1인당 매출액 변화율, 1인당 순이익 변화, 이직률, 노사관계분위기, 지난경제위기 시점과 2004년 사이의 노사협력의 변화 정도를 종속변수로 하는 회귀모형을 추정하여 보았다. 여기서 1인당 매출액 변화율은 로그값을 이용하여 구하였지만, 1인당 순이익 변화는 그 중 음수가 존재하기 때문에 1인당 순이익의 변화이다. 모형은 크게 3가지로 구분된다. 하나는 혁신적 인사제도·작업조직을 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 구성요소를 각각 독립변수로 포함하는 모형이고, 다른 하나는 혁신적 숙련관리와 혁신적 행위관리를 하나로 묶어 혁신적 인사관리를 만들어서 혁신적 작업조직과 함께 독립변수군에 포함시킨 모형이며, 마지막으로 3가지 구성요소를 하나로 묶어 만든 혁신적 인사관리체계를 독립변수로 포함하는 모형이다. 그 모형들에 관한 추정 결과가 <표 IV-12~17>에 정리되어 있다.

먼저 1인당 매출액을 종속변수로 하는 모형에 대한 추정치가 <표 IV-12>에 정리되어 있다.

<표 IV-12> 혁신적 인사제도 · 작업조직의 효과: 인당 매출액 증가율

독립변수	종속변수: 인당매출액 변화율		
	(1)	(2)	(3)
상수항	0.594(0.394)	0.671(0.394)	0.664(0.392)
혁신적 작업조직	0.095*(0.051)	0.082†(0.051)	
혁신적 숙련관리	-0.021(0.058)		
혁신적 행위관리	0.148**(0.064)		
혁신적 인사관리		0.116†(0.075)	
혁신적 인사제도 · 작업조직			0.188*** (0.070)
노조	-0.035(0.079)	-0.057(0.079)	-0.059(0.078)
경영전략	-0.029(0.032)	-0.029(0.032)	-0.027(0.032)
사업체 연령	-0.003†(0.002)	-0.003†(0.002)	-0.003†(0.002)
자동화율	0.003(0.013)	0.003(0.013)	0.002(0.013)
유형고정자산의 변화율	-0.015(0.070)	-0.010(0.071)	-0.011(0.070)
관리전문직 비율	-0.003(0.003)	-0.003(0.003)	-0.003(0.003)
그룹사 소속	0.038(0.070)	0.020(0.070)	0.022(0.069)
R <sup>2</sup>	0.277	0.261	0.260
F	1.83**	1.77**	1.84**
혁신적 제도에 대한 F	3.46***	3.66***	
N	157	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

그 결과를 보면, 혁신적 행위관리가 인당 매출액변화율에 양측검증으로  $\alpha = 0.05$  수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있고, 혁신적 작업조직도 양측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 혁신적 숙련관리의 계수에 대한 추정치는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 이들 제도들을 합성하여 만든 혁신적 인사관리와 혁신적 인사관리체계 변수 등의 계수에 대한 추정치도 대체로 통계

적으로 유의함을 보여주고 있다. 그 중 혁신적 인사관리체계는 양측검증으로  $\alpha = 0.01$  수준에서 통계적으로 유의하며 혁신적 인사관리는 그 효과가 다소 약하여 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의하다. 이들 3가지 구성요소들의 통합적 효과가 긍정적임은 그 요소들의 집합적 효과에 대한 F-test 결과가 (1)-(2) 열에서 모두 통계적으로 유의하다는 점에서 알 수 있다. 이상의 결과는 혁신적 인사제도 및 작업조직의 효과가 노동생산성에 긍정적이라는 다른 선행연구들의 결과와 일관된 모습이다.

혁신적 인사제도 및 작업조직이 생산성과 달리 수익성에 대해서는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못함을 <표 IV-13>에 읽을 수 있다. 1인당 순이익 증가로 측정된 수익성에 대해서는 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 구성요소들 개별적으로 뿐 아니라 그들을 합성하여 만든 혁신적 인사관리나 혁신적 인사관리체계의 효과도 통계적으로 유의하지 않고 있다. 동시에 이들 3가지 구성요소의 결합효과에 대한 F-test의 결과도 통계적으로 유의하지 않다. 이상의 결과를 보면 혁신적 인사제도 및 작업조직의 긍정적 효과가 수익성에까지는 미치지 못함을 보여주고 있다. 다만, 그 효과의 통계적 유의도는 없지만 혁신적 작업조직의 경우 일관되게 양(+)의 추정치를 보이고 있지만, 혁신적 행위관리의 계수는 음수인 점은 주목할 필요가 있다. 이상의 결과가 다른 이질적 요소의 개입에 의한 것인지 아니면 혁신적 인사제도 및 작업조직의 도입이 비용증가를 수반하기 때문인지 등은 여기에서 분석되지 않았다. 이러한 결과는 자동화율이나 인적구성, 그리고 사업체 연령 등의 계수에 대한 추정치가 통계적으로 유의함을 보여주고 있는 점과 좋은 대조를 이루고 있다. 수익성이 기업에게 중국적으로 중요한 사항이라고 한다면, 기업들이 혁신적 인사제도 및 작업조직의 도입에 소극적인 이유가 이상의 결과와 어떤 연관이 있을 것으로 추정된다.

&lt;표 IV-13&gt; 혁신적 인사제도 · 작업조직의 효과: 인당 순이익 증가

독립변수	종속변수: 인당 순이익 변화		
	(1)	(2)	(3)
상수항	70.288(60.608)	67.162(60.060)	69.593(59.911)
혁신적 작업조직	8.122(7.869)	8.625(7.757)	
혁신적 숙련관리	1.052(8.920)		
혁신적 행위관리	-6.027(9.876)		
혁신적 인사관리		-4.269(11.441)	
혁신적 인사제도 · 작업조직			8.034(10.664)
노조	5.625(12.152)	6.543(11.965)	7.198(11.923)
경영전략	3.015(4.959)	2.994(4.945)	2.559(4.910)
사업체 연령	-0.581* (0.370)	-0.576* (0.368)	-0.555* (0.367)
자동화율	3.042* (2.028)	3.040* (2.022)	3.278* (1.999)
유형고정자산의 변화율	-11.623(10.819)	-11.807(10.764)	-11.460(10.743)
관리전문직 비율	-0.767* (0.476)	-0.770* (0.474)	-0.779(0.474)
그룹사 소속	-12.663(10.761)	-11.928(10.617)	-12.495(10.581)
R2	0.173	0.171	0.167
F	1.00	1.03	1.05
혁신적 제도에 대한 F	0.49	0.62	
N	157	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통계.

그렇다면, 혁신적 인사제도·작업조직이 근로자들의 태도와 노사관계의 성격 등 기업 내의 사회적 관계에는 어떤 영향을 줄 것인가? 이러한 성과지표들은 객관적 성과지표가 주어지지 않는 사업체 단위의 성과 분석을 위한 유용한 수단을 제공해주고, 동시에 혁신적 인사제도·작업조직이 어떤 경로를 통해 기업의 경영성과에 영향을 주는지를 파악하기 위해서도 필요한 분석이다.

<표 IV-14> 혁신적 인사제도 · 작업조직의 효과: 이직률

독립변수	종속변수: 이직률		
	(1)	(2)	(3)
상수항	12.600(8.043)	13.215(7.992)	14.043(7.909)
혁신적 작업조직	1.514*(0.873)	1.418†(0.863)	
혁신적 숙련관리	-0.569(1.011)		
혁신적 행위관리	0.734(1.150)		
혁신적 인사관리		0.024(1.342)	
혁신적 인사제도 · 작업조직			1.904†(1.246)
노조	-0.686(1.370)	-0.898(1.341)	-0.744(1.324)
경영전략	-0.887†(0.588)	-0.887†(0.587)	-0.914†(0.585)
사업체 연령	-0.071*(0.038)	-0.072*(0.038)	-0.066*(0.037)
자동화율	-0.358†(0.229)	-0.354†(0.229)	-0.331†(0.227)
log(자본장비율)	-1.864**(0.770)	-1.908**(0.767)	-1.930**(0.766)
log(기업규모)	0.680(0.607)	0.706(0.605)	0.601(0.589)
관리전문직 비율	-0.094*(0.051)	-0.094*(0.051)	-0.096*(0.050)
그룹사 소속	-0.465(1.260)	-0.546(1.253)	-0.560(1.251)
R2	0.271	0.268	0.264
F	1.68**	1.73**	1.78**
혁신적 제도에 대한 F	1.17	1.47	
N	150	150	150

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

먼저 <표 IV-14>에는 이직률을 종속변수로 하는 모형에 대한 추정치가 정리되어 있다. 이직률은 사업체 단위의 월 평균 이직률이다. 그 결과를 보면, 혁신적 인사제도·작업조직의 계수들에 대한 추정치가 이론적 기대와는 다른 결과를 보여주고 있다. 혁신적 작업조직은 이직률에 모형에 따라 양측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준 또는 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있으며, 혁신적 숙련관리와 혁신적 행위관리도 이직률에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 혁신적 인사관리체계 변수의 계수에 대한 추정치도 예상과는 반대로 양수이며, 통계적으로도 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 유의적이다. 선행연구들의 경우 경영성과 지표에

대한 효과는 약하더라도 이직율과 같은 사업장 단위의 지표에는 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 경향이 있기 때문에 이상의 결과는 선행연구들의 분석 결과와 일관되지 않은 모습이다. 이와 같이 예상하지 않은 결과가 나오게 된 데 내생성 문제가 발생하였다는가, 이직률 자료가 신뢰할만하지 않거나 하는 등등의 통계적 허구에서 발생한 문제인지 우리 나라의 경우 혁신적 인사제도·작업조직이 근로자들에게 스트레스 등을 높이면서 오히려 이직률을 높이고 있는 것인지 그 원인에 관해서 여기서 더 분석할 방법이 없기 때문에 추후 더 검토가 필요한 부분이다.

혁신적 인사제도·작업조직 외의 다른 독립변수들의 계수에 대한 추정치는 많은 부분이 통계적으로 유의적이다. 자본장비율, 관리직·전문직 비율, 자동화율, 사업체 연령, 경영전략 등의 변수들이 예상과 같은 방향의 추정치를 가지고 있고 최소한 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준 이상에서 통계적으로 유의적이다.

우리 나라 기업들의 경영성과에 영향을 주는 요인 중에서 노사관계의 성격도 빼놓을 수 없는 요소이다. 이런 점에서 혁신적 인사제도·작업조직이 노사관계의 성격에 어떤 영향을 미쳤는지를 알아보는 것이 그것의 경영성과 효과에 매개요인으로서 분석될 필요가 있다. 이와 같이 혁신적 인사제도·작업조직이 노사관계의 성격에 어떤 영향을 미쳤는지에 관한 분석결과가 <표 IV-15>~<표 IV-16>에 정리되어 있다. 우선 <표 IV-15>에는 조사 시점인 2004년의 노사관계분위기 변수들에 대해 요인분석을 실시하여 얻은 요인점수를 종속변수로 하는 모형의 추정치가 정리되어 있고 <표 IV-16>에는 노사협력의 변화 정도를 종속변수로 하는 모형의 추정치가 정리되어 있다. 양 모형에서 독립변수들은 앞의 이직률 모형과 동일하다.

그 분석 결과를 보면, 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리가 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 앞서의 혁신적 인사제도·작업조직의 영향요인 분석에서 노사간의 쟁점이 될 가능성이 있는 것으로 보였던 혁신적 행위관리는 노사관계 분위기를 개선하지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이들 3가지 구성요소들의 통합적 효과는 그 요소들의 통합 지수를 사용하는 경우나 그 세 변수의 종합효과에 관한 F검증을 사용하는 경우 모두 통계적으로

유의한 정(+)의 방향임을 알 수 있다. 이 점에서 우리 나라의 혁신적 인사제도·작업조직이 기업의 경영성과에 영향을 미치는 경로로서 노사관계 개선효과를 주목할 필요가 있음을 말해주고 있다. 우리 나라에서 노동조합의 생산성이나 수익성에 대한 영향이 부(-)인 분석결과가 많다는 점을 감안하면 이 점은 이해할만한 사실이다.

노사관계분위기에 영향을 주는 다른 독립변수로는 노동조합의 존재, 경영전략, 기업 규모 변수 등이다. 그 중 노조의 존재가 노사관계 분위기에 부정적 영향을 주는 것은 우리 나라의 전반적 갈등적 노사관계 상황 속에서 자연스러운 결과이며, 차별적 경영전략이 노사관계 분위기를 개선하고 있다는 점도 주목할 만한 점이다.

<표 IV-15> 혁신적 인사제도·작업조직의 효과: 노사관계분위기

독립변수	종속변수: 노사관계 분위기		
	(1)	(2)	(3)
상수항	2.430(1.230)	2.252(1.234)	2.180(1.222)
혁신적 작업조직	0.280**(0.132)	0.316**(0.131)	
혁신적 숙련관리	0.412*** (0.150)		
혁신적 행위관리	0.005(0.165)		
혁신적 인사관리		0.452**(0.204)	
혁신적 인사제도·작업조직			0.722*** (0.190)
노조	-0.433** (0.198)	-0.383*(0.197)	-0.392** (0.196)
경영전략	0.322*** (0.085)	0.323*** (0.086)	0.325*** (0.086)
사업체 연령	0.006(0.006)	0.006(0.006)	0.006(0.006)
자동화율	-0.038(0.035)	-0.039(0.035)	-0.041(0.034)
log(자본장비율)	-0.087(0.117)	-0.074(0.117)	-0.073(0.117)
log(기업규모)	-0.116* (0.089)	-0.123* (0.090)	-0.114* (0.088)
관리전문직 비율	-0.009(0.007)	-0.009(0.008)	-0.009(0.008)
그룹사 소속	0.006(0.190)	0.040(0.191)	0.039(0.190)
R2	0.291	0.276	0.275
F	1.95***	1.89***	1.97***
혁신적 제도에 대한 F	5.86***	7.28***	
N	162	162	162

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

그러나 위의 노사관계 분위기 지수는 혁신적 인사제도·작업조직과 동일한 시기의 정보이기 때문에 그 모형에서 내생성 문제가 발생했을 수도 있다. 이 점을 통제하기 위해 노사협력의 변화를 종속변수로 하는 모형을 추정하였는데, 그 결과가 <표 IV-16>에 정리되어 있다. 그 분석결과를 보면, 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 구성요소와 그들을 합성하여 만든 혁신적 인사관리와 혁신적 인사관리체계 등의 계수에 대한 추정치가 통계적으로 유의적이지 않다. 다만, 그 추정치의 방향이 이론적 기대와 같은 정(+)의 방향이고, 그 추정치들이 대부분 단측검증으로  $\alpha = 0.10$ 에서 거의 유의적인 수준에 가깝다는 점을 감안하면 약하게나마 노사협력의 변화에도 긍정적 영향을 미칠 가능성이 있다. 여기에는 보고하지 않았지만, 독립변수를 조금씩 달리하면서 모형을 변화시켜보면, 일부 모형에서는 혁신적 인사제도·작업조직에 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

이상의 결과로 미루어보면, 혁신적 인사제도 및 작업조직이 노사관계의 개선에 긍정적 효과가 있는 것으로 보이기 때문에 사용자측의 입장에서는 혁신적 인사제도 및 작업조직을 노사관계 개선을 위해 도입할 의사가 있을 수 있다. 이는 역으로 노조가 혁신적 인사제도 및 작업조직의 도입이 사용자측에 의해 노동조합 관리 정책으로 사용될 수 있는 우려를 낳을 수 있고, 그 점에서 노동조합이 혁신적 인사제도 및 작업조직의 도입에 반대할 여지가 있다.

<표 IV-16> 혁신적 인사제도 · 작업조직의 효과: 노사협력 변화

독립변수	종속변수: 노사협력 변화		
	(1)	(2)	(3)
상수항	0.116(0.945)	0.122(0.937)	0.167(0.925)
혁신적 작업조직	0.117(0.104)	0.116(0.102)	
혁신적 숙련관리	0.019(0.115)		
혁신적 행위관리	0.021(0.126)		
혁신적 인사관리		0.045(0.156)	
혁신적 인사제도 · 작업조직			0.183(0.144)
노조	0.068(0.153)	0.069(0.151)	0.075(0.149)
경영전략	0.029(0.066)	0.029(0.065)	0.027(0.065)
사업체 연령	0.001(0.005)	0.001(0.005)	0.001(0.005)
자동화율	0.002(0.027)	0.002(0.027)	0.003(0.026)
log(자본장비율)	-0.061(0.088)	-0.061(0.087)	-0.062(0.087)
log(기업규모)	-0.031(0.068)	-0.032(0.068)	-0.037(0.066)
관리전문직 비율	0.017*** (0.006)	0.017*** (0.006)	0.017*** (0.006)
그룹사 소속	0.114(0.143)	0.114(0.142)	0.111(0.142)
R2	0.160	0.160	0.160
F	0.90	0.94	0.98
혁신적 제도에 대한 F	0.56	0.86	
N	161	161	161

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

마지막으로 혁신적 작업조직 제도의 참여 근로자 비율이 아니라 존재 여부를 가리키는 더미변수들을 합성하여 만든 혁신적 작업조직 지수를 사용했을 때 그 성과가 어떠한가를 추정한 결과가 <표 IV-17>과 <표 IV-18>에 정리되어 있다. <표 IV-17>에는 기업의 경영성과 지표인 1인당 매출액 변화율과 1인당 순이익 변화를 종속변수로 하는 모형의 추정치가 정리되어 있고, <표 IV-18>에는 기업 내 사회적 관계 지표인 이직률, 노사관계 분위기, 노사협력의 변화 등을 종속변수로 하는 모형의 추정치가 정리되어 있다. 독립변수는 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 세 변수가 포

함된 모형만을 추정하였다. 여기에 보고하지 않았지만, 독립변수에 혁신적 인사관리를 포함하는 모형의 경우에도 그 결과는 매우 유사하다.

우선 <표 IV-17>에 정리된 분석결과를 보면, 제도의 존재 여부를 합성한 혁신적 작업제도 지수의 계수에 대한 추정치가 통계적 유의하지 않을 뿐 아니라 놀랍게도 추정치의 방향이 음수(-)로 바뀌어 있다. 이 결과를 보면, 단지 혁신적 작업조직 제도의 존재 여부에 대한 추정치가 하향 편의를 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 형식적으로만 도입된 제도의 경영성과에 미치는 영향이 적어서 중화제로 작용하였을 것이기 때문에 당연히 예측되는 결과이다. 이 결과를 보면, 한편으로 혁신적 작업제도의 효과성을 높이기 위해서는 도입 자체만이 아니고 실제적 운영이 필요하다는 점과, 다른 한편으로는 혁신적 인사제도·작업제도의 성과 분석에서 단지 특정 제도의 도입 여부만을 사용하는 연구모형이 상당한 한계를 가질 수 있다는 점을 말해주고 있다.

<표 IV-17> 혁신적 작업조직 제도의 존재가 경영성과에 미치는 영향

독립변수	종속변수	
	인당 매출액 변화율	인당 순이익 변화율
상수항	0.600 (0.399)	68.718 (60.835)
혁신적 작업조직	-0.008 (0.057)	-5.972 (8.633)
혁신적 숙련관리	0.015 (0.057)	5.400 (8.735)
혁신적 행위관리	0.158**(0.066)	-4.118 (10.028)
노조	-0.034 (0.080)	6.315 (12.215)
경영전략	-0.024 (0.033)	3.617 (4.972)
사업체 연령	-0.003 (0.002)	-0.521* (0.372)
자동화율	0.009 (0.013)	3.790*(2.010)
유형고정자산 변화율	-0.020 (0.072)	-12.810 (10.919)
관리전문직 비율	-0.003 (0.003)	-0.747* (0.477)
그룹사 소속	0.041 (0.071)	-12.564 (10.785)
R <sup>2</sup>	0.258	0.167
F	1.66**	0.97
혁신적 제도에 대한 F	2.25*	0.29
N	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

<표 IV-18>에 정리된, 혁신적 작업조직 제도의 존재가 근로자 태도 및 노사관계 성격에 미치는 영향에 관한 추정치를 보더라도 그 추정치의 통계적 유의도가 사라지고 있음을 볼 수 있다. 특히, 혁신적 작업조직에 참여하는 근로자의 비율을 사용할 때 상당히 큰 통계적 유의도를 보였던 노사관계 분위기 모형에서도 혁신적 작업조직의 계수에 대한 추정치도 통계적으로 유의하지 않다. 정성적으로 측정된 사업체 단위의 성과지표가 혁신적 작업조직에 비교적 더 민감하게 반응한다는 점을 감안하면 이 결과는 혁신적 작업조직제도의 도입 여부를 가리키는 변수들의 한계를 더욱 적나라하게 보이고 있다.

<표 IV-18> 혁신적 작업조직 제도의 존재가 근로자 태도 및 노사관계 성격에 미치는 영향

독립변수	종속변수		
	이직률	노사관계분위기	노사협력 변화
상수항	13.345 (8.152)	2.494 (1.255)	0.224* (0.948)
혁신적 작업조직	1.247 (1.012)	0.163 (0.146)	0.146 (0.110)
혁신적 숙련관리	-0.308 (0.994)	0.474*** (0.148)	0.031 (0.112)
혁신적 행위관리	0.718 (1.159)	-0.009 (0.168)	0.006 (0.127)
노조	-0.737 (1.379)	-0.457*** (0.201)	0.050 (0.153)
경영전략	-0.884* (0.592)	0.328*** (0.086)	0.028 (0.066)
사업체 연령	-0.071* (0.038)	0.006 (0.006)	0.000 (0.005)
자동화율	-0.320* (0.229)	-0.030 (0.035)	0.003 (0.026)
log(자본장비율)	-1.802** (0.773)	-0.075 (0.118)	-0.057 (0.088)
log(기업 규모)	0.603 (0.619)	-0.118* (0.091)	-0.041 (0.069)
관리전문직 비율	-0.094* (0.051)	-0.008 (0.008)	0.017 (0.006)
그룹사 소속	-0.426 (1.269)	0.011 (0.193)	0.119 (0.143)
R2	0.262	0.274	0.163
F	1.61**	1.79**	0.92
혁신적 제도에 대한 F	0.68	4.66***	0.73
N	150	162	161

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통계.

## 제5절 소결

이상으로 본 연구는 혁신적 인사제도 및 작업조직 도입의 영향요인과 혁신적 인사제도 및 작업조직의 성과에 관한 실증분석을 실시하였다. 혁신적 인사제도 및 작업조직 도입의 영향요인 모형은 합리적 선택 관점과 제도적 관점에 근거하여 설정되었는데, 특히 노사관계와의 연관성이 주목하였고, 혁신적 인사제도 및 작업조직의 성과모형은 기존의 선행연구에 사용되었던 모형들을 종합하여 사용하였다.

혁신적 인사제도 및 작업조직은 크게 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지의 구성요소로 구분하여 사용하였고, 성과지표는 재무지표로서 1인당 매출액 변화율(생산성), 1인당 순이익 변화(수익성)를 사용하였고, 기업 내의 사회적 관계의 지수로서 이직률, 노사관계 분위기, 노사협력의 변화 등을 사용하였다. 노사관계의 성격은 노조 더미, 상급단체 더미, 노조조직률, 파업 횟수 등이 사용되었다.

분석결과는 혁신적 인사제도 및 작업조직이 노동조합의 성격에 의해 부분적으로 영향을 받고 있으며, 혁신적 인사제도 및 작업조직이 기업 성과에 부분적으로 긍정적 영향을 미치고 있음을 보이고 있다. 그 결과들을 보다 상세하게 기술하면 다음과 같다.

첫째, 노동조합의 존재나 성격은 혁신적 인사제도 및 작업조직 중 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리에는 영향을 주지 않지만, 혁신적 행위관리에 대해서는 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 성과주의적 보상체계나 승진관리로 구성되어 있는 혁신적 행위관리가 근로자들의 근로조건과 연관성이 높고, 행위관리가 더 많이 단체교섭의 대상이 되고 있으며 근로자간의 인간관계에 영향을 미쳐 중국에는 노동조합 활동에도 영향을 미칠 수 있다는 점 등과 관련이 있는 것으로 보인다.

둘째, 상급단체, 노동조합의 힘이나 노동조합의 전투성 등과 관계없이 노조의 존재 여부 자체가 혁신적 인사제도 및 작업조직에 영향을 미치고 있다

는 점이다. 이는 대체로 노동조합측이 주도하는 노사관계 분위기 속에서 노동조합, 그 중에서도 전투주의적 노동조합 노선이 노동운동 내에 주도적인 영향력을 행사하는 경향성을 반영하면서 사측이 여전히 노사관계 안정화를 위해 일정한 비용을 지불하고 있는 점에 기인하는 것으로 보인다. 사측의 노사관계 전략이 주도하는 노사관계 분위기 속에서는 노동조합의 힘이 너무 낮지도, 너무 세지도 않은 중위의 수준에서 혁신적 인사제도·작업조직이 가장 활발하게 도입될 가능성이 있지만, 우리 나라의 경우에는 노동조합의 영향력이 낮은 곳에서 혁신적 인사제도·작업조직의 도입이 더 많이 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

셋째, 혁신적 작업조직은 자동화율, 자본장비율, 기업 규모 등 기술적 환경에 의한 영향을 받고 있다. 이러한 패턴은 인적요소 중 혁신적 행위관리보다 혁신적 숙련관리에 더 유사하게 발견된다. 이는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리가 혁신적 인사관리에 비해 기술 환경과 더 밀접한 연관을 가지고 있다는 데 기인하는 것으로 보인다. 이러한 결과는 혁신적 행위관리가 기술적 관계보다 사회적 관계에 의해 더 많은 영향을 받고 있다는 결과와 좋은 대조를 이루고 있다.

넷째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 생산성에 긍정적 효과를 미치고 있다. 혁신적 인사제도 및 작업조직 중 혁신적 행위관리와 혁신적 작업조직이 대체로 1인당 매출액변화율로 측정된 생산성에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있지만, 혁신적 숙련관리는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 이들 제도들을 합성하여 만든 혁신적 인사관리와 혁신적 인사관리체계는 그 생산성 지수에 대해 대체로 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 그 중 혁신적 인사관리체계는 양측검증으로  $\alpha = 0.01$  수준에서 통계적으로 유의하며 혁신적 인사관리는 그 효과가 다소 약하여 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의하다. 이들 3가지 구성요소들의 통합적 효과는 그 요소들의 집합적 효과에 대한 F-test 결과에서도 통계적으로 유의하였다. 이상의 결과는 혁신적 인사제도 및 작업조직의 효과가 노동생산성에 긍정적이라는 다른 선행연구들의 결과와 일치된 모습이다.

다섯째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 수익성에 대해서는 긍정적 영향을 미치지 못하고 있다. 1인당 순이익 증가로 측정된 수익성에 대해서 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 구성요소들을 독립변수군에 개별적으로 포함할 때 뿐 아니라 그들을 합성하여 만든 혁신적 인사관리나 혁신적 인사관리체계를 포함한 경우에도 모두 수익성에 대한 효과가 통계적으로 유의하지 않고 있다. 동시에 이들 3가지 구성요소의 결합효과에 대한 F-test의 결과도 통계적으로 유의하지 않다.

여섯째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 이직률을 낮추는데 긍정적 영향을 미치지 못하고 있다. 혁신적 작업조직은 이론적 기대와는 반대로 이직률에 양측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준 또는 단측검증으로  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있으며, 혁신적 숙련관리와 혁신적 행위관리도 이직률에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 선행연구들의 경우 경영성과 지표에 대한 효과는 약하더라도 이직률과 같은 사업장 단위의 지표에는 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 경향이 있기 때문에 이상의 결과는 선행연구들의 분석결과와 일관되지 않은 모습이다.

일곱째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 노사관계 개선에 긍정적 영향을 미치고 있다. 우선 노사관계 분위기로 측정된 노사관계의 성격에 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리가 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 다만, 혁신적 행위관리는 노사관계 분위기를 개선하지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이들 3가지 구성요소들의 통합적 효과는 그 요소들의 통합 지수를 사용하는 경우나 그 세 변수의 종합효과에 관한 F검증을 사용하는 경우 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 방향이었다. 또한 노사협력의 변화를 종속변수로 하는 모형에서도 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3가지 구성요소와 그들을 합성하여 만든 혁신적 인사관리와 혁신적 인사관리체계 등의 계수에 대한 추정치가 통계적으로 유의적이지 않지만 그 추정치의 방향이 이론적 기대와 같은 정(+)의 방향이고, 그 추정치들이 대부분 단측검증으로  $\alpha = 0.10$ 에서 거의 유의적인 수준에 가까워서 약하게나마 노사협력의 변화에도 긍정적 영향을 미칠 가능성이 있음을 보여주고 있

다. 이 점에서 우리 나라의 혁신적 인사제도·작업조직이 기업의 경영성과에 영향을 미치는 경로로서 노사관계 개선효과를 주목할 필요가 있음을 말해주고 있다.

여덟째, 그 제도의 존재 여부에 근거하여 혁신적 작업조직 지수를 작성한 경우에는 혁신적 작업조직의 영향요인 모형과 성과 모형에서 공히 통계적 유의도가 현저하게 약화되고 있음을 보여주고 있다. 이 점에서 혁신적 작업 제도의 효과성을 높이기 위해서는 그 제도를 얼마나 잘 운영하는가가 중요함을 알 수 있으며, 동시에 제도의 존재 여부를 가지고 하는 그 제도의 영향요인과 성과에 관한 분석이 한계를 가질 가능성이 있음을 알 수 있다.

&lt;부표 1&gt; 파업과 혁신적 인사제도 · 작업조직

독립변수	종속변수				
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 인사관리	혁신적 인사체계
상수항	-3.022 (0.747)	-1.426 (0.714)	-0.823 (0.623)	-1.127 (0.518)	-2.074 (0.516)
파업횟수	0.081 <sup>†</sup> (0.061)	0.038 (0.059)	-0.018 (0.051)	0.010 (0.043)	0.045 (0.042)
경영전략	0.061 (0.068)	0.071 (0.065)	0.113* (0.057)	0.086* (0.047)	0.073 <sup>†</sup> (0.047)
사업체 연령	-0.001 (0.004)	-0.003 (0.004)	-0.003 (0.004)	-0.004 (0.003)	-0.002 (0.003)
자동화율	0.040 <sup>†</sup> (0.027)	0.014 (0.026)	0.007 (0.023)	0.011 ‡ (0.019)	0.025 <sup>†</sup> (0.019)
log(자본장비율)	0.184** (0.086)	0.142* (0.082)	0.052 (0.072)	0.099 (0.060)	0.141** (0.060)
log(근로자수)	0.205*** (0.066)	0.156 (0.063)	0.113** (0.055)	0.136*** (0.046)	0.171*** (0.046)
관리전문직 비율	0.010 (0.006)	0.007 (0.006)	0.007 ‡ (0.005)	0.007 <sup>†</sup> (0.004)	0.008** (0.004)
그룹사 소속	0.005 (0.145)	0.016 (0.139)	-0.045 (0.121)	-0.019 (0.101)	-0.007 (0.100)
인력부족	0.030 (0.095)	-0.061 (0.091)	0.107 (0.079)	0.021 ‡ (0.066)	0.025 (0.066)
다품종생산	0.026 (0.121)	-0.066 (0.116)	0.005 (0.101)	-0.028 (0.084)	-0.001 (0.084)
R2	0.357	0.269	0.265	0.314	0.360
F	2.20***	1.46*	1.43	1.81**	2.22***
N	130	130	130	130	130

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

<부표 2> 노조조직률과 혁신적 인사제도 · 작업조직

독립변수	종속변수				
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 인사관리	혁신적 인사체계
상수항	-1.585 (0.834)	-1.962 (0.783)	-1.333 (0.684)	-1.644 (0.579)	-1.615 (0.573)
조직율	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)
경영전략	0.025 (0.058)	0.065 (0.055)	0.062 (0.048)	0.061† (0.040)	0.043 (0.040)
사업체 연령	-0.001 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.005 (0.003)	-0.004† (0.003)	-0.003 (0.003)
자동화율	0.051** (0.024)	0.006 (0.022)	0.004 (0.019)	0.004 (0.016)	0.028* (0.016)
log(자본장비율)	0.173** (0.080)	0.139* (0.076)	0.068 (0.066)	0.105* (0.056)	0.139** (0.055)
log(근로자수)	0.131** (0.056)	0.152** (0.053)	0.142*** (0.046)	0.148*** (0.039)	0.139 (0.038)
관리전문직 비율	0.007† (0.005)	0.003 (0.005)	0.003 (0.004)	0.003 (0.004)	0.005† (0.004)
그룹사 소속	-0.004 (0.126)	0.050 (0.118)	-0.051 (0.103)	-0.005 (0.087)	-0.004 (0.086)
인력부족	-0.027 (0.083)	-0.068 (0.078)	0.081 (0.068)	0.005 (0.058)	-0.011 (0.057)
다품종생산	0.086 (0.111)	-0.031 (0.104)	-0.022 (0.091)	-0.022 (0.077)	0.032 (0.076)
R2	0.282	0.282	0.263	0.314	0.309
F	1.88**	1.87**	1.70**	2.19***	2.13***
N	157	157	157	157	157

주: † p<0.10(단측검증), \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제.

## 제 5 장

## 노사관계와 인적자원관리에 대한 사례연구

이번 사례조사는 노사관계와 인적자원관리의 연관성을 알아보기 위하여 수행하였다. 일반적으로 인사관리와 노사관계는 상호 영향을 주는 관계에 있다. 인사관리는 한편으로 노사간 단체교섭의 결과이고 다른 한편으로는 노사관계의 성격에 영향을 주는 요인이다. 양관계중 어느 쪽이 우세할 것인가는 노사간의 역학구도나 노사관계의 성격에 영향을 받을 것이다. 노사간의 역학구도에서 본다면 노조의 힘이 강할 경우 인사관리체계 결정에 노동조합의 입장이 많이 반영되어 인사관리체계가 전반적으로 경직성을 가지기 때문에 효율성이 떨어질 것이고 반대로 인사관리체계가 노사관계에 영향을 미치는 관계가 크다면 인사관리의 유연성과 효율성이 높을 가능성이 있다.

그러나 노사간의 역학구도보다는 노사의 전략적 선택에 의하여 인적자원관리의 유연성과 효율성이 보장되기도 한다. 기본적으로 노조의 힘이 강하면 인적자원관리의 효율성이 떨어지기 쉽지만 노조가 회사의 전망 속에서 인사관리의 변화를 수용한다면 인적자원관리는 유연성과 효율성을 가질 수 있다. 반대로 사용자의 힘이 강하여 일방적으로 인사관리제도의 변화를 통하여 인적자원의 효율성을 높이려고 해도 노조가 이를 완강히 거부한다면 인적자원관리의 효율성을 갖기 어렵고, 또한 회사의 일방적인 인사관리제도의 변화만으로는 종업원의 자발적인 참여를 기대하기 힘들기 때문에 인적자원관리의 효율성을 갖기는 어렵다. 따라서 노사관계의 역량보다는 노사관계의 신뢰성

에 따라 인적자원의 효율성이 제고될 것으로 판단한다.

이와 같은 관점에서 본 조사는 노사관계의 성격에 따라 인적자원관리의 효율성이 어떻게 나타나는가에 초점을 맞추고 있다. 따라서 노사관계가 신뢰가 높을수록 노사관계의 협조는 높을 것으로 보고 노사관계를 매우 협조, 협조, 비협조, 매우 비협조로 나누어 인적자원관리의 효율성과 유연성의 정도를 파악하고자 하였다.

따라서 이번 조사는 노사관계의 협조정도에 따라 4개 업체를 선정하였으며, 조사방법은 설문조사를 통하여 노사관계와 전반적인 인적자원관리 전반을 파악하고, 금융감독원 공시자료, 단체협약, 복무규정, 인사규정, 보수규정, 사업보고서 등의 자료확보를 통하여 제도화된 인적자원관리제도를 파악하고 이를 근거로 노사에게 파악할 내용을 정리하여 노사면담을 통하여 심층적인 조사가 되도록 하였다.

## 제1절 A사의 사례

### 1. 회사현황

#### 가. 회사연혁과 지배구조

A사는 1975년 3월 S(주)으로 설립되어 1996년 11월 (주)A로 상호를 변경하고 1997년 2월 증권거래소에 상장한 회사로 반월공단에 1,2공장을 시화에 제3공장을 두고 있으며 본사는 안산에 있다. 그리고 말레이시아(1991), 남아공(1997년), 독일(1997년), 미국(2001년)에 합작 또는 단독으로 현지법인을 설립하여 운영하고 있으며 업종의 다각화를 위하여 무선이동통신 중계기 제조 및 판매를 하는 회사를 인수하여 1997년부터 운영하고 있다.

자본금은 1975년 설립당시 300만 원이었으나 계속 증자하여 2004년 6월

현재 773억 원이며 주주현황은 대표이사(주식지분 30.45%)와 특수관계인의 지분이 53.62%로 대표이사가 안정적인 경영을 할 수 있도록 되어 있으며 우리사주 조합지분은 없는 것으로 나타났다.

#### 나. 생산품과 판매

A사의 주력생산품은 자동차부품으로 Flexible Coupling, Decoupler, EUR Tube, Crossover Joint이며 플랜트사업으로 산업용 및 건축용 Expansion Joint를 정밀제품으로 밸브용, 차단기용, Welded Bellows 등을 생산하고 있다. 이 업체의 주력부품은 자동차부품으로 주력 상품은 자동차부품으로 2003년 총매출액 기준으로 79.05%를 차지하고 있으며 자동차부품중 Flexible Coupling이 총매출액의 58.4%를 차지하고 있을 정도로 Flexible Coupling의 비중이 절대적이다.

#### <표 V-1> 매출액 현황

(단위: 천원)

구분		2004 상반기	2003 상반기	2003
1 사업부문	수 출	20,593,928	14,811,036	32,642,495
	내 수	11,638,066	9,896,252	19,550,346
	합 계	32,231,994	24,707,288	52,192,840
2 사업부문	수 출	986,991	813,866	1,951,045
	내 수	6,235,293	6,217,924	11,877,226
	합 계	7,222,284	7,031,790	13,828,271
합 계	수 출	21,580,919	15,624,902	34,593,540
	내 수	17,873,359	16,114,176	31,427,572
	합 계	39,454,278	31,739,078	66,021,111

자료: 2004년 전기보고서.

