인사 · 임금사례총람

(舊 임금실무자료)

2006
년판

한국경영자총협회

발 간 사

지난해 우리 경제는 하반기 들어 다소 호전되기는 했으나 성장률이 3% 후반에 그치는 등 기대에 미치지는 못했다. 정부가 최대 정책 목표로 삼았던 일자리 창출 또한 목표치에 미치지 못하였으며, 특히 청년층의 일자리가 크게 줄어들었다. 과다한 규제와 고임금 부담으로 인해 기업의 해외탈출도 증가추세를 보였다.

올해 경제전망은 내수회복과 수출증가세에 힘입어 다소 개선될 것으로 보인다. 그러나 여러 가지 대내외 변수들이 우리 경제 앞에 복병으로 자리잡고 있어 결코 낙관할 수만은 없는 상황이다. 대내적으로는 지자체 선거에 따른 사회기강 해이, 노사관계 로드맵 등과 관련한 노사간의 대립, 강성 노동운동에 기인한 산업현장에서의 혼란 등 정치 · 사회적 갈등요인들이 산재해 있다. 대외적으로도 고유가 지속, 원화강세 등으로 인한 교역조건 악화, 북핵문제 등 복잡다기한 문제들이 우리 경제를 가로 막고 있다.

특히 올해는 주40시간제가 100인이상 사업장으로 확대되고, 이 밖에도 비정규직 문제, 노사관계 로드맵 등 많은 노사관련 쟁점들이 산적해 있다. 해마다 되풀이하여 요구하는 산별교섭, 최저임금 인상 등의 문제에 대해서도 노동계가 강도 높은 투쟁을 천명하고 있어 이를 둘러싸고 임 · 단협 과정에서 많은 진통이 예상된다. 경제가 매우 불투명한 상황에서 불안정한 노사관계는 우리 기업의 투자심리를 위축시키고 경기회복에 찬물을 끼얹을 가능성이 높다. 따라서 올해 우리 기업은 경영혁신, 노사관계의 안정 등을 통하여 위기를 오히려 기회로 전환시키는 노력이 필요할 것이다.

이에 본회는 개별기업의 임금교섭을 지원하고 합리적인 인사 · 노무관리를 촉진키 위해 매년 「인사 · 임금사례 총람」을 발간하고 있다. 올해에도 개별기업들의 임금테이블과 더불어 최근 이슈가 되고 있는 임금체계 문제, 근로시간단축 문제, 효율적인 팀제 운영방안, 경력개발제도, 우리사주제도 등에 대해 비중있게 다루었으며, 이에 대한 사례들을 추가로 발굴, 수록하여 임금교섭을 준비하는 데 부족함이 없도록 하였다.

아무쪼록 개별기업에서 동자료를 적극 활용하여, 올해의 임금교섭을 원활히 마무리함은 물론 체계적이고 합리적인 인사 · 임금관리와 기업의 경쟁력 강화에 도움이 되기를 바란다.

2006. 1

한국경영자총협회
회 장 이 수 영

Contents

제 1 부 최근 인사 · 임금제도의 흐름

Ⅰ. 우리사주제도의 현황과 개선방안 ····· 11

Ⅱ. 우리사주제도 운영현황 및 정책방향 ····· 55

Ⅲ. 국내 기업의 핵심인재 경영의 현황과 개선방안 ····· 75

Ⅳ. 팀제와 효율적인 팀관리 ····· 103

Ⅴ. 팀제 활성화를 위한 다기능팀 구축과 활용 ····· 135

Ⅵ. 주40시간제 도입현황 및 특징 ····· 147

Ⅶ. 기업 윤리경영의 이해 ····· 167

Ⅷ. 우리나라 정기승급제도의 실태 및 연공서열형 임금체계의 재검토 ····· 209

Ⅸ. 직무평가에 의한 직무성과급 연봉제 도입방안 ····· 237

Ⅹ. 역량에 대한 새로운 정의와 인적자원개발에의 적용가능성 탐색 ··· 261

Ⅺ. 현장실전학습을 통한 인재육성 전략 ····· 283

Ⅻ. 경력개발제도의 설계 및 운영방안 ····· 303

XIII. 성과향상과 차별해소를 위한 인사평가제도의 혁신방안 ····· 329

제 2 부 인사 · 임금 제도 사례

Ⅰ. 각국의 우리사주제도 고찰

【사례 1】 일본의 종업원 지주제 고찰 ····· 361
【사례 2】 미국 ESOP의 고찰과 시사점 ····· 381
【사례 3】 독일의 우리사주제도 고찰 ····· 419
【사례 4】 영국의 우리사주제도 ····· 437

Ⅱ. 국내 기업의 우리사주제도 운영사례

【사례 1】 대우건설의 우리사주제도 ····· 463
【사례 2】 POSCO의 우리사주제도 ····· 475

Ⅲ. 해외 기업의 핵심인재 확보 전략

【사례 1】 미국의 핵심인재 확보 전략 ····· 487
【사례 2】 일본기업의 핵심인재 채용 전략 ····· 515
【사례 3】 독일기업의 핵심인재 확보 동향 ····· 529

Ⅳ. 국내 기업의 핵심인재 채용전략 사례

【사례 1】 LG생활건강의 인재확보 전략 및 채용 전망 ····· 549
【사례 2】 유니레버 핵심인재 채용 전략 ····· 557
【사례 3】 GE의 핵심인재 관리 ····· 573

Ⅴ. 해외 기업의 팀제운영 고찰

【사례 1】 미국식 팀제의 도입 운영과 실제 ····· 583
【사례 2】 일본 기업의 팀제 고찰 ····· 599

Ⅵ. 국내 기업의 팀제운영 사례

【사례 1】 행정자치부 팀제 도입 이후의 성과와 변화상 ····· 629
【사례 2】 LG생활건강의 팀제 ····· 645
【사례 3】 KOTRA의 팀제 ····· 653

Ⅶ. 국내 기업의 투명경영 운영사례

【사례 1】 동부화재해상보험의 윤리경영 ····· 663
【사례 2】 교보생명보험의 윤리경영 ····· 675
【사례 3】 LG화학의 윤리경영 ····· 689

제 3 부 국내 주요기업의 임금테이블

Ⅰ. 업종별 주요 기업의 임금테이블

■ 음식료품 ····· 710
■ 섬유 · 의복 · 가죽 · 신발 ····· 741
■ 목재 · 종이 · 출판 및 인쇄 ····· 744
■ 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 ····· 756
■ 비금속광물제조 ····· 771
■ 1차금속 및 조립금속 ····· 782
■ 기계장비 및 기기 ····· 816
■ 건 설 업 ····· 915
■ 도매 및 소매업 ····· 945
■ 운수창고 및 통신업 ····· 948
■ 금융 및 보험업 ····· 951
■ 무역 및 서비스업 ····· 955
■ 숙박 및 음식점업 ····· 969

Ⅱ. 공무원 보수체계 ····· 977

제 4 부 임금교섭 관련 주요통계

Ⅰ. 주요경제지표 ····· 997

Ⅱ. 근로조건 ····· 1,003

Ⅲ. 임금조정 및 임금교섭 ····· 1,025

Ⅳ. 경영수지 ····· 1,033

Ⅴ. 생산성 ····· 1,059

Ⅵ. 생계비 ····· 1,065

Ⅶ. 최저임금 ····· 1,075

제 1 부

최근 인사 · 임금 제도의 흐름

Ⅰ. 우리사주제도의 현황과 개선방안

1. 서론
2. 우리사주제도의 발전과정
3. 우리사주제도의 목적과 함의
4. 우리사주제도의 운영 현황과 문제점
5. 우리사주제도의 개선방향과 과제
6. 결론 및 시사점

Ⅰ. 서 론

우리사주제도는 노사합의에 의해 자사주를 할인 취득함으로써 노동과정에서 임금불평등을 완화시키고 취약한 자본시장구조를 해결하고 노사관계를 개선시켜 사회통합에도 기여할 수 있다. 구체적으로는 자본주의 발달과 주식시장의 발달은 소수 금융자본가에게로의 부 집중으로 심각한 자산 불평등을 초래하여 사회갈등을 부추기는 요인으로 되기도 하였다. 특히 국내에서는 IMF금융구제 위기를 극복하는 과정에서 외국 투기자본의 대거 진입과 그에 따른 국내 자본의 유출과 외국 투자자에 의한 고배당 요구는 미래에 대한 투자를 가로막고 장기적인 국내기업의 경쟁력과 경제성장의 동력을 훼손하고 있다.

종업원의 자사주 소유는 단순한 주식 분산의 의미뿐만 아니라 기업지배구조를 개선시키고 분식회계 등의 폐해를 방지하는데 큰 도움이 된다. 특히 한국의 노사관계를 개선시키는 가장 큰 걸림돌은 노동자와 경영자 상호불신에 기인하는 바가 큰데, 우리사주제도는 노동자와 경영자가 상호 신뢰하는 공동체적 기구로서 활용할 수 있다는 점은 우리나라에서 이 제도를 새롭게 보아야 하는 근거가 된다.

한편, 2004년 현재 한국 총 주식시장의 45% 이상을 외국인이 보유하고 있어 한국 주식시장이 외부시장에 매우 취약한 구조를 보이고 있다. 이 제도가 제대로 발전하기 위해서는 대중소유에 근거한 내부의 견고한 금융시장의 확립이 필요한데 우리나라는 그렇지 못한 것이 사실이다. 또한 우리사주제도 운영과 관련해서 보아도 내실없는 확산의 문제점을 그대로 확인할 수 있는데, 그 예로 상장등록회사의 우리사주조합가입률이 90%에 달할 만큼 높은 가입률을 보이지만, 실제로 우리사주조합이 보유하고 있는 지분은 1%정도에 불과할 정도로 활성화되지 못함을 들 수 있다.

참여정부에서는 이 제도가 가지는 중요성을 감안하여 인수위에서부터 국정과제로 설정하여 추진 중에 있으며 그동안 노사정의 합의과정과 10여회에 이르는 전문가회의 등을 거쳐 스톡옵션형 우리사주제도라고 불리는 우리사주매수선택권제도와 차입형 우리사주제도의 모든 법인으로의 확대 등을 비롯한 여러 정책을 일차적으로 마련하였으며, 내년에도 현장의 요구를 받아들이고 충분한 논의를 거쳐 이 제도가 노사간에 서로 유익한 제도로 발전할 수 있도록 할 예정으로 있다.

본 고는 우리사주제도의 발전은 노사가 이 제도에 대해 얼마나 잘 이해를 하고 그 필

요성을 절실하게 느끼는가에 달려 있기 때문에 기본적으로 우리사주제도를 이해하는데 도움이 되는 내용을 구성하고자 한다. 따라서 우리나라에서의 우리사주제도의 발전과정과 이 제도가 갖는 목적과 기대효과를 정리하고, 외국의 우리사주제도가 어떻게 운영되는지를 약간의 사례를 추가하여 그 운영 실태를 살펴보는 한편, 우리나라의 실태와 문제점을 진단하고, 향후 이 제도가 나가야 할 방향과 과제를 제시하고자 한다.

Ⅱ. 우리사주제도의 발전과정

우리나라에서 우리사주제도의 발전은 1958년 10월 (주)유행양행이 종업원의 복지향상과 노사 협력을 목적으로 종업원에게 자사주를 지급한 것을 필두로 시작되었다. 회사간부들에게는 공로주를 주고, 사원들에게는 희망자에 한하여 자사주를 매입하도록 하되 그 대금을 상여금에서 공제하도록 하였다.

우리나라에서 우리사주제도가 사회적 관심을 끌기 시작한 것은 1968년 11월 제정된 '자본시장육성에 관한 법률'에서 상장법인의 유상증자시 주주의 신주인수권의 10%를 종업원에게 우선 배정하도록 규정하면서부터이다. 이후 1972년의 '자본시장육성에관한법률' 개정 및 '기업공개촉진법' 제정을 위해 우선배정의 경우를 일반공모 · 유상증자로 확대하고, 기업공개 예정법인도 공개주식의 10%를 종업원에게 우선배정토록 하였다. 그러나 이때까지만 해도 정부가 제시하는 우리사주제도는 단순한 공모 및 증자시 일정지분의 우선배정에 한정되었고, 실질적으로 일반인들의 주식에 대한 관심이 거의 없었던 시절이라 관심뿐만 아니라 정부의 정책 또한 매우 초보적인 단계였다고 할 수 있다.

1974년 5월 29일, 공모 및 유무상 증자시 우선배정뿐만 아니라 의무예탁제 도입 및 세제혜택을 제시하는 것을 주된 내용으로 '기업공개와 건전한 기업풍토 조성'을 위한 대통령 특별 지시와 그 대책의 일환으로 그 해 7월 13일 '종업원지주제도 확대실시 방안'이 발표되기에 이르렀다. 이후 1980대 중반 증권시장의 활황과 지속적인 경제 성장으로 근로자의 욕구가 질적으로 변화하고 다양화됨에 따라 근로자의 주인의식을 제고하고 재산형성을 촉진하기 위하여, 세액공제비율 확대 및 우선배정비율의 20%로 확대 등의 조치를 취하게 된다.

그러나 이러한 일련의 정책은 심도있는 연구결과에 의한 정책이라기보다는 단순히 증권시장의 발달과 일반근로자의 관심증가에 따라 실시된 매우 단편적 정책에 불과한 것이었다.

1988년 증권시장의 발달은 수많은 사람에게 불로소득을 안겨주었고, 주식보유가 바로 소득보장으로 이어지는 환상에 빠지게 만들었다. 이때 근로자는 자기 계정에 따른 은행차입금으로 자사주를 무리하게 구입하는 일종의 투기적 개미자본으로서의 기능을 하게 되었고, 정부는 주식의 장기보유유도와 우리사주조합의 건전한 운영을 위한 '종업원지제주도 개선방안'을 발표하면서 예탁기간을 1년에서 퇴직 시까지 연장하고, 특별인출도 최소 3년 이상으로 정하였다. 적어도 '주식=재산형성'이라는 등식이 성립되던 시기였으므로 근로자 또한 이러한 정부의 강제저축에 아무런 저항도 하지 않았다.

그러나 1990년대 들면서 과열된 증권시장에서 거품이 빠지면서 근로자의 자사주가 오히려 재산증식이 아니라 재산삭감의 기능을 하게 되었고, 아무런 보험적 성격이 없는 상태에서 근로자의 족쇄가 되기도 하였다. 주식이라는 것이 원래 리스크가 매우 큰 금융상품임에는 틀림없지만 적어도 근로자가 생계를 위한 금액까지 투입하는 것을 정부는 방관만 하고 있다가 사회적 문제를 야기시키는 상황에 직면하게 되는 것이다.

이러한 문제는 1997년 소위 'IMF 구제금융' 때에도 그대로 나타났는데, 당시 정부는 기껏해야 의무예탁기간을 7년-3년-1년 등 계속 줄여가는 단기대응적 정책으로 일관해 왔는데 이는 제도 시행에 대한 정부의 제도적 장치가 매우 미흡했다는 반증을 의미한다.

대부분의 외국처럼 우리나라의 우리사주제도 역시 '조세 및 금융'과 관련된 제도로 출발하여 그 주관부처는 경제부처에서 담당해왔는데 1997년의 '자본시장육성에관한법률'을 폐지하고 우리사주관련규정의 일부를 개정하여 '증권거래법'으로 이관한 것까지 재정경제부가 전담해 왔다.

그러나 '국민의 정부'에서는 우리사주제도를 근로자의 복지증진에 초점을 두고 노동부의 근로복지과가 주관부서로 되면서 '근로자복지기본법'에 우리사주관련내용이 포함되게 된다. 그리고 근로자 출연분의 과세이연 및 저율분리과세, 회사 출연분의 손비인정, 대주주 등 출연분 소득공제, 우리사주조합에 대한 증여 및 운용 수익 비과세 등 세제지원을 확대하였다. 그러나 이 당시 우리사주의 구입자금의 대부분이 종업원이 직접 조달하는 것을 감안한다면 근로자 출연분에 대한 과세혜택이 매우 중요하지만 실제로

9%의 이연과세는 그다지 효과적이지 못한 것으로 제도실패의 한 요인으로 볼 수 있다.

그 후에도 조세특례제한법및시행령, 법인세법시행령, 상속세및증여세법시행령, 소득세법시행령 등을 꾸준히 개정하여 제도를 지원하여 오늘에 이르게 되었다.

Ⅲ. 우리사주제도의 목적과 함의

제1절 우리사주제도의 목적

우리사주제도는 노사정 각자의 관점에서 나름대로의 목표가 포함되어 있다. 전체적인 맥락에서 보면 정부의 목표가 거시적이고 포괄적인 특성을 갖는데 반해, 종업원이나 사용자의 도입목표는 미시적인 내용이나 기업차원에서의 개별특성을 반영하는 구체적인 내용들로 구성된다. 그러나 이러한 다양한 목표들은 서로 연관성을 가지고 있어서 어느 일방의 효과로만 반영되지는 않는 특징을 가진다.

1. 정부의 거시적 도입목적

정부는 치열한 국제경쟁 상태에서 국가경쟁력을 제고시키기 위한 국내기업의 안정성 확보, 장기 고용과 실업 방지 등의 거시경제적인 시각을 가지고 있다. 정부가 우리사주제도를 통해 기업의 내실을 다지고, 생산성 향상, 경제안정 등을 강조한다면 기업의 목적과 부합되며, 종업원의 재산형성을 강조한다면 종업원의 목적과도 부합되는 등 정부의 효과는 여러 가지 면에서 포괄적인 성격을 띠고 있다. 그럼에도 불구하고 경기변동에 대한 신축적 대응력 확보, 치열해진 국제경쟁상태에서의 국가경쟁력제고, 소수에게 집중되어 있는 자산의 범국민적 분배, 경영참가제도를 통한 산업민주주의 정착, 원만한 노사관계와 정치 안정, 국내 증권시장 발전전략 등의 내용은 정부의 관점에서 빠뜨릴 수 없는 목표라고 볼 수 있다.

이와 관련하여 미국의 우리사주제도를 발전시킨 Louise Kelso는 제도가 발전하기 위한 기본적인 목표를 기업의 소유권을 확대시키고, 새로운 자본주의, 즉 새로운 기업가의 형성을 고무시키기 위해, 그리고 자본에 대한 소유권의 초과집중현상을 막기 위한 것이라고 정의하고 있다.[1)]

1) 경기변동에 대한 신축적 대응력 확보

초창기의 우리사주제도 옹호론자들은 이 제도를 통하여 경기변동에 따른 임금 신축성을 확보하는 것을 기업의 최대의 관심사로 보고 있었고, 이러한 관점에서 이윤분배제를 논한 학자가 미국의 Weitzman(1983,1985)[2)]이다. 그는 기존의 케인즈경제학이나 마르크스 경제학, 신고전학파의 이론 틀 안에서는 이러한 문제를 해결할 수 없다고 비판하면서 거시적인 이윤분배제도를 이론적으로 주장하고 있다. 결국 이러한 논의는 임금의 신축성을 강조한 것이어서 어느 정도 종업원이 이 제도를 받아들일 것인지에 관건이 달려있다고 볼 수 있다.

2) 국내 증권시장의 안정적 발달

Foerster과 Dietel[3)]가 강조한 바 있는 국내 증권시장의 발달은 우리사주제도의 목적인 동시에 선행조건으로 볼 수 있다. 증권시장의 발달은 기업의 자금조달을 원활하게 할 뿐만 아니라 취약한 국내 금융시장을 발달시키는데 크게 기여하며, 기업의 금융차입에 따른 위험부담을 감소시켜 건전한 기업육성을 지원하는 기능을 한다. 또 우리나라에서 주로 나타났던 정책금융에 따른 문제점을 시장경제체제를 통해 해결할 수 있는 배경을 제공하기도 한다.

3) 자산분배와 불균등저지

자본주의의 내재된 고유 모순 중의 하나인 자본집중 현상은 정부차원에서 해결할 수

---

1) Aitken, Micheal L. and Robert E. Wood, "Employee Stock Ownership Plans : Issues and Evidence", The Journal of Industrial Relations,(June, 1989), pp. 150.

2) Weitzman,M.L., The Share Economy : Conquering Stagflation,(Harvard University Press 1984), and "Profit sharing as macro-economic policy," AER. LXXV(Dec. 1985), 참조.

3) 그는 미국의 300여개의 우리사주제도에 대해 조사하고 이 제도를 도입함으로써 기업이 기대하는 가장 기본적인 것들로 다음 다섯 가지 요인으로 요약하였다. ① 도의성과 생산성의 증가 ② 노사관계 개선 ③ 자본창출과정의 건실화 ④ 이익의 감소와 함께 피용자위임의 증가 ⑤ 회사주식의 국내시장의 발달 등이 그것이다. Foerster, R.F. & E.H. Dietel, Employee Stock Ownership in the United States (Princeton University Press, Princeton), 1926.에서 간접인용

밖에 없는 문제다. 특히 우리나라에서는 과거 경제성장과정에서 비롯된 자산의 집중현상을 완화하기 위한 방법으로 이 제도를 이용할 수도 있다. 실제로 우리나라와 프랑스에서는 공기업을 민영화하는 과정에서 국민주를 발행하여 주식거래를 대중화시킴과 동시에 이 문제를 어느 정도 해결하려고 시도하고 있다.

4) 경영참가제도를 통한 산업민주주의 정착

우리사주제도는 원칙적으로 종업원의 주식보유에 따라 소액주주로서 기업에 대한 의사결정과정에 대한 합법적 참가를 가능하게 해준다. 그러나 이 제도를 통한 종업원의 경영참가가 실제로 가능하기 위해서는 종업원의 지분이 경영참가에 영향을 미칠 수 있을 만큼 확보되어야 한다는 전제조건이 따른다.

그러나 서독과 같이 공동결정법에 의해 종업원의 경영참가를 제도적으로 마련하는 방법도 있다. 이처럼 기업의 경영참가는 우리사주제도를 통하기보다는 정치적인 차원에서 마련되어야 제 기능을 원활히 할 수 있지만, 우리나라가 서독의 공동결정법과 같은 입법적 장치를 마련하기 위해서는 우선 노동자의 정치적 활동이 가능하도록 노동당을 인정해준다든가 경영참가의 중요성에 대한 노사 간의 일치된 인식형성 등의 문제가 선행되어야 할 것이다.

5) 원활한 노사관계와 정치의 안정

1980년대 후반에 나타났던 노동현장에서의 노동조건 개선 및 임금인상 투쟁 등의 문제는 정치권을 매우 불안하게 만들었고, 이는 선거를 통한 의사반영이 비교적 잘 되는 선진국에서는 정권의 교체로 이어지기도 한다. 예를 들어 영국의 수상이나 미국의 대통령의 교체는 경제적인 실정에 크게 좌우되고 있다. 이러한 맥락에서 이 주장은 우리사주제도를 통해 노사관계를 원만히 해결할 수 있고, 이는 궁극적으로 정치안정에도 기여한다는 시각이다.

2. 경영자의 도입목적

1) 성과분배적 임금수단

우리사주제도의 성과분배적 특징은 기본임금에 수익성 또는 생산성증가에 따른 보

상결과를 추가분으로 종업원에게 신축성 있게 주식 형태로 지급하는데 있다. 이러한 성과분배적 임금수단은 종업원의 임금인상에 대한 대응책으로 정부나 기업 측이 제시하는 방법이다.

어떤 경우에는 종업원들은 ESOP(Employee Stock Ownership Plan)주식을 낮은 임금으로 받아들이고 직장에서의 해고위험을 피하기를 원하는 경우도 있다.[4)]

2) 장기적이고 안정적인 노동력 확보

기업은 충분한 기업의 재원이 마련되지 않는 가운데서 고도의 숙련된 노동자를 확보하기 위해 이 제도를 이용할 수 있다. 또 이 방법은 종업원들에게 안정적인 직장을 보장해 줌으로써 노사 간의 효율적인 협조를 이끌어내려는 목적도 아울러 포함하고 있다. 이 방법은 회사에 대한 종업원의 평가가 아주 좋을 때만 효과적으로 사용할 수 있다. 이런 경우는 대부분 규모가 작은 중소기업에서 효과적으로 사용된다.[5)]

3) 집단결속력 증대

우리사주제도와 경영참가제가 동시에 성공적으로 실시되는 기업에서 공통적으로 발견되는 현상은 생산직 근로자와 사무직 근로자간의 직종별 임금격차 및 직급별 임금격차가 상대적으로 낮다는 것이다. 이러한 직종 및 직급간의 격차완화는 근로자와 경영자간의 신뢰감 조성과 협조분위기 고양에 도움이 되며, 궁극적으로 생산성을 상승시킨다. 또한 집단적 생산성에 기초한 보너스를 지급함으로서 종업원으로 하여금 집단목표에 충실하도록 하고 근로자의 감독 관리를 원활하게 하는 등의 효과도 볼 수 있

---

4) 대표적인 경우는 Washington주의 Goldendale에 있는 Columbia Aluminium회사로 이 회사는 오스트텔리아의 소유주가 한번도 수익을 내지 못하자 1987년 문을 닫은 회사로 3,000여명의 피용자들이 해고당했다. 이 공장은 지역 투자가와 ESOP에 의해 매입되어 낮은 임금과 ESOP투자를 내걸고, 피용자들은 회사가 이윤이 있을 경우 임금을 8% 인상한다는 조건에 합의했다. ESOP의 경영참가와 함께 회사는 놀랄 만큼의 변신을 했다. Columbia Aluminium 주식은 1987년의 주당 50센트에서 1989년 말에는 150달러로 상승했고 세계에서 가장 효율적인 기업으로 성장했다. Posner(1985) pp.50-54.

5) 대기업에서는 중소기업보다 높은 임금수준, 기업의 전망, 종업원복지제도 등에 대한 직·간접적인 홍보가 잘 되어 있어 종업원의 선호도가 높아서 별도의 고용에 대한 유인정책이 필요하지 않지만, 똑 같은 외적 상황 속에서 열악한 내부조건을 갖춘 중소기업의 경우, 유능한 인재를 확보하기 위한 수단으로 이 제도를 활용할 수 있다.

다. 그리고 경영참가를 통해 근로자간의 임금수준의 격차를 감소시켜 다른 기업에 비해 상대적으로 평등한 임금체계를 확립할 수 있다.

4) 고급인력 유치와 안정확보 전략

이 방법은 1970년대와 1980년대의 급성장한 첨단기술 산업부문에서 주로 나타났다. 이들 산업부문에서는 필요한 고급기술 노동자와 경영자를 확보하고 채용하는데 어려움을 해결하기 위해 등장하였다. 즉, 고급기술 노동자들이 보다 나은 서비스와 임금을 찾아 이동할 기회를 찾고 있는데 따라 취해진 조치였던 것이다. 회사는 주식구매계획이나 성과분배계획, 또는 우리사주제도를 통해 이익의 결과를 공동 분배하려는 생각을 갖게 되었으며, 주식을 근로자에게 제공하는 방법을 선택하여 이 문제를 해결하려 했다.

이러한 방법은 상당수 중소기업들이 막대한 자금지원을 할 수 없는 열악한 환경 속에서 대기업과의 고급인력 유치경쟁에서 효과적으로 사용될 수 있다.[6)]

그러나 이러한 방법에도 문제가 없는 것은 아니어서 피용자의 노력에도 불구하고 역효과를 만들어 내기도 했다. 이러한 역효과는 종업원들이 주식옵션[7)]에만 너무 집착함으로써 장기적인 회사의 안정이나 성장보다 단기적인 부의 증가를 더 선호하는데서 나타난다. 만약 그렇다면 피용자 소유는 부재 주식보유자와 마찬가지로 기업에 대한 부당한 압력을 행사하는 등의 문제점까지 노출시킬 수 있게 된다. 이러한 문제를 방지하기 위해서는 무엇보다도 피용자들은 이 제도를 잘 운용하고 참가하기 위해서는 우리사주제도의 작용과 구조에 대해서 잘 이해하고 있어야 한다.

6) 이러한 대기업과의 치열한 인력확보 경쟁은 뉴욕의 마이크로웨이브 필터 회사와 제너럴 일랙트릭사 간에 나타났는데, 마이크로웨이브회사의 경우 최고 기술노동자의 봉급은 1985년에 연평균 30,000달러를 받는 반면 제너럴 일렉트로닉(GE)사의 중견엔지니어는 이에 비해 50%나 더 받고 있었다. 이때 자금동원력이 부족한 마이크로웨이브 필터회사는 우리사주제도를 제시할 수밖에 없었다. 이에 마이크로웨이브는 현재 고용하고 있는 종업원들의 이직을 막기 위해서 이들에게 피용자 수익증권옵션을 제공하기로 결정하였고 전 종업원들에게는 주식을 시가보다 약 20% 낮은 가격으로 구입할 수 있도록 했다. 그 결과로 종업원들은 자기회사의 성과에 실질적으로 기여한 만큼의 대가를 분배받을 기회를 가지게 된 것이다. Posner(1985), p.55.

7) 주식 옵션(Stock option)제도는 회사가 종업원이나 중역에게 채권을 제공하면서 그 채권을 나중에 주식으로 전환하고자 할 때, 그 선택권을 구매한 종업원이나 중역에게 부여하는 방법이다.

5) 기업확장 재원 조달

우리사주제도는 기업확장에 필요한 토지나 장비를 마련하기 위한 자금을 확보하기 위해 사용될 수도 있다. 우리나라에서는 영남일보나 몇몇 중견기업 등에서 이 방법을 사용한 적이 있다. 사주가 충분한 기업설립 자금이나 운용자금이 없는 상태에서도, 금융기관을 통해 자금조달을 하지 않고, 신규채용 종업원들을 대상으로 채용을 대가로 자사 주식을 구입하도록 하는 방법이다. 따라서 신규설립의 경우, 유망 중소기업에 대해 모험자본(venture capital)을 제공하는 경우 이 방법은 더 효과적일 수 있다.

이미 운영 중인 기업에서도 운영자금의 확장 및 사업 확장에 필요한 자금을 확보하기 위해 이 방법을 사용할 수 있다. 이 경우 자산평가 결과 자산증가분만큼 주식을 더 발행하는 것이 보통이지만 단순히 자금을 더 늘릴 목적으로 주식을 초과 발행하여 종업원에게 이전시키는 것은 효과도 없을 뿐더러 기존 주주들의 반발로 실효성이 떨어지는 경우도 있다.

6) 적대적 기업매수 저지

적대적 기업매수는 경쟁회사와 경쟁에서 패한 기업이, 이긴 회사에게 자기 회사가 넘어가는 것을 막는 방법으로 사용되며 다소 감정적인 경쟁의식이 경영자뿐만 아니라 종업원에게 잠재해 있는 경우에 더욱 효과적이다. 또 다른 유형으로는 기업이 합병 또는 인수되었을 때 지금보다도 열악한 대우를 받게 될 것을 우려한 종업원들이 기업의 합병이나 인수를 막는 수단으로 사용하는 경우이다. 미국에서는 기존의 소수지분을 갖고 있는 소주주들의 결정권을 강화시켜 적대적인 기업매입이나 매수에 대항할 수 있도록 하는 법을 제정하기도 했다.[8)]

8) 1989년, 미국의 Delaware법은 회사주식의 15%를 소유하고 있는 소액주주들이 대주주에 의한 회사의 임의매각(이전)을 최소한 3년간 금지시킬 수 있도록 했다. 이는 기존의 소수지분을 갖고 있는 사업주나 주주들의 결정권을 강화시켜 적대적인 기업매입이나 매수에 대항하기 위한 법으로 제정되었다. 이 Deleware법에 의해 그 해 15개 기업이 적대적 기업이전을 막을 수 있었다. 아울러 이러한 계획들은 피용자들의 의사결정권을 존중하여 회사전체를 매각하고자 할 때는 피용자들이 그에 대한 결정권을 갖도록 했다. 또한 이 법은 공개기업이나 비공개기업과 합병여부에 대한 결정권도 갖도록 했다. 이는 바로 기업이전에 따른 종업원의 일방적인 피해를 막기 위한 정부의 보호책이라 할 수 있다.

3. 종업원의 도입목적

1) 재정위기 기업의 소유권 구매

이 방법은 앞에서 보았던 기업파산시 회사를 구하기 위한 방법에서 그 선제권을 종업원들이 행사한다는데 차이가 있으며, 종업원들의 불충분한 자금여력 때문에 규모가 다소 작은 중소기업에서 가끔씩 나타나는 형태이다. 이때는 채권자인 담당은행이 종업원들의 회사구입이 가능하도록 장기저리의 상환조건 등을 제시하는 등의 지원이 필요하다. 우리나라에서는 기업을 공개하지 않는 소규모 기업에서 가끔 나타났으나, 종업원의 도움으로 회사를 구한 뒤에도 종업원이 계속 경영하는 경우는 찾아볼 수 없다.

그러나 이 방법은 항상 성공적인 것만은 아니어서 잘못되었을 때 채무부담을 종업원들이 다 떠안게 되는 문제점을 가지기도 한다. 실제로 미국에서는 이런 방법을 통해 성공한 경험[9]과 실패한 경험[10]을 갖고 있다.

2) 근로자권리의 보장

우리사주제도와 관련하여 근로자는 안정적인 직장확보 및 불공평하면서도 불법적인 해고를 당하지 않을 권리를 갖고 있다. 또 경영참가와 관련하여 종업원은 이로 인한 부당한 대우를 받지 않는다는 보장이 필요하며, 이것이 충족될 때에만 비로소 신뢰분위기가 조성될 수 있다. 프리만과 메도프(Freeman and Medoff, 1984)는 권리와 경

9) 미국에서 가장 잘 알려진 피용자소유기업인 Weirton Steel은 1982년 Nation Steel인 모회사가 더 이상의 경영손실을 보지 않기 위해 Weirton Steel에 대한 투자를 중단하기로 결정한 상태였다. 이 회사는 1974년 손해를 보았으나 이익을 볼 수 있는 여지는 남아 있었다. Weirton Steel은 West Virginia 지역사회의 26,000명을 고용하고 있었고 노조와 경영진, 지역사회는 회사를 구하려는 노력을 공동으로 아끼지 않았다. 그 결과로 ESOP가 도입되고 종업원들은 Nation Steel로부터 3억8,600만 달러에 회사를 구입하기로 계약을 체결했다. 대부분의 구입자금은 Nation Steel이 ESOP에 대부해 준 것이었다. 임금은 매우 낮게 책정되었으며 생산성은 상승했다. 이제 Weirton Steel은 1980년대 미국에서 연속 4년 동안 이익이 가장 높은 회사가 되었다. Posner, (1985) 참조.

10) 1988년, Chase Brass Sheet Division의 485명의 종업원들은 이 회사의 모기업이 생산성을 향상시키기 위해 수백만 달러를 투자할 가치가 없다고 결정했기 때문이 직장폐쇄로 일자리를 잃게 될 처지에 놓였다. 이에 종업원들은 기업을 매입하기로 결정했고, 결국 100% 피용자소유의 기업(North Coast Brass and Copper)이 되었다. 그러나 그들은 자기 일자리를 지키지 못했고 이어 파산을 맞이했는데, 이는 부분적으로는 노사관계가 개선되지 않았기 때문이었다. Posner(1985) 참조.

영성과간의 관계를 실증적으로 분석한 연구에서, 종업원의 기본권을 보장받는 노동조합소속 종업원들은 동일한 임금을 받고 있는 다른 종업원들에 비해 보다 높은 생산성과 보다 낮은 이직률을 보이고 있다고 분석하고 있다. 또한 '정당한 사유 없이 해고당하지 않을 권리'는 경영참가에서 매우 중요한 권리 중의 하나이며 이를 보장받는 종업원들은 전통적인 기업에서와 같이 제재에 의한 것이 아니라 집단적인 보상제도를 통해 동기가 유발되고 있는 것이 일반적이어서[11] 우리사주제도가 경영참가기능을 통해 종업원의 기본권을 어느 정도 확보해 줄 수 있다는 점에서 그 중요성은 배가된다.

제2절 우리사주제도의 이론적 함의

우리사주제도의 분석에서 경제 이론적으로 관심의 대상이 되는 것은 기업의 경영성과, 즉 생산성 증대 효과, 노동시장에서의 이직감소 및 고용안정화 효과, 기업의 재무구조 개선효과, 종업원의 재산증가 효과, 분배의 공평성 개선, 경영참가 효과 등을 손꼽을 수 있다. 이들은 매우 밀접한 상호관계를 가지지만 별도의 연구대상이 될 수도 있다. 이를 세부적으로 정리해 보면 다음과 같다.

1) 기업의 경영성과 개선

우리사주제도를 실시하고 있는 기업과 실시하지 않는 기업간에 경영성과(생산성)의 차이가 있는지에 대한 분석은 우리사주제도를 경영자가 주도적으로 도입하고 있는 우리나라의 경우, 매우 흥미로운 과제임에 틀림없다. 외국의 경우도 마찬가지이지만 우리나라의 우리사주제도 도입은 90% 이상이 기업의 필요에 의해서라기보다 정부의 일괄적인 도입정책에 의한 것이다. 그럼에도 불구하고 일단 마련된 제도는 기업이 필요로 할 때 언제든지 다양한 목적을 위해 사용될 수 있게 된다. 우리사주제도와 관련하여 분석해 볼 수 있는 여러 가지 경제적 분석과제 중에서 가장 핵심적인 것은 생산성이나 수익성이 제도의 도입으로 얼마나 어떻게 달라지는지를 분석하는 것이다.

생산성측면에서 본 기업의 경영성과는 인력이나 원재료의 효율적 사용을 통해 발생

11) Freeman, Richard B, and Medoff, James. "The Faces of Unionism", Public Interest, No. 57 (Fall, 1979), pp. 69-73.

할 수도 있으며, 기업이 종업원에게 새로운 인센티브를 부여해 줌으로써 종업원의 태도변화에 따른 간접적인 생산성 증가 등에 나타나기도 한다.

그러나 이 제도의 특성상 기업은 항상 이익을 증가시킬 수만은 없고, 경우에 따라서는 이 제도를 도입하지 않는 기업보다도 더 큰 손해를 볼 수도 있으며 게다가 종업원들은 자사주 보유의 의무기한을 지켜야 하는 이중적인 부담도 안아야 한다. 결국 이 제도가 효과적으로 정착되기 위해서는 경영자나 정부의 지원뿐만 아니라 종업원의 투자심리나 회사에 대한 희생정신이 저변에 깔려 있어야만 한다.

또한 종업원에 대한 충분한 도입 취지에 대한 홍보 없이는 이 제도의 실질적인 효과는 볼 수 없다. 실제로, 몇몇 우리사주제도를 실시한 중소기업 중에서 종업원들이 재산증식에만 몰두하고 기업의 생산성에는 관심을 보이지 않았던 기업이 파산한 경험도 있으며, 우리사주제도가 기업의 재무상태를 전혀 개선시키지 못하고 종업원의 일시적인 소득증대로 끝나버리는 경우가 허다하다. 이러한 사례는 우리사주제도를 통하여 기업이나 종업원에게 제공하는 정부의 각종 세제 지원에도 불구하고 이 제도에 대한 기업의 홍보미비나 종업원의 제도 자체에 대한 잘못된 인식에 비롯된 결과로 볼 수 있다. 즉 Leibenstein(1966)의 X-효율성(X-efficiency)을 제대로 발휘하지 못한 결과라 볼 수 있다.[12)]

그러나 실제로 우리나라 경제는 계속 성장하고 있고, 우리사주제도의 정착에 필수적인 증권시장 발전은 외국의 증권사들까지 진입할 정도가 되었고, 주식의 가치 또한 대부분의 기업에서 상승하고 있다. 이러한 일련의 변화는 종업원의 재산증식 효과와 기업의 생산성 증가 효과 등을 기대하도록 하는데 중요한 역할을 하고 있다.

우리사주제도를 통하여 생산성 향상의 효과를 볼 수 있는 근거는 다음과 같이 몇 가지로 추론해 볼 수 있다.

첫째, 종업원의 회사에 대한 소속감, 충성심, 열성고취 등에 의한 것이라고 볼 수 있는데, 기업의 생산성이 종업원의 숙련과 밀접히 관련되어 있다는 점을 감안한다면, 종

12) Leibenstein(1966)은 이익이나 효용의 극대화, 또는 비용의 극소화 등을 설명하는 도구인 한계조건들은 실제 현장에서 적용하기가 힘들다고 보고, 이러한 한계조건들을 만족시키지 못하는 것을 X-비효율(X-inefficiency)라고 하며, 이 비효율성은 종업원의 태도나 활동형태(activity type), 작업속도(pace), 질(quality) 등의 요인에 의한다고 설명하고 있다.

업원의 숙련은 기업차원에서의 정기적인 직업훈련(O.J.T)에 의하기도 하지만 대부분의 경우 현장 동료들로부터 작업과정에서 자연스럽게 습득하므로, 현장에서의 동료들간의 협력의식 고취는 이직률 감소 및 결근율 감소 등의 효과와 함께 노동생산성을 증가시키는 중요한 요인으로 볼 수 있으며, 특히 노동집약적 기업에서 강조되는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 회사의 성장과 번영이 직접적으로는 종업원의 임금증가 효과로, 또 간접적으로는 자사주의 가치증가에 따른 재산증식 효과로 이어지기 때문에 종업원은 회사에 대해 더 큰 열성을 보이며, 결과적으로 생산성을 증가시키게 된다.

셋째, 조직의 효율성 측면에서 현장종업원과 관리직간의 원만한 정보교환을 통해, 오랜 경험으로 축적된 개인의 기술이나 지식을 공유할 수 있다.

종업원의 잠재적 능력을 우리사주제도와 같은 제도적 유인장치를 통하여 발휘하도록 하는 과정의 중요성에 대해 사무엘슨(1977)은 "경제학자들이 흔히 사용하는 생산함수는 근로자들의 사기, 태도, 임금수준을 고려하지 않고서는 제대로 정의될 수 없다.....(중략)... 근로자들은 만일 자기가 소속된 기업이 번성할 때 재정적 인센티브나 보상을 받을 수만 있다면 생산 활동에 보다 효율적으로 참여하게 되고 이는 기업의 수익성을 향상시킬 수 있다"라고 언급하고 있는데 우리사주제도가 그 기능을 어느 정도 담당할 수 있을 것이다.

우리사주제도에 대한 종업원들의 참여율이 낮을 경우, 이러한 조직의 효율성은 무임승차(free-rider)문제로 이어질 수도 있다. 그러나 이 경우에도 최소한 우리사주제도에 참여하고 있는 종업원들이 자사주를 계속 보유하는 한, 평균이상의 노력을 기울일 것은 분명하므로 최소한의 노력은 확보할 수 있게 된다.

2) 노동시장의 유연성 확보

우리사주제도는 임금과 관련하여 고정임금에 변동임금적 특성을 가미하는 특징을 가지고 있고, 이러한 변동임금적 요소는 노동시장에서 고용증가 효과로 연결될 수 있다. 예를 들어, 종업원들은 우리사주제도를 통한 자사주 보유로 경영참가가 가능해지고 결국 작업환경이나 조건과 직무만족수준에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 높아진다. 여기서 우리사주제도가 노동시장에서 고용을 확대시키는지 아니면 오히려 고용을 줄이는지 대해 두 가지를 생각해 볼 수 있다.

첫째, 기업에 내부노동시장이 형성되어 있는 경우라면, 이미 고용되어 있는 종업원들은 기득권을 확보하기 위해 더 이상의 종업원이 고용되는 것을 막으려 할 수도 있다. 그러나 이러한 경우라도 기업규모의 확장과 함께, 종업원 자신들의 상대적 이익(임금이나 기존 보유주식의 가치)의 감소[13]가 나타나지 않는 경우는 예외적일 것이다. 특히 우리사주제도의 경우, 주식의 대량추가발행은 바로 자사주를 보유하고 있는 종업원들의 소득감소로 연결될 수도 있으므로, 자산 재평가에서 뚜렷한 자산증가가 없이 신규로 추가 발행하는 주식은 결과적으로 기존 주주들에게 재산상 피해를 줄 수도 있다. 이런 경우 이미 주식을 소유하고 있는 종업원 주주들은 신규로 종업원을 고용함으로써 나타날 수 있는 기 보유주식의 가치하락을 저지하려 할 것이고 이는 노동시장에 고용감소의 역효과로 나타날 것이다. 그러나 이러한 경우라 하더라도 실상은 우리사주조합을 통한 종업원의 지분이 매우 적은 부분을 차지하고 있으며, 대부분의 신규고용에 대한 기업경영정책의 결정에 종업원들이 참여할 수 없기 때문에 노동시장에 대한 영향은 그리 크다고 볼 수 없다.

둘째, 우리사주제도를 실시하고 있는 기업은 이 제도를 실시하지 않는 기업에 비해 상대적으로 더 많은 경영참가권을 종업원이 행사할 여지와 논리를 제공해 준다는 것은 분명하다. 제도를 실시하지 않는 기업에 비해 주식보유에 따른 일정지분만큼 경영참가가 가능해지고, 이것이 실현될 경우, 고용수준에 대한 종업원의 의사가 반영될 수 있다.

이직률과 관련하여 이러한 종업원의 경영참가 확대는, 기업내부노동시장이 형성되어 있지 않은 기업의 경우, 회사에 대한 충성심의 제고로 이직률을 감소시킬 수 있다. 그러나 실제로 이직률은 업종에 따라 상당한 차이를 보이고 있으며, 이는 해당기업 종업원의 평균연령이나 성별에 크게 좌우된다.

이론적으로는 기업차원에서 우리사주제도는 고용수준에 영향을 미치는 데는 4가지 특성이 있다.

첫째, 우리사주제도를 통한 생산성증가 효과가 고용증가 효과로 이어지는 경우가 있을 수 있다. 기업의 생산성 효과가 노동에 의한 것이라면 종업원의 열성과 충성심의

13) 이처럼 자산재평가 결과 자산의 순증가가 없는 가운데서 증자를 한 경우 각 주당 가치는 떨어지게 되는데 이러한 현상을 기존 주주의 주가하락을 반영한다는 측면에서 '권리락'이라 한다.

증대, 효율적인 작업환경으로의 개선, 조직의 관리 등을 통해 나타나며, 자본에 의한 것이라면 원재료의 감소나, 신규기계설비에 대한 투자증가를 통하여 나타날 수 있다. 그러나 단지 생산성의 향상에 따른 고용수준의 증가라는 면만을 강조한다면 노동시장에서의 비용곡선은 하락하게 되고, 고용수준을 증가시키게 된다.

둘째, 우리나라도 마찬가지이지만 미국의 경우, 우리사주제도의 도입을 촉진시키기 위해 정부는 기업에 대하여 세제상의 혜택을 부여하는 유인을 제공해 왔다. 이는 결국 비용을 절감시키고 기업은 그 만큼 노동력이나 기계장비를 더 충원할 여력을 갖게 됨을 의미한다. 이를 우리사주제도의 고용에 대한 '세제 효과'라고 하며, 미국의 차입형 제도(leveraged ESOP)에서는 고용주가 제도에 대한 출연금(contribution)을 내는 대가로 과세소득으로부터 공제혜택을 받게 되는데, 우리사주제도에 참여한 근로자 총 임금의 25%까지 정부가 기업에 대해 세금공제혜택을 준 경우가 있다.

셋째, 경기가 침체에 빠졌을 때 고정임금체제하에서는 고용이 오히려 감소할 수도 있지만 우리사주제도를 실시하는 경우, 보상수준의 하방신축성에 의해 상대임금을 하락시킴으로써 고용수준을 어느 정도 유지하거나 감축을 최소한으로 줄일 수 있게 되며 이는 종업원으로 하여금 직장의 유지, 보존으로 안정성을 확보해 주는 수단이 된다. 경기회복기에는 일반적으로 고용규모가 늘어나게 되고, 기업의 내부노동시장에서 종업원들이 특별히 신규고용을 반대할 이유가 없는 한, 고용규모는 늘어나게 된다. 이러한 내용은 Weitzman(1983)이 주장하는 이윤분배제 하에서의 고용효과와도 일치한다고 볼 수 있다.[14] 이를 우리사주제도의 "고용안정효과"라고 한다.

넷째, 종업원들이 회사의 경영에 참여할 수 있는 기회는 우리사주제도를 실시하는 경우가 실시하지 않는 경우보다 많은 것은 사실이고, 고용문제에 대해서도 제도를 도입한 기업이 안정적인 수준을 유지할 가능성은 많다. 그러나 그 가능성은 다음과 같은 몇 가지 조건에 의해 그 성공여부가 판가름 난다. 첫째, 종업원이 자사주를 얼마나 보유하는가에 달려 있고, 둘째는 우리사주제도에 수반된 의결권의 정도, 셋째는 경영진의 의사결정에 관한 종업원 견해의 특성 및 동질성 여부에 달려 있다. Vanek(1977)는 이러한 경영자와 종업원간의 관계를 "이해관계자 효과(Constituency Effect)"라고

14) 연금에 대한 기여금의 경기변동에 따른 연구논문은 Bulow, Scholes, Menell(1982) 등이 있다.

하면서 종업원 지분비율이 과반수이상인 기업에서 이해관계자 효과가 매우 높게 나타났다고 보고하고 있다.

3) 기업의 재무구조 개선

우리사주제도는 기업의 재무적 차원에서 기업의 자금조달방법과 종업원의 주식보유에 따른 위험분산문제와 관련된다. 일반적으로 종업원들이 주식을 구입할 때 해당주식의 가치가 증가할 것을 기대하지만, 만약 그 기업의 대주주가 회사를 직접 통제하고 있을 때, 종업원 자신이 보유하고 있는 주식의 가치는 바로 대주주의 경영방침에 따라 좌우되는 위험의 의탁현상이 나타난다. 물론 자산의 포토폴리오는 위험-자산 간의 선택의 문제이고 그에 해당하는 대가로서 이익을 받는 것이지만, 이 경우 종업원은 자산독점에 따른 위험을 감수할 수밖에 없게 된다.

비록 종업원이 자사주를 우리사주조합을 거치지 않고 일반주식시장을 통하여 개별구입한 경우에도, 종업원은 개별적으로는 회사의 경영방침에 영향을 미칠 수 없기 때문에 언제라도 고용주의 분산되지 않은 위험에 직접 연계될 가능성을 안고 있다. 또한 종업원들 간의 정보교환이나 회사에 대한 충성심 증가는 개별적으로 나타날 수 없는 성질이고 보면, 우리사주조합과 같은 기구를 통하여 집단적으로 참여함으로써 기업에 대한 경영참가권의 확보한다든가 자사주의 대중 분산을 통해 어느 정도 자사주의 안정성을 확보할 수도 있다. 이 경우에도 종업원은 자사주 보유에 따른 환금성 제약 등의 기회비용의 증가나 주식가치 하락에 따른 위험을 어느 정도 감수해야 함은 물론이다.

기업의 자금조달방법과 관련하여 우리사주제도의 장점을 살펴보자. 우선 기업의 자본조달방법에는 3가지 방법이 있다. 사채시장이나 금융기관의 대출에 의해 자금을 조달하는 방법과, 상장시장에서 주식발행을 통하여 자본을 조달하는 경우, 그리고 우리사주조합을 통하여 금융기관의 자금을 대출받는 방법이 그것인데 이 3가지 방법을 비교함으로서 우리사주제도의 자금조달방법의 특성을 파악해 보자.

가장 두드러진 특징은 우리사주제도를 통한 금융기관의 대출에는 세금공제혜택의 기회가 많이 주어진다는 데 있다. 일반적으로 금융기관을 통한 대출에서 이자를 제외한 원금상환에는 세금이 부과되지만 우리사주조합을 경유한 금융기관의 대출에서는 이자뿐만 아니라 원금상환에도 세금공제혜택이 주어지기 때문에 기업으로서는 상당한 이익이 된다.

주식발행에 의해 자금을 조달하는 경우, 발행액 전부가 기업의 자본금이 될 수 있지만, 우리사주조합을 통해 조달한 자금은 장기간의 상환기간이 완료된 후에야 비로소 회사의 자본금으로 활용할 수 있다. 따라서 원금과 이자상환과정에서 나타나는 세금혜택분만큼의 현금을 일시 유보하는 효과밖에 없다. 예를 들면 법인세가 50%일 때, 100억원의 자본을 조달하기 위해 상장시장을 통한 주식발행으로 자금을 조달한다면 기업으로서는 100억원의 자본금을 실제로 보유할 수 있게 되지만, 우리사주조합을 통하는 간접대출방법으로는, 상환금 100억원의 50%인 50억원만을 실제로 상환하게 되므로, 나머지 세액공제분 50억원은 기업의 자금조달분으로 남게 되는 차이가 있다.

미국에서는 이미 1984년 세법개정에 따라 우리사주제도를 채택하고 있는 기업에 융자를 해 준 금융기관은 그 대출금으로부터 발생하는 이자수입의 50%를 세액공제혜택을 받고 있다. 따라서 자본차입비용을 줄이려고 하는 기업으로서는 이 제도가 상당히 매력적임에 틀림없다.

4) 종업원의 재산증식과 소득불평등도 개선

소득과 관련한 우리사주제도의 주목적은 단연 종업원의 재산증식이다. 그러면서도 이 제도가 소액주주의 확산을 목적으로 하고 있기 때문에 종업원이 우리사주조합을 통하여 주식의 대량매입은 할 수 없다. 따라서 우리사주조합을 통하여 주식을 구입할 수 있는 수량은 임금의 일정률이나 일정액으로 상한을 두고 있기 때문이다.

기업에 따라서는 실제로 주식을 구입할 여력이 없어서 배정된 자사주를 구입하지 못하는 종업원이 있는가 하면, 주식을 더 구입하고 싶어도 구입상한선에 걸려서 더 이상 구입하지 못하는 경우도 있다. 상황이 이러한 만큼 종업원이 자사주를 구입하기 위해 자금을 조달하는 방법 또한 매우 다양하다. 정부와 기업은 어느 특정종업원 계층이 주식보유의 혜택을 독점하는 것을 막고 저임금소득자들도 주식을 보유할 수 있도록 하기 위해 금융기관을 통하여 저리로 융자받을 수 있도록 하는 여러 가지 지원책을 마련하고 있으며 기업차원에서도 별도로 종업원에게 장기저리융자를 할 수 있도록 지원을 해주는 경우가 많다.

여러 가지 지원방법 중에서 가장 일반적인 방법은 금융기관을 통해 장기 저리로 융자해 주는 것이고, 그 대출금의 상환과정에서 정부는 종업원의 원금과 이자상환에 들어가는 비용을 과세대상에서 제외시켜주는 것이다. 또한 기업이 우리사주 구입자금의

일부분을 기여금 형태로 상환해 준다는 점을 감안한다면 이 제도가 종업원의 재산을 증식시키는 좋은 수단임에는 분명하다.

우리사주제도를 통한 금융소득의 일부분이 임금의 보조적인 성격을 띠기도 하고, 또 어떤 기업에서는 연금의 성격을 띠기도 한다. 그러나 연금의 성격을 띠기 위해서는 우선 종업원이 해당기업의 주식을 퇴직시까지 보유해야 비로소 그 효과가 볼 수 있게 되는데, 따라서 퇴직시까지 주식을 보유하기 위한 기본적인 조건을 기업이나 정부가 어떻게 마련해 주는가에 따라 효과의 차이가 난다.

이 제도가 종업원의 소득불평등도를 개선시키는 효과를 갖고 있는가에 대해서, 우리나라에서는 절반이상의 기업이 기업공개와 동시에 우리사주조합을 구성하였고, 그에 따라 분배된 자사주는 비록 종업원 자신들의 선택에 따른 것이지만 모든 종업원들에게 골고루 분배되지 않았으며 결국 종업원간의 소득불평등도를 더욱 악화시켰을 가능성이 높다. 그러나 이에 대해서는 아직 전혀 검증되지 않고 단순히 종업원의 재산증식수단으로서의 연구만 있을 뿐이고, 따라서 구체적으로 소득불평등도에 어떻게 영향을 미치는지를 분석해 볼 필요가 있다.

IV. 우리사주제도의 운영 현황과 문제점

제1절 우리사주제도의 운영 현황

본격적으로 우리사주제도가 도입되기 시작한 1970년대 이래 근 30년 넘게 실시된 우리나라의 우리사주제도는 상장법인과 코스닥 법인의 결성률과 조합원의 가입률은 매우 높으나, 실제 주식을 예탁하고 있는 조합은 785개에 불과하다. 구체적으로는 상장법인은 23%, 코스닥법인은 25%, 기타법인은 0.14%만이 주식을 예탁하고 있다. 그리고 예탁지분율을 보면 상장법인, 코스닥법인, 기타법인이 각각 1.51%, 1.53%, 2.5%의 지분을 한국증권금융에 예탁하고 있는 것으로 나타났다.[15]

15) 참고로 의무예탁보유기간 만료에 따라 예탁주식을 찾아서 개인이 보유하고 있는 주식은 통계에 반영되지 않았다.

조합수는 1996년 962개 업체에서 2003년 2,088개, 2004년 7월 현재 2,226개 업체로 증가했으나 조합원수는 1996년 111만명, 2003년 94명으로 작년까지는 계속 줄어들다가 2004년 들어서면서 점차 증가추세에 있고 2004년 7월 현재 99만2천명의 수준을 보이고 있다.

예탁하고 있는 조합원의 구성을 보면 상장법인이 71%, 코스닥법인이 5.9%를 차지하고 있고, 금액기준으로도 상장법인이 81.3%, 코스닥법인이 6.8%를 각각 차지하고 있어, 우리나라의 우리사주제도는 주로 상장법인을 중심으로 운영되고 있다고 볼 수 있다.

〈표 1〉 우리사주제도의 운영 현황 (2004.7)

(단위 : 사, 조합, 명, 백만원, %)

상장 구분	거래소 상장	코스닥상장	비상장 법인	계
대상 법인수(A)	677	879	287,830	289,386
결성 조합수(B)	663	685	878	2,226
예탁조합수	161	221	403	785
조합결성률(B/A)	97.93	77.93	0.31	0.77
종업원수(C)	938,239	127,500	226,133	1,291,872
조합원수(D) (백분율)	727,935 (71.0)	86,422 (5.9)	177,848 (24.1)	992,205 (100.0)
예탁 조합원 수	165,492	13,704	51,100	230,296
가입률(D/C)	77.59	67.78	78.65	76.80
예탁지분율(B/A)	1.51	1.53	2.50	1.70
취득가액(E) (백분율)	2,365,775 (81.3)	227,182 (6.8)	364,167 (11.9)	2,957,124 (100.0)
시가(F)	2,526,311	213,311	366,424	3,106,046
1인당 평균예탁금액	15.26	15.56	7.17	–

주 : 대상법인수 중 기타법인은 국세청 "국세통계연보"의 '02.12월말 현재 주식회사 수에서 기준일 현재 상장법인 및 코스닥법인수를 차감하여 산정하였음

주 : 발행주식총수(A)는 예탁조합 소속법인이 발행한 주식총수임

실제로 조합원이 보유하고 있는 주식은 의무보유기간동안 한국증권금융에 예탁하고 있는 것과 의무보유기간이후 개인에게 배분한 것으로 구분할 수 있지만, 개인이 보유하고 있는 주식은 파악이 되지 않으므로 여기서 편의상 보유율이라고 하는 것은 한국

증권금융에 예탁중인 주식만을 기준으로 계산된 것이다.

수익률은 우리나라 주식시장의 취약성을 단적으로 보여주는데, 1인당 주식예탁액을 보면 거래소 상장법인은 1,526만원, 코스닥 상장법인은 1,556만원, 비상장 법인은 717만원씩 예탁하고 있는 것으로 나타났는데, 대주주출연에 의한 장기보유지분보다 종업원이 출연하고 구입한 주식비중이 훨씬 높고 이들은 1년간의 의무보유기간을 가지고 있다는 점을 감안한다면 이 수치는 매우 유동적일 수 있다고 본다.

우리사주제도 운영상태를 자료비교가 가능한 미국과 일본과 비교해 보면 다음과 같다.

일본은 종업원지주회로 운영되며, 1998년 기준으로 총 2,426개의 상장법인 중 2,337개의 법인이 종업원지주회를 결성하여 96.3%의 높은 결성을 보이고 있다. 이러한 수치는 우리와 매우 비슷한 수치이다. 이들 기업의 총 종업원수는 531만명이며 조합원수는 263만명이다. 따라서 가입률은 44.8%가 된다. 우리나라의 평균 77.6%에 비해서 많이 떨어지는 수치다.[16]

〈표 2〉 한국과 미국의 우리사주제도 발전 비교

	한 국	미 국
결성 조합수	상장기업 96.3% (653개 업체) 전체평균 1.32% (2,127개 업체)	1만개 업체
예탁 조합원	50.3% (39만명)	8% (800만명)
상장기업 중 예탁조합	144개 (13만명)	1,000개 (400만명)
조합 대주주기업	20%이상 36개업체 10%-20%이상 44개업체 5%-10%이상 183개업체	1,000개 기업
100% 종업원소유기업	0	1,000개 기업[17]
차입형제도 이용	0%	75%
의무 보유기간	종업원 출연 1년 회사출연 4-7년	원칙적 퇴직시까지
장기보유 유도	3년보유 50%감면 50%정상과세	5년보유 완전면세
조합보유액	전체 주식시장의 0.8% (2조 6천억원)	전체 주식시장의 4% (5천억달러)

자료 : 한국(한국증권금융, 2003.12), 미국(ESOP Association, 2000)
참고 : 한국은 노동부에 신고한 우리사주조합이 보유한 것만을 계산한 수치

16) 예탁지분율은 예탁기업 전체주식의 1.36%로 우리나라의 1.51%보다는 다소 떨어진다. 일본의 예탁조합원은 자회사조합원까지 포함하는 구조로 운영되고 있다.
17) 미국이 100% 종업원 소유기업이 많은 것은, 우리나라와는 달리 기업 소유주가 은퇴하면서 자식들에게 상속을 하기보다는 회사에 기여한 당사자인 종업원에게 매각하는 문화가 있기 때문이다.

미국은 약 1만개의 업체가 ESOP를 활용하고 있으며 예탁조합원은 약 800만명으로 전체 제조업 종업원의 약 8%에 달한다. 상장기업중 예탁조합은 약 1,000여개로 이들 기업에서 400만명이 ESOP를 활용하고 있다. 조합지분별로 보면 미국은 약 1,000개 기업이 100% 우리사주조합 기업으로 운영되고 있지만, 우리나라의 경우는 통계상 100% 보유기업은 파악되지 않고 있으며, 20%이상 기업이 36개업체, 10-20%의 지분을 보유하고 있는 기업이 44개업체, 그리고 5-10% 지분을 보유하고 있는 업체가 183개업체로 나타나고 있다.

미국의 경우 대부분의 기업에서 제도 운영과 관련하여 차입형 제도를 활용하고 있지만 우리나라의 경우에는 내년부터 이 제도를 활용할 수 있도록 법을 개정할 예정이다. 또 한가지 중요한 특징은 미국은 연금제도와 연계하여 제도가 발전한 관계가 특별한 이유가 없는 경우 퇴직시까지 자사주를 보유한다는 점이다. 그 배경에는 우리나라와 같이 종업원 자기출연으로 주식을 구입하는 것이 아니라 회사상환부담의 차입금으로 주식을 구입하거나 기업이 주식을 무상으로 출연하는데 따른 것이다. 그나마 우리나라의 경우 종업원 출연에 의해 구입한 자금으로 의무보유기간을 채우고 난후 조합원계정으로 보유하고 있는 260만주의 약 50%정도인 128만주는 1년 미만의 보유기간을 가지고 있고, 조합계정이 있는 30만주 중에서도 1년 미만의 보유기간을 가진 주식이 75%인 22만5천에 달한다는 점을 참고로 한다면 장기보유의 기본취지와는 달리 운영되고 있음을 알 수 있다.

또 한가지 주식의 장기보유를 유도하는데는 정부의 조세인센티브도 한 몫을 하고 있다. 우리나라의 경우 법이 개정되어 3년보유시 50%에 대해서는 면세를 하지만 나머지 50%에 대해서는 정상소득세를 부과하고 있다. 이는 5년 부과시 완전면세를 해주는 미국에 비해 훨씬 인센티브로서는 훨씬 약하다는 것을 말해준다. 특히 미국은 자본이득세에 대해서 과세를 하고 있어서 면세라는 개념이 확실한 인센티브를 의미하지만 우리나라의 경우 자본이득세 자체가 없어서 면세라는 것은 큰 의미를 부여할 수 없는 성질이 강하다고 할 수 있다.

이런 관계로 미국은 전체 주식시장의 약 4%인 5천억 달러를 종업원들이 자사주로 보유하고 있어서 매우 성공적인 우리사주제도로 평가받고 있다. 그러나 우리나라의 경우 전체주식시장의 0.8%인 2조 6천억에 불과하다.

제2절 우리사주제도의 문제점

우리사주제도가 제대로 활성화되지 못한 이유는 가장 큰 원인은 국내 주식시장이 외부환경에 매우 취약하다는 점, 조합원이 자사주의 가치에 대해 적극적 표현을 할 수 없다는 점, 정부의 제도에 대한 이해가 낮고 따라서 그 활용에 대한 관심 또한 낮다는 점, 그리고 마지막으로 주식취득 기회에 매우 제약되어 있다는 것으로 요약할 수 있다.

하나씩 구체적으로 살펴보자. 먼저 국내 주식시장은 약 400조원 가까이 되는 국내 주식시장에서 외국인이 46%를 점하고 있어서 외부환경에 매우 취약한 구조를 가지고 있다. 이처럼 외국인이 상당지분을 가지고 있다 하더라도 주가가 안정적으로 움직인다면 별 문제가 없겠으나 회사의 성과와는 무관하게 전체 주식시장이 개별 주가에 영향을 미치는 특성이 강하다는데서 문제가 심각하다 하겠다. 〈표 3〉을 보면 최근 2년 동안 우리나라 주가의 변동이 얼마나 심한지를 잘 알 수 있는데, 2003년 3월에는 평균 21%의 손실을 보던 것이 불과 1년 반이 경과한 2004년 7월에는 평균 5.1%의 이익을 본 것으로 나타났다.

〈표 4〉와 같이 종업원의 자사주 취득동기가 일차적으로 재산증식에 있고 자사주 구입자금의 95%이상이 조합원출연에 의한다는 점을 감안해본다면 주식시장의 불안정은 비단 일반 소액주주뿐만 아니라 우리사주조합원에게도 주식의 장기보유를 힘들게 하고 우리사주제도에 대한 관심도를 떨어뜨리는 요인이 된다. 특히 조합원이 출연한 자금으로 주식을 구입하는 경우에는 주가에 더욱 민감하게 반영할 수밖에 없게 되는데, 이처럼 불안한 주식시장은 결국 제도 활성화에 가장 큰 장애로 작용하고 있다고 할 수 있다.

한 가지 주목할 것은 종업원입장에서 보는 현재의 자사주 취득목적 중 두 번째가 안정적 직장확보를 위한 것인데, 앞으로 개선되어야 할 취득목적에는 재산증식 다음으로 적대적 인수합병(M&A)방지가 차지하고 있는데, 이는 최근 외국기업의 적대적 M&A를 받았던 기업들이 대규모 구조조정을 단행하면서 많은 노동자들을 해고했던데 영향을 많이 받았기 때문으로 보인다.

둘째는 관련법이 있음에도 불구하고 조합원이 자사주의 가치를 보전하기 위한 의사표현을 할 수 있는 장치가 거의 없다는 점이다. 이 점은 기업지배구조와도 직결될 뿐만 아니라 비도덕적인 경영자들을 감시함으로써 자사주의 가치를 보전하는 것과 관련된다. 과거 우리나라에서 대표적인 우리사주제 실시기업이었던 기아자동차의 경우만

〈표 3〉 우리사주 평가 손익률

법인구분 / 연도	거래소 상장		코스닥 상장		비상장	계
	손익률	종합주가	손익률	종합주가		
2003년 3월	-23.4	554	-30.8	377	0.0	-21.0
2003년 5월	-10.0	633	-2.5	471	0.0	-7.9
2003년 12월	3.7	880	-1.8	448	0.0	2.6
2004년 7월	6.8	735	-6.1	350	0.6	5.1

자료 : 한국증권금융 각년도 자료

〈표 4〉 우리사주 취득동기

		현 재			개선 방향		
		N	평균	표준편차	N	평균	표준편차
재산형성	종업원	238	2.89	.41	221	2.68	.62
	경영자	226	2.69	.64	210	2.49	.75
경영참여	종업원	92	1.53	.52	153	1.89	.75
	경영자	64	1.47	.67	97	1.97	.77
회사증자 목적	종업원	141	1.47	.62	64	1.23	.53
	경영자	142	1.60	.71	91	1.63	.75
안정적 직장유지	종업원	197	1.71	.55	173	1.77	.63
	경영자	188	1.88	.64	176	1.91	.71
적대적 M&A 방지	종업원	21	1.48	.60	27	2.59	.57
	경영자	51	1.68	.66	48	1.58	.71
기업지배 구조개선	종업원	31	1.32	.60	57	1.65	.77
	경영자	39	1.46	.64	60	1.57	.72

점수는 우선순위로 1순위를 3점, 2순위를 2점, 3순위를 1점으로 해서 각각 평균을 계산한 것임

하더라도 조합원들은 많은 주식을 보유하고 있음에도 불구하고 경영자들의 비자금 마련이나 횡령 등에 대한 견제를 전혀 하지 않았고, 그 결과 주가폭락에 따른 재산상 손실까지 초래하였던 것이다.

이러한 사례는 비단 우리나라뿐만 아니라 미국의 엔론과 같은 기업에서도 발생하여 종업원들에게 막대한 피해를 입혔음을 알 수 있다. 상황이 이러함에도 불구하고 실제로 주식소유에 따른 의결권을 행사하였던 조합이나 조합원은 거의 없는 것으로 나타났

다. 다만 최근 적대적 M&A 시도와 같은 상황이 자주 발생함에 따라 경영자는 경영권 유지와 관련하여, 종업원의 안정적인 직장확보와 관련하여 관심이 고조되고 있는 것만은 사실이다. 특히 조합원의 의결권행사와 관련하여 경영자의 관심은 조합원들보다 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 조합원/경영진의 보유주식에 대한 의결권 행사에 대한 관심도

	종업원				경영자			
	기업 유형			전 체	기업 유형			전 체
	거래소 상장	코스닥 상장	비상장		거래소 상장	코스닥 상장	비상장	
아주 많다	12(14.8%)	12(13.8%)	9(12.9%)	33(13.9%)	25(32.1%)	29(34.1%)	18(25.4%)	72(30.8%)
약간 있는 편	34(42.0%)	49(56.3%)	30(42.9%)	113(47.5%)	38(48.7%)	39(45.9%)	39(54.9%)	116(49.6%)
모르겠다	5(6.2%)	7(8.0%)	7(10.0%)	19(8.0%)	4(5.1%)	3(3.5%)	5(7.0%)	12(5.1%)
거의 없는 편	28(34.6%)	18(20.7%)	22(31.4%)	68(28.6%)	11(14.1%)	12(14.1%)	8(11.3%)	31(13.2%)
전혀 없다	2(2.5%)	1(1.1%)	2(2.9%)	5(2.1%)	( )	2(2.4%)	1(1.4%)	3(1.3%)
전체	81(100.0%)	87(100.0%)	70(100.0%)	238(100.0%)	78(100.0%)	85(100.0%)	71(100.0%)	234(100.0%)

〈표 6〉 조합원 의결권 결집시켜 의사표시 해야 할 필요성

	우리사주조합장				경영자			
	기업 유형			전 체	기업 유형			전 체
	거래소 상장	코스닥 상장	비상장		거래소 상장	코스닥 상장	비상장	
절대 필요	8(9.5%)	8(9.2%)	9(13.0%)	25(10.4%)	6(7.5%)	7(8.3%)	7(9.7%)	20(8.5%)
대체로 필요	35(41.7%)	50(57.5%)	30(43.5%)	115(47.9%)	47(58.8%)	49(58.3%)	39(54.2%)	135(57.2%)
그저 그렇다	25(29.8%)	19(21.8%)	23(33.3%)	67(27.9%)	19(23.8%)	19(22.6%)	12(16.7%)	50(21.2%)
필요없는 편	15(17.9%)	9(10.3%)	6(8.7%)	30(12.5%)	8(10.0%)	7(8.3%)	14(19.4%)	29(12.3%)
전혀 필요없다	1(1.2%)	1(1.1%)	1(1.4%)	3(1.3%)	( )	2(2.4%)	( )	2(.8%)
전 체	84(100.0%)	87(100.0%)	69(100.0%)	240(100.0%)	80(100.0%)	84(100.0%)	72(100.0%)	236(100.0%)

〈표 5〉를 보면 최근 조합원이나 경영자들은 조합원들이 보유하고 있는 주식의 의결권 행사에 많은 관심을 보이고 있으며, 특히 경영자들의 관심은 종업원보다 높다는 것을 알 수 있고, 〈표 6〉을 보면 적어도 절반이상의 기업의 종업원이나 경영자들이 조합원 보유주식의 의결권을 결집시켜 행사해야 한다고 한다.

현행 우리사주제도상으로 우리사주(자사주)는 조합장 명의로 일괄 예탁되므로 의결권의 행사 방법에 따라 의결권의 범위가 달라질 수 있다. 근로자복지기본법은[18] 개인별계정에 있는 우리사주의 의결권은 조합장이 ① 조합원으로부터 주주총회 의안에 대한 의사표시를 받아 행사하거나 ② 조합원이 위임을 요청한 경우 그 조합원에게 위임하고 ③ 의사표시 및 위임요청이 없는 경우 주주총회의 의결내용에 영향을 미치지 않도록, 즉 그림자투표(shadow voting) 방식에 의해 행사하도록 하고 있고,[19] 조합계정으로 보유하고 있는 주식의 의결권은 조합장이 행사하되[20] 다음 세 가지, 즉 ① 개인별계정에 배정된 주식에 대해 의사표시가 있는 조합원의 의사표시 비율과 동일한 비율대로 행사하거나 ② 주주총회의 의결내용에 영향을 미치지 않도록 그림자 투표방식으로 행사하거나 ③ 조합원 총회에서 정한 의사표시의 내용에 따라 행사하는 방식 중, 조합과 사업주가 협의하여 규약에 정하는 방식에 따라 행사하도록 하고 있다.

셋째로 정부의 제도에 대한 충분한 관심과 고려가 없었다는 점이다. 우리나라의 본격적인 제도발전은 미국과 비슷하게 정부주도로 나타났으며 그 시기도 1970년대로 비슷하다. 그러나 그 운영방법이나 취지는 매우 많은 차이를 보인다.

우리사주제도의 기본적인 성공요인은 기본적인 재산증식수단으로서의 기능 확보, 일정 지분 이상의 지분 유지, 그리고 장기보유시스템의 마련과 그것을 유도할 수 있는 정부의 인센티브 제공과 제도에 대한 경영자와 종업원의 충분한 이해가 있어야 한다.

그러나 우리나라의 우리사주제도는 일차적으로 주식 구매자금의 원천이 종업원의 차입에 의한 것이라는 점과 주식시장에 외부환경에 매우 취약하다는 점 때문에 기본적인 재산증식수단으로서의 기능을 제대로 못하였을 뿐 아니라 주식의 장기보유도 기대할 수 없었다. 따라서 이 제도와 관련하여 과거 정부가 대응할 수 있었던 방법은 경기에 따라 제도와 왔다갔다할 수밖에 없었던 것이다. 그 단적인 예로 의무보유기간이 어

18) 근로자복지기본법 제31조.

19) Shadow voting(그림자 투표)이란 다른 주주의 의결내용에 비례하여 자기의 의결권을 분리하여 행사하는 것을 말함. 구체적인 행사방법은 당해 주주 총회의 참석 주식수에서 의사표시가 없거나 위임요청이 없는 주식수를 차감한 주식의 의결내용에 영향을 미치지 않도록 의결권을 행사하는 것을 말한다.

20) 근로자복지기본법시행령 제17조.

떻게 변화해 왔는가를 보면 잘 알 수 있다. 1988년까지 주식시장이 과열상태에 있었던 때는 퇴직시까지 의무보유기간이 설정되어 있다가 1993년에는 7년, 그 뒤로 IMF구제금융을 거치면서 1년으로 줄어든 것이다.

다행스러운 것은 여전히 조합원 개인 출연이 95%를 차지하고 있지만 2000년부터 대주주나 기업의 출연 등에 대한 정부의 혜택이 주어지면서 대주주나 기업의 무상 또는 대응출연방법이 늘어나고 있다는 점이다.[21]

〈표 7〉 우리사주의 의무보유기간 변천과정

출연자 \ 개정년도	1988년	1993년	1999년	2000년	2002년
근로자	퇴직	7년	3년	1년	1년
기업, 대주주	–	–	–	–	4-8년

또한 우리사주제도가 성공하고 있는 나라와 우리나라의 차이는 기본적인 주식시장에 대한 정부의 인센티브 차이라고 할 수 있다. 영국이나 미국은 주식차익 실현에 따른 조세이득세(gain tax)가 있는 상태에서 5년간만 보유하면 자사주 전액 감세 혜택을 주고 있어서 다른 금융상품보다는 훨씬 유리한 재태크 수단으로 자리매김하고 있다. 그러나 우리나라의 경우 주식차익에 대한 자본이득세는 아예 없음에도 불구하고, 비상장법인의 우리사주조합이 취득한 주가차익에 대해서는 과세를 하고 있는, 즉 자본시장의 불평등 현상이 존재하고 있을 뿐만 아니라 외국에서 비해서는 역차별을 하고 있는 실정이다.

더구나 자본이득세가 없는 상태에서 3년 보유시 50% 감면, 50% 정상 소득세 부여는 분명 외국에 비해 충분한 조세인센티브가 되지 못하고 있는 것이다. 따라서 조합원들은 장기보유에 따른 안정적인 재산증식 수단으로서 이 제도를 이용하기 보다는 단기적인 차익실현이나 안정적 직장을 유지하는 대가로서 안정적 직장유지를 위한 것이라고 볼 수밖에 없다. 내년부터 차입형 우리사주제도가 도입되지만 미국의 경우 한시적으로 대출금융기관의 이자수입의 50%에 대해 세금감면을 해 주었지만, 우리나라의

21) 2004년 11월 현재 총 99개 기업이 무상출연을 하거나 종업원과의 1:1대응출연하는 방법으로 운영 중이며, 이는 계속 늘어나고 있는 추세에 있다.

경우 아직 그만큼 지원해주지 못하고 있는 실정이다.

마지막으로 주식취득기회의 제한이다. 조합이 우리사주제도를 통해 자사주를 취득할 기회는 기업을 공개하거나 증자하는 경우가 가장 일반적이고, 그 밖에 대주주나 기업의 출연인 경우로 나누어볼 수 있는데, 전자의 경우에는 주로 거래소와 코스닥에 상장되어 있는 기업의 경우로 대체로 우리나라 대기업의 경우 한번 상장하고 나서는 거의 증자를 하지 않거나 특정인에게 전환사채를 발행하는 식으로 진행하고 있어서 조합원이 주식을 취득할 기회는 거의 없었던 것이 사실이다. 후자의 경우에는 2000년 근로자복지기본법의 개정이후 조금씩 늘어나고 있으나 대부분 비상장법인의 경우에 한하고 있는 정도이다.

다만 내년에 도입하게 될 우리사주매수선택권제도, 일명 스톡옵션형 우리사주제도가 전면적으로 실시될 경우, 임금협상시 임금이나 상여금의 일부를 주식으로 받을 수 있도록 설계할 수 있으므로 노사가 조합원의 주식보유를 늘리려는 공통의 특별한 목적을 가질 경우, 지금보다는 훨씬 더 많은 주식취득기회를 제공할 것으로 예상된다.

Ⅴ. 우리사주제도의 개선방향과 과제

제1절 우리사주제도의 개선방향

우리나라의 법은 대부분 독일식의 대륙법에 기초하고 있어서 성문법으로 구성되어 있어서 열거주의의 성격을 가진다. 열거주의 법은 법의 해석을 명확히 해 주는 장점이 있는 반면에 시장에서의 변화에 민첩하게 대응하지 못하는 단점이 있고, 다양한 변형된 제도의 발전을 가로막기도 한다.

미국과 영국의 우리사주제도가 발전하는 것도 이러한 법체계와 관련이 있다. 큰 틀에서의 법체계만을 정비해두면 각 개별기업에서는 자기기업 상황에 맞도록 제도를 변형하여 운영하는 것이 가능하지만 우리나라의 우리사주제도는 법에서만 규정된대로만 해야 하는 한계를 가지기 때문이다.

그러나 법체계 문제는 우리나라 법구조의 전반적인 문제에 기인하는 것이므로 여기서 우리사주 관련법체계에 대해서는 더 이상 논의하지 않고 그 내용에 한정하여 논의

하기로 한다.

첫째, 주식의 취득기회를 더 확대하여야 하는데, 이 점은 2005년부터 스톡옵션형 우리사주제도가 실시되면 많이 개선될 것으로 보인다. 최근 외국인 주주들의 요구에 의해 주가를 상승시키기 위해 대기업들이 자사주를 매입 후 소각하는 경우가 많은데, 그것보다는 매입한 자사주를 10년 정도의 장기보유를 조건으로 종업원에게 무상출연하거나 큰 폭의 할인을 통하여 매각하는 것도 한 방법이 될 것이다. 또 한 가지 방법은 IMF 구제금융과정에서 정부가 구조조정을 하면서 인수하였던 지분을 재매각하는 이른바 민영화과정에서도 일정지분을 종업원에게 매각하여 장기보유를 유도하여 노사관계를 개선시키는 방법도 매우 중요한 의미를 가진다고 하겠다.

둘째, 조합원 자격의 확대이다. 외국에서는 우리사주조합원의 자격에는 보수를 받는 모든 피용자로 구성이 되어 있다. 마치 퇴직금이나 연금을 받는 모든 종업원과 같은 개념이다. 그러나 우리나라의 경우 임원 들을 경영자로 보고 제외시키고 있는 것이 현실이다. 엄격히 보면 전문경영인도 피용자로서 일반 종업원과 회사의 생산성을 증가시키고 발전시키는 공동의 목표를 가지고 있는 셈이다.

셋째, 우리사주조합의 민주적 운영이다. 우리사주조합장은 대부분이 민주적인 절차, 즉 조합원총회에서 선출되고 있으나 일부 조합은 여전히 회사의 지명 등에 의해 비민주적인 방법에 의해 선출되는 경우도 나타나고 있다. 일부의 우려와는 달리 노동조합장이 조합장을 겸직하는 경우는 아주 적은 반면 회사의 인사총부 관계자가 조합장을 하고 있는 경우가 40%로 나타나 여전히 회사의 의사가 반영되고 있음을 보이고 있다.