이 업체의 2004년 상반기 총 매출액중 수출비중은 55%이며 자동차부문은 수출이 64%로 수출비중이 높은 반면 플랜트부문은 수출비중이 13.7%로 내

수판매가 절대적인 비중을 차지하고 있다. 특히 자동차부품의 경우 국내 자동차부품 생산액중 수출비중이 7.6%(2002년 기준)인 점을 감안하면 A사의 수출비중이 대단히 높다.

판매방식은 내수는 계약에 의한 납품과 대리점 판매로 나눌 수 있는데 주로 계약에 따른 납품 판매가 대부분이며 수출은 전부 계약에 의한 납품판매방식이다. 자동차부품의 경우 매출액중 제품이 74%, 상품이 22%로 대부분 납품을 통한 판매방식이나 플랜트부문은 제품이 51%, 상품이 49%이다.

#### 다. 재무관련 사항

총자산은 매년 1999년 560억 원에서 2004년 상반기 994억 원으로 약 12%씩 증가해 왔으며 이는 부채의 증가보다는 대부분 자본금의 증가에 따른 것이다. 따라서 부채비율이 22%로 매우 건실한 기업임을 알 수 있다.

매출도 매년 약 9%씩 성장해왔으며 당기순이익도 매년 9%씩 성장했는데 2001년 당기순이익이 약 93억 원을 기록한 이래 2002년 82억 원으로 감소하였고 2003년 91억 원, 2004년 상반기에는 약 62억 원의 매출순이익률을 기록하는데 이러한 당기 순이익의 변동은 수출의 비중이 높기 때문에 세계경제의 흐름에 민감하게 반응하고 환율의 변동에도 민감하게 반응하기 때문이다. 따라서 2004년 상반기의 매출액과 당기순이익의 비교적 큰 폭으로 증가하게 된 것도 세계경제 회복에 따라 자동차부품 수출이 40%정도 증가했기 때문이다.

&lt;표 V-2&gt; 재무제표

(단위: 백만 원)

구분	1999	2000	2001	2002	2003	*2004
자산총액	56,034	69,841	71,434	81,831	92,817	99,420
부채총액	18,881	20,713	15,135	18,275	19,359	22,102
자본총액	37,153	49,128	56,299	63,555	73,457	77,318
매출액	47,830	54,839	57,059	58,245	66,021	39,454
영업이익	6,577	5,328	7,625	5,459	6,167	4,778
경상이익	8,334	11,253	11,854	11,733	11,093	7,690
당기순이익	6,477	8,239	9,341	8,238	9,168	6,178

자료: 2004년 반기보고서 \* 2004년 상반기.

## 라. 임직원 현황

먼저 임원은 대표이사(상근), 이사 5명(이중 상근이사 3명, 비상근이사 1명, 사외이사 1명), 감사 1명(비상근)으로 구성되어 있으며 2004년 상반기 1인당 월 평균 보수총액은 약 575만 원이다.

A사의 직접적인 고용인원은 2004년 6월 말 현재 총 364명이며 전부 정규직으로 비정규직은 없는 것으로 나타났다. 간접고용으로 파견형태의 근로자 9명이 있는데 청소, 경비, 식당에서 근무하고 있는 것으로 나타났다. 근로자 중 이와같이 비정규직이 적은 것은 비정규직 고용시 노조와 협의해야(단체협약 제19조 1항)하며 노조의 반대가 심하기 때문이다.

회사의 조직은 경영지원본부(경영지원팀, 재무관리팀), 제1사업본부(기획관리팀, 해외영업팀, 국내영업팀, 생산팀, 자재팀, 품질관리팀), 제2사업본부(국내영업팀, 해외영업팀, 생산팀, PM팀, 자재팀, 품질보증팀), 기술연구소(연구1팀, 연구2팀, 자동화팀), 전략기획팀으로 나누어 있다. 이중 핵심사업부는 자동차부품을 생산하는 제1사업본부이고 제1사업본부중에서도 생산팀이다. 생산팀은 7개의 반으로 구성되었으며 기술연구소와 공동으로 기계 및 라인을 설계, 제작하는 생기반이 핵심인력인 것으로 알려졌다.

A사의 인력구성을 살펴보면 정규직은 관리인력 21명, 연구개발 및 기술인

력 45명, 사무인력 24명, 생산기능인력 247명, 단순노무인력 8명으로 나타났다. 생산직은 기장 1명, 직장 3명(안전관리자 1명 포함), 반장 7명, 조장, 14명으로 구성되어 있으며 반의 규모는 차이는 있지만 20명 내외이다. 생산직은 자동차부품에 130여명, 플랜트제작에 110명 정도가 배치되어 있는 것으로 나타났다.

<표 V-3> 인력별 구성인원

구분	정규직	비정규직
(1) 관리인력	21	
(2) 연구개발 및 기술인력	45	
(3) 사무인력	24	
(4) 서비스 및 영업인력	19	
(5) 생산기능인력	*247	
(6) 단순노무인력	8	9
(7) 전체	364	9

주: A사 발표자료 \*이중 여성인력은 14명이다.

이러한 A사의 인력구성 특징은 3가지다. 먼저 생산직의 인력 비율이 대단히 높다는 것이며, 두 번째는 영업인력이 적다는 것이다. 이 기업의 경우 생산품을 직접 상품으로 판매하기보다는 완성차 업체 등에 납품하는 수직적 분업형태를 취하고 있으며 동시에 생산되는 제품 및 상품이 독점적 지위에 있기 때문에 영업인력에 비해 생산인력이 많은 인력구성의 특징을 나타내고 있다. 세 번째는 연구개발 및 기술인력이 비교적 많은데 이는 독자적인 기술력과 다른 업체의 기술력보다 우위에 서기위한 전략이기 때문이다.

생산직 247명중 여성은 14명으로 금속업종임을 반영하여 남성의 비율이 절대적으로 높은 것으로 나타났다. 그리고 평균근속년수는 11년으로 전체 근로자의 평균근속년수가 9.9년인 것을 감안한다면 관리직보다 생산직의 근속년수가 상당히 높다는 것을 알 수 있으며 특히 2003년 경북지역의 자동차부품회사중 제1차 부품업체의 평균근속기간이 8년, 제2차 부품업체의 평균근속년수가 1.5년임을 감안하면 동종업체의 근속년수보다 대단히 높은 것으로 나

타났다.

생산직 인력의 연령분포는 30대가 전체 인력의 2/3수준이다. 이와 같이 30대가 많은 것은 90년대 자동차산업의 비약적인 성장에 따른 것이며 외환위기 이후 1999년 30명, 2000년 1명을 제외하고는 생산직 채용을 하지 않았고 자동화에 치중하고 있다.

<표 V-4> 생산기능직 인력의 연령분포도

(단위: 명)

구분	29세 이하	30-39세	40-49세	50세 이상	계
생산기능직 인원수	25	164	46	12	247

자료: A사 자료.

#### 마. 근로조건

##### (1) 임금

전체 근로자의 임금은 2004년 상반기의 월평균급여는 285만 원정도이나 상여금이 상반기(지급기준액의 300%)보다는 하반기가 많고(지급기준액의 400%), 연말에 지급되는 경영성과급(150%이상)과 연월차 정산 등으로 하반기의 급여가 더 많아 2004년 월 평균임금은 360만 원을 초과할 것으로 보인다.

<표 V-5> A사의 상반기 평균 급여액

구분	상반기 급여총액	월간 평균 급여액
남	5,743,238	2,874
여	479,111	2,575
합 계	6,222,349	2,849

자료: 2004년 반기보고서.

생산직의 경우 관리사무직보다는 임금총액이 많은 것으로 나타나는데 이

는 관리사무직이 기본급은 높지만 월급제로 연장근로수당이 인정되지 않지만 생산직의 경우 연장, 야간, 휴일근로가 많기 때문이다. 생산직은 2003년 지급된 1인당 평균 급여액은 총지급액은 4,100만 원(월로 환산하면 약340만 원)정도인 것으로 나타났다. 이러한 A사의 임금구성을 살펴보면 정액급여 42%, 특별급여 28%, 초과급여 30%정도로 나타나고 있다. 이러한 A사의 임금은 다른 자동차 업체와 비교해 4가지 특징이 있다.

<표 V-6> A사와 자동차산업의 임금비교

(단위: 원)

구분	정액급여	구성비	상대치	초과급여	구성비	상대치	특별급여	구성비	상대치	임금총액	상대치
1규모	912,086	80.7	72.0	151,820	13.4	25.8	66,327	5.9	8.5	1,130,233	43.0
2규모	829,938	68.4	65.6	248,890	20.5	42.3	134,015	11.0	17.3	1,212,843	46.1
3규모	900,936	53.3	71.2	348,247	20.6	59.2	441,361	26.1	56.9	1,690,544	64.3
4규모	1,185,824	58.5	93.7	432,247	21.3	73.5	408,396	20.2	52.6	2,026,467	77.1
5규모	1,241,819	49.1	98.1	497,609	19.7	84.6	788,278	31.2	101.6	2,527,706	96.1
6규모	1,266,011	48.1	100.0	587,986	22.4	100	775,801	29.5	100.0	2,629,798	100
평균	1,056,102	59.68		336,359	19.65		424,652	20.65		1,869,598	
A사	1,360,000	42.0	107.4	952,000	28.0	161.9	1,020,000	30.0	131.5	3,400,000	129.3

주: \* 기업체규모에 따라 1규모는 10-29명, 2규모는 30-99명, 3규모는 100-299명, 4규모는 300-499명, 5규모는 500-999명, 6규모는 1000명 이상이며 2002년 노동부 『임금구조기본통계조사』에서 인용, A사는 2003년 자료임.

먼저 A사의 임금총액이 대단히 높다는 것이다. 같은 규모인 4규모의 임금총액이 약 202만 원이나 A사는 340만 원정도로 4규모의 2003년 임금인상을 감안하더라도 50%정도 높은 것으로 나타났다. 6규모의 임금총액이 263만 원으로 나타나 2003년 임금인상을 감안한다고 하더라도 A사의 임금총액이 높은 것으로 나타났다.

두 번째로 초과급여와 특별급여의 비중이 높다는 것이다. 임금내역에 들어가 6규모와 비교하면 2003년 임금인상을 감안한다면 정액급여는 비슷하나 초과급여와 특별급여가 많은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 A사의 특별급

여가 연간 상여금 700%, 경영성과금으로 150%이상 지급되고 있고, 초과급여는 주당 연장근로시간이 15시간정도, 1일 2교대에 의한 야간근로수당, 주5일제에 따른 휴일근로수당이 많기 때문이다.

세번째 특징은 타 제조업체의 경우 성별 임금격차가 심한데 비하여 A사의 경우는 성별임금차이가 없다는 것이다. 이는 단체협약에 여성 조합원이 남성과 동일한 직종에서 동일한 기술, 동일한 능률로 근무할시, 동일한 임금을 주어야 한다(단체 제40조 2항)고 하여 남녀 동일임금지급을 명문화하고 있기 때문이다.

네 번째는 직책, 기능에 따른 임금차이가 없다는 것이다. 일반적으로 수습기간의 임금은 수습기간이후의 임금보다 적은 것으로 나타나는데 A사의 경우 수습기간도 수습이후의 임금과 동일하게 지급하고 있다(보충합의서 8조). 마찬가지로 자격수당 2만 원 내외, 직책수당도 사원과 반장간의 차이는 5만 원으로 근속에 따른 차이보다 적은 것으로 나타나 직책, 기능에 따른 임금차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

## (2) 근로시간 등

근로시간은 주5일 주 40시간을 기본근무시간으로 하면서 2교대제를 하고 있다. 주간반은 시업 08:30분, 종업 17:30분을 원칙으로 하며 야간반은 시업 21시, 종업 6시로 이중 1시간은 식사시간이고 1일 8시간을 기본근무시간으로 하고 있다.

이러한 A사의 근로시간은 다른 업체에 비하여 세가지 특징이 있다.

먼저 A사의 경우 근로시간 단축이 자동차산업에서도 일찍부터 도입되었다는 것이다. A사의 경우 1999년 주 42시간, 2000년 주 40시간, 주5일제 근무로 전환하여 시행되고 있다. 따라서 완성차 및 부품업체가 2003년 주5일 근무제 및 주40시간제 도입보다 3년 일찍 주 40시간제가 도입 된 것이다.

두 번째로 초과근로시간이 많다는 것이다. 자동차산업의 평균 초과근로시간이 43.83시간인데 비하여 A사의 초과근로시간은 월간 60시간으로 나타나

고 있다. 이는 A사의 휴일과 휴가가 다른 업체에 비하여 많기 때문이다.

세 번째로 근로시간의 인정범위가 넓다는 것이다. A사의 단협에는 근로시간에 대하여 작업시간, QC활동, 청소, 교육, 각종회의 및 행사, 철야시 야식 시간, 잔업시 석식시간(30분 인정), 휴게시간(오전오후 각10분, 야간반 근무시 03시-04시까지 1시간) 등을 임금산정시간을 위한 근로시간으로 인정(단협 59조)하고 있어 식사 시간중 일부와 휴게시간도 근무시간으로 인정하고 있는 것이다.

### (3) 휴일, 휴가 등

휴일은 1주에 주휴일 2일을 유급으로 하고 있으며 유급휴일로 국경일(3.1절, 제헌절, 광복절, 개천절), 법정공휴일 (식목일, 어린이날, 석가탄신일, 현충일, 성탄절), 근로자의 날, 회사 및 노조 창립기념일, 신정 1일, 구정 및 추석 4일(토, 일요일 제외)로 원칙상 주휴일과 유급휴일이 중복되는 것을 감안한다고 하더라도 120일 내외로 대단히 많은 것으로 나타났다(단협 66조).

유급휴가도 주5일제를 시행하면서도 기존 연월휴가제도를 그대로 존속하여 평균 근속년수 11년을 감안한다면 연월차휴가로 연간 30일 내외를 사용할 수 있게 되어 있고 하기휴가 5일(토, 일요일 제외)과 경조사시 부여하는 특별유급휴가를 포함하면 보장된 휴가일수는 최소 35일 이상을 사용할 수 있다.(단협 64, 65, 66, 69조)

## 2. 노사관계

### 가. 노동조합의 일반현황과 본조 및 지부와의 관계

#### (1) 노동조합의 일반현황

1987년 9월에 설립된 노동조합은 2001년 산업노조 설립에 참여하여 현재

전국금속산업노동조합 경기지부의 A지회이다.

조합원의 가입범위는 단체협약 제3조에 정하여져 있다. 단체협약에서는 유니온숍제를 채택하고 있으며 관리직중 대리이상 직급자, 인사노무 및 경영담당자, 비서, 사장승용차기사, 안전관리자, 경비 또는 수위, 일용공 및 양성공은 조합에 가입할 수 없는 것으로 정하고 있다. 그리고 조합가입대상자가 조합가입을 거부하거나 탈퇴할 시에는 3개월 이내에 해고할 수 있도록 하고 있다. 따라서 단협상의 조합가입대상자 100%가 조합원으로 가입하여 조합원은 생산직 247명, 관리직 42명으로 총 조합원수는 289명이다.

A사지회의 지회규칙에 따르면 지회의 임원은 지회장, 부지회장 2명과 회계감사 2명이다. 이들 임원은 임기 2년이며 지회장과 부지회장은 조합원의 직접선거에 의해서, 회계감사는 대의원대회에서 선출하도록 하고 있다.

지회의 기관은 총회, 대의원회, 운영위원회, 집행위원회가 있는데 의결기관인 총회, 대의원회, 운영위원회는 본조 및 지부의 결의사항에 반하는 결정을 할 수 없도록 되어 있다.

총회는 최고의결기관으로 지회의 조합원으로 구성되며 의결사항은 지회 임원 선출 및 불신임, 조합 및 지부에서 위임된 지회 쟁의행위 결의, 지회 잠정합의안 가결, 지회의 규칙 제정 및 개정, 지회의 분할 합병 등이다.

대의원대회는 12명으로 구성되며, 조합원에 의하여 선출되고 임기는 1년이고 지부 대의원을 겸임하도록 되어 있다. 지회 대의원회의 중요 의결사항은 지부 운영위원회와 지회 회계감사 선출, 지회의 사업계획 수립, 지회 예산 승인 및 결산 보고, 지회의 분할 및 합병, 조합 및 지부에서 위임한 단체교섭, 지회 쟁의대책 등 지회의 실질적인 의결기관이라 할 수 있다.

운영위원회는 대의원에서 선출된 운영위원으로 구성되며 임기는 대의원과 마찬가지로 1년이다. 운영위원의 의결사항은 지회 세칙 제정 및 개정, 지회 규칙 및 각종 세칙 해석, 노사협의회 위원 선출, 지회 조합원 징계 및 표창, 지회장 유고시 직무대행 선임 등이다.

집행위원회는 지회장이 임명하는 부서장으로 구성되며 총회, 대의원회, 운영위원회의 의결 및 수임사항을 집행하고 각종회의의 안건준비 및 회의준비

등이다.

## (2) 본조 및 지부와 지회와의 관계

노동조합은 2001년 2월 금속노조가 설립되기 이전과 이후로 구분할 수 있다. 노동조합은 2001년 이전에는 독자적인 단체교섭권과 운영권을 갖고 있고 금속연맹의 개입은 직접적이기보다는 간접적인 영향을 받고 있었다. 그러나 금속노조에 가입하면서 금속노조가 단체교섭권을 갖게 되고 지회의 운영도 독자적인 운영은 사실상 제한되어 있다.

먼저 단체교섭권은 본조 위원장이 갖고 있으며(규약 58조 1항), 산하조직은 위원장이 위임한 범위 내에서만 교섭을 할 수 있으며(58조 2항), 체결시에도 지부, 지회는 지부 총회 또는 지회총회의 의결과 위원장의 승인을 얻어야 단협을 체결할 수 있다(지부규정 35조, 지회규칙 31조). 그리고 지회교섭 체결시에도 위원장, 지부장과 지부 교섭위원의 서명과정을 거치고 있다.

노동쟁의에 있어서도 각 지부 또는 지회의 조정신청 또는 쟁의행위 신고는 본조 위위위원장이 하도록(규약 60조 2항) 되어있으며, 본조 의결기관에서 쟁의행위가 결의되었을 경우 지부 또는 지회는 반드시 집행하여야 하며(규약 61조 1항), 지부 및 지회의 부득이한 사유로 쟁의행위에 돌입하지 못할 경우에도 중앙위원회의 승인을 얻지 못하고 쟁의행위에 돌입하지 못할 경우 징계대상이 된다(규약 61조 2항). 따라서 A사의 경우 A사의 내부문제 뿐만 아니라 정치사회적인 문제와 연대파업에서 자유롭지 못하다.

지회의 운영도 독자성을 갖기는 어렵다. 지회는 전국대의원대회, 중앙위원회, 중앙집행위원회, 지부 대의원대회, 지부 운영위원회의 의결결정에 따라야 하며, 지부장은 지부운영위원회의 의결을 거쳐 지부에 대해서 전국대의원대회, 중앙위원회, 중앙집행위원회와 지부 대의원대회, 지부 운영위원회의 의결결정을 이행하는 데 필요한 조치를 취할 수 있도록 되어 있어(규약 45조) 지회의 독자적인 운영은 사실상 제한되어 있다.

## 나. 노사관계의 변천

### (1) 단체교섭

A사는 1987년 노동조합이 설립된 후 2001년 산별노조로 전환하였다. A사의 노사관계는 기업별 노사관계와 산별 노사관계로 구분할 수 있으며 기업별 노사관계는 1996년 장기간의 파업을 경험하기 이전의 시기와 이후의 시기로 구분할 수 있다. 따라서 제1시기는 기업별 노사관계로 노사간의 관계가 매우 대립적인 시기는 아니었다. 제2시기는 1996년 3개월간의 장기파업으로 노사관계가 악화되는 시기로 교섭권을 금속연맹에 위임하고 교섭권을 다시 위임받아 지역적 집단교섭과 대각교섭을 하는 시기로 단기간의 파업이 매년 반복되는 시기이다. 세 번째 시기는 A사의 노동조합이 금속노조에 가입하여 A사의 노조관계가 금속노조와 A사의 관계로 변화된 시기로 A사의 내부분체는 산별교섭이나 정치제도적 문제로 정치파업이나 연대파업이 많아지는 시기이다.

<표 V-7> 단체교섭 요구안과 결과

구분	요 구 안	타 결	교섭시기	교섭 횟수	교섭형태
1993	기본급 18.0%	기본급 14.0%	4/15~4/24	5차	개별교섭
1994	기본급 102,000원(20.2%)	78,000원(16.5%)	4/22~5/27	10차	개별교섭
1995	기본급82,200원(14.1%) 직급수당 지급	70,500원(13.1%) 직급 20,000원	4/21~5/23	8차	개별교섭
1996	기본급 90,960원(14.7%) 상여지급시 OT20h	70,500원(11.2%) 상여 15,000원	4/19~7/08	18차	개별교섭
1997	기본급 87,000원(12.6%) 성과급 일률지급	71,100원(10.3%)	4/29~6/10	9차	집단교섭, 개별교섭
1998	기본급 71,800원(9.5%) 고용안정, 직반장 월급제	상여지급시75,000원 (기본급 3.0%)	5/15~7/10	15차	집단교섭, 개별교섭
1999	기본급 86,412원(11.4%)	70,500원(9.8%)	4/13~5/18	7차	집단교섭, 개별교섭
2000	기본급 136,467원(17.0%)	100,500원(12.6%)	4/14~6/01	11차	집단교섭, 개별교섭
2001	기본급 135,000원(15.0%)	105,000원(11.7%)	4/27~6/16	12차	집단교섭, 개별교섭
2002	기본급 110,000원(11.0%)	102,000원(10.4%)	3/19~5/30	19차	집단교섭, 대각교섭
2003	기본급 125,141 원(11.3%)	99,000원(8.9%)	4/2~8/8	16차	산별교섭, 대각교섭
2004	기본급 125,445원(10.4%)	94,800원(8.0%)	4/13~7/22	13차	산별교섭, 대각교섭

자료: A사 자료.

먼저 1시기는 노동조합이 전노협 및 전국금속노동조합연맹 소속으로 기업별 노동조합으로 있던 시기이다. 이 시기 노사관계는 1995년까지 노사관계는 협조적이지는 않았지만 노동쟁의가 없을 정도로 대립적인 형태는 아니었다. 그리고 교섭기간도 40일 이내이며 교섭횟수도 5~10차정도로 교섭기간도 길지 않았다.

제2시기는 1996년 2개월간의 장기파업을 겪고 이후 집단교섭으로 방향전환과 짧은 기간이지만 매년 노동쟁의를 거쳤던 시기로 대립적인 시기이다.

1996년 장기파업은 상여금 지급기준에 따른 것이다. 노조는 생산직이 상대적으로 관리직보다 기본급이 적으므로 기본급으로 상여금을 지급하면 관리직과의 상여금 차이가 너무나 많이나므로 생산직의 상여금은 기본급에 초과근로수당 20시간을 추가하여 상여금을 지급해 달라는 것이다. 이와같은 노조의 요구를 A사의 경영진이 수용하지 않자 노조는 파업에 돌입하였고 회사는 관리직을 생산직에 투입하여 공장을 가동시켰다. 따라서 2개월간 파업에 돌입하게 되는데 결국 회사는 생산된 제품의 불량률이 높아져 완성차회사로부터 불만이 높아지고 노조도 장기파업에 따른 부담감 때문에 합의점을 보게 되는데 생산직에게는 생산수당과 보건수당을 합산(당시 상여금지급기준으로 15,000원)하여 상여금을 지급하는 것으로 마무리 되었다.

1997년부터 노조는 금속연맹에 교섭권을 위임하고 지역에서 교섭권을 위임받아 교섭하는 집단교섭으로 교섭방식을 전환한다. 그러나 기업의 규모, 경영실적 그리고 근로조건에의 차이는 집단교섭에 의하여 타결되기보다는 경영실적이 좋은 회사부터 타결하는 대각교섭의 성격을 갖게 되는데 A사가 먼저 마무리하는 양상을 보여주고 있다. 따라서 교섭기간이 제1시기보다는 길어져 45일 이상 2달이내의 교섭기간을 갖게 되고 교섭회수도 평균 10차를 넘어서게 된다. 그리고 노동쟁의도 4시간 혹은 1일 파업이 연례적인 행사로 되는데 파업의 원인은 A사의 내부적인 문제 뿐만 아니라 민주노총 또는 금속연맹의 지시에 따른 정치파업과 연대파업도 이루어진다.

이 시기의 단체교섭의 중요 요구안은 임금인상도 있지만 1998년에는 고용안정과 직반장 월급제, 1999년에는 1주 2시간 근로시간 단축, 2000년도에도 2시간 근로시간 단축과 주5일제 근무로 A사는 이를 대부분 수용할 수밖에 없을 정도로 노사의 균형은 노조로 기울어지게 된다.

제3시기는 교섭의 방식이 산별교섭으로 전환한 시기이며 노동쟁의도 A사의 내부문제보다는 산별교섭의 파행과 정치적 요구에 의한 것으로 4시간 혹은 1일의 연대파업과 정치적 파업으로 바꾸게 된다.

2001년 금속연맹산하에 금속노조가 설립하게 됨에 따라 교섭권은 금속노조가 갖게 되고 따라서 산별교섭과 산별노조로부터 교섭권을 위임받은 지부

가 교섭권의 주체로 전환한다. 따라서 산별교섭과 대각교섭이 중첩하게 되면서 지부교섭은 산별교섭의 추이를 지켜보고, 단위 사업장은 지부교섭의 추이를 감안하여야 하고 그리고 지부교섭이 이루어지더라도 본조 위원장의 승인을 받아야 하기 때문에 교섭기간과 교섭회수가 증가하게 된다.

금속노조가 설립된 후 2001년에는 산별노조의 정비문제로 기존의 방식으로 진행하였으나 2002년에는 산별노조 인정과 조합비 본조로의 직수납 등의 내용을 담은 기본협약과 임금인상, 단체협약, 고용안정, 비정규직 보호, 산업안전, 해고자복지 등 7개요구안을 각 지부에 위임한다. 따라서 2002년 교섭은 집단교섭과 대각교섭이 중첩되게 되는데 기본협약은 집단교섭에 참여한 7개사업장과 공동으로 교섭을 진행하여 기본협약을 체결하고 임금인상 등은 지부단위의 교섭단과 대각교섭형태로 교섭을 진행하였다. 기본협약은 A사의 경우 수용하기 어려운 것은 아니었으나 집단 교섭에 참여한 다른 사업장의 문제로 3월 19일 시작한 단체교섭은 19차 교섭 끝에 5월 30일 마무리 되어 이전에 비하여 교섭기간이나 교섭횟수가 증가하였다.

2003년에는 주5일제 등의 교섭은 산별노조 차원에서 진행하고 임금인상 등에 관한 교섭은 집단교섭에서 진행하는 체제로 변한다. 산별교섭은 금속노조 산하 사업주들이 2002년 기본협약에 근거하여 전국노사실무위원회를 구성하여 A사 등 93개사가 교섭체결권을 위임받아 금속노조와 교섭을 진행하여 주40시간, 비정규직보호, 근골격계 대책 등을 합의한다. 지부단위의 단체교섭은 형식적으로는 집단교섭이지만 기업의 규모, 경영실적, 근로조건 차이 등으로 내용적으로는 대각교섭의 형태로 진행되지만 산별교섭이 체결되지 않아 지부단위의 교섭은 4월 2일 시작하여 16차의 교섭을 한 결과 8월 8일 교섭을 마무리 한다.

2004년도는 기본적으로 2003년과 비슷한 교섭형태로 나타난다. 산별노조 차원에서 는 사용자들이 구성한 금속사업사용자협의회(A사를 포함한 100개 업체 교섭체결권 위임)와 노동3권 보장을 위한 손배가압류 관련, 금속산업 최저임금 및 영세사업장 정부지원대책 노사공동요구, 금속산업 구조조정 및 산업공동화 대책마련에 관한 협약을 체결한다. 지부 및 지회의 교섭은 산별

교섭의 추이와 함께 진행되는데 4월 13일 시작하여 7월 22일 13차 교섭 끝에 지회 단체교섭은 마무리 되었다.

이와 같이 노사관계를 정리하면 다음의 특징을 갖고 있다. 먼저 노조는 특히 1996년 장기적인 파업을 경험한 후 매년 단기간의 파업을 경험하고 있다. 파업의 성격도 내부문제보다는 금속노조나 민주노총의 지시에 따른 정치적이거나 연대적인 성격의 파업이 늘어나고 있다. 두 번째로 교섭기간이 증가하고 교섭횟수도 증가하는데 이는 1997년부터의 집단교섭과 2002년부터의 산별교섭으로 교섭의 중첩성 때문이다. 세 번째로 1996년 장기파업이후 A사는 노조 요구안을 대부분 수용하고 있다. 이는 자동차부품회사와 완성차회사와의 납품구조 때문이다. 따라서 전임자 수나 노조활동의 보장 등 단체협약의 내용은 노조의 입장에서는 어디에 내놓아도 손색이 없을 정도이다.

## (2) 노사협의회

노사협의회는 노사 각 5명으로 구성되며 매 3개월마다 정기적으로 소집되고 필요시에는 임시 노사협의회를 요구할 수도 있다(단협 99조). 그러나 노사협의회는 단체교섭기간 중에는 단체교섭에 집중하느라 열리지 않으며, 단체교섭이 없는 분기에는 정기적으로 열리고 있고 임시 노사협의회도 사안 발생시 개최되고 있다. 노사협의회는 2군데 사업장 모두 소노사협의회가 구성, 운영되고 있어 사업장의 특수성에 따른 현안문제를 다루고 있으며 전체 근로자에 해당하는 사항은 중앙노사협의회에서 안건을 다루고 있다.

노사협의회 안건은 단체협약에서 위임한 사항, 생산성 향상에 관한 사항과 성과배분 사항, 작업환경개선 및 후생시설에 관한 사항, 고충처리에 관한 사항, 노사분규 예방과 해결에 관한 사항(단협 1,3,4,5,6호)은 일반적인 노사협의회 안건과 동일하다고 할 수 있으나 단체협약 해석에 관한 사항, 취업규칙, 각종규정 개정 및 폐지에 관한 (단협 100조 2호, 7호)사항은 다른 노사협의회에서 보기 힘든 안건이다. 노사협의회 성격은 노사협의회 합의사항이 단체협약의 효력을 갖는다(단협 106조)고 하고 있어 형식상으로는 단체

교섭과 노사협의회의 성격차이가 없으며, 특히 단체협약에서 위임한 사항을 노사협의회의 안건으로 하고 있다는 점에서 노사협의회는 단체교섭의 보충성을 갖는다고 할 수 있다.

그러나 실제로 노사협의회의 안건을 보면 서클지원액 확대, 후항설치, 급식 질 개선, 공기정화기 설치(2004년 1/4분기 회의록) 등 대부분 작업장의 고충사항으로 한정되어 있을 뿐만 아니라 근로자의 불만사항이나 애로사항의 해결통로로 노사협의회를 이용한다고 하고 있어 단체교섭의 보충성을 가지고 있다고 보기 어렵고 그렇다고 노사협의회의 본래 취지대로 참여와 협력을 통하여 노사공동의 이익을 증진시키고 노사분규를 예방하는 기능을 가진 것도 아닌 것으로 나타났다.

#### 다. A사의 노사관계

##### (1) 노사관계의 갈등요인

자동차부품회사의 노사관계는 자동차완성업체의 노사관계에 직접적인 영향을 받고 있다. 완성차업체가 파업을 하면 하청업체는 작업을 중단하여야 할 뿐 만아니라 완성차회사로부터의 자금결제 지연 등으로 부품업체 노사관계의 불안정요인으로 작용하게 된다. 그러나 반대로 완성차 노사관계가 안정화되어도 안정화의 대가로 인한 완성차사의 비용 증가는 부품업체로 전가되는 경향이 있으며, 아니면 완성차의 원가상승은 판매에 영향을 미치기 때문에 부품업체는 노사간의 불안정 요인으로 작용한다. 이러한 완성차 노사간의 영향으로 나타나는 것이 외환위기 이후 비용절감을 위한 비정규직의 증가로 노사관계의 중요한 갈등요인으로 작용하고 있다.

따라서 기본적으로 부품업체의 노사관계는 외부적으로 완성차 회사 노사관계의 직간접적인 영향을 받으며 내부적으로는 근로조건 및 비정규직 문제가 노사관계의 중요 갈등요인으로 작용하고 있다고 하겠다. 그리고 지금은 줄어들었지만 제조업에서 일반적인 나타나는 생산직과 관리직의 갈등관계이다.

이러한 부품업체의 노사관계를 A사에 대비하여 보면 부품업체의 대부분이 전속업체거나 2-3개 회사를 상대로 납품하고 있으나 A사의 경우 국내 완성차 5개회사와 외국 주요 완성차 회사에 납품하고 있으므로 다른 납품업체에 비하여 완성차업체의 영향을 분산하여 받거나 영향력이 그리 크지 않다고 할 수 있다.

두 번째로 A사의 근로조건 중 임금을 비교해 보면 2003년 생산직의 월 평균임금이 340여만 원으로 나타나 금속업종의 남성 평균임금 277만 원보다 높은 것으로 나타났다. 그리고 임금인상률에 있어서도 보통적으로 완성차사의 임금인상률이 부품업체의 임금인상률보다 높지만 A사의 경우는 오히려 완성차사의 임금인상률이나 요구안의 합의접근률이 오히려 높다. 아래의 표와 같이 K사의 1993년부터 2001년까지의 평균 기본급 임금인상률은 8.23%이며 노조 요구안의 합의 접근율은 63.46%이다. 이에 비해 A사의 동기간 평균 기본급인상률은 11.36%이며 합의 접근률은 74.54%로 K사의 완성차보다 인상률이나 합의 접근률이 높다. 따라서 임금수준이나 임금인상에 대한 갈등 요인은 상대적으로 적다고 하겠다.

<표 V-8> 완성차 K사의 기본급 요구율과 인상률

구분	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	평균
요구율	20.3	14.7	14.8	13.2	9.4	7.6	8.0	12.3	12.9	12.58
인상률	9.4	13.5	10.3	12.0	7.8	0.0	4.9	6.8	9.4	8.23
합의접근율(%)	46.3	91.8	69.6	90.9	83.0	0	61.3	55.3	72.9	63.46

주: 합의접근율은 인상률 ÷ 요구율.

자료: 「자동차산업의 고급구조와 고용관계의 계층성」, 한국노동연구원, 재인용.

근로시간을 보면 주40시간 근무제가 2000년 도입되어 완성차회사보다 3년 정도 일찍 도입되어 기본근로시간이 적은 것으로 나타났다. 따라서 근로조건 의 경우 다른 부품업체에 비하여 대단히 양호한 것으로 나타났고 A사의 지역에서도 이를 확인 할 수 있었다.

세 번째로 비정규직의 경우 A사의 경우 생산직에는 없고 단순노무인력 17

명중 9명이 있으나 이는 간접고용으로 노사관계에서 문제될 부분은 아니다.

네 번째로 관리직과 생산직과의 갈등이다. 단협상 A사는 유니온 슅을 채택하고 있고 직책상 대리 미만은 관리 사무직이라고 하더라도 노동조합에 가입되어 있어 생산직만을 조직대상으로 하는 업체에 비하여 생산직과 관리직간의 갈등관계는 심하지 않다. 그리고 생산직과 사무직 모두 동일한 인사제도를 적용하고 있으며 임금형태만 다르고 이외의 근로조건은 동일하게 적용하고 있으며 간부직, 생산직, 관리직이 모두 한군데 식당을 함께 이용한다는 점에서 생산직과 관리직간의 갈등은 더 줄어든다고 할 수 있다.

따라서 다른 부품업체에 비하여 외부적이나 내부적으로 작용할 갈등요인은 적은 것으로 나타났다.

## (2) 노사관계의 성격

A사는 경영진은 노조를 이해하고 협력하려고 노력하고 있지만 노조는 경영권을 약화시키려고 하고 요구조건을 힘으로 관철시키려 한다고 보고 있다.

먼저 투자, 인력, 생산 등의 경영계획과 소모임 활동은 노조에 사전 정보를 제공하는데 그치고 있으며, 신기계 및 설비의 도입, 경영혁신운동, 생산성 향상은 사전에 정보를 제공하고 노조가 의견을 개진할 수 있는 정도이다. 그리고 작업조직개편, 인사노무제도개선, 종업원 훈련 등은 근로자의 직접적인 근로조건으로 노사협의사항으로 경영진의 의사결정에 고려되고 있을 뿐이다. 단 공동결정은 고용조정에 관한 부분으로 노사합의하여 결정하도록 되어 있다. 이와 같이 고용조정을 제외하고는 정보 전달차원이지만 경영참여로 보기 어렵다.

마찬가지로 이사회는 물론이고 중요 경영회의에도 노조대표자는 참석하지 않고 있어 경영기구에 대한 노조 참여는 없다고 볼 수 있다.

한편 업무분담이나 직무배분에 대한 노조의 참여수준에 대하여는 작업방법이나 작업속도, 그리고 조내 업무배분에 대하여는 노조의 참여를 완전 배제하고 있으며, 작업량 결정시 노조에 통보하고 협의하는 정도이다. 그리고

작업시간(초과근로)과 로테이션은 노조와 협의하는 수준이며 작업시간과 로테이션은 단협 제19조(인사원칙) 및 제62조(초과근로, 야간근로)에 의거 협의 대상으로 정해져 있기 때문이다. 따라서 업무부담이나 직무배분의 노조 참여는 낮은 수준이라고 할 수 있다. 이 같은 노조의 참여 배제는 작업조에게 비교적 높은 수준의 자율권을 주고 있는 것과는 대조적인 것으로 노사간의 신뢰가 부족하다는 것을 보여주고 있다.