〈표 8〉 우리사주조합장 직책

	상장등록유형			전 체	도입년도 집단			전 체
	상장	등록	비상장비등록		1990년 이전	1990-2000년	2000년 이후	
인사총무 관계자	46(56.1%)	36(41.4%)	35(48.6%)	117(48.5%)	27(58.7%)	45(46.4%)	40(44.4%)	112(48.1%)
노동조합위원장	3(3.7%)	1(1.1%)	2(2.8%)	6(2.5%)	2(4.3%)	3(3.1%)	1(1.1%)	6(2.6%)
노동조합 간부	1(1.2%)	0(0.0)	0(0.0)	1(.4%)	0(0.0)	1(1.0%)	0(0.0)	1(.4%)
일반조합원	25(30.5%)	41(47.1%)	31(43.1%)	97(40.2%)	12(26.1%)	40(41.2%)	43(47.8%)	95(40.8%)
기 타	7(8.5%)	9(10.3%)	4(5.6%)	20(8.3%)	5(10.9%)	8(8.2%)	6(6.7%)	19(8.2%)
전체	82(100.0%)	87(100.0%)	72(100.0%)	241(100.0%)	46(100.0%)	97(100.0%)	90(100.0%)	233(100.0%)

자료 : 안병룡, 우리사주제도 활성화를 위한 정책개발과 운영실태 분석, 2003.12, 대통령 정책실 사회통합기획단

우리사주운영위원회가 노사간 협의에 따라 적극적인 참여를 유도하는 협의체임에도 불구하고 사용자의 참여율이 낮고 조합원 역시 적극적으로 활용하지 못하고 있다. 이는 종업원소유지분이 낮아 노사간 우리사주조합을 위한 운영위원회의 활동이 저조하고 이 위원회의 기능과 역할이 노사 모두 인식하지 못하고 있는 것으로 나타나 이에 대한 교육과 홍보가 필요함을 시사하고 것이라고 할 수 있다.

제2절 우리사주제도 개선의 주요 추진과제

1. 신탁형 우리사주제의 도입

현행 우리사주제도는 100% 자사주만을 구입하도록 운영되고 있는 제도 한가지로만 설계되어 있다. 이렇다 보니 계란을 한 바구니에 담지 말라는 격언처럼 재산의 포토폴리오 구성에 문제가 생기고 그만큼 재산상의 위험은 커지게 되는 것이 사실이다.

그런 관계로 대부분의 국가에서는 기금을 마련하고 일정지분까지 자사주를 취득케 하고 나머지는 다른 주식이나 채권형태로 저축하는 쪽으로 운영하고 있으며, 조합이나 조합원 개인이 전문 투자회사인 신탁회사와 별도계약을 통해 운영하기도 한다. 다만 정부는 장기보유에 대한 대가로서 세금감면 인센티브를 주고 있는 것이다.

현행 우리사주제도를 100% 신탁형 우리사주제도로 변경하는 것은 또 그 나름대로의 장점이 있기 때문에 반드시 바람직하다고는 할 수 없으나 장기적으로 검토가치는 충분히 있다고 할 수 있다.

그러나 현행 우리나라 신탁법에서는 신탁재산으로 취득한 주식에 대한 권리는 신탁회사가 행사하도록 규정하고 있고, 그 주식의 권리를 행사하는 경우에는 수익자를 위하여 신의에 따라 성실하게 하여야 한다고 규정하고 있어 자사주를 보유하고 있는 경우에도 의결권 행사를 제대로 할 수 없는 문제가 따른다. 이와는 달리 미국은 경우 신탁재산의 의결권은 신탁재산의 특성상 수탁자가 행사하지만 수익자는 수탁자에게 의결권행사를 지시할 수 있도록 하고 있어 실질적으로는 수익자의 의사에 따라 행사되고 있다. 또한 우리사주제도를 신탁으로 관리하게 될 경우 신탁으로 인수할 수 있는 수탁재산은 금전이나 자사주로 국한된다. 금전인 경우에는 자사주의 취득만을 목적으로 하기 때문에 특정금전신탁에 해당되어 위탁자가 직접 운영지시를 하여야 하므로 합동

운영은 불가능하게 된다는 문제점도 아울러 있다.

그리고 일반신탁으로의 전환은 차입형 우리사주제도의 운영에 어려움이 있다. 미국 ESOP에서는 차입을 허용하고 있으나 우리나라 신탁업법에서는 신탁받은 재산의 운영만을 규정하고 있을 뿐이며 차입에 대해서는 규정된 바가 없다. 그러나 신탁업법에 그 업무를 열거주의에 의하여 규정하고 있기 때문에 금지하고 있지 않은 행위를 할 수 있는지에 대한 문제는 대두된다. 따라서 신탁관리형태로 전환하는 경우에는 차입형 우리사주제에 대한 구체적인 규정이 필요하다.

결국 현행 조합방식에서 신탁형으로의 전환은 이러한 여러 가지 장애로 현행 신탁법이나 제도적 틀 안에서는 어려워 보인다. 그럼에도 불구하고 신탁 운영방식이 수익성 제고 측면에서 현행 조합방식보다 우월하다면 현행 법체계나 제도적 개선을 전제로 신중히 고려해 볼 수 있을 것이다. 또한 신탁방식으로의 전환은 현행 조합방식의 대체가 아닌 보완적 장치로서 설계된다면 조합 운영방식의 단점을 보완할 수도 있을 것이다. 즉, 두 운영방식 중 하나를 선택하는 것이 아니라 두 제도가 공존하도록 하고 이 중 노사합의 따라 선택할 수 있는 방안이 논의되어야 할 것이다. 마지막으로 향후 근로자퇴직급여보장법에 의해 확장출연형 퇴직연금제가 도입된다면 신탁운영 방식의 개선이 필연적일 것이다.

2. 장기보유를 위한 인센티브

(1) 연금형 우리사주제도 도입 방향

연금형 종업원주식소유제도는 미국을 제외하고 그리 많지 않은 국가에 시행되고 있다. 영국과 호주는 연금형 종업원주식소유제가 재산 상 손실 위험성 크다는 이유로 연금형 ESOP도입을 배제하고 성과배분형 제도를 실시하고 있다. 하지만 영국식 성과배분형 종업원주식소유제의 가장 큰 단점은 퇴직이전에라도 자사주를 처분할 수 있기 때문에 종업원 소유지분을 일정하게 유지하기 어려워 종업원의 경영참여의 수단으로 활용하기 어렵다는 것이다. 또한 종업원이 재산형성을 목적으로 보유하고 있던 자사주를 단기에 매각할 경우 기업성과 제고 효과도 축소될 수 있다.

연금형 우리사주제도가 도입하기 위해서는 첫째 이 제도가 현행 성과급형 우리사주제도의 보완적 장치로서 선택적 제도로 도입되어야 한다. 기존의 우리사주제도는 존치하고 연금형 우리사주제도를 노사합의에 따라 선택적으로 실시할 수 있도록 하는 것이다. 즉, 노사합의에 따라 현행 우리사주조합의 관리 방식을 선택하거나 연금형 우리사주제도에 의해 관리 · 운영되도록 한다는 것이다.

둘째 연금형 우리사주제도는 퇴직연금제와 연계하여 도입해야 한다. 따라서 이 제도는 '근로자퇴직급여보장법'이 제정 · 실시되고 제도가 정착된 이후에 도입되어야 할 것이다. 이는 퇴직연금제가 실시됨에 따라 연금형 ESOP의 도입 상 여러 가지 문제점이 완화될 수 있기 때문이다. 특히 효율적인 연금의 신탁관리가 정착된다면 퇴직연금제와 동시에 연금형 우리사주제도를 실시할 경우 발생할 수 있는 여러 가지 문제를 사전에 예방할 수 있을 것이다.

연금형 우리사주제도 도입은 출연의 주체별로 달리해야 할 것이다. 즉, 연금형 우리사주제도의 대상은 종업원의 출연에 의해 취득된 주식이 아니라 회사출연에 의해 매입된 주식이어야 한다. 종업원의 출연금에 의해 매입한 자사주는 현행대로 즉시 배분되도록 하고 1년간 의무적으로 예탁하도록 해야 한다. 이는 종업원의 출연금으로 매입한 자사주는 어디까지나 사적 소유물이고 따라서 사적 소유권을 인정해야하기 때문이다. 또한 기업의 파산 혹은 도산 시 종업원 개인의 재산상 손실을 최소화하기 위한 것이기도 하다.

하지만 회사의 무상출연, 회사의 대응출연과 금융기관으로부터 차입금에 의해 취득한 우리사주에 적용하여 퇴직시까지 보유하도록 유도한다. 즉, 도입될 퇴직연금제도나 미국의 ESOP처럼 우리사주를 퇴직시까지 보유할 경우 소득세를 이연하도록 하고 자본이득세는 비과세하여 퇴직시까지 보유하도록 유도한다.

(2) 장기보유형 우리사주제도

연금형 우리사주제도는 퇴직시까지 자사주를 보유하여야한다는 점에서 손실위험률이 상대적으로 높을 수밖에 없다. 이러한 문제를 완화하기 위해 참가 종업원의 퇴직시까지는 아니라고 하더라도 장기간 동안 자사주를 보유하도록 유인하는 장기보유형 우리사주제도를 고려해 볼 수 있다.

이러한 방안으로 첫 번째는 차입형 우리사주제도를 적극적으로 도입하고 이를 통해 종업원의 장기 보유를 의무화할 수 있다. 우선 회사의 보증으로 우리사주조합이 금융기관으로부터 차입을 할 경우 이 차입기간을 10년 이상으로 장기화하고 차입금이 상

환된 후 참가 종업원에게 배분되도록 한다. 이 경우 종업원에게 배분된 주식은 일정기간동안(예컨대 현행대로 1년) 의무적으로 예탁하도록 하며 추가적으로 3~5년 이상 보유하게 되면 소득세 공제를 하도록 한다. 이 차입형 우리사주제도에 의한 장기보유 유도 방안은 상환책임자가 회사 혹은 조합이든지에 관계없이 상환기간을 장기화함으로서 상환에 따른 경제적 부담을 완화하고 동시에 종업원으로 하여금 장기간 우리사주를 보유하도록 할 수 있다는 장점이 있다.

두 번째 방안으로 회사출연이나 대응출연에 의해 매입한 주식은 현행대로 3~7년에 배정하고 배분 후 1년 지정 금융기관에 예탁하도록 하며 추가적으로 3~5년 보유 시 전액 소득 공제를 허용하는 방법이다.

3. 정부지원의 확대

대부분의 국가의 ESOP는 초기단계에서 세제혜택을 목적으로 성과배분과 동기부여 체계로 도입되었다. 주로 중·단기 기간을 목표로 사용자의 자금조달과 사용자 지배에 의한 제도로 운영되었다. 하지만 종업원의 기업지배와 경영참여 목적이 결여되어 종업원이 기업의 주요한 경영전략에 영향을 주지 못하도록 설계되었다. 우리사주제도가 안정화단계에 도달함에 따라 종업원의 상당한 투자와 지분참여를 유도하고 차입을 통한 집단적 소유를 허용하도록 하여야할 것이다.

(1) 장기 보유 우리사주에 대한 세제 지원

종업원이 우리사주를 장기간 보유하도록 하기 위해서는 의무예탁기간 연장을 고려할 수 있으나 개인 재산권 침해소지가 있고, 주식시장 불안정으로 재산손실이 발생할 수 있으므로 장기보유자에 대한 세제혜택 확대 및 주식 배정 시 우대하는 등 간접적인 유도가 바람직하다.[22] 또한 현행 3년 이상 보유시만 인출금의 50%에 대해 정상과세하고 있는 것을 5년 이상 보유 시 완전 비과세 하여 적용세율을 보유기간별로 차등 확대할 필요가 있다. 그리고 주식 배정 시 장기보유자를 우대자의 범위에 포함하여 장기보

22) 현행 우리사주제도에서 의무예탁 기간은 근로자 출연분에 대해 1년 그리고 무상출연에 대해서는 가배정 기간을 포함하여 4~8년이다.

유를 유도하는 것이 바람직해 보인다.

하지만 우리나라는 미국이나 영국에 비해 법인세, 소득세가 상대적으로 낮고 양도차익세가 면제되는 등 세제 상 혜택에 의한 자사주 장기보유의 유인이 상대적으로 약하다고 할 수 있다. 따라서 우리사주를 장기보유 유도하기 위해서는 좀 더 강한 세제 및 금융지원을 통해 장기간 보유할 수 있는 유인정책이 필요하다.

특히 저소득 근로자에게 세제 지원 유인정책은 상대적으로 약해 오히려 의무보유기간의 장기화 정책이 오히려 효과적일 것이다. 따라서 저소득 근로계층에 대한 차입형 우리사주제도를 통한 우리사주 취득기회를 확대하고 상환기간의 장기화로 우리사주를 장기간 보유할 수 있도록 하는 정책이 보다 효과적으로 보인다.

(2) 금융기관에 대한 세제지원을 통한 대출 확대

차입형 우리사주제도 활성화를 위해 과거 미국에서 실시하였던 금융기관에 대한 이자수입의 이익금 불산입제도의 실시가 필수적이다. 이 제도를 실시하게 되면 금융기관의 입장에서 보면 상대적으로 높은 금리로 대출할 수 있고 다소 위험이 큰 중소기업에 대해서도 위험-보상 원리대로 대출이 가능하게 될 것이다. 우리사주조합의 입장에서 보면 상대적으로 낮은 금리로 차입할 수 있고 신규로 발행된 주식의 취득에 이러한 금융지원을 활용하는 경우 장기 저금리로 자금을 확보할 수 있다.

(3) 국가의 신용보증을 통한 우리사주 지원 대출 활성화

비상장법인의 경우 성장성은 있으나 재무상태가 좋지 않아 금융기관으로부터 대출이 용이치 못하거나 높은 대출금리를 지불하여야 하는 중소기업에 대해 정부가 근로자복지진흥기금이나 특별히 조성된 우리사주지원기금 등을 통하여 금융지원을 하거나 혹은 신용보증보험의 보증을 통해 대출이 보다 용이하게 하여야 할 것이다.

다른 한편으로 미국의 크라이슬러 대출보장법이나 무역조정지원법처럼 신용이 부족한 중소기업에 대한 종업원의 자사주 취득자금에 대한 특별법을 한시적으로 운용하는 방안도 검토해 볼 수 있을 것이다.

(4) 종업원 기업인수 지원 확립

근로자복지기본법은 국가가 기업의 도산 등의 인하여 해당 기업의 근로자가 우리사

주조합 등을 통하여 당해 기업을 인수할 경우 그 주식취득에 소요되는 자금 등 필요한 지원을 할 수 있도록 하고 있다.[23] 하지만 기업의 도산의 이유 외에는 법률과 법령 상 규정된 바 없어 적용의 모호성을 갖고 있고 이에 따라 우리사주조합에 의한 근로자의 기업인수에 대해 실질적으로 국가의 지원이 거의 이루지지 못하고 있다.

영국과 프랑스 그리고 헝가리와 슬로베니아 등의 체제 전환국의 경험에 비추어 공기업의 종업원 기업인수혹은 지분인수 시 국가의 정책적 지원이 필요하다. 종업원의 공기업 인수를 촉진하고 성공적인 민영화를 위해 종업원의 참여는 필수적이라고 할 수 있다. 이를 위해 고려할 수 있는 정책으로 공기업 민영화 시 국가가 일정지분을 우리사주조합을 통해 종업원이 인수할 수 있는 정책적 배려가 필요하고 저리 인수자금 대출을 할 수 있도록 금융지원을 확대해야 할 것이다.

(5) 양도소득 비과세

거래소 및 코스닥 상장법인과는 달리 비상장법인의 주식의 경우 우리사주조합원이 보유한 주식을 매각할 때 발생하는 양도차익에 대해서는 과세하도록 하고 있다. 이는 조세 형평의 원칙에 따라 비상장법인의 주식의 양도차익에 대해서도 비과세하도록 해야 할 것이다.

또한 대주주 등이 우리사주조합에 양도하는 경우 전액 소득 공제가 가능 하도록 하여 대주주의 사주조합에 출연을 촉진하도록 하여야 한다.

(6) 증권거래세 비과세

상법 또는 특별법에 의해 설립된 법인이나 단체의 주권 또는 지분의 양도가 있는 경우 해당 양도가액에 대해 증권거래세를 부과하도록 하고 있다. 하지만 국가 또는 지방자치단체가 주권을 양도하는 경우 혹은 증권회사 창구를 통해 장외 매매를 하는 경우 등은 증권거래세를 면제하고 있다.[24] 우리사주제도 활성화를 위해 회사가 우리사주조합에 주식을 양도하는 경우도 이 면제항목에 포함하여 증권거래세를 면제되도록 해야 할 것이다.

23) 근로복지기본법 제42조.
24) 증권거래세법 제6조.

(7) 환매수 지원

비상장 주식의 환금성을 보장하기 위해서는 주식매각을 할 수 있도록 하는 제3의 시장 형성이 되는 것이 가장 바람직하나 현실적으로 비상장 주식시장 형성은 이루어지기 어려워 보인다. 비상장주식을 환매수할 수 있는 또 다른 방법으로 회사가 환매수할 수 있도록 하는 시스템 설계와 이를 위한 세제 지원 방안 등을 고려해야 할 수 있다.

전자의 방법으로 근로자가 취득한 전체 우리사주에 대해 환매수를 의무화하는 방안을 고려할 수 있으나, 비상장법인이 무상출연 등을 기피하여 우리사주제도 활성화가 제약될 우려가 있고 근로자가 임의로 만든 우리사주조합이 제3자로부터 취득한 주식에 대해서도 회사에 환매수 의무를 부과하는 것은 과도한 부담이 될 수 있다. 따라서 우선배정 등 종업원의 자기부담으로 우리사주를 취득하여 일정기간(가령 5년) 이상 보유한 조합원이 환매를 요구할 경우 해당 비상장법인의 환매수를 의무화하는 것이 바람직할 수 있다. 이 경우 회사는 우선배정을 통해 근로자로부터 자본금을 조달하여 회사 운영에 사용하였으므로 근로자의 환매에 응하는 것이 크게 부담되지 않을 것으로 보인다. 하지만 기업의 무상출연 및 제3자로부터 취득한 우리사주는 현행대로 유지하여 기업의 부담을 축소하도록 하는 것이 합당하게 보인다.

둘째 환매수를 위한 우리사주기금을 마련하고 운영하여 지원하는 방법이다. 이 경우 우리사주기금을 새로이 조성하는 것보다 현행 근로자복지기본법에 규정되어 있는 근로자복지진흥기금(복지기금)을 활용할 수 있다. 즉, 복지기금이 환매수 할 수 없는 기업에 장기 저리로 대출을 하여 환매수하도록 하고 기업이 여력이 있거나 신규종업원에게 이 퇴직자로부터 매입한 우리사주를 매각하여 취득한 자금으로 대출금을 상환하도록 하는 것이다. 그러나 이 방법이 차입형 우리사주제도를 운영을 위해 우리사주기금을 활용하는 등의 장점을 갖고 있지만 기금을 확보하기 어렵고 운영상 복잡하여 구체적인 방안에 대한 검토가 필요할 것으로 보인다.

Ⅵ. 결론 및 시사점

1970년대부터 본격적으로 정부주도로 시행된 우리사주제도는 비슷한 시기 시작하였던 미국이나 영국 등 선진국과 비교할 때 한마디로 실패한 작품이라고 할 수 있겠

다. 그 이유는 이미 살펴본 바와 같이 한국의 주식시장이 너무 취약하여 외부시장에 민감하게 반응을 하기 때문이고, 또 하나는 제도에 대한 단기적이고도 미봉적인 정책을 결과라고 요약할 수 있다. 이러한 근거는 지난 몇 년 동안 이 제도를 둘러싼 정부정책으로 확인할 수 있다.

다행히 참여정부에서는 우리사주제도가 가지는 다양한 목적을 최대한 활용하고자 국정과제 중의 하나로 삼고 장단기 과제를 정리하여 추진하려 하고 있으며, 정부 일방이 아닌 노동자와 사용자 단체들과 같이 협의를 하면서 제도를 개선하고 있다.

최근 들어서 일부 기업에서 나타나는 적대적 M&A방지나 사외이사추천 등의 우리사주조합의 역할을 제외한다면 아직도 우리사주제도는 재산증식의 수단으로 인식되고 있는 것이 사실이다. 문제는 재산증식의 실효성을 가지기 위해서는 단순히 우리사주제도를 명시하고 있는 근로자복지기본법만을 개정해서 효과가 나타나지 않는다는데 있다. 무엇보다 정부가 줄 수 있는 인센티브에는 한계가 있다는 점이 가장 큰 난점인데 자본이득세 자체가 없는 가운데 정부가 줄 수 있는 세제인센티브에는 한계가 있고, 특히 일반주주에 비해 종업원 주주에 대해서는 특혜를 주기 곤란하다는 정부입장이 제도발전을 가로막고 있는 것이다.

따라서 우리사주제도를 통한 재산증식이 실제로 가능하도록 여러 가지 장치가 개발되어야 할 것인데, 그렇게 하기 위해서는 반드시 자사주로만 장기간 보유하도록 하는 것은 주식이라는 특성상 매우 리스크가 크다고 할 수 있다. 따라서 자사주의 의무보유기간을 채운 다음 포토폴리오를 구성할 수 있는 방법의 모색이 필요하다. 특히 자사주의 장기보유는 이유가 어떻든 결과적으로 연금적인 성격과 밀접히 관련될 수밖에 없다. 따라서 퇴직연금제도가 명확하게 설계된 이후에는 우리사주제도와 퇴직연금제도를 연계시키는 제도의 개발은 필요할 것으로 보인다.

다만 정부의 제도설계는 단일모델이 아니라 노사의 필요에 의해 다양한 모델로 발전될 수 있는 틀을 만들어 놓도록 하는데 주안점이 있어야 할 것이다. 마지막으로 아무리 좋은 취지로 법을 만들어 놓는다 하더라도 이 제도를 운영하는 조합원이나 경영자가 제도를 잘 이해하거나 활용하지 못한다면 실제로 무용지물이 되어 버리고 말 것이다. 실제로 제도에 대한 이해여부를 묻는 설문조사결과에서는 높은 이해도를 보이고 있었지만, 조합장들을 대상으로 한 개별면담과정에서는 제도에 대해 모르는 부분이 너무나 많음을 알 수 있었다. 이런 배경에는 외국과 같이 회사 사정에 맞도록 회사별

우리사주제도의 설계를 해주는 민간컨설턴트가 부족하다는 것도 제도발전의 걸림돌로 작용하고 있다.

한편 우리사주제도 실시에 따른 조합원의 경영참여에 대해서는 노사의 인식이 새롭게 발전적으로 전환되어야 하는데 노사를 항상 대립적인 관계로만 인식해서는 제도의 발전은 어려울 것이다. 회사와 종업원은 더 이상 대립적인 관계가 아닌 파트너로서 서로 인정할 때만 우리사주제도도 성공적으로 운영할 수 있을 뿐만 아니라 이 제도를 통해 노사관계가 한층 더 발전할 수 있다는 것은 그동안 수없는 연구결과나 사례를 통해서 명확하게 증명되었다.

종업원이 주식을 가진다는 것은 자본가로서 변절하였다고 보는 시각의 노동운동은 변화해가는 자본의 국제화 시대에 적응하지 못하는 우리나라 노동운동의 현주소를 반영하는 것이다. 우리사주제도가 가지는 여러 가지 목적 중에서 지금 가장 시급한 것은 외부자본에 대한 적절한 방어책으로서 국내자본시장과 노동시장을 안정화시키는 것이라 할 수 있다.

〈참고문헌〉

김동원, 종업원참여제도의 이론과 실제, 한국노동연구원, 1996.

김재구 · 노용진, 기업지배구조 변화와 노사관계, 한국노동연구원, 2000.

노동부 · 한국증권금융, 「우리사주제 안내」, 2001. 11.

노동자기업인수센터, 우리사주조합 잘만 활용하면, 1998.

노용진, "우리사주제와 생산성," 「노동동향분석」, 제13권, 제2호, 2000, pp. 42-57

박노근 역, 미국의 종업원소유기업들, 사람생각, 2000.

박성찬, "영국의 종업원주식소유제," 「증권금융」, 제 278호, 한국증권금융, 2001, pp. 3-37

박종길, "생산적 복지의 구현: 근로자복지기본법제정," 「나라경제」, 한국개발연구원, 2001. 8, pp. 88-91

-------, "한국형종업원지주제 도입에 관한 소고," 「증권금융」, 제280호, 2001 겨울호, 한국증권금융, pp. 3-52.

신범철, “미국 종업원주식소유기업의 성장과 시사점,”「증권금융」, 제 280호, 2001c 겨울호, pp.53-94.
-------, “근로자주식소유참여와 노동생산성,”「경제학연구」, 제51집, 3호, 2003, pp. 117-152.
신범철 · 박순빈, “새로운 자본주의 모색: 제3의 길로서 미국 우리사주제도(ESOP)의 가능성,” 한국사회경제학회 · 한국산업노동학회 공동학술대회 발표논문, 2001. pp. 124-136
안병룡, “우리사주제도의 도입방법과 목적”,「창업정보학회지」제5권 제1호, 2002.3.
-------, “우리사주조합제도의 생산성 증가효과 : 제도실시전후의 비교분석을 통하여”,「국제경제연구」 제8권 제1호, 2002.4,
-------,「한국 종업원지주제도의 목적과 효과」, 경북대학교 박사학위논문, 1996. 06.
-------, “우리사주제도 활성화를 위한 정책개발과 운영실태 분석”, 대통령정책실 사회통합기획단, 2003.12
안병룡 · 남상섭, 우리사주제도의 생산성 효과, 중부대학교 인문사회과학연구소, 1998.1.
이영기, 글로벌 경쟁시대의 한국 기업소유지배구조, 한국개발연구원, 1998.
임웅기 · 우재룡 · 유규창, 우리나라 근로자주식소유참여제도의 개선방안, 1999. 1
정광선, 기업경쟁력과 지배구조, 한국금융연구원, 1994.
정하성, 독일에서의 국영기업 민영화, janolaw, Chung+zart, 2003. 12.
조우현 외, 세계노동자의 경영참가, 창작과비평사, 1995.
한국증권금융(주), (역), 주요국의 우리사주제도 입법사례, 2001.
----------, 독일 · 프랑스 · 일본의 종업원주식소유제도, 2003.
----------, 미국 ERISA & IRC, 1999.
----------, 미국 · 영국의 종업원주식매수제도, 2003.
----------, 우리나라 우리사주제도도의 개선 및 활성화방안, 1998.
----------, 우리사주제도도 실무안내, 1997.
----------, 우리사주제도도와 그 운영 개선방안 연구, 1992.
----------, 주요국의 우리사주제도도, 1993.
Blair, Margaret M., Douglas L. Kruse and Joseph R. Blasi, “Is Employee Ownership an Unstable Form? Or a Stabilizing Force?” M. Blair and T. Kochan ed., The New Relationship: Human Capital in American Corporation, Brookings, 1999.
Blair, Margaret M., Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, Washington: Brookings, 1995
Blasi, Joseph, and Kruse, Douglas, The New Owners: The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What it Means to American Business. New York: Harper Collins, 1991.
Blasi, Joseph, Employee Ownership: Rip-Off or Revolution? Cambridge: Ballinger, 1988.
Blasi, Joseph, Michael Conte and Douglas Kruse, “Employee Stock Ownership and Corporate Performance Among Public Companies.” Industrial and Labor Relations Review, 50, 1:60-79, Oct. 1996.

Blinder, Alan S. ed. Paying for Productivity. A Look at the Evidence., Washington: Brookings, 1990.
Bonin, John P., Derek C. Jones and Louis Putterman, “Theoretical and Empirical Studies of Producers Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?,” Journal of Economic Literature, Vol.31, p 1290-1320, 1993.
Bonin, John, “The theory of the labor-managed firms from the memberships perspective with implications for Marshallian industry supply,” JCE, 1981, pp337-351.
Cable John and Nicholas Wilson, “Profit sharing and productivity: An analysis of U.K. engineering firms,” EJ, 99, 1989, pp 366-375.
----------,sharing and productivity: Some further evidence,” EJ, 1990, 550-555.
Cable, John R. and Felix R. FitzRoy, “Productive Efficiency, Incentives, and Employee Participation: Some Preliminary Results for West Germany, Kyklos, Vol.33, 1980, p 100-121.
----------,“Cooperation and Productivity: Some Evidence from West Germany Experience,” Economic Analysis and Workers’ Management, Vol.14, 1980, p163-180.
Cin Beomcheol, Tzu-Shian Han, and Stephen C. Smith, “A Tale of Two Tigers: Employee Financial Participation in Korea and Taiwan,” International Journal of Human Resource Management, in process, 2001.
Cin, Beomcheol and Stephen C. Smith, “Employee Stock Ownership and Participation in South Korea: Incidence, Productivity Effect and Prospects,” Review of Development Economics, Vol. 6, No. 2, 2002, pp. 263-283.
----------,“The Potential Role of Employee Stock Ownership Plans in Korean Restructuring: Lessons from Korean ESOAs, US ESOPs and Other Experiences,” International Symposium on Employee Stock Ownership Plan, Proceedings, Seoul Korea, 1999, pp. 75-98.
Collat, D., “Recent Public Company ESOPs and Corporate Performance,” in NCEO, ed., Employee Ownership and Corporate Performance, 1998, pp. 59.
Conte, Michael and Jan Svejnar, “The Performance Effects of Employee Ownership Plan,” in Alan S. Blinder, ed. Paying for Productivity: A Look at Evidence, Washington: Brookings, 1990, pp. 143-181.
Ellerman, D., “ESOPs for privatization and restructuring,” World Bank, 2000.
----------, “On the role of capital in labor-managed firms,” World Bank, 1999.
----------, “The democratic firm,” World Bank, 1998.
----------, “Who pays for ESOP shares?, World Bank, 1999.
ESOP Association, ESOP Survey. Washington DC: ESOP Association, 2000.
European Centre for Employee Ownership, Financial Participation: Multinational Case Book, May 2003.

Galgoczi, Bela and Janos Hovorka, "Employee Ownership in Hungary: The Role of Employers' and Workers' Organization," http://www.fed.org., 2003.
Gates, Jeff, "An Ownership Solution for Korea," Financial Times
Gordon, Jeffrey, "Employee Stock Ownership in Economic Transitions: The Case of United and the Airline Industry," M. Blair and T. Kochan ed., The New Relationship: Human Capital in American Corporation, Brookings, 1999, pp 317-354.
Grossman, Sanford J. and Oliver Hart, "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration," Journal of Political Economy, Vol.94, 1986 p691-719.
Hackworth, Fred, "Approved UK Employee Share Ownership Plans 2003," ESOP Centre Ltd., 2003.
Hart, Oliver and John Moore, "Property right and the nature of the firms," JPE, Vol.98, 1990, pp 119-1158.
Jensen, Michael C. and William H. Meckling, "Rights and Production Functions: An Application to Labor-managed Firms and Co-determination," Journal of Business, Vol.52, No.4, 1979, pp. 469-506.
----------,"Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure," Journal of Financial Economics, 1976.
Jones, Derek C. and Takao Kato, "The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonus in Japan," American Economic Review, 1995.
----------, "The Scope, Nature and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan," Industrial and Labor Relations Review, Vol.46, 1993, pp. 352-367.
Kelso, L. O. and M. J. Adler, The Capitalist Manifesto, NY: Random House, 1958.
----------, The New Capitalist: A Proposal to Free Economic Growth from the Slavery of Savings, NY: Random House, 1962.
Kelso, L., "ESOPs Readings in Binary Economics: The foundation of the ESOP." San Francisco: Kelso & Company, 1988.
----------, How to turn Eighty Million Workers into Capitalists on Borrowed Money. NY: Random House, 1967.
Kruse, Douglas L., "Profit Sharing and Employment Variability: Microeconomic Evidence on the Weitzman Theory," Industry and Labor Relations Review, 44, pp. 437-453, 1991.
----------, "Profit sharing and productivity: microeconomic evidence from U.S.," Economic Journal, 102, 1992, 24-36.
----------, "Profit sharing and public policy," Journal of Economic Issues, 23, 1994, pp. 439-448.
Kurland, N. and D. Brohawn, "Louis Kelso's economic vision for the 21st century," CESJ, 2000.
Kurland, N., The Capital Homestead Act: National Infra-structural Reforms to Make Every Citizen A Shareholder, Arlington, VA: CESJ, 1999.
Levine, D. I. and L. Tyson, "Participation, Productivity and the Firm's Environment," in Alan S. Blinder, ed. Paying for Productivity: A Look at Evidence, Washington: Brookings, 1990, pp. 143-181.
MacKin, Christopher, "Employee Ownership and Industrial Relations," Perspectives on Work, Vol. 1, 1997, pp 66-69.
Maxwell, Jill, Liz McKeever and Ryan Weeden, Open-Book Management and Corporate Performance, The NCEO, 1998.
Meade, James, Agathotopia, Alternative Systems of Business Organization and of Workers' Remuneration, London: Allen and Unwin, 1986
----------, The Economics of Partnership London: Aberdeen University Press for the David Hume Institute, 1989
Miller, J. H., Curing World Poverty, Social Justice Review, St. Louis, Missouri, 1994.
Mothie, Jean-Claude, "French Employee Share Ownership Plan," French Federation of Association of Employee Share, Dec. 2003.
O 'Culachain, Maoiliosa, "The Eircom ESOP - A Second Generation ESOP," Presentation to the Delegation from South Korea, Eircom ESOP Trustee, 2003. 11.
Pendleton, Andrew, Employee Ownership Participation and Governance: A Study of ESOPs in the UK, London and New York: Routledge, 2001.
Rodrick, Scott, An Introduction to ESOPs, Okland: NCEO, 2000.
Rodrick, Scott, ed., Incentive Compensation and Employee Ownership, Okland: NCEO, 2000.
Roemer, J., A Future for Socialism. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
Rosen, Corey and Kevin Klein, "Job-Generating Performance of Employee Owned Companies, Monthly Labor Rev., Aug. 1983, pp. 15-19
Rosen, Corey and M. Quarrey, "How Well is Employee Ownership Working?" Harvard Business Review, Sept./Oct. 1987, pp. 126-32
Russell, Raymond, "Employee Ownership and Internal Governance," Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.6, 1985, p217-241.
Shepherd, W., "The Airline Industry," W. Adams, ed., The Structure of American Industry, NY: Macmillian Publishing Company, 1990, pp 217-243.
Smith, Stephen C, Beomcheol Cin and Milan Vodopivec, "Privatization Incidence, Firm Performance, and Complementarities and Conflicts between Foreign, Employee and Other Forms of Ownership: Slovenia," L. E. Di Marco, ed., In the Search of the Human Being, Corbo: Argentina, 1995, pp. 365-392.
----------, "Privatization Incidence, Ownership Forms and Firm Performance: Evidence from Slovenia," Journal of Comparative Economics, Vol. 25, 1997, pp. 158-179.

Smith, Stephen C., "Comments: Is Employee Ownership an Unstable Form? Or a Stabilizing Force?" M. Blair and T. Kochan ed., The New Relationship: Human Capital in American Corporation, Brookings, 1999.
————————, "On the Law and Economics of Employee Ownership in Privatization in Developing and Transition Economies," Annals of Public and Cooperative Economics, Vol.65, 1994, pp. 437-468.
Svejnar, Jan and Stephen. C. Smith, "The economics of joint ventures in centrally Planned and labor-managed economics," Journal of Comparative Economics, 6, 1982, pp. 148-172.
Szantai, Janos and Janos Szantai Jr., "Employee Ownership in Hungary," National Report of Hungary, 2003.
Thales, Annual Report 2002, 2003.
The National Center for Employee Ownership, "Employee Ownership Legislation around the World," http://www.nceo.org, 2001.
US GAO, Employee Stock Ownership Plans: Interim Report, Washington DC, 1986.
Young, Karen M., Corey Rosen and Edward J. Carberry, Theory O: Creating an Ownership Style of Management, The NCEO, 1999.

Ⅱ. 우리사주제도 운영현황 및 정책방향

1. 서론
2. 우리사주제도 개요
3. 우리사주제도 운영현황 및 문제점
4. 우리사주제도 개선방안
5. 결론

Ⅰ. 서 론

그간 우리사주제도는 우선배정제도[1]와 동일시될 정도로 우선배정 위주로 운영되어 근로자의 자사주 취득기회가 극히 불규칙적이고, 주가변동에 따른 재산손실 위험이 상존해왔다. 이에 노사정위원회 사회소위원회는 2004년 1월부터 5개월여간 우리사주제도 활성화 방안 마련을 위한 논의를 진행하여 6월 30일 개최한 노사정위원회 제33차 본회의에서 「우리사주제도 활성화를 위한 합의문」을 채택하였다. 노사정위원회 합의문의 주요내용은 스톡옵션형 우리사주제 도입, 차입형 우리사주제 적용 범위를 주권상장 · 코스닥상장법인에 까지 확대하고, 금융 · 세제 지원 확대 방안을 강구한다는 것이다.

정부는 노사정위원회의 합의 정신을 기초로 근로자복지기본법중개정법률안을 입안, 관계부처 협의 및 입법예고를 거쳐 2004년 11월 23일 정부안을 최종 확정, 국회에 제출했다. 국회 심의를 거쳐 2005년 7월부터 시행하고 있다.

본고에서는 우리사주제도 활성화를 위한 논의가 이루어진 배경을 현행 우리사주제도 운영현황과 문제점을 통해 검토해 보고, 우리나라 우리사주제도 활성화를 위한 구체적인 방안을 제시해 보고자 한다. 본격적인 검토에 앞서 현행 우리사주제도의 개요 및 성격을 알아보겠다.

Ⅱ. 우리사주제도 개요

1. 의의

우리사주제도는 근로자로 하여금 자기회사의 주식을 취득 · 보유하게 하는 제도로 종업원지주제도(Employee Stock Ownership Plan)라고도 불린다. 우리사주제도는

---

1) 회사가 주식을 모집 또는 매출하는 경우에 모집 또는 매출하는 주식 총수의 100분의 20을 우리사주조합원에게 우선매입권리를 부여하는 제도로 주권상장법인 및 주식을 신규로 유가증권시장에 상장하고자 하는 법인의 경우 강행규정이며, 그 밖의 법인은 임의규정이다(근로자복지기본법 제32조, 증권거래법 제191조의7)

자본 소유의 분산, 기업의 성장과 분배를 조화함으로써 근로자 재산형성 등 근로자 복지 증진을 도모하고, 기업과 근로자의 이해관계의 조화를 통한 협력적 노사관계 조성 등 노와 사가 Win-Win할 수 있는 제도[2]로 미국, 영국, 호주 등 세계 여러나라에서도 다양한 목적으로 활용되고 있다.

이러한 우리사주제도는 우선 근로자 입장에서 자사주를 취득·보유하게 됨으로써 근로소득 이외에 주주로서 배당소득을 누리는 한편, 기업의 성장을 통한 주식 가격 상승으로 자본이득을 누릴 수 있어 재산형성에 유익하고, 주주로서 주주총회에 참석하여 보유 주식 수에 비례하여 의사표시를 하며, 장부열람권 행사 등을 통하여 회사경영에 참여함으로써 근로자의 사회적 지위가 향상될 수 있다. 다음으로 기업의 입장에서는 근로자의 주인의식 제고로 노사관계가 안정되어 기업생산성이 향상될 수 있다. 또한 근로자에 대한 성과급으로 자사주를 지급함으로써 자금 운용상의 선택의 폭을 넓힐 수 있으며, 이 밖에 기업의 자금 조달, 주가안정에 기여할 수 있다.

2. 우리사주제도의 연혁

우리나라 우리사주제도는 1968년 '자본시장육성에관한법률'에서 상장법인의 유상증자시 신규 발행주식의 10%를 근로자에게 우선배정하도록 규정함으로써 우리사주제도에 대한 법률상 근거가 처음으로 마련되었다. 이후 1987년 우선배정 비율을 20%로 확대하고, 의무예탁기간을 1988년에 1년에서 퇴직시 까지로, 1993년에 7년으로, 1999년에 1년으로 조정하였으며, 1997년 증권거래법으로의 이관 등 제도 변경과 활성화를 위한 노력이 있었으나 근로자 자기부담에 의한 우선배정 중심의 제한적인 자사주 취득에는 큰 변화가 없었다.

이상과 같은 제도 변경과 활성화 노력에도 불구하고 우리사주제도가 갖는 한계점, 즉 우선배정제도 위주의 운영, 근로자 자기부담에 의존하는 자사주 취득자금 조달, 장기보유 유도를 위한 인센티브 결여 등으로 우리사주제도의 목적과 취지를 달성할 수 없었다. 이에 근로자 재산형성 및 노사관계 안정이라는 우리사주제도 본래의 목적 달

2) 우리사주제도는 근로자로 하여금 우리사주조합을 통하여 자사주를 취득·보유하게 함으로써 근로자의 경제적·사회적 지위향상과 노사협력 증진을 도모함을 목적으로 한다(근로자복지기본법 제27조)

성을 위한 새로운 법률체계의 필요성이 대두됨에 따라 우리사주제도의 기본 법률이 되는 근로자복지기본법을 새로이 제정(2001년 8월)하게 되었으며 사업주 등의 무상출연으로 우리사주를 취득할 수 있도록 하는 등 한단계 질적 발전을 이루었다.

3. 우리사주제도의 성격

우리나라의 우리사주제도는 퇴직연금형이 아닌 성과배분형으로 운영된다는 점에서 영국제도와 유사하고 미국 제도와는 구별된다. 또한 관리·운영의 주체가 근로자가 구성한 우리사주조합이라는 점에서 영국과 미국의 신탁형제도와 구별된다.

가. 성과배분형

우리나라 우리사주제도는 퇴직연금형으로 운영되는 미국의 ESOP(Employee Stock Ownership Plan)와 달리 근로자의 성과급이나 임금보전형으로 운영되는 성과배분형 제도이다. 성과배분형은 근로자가 퇴직이전 이라도 일정기간 보유후 자사주를 인출하여 처분할 수 있는 반면, 퇴직연금형은 퇴직시에만 인출하여 처분이 가능하다. 영국, 호주 등 대부분의 나라에서 성과배분형으로 운영되고 있다.

나. 조합형

자사주나 기금의 관리·운영의 주체가 우리사주조합인지 아니면 외부에 위탁해서 하는지에 따라 조합형과 신탁형으로 구분된다. 조합형은 근로자가 우리사주조합을 결성하여 조합에서 주식의 매입, 분배, 의결권행사 등을 행하고 주식의 예탁 및 보관 등의 관리업무를 외부기관에 위탁하는 방식으로 우리나라 우리사주제도와 일본의 종업원지주회제도가 여기에 해당된다. 신탁형은 기업이나 근로자는 출연만 하고 자사주의 매입, 관리, 운영 등을 일괄적으로 외부기관에 위탁하는 방식으로 신탁제도가 잘 발달된 미국, 영국 등의 제도가 여기에 해당된다.

4. 우리사주제도의 기본구조

가. 우리사주 취득 방법

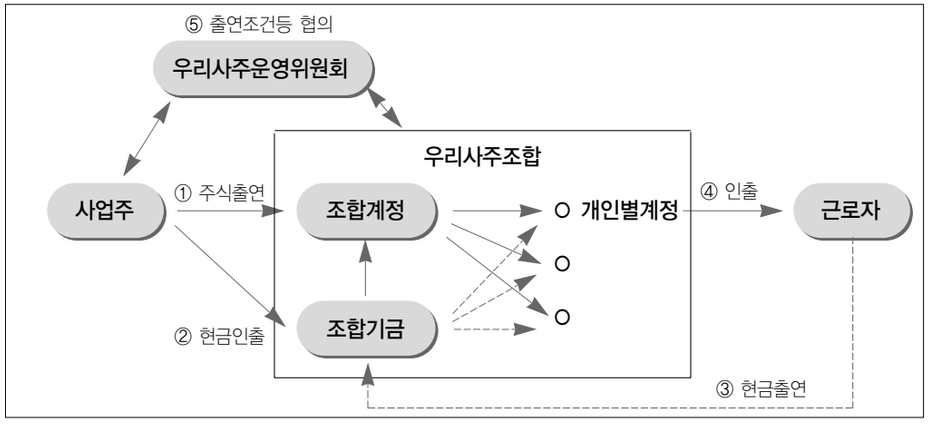
우리사주 취득방법에는 사업주 및 대주주 등으로부터 자사주를 출연 받거나 금품을 출연받아 자사주를 취득하는 방법, 우리사주조합이 금융기관 등으로부터 차입하여 자사주를 취득하는 방법, 우선배정 주식의 청약을 통해 취득하는 방법 등이 있다. 사업주 등의 무상출연과 조합 차입형은 근로자복지기본법 제정으로 새롭게 도입된 제도이다.

나. 우리사주 배정 및 의무예탁

우리사주조합이 취득한 주식은 취득 재원별로 달리 배정된다. 우선 사업주 등의 출연(자사주 또는 금품)으로 취득하는 경우에는 우리사주조합내 조합계정에 보관되어 3년이 경과한 날로부터 7년이 되는 날까지 조합규약이 정하는 바에 따라 일시 또는 연차적으로 조합원 개인별계정에 배정하게 된다. 우선배정 등 근로자가 출연하여 취득하는 주식은 즉시 개인별계정에 배정되며, 조합 차입금으로 취득한 자사주는 조합계정에 보관되며 차입금 상환액의 한도 내에서 조합원 개인별계정에 배정하게 된다.

조합은 조합 또는 조합원이 취득한 자사주를 취득기준일로부터 1월 이내에 수탁기관에 예탁하여야 하며, 조합원 개인별계정에 배정된 주식은 1년간 의무 예탁해야 한다. 개인별계정에 배정된 이후 의무예탁기간을 포함하여 3년 이상 예탁한 후 인출하는 경우에는 인출금의 50%가 비과세 된다.

【 우리사주제도 개념도 】



Ⅲ. 우리사주제도 운영현황 및 문제점

1. 우리사주제도 운영현황[3)]

가. 우리사주조합 설립 현황

우리사주조합은 2003년말 현재 2,136개소가 설립되어 있다. 주권상장법인 중 96.8%인 657개 기업에서, 코스닥상장법인 중 74.8%인 654개 기업에서, 비상장법인(주권비상장 · 코스닥비상장법인)은 825개 기업에서 우리사주조합이 설립되어 있다.

〈표 1〉 조합결성현황

(단위 : 개소, %)

연도	계		주권상장법인			코스닥상장법인			기타법인
	결성 기업수	결성률	기업수	결성 기업수	결성률	기업수	결성 기업수	결성률	결성 기업수
2003	2,136	1.3	679	657	96.8	874	654	74.8	825
2002	2,036	1.3	679	653	96.2	831	584	70.3	799

※ 주권상장법인 · 코스닥상장법인은 기준일 현재 증권거래소 및 코스닥시장에 각각 상장되어 있는 법인 수임

나. 우리사주 보유 현황

우리사주조합 2,136개 중 36.1%인 772개 조합에서 총 3억1,224만2천주를 보유하고 있다. 주권상장법인은 657개 우리사주조합 중 24%인 158개 조합에서 1억6,623만2천주를, 코스닥상장법인은 654개 조합 중 34.9%인 228개 조합에서 5,610만7천주를, 기타법인은 825개 조합 중 46.8%인 386개 조합에서 8,990만3천주를 보유하고 있는 것으로 나타났다.

또한 우리사주조합의 지분률은 2.1%로 2002년도 대비 다소 감소했다. 상장 · 등록

3) 운영현황은 2003년 말 기준임

법인 우리사주조합의 지분률은 큰 변화가 없는 반면, 비상장 · 비등록법인 조합에서 크게 감소했다.

〈표 2〉 우리사주 보유현황

(단위 : 개소, 천주, %)

구 분		예탁조합수	예탁주식수(A)	예탁조합 기업 총발행주수(B)	지분율 (A/B)
2003	상장	158	166,232	7,895,159	2.1
	등록	228	56,107	3,397,660	1.7
	기타	386	89,903	3,302,310	2.7
	계	772	312,242	14,595,129	2.1
2002	상장	144	142,013	6,868,020	2.0
	등록	242	61,797	3,722,403	1.7
	기타	407	121,097	2,860,769	4.2
	계	793	324,907	13,451,192	2.4

다. 취득 방법별 현황

2003년 중 우리사주조합이 취득한 주식은 전체 예탁 주식의 49.2%인 1억 5,355만 9천주이다. 이 중 근로자 자기부담에 의한 우리사주 취득이 전체 취득 주식수의 88.8%에 해당하는 1억 3,638만5천주인 반면, 회사의 출연 등에 의한 우리사주 취득은 9.3%에 해당하는 1,432만6천로 나타났다. 회사의 무상출연이 2002년 말 대비 다소 증가하고 있으나 여전히 근로자 자기부담 특히 우선배정에 의한 취득이 전체 취득 주식수의 절반 이상을 차지하고 있다.

〈표 3〉 취득방법별 현황

(단위 : 천주, %)

구 분	근로자 부담		회사 출연 등		기타제권리	계
	우선배정	기타	무상출연	조합차입		
2003년	81,912(53.3)	54,473(35.5)	13,288(8.6)	1,038(0.7)	2,848(1.9)	153,559
	136,385(88.8)		14,326(9.3)			
2002년	114,025(62.1)	63,080(34.3)	4,942(2.7)	300(0.2)	1,334(0.7)	183,681
	177,105(96.4)		5,242(2.9)			

※ 기타 제권리는 예탁 주식에 부수한 권리 행사로 취득한 주식임(무상증자, 주식배당 등)

라. 보유기간 현황

2003년도 중에 우리사주우리사주조합원이 인출한 주식은 총 1억6,667만5천주로 이 중 3년 이상 보유한 후 인출한 주식은 15.3%에 해당하는 2,557만1천주로 2002년도 대비 9.9%p 증가했으며, 1 ~ 3년 미만 보유후 인출한 주식은 71.9%에 해당하는 1억1,991만8천주로 2002년도 대비 4.05p 감소한 것으로 나타났다. 이 밖에 퇴직 등의 사유로 1년 이내에 조기 인출한 주식은 2,118만6천주로 나타났다.

〈표 4〉 인출주식 중 보유기간 현황

(단위 : 천주, %)

구분	계		상장법인		등록법인		기타법인	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
1년 미만	31,140 (18.7)	21,186 (12.7)	9,086 (13.1)	6,172 (7.3)	18,139 (27.1)	12,018 (19.2)	3,915 (12.8)	2,995 (15.6)
1~3년 미만	126,543 (75.9)	119,918 (71.9)	53,380 (77.0)	60,354 (71.1)	48,661 (72.8)	49,231 (78.5)	24,502 (80.2)	10,333 (53.9)
3년 이상	9,034 (5.4)	25,571 (15.3)	6,847 (9.9)	18,301 (21.6)	57 (0.1)	1,428 (2.3)	2,130 (7.0)	5,841 (30.5)
계	166,717 (100.0)	166,675 (100.0)	69,313 (100.0)	84,828 (100.0)	66,857 (100.0)	62,677 (100.0)	30,547 (100.0)	19,170 (100.0)

2. 문제점

가. 우리사주 취득 기회 제한

2002년 근로자복지기본법 시행으로 우리나라에서도 우선배정 이외에 회사, 대주주 등의 무상출연 및 조합명의의 차입을 통한 우리사주 취득이 가능하도록 되어 취득 기회가 크게 확대되었다. 그러나 우리사주제도 운영현황 〈표 3〉과 같이 전체 우리사주 취득 규모 중 절반 이상이 우선배정에 의해 이루어지고 있다.

우선배정은 기업공개나 유상증자시 신규 발행주식의 20%를 우리사주조합원에게 우선적으로 배정하는 제도이다. 기업공개는 기업 생존과정에서 단 한차례 정도 있으며,

유상증자는 수년 또는 수십년에 한번 정도 있게 된다. 이로 인해 우선배정을 통한 우리사주 취득기회는 극히 불규칙적이고 제한적일 수 밖에 없다. 더구나 유상증자는 자본조달을 용이하게 하기 위해 주로 증시상황이 좋을 때 이루어져 우리사주조합원은 상대적으로 높은 가격에 주식을 매입하게 되고 이는 주가 변동에 따른 재산손실의 위험이 상존하는 등 근로자 재산형성이라는 제도의 취지를 달성하는데 한계가 있다.

이밖에 우리사주조합이 금융기관 등으로부터 차입하여 우리사주를 취득하고 회사의 출연금 등으로 상환하는 차입형 우리사주제 원리는 근로자복지기본법 제정시에 도입되었다. 그러나 증권거래법시행령[4]은 주권상장 · 코스닥상장법인 우리사주조합의 차입을 금지하여 차입형 제도를 활용한 우리사주 취득이 불가능하다. 또한 활용이 가능한 주권비상장 · 코스닥비상장법인의 경우에는 조합 명의의 차입금에 대한 상환재원 등이 명확하게 규정되지 않아 제도 운영상 혼란을 야기하고 있다.

아울러 오늘날 주식의 소유를 통해 다른 회사를 지배하는 지주회사가 증가함에 따라 지배를 받는 회사의 근로자는 지배 받는 만큼 취득 대상 주식수가 감소할 수 밖에 없다. 특히 지배받는 회사 중 주권비상장 · 코스닥비상장법인은 거래시장이 없는 특성상 우리사주제도를 활용하는게 사실상 곤란한 문제가 있다.[5]

나. 제도의 관리 · 운영이 복잡

먼저 사업주 등의 무상출연시 주식의 배정방법이 복잡하다. 사업주 등이 출연한 주식 및 금품으로 취득한 주식은 조합계정에 머문채 조합원을 대상으로 가배정하게 되며, 가배정된 주식은 3 ~ 7년 이내에 규약의 정함에 따라 일시 또는 수년에 걸쳐 개인별계정에 배정하게 된다. 더구나 가배정 기간 중 무상증자 또는 현금배당이 있는 경우 다시 조합계정에 귀속되어 재차 가배정해야 하는 등 제도의 운영 관리가 비효율적이다.

이 밖에 우리사주조합의 해산 절차가 비현실적이다. 우리사주조합은 기업의 파산, 사업의 폐지 등의 사유 발생시 반드시 조합원 총회 의결을 거쳐 해산할 수 있도록 하

4) 증권거래법시행령 제2조의7(우리사주조합의 요건 등)제1항제2호에 우리사주조합의 요건 중 하나로 "주식을 취득하기 위하여 당해 조합의 계산으로 하는 차입행위를 하지 아니할 것"을 규정하고 있다.

5) 현재 금융지주회사법에 의한 금융지주회사의 자 · 손자회사 근로자는 금융지주회사의 우리사주조합에 가입할 수 있음(증권거래법시행령 제2조의7제1항제1호가목)

고 있다. 그러나 이러한 사유 발생시 근로자 대부분이 퇴직하게 됨에 따라 조합원 총회 개최가 사실상 곤란하고, 개최하더라도 큰 의미가 없다.

다. 장기보유 미흡

우리사주제도가 근로자의 동기를 부여하고 노사관계 안정에 기여할 수 있기 위해서는 자사주를 장기적으로 보유하여 주인의식을 갖도록 하는게 무엇보다 중요하다. 〈표 4〉에서 보듯이 2003년도에 인출한 주식 중 3년 이상 보유율은 15.3%로 2002년 대비 9.9%p 증가하였으나, 1~3년 미만 보유율은 여전히 70%를 상회하고 있는 실정이다. 근로자의 장기보유를 유도하기 위해 인출금의 50%를 비과세하고 있으나 장기보유를 유도하는 인센티브가 되지 못하고 있는 것으로 보인다.

Ⅳ. 우리사주제도 개선방안

1. 기본방향

우리사주제도 개선의 기본방향은 세가지 측면에서 접근될 수 있다. 첫째, 근로자가 낮은 위험부담으로 미래성과를 공유할 수 있는 우리사주 취득 기회를 확대하는 것이다. 둘째, 제도의 관리 · 운영이 보다 용이하도록 효율화 하는 것이다. 셋째, 우리사주조합원이 취득한 주식을 장기보유할 수 있도록 하는 것이다.

2. 구체적 방안

가. 우리사주 취득기회 확대

1) 우리사주매수선택권(스톡옵션형우리사주제)도입

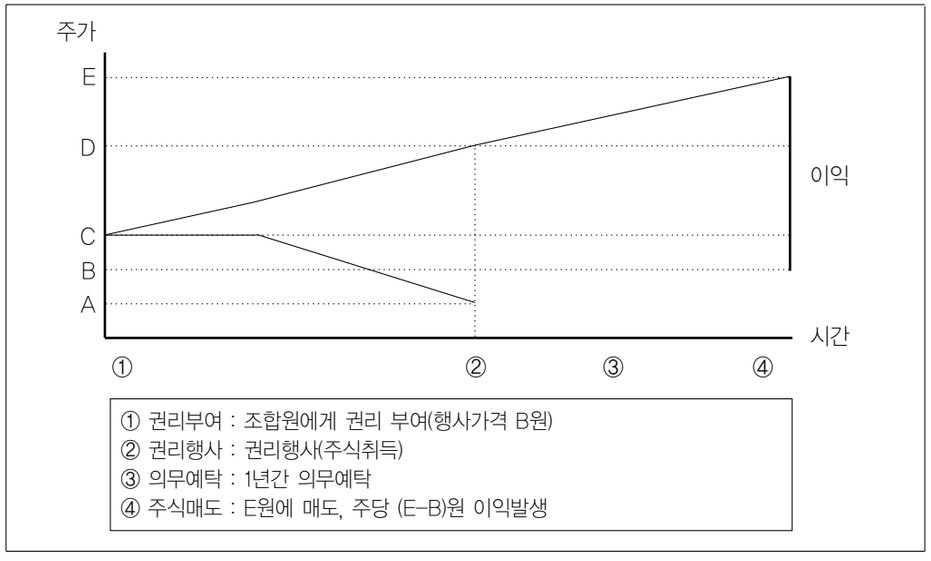
우선배정제도 위주로 운영되는 우리사주제도는 우리사주 취득기회의 불규칙성으로 인한 취득기회 제한 및 주가 등락에 따른 재산손실 위험이 상존하는 것은 전술한 바와 같다. 따라서 주가 변동에 따른 우리사주 취득의 위험을 완화하고, 기업공개나 유상증

자가 없더라도 근로자가 상시적으로 우리사주를 취득할 수 있는 기회를 확대하기 위해 현행 주식매수선택권(스톡옵션)과 우리사주제도를 연계한 우리사주매수선택권(스톡옵션형우리사주제)을 도입할 필요가 있다.

우리사주매수선택권은 주주총회 결의로 모든 근로자로 하여금 일정한 기간 이내에 할인된 가격으로 자기회사 주식을 취득할 수 있는 권리를 부여하는 제도로 권리행사로 취득한 주식은 일정 기간동안 의무적으로 보유하게 된다.(권리부여 → 권리행사 → 주식 취득 → 의무예탁)

우리사주매수선택권의 기본구조는 【그림】과 같다. 즉 회사는 모든 근로자를 대상으로 ②시점에서 ①시점의 주가 C원에서 일정하게 할인된 B원에 주식을 취득할 수 있는 권리를 부여하며, 근로자는 ②시점에 주가가 A원이면 권리를 포기하면 되고, D원이면 권를 행사하여 주식을 취득하고 ③기간 동안 의무예탁을 한 후 ④시점 이후에 취득한 주식을 처분할 수 있다.

【우리사주매수선택권 개념도】



이러한 우리사주매수선택권은 기업에게는 근로자로 하여금 자기회사 주식을 취득·보유하게 한다는 점에서 우리사주제도와 유사하고, 근로자에게는 일정한 시점에 권리행사 여부를 선택할 수 있다는 측면에서 주식매수선택권과 유사하나, 전 근로자를 대상으로 하고, 행사가격에 권리부여시의 공정시장가치에서 일정비율 할인율이 적용될 수 있고, 권리행사로 취득한 주식을 일정기간 의무예탁이 적용된다는 점에서 구별된다. 주식매수선택권과 우리사주매수선택권의 차이점은 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 주식매수선택권과 우리사주매수선택권 비교

구 분	주식매수선택권	우리사주매수선택권
목 적	• 성과보상	• 근로자 주식소유, 성과보상
참가대상	• 당해 법인 또는 관계회사의 특정 임·직원	• 우리사주조합원
부여방법	• 신주교부 및 자기주식 – 행사가와 시가와의 차액을 주식 또는 금전으로 보상 가능	• 신주교부 및 자기주식 – 행사가와 시가와의 차액 보상은 제한
행사가격	• 시가와 권면액 중 높은 금액	• 시가에서 일정비율 할인 가능
의무예탁	• 의무예탁 없음	• 권리 행사로 자사주를 취득한 한 후 예탁한 날로부터 1년

기업에서 우리사주매수선택권을 활용하기 위해서는 회사 정관에 우리사주매수선택권을 부여할 수 있다는 뜻과 권리행사로 발행하거나 양도할 주식의 종류와 수 등을 규정하여 제도 채택 근거를 마련해야 한다.

권리를 부여할 수 있는 한도는 발행주식총수의 20% 이내에서 주주총회 결의로, 발행주식총수의 10% 이내에서 이사회 결의로 부여할 수 있으며, 행사가격은 우리사주 취득을 촉진하고 의무예탁에 따른 처분권 제한 및 주가변동에 따른 위험을 완화하기 위해 권리부여시의 시가에서 일정 비율을 할인할 수 있다. 권리행사시 교부할 주식은 신주 또는 회사 보유의 자기주식이다. 주식매수선택권은 성과보상이라는 제도 목적상 반드시 주식을 취득할 필요가 없으므로 행사가격과 시가와의 차액을 현금 또는 자기주식으로 보상하는게 가능한 반면, 우리사주매수선택권은 주식의 취득·보유제도이므로 행사가격과 시가와의 차액을 현금 또는 자기주식으로 부여하는 것은 제한된다. 근로

자에게 신주인수권 부여 및 유리한 가격에 자기회사 주식을 취득할 수 있는 특별한 권리를 부여하는 만큼 일반 주주와의 이해를 조화하기 위해 현행 근로자 자기부담에 의한 우리사주 취득과 마찬가지로 권리행사로 취득한 주식은 1년간 의무예탁을 해야 한다.

우리사주매수선택권은 우선배정과 마찬가지로 주주의 신주인수권을 일부 제한하면서 근로자에게 신주를 인수할 수 있게 한 제도로 기존 주주의 이익을 보호하기 위해 우리사조합 · 조합원이 보유하는 주식에 우선배정 및 우리사주매수선택권을 행사할 경우 취득할 주식을 합산한 주식수가 신규 발행주식과 기 발행주식 총수의 20%를 초과하는 경우 우선배정 및 우리사주매수선택권 적용을 배제할 필요가 있다.

이러한 우리사주매수선택권은 자본시장이 폭 넓게 개방되어 있고, 주주중심의 경영을 중시하는 미국과 영국에서도 도입하여 운영하고 있는 제도이다. 미국의 종업원주식매수제도(ESPP, Employee Stock Purchase Plan)는 행사가격이 권리부여시 또는 권리행사시 시가의 85% 중 적은 금액 이상이고, 적격 제도가 되기 위해서는 권리행사 후 취득한 주식은 1년간 처분이 제한된다. 영국의 저축연계주식옵션제도(Savings-related Share Option Schemes)는 행사가격이 권리부여시 시가의 80% 이상이고 권리행사후 취득한 주식에 대한 처분 제한은 없다.

우리사주매수선택권은 주주와의 이해상충 또는 당장의 지불능력 부족으로 인해 기업이익의 일부를 우리사주조합에 출연하여 자사주를 취득하게 하는 현행 무상출연제도를 활용하기 곤란한 기업 및 근로자에 대한 미래성과 공유제도를 설계하고자 하는 기업에서 주주와의 이해관계를 조화하면서 활용하기 용이하다. 더구나 무상출연과 달리 회사와 근로자가 위험부담을 공유함으로써 근로자의 주주화를 의미있게 하여 주인의식을 제고할 수 있다.

우리사주매수선택권을 통해 근로자는 낮은 위험 부담으로 우리사주를 취득할 수 있는 기회가 확대되어 근로자의 재산형성에 유리하고, 기업의 미래성과를 공유하게 됨으로써 기업의 성장과 분배의 조화가 가능하다.

사용자 입장에서 당장의 비용지출 없이 근로자에게 동기를 부여하고 임금교섭의 탄력성을 확보할 수 있으며, 행사시점의 주가와 행사가격에 따라 이익의 크기가 결정되므로 근로자의 업무몰입도 제고를 통해 기업의 생산성 향상 및 노사관계 안정에 기여할 수 있다.

2) 차입형 우리사주제를 주권상장 · 코스닥상장법인에 까지 확대

현재 주권비상장 · 코스닥비상장법인에 한하여 인정되고 있는 차입형 우리사주제를 주권상장 · 코스닥상장법인에까지 확대할 필요가 있다. 차입형 우리사주제는 본질에 있어서는 현행 무상출연제도와 유사하다. 즉, 근로자는 자기 부담 없이 회사의 지원으로 우리사주를 취득할 수 있다. 다만, 차입형은 무상출연과 다음의 측면에서 구별된다.

첫째, 무상출연은 이미 달성한 경영성과를 우리사주조합에 출연하는 것인 반면, 차입형은 미래의 경영성과를 담보로 우리사주조합의 차입을 지원하는 것이다. 둘째, 배정방법이 다르다. 회사의 무상출연으로 취득한 주식은 조합계정에 머문채 3 내지 7년 이후에 조합원 개인별계정에 배정되는 반면, 조합이 차입을 통해 취득한 주식은 조합계정에 보관하면서 차입금의 상환액의 한도내에서 상환된 부분에 한하여 조합원 개인별계정에 배정한다. 따라서 기업의 성과가 크게 발생하는 만큼 조합원 개인에게 보다 빨리 배정되므로 근로자의 동기유발 효과를 크게 기대할 수 있다.

이러한 차입형 우리사주제는 근로자의 재산형성 지원은 물론 회사는 무상출연과 달리 일시적인 현금 지출 없이 우리사주조합에 자기주식을 매각하여 자금을 조달하면서도 주식 공급물량을 줄여 주가하락 위험을 회피할 수 있다.

3) 우리사주조합원 자격범위 확대

다른 회사의 지배를 받는 회사 중 주권비상장 · 코스닥비상장법인의 근로자는 우리사주제도를 활용하는게 사실상 곤란한 점은 전술한 바와 같다. 따라서 주권비상장 · 코스닥비상장법인의 근로자가 지배하는 회사의 우리사주조합에 가입하여 지배하는 회사의 주식을 취득할 수 있도록 할 필요가 있다.

이 경우 무임승차의 문제가 발생할 수 있다. 즉 기업성과가 낮은 회사의 근로자가 기업성과가 높은 회사의 성과 분배에 아무런 비용을 들이지 않고 편승할 수 있다. 이러한 무임승차 문제를 완화하기 위해서는 두가지 측면에 대한 고려가 필요하다. 첫째, 지배하는 회사에 가입할 주권비상장 · 코스닥비상장법인의 범위를 정할 필요가 있다. 범위를 정함에 있어서는 지배회사와 지배 받는 회사 간의 높은 상호 연관성, 즉 지배받는 회사의 경영성과가 지배하는 회사의 주식가치에 영향을 미치는 정도 등을 감안(가령 일정수준 이상의 지배비율)하여 정할 필요가 있다. 둘째, 회사의 무상출연 및 조합 차입금 지원으로 취득한 주식을 누구에게 배정할 것인가이다. 이 경우에도 현행과

같이 모든 조합원을 대상으로 배정하도록 하면 무임승차 문제가 크게 발생하여 우리사주제도의 목적을 달성할 수 없다. 따라서 특정 회사의 무상출연 및 차입 지원으로 취득한 주식은 특정 회사의 소속 근로자인 우리사주조합원으로 한정할 필요가 있다.

나. 우리사주제도 운영의 효율화

1) 사업주 등의 무상출연으로 취득한 주식의 배정방법 개선

사업주 등의 무상출연으로 취득한 주식은 조합원별로 가배정한 후 3년 이상 7년 이내에 본배정을 하고 있다. 가배정 · 본배정에 따른 복잡한 배정절차는 조합 운영의 관리비용을 증가시키고 있다. 이에 무상출연으로 취득하는 주식을 즉시 개인별계정 배정방식으로 단순화하고, 이 경우 의무예탁기간을 현행 가배정기간(3~7년)에 개인별계정에 배정된 후 의무예탁기간 1년을 합하여 4 내지 8년 범위 내에서 조합 규약에 정하도록 할 필요가 있다.

2) 우리사주조합 해산 절차 간소화

기업의 파산, 사업의 폐지 등의 경우에 근로자 대부분이 퇴직하게 됨에 따라 조합원 총회가 사실상 불가능하고, 설령 조합원 총회를 개최하더라도 무의미 한 점을 감안하여 우리사주조합의 해산 사유 발생시 청산이 해산사유를 증빙하는 서류를 첨부하여 해산 신고하도록 하여 절차를 간소화할 필요가 있다.

3) 주식 배정기준 구체화

우리사주조합이 조합원에게 주식을 배정함에 있어 저소득 근로자 및 장기근속 근로자를 우대하여야 한다(근로자복지기본법 제15조제2항)라고 규정하고 있으나 우대의 구체적 기준이 없어 실무상 혼란을 초래하고 있다. 일반적으로 우리사주조합은 취득한 주식을 주로 직급, 성과, 근속기간 등의 기준에 따라 조합원에게 배정하여 저소득 근로자에게 상대적으로 불리하게 운영되고 있다. 이에 주식 배정시 일정비율 이상을 조합원간에 균등하게 배분하도록하여 소득불평등 완화에 기여하도록 할 필요가 있다.

4) 회사의 자기주식 질취(質取)한도 확대

회사는 일반적으로 융자 또는 융자보증의 방법으로 우리사주조합 또는 조합원의 자사주 취득을 지원하면서 그 취득 주식을 담보로 설정하나, 상법상 자기주식 질취 한도(발행주식 총수의 20분의 1 이내)에 의해 회사의 지원으로 조합 · 조합원이 취득한 주식 전체에 대한 질권설정이 불가능한 경우가 발생할 수 있다. 이로 인해 회사는 조합 · 조합원에 대한 자사주 취득 지원을 제약하는 불합리한 결과를 초래할 수 있다.

상법상 질취 제한의 목적이 동일 채무자로부터 과도하게 자사주를 담보로 받은 경우 당해 채무자의 부실이 회사의 부실로 연결되는 것을 방지하고자 한 것임을 고려할 때, 다수 조합원의 분산된 소액채무에 대하여 자기주식을 담보로 취득하는 것은 상법상 질취 제한의 목적에 반하지 않는다. 아울러 회사가 신용으로 조합 · 조합원에 대하여 지원을 하기 보다는 자사주를 담보로 취득하는 것이 회사의 재무건전성 강화에 부합할 수 있다. 따라서 회사가 조합 · 조합원에게 융자 · 융자보증시 상법상의 자기주식 질취 한도를 초과하여 담보설정이 가능하도록 할 필요가 있다.

5) 환매수 주식의 처분방법 확대

주권비상장 · 코스닥비상장법인은 우리사주조합원이 취득한 주식의 환금을 보장하기 위하여 상법상의 자기주식 취득금지에도 불구하고 우리사주조합원이 보유한 자사주를 취득할 수 있다.(근로자복지기본법 제38조제3항) 이 경우 취득한 주식은 우리사주조합에 출연하거나 매각만 가능하나, 조합에 출연하지 않는 경우 거래시장이 없는 특성상 주식을 처분하기 곤란한 문제가 발생하고 있다. 이에 자기주식 처분 곤란을 해소할 수 있도록 주주총회 결의에 의해 주주에게 배당할 이익으로 소각할 수 있도록 할 필요가 있다.

다. 세제지원 방안

1) 우리사주 장기보유를 위한 세제지원

우리사주제도의 정책적 목적을 달성하기 위해서는 우리사주의 장기보유가 무엇보다 중요하다. 우리사주조합원이 우리사주를 장기보유하도록 하기 위해 의무예탁기간 연장을 고려할 수 있으나, 이는 개인의 재산권 행사를 침해할 소지가 크다. 따라서 장기보유자에 대한 세제상의 인센티브를 통해 장기보유를 간접적으로 유도하는게 바람직하다.

현재 우리사주조합원의 자사주 장기보유 유도를 위해 조합원의 자사주 취득자금을

연간 400만원 한도 내에서 당해 연도 근로소득에서 공제한 후 추후 조합원이 취득한 자사주를 인출하는 시점에 과세하고 있다. 이 때 조합원이 취득한 자사주를 3년 이상 보유한 후 인출하는 경우에는 매입가액과 당해 인출일 현재 시가 중 적은 금액의 50%를 비과세하고 있다. 3년 미만 보유후 인출시에는 전액 과세하고 있다.

이러한 세제지원을 보유기간별로 차등하여 세제지원을 확대하는 방안을 강구할 필요가 있다. 즉 4년 이상 보유시 인출금의 75%를 비과세하고, 5년 이상 보유시 인출금 전액을 비과세하는 방안을 적극 검토할 필요가 있다.

2) 우리사주매수선택권에 대한 세제지원

회사가 우리사주조합원에게 우리사주매수선택권을 부여하고 조합원이 이를 행사함에 따라 주식을 시가보다 낮은 가액으로 양도하는 경우 그 차액에 대한 손비 인정 및 근로자의 저가 취득에 따른 그 차액에 대해서는 일정한 한도를 정하여 비과세할 예정이다.

Ⅴ. 결 론

우리사주제도는 회사 실정에 맞게 회사와 우리사주조합간의 협의를 통해 다양하게 활용할 수 있다. 우리사주 취득 방법중 상장(예정)법인의 우선배정을 제외하고는 무상출연, 조합 차입형, 우리사주매수선택권 모두 임의제도이다. 이는 노사의 필요에 의해 다양하게 활용될 수 있음을 의미한다. 아무리 훌륭한 제도라 하더라도 관리 · 운영의 주체가 제도의 유용성을 살리기 위한 분명한 목적의식을 갖지 않으면 성공하기 어렵다. 임금 및 성과급이 회사의 무상출연, 조합 차입 지원, 우리사주매수선택권과 연계될 때 우리사주제도는 분명히 빛을 발할 것이다. 만약 우리사주제도를 둘러싸고 오히려 노사간 갈등이 증폭된다면 이는 시장에서 주식가치로 분명히 평가될 것임을 이해관계자간에 분명히 인식할 필요가 있다.

앞으로 정부는 국회에 제출된 근로자복지기본법개정안이 통과되는 대로 시행령 및 시행규칙을 정비할 예정이다. 많은 분들의 관심과 조언이 그 어느때 보다 필요하다. 또한 각 기업에서 실정에 맞게 우리사주제도를 활용할 수 있도록 운영매뉴얼을 발간 · 배포하고 지방 순회설명회를 개최할 예정이다.

"능동적 소유의 가장 광범위한 분산은 ESOP에서 나온다. 이는 대단히 매력적인 아이디어로서 근로자의 이기심과 기업의 이기심을 긴밀하게 결속하며, 경영자와 근로자가 소유자가 되면 좋은 실적과 더불어 책임감이 회사에 골고루 미치게 된다"(Edward Regan & Joe Gibson)

Ⅲ. 국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선방향

: 채용전략을 중심으로

1. 서론
2. 핵심인재 경영의 이론적 배경
3. 연구방법과 분석틀
4. 핵심인재 채용활동의 현황과 문제점
5. 핵심인재 채용전략의 개선방향
6. 결론 및 시사점

Ⅰ. 서 론

기업경쟁력의 원천은 무엇일까? 이 질문에 대한 답변으로 몇 년 전까지는 비용우위, 시장확보, 기술능력, 정보기술 등을 언급하였다. 그러나 최근에는 '사람을 통한 경쟁우위(competitive advantage through people)'을 강조하고 있다. 스탠포드 경영대학원의 Pfeffer 교수는 과거 경쟁우위의 원천이 기술, 특허, 전략적 위치 등이었지만, 최근에는 우수한 사람과 사람을 관리하는 방식이라고 주장한다(Pfeffer, 1994). 이는 기술능력, 비용절감, 시장선점 등과 같은 경쟁우위의 원천들도 결국 사람에 내재화 되어 있기 때문일 것이다. 즉, 능력 있는 사람이 양질의 제품을 만들고, 만족스러운 서비스를 제공하고, 고객을 감동시키고, 조직을 효율적으로 경영하기 때문이다. 따라서 우수한 인재를 확보하고 있는 기업은 경쟁력을 가질 수 있지만, 그렇지 못한 기업은 경쟁력을 갖기 어렵다.

실제로 우수한 인재를 확보하고 전략적으로 관리하는 기업이 그렇지 않는 기업에 비해 경제적 성과가 높다는 실증 연구가 나타나고 있다. 맥킨지 컨설팅사의 Michael 등(2001)은 핵심인재를 전략적으로 관리하는 기업이 다른 기업에 비해 훨씬 높은 성과를 창출하고 있음을 대규모 서베이를 통해 입증하였다. 또한, 하버드 경영대학원의 Lorsch 교수와 Earnst & Young 컨설팅 사의 CEO인 Tierney(2002)의 공동연구에 따르면, 법률 자문이나 컨설팅, 투자은행 같은 전문지식을 통한 서비스 기업들의 경영성과에 가장 중요한 요소가 전략이나 조직이 아니라 바로 고객에게 전문지식 서비스를 통해 가치를 제공해 주는 핵심인재와 이들을 관리하는 인사관리 능력이라고 설파하고 있다.

최근 대부분의 국내 기업들도 우수인력 또는 천재급 인력을 유치하기 위한 노력에 집중하고 있고, 이들에 적합한 인적자원관리 시스템을 도입하고 있다. 대기업 총수들의 2006년 신년사에서도 최대 화두는 '인재경영'이었다. '핵심인재가 기업의 미래를 좌우한다'라는 메시지와 함께 우수인력을 발굴하기 위한 해외출장을 임원들에게 독려하고 있으며, 핵심인재 리스트를 만들어 특별관리하기 위한 제도를 별도로 마련하고 있다. 또한, 인재를 확보하기 위한 노력으로 채용전담 조직을 만들고, 리더십 교육, 전문분야 교육, 외국어 교육, 자격증 지원 등과 같은 인재육성 프로그램에 적극 투자하고 있다.

그러나 우수인력 또는 핵심인재를 확보하는 것이 현실적으로 쉽지는 않다. 재능이 뛰어난 인력들 중에서도 우리 조직에 적합한 사람을 고르기가 쉽지 않고, 원하는 인력을 찾아도 우리 기업을 선호하지 않을 경우도 있다. 이러한 현실적인 어려움에도 불구하고 인재를 확보해야 하는 이유는 자명하다. 원하는 인재를 확보하지 못할 경우, 조직에 커다란 기회비용이 발생한다. 즉, 원하는 인재를 확보하지 못한다면 조직이 더 성장 · 발전할 수 있는 기회를 놓칠 수 있고, 더 심하게는 그 인재가 경쟁사로 입사할 경우 당사의 경쟁적 지위가 약화될 수 있다. 따라서 인재를 확보하기 위한 전쟁이 치열해지는 것은 당연한 현상이라 볼 수 있다.

우수 또는 핵심 인재를 확보하는 일이 중요한 만큼 선발활동에 대한 관심이 높다. 왜냐하면 인재채용에 대한 의사결정이 잘못되면 조직에 큰 부담을 주기 때문이다. 채용된 인재가 배치된 직무에 적응하지 못하고 몇 개월 후에 이직하게 된다면, 채용과정에 소요된 돈과 노력의 낭비가 크다. 또한, 이처럼 신규 인력이 초기에 자주 퇴직하는 경우 노동시장에서 기업의 이미지가 나빠져 이후 새로운 인재를 확보하는데 부정적인 영향을 줄 수 있다. 더욱이 기업에 적합하지 않는 인력을 확보하고 있는 경우에는 조직 전체에 큰 타격을 줄 위험도 있다.

이와 같은 배경 하에서 이 글은 국내 기업의 핵심인재 경영 중에서도 채용 문제를 집중적으로 조명하고자 한다. 구체적으로 첫째, 핵심인재 경영과 관련한 인적자원관리의 패러다임 변천에 대해 이론적으로 살펴본다. 둘째, 국내 기업의 핵심인재 채용활동의 현황과 문제점을 진단한다. 셋째, 진단 결과에 근거하여 핵심인재 채용전략의 개선방향을 모색한다. 끝으로 앞으로 국내 기업의 인재경영이 나아가야 할 방향에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 핵심인재 경영의 이론적 배경

제1절 인적자원관리의 패러다임 변화

핵심인재에 대한 중요성은 전략경영의 패러다임이 변화되면서 발전되어 왔다. Bartlett and Ghoshal(2002)는 전략경영의 패러다임 변화와 인적자원관리의 진화

(evolution) 과정을 개념적으로 설명하였다(〈표 1〉 참조).

1세대는 1980년대 시기이며 Michael Porter의 제품/시장 위치 선정을 통해 경쟁우위를 확보하는 전략적 패러다임의 시대이다. 이 때는 산업분석, 경쟁자 분석, 전략 계획을 통해 전략목표를 달성하는데 집중하고, 재무적 자본이 가장 중요한 전략적 자원이었다. 이 시기에는 사람을 단순히 생산수단 중의 하나로 간주하고 인사부서는 전략을 실행하고 지원하는 역할을 담당했다. 따라서 인사부서의 핵심적인 활동은 필요한 자원인 사람을 채용하고 교육/훈련시키는 일, 그리고 직원들의 후생복리를 지원하는 일이었다.

〈표 1〉 전략경영 및 인적자원관리의 패러다임 변화

구 분		제품/시장 경쟁	자원과 역량 경쟁	재능과 꿈의 경쟁
전략 방향	전략적 목표	제품/시장 위치 확보	지속적 경쟁우위	끊임없는 자기 갱신
	주요 수단, 관점	산업분석, 경쟁자분석 시장세분화/포지셔닝 전략 계획	핵심 역량 자원기반 전략 네크워크 조직	비전과 가치 유연성과 혁신 기업가정신과 실험
	핵심 자원	재무적 자본	조직 역량	인적/지적 자본
HRM 방향	종업원에 대한 관점	사람 = 생산수단	사람 = 가치 있는 자원	사람 = 재능 투자자
	HR의 역할	실행과 지원	기여자(contributory)	핵심(central)
	HR의 주요 활동	채용, 훈련, 복지에 대한 관리	전략적 의도에 자원 / 역량을 일치시킴	경쟁우위의 원천으로서 인적 자본을 구축

(출처: Bartlett and Ghoshal, 2002, pp. 34-41)

2세대는 1990년대에 해당하며 Prahalad와 Hamel의 핵심역량(core competence)과 자원기반관점(resource-based view)에 바탕을 둔 전략적 패러다임의 시대이다. 이때는 기업이 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해 조직 내부의 핵심역량, 네크워크 조직의 구축이 중요하게 간주되었고, 조직적인 역량이 중요한 전략적 자원이었다. 이 시기에는 사람을 가치 있는 자원으로 간주하고, 인사부서는 조직의 핵심역량 축적에 기여하는 역할을 담당했다. 따라서 인사부서의 주요활동은 조직의 핵심역량을 달성하는데 요구되는 사람(지식, 기술, 능력)을 정의하고 일치(align)시키는 기능이었다.