이상과 같이 A사 경영진의 노조에 대한 인식정도, 노조의 경영참여정도 작업부담이나 직무배분에 있어 노조의 참여정도를 보면 노사관계가 참여협력적이기 보다는 노조에 대한 참여배제, 거부감 등을 알 수 있었고 이러한 점은 노사관계의 변천에서도 확인할 수 있는 내용이다. 완성차사에 수직 계열화된 A사의 경우 노조의 단기적이지만 매년 반복되는 파업과 A사의 문제 보다는 금속노조 또는 민주노총의 결의에 따른 파업, 그리고 지역에서 A사 노조의 위치에 따른 선도투쟁과 교섭의 장기화와 작업장 장악 등은 노사관계를 매우 경직화시키는 요인으로 작용하고 있다.

### 3. 인적자원 관리제도

#### 가. 직무관리

##### (1) 직무구조

자동차부품업체도 완성체업체의 복수발주와 경쟁입찰제도입 및 품질관리 지도로 생산과 품질관리가 중요해지고 있고 특히 부품을 수출하는 업체의 경우 외국 부품회사와 경쟁을 해야 하기 때문에 품질관리의 중요성은 더욱 높아진다고 하겠다. 따라서 부품업체는 보전업무와 품질관리가 통합되는 전사적 품질관리(TQC, TQM 등)와 자주보전활동(TPM)을 많이 도입하여 운영중이다.

한국노동연구원의 조사에 따르면 전사적 품질관리는 1990년부터 도입되기

시작하였으며 부품업체중 85%가 도입하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 자주보전활동은 10년 전에 도입되어 73%의 부품업체가 도입된 것으로 조사되었다.

그러나 A사는 전사적 품질관리와 자주보전활동이 이루어지지 않은 것으로 나타났다. A사는 기계설비의 보전업무는 보전파트가 대부분 담당하고 생산직근로자는 보조하는 식으로 약간의 보전업무만을 담당하는 것으로 나타났다. 이러한 보전활동은 다른 부품업체와 마찬가지로 보전업무와 생산업무가 분리된 경우와 비슷하다. 마찬가지로 품질관리도 자신이 담당하는 공정에 필요한 부품의 품질과 자신이 담당하는 공정의 제품에 대한 품질을 책임지고 있다. 따라서 대부분의 근로자는 자신의 생산품에 대한 품질관리를 책임지는 비율이 90%에 이를 정도로 품질관리에 대한 개별적 책임이 강하다고 할 수 있다. 따라서 생산팀과 별도로 품질관리팀이 운영되어 품질관리를 하고 있다.

마찬가지로 생산직이 주체가 되어 작업현장의 문제해결을 위하여 구성된 소집단활동도 생산직의 참여비율은 10% 미만으로 참여율이 극히 적은 것으로 나타났다. 참여자의 연평균 제안건수도 1~2건 정도며 제안건수중 채택되는 비율은 절반정도이며 따라서 연간 5건 정도가 문제해결에 타당하다고 채택되고 있는 것으로 나타났으며 제안이 채택된다고 하더라도 별도의 보상은 없다고 한다. 따라서 전사적 차원이나 소집단 활동에 의하여 품질이나 문제해결을 위한 노력은 거의 전무하다고 할 수 있다.

A사의 직무전환은 주로 조 내에서는 자주 이루어지지만 반내에서는 비교적 적게 이루어지는 것으로 조사되었다. 작업조 내에서의 로테이션은 약 60~70% 정도로 비교적 높은 편이지만 직무전환은 작업조 내에서만 이루어지는 것으로 나타났다. 따라서 근로자의 다기능화는 비교적 낮아 둘이상의 업무를 수행할 수 있는 능력과 자격을 갖춘 생산직기능직의 비율은 30%정도인 것으로 나타났다.

## (2) 작업의 자율성

작업장의 자율성은 작업자의 효율성을 높일 수 있는 방법으로 사용하기도 하지만 다른 한편으로는 노동조합의 작업장 규제정도에 따라 작업장의 자율성이 높을 수 있다.

A사의 업무부담에 대한 작업조의 자율권 정도는 작업속도와 작업시간에는 자율권을 주고 있는 반면 작업량 대하여 자율권이 전혀 없는 것으로 나타났다. 직무배분의 자율권의 정도는 작업방법, 로테이션, 조내 업무배분은 일정 정도 자율권이 있는 것으로 나타났다. 작업조의 자율권중 작업량에 대하여 자율권을 주지 않는 것은 완성차와의 수직적 분업형태이기 때문에 납품기일이 매우 엄격하고 기일을 어겼을 경우 막대한 손해배상 때문이다.

이러한 작업조의 자율권은 한국노동연구원의 연구와 비교하면 작업량을 제외하고는 완성차회사나 다른 제1차 부품업체 및 2차 부품업체에 비하여 높은 편이다.

## (3) 의사소통

근로자의 의견청취를 위한 방법으로는 기업경영설명회(1년에 두번 단협 9조), 설문조사, 경영자의 현장 방문시 대화, 직제라인(반, 조 등)별 정기적 회합과 통합, 기타 술자리 등 비공식 모임을 통해 근로자의 의견을 듣는 것으로 나타났다. 그러나 공식적인 근로자 간담회나 경영진과 근로자가 직접 의사소통할 수 있는 핫라인 개설 등은 없는 것으로 나타나 근로자의 의견청취는 간접적인 방법과 비공식적인 루트로 소극적이라고 할 수 있다.

### 나. 행위관리

#### (1) 인사고과

생산직 중 정기적으로 인사고과를 받고 있는 생산기능 인력은 없는 것으

로 나타났다. 관리직의 경우에는 인사고과를 하고 있으나 인사고과만 있을 뿐 승진이나 급여에 반영되지 않고 있다. 목표관리제도도 관리사무직에 한하여 도입하기로 하여 계획을 세웠으나 최종적으로 경영진의 반대로 무산될 정도로 성과에 따른 제도에 부정적인 입장을 가지고 있다.

## (2) 승진

생산직은 사원, 조장, 반장, 직장, 기장으로 승진할 수 있으며 직능자격제도는 시행되지 않는 것으로 나타났다.

신규채용에서 반장까지의 승진소요기간은 평균 8년이지만 TO제로 운영하고 있어 일률적이지는 않다. 반장급 직책은 주로 공석이 생겼을 경우 내부승진에 의하여 공석을 채우고 있으며 2001년부터 반장급의 내부승진은 공석이 생기지 않아 거의 없는 실정이다. 이와같이 내부승진이 관행화 된 것은 단협 제20조(선임권보장)에 의해 정당한 사유가 없는 한 근속년수가 높은 생산직에 우선권이 주어지고 있다. 특별승급은 단협 22조(인사고과 및 특별승진)에서 특별승급의 경우 회사는 조합과 협의한 직능평가를 포함한 인사고과 평가기준에 따라 조합과 회사의 공동평가에 의거 특별승급을 실시하도록 되어 있다. 그러나 생산직이 직장이후의 직책 즉 기장 이상의 직책을 가진 경우는 근로자는 3명으로 1990년 급속한 성장시기에 있었던 것이며 현재는 특별승급도 없고 관리직과 생산직을 엄격히 분리하여 이들 간의 이동은 없는 것으로 나타났다.

## (3) 임금관리

생산직 사원과 관리직 사원은 별도의 직급체계를 가지고 급여를 지급하고 있다. 관리직 사원은 월급제로 운영되며 생산직은 월급제와 시급제로 운영되고 있다. 생산직중 월급제는 반장이상의 직책을 가진 근로자로 한정되어 근속기간이 긴 근로자 중 일정한 기술을 가진 기술직으로 생산과 관리를 병행

하는 직책에 한정되고 있다.

호봉제를 실시하지 않으며 대신 관리직과 생산직 모두 근속에 따른 수당을 지급하고 있으며 2년 이상 근속자에게 20,000원을 지급하며, 추가 매1년마다 8,000원을 인상하여 지급하되 상한선은 없다.

기능이나 자격등급에 따라 지급하는 수당은 자격수당과 직급수당이 있다. 자격수당은 해당 분야에 근무하는 근로자에게 지급되고 있으나 기계, 금속, 전기분야의 자격증은 해당분야와 관계없이 지급하고 있다. 그리고 해당 자격증을 2개 이상 갖고 있을 경우 상위급수 1개만 인정한다. 자격수당은 기사1급 30,000원, 기사2급 및 기능사1급 20,000원, 기능사2급, 부기3급이상 15,000원, 기능사보 5,000원으로 기능에 따른 보상은 크지 않은 편이다. 직급수당은 조장 40,000원, 반장 70,000원, 직장 90,000원을 지급하고 있으며 사원에게도 직급수당으로 20,000원을 지급하고 있다.

따라서 기본급에 대비한 직책 및 기능에 대한 보상은 5%정도로 상당히 적으며 정액급여(기본급, 자격수당, 직급수당, 생산수당, 위생수당, 가족수당 등)에 대한 직책 및 기능수당의 비율은 더욱 적어지는 것으로 나타나 기능이나 직책에 대한 생산직의 선호현상은 높지않은 것으로 나타났다. 실제로 반장이 되려면 평균 8년 이상이 소요되는데 8년의 근속수당은 68,000원 인데 비하여 사원과 반장간의 직책수당 차이는 50,000원에 불과하기 때문에 유인력이 크지 않은 것으로 나타났다.

A사는 성과에 따른 개인 혹은 집단별 임금차이는 존재하지 않는다. 먼저 상여금은 년 700%를 2, 4, 6, 8, 10월에 각 100%를 12월에 200%를 일률적으로 지급하고 있다. 지급기준은 지급일을 기준으로 근속기간 2개월 미만 5만원, 3개월 미만 30%, 4개월 미만 40%, 5개월 미만 50%, 6개월 미만 60%로 하고, 6개월 이상자는 100%를 지급하고 있어 성과에 따른 보상이 아니고 근속에 따른 보상의 성격이다(단협 41조 1,3항). 마찬가지로 경영실적에 따라 성과급 지급(단협에 41조 3항)도 배분의 방법은 노사협의하여 시행하도록 하고 있으나 실제 지급방법은 일률적으로 150%정도 지급하고 있어 개인 또는 집단의 성과에 대한 급여로 보기는 어렵다. 관리직은 경영성과금의 경우 차

등지급(150~600%) 되고 있으나 인사고과와는 무관하게 본부장이 정한 별도의 기준에 따라 지급하는 것으로 나타났다.

#### (4) 고용보장

A사의 고용보장은 단체협약에 의하여 보장되고 있다. 먼저 인원정리에 대하여 회사 경영상 종업원의 감원이 불가피할시, 조합의 동의를 얻어 인원을 정리하도록 되어 있고 조합의 동의를 얻더라도 인원정리 방식에 대하여 구체적으로 명시하고 있다. 즉 희망퇴직자를 우선 모집하여 평균임금의 6개월분을 퇴직금 외에 추가로 지급하고, 희망퇴직자로 감원계획에 미달할 때에는 임시직원, 수습사원, 단기근속자 순으로 인원을 정리하도록 하고 있다(단체협약 제26조).

또한 고용불안정을 야기시키는 외주나 하도급 그리고 업종전환, 이전 등에 대하여도 단체에 명시되어있다. 먼저 생산의 일부 물량을 외주나 하도급을 줄 경우에는 사전에 노동조합과 협의(단체협약 37조)하도록 되어 있으며, 회사의 업종전환과 이전에 대하여도 노조와 3개월 전에 노조와 통보하고 이에 관하여 협의하도록 되어 있으며 업종전환시 감원되는 인원에 대하여는 3개월치의 평균임금 지급을, 이전시에는 이전 인원의 선발원칙, 통근문제, 주거문제 등에 대하여 노조와 사전협의하도록 하고 있다(단체협약 35조). 현재 외주 또는 하청을 준 부분은 코일을 절단하는 작업으로 아주 단순한 작업에 한정되어 있다고 한다.

이와 같이 기본적으로 고용안정이 보장되고 있으며 고용불안정 요소에 대하여도 구체적인 수습방안을 정하고 있어 고용불안정 요인은 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 근로자의 입장에서는 상당히 안정적이지만 A사의 입장에서는 경직적이라고 할 수 있어 외환위기 당시 10명의 명예퇴직은 조합원이 아닌 관리직이며 생산직에 대하여는 지금까지 인위적인 고용조정을 하지 않은 것으로 나타났다.

### (5) 경영정보의 공유

근로자에 대한 회사정보 제공은 기업의 경영성과 목표와 결과 그리고 사업계획 등은 근로자에게 정보가 제공되고 있다. 그러나 새로 도입할 경영혁신과 목표 설정과정에는 정보가 공개되지 않아 근로자나 노조 모두 목표설정과정에 참여하지 못하는 것으로 나타났다

#### 다. 숙련관리

##### (1) 채용

A사의 경우 생산기능 인력은 규모가 중규모의 기업임을 감안하여 경영지원본부에서 채용하고 있다. 그러나 생산기능 인력은 지난 2001년 이후 채용한 적이 없으며 그 이유는 현재의 인원이 약간 과잉이기 때문이다. 생산직의 채용은 단순인력직과 기능직으로 나누어져 있다. 단순직의 경우 원칙적으로 공개채용을 하도록 단협에 명시되어 있지만 A사의 선호도로 추천의뢰가 많아 추천된 인원을 면접을 통하여 숙련보다는 인적 속성을 파악하는데 주안점을 두고 있으며 특히 생산직임을 감안하여 건강진단을 매우 엄격하게 실시한다고 한다. 이러한 채용방식은 생산직에 요구되는 기능자체가 단순하기 때문에 기능보다는 인적속성과 체력을 기본적으로 요구하기 때문이다. 따라서 이들 채용시 급여결정은 학력, 연령, 군경력이 중요한 요소가 되고 있다.

그러나 특별한 기술을 요구하는 기능직의 채용은 기능의 정도를 중시하고 있으며 이들의 급여결정은 학력, 연령, 군경력도 반영하지만 기존의 경력을 절반정도 인정하여 책정하고 있다.

##### (2) 교육훈련

근로자에 대한 직무교육은 사업주에게는 숙련과 기능향상을 통한 품질과

기술경쟁력을 확보하도록 하고 근로자에게는 자기개발 뿐만 아니라 고용관계에서의 힘의 균형을 맞추고 구조조정에서 적극 대응할 수 있도록 해준다. 따라서 사업주, 근로자 및 노동조합 모두에게 상호 이득이 되는 부분이다. 이러한 교육은 신입사원 교육과 재직근로자 교육으로 나눌 수 있다.

신입사원의 교육은 현장훈련을 제외하고는 1인당 2시간으로 안전교육으로 특별한 교육과정은 없다. 이와 같은 이유는 채용인원이 소수이기 때문에 체계적인 교육이 어려운 점도 있지만 주로 비공식적인 OJT을 통해서 직무를 익히게 하는 것으로 나타났다. 이러한 교육은 다른 자동차부품회사와 차이점이 없으나 다른 부품업체의 Off-JT가 8시간인 것에 비하면 상당히 적다고 하겠다. 그리고 노동조합이 신입조합원에 4시간을 유급으로 보장하고 있다(단협 10조)는 점에서(다른 부품업체의 노동조합 교육시간은 1~2시간) 회사의 Off-JT보다 노동조합의 교육시간이 비교적 많은 것으로 나타났다.

재직하는 생산직에 대한 교육훈련은 OJT을 주로 이용하고 있지만 체계적이지는 않으며 필요시 동료나 조장 또는 반장에 의하여 직무와 관련한 기술을 배우고 있는 것으로 나타났다. Off-JT는 연간 생산직의 10~20%정도가 연간 1~5시간정도의 교육훈련을 받는 것으로 나타나고 있다.

<표 V-9> A사의 교육훈련비

(단위: 천원)

구분	2001	2002	2003
교육훈련비	44	36	41
매출액	57,059	58,245	66,021

자료: 2003년 전기보고서.

전체 직원에 대한 교육훈련비용도 매출액 대비 0.062%정도로 극히 미비한 수준이며 매출액대비 교육훈련비 비중도 감소하고 있는 추세로 교육에 대한 투자가 매우 미미하다는 것을 알 수 있다. 이와같이 교육훈련이 적은 것은 A사가 교육훈련을 등한시하기 보다는 교육실시가 노조의 반대로 회사차원에서 시행하기 힘들며 따라서 교육신청자에 한하여 교육을 실시하고 있기 때문이다. 이러한 A사의 교육훈련은 다른 자동차 부품회사가 OJT훈련보다

Off-JT에 약간 더 치중하는 경향과는 다른 양상이며 교육시간도 다른 부품업체가 Off-JT의 시간이 연간 11.4시간인데 비하면 상당히 적은 편이라고 할 수 있다. 그러나 교육훈련시간과 교육훈련비용이 감소한다는 점에서는 다른 부품업체와 비슷한 경향을 보이고 있다.

이러한 A사의 교육훈련은 A사가 보장하는 노동조합의 교육시간과 비교하며 대조적이다. 노조는 조합원 교육시간으로 월1시간과 년4시간을 유급으로 부여하며, 분기별로 적치분할하여 사용할 수 있으며, 상급단체의 교육, 회의에 참가할시, 년300시간을 유급으로 인정(단협 10조)하고 있어 근로자 1인당 연 약 17시간정도의 공식적인 교육시간을 인정받고 있어 A사의 교육훈련시간(비공식적인 OJT는 제외하고)보다 더 많은 시간을 교육시간으로 할애하고 있음을 알 수 있다.

### (3) 인력의 다기능화

기업차원에서 인력의 다기능화는 과업통합이나 인력운영의 유연화로 생산성을 향상시킬 수 있기 때문에 이를 적극 추진하고자 한다. 이러한 다기능화는 작업조 또는 작업반의 로테이션으로 달성할 수도 있는 것이지만 교육훈련에 의하여 가능하다. 그러나 A사는 지난 3년 간 공식적으로 다기능화 교육을 받은 생산직 인력이 없는 것으로 나타났다. 또한 현재 담당하는 직무가 아닌 미래에 담당할 직무를 위한 교육 또한 실시하지 않는 것으로 조사되었다. 그리고 인적자원의 효율성을 높이기 위한 사회적 기능의 교육도 전체 교육시간은 전체 교육시간의 6% 정도로 미미한 것으로 나타났다.

## 4. 인적자원관리제도에 미치는 요인

### 가. 노사관계와 인적자원관리제도

앞에서 살펴본 바와 같이 노사관계의 경직성은 기본적으로 인적자원관리

의 효용성을 갖기는 어렵다.

먼저 직무관리에서 자동차부품회사에서 일반적으로 도입되고 있는 전사적 품질관리와 전사적 보전관리는 도입하지 못하고 있으며 QC등의 소집단활동도 전체근로자의 10%미만이 참여하고 있으며 제안제도도 연 5건 정도가 제안될 뿐 형식적으로 운영되고 성과도 거의 없는 실정이다. 이와 같이 인사제도가 도입되지 못하거나 형식화 된 것은 노사관계에서 찾을 수 있다. 1990년을 전후하여 A사의 경우도 전사적 품질관리나 전사적 보전활동도 이루어지고 QC와 제안제도도 도입했으며, 특히 제안제도가나 QC활동은 성과를 거둔 것으로 나타났다. 그러나 노조의 반대로 이러한 제도는 더 이상 운영하기 힘들었기 때문에 없어지거나 형식상 존재하는 것으로 나타났다.

마찬가지로 직무전환과 다기능화가 낮은 것은 생산직의 대부분이 단순인력이라는 점도 작용하지만 직무전환과 다기능화에 대한 노조의 입장이 노동강도의 증가 또는 구조조정을 위한 사전작업으로 이해하고 있기 때문이다. 이를 반영하여 노사간에 체결한 단체협약 제19조 2항에는 보직변경, 진출입에 관한 인사원칙에 대해 조합과 협의하여야 하며, 본인의 동의를 얻어야 한다고 하여 자발적인 직무의 로테이션 외에는 사실상 어렵게 되어 있다.

마찬가지로 A사의 작업장의 자율성은 다른 부품회사에 비하여 높은 것으로 나타났으나 이와 같이 자율권이 높은 것은 회사에서 부여하기 보다는 노조의 작업장 규제에 따른 것으로 보인다.

행위관리에서 A사의 경우 인사고과 자체가 없으며 승진도 인사고과보다는 본부장의 주관적 판단에 따르고 있다. 그리고 급여의 경우에도 높은 급여수준임에도 직무나 기능에 따른 보상은 급여총액에서 차지하는 비율이 미미한 것으로 나타났다. 이와 같은 현실은 노조가 급여를 근속에 따른 연공서열과 생계비차원에서 접근하고 있으며 근로자간의 서열화는 근로자간의 경쟁을 촉진하고 분열을 조장하여 노동조합의 단결력에 부적인 영향을 미칠 것으로 판단하고 때문이다. 이와 반대로 A사의 경우 생산직의 경우 자동화의 진척(특 제1사업본부의 경우 자동화 70-80%)으로 잉여인력이 있지만 단협상의 엄격한 정리해고 요건과 노조의 힘에 의해 인위적인 인력의 조정은 엄

두도 못내고 있다. 따라서 고용안정이 근로자의 직무능력을 향상시키기 위한 것이 아니라 노조의 강력한 힘에 의한 것이다. 이러한 경직되고 노사역량의 비대칭 속에서 경영혁신이나 목표과정에서 노조나 근로자가 배제되고 있는 것은 대립적인 노사관계에서 일반적인 경향이라 할 수 있다.

숙련관리에서도 채용의 척도도 기능보다는 면접을 통한 인적숙성이나 신체검사를 통한 건강상태를 중요 척도로 보고 있다. 이러한 A사의 채용방법은 노조도 마찬가지로 수습기간 중에도 임금 100%를 주도록 단체협약에 명시하여 기능에 따른 임금차이를 인정하고 있지 않다. 교육은 노사간에 가장 대립되는 부분이다. A사는 개별적인 교육을 실시하고 있는데 자기 직무에 필요한 교육을 신청 받아 이를 100% 지원하고 있다. 그러나 이를 이용하는 생산직은 생기반에 있는 기능직이 이용할 뿐 일반 생산직에는 없는 것으로 나타났다. 이와 같이 개별적인 교육이 이루어지고 체계적인 교육이 이루어지지 못하는 것은 노조의 회사 교육훈련에 대한 인식이다. 노조는 회사의 교육이 노조를 약화시키는 이데올로기적 공세로 인식하고 있기 때문이다.

이상과 같이 A사의 인적자원관리는 노사관계의 경직성으로 직무구조, 행위관리, 교육훈련에서 효율적이지 못한 것으로 나타났다. 따라서 생산직의 경우 높은 보상으로 이직률이 거의 없는 것으로 나타나고 있다. 그러나 생산직의 직무만족도는 업무의 단순성에 의하여 높지 않은 이유도 있지만 직무개발의 여지가 적어 자기개발의 여지가 적고, 노사간의 대립적인 양상으로 경영참여 수준이 매우 낮고 기업보다는 노조로의 종속성이 커 직무만족 자체는 높지 않은 것으로 나타났다. 또한 산재가 연간 40건으로 산재관리업체로 지정될 정도로 높은 산재률을 기록하고 있다. 또한 생산품의 불량률은 높지 않은 수준이지만 이는 자동화에 기인한 것이지 생산직의 근무집중에 의한 것은 아니기 때문에 불량률을 노력만 한다면 더욱 낮출수 있을 것으로 보인다..

#### 나. 인적자원관리제도에 영향을 미치는 요인

##### (1) A사의 장점에 의한 요인

자동차 부품회사는 크게 두가지 특징이 있다. 하나는 완성차산업과 직접적인 연관성을 가지고 있어 완성차회사와 수직적 계열관계에 있다. 두 번째는 경기에 대단히 민감하다는 것이다. 경기 침체기에는 대표적인 내구재인 자동차의 수요는 다른 소비재에 비해 더 크게 감소하는 특성을 나타내고 있다. 이러한 특성을 가진 자동차부품산업을 하는 A사는 다른 부품업체에 비하여 아래와 같은 장점이 있다.

먼저 기업의 국제화 전략이다. 외국 현지공장 설립을 다른 기업에 비하여 비교적 일찍 추진하여 1989년도에 일본 CALSONIC사와 합작, CKI사를 설립하였고 1992년도에는 말레이시아의 PNB 및 UMW사와 합작, 말레이시아 현지에 SUNG JIN MACHINERY(M) 사를 설립했을 뿐 아니라 1996년도에는 네덜란드에 합작법인 CALSONIC SUNG JIN.B.V, 남아프리카 공화국에 합작법인 CALSONIC SOUTH AFRICA.PTY.LTD 및 단독투자회사 SJM FLEX S.A PTY.LTD를 설립해 해외생산 거점을 확보하였고 독일 및 미국에 판매법인을 설립하였다.

두 번째로 부품을 납품하는 모기업이 다양화 되어 있다는 것이다. 국내에서 1개 완성차 회사와 전속거래를 하고 있는 자동차부품업체 비율이 1998년 70.7%에서 2001년도에 50.4%로 급속히 감소하고 있는 추세이지만 아직도 국내 모든 완성차회사에 납품하는 회사는 5.5%에 불과한데 여기에 A사가 포함되어 있다. 또한 해외로는 FORD, GM, TOYOTA, FIAT, PSA 등에 납품하고 있어 다른 부품업체에 비하여 다양화되어 있다는 것을 알 수 있다.

&lt;표 V-10&gt; 자동차부품업체의 모기업 업수별 분포

구분	1사	2사	3사	4사	5~6사	전체
1998년	656(70.7)	135(14.5)	86(9.3)	51(5.5)		928(100.0)
2001년	427(50.4)	210(24.8)	102(12.0)	62(7.3)	47(5.5)	848(100.0)

자료: 한국자동차공업협동조합, 『자동차산업편람』.

따라서 국내에서 어느 완성차사가 판매부진으로 어려움을 겪는다고 할 때 다른 완성차회사에서 이를 보완할 수 있으며 국내경기가 침체되면 수출에 의해서, 반대로 세계경제가 침체된다고 하더라도 내수에 의해서 보완이 될 수 있어 경기침체에 영향을 받으면서도 유연하게 대응하여 지속적인 성장을 이룩할 수 있는 조건이 된다. 실제로 2004년 상반기의 경영실적을 보면 내수 침체에도 불구하고 세계경제의 성장세로 수출이 크게 증가한 것으로 나타난다.

세 번째로 기술력과 생산시설의 자립화다. A사는 회사설립이후 주요업종을 자동차 부품으로 하여 제품개발에 노력을 기울인 결과 국내 완성차 업체 뿐만 아니라 외국 주요 완성차회사에 제품을 공급할 정도로 제품의 질이나 가격 모두 인정받고 있다. 이러한 기술력과 제품의 질은 일찍부터 외국기업과의 합작회사를 통하여 기술을 습득하고 자체적인 기술인력 및 연구개발 인력을 높이고 유지한 결과로 자동차설계시 부품도면을 직접설계하고 생산할 수 있는 기술력을 보유하고 있다. 또한 생산시설을 자체조달하고 있다. 대부분의 부품업체가 생산시설을 외국 특히 일본에서 수입하고 있는데 비하여 A사는 기계를 자체 개발하고 있으며 라인을 스스로 설계 제작하고 있다. 이는 다른 업체에 비하여 원가절감과 생산시설의 유연성을 가져올 수 있는 이점이 있다.

네 번째로 자동차부품산업의 특수성에 의한 독점적 지위다. 완성차 1개를 개발하면 최소 10년 이상 그 부품이 필요하며 차종이 바뀌기 전에는 다른 회사의 부품과 계약하지 않는다는 특성이 있다. 따라서 완성차업체와 부품장기공급계약을 맺어 사업을 영위하며 신규차종의 개발과 함께 관련업체간에 부품개발이 이루어져 부품을 생산 납품하는 체제이므로 신규업체의 독자적인 시장진입이 용이하지 않다. 따라서 국내 5개 완성차회사의 부품 납품비율

이 이전보다는 감소하였지만 아직도 75%에 이르고 있다.

<표 V-11> 국내 5개 완성차 자동차부품 시장점유율

구 분	에스제이엠	SDB	WITZENMANN	기 타
시장점유율	75%	10%	12%	3%

자료: A사 자료.

그러나 이러한 독점적인 지위도 IMF구제금융이후 자동차부품회사의 환경이 급변하고 있어 유동적이라고 할 수 있다.

다섯 번째로 재무구조가 아주 양호하다는 것이다. 2004년 상반기의 재무현황을 보면 자산 994억 2천만 원, 부채 221억 2백만 원, 자본 773억 1천8백만 원으로 부채비율이 22.2%이며 장기 및 단기 차입금이 없을 정도로 양호하다. 따라서 금융비용이 들지 않아 순이익을 높이는 요인으로 작용하고 있다.

이러한 A사의 장점은 높은 인건비에도 불구하고 기업의 성장으로 이를 감당할 수 있었고 아직도 매출순이익률이 2004년 상반기 약 15.7%를 기록할 정도로 높다. 따라서 기업의 국제화 전략, 납품업체의 다양화, 기술력, 시장에서의 독점성, 재무구조의 안정성은 인적자원에 대한 관심을 부족하게 하는 요인으로 작용하고 있다.

그러나 시장환경이 급변하고 있는데 첫째로 외국업체가 국내 부품업체를 인수하여 투자를 확대하고 있으며, 두 번째로 완성차사가 계열사를 통한 부품업체 투자를 통하여 계열화시키고 있으며, 세 번째로 부품공급에서 가능한 모듈화(module)로 전환하고 있으며, 네 번째로 독점계약에서 복사발주(複社發注)로 계약이 바뀌고 있으며, 다섯 번째로 수의계약에서 경쟁입찰제로 계약방식이 변하고 있어 부품업체의 향후 경영여건은 경쟁이 가속화하는 속에서 대단히 불명하여 현재의 인적자원관리로는 안된다는 것을 A사 인적자원 관리자도 이를 인정하고 있다.

## (2) 경영진의 인적자원관리 인식부족

A사 경영진은 어떤 경영혁신이나 제도의 도입도 원하지 않으며 기존의 방식을 선호하고 있다. 일례로 관리직의 경우 인사고과는 존재하지만 인사고과에 의하여 승진이나 급여에 반영되는 것이 아니며 본부장의 주관적 판단으로 결정되고 있다. 또한 MBO도입을 위한 준비작업이 실무진에서 끝나 경영진회의에서 안건으로 상정되었으나 본부장의 반대로 MBO 도입은 무산되었다. 이유는 MBO도입으로 본부장의 업무가 늘어나는 것을 걱정했기 때문이다.

마찬가지로 회사경영에 필요한 사항이라면 노조와 끈질긴 대화와 설득을 통해서라도 관철시킬 필요가 있다. 그러나 단체교섭의 진행사항을 보면 A사의 요구는 전무한 실정이다. 그리고 단체교섭시 경영관리본부에서 준비한 자료는 자료로써만 존재하는 것이고 노조의 파업위협에 노조의 요구안을 대부분 수용하고 있다. 이러한 반복적인 행태는 시행되어 왔던 인사제도도 없애지거나 형식화 되는 결과를 초래하고 있다. 인사담당자의 입장에서 보면 A사가 어떻게 흑자가 나는지 모르겠고 언제까지 갈 것인지 정말 불투명하다고 표현할 정도로 경영진 인적자원 관리의 중요성에 대하여 너무 과소평가하고 있다고 한다.

## 제2절 B사의 사례

### 1. 회사현황

#### 가. 회사연혁과 지배구조

B사는 1957년 창업 이래 현재까지 관유리, 관유리, 유리섬유 등 건축용 및 산업용 유리제품을 제조, 판매해온 유리종합제조업체이며, 계열기업 또한 특

수유리를 제조 또는 판매하는 기업집단으로 세계10대 유리제조 그룹중의 하나이다.

B사는 인천에 공장을 두고 계속 규모를 확대해 부산과 군산에 제2, 제3 공장을 건설하여 경영하는 회사로 현재는 본사외에 군산과 부산에 공장을 운영하면서 특화된 유리를 생산하기위한 8개의 계열사를 운영하고 있다. 그리고 1993년 중국, 1997년 폴란드에 합작회사를 설립하여 운영하고 있으며 채산성이 맞지 않는 일부 생산시설을 중국으로 이전하여 현지공장을 운영하고 있다. 자본금은 현재 698억이며 1998년 프랑스의 생고방사가 자본참여 하여 현재 B사는 한국인 회장 및 특수관계인의 주식과 생고방사에서 투자한 주식이 각각 44.67%를 차지하고 있는 것으로 알려졌다.

#### 나. 생산품과 판매

유리라는 상품의 생산과 판매는 세 가지의 특징이 있다. 하나는 거대한 장치산업으로 고정투자가 많이 들어 수요에 공급을 맞추기가 쉽지 않다는 점이다. 따라서 세계적으로 약 10년을 주기로 공급과잉 상황을 맞기도 한다. 두 번째로 건설업의 경기변동에 매우 민감한 반응을 보이고 있는데 유리는 보통 건설의 마감재로 쓰이고 있으므로 건설 허가면적이 보통 2년 후의 선행지수로 반영된다는 특성이 있다. 아래의 표와 같이 외환위기이후 건축부양 정책으로 2000년부터 2002년까지 급속한 성장을 이룩하지만 건축업의 불황이 시작된 2001년의 여파는 2003년과 2004년에 반영되어 판유리 시장은 2003년 3.1%, 2004년 -4.5%로 점차 감소추세를 보이고 있다.

<표 V-12> 국내 판유리 시장 신장율

(단위: %)

구분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년 상반기
건축용	11.1	16.5	26.5	3.1	(-)4.5
자동차용	5.2	(-)2.8	11.6	(-)1.8	(-)4.3
계	10.2	13.4	24.6	2.5	(-)1.5

자료: 한국유리공업협동조합.

세 번째로 중국의 저가공세에 그대로 노출되어 있다는 점이다. 중국유리는 98년부터 수입되기 시작하여 1999년부터 본격적으로 중국유리가 수입되어 국내수요가 증가한다고 하더라도 이를 잠식하고 있어 더 이상 저가 유리는 국내에서 생산터전을 잃고 있으며 점차 중고가 상품도 중국 상품과 치열한 경쟁을 해야 하는 실정이다. 네 번째로 국내 유리시장의 80%를 B사와 K사가 절반정도를 공유하고 있을 정도로 독점적 지위가 크다는 점이다. 이 두 회사의 독점적 지위는 강화되고 있는데 중소기업중 전문화된 유리업체가 아닌 경우 중국상품에 경쟁력에서 밀리기 때문이다.

이러한 유리산업의 특성 속에서 B사의 생산품은 판유리가 90%이상을 차지하고 있으며 판유리중 건축용이 85% 이상을 차지하고 자동차는 15%이하를 차지하고 있다. 수출의 비중은 10% 정도로 매우 낮는데 이는 그간 국내 건축업의 지속적인 성장에 의하여 수출에 힘을 기울이기 보다는 특수 유리 제작 등에 많은 힘을 기울였기 때문이며, 또한 제품의 특성상 원거리 이동이 쉽지 않았던 점도 중요 원인으로 작용하였다.

<표 V-13> 매출액 현황

(단위: 백만 원)

사업부문	매출 유형	품목	2001년	2002년	2003년
판유리	상품	수 출	29,339	20,190	27,745
		내 수	276,611	250,333	243,435
		합 계	305,950	270,523	271,180
	기 타	수 출	-	534	14
		내 수	28,037	29,375	31,130
		합 계	28,037	29,909	31,144
합 계		수 출	29,339	20,724	27,759
		내 수	304,648	279,708	274,565
		합 계	333,987	300,432	302,324

자료: 2003년도 전기보고서.

다. 재무 관련

자산은 2004년 상반기 기준으로 7,500억 원으로 이중 부채는 996억 원 자본총액은 6,504억 원으로 나타나 재무구조가 매우 양호하다.

<표 V-14> 재무정보

(단위: 백만 원)

구분	1999	2000	2001	2002	2003	2004 상반기
자산총계	676,169	765,896	802,464	779,148	758,561	750,052
부채총계	232,715	151,304	167,574	148,167	93,317	99,624
자본총계	443,453	614,592	634,890	630,982	665,244	650,428
매출액	270,319	326,600	333,987	300,432	302,324	165,388
영업이익	29,367	17,185	24,066	698	17,734	17,451
경상이익	50,976	35,924	36,451	16,173	36,319	13,253
당기순이익	32,345	24,930	23,606	13,014	23,603	8,908

자료: 2004년 반기보고서.

매출액은 2001년을 기점으로 감소하기 시작하는데 이는 생산시설의 일부를 중국으로 이전했던 원인도 있지만 본질적으로는 위에서 살펴본 바와 같이 중국 상품의 유입으로 인한 경쟁심화로 가격인상을 하지 못하기 때문이며 건설경기 후퇴로 판유리 시장이 좁아졌기 때문이다. 문제는 영업이익이 2002년까지 지속적으로 감소하여 2002년의 매출이익이 6억9800만 원으로 감소될 정도로 어려움을 겪게 된다. 그러나 당기순이익이 영업이익보다 항상 많은데 이는 주로 자산매각에 따른 것이다.

2003년부터 영업이익은 증가하는데 이는 중국제품의 수입이 자국의 2008년 베이징올림픽 특수로 인하여 감소하였기 때문이며 특히 2004년 상반기 영업이익이 대폭 늘어난 것은 경쟁사의 로전환에 따른 일시적인 것으로 경쟁사의 로가 완성된 9월부터는 다시 매출액이 감소하고 있어, 특별한 경기부양이 없는 한 향후 2~3년 간 매출신장은 어려울 것으로 전망하고 있다.

## 라. 임직원 현황

임원은 비상근으로 2명의 회장과 1명의 부회장, 2명의 대표이사외에 감사, 이사, 전무, 상무등 총 30명의 임원으로 구성되어 있으며 이중 회장1명, 대표이사 1명, 이사 1명, 사외이사 1명, 감사 1명, 전무 1명은 생고방에서 파견된 프랑스로인으로 공동경영을 하고 있다. 임원의 보수는 2004년 상반기 기준으로 월평균 950만 원이다.

일반 직원은 관리사무직 242명, 생산직이 493명 기타직원이 24명으로 총 759명이다. 관리사무직중 일반사무관리인원은 141명이며 연구직은 27명으로 3개의 팀으로 구성되어 있으며 판매직은 14개팀 74명으로 구성되어 있다.