3세대는 21세기 지식경제가 도래하면서 지속적인 학습과 혁신에 바탕을 둔 전략적

패러디임의 시대이다. 이 시기는 기업이 끊임없는 자기 혁신을 위해 비전과 가치, 유연성과 혁신, 기업가정신과 실험정신을 강조하고 있다. 따라서 다른 어떤 요소보다는 학습과 혁신의 주체인 사람, 즉 인적 자본이 핵심적인 전략적 자원이 된다. 이 시기에는 사람을 단순 종업원이 아니라 투자자들이 자금을 기업에 투자하는 것과 같이 자신이 보유한 재능을 투자하는 사람(talent investor)으로 간주한다. 따라서 인사부서가 기업의 중심축에 위치하고 있으며, 핵심원천인 인적 자본(human capital)을 확보하기 위해 적극적인 활동을 수행한다.

제2절 인재가 선호하는 기업의 조건

전략적 핵심자원이 재무적 자원에서 인적 자본(human capital)으로 변화되면서 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서 기업은 우수한 인재들에게 비전과 꿈을 제시해주고 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 터전을 제공할 수 있어야 한다. 이러한 흐름 속에서 우수한 인재들을 유인하고 유지하기 위한 기업의 조건 또는 이유를 찾는 연구가 관심을 받고 있다. 이들 연구들은 '일하기 좋은 직장', '선호하는 기업'이 되는 것이 인재전쟁에서 승리하는 길임을 인식하고 인재가 선호하는 기업들의 확보전략 또는 유지전략을 규명하고자 한다(Ahlrichs, 2000).

Levering & Milton(1994)의 연구는 '미국에서 일하기 좋은 100대 기업'의 특성을 조사하였다. 이 연구자들은 기존 종업원들에게 '여기서 일하는 것이 좋은지?', '왜 그렇게 생각하는지?', '다른 직장과 비교해서 어떤 차이가 있는지?' 등을 질문하여 일하기 좋은 기업의 특성을 6개의 기준들을 요약하였다. 이 특성들은 1) 해당 산업내의 최고수준의 급여와 후생복리제도, 2) 다양한 교육 및 발전 기회, 3) 해고가능성이 낮은 안정적인 직장, 4) 자사 제품/서비스에 대한 자부심과 사회적 책임에 대한 자긍심, 5) 개방적인 의사소통과 공정한 대우, 6) 동료애와 공동체 의식이었다.

두 번째로 주목할만한 연구는 미국 'HR 임원리뷰(Executive Review)' 지의 회원기업을 대상으로 조사한 연구이다(HR Executive Review, 1996). 이 연구의 결과는 기업을 선택하는 여러 가지 경쟁적인 이유들 중에서 응답자의 50%이상이 가장 중요한 것으로 지적한 6개의 이유들을 제시하고 있다. 가장 중요한 것은 경력기회와 개발이며, 그 외 중요한 이유로는 보상, 사회적 평판, 경영스타일과 리더십, 기업문화, 그리고 기업의 수익성이었다.

Pfeffer 교수는 그의 책 'The Human Equation: Building Profits by Putting People First'에서 고성과(high performance) 경영기법을 실천하면, 기업 수익의 약 40%를 향상시킬 수 있다고 주장하였다(Pfeffer, 1998). 그는 모든 조직이 모방할 수 있는 최고의 경영기법은 존재하지 않지만, 여러 산업에서 공통적으로 적용 가능한 7가지의 고성과 경영기법을 소개하였다. 이들은 1) 신규인력의 선택적 채용, 2) 광범위한 교육/훈련, 3) 성과에 따른 차별적 보상, 4) 고용 안정성, 5) 직급간의 벽이나 차별 최소화, 6) 자기관리팀 운영과 의사결정의 분권화, 7) 재무 및 성과 관련 정보의 공유이다.

끝으로 맥킨지 컨설팅 사는 '인재전쟁(The War for Talent)'이란 보고서에서 고성과 인력을 유인하는 기업의 특성에 대하여 조사하였다(Mckinsey Co., 1998). 이 연구는 우수한 인력들을 유인하고 유지하기 위한 가치를 기업이 제공해야만 선호하는 기업이 될 수 있다고 주장한다. 이 연구는 매니저들이 기업을 선택하여 지속적으로 근무하기로 결정하는데 영향을 주는 기준들에 대하여 조사하였다. 가장 중요한 기준은 '좋

〈표 2〉 선호하는 기업의 조건에 관한 연구들

구분	The 100 Best Companies to Work for in America(1994)	Competing as an Employer of Choice(1996)	The Human Equation(1998)	The War for Talent(1998)
경력 기회	기회	경력개발/승진	광범위한 훈련	흥미로운 직무
보상 / 후생복리	급여/후생복리	보상계획/등급	많은 보상	돈과 생활스타일
평판		해당분야에서의 평판		훌륭한 회사 (도전과 평판)
문화	직무안정성, 자부심 우정/동료애	조직문화	고용안정성 직급차별 축소	훌륭한 회사(가치, 문화)
관리/리더십	개방성/공정성	관리/리더십 스타일	자기관리팀 운영 재무정보의 공유	자유로운 직무(자율성)
기타		수익성	선별적 채용	돈과 생활스타일

(출처: Ahlrichs, 2000, pp. 32-33)

은 기업(great company)' 이었다. 즉, 해당 기업의 성과 수준, 성장성, 선두기업과 같은 좋은 기업 이미지를 갖고 있는지를 중요시했다. 두 번째로 중요시하는 기준은 자신이 성장할 수 있는 기회를 제공하는 '훌륭한 직무(great job)' 이다. 직무설계가 잘 되어 자율적이며 도전적으로 일할 수 있는 기회가 제공되는지를 중요하게 생각했다. 세 번째로 금전적인 보상과 생활스타일을 중요시했다. 해당 산업에서 높은 수준의 연봉, 그리고 가정과 직장의 균형적인 생활스타일을 중요하게 생각하고 있었다.

제3절 핵심인재의 정의

그러면 핵심인재는 과연 어떤 사람을 말하는가? Harvard 경영대학원의 Lorsch 교수와 Earnst & Young 사의 CEO인 Tierney(2002)는 핵심인재를 스타(star)로 표현하면서 "기업의 미래 가치를 가장 많이 높일 수 있는 사람, 혹은 미래 사업에 가장 큰 영향력을 끼칠 수 있는 사람"으로 규정을 하고 있으며, 맥킨지 보고서(1998)는 보다 구체적으로 인재의 요건으로서 전략적 마인드와 리더십 능력, 정서적인 성숙함, 의사소통 능력, 다른 인재를 끌어들이고 관리하는 능력, 기업가정신, 전문지식과 역량, 그리고 업적을 성취하는 능력을 들고 있다.

좀더 학술적으로 Lepak & Snell(1999)은 인적자원의 아키텍처(human resource architecture)를 인적자본의 '전략적 가치(strategic value)' 와 '기업 고유성(uniqueness)' 의 두 가지 기준으로 구분하여 이 두 가지가 모두 높은 사람을 핵심인재로 규정하고 있다. 여기서 '전략적 가치' 란 인력이 보유한 역량이 전략실행이나 경쟁우위 획득에 중요한 정도를 의미하고, '기업 고유성' 이란 기업의 고유한 특성으로 내재화 된 정도를 의미한다. 즉, 기업에 특화된 역량을 보유하고 경쟁우위의 원천으로 전략적 가치가 있는 사람을 핵심인재로 보고 있다.

또한, LBA(Lance A. Berger & Associates) 컨설팅 사에서 개발한 인재경영 시스템(talent management system)에서는 인재를 4단계로 구분하고 있다(Berger & Berger, 2004). 이는 업적 성과, 동료 관계, 핵심 역량의 수준에 근거하여 S급, A급, B급, C급으로 인재를 구분하였는데, S급은 최고의 인재이며, A급은 우수한 인재, B급은 평균적인 인재, C급은 부적응자로 정의하였다(〈표 3〉 참조). 이 중에서 3~5%에 해당하는 S급을 조직이 집중적으로 확보, 육성, 유지해야 하는 핵심인재로 규정하고 있다.

〈표 3〉 LBA의 인재경영 시스템에서 인재 정의

구 분	정 의
Superkeeper (S급)	– 최고의 업적을 산출하는 사람 – 다른 사람이 생산적이도록 영향을 주는 사람 – 조직의 핵심역량을 모두 보유한 사람 – 성공적인 역할모델이며 조직이 성장하는데 꼭 필요한 사람 – 조직 구성원들 중의 3~5%의 소수 정예 인력
Keeper (A급)	– 평균 이상의 업적을 산출하는 사람 – 다른 사람의 업적에 대한 기여정도가 평균 이상인 사람 – 조직이 요구하는 핵심역량을 평균 이상 보유한 사람 – 조직 구성원들 중 20~25%의 인력
Solid Citizen (B급)	– 업적이 평균적인 사람 – 다른 사람의 업적 향상에 일부 기여하는 사람 – 조직이 요구하는 핵심역량 수준이 보통인 사람 – 조직 구성원들 중 70%의 인력
Misfit (C급)	– 업적 수준이 최저 수준인 사람 – 동료와 관계가 원활하지 못함 – 요구 핵심 역량을 보유하지 못함 – 조직 구성원들 중 5%의 인력

Ⅲ. 연구방법과 분석틀

국내 기업들의 인재경영의 현황과 문제점을 분석하기 위해 이 연구는 기존 연구의 분석결과 자료, 신문기사와 같은 2차 자료(secondary data), 그리고 이 연구를 위해 실시한 인터뷰 결과를 1차 자료(primary data)로 사용하였다.

먼저, 분석에 활용된 기존 문헌들은 R&D 인력에 대한 연구(차종석, 2005; 차종석 & 김영배, 1997, 1998), 금융전문가에 대한 연구(김영배, 2003; 차종석, 2003), 그리고 IT 전문인력에 대한 연구(이문영 외, 2004)이다. R&D 인력에 대한 연구는 국내 전자, 기계, 통신, 화학, 생명분야의 대표적인 연구소 15개를 대상으로 연구개발 업무에 종사하는 연구개발 전문가를 대상으로 한 것이며, 금융전문가에 대한 연구는 은행 4개, 보험사 2개, 증권사 2개, 투신사 2개의 총 12개 금융기관에 종사하는 금융전문가

에 대한 것이다. 또한, IT인력 대한 연구는 국내 정보통신 분야의 대기업 5개와 중소 · 벤처 기업 30개에 종사하는 전문가를 대상으로 한 것이다. 이 연구에서는 이들 기존 연구결과들 중에서 주로 채용 관련된 이슈를 재정리하여 분석하였다.

또한, 심층적인 현장의 자료를 얻기 위해 핵심인재 경영을 담당하는 대기업 인사담당자 4명과 헤드헌터 업체 대표 2명과 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 내용은 핵심인재 채용활동에 대한 현황과 문제점에 관한 것이며, 구조화 된 질문지를 사용하였고 구체적인 질문내용은 아래의 분석틀(analytic framework)에 근거하고 있다(【그림 1】 참조).

특정 주제에 대한 현상을 이해하기 위해서는 분석틀이 필요하다. 이 연구에서는 핵심인재에 대한 정의(talent definition)부터 시작하여 채용 프로세스를 모집(recruiting), 선발(selection), 채용조건 제공(offering), 초기 사회화(early socialization)로 구분하여 현황과 문제점을 분석하고 그 개선방향을 모색하였다.

【그림 1】 인재 채용 프로세스 및 주요 이슈

Ⅳ. 핵심인재 채용활동의 현황과 문제점

제1절 핵심인재에 대한 정의

인재를 모집 또는 선발하기 위해서는 우리가 원하는 인재가 어떤 인재인지를 명확히 규정하는 일이 선행되어야 한다.

삼성의 경우, 핵심인재의 정의로서 1) 해당분야 최고수준의 전문성(기술, 전문지식)을 보유하고, 2) 투철한 조직관, 리더십, 인간미/도덕성을 겸비한 사람으로서, 3) 종합경영 능력을 보유한 미래의 CEO 및 사업 총괄 후보와 4) 탁월한 전문능력 보유 등 해당분야에서 핵심적 역할을 수행 중인 인력의 4가지 기준을 들고 있다. 삼성은 이러한 기준에 부합하는 사람을 핵심인재로 규정하고 그 수준에 따라 S(Super), A(Ace), H(High Potential)급으로 구분하여 관리하고 있다(〈표 4〉 참조).

〈표 4〉 삼성의 핵심인재 정의

구 분	정 의
S급	– 세계적 경쟁력을 갖춘 일류기업에서 A급 평가와 특급처우를 받고 있는 인력 – 사장급 처우도 아깝지 않은 인력 – 회장이 관심 가질 정도의 비중 있는 인력 – 재직자의 경우 세계최고 수준의 기술, 노하우, 전문지식을 보유하여 경영성과 창출에 결정적으로 기여하는 인물
A급	– 전문지식, 기술수준, 희소성 등에서 S급에 다소 미치지 못하나 경영성과 창출에 핵심적 역할을 담당할 수 있는 인력 – 사장이 책임지고 관리해야 할 정도의 비중 있는 인력
H급	– 실무경험은 없으나 충분한 자질과 잠재력을 갖춰 향후 S급, A급 인력으로 성장이 기대되는 자 – 해외 핵심 우수대학 상위 5%내 인력, 국내 핵심대학 출신 중 전략학과 5위 내 인력, 국제 올림피아드 상위 입상자

LG전자의 경우, 핵심인재를 HPI(High Performance Individual, 고성과 창출자)라고 정의하고 있으며, 역할 중심으로 직급을 L(Leader), S(Senior), J(Junior), A(Assistant)급의 4단계로 구분하여 주로 L급과 임원을 핵심인재로 간주하고 있다. 최근에서는 HPI개념에서 HRSP(HR Strategy Process)로 변경되어 운영되고 있다. HPI가 인재를 뽑은 뒤 육성하는 정책에서 나온 개념이라면, HRSP는 핵심직무를 결정한 후 그에 부합한 인재를 선택 및 육성하는 후계자 양성 프로그램 성격이다(HR Executive, 2004).

SK의 경우, 핵심인재를 정의하기 위해 SK그룹의 경영원리인 SKMS와 SUPEX, 비

전 및 사업전략, 변화관리 방향 등을 고려하고 있다. 핵심인재를 정의하는 구성요소로는 1) 구성원의 전문성 및 기본자질 제고, 2) SKMS실천과 SUPEX추구, 3)중장기적인 Total Corporate Value극대화이다. 또한 핵심인재를 책임자급의 SUPEX 리더와 고성과를 창출하는 SUPEX Champion으로 구분하고 있다(인사관리, 2004).

이처럼 핵심인재에 대한 정의는 각 기업의 상황이나 사업영역에 따라 서로 다르다. 하지만 일반적으로 핵심인재에 대한 정의는 주로 매니저급 이상의 책임자급을 의미하고 있으며, 후계자 양성 프로그램과 연계되어 있다. 또한, 일부 기업들은 목적에 따라 HPI, 전문가 개념을 사용하여 인재를 구분하고 있다(차종석, 2003).

제2절 모집 활동

국내 기업들이 핵심인재를 모집하는 방법들 중에서 가장 대표적인 것들은 임직원 추천제, 국내외 우수대학의 캠퍼스 리크루팅(recruiting)이다.

임직원 추천제의 경우는 기존 구성원들이 추천한 사람을 대상으로 채용하는 방법으로, 추천 대상자가 채용될 경우 추천한 사람에게는 인센티브를 제공하고 있다.

캠퍼스 리크루팅의 경우는 채용 활동의 가장 큰 행사로 진행되고 있다. 해외 모집활동을 나갈 경우 막대한 경비를 투자하고 있으며, 채용 담당자뿐만 아니라 경영진, 사업부별 책임자들이 동행하고 있다. 캠퍼스 리크루팅을 통해 인재를 확보하기 위해서는 사전에 잠재적인 대상자들과 긴밀한 인맥을 형성하는 일이 중요하다. 그런데 몇 몇 대기업을 제외하고는 아직 인맥형성에 대한 노력이 부족한 편이다. 최근 일부 기업들이 글로벌 채용전담 조직을 구성하여 이러한 역할을 수행하게 하고 있다.

글로벌 채용전담 조직이 효과적으로 운영되기 위해서는 모집활동을 전담하는 담당자들의 역할이 중요하다. 그런데 다양한 직무경험과 글로벌 마인드를 가진 모집요원이 부족한 현실이다. 모집요원들은 주로 이전에 인사 업무를 담당했거나 해외근무 경험자 또는 헤드 헌트업계 출신자들이다.

제3절 인재 선발

인재 선발에서 가장 중요한 것은 어떤 사람을 어떤 기준에 의해 선발할 것인가이다.

그런데 국내기업들에 있어 핵심인재에 대한 개념적 정의는 존재하지만 구체적으로 어떤 기준으로 어떻게 평가할 것인지에 대한 가이드라인이 부족한 것이 현실이다. 대부분의 기업들이 우수한 사람(good person)이 아니라 적합한 사람(right person)을 뽑는 것이 중요하다는 점은 모두 인식하고 있지만 이를 테스트 할 수 있는 방법에 한계가 있다. 개별 기업별로 사용되는 인 · 적성 검사 도구가 있지만, 이것은 일반 공채대상자에게는 적용이 가능하지만 핵심인재 선발평가에 적용하기에는 신뢰성 및 타당성 측면에서 한계가 있다. 이러한 상황에서 핵심인재 선발에 대한 의사결정은 채용담당자와 현장책임자의 주관적인 관점에 따라 평가되는 경우가 많다.

일반적으로 선발 기준으로 인성측면과 업무/업적 측면을 구분하여 검토하고 있는데, 인성에 대한 평가는 인사담당자가 많이 관여하고, 업무/업적 평가는 일선 책임자가 주로 관여한다. 또한 단위 조직의 책임자급인 중량급 인재의 경우, 회사가 관련 인맥을 통해 지원대상자를 체크하는 참고인 조회(reference check) 방식을 많이 활용하고 있다. 채용 의사결정에 관여하는 사람들은 참고인과 비공식적인 대화나 전화통화를 통해 지원대상자의 기존 업무 실적, 인성, 팀워크, 리더십 등에 대한 정보를 얻어 의사결정에 반영하고 있다.

제4절 채용 조건

선발하기로 결정된 인재를 최종적으로 채용하기 위해 채용대상자를 유인할 수 있는 보상을 약속해야 한다. 이 단계에서 국내 대기업들은 대개 개인의 명분(호칭)과 실리(연봉) 측면의 요구조건을 대부분 수용하나 문화적 측면을 고려하여 파격적인 직함(직책) 부여는 자제하는 추세이다.

핵심인재를 채용할 때 일반적으로 운동선수의 스카웃 비용(scout cost) 개념에 해당하는 사이닝 보너스(signing bonus)를 제공하고 있는데, 이 때 대부분의 기업들은 근무기간에 대한 의무조건(obligation)을 두고 있다. 또한 인재를 지속적으로 유지하기 위한 인센티브(retaining incentive) 제공을 약속하는 기업도 있다.

단위 조직의 책임자급일 경우, 주로 스톡 옵션(stock option)과 같은 조직 전체의 성과에 근거한 인센티브를 제공하고, 분야별 전문 인력일 경우 계약직과 정규직 형태를 모두 제공하여 개인이 선택하도록 한다.

대부분의 채용담당자들은 핵심인재를 유인하기 위해서는 금전적인 보상도 중요하지만 기업선택에 결정적인 요소는 경력발전에 대한 기대를 충족시키는 일인데, 이 일이 쉽지 않다고 말한다. 또한, 금전적인 보상으로 사이닝 보너스 및 연봉을 결정할 때 그 사람의 시장 가치(market value)를 객관적으로 파악하는 일이 어렵다고 지적한다.

〈표 5〉 채용관련 조건 제공(offering)

채용 대상자	채용 협상에서 제공하는 것(offering)
팀장 및 임원급	– 기존 팀장, 임원에게 적용되는 인사 제도에 구애 받지 않고 개별 계약 – stock option 제공 – 성과급은 개별적으로 계약
스태프 전문가 (인사,마케팅, 전략, 기획)	– 직무별 시장 가치를 고려한 사이닝 보너스(근무기간 조건)를 제시 – 직위 호칭은 기존 직원에 적용되는 인사 정책에 따름 – 초기에는 계약직으로 계약하는 경우가 일반적
R&D 인력	– 특정기술 보유자에게는 사이닝 보너스 제공(기술 확보 개념) – 평가점수가 특정 점수 이상일 때 받는 retaining fee 제시 – 직급/직위는 기존 인력에 준용하여 부여
특정 전문가 (회계사, 변호사 등	– 실무 경험이 없는 경우 일반 직원 채용과 큰 차이 없음 – 실무 경험이 있는 경우 나이에 따라 부장, 임원 호칭 부여(명분 개념) – 연봉은 시장 가치를 고려하여 최고로 제시

주 : 기업체 인사담당자 및 헤드헌터와 인터뷰 결과 재정리

제5절 초기 사회화

대부분의 우수 인력 또는 핵심인력들은 특정 조직에 강한 충성도(loyalty)를 갖고 있기 보다는 시장 흐름에 따라서 이동하면서 자신의 경력을 개발하여 성장하고자 한다. 이러한 상황이기 때문에 핵심인재가 특정 조직에 장기적으로 근무할 것을 기대하기는 어렵겠지만, 적어도 일정기간은 자신의 역량을 최대한 발휘하여 조직성장과 개인성장을 달성할 수 있도록 해야 한다. 국내 대기업의 인사 담당자 한 분은 '핵심인재가 입사하여 최소 3년 정도 근무하여 조직에 기여한다면 성공'이라고 표현하였다. 하지만 핵심인재가 입사 초기에 나가는 것은 분명 조직이나 개인에서 큰 손실이다. 입사 초기에

퇴사하는 경우는 선발과정에 문제가 있었거나 아니면 입사 초기에 조직에 적응하지 못한 이유이다.

이러한 맥락에서 기업들은 핵심인력이 초기에 조직에 적응할 수 있는 다양한 노력들을 하고 있으며 가장 대표적인 것이 멘토(mentor) 제도이다. 그러나 국내 기업들이 운영하고 있는 멘토 제도는 아직 체계적으로 접근하지 못하고 있다. 즉, 개인 특성을 고려하여 멘토와 멘티를 선정하고, 공식적인 역할을 제시하고, 그 성과를 보상 체계에 반영하는 경우가 드물다. 대부분 직속 상사 중심으로 멘토를 선정하고 있다. 어느 국내 연구소에서는 해외 박사급 신규 인력일 경우, 현실적으로 멘토링한다는 것이 불가능하다고 한다(차종석, 2005). 그 이유는 박사급은 경력직이며 많은 부분 이미 사회화되어 있는 사람이기 때문이며, 또한 박사급 인력을 멘토링할만한 사람이 기존 조직 구성원들 중에 찾을 수도 없다고 한다.

V. 핵심인재 채용전략의 개선방향

제1절 핵심인재의 유형 구분

인재를 효과적으로 관리하기 위해서는 인재를 세부적으로 분류해 볼 필요가 있다. 인재를 유형별로 분류하면 인재경영의 효율성을 높일 수 있기 때문이다. 인재를 단순히 A, B, C급으로 분류하는 것은 수준 차이에 따른 구분이기 때문에 개인 특성이나 성격이 다른 핵심인재를 구분하기가 어렵다. 핵심인재라고 하더라도 개인적 가치관이나 경력목표, 역량 등이 차이가 있는데, 이를 무시하는 것은 문제가 있다. 핵심인재가 모두 똑 같다는 가정의 오류를 범하게 된다. 이러한 가정 하에서 운영되는 인재경영은 여러 가지 부작용이 일어날 수도 있다. 따라서 인재경영이 한 단계 발전하기 위해서는 인재를 세분화하는 일이 선행되어야 한다(Ledford and Kochanski, 2004). 인재를 세분화(segmentation)하는 기준은 여러 가지 있겠지만, 일반적으로 전략적 효과, 업적과 행위, 조직단위/직군, 스킬과 역량 프로파일, 인구통계학 변수, 가치관/선호도 등이 있다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 인재 세분화의 기준들

기준 범주	기준 아이템 예시
전략적 효과	전략적 영향, 핵심/주변, 필수사항
업적과 행위	업적평가결과, 성과측정지표, 임금 분포, 이직률
조직단위/직군	직무등급, 기능별, 단위조직
스킬/역량 프로파일	기술, 대인관계, 관리능력, 일반역량/전문역량
인구통계학 변수	교육, 나이/성별/인종, 위치, 정규직/계약직
가치관/선호	안정지향/성장지향, 개인지향/관계지향, 이동성

(출처: Ledford and Kochanski, 2004, p.221)

이 글에서는 국내 기업들이 중점적으로 관심을 갖고 있는 핵심인재를 전략적 목적에 따라서 구분해 보고자 한다. 국내 경영 현장에서 핵심인재를 표현하는 용어는 산업별 또는 기업에 따라 다양하다. 핵심인재와 관련된 용어를 열거해 보면 중량급 인재, 핵심인재, 전문인력, 경영후계자, S급, A급, HPI(High Potential Individul)등이 사용되고 있다. 이러한 용어들이 의미하는 바를 전략적으로 크게 구분해 보면 '미래 리더형 인재', '전문가형 인재', '고성과자형 인재'의 세 유형으로 분류할 수 있다(차종석, 2003).

첫째, '미래 리더형 인재'는 후계자 양성이라는 전략적 목적을 갖고 있다. 미래의 최고경영자 또는 임원으로 성장할 수 있는 인재를 조기 발굴하여 육성하는 일이다. 대표적인 사례로 GE의 전 회장인 잭 웰치가 크로톤빌 연수원의 리더십 개발 프로그램을 통해 현 회장인 제프리 이멜트를 발굴, 육성한 것을 들 수 있다. '미래 리더형 인재'를 선발 및 육성하기 위해 후계자 양성계획(succession plan)과 다양한 리더십 프로그램을 설계하여 핵심 보직(key position)과 요건(requirement)을 규정하고 있다.

둘째, '전문가형 인재'는 기업이 전략적으로 선택한 분야의 전문역량을 확보하는 목적을 갖고 있다. 핵심기술 또는 전문 분야에서 기업이 전략적으로 키우고 있는 인재를 의미한다. 국내 삼성 그룹은 연구개발 분야에서 전세계적으로 삼성을 대표하는 최고기술전문가로 몇 명의 펠로(fellow)를 선정하여 특별 관리하고 있다. 일본에서 2002년 노벨화학상을 받은 시마즈 제작소(島律製作所)의 다나카 고이치(田中耕一) 씨도 펠로(fellow) 직함을 갖고 해당분야의 연구개발에 몰두하고 있다.

셋째, '고성과자형 인재'는 담당 업무를 통해 기업에 높은 수익을 창출하는 인재이다. 고성과자형 인재는 수익 창출에 대한 경제적 측정이 용이한 영업직, 금융업, 컨설팅업과 같은 분야에서 주로 볼 수 있다. 금융기관의 펀드 매니저, 딜러, 보험 설계사와 같은 직종에 종사하는 사람들 중에서 큰 수익을 창출하는 사람들이다. 또한, 경영 및 정보기술 컨설팅 분야에서 영업이나 컨설팅 활동을 통해 크게 수익을 창출하는 이른바, 고성과자(high performer)들인 셈이다.

이처럼 핵심인재를 세분화하는 이유는 인재경영 방법을 보다 정교화 · 고급화 할 수 있기 때문이다. 즉, 전략적 목적이나 개인 차이에 따라 인재를 유형별로 구분할 경우 차별적인 인적자원관리가 가능하다. 유형별로 모집, 선발, 육성, 평가, 보상 정책의 방향을 차별화함으로써 전략에 부합하고 개인 니즈를 반영하는 인재경영이 실천될 수 있다.

제2절 모집원천의 다양화와 모집활동의 효율성

인재전쟁의 시대에 기업이 원하는 인재를 모집하기 위한 노력은 보다 적극적인 활동과 다양한 접근으로 요약될 수 있다.

먼저, 인재 풀(talent pool)에 대한 시야가 전통적인 관점에서 보다 넓게 보는 새로운 관점이 필요하다. 외국인뿐만 아니라 여성인력, 노령 인력, 장애자 인력 중에서도 우수 인력을 찾을 수 있다. 또한, 자신의 업계에서만 한정하지 말고 다른 산업 분야에서 경험 있는 인재를 구하는 노력이 필요하다. 금융 분야를 전담하는 글로벌 헤드 헌팅 기업(head hunting firm)의 대표이사 한 분은 다음과 같은 말을 했다. "금융기관들이 마케팅 전문가를 확보하기 위해 P&G나 Unilever 등의 유통 및 생활용품 업계에 종사하고 있는 소비자 마케팅 전문가를 채용하고 있으며, PB(Private Banking) 전문가로 법조계, 의료계, 교육계 등에서 종사하고 있는 전문가를 대상으로 채용 요구를 받고 있다." 이처럼 타 산업분야의 전문가를 모집할 경우, 필요한 전문역량을 확보하면서 동시에 조직에 새로운 시각을 제공하는 효과도 얻을 수 있게 된다.

둘째, 인력을 채용할 때 결정적인 역할을 하는 사람은 모집요원(recruiter)이다. 모집요원이 누구인가에 따라서 채용의 성패가 판가름 난다. 따라서 모집요원은 기업을 대표하는 사람으로 모집 전문가이어야 한다. 이러한 맥락에서 보면, 대표적인 모집요원은 최고경영자가 된다. 최고경영자가 채용활동의 최선두에 서서 모집활동을 할 필요가 있다. 모집과정에 최고경영자가 보이는 행동은 채용대상자에게 상징적인 의미를 부여한다. 마이크로 소프트 사의 빌 게이츠 회장이 우수 인재를 채용하기 위해 자신의

자가용 비행기를 보낸다는 사실은 이러한 측면에서 시사점이 크다(중앙일보, 2003). 또한, 담당 임원이 직접 해외에 나가 모집활동을 하는 경우에도 단순히 우수 인력을 뽑겠다는 생각이 아니라 자신의 뒤를 이을 후계자를 뽑는다는 자세로 접근해야 한다.

셋째, 인재를 확보하기 위해 취하는 모집활동에 대한 효율성을 분석하여 모집방법을 전략적으로 선택할 필요가 있다. 기업이 인재를 모집하는 방법으로는 임직원 추천, 캠퍼스 리크루팅, 외부인 추천, 산학협력 프로그램, 학회/컴퍼런스, 산업박람회, 헤드 헌터 활용 등이 있다. 물론, 이 중에서 인재를 확보하는 방법으로 많이 사용되는 것은 임직원 추천제이다. 이 방법은 기존 구성원 인맥을 통해 채용되는 사람들이기 때문에 조직에 정착할 가능성이 높은 장점이 있다. 그러나 이 경우 내부에 특정 인맥 중심의 라인이 형성될 위험성은 경계할 필요가 있다(이문영 외, 2004). 또한, 이러한 모집방법들 중에서 어떤 방법이 확보율이 높았고, 채용비용이 낮은지를 분석할 필요가 있다(〈표 7〉 참조). 그 결과는 비즈니스 형태, 업종, 기업특성에 따라 차이가 날 것이다. 이러한 분석을 통해 자사에 맞는 효율적인 모집방법을 선택할 수 있다.

〈표 7〉 모집방법의 효율성 분석

모집방법	임직원 추천제	국내대학 리쿠르팅 (가 나 다 라)	해외대학 리크루팅 (A B C D)	산학협력 프로그램	학회/ 컴프런스	산업 박람회	외부 추천	헤드헌트 활용
접촉대상자(m)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
고용합의(n)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
총비용(c)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
확보율(m/n)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
1인당비용(c/n)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

제3절 조직에 적합한 인재 선발

선발활동은 모집된 인재를 대상으로 평가하여 실제로 선택하는 일이다. 따라서 조직에 가장 적합한 인재를 선발하는 것이 제일 중요하고, 이를 달성하기 위해서는 인재에 대한 정확한 평가가 이루어져야 한다. 인재가 조직에 적합한지를 정확히 평가하기 위해서는 평가 기준과 엄격한 선발평가 프로세스가 확립되어야 한다.

먼저, 선발 대상자를 선정하는 기준은 조직의 핵심역량 모델에서 도출되어야 한다. 핵심역량은 기업의 미래 비전과 사업전략에서 도출된다. 즉, 앞으로 어떤 사업 영역에서 어떤 방식으로 경쟁을 하고 가장 중시하는 가치관을 어떻게 가져갈 것인지에 대한 명확한 방향과 목표가 제시되어야 한다. 이를 토대로 어떤 핵심역량이 필요하며 현재의 역량수준과 어느 정도 차이(gap)가 존재하는지를 파악하고 이 차이를 줄이기 위해 어떤 분야의 인재들을 외부에서 충원하고 내부에서 개발할 것인지에 대한 인사전략이 수립되면, 선발 대상자가 어떤 사람이어야 할지를 알 수 있다(김영배, 2003).

예를 들어 【그림 2】는 금융기관의 전략과 비즈니스 모델에 따라서 필요한 핵심역량과 어떤 전문가를 선발해야 할지를 보여 주고 있다. 이 금융기관이 중점적으로 경쟁하

【그림 2】 금융기관의 핵심인력관리를 위한 C/S/H Matrix

핵심역량		service 사업영역 (Business Line)							인적자본			
대분류	소분류	Retail Banking	Payment& Settlement	Corporate Finance	Trading and Sales	…	Retail Brokerage	Asset Manage-ment	S	A	B	C
고객관리	고객 정보	++	0	++	+		+	+	1	2	2	3
	고객 분석	++	0	+	+		+	+	0	1	2	2
	Marketing 전략	++	+	+	++		+	+	0	0	1	2
	Channel 관리	++	+	0	+		+	+	1	0	2	2
Risk관리	ALM	+	0	+	0		0	+	0	1	1	2
	시장 Risk	0	0	+	++		++	++	0	1	3	3
	신용 Risk	++	++	+	+		+	+	1	2	2	2
	운영 Risk	+	++	+	+		+	+	0	0	1	2
상품개발	Product Design	++	+	+	0		0	+	..	..	..	..
	Sophistication	+	0	++	+		+	++				
	Tailor-made 정도	+	0	++	0		+	0				
	Delivery efficiency	+	++	+	+		++	+				
.....												
정 보 시스템	Data Warehouse	+	++	0	+		+	+	..	..	..	..
	Network	+	++	+	+		++	0				
	계정계 Application	+	++	+	0		+	+				
	정보계 Application	+	0	++	+		+	+				

주 : ++ :연관성 높음, +: 연관성 중간, 0: 연관성 거의 없음
(출처: 김영배, 2003)

는 사업영력에서 고객관리 역량이 중요한 것으로 나타났다고 하자. 그러나 고객정보와 채널관리 분야에서는 어느 정도 전문가를 확보하고 있으나 마케팅 전략과 고객 분석 인력은 많이 부족함을 알 수 있다. 따라서 우선적으로 마케팅 전략 및 고객 분석 분야의 전문가를 외부에서 채용하거나 기존의 인력을 양성하기 위한 노력이 시급하다고 할 수 있다.

또한, 역량모델 중심으로 인재를 선발할 때 앞서 제시한 세 가지 인재 유형별로 중요한 선발평가 기준은 차이가 난다. 앞의 예시에서 보여준 '전문가형 인재'의 경우 전문기술 역량을 중심으로 평가하고, '미래 리더형 인재'의 경우는 리더십 역량모델에 근거하여 선발평가가 되어야 한다. 반면 '고성과자형 인재'의 경우는 기존 조직에서의 객관적인 업적/실적 그리고 창업가 기질을 중요하게 고려하여 선발평가가 이루어져야 한다.

조직에 적합한 인재를 선발하기 위해 대상자 선정 및 선발평가 기준이 마련되었다면, 그 다음으로 중요한 일이 엄격한 선발평가 프로세스를 확립하는 일이다. 첫째, 다양한 원천으로부터 정보를 획득하도록 한다. 지원자가 직접 외부 저명인사로부터 추천 소개서를 받아 오게 하고, 동시에 조직은 주위의 인맥을 활용하여 참고인 조회(reference check)를 하도록 한다. 둘째, 수차례의 인터뷰 검증 절차를 거쳐 개인과 조직이 서로에 대해 충분히 알 수 있는 기회를 갖도록 한다. 따라서 지원자의 동료, 상급자, 차상급자 등 많은 사람들이 인터뷰 과정에 참여하여 엄격한 검증이 이루어지도록 한다. 셋째, 입사 1년까지는 계약직 형태로 채용하여 조직에 적합한지를 검증하는 기간을 갖는 방법이 좋다. R&D 연구소의 경우는 박사후 연수과정(Post-Doctorate) 제도를 활용하여 해당 기간동안 함께 일하면서 그 사람의 인성이나 가치, 성격, 태도 등을 파악하여 이후에 정식으로 채용여부를 결정하고 있다.

특히, 중량급에 해당하는 '미래 리더형 인재'의 경우는 조직의 핵심가치에 대한 부합정도를 파악하는 일 매우 중요하다. 삼성이 S급 인재를 채용하고자 할 때 이건희 회장은 식사를 하면서 거의 10시간 가까이 면접을 본다고 한다(한국경제, 2004). 조직의 미래를 이끌고 갈 사람인만큼 업무역량 뿐만 아니라 그 사람의 가치관, 성격, 태도에 대한 정보를 얻기 위해 많은 시간 함께 생활하면서 검증할 필요가 있는 것이다.

제4절 종업원가치명제(EVP)에 근거한 유인 전략

우수인력 또는 핵심인재를 유인 및 확보하기 위해서는 인재가 원하는 조건이나 기대하는 가치를 제공할 수 있어야 한다. 대부분의 국내 기업들이 핵심인재를 확보하기 위해 파격적인 연봉을 제시하고 있다. 그러나 금전적인 보상으로 인재를 단기적으로 유인할 수는 있지만 장기적으로 확보하는데 큰 영향을 주지는 못한다. 즉, 인재를 확보하기 위해서는 외재적 보상(extrinsic reward)뿐만 아니라 내재적 보상(intrinsic reward)이 더 중요하다.

인재를 유인 및 확보하기 위해서는 기본적으로 이들에게 무엇인가 가치 있는 것들을 제공해야 한다. 인재는 자신이 보유한 재능(지식, 기술, 능력, 감정, 경험, 네크워크)를 기업에 제공하는 대가로 조직으로부터 자신이 원하는 바를 얻고자 한다. 따라서 인재가 원하고 기대하는 것들을 파악하여 이를 제시하거나 제공할 때 원하는 인재를 확보할 수 있다. 이러한 관점에서 종업원가치명제(EVP:employee value proposition)를 설정하고 이를 바탕으로 채용 및 유지 전략이 추진되어야 한다(Michaels, Jones & Axelrod, 2001).

종업원가치명제(EVP)는 종업원들을 내부고객으로 간주하는, 이른바 내부 마케팅(internal marketing)이론에서 출발한 것이다. 고객에게 가치를 줄 때 기업의 존재이유가 있는 것처럼, 종업원들에게 가치를 제공하는 기업이 사람을 통한 경쟁우위를 가질 수 있다는 논리이다. 마케팅 분야에서 유행하는 CRM(customer relationship management)은 기업에 큰 공헌을 하는 우수고객을 대상으로 사업을 집중하는 경영기법이다. 즉, 우수고객들이 원하는 바(customer value proposition)를 파악하여 이를 제공하는 마케팅 전략을 수립하고 실행하는 것이다. 이와 비슷하게 인재 경영을 하기 위해서는 인재가 원하는 것들을 제공할 수 있어야 한다. 마케팅분야에서 우수고객을 확보하기 위해 제품브랜드(product brand) 가치를 높이는 것처럼, 인재경영 분야에서는 인재를 유인하고 확보하기 위한 고용브랜드(employment brand) 가치를 높이는 노력이 있어야 한다.

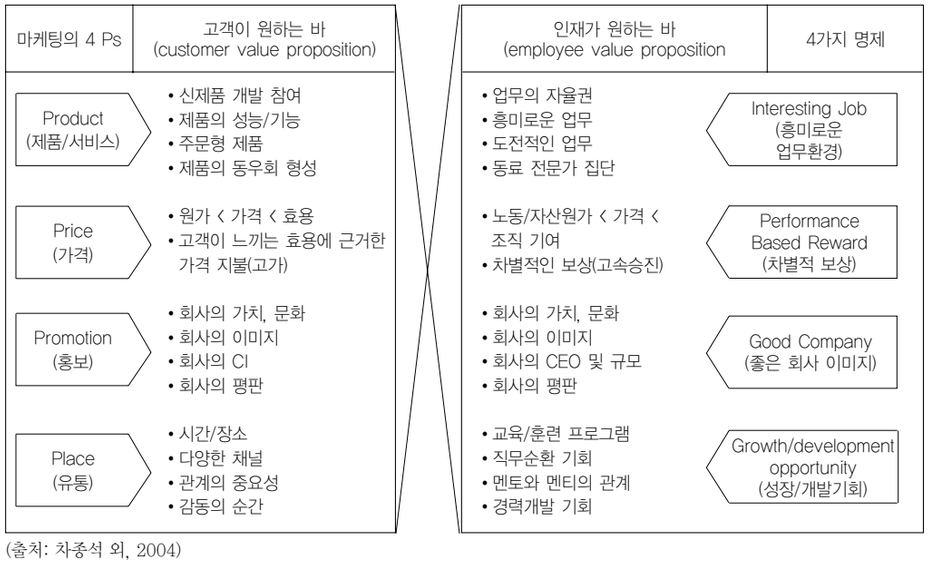
인재를 유인 및 확보하기 위해 제공해야 하는 종업원가치명제(EVP)는 마케팅 전략을 수립하는데 사용되는 개념인 4 Ps(Product, Price, Promotion, Place)와 연관시켜 도출할 수 있다(차종석, 2003). 4 Ps에 비유하여 도출된 종업원가치명제(EVP)는

'흥미로운 업무환경(interesting job)', '차별적 보상(performance-based reward)', '좋은 기업이미지(good company)', '성장/개발 기회(growth/development opportunity)'의 네 가지로 요약된다(【그림 3】 참조).

따라서 인재를 유인 · 확보하기 위해서는 첫째, '흥미롭고 도전적인 업무'를 제공할 수 있어야 한다. 핵심인재는 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 도전적이며 흥미로운 일을 선호하고, 업무에서 자율적 권한과 책임을 원한다. 둘째, '업적에 따른 차별적 보상'을 제공할 수 있어야 한다. 핵심인재는 자신이 보유한 능력의 시장가치 그리고 자신이 조직에 기여한 것에 대한 공정한 보상을 원한다. 셋째, '비전 있는 회사'라는 이미지를 갖고 있어야 한다. 우수인력은 회사가 어떤 비전과 철학, 가치관이 있는지를 중요하게 생각한다. 당장 돈은 적어도 장래성이 있고 비전 있는 회사라면 그곳에서 자신의 재능을 발휘하고자 한다. 넷째, '성장할 수 있는 기회'를 제공할 수 있어야 한다. 우수인력은 자신의 전문성과 역량을 강화하려는 학습욕구가 강하며, 경력개발에 대한 관심이 매우 높다.

또한, 이 네 가지 가치명제는 앞서 구분한 인재유형별로 선호하는 정도가 다를 수 있

【그림 3】 마케팅의 4 Ps와 인재경영의 EVP



(출처: 차종석 외, 2004)

다. 왜냐하면 인재유형별로 서로 다른 경력목표를 갖고 있기 때문이다. '미래 리더형 인재'는 주로 큰 조직에서 승진하여 최고경영자가 되고자 하는 목표를 갖고 있으며, '전문가형 인재'는 자신의 전문분야에서 최고가 되고자 하는 목표를 갖고 있는 사람이다. 반면, '고성과자형 인재'는 조직 내부에서 독자적인 프로젝트를 수행하거나 또는 개인적인 사업을 통하여 큰 성과를 기대하는 사람이라 볼 수 있다.

〈표 8〉은 핵심인재 유형별로 종업원가치명제(EVP)에 대해 선호하는 정도를 분석한 결과이다. 이 표를 보면, 유형별 구분 없이 흥미로운 업무환경은 핵심인재가 조직은 선택하는데 매우 중요한 요인임을 알 수 있다. 상대적으로 '전문가형 인재'에게는 성장/개발 기회가 중요한 유인책이고, '고성과자형 인재'에게는 차별적인 보상을 제공하는 것이 중요한 유인책이다. 반면, '미래 리더형 인재'는 다른 유형들과 비교해서 기업이미지를 기업 선택에 중요한 기준으로 고려하고 있다. 이러한 결과는 우리가 채용하고자 하는 인재유형에 따라서 채용조건으로 무엇을 중요하게 제시해야할 지에 아이디어를 주고 있다.

〈표 8〉 핵심인재 유형별 EVP 선호도 차이

종업원가치명제 (EVP)	미래 리더형 인재 (Leader)	전문가형 인재 (Expert)	고성과자형 인재 (High-Performer)
흥미로운 업무환경 (interesting job)	High	High	High
차별적 보상 (performance-based reward)	High	Medium	High
좋은 기업이미지 (good company)	High	Medium	Low
성장/개발 기회 (growth/development opportunity)	High	High	Medium

주) 차종석(2003) 연구를 바탕으로 재정리

제5절 초기 사회화에서 육성 및 유지관리로

적합한 사람을 선발하는 것과 더불어 중요한 일은 조직에 제대로 안착하여 빠른 시

일 내에 자신의 역량을 발휘할 수 있도록 도와주는 일이다. 이를 위해 가장 효과적으로 운영될 수 있는 것이 멘토(mentor) 제도이다.

멘토 제도가 제대로 운영되기 위해서는 먼저 멘토와 멘티의 짝 짓기에 신경을 써야 한다. 멘토(mentor)와 멘티(mentee)가 궁합이 맞지 않으면 오히려 역효과가 날 수 있다. 따라서 서로가 갖고 있는 가치와 목표는 유사하면서 보유한 능력이나 전문지식이 전달 및 학습될 수 있도록 신경을 써야 한다. 예를 들어, 신입 인력의 배경, 전공분야, 경력목표 등을 고려하여 유사한 선배 직원을 멘토로 선정하고 멘티가 해당 분야에서 자신의 경력을 개발하도록 도와준다. 이 과정에서 멘토도 지도과정을 통해 자신의 경력을 발전시킬 수 있다. 이를 위해 멘토에게 멘토링 기능을 학습하고 개발하는 지원이 필요하다. 멘토는 도전적 업무를 부여하는 경력기능과 개인적 상담과 같은 사회심리적 기능을 수행할 수 있어야 한다.

최근 삼성은 경영진이 외국인 핵심인재의 멘토가 되어 활동하도록 관리하고 있다(한국경제, 2004). 사장은 S급 인재, 사업부장은 A급 인재, 부장은 H급 인재에 대해 맨투맨으로 직접 멘토를 맡고 있다. 멘토는 매월 면담 보고서를 제출해야 할 뿐만 아니라 개선요청 사항을 받아들여 즉시 시행하는 역할을 수행한다. 그 결과 핵심인재의 조기 퇴직률은 2.3%로 낮아졌다고 한다. 멘토 제도는 핵심인재를 적응시키는데도 중요하지만 이 프로그램을 통해 멘토로 활동하는 사람이 미래 리더형 인재로 성장하는 기회를 제공하는 측면에서도 의미가 있다.

그리고 핵심인력에 대해 멘토링할 만한 인력이 내부 구성원 중에 없는 경우에는 해당 분야의 외부전문가와 관계를 형성하여 업무 및 경력개발 측면에서 카운슬링(counseling)을 받을 수 있도록 기업이 도와주는 것도 인력을 유지하는데 도움이 된다.

Ⅵ. 결론 및 시사점

기업이 경쟁력을 확보하기 위해 전략적으로 집중하는 요소가 시대에 따라 변천되고 있다. 과거에는 대량생산, 시장점유율 확대, 재무적 수익창출이 전략적 목적이었지만 지금은 핵심인재 확보가 경쟁력의 원천이 되었다. 따라서 모든 기업들이 열정과 재능이 뛰어난 인재를 확보하기 위한 전쟁에 가담하고 있다. 이 전쟁은 앞으로도 휴전 없이 계속될 것이며, 그 열기는 가히 폭발적일 것으로 보인다.

국내 기업들도 21세기 들어서면서 인재(talent)에 대해 관심을 갖기 시작했고, 최근 몇 년 전부터 핵심인재를 차별적으로 관리하는 제도를 마련하여 운영하고 있다. 핵심인재 경영 중에서도 대부분의 기업들이 전략적으로 가장 많은 노력을 하고 있는 부분이 인재 채용이다. 우수 인재를 채용하기 위해 최고경영자가 앞장서고 있으며, 임원들에게도 인재 확보를 독려하고 있다. 이처럼 인재 모집 및 선발에 조직의 역량을 집중하고 있는 이유는 조직에 적합한 인재를 확보하는 일이 인재 전쟁에서 승리하는 첫걸음이기 때문이다.

이러한 배경에서 이 연구는 국내 기업들의 인재경영에 대한 현황과 문제점을 채용 프로세스 중심으로 분석하고, 이에 대한 개선방향을 제시하였다. 이와 같은 분석에 근거하여 앞으로 국내 기업의 인재경영에 대한 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인재를 유형별로 분류하여 관리할 필요가 있다. 지금까지 대부분의 기업들은 S, A, B, C의 등급 개념을 적용하여 인재를 구분하고 있다. 이것은 인재가 보유한 역량이나 성과에 따른 수준별 구분이다. 이러한 수직적인 구분도 필요하지만, 앞으로는 수평적인 측면에서 분류할 필요가 있다. 수평적인 분류는 조직의 전략적 목적, 사업/직무의 성격, 개인의 경력목표 등과 같은 기준에 의한 세분화(segmentation)를 말한다. 이와 같은 인재 세분화(talent segmentation)는 보다 정교한 맞춤형 인재경영을 가능하게 한다. 이 연구에서 소개된 '미래 리더형 인재', '전문가형 인재', '고성과자형 인재'의 분류는 전략적 목적에 따른 인재 세분화의 한 방식이라 볼 수 있다.

둘째, 핵심역량 모델에 근거한 인재경영이 이루어져야 한다. 조직의 비전을 달성하고 전략을 실행하는데 꼭 필요한 역량이 무엇인가를 파악할 때, 원하는 인재를 찾고, 구하고, 확보할 수 있다. '미래 리더형 인재'를 위한 리더십/행동 역량 모델, '전문가형 인재'를 위한 전문기술 역량 모델, '고성과자형 인재'를 위한 성과측정(Performance Measurement) 모델이 수립되어야 한다. 기업이 요구하는 적합한 인재를 파악하고 측정할 수 있는 모델이 있을 때, 필요한 인적자본(human capital)의 특성, 역량, 인원수 등을 예측할 수 있고, 이에 근거하여 채용전략을 구체적으로 수립할 수 있다.

셋째, 조직에 적합한 사람(right person)을 선발하는데 집중되어야 한다. 선발평가를 할 때 개인과 직무의 적합(Person-Job Fit)도 중요하지만 핵심인재의 경우는 개인과 조직의 적합(Person-Organization Fit)을 더 중요하게 고려해야 한다. 즉, 개인

의 성격, 가치관, 목표, 태도가 조직의 문화, 가치관, 비전/전략, 규범과 어느 정도 적합한지를 엄격하게 검증하는 노력이 절실하다. 따라서 심층적이고 지속적인 인터뷰(interview)를 실시하고, 다양한 원천으로부터의 정보를 획득하고, 필요한 경우 인턴제도, Post-Doc제도, 계약직 등을 실시하여 개인과 조직이 서로 검증할 수 있는 기간(probation period)을 갖도록 한다.

넷째, 인재가 원하는 매력적인 기업이 되어야 한다. 인재들이 기업을 선택하는 이유들을 분석해 보면, 돈(money)은 필요조건이지 충분조건은 아니라는 사실을 알 수 있다. 더 중요한 이유로 개인의 경력개발, 담당 직무와 업무 환경, 함께 일할 동료, 기업문화 및 대외 지명도 등을 들 수 있다. 따라서 뛰어난 인재를 확보하기 위해서는 기업이 이러한 조건들을 제공할 수 있어야 한다. 이러한 조건들은 단기적으로 바뀌는 것은 아니기 때문에 지속적인 조직개발 활동을 통해 발전시켜 나가야 한다. 또한, 구체적인 채용활동의 방향도 이러한 조건들을 중심으로 진행되어 고용브랜드(employment brand) 가치를 개선시켜야 한다.

다섯째, 인재경영 측면에서 계획-실행-평가(plan-do-see) 프로세스가 체계적으로 운영되어야 한다. 국내 기업들은 인재경영의 구체적인 사안들에 대해 계획하고, 실행하는데 집중하지만 그 실행 행위나 결과를 평가하는 일에 인색하다. 인재경영이 발전하기 위해서는 평가 결과를 피드백(feedback)하여 새로운 계획에 반영하는 일이 중요하다. 예를 들어, 모집 방법의 효율성을 분석하여 특정 모집활동에 전략적으로 집중한다든지, 채용 성공 및 실패 사례를 분석하여 선발 전략을 새롭게 수립하는 일들이 필요하다. 무엇보다 역량모델에 근거한 인재 선발 및 평가가 제대로 운영되기 위해서는 측정기준, 측정방법 등에 관한 노하우가 필요한데 이를 위해서는 계획-실행-평가(plan-do-see)의 순환 고리(cycle)가 지속적으로 돌아야 한다.

여섯째, 인사부문에서 근무하는 채용담당자는 채용전문가로서의 역할을 수행하고 필요한 역량을 갖추어야 한다. 인재 채용이 현장 중심으로 진행되어야 하지만 그렇다고 채용담당자가 단순히 채용 프로세스를 지원하는 기능만 수행하는 것은 아니다. 채용담당자는 전략적 관점에서 필요한 인재의 수요와 요건(spec.)에 대한 기본 방향(guideline)을 현장 책임자에게 제공할 수 있어야 한다. 즉, 채용담당자는 기업의 전략적 파트너(strategic partner) 역할을 수행해야 한다. 또한, 항상 인력시장의 변화를 조사하면서 광범위한 네트워킹(networking)을 통해 인재 풀(talent pool)을 확장

시켜야 한다. 전통적으로 유사 업종, 유사한 배경의 인재만을 생각할 것이 아니라 다양한 원천으로부터 필요한 인재에 대한 시장 조사가 필요하다. 이를 위해 채용담당자는 글로벌 역량, 네트워킹 능력, 자료 분석 능력, 조직 운영에 대한 노하우와 같은 역량을 갖고 있어야 한다.

끝으로, 지금까지 국내 기업들이 인재를 확보하기 위해 많은 노력을 하고 있지만 앞으로는 인재를 제대로 활용하는데 집중할 필요가 있다. 인재 전쟁에서 승리하기 위한 방편으로 대부분의 기업들이 인재의 확보율 기준을 갖고 임원들을 평가하고 있다. 그러나 입사한 인재가 조직에 기여할 수 있을 때 인재확보의 진정한 의미가 살아난다. 따라서 앞으로는 인재가 창출한 가치 및 성과 측정을 실시하여 인적자본의 투자대비 수익률(ROI: return on investment) 기준을 갖고 임원들을 평가할 수 있어야 한다. 즉, 인재를 확보하기 위한 전쟁(war for talent)에서 인재를 통한 가치창출(value creation through talent) 방향으로 인재경영이 발전되어야 한다.

〈참고 문헌〉

김영배, "우리나라 금융산업의 핵심 전문 인력관리", HR Professional, 4호, 2003.

중앙일보, "핵심인재를 키우자", 기획시리즈, 2003.

이문영, 박혜영, 차종석, 「작은기업이 살아남는 인재경영전략」, 전자신문사 출판부, 2004

인사관리, "핵심인재의 3가지 유형", 2월, 2005.

인사관리, "핵심 · 우수인력 유인/유지 방법-CRM", 7월, 2004.

인사관리, "Talent 개념을 SUPEX리더와 챔피언으로 구분, 관리", 4월, 2004.

차종석, "금융전문가의 종업원가치명제(EVP)와 경력목표에 관한 연구",인사관리연구, 27(3), 109-133, 2003.

차종석, "전문가 및 핵심인력 관리에 관한 탐색적 연구: 국내 금융기관의 사례를 중심으로", 한성대학교 사회과학논집, 17(1), 131-151, 2003.

차종석,"R&D인력의 경력개발에 관한 연구", Andragogy Today, 8(1), 23-56, 2005.

차종석, 김영배, "연구개발 인력의 경력지향성과 성과: 전문가 지향성과 조직인 지향성의 상보적인 효과", 경영학연구, 26(4), 961-986, 1997.

차종석, 김영배, "R&D전문가들의 경력지향성에 관한 연구", 기술혁신연구, 6(1), 215-249, 1998.
차종석, 박형근, 정헌택, 「성공기업으로 가는 한국형 인재경영」, 넥서스 Biz, 2004.
한국경제, "삼성 인재경영의 비밀, 글로벌 첨병 확보 전략", 1월 5일, 2004.
한국경제, "삼성 인재영영의 비밀, 핵심인재관리는 어떻게", 12월 8일, 2004.
HR Executive, "핵심인재, HRSP'로 관리", Job Korea, 2004.
Ahlrichs, N.S., Competing for Talent : Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice, Davies-Black Publishing, 2000.
Bartlett, C.A., and Ghoshal, S., "Building Competitive Advantage Through People," Sloan Management Review, Winter, 34-41. 2002.
Berger, L.A. and Berger, D.R., The Talent Management Handbook, New York: McGraw-Hill, 2004.
HR Executive Review, Competing as an Employer of Choice, Conference Board, New York, 1996.
Ledford, G.E. and Kochanski, J., "Allocating Training and Development Resources Based on Contribution", in Berger, L.A. and Berger, D.R. (eds.), The Talent Management Handbook, New York: McGraw-Hill, 218-229, 2004.
Lepak, D. and Snell, S., "The Human Resource Architecture," Academy of Management Review, 31-48, 1999.
Levering, R. and Milton, M., The 100 Best Companies to Work for in America, New York: Plume, 1994.
Lorsch, J.W., and Tierney, T.J. Aligning the Stars: How to succeed when professionals drive results, Harvard Business School Press, Boston: MA, 2002
Michaels, E, Handfiel-Jones, H., and Axelrod, B., The War for Talent, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
McKinsey Co., The War for Talent, New York, 1998.
Pfeffer, J., Competitive Advantage Through People, Harvard Business School Press, 1994.
Pfeffer, J., The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press, 1998.
Porter, M., Competitive Strategy, Free Press, 1980.
Prahalad, C.K., and Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, March, 79-91, 1990.

Ⅳ. 팀제와 효율적 팀관리

1. 서론
2. 팀제의 의의와 도입배경
3. 팀제 운영방식
4. 팀제의 효과
5. 팀제의 문제점
6. 팀제의 효율적 운영방안
7. 결론

Ⅰ. 서 론

한국기업과 공공기관에서 도입 운영하는 팀제는 미국을 중심으로 한 서방기업에서 90년대 이후 본격 도입된 팀제와는 달리 조직구조 전반에 걸친 혁신과 직무설계의 재편성, 그리고 경영혁신이라는 획기적 변화를 위한 것이며 이로 인한 인사제도는 물론 조직분위기 내지는 사원들의 의식까지 뒤흔들고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 이러한 현상의 평가와 문제점에 대한 검토 등에 관한 조사와 연구는 그리 많지 않다.

그러나 세계적으로는 팀조직을 현대 기업조직의 기초적인 단위로 취급하면서 이에 대한 이론적, 실무적 연구가 급격하게 진행되고 있다. 일반적으로 기업조직에서 팀제를 도입하면 구성원의 몰입도를 높이며 자율성이 증대되어 개인에게는 능력개발의 기회를, 조직에게는 높은 생산성을 가져오는 것으로 여겨지고 있으나 우리나라 정부와 기업이 앞다투어 도입하고 있는 팀제에 대하여 일부 구성원들이나 심지어 경영자들까지도 팀제를 단순히 중간관리자를 줄이고 인건비를 절감하고 결재단계 축소로 단순히 업무시간을 단축하려는 목적으로만 사용되고 있다는 인식을 가지고 있다. 따라서 팀제의 도입을 매우 도외시하고 도입을 수긍하더라도 승진 적체와 경기불황 등의 피치 못할 상황에서 강제적으로 도입되는 것으로 여겨지고 있어 팀의 원래기능을 발휘하고 있지 못한 것 같다.

결국 부나 과를 팀으로 바꾸어 놓았을 뿐 변한 것도 없고 오히려 중간간부의 사기저하나 인원감축을 위한 감량경영의 무기로 사용하고 있다. 그러나 팀제는 모든 구성원의 능력을 개발시키고 이들의 능력과 포부를 결집하여 더욱 고차원의 지식으로 만들어 조직효율과 개인욕구를 동시에 충족시키기 위한 현대적 조직설계 도구이다. 그러므로 한국기업이 도입하고 있는 팀제도 제 기능을 발휘하려면 그 문제점을 파악하여 제대로 알리고 이를 개선하여 한국풍토에 맞게 정착시켜나가야 하는 노력이 필요하다.

이를 위해 우선 현재 우리나라에서 도입되고 있는 팀제의 현상을 분석하고 문제점을 파악하여 이에 대한 대책을 논의함으로써 일천 만 근로자가 노동을 제공하는 기업조직의 효율화와 일백 만 공무원들이 몸담고 있는 정부기관의 효율적 운영에 일조를 하고자 한다.

Ⅱ. 팀제의 의의와 도입배경

작은 것의 아름다움은 조직세계에서도 마찬가지이다. 이미 십 수 년 전부터 일본에서는 분사(分社)라 하여 큰 조직을 쪼개려 노력해 왔으며 미국에서는 팀제라 하여 회사 내에 작은 조직을 여러 개 만들어 놓는 작업에 몰두해왔다. 팀제라고 하면 개인이 뭉쳐 더 큰 조직을 만드는 것으로 착각하는 이가 있다. 그러나 알고 보면 그와는 정반대이다. 팀제 이전에 우리네 기업들은 신입사원에서 부장, 이사, 사장에 이르기 까지 한 덩어리가 되어 줄줄이 도장을 찍어가며 직무를 처리했다. 이러한 대가족 조직에서는 누구의 일인지도 불분명하며 책임도, 주인도 모른 채 두리 뭉실 넘어간다. 하지만 동네 중국집 종업원들의 직무분담과 책임관계는 분명하다. 팀제란 거대 조직의 인원을 축소하여 동네 중국집 크기로 만들자는 것이 아니다. 규모는 오히려 확대되더라도 중국집 같은 수백 수천 개의 팀을 한 조직 안에 만들어 두자는 것이다. 밥 한 그릇 만드는데 숟가락만 들고 줄줄이 붙어있지 말고 각자가 자기 밥을 지으라는 것이다.

자장면 한 그릇 파는데 반드시 사장님의 결재가 필요할까? 손님이 식탁에서 재촉하는데 사장님 오실 때까지 기다리게 할 것인가? 주문이 폭주하는데 나는 고참이라고 오토바이 배달은 아르바이트 학생에게만 미룰 것인가? 그러한 중국집을 찾아보기 힘들다. 모두 일주일도 못가 망하기 때문이다. 그런데 큰 조직에서는 그러한 현상이 다반사로 일어난다. 특히 주인이 불분명하거나 국민세금으로 유지되는 정부기관이나 공조직의 경우 더욱 그렇다. 내가 하지 않아도 조직은 잘 돌아간다. 나는 자리를 지켜주었으니 밥값을 했다는 분위기가 조직이 커갈수록 만연해진다. 아무 노력 없이 자신에 대한 긍지가 생길 리 없고 자아발전의 욕구마저도 사라진다. 그럼에도 전통조직은 이러한 인간 본능을 무시하고 유능하고 열정적인 사람들을 뽑아놓고 무사안일에 빠지게 하든가 상사의 지시와 규정대로만 움직이는 피동적 무능력자로 전락시켰다.

일단 안정단계에 들어간 사원들은 신분, 승진, 보상, 고용 등을 보장해 놓으려 선례를 강조하면서 규정과 관례를 중시하게 된다. 일을 위함보다는 일하는 사람 자신이 피해를 입지 않기 위해서 갖가지 규정과 절차를 만드는 것이다. 규정만 지키면 설사 결과가 나쁘더라도 규정 탓으로 돌리고 자신의 책임은 면책되기 때문이다. 마치 보험에 가입해 둔 것과 같다. 팀제는 이에 대한 반란으로 시작되었다.

그리고 팀조직은 종전의 部課制하에 있었던 부서간, 계층간의 장벽을 헐고 팀 내부의, 그리고 팀간의 연결과 팀웍을 강조한 조직이다. 팀조직이 되면 피라미드조직이 한결 슬림화되어 정보채널이 간소화 될 수밖에 없다. 거대 조직은 팀으로 나눠지고 중역과 부장, 차장들이 팀원내지는 팀장으로 흡수되어 지휘, 보고, 통제 계통의 屋上屋현상이 없어진다. 그리고 업무의 중복과 반복현상이 줄어들고 과잉 관리업무가 과감하게 축소된다. 간부들도 후배에 대한 지도나 업무의 지원책임 등을 직접 담당함으로써 역할이 분명해지며 실무자는 더욱 바빠지고 팀원은 자기분야 최고 전문가로 키워지고 결국 조직의 저력이 자동적으로 계속해서 향상하게 된다.

과거 우리네 업무방식은 결재판에 줄줄이 도장을 찍으면서 아무도 책임지지 않는 허울 좋은 팀웍을 너무 많이 해왔다. 이제 권한위임으로 책임과 재량을 주면서 의사결정, 실천, 보상, 감독까지 담당자에게 맡기고 팀장 중심의 팀웍으로 일중심의 조직을 이끌어 가고자 하는 것이 한국형 팀제의 요체라고 할 수 있다. 전통적 조직운영방식이 장기판 조직이라면 팀조직 운영방식 바둑판 조직에 비유될 수 있다. 장기알은 각각의 위치와 가는 길이 고정되었기에 재량도 없고 상황에 맞추어 변화시킬 수 없지만, 바둑알은 각각의 포스트가 정해있는 것도 아니며 필요하다면 아무데나 자리 잡을 수 있다. 또한 장기알은 존재의 의미를 자신에게서 찾을 수 없고 장군을 위해 존재하며 장군이 죽으면 그만이다. 모든 구성원이 최상급자의 것이라 할 수 있다. 그러나 바둑알은 모든 각자가 중요한 역할을 한다. 장기는 장군에서 졸까지 수직계층화 되어 있어 운신의 폭이 차별화된 계급사회이다. 반면 바둑알은 모두 평등하여 각자의 기능과 적성을 발휘할 수 있다. 그렇다고 독자적으로 따로 행동하는 것이 아니라 서로 축으로 연결되어 하나의 공동목표를 달성한다. 이제 팀제는 사기업뿐만 아니라 공기업과 정부조직까지 침투되고 있다. 팀제는 언제부터 왜 우리네 조직에 침투되고 있는가?

85년 삼성물산에서 종래의 부, 과를 팀이란 명칭으로 고쳐 부른 것이 팀제 도입의 시초라고 할 수 있으나 부, 과의 통폐합을 수반한 본격적인 팀제는 90년대 중반에 들어서면서부터였다고 할 수 있다. 오늘날은 대기업을 비롯해서 중소기업, 그리고 정부조직이나 공기업 일부에까지 팀제는 계속 확산되고 있다. 특기할 만한 사실은 미국이나 일본의 경우 일반적으로 공장의 작업집단을 중심으로 자율작업팀이 확산되어 온 것과는 달리, 우리나라의 경우 화이트칼라가 근무하는 비제조업 분야를 중심으로 도입되었고 제조업의 경우에도 공장보다는 사무관리직을 중심으로 한 지원부서에서부터 팀제가 도입되고 있다는 것이다.

우리네 조직들이 팀제로 전환하는 가장 큰 목적은 팀제도입을 조직혁신의 일환으로 여기고 획기적인 변신의 출발점으로 삼을 수 있기 때문이다. 선진국 혹은 선진기업들이 앞다투어 도입하는 것이기에 시대에 뒤떨어지지 않기 위해서 일단 구조를 고쳐놓고 보면 다른 것들이 부수적으로 혁신될 것이라는 막연한 기대감들이 없지 않다. 우리 기업들이 팀제를 도입하면서 겨냥하는 표면적 목적은 다음과 같이 다양한 측면으로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 우선은 기업의 성과 측면이다. 예컨대 생산성, 품질, 서비스의 개선을 도모하려는 시도에서 출발한다. 업무진행 프로세스를 기능중심에서 업무중심으로 효율화하고 전문화하고 숙련된 실무능력을 축적한 경력사원들이 중간관리자로 전환됨에 따라 그들의 능력과 지식이 실무에 발휘되지 못하는 비효율을 제거한 셈이다.

둘째, 급변하는 환경변화에 대한 조직의 대처능력을 강화하기 위함이다. 우선 전통조직에서 의사결정의 한 단계가 되는 과 단위조직을 생략함으로써 과조직 단계에서의 검토와 통제기능이 관료화되어 실무작업의 질적향상보다는 형식의 변경 등 외형적 측면에 치우치는 경향이 강하여 실무자의 창의적 아이디어를 저해하고 의사결정을 지연시키는 폐단을 없앴다. 또한 실무자에게 권한이 부여됨으로 현장대체능력을 강화하기 위한 목적도 있다.

셋째, 조직구성원의 만족과 개발측면이다. 실무자의 의사결정 참여로 동기부여와 능력개발을 유도할 뿐만 아니라 실무기능 흐름의 인적측면에서 기존의 품의체계를 팀장과 팀원의 직접관계로 전환하여 실무자의 이아디어나 제안이 직접 팀장에게 보고되어 담당자의 업무만족도를 제고하고자 하였다. 또한 실무의 책임이 담당 팀원에게 직접 귀속됨에 따른 책임성 강화로 실무팀이 전문가 조직 또는 학습조직화로 진전됨으로써 팀원의 능력개발이 촉진되었다.

그러나 우리 기업들이 당면한 문제를 해결하고 조직을 쇄신하려고 팀제를 도입할 때는 발등에 떨어진 불이 있었다. 즉 앞서 열거한 내용들은 서구의 선진기업에서 팀제를 도입한 목적이라면 한국 기업들의 팀제 도입과 관련한 실질적이고 핵심적인 목적은 다음과 같은 것들이었다.

첫째, 관리지원계의 비대화로 의사소통, 의사결정 지연, 부서이기주의가 팽배하여 이를 통폐합하는 수단을 제공하였다.

둘째, 사람 중심의 조직운영으로 핵분열 같은 포스트 증식과 이에 따른 승진적체가 당면한 문제였으므로 자격과 직책을 분리할 수 있는 팀제가 유리하였다.

셋째, 소수정예의 인력운영으로 기동성과 유연성을 확보하면서 조직구성원의 전문능력을 함양할 수 있기에 인재개발 측면에서 필요한 조치였다.

넷째, 고객중시, 창조경영시대를 맞아 구성원 참여의 아이디어 개발, 동기부여, 신속한 현장대처에 효과적이었다.

한편 금번 조사에서 나타난 팀제시행의 목적을 보면 사원들은 주로 인력 가동률 증대, 결재단계의 축소, 간접인원의 축소, 중간간부의 실무투입 등 부정적 시각으로 이해하고 있음을 알 수 있다.

Ⅲ. 팀제 운영방식

팀제의 운영 또한 서양기업이 도입하는 자율작업팀에 국한되지 않고 한국적 특수성을 지니고 있다고 할 수 있는데 우선 팀의 전형적인 유형을 살펴보자. 팀제는 일반적으로 조직 전체적 수준과 구체적 작업집단 수준으로 나누어 구분되어 왔다. 조직전체 수준에서 볼 때 기존의 기능적으로 분리된 조직의 한계를 극복하고 지휘, 명령의 위계조직을 초월하여 구성되는 태스크포스팀(TFT: Task Force Team)과 프로젝트팀이 있다. 이러한 팀에서 각 부서에서 차출되는 전문기능인력들이 선발되어 각각 협조하여 사명을 완수하되 소속은 기존의 기능조직에 머물러 있다. 태스크포스팀이 특수사명을 위해 일시적으로 조직되었다가 해체되는데 반하여 프로젝트팀은 일상적 업무를 위해 장기간 지속된다고 볼 수 있다. 작업집단에 치중하는 팀의 형태로는 책임과 권한뿐만 아니라 팀에 완전히 소속된 채 자율적으로 의사결정을 하여 일상업무를 처리하는 자율적 작업팀(autonomous work team)이 있는가 하면 각기 다른 기능을 가진 전문가들이 모여 비일상적인 특수업무들을 공동으로 처리하는 교차기능팀(cross functional team)이 있다. 자율작업팀은 기존의 피라미드 조직에서 실무자들에게 집단을 만들어 주면서 권한을 많이 부여한 품질관리분임조(QC)와 유사하다고도 볼수 있다. 그렇다면 한국기업에서 도입한 팀의 형태는 어떠한 것인가.

그간의 연구들에 의하면 팀 유형은 다음 다섯 가지로 대별할 수 있다.

① 대부대과제 : 유사업무나 상호작용이 긴밀한 부서들을 통폐합하여 조직을 간소화한다.

② 문진형 : 상하간 높은 계층을 파괴하고 많은 직책담당자들을 모두 팀원역할을 맡게 하여 팀장을 중심으로 평평한 flat조직을 만든다.
③ 태스크포스팀 : 신규사업이나 특수업무를 위해 각 기능조직에 소속된 구성원을 일시적으로 선발하여 팀을 만든다.
④ 프로젝트팀 : 일상적인 프로젝트 완수를 위해 기존의 위계구조와 각자의 기능부서를 유지하면서 각자가 자기고유의 전문기능을 발휘하도록 장기적인 작업집단으로 묶어준다.
⑤ 혼합형 : 하나의 조직 혹은 하나의 부서에 위의 여러형태의 팀을 혼합하여 설계하고 수시로 바꾸기를 하는 유연한 조직을 구성한다.

이상의 논의로 볼 때 한국기업들은 서구에서 유행하고 있는 작업집단 수준의 자율작업팀 도입에 주안점을 두었다기 보다는 조직전체의 flat화와 slim화를 위한 구조개편에 치중하여 대부대과제와 문진형 팀제 도입을 추구하였으며 태스크포스팀, 프로젝트팀은 기존에도 존재해왔던 것으로 극히 일부에서만 간간히 사용되고 있는 정도에 불과하다.

조직의 구조를 팀 형태로 바꾼 것에 비하여 그 운영은 매우 보수적이다. 즉 과거의 부과제 운영형태를 크게 벗어나지 못하고 있다는 의미이다. 그 이유는 여러 가지가 있겠지만 무엇보다도 아직 보상과 평가제도, 그리고 그 외의 인사제도가 아직도 구태의연한 과거의 방식에 종속되어 있기 때문이라고 볼 수 있다. 그러므로 팀제 도입에 따른 인사, 보상, 평가제도의 혁신과 실제적인 운영이 시급한 과제가 되고 있다. 그러나 희망적인 사실은 우리 사회의 가치관이 시장경제중심의 경쟁체제와 수평적 인간관계 형태로 급속하게 변해가고 있으며 젊은 세대가 이를 적극 선호하고 있는 추세이기 때문에 팀제의 정착도 이러한 도도한 흐름에 힘입어 머지않은 장래에 실현될 것으로 예측된다.

Ⅳ. 팀제의 효과

우리기업들이 부분적으로 혹은 전체적으로 팀제를 도입한지 수년 이상이 된 기업도 많이 있기 때문에 팀제의 효율성이 이미 많은 정도로 감지되고 있다고 보아야 한다.

여러 조직에서 각각 개별적으로 조사한 팀제도입 후의 효과성에 대해 변화 정도를 파악한 결과 대부분 긍정적으로 많은 변화를 감지하고 있음을 알 수 있다. 자율성과 정보소통, 업무능력 향상과 상호협조, 혁신성 등 모든 차원에서 높은 점수를 보이고 있으며 특히 팀제 경험기간이 길면 길수록 더욱 긍정적인 변화를 나타내고 있다. 그 주요 내용만 요약해 보자.

가. 팀제의 효과성 인식

대부분 응답자들은 전통조직보다 팀제를 더 효율적 조직으로 보고 있으며 자신에게도 동기부여가 되고 업무의 질적 향상이 있었다고 지적하고 있다. 특히 도입시기가 오래 됐을수록 더욱 점수가 높아짐을 알 수 있다.

- 팀제가 더 효과적 조직이라고 본다
- 결재단계가 실제로 줄었다
- 팀제로의 변화는 대개 많은 도움이 되었다
- 업무의 질적 향상이 있었다
- 팀제는 나에게 동기부여시킨다

나. 자율성 증대

팀제도입으로 스스로 일을 처리할 수 있는 능력이 증대되었음은 물론 규정이나 방침에 얽매이지 않고 현장중심으로 업무처리를 하고 있음을 알 수 있다. 특히 상사의 지시를 직접 받지 않고 처리하는 업무량이 증대되었다.

- 상사 지시 없이도 많은 일을 처리한다
- 주어진 역할과 임무를 구체적으로 잘 안다
- 상부지시보다 독자적 판단에 의존한다
- 규칙, 방침보다 자율을 더 중시한다
- 나의 일에 재량권을 많이 가지고 있다
- 권한이 하부로 많이 위양되었다
- 팀원들은 충분한 자율성을 보장받는다
- 내게 많은 업무재량이 생겼다

다. 원활한 정보소통

팀제가 제대로 기능을 발휘하려면 팀 내에, 팀과 팀 사이에 정보소통이 원활해야 한다. 그것이 지식창조의 지름길이며 팀 활성화의 지표가 된다. 팀제의 도입은 정보교류의 필요성만 느끼게 해주는 것이 아니라 실제로 정보교환 시간이 증대되고 있음을 알 수 있다.

- 팀내 원활한 정보교류가 이뤄진다
- 동료들은 경쟁의식없이 정보를 공유한다
- 팀원들과 정기적으로 정보, 지식을 교환할 기회를 가진다
- 커뮤니케이션과 정보획득시간이 증가했다

라. 업무능력 향상도

팀제는 업무프로세스의 시작에서부터 끝까지 자신의 책임 하에 하든지 혹은 동료 팀원들과 협조를 하는 것이지 상급자의 책임 하에 지시대로 움직이는 것이 아니기 때문에 팀 내에서 생활하다보면 업무능력이 향상될 수밖에 없다. 따라서 업무에 대한 자신감이 증대되고 그 분야의 전문가로 변신될 수 있다.

- 팀 목표, 방침을 잘 알고 있다
- 일에 대해 자신감을 가지고 있다
- 내게 주어진 역할과 임무를 잘 알고 있다
- 업무수행에 필요한 능력을 보유하고 있다
- 업무의 질적 향상이 있었다
- 내가 맡은 일에 대해 나는 전문가이다
- 내 능력에 대해 매우 자긍심을 갖고 있다

마. 혁신성 증대

오늘날 기업에서 혁신은 성장과 존속을 위한 가장 기초적인 요소이다. 항상 문제점을 발견하려 개선하려는 태도는 말할 것도 없고 잘 되고 있는 일이라도 새롭게 시도하고 변화시켜나가는 적극성이 필요한데 과거 전통적 조직에서는 한 개인의 영향력이 아주 미약했기 때문에 도전정신을 갖기 어려웠으며 현장과 관리자사이의 거리가 멀어서 혁신의 시도 자체가 열매를 맺기 어려웠다. 그러나 팀제의 도입으로 의사결정이 현장에서 가깝게 이루어지고 있음으로 사원들의 도전성이 팀 효율성에 직결될 수 있고 따라서 혁신과 도전노력이 높아질 수 있다.

- 스스로 혁신적인 편이라고 생각한다
- 문제점, 개선점이 있으면 항상 건의한다
- 개선에 필요한 조치를 취하고 혁신노력을 한다
- 새로운 방식을 찾기 위해 항상 시도한다

바. 팀 동조성

팀 효율성을 위해서는 무엇보다도 팀원간의 협조적 분위기가 가장 중요한 관건이다. 서로 도움을 주고받을 뿐만 아니라 서로의 능력을 향상시켜 주어야 자신도 유리하다.

- 팀원들은 서로 존중하고 있다
- 동료들은 서로 협조를 잘 한다
- 서로의 능력향상을 위해 도움을 주고받는다
- 합의가 필요한 업무에서 팀원들의 협조가 잘 이루어진다

Ⅴ. 팀제의 문제점

우리나라에서 처음 팀제를 시도했던 예는 80년대 중반에 들어서면서 삼성그룹 내에서 확산되기 시작했고 90년대에는 명칭과 형태는 다르지만 LG, 포스코 등 대그룹을 중심으로 전국적으로 확산되고 있다. 그러나 일부회사를 제외하고는 명칭만 바꾼 경우가 대부분이며 팀제를 시도한 기업 중 80%가 수직계층 조직형태를 그대로 둔 채 방향을 제대로 잡지 못하고 있는 실정이며 공기업이나 정부기관은 더더욱 그렇다. 가끔 팀제를 도입한 기업도 그 결과에 대한 평가가 아주 낮게 나오는 경우가 있으며 실패했다는 등 부정적 평가도 있다. 전반적으로 보아 팀제 도입의 필요성은 대단히 확산되어 있는 것 같으나 우리의 정서에 맞는 제도가 개발되지 못했고 전문가도 부족한 현실이다. 그러나 그보다 더 큰 문제는 외국에서 유행하는 팀을 소개받아 그대로 도입, 공감

대를 얻지 못했고 기업담당자들도 팀제의 의미를 여러 갈래로 해석하면서 통일된 틀을 찾지 못한다는 데 있다.

1. 전반적 문제

가. 도입과정의 문제

기업조직내의 모든 조직에 일시적으로 팀제를 도입한다든지 기업이 처한 환경, 규모, 제품, 전략 등을 고려하지 않고 유행처럼 팀제를 도입하다보니 무리가 뒤따른 것이 사실이다. 팀제의 도입이 상향적이 되지 않고 경영진의 지시에 의해서 내리는 추진부서의 일방적 방침에 따라 시행됨으로써 각 부문의 특수성을 고려하지 못하고 획일적인 팀제로 되고 있는 실정이다. 구성원들은 그들대로 자신의 기대나 특기가 반영되지 못한 엉뚱한 일을 맡아서 해야 되는 경우도 있어서 기대 상실감이나 자아개발 기회에 대한 무력함을 인지할 위험도 도사리고 있다. 즉 아래로부터의 충분한 토의나 교육을 거친 후에 점차적이고 조직수준별로 다양한 형태의 팀제도입이 필요하다고 본다. 또한 밑으로부터(bottom-up) 시작되지 않고 회사의 방침에 따라 위로부터 일방적으로(top-down) 시행됨에 따라 의식 변화가 수반되지 않은 상태에서 순식간에 이루어지는 경우가 많은 것 같다. 팀제를 받아들일 수 있는 자질이나 태세가 되어 있지 않은 상태에서 강요되는 팀제는 사원들에게 단지 '인원 감축형', '간부자리 박탈용'의 도구로 밖에 보이지 않는다. 그러므로 도입에 앞서 자질향상, 홍보와 교육, 필요성 인식의 기회가 자주 주어져야 하며 자발적이고 능동적인 추진이 있어야 할 것이다.

또한 팀제에 단계적으로 접근하는 가이드도 없이, 팀원들이 팀제가 어떠한 것인지 사전지식도 없이 일시적으로 도입함으로써 저항감과 당혹감을 증폭시켜 팀제정착을 더디게 했다. 팀제의 단계적 접근 가이드가 조직의 수준과 특성별로 제시되지 않아 구성원들 간에 혼란이 야기되기도 한다. 그리고 구성원들이 새로운 조직과 그 안에서 자신들에게 기대되는 역할을 이해하지 못한 것이 사실이다. 대개의 우리나라 회사들을 보면 인가 부서나 기획실에서 팀제를 고안하여 전사적으로 실시하는데, 이를 주도한 인사침의 지원이 미흡하다.