&lt;표 V-15&gt; 직원구성

(단위: 명)

구분	정규직	비정규직
관리인력	84	
연구개발 및 기술인력	40	
사무인력	57	
서비스 및 영업인력	69	9
생산기능인력	492	
단순노무인력	25	148
전체	767	157

자료: B사 자료.

비정규직은 157명인데 서비스 영업인력은 단순업무에 종사하는 아르바이트생과 식당, 경비직 등이다. 그리고 단순노무인력 148명은 주로 포장업무에 종사하는 근로자로 외주 근로자이다.

2003년 기준으로 1인당 평균급여액은 남성의 경우 4천8백만 원, 여성의 경우 2천백만 원인데 여성의 경우 단순사무 업무 등의 업무에 종사하기 때문에 급여가 적은 것으로 나타났다. 근속년수의 경우 남성의 경우 평균 17년 이고 여성의 경우 평균 5년으로 나타났는데 남성의 근속년수가 높은 것은

생산직의 근속년수가 평균 21년이기 때문이다. 생산직의 근속년수가 높은 것은 특수기능을 가진 인력을 제외하고는 1990년 이후 신입사원을 선발하지 않았기 때문이다.

<표 V-16> 근속년수 및 평균 급여액

(단위: 명, 백만 원)

구분	직 원 수				평균근속 년수	연간급여 총액	1인평균 급여액
	관리사무직	생산직	기 타	합 계			
남	217	493	12	722	16	34,568	48
여	25	-	12	37	5	761	21
합 계	242	493	24	759	16	35,329	47

자료: 2003년 전기자료.

생산직의 연령분포는 40대가 366명으로 전체 생산직의 74%이며 30대가 13.6%, 50대가 11.6%로 평균연령은 40대 후반인 것으로 나타났다.

<표 V-17> B사의 생산직 연령분포도

구분	29세 이하	30~39세	40~49세	50세 이상
인원수	2	67	366	57

자료: B사 자료.

바. 근로조건

(1) 임금

B사의 생산직은 통상임금에 포함되는 호봉, 기본급, QC수당, 년공가봉수당, 초급사원수당, 주택보조수당, 가족수당, 위험수당이 있으며 평균임금에 포함되는 운전면허수당, 특수수당, 근속수당, 기술면허수당, 상여금이 있다. 생산직의 평균임금은 연간 임금총액은 4천 7백만 원 정도로 다른 제조업 근

로자에 비하여 대단히 높은 것으로 나타났다. 이러한 고임금은 먼저 상여금이 연간 800%를 기본급으로 지급하고 있으며 기본급에는 호봉과 일반 및 기능직 수당, 직책수당, QC수당, 년공가봉수당, 초급사원수당, 주택보조수당, 가족수당, 위험수당 등의 수당이 포함되기 때문에 통상임금과 기본급의 개념이 동일하고 지급율도 높을 뿐만 아니라 지급기준액도 타회사에 비하여 많은 것으로 나타났다. 두 번째는 생산직의 근속년수는 평균 21년으로 1년마다 6호봉씩 승급되며 1호봉이 610,686원이며 2호봉부터 3,281원씩 인상되기 때문에 근속년수 21년 경우 66호봉이 증가하기 때문에 따라서 호봉이 216,546원이 증가하기 때문에 장기근속에 따른 것이다.

세번째로 시간외근로수당이 많다. 기본적으로 4조 3교대를 하기 때문에 연간 근무일수의 1/3에 해당하는 91일정도를 야간근로할 수 밖에 없고 업무의 특성상 유급휴일에 일을 해야 하기 때문에 휴일근로수당이 많고, 또한 연월차 및 경조휴가를 사용했을 경우 교대근무자가 대신 근무해야 하므로 연장근로가 많기 때문이다.

## (2) 근로시간(근로형태 포함)

근로형태는 로를 가동하기 때문에 1년 내내 근무자가 배치되어 있어야 하므로 4조 3교대제로 운영되고 있다. 이러한 특수성을 반영하여 단체협약 34조에는 쟁의행위를 할 경우 48시간 전에 노조가 예고하도록 하여 로의 안정성 확보를 우선하고 있다.

근무시간은 4조 3교대 형태로 1주 42시간을 기준으로 하고 있으며 2005년 7월 1일부터 주 40시간제를 하기로 노사합의하였다(단체협 12조 및 37조).

## (3) 휴일, 휴가 등

유급휴일은 법정휴일(주휴일, 근로자의 날)을 제외하고도 24일로 많은 편이다. 그리고 설날과 추석에 근무할 경우 통상임금의 100%를 가산 지급하도

록 되어있다. 연월차휴가는 법정 휴가일수 만큼 부여하고 있으며 사용하지 않을 경우 50%를 가산지급하도록 되어 있다(단협 16조). 경조사휴가는 결혼, 사망 등으로 분류하며 부여일수 또한 세부적으로 되어 있어 타사보다 많은 것으로 나타나며, 휴일과 중복될시 중복된 일수만큼 휴가일수를 연장하도록 되어 있다(단협 15조).

## 2. 노사관계

### 가. 노동조합의 일반현황 등

#### (1) 노동조합 현황

B사의 노동조합은 1961년 9월 7일 설립되어 만 43년이 넘는 노동조합이다. B사노조는 오픈 스텝이며 조직대상은 2개 공장이 지방에 있고 본사가 서울에 있기 때문에 조직대상은 B사에 고용된 근로자로 구성되어 있으나(규약 제 8조) 실질적으로는 공장에서 근무하는 근로자로 한정되어 있으며 비정규직은 조합가입을 받지 않고 있다. 따라서 조직대상은 공장에 근무하는 정규직으로 한정되어 있다.

B사 노조는 C지역을 본조로 하고 D지역의 공장을 지부로 조직하고 있다. 지부는 단체교섭권과 체결권이 없으나 노사협의회 등 공장에서 일어나는 문제를 해결하고 있다. 따라서 다른 노조와는 달리 임원의 범위는 위원장, 부위원장 2명(수석 부위원장, 총무부위원장), D지역 지부장 및 부지부장과 회계감사로 이루어졌으며 전임은 위원장, 부위원장 2명, 지부장, 부지부장으로 5명이다.

B사 노조의 최고의결기관은 총회(대의원대회)이며 업무의 특성상 그리고 2개지역으로 공장이 분리되어 있으므로 임원선거, 쟁의행위 찬반투표 등에 그치고 있다. 따라서 주로 대의원대회에서 중요 안건이 의결되는데 구성은 30명당 1명으로 C공장 14명, D공장 3명으로 구성되어 있으며 중요처리사항

은 규약의 개정, 예결산, 단체협약 인준, 징계재심, 운영위원 선출, 상무집행위원 인준 등이다.

운영위원회는 위원장, 부위원장 2명, 지부장, 부지부장과 대의원대회에서 선출되는 2명을 포함하여 7명으로 구성되며 기능은 규정 및 규칙의 제정 및 개정, 조합원 징계, 노동쟁의 발생 결의, 단체교섭 대책 수립 등이다.

상무집행위원회는 위원장 및 지부장이 임명한 각부서의 장과 임원(회계감사 제외)으로 구성되며 각 결의기관의 수입사항과 제반 일상 업무를 집행하고 있다.

## (2) 연맹 등과의 관계

연맹이 기업별노조의 연합체이므로 B사 노조는 단체교섭권 등을 독자적으로 갖고 있다. 따라서 단체교섭시 연맹안을 참고하여 안을 만들 뿐 긴밀한 관계는 아니다. 그러나 노동쟁의시에는 연맹이 직접 나서 문제해결에 도움을 주고 있다. 그리고 연맹내의 유리분과에 속해있어 유리를 생산하는 업체 노조와 월 1회씩 모임을 갖고 정보를 주고받고 단체교섭에 대하여 논의하기도 한다. 그러나 강제성은 없기 때문에 그리고 유리분과에 속해있는 다른 노동조합과의 규모차이로 인한 근로조건 상이성으로 B사 노조의 입장에서는 한계가 있는 것으로 나타났다(B사의 경쟁업체는 민주화학노동조합연맹 소속임).

또한 B사 노조는 계열사 노조간에 교류를 갖고 있는데 공장이전 및 폐쇄로 모임노조의 수가 적어져 5개 공장이 모여 교섭시기 및 교섭안 점검과 정보교환 등에 그치고 있다.

### 나. 노사관계의 변천

#### (1) 단체교섭

1961년 노동조합 설립 후 1962년 첫 단체협정을 체결한 후 매년 단체교섭

을 체결하여왔다. B사는 단체교섭은 임금협정과 단체협약을 일괄적으로 타결하여 매년 갱신하는데 임금부문은 체결시점과 관계없이 매년 1월부터 소급 적용하여 지급하고 있고 단체협약은 체결시점부터 효력이 발생하고 있다.

단체교섭초기에는 사안에 따라 교섭기간의 차이를 보이고 있지만 어느 정도 노사관계가 안정된 1968년부터 1986년까지는 전년도에 단체교섭을 진행하여 매년 1월 1일 단체협약을 시행하였다. 그러나 87년 노동자대투쟁시기에는 1월에 이어 7월에도 단체교섭을 하여 두 번에 걸쳐 임금인상을 하였고 1989년 2월 1일, 1990년과 1991년에는 5월 1일 단체교섭이 마무리 되어 1987년 이전과는 단체교섭기간의 차이를 보이고 있다. 그리고 1992년부터는 단체교섭이 대부분 7월에 마무리 되었으나 1997년과 2001년에는 9월 2003년과 2004년에는 8월에 단체교섭이 마무리 될 정도로 교섭 횟수도 많아지고 교섭기간도 길어졌다. 또한 노동쟁의도 1990년대 후반부터는 거의 매년 반복되는데 파업에 돌입하기도 하고 조정중 노사합의로 노동쟁의가 종결되기도 하여 이전과는 교섭기간도 길어지는 등 이전과는 판이한 노사관계가 전개되고 있다.

따라서 노사관계는 크게 1987년 이전과 1987년부터 1991년까지의 시기 그리고 1992년 이후의 시기로 나눌 수 있다.

이러한 시기구분은 크게 4가지 요인에 의한 것으로 보인다. 하나는 1987년 노동자대투쟁의 여파에 의한 것으로 그 동안 B사의 호의적인 근로조건으로 노사간에 쟁점이 없던 시기에 비해 다른 양상으로 전개되었다. 두 번째는 건축 관련 전문생산업체인 K사의 판유리 시장 진출이다. 1987년 12월 자동차유리시장 진출과 1988년 자동차유리시장의 진출은 K사가 계열사에 차유리 및 건축용 판유리를 납품하여 자동차 및 건축용 유리시장을 잠식하였다. 세 번째로는 1990년대 후반부터 중국에서의 유리수입은 아래의 표와 같이 공급과잉 상태인 국내시장을 더욱 어렵게 만드는 요인으로 작용하고 있다.

&lt;표 V-18&gt; 판유리 통계

(단위: 천상자)

년도	수 요	공 급
1999	19,268	20,978
2000	27,622	28,602
2001	29,120	31,388

자료: 한국유리협동조합 자료.

따라서 B사의 경우 시장점유률이 점차 낮아지면서 시설을 폐쇄 또는 해외로 이전할 수 밖에 없었고 따라서 1992년 이후 강제적이지는 않지만 잉여인력을 희망퇴직 등으로 인원을 축소하여 왔고 이러한 점이 노사관계에 많은 영향을 미치고 있다.

네 번째로 근로자의 조직이 안정적이지 못하다는 것이다. C지역의 공장이 완전히 완공된 이후인 1990년 이후에는 생산직 선발은 전문직에 한정되고 일반직을 선발하지 않았으며, 따라서 1961년 노조가 설립된 이후의 노노간 갈등 지형이 합종연횡을 반복하면서 노조집행부 선거에 많이 집중하였다. 이러한 현상은 사업주가 노조에 개입하지 않는 상태에서 노조연원이 길수록 그리고 조합원의 신규충원이 이루어지 않은 사업장에 존재할 가능성이 높는데 이러한 세 가지 요건을 B사 노조는 모두 충족하고 있다. 따라서 과거 10여 년간 노조 대표자가 재임된 적이 없을 정도로 노조집행부는 노노간의 갈등에 의해 대표성이 취약하다고 할 수 있고 이러한 점이 노사관계에 영향을 미치고 있다.

따라서 이러한 4가지 요인이 미치지 않았던 1987년 이전시기에는 B사의 생산품이 거의 완전 독점의 지위를 점하던 시기로 다른 업체에 비하여 상당히 좋은 근로조건 속에서 노사관계도 매우 협조적인 관계였다고 할 수 있다. 따라서 단체교섭기간도 짧고, 노사간에 마찰 없이 지냈던 시기이다.

두 번째로 1987년부터 1991년까지의 시기로 1987년의 노동자 대파업의 여파와 새로운 업체의 시장진입은 이전의 시기에 비하여 노사관계의 변화를 가져왔다. 1987년 노동자대투쟁의 시기에는 임금인상을 두 번하여 1987년에

만 임금이 30%정도 인상되었으나 B사의 독점적 지위로 재무구조의 악화를 가져오지 않은 것은 나타났다. 그러나 대형업체의 시장진입은 그간 누렸던 독점적 지위가 상실되면서 이전에 비하여 재무상태가 좋지 않았고 이러한 B사의 실정이 노사관계에 투영되었다. 따라서 87년의 여파와 대형업체의 시장진입은 단체교섭의 시기변경과 단체교섭기간이 길어지는 등 이전과는 다른 노사관계가 전개되었지만 그래도 노사관계는 원만한 노사관계를 유지했다고 볼 수 있다.

세 번째 시기는 K사의 시장점유율이 점차 높아질수록 B사의 시장점유율은 낮아졌고 따라서 1992년부터 구조조정을 실시하게 된다. 1992년부터 희망퇴직을 시작하여 2004년 현재까지 희망퇴직을 받고 있으며, 1993년 중국에 합작회사 설립 그리고 인천공장의 폐쇄 등 급격한 임원감축, 경쟁력이 취약한 부문의 분사, 매각 등을 추진하면서 고용에 대한 불안이 증대하여 왔다. 또한 근속년수 증가에 따른 인건비의 증가는 회사에 부담을 주고 있으나, 반대로 이전에 비해 적은 임금인상은 근로자의 불만요인으로 작용하고 있다.

<표 V-19> 단체교섭 진행

구분	요구안	*합의	교섭시기	교섭횟수	노동쟁의
1999년	8.3%	3.7%	4.13~7.8	-	파업 (6.25~7.4)
2000년	15.0%	6.2%	5.9~7.25	14회	조정신청
2001년	13.0%	5.0%+10,000원 (5.73%)	3.21~9.22	25회	파업 (8.31~9.10)
2002년	7.9%	3.1%+10,000원	3.26~7.8	19회	조정신청
2003년	7.49%	3.0%+10,000원 (3.8%)	5.7~8.18	11회	-
2004년	10.2%	4.2%+10,000원	5.18~8.30	12회	조정신청

자료: B사 자료.

\* 임금인상액은 호봉승급분을 제외한 것으로 호봉승급분을 반영한 임금인상효과는 인상률에 1.3%정도 추가 인상된 것으로 보인다. 그리고 다른 업체에 비하여 임금인상이 적은 것처럼 보이나 2004년 4.2% + 기본급 10,000원인상이 이루어져도 총액에서는 월 10만 원 이상의 효과가 나타나 적은 임금인상은 아니다.

따라서 이 시기에는 노조안의 합의 접근율(합의/요구안)도 대부분 30%대 수준으로 낮아지고, 교섭기간이나 횟수도 증가했을 뿐만 아니라 노동쟁의도 빈번해져 1994년에는 임금인상으로, 1999년에는 고용안정으로 2001년에는 경영성과금 배분방식으로 파업에 들어갔고 2000년, 2002년 및 2004년에는 임금인상에 대한 노사 잠정합의안이 부결되어 조정 신청에 들어가는 등 2003년을 제외하고는 매년 노동쟁의를 경험하게 된다.

## (2) 노사협의회

노사협의회는 기본적으로 A공장과 B공장으로 나누어서 개최하고 있으며 A공장은 노사협의위원이 7명, B공장은 5명으로 구성되어 운영하고 있다. 그러나 안전이 2개 공장의 공통적인 문제로 제기되는 명예퇴직에 관한 조건 등에 관하여는 본사에서 노사협의회를 개최하여 해결하고 공장별 현안문제는 공장별로 노사협의회를 운영하는데, 노사협의회의 안전은 주로 작업장의 고충사항으로 나타났다. 따라서 노사협의회의 운영은 단체협약의 보충적인 성격도 가지지 못하고 노사협의회의 본래적인 기능인 참여와 협력을 통한 노사공동이익을 위한 기능도 가지지 못하는 것으로 나타났다.

## 다. 노사관계

### (1) 노사관계의 갈등요인

1987년 이전까지 노사관계는 지극히 안정된 상태였다. 관유리의 독점적 지위로 인하여 성장가도를 달려온 B사는 재무구조나 사업의 성장성이나 모두 안정되어 있었다. 그리고 B사의 대표이사 역시 근로자의 근로조건 개선에 힘을 기울였고 따라서 임금 뿐만 아니라 학자금 등 후생복지 등의 근로조건도 동종업체보다 좋은 조건이었다.

그러나 이러한 노사관계는 위에서 제시된 세 가지 요인 즉 경쟁사 시장진

입과 중국제품의 수입 그리고 근로자의 장기근속에 따른 균열구조의 고착화는 이전의 노사관계보다는 비협조적으로 변화하고 있다. 이러한 노사관계는 B사의 생산품이 경쟁업체와 중국으로부터의 수입이 가속화된다는 점에서 그리고 건축업 시장이 최악의 상황을 보이고 있다는 점에서 긍정적으로 작용할 수 있는 요인이 거의 없다고 하겠다. 따라서 D지역의 로 일부가 중국으로 옮겨갈 가능성이 커지는 등 계속적인 구조조정이 불가피할 것으로 보여 노사간의 갈등요인으로 작용할 것으로 보인다. 그리고 조합원의 입장에서는 현재 고임금을 받고 있지만 90년대부터 임금인상률이 상대적으로 적은 것은 고용불안과 함께 노사 간의 갈등요인으로 작용하고 있다고 하겠다.

## (2) 노사관계의 성격

노사간의 상호인식과 노조의 경영참여 그리고 작업방식 등의 노사협회는 노사관계를 이해할 수 있는 자료라고 할 수 있다.

먼저 노사간의 상호 인식중 노조의 경영진에 대한 인식을 알아보면 노조는 회사의 경영권을 존중하고 있으며, 경영진을 이해하고 협력하려고 노력하고 있고 회사의 주장에 타당성이 있을 경우 이를 수용한다는 입장이다. 그러나 고용안정 문제나 근로조건 등에 대하여는 4차례의 노동쟁의와 같이 힘으로 자기의 주장을 관철시키려하는 경향이 있다. 이러한 경향은 노조집행부는 회사의 경영상황을 잘 이해하고 있으나 근로자조직 내의 분파는 이를 인정하지 않고 차기 집행부를 차지하기 위한 전략적 수단과 자기 조직을 결집화화시키는 방법으로 이용하기 때문이다.

한편 경영진은 노조를 이해하려 하고 노조와 협력하려고 하고 있다. 인위적인 고용조정은 자제하고 명예퇴직을 통하여 인원조정을 하려는 경향에서 보듯이 회사 경영진은 힘으로 주장을 관철할 생각은 없었던 것으로 보이며 노조를 이해하고 있어 노조 조직을 약화시키려는 의도는 없는 것으로 나타났다.

따라서 B사의 경우 회사의 현안과 전망에 대하여는 서로 이해하려고 노력

하고 있다. 따라서 현안에 대한 정보를 서로 공유하고 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력하고 있어 현재의 노조집행부와 회사간의 관계는 협력적이라고 할 수 있다. 그러나 고용안정과 근로조건에 대하여는 협력적이라고 보기는 어려우며, 노동조합의 목적이 단체교섭에 있고, 단체교섭이 근로조건 유지개선에 있는 만큼 단체교섭이 결렬되어 거의 매년 노동쟁의에 들어갔다는 것은 노사관계가 협조적이라고 보기는 어렵다.

노조의 경영참여는 경영계획(투자, 인력, 생산)과 신기계 및 설비의 도입은 사전에 정보만 받고 있으며 경영혁신운동은 사전에 정보를 제공받고 의견 개진할 수 있다. 그리고 생산성향상, 작업조직 개편, 각종 소집단 활동, 종업원 훈련에 대하여는 노조의 의견이 의사결정에 고려되는 것으로 나타났으며 인사노무제도개선과 고용조정과 같이 직접적인 근로조건과 밀접한 사항에 대하여는 노사간 합의로 결정하는 것으로 나타났다. 따라서 위에서 노사관계의 성격을 살펴 본 바와 같이 회사의 경영 등에 관한 문제에 있어서는 참여가 어렵고 이러한 점은 노조가 이사회 뿐만 아니라 경영회의에 참석하지 못하는 것으로 나타나 근로조건에 밀접한 문제에 대해서만 노조가 참여하고 있음을 알 수 있다.

이와같이 노사관계에 있어 경영 및 인사권의 고유영역에 대하여는 회사에 있음을 인정하면서도 근로조건과 관련있는 경영인사권에 대하여 일정정도 노조와 협의 또는 참여가 보장되며, 근로조건과 아주 밀접한 사항에 대하여는 노조와 합의한다는 원칙이 노사간에 정하여져 있는 것으로 보인다. 그리고 노조집행부와 회사 간에는 서로 이해하고 협력적이지만 노조원간의 분과성으로 노동쟁의까지 나아가고 있다는 점에서 그리고 노조집행부와 조합원간에 회사 상황의 인식정도와 이해관계가 다르다는 점에서 전체적인 노사관계는 협력적이라고 보기는 어렵다.

### 3. 인적자원 관리제도

#### 가. 직무관리

##### (1) 직무구조

B사는 K사와 경쟁이 시작되던 1990년부터 전사적 품질관리를 시작하였다. 그러나 생산직은 품질은 담당공정에 필요한 부품의 품질과 자신이 담당하는 제공품에 대한 품질을 책임지고 있지만 작업공정이 자동화된 관계로 생산직이 자신의 생산품에 책임을 지는 비율은 10~20% 정도로 책임성이 약하며 주로 품질관리팀이 별도의 공정을 통하여 품질관리를 책임지고 있다.

B사의 기계, 설비의 보전업무는 거대한 장치사업이면서 자동화가 80~90%정도 이루어졌기 때문에 생산직의 보전업무는 단순한 문제에 한정되며 대부분 보전파트가 담당하고 생산직근로자는 보조하는 식으로 운영되고 있다.

소집단활동은 QC활동으로 생산직의 7~80%가 참여하고 있으나 활성화되지 않고 있으며 주로 품질향상이나 산업안전, 청결 등을 위하여 노력하고 있으며 이는 생산향상수당과 직결되고 있으나 성과에 다른 차이가 미미해 동기요인으로 작용하고 있지는 못하다. 이 소집단의 평균 문제 해결건수는 연간 총 3~40건으로 비교적 적으며 이는 로가 완성되면 10년 정도 특별한 기계장치의 변화가 없기 때문이기도 하지만 관심정도가 적기 때문이다. 제안 제도는 공정이 팀별로 되어있어 제안내용 자체가 팀별 내용에 한정되는 특성이 있으므로 팀별로 제안제도를 받고 있으며 연간 1인당 제안건수는 1~2건으로 높지 않은 편이다. 제안된 내용은 팀장회의에서 심사되며 채택비율은 제안건수중 약 4~50%이며 채택된 제안은 제안내용에 따라 해외여행, 3호봉 승급 혹은 일정액의 금액을 포상하는 것으로 나타나 제안제도에 대한 관심은 다른 제도에 비하여 높은 것으로 나타났다. 직무전환은 작업조내에서만 이루어지며 로테이션은 반단위 보다는 작업조 내에서만 많이 이루어지지만 로테이션 비율이 10~20% 정도로 적은 편이다.

## (2) 작업의 자율성

작업특성상 작업조에게 자율성을 보장하기가 쉽지 않다는 특성이 있다. 로의 특성상 24시간 연속적으로 가동해야 하고 로에 맞추어 작업을 해야 하기 때문에 현장 자율팀제가 있기가 힘든 여건이다. 따라서 이러한 특성을 반영하여 작업량과 로테이션에 대하여 자율성이 없으며, 작업방법, 작업속도 그리고 조내업무배분에 있어서는 일정정도 자율성이 있다. 그리고 작업시간은 자율성을 많이 주고 있으나 이 또한 연월차 및 경조휴가시 대체근무와 같은 것으로 작업조 내에서 스스로 해결하는 정도이다.

작업부담이나 직무배분에 있어 노조와의 협의정도는 먼저 작업방법, 작업속도, 작업량결정은 노조에게 통보하는 정도이고, 작업시간과 조내업무배분은 노조와 협의하는 정도이다. 그러나 교대제의 변화 또는 로테이션은 노조와 합의하고 있어 근로조건과 직접적인 문제에 대하여 노조와 협의하는 정도가 높아짐을 알 수 있다.

## (3) 의사소통

생산직과의 의견소통은 기업경영설명회, 종업원 간담회, 경영자의 정기적인 순시, 직제라인별 정기적 회합을 통하여 회사의 실정과 향후 방향 등에 관하여 설명하고 근로자의 의견수렴을 하고 있다. 그러나 구체적으로 근로자의 의견 수렴을 위한 설문조사나 직접적인 경영자와 대화를 위한 핫라인 개설은 없는 것으로 나타나 계획적인 의견 수렴은 없으며 경영자와의 직접적인 의사소통도 부족한 것으로 나타났다.

### 나. 행위관리

#### (1) 인사고과

사무관리직은 인사고과를 하고 있으나 생산직의 경우 인사고과를 하지 않

고 있으며 목표관리제도나 다면평가제도도 없는 것으로 나타났다. 단, 생산직중 팀장급이상의 전문직의 경우 인사고과를 받고 있으나 인사고과는 임금에 반영되지 않고 있으며 승진도 생산직의 인사적체로 인사고과가 제대로 활용되지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 사무관리직은 연봉제로 인사고과가 활용되고 있다.

## (2) 승진

과거 회사의 성장시기에는 사원에서 반장까지 5년, 대리까지 4년, 과장까지 5년, 차장까지 5년, 부장까지 3년이 걸려 사원에서 부장까지 승진하는데 22년이면 가능하였다. 그러나 경쟁업체의 진입으로 인원조정을 하면서 이러한 승진방식은 승진연한 기간이 폐지되고 TO제로 변하게 되면서 심각한 인사적체를 겪게 된다. 승진은 대리까지는 업무수행능력을 판단하여 주로 공장장의 추천으로 경영위원회의 심의를 거치며, 대리 전문직 이상의 승진은 업무수행능력과 인사고과를 감안하여 공장장이 추천하고 경영위원회의 심의를 거치게 되어있다.

따라서 생산직의 경우 인사적체로 반장까지의 소요기간이 20년 정도 걸리는 것으로 나타났다. 반장급은 주로 내부승진에 의하여 이루어지고 있으며 지난 3년 간 반장급의 승진비율은 5% 정도인데, 이는 반장이 퇴직을 했을 경우 한정하여 승진이 가능했기 때문이다. 따라서 인사적체로 인한 생산직의 불만을 해소하기위하여 2004년 4월 TO와 관계없이 생산직의 일부를 승진이나 승급시켜 현재 생산직 492명중 반장이 약 70명으로 직급만 반장으로 승진시킨 경우가 많다.

생산직은 반장위의 상위직책인 팀장이 승진의 한계인데 생산직중 팀장비율은 약 15% 정도로 나타나 팀장으로의 승진은 많지 않은 것으로 나타났다.

### (3) 임금관리

사무관리직의 임금제도는 연봉제인데 비하여 생산직의 임금제도는 시급제이며 호봉제이다. 근속에 따른 임금은 호봉제를 실시하고 있어 1호봉당 3,281원으로 1년에 6호봉씩 승급되는 것으로 나타나 근속에 따라 호봉이 증가하므로 평균근속기간이 21년인 B사의 경우 근속에 따른 보상이 대단히 높은 것으로 나타났다. 또한 상여금도 성과에 따른 지급이 아니라 일률적, 고정적으로 800% 지급하고 있다.

임금중 직책이나 기능에 따른 임금은 직책수당, 면허수당, 기능수당이 있다. 먼저 직책수당은 반장의 경우 68,575원, 선임사원은 근속 10년 이상은 15,574원, 입사 15년 이상은 24,914원에 초급사원수당을 추가하여 지급하고 있으며 초급사원수당은 21,963원을 지급하는 것으로 나타났다. 그리고 운전 면허수당은 6,000원부터 15,000원이 지급되며, 기술면허수당은 9000원부터 20,000원이 지급되고 있다. 따라서 직책이나 기능에 따른 임금이 전체 임금에서 차지하는 비율은 5% 이하인 것으로 나타났다.

변동급은 경영성과금과 생산향상수당이 있다. 경영성과금은 직급 구분 없이 동일하게 지급되며 지급방식은 당기순이익의 기준으로 30억 원 미만시에는 노사발전기금으로 3천만 원을 출연하도록 하고 있으며, 30억이상 50억 원이하일 경우는 1억 원당 5,000원이며, 100억 미만일 경우에는 1억 원당 9,000원, 150억 원 미만일 경우에는 9,500원, 150억 원 초과시에는 1억 원당 10,000원씩 지급하도록 하고 있어 만약 당기 순이익이 120억 원이면 전직원이 균등하게  $120 \times 9,500\text{원} = 1,140,000\text{원}$ 을 지급하게 되어있다.

또한 생산향상수당은 팀 또는 라인별로 불량률, 청소, 산재, 클레임 등 5가지 항목을 배점하여 130점을 만점으로 정하여 점당 400원씩 지급하도록 되어 있으나 팀간의 차이는 크지 않은 것으로 나타났다.

B사는 종업원지주제를 1988년부터 실시하고 있으며 지금까지 3번 주식을 직원에게 배분한 바 있다.

이와 같이 B사의 임금관리는 기능이나 직책에 따른 임금이 적을 뿐 아니

라 실적에 따른 임금인 경영성과금도 일률적으로 지급하고 있고 전체임금에서 차지하는 비율도 3% 이하로 경직화 되어 있다고 할 수 있다.

#### (4) 고용보장

고용보장은 1999년 파업을 통하여 단체협약에 고용보장에 관한 내용을 삽입하였다. 그 내용은 회사는 고용보장을 원칙으로 하며 강제적인 정리해고는 하지 않으며 분사시 노사합의하도록 되어있다. 그리고 명예퇴직은 충분히 협의하여 제반조건을 노사가 정하도록 되어있다.

1992년부터 시작된 명예퇴직은 강제적이지는 않지만 명예퇴직의 조건이 좋아 현재 절반정도의 직원이 명예퇴직한 것으로 나타났다. 일례로 1997년부터 2001년까지 318명이, 2003년에는 15명이 명예퇴직한 것으로 나타났다.

#### (5) 경영정보의 공유

경영정보는 회사방침상 기밀을 제외하고는 근로자나 노동조합에 공개하고 있는 것으로 나타났다. 기업의 경영성과 목표치, 경영성과 결과, 새로 도입하는 경영혁신에 대하여 모든 근로자에게 공개되고 있으며, 사업계획, 성과목표 설정이전에 노조와 협의하고 있다.

### 다. 숙련관리

#### (1) 채용

생산직의 경우 채용은 사업장 단위로 채용하고 있으나 10년 이상 신규채용이 없었다. 과거 채용시 평가도구는 5가지로 다른 업체에 비하여 비교적 엄격한 것으로 나타났다.

## (2) 교육훈련

공식적인 Off-JT를 받는 근로자의 비율은 80~90%이며 교육시간은 2003년의 경우 연간 18시간이었으며, 2004년에는 원가절감, 6S운동 등의 교육을 하고 있으나 참여자는 주로 반장이며 강제성이 없으므로 일반 생산직의 참여율은 저조한 것으로 나타났다. 그리고 계획적인 OJT를 받는 근로자의 비율도 30~39%이며 교육시간은 26~30시간으로 다른 제조업체에 비하여 높은 편이나 안전교육 등으로 일상적이고 형식적인 교육이며 직무에 관련된 교육은 주로 팀장이나 반장 등 현장의 상급자에게 교육을 받고 있는 것으로 나타났다. 그러나 로가 한번 완성되면 약 12년간 생산설비의 변화가 없으므로 비계획적인 OJT의 비율도 높지 않은 것으로 나타났다.

2003년 실시된 교육내용을 알아보면 자신이 맡은 직무와 다른 직무교육이나 미래 직무에 대하여 교육을 받은 근로자는 없는 것으로 나타나며 사회적 교육이 40%이며 60%는 기업환경변화나 ISO교육 등 직접 직무와 관련 없는 교육으로 구성되어 있다. 교육진행은 1회에 30~40명씩 전체 생산직 근로자를 대상으로 동일한 교육내용을 반복적으로 진행한 것이기 때문에 직무특성을 고려한 교육이라고는 보기 어렵다.

위와 같이 직무보다는 사회적 교육의 비중이 큰 것은 위에서 지적했던 것처럼 일단 로가 완공되면 12년 정도 특별한 장치의 변화 없이 제품을 생산하기 때문에 추가적인 직무관련 교육의 필요성이 줄어들기 때문이다.

## &lt;표 V-20&gt; B사의 교육훈련비

(단위: 백만 원)

구분	2002	2003	2004 상반기
교육훈련비	408	195	102

자료: 2004년 반기보고서.

교육훈련비는 다른 제조업체에 비하여 많은 편이며 1인당교육비는 연간 2002년도에는 약 40만 원 정도였지만 2003년에는 연간 20만 원으로 감소하

는 경향을 보이고 있으며 교육대상도 주로 사무관리직의 업무관련 교육비용이 많이 차지하여 생산직의 교육비는 미미한 것으로 나타났다.

### (3) 인력의 다기능화

둘 이상의 업무를 수행할 수 있는 능력과 자격을 갖춘 근로자의 비율은 40% 정도라고 밝히고 있어 다기능자의 비율이 높은 편이다. 그러나 이는 장기근속과 지속적인 희망퇴직에 따른 배치전환에 의한 것으로 직무전환이나, 교육훈련 등 회사나 근로자의 노력에 의해 이루어진 것은 아니다. 특히 최대 인원이 3,000명(이중 생산직은 1800명)이었으나 현재 700여명으로 인원이 감축될 정도로 지난 10여년 간 인원 감축이 많이 되었고 이로인한 배치전환에 따라 다기능 근로자가 증가했던 것으로 보인다.

## 4. 인적자원관리제도에 미치는 요인

### 가. 노사관계와 인적자원관리제도

경쟁업체의 출현과 시장개방은 B사의 경영환경을 급속히 변화시키게 하고 1992년부터 구조조정을 하여 왔다. 그러나 인원감축과 해외에 현지 공장을 건립하는 등 외형적인 측면에서는 많은 변화를 가져왔지만 인적자원관리 측면에서는 경직화되었다고 볼 수 있다.

B사의 노조는 임금, 근로시간, 휴일, 휴게 및 고용안정 등에 몰입하는 경향이 있으면서도 사용자의 고유영역에 대하여는 깊숙이 개입하지 않는 경향이 있다. 따라서 경쟁사의 등장과 중국제품의 수입이 많아지고 있는 실정에서도 직무구조의 유연성에 따른 효율성이 갖지 못하고 있다. 즉 품질과 보전업무가 생산직과 분리되어 생산직은 보조적인 위치에 있는 것은 노조가 품질 및 보전업무가 근로자의 업무증가로 인식하기 때문이며, 작업의 자율성이 다른 업체에 비하여 상대적으로 떨어지는 것은 로의 특수성에 의한 것도 있

지만 회사가 작업방식 등은 작업조 보다는 노조와 협의를 많이 하기 때문이며 이는 상대적으로 현장감이 떨어지고 문제 발생시 신속감이 떨어진다는 문제가 노출된다. 또한 의사소통의 경우 계획적이고 경영진과 직접 의사소통 수단이 없다는 것은 경영진의 소극적 태도이기 때문이다.

행위관리도 생산직에는 인사고과가 없으며 승진 또한 자격제도 도입 등 인사적체 해소방안을 찾기보다는 불만을 해결하기 위하여 일시에 진급시키는 방식을 취하는 것은 노조의 요구와 다른 제도를 도입하기 위하여는 노사간의 협의가 우선되어야 하기 때문이다. 장기근속에 따른 급여의 부담이 크지만 임금관리 또한 고정적이고, 일률적으로 지급하고 있어 기능이나 직책에 따른 임금의 차이가 거의 없고 경영성과금도 일률적, 고정적으로 지급되고 있다는 점에서 임금관리의 경직성이 보이고 있다. 그리고 임금인상이나 성과 배분으로 2000년 이후 노동쟁의가 반복되는 것은 노조가 급여를 근속에 따른 연공서열과 생계비차원에서 접근하고 있으며 근로자간의 서열화는 근로자간의 경쟁을 촉진하고 분열을 조장 한다 보기 때문이다.

또한 숙련관리에서도 교육훈련이 적고 다기능자가 업무전환이나 교육에 의한 것이 아니라 인력조정에 따른 배치전환의 성격을 갖기 때문에 숙련관리에서의 효율성을 가지지 못하는 것으로 나타났다.

그리고 고용안정은 노사합의에 지켜지고 있으나 1980년대 최대 3,200명에서 명예퇴직 등으로 현재 700여명으로 감소하면서 노사합의와는 달리 고용에 대한 불안은 큰 것으로 나타나 고용안정 협약자체 만으로는 근로자의 고용불안을 해소하기는 어려운 실정으로 고용안정협약으로 근로의욕을 고취시키는 어려운 것으로 보인다.

따라서 노사관계는 고용불안과 향후 불투명한 사업전망 속에서도 근로자의 경제적 이익 몰입 현상과 노조내의 분파성은 노사 어느 쪽도 제어하지 못하고 있으며, 따라서 인적자원의 향상시키위한 제도 등의 도입은 사실상 힘든 여건이라고 할 수 있다.