다음으로 왜 팀제를 도입하는지 목적이 정립되지 못한 것이 문제이다. 조직에 팀제

를 도입하는 목적은 여러 가지일 것이다. 그러나 우리나라 기업들의 팀제 도입은 그 기업이 어떤 목적을 위해 팀제를 도입하는가가 분명하지 않다. 혹시 분명하다고 하더라도 팀제에 참여하는 종업원들이 이를 인식하거나 공감하지 못하고 있어 팀제 도입으로 인한 변화를 느끼지 못하고 있다. 또한 팀제를 도입한 기업들도 기업이 도입하고자 하는 목적과 상관없는 팀 형태의 구축으로 인해 투입자원이 낭비되고 비효율 발생시킴으로써 팀제 실패의 원인이 되고 있는 것 같다.

그러나 무엇보다도 구성원들의 의식전환이 아직 덜 되어 있는 것이 가장 큰 문제이다. 팀제의 도입은 신분사회인 한국에서 과장이니 부장이니 하던 지위와 신분을 박탈당하는 것으로 여겨진다. 예를 들면 도장을 찍는 결재권이 없어진다는 것 자체가 충격이며 그 여파가 조직운영체계에 영향을 미칠 것이 사실이다. 우리나라에서 직장의 신분은 곧 사회적 신분이다. 이 둘이 연계되어 있는 이상 직장에서의 직급의 폐지는 사회적 신분 상실감으로 확대되는 것이다. 포스트 박탈된 간부들이 권한 상실을 기득권 상실로 받아들여 사기의 저하가 일어날 수 있다. 또한, 간부들의 권한상실로 조직 내 위계질서나 기강의 해이가 일어나기도 한다. 조직의 구조는 단기적으로 보면 업무와 명령계통의 프로세스이지만 장기적으로 보면 구성원의 경력경로가 된다. 조직을 플랫화, 슬림화 한다는 것은 곧 구성원들의 경력경로를 심각하게 변화시킨다는 것을 의미하며, 이러한 변화가 구성원들에게 상당한 실망감과 위기감을 가져올 수 있는 것이다.

위계조직에서는 직위의 상승이 그대로 경력경로로서 기능하여 경력경로가 분명하게 설정되고, 조직 내에서 성장한다는 것의 의미가 명확했으나 플랫화가 되면서 조직 내에서 성장한다는 것이 무엇을 의미하는지 불분명하게 되었다. 즉 회사에서 성장하는 것에 절대적 의미를 부여하던 '회사인간'의 위상이 흔들리고 자신의 성장을 자신이 책임지는 자율적 경력관리와 자기개발의 이념이 나타나고 있다.

나. 운영상의 문제

기존의 피라미드 조직을 놓아둔 채 부서 명칭만 바꾸었든지 팀 내에서 종전의 과조직을 파트로 내부운영하고 있기 때문에 실정상 기존조직과 별 차이가 없는 것으로 인식되는 경우가 많다. 이는 기존조직의 기능별체계를 그대로 유지하고 있기 때문이다. 뿐만 아니라 평가시스템의 문제는 더욱 심각하다. 조직구조는 팀제로 전환하고 평가

시스템은 종전대로 연공이나 형식적 고과, 평등고과에 의존하고 있기 때문에 자율과 책임업적과 능력에 따른 보상이 이루어지지 않는 상황이기 때문에 팀원들의 노력을 유도해내기 어려운 것 같다. 정보교환의 분위기도 보수적이다. 기존의 조직정보는 특정인이나 특정부서가 독점하거나 부서간의 정보소통이 원활하지 못하여 팀의 효율성 기대가 어려울 뿐만 아니라 팀장의 결정한 사항을 상위계층에 다기 재가를 얻고 시행되고 있는 등 권한위임이 제대로 되어 있다고 보기 어렵다. 우리나라 기업에서 팀제가 활성화되지 못하고 있는 또 하나의 문제는 사무환경이 선진화되고 있지 않다는 점이다. 즉, 팀의 업무는 다기능적으로 발생하고 있는바, 사무환경의 미비로 이를 처리하는 데 있어 많은 시간이 소요되기에 팀의 효율적 운영이 어려운 것이다. 특히, 우리나라 기업들은 팀제 도입에 많은 신경을 쓰고 있으나 팀을 도입하고 나서 사무환경 선진화에의 투자는 크게 신경 쓰지 않고 있는 듯하다.

한편 권한위임과 관련한 문제도 있다. 팀이란 조직목표 달성을 위해 상층부로부터 많은 권한을 위임 받아 모든 의사결정을 팀장이 하도록 하며, 목표달성을 위해 팀원들에게 어느 정도의 권한을 다시 위임해주어 팀원들의 창의성과 자율성을 발휘할 수 있도록 해주어야 한다. 그러나 우리나라 대부분의 기업들은 팀제도입을 계기로 권한위임을 통한 의사결정 단계를 줄이는 것이 아니라, 계층의 간소화를 통해 의사결정 단계를 축소하여 실질적인 권한은 상층부인 경영층에서 갖고 있는 것이 문제이다. 따라서 이러한 팀제도 운영은 실질적인 팀이라기보다는 과거의 기능별 피라미드 구조에서 별로 진보되지 못한 형태임을 인식해야 할 것이다.

팀제 도입과 더불어 도입 실무자들이 호소하는 채용, 보상, 고과 전반에 걸쳐 대처해야 할 문제는 다음과 같다. 팀원은 모두 동일한 보상을 받아야 하는가? 차별을 두었을 경우 팀원간의 갈등을 어떻게 해결할 것인가? 구성원 개인이 제안한 효율적 아이디어에 대한 보상은 어떻게 하는 것이며 공동으로 책임져야 할 일은 무엇인가? 팀원을 동기부여 시키는 방법은 무엇이며 어떻게 해야 주인정신을 갖고 협력할 수 있을까? 팀원은 스스로 내린 결정은 믿을 수 있는 것인가? 팀이 제대로 가고 있는지 평가는 누가 할 것이며 그 기준은 무엇을 제시해야 하는가? 팀제의 외형만 취하고 이와 관련된 승진, 승격, 보상, 고과, 예산 운영 등의 각종제도가 같이 병행되지 않고 있는 것이 우리네 실정이다. 이와 아울러 업무 수행방식, 업무 자체의 재편도 수반되어야 한다. 결국 팀제의 성공여부는 그 제도 자체가 아니라 어떻게 운영하느냐에 달려 있다고 보아야 할 것이다.

다. 인적자원의 문제

팀제 도입 성패의 대부분은 팀장이 어떠한 역할을 수행하며, 팀을 어떻게 끌고 가는가에 달려 있을 정도로 팀조직에 있어 팀장의 역할이 중요하다. 따라서 팀제를 도입하고 있는 대부분의 기업들은 자격과 직책을 분리하여 제도를 운영하고 있다. 이러한 자격과 분리는 기업의 저성장에 따른 승진적체 문제는 어느 정도 해결할 수 있었지만, 진정으로 팀장의 요건에 맞는 사람을 팀장으로 선정하지 못해 팀 운영이 제대로 이루어지지 않고 있다. 이는 대다수의 기업들이 팀장의 선정에 있어 과거와 마찬가지로 연공서열방식의 직급이 높은 사람을 그 사람의 자질이나 능력에 상관없이 팀장으로 선정, 활용하고 있기 때문인 것 같다. 또한 팀장이 될 수 있는 수준의 우리나라 간부들은 그 동안 전통적 조직에서 훈련되고 타성에 젖은 사람들이다. 팀의 운영과 이해, 재량권의 발동, 전문성의 분야 등에서 실력의 미비가 또 하나의 문제점이다.

팀장을 길러 낼만한 시간이나 장치가 없어 갑작스런 팀제 도입으로 인해 팀장은 아무런 훈련 없이 소대장에 임명된 군인과 같이 되어버린 것이다. 팀장으로 개발될만한 충분한 시간이나 제도 없이 갑작스럽게 팀제를 도입함으로써 자율권을 부여받더라도 팀장이 이를 감당할 수 없으며 그 동안 전통적 조직에서 훈련되고 타성에 젖어 있는 관계로 팀의 재량권 발동이나 전문성 면에서 실력이 미비한 것이 완연히 드러나게 되었다.

팀원의 능력부족도 심각한 문제점 중의 하나이다. 팀조직은 과거의 기능별 계층조직과는 달리 그 조직구성원들이 자기가 맡은 일에 보다 다기능전문가가 되어야 한다. 팀원은 의사소통을 통해 자기가 맡은 일 이외에도 동료가 하고 있는 일을 어느 정도 알고 있어야만 자기가 맡은 일을 보다 효과적으로 수행할 수 있다. 특히 오늘날 조직의 설계원칙이 내부중심에서 외부중심으로 이행하여 보다 고객중시의 조직체계 구축을 필요로 하는 시점에서의 팀원은 더욱 다기능전문가가 되어야 한다. 그러나 우리나라 기업들은 팀제를 도입한 후에도 팀원들의 교육 및 직무경험의 확대 없이 과거 기능별 조직에서의 한 가지 기능만 담당하던 사람들을 팀제 도입에 그대로 적용하고 있어 팀원의 결원시 팀 업무 추진이 제대로 되지 않는 문제점 발생 등 생산성이 높은 팀제가 이루어지지 않고 있다고 본다. 실무자들은 거의가 상급자의 책임과 지시 하에 수동적으로 업무를 처리하면서 자율적 훈련이 부족했기 때문에 팀제의 핵심인 스스로의 일

처리에 책임지고 발휘할 능력도 의욕도 부족하였고 오히려 과거처럼 책임은 상급자에게 미루는 경향이 많았다. 팀제 도입 후에도 교육과 훈련 없이 업무와 책임만 강제부여하고 있어 높은 생산성을 기대하기 어렵게 되었다.

구성원들의 승진 상실감도 극복해야 할 문제 중의 하나이다. 조직의 구조는 단기적으로 보면 업무와 명령계통의 프로세스이지만 장기적으로 보면 구성원의 경력경로가 된다. 조직을 플랫화, 슬림화 한다는 것은 곧 구성원들의 경력경로를 심각하게 변화시킨다는 것을 의미하며, 이러한 변화가 구성원들에게 상당한 실망감과 위기감을 가져올 수 있는 것이다. 결국 문제는 조직 효율성을 제고시키면서 동시에 종업원의 사기저하를 어떻게 막을 것인가로 집약된다. 위계조직에서는 직위의 상승이 그대로 경력경로로서 기능하여 경력경로가 분명하게 설정되고 조직 내에서 성장한다는 것의 의미가 명확했으나 플랫화가 되면서 조직 내에서 성장한다는 것이 무엇을 의미하는지 불분명하게 되었다. 즉 회사에서 성장하는 것에 절대적 의미를 부여하던 '회사인간'의 위상이 흔들리고 자신의 성장을 자신이 책임지는 자율적 경력관리와 자기개발의 욕구가 증가되고 있는 것이다.

2. 구체적 문제

다음은 팀장들과의 심층인터뷰를 통해 나타난 문제점 중에서 그들이 현실적으로 가장 많이 거론하는 것을 중심으로 정리해 본 것이다. 개별 인터뷰 이외에도 팀장들의 집단 토론시에 참여 관찰 방식으로 얻은 자료도 첨부되어 있다.

가. 팀장의 역할

(1) 업무관리
- 팀원간 전환배치, 이동이 곤란
- 팀원간 업무능력 전수가 안됨
- 팀원의 공백시 타인의 지원이 어려움
- 업무분배, 업무량의 차이
- 무능력자에 대한 업무배려가 없음
- 신참사원의 미숙으로 업무진척도 지연

(2) 통제
- 팀 비전, 목표수립 미흡
- 통제범위가 증대됨
- 팀간 정보입수, 전달의 어려움
- 전체업무에 대한 전문지식 결여

(3) 시간
- 회의, 면담이 많아짐
- 자기계발 시간의 부족
- 팀원과 인간적 교류기회 부족

(4) 리더십
- 팀원 각자의 개성, 성격조정의 어려움
- 차기 팀장 선임시 연공서열식이 많음

나. 중간 관리층

(1) 보직해임
- 고참사원의 업무활용도 저하
- 중간층의 고과권 부재로 인한 사기저하
- 간부를 실무진에 배치함으로써 생기는 미숙함
- 컴퓨터 및 사무기기의 사용 미숙 및 인터넷을 통한 정보수집 미숙

(2) 모티베이션
- 기존 보직간부의 사기저하
- 팀장으로의 책임전가
- 리더십 발휘기회의 제한
- 대외인지도 하락

(3) 고용, 승진
- 보직이 없으므로 고용불안감
- 승진희망 희박함(팀장 직책의 제한)

(4) 업무
- 업무시야가 좁아짐
- 팀 업무에 소극적
- 고과권 없이 책임만 보유
- 실무에 해박하지 못함

다. 팀간의 협조

(1) 정보공유
- 팀 단위의 지나치게 명확한 업무분장
- 팀간 로테이션의 경직화
- 팀간 정보 비밀유지가 강화됨
- 팀간 경쟁으로 장벽이 더욱 높아짐

(2) 업무의 연계
- 단위 부서장(팀장) 수의 증가
- 팀간의 협조기능이 팀장에게만 치중
- 회의 소집이 더 어려워짐
- 업무의 중복진행
- 팀간의 업무분장이 불확실
- 팀 전문화, 팀 평가제로 인하여 타 팀에 대한 무관심
- 팀장의 부재시 의사결정의 지연

(3) 구조적 문제
- 기능별 팀 구성으로 다지역 관리 곤란
- 팀간 사무실 분리로 업무처리 어려움

- 팀간 연계부서나 연계 담당자의 부재
- 업무와 팀의 세분화로 협조, 연계 단계가 증폭

라. 팀 인사관리

(1) 모집, 충원
- 적정 T/O 산정의 부재
- 인사전담 기능, 능력, 경험 부족
- 인사 부서와의 연계 미흡
- 채용, 이동시기가 경직적임
- 신입사원의 직속상사 부재로 이직

(2) 평가
- 능력평가 항목이 추상적임
- 팀원 수의 과다로 평가업무 급증
- 낮은 목표설정
- 고과권자의 지나친 권한 소유
- 상급자(팀장)의 일방적 고과
- 피드백 시스템의 부재

(3) 보상
- 차등적 보상으로 팀간의 이질감
- 능력급, 업적급의 평가기준 모호
- 개인별 차등으로 위화감 조성
- 팀장 인센티브(직책수단)의 과소

마. 팀원 개발육성

(1) 개발
- 신입사원에 대한 직속상사가 모호함

- 책임의 엄격한 분담
- 팀원들의 전문지식의 부족
- 상급자(팀장)와 직급 격차가 커짐
- 팀장의 업무과중으로 팀원 지도시간의 부족
- 팀장의 능력부족으로 팀원 개발에 한계

(2) 학습

- 팀 내, 팀간 커뮤니케이션 부족
- 기존 사원의 텃세
- 업무의 개별화로 정보전달과 축적의 제한
- 다기능 전문가 부족
- 결재채널의 단순화로 지도, 충고의 기회 상실
- 국부적 업무편제로 폭넓은 지식습득이 곤란

Ⅵ. 팀제의 효율적 운영방안

1. 이론적 접근

가. 개인차원

팀제로의 전환에 따른 가장 큰 변화는 업무의 자율적 통제와 의사결정권한의 위임이다. 따라서 계층적 통제와 관리가 제거된 상태이므로 무엇보다도 팀원의 능력과 자질 수준이 매우 중요한 변수가 된다. 능력과 팀 성과와의 관계는 그간 많은 학자들에 의해 입증된 바 있는데, 예를 들면 기술적 능력은 말할 것도 없고 팀원간의 인간관계, 타인에 대한 관심, 커뮤니케이션, 지원적 비판 등 대인관계능력도 팀 성과에 지대한 영향을 미친다고 한다. 구체적으로 어떤 능력이 필요한 지는 이론의 여지 있으나, 전문지식과 대인관계 적응력은 팀 내에서 어느 정도의 노력으로 가능하다.

팀원들의 심리상태는 팀 성과와 직결될 것은 당연하다. 보상제도가 어떠한가, 직무

설계가 어떻게 되었나, 팀의 비전과 목표가 어느 정도 명확하고 도전적이며 구체적인가에 따라 팀 구성원의 사기 수준이 좌우된다. 또한 팀 구성원이 너무 많아 사회적 나태현상이 일어나면 서로간의 책임회피와 복지부동으로 성과가 떨어질 것은 당연하다. 특히 팀 구성원들의 업적이나 공헌이 개별적으로 평가되고 이에 따라 보상이 이루어진다면 노력 수준은 매우 오를 것이다. 그러므로 연공서열적 임금제도 보다는 연봉제, 능력급으로 전환하는 것이 시급하다.

대개 우리나라에서 팀장들은 자신들이 맡은 팀에 대해서 전권을 위임받았다고 여기게 되면 팀원들의 일거수일투족을 모두 관할하고 통제하려 한다. 그러나 과거의 전통적 관리자와는 달리 팀장은 구성원에 대한 지시와 지도를 명확하게 함과 동시에 그들을 참여시키고 재량권을 허용해야 한다는 이중적인 입장을 조화롭게 배합하여야 한다. 이러한 역할의 이중성을 슬기롭게 대처하지 못하고 한쪽으로 치우칠 때 팀 성과 향상에 오히려 부정적인 결과를 초래하는 것이다. 그러므로 팀장은 한편으로는 업무를 부과하고 통제하는 기존 관리자 역할을 하면서 다른 한편으로는 자율관리를 촉진하는 행동스타일을 보여야 팀 유효성이 증대될 수 있다.

나. 팀 차원

팀 내의 정보전달 네트워크가 어떻게 짜여있느냐가 팀 성과에 영향이 있다는 사실은 오래 전에 입증되었다. 물론 그 네트워크는 과업특성과 조화를 이루어야 함은 말할 것도 없다. 또한 상호커뮤니케이션의 개방성과 정확성 정도가 어떠한가에 따라 팀의 성과도 달라지는데, 비공식적 의사소통 채널이 많을수록 개방성이 높아지므로 팀을 무엇보다도 비공식적 분위기를 유지하도록 노력해야 할 것이다. 과거 조직에 비하여 팀 내에서의 의사결정은 집단의사결정이 많이 이루어질 것이므로 집단사고의 단점이 많이 나타날 수 있다. 즉, 상호간 협조가 잘 될 경우 대안의 수가 적어지고 비판력도 떨어지고 팀 혁신 정도가 낮아진다. 그러므로 의사결정과정 자체를 명확하게 확립해 놓아야 하며, 팀원들간에 합의된 결정방식을 사용해야 할 것이다.

응집성이 팀 효과성에 영향을 미친다는 연구는 많지만, 그 응집성이 팀 효과의 결과인지 원인인지 또는 상호작용을 하는지 알기 어렵다. 다만 집단 내 규범에 의해서, 혹은 집단 목표의 수용성에 의해서 응집성과 성과와의 관계가 조절된다는 연구는 많이

있다. 그런데 인간적 응집성보다 과업적 응집성, 즉 팀의 과업을 좋아하거나 몰입하기 때문에 생기는 팀에 대한 이끌림이 있을 때 팀 성과와의 관계가 깊다는 것이다. 그러므로 인간적 유대관계보다는 팀 자체에 자부심과 애착심이 생기도록 관리할 필요가 있는 것이다.

한편 팀원들간의 의견 불일치, 이해관계의 상충 등 갈등수준은 전통적 조직에서 보다 더욱 빈번할 수도 있는데 팀 성과를 위해서는 의견 불일치를 조장하는 편이 좋을 수도 있다. 물론 적대적 갈등은 팀 유효성을 감소한다. 그러므로 팀원간의 의견 불일치 등이 인간적 갈등으로 번지지 않도록 자유로운 토론 분위기와 개방적 팀 운영이 지지되어야 할 것이다.

팀원들간의 이질성을 어느 수준으로 유지해야 하는지는 매우 복잡한 문제이다. 지나치게 이질적이면 갈등과 비협조가 증폭되지만 다양한 의견제시와 이질성은 팀 창조성과 혁신에 이바지한다. 물론 팀의 이질성 정도가 팀 성과에 미치는 영향을 조절하는 변수가 있다. 과업 수행 시 복잡하고 세심한 능력과 태도가 요구되는 경우에는 팀이 동질적이어야 유효성이 높다는 것이다. 그러나 평범한 업무일 때는 이질적일수록 팀원간 경쟁이 증대하여 더 높은 성과를 올릴 수 있을 것이다. 팀의 규모를 작게 혹은 크게, 홀수 혹은 짝수로 할 것인가에 따라서 팀 성과가 좌우된다. 그러나 최적의 팀 규모는 과업의 다양성과 조정의 필요성 정도에 따라 달라질 것이기에 이를 고려하여야 할 것이다. 종래의 과나 계를 통폐합하여 팀을 만들 경우 규모 면에서 부작용이 일어나기 쉽다.

다. 조직차원

교육과 훈련이 팀 효과성에 중요한 역할을 한다는 사실은 지금까지 누차 입증되었다. 구성원들의 능력차이를 균등화시키고 결과적으로 높은 성과를 달성하기 위해서 팀들이 개별적으로 교육을 시키는 것보다는 조직전체차원의 교육이 절대적으로 필요하며 이를 위해 최고 경영진의 노력이 더욱 효율적이다. 한편 팀 구성원들의 능력이 고르게 향상된다면 시행착오적 낭비를 줄이는 것은 물론이요 새로운 아이디어의 창조와 개발이 촉진될 것이기에 교육효과는 개인학습차원에서 보다 훨씬 증대된다. 팀웍을 증대시키는 교육내용으로는 일반적으로 커뮤니케이션, 문제해결능력, 갈등 해소방안 등이 있다고 한다.

우리나라에서 점차 수직적 관료의식이 감소하고 자율과 평등의식이 증대하는 것은 인사고과의 전통적 방법을 지속하기 어렵게 만들고 있다. 더구나 팀웍으로 작업을 진행한다면 상급자보다는 함께 일한 팀원들의 평가가 더 쉽고 명확할 수 있다. 뿐만 아니라 팀장이 관할해야 할 팀원의 수가 증대되어 팀장 혼자서 명확한 평가를 내리기는 어렵다. 따라서 인사고과는 360도 평가 등 다면평가로 전환될 수밖에 없으며 그 고과의 결과는 당사자에게 피드백 시켜서 본인의 장단점을 개선할 기회를 제공하는 것이 좋다. 성과평가를 피드백 시키면 업적이 개선된다는 연구도 많이 있다. 특히 피드백을 제공하면 팀이 요구하는 행동이 무엇인가를 알려주게 되고 팀원들의 행동을 유도할 수 있기 때문에 더욱 효과적이다.

우리나라는 그 동안 근속 년수를 기준으로 한 연공서열식 보상제도를 적용해 왔으나 팀별 고과와 능력주의 고과로 인하여 보상기준도 바뀌어야 팀 성과를 거둘 수 있다. 특정 팀의 노력과 업적수행이 보다 낮은 수준의 팀과 똑같은 보상을 받는다면 더 이상 팀간의 교류나 업무협조를 기대하기 어렵다. 따라서 개인별 차등보상은 물론 팀과 팀간의 보너스 지급기준도 달리하여 보상하는 것이 팀제활성화의 필요요건이라고 본다. 물론 경쟁력 보상보다 협동적 시스템을 가진 팀이 생산성과 사기가 높다는 연구결과가 있다. 그러나 그러한 발견은 팀 과업의 성격에 따라 다르게 나타난다는 연구가 있다. 가령 협동적 보상시스템은 팀원들이 과업의 성공을 위해 상호의존하는 경우에는 좋은 효과를 보이지만 팀원들이 독점적으로 일하는 경우에는 경쟁적 보상시스템이 더 효과적이다.

팀 외부의 경영자가 적극적 지원과 지도가 있을 때 팀의 효과성은 매우 높아진다. 최고경영진은 여러 팀들 사이의 조정을 원활하게 할 수도 있고 팀 성원을 선발, 배치함으로 지원할 수도 있으며 팀원들이 사용할 자원에 관한 정보, 기회와 제약조건에 관한 정보도 제공할 수 있다. 또한 경영자들은 팀에게 업무수행과 관련한 필요한 지원과 지도를 많이 제공하여야 한다. 팀의 발전과 효과성에 팀의 자율성은 핵심적인 요소이다. 그러므로 외부의 경영자들은 팀에 함부로 개입하지 않고 팀장과 팀원이 자율적으로 일할 수 있도록 지원하는 것으로 만족해야 한다. 이외에도 최고 경영진은 회사 전체의 분위기를 자유스럽고 공개적인 유형으로 유도하여 팀원들의 시행착오적 개척정신과 의사소통의 활발히 이뤄지도록 해야 할 것이다.

2. 실무적 접근

팀장들의 집단토의와 그들과의 심층인터뷰를 통하여 지금까지 드러난 팀제의 문제점을 해결했던 경험과 사례를 토대로 그 요점을 정리해보자.

가. 팀장의 역할변화

전통적 피라미드 조직이 변하여 프로세스 중심의 팀제로 되었다면 조직혁명이 일어난 것과 마찬가지이다. 이처럼 외형상의 대변혁이 있는데 그 조직의 리더들이 변하지 않는다면 매우 혼란스러울 것이다. 아무리 열심히 일을 하더라도 성실하고 부지런하다는 것만으로 팀을 이끌어가던 시대는 지났다. 리더는 능력이 있어야 한다. 능력 중의 하나는 다른 사람과 더불어 조직의 성과를 창출하는 리더십이다. 즉 오늘날에는 과거의 자기중심적, 지시통제적 리더십 스타일에서 벗어나 구성원들의 능력을 키워주고 부하로부터 신뢰를 받을 수 있는 효과적이고 성공적인 새로운 리더십이 필요하다.

나. 중간간부의 활성화

관리자, 감독자, 상급자의 신분계급적 지위가 유명무실하게 되어 가는 추세는 비단 팀장이 되지 못한 과장, 차장, 부장에게 국한된 것만은 아니다. 일선 감독자의 입장보다 오히려 코치 역할을 맡은 팀장의 사실상 신분적 특권은 더욱 줄어들었다고 볼 수 있다. 아직은 팀장이 권한을 많이 소유한 채 팀원에게 위임을 하지 않은 상태이기 때문에 언뜻 보아서는 팀장의 권한이 큰 것처럼 보이는 것은 사실이다. 그러나 머지 않아 팀 내에서의 신분의 고하는 줄어들 것이다. 하여튼 현재로서는 과거 관리자의 위치에 있다가 팀원에 소속된 과장, 차장 등 중간간부들이 특권을 박탈당한 느낌이 드는 것도 사실이다.

팀원 활성화를 위해서는 팀원 개개인에 대한 불필요한 업무 간섭이 배제되어야 함에도 불구하고 중간 간부사원들의 업무간섭이 많고 실무능력 부족으로 업무전가 현상도 많기 때문에 이에 대한 대책이 마련되어야 한다.

무엇보다 먼저 그들의 의식전환이 급선무이다. 직책에 연연한 채 과거의 습관, 즉 일은 아랫사람이 하고 자신은 관리, 지시, 검토만 하는 위치가 아니라 아랫사람의 능력을 살려주며 조언해주고 같이 계획하고 같이 실천해야 한다. 팀에서 요구되는 일은 부장이나 팀장의 지시보다는 스스로 찾아서 만들고 백의종군하는 자세로 임해야 하며 자기가 갖고 있는 지식은 모두에게 전파하여 알리고 시대에 뒤떨어지지 않도록 컴퓨터, 어학, 업무습득에 적극적으로 노력해야 한다. 관리 방법만 터득하고 나면 실무를 걱정할 필요가 없던 과거와는 많이 달라졌기 때문이다.

다음으로는 중간관리자에게 알맞은 업무를 할당하는 것이다. 일반팀원이나 신입사원이 하는 일을 함께 하는 것이 아니라 기본적인 결재권 정도는 전부 위임해서 일처리의 신속성을 갖게 할 수도 있다. 그리고 팀 계획 수립과 업무배분, 팀원의 인사관리 등을 팀장 혼자하지는 벅차기 때문에 중간관리자 의견을 수립하는 것을 상례화 하는 것이 좋다.

다. 팀원의 개발과 훈련

팀제 성공의 요건은 제도에 있다기보다는 사람, 즉 팀장과 팀원에게 달려 있다. 과거의 조직에서는 상위층 몇 명이 설계하고 체크하면 사원들은 그저 시키는 대로 실천만 하면 됐지만 팀제 하에서는 모든 구성원이 업무추진의 주체로서 능동적으로 일처리를 해야 한다. 회사경영층에서 팀에게 거의 모두 위임을 했기 때문이다. 그런데 팀제를 1, 2년 시행해 본 기업들에게 거론되는 문제점들의 많은 부분이 팀원들이 권한을 받을 준비가 안됐다는 것이다. 그 이유는 스스로 일처리 할 수 있는 실력이 안되고 따라서 완전히 믿고 맡길 수도 없기 때문이다. 또한 당사자는 자신이 없으니까 책임지고 모두 떠맡으려고 하지 않는다는 것이다. 결국 이 문제는 하루아침에 이루어질 일은 아니다. 그 동안 우리 회사의 일하는 풍토는 시키는 대로 단순작업만 해왔기 때문에 인력개발의 필요성이 적었지만 이제는 자기 책임 하에 업무를 처리하고 그 결과에 대한 책임과 보상도 자신에게 돌아가기 때문에 역량 있는 개인이 요구된다.

팀장은 우선 팀원 육성에 관심을 가지고 어떻게 하는 것이 더 효과적인 육성방법인가를 결단을 내리고 인사 부서도 팀장의 그런 결정에 맡기는 것이 바람직하다. 문제는 팀장이 육성차원에서가 아니라 통제 내지는 책임유지 차원에서 관리를 계속 강조하는 것이다. 따라서 이에 대한 인식이 바뀌어야 한다.

라. 보상관리

팀제에서의 보상체계는 무엇보다도 중요하다. 조직과 명칭만 바꾸면서 보상체계를 그대로 둔다면 진정한 팀제라고 할 수 없다. 팀제는 집단을 강조하는 것이다. 수 십년 동안 연공서열에 길들여진 우리 기업현실에서 성과급이다 연봉제다 하면서 개인별로 차등 지급되는 보상시스템이 받아들여지고 있다. 대부분의 기업에서는 공동체와 팀워크를 강조하면서도 업적평가시스템을 집단적 성과가 아닌 개인적 성과를 기초로 하는 성과급제로 바꾸고 있는 것 같다. 팀원간의 공동체의식을 향상시키기 위해서는 관리자의 호소뿐만 아니라 실제적인 인센티브가 제공되어야 하는데 그것이 금전적이건 비금전적이건 제도적으로 뒷받침되어야 한다. 또한 팀원 개개인의 보상은 개인적 성과에 비중을 많이 두더라도 적어도 팀장들의 경우에는 해당 팀의 공동성과에 따라 보상을 해야 한다는 주장이 많다. 따라서 회사에서는 팀장에게 팀의 업적을 강조하고 팀장은 팀원들에게 개인의 역량을 발휘하도록 해야 할 것이다.

전통적 조직에서는 임금기준이 비교적 간단해서 근속연수와 근무시간, 혹은 직위 등에 의하여 급여가 결정되었다. 능력과 성과에 따라 보상을 해야 한다는 주장은 아주 오래 전부터 주장되었지만 개인이 세분화된 과업을 수행하는 전통적 조직에서 구체적인 개인의 능력과 성과를 객관적인 기준을 정하여 평가하기란 매우 어렵다. 왜냐하면 어떠한 일의 결과가 어느 한 사람의 노력 혹은 잘못으로 결정되는 것이 아니기 때문이다. 대부분은 개인별 인센티브 제도를 시행하고 있지만 우리기업들이 사용하는 인센티브 제도는 통상적인 개인별 인센티브 제도와는 중요한 차이가 있다. 즉 개인별 업적을 평가할 때 팀에 대한 공헌도가 중요한 평가 항목이다. 팀의 다른 구성원들과 얼마만큼 조화를 이루는가, 얼마만큼 팀원들에게 헌신적이었는가 등이 중요한 평가항목이 되고 있다고 파악되었다.

마. 인사고과

팀제를 도입한 기업들도 평가제도만은 과거의 것에 머물러 있는 경우가 많은데 이유야 여러 가지이겠지만 의식전환이 간단치 않기 때문일 것이다. 이 때문에 자율책임, 능력별 보상이 어렵고 개인의 의욕을 자극하지 못하게 된다. 팀제는 강제가 아닌 자율이 생명인데 고과가 능력별로 되지 않는다면 능동적인 태도가 일어날리 없는 것이다.

연봉제니 실적급이니 하면서 능력별 고과시스템을 도입한 기업이 늘어나고는 있는데 또 하나의 문제점은 개인별 고과에 큰 비중을 두고 있다는 것이다. 팀 내에서의 상호협조를 끌어내기 위해서는 팀별 업적고과가 필수적이지만 아직 팀별로 업적파악을 할 수 있는 방법을 개발하지 못한 탓에 팀별로 차등을 두는 고과시스템에 겁을 내고 있는 실정이다.

팀원에 대한 평가가 더욱 정확하고 객관적으로 이루어지기 위해서는 팀원들이 다른 팀원과 내부고객, 심지어는 외부고객으로부터도 평가받도록 하는 것이 좋을 것이다. 예를 들면 회사에서는 팀원이 스스로 자기를 평가할 뿐만 아니라 다른 팀원으로부터 평가결과를 피드백 받는다. 그런 다음 팀원 각자는 자신의 상급자와 만나서 업적을 논의하고 장단점 보완, 자기개발 등에 관해 합의를 보는데 이 프로세스는 어디까지나 당사자 주도와 참여로 이루어진다. 이때 상급자는 평가자라기 보다는 안내자이며 재판관이라기보다는 자질개발 촉진자라고 보아야 할 것이다.

팀원들이 서로 특히 일대일 평가를 할 수 있기 위해서는 팀이 먼저 성숙될 필요가 있으며 함께 일하는데 익숙해지고 신뢰를 구축할 필요가 있다. 그러기에 팀 평가 방식을 적용하기 위해서는 훈련이 필요하다. 팀원들은 목표를 설정하고 성과를 측정하며 개인의 강점과 약점을 평가하고 건설적이고 균형 잡힌 피드백을 제공하는 방법을 배워야 한다.

팀원의 평가기준은 직급이나 연공이 아니라 기술과 노하우를 얼마나 증진시켰느냐에 따라 정해져야 한다. 이렇게 되면 혹시 특별히 잘하는 사람이 생겨서 나머지 사람은 자연 도태될 것 같지만 사실 그런 일은 별로 없다. 또한 팀의 업적에 보탬이 되는 일이라면 서로를 도와서 목표를 함께 달성하려는 분위기가 강하게 일어날 것이다.

바. 승진정책

승진과 관련하여 생각할 수 있는 처우방법은 승격, 승진, 승급 세 가지로 구분할 수 있다. 승격이란 직급과 관련된 처우이고 승진은 업무와 관련된 것이며 승급은 급여와 관련된 것이다. 그런데 승격은 고과제도와 연결되어 의미를 가지고 있으나 승진과 승급은 그 동안 큰 의미를 갖지 못한 것이 사실이다. 그러나 업무를 통한 보람이라는 측면에서 승진의 의미는 결코 작다고 볼 수 없으며, 같은 직급이라 할 지라도 능력 있는 직원에게 더 많은 급여를 보장한다는 측면에서 승급문제는 매우 중요하다. 따라서 팀

제 하에서의 승진과 승급은 승격 못지 않은 비중을 가지고 있다. 즉 승진이란 팀장 보직을 새롭게 맡는 경우도 있고 팀장 보직간의 이동 등을 말하는데 직급변동 없이 현재 맡고 있는 자리보다 한 단계 높아진 경우도 포함된다. 이때 각각의 역할이 다르기 때문에 적임자를 선발하는 것이 관건이다. 그러므로 팀원들은 모두가 승진에만 초점을 두는 것을 삼가고 승격과 승급으로 만족하고 팀장 승진은 차후에 다른 상황에서 다른 사람과 교대할 수도 있음을 알아야 한다.

팀조직의 특징은 자격과 직책을 분리하면서 실적과 능력도 구분하고 있다. 실적은 어느 한 직무가 잘 이루어진 것에 대한 보상이다. 능력은 새롭게 변화된 직무의 수행가능성에 대한 보상이다. 즉 새롭게 변화된 직무를 수행할 수 있는 잠재적 가치를 말한다. 한편 현재의 직무를 잘 수행하였다고 이를 승진으로 연결하는 것은 바람직하지 못하다. 그럼에도 불구하고 우리기업에서는 현재의 일을 잘 수행한 사람에게 승진 기회를 부여하고 있다. 이는 급여체계가 획일화되어 승진을 하지 않고서는 다른 보상을 제공할 기회가 주어지지 않기 때문이다. 높은 실적에는 그에 해당되는 특별수당을 지급한다든지 더 높은 과업을 수행할 수 있는 능력자 위치로 승진시켜야 한다.

사. 결재와 권한 위임

가능하면 품의사항은 최소한 줄여나가고 보고사항, 정보전달은 사내 전자게시판을 이용한 전자결재를 실시하거나 메모와 구두와 전화를 사용하도록 해야 한다. 이것 또한 윗사람부터 지시하고 솔선수범 해야 할 것이다. 파트구성원은 파트장에게 보고하고 파트장은 팀장에게 보고하는 것이 절차이지만 파트장이 없는 독립담당은 팀장에게 직접 보고한다. 만일 파트구성원이라도 파트장을 거칠 필요가 없는 일이 있으면 직접 팀장에게 갈 것이고 그런 일이 대부분이라면 독립 담당체제로 바꾸어야 할 것이다. 즉 파트장을 거친다는 말은 파트장의 충고나 아이디어를 구할 필요가 있다는 것이며 통제 · 감독의 의미는 약하다. 통제와 감독은 팀장의 임무이기 때문이다. 이는 과도기 현상으로 장기적으로는 파트장의 개입이 없는 조직으로 가야 할 것이다.

내부결재는 발전된 정보시스템을 최대한 이용해야 한다. 공문이나 업무연락은 전자우편으로 하고 버튼 하나로 전자결재를 하면서 상사가 의견이 있으면 수정할 수 있는 시스템 이용이 가능하도록 해야 할 것이다. 팀장 구성원간의 책임 · 권한 관계도 인사

지원 파트에서 어느 정도 만들어주어야 한다. 팀장은 어떠한 사명과 권한이 있고 담당 팀원들은 어느 정도의 권한을 가지는지 그 범위를 정해주어야 한다.

순수한 자율경영이란 의미상 상급자나 타인의 결재가 필요 없다는 것을 말한다. 다만 커뮤니케이션이나 협의, 의견제시와 충고 등을 이유로 품의 과정이 있을 수 있는데 이를 권력의 수단으로 사용할 때 여러 부작용이 나타나게 된다. 그러므로 팀제가 성공하기 위해서는 조직 내 '결재행위'를 가급적 줄여야 한다. 결재단계의 축소는 물론, 스스로 알아서 처리하는 성숙한 팀이 되어야 할 것이다. 그리고 전결권에 대한 것을 과감하게 대폭 정리하고 그대로 지켜야 한다. 팀제 하에서 결재단계는 여러 개일 수가 없다. 팀장에게 전권을 주었고 팀장은 담당자에게 많은 권한을 위임했기 때문이다.

아. 팀간의 관계

현재 우리나라의 팀제개편 현황을 프로세스 중심으로 되어 있는 것이 아니라 주로 기능위주로 되어 있는 것으로 나타났다. 따라서 팀과 팀의 업무연결 노력이 더욱 중요하게 되었다. 성과급, 능력별 인센티브제도 등으로 다른 부서와의 연결과 서비스보다는 자기 팀의 업적을 높이는데 혈안이 되기 쉬운데 팀과 팀을 조정할 수 있는 기구가 부족한 것 같다. 물론 팀장들의 협조에 맡길 수도 있지만 팀장들의 요청은 상급기관에서 조정해 주기를 바라고 있는 것 같다. 팀장도 역시 타부서나 이해관계자의 조정자 역할을 잘해야 한다. 부하들을 리드할 수 있는 역할은 공식적으로 주어졌지만 그것이 전부는 아니다. 부하의 요구에 적절히 적응하는 능력이 필요하게 되었다. 과거와 같은 권위주의적 관리방식으로는 출동을 면하기 어렵다. 유능한 팀장은 이러한 다양한 요구들 서로간의 균형을 맞추는데 초점을 둘 것이다. 그러기 위해 이들과의 커뮤니케이션 채널을 만들어 계속 유지시키는 것이 필요하다.

Ⅶ. 결 론

이상에서 살펴보았듯이 팀제운영과 관련된 대부분의 문제점은 제도상의 구조적 문제이기보다는 오랜 전통적 타성에 젖은 우리나라 조직구성원의 인간적인 문제였기에

이는 서서히 개선될 것이고 그에 따라 팀제도 제대로 정착될 것으로 보인다. 팀제는 현재 일어나고 있는 다양한 문제점에도 불구하고 미래경영환경에서 정보 코스트를 낮출 수 있다는 절대적인 강점을 가질 것으로 생각된다. 무엇보다도 정보 시너지에 의한 서로 다른 부문간 정보교류를 원활하게 하며, 의사결정에 도움을 줄 수 있는 사람만이 의사결정에 참여하도록 해 의사결정의 스피드를 제고한다. 동시에 팀제는 도전의식과 주인의식을 고무하여 위험을 감수하는 과감한 경영을 할 수 있는 조직형태이다. 그리고 개인의 자아 정체성을 중시하는 신세대의 직무만족을 위해서도 중요한 방안이다. 이와 같은 팀조직은 기존의 계층별조직의 단점인 부문간의 분파주의를 극복하고 조직의 시너지를 향상시키고 계층별의 장벽을 제거함으로써 의사결정의 속도를 빠르게 하는 등 오늘날의 스피드 경영에 적합한 조직의 한 형태로 나타나고 있다.