## 나. 인적자원관리제도에 영향을 미치는 요인

### (1) B사의 장점에 의한 요인

B사의 장점은 두가지가 있다. 먼저 제품의 품질이 다른 회사의 제품보다 우수하다는 점이다. 지난 40여년 간의 노하우로 기술력이 타사보다 뛰어나 제품생산시의 불량률도 경쟁사보다는 적은 것으로 나타났다. 또한 이러한 기술력으로 제품도 다양하며 제품 품질 또한 경쟁업체에 비하여 우수하여, 최근까지 대부분의 증형차이상은 B사제품을 사용할 정도로 품질 면에서 앞서고 있는 것으로 나타났다.

두 번째로 B사의 자산이다. 90년대 후반부터 항상 매출이익보다 당기순이익이 더 많은 것으로 나타나고 있다. 이는 주로 자산매각에 의한 것으로 1987년 이전까지 독점에 의하여 축적된 자산이 상당하고 이의 매각이 당기순이익을 많이 하고 있다. 따라서 축적된 자산에 의하여 단기 및 장기차입금이 없을 정도로 재무상태가 건전하며 인원정리 시에도 전체인원의 3/4정도를 명예퇴직 시키면서도 적절한 보상을 하여 큰 문제가 없는 것으로 나타났다.

### (2) 경영진의 인적자원관리 인식부족

B사는 근로조건 또한 동종업체에 비하여 좋았고 복지에서도 대학생 자녀까지 학자금도 다 나갈 정도로 복지혜택 또한 좋은 것으로 나타났다. 그리고 장기근속에 따른 인건비의 부담감이 커지고 있으면서도 이를 명예퇴직 등 순리적인 인원정리를 하여 현재도 생산직의 경우 적정인력보다 약간 많은 것으로 나타났다. 이와 같은 근로조건이나 고용조정은 B사의 호혜적인 인사노무관리에서 비롯한 것이고, 노조에 대한 호의적인 태도도 노사관계에서 무리 없이 협력적인 관계가 유지된 것으로 보인다. 이러한 지위는 1990년 이전에는 상품시장의 독점적 지위로, 1990년 이후는 B사와 K사의 과점체제에 의하여 가능한 것으로 보인다. 그러나 1999년부터 계속된 노동쟁의는 고용불안

과 임금인상 등 근로조건에 기인한 것이지만 향후 계속적인 불안요소로 남는 다고 할 것이고, 2000년부터의 매출이익 감소는 중국제품 수입과 국내 건축경기의 하락으로 인한 것으로 2004년 하반기부터 또 다른 양상으로 전개될 것으로 보인다.

그러나 B사는 지금까지 생산시설, 특히 자동화에 대한 투자는 많이 하였지만 인적자원의 효율성을 높이기 위한 노력은 거의 하지 않았다. 이는 B사의 근로자에 대한 호의적인 인식도 작용하지만 경제적 이익과 고용안정에 몰입하는 노조와 마찰을 피하고 노조는 노조내의 여러 분파간의 갈등 속에서 입지가 넓지 않았기 때문이다.

### 제3절 C사 사례조사

#### 1. 회사현황

##### 가. 회사연혁과 지배구조

C사는 1973년 6월 경기도 성남에 회사를 설립한 이후 본점을 서울에 공장을 화성시 팔탄면으로 이전하여 운영하면서 성남과 서울에 지점을 두고 있다. C사는 업종의 다각화를 위하여 의약품제조, 음료, 음식, 유선방송 등 6개사를 설립하여 C사의 기업집단을 이루고 있다.

기업상장은 1988년 6월에 했으며 현재 자본금은 17,686백만 원이다. 대표이사의 주식 지분율은 약 20%이며 특수관계인의 지분율을 합하면 27.89%이다. 5%이상의 지분율을 가진 주주는 대표이사와 외국인 1명(5.27%)이며 외국인 보유한 총주식수는 40.88%로 외국인이 비교적 많은 주식을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

#### 나. 생산품과 판매

이 회사의 생산품은 약품이며 국내에서는 소염효소제, 소화기관치료제, 항생제, 유산균정장제, 해열, 진통제 등을 판매하고 있으며 수출은 주로 항생제와 기술수출이 있다. 매출액중 내수가 78.4%이며 수출은 상품이 15.6%, 기술수출이 2.8%이며 가타 임가공이 있다.

판매방식은 내수의 경우는 회사에서 약국, 병원, 도매상으로 납품되어 소비자에게 판매하는 방식으로 이루어지고 있고 수출의 경우 바이어에 판매하는 방식을 취하고 있다.

#### 다. 재무관련 사항

총자산의 증가는 높지는 않지만 주로 자본의 증가에 의하여 자산이 증가하고 있으므로 재무구조는 건실해지고 있는 것으로 나타났다. 매출액은 2002년까지 많이 증가하였으나 2003년에는 그 증가율이 6.2%에 그쳤는데 이것은 경기변동에 탄력적인 영양제나 건강관련 약품의 수요가 국내 경기침체에 따라 감소함으로써 전체매출액 증가율이 둔화된 것으로 나타났다. 그러나 2004년 상반기는 전년 대비 40% 이상의 신장률을 보이고 있는데 이는 2003년에 신제품 26개와 2004년에 출시한 15개의 신제품이 매출호조를 보이고 있기 때문이다.

영업이익이나 당기순이익도 2002년까지는 급속하게 증가하였으나 2003년에는 매출액 둔화와 함께 영업이익이나 당기순이익도 감소하는 양상을 보이고 있으나 2004년 상반기에는 매출액 상승과 더불어 영업이익과 당기순이익 역시 큰 폭으로 증가하고 있다.

&lt;표 V-21&gt; 재무재표

(단위: 천원)

구분	2000	2001	2002	2003	2004 상반기
자산총계	233,827,364	256,211,525	258,955,412	280,989,290	294,196,452
부채총계	145,138,869	136,729,434	123,464,923	133,248,137	143,996,317
자본총계	88,688,495	119,482,091	135,490,488	147,741,153	150,200,134
매출액	149,102,118	184,717,276	229,224,877	243,457,430	153,390,097
영업이익	22,021,983	32,040,371	35,989,295	24,285,636	15,730,376
경상이익	13,512,882	25,309,947	30,496,775	22,479,009	20,867,295
당기순이익	11,426,854	19,133,201	21,737,600	16,316,077	15,197,511

자료: 2004년 반기보고서.

## 라. 임직원 현황

임원은 회장, 부회장, 사장, 부사장, 전무이사(3명), 상무이사(3명), 사외이사(2명), 감사(1명), 이사(7명)으로 구성되어 있으며 보수는 이사의 경우 연평균 1억3천만 원, 감사는 9천4백만 원정도 지급받고 있다.

직원의 구성은 영업인력이 599명으로 가장 많고 이어 생산직 279명, 관리인력 169명, 사무인력 131명, 연구인력 104명으로 구성되어있으며 비정규직은 없는 것으로 나타났다.

&lt;표 V-22&gt; 인력현황

(단위: 명)

구분	정규직	비정규직
관리인력	169	0
연구개발 및 기술인력	104	0
사무인력	131	0
서비스 및 영업인력	599	0
생산기능인력	279	0
총 계	1,282	0

자료: C사 자료.

남여구성비율을 보면 생산직을 제외한 인력은 여성비율이 13%인데 비하여 생산직은 여성의 비율이 62%로 나타났다. 이러한 구성비율은 생산직이외의 인력인 영업인력이 대부분 남성이기 때문이며, 신제품의 출시와 관련해서 많은 비용을 들여 개발한 신제품의 경우에도 직접 생산단계에서는 공정의 자동화로 업무가 단순하기 때문에 생산직에 여성이 많은 것으로 나타났다.

이 회사의 생산직 연령분포도를 보면 29세 이하가 60%로 대부분 여성이다. 그리고 30대 이상은 남성이 대부분으로 주로 기술직에 해당한다.

<표 V-23> 생산기능인력 연령분포도

구 분	29세 이하	30~39세	40~49세	50세 이상	계
인원수	180	75	45	0	300

자료: C사 자료.

이 회사의 인력구성의 특징은 다음과 같다. 약품의 판매과정이 회사에서 직접 약국, 병원, 도매상으로 나가기 때문에 영업직 인력 비율이 전체직원의 50%에 육박한다는 점이다. 두 번째는 신약개발이나 제품개발이 회사의 운명을 결정할 정도로 중요한 사항이므로 연구직 인력이 8.3%로 높다는 점이다. 세 번째로 제약의 특성상 개발 및 영업의 중요성이 강조되고 있으므로 생산직의 비율이 25% 정도로 높지 않다는 것이다. 네 번째로 대기업에 속하면서도 생산직을 제외한 평균 근속년수가 6년이고 생산직은 평균근속년수가 8년으로 다른 대기업에 비하여 근속년수가 짧다는 것이다. 이와 같이 근속년수가 비교적 짧은 것은 다른 제약업체와의 근속년수와 큰 차이가 없으며 전체 직원의 절반정도가 영업직이며 이들의 이직률이 높기 때문이며, 제약업체의 근로조건 차이가 거의 없기 때문에 이직에 대한 부담이 상대적으로 적기 때문이다.

## 마. 근로조건

### (1) 임금

C사의 초임은 2003년 기준으로 생산직 여성(고졸기준)의 경우 1,005,000원이며, 관리여성의 경우 1,045,000원으로 관리직이 약간 높다. 그리고 생산직 남성(고졸 기준)의 경우 초임이 1,189,400원이며 대졸여의 초임은 1,314,000원, 대졸남 초임은 1,334,000원으로 다른 업체와 비슷한 편이나 이는 연봉책정을 위한 기준이라고 할 수 있다.

임금형태는 2001년 이전까지는 다른 제조업체와 마찬가지로 시간급제였으나 2001년부터 각종 수당을 통합하고 상여금 600%를 월할 계산하여 연봉제로 전환하였다. 연봉결정은 매년 이루어지며 노사간에 임금인상이 합의되면 인상분을 나누어 인사고과에 따라 연봉을 차등결정하는 방식으로 다른 제조업체에서 생산직의 경우 연봉제가 찾아보기 힘들다는 점에서 특이한 임금형태라고 할 수 있다. 그러나 연봉제라 하더라도 생산직의 특성과 최소 생계를 고려하여 초임이하의 연봉책정은 없으며 따라서 여성의 경우 최소 1,900만원 이상의 연봉을 받고 있으며, 남성의 경우 최소 2,300만원 이상의 연봉은 보장되고 있다.

### (2) 근로시간

근로시간은 2004년 7월 이전에는 주 44시간으로 토요일 격주 휴무제를 실시하였으나 C사는 1000인 이상 사업장으로 7월 1일부터 주5일제 주 40시간제를 실시하고 있다. 근무시간은 8시30분부터 17시 30분까지이며 중간에 식사시간 1시간 휴게시간 오전, 오후 각 15분씩 부여하고 있다.

### (3) 휴일, 휴가 등

유급휴일은 법정휴일을 제외하고 12일이다. 휴가는 법정휴가인 연월차 휴

가 등은 법정휴가 기준을 준수하고 있으며 특별유급휴가는 본인의 결혼 6일 등 다양하게 실시하고 있으며 이러한 휴가는 특별한 사유가 없는 한 7일 전에 신청하도록 되어있다.

## 2. 노사관계

### 가. 노동조합의 일반현황

#### (1) 노동조합의 현황

C사의 노조는 1988년 생산직을 중심으로 설립되었으나 해산되고 1989년 3월 재설립 된다. 조직대상은 총무인사 등 사용자의 이익을 위하여 행위 하는 자를 제외하고 조합가입에 제한이 없고 오픈숍으로 운영되고 있다. 그러나 실제적으로는 생산직을 대상으로 하고 있고 영업직 등은 노조에 가입되어 있지 않으며 현재 조합원은 남성 84명, 여성 169명이다. 조합비는 통상임금의 2%이다.

C사 노조의 최고결기관은 총회이며 규약제정 및 개정, 예결산, 임원선출 및 해임, 활동보고 및 계획, 조직형태 변경, 징계재심, 단체협약에 관한 사항 등이 중요 기능으로 되어 있다. 총회 다음 가는 결기관은 운영위원회로 다른 노조와 달리 대의원대회가 없다. 운영위원회는 총회에서 선출된 19명으로 구성되며 임기는 임원과 임기를 같이하고 있어 3년이다. 운영위원회의 기능은 제규정 및 규칙의 제정 및 개정, 상집위 구성 인준, 단체교섭 및 노사협 의위원회 위원 임면 동의 등이다. 상집위원회는 회계감사를 제외한 임원과 각 부서의 부장 및 차장으로 구성되며 총 21명으로 구성하게 되어있다. 중요 기능은 각종회의준비와 수입사항 처리, 조합원 징계, 고충처리 등이다.

## (2) 연맹 등과의 관계

연맹이 기업별노조의 연합체이므로 C사 노조는 기업별노조이므로 단체교섭권 등을 독자적으로 갖고 있다. 그러나 연맹 내에 조직되어 있는 의약화학제품분과위원회에 소속되어 있고 분과위원회와는 일정한 관계를 갖고 있다. 분과위원회는 의약업종 노조끼리 친목단체의 성격을 갖고 모임이 지속되었으나 1987년 노동자대투쟁이후 노조설립이 급속히 증가하자 1989년 화학노련 규약 제49조에 의거 의약화학제품분과위원회 운영규정을 제정하여 현재 53개 노조가 참여하여 운영되고 있다. 이 분과 위원회는 노동자의 권익신장을 위하여 조직의 확대 및 연대에 주력하면서 제도개선과 복지향상을 도모하고, 근로조건 비교분석과 교육실시 그리고 단체교섭 및 쟁의시 대책수립을 사업으로 하고 있다. 임원은 회장 1명, 부회장 2명, 회계감사 2명, 사무국장 1명으로 구성하고 있다. 회의는 1년에 한 번 개최되는 총회와 매달 개최되는 월례회의가 있으며, 사안에 따라 개최되는 집행위원회가 있다. 월례회의는 임금교섭시에는 월 2회 소집되어 공동요구안 작성 및 정보교환 등을 통해 임투에 공동대응을 모색하고 있다.

임금인상을 위한 단체교섭은 공동요구안을 만들고 대기업이나 전년도에 흑자가 많이 난 회사의 노조가 먼저 교섭을 시작하여 타결하고 후에 중소기업 노조가 이를 뒤 따르는 형식을 취하고 있으나 강제적이지는 않다. 그럼에도 이러한 공동대응은 일정한 영향을 미치고 있어 의약화학제품분과위원회 소속의 근로조건은 별차이가 없으며, 대기업이 중소기업보다 임금이 약간 높으며, 외국인 기업이 국내기업보다 근로조건이 더 좋아 근로조건은 중소기업, 대기업, 외국인기업 순으로 좋아지는 경향이 있다.

### 나. 노사관계의 변천

#### (1) 단체교섭 등의 변화

C사의 노사관계는 3단계로 나눌 수 있다. 1단계는 1988년 노조가 처음으

로 설립되어 해산되기까지의 시기이며, 두 번째 시기는 1989년 노조가 재설립 되고 사장이 바뀌는 1999년까지의 시기이며 세 번째 시기는 2000년부터의 시기이다.

첫 번째 시기의 C사 노조는 1988년 생산직을 중심으로 설립되었으나 조직 내부의 갈등과 회사의 탄압으로 해산하게 되고 1989년 3월 재설립 하게 된다. 1987년 이후의 노조설립후 해산은 노조운영의 경험부족과 회사의 탄압이 맞물리는 경우가 많은데 C사 노조 역시 노조설립 후 생산직 중심으로 설립 되어 조직의 한계를 보였고, 회사의 노조에 대한 기피 인식으로 해산하게 된다. C사의 대표는 노조가 설립되자 “제약업체 중 현재 50위인 C사가 5대기업으로 성장할 때까지 노조가 없는 것이 좋다”고 표현한 바와 같이 노조는 회사 성장의 걸림돌로 보았던 시기이다.

두 번째 시기는 1989년 노조가 재설립 되고 1999년까지의 시기로 노조는 인정하되 노사관계는 그리 협조적이지 않았던 시기이다. 이 시기 노사관계는 파업에 들어갔던 적은 없지만 노조가 노동쟁의 신청을 하기도 하고 잔업을 거부하는 등 실력행사도 하였다. 그리고 단체교섭 기간이 길고 단체교섭 횟수도 많아지는 등 노사간에는 신뢰가 부족했던 시기이다. 따라서 노조에 대한 C사의 인식도 노조는 회사발전의 걸림돌은 아니지만 그렇다고 노조가 회사발전의 동반자라는 인식이 없었던 시기이다.

세 번째로 2000년부터 노사관계는 매우 협조적인 관계로 전환되었다. 2000년 새로운 사장이 임명되면서 노사협력이 이루어졌던 시기이다. 사장은 영업직부터 출발하여 진급하였기 때문에 근로자의 고충사항을 잘 이해하고 노조와의 관계도 원만하게 유지하려고 노력했다. 그리고 노조도 생산직의 연봉제, 팀제 도입 등 제도변화에 반대하지 않아 노사관계는 매우 협조적인 관계로 전환하였다. 따라서 이 시기에는 임금인상을 위한 단체교섭도 1달 이내에 끝나고 있으며 교섭횟수도 공식적인 교섭은 5차정도로 노사관계가 신뢰감을 형성했다고 할 수 있다. 이러한 단기간의 교섭은 비공적인 교섭이 실질적인 교섭을 좌우하고 있기 때문이다.

## (2) 노사협의회

노사협의회는 특별한 경우를 제외하고는 개최되지 않는 것으로 나타났다. 현안문제가 공장에서 해결하고 공장에서 해결되지 못할 사항은 1달에 1~2회 직접 사장과 면담하여 문제 해결을 하기 때문에 일부러 노사협의회를 개최할 필요성이 없기 때문이다.

이와같이 단체교섭이나 노사협의회의 공식적인 관계보다는 비공식적인 관계가 우위에 있는 노사관계를 유지하고 있는데 이는 노조위원장과 사장이 입사 동기로 긴밀한 관계이기 때문이다.

### 다. C사의 노사관계

#### (1) 노사관계의 갈등요인

임금 등 근로조건은 다른 의약업체와 별 차이가 없기 때문에 이 업체만의 특별한 갈등 요인이라고 할 수 없다. 고용안정은 노사협의 사항은 아니나 회사의 확고한 의사표시로 현재까지 고용불안정의 문제는 없었고 또한 현재 급속히 성장하고 있으므로 경영악화에 의한 고용불안정 가능성도 거의 없다고 하겠다. 그리고 임금의 유연화 과정으로 연봉제를 도입하여 실시하고 있고 인사적체와 인적자원의 효율성을 높이기 위한 팀제 또한 도입되었기 때문에 향후 제도도입에 따른 갈등은 거의 없을 것으로 보인다. 그러나 지나친 경영성과 목표치는 근로자에게 부담감을 줄 것으로 보인다. 특히 생산직보다는 연구직과 영업직은 목표달성을 위하여 당근도 제공되지만 목표를 달성하지 못했을 경우의 채찍은 노사간의 갈등요인으로 작용할 소지가 크다.

이 회사의 노사는 서로 이해하려고 노력하고 서로 정보를 공유하며, 회사의 문제를 공동으로 해결하려고 하는 등 노사관계는 매우 협조적이라고 한다.

노조는 회사경영진을 이해하려고 노력하고, 경영진과 협력하려고 하고 경영진이 옳은 경우 양보하며, 노조는 힘으로 주장을 관철시키려고 하지 않고

경영권을 약화시키려는 의도는 전혀 없는 것으로 나타났다. 마찬가지로 경영진도 노조를 이해하고 협력하려고 노력하며 힘으로 주장을 관철시키려 하지 않으며 근로자 조적을 약화시키려 하지 않는 것으로 나타나 현재로써는 노사관계가 협조적인 것으로 나타났다.

### 3. 인적자원 관리제도

#### 가. 직무관리

##### (1) 직무구조

C사는 일반적으로 도입하고 있는 전사적 품질관리와 전사적 자주보전활동을 도입한 적이 없는 것으로 나타났다.

따라서 품질관리는 담당공정에 필요한 부품의 품질과 자신이 담당하는 재공품에 대한 품질을 책임을 지고 있고 따로 품질관리팀이 구성되어 품질에 대한 책임을 지고 있어 자신의 생산품에 대한 품질업무를 책임지고 있는 생산직근로자의 비율은 10%에 불과한 것으로 나타났다. 보전관리도 보전을 전담하는 팀이 구성되어 있으며 따라서 생산직 근로자는 보전관리에 보조하는 정도이다. 이와 같이 직접 생산직과 품질 및 보전이 분리되어 있는 것은 자동화의 비율이 높고 다품종 소량생산의 체계이기 때문이다.

C사는 1980년대부터 분임조와 제안제도가 있었으나 이를 통합하여 CIQ(개인분기전략)를 시행하고 있다. 이는 분임조의 문제해결방식과 제안제도를 결합한 것으로 1993년부터 시행하고 있다. CIQ는 분기별로 팀별, 라인별, 개인이 분기 초에 자신이 해결하고자 하는 문제에 대한 계획서를 작성하여 제출하고 분기 말에 문제해결방식을 제출하도록 되어 있다. 그리고 제출된 내용은 팀장회의에서 결정되어 분기별로 회장, 부회장, 사장, 부사장 등 최고경영진이 모인 가운데 발표회를 갖고 주로 경비절감이 있다고 판단되면 경비절감액의 10% 내외를 포상으로 지급하는 방식이다. 이러한 CIQ는 제안과

해결방안을 팀별, 라인별 또는 개인이 중첩적으로 하고 있다는 점에서 특이한 제도로 팀별 또는 라인별로 구성되었던 아니면 개인이 CIQ를 계획하던 간에 연간 4번 정도는 문제해결 경험을 할 수 있도록 강제성이 가미되어 있다. 따라서 이 제도에 익숙하지 않거나 직책이 높을수록 CIQ에 대한 압박감은 적지 않은 것으로 나타났다.

C사는 2002년부터 팀제를 도입하였다. 팀제도입시 대리 등 직책을 가진 생산직의 반발이 있었으며 지금도 내부적으로는 라인장 등 수직적 구조가 사라지지 않고 있으며 대외적으로는 이전의 직책을 사용하고 있어 완전하게 팀제가 정착되기 위해서 시간이 걸릴 것으로 보인다.

생산직간의 로테이션은 작업조 내에서만 이루어지며 로테이션하는 비율은 20%대로 많지 않은 편이며 직무전환은 작업조간에도 이루어지지만 소수에 그치고 있다. 이와 같이 로테이션이 적은 것은 작업 공정이 조제, 정제, 타정 등 약품에 따라 다양하기 때문이다.

## (2) 작업의 자율성

A사의 업무부담에 대한 작업조의 자율권은 작업시간과 작업량에는 자율권이 없으나 작업속도에는 자율권이 일정정도 있는 편이다. 직무배분의 자율권의 정도는 작업방법, 조내 업무배분은 일정 정도 자율권이 있는 것으로 나타났으나 로테이션에 대하여는 자율권이 없는 것으로 나타났다.

노조와는 작업시간만을 협의하고 작업방법, 속도, 작업량, 로테이션, 조내 업무배분은 회사가 단독으로 결정하고 있다.

따라서 작업조에 대한 자율권이 적을 뿐만 아니라 노조도 작업에 대하여는 거의 개입하지 않는 것으로 나타나 작업조직에 대한 자율권은 거의 없는 것으로 나타났다.

이와 같이 작업과정에 대한 자율권이 적은 것은 다품종 소량생산이고 신제품을 계속적으로 생산해야 하는 작업의 특성이 반영되기 때문이다.

### (3) 의사소통

생산직과의 의사소통은 기업경영설명회, 직제라인별 정기적 회합을 통한 정보 공유 등과 기타 회식 등 비공식적인 모임이 있다. 그러나 정기적인 설문조사나 경영진과의 핫라인 개설 등은 없는 것으로 나타나 체계적이고 적극적인 의사소통에 힘을 기울이지 않는 것으로 나타났다. 그리고 C사의 중요 전략은 약품개발과 영업에 포인트를 맞추기 때문에 생산직과의 의사소통에 적극적이지 않은 것으로 나타났다.

#### 나. 행위관리

##### (1) 인사고과

다른 업체와 달리 이 업체는 생산직도 100%인사고과를 하고 있으며 임금과 승진에 이를 반영하는 것으로 나타났다. 인사고과는 2000년까지는 상급자가 인사고과를 했으나 2001년부터 다면평가제도와 유사한 제도를 도입하여 운영하고 있다. 즉 팀장이 팀원을 인사고과를 하고 있지만, 반대로 팀장은 팀장의 상급자와 팀원이 인사고과를 하여 하향식 평가에 따른 문제점을 보완하고 있다.

##### (2) 승진

팀제가 도입되기 이전인 2002년 이전까지 직급별 승진년수는 생산여(2년) --> 고졸여(3년) --> 고졸남(4년) --> 대졸남(3) --> 주임(2) --> 대리(2) --> 과장으로 되어 있었다. 그러나 이러한 승급제는 인사적체 및 인적자원의 효율성을 높이기 위하여 팀제로 전환되면서 없어졌고 현재로써는 생산직의 최고직책은 팀장이며 팀장 중 일부는 생산직 승진에 의한 것으로 나타났다. 승진은 인사고과에 의하여 이루지고 있다.

### (3) 임금관리

생산직과 사무직의 임금체계는 1989년까지는 성별, 학력을 고려하여 동일하게 적용받았으나 사무관리직 및 영업직을 먼저 연봉제를 실시하였고 2001년부터 생산직도 연봉제를 실시하고 있다. 연봉제 도입시 수당이 통폐합되었고 연 600%인 상여금은 월할 계산하여 산입하는 방식으로 하였다. 생산직의 경우 인사고과에 의한 임금비율은 총액에서 5% 정도로 크지 않으며 기능이나 직책에 따른 임금 비율도 임금액의 5% 정도로 크지 않다.

이익분배제는 당해연도 경영실과에 따라 일률적으로 지급되고 있으며 2002년도에는 150%, 2003년에는 75%가 지급되었다. 지급방식은 주로 현금이나 주식으로 지급하기도 하며 주식의 경우 2001년도에는 100,600주, 2003년도에는 100,000주를 지급한 것으로 나타났다.

### (4) 고용보장

단체협약상 고용안정 보장 내용은 없으나 경영진 의사에 따라 고용보장은 이루어져 아직까지 인위적인 인원조정은 없는 것으로 나타났다.

### (5) 경영정보의 공개 등

기업의 경영정보중 기업의 경영성과 목표치, 경영성과 결과, 사업계획은 모든 근로자에게 공개되고 있으며 성과목표 설정이전에 근로자 또는 대표와 논의과정도 근로자에게 공개되고 있다. 그러나 새로 도입할 경영혁신은 공개하지 않는 것으로 나타났다.

근로자의 경영참여에 대하여는 경영계획(투자, 인력, 생산)과 신기계 및 설비의 도입, 경영혁신운동, 생산성향상, 종업원 훈련, 고용조정은 사전에 정보를 제공받는 선에서 그치고 있으며 각종 소집단 활동에 대하여는 의견개진도 가능하다. 그리고 작업조직 개편, 인사노무제도개선 등 생산직의 직접

적인 근로조건과 밀접한 사항에 대하여는 노조와 협의하고 있는 것으로 나타났다.

#### 다. 숙련관리

##### (1) 채용

생산직의 채용은 공장에서 채용하며 필요시 수시로 채용하는 방식을 채용하고 있다. 채용방식은 미리 입사원서를 받아놓고 필요한 인력을 면접을 통하여 채용하는 방식으로 면접은 다양한 방식을 이용하여 기본인품과 전문지식을 평가하는 프리제이션면접으로 직원을 선발하고 있어 선발과정이 다소 엄격한 편이다. 생산직 선발시 경력직 선발 비율은 10%로 높지 않으며 외부 경력은 절반정도 인정하여 연봉계약에 반영하고 있다.

##### (2) 교육훈련

입사시 생산직 신입사원의 교육훈련시간(현장 OJT제외)은 16-20시간으로 외부에서 회사 현황과학과 경영이념 그리고 근로자가 갖추어야 할 사항 등에 대하여 교육을 받는다. 그리고 수습기간중 직무에 관련된 교육을 OJT를 통하여 받고 있다.

생산직의 경우는 공식적인 Off-JT를 받는 비율은 90%이상이나 그 시간은 연간 8시간 내외로 많지 않으며 작업공정이 전산화되어 있으므로 이에 관련된 교육을 많이 받고 있다. 그리고 계획적인 OJT는 90%이상의 생산직이 연간 13시간 내외의 교육을 받고 있어 가장 큰 비중은 팀내에서의 비공식적인 OJT인 것으로 나타났다.

따라서 제조원가명세표상에 나타난 교육훈련비는 2003년 기준으로 1인당 23,000원정도로 다른 업체에 비하여 적은 것으로 나타났다.

&lt;표 V-24&gt; 교육훈련비

(단위: 원)			
구분	2001	2002	2003
교육훈련비	5,661,000	10,344,200	6,424,810

자료: 2003년 전기보고서 중 제조원가명세서.

### (3) 인력의 다기능화

품종이 다양하기 때문에 자동화비율이 80~90%에 이른다 고 하더라도 제조방법이 다양하다. 그리고 이러한 교육은 팀내에서 OJT를 통하여 이루어지고 있으므로 두가지 이상의 업무를 수행할 수 있는 능력과 자격을 갖춘 근로자의 비율은 60%로 높은 비율을 나타내고 있다.

## 4. 인적자원관리제도에 미치는 요인

### 가. 노사관계와 인적자원관리제도

C사의 경우 노조설립 전부터 도입된 제안제도와 문제해결을 위한 분임조는 1993년부터 CIQ라는 제도로 통합업 업그레이드 되었고, 이익배분제도도 일찍부터 시작되어 상여금과는 별도로 경영성과금 또는 주식을 부여하는 방식으로 이루어졌다. 그리고 새로운 사장이 임명되면서 2001년 생산직에서는 찾아보기 힘든 연봉제 도입도 2001년 이루어졌으며, 2002년도에는 생산직에도 팀제도가 도입되어 운영되고 있다.

이와 같이 다른 제조업체, 특히 노조가 설립된 제조업체에서는 보기 힘들 정도로 제도의 변화가 많은 것은 노조가 변화를 두려워하지 않고 회사가 제안한 제도에 대하여 충분한 고려를 통해 문제점의 보완을 요구하고 그것이 수용되면 조합원 설득작업을 통하여 이러한 제도의 도입을 적극 도와주는 자세를 취하고 있기 때문이다. 물론 제도 도입시 근로자의 불만이 적은 것은 아니었다. 특히 팀제 도입시 직책을 가진 근로자의 불만이 상당했고 지금도

그러한 양금은 남아있는 것으로 보인다. 그러나 의약분업이후 다양화된 제품의 생산을 위하여 과거 수직적 작업체계에서 수평적 조직으로의 전화는 작업정보의 공유를 높이고, 따라서 작업참여도를 높이면서 기능의 다양화를 촉진하는데 기여한 것으로 보인다. 또한 그간 인사체계의 문제를 일정정도 해소했다는 측면에서도 긍정적인 역할을 한 것으로 나타났다.

이와 같이 다른 제조업체에서는 찾아보기 힘든 제도의 도입이 가능한 것은 C사의 협조적인 노사관계에서 찾을 수 있다. C사의 고성장 비결에 대하여 노조에서 협조적인 노사관계에서 찾을 수 있다고 지적한 바와 같이 생산조직의 효율성을 높이기 위한 제도개선에 노조가 이를 긍정적으로 받아들이고 이에 적극적으로 대응하고 있는 것이 C사 성장요인 중의 하나라고 볼 수 있다.

#### 나. 인적자원관리제도에 영향을 미치는 요인

##### (1) C사의 장점에 의한 요인

C사의 고성장 비결은 협력적인 노사관계외에도 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다.

먼저 능력 및 성과주의이다. 현재 사장은 영업직으로 입사하여 1999년까지 전무로 재직했으나, 두 단계 승진하여 사장으로 승진하였다. 다른 업체가 일정한 직책이상은 내부승진 보다는 외부인사를 채용하는데 비하여, C사는 능력만 있으면 사장까지 승진할 수 있고 그것도 두 단계를 한꺼번에 승진시키는 철저한 능력주의 인사제도를 볼 수 있다. 또한 C사의 제품 중 드링크제 판매가 실패하여 경영성과에 마이너스 요인으로 작용하게 되었다. 그러자 C사 회장은 자신의 실패를 인정하고 자신의 사비로 드링크제 생산 시설 등을 인수, 분리하여 C사의 경영성과를 높이도록 하였다. 이와 같이 성과에 대한 책임을 최고 경영자부터 부담하고 있다. 다음으로 다른 업체와는 달리 회장의 아들을 평직원으로 입사시켜 근무하게 하고 있다. 이는 능력이 되어야 승

진하고 특히 가장 어려운 업무를 경험해 봐야 기업을 운영할 수 있다는 회장의 판단에 따른 것으로 C사 회장의 객관적인 인사의 일면을 보여주고 있다. 이상의 세가지 사례에서 보듯이 철저한 능력주의 인사와 성과에 대한 명확한 책임시비를 가리는 것은 C사 성장에 장점으로 작용하고 있다.

두 번째로 연구개발에 전념하고 있다는 점이다. 우리 나라 제약기업들의 수익성은 세계적인 제약기업에 비하면 매우 낮으며 '순이익률' 부문에 있어서는 더욱 그러하다. 이는 제약기업간의 과당경쟁이나 수요자(의료기관 등)의 교섭력(주로 로비나 커미션 관계) 우위에도 원인이 있겠으나 근본적으로는 국내 제약기업들이 기술에 의거한 독점력이 있는 의약품 생산, 공급하지 못하는 데서 비롯된다. 그러나 C사는 2004년 국내 최대규모의 연구센터를 건립하여 운영하고 있는 것에서 확인할 수 있는 것과 같이 그간 지속적으로 연구개발에 집중적인 투자를 하고 있어 2003년부터 2004년 6월까지 41개의 신제품을 시판하고 있으며 2004년 하반기에도 20여개의 신제품을 출시할 예정이다.

<표 V-25> 연구개발비 비율

구분	2002	2003	2004 상반기
연구개발비 / 매출액 비율 [연구개발비용계÷당기매출액×100]	4.3%	5.7%	6.4%

자료: 2004년 반기보고서.

이러한 연구개발비는 외국의 다국적 제약기업과 비교할 때 금액이나 비중에는 미치지 못하지만 국내 다른 제약업체의 연구개발비가 평균적으로 매출액 대비 4% 이내이며 가장 많은 연구개발비를 지출한다는 Y사의 경우 5.6% 정도인데 이보다도 높은 수준이다. 이러한 결과는 90년대까지 매출액이 비슷했던 C사가 제품개발보다는 외국 의약품을 복제 생산하다 한계에 봉착했던 것과는 대조적이라고 할 수 있다.

세 번째는 C사의 영업력이다. 과거 제약회사는 원재료나 기술은 외국에서 수입하고 주로 영업에 집중하여 왔다. 그러나 시장이 개방되고 의약품업이

시작되면서 신약개발의 중요성이 강조되면서 영업력은 상대적으로 그 비중이 감소하였다. 그러나 이 회사는 정반대로 의약분업이후 영업인력을 증가하여 영업력을 강화하였다. 그 결과 다른 업체보다 매출액의 신장률이 강화되었다. 경영슬로건중 첫 번째가 최강의 영업력 강화에서 볼 수 있듯이 의약분업이후 공세적 영업력 강화가 이 회사의 경쟁력으로 작용하고 있다.

<표 V-26> 제약업체 생산실적과 C사의 생산실적 비교

(단위: 억 원)

년도	산업전체 생산실적	성장율(%)	*C사의 성장률(%)	비고
2000	78,912	-4.2	29.8	의약분업
2001	84,697	7.3	23.9	
2002	91,965	8.6	24.1	
2003	95,324	3.7	6.2	

자료: 계약협회 자료.

\* C사의 매출액 증가율.

C사는 영업력을 강화하기위하여 인센티브제외에도 영업인력에 대하여 집중적인 교육훈련을 하고 있다. 2003년의 교육훈련비는 93억여원으로 매출액의 3.9%로 다른 제약업체의 교육훈련비보다 최소 2배 이상 많은 금액이다. 이중 많은 금액이 영업직의 신규입사교육(2개월)과 기존 영업인력의 교육훈련비로 사용되고 있다.

<표 V-27> 교육훈련비 지출현황

(단위: 백만 원)

구분	2001	2002	2003
교육훈련비	5,369	8,023	9,386
매출액	184,717	229,225	243,457
교육훈련비/매출액	2.9%	3.5%	3.9%

자료: 2003년 전기보고서.

이와 같은 영업직에 대한 투자는 C사 영업직이 한번 지나가면 다른 회사는 팔 것이 없다는 말이 있을 정도로 C사의 영업력은 경쟁력의 한 요소로

작용하고 있다.

## (2) 인사제도 도입 및 운영의 문제점

C사의 경우 고성장을 하고 있고 이러한 성장배경은 경영전략과 협조적인 노사관계 그리고 효율적인 인사제도 도입에 있다. 그러나 노조와는 새로운 제도나 시설 도입은 노조와 협의절차를 거친다고 하더라도 제도도입과정에서 종업원의 참여과정이 부족하여 제도의 효율성을 높이는데 일정한 시간이 소요되고 있다. 조사과정에서도 시간이 지나면 회사의 방침이 옳았다는 것이 증명되지만 그 과정은 힘든 과정이었다고 표현되는 것처럼 제도 도입시 좀 더 섬세한 도입과정이 필요하다. 물론 제도와 문화는 항상 적합성을 가지는 것은 아니며 제도가 문화에 상충할 경우 제도에 의하여 문화를 변화시킬 수도 있지만 후유증 또한 적지 않다고 할 수 있다. 따라서 도입과정시 근로자와의 협의절차와 시간을 갖고 설득작업을 거치는 것이 필요하다고 하겠다.

두 번째로 운영에 있어 효율성을 높일 수 있도록 생산직에 대한 교육훈련에 대한 투자가 필요하다. 의약품은 제품의 질과 영업에 의하여 많은 것이 좌우되지만 생산직에 대한 투자도 중요시 된다고 하겠다. 그러나 C사의 경우 영업과 연구개발에 대한 투자는 많이 하고 생산시설에 대한 투자도 많이 하지만 생산직 인력에 대한 투자, 특히 교육훈련에 대한 투자는 적은 것으로 나타났다. 따라서 CIQ운영에서도 장기근속자의 경우 분기 초 계획을 세울 때와 분기말 결과보고서를 제출할 때 스트레스를 많이 받는 것으로 나타나지만 혁신적인 제안이 나오기 힘들지만, 반대로 신규사원의 경우 새로운 제안과 해결방안이 많이 나온다고 한다. 이와 같이 CIQ가 초보자에게 유리한 것은 장기근속자의 경우 생산설비 운영에 대한 이해도가 높고 따라서 생산설비 운영에 대한 매너리즘에 빠질 가능성이 있기 때문에 새롭고 창의적인 제안이 나오기 어렵다.

C사도 이를 인정하여 노조와 협의하여 CIQ결과를 인사고과와 연봉 책정 시 반영하지 않기로 합의하여 운영하고 있다. 그러나 이러한 보완조치로는

중장기 생산직의 근무의욕을 높이는 데는 한계가 있으며 따라서 중장기근속자는 업무에 대한 새로운 접근이나 다른 생산시설과의 비교 등이 필요하다. 따라서 중장기 근속자에 대한 Off-JT나 타산업의 벤치마킹 등에 대한 집중적인 투자가 필요하며 이를 통하여 개인의 직무집중도나 효율성을 높이도록 하고 더불어 CIQ의 운영에 효율성을 기할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

## 제4절 D사의 사례

### 1. 회사현황

#### 가. 회사연혁과 지배구조

D회사는 1945년 설립이후 1959년 법인으로 전환하여 성장을 거듭하여 서울에 본사를 수원, 김천, 대전, 진천에 공장을 가동하고 있으며 해외로는 미국(1985), 대만(1989), 프랑스(1990), 중국(1994), 싱가포르(2003) 등에 현지법인을 설립하여 운영하고 있는 회사이다. 그리고 영업다각화와 전문화를 추진하여 현재 상장사 2개, 비상장사 6개를 계열사로 보유하고 있다.

자본금은 510억 원이며 대표이사와 특수관계인의 주식지분률이 39.88%로 비교적 안정적인 경영을 할 수 있는 지배구조이다.

#### 나. 생산품과 판매

D회사의 주력 생산품은 화장품과 치약 등의 생활용품 그리고 녹차 등이다. 이중 주력 상품은 화장품이며 전체 매출액의 80.6%를 차지하며 화장품 중에서도 기초화장품이 전체매출액의 60%정도를 차지하고 있다. 생활용품은 전체 매출액의 12.7%이며, 기타 상품중 효소는 2004년 3월 매각하고 녹차만

생산하고 있으며 매출액 비중은 6.7%이다. D사는 전형적으로 내수에 치중하여 수출은 전체 매출액중 2004년 상반기 기준으로 1.3%에 불과한 실정이다.

<표 V-28> 2004년 상반기 매출액

(단위: 백만 원)

사업부문	매출유형	품목	구체적 용도	주요상표등	매출액	비율 (%)
화장품 사업부문	제품 및 상 품	기 초	세 안, 보 습	IOPE,라네즈,헤라, 마몽드,오딧세이, 설 화 수 등	485,130	80.6%
		메 이 컵	피 부 화 장			
		기 타	두 발, 향 장			
생활용품 사업부문	제품 및 상 품	개인용제 품 기타	두 발, 구강 관 련 제품, 세 제	송염치약, 덴트롤 닥터샴푸,비타민헤 어팩샴푸,메디던트 프라그치술,메디안 치 약 등	76,188	12.7%
기 타	제품 및 상 품	효 소 수 출 기 타	녹 차, 효 소 등	설 록 차 등	40,833	6.7%

자료: 2004년 반기보고서.

판매방식은 전문점, 할인점, 백화점, 직판과 방문판매가 있으며 화장품의 특성상 2004년 상반기 기준으로 방문판매가 49.2%를 차지하고 있으며, 전문점(22.3%), 백화점(14.7%), 할인점(8.5%) 순으로 판매되고 있다. 생활용품 등은 주로 대리점을 통한 판매방식을 이용하고 있다.

#### 다. 재무 관련 사항

D사의 자산은 매년 약 12%씩 증가하여 2004년 6월 기준으로 약 1조 2천 억 원이며 자산의 증가는 주로 자본의 증가에 따른 것으로 1997년 기준으로 2004년까지 약 500% 증가하였다. 따라서 부채비율은 1997년 75%에서 2004년 6월 기준으로 24.4%로 감소하였다.

<표 V-29> 중요 재무구조

(단위: 억 원)

구분	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004상반기
자산총계	5,977	7,608	7,541	7,698	8,453	9,368	11,026	12,036
부채총계	4,482	4,227	3,724	3,109	2,923	2,775	2,812	2,941
자본총계	1,495	3,381	3,817	4,589	5,529	6,593	8,214	9,095
매출액	6,906	7,066	6,840	7,929	9,713	10,887	11,198	6,022
영업이익	939	951	1,033	1,251	1,636	1,597	1,882	1,379
경상이익	406	506	761	1,295	1,755	1,931	2,587	1,605
당기순이익	111	153	409	847	1,171	1,345	1,867	1,128

자료: 2004년 반기보고서.

매출액은 1999년 이후부터 2002년까지는 급속히 증가했으나 2003년부터 매출액의 증가가 둔화되는데 이는 D사의 상품이 내수에 치우쳐 있고 생활필수품이 아니기 때문에 국내경기의 침체를 반영하기 때문이다. 매출액 증가에 따라 영업이익이나 당기순이익도 모두 증가하는데 특히 당기순이익의 증가 폭이 크다. 특히 2004년도 내수침체 속에서도 매출액이나 매출이익이 증가한 것은 특이한 사항이라고 할 수 있다. 이와 같이 높은 이윤은 외환위기 이전부터 과감한 구조조정을 시행하여 수익성 없는 부문을 과감히 매각하거나 생산시설중에도 부가가치가 떨어지는 부분을 분사 또는 소사장제로 전환하고 수익성 있고 경쟁력 있는 부분에 집중했기 때문이다.

#### 라. 임직원 및 조직현황

임원은 총 23명으로 이중 대표이사 1명, 감사 1명, 사외이사 2명을 제외하고 모두 이사이다. 임원의 구성중 특이한 점은 다른 업체와 달리 노사담당 이사가 있으며 직책은 상무이다.

직원의 구성은 다음 표와 같다.

&lt;표 V-30&gt; 직원의 인력분포도

(단위: 명)

구분	정규직	비정규직
관리인력	520	0
연구개발 및 기술인력	23	0
사무인력	887	0
서비스 및 영업인력	1170	0
생산기능인력	600	0
총 계	3,200	0

자료: D사 자료.

치열한 경쟁 속에서 서비스 및 영업인력이 전체직원의 36% 이상을 차지하고 있으며 사무인력 및 관리 인력이 약 43% 정도이며 생산직이 19% 정도이다. 특이한 점은 비정규직이 없다는 점인데 이는 단순 업무 또는 비수익 부문을 분사시키거나 소사장제로 전환하였기 때문이며 다른 한편으로는 경영진의 고용안정 전략 때문이다.

D사에서 밝힌 생산직의 연령분포는 29세 이하의 인력이 40%로 다른 제조업체에 비하여 연령층이 젊다. 이는 여성근로자가 전체근로자의 절반정도를 차지하기 때문이며 남자의 경우에는 30대 이상이 대부분인 것으로 나타났다. 따라서 평균 근속년수는 10년 정도로 여성보다는 남성의 근속년수가 훨씬 높은 것으로 나타났는데 이는 여성의 경우 결혼과 출산으로 인한 이직률이 높기 때문이다.

&lt;표 V-31&gt; 생산기능인력 연령분포도

구분	29세 이하	30~39세	40~49세	50세 이상	계
인원수(명)	240	180	120	60	600

자료: D사 자료.

마. 근로조건

(1) 임금

생산직의 임금은 기본적으로 호봉제이며 호봉이 기본급이고 이를 기본급 I 이라고 하고, 연간 기본급의 800%로 지급되는 상여금을 월할 계산하여 지급하는 기본급II가 있다. 그리고 경영성과에 따라 전체 근로자에게 일률적으로 지급되는 경영성과급과 생산실적에 따라 부문별 또는 공장에 따라 차등 지급하는 인센티브가 있다.

호봉제는 직책에 따라 다르며 여성은 향장직으로 2003년 기준으로 1호봉은 860,100원이며 이후 호봉당 11,400원씩 증가하고 있고 1년마다 2호봉씩 승급하게 되어 있다. 남성 생산직은 기능직으로 기능 2급은 1호봉이 1,030,000원이며 호봉간의 차이는 18,300원이다. 기능 2급은 1호봉이 1,147,400원이며 호봉간의 차이는 22,300원이고 전임은 1호봉이 1,451,200원이며 호봉간의 차이는 23,400원이고 기장의 1호봉은 1,758,300원이며 호봉간의 차이는 30,600원으로 남성의 경우에는 직급과 직책간의 차이가 어느 정도 명확하다고 할 수 있다.

호봉제로 운영되면서 수당은 두 가지가 있는데 가족수당은 배우자 20,000원, 자녀 1인당 10,000원이 지급되고 있으며 근속수당은 3년 근속자가 10,000원이고 이후 1년마다 2000원씩 가산 지급되고 있다.

이러한 임금을 총 합치면 생산직의 2003년 월평균임금은 남성의 경우 3,329천원이며 여성의 경우 1,768천원이다. 이와 같이 남녀간에 임금차이가 발생하는 것은 남성의 경우 기능직이며 여성의 경우 주로 단순직에 종사하기 때문이며, 또한 남성의 경우 근속년수와 학력이 여성에 비하여 높기 때문이다.

(2) 근로시간

생산직의 근로시간은 2004년 4월까지의 주 44시간을 근무하면서 격주 휴

무제를 실시하고 있었으나 2004년 5월부터 주 40시간제를 실시하고 있다.

근로시간은 구정, 추석 등의 경우 선물 등으로 판매가 집중되는데 이 시기에는 약간의 연장근로가 있으며 4개 공장 중 한개 공장을 제외하고는 주간 근무만 하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 명절 특수가 끝난 후 1달간은 판매가 급감하는 것을 반영하여 이 시기에 주로 교육을 집중하거나 집단적으로 법정휴가를 사용하도록 하고 있다.

### (3) 휴일 휴가 등

유급휴일은 약정휴일이 18일로 많은 편이며 주 40시간제를 시행하면서 법정휴가(생리휴가 포함)도 축소 없이 그대로 유지되고 있다. 경조휴가는 다양하게 시행되고 있으며 본인 및 자녀결혼을 제외하고는 휴무일과 휴가가 겹칠 경우 휴무일을 제외하고 휴가를 부여하고 있다. 휴직기간 중에도 3개월 이내인 경우에는 통상임금의 60%를 지급하도록 하고 있다.

## 2. 노사관계

### 가. 노동조합의 일반현황과 본조 및 지부와의 관계

D사의 노동조합은 1987년 8월 설립되어 현재 9개 지부로 구성되어 있다. 지부는 공장 단위로 설립된 4개 지부와 영업본부 단위로 구성된 지부가 4개, 물류지부 1개로 구성되어 있으며 본사의 지부는 본조와 통합되어 있다. 조합원의 가입범위는 과장급 이상과 인사, 경리 및 기밀 취급자를 제외하고는 모두 조합원에 가입할 수 있으며 가입형태는 오픈숍이다.

조합원의 구성은 주로 영업직, 생산직, 물류직이며 관리와 사무직의 참여는 저조하며 특히 일반직 초급자의 노조 조직률이 저조하다.

조합비는 기본급 및 상여금의 1/100에 해당하는 금액을 조합비로 거출하고 있으며 조합비중 70%는 지부에서 사용하고 30%는 본부 운영자금으로 사

용하도록 하고 있다.

임원은 위원장, 부위원장(2명), 회계감사(2명), 지부장(9명)으로 구성되며 위원장과 지부장은 조합원에 의하여 선출되지만 부위원장과 회계감사는 위원장이 추천하고 대의원대회에서 인준하도록 되어있다.

노조의 기관은 대의원회가 총회의 기능을 가름할 수 있도록 되어있으며 사실상 사업장이 전국에 산재해 있어 총회를 열수 없으므로 대의원회가 최고의 의결기관이다. 대의원회는 조합원 30명당 한명씩 구성되며 2003년 말 기준으로 총 62명으로 구성되어 있다. 대의원회의 기능은 규약 개정, 예결산, 단체교섭 및 체결, 지부의 설치 또는 통폐합, 조합원 징계 재심 등이다.

지부장 회의는 지부장으로 구성되며 긴급한 현안 문제의 협의와 집행, 제 규정 및 규칙의 개폐, 노사협의회 등을 그 기능으로 하고 있다. 중앙상무집행위원회는 4국 11부로 구성되어 있으며 대의원회 준비 및 수입사항 집행과 제반 일상 업무를 집행하고 있다.

지부는 공장별 또는 영업구역별로 조합원 100명이상일 경우에 대의원대회의 결의를 거쳐 지부가 설치된다. 지부는 조합비중 70%를 사용할 수 있도록 되어 있으며 내부기관으로 대의원대회(15명당 1명으로 구성)와 상무집행위원회가 있다. 지부의 임원은 지부장과 부지부장(3명 이내), 회계감사(3명 이내)로 구성되어 있다. 지부의 기능은 본조의 제반 결의 및 위임사항 이행과 조합원의 고충사항 처리, 지부단위의 노사협의회 진행 등으로 독자적인 단체교섭권은 행사할 수 없는 노조의 하부조직이라고 할 수 있다.

#### 나. 노사관계의 변천과정

##### (1) 단체교섭 등

D사의 노사관계는 3단계로 나눌 수 있다. 첫 번째는 1998년 노조설립부터 1991년까지로 노동쟁의가 빈번했던 시기이며 두 번째 시기는 1992년부터 1997년까지의 시기로 1991년의 장기파업과 여건의 변화로 노사가 새로운 관

계로 설정해가는 시기이며, 세 번째 시기는 1997년 새로운 경영진이 들어서면서 노사관계가 긴밀하게 협조하는 관계로 전환된 시기이다.

첫 번째 시기는 1987년 노조를 설립하면서 약 1주일 간 농성을 벌였고, 1988년에는 24차 단체교섭 끝에 노동쟁의에 들어갔으나 파업 돌입직전 회사의 조정안 수락으로 단체교섭이 마무리 되었다. 그리고 1989년 4월에는 파업에 돌입하여 단체교섭을 마무리하였고 1991년 5월 13일부터는 회사의 중재 신청을 무시하고 40일간의 장기파업을 진행하여 집행부 구속 등 노사간의 첨예한 대결양상이 나타났던 시기이다.

두 번째 시기는 노조는 집행부의 구속으로 새로운 집행부가 구성되고, 회사도 적대적이고 대치적인 노사관계를 지양하고 노사관계를 협조적인 관계로 전환한 시기이다. 노사의 이러한 방향 전환은 노동쟁의 없이 단체교섭이 마무리되기는 했지만 단체교섭 상에서의 다툼은 존재하여 노조는 쟁의에 들어갔겠다고 회사를 압박하는 양상도 있었고, 따라서 단체교섭기간이 길고 횡수는 많았던 시기이다.

이러한 노사관계는 1991년 장기파업에 대한 노사간의 반성도 한 계기가 되었고 또한 1996년 화장품의 시장개방을 염두에 두고 노사가 협조하지 않으면 회사의 존립상태가 위협받을 수 있는 상황이었다. 따라서 회사는 1990년 초부터 과감하게 매각이나 아웃소싱을 통하여 주력업종에 힘을 기울였다. 그리고 노조도 이러한 회사의 방침에 커다란 이의제기 없이 받아들여 노사간의 분쟁 없이 이 시기를 극복할 수 있었다.

세 번째 시기는 창업주 2세가 경영권을 인수하여 운영하는 시기로 노사관계의 이해의 폭이 넓어지고 노사간에 깊은 신뢰관계가 형성된 시기이다. 따라서 우리 나라의 일반적인 교섭 패턴과는 다르게 진행되어 처음부터 노사 양쪽이 최종안을 가지고 교섭에 임하고 집중적인 교섭을 하기 때문에 교섭 횟수도 짧고 교섭기간도 1달 이내에 끝나는 것으로 나타났다. 특히 2004년에는 주40시간제 도입에 따라 노조는 기존의 법정휴가(연월차, 생리휴가)가 유지되는 조건하에서 회사에 교섭권을 일임하여 무교섭 합의를 이루었는데 결과는 노조의 요구사항을 그대로 수용하고 임금인상으로 기본급 7%를 인상

하여 노조의 요구가 대폭 반영시켜 노사간에 깊은 신뢰관계가 유지되고 있음을 알 수 있다.

<표 V-32> 임금인상률

구분	2000	2001	2002	2003	2004
인상률	남자 9.2% 여성 10.2%	일반직 3,4급 정율 10.2% 전임직 남 7%+정액 5만 원 전임직 여 6.8%+5만 원	전임직 12% 일반직 10%	일반직 3,4,5등급 8% 전임직 남 9% 전임직 여 9.5%	주40시간 7%인상
교섭 횟수	-	7차	10차	4차	무교섭

자료: D사노조 자료.

(2) 노사협의회

단체협약상에는 노사협의회에 대한 별도의 규정이 없으나 중앙노사협의회와 직군별(영업직) 혹은 지부별로 소노사협의회로 구분하여 상당히 활성화되어 있음을 알 수 있다.

먼저 중앙노사협의회는 단체교섭의 성격을 갖는 노사협의회와 단체교섭의 보충성을 갖는 노사협의회 그리고 근로자의 사기진작을 위한 후생복지 향상에 관한 것으로 나눌 수 있다. 먼저 매년 12월에 개최되는 통합노사협의회는 단체교섭의 성격을 갖고 있으며 주요 안건은 임금제도의 변화, 인센티브, 조합원의 범위, 고용안정, 주5일제, 업무 관련 자기개발비 지원 등이다. 단체교섭 후속조치로써의 노사협의회는 중요안건이 주택자금 관련, 인사제도, 인원확충, 팀운영, 생일선물 등 단체교섭의 보충성을 갖는 내용으로 이루어졌다. 그리고 근로자의 사기진작을 위한 노사협의회로 중요 안건은 하기휴양지 운영 및 모범조합원 해외연수 등이 있다.

영업부문은 전체직원의 다수를 차지하고 있으므로 영업부문을 별도의 노

사협의회로 운영하는데 중요한건은 인원충원, 교통비 인상, 여사원 역량개발, 식대개선, 영업장 개폐시 노사협의 등이다.

지부별 소노사협의회는 공장 또는 영업본부 별로 발생하는 고충과 애로사항을 해결하고 있으며 따라서 부정기적으로 운영되고 있는 것으로 나타났다.

#### 다. D사의 노사관계

보통 노사관계에서 가장 문제되는 것은 구조조정이며 그 다음이 근로조건과 노조에 대한 사용자의 인식이다. 먼저 구조조정은 D사의 경우 외환위기 이전부터 시장개방에 대비하여 비수익부문의 매각과 분사 혹은 소사장제로 전환하였고 이를 노조도 인정하고 있기 때문에 노사간의 문제로 작용하고 있지는 않았다. 이러한 문제는 2004년 생화학부문 매각시에도 노조에서 일체 관여하지 않았다는 점에서 명확히 나타난다. 그리고 자동화로 인한 인력조정은 업무배치, 명예퇴직으로 해소하고 있어 노사간에 큰 문제로 작용하고 있지는 못하다.

근로조건의 경우 임금수준도 다른 회사에 비교해 양호한 편이며 다른 노조와는 달리 D사 노조는 일정정도 변동급(인센티브, 경영성과급)을 인정하고 있어 임금에 대한 노사간의 문제도 없는 것으로 나타났다. 그리고 근로시간도 연장근로가 거의 없어 근로시간에 대한 부담도 없는 것으로 나타났다.

노조에 대한 태도도 1991년 이후 노조를 인정하고 노조를 협력자로 인정하고 있으며 1997년 이후에는 이러한 관계가 더욱 공고해지고 있다. 따라서 모범조합원 해외연수시 추천권이 노조에 있으며 단체교섭 또는 노사협의회 시에도 타당성이 있으면 즉시 수용하던가 아니면 검토 후 결정하겠다고 하면서 노조의 요구를 거부하는 경우는 거의 없는 것으로 나타났다.

따라서 현재로써는 노사간의 갈등요인으로 작용할 요인은 특별히 없는 것으로 보인다.

D사의 노사관계에 대한 노사답변을 정리하면 다음과 같다. 노사관계에 대하여 노사 공히 서로 이해하고, 서로 정보를 공유하며, 회사의 문제를 공동

으로 해결하고자 노력하고 있다고 하여 협력적인 관계가 유지되고 있음을 보여주고 있다.

노조는 경영진을 이해하고, 경영진과 협력하고, 회사 측의 주장이 타당할 경우 노조는 양보하고 있으며 1991년 이후 무쟁의에서도 보여주듯이 노조는 절대 힘으로 자기의 주장을 관철시키려 하지 않으며 경영권을 약화시키려는 의도도 없는 것으로 나타났다.

마찬가지로 경영진도 노조를 이해하고 노조와 협력하려고 하며 힘으로 주장을 관철할 생각이 없으며 노조 조직을 약화시키려는 의도 또한 전혀 없는 것으로 나타났다.

이상과 같이 노사간의 갈등요인으로 작용할 소지가 거의 없고 노사 상호간에 서로를 인정하고 있다. 특히 1997년 새로운 경영진이 들어선 이후 다른 업체와 달리 노조는 경영진회의 뿐만 아니라 근로자 복지 등에 관한 안건에는 이사회에도 참여하는 등 노사간 협력이 강화되고 있으며, 2003년 윤리경영 선포, 재미있는 일터만들기를 전략테마로 하면서 먼저 회사에서 노조에게 근로자의 고충사항을 물어볼 정도로 노사관계는 협력적인 관계를 유지하고 2004년에는 임금교섭을 무교섭으로 이루어내는 등 노사간의 협력이 강화되고 있다.

### 3. 인적자원 관리제도

#### 가. 직무관리

##### (1) 직무구조

화장품을 생산하는 업체가 증가하고 1990년대 중반 시장개방으로 화장품도 무한경쟁에 돌입하였고 고객에 요구에 대한 다양한 제품개발과 품질향상 그리고 생산의 효율성이 중요시되었다. 따라서 노사관계가 안정되면서 식스 시그마운동, 전사적 품질운동, 전사적 품질관리, 적기 생산시스템을 도입하여

시행하고 있다.

따라서 제품의 품질은 담당공정에 필요한 부품의 품질과 자신이 담당하는 재공품에 대한 품질을 책임지고 완성품에 대한 품질에 대하여도 책임진다. 따라서 자신의 생산품에 대하여 거의 90%이상 책임을 지고 있는 것으로 나타났다.

또한 보전업무도 보전을 전담하는 팀이 있지만 기계, 설비의 보전업무는 보전파트와 생산직 근로자가 거의 동등하게 책임을 지고 보전업무를 담당하고 있다. 이러한 보전업무가 가능한 것은 문제해결을 위한 팀이 생산직만으로 구성되는 것이 아니라 생산직과 기능직 그리고 관리직이 함께 구성되어 기계장치 전반에 대하여 학습할 기회가 있기 때문이다.

따라서 소집단 활동도 참여율이 5~60%로 높은 편이며 S공장의 연평균 제안건수는 2,500건 내외로 1인당 연간 7건 정도를 제안할 정도로 제안건수가 높은 것으로 나타났다.

근무자간 로테이션은 자주 일어나며 직무전환은 작업조내에서 생산과 포장 간에 이루어지기도 한다. 이러한 작업조 내에서의 로테이션과 작업조간의 직무전환은 본인의 의사도 있지만 작업조간의 업무를 익히도록 하는 회사의 의도도 있는 것으로 보인다. 따라서 대부분의 근로자가 두 가지 이상의 직무를 수행할 수 있는 능력을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

## (2) 작업의 자율성

작업조의 자율권 정도는 작업속도와 작업시간, 작업량 등 대한 자율적 결정권은 없는 것으로 나타났다. 또한 직무배분의 자율권의 정도는 작업방법, 로테이션, 조내 업무배분도 마찬가지로 작업조에게 자율권이 적은 것으로 나타났다. 이전에는 작업조에게 일정한 자율성이 있었으나 공정이 거의 자동화 되었고 제품의 생산이 판매되는 양에 따라 매주 정해지기 때문이며, 또한 이러한 문제를 주로 노조와 협의하기 때문이다.

따라서 공정의 자동화에 따른 작업방법에 대하여는 노조와 협의하지 않고

회사 단독으로 결정하지만 작업량, 작업속도, 작업시간, 로테이션, 조내 업무 배분에 대하여는 노조와 협의하고 있는 것으로 나타났다.

### (3) 의사소통

근로자의 의견청취를 위한 방법으로는 기업경영설명회를 정기대의원대회에서 하고 있으며, 공장별 또는 부문별로 하고 있다. 그리고 직원의 의견을 청취하기 위한 종업원 간담회를 하고 있으며 주로 근로자의 요구사항을 수렴하기위한 설문조사를 하고 있으며, 경영자의 현장 방문시 대화, 직제라인(반, 조 등)별 정기적 회합과 통합에서 직접 근로자와의 의사소통을 하는 것으로 나타났다. 그리고 경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인을 설치하여 운영하고 있다. 그러나 호프미팅 등 비공식적인 모임은 자제하는 것으로 나타났다. 이와 같이 직, 간접적으로 근로자와의 의사소통이 상당히 원활한 것으로 나타나 전체근로자의 70%이상이 회사와 의사소통을 하고 있는 것으로 나타났다.

#### 나. 행위관리

##### (1) 인사고과

생산직 중 인사고과를 받는 비율은 기능직으로 생산직의 20%정도로 남성이다. 인사고과와 임금이 연계되는 근로자는 주로 사무관리직이며 생산직은 승진과 관련되어 있다. 따라서 생산직의 경우 인사고과에 의한 임금차이는 없는 것으로 나타났다. 인사고과방식은 2004년부터 다면평가제도를 도입하여 이전 상사의 주관적인 평가방식에서 벗어나 조금 더 객관적인 평가를 시도하고 있다.

## (2) 승진

생산직의 승진은 아래의 표와 같이 남성의 경우 기능, 전임, 기장이며 여성의 경우는 급이 올라가게 되어 있다. 그리고 생산직과 관리직은 분리되어 있어 생산직이 관리직으로의 승진은 사실상 불가능한 것으로 나타났다.

&lt;표 V-33&gt; 생산직의 승진단계

기능직			향장직		
직급단계		년수	향장	직급단계	년수
기성				1급	-
기장	1급	-		2급	3
	2급	4		3급	3
전임	1급	3			
	2급	3		4급	3
기능	1급	3			
	2급	4			

주: 기능직 중 전문대졸의 경우 기능 2급 --> 기능 1급 : 3년.

기능직 중 중졸의 경우 기능 2급 --> 기능 1급 : 7년.

자료: D사 자료.

남성의 경우는 기능직으로 승진 근속년수가 경과되면 인사고과에 의하여 승진이 결정되나 여성의 경우는 특별한 경우를 제외하고는 승진되는 것으로 나타났다. 여성의 경우에는 다른 업체의 반장에 해당하는 도우미가 있는데 도우미의 선발은 일정한 근속년수를 채운 근로자중 리더쉽을 고려하여 회사에서 선발하며 평균 입사부터 약 8년 정도 걸리는 것으로 나타났다. 도우미는 내부승진에 의하며 지난 3년간 3%정도가 도우미로 승진한 것으로 나타났다. 생산직의 승진은 근속년수가 높아짐에 따라 적체현상을 보이고 있어 이를 해결하기위하여 현재 직능자격제도 도입을 위하여 컨설팅하는 중이다.

(3) 임금관리

전체 직원이 기본적으로 1997년부터 도입된 호봉제이기는 하지만 사무직은 연봉제이고 생산직은 시간급을 기본으로 한 월급제이다. 따라서 호봉 외에도 고정적으로 지급되는 임금은 보훈수당, 직책수당, 면허수당이 있으나 이는 해당자에게만 지급되고 그 금액도 적은 것으로 나타나 고정급에서 호봉이 거의 100%인 것으로 나타났다. 이러한 호봉은 인사고과에 의하여 10% 상위자중 임원의 추천에 의하여 1호봉이 올라가는 특별승급이 있다.

따라서 기능이 높아질수록 승진되고 호봉이 높아지므로 정확히 기능이나 자격에 의한 임금이 어느 정도인지는 파악하기 힘든 면이 있다. 그러나 근속년수와 기능의 정도에 따라 승진되고 호봉이 높아지므로 기본급 중에서 차지하는 비율은 회사에서 30~35% 정도라고 밝히고 있다.

또한 경영성과급은 2003년의 경우를 보면 100%는 회사의 영업이익과 무관하게 고정적으로 지급하지만 영업이익 95%이상 달성시 150%, 100%이상 달성시 200%를 전체 직원에게 일률적으로 성과급을 지급하고 있으며 인센티브는 공장별 또는 부문별로 나누어 성과에 따라 아래의 표와 같이 차등지급하고 있다.

<표 V-34> 생산직 인센티브 산정방식

*목표치	생산	기본급대비
80	5.00	95
85	6.25	118
90	7.50	142
95	8.75	166
100	10.00	190
105	11.25	213
110	12.50	237
115	13.75	261
120	15.00	285

\* 목표치는 이보다 더 세분화되어 있음.  
자료: D사 자료.

따라서 다른 제조업에 비하여 기능이나 직책에 따른 임금차이가 많이 나타나며 성과에 따른 임금비율도 높은 수준으로 임금관리가 경직되어 있지 않은 것으로 나타났다. 노동조합 입장에서도 변동급이 높아지는 것에 대하여 도입 시기에는 우려하였으나 이전보다 임금이 높아지고 자신이 노력한 만큼 경영성과급 및 인센티브가 높아지는 것을 느끼면서 회사에 대한 관심도나 일에 대한 전념도가 높아지는 경향이 있음을 확인하였다고 한다.

#### (4) 고용보장

고용보장은 인위적으로 하지 않은 것으로 나타났으며 노사간에 합의로 구조조정시 노사간에 사전에 협의한다고 명문화 되어 있다. 따라서 현재까지 인원조정은 명예퇴직을 이용했으나 강제성은 없는 것으로 나타났다. 그리고 비정규직 채용은 노사협의사항이나 아직까지 채용한 적이 없는 것으로 나타났다.

#### (5) 경영정보의 공유

기업경영정보는 기업의 경영성과 목표치, 경영성과 결과, 사업계획은 모든 근로자에게 공개되고 있으며, 일반적으로 업체가 정보공유를 꺼리고 있는 새로 도입하는 경영혁신방안이나 성과목표 설정이전의 노조의 논의과정에 대하여도 공개하는 것으로 나타나 경영정보의 제공은 잘되고 있는 것으로 나타났다.

또한 경영계획(투자, 인력, 생산)과 신기계 및 설비의 도입, 경영혁신운동, 생산성향상, 작업조직 개편, 각종 소집단 활동, 종업원 훈련, 인사노무제도개선, 고용조정 등에 대하여 사전에 근로자에게 정보가 제공되고 있으며 노조와 이의 시행을 사전 협의하고 있다. 따라서 경영정보의 공유는 상당히 높은 것으로 보인다.

#### 다. 숙련관리

##### (1) 채용

생산직 채용은 사업장단위별로 채용하며 필요에 따라 수시로 채용하고 있다. 채용방법은 공개적인 방식은 사용하지 않고 채용인원의 2배 정도를 학교에 의뢰하여 추천을 받아 면접을 통하여 채용하고 있다. 일단 학교에서 추천을 받았기 때문에 심층면접을 통하여 업무의 적격여부를 가리고 기본적으로 건강진단에 이상이 없어야 한다. 경력직 채용은 주로 기능직에 해당되며 채용비율은 30% 정도이며 외부경력은 100% 인정하고 있다.

##### (2) 교육훈련

생산직이 신규채용 되면 이 회사의 교육원에서 훈련을 받게 되는데 담당 직무외에도 영업, 판매 등에 관한교육을 받아 자신의 생산품이 어떻게 영업을 통하여 판매되고 있는지를 현장체험 등을 익히게 하여 생산과 판매과정 전과정을 이해하도록 하고 있다. 그리고 사업장에 배치되면 필요한 교육을 받게 되고 현장실습을 통하여 기술을 익히게 되며 이 과정에서도 생산 및 포장공정을 익히도록 하여 생산과정 전반과정을 익힐 수 있도록 하고 한다.

재직 중인 생산직의 교육은 Off-JT와 OJT로 나눌수 있는데 공식적인 Off-JT 훈련을 받은 근로자의 비율은 100%로 주로 비수요기에 교육이 집중되고 있으며 연간 근로시간은 50시간을 상회하고 있다. 그리고 교육연수원 입소에 따른 불편을 해소하기위하여 전산교육 등 가능한 부분에서는 인터넷 교육도 하고 있어 필요한 교육을 선택적으로 받을 수 있다. 이에 반해 공식적인 OJT교육은 연간 10시간 정도로 적은 편이나 이는 비공식적인 OJT가 분임조 활동을 통하여 일상화되고 있기 때문이다.

공식적인 교육과정에서 직무교육의 비중은 크지 않으며 문제해결, 리더쉽, 대인관계, 커뮤니케이션 등 사회적 교육이 전체교육의 50%를 넘으며, 전산교

육도 전체 교육시간의 20%로 그 비율이 상대적으로 높은 편이다. 그리고 소모임 구성을 회사에서 적극 지원하여 S지역의 공장에도 약 30개의 소모임이 구성되어 자신의 직무능력 향상이나 취미활동 또는 여가선용 등에 이용할 수 있도록 하고 있어 근로자의 직장 만족도를 높이고 동료간의 친목을 도모하도록 하고 있다.

따라서 공식적인 교육은 주로 사회적 교육과 전산교육이며 직무관련 교육은 주로 비공식적인 OJT나 직무전환에 의하여 이루어지고 있다.

이 회사의 전체직원에 대한 교육비는 2002년 이후 줄어드는 추세에 있지만 2004년 상반기 동안 18억 6백만 원이며 근로자 1인당으로 추산하면 약 57만 원 정도로 대단히 높다.

#### <표 V-35> 연간 교육비

(단위: 백만 원)

구분	2001	2002	2003	2004 상반기
교육훈련비	4,254	4,878	3,944	1,806

자료: 2004년 전기보고서.

이중 생산직에 투입한 교육비를 구체적으로 산정하기는 어려우나 제조원가명세표상의 교육훈련비는 계속 증가추세에 있으며 2003년의 경우 연 2억 2천7백만 원, 1인당 55만 6천원정도 지출된 것으로 나타나 다른업체에 비하여 대단히 높은 것으로 나타났다.

#### <표 V-36> 제조원가명세표상의 연간 교육비

(단위: 백만 원)

구분	2001	2002	2003
교육훈련비	71	186	227

자료: 2003년 전기 보고서.

### (3) 인력의 다기능화

인력의 다기능화를 위하여 로테이션, 직무전환에 주로 의존하고 있으며 다기능화 교육은 특별히 없는 것으로 나타났다. 이는 생산직에 배치되면서 대부분의 공정을 익히도록 하기 때문이다. 둘이상의 업무를 수행할 수 있는 능력과 자격을 갖춘 근로자의 비율 40%이상이다.

## 4. 인적자원관리제도에 미치는 요인

### 가. 노사관계와 인적자원관리제도

1991년 40일 간의 파업 이후 노사 모두 이래서는 안 되겠다는 자성을 하게 된다. 따라서 회사는 노조와 협조적인 관계를 유지하려고 노력하였고 노조는 파업을 자제하여 노사관계 전환의 계기가 되었다. 그리고 시장개방을 앞두고 회사는 군살빼기를 하면서도 고용안정을 위하여 인위적인 인원조정은 자제하였다. 따라서 노사관계는 안정화되었고 노사간에 신뢰감이 형성되어 시장개방과 구조조정의 파장을 무난히 넘길 수 있었다. 이러한 노사관계는 특히 1997년 새로운 경영진이 들어서면서 노사관계는 새로운 전환점으로 들어선다. 회사의 적극적인 노사동반자적 사고방식과 정책이 노조로 하여금 변화를 두려워하면 발전이 없고, 변화를 받아들이면서 변화를 활용해 창의적인 활동을 해야 한다는 사고전환을 하게 하였고 노조도 회사전략에 따른 인적자원관리제도의 변화를 수용하고 있다. 따라서 노사간의 신뢰감 형성은 인적자원관리 유연성과 효율성을 제고시키는 중요한 열쇠가 된다고 할 수 있다.

### 나. 인적자원관리제도에 영향을 미치는 요인

D사의 경우 이상과 같은 효율적인 인적자원관리 외에도 다음과 같은 요인에 의해 기업이 성장하고 있다. 먼저 D사의 주력부문 집중전략이다. D사는

외환위기 이전에 이미 구조조정을 시작하여 수익성 없는 부분에 대하여는 매각하거나 분사 또는 소사장제 등으로 분리시키고 주력부문에 대한 투자를 집중적으로 하였다. 따라서 외환위기시에도 별다른 구조조정 없이 성장을 위한 준비를 할 수 있었다. 이는 D사가 화장품이 외국에 개방될 것을 대비하여 미리 구조조정을 하기 시작했기 때문이다. 이러한 주력부문 특화전략은 2004년도에도 수익성이 적은 1개 부문을 양도하는 등 주력부문에 대한 집중 투자 전략을 계속하고 있다. 따라서 화장품의 경우 아래와 같이 시장점유율을 높이고 있다.

<표 V-37> 시장점유율 변동추이

구 분	2001	2002	2003
시장점유율	26.9%	27.5%	30.5%

자료: D사 자료.

두 번째로 연구개발비에 대한 집중 투자이다. 특히 화장품시장이 개방되면서 1996년 상당한 어려움에 봉착했으나 가격은 비싸지 않으면서도 신제품 개발속도가 빠르고, 제품의 품질이 우수하며, 품목이 다양하고, 기술력이 뛰어나 외국 유명업체와 경쟁하면서도 시장점유율을 높이게 하였다. 이는 경쟁업체에 비하여 2배 이상 연구개발비에 투자한 결과이다.

<표 V-38> 연구개발비용 추이

구 분	2002	2003	2004 상반기
연구개발비 / 매출액 비율 [연구개발비용계÷당기매출액×100]	2.60%	2.96%	2.95%

자료: 2004년 반기보고서.

세 번째로 고객만족 전략이다. 이를 위하여 제품의 질은 좋으면서도 가격은 타사 제품과 차이가 없게 하고 있다. 또한 고객의 수요패턴을 조사하여 고객이 요구하는 제품생산에 집중하면서, 근로자의 자발적 참여를 유도하여 비용절감을 이룩하고 직접 소비자와 대면하는 현장 영업직의 교육을 강화하

고 있다. 그리고 명시적인 측면도 있지만 2003년 윤리경영을 선포하며 고객 감시단을 구성하여 고객과 밀착하려는 노력과 회사 이미지 제고에 노력하고 있다. 따라서 한국능률협회에서 조사한 고객만족도 조사에서 여성용화장품의 경우 3년 연속으로 1위를 차지하였고 남성용화장품 및 녹차도 1위에 선정되었다. 그리고 일간지와 한국 IBM이 공동 조사한 제품이나 고객서비스 평가에서도 1위를 차지하는 등 D사의 고객만족 전략은 성공한 것으로 나타났다.

## 제5절 소결

4개 기업의 노사관계와 인적자원관리와의 연관성을 조사 분석하였고 그 결과를 요약하면 아래와 같다.

먼저 직무관리에서도 노사관계가 비협조적일수록 품질 및 보전관리에 있어 생산직이 보조적인 위치에 있는 것으로 나타났고 분임조활동이나 제안제도도 형식적 운영이나 제도자체가 가동 안 되는 경우도 나타났다. 그러나 작업장 자율성에 있어서는 노사관계가 비협조적인 회사에 자율성이 많은 것으로 나타났으나 이는 노조 힘에 의한 작업장 장악에 따른 것으로 나타났으며 일반적으로는 협력적일수록 작업조 보다는 노조와 작업의 속도, 시간, 직무 배분, 로테이션 등을 협의하여 노조의 입지를 강화시켜 주고 있는 것으로 나타났다. 그러나 작업장 자율성은 공정의 자동화에 따라 달리 나타날 수 있으므로 이점을 고려하는 것도 필요할 것으로 보인다. 의사소통은 노사관계가 비협조적일수록 경영진이 근로자와 직접적 의사소통을 피하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

행위관리에서 생산직의 인사고과가 없는 것으로 나타났으나 노사관계가 비교적 협조적인 회사는 인사고과를 시행하는 것으로 나타났고 임금 또는 승진시에 이를 반영하고 있는 것으로 나타났다. 승진관리에서는 4개 업체 모두 인사적체에 시달리고 있었으나 비협조적인 노사관계에서는 기존의 직반

장 체계를 유지하고 있어 인사적체가 계속되고 있었고, 협조적인 노사관계에서는 팀제로 전환하여 조반장체계를 없애거나 새로운 직능체계로 준비하고 있어 인사적체에 따른 부작용을 해소하는 방향으로 나아가고 있는 것으로 나타났다. 임금관리에서는 노사관계가 비협조적일수록 임금지급의 형태가 시간급이며, 상여금 등이 100% 고정급화 되어 있고 경영성과급도 고정화된 것으로 나타났으며 기능에 따른 임금차이도 거의 없어 임금의 경직성이 나타나고 있다. 그러나 협력적인 노사관계에서는 한 회사는 연봉제를 실시하고 있으며 다른 한 회사는 고정급의 비율이 높지만 경영성과급이 변동급이고 인센티브는 사업장 단위별로 차등지급되고 있는 것으로 나타났으며 기능과 자격에 따른 임금차이도 비협력적인 노사관계를 유지하는 회사보다는 약간 더 높아 비교적 노사관계가 비협조적인 회사보다는 임금이 유연화된 것으로 나타났다. 그리고 인사고과에 의한 임금차이는 노사관계가 반영하는 회사는 인사고과가 없었으나, 협력적인 노사관계를 유지하는 회사 중 1개 회사는 임금인상시 이를 반영하고 있는 것으로 나타났으며 다른 한개 회사는 기능직에 한하여 인사고과를 하고 승진시에 이를 반영하여 간접적으로 임금에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

고용안정은 3개회사는 협약에 의하여 그리고 노사관계가 협력적인 1개회사는 경영진의 약속에 의하여 고용안정이 보장되고 있는 것으로 나타났다. 경영정보의 공유에서는 4개 업체가 상장사인 만큼 일반적인 경영정보는 공개되고 있으나 비협력인 노사관계인 회사에서는 노조에게 새로 도입할 경영혁신과 목표 설정과정과 관련된 정보는 공개되지 않는 것으로 나타났으나 노사관계가 협력적인 회사인 경우에는 근로자 또는 노조에게 경영혁신이나 목표설정과정의 정보도 공유하는 것으로 나타났다.

숙련관리에서 채용관리는 비협력적인 회사는 생산직이 다소 과잉이기 때문에 최근 3년간 채용한 적이 없어 채용관리에 대해 파악하기 힘든 면이 있었고 협력적인 노사관계에서 한 회사는 학교의 추천이나 인력풀제를 이용하여 채용하고 있으며 외부경력은 절반이상을 인정하고 1개 회사는 100%인정하고 있고 다른 회사는 학교의 추천에 주로 의존하고 있는 것으로 나타났다.

교육훈련에서는 노사관계가 비협조적일수록 Off-JT가 8~16시간 정도로 나타났으나 협력적인 업체중 1개회사는 Off-JT가 연간 50시간이상이고 1개 회사는 8시간정도로 나타났는데 이 회사는 생산직을 팀제로 구성하여 비계획적인 OJT를 많이 실시하는 것도 있지만 기본적으로 결국 경영진의 전략적 선택에 따른 것으로 생산직 교육보다는 영업직과 연구개발에 힘을 기울인 결과이다. OJT의 결과도 Off-JT와 비슷한 결과가 나왔다. 인력의 다기능화는 노사관계가 협력적인 회사가 높은 것으로 나타났다.

이상과 같이 정도의 차이는 있겠지만 인적자원관리의 3개요소인 직무관리, 행동관리, 숙련관리에서 노사관계가 협조적인 회사가 인적자원관리의 유연성과 효율성이 높은 것으로 나타났다. 그러나 조사업체 모두 우량업체로 노사관계가 협조적이던 비협조적이던 재무구조는 건실한 것으로 나타났다. 이것은 노사관계가 인적자원관리에 미치는 영향 외에도 다른 요인이 인적자원에 영향을 미치며 기업의 성장도 인적자원외의 다른 요인에 의하여 가능하다는 것을 보여주고 있다.

노사관계가 비협조적인 회사는 노조의 협조를 얻기가 힘든 요인도 있지만 인적자원관리 제도에 대한 관심이 부족하다. 그리고 이러한 회사는 다른 성장요인이 있다면 그것을 이용하여 기업성장을 이룩하려는 경향이 있다. 노사관계가 비협조적인 A사의 경우 성장요인은 기술력과 경영전략, B사의 경우 기술력과 그간에 축적된 자산이다. 이러한 요인은 노사관계가 협조적이지 못할 경우 노조를 설득하기 보다는 다른 성장요인을 찾고 생산직 인적자원관리의 중요성을 간과하는 요인으로 작용하고 있음을 보여주고 있다.

반대로 노사관계가 협력적인 C사와 D사는 인적자원의 효율성을 높일 수 있는 제도 도입이 용이하다. 그러나 제도의 도입자체만으로는 인적자원의 유연성과 효율성을 높이는 데에는 한계가 있다. C사의 경우 성장요인은 성과 및 능력에 따른 공정한 인사제도와 연구개발 및 영업력이기 때문에 연구개발이나 영업직에 비하여 상대적으로 생산직의 중요성이 적어진다고 하겠다. 따라서 경영진은 연구개발과 영업직에 많은 투자를 하지만 생산직에 대한 투자는 비교적 적은 것으로 나타났다. C사의 경우 생산직 인력자원에 대한

여 성과 및 능력주의 인사제도를 도입하여 운영한다고 하더라도 제도도입과정과 제도운영의 경직성 그리고 인적자원에 대한투자(특히 교육훈련)가 적다. 따라서 제도의 도입에 따라 인적자원의 유연성을 갖을 수는 있으나 효율성을 극대화하는 데에는 시간이 많이 소요되고, 제도의 도입 및 운영의 경직성으로 일정정도 한계가 있을 것으로 보인다. 이에 비하여 D사의 성장요인은 주력부문집중, 연구개발, 경영전략(고객만족 추구)이고 특히 고객만족전략은 제품의 질과 가격 등이 포함되기 때문에 생산직 인적자원의 효율성이 강조된다고 하겠다. 그리고 1991년의 장기파업은 노사가 협력해야 한다는 인식이 강조되었기 때문에 제도의 도입 시에도 노조와 협의하고 노조는 반대하기 보다는 제도의 도입으로 인한 근로자의 피해를 줄이는데 그 주안점을 두고 있다. 따라서 제도 도입부터 운영까지 노조와 협의하여 보완하기 때문에 제도도입으로 인한 인적자원의 유연성과 효율성이 높일 수 있는 요인으로 작용하고 있다.

따라서 사례조사 결과는 다음과 같다. 첫 번째로 노사관계의 협조는 노사간의 신뢰감이 형성되어야 하며 노사간의 신뢰가 형성되어야 인적자원관리의 효율성과 유연성을 가질 수 있다. 특히 기업 환경 변화에 따라 근로자의 변화만을 주장하고 경영진의 사고가 변하지 않는다면 그리고 근로자에게 마음을 열지 않는다면 아무리 좋은 제도라도 효율성을 갖기는 어려울 것으로 보인다.

두 번째로 기업의 성장은 인적자원관리의 유연성과 효율성이 부족하다고 하더라도 경영자의 전략 선택에 따라 다른 요인으로 기업의 성장 발전은 가능하다는 것이다. 그러나 같은 조건이라면 그리고 장기적인 측면에서도 인적자원관리의 중요성을 인식하고 투자할수록 기업의 성장이 유지발전 된다는 것이다. 반대로 종업원의 입장에서 인적자원관리의 변화를 수용하지 않는 것보다는 수용하는 것이 직장의 안정을 도모하고 그리고 직무만족도를 높이며 분배 몫도 커질 수 있다.

이번 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저 사례조사 대상업체가 너무 적어 이를 보편화시키는 데에는 한계가 있다. 두 번째로 비교대상이 같은 업종이어

야 하나 4개 업체 모두 업종이 달라 비교하는 데에 일정한 한계가 존재한다는 것이다. 세 번째로 생산직의 인적자원관리제도를 정확히 반영하기 어렵다는 한계가 있다. 일반적으로 본사와 공장이 분리되어 있어 인사노무담당을 면담해도 생산직의 인적자원관리에 대한 이해도가 부족한 부분이 있었고, 또한 조사범위가 넓어 각 부문에 대한 이해도가 부족하기도 하였다. 반대로 노조에서는 인적자원관리제도의 세세한 부분을 인식하고 있지 못하고 있었고 자료 또한 축적된 것이 적어 구두상의 답변에 의존해야 하는 경우가 많았다. 네 번째로 본연구의 중요성 인식부족이다. 가능하면 적당한 답변으로 그치는 경우가 많았고, 노사 공히 자료요청에 협조하지 않는 경향이 있었다.

이상과 같은 문제점은 사례조사 표본수가 많을 경우 그리고 조사에 응하는 노사의 적극적인 협조가 있어야 해결할 수 있을 것으로 보인다.

## 제 6 장 결 론

### 제1절 요약

본 연구는 1987년 이후 경험하고 있는 우리 나라 기업의 인사관리 변화에 영향을 미친 요인들과 그것이 기업성파에 미치는 효과를 분석하였다. 특히, 최근의 인사관리변화를 내부노동시장 논의에 입각한 인적자원관리모형을 중심으로 그 도입에 영향을 주는 요인들을 탐색하고, 인적자원관리모형이 경영성파에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석함으로써 인적자원관리 모형을 전반적으로 평가하고 그에 기초하여 우리 나라 경영환경에 정합성을 가진 인적자원관리의 도입방안을 모색하였다. 주요 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 제2장에서는 본 연구의 핵심주제인 인적자원관리모형의 영향요인과 성파에 관한 이론적 논의와 배경을 검토하였다. 조직의 효율성 제고 방안으로 인적자원을 중시한 산업심리학의 동기이론, 행동과학의 직무재설계, 의사소통과 근로자참여 등에 관한 조직행동론에 이론적 기초를 두고 탄생한 인적자원관리모형은 그 이후 참여적 작업조직과의 유기적 통합, 외적 환경 및 경영전략과의 외적 정합성 추구 등 자기진화를 통해 최근 많은 관심을 받고 있는 고성파작업시스템의 한 형태로 발전하고 있다. 그에 따라 인적자원관리

모형은 크게 혁신적 행위관리, 혁신적 숙련관리, 혁신적 작업조직으로 구성되게 되었다. 인적자원관리모형이 전형적 고성과작업시스템과 다른 점은 인적자원관리모형에서는 고성과작업시스템보다 근로자들의 의사결정 참여 정도가 낮고 노동조합에 대한 태도가 하위파트너로 보든가 노조 무용론의 입장에 빠져 있다.

이러한 인적자원관리모형의 형성은 노사관계모형의 대안적 형태로서 한편으로 집단적 노사관계 모형과, 다른 한편으로 산업공학의 통제모형과 결합적으로 발전하여 왔다. 이런 점에서 인적자원관리모형의 형성과 발전, 그리고 그 쇠퇴는 노사관계와 밀접한 연관성이 있을 것으로 짐작되고 있다. 특히 1980년대 이후 경기후퇴와 노동조합의 약화를 경험하면서 기업 내에 인적자원관리모형이 성장하는 한편 산업공학의 통제모형이 동시에 활성화되는 것을 보면 인적자원관리모형과 노사관계 간에는 밀접한 관련이 있을 것으로 보인다.

이러한 인적자원관리모형은 근로자들의 직무태도를 개선하는데 유익한 것으로 알려져 있다. 인적자원관리모형이 근로자들의 직무태도 개선을 통해 기업의 생산성에 긍정적 영향을 미치고 있음이 밝혀지고 있다. 그러나 그것은 동시에 고인건비 등으로 인한 비용 상승을 수반하기 때문에 기업의 수익성에 대해서 어떤 영향을 미치는가에 대해서는 불분명하다. 이러한 이론적 논의를 토대로 제2장에서는 선행연구 및 이론적 논의가 우리 나라의 기업에서는 어떻게 나타나고 있는지를 규명하기 위한 문제제기가 이루어졌다.

제3장에서 상장제조업을 대상으로 한 실태조사에 기초하여 생산직 인적자원관리의 현황을 작업조직, 숙련관리, 행위관리, 노사관계·노무관리로 구분하여 살펴보았다. 실태조사 분석에서 발견되는 사실은 다음과 같다.

첫째, 우리 나라 사업체들은 직무 범위의 확대, 작업조직의 기능적 유연성, 작업장 수준의 근로자 의사결정참여 등의 측면에서는 인적자원관리형 작업조직화의 비율이 비교적 높은 상태에 있지만, 작업조직의 자율성 측면에서는 아직 낮은 수준에 있다.

둘째, 작업조직의 혁신은 전반적으로 유노조사업체보다 무노조사업체에서

더 많이 이루어지고 있지만, 그 차이가 그리 크지는 않다.

셋째, 유노조 사업체에서 고용관계가 장기화되면서 보다 엄격한 채용관리 관행이 이루어지고 있다. 동시에 경력직 사원의 채용에서는 유노조기업과 무노조기업 간 차이가 없지만, 유노조기업에서 외부 경력이 인정되는 정도가 약하다.

넷째, 교육훈련은 유노조 사업체와 무노조사업체간에 큰 차이가 발견되지 않는다. 다만, OJT는 무노조사업체에서 더 활발하고 집체교육 등 Off-JT는 유노조사업체에서 더 활발하다.

다섯째, 인사고과의 도입, 적용 비율, 임금 및 승진 산정에 이용, 최신의 고과방식(MBO, 다면평가제) 등에서 무노조 사업체가 더 많이 도입하고 더 많이 활용하고 있다.

여섯째, 내부노동시장의 발전과 관련해서 중요한 행위관리 수단인 승진에서도 무노조 사업체와 유노조 사업체 사이에 모순적 사실이 확인된다. 즉, 유노조 사업체에서 반장 급으로의 내부승진 비율이 더 높지만, 생산과장급으로의 진급은 무노조기업에서 더 높다.

일곱째, 무노조 사업체에서 생산직-사무직 단일직급제, 완전 월급제, 호봉급 등의 도입 비율이 더 높다.

여덟째, 무노조기업에서 생산직에 적용되는 성과주의적 임금체계의 비율이 압도적으로 높다. 그 중 연봉제와 팀인센티브제 등이 특히 심하고, 성과배분제나 이익분배제 등은 비교적 온건한 차이를 보이고 있다.

아홉째, 최근 유노조기업에서 고용조정 비율이 더 높는데, 그 중에서도 특히 민주노총 계열 노조가 있는 사업체에서 더 심하다.

제4장에서는 혁신적 인사제도 및 작업조직 도입의 영향요인과 혁신적 인사제도 및 작업조직의 성과에 관한 실증분석을 실시하였다. 분석결과는 혁신적 인사제도 및 작업조직이 노동조합의 성격에 의해 부분적으로 영향을 받고 있으며, 혁신적 인사제도 및 작업조직이 기업 성과에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보이고 있다. 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 노동조합의 존재나 성격은 혁신적 인사제도 및 작업조직 중 혁신적

작업조직과 혁신적 숙련관리에는 영향을 주지 않지만, 혁신적 행위관리에 대해서는 부(-)의 영향을 미치고 있다.

둘째, 상급단체, 노동조합의 힘이나 노동조합의 전투성 등과 관계없이 노조의 존재 여부 자체가 혁신적 인사제도 및 작업조직에 영향을 미치고 있다는 점이다. 이는 대체로 노동조합측이 주도하는 노사관계 분위기 속에서 노동조합, 그 중에서도 전투주의적 노동조합 노선이 노동운동 내에 주도적인 영향력을 행사하는 경향성을 반영하면서 사측이 여전히 노사관계 안정화를 위해 일정한 비용을 지불하고 있는 점에 기인하는 것으로 보인다.

셋째, 혁신적 작업조직은 자동화율, 자본장비율, 기업 규모 등 기술적 환경에 의한 영향을 받고 있다. 이러한 패턴은 인적요소 중 혁신적 행위관리보다 혁신적 숙련관리에 더 유사하게 발견된다.

넷째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 생산성에 긍정적 효과를 미치고 있다.

다섯째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 수익성에 대해서는 긍정적 영향을 미치지 못하고 있다.

여섯째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 이직률을 낮추는데 긍정적 영향을 미치지 못하고 있다.

일곱째, 혁신적 인사제도 및 작업조직은 노사관계 개선에 긍정적 영향을 미치고 있다.

여덟째, 그 제도의 존재 여부에 근거하여 혁신적 작업조직 지수를 작성한 경우에는 혁신적 작업조직의 영향요인 모형과 성과 모형에서 공히 통계적 유의도가 현저하게 약화되고 있음을 보여주고 있다. 이 점에서 혁신적 작업제도의 효과성을 높이기 위해서는 그 제도를 얼마나 잘 운영하는가가 중요함을 알 수 있으며, 동시에 제도의 존재 여부를 가지고 하는 그 제도의 영향요인과 성과에 관한 분석이 한계를 가질 가능성이 있음을 알 수 있다.

제5장에서는 4개 기업의 노사관계와 인적자원관리와의 연관성을 사례조사를 통해 분석하였는데 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무관리에서 노사관계가 비협조적일수록 품질 및 보전관리에 있어 생산적이 보조적인 위치에 있는 것으로 나타났고 분임조활동이나 제안제도

도 형식적 운영이나 제도자체가 가동 안 되는 경우도 나타났다.

둘째, 행위관리에서 생산직의 인사고과가 없는 것으로 나타났으나 노사관계가 비교적 협조적인 회사는 인사고과를 시행하는 것으로 나타났고 임금 또는 승진시에 이를 반영하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 임금관리에서는 노사관계가 비협조적일수록 임금지급의 형태가 시간급이며, 상여금 등이 100% 고정급화 되어 있고 경영성과금도 고정화된 것으로 나타났으며 기능에 따른 임금차이도 거의 없어 임금의 경직성이 나타나고 있다.

넷째, 고용안정은 3개회사는 협약에 의하여 그리고 노사관계가 협력적인 1개회사는 경영진의 약속에 의하여 고용안정이 보장되고 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 숙련관리에서 채용관리는 비협력적인 회사는 생산직이 다소 과잉이기 때문에 최근 3년 간 채용한 적이 없어 채용관리에 대해 파악하기 힘든 면이 있었고 협력적인 노사관계에서 한 회사는 학교의 추천이나 인력풀제를 이용하여 채용하고 있으며 외부경력은 절반이상을 인정하고 1개 회사는 100%인정하고 있고 다른 회사는 학교의 추천에 주로 의존하고 있는 것으로 나타났다.

여섯째, 교육훈련에서는 노사관계가 비협조적일수록 Off-JT가 8~16시간 정도로 나타났으나 협력적인 업체 중 1개회사는 Off-JT가 연간 50시간 이상이고 1개 회사는 8시간 정도로 나타났는데 이 회사는 생산직을 팀제로 구성하여 비계획적인 OJT를 많이 실시하는 것도 있지만 기본적으로 결국 경영진의 전략적 선택에 따른 것으로 생산직 교육보다는 영업직과 연구개발에 힘을 기울인 결과이다.

이상과 같이 정도의 차이는 있겠지만 인적자원관리의 3개요소인 직무관리, 행동관리, 숙련관리에서 노사관계가 협조적인 회사가 인적자원관리의 유연성과 효율성이 높은 것으로 나타났다. 그러나 조사업체 모두 우량업체로 노사관계가 협조적이던 비협조적이던 채무구조는 건실한 것으로 나타났다. 이것은 노사관계가 인적자원관리에 미치는 영향 외에도 다른 요인이 인적자원에 영향을 미치며 기업의 성장도 인적자원외의 다른 요인에 의하여 가능하다는

것을 보여주고 있다.

따라서 사례조사 결과는 다음과 같다. 첫 번째로 노사관계의 협조는 노사간의 신뢰감이 형성되어야 하며 노사간의 신뢰가 형성되어야 인적자원관리의 효율성과 유연성을 가질 수 있다. 특히 기업 환경 변화에 따라 근로자의 변화만을 주장하고 경영진의 사고가 변하지 않는다면 그리고 근로자에게 마음을 열지 않는다면 아무리 좋은 제도라도 효율성을 갖기는 어려울 것으로 보인다.

두 번째로 기업의 성장은 인적자원관리의 유연성과 효율성이 부족하다고 하더라도 경영자의 전략 선택에 따라 다른 요인으로 기업의 성장 발전은 가능하다는 것이다. 그러나 같은 조건이라면 그리고 장기적인 측면에서도 인적자원관리의 중요성을 인식하고 투자할수록 기업의 성장이 유지발전 된다는 것이다. 반대로 종업원의 입장에서 인적자원관리의 변화를 수용하지 않는 것보다는 수용하는 것이 직장의 안정을 도모하고 그리고 직무만족도를 높이며 분배 몫도 커질 수 있다.

## 제2절 정책 시사점

이상으로 살펴보았듯이, 인적자원관리모형의 도입은 한편으로 기업 조직의 효율성 제고를 위한 것이지만, 그것은 동시에 노사관계에 의한 영향을 받고 있다. 우리 나라에서 인적자원관리모형이 1980년대 후반 노동조합운동의 활성화와 함께 능력주의 인사관리 형태를 취하면서 도입되었던 점에서 알 수 있듯이 인적자원관리모형 도입의 전제로 일정한 수준에서 노동조합의 활성화가 요청되고 있다. 이점은 미국에서 인적자원관리모형이 노동조합의 존재 또는 노동조합 조직화 위협에 대처하기 위한 대안적 방안으로 탄생한 것과 맥을 같이 한다. 노동조합의 힘이 약화될 때에도 인적자원관리모형이 계속 존속할 수 있을지 여부는 그것이 기업과 사회 속에 제도적으로 얼마나 잘

착근되어 있는가와 관련이 있는 것으로 보인다. 한편 노동조합의 힘이 지나치게 증대하면, 그것도 노동조합에 의한 인적자원관리모형의 억제력을 낳을 수도 있다. 인적자원관리모형이 집단적 노사관계모형에 대한 대안적 형태로서 근로자들의 노동조합 가입 욕구를 억제할 수 있음을 아는 노동조합은 그에 대해 직간접적인 방해할 수 있기 때문이다. 노사관계와 인적자원관리모형 간의 관계는 이와 같은 상호 대립적인 2가지 측면이 존재하고 있다. 그 중 어느 측면이 주요하게 작용할 것인가는 주어진 상황마다 차이가 있을 것이다.

그렇다면, 우리 나라의 인적자원관리모형은 노사관계에 의해 어떻게 영향을 받고 있는가? 본 연구의 결과는 대체로 우리 나라의 인적자원관리모형이 노동조합의 존재에 의해 억제되고 있음을 보여주고 있다. 노사간의 불신과 갈등 속에서 노동조합의 인적자원관리모형 도입에 대한 반감이 더 크게 작용하는 것으로 보인다. 그러나 우리 나라 기업들의 제한된 자원과 경쟁력으로 인해 집단적 노사관계 발전의 토대가 취약한 상태이기 때문에 향후에도 노사관계와 인적자원관리모형이 상호 대립적인 형태로 존속할 것인지는 불투명하다. 또 한 가지 인적자원관리모형의 구성요소 중 작업조직과 숙련관리가 노사관계의 영향을 가장 적게 받고, 행위관리가 노사관계의 영향을 가장 크게 받고 있다. 노사관계와의 연관성 속에서 인적자원관리모형의 발전이 조직 효율성 제고를 위해 성과주의 또는 능력주의적 행위관리를 지향하고 있다면, 우리 나라 기업들의 인적자원관리모형은 그 정도 수준의 행위관리까지 발전하고 있지 못하다고 말할 수 있다.

집단적 노사관계의 대안으로서 인적자원관리모형은 기업 조직의 효율성과 근로자들의 삶의 질 개선이라는 2마리의 토끼를 동시에 잡으려는 시도이다. 그것이 그 2가지 문제를 동시에 해결하지 못하면 그것은 집단적 노사관계의 대안으로 자리 잡을 수 없다. 이 점에서 인적자원관리모형은 노동조합 또는 노조화 위협이 존재하는 조건 속에서 조직효율성을 극대화하는 방안이라고 할 수 있다. 인적자원관리의 이러한 특성 때문에 불가피하게 그것은 고효율성·고인건비 구조를 가지게 된다. 더구나 인적자원관리모형의 도입으로 인건비 증가는 즉각 직접적으로 나타나지만 효율성 증대는 서서히 발생하는

경향이 있다. 실제로 본 연구의 분석 결과에서도 인적자원관리모형은 근로자들의 생산성에는 긍정적 영향을 미치지만 수익성에는 긍정적 영향을 미치지 못하고 있음을 볼 수 있다. 인적자원관리모형의 이러한 구조적 특성은 기업들에게 인적자원관리모형의 도입에 따르는 리스크를 부담시키기 때문에 기업들이 인적자원관리모형의 도입에 신중한 태도를 보이게 되고, 또한 그것의 도입을 위해서 사전적으로 풍부한 자원이 요청되고 있다. 이런 점에서 우리나라 기업들이 지난 경제위기 이후 재정적 어려움을 겪으면서 고용조정과 단기적 성과주의 등 인적자원관리모형을 폐기하는 듯한 모습을 보인 것은 우연이 아니라고 할 수 있다. 이러한 경향성은 노동조합의 보호를 적게 받고 있는 사무관리직의 인사관리에서 더 전형적으로 발견되고 있지만 그것이 점차 생산직에게로 확대 적용되게 되면, 우리나라에서 인적자원관리모형의 발전은 크게 왜곡될 가능성이 있다. 성과주의적 인사관리는 인적자원관리모형의 구성요소가 될 수도 있고, 1980년대 미국의 경우에서처럼 인적자원관리모형을 해체하는 수단이 될 수도 있다. 최근 우리나라에서 전개되고 있는 인사관리의 성과주의화가 그 중 어느 방향의 흐름인지 주의 깊게 지켜볼 필요가 있다.

이상의 시각에서 보면, 우리나라에서 인적자원관리모형의 발전과 관련해서 중요한 요인은 노사관계의 성격과 기업 내 자원의 풍부함 정도이다. 이러한 조건은 우리나라에서 인적자원관리모형의 발전 가능성을 전망하는 근거가 될 수 있지만, 그것은 동시에 한국식 인적자원관리모형 창출의 근거가 되기도 한다. 요컨대, 우리나라에서 인적자원관리모형을 발전시키기 위해서는 한편으로 노사관계와 대립적이지 않은 형태를 추구할 필요가 있으며, 다른 한편으로 지나친 고비용구조를 갖지 않아야 한다는 조건이 필요한 것으로 보인다. 그러한 한국적 인적자원관리모형이 구체적으로 어떤 형태를 취할 것인가는 본 연구의 범위를 벗어나고, 또한 여기에는 그것을 논의할만한 논거도 불충분하다.

여기서 다만 지적할 수 있는 점은 그러한 상황을 감안하여 인적자원관리모형의 도입에 점진적 접근이 요청되고 있다고 말할 수 있다. 첫째, 작업조

직의 숙련관리의 혁신을 우선시하고, 그에 따라 노사관계의 개선정도를 보아가면서 행위관리의 혁신을 도모할 수 있다. 작업조직과 숙련관리는 노사간의 역학구도에 비교적 중립적으로 작용하는 경향이 있기 때문에 그것들의 도입에 대해 노동조합의 반감이 더 적은 편이다. 반면, 행위관리의 혁신은 어떤 형태로든 근로자간의 경쟁원리에 기초하는 측면이 있기 때문에 노동조합의 대동단결주의 원칙과 정면으로 대치되는 상황이 발생할 우려가 있다. 이러한 상황 속에서 행위관리가 노사간의 역학구도에 중립적으로 작용할 것이라는 믿음을 노동조합에게 줄 수 있는 노사 신뢰가 확보되지 않으면 그것의 도입은 자칫 작업조직과 숙련관리의 혁신에도 역작용을 할 수 있다. 둘째, 우리 사회 전체에서 노사간의 신뢰가 높은 기업부터 점진적으로 도입할 필요가 있다. 우리 나라에 인적자원관리의 성공모형이 유한킴벌리나 LG전자 등 제한적으로만 존재하는 상황 속에서 그것이 우리 나라에서도 근로자들의 삶의 질과 기업의 조직성과를 제고하는 지배적 인사관리모형이 될 수 있다는 것을 실례로서 보일 필요가 있다. 그것이 인적자원관리모형의 확산에 가장 큰 초석이 될 것이다.

인적자원관리모형은 하나의 시스템을 이루고 있기 때문에 개별 기업들이 다른 기업의 인적자원관리모형을 그대로 모방하는 것이 어려울 뿐 아니라 모방적으로 창출한 인적자원관리모형의 효과성도 떨어진다. 이 문제의 해결은 인적자원관리모형의 직접 경험과 이론을 겸비한 우수한 인재의 도움이 절대 필요하다. 이 점은 우리가 우리 나라에 진출해 있는 외국인투자기업에서 외국의 경험에 근거하여 인적자원관리모형을 효과적으로 도입하고 있는 경우들을 보면 알 수 있다(노용진·김동우, 2003). 이런 점에서 정부가 인적자원관리의 도입과 운영을 구체적으로 지원할 수 있는 인력 풀에 관한 정보를 구축하고 그들에 관한 시장을 형성해주는 일을 할 필요가 있다.

나아가서 인적자원관리모형을 최근산업정책으로 많이 거론되고 있는 지역 혁신체제의 개념과 결합하여 사회제도 속에 착근을 시도할 필요성이 있다. 여기서 지역혁신체제는 '다수의 주력기업 또는 다수의 중소기업을 중심으로 제품 및 서비스 생산업체, 부품공급업체, 지원서비스제공업체, 협회, 연구소

및 대학 등이 서로 물자, 인력, 정보 또는 기술을 교류함으로써 상호보완적 활동으로 부가가치를 창출하는 지리적 집중체인 산업클러스터를 형성하여 금융환경, 제도적 환경, 지식하부구조, 생산의 특화구조, 수요구조 등의 환경 속에서 지역의 새로운 기술이나 생산방식의 창출, 활용, 확산 과정에서 상호 작용하고 협력함으로써 혁신을 창출하게 하는 집합적 시스템이다(김동주·권영섭 외, 2001). 즉, 지역혁신체제는 혁신능력의 창출에 목표를 두고, 지식의 외부경제효과를 극대화하기 위해 지식의 확산 및 활용을 용이하게 하는 공식적 비공식적 네트워크를 형성하는 것을 주요 내용으로 하고 있다고 할 수 있다.

마지막으로, 노동조합에게도 인적자원관리모형에 대한 관심을 상기할 필요가 있다. 지난 경제위기 이후 집단적 노사관계모형이 일정한 한계에 도달하고 있다. 지난경제위기가 우리 나라 기업들의 경쟁력이 매우 취약함을 보였다면, 그러한 취약한 구조 속에 집단적 노사관계가 설 수 있는 토대가 별반 탄탄하지 않다고 말할 수 있다. 이러한 상태에서 노동조합운동의 전략적 방향을 어떻게 설정할 것인가가 중요한 문제의식으로 대두되고 있는데, 그 대안 중 하나가 기존의 인적자원관리모형을 집단적 노사관계와의 보완적 형태로 활용하는 것이다. 노동조합의 단순한 물리력에 의존하는 노동조합운동의 한계가 분명하기 때문에 우리 나라 노사관계도 어떤 형태로든 제도화 과정을 거칠 수밖에 없는데, 그 때 인적자원관리모형의 구성요소들에 대한 천착이 필요한 것으로 보인다.

SUMMARY

The Determining Factors of HRM and its Effect on  
Corporate Performance: in Various Contexts of  
Industrial Relations

Joon-mo Cho Young-jin Rho Mun-byum Lee

This study identifies the determining factors causing structural changes of Korean HRM and the effect of HRM on corporate performance. By probing the efficacy of HRM under various contexts of industrial relations, this study aims to suggest the appropriate HRM model compatible to the Korean corporate context, and to identify the necessary conditions for such model to be adopted properly.

Our empirical results in this paper can be summarized as follows. First, even though the task organization that is necessary to build up HRM has seemingly been achieved, the worker empowerment necessary to foster the operational efficacy of HRM seems to be underdeveloped as yet. Second, the innovation in organizing tasks is slightly more prominent in union-organized enterprises than in non-organized enterprises. Third, the union-organized enterprises has more strict work rules and a more closed internal labor market, and is less likely to rely on external hiring than the non-organized enterprises. Fourth, while OJT prevails in non-unionized enterprises, Off-JT and collective training prevail in union-organized enterprises. Other advanced strategies of

personnel management are utilized in the unionized enterprises, which imply that hostile industrial relations prohibit the adoption of new HRM or alleviate the efficacy of preexisting HRM. Finally, innovation in task organization enhances worker productivity and contributes to the process of peaceful industrial relations even if its effect on profitability and workers' turnover are rarely observed. Furthermore, our case study also confirmed that the trust built upon cooperative industrial relations and CEO's strategic choice compatible to corporate environment are important factors in determining the efficacy of HRM.

## <부 록>

<부록 1> 설문지

## &lt;부록 1&gt; 설문지

ID 

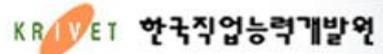
## 상장기업(제조업) 인적자원관리 실태 조사

안녕하십니까?

최근 지속적인 경제성장을 위한 상장기업(제조업)에 있어서 인적자원개발 문제가 중요한 정책 이슈로 부각되고 있습니다. 이에 한국직업능력개발원에서는 상장기업 중 제조업 분야 기업 인적자원개발 지원 정책 개발을 위하여 관련 기업체의 의견을 조사하고 있습니다.

귀하께서 응답하신 내용이 정책개발에 꼭 필요한 중요한 자료임을 이해하시고 여러 가지로 바쁘시겠지만 문항 하나하나에 성심껏 답변하여 주실 것을 간곡히 부탁드립니다. 응답 내용은 통계법에 의거 조사 목적(통계처리) 외로 절대 사용하지 않을 것입니다. 귀사와 귀하에 무궁한 발전을 기원합니다.

2004년 7월


 원장 김 장 호

\* 한국직업능력개발원은 인적자원개발과 평생직업교육훈련 관련 정책 및 프로그램 개발·평가, 자격제도와 직업·진로지도 등에 관한 연구를 수행하는 국무총리실 산하 정부출연 연구기관입니다.

조사 기관 : 한국직업능력개발원  
 조사 대행 : (주) 코리아데이터네트워크  
 담당연구원 : 황 성수 책임연구원, 박 경순 연구원  
 (전화: 02-548-5141) 팩스: 02-548-5144, 02-512-0777

회사명		전화번호 팩스번호	
소재지	□□ 시(도)	구(시/군)	동(면) 번지
사업자등록번호		고용보험 관리번호	
사업체 창설일	년 월	본사창립일	년 월

응답자 성명		전화번호	-
응답자 소속		응답자직위	

**I. 사업장 현황에 관한 질문입니다.**

문1. 귀 사업체가 소속된 회사의 전체 근로자 현황을 적어주십시오.

총원 ( ) 명  
 생산기능인력 ( ) 명

문2. 귀 사업체의 근로자 현황을 각 빈 칸에 적어주십시오.

※ 비정규직은 단기계약직, 파트타임/시간제, 일시적 고용, 파견근로, 용역근로, 임시  
 일용직, 독립도급근로 재택근로자 등을 포함합니다.

	정규직	비정규직
(1) 관리인력		
(2) 연구개발 및 기술인력		
(3) 사무인력		
(4) 서비스 및 영업인력		
(5) 생산기능인력		
(6) 단순노무인력		
(7) 전체		

문3. 귀 사업체의 생산기능인력의 연령별 분포를 적어주십시오.

	29세 이하	30~39세	40~49세	50세 이상
생산기능직 인원수(명)				

문4. 현재 귀 사업체의 생산기능인력의 과잉/부족은 어떠합니까?

- ① 상당히 과잉                      ② 다소 과잉                      ③ 적절한 편  
 ④ 다소 부족                        ⑤ 상당히 부족

문5. 귀 사업체의 2003년 결산 기준 매출액은 얼마입니까? ( ) 백만 원

문6. 귀 사업체의 2003년 결산 기준 총자산가치는 얼마입니까? ( ) 백만 원

문7. 귀 사업체에서 공급하는 주력제품/서비스의 시장점유율은? ( )%

※ 주력제품/서비스이란 매출액에서 차지하는 비중이 가장 높은 제품이나 서비스임.

문8. 경쟁업체와 비교할 때 귀 사업체의 주력제품(매출액이 가장 많은 제품)의 특성은 어떻습니까?

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간 정도	그렇다	매우 그렇다
1) 가격이 저렴하다	1	2	3	4	5
2) 제품의 품질이 뛰어나다	1	2	3	4	5
3) 제품 품목이 다양하다	1	2	3	4	5
4) 신제품 개발속도가 빠르다	1	2	3	4	5
5) 기술력이 뛰어나다	1	2	3	4	5

문9. 2003년 말 기준 귀 사업체의 매출액 중 수출액이 차지하는 비율은 어느 정도입니까?  
약( )%

문10. 귀 사업체의 전체 제조공정 중 자동화된 작업공정이 차지하는 비율은 어느 정도입니까? ※ 자동화률 = (자동화된 공정수 ÷ 전체공정수) \* 100

- 1) 10%미만     2) 10-20%미만     3) 20-30%미만  
 4) 30-40%미만     5) 40-50%미만     6) 50-60%미만  
 7) 60-70%미만     8) 70-80%미만     9) 80-90%미만     10) 90% 이상

문11. 귀 사업장의 전반적인 생산 방식은 다음 중 어느 것입니까?

- 1) 소품종 소량생산     2) 소품종 대량생산  
 3) 다품종 소량생산     4) 다품종 대량생산

문12. 귀 사업장에서는 아래에 제시된 관리기법을 도입하였습니까?

	도입 여부	
1) 식스시그마(6-Sigma) 운동	<input type="checkbox"/> 1) 도입( )년	<input type="checkbox"/> 2) 미도입
2) 비즈니스 리엔지니어링(BPR)	<input type="checkbox"/> 1) 도입( )년	<input type="checkbox"/> 2) 미도입
3) 적기생산시스템(JIT)	<input type="checkbox"/> 1) 도입( )년	<input type="checkbox"/> 2) 미도입
4) 전사적 품질관리(TQC, TQM 등)	<input type="checkbox"/> 1) 도입( )년	<input type="checkbox"/> 2) 미도입
5) 자주보전활동(TPM)	<input type="checkbox"/> 1) 도입( )년	<input type="checkbox"/> 2) 미도입

## II. 직접부문 생산기능직(보전, 품질 등 지원 부서 제외)의 작업에 관한 질문입니다.

문1. 귀 사업체에서 생산직 근로자는 기계·설비의 보전업무를 어느 정도 담당하고 있습니까?

- 1) 보전 파트에서 전적으로 담당하고 생산직 근로자는 거의 담당하지 않는다
- 2) 보전파트가 대부분 담당하고 생산직 근로자는 보조하는 식으로 약간 담당한다
- 3) 보전파트와 생산직 근로자가 거의 동등하게 책임을 지고 보전 업무를 담당한다.
- 4) 대부분 생산직 근로자가 보전 업무를 책임지고 담당한다
- 5) 생산직 근로자가 전적으로 자신이 담당하는 기계·설비의 보전업무를 담당한다.

문2. 귀 사업체에서 생산직 근로자는 품질업무를 어느 정도 담당하고 있습니까?

- 1) 품질문제는 전부 품질 전담 부서에서 담당하고, 생산직 근로자는 거의 책임을 지지 않는다
- 2) 담당공정에 필요한 부품의 품질(예: 선행 공정의 이상 유무)에 대해서만 책임을 진다
- 3) 2)와 함께, 자신이 담당하는 공정의 재공품에 대한 품질을 책임진다
- 4) 3)과 함께, 완성품의 품질에 대해서도 책임을 진다
- 5) 4)와 함께, 품질관리 통계자료의 수집 및 분석도 담당한다.

문2-1. 귀 사업체에서 자신의 생산품에 대한 품질업무를 책임지고 있는 생산직근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- 1) 10%미만                       2) 10-20%미만                       3) 20-30%미만
- 4) 30-40%미만                       5) 40-50%미만                       6) 50-60%미만
- 7) 60-70%미만                       8) 70-80%미만                       9) 80-90%미만
- 10) 90% 이상

문3. 귀 사업체에서 생산직 근로자의 로테이션은 주로 어떻게 이루어지고 있습니까?

- 1) 로테이션이 없다(≠문4)
- 2) 작업조내에서만 가끔씩 이루어진다
- 3) 작업조내에서만 자주 이루어진다
- 4) 3)과 함께, 동일 작업반내 작업조건 가끔 이루어진다
- 5) 4)와 함께, 동일 작업반내 작업조건 자주 이루어진다

문3-1. 귀 사업체에서 로테이션을 하고 있는 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- 1) 10%미만                       2) 10-20%미만                       3) 20-30%미만
- 4) 30-40%미만                       5) 40-50%미만                       6) 50-60%미만
- 7) 60-70%미만                       8) 70-80%미만                       9) 80-90%미만
- 10) 90% 이상

- 문4. 귀 사업체에서 생산직 근로자의 직무전환은 어떻게 이루어지고 있습니까?  
 1) 전혀 이루어지지 않고 있다      2) 작업조 내에서만 이루어진다  
 3) 작업조 간에도 이루어진다      4) 사업체 간에도 이루어진다

- 문5. 귀 사업체에서 둘 이상의 업무를 수행할 수 있는 능력과 자격을 갖춘 생산기능직 근로자의 비율은 얼마입니까? (      ) %

**A. 다음은 소집단 활동에 대한 질문입니다.**

※소집단 활동이란 품질분임조(QC), 보전분임조, 기타 현장의 문제해결을 위해서 생산직 사원이 주체가 되어 실시하는 각종 개선활동을 말합니다. 소집단 활동이 여러 개인 경우 가장 대표적인 하나를 선택하여 답하여 주시면 감사하겠습니다.

- 문6. 귀 사업체에서 전체 생산직 근로자 중 소집단 활동에 참여하고 있는 생산직 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- 1) 10%미만       2) 10-20%미만       3) 20-30%미만  
 4) 30-40%미만       5) 40-50%미만       6) 50-60%미만  
 7) 60-70%미만       8) 70-80%미만       9) 80-90%미만  
 10) 90% 이상       11) 소집단활동 없음(☞문7)

- 문6-1. 귀 사업체에서 소집단 활동에 의한 **연평균** 문제(테마) 해결 건수는 연간 몇 건이나 됩니까? 약 (      )건

- 문6-2. 귀 사업체에서 생산직 근로자 1인당 연평균 제안건수는 몇 건 정도입니까?

- 1) 1~2건       2) 3~4건       3) 5~6건  
 4) 7~8건       5) 9~10건       6) 11~12건  
 7) 13~14건       8) 15~16건       9) 17~18건  
 10) 19~20건       11) 20건 이상       12) 제안제도 없음(☞문7)

- 문6-3. 귀 사업체에서 생산직 근로자가 제출한 제안건수가 채택되는 비율은 어느 정도입니까?

- 1) 10%미만       2) 10-20%미만       3) 20-30%미만       4) 30-40%미만  
 5) 40-50%미만       6) 50-60%미만       7) 60-70%미만       8) 70-80%미만  
 9) 80-90%미만       10) 90% 이상

문7. 귀 사업체에서 최하위 작업단위인 작업조에게 다음 각 사항에 대해서 자율권이 주어지고 있습니까?

(직제가 반→직으로 편성된 경우 반을 조로, 직을 반으로 생각하시고 응답하여 주십시오)

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편임	그저 그렇다	그런 편이다	매우 그렇다
작업 방법					
작업 속도					
작업량 결정					
작업시간/초과근무					
로테이션					
조내 업무배분					

문8: 귀 사업체에서 다음 각 사항에 관해서 노조의 참여 수준이 어느 정도입니까?

	노조(또는 노조대의원)와 합의	노조(또는 노조대의원)와 협의	노조(또는 노조대의원)에게 사전 통보	회사측의 단독결정
작업 방법				
작업 속도				
작업량 결정				
작업시간/초과근무				
로테이션				
조내 업무배분				

문9. 귀 사업체에는 현장자율관리팀제가 있습니까?

1. 예 (도입연도:       년)       2. 아니오

그렇다면, 현장자율관리팀제에 일하는 근로자의 비율은 얼마입니까? (       ) %

문10. 귀 사업체의 생산기능인력의 소정 근로시간은 주당 몇 시간입니까? 주당 (       )시간

※ 소정근로시간이라 함은 회사에서 별다른 상황이 없는 한 종업원이 정상적으로 근로하게 되는 시간수를 말하며 일반적으로 취업규칙이나 단체협약에 규정되어 있습니다.

문10-1. 귀 사업체에서 생산기능인력의 실제 근로시간은 주당 평균 몇 시간입니까?

주당 (       )시간

문10-2. 귀 사업체의 경우 교대근무제가 이루어지고 있습니까, 있다면 구체적인 형태?(       )

- ① 예, 2조2교대                   ② 예, 3조2교대           ③ 예, 3조3교대

④ 예, 4조3교대

⑤ 교대근무제 실시 안함

### III. 생산기능직의 인사관리에 관한 질문입니다.

문1. 귀 사업체의 생산기능인력은 어디에서 채용합니까?

- 1) 전사 단위                      2) 사업장 단위                      3) 현장 부서 단위

문2. 귀 사업체는 생산기능직 근로자를 얼마나 자주 채용합니까?

- 1) 정기적으로    2) 필요할 때마다 수시로    3) 최근 1년간 채용한 적이 없다  
4) 최근 수년간 채용한 적이 없다

문3. 귀 사업체에서는 생산직 직원의 채용을 위해 향후의 직무가 어떨 것인가에 대한 전반적 검토 과정을 거치고 있습니까?

- 1) 전혀 그렇지 않다             2) 그렇지 않다     3) 중간  
 4) 그렇다                       5) 전적으로 그렇다

문4. 귀 사업체에서 생산직 사원을 채용할 때 몇 종류의 평가도구(예 참조)를 사용하고 있습니까?

- 1) 없음                       2) 1개                       3) 2개                       4) 3개  
 5) 4개                       6) 5개                       7) 6개                       8) 7개 이상

평가도구 예: 자격증, 지능검사, 적성검사, 흥미검사, 인성검사, 실기시험, 필기시험, 면접 등

문5. 귀 사업체에서 신입사원을 채용할 때 선발 기준은 어떠합니까?

- 1) 매우 엄격하다             2) 다소 엄격한 편이다     3) 그저 그렇다  
 4) 별로 엄격하지 않다     5) 전혀 엄격하지 않다.

문6. 귀 사업체에서 지난 해(2003년) 채용한 생산기능인력 중 신규학졸자가 아닌 경력직 채용인원의 비중은 대략 어느 정도입니까?

전체 채용인원 중 경력직의 채용 비율 (                      )%

문7. 귀 사업체에 채용된 생산직 경력직의 외부의 유사 직무경력은 어느 정도로 인정됩니까?

- 1) 0%            2) 1~ 19%    3) 20 ~ 39%    4) 40~ 59%    5) 60~79%  
6) 80 ~ 99 %                      7) 100%

문8. 귀 사업체에서 생산직의 경우 지난 3년간 선발비율은 평균해서 어느 정도 됩니까?  
 약 ( )%

※ (선발비율) = (최종 선발인원수)/(총 응시자 숫자)

문9. 귀 사업체에서 지난해 생산직 사원에 대한 아래의 훈련형태별 실시여부 및 참여 현황은 어떻습니까?.

	실시여부	훈련을 받은 근로자의 비율 【보기 1참조】	훈련받은 근로자의 1인당 평균 훈련시간 【보기2 참조】
공식적인 현장외훈련 (Off-JT)	<input type="checkbox"/> 1) 예 <input type="checkbox"/> 2) 아니오		
계획적인 현장훈련 (OJT)	<input type="checkbox"/> 1) 예 <input type="checkbox"/> 2) 아니오		

【보기 1】	1) 1-9%    2) 10-19%    3) 20-29%    4) 30-39%    5) 40-49% 6) 50-59%    7) 60-69%    8) 70-79%    9) 80-89%    10) 90% 이상
【보기 2】	1) 1-5시간    2) 6-10시간    3) 11-15시간    4) 16-20시간 5) 21-25시간    6) 26-30시간    7) 31-35시간    8) 36-40시간 9) 41-45시간    10) 46-50시간    11) 51시간 이상

※ 공식적인 현장외훈련(Off-JT): 일시적으로 통상적인 업무를 떠나 사내 또는 사외 교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련을 말합니다

※ 계획적인 현장훈련 (OJT): 일상적인 업무중에 이루어지는 직업능력개발로서 직업능력개발에 관한 계획서를 작성하고 교육담당자, 대상자, 기간, 내용 등을 구체적으로 정하여 단계적, 계속적으로 실시하는 교육훈련을 말합니다. 훈련계획에 기초하지 않고서 이루어지는 동료 혹은 직장상사로부터의 비공식적인 배움은 제외됩니다

문10. 귀 사업체에서 생산직 신입사원의 입사시 교육훈련시간(현장 OJT제외)은 1인당 약 몇 시간입니까?

- 1) 1-5시간     2) 6-10시간     3) 11-15시간     4) 16-20시간  
 5) 21-25시간     6) 26-30시간     7) 31-35시간     8) 36-40시간  
 9) 41-45시간     10) 46-50시간     11) 51시간 이상     12) 교육훈련 없음

문11. (지난 3년을 평균) 귀 사업체에서 다기능교육을 받은 생산기능인력은 전체 생산기능인력 중 어느 정도입니까? ( )% 정도

※ 다기능교육(cross-training)이란 사무직 사원이 영업교육을 받거나 조립업무 담당자가 보전교육을 받는 것과 같이 현재 담당업무와 관련이 없는 업무에 대한 교육훈련

문12. 귀 사업체에서 생산기능인력에 대한 교육훈련 중 현재의 담당 직무가 아닌 미래에 담당하게 될 직무를 위한 교육훈련이 차지하는 비율은 얼마입니까? ( )%정도

문13. 귀 사업체에서 생산기능인력에 대한 사회적 기능의 교육훈련이 전체 교육훈련시간에서 차지하는 비율은 어느 정도입니까? ( )% 정도

※ 사회적 기능: 커뮤니케이션, 문제해결, 대인관계, 갈등해결, 리더십 등을 포함

문14. 귀 사업체에서 생산기능인력에 대한 전산관련교육이 전체 교육훈련시간에서 차지하는 비중은? ( )% 정도

문15. 귀 사업체의 생산기능인력들은 업무 수행을 수행하는 가운데 조반장이나 동료들로부터 필요 기능을 활발히 훈련받고 있습니까?

- (1) 전혀 그렇지 않다      (2) 그렇지 않은 편이다      (3) 그저 그렇다
- (4) 그런 편이다              (5) 매우 그렇다

**A. 생산직 근로자의 인사고과**

문1. 귀 사업체에서 전체 생산기능인력 중 정기적으로 인사고과를 받고 있는 생산기능인력의 비중은 대략 몇%입니까? ( )% 정도

문2. 귀 사업체에는 다음과 같은 인사고과제도가 생산기능인력에 적용되고 있습니까?

※ 목표관리제도: 연초에 종업원과 상사가 서로 합의하여 종업원 개인이 일정기간 수행해야 할 업무의 목표를 설정한 후 이를 기초로 평가하는 제도  
 다면평가: 상사 뿐 아니라 동료나 부하, 고객 등 종업원과 관련된 다양한 사람들이 종업원 개인을 평가하도록 하여 그 결과를 고과에 활용하는 제도

	실시여부	
목표관리제도	① 실시 (실시년도 )	② 미실시
다면평가제도	① 실시 (실시년도 )	② 미실시

문3. 귀 사업체에서 전체 생산기능인력 중 임금이 인사고과에 따라서 차등 지급되는 생산기능직 근로자의 비율은 어느 정도입니까? ( )%

문4. 귀 사업체에서 생산기능인력의 인사고과에 따라서 차등 지급하는 임금이 전체 연봉









문6. 귀 사업체의 운영과 성과에 관한 공식적 정보를 받고 있는 생산직근로자의 비율은 얼마입니까? ( ) %

문7. 귀 사업체에서는 근로자의 의견을 청취하기 위해서 다음과 같은 기법을 활용하고 있습니까?

1) 근로자를 대상으로 한 기업경영설명회	1) 예	2) 아니오
2) 종업원 간담회	1) 예	2) 아니오
3) 근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 정기적 근로자 설문조사	1) 예	2) 아니오
4) 경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간	1) 예	2) 아니오
5) 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화	1) 예	2) 아니오
6) 경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인의 운영	1) 예	2) 아니오
7) 직제라인(부서, 과, 팀/반)별 정기적 회합을 통한 정보 공유	1) 예	2) 아니오
8) 기타 호프미팅, 목욕미팅 등 비공식적 모임	1) 예	2) 아니오

문8. 귀 사업체에서 위의 기법들을 통해 의견청취를 받는 근로자의 비율은 얼마입니까? ( ) %

문9. 귀 사업체에서는 다음 사항에 관한 정보가 모든 근로자에게 제공됩니까?

1) 기업의 경영성과 목표치	1) 예	2) 아니오
2) 경영성과의 결과	1) 예	2) 아니오
3) 새로 도입할 경영혁신	1) 예	2) 아니오
4) 사업 계획	1) 예	2) 아니오
5) 성과 목표 설정 이전에 근로자 또는 대표와 논의	1) 예	2) 아니오

문10. 귀 사업체 근로자들은 불만이나 애로사항을 주로 어떤 통로를 통해서 해결하고 있습니까?

1. 직제라인(부서, 팀/반장)      2. 노조건부      3. 노사협의회  
4. 동료나 상사      5. 기타 ( )

문6. 귀 사업체의 근로자들은 노조, 노사협의회, 각종 위원회나 비공식적인 통로를 통해서 다음의 사안에 대해서 어느 정도 관여하고 있습니까? 해당 란에 각각 체크(✓)하여 주십시오



**A. 귀 사업체 노동조합에 대한 사항입니다.**

문1. 귀 사업체의 금년도(2002년 5월 현재) 노동조합 조합원수에 대해 적어주십시오.

가입대상	가입대상자 수		조합원 수	
	정규직	*비정규직	정규직	*비정규직
생산단순노무직				
사무관리영업직				

\* 비정규직에는 계약직, 임시직, 시간제, 일용직, 파견근로자 등 정규근로자가 아닌 모든 근로자를 포함합니다

문2. 귀 사업체의 노조 가입형태(습제도)는 다음 중 어디에 해당합니까?

- 1) 오픈숍 (노조 가입/탈퇴 자유로운 제도)
- 2) 유니온숍 (신규채용 후 일정기간내에 노조에 가입하여야 하는 제도)
- 3) 클로즈드숍 (종업원으로 채용되기 위해서는 먼저 조합원 자격이 필요한 제도)

문3. 귀 사업체 노조원 중 조합활동에 적극적으로 참여하는 조합원의 비율은 ?

약 (            ) %

**B. 보충 질문**

문1. 귀 사업체의 생산직 종업원의 평균 근속년수는 어떻게 됩니까? 약 (            )년

문2. 귀 사업체는 그룹의 계열사업입니까?             1) 예                                     2) 아니오

문3. 귀 사업체의 생산직 근로자(비정규직 제외)의 월(月)평균 이직률은 어떻습니까?

약 (            ) %

※ 월평균 이직률 = (당월 이직자수 / 전월말 근로자 총수) × 100

문4. 귀 사업체의 지난 3년간 제품혁신(신제품 개발) 건수는 몇 건 정도 됩니까?

약 (            )건

- 조사에 협조하여 주셔서 대단히 감사합니다. -

## 참고문헌

- 김동배·주낙선(2001). 「조직상황, 인사관리시스템, 조직성과에 관한 연구」. 『인사·조직연구』, 9:2, pp. 249~280.
- 김식현(1998). 「우리 나라 인사관리의 변화에 관한 고찰」. 『경영논집』, 32:2, pp. 54~76. 서울대학교 경영연구소.
- 김재구(1999). 『구조조정기의 인사·조직혁신』. 한국노동연구원.
- 노용진·김동배·김동우(2002). 『기업 내 인적자원개발 실태와 정책과제』. 한국노동연구원.
- 노용진·김동배·박우성(2003). 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」. 『경영학연구』, 32권 4호, pp. 955~981.
- 노용진·김동우(2002). 『외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구』. 한국노동연구원.
- 박상언(1992). 「한국대기업에 있어서 인사노무관리 전략의 역사적 변화에 대한 연구: 1970~1990」. 연세대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 박우성·노용진(2001). 『경제위기 이후의 인적자원관리 및 노사관계 변화』. 한국노동연구원.
- 신유근(1998). 『한국기업의 인적자원관리의 평가와 전망』. 한국노동연구원.
- 안춘식(1989). 「인사노무관리」. 『노동경제 40년사』, pp. 267~336.
- 유규창(1998). 「인적자원관리의 전략적 접근에 관한 연구」. 『경영학연구』, 27:3, pp. 585~610. 한국경영학회.
- 전병유(2002a). 「경제위기 전후 노동시장 유연화(I)」. 『매월노동동향 4월호』, 한국노동연구원.
- \_\_\_\_\_ (2002b). 「경제위기 전후 노동시장 유연화(II)」. 『매월노동동향 5월호』, 한국노동연구원.
- 정이환(1992). 「제조업 내부노동시장의 변화와 노사관계」, 서울대학교 대학원 사회학과 박사학위 논문.

- Abrahamson, E., R. Rosenkopf(1993). "Institutional and Competitive Bandwagon: Using Mathematical Modelling as a Tool to explore Innovation Diffusion". *Academy of Management Review*, 18:3, pp. 487-517.
- Althausser, R. P.(1989). "Internal Labor Markets". *Annual Review of Sociology*, Vol.15, pp. 143~161.
- Appelbaum, E, T. Bailey, P Berg, & A. L. Kalleberg(2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell Univ. Press, Ithaca.
- Appelbaum, E, and R. Batt(1994). *The New American Workplace: Transforming Work systems in the United States*. Cornell Univ. Press, Ithaca.
- Argyris, C.(1957). *Personality and Organization*. NY: Harper and Row.
- \_\_\_\_\_ (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. NY: Wiley.
- Arkerlof, G. A. and F. Katz(1989). *Workers' Trust Funds and the Logic of Wage Profiles*. *Quarterly Journal of Economics*, 104(Aug.), pp. 525-536.
- Arthur, J. B(1992). *The Link Between Business Strategy and Industrial Relations systems in American Steel Minimills*. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), pp. 488~506.
- Bailey, T(1993). "Organizational Innovation in the Apparel Industry". *Industrial Relations*, 32, pp. 30~48.
- Baker, G. , R. Gibbons, and K. J. Murphy(1994). "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts". *Quarterly Journal of Economics*, 108(8), pp. 1125~1156.
- Barley, S.R., Tolbert, P.S.(1997). "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution". *Organization*

- Studies*, 181), pp. 93-117.
- Barringer, M.W., G.T.Milkovich(1998). "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 305-325.
- Baron, J. N., Dobbin, F.R., Jennings, P. D.(1986). "War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry". *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 350-383.
- Baron, J. N., Jennings, P. D.(1988). "Mission Control? The Development of Personnel System in U.S. Industry". *American Sociological Review*, 53(3), pp. 477-514.
- Batt, R.(1995). "Performance and Welfare Effects of Work Restructuring Evidence from Telecommunications Services", Ph. d. dissertation, Sloan School of Management, MIT.
- Becker, B. E. and B. Gerhart(1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal* 39(4), pp. 331-378.
- Becker, B. E. and M. A., Huselid(1998). "High-Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101.
- Brown, C., M. Reich, and D. Stern(1991). *Innovative Labor Management Practices: The Role of Security, Employee Involvement, and Training*. Washington DC: Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, U.S. Depy. of Labor.
- Cappelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P.Osterman, M.Useem(1997). *Change at Work*. New York: Oxford Univ. Press.
- Cappelli, P. and Neumark(2001). "Do 'High-Performance' Work Practices

- Improve Establishment-level Outcomes?." *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), pp. 737-775.
- Chadwick, C., P. Cappelli(1999). "Alternative to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management", *Research in Personnel and Human Resource Management*(sup. 4), 17, pp. 1-29.
- Child, J.(1981). "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations". *Research in Organizational Behavior*, Vol.3, pp. 303-356.
- Delaney, J. T.(1996). "Unions, Human Resource Innovations, and Organizational Outcomes", *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol.7, pp. 207-245.
- Delaney, J. T, C. Ichniowski, and D. Lewin(1989). "Employee Involvement Programs and Firm Performance". *Proceedings of the forty-first Annual Meeting, Madison, WIL IRRA*. pp. 148-158.
- Delery, J. E., and D. H. Doty(1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 802-835.
- Delery, J. E., N. Gupta, and J. D. Shaw(1997). *Human Resource Management: A Systems Perspective*. Mimeograph, Univ. of Arkansas.
- DeVanna, M. A, Fombrun, C. J., & Tichy, N. M.(1984). "Framework for Strategic Human Resource Management". in C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. DeVanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons : New York, pp. 33-51.
- DiMaggio, P., W.W. Powell(1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Iso-morphism and Collective Rationality in Organizational Field". *American Sociological Review*, Vol.48, pp. 147-160.

- Dobbin, F.R.(1992). "The Origin of Private Social Insurance: Public Policy and Fringe Benefits in America, 1920~1950", *American Journal of Sociology*, 97(5), pp. 1416-1450.
- Dobbin, F.R, Sutton, J. R., Meyer, J. W., Scott, W. R.(1993). "Equal Employment Law and the Construction of Internal Labor Markets". *American Journal of Sociology*, 99(2), pp. 396~427.
- Donaldson, L.(1996). "The Normal Science of Structural Contingency Theory". in Clegg, S., Hardy, C.& Nord, W.R.(eds.), *Handbook of Organizational Studies*, London : Sage, pp. 57-76.
- Dunlop, J. T.(1958). *The Industrial Relations Systems*. Southern Illinois Univ. Press.
- Dunlop, J. T. and D. Weil(1996). "Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry". *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 3, pp. 334-355.
- Eaton, A.E., Voos, P.B.(1992). "Unions and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation and Employee Participation", in Mishel, L., Voos, P.B.(eds.), *Unions, Economic Competitiveness*, New York : M.E. Sharpe, Inc., pp. 173-217.
- Edelman, L. B.(1990). "Legal Environment and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace", *American Journal of Sociology*, 95(6), pp. 1401-1440.
- Edelman, L. B.(1992). "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law". *American Journal of Sociology*, 97(6), pp. 1531-1576.
- Eisenhardt, K.M.(1988). "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation". *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Fligstein, N., Mara-Drita, I.(1996). "How to Make a Market: Reflection

- on the Attempt to Create a Single Market in the European Union". *American Journal of Sociology*, 102:1, pp. 1-33.
- Fligstein, N.(1997). "Social Skill and Institutional Theory". *American Behavioral Scientist*, 40(4), pp. 397-405.
- FitzRoy, F. R., and K. Kraft(1987). "Cooperation, Productivity, and Profit Sharing". *Quarterly Journal of Economics*, 102(Feb.), pp. 23-35.
- Freeman, R.B., Medoff, J.L.(1984). *What Do Unions Do?*. New York: Basic Books.
- Gardner, T .M., L. M. Moynihan, H. J. Park, P. M. Wright(2001). "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes". *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University, Working Paper 01-12.
- Goodrick, E., Salancik, G.R.(1996). "Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospital and Cesarean Birth". *Administrative Science Quarterly*, 41:1, pp. 1-28.
- Goodstein, J.D.(1994). "Institutional Responses and Strategic Responses: Employer Involvement in Work-Family Issues". *Academy of Management Journal*, 37:2, pp. 350-382.
- Granovetter, M.(1992). "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis". *Acta Sociologica*, 35:1, pp. 3-11.
- Greenberg, D.W., Gray,B.(1994). "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues". *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 467-498.
- Guest, D. E., J. Michie, N. Conway, and M. Sheehan(2003). "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK". *British Journal of Industrial Relations*, 41:2, pp. 291-314.
- Hackman. J. R. and G. R. Oldham(1980). *Work Redesign*, Readings, MA:

Addison-Wesley.

- Herzberg, F(1962). *Work and the Nature of Man*. NY: Thomas Y. Crowell.
- Hirsh, P. M., Lounsbury, M.(1997). "Ending the Family Quarrel." *American Behavioral Scientist*, 40:4, pp. 406-418.
- Holmstrom, B., and P. Milgrom(1994). "The Firm as an Incentive System". *American Economic Review*, 84(4), pp. 972-991.
- Huselid, M. A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 645-672.
- Huselid, M. A., B. E. Becker(1996). "Methodological Issues in Cross-sectional and Panel Estimates of the Human Resource- Firm Performance Link". *Industrial Relations*, Vol. 35. No. 3, pp. 400-422.
- Ichniowski, C(1990). *Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses*. Cambridge, Mass., : NBER Working Paper No. 3349.
- Ichniowski, C, J. T. Delaney, and D. Lewin(1989). "The New Human Resource Management in U.S. Workplaces: Is It Really new and Is It Only Nonunion?". *Relations Industrielles* 44, pp. 97-119.
- Ichniowski, C, and T. A. Kochan(1995). "What Have We Learned from Workplace Innovations?", Unpublished Manuscript for Dept. of Labor.
- Ichniowski, C, T. A. Kochan, D. Levine, C. Olson, and G. Strauss(1996). "What Works at Work: Overview and Assessment". *Industrial Relations*, Vol. 35. No. 3, pp. 299-333.
- Ichniowski, C, and K. Shaw(1995). "Old Dogs and New Trucks Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices". *Brookings Papers on Economic Activity Microeconomics*,

Washington, DC. Brookings Institute.

Ichniowski, C, K. Shaw, and G. Prennushi(1994). *The Effect of Human Resource Management Practices of Productivity*. Working Paper, Columbia Univ.

Jacoby, S. M.(1984). "Introduction: The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms". P. Osterman(ed) *Internal Labor Markets*, MIT Press, Mass.

Jacoby, S. M.(1985). *Employing Bureaucracy*. New York: Columbia Univ. Press.

Judge, Jr., W.Q., Zeitham, C.P.(1992). "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process". *Academy of Management Journal*, 35:4, pp. 766-794.

Katz, H.C., T.A. Kochan, and M. R. Weber(1985). "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness". *Academy of Management Journal*, 28(Sep.), pp. 509-526.

Keenoy, T.(1995). "Japanese Managerial Practices in the Malaysian Electronics Industry: Two Case Studies". *Journal of Management Studies*, 32:6, pp. 747-766.

Kleiner, M. M. and M. L. Bouillon(1988). "Providing Business Information to Production Workers: Correlates of Compensation and Profitability". *Industrial and Labor Relations Review*, 41(July), pp. 605-617.

Kochan, T.A., McKersie, R.B., Katz, H.C.(1984). *U.S. Industrial Relations in Transition: a Summary Report*, Proceedings of the 39th Annual Meeting, IRRA, pp. 261-276.

Kochan, T. A., R. B. McKersie, & J. Chalykoff(1986). "The Effect of Corporate Strategy and Workplace Innovation on Union

- Representation". *Industrial and Labor Relations Review*, 39:4, pp. 487-501.
- Kochan, T.A., Dyer, L.(1993). "Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals". *International Journal of Human Resource Management*, 4:3, pp. 569-597.
- Kossek, E. E.(1987). "Human Resource Management Innovations". *Human Resource Management*, 26:1, pp. 71-92.
- Lane, C.(1989). *Management and Labor in Europe*. Aldershot: Edward Elgar.
- Lawler, E.E.III, and S.A. Mohrman(1987). "Unions and the New Management". *Academy of Management Executive* 1(Nov.), pp. 293-300.
- Lawler, E.E.III, Mohrman, S.A., Ledford, G.E,Jr.(1998). *Strategies for High Performance Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Leblebici, H., Salancik, G.R.(1991). Copay, A., & King, T.(1991). "Institutional Change and the Transformation of Inter-organizational Field: an Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry". *Administrative Science Quarterly*, 36:3, pp. 333-363.
- Levine, D. L. and L. D. A. Tyson(1990). "Participation, Productivity and the Firm's Environment". *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Ed. A. S. Binder. Washington DC. Brookings Institute.
- March, J. G.(1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- Mayer, C.(1998). "Financial Systems and Corporate Governance: a Review of the International Evidence". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154:1, pp. 144-165.
- McGregor, D.(1960). *The Human Side of Enterprise*. N.Y. : McGraw-Hill

- Maslow, A.(1954, 1970). *Motivation and Personality*. NY: Harper
- Meyer, J.W., Rowan, B.(1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363.
- McDuffie, J. P.(1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp. 197-221.
- Morishima, M.(1991). "Information Sharing and Firm Performance in Japan". *Industrial Relations*, 30(Winter), pp. 145-153.
- Orru, M., N. W. Biggart & G. G. Hamilton (1991). "Organizational Isomorphism in East", in W. W. Powel and P. J. DiMaggio(ed.), *The New Institutionalism in Organizational Fields*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Osterman, P(1984). "Introduction: The Nature and Importance of Internal Labor Markets", P. Osterman(ed) *Internal Labor Markets*, MIT Press, Mass.
- Osterman, P(1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets". *Industrial Relations*, 26(winter), pp. 46-61.
- Osterman, P.(1994). "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, 47:2, pp. 173-188.
- Pil, F. K. and J. P. McDuffie(1996). Japanese and Local influences on the Transfer of Work Practices at Japanese Transplants, Proceedings of the Forty-Eighth Annual Meeting Madison, WI, Industrial Relations Research Association.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining*

- Superior Performance*. New York, Free Press.
- Reshef, Y., B. Bemmels, R. A. Wolfe(1993). "The Effects of Unionization on Workplace Innovation". *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 14, pp. 109-131.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. London : Sage.
- Smith, C., P. Meiksins(1995). "System, Society, and Dominance Effects in Cross-national Organizational Analysis, Work". *Employment and Society*, 9:2, pp. 241-267. of New York Press, pp. 81-137.
- Springer, R.(1999). "The End of New Production Concepts? Rationalization and Labor Policy in the German Auto Industry". *Economic and Industrial Democracy*, 20:1, pp. 117-145.
- Strang, D., S.A. Soule(1998). "Diffusion in Organizations and Social Movements: from Hybrid Corn to Poison Pills". *Annual Review of Sociology*, Vol.24, pp. 265-290.
- Strang, D., M. W. Macy(2001). "In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation". *American Journal of Sociology*, 107:1, pp. 147-182.
- Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J. W., Scott, W. R.(1994), "The Legalization of Workplace". *American Journal of Sociology*, 99:4, pp. 944-971.
- Sutton, J. R. Dobbin, F.(1996). "The Two Faces of Governance: Responses to Legal Uncertainty in U.S. Firms, 1955 to 1985". *American Sociological Review*, 61:5, pp. 794-811.
- Tannenbaum, S.I., L.M.Dupuree-Bruno(1994). "The Relationship between Organizational and Environmental Factors and the Use of Human Resource Practices". *Group & Organization Management*, 19(2), pp. 171-202.
- Tolbert, P.S., Zucker, L.G.(1983). "Institutional Sources of Change in the

Formal Structure of Organizations: the Diffusion of Civil Service Reform, 1880~1935”, *Administrative Science Quarterly*, 28(1), pp. 22-39.

Tolbert, P.S.(1985). “Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education”. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), pp. 1-13.

Tolbert, P.S., L.G. Zucker(1996). “The Institutionalization of Institutional Theory”, in S.R. Clegg, C. Hardy, and W.R. Nord(eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, pp. 175-190.

Tusi, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Hite, J. P.(1995). “Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 13, pp. 117-151.

Verma, A., and T. A. Kochan(1985). “The Growth and Nature of the Nonunion Sector Within a Firm”, T. A. Kochan(edited) *Challenges and Choices Facing American Labor*. Cambridge, MA: MIT Press.

Wagner, J. A.(1994). “Participation’s Effect on Performance and satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence”, *Academy of Management Review* 19(Apr), pp. 312-330.

Wolfe, R.R.(1995). “Human Resource Management Innovation: Determinants of Their Adoption and Implementation”. *Human Resource Management*, 34(2), pp. 313-327.

Wright, P. M. & S. A. Snell(1991). “Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management”. *Human Resource Management Review*.

▣ 저자 약력

- 조준모  
- 숭실대학교 교수
- 노용진  
- 서울산업대학교 교수
- 이문범  
- 한신노무법인 공인노무사

인적자원관리(HRM)의 영향요인과 성과:  
노사관계와의 연관성을 중심으로

- |           |  |
|-----------|--|
| · 발행연월일   | 2004년 11월 29일 인쇄<br>2004년 11월 30일 발행   |
| · 발 행 인   | 김 장 호  |
| · 발 행 처   | 한국직업능력개발원<br>135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1<br>홈페이지: <a href="http://www.krivet.re.kr">http://www.krivet.re.kr</a><br>전 화: (02)3485-5000, 5100<br>팩 스: (02)3485-5200 |
| · 인 쇄 처   | (주)서보미디어 (02)2253-7800   |
| · 등 록 일 자 | 1998년 6월 11일   |
| · 등 록 번 호 | 제16-1681호  |

©한국직업능력개발원

<정가 8,000원 >