또한 팀제는 권한위임으로 도전적인 조직분위기를 만들어 낼 수 있으며, 종업원이 보다 자율적으로 일을 수행함으로써 종업원들의 직무만족을 제고시킬 수 있는 장점이 있다. 그러므로 자생적인 팀제는 많은 문제점을 뛰어넘는 제도이다. 획일적 팀제와는 달리 자생적으로 각 회사에서 조직된 사내벤처 형태의 팀들이 좋은 성과를 거두는 사례가 나타나고 있다. 이 경우 팀장의 강한 개성과 리더십, 그리고 업무를 성공적으로 수행해 낸 경험 등이 쌓여 회사 조직과는 완전히 별도로 움직이는 독특한 사내벤처 조직을 탄생시켰다. 이 팀은 개발에서부터 생산 영업까지 전 프로세스를 담당하며 전문가들의 유기적 집단으로 구성되고 소속된 사업부의 통제를 받지 않는다. 팀장은 최고경영자와 수시로 직접 대면하여 갈등을 조정한다. 조건이 성숙된 상태에서 자생적으로 발생한 이와 같은 팀은 대부대과제의 팀과는 구별되어야 하며 앞으로 우리나라의 팀제가 지향할 모델로서 연구되어야 할 것이다.

경영환경은 앞으로 점점 더 팀제에 적합한 방향으로 흘러갈 것이며 이에 맞는 내부여건의 조성이 관건이 될 것이다. 그런데 내부여건은 주어지는 측면도 있지만 기업이 자체적으로 변화시킬 수 있는 요소가 크므로 전략적으로 의지의 문제로서 다루어야 할 것이다. 내부여건 형성에서 가장 중요한 것은 권한위임을 위한 자율적 풍토, 신뢰를 바탕으로 한 조직운영, 정보공유와 배분에서의 신사고 등을 내포하는데, 사람을 믿고 일을 맡기는 풍토가 필요하다. 또한 안정된 노사관계가 수립되어야 하며, 관리자와 사원간의 보다 협력적이고 수평적인 새로운 관계가 정착되어야 할 것이다. 정보공유에 있어서 상위계층일수록 많은 정보를 배타적으로 갖는 수뇌 중심의 정보구조를 완화하고 고객과 접하는 거점별로 정보중심지가 형성되도록 하는 구조로 전환해야 할 것이다. 모든 정보는 고객으로부터 나온다는 관점에서 정보의 중심지는 경계선 부분으로 옮겨져야 하는데 팀제의 강점은 여기에 있는 것이다.

Ⅴ. 팀제 활성화를 위한 다기능팀 구축과 활용

1. 왜 다기능(Multifunction)인가?
2. 다기능(多機能)화를 실현하려면
3. 다기능화의 이론적 분류
4. 다기능 팀의 유형과 운영
5. 다기능 팀의 활성화 조건

Ⅰ. 왜 다기능(Multifunction)인가?

2,000년 전 아리스토텔레스는 혼자서 철학, 물리학, 수학, 토목공학까지 모두 해냈지만 오늘날은 사회가 복잡해져서 한 사람이 맡아야 될 것이 점점 줄어들어 단순기능을 맡게 되었다. 조직은 조직대로 분업화하여 신발가게는 신발 판매만 하고 옷가게는 옷만 파는 사회가 성숙된 사회로 여겨졌다.

그러나 디지털화가 급속하게 진행되면서 융합 또는 복합이라는 퓨전(Fusion)시대가 닥아 왔다. 퓨전은 원래 다른 장르의 음악과 융합된 재즈(Jazz)음악을 설명할 때 주로 쓰던 용어였지만, 이제는 디지털 시대를 상징하는 키워드로 자리잡아가고 있다.

예를 들어 휴대폰만 해도 전화기능을 떠나 전철도 타고, 물건을 사며, 음악도 듣고, 사진도 찍으며, 심지어는 텔레비전까지 시청할 수 있다. 건설업체와 통신업체가 만나서 '사이버 아파트' 라는 절묘한 비즈니스를 만들고 자동차 회사와 전자 통신 사업자들이 만나 승용차를 '달리는 사무실' 로 만든다. 음식점에서도 한가지만을 고집하지 않고 다양한 요리를 파는 퓨전 음식점이 늘고 있고 스포츠에서까지 무에타이와 가라테를 연마한 선수들이 사각의 링에서 맞붙는 이종격투기에 이르기까지 이전에는 상상할 수 없는 다양한 형태의 퓨전 시대가 닥아 오고 있는 것이다.

서비스의 경우도 이제 한 기능만을 수리해 주는 시대는 지났다. 한 가정에 가전제품이 고장이 났을 경우 냉장고만 수리하는 일보다 홈 네트웍 전체를 동시에 체크해야하는, 한마디로 토털 서비스(Total service)를 해야만 수리가 가능해진다. 이러한 여러 가지 현상들을 기업의 경영측면에서 살펴보면 다음 세 가지로 구분할 수 있다.

1) **제품 측면(Hard Ware)의 복합화**
- 복합 전자제품, 홈네트 워크, 주상복합 빌딩, 인텔리젼트 빌딩
- 복합단지/공단(Multi complex), 복합매장, 퓨전Shop,복합물류

2) **기술과 서비스 측면(Soft Ware)의 복합화**
- 디지털 컨버젼스, 유비쿼터스 정보시스템, 기술복합(메카트로닉스)
- 서비스 복합(One Stop Service), 방카슈랑스,고객니즈 복합/다양성 수용한 서비스 (Mass customization), CRM(Customer Relation Marketing)

3) **인사와 조직 측면(Human Ware)의 복합화**
- 네트웍 조직, 매트릭스 조직, 가상 조직(Virtual organization) 출현
- 구성원 복합(여성인력, 신세대, 해외인력 등),다기능 인력 양성
- 고용형태의 복잡(비정규직, 계약직 증가 등),다양성 관리 (이문화 관리등)

이런 추세에 발맞추어 선진기업들은 고객이 필요로 하는 제품들을 한 곳에 모아놓고 팔거나 고객이 한 군데 혹은 한 사람만 만나더라도 모든 서비스를 다 받을 수 있도록 조직을 뜯어고치고 사원들을 다기능을 수행할 수 있도록 교육시키고 있는 것이다. 실제로 도요다 자동차의 경우는 호시도리표(星取表)를 사용하여 어떠한 상황에서도 다기능이 발휘될 수 있도록 현장교육과 OJT를 통해 인력을 양성하는 시스템으로 세계최고의 성과를 내는 경쟁력을 가지고 있다. 사실 이상적인 기업이라면 한 사람이 일생을 살아가는데 필요한 모든 제품과 서비스 기능을 전부 갖추고 그 앞에서 기다리고 있다가 그가 원하는 대로 즉시 갖다 바칠 준비가 되어 있어야 하는 니즈를 충족 시켜야할지도 모른다.

II. 다기능(多機能)화를 실현하려면

이와 같은 컨버젼스 시대에 주어진 제약조건하에서 다기능화 정도를 가능한 한 최대로 넓히려면 그 기업의 조직, 구성원 그리고 조직풍토의 측면에서 여건이 갖추어져야 한다.

우선 조직측면에서 보면 부서의 분류가 단순기능별 계층조직이 아닌 프로세스(Process)중심 조직이어야 하고 컴퓨터 네트워크나 사내 정보망이 갖추어져 정보와 문제들을 모든 구성원이 즉각적으로 공유 할 수 있어야 한다. 정보 인프라를 최대한 활용, 팀워크를 바탕으로 상호복합화, 연계 화되어 있어야 하며 여러 기능부서가 수시로 회합을 갖고 의견을 조정하는 시스템의 구축이 필요하다. 고객접점의 조직에서는 현장완결 서비스, 즉 원 스톱 서비스(One stop service)가 가능하도록 해야 할 것이며 과업을 설계할 때도 한 사람이 여러 기능을 수행하되 각 기능과의 연계성을 살리고 과업간의 네트워크, 담당자간의 커뮤니케이션이 필수적이다.

다기능 조직을 구축하려면 구성원을 모집하는 순간부터 다기능 수행이 가능한 인력을 채용하면 더욱 이상적이다. 다양한 경력과 자격증을 소지한 사람을 선발하든지 아니면 그런 소양을 쌓을 수 있도록 교육, 개발시키면 될 것이다. 경력관리가 OJT 순환체계로 다기능인 양성에 초점을 두면서 운영 할 수 있다. 과업을 설계하고 개인에게 할당할 때에도 전방업무와 후방업무를 겸하여 맡도록 하고 평가시에 고려하는 것도 방법이다. 평가와 보상체계는 말할 것도 없이 그 대상이 당사자 본연의 단순기능뿐 아니라 다른 업무와의 연계를 강조하여 얼마나 많은 기능을 해냈는지에 기초해서 이루어지는 것이 바람직하다.

- 퓨전, 복합화(複合化) 시대에 선행적 대응 → 경쟁력 확보
  - 최근 복잡성 경영(複雜性 經營),퓨전 경영이 이슈가 되고 있음
- Total Service(One stop Service)시대의 고객 대응체제 구축
  - 고객 만족(C/S)이 기업의 경쟁력 원천
- 전문성과 다양성의 동시 수용 할 수 있는 조직과 구성원
  - 특정 전문성만으로는 다양한 고객니즈 충족이 곤란
  - 다기능(Multi-skill) 역량개발이 중요 (T자형 멀티 플레이어)
- 고효율 인력운용 및 조직의 탄력성 확보
  - 환경변화에 조직/인력의 탄력 운영(Simple & Speed 한 조직구조)
  - 아웃소싱 확대, 저인건비 고임금의 소수정예 체제

회사 내의 풍토 또한 다기능화에 알맞게 조성되어야 할 것이다. 다양한 의견제시와 창의적 아이디어 개발을 위해 고정관념을 타파하는 분위기를 살려주는 것이 필요하며 거래처나 고객, 그리고 현장의 입장에서 생각하고 의사결정 하도록 해야 할 것이다. 조직은 학습하는 풍토로 조직이 활성화되어 조직 구성원 간, 그리고 팀과 팀 간 수요자의 다양한 욕구를 채워줄 수 있어야 한다.

결론적으로 다기능 복합경영시대에 적합한 기업이 되기 위해서는 조직시스템, 구성원, 조직문화가 다기능화에 알맞도록 꾸며지고 훈련되어야 하는데 조직구조부터 다기능 팀을 설계하여 운영하는 노력이 필요하다.

III. 다기능화의 이론적 분류

조직은 여러 방법으로 다기능을 수행 할 수 있는데 다음과 같은 세 가지 형태가 있다.

1. 1인 다기능화

과거에는 조직 구성원 각자가 한 가지 업무만 전담함으로써 숙련도와 효율을 높이려 했다. 오늘날에는 한 사람으로 하여금 여러 업무를 숙련시켜 다기능인을 만듦으로써 고객이 여러 사람을 거치지 않아도 한 군데에서 자기 업무를 모두 끝낼 수 있도록 하는 것이다.

예를 들어 과거의 은행창구는 예금계, 카드계, 대출계, 국고계등 기능별로 줄을 서서 기다려야했으나 이제는 1인 다기능 조직이 되어 하나의 번호표만 받고 기다리면 된다. 다시 말하면 은행창구에서 흔히 듣던 "제 담당이 아닙니다. 옆 창구로 가보세요"라는 말은 거의 사라졌다.

과거 자동차회사의 세일즈맨은 신차 판매만 전담했다. 그러나 이제는 고객 편의를 위해서 중고차 처리는 물론 고객 자동차의 사소한 고장 수리와 사고시 보험안내, 자동차 유지와 안전운전 방법, 즉 자동차와 관련된 모든 서비스 기능을 전부 담당할 수 있는 다기능 소유의 판매원일수록 유리하다. 그런 세일즈맨이야말로 고객이 다시 찾게 되고 평생 고객 관계를 유지할 수 있는 것이다. 동네에 있는 카센터라고 하더라도 고장수리 담당자, 광택 · 도색 담당자, 액세서리와 시트카바 담당자, 이렇게 3명이 근무하는 카센터 보다는 각각의 3명 모두가 수리, 광택, 액세서리를 모두 책임질 수 있는 기능을 가진 카센터가 훨씬 유리하다.

2. 집단 다기능화

가능하면 1인 다기능 체제가 가장 유리하지만 고객이 요구하는 모든 기능을 한 사람이 다 해주기는 불가능 할 때가 많다. 또 한 번에 다수의 고객을 상대할 경우에는 1인 다기능 능력이 있더라도 혼자서는 어렵다. 따라서 다기능을 한 기능씩 나누어 맡은 다음 한 팀이 되어 협동하면서 고객을 대한다.

이는 한 사람이 다기능 역할을 하는 것이 아니라 여럿이 모여 팀을 이룬 상태에서 다기능을 수행하는 것이다. 한 사람이 자동차 판매, 수리, 중고차 처분, 검사 대행 모두 해줄 수 있으면 좋지만 사실상 이 정도의 베테랑들만으로 회사를 만들기란 불가능하다. 그렇다고 "나는 새 자동차를 팔기만 할 테니 당신 중고차는 다른데 가서 처분하라"

고 한다면 그 고객의 욕구를 충족했다고 할 수 없다. 따라서 다수의 서로 다른 기능(예 : 판매, 수리, 중고차처리, 검사대행 등)을 가진 사람들이 팀을 이루어 고객 욕구를 모두 충족해 줄 수 있으면 이를 집단 다기능화라고 할 수 있다.

카센타는 이미 그러한 조직이며 종합검진을 전문으로 하는 병원도 각자의 가능들이 적절하게 연결되어 고객의 건강진단이라는 서비스 업무를 수행하고 있다.

3. 조직 다기능화

이는 구성원 개인보다 조직자체가 다기능화 되어 가는 것을 말한다. 하나의 팀으로 혹은 부서로서 단순기능 하나만이 아닌 여러 가지 기능을 수행할 때 다기능 또는 복합기능 조직이라고 말할 수 있다.

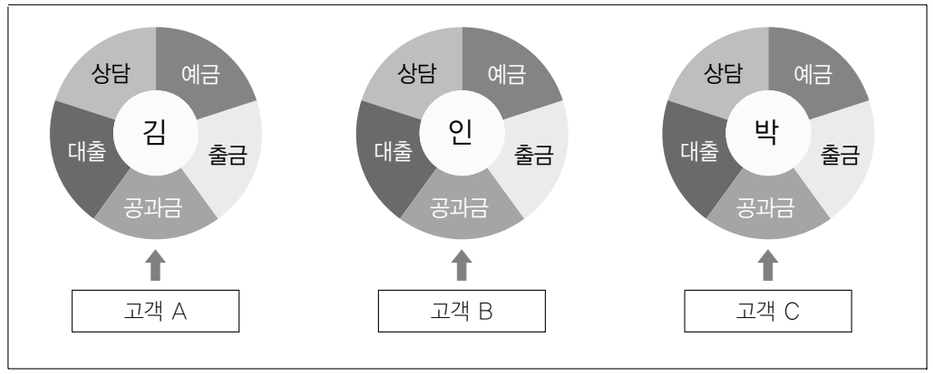
고객의 요구가 다양화됨에 따라 과거 한두 가지 기능만 담당하던 조직이 새로운 기능들을 추가하는 것이다. 세탁소에서 옷 세탁뿐 아니라 옷의 수선 · 헌옷 판매까지 한다든가 구청에서 외무부가 담당하던 여권 발급 업무까지 한다든가 증권회사에서 은행 업무 등을 추가, 복합기능(Multi-function)을 담당하게 된다. 기업의 판매부서가 제품판매뿐 아니라 소비자 욕구파악, A/S업무, 신제품개발 업무 등을 모두 담당하도록 한다면 조직 다기능화라고 볼 수 있다. 우체국은 물론 은해에서도 생명보험회사의 은행고객에게 별도 조직 없이도 직접 보험을 취급하는 방카슈랑스가 시작된 것도 조직 다기능화로 가는 한 형태다.

IV. 다기능 팀의 유형과 운영

1. 단순 다기능팀(Multiskill team)

앞에서 은행의 예처럼 얼마 전까지만 해도 은행 창구 직원들이 업무는 입금, 출급 공과금 등으로 나누어 행원 한 사람이 한 가지 업무만 맡도록 되어 있었다. 그러나 고객의 욕구가 다양화되다 보니 고객 한 사람이 은행에 들러서 여러 창구를 돌아 나오는 불편을 겪어야 했다. 물론 컴퓨터의 도움 때문이기도 하지만 지금은 한 사람의 행원에

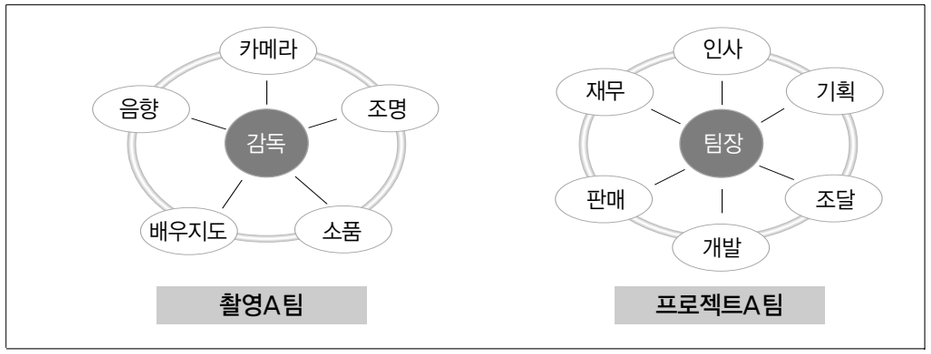
게만 가면 거의 모든 것이 해결되도록 되어 있으며 창구 행원들은 각자가 여러 기능을 배워서 고객을 최대한 편리하게 하는 동시에 업무도 간편화시켰다. 이미 한가지의 단순 업무 단위의 조직이 아닌 다기능 서비스로 One Stop 서비스를 제공하는 고객 중심의 조직으로 변화된 것이다.



【은행창구의 다기능 서비스】

2. 기능 복합팀(Multifunctional team)

한 가지 업무를 완수하기 위해 서로 다른 기능을 가진 담당자들을 한 팀으로 만들어 운영하는 것으로서 종래의 태스크 포스팀이나 프로젝트팀의 경우가 이에 해당된다. 좀 더 본격적으로 각기 다른 기능들의 상호연계를 통한 승수효과를 기대 할 수 있는 팀이다. 공수특공대, 수색대 등은 서로 다른 전문가들이 모여 한 팀이 되어야 업무를 완수할 수 있다. 또는 자동차 경주시 한 선수를 중심으로 급유기능 두어 명, 타이어 교체 서너 명, 엔진수리 두세 명씩 합하여 하나의 팀을 이루는 것이 그 예이다. 조명, 카메라, 세트, 분당 등을 각각 두세 명씩 나누어 맡은 하나의 영화 촬영팀은 기능 복합팀의 모델이 된다. 또는 재무, 생산, 판매, R&D기능 부문에서 필요인원을 뽑아서 한 제품의 소사업부를 만들 때 기능복합팀으로 운영할 경우 종전과는 다른 성과를 낼 수가 있다.



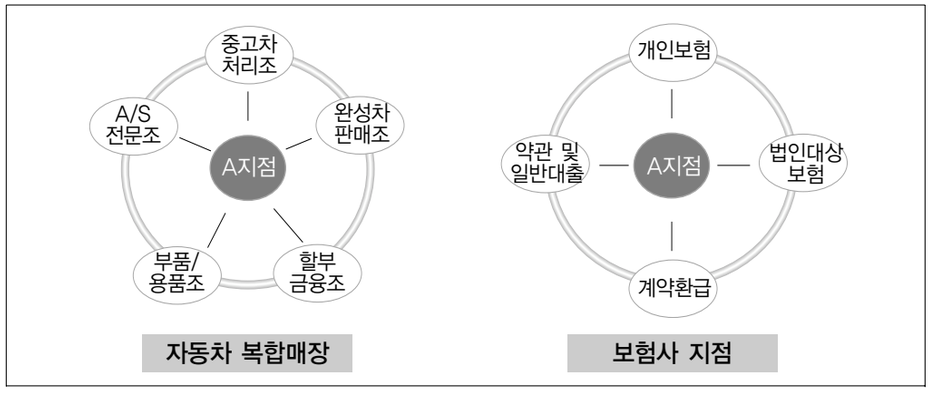
【기능 복합팀 구성의 예】

3. 교차 다기능팀(Cross functional team)

전자회사의 각 대리점 점포를 세일즈전문팀, A/S전문팀, 중고제품 처리 전문팀, 할부융자팀을 묶은 교차 다기능팀으로 만들어 운영한다면 고객은 훨씬 편리해질 수 있다. 왜냐하면 고객이 세일즈 담당자로부터 산 물건의 A/S를 받기 위해 동일한 회사인데도 다른 장소에 있는 다른 사업부의 다른 사람을 만나야 한다면 이를 불편해할 것이기 때문이다. 그뿐인가, 회사는 회사대로 그 고객의 취향이나 그 제품에 대한 성능파악을 각 사업부별로 따로 하고 있으니 올바로 서비스 할 수가 없는 것이다.

지금도 대부분의 우리나라 금융회사에서는 각 사업부로 조직되어 있어 고객회사 하나를 놓고 대출사업부, 심사나 신용평가부, 외환사업부, 예금부가 따로 접촉하면서 관리하고 있다. 그러나 이는 회사 중심의 조직이다. 이 회사의 조직을 대폭 개편하여 하나의 고객회사를 놓고 여러 사업부가 접촉하게 하지 않고 하나의 팀이 담당하게 하면 효율적이다. 그 대신 이 팀은 대출기능, 신용평가기능, 외환기능, 예금기능을 동시에 담당하게 된다.

97년 소니의 이데이 사장의 지시로 VAIO(Video Audio Integrated Operation)라는 다기능 팀을 만들어 전사차원의 프로젝트를 수행하여 하였는데 이를 통해 영화 음악과 같은 컨텐츠사업과 방송, 케이블TV 등과 같은 네트워크 유통 플랫트 폼과 PC,게임기AV기기 같은 단말기를 한데 묶은 “서로 연결 한다”는 소니의 철학을 완성시켰는데 그 결과 탄생한 것이 오늘날 막대한 수입을 안겨주는 ‘메모리스틱’이다. 이러한 사



【교차 다기능팀 구성의 예】

례는 90년대 삼성전자의 신제품 개발 사례나 CJ그룹 등에서도 신제품을 개발하는데 많이 이러한 조직을 활용 하였다.

4. 가상 복합 기능팀(Virtual multi-functi●nal team)

이는 여러 기능을 담당하는 팀이 가능하지만 특별히 고정된 것이 아니라 시간적으로나 공간적으로나 구애를 받지 않고 수시로 변형되면서 혹은 형태마저 갖추지 않고 하나의 시tm템에 의해 움직이는 팀형태가 될 수 있다. 예를 들어 A씨의 회사는 조그만 사무실과 여직원 한 사람, 전화 한 대가 전부이다. 그는 고객회사의 요청이 들어오면 재무 전문가, 법률전문가, 회계전문가, 경영전략전문가들과 개별적으로 한시적 고용계약을 맺는다. 자기는 팀장, 일종의 코디네이터(Co-ordinator)가 되어 업무를 완수하고 나면 팀은 해체되기도 한다.

이처럼 회사 내에는 수많은 전문가가 고용되어 있다, 이들은 각 부서에 영원히 고정배치시켜 놓지 않고 회사의 필요업무가 발생할 때마다 팀을 짜서 업무를 완수하고 해체하는 등 팀 편성과 해체 · 이동을 계속하는 형태를 말한다. 그렇다고 시도 때도 없이 구성원들을 이동 배치하여 혼동을 일으키는 회사는 없다. 구성원 각자가 한 기능의 전문가들일 때 회사 내에서는 수십 개의 전문가 집단이 있을 뿐 여러 전문가 집단으로부터 필요한 만큼의 인원을 필요한 기간 동안만 약속하여 팀을 만드는 형태이다. 다만

구성원들이 한 가지 기능에만 전문가이기보다 자격증 한 개라도 더 가지고 있는 다기능 전문가로 이루어진 회사라면 가상 팀 만들기가 훨씬 수월하다. 구성원의 개인도 자신의 활동영역을 그만큼 넓힐 수 있고 보상 또한 커질 것이다.

클로버 잎 조직

영국의 찰스 핸디(Handy)라는 컨설턴트는 조직형태가 클로버 잎 모양일 때가 가장 유연하고 민첩하게 움직일 수 있다고 말했다. 한쪽 잎은 핵심능력을 소유하고 있는 전문 기능인으로 구성되고 다른 한 쪽은 전문 스태프 내지 독립적으로 계약을 맺은 전문가로 구성되고 나머지 한쪽 잎은 임시직원과 시간제 근로자들로 업무를 분담케한, 불필요한 관료조직이 제거된 다기능 조직이다. 닌텐도(Nintendo)사는 이런 조직을 만들어 1992년 892명의 사원으로 55달러 매출과 13억 달러의 이익을 올렸다. 즉 그들은 핵심적인 설계 및 마케팅 관리기능을 핵심기능으로 하여 한 쪽 잎을 구성하고 그 이외의 업무는 합작사나 특허권자인 외부에 맡겼기 때문이다. 클로버의 한 쪽 잎만 핵심부문으로 하고 나머지 부분은 필요한 대로 잎을 붙였다 떼었다 하면 되는 것이다. 톰피터스,드러커, 말로 같은 미래 조직학자들은 앞으로 회사의 조직은 이 이러한 형태로 진화되어 갈 것으로 예언 하고 있다.

5. 다기능 팀의 활성화 조건

다기능팀이 활성화되기 위한 전제조건으로 갖춰야 할 것들이 많다. 회사의 인적 · 물적자원 뿐 아니라 풍토와 분위기, 그리고 과업과 제도 모두 일관성 있게 만들 필요가 있다. 우선 팀원들 각자가 다기능에 적합한 인재여야 하므로 기술과 업무 자질 면에서 교육훈련이 잘 되어 있어야 하고 전문 자격증도 여러 개 소지할 수 있도록 지원해주든지 그러한 자격자를 채용하든지 할 일이다. 자동차 판매사가 정비와 OA자격을 가질 수도 있고 동시에 전방업무와 후방업무에 관련한 기능(Multi-skill)을 습득할 수도 있다.

아울러 회사 내의 정보시스템이 지식경영시스템(Knowledge management system)같은 인 하드웨어나 시스템이 갖추어져있어야 한다. 한 예로 어떤 한 사람이 자기문제 해결을 위해 회사 내 전 사원으로부터 아이디어를 얻을 수 있도록 하려면 정보를 수시로 공개하며 자유로운 토의와 검증이 가능하도록 해야 한다. 이를 위해 정보네트워크와 그룹웨어 시스템 구축이 필요하다. 누구나 최선의 의사결정을 할 수 있도록 자료가 거의 공개될 수 있도록 제도화되는 것이 좋다.

하드웨어뿐 아니라 회사의 문화와 풍토 역시 열린 분위기가 되어 사원들은 마음 놓고 정보교환을 할 수 있어야 할 것이다. 이를 위해 계속적인 다기능 교육훈련과 상급자들의 솔선수범에 의한 인위적 풍토마련 노력 또한 필요하다.

다기능 소유자가 진가를 발휘하려면 다양한 업무가 주어져야 할 것이다. 수평적으로 과업의 수를 증대시켜 줄 수도 있지만 수직적으로 의사결정업무나 고도의 기술을 요하는 업무를 부여하여 과업의 질적인 폭을 늘릴 수도 있다. 그러므로 직무할당도 단편적으로 분담하지 말고 다층 형으로 전방업무와 후방업무의 일부까지 부여하는 것이 좋을 것이다. 담당자가 전후방 업무를 알아야 협조를 할 수 있으며, 자기 일의 결과가 누구에게 전달될지도 알아야 원활한 업무진행이 되기 때문이다.

- 인적 자원 관리 및 육성의 개념 변화 필요
  - 다기능 교육, 다기능 인재, T자형 경력관리 체계(CDP)구축
- 철저한 팀웍 및 고객 중시 문화, 풍토 조정
  - 개개인의 창의성과 현장에 권한 위양이 필수
- 첨단 정보시스템/지식경영 시대에 능동 대응
  - 디지털 시대, 인터넷, 인트라넷등 환경 구축
- 인사 제도 및 보상 체계의 변화
  - 성과 중시의 평가와 Incentive, 팀웍 중심의 업무분장 및 업무체계 구축 등
- 새로운 리더쉽과 자질 있는 팀장의 육성
  - 관리 감독 기능 보다는 Leader/Coach/ Organizer기능 중심으로 변화

인사 평가제도 또한 한 개인이 할당받은 업무성과만 체크만 것이 아니라 전후방업무를 얼마나 파악하고 있는지, 얼마나 도움을 주었는지 또 관련업무의 업적은 어떠한지 모두를 평가범위로 보아야 할 것이다. 다기능 인재가 다기능 역할을 하고 있는데 한 가지 기능과 역할만으로 평가한다는 것 자체가 모순이다.

이와 같이 인적자원, 하드웨어, 조직문화, 평가제도, 직무자체 모두가 뒷받침이 안 된다면 사원들의 의욕을 잃게 할 수 있으며 다기능 확대는커녕 각자가 자신의 업무범위를 최대한 좁히고 단순기능만 반복하여 옛날로 환원될 수도 있다는 사실에 유념할 필요가 있다.

Ⅵ. 주40시간제 도입현황 및 특징

- 근로시간 단축 실태조사 결과 -

한국경영자총협회가 주40시간제를 도입한 근로자 300인 이상 기업 126개사를 대상으로 조사 · 발표한 「근로시간 단축 실태조사 결과」에 따르면 주40시간제 도입기업 중 주5일 근무제 실시 비율은 "사무 · 관리직"이 88.9%, "생산 · 현장직"이 70.9%로서 직종별로 그 실시형태가 상이한 것으로 나타났다.

또한 개정법 취지대로 월차휴가를 폐지한 업체는 전체의 86.3%, 존속한 업체는 13.7%로 조사되었다. 연차휴가일수를 근로시간 단축 취지대로 조정한 비율은 전체의 87.9%인 것으로 나타났으며, 생리휴가는 74.2%의 사업장이 무급화했고, 유급규정을 그대로 유지한 곳은 25.8%였다.

주40시간제 도입 이후 52.5%의 사업장에서 인건비 부담이 증가했다고 답변했으며, 감소했다고 응답한 곳은 한 곳도 없었다. 인건비 부담은 규모가 큰 사업체, 제조업체, 노조조직 사업장일수록 높은 것으로 나타났다. 경총은 제조업과 노조사업장의 경우 연장근로수당에 대한 근로자의 선호가 높은 것과 노조의 강한 임금보전 요구가 그 이유로 분석된다고 밝혔다.

근로시간 단축 이후 근로자의 수는 큰 변화가 없는 것으로 분석되었다. '근로자 수가 늘었다' 고 답변한 기업은 전체의 17.6%, '줄었다' 고 응답한 기업은 4.0%였다. '변화 없다' 고 응답한 기업이 전체의 78.4%에 달했다.

근로자의 생산성 또한 큰 변화가 없는 것으로 조사되었다. 주40시간제 도입 전후로 생산성 수준이 비슷하다고 응답한 비율이 90.2%로 나타났고, 생산성이 높아진 기업은 7.3%, 낮아진 기업은 2.4%로 나타났다. 근로시간 단축으로 인해 10% 이상의 생산성 향상이 꼭 필요한 시점에서 이 같은 기업의 답변 결과는 생산성 제고를 위한 특단의 대책이 필요함을 보여준다고 경총은 강조했다.

제도도입 전후로 실근로시간이 비슷하다고 답변한 업체는 49.2%, 감소했다는 업체는 48.4%로 비슷하게 조사되었다. 제조업체일수록, 노조조직 사업장일수록 실근로시간의 감소폭이 작았던 것으로 나타났다. 이는 일감이 상대적으로 많은 제조업의 특성과 추가고용보다는 연장근로를 선호하는 노사의 이해가 맞물린 결과로 분석됐다.

주40시간제에 따른 작업손실은 주로 근로시간 집중 효율화(34.5%) 및, 기존 근무자 연장근무 방식(26.8%)을 통해 메우고 있는 것으로 나타났다. 신규 근로자를 채용한 비율(9.9%)은 상대적으로 낮았으며, 제조업은 더욱 낮은 3.8%에 그쳤다. 이러한 결과는 주40시간제가 일자리 창출이라는 목표를 제대로 수행하고 있는가에 대한 의문을

제기하고 있다고 경총은 지적했다.

하계휴가, 회사, 노조창립일, 경조사휴가 등 사업장내의 약정휴가를 주40시간제 도입 이후에 줄인 사업장은 전체의 16.8%에 달하는 것으로 나타났다. 이는 주6일 근무시대를 전제로 도입된 각종 약정휴가를 주5일 시대에 맞게 정비하는 흐름을 보여주는 것으로 풀이됐다.

근로시간을 단축한 사업장의 교대제 실시비율은 63.7%였으며, 교대제 실시 사업장을 대상으로 조사한 결과 교대제 변경비율은 12.5%로 나타났다. 87.5%의 사업장이 교대제를 변경하지 않은 이유로는 연장근로시간 상한선이 3년간 한시적으로 늘어나는데다, 교대제 변경에 따른 인건비 및 제반 비용부담 때문인 것으로 분석됐다.

탄력적 근로시간제도 도입비율은 14.4%, 선택적 보상휴가제도는 17.6%의 사업체가 도입한 것으로 나타났다. 휴가사용 촉진제도를 사용할 계획이 있다고 응답한 업체는 59.2%로 조사되었다.

주40시간 제도에 대해서는 전반적으로 긍정적인 평가(68.0%)를 내리는 것으로 나타났으나, 긍정적인 의견 대부분은 근로자의 자기계발시간 확보(47.8%), 근로자의 생활수준 향상(46.6%) 등 근로자 측면에서 바라본 경우였으며, 기업의 경쟁력 확보 차원에서 바람직하다는 의견은 극소수로 조사됐다.

근로시간 단축에 대해 부정적인 의견을 낸 사업장을 대상으로 조사한 결과 제도의 실패요인으로는 기업의 비용부담 증가(45.0%)가 압도적으로 높았으며, 노동생산성 하락(22.5%), 실근로시간 증가(10.0%)등이 지목되었다.

경총은 주40시간제도의 도입 당시 그 근본취지가 '실근로시간 단축을 통한 근로자 삶의 질 제고', '생산성 향상에 의한 기업경쟁력 강화', '일자리 창출'이라는 세가지 점이었음을 고려할 때 본 설문조사 결과는 정책의 효용성에 다소 의문을 제기하고 있다고 밝혔다. 즉 제도 도입 이후 생산성 향상도 이뤄지지 못했고, 일자리 창출 효과도 미미했으며, 실근로시간도 큰 변화가 없는 대신 기업의 비용부담은 증가했다는 기업의 평가가 그 이유라고 경총은 강조했다.

경총은 따라서 주40시간제도의 효과에 대해서는 좀더 지켜봐야 하나, 현재까지는 제도의 부작용이 더욱 부각되는 상황이므로 제도의 본래 취지대로 노사가 윈윈할 수 있기 위해서는 근로자(특히 노조)의 협조가 절실하다는 입장을 밝혔다.

〈조사결과〉

○ 주5일제 실시비율은 '사무 · 관리직' 88.9%, '생산 · 현장직' 70.9%

본회가 이미 주40시간제를 도입한 300인 이상 126개사를 대상으로 주5일 근무제의 실시 여부를 조사한 결과 사무 · 관리직과 생산 · 현장직에서 차별적인 양태를 띠는 것으로 나타났다.

사무 · 관리직은 주5일 근무제 비율이 88.9%로 압도적으로 높게 나타났으며, 격주 토요휴무 내지는 주6일 근무하는 비율은 각각 7.1% 및 3.2%에 그친 것으로 조사되었다.

반면, 생산 · 현장직의 경우 주5일 근무 비율은 상대적으로 낮은 70.9%였고, 주6일 근무와 격주 토요휴무는 각각 7.3%였다. 특히 14.5%를 차지한 기타 의견으로는 교대제(4조3교대, 3조교대, 3조2교대 등)와 격일제, 4주6휴제 등이다.

직종별로 주5일 근무제 실시 여부에 차이가 나는 원인은 다음과 같이 해석할 수 있다. 사무직은 근로시간 운용에 있어 상당한 재량권을 가지고 있으며 주5일제 시행에 따른 회사의 관리비용 절감도 기대할 수 있는 반면, 생산 · 현장직은 기존 근로시스템이 상대적으로 복잡하고, 연장근로수당에 대한 근로자들의 선호가 강해 주5일제를 전면적으로 시행하기에는 다소 어려움이 있는 것으로 분석된다.

〈표 1〉 직종(사무 · 관리, 생산 · 현장)별 근무형태

(단위 : %)

	주5일근무	주6일 근무	격주 토요휴무	기타	계
사무 · 관리직	88.9	3.2	7.1	0.8	100.0
생산 · 현장직	70.9	7.3	7.3	14.5	100.0

○ 86.3%의 기업이 월차휴가를 폐지

주40시간제 도입 기업 중 개정 근로기준법의 취지대로 월차휴가를 폐지한 업체는 전체의 86.3%, 존속한 업체는 13.7%로 나타났다.

산업별로 보면 제조업은 월차휴가 존속비율이 22.7%로 한 건도 없었던 비제조업에 비해 높게 나타났다. 노조 사업장 중 17.7%는 월차휴가가 계속 유지된 반면, 비노조 사업장은 단 한 건도 없었다. 이는 '근로조건 저하없는 주5일 근무제'를 계속하여 주장해 온 노동계의 입장이 상당 부분 반영된 것으로 분석된다.

한편 무급으로 개정된 생리휴가에 대해서는 74.2%의 사업장이 무급화한 것으로 조사되었다. 기존의 유급규정을 그대로 유지한 곳은 25.8%였다. 노조사업장에서 유급유지 비율(30.2%)이 다소 높게 나온 것을 제외하고는 산업 및 규모별 큰 차이는 발견되지 않았다.

〈표 2〉 주40시간제 도입 후 월차 · 생리휴가 변화 유무

(단위 : %)

구분(비율)		월차휴가		생리휴가		계
		존속	폐지	유급유지	무급화	
계		13.7	86.3	25.8	74.2	100.0
산업	제조업	22.7	77.3	28.0	72.0	100.0
	비제조업	–	100.0	22.4	77.6	100.0
규모	1,000인 이상	11.8	88.2	28.0	72.0	100.0
	300~999인	15.1	84.9	24.3	75.7	100.0
노조	유	17.7	82.3	30.2	69.8	100.0
	무	–	100.0	10.7	89.3	100.0

○ 연차휴가일수를 조정한 비율은 87.9%

주40시간제 도입과 함께 근로시간 단축 취지대로 연차휴가일수(15일~25일, 2년마다 1일 가산)를 조정한 비율은 전체의 87.9%로 나타났다. 기존의 연차휴가일수(10일~40일, 1년마다 1일 가산)를 그대로 유지한 비율은 12.1%였다.

주40시간제 도입 후 연차휴가의 하한일수를 보면 신법 규정대로 연간 15일을 적용한 업체가 전체의 79.3%로 가장 많았고 구법대로 10일로 규정한 업체는 14.9%, 기타는 5.8%로 나타났다. 상한일수는 25일로 한 업체가 69.6%였고, 상한일수가 없는 경우 23.2%, 기타 7.2%로 조사되었다.

〈표 3〉 주40시간제 도입 후 연차휴가일수 조정 여부

(단위 : %)

구분(비율)	연차휴가 조정 유무		연차휴가 일수(연간)						계
	유지	조정	하한일수			상한일수			
			10일	15일	기타	25일	없음	기타	
계	12.1	87.9	14.9	79.3	5.8	69.6	23.2	7.2	100.0

○ ‘1,000인 이상 사업장’, ‘제조업’, ‘노조 사업장’ 일수록 주40시간제 도입 이후 인건비 부담이 늘어나

주40시간제 도입 이후 인건비 부담 정도에 대한 설문에서 인건비 부담이 증가했다고 응답한 사업장이 전체의 52.5%, 비슷하다고 응답한 곳이 47.5%로 나타났다. 인건비가 감소했다고 응답한 사업장은 단 한 곳도 없었다.

한편 인건비가 증가한 사업장을 산업별로 보면 제조업이 60.8%로 비제조업(39.6%)보다 높게 나타났고, 규모별로는 1,000인 이상 사업장(56.0%)이 300~999인 사업장(50.0%)에 비해 높았다. 또한 노조가 있는 사업장(57.4%)이 노조가 없는 사업장(35.7%)에 비해 인건비 부담이 증가했다는 응답이 훨씬 높게 조사되었다.

이는 제조업의 경우 연장근로수당을 받으려는 근로자의 선호와 인력충원이 사실상 어려운 현실이 작용한 결과로 보인다. 또한 인력을 보강한다 해도 필연적으로 부가되는 간접노동비용 부담이 인건비 증가의 원인인 것으로 풀이된다.

또한 노조 사업장의 인건비 부담이 높았다는 사실은 인력충원의 결과도 있겠지만 노조의 임금보전에 대한 요구가 강하게 작용한 것으로 해석된다. 그간 노동계는 ‘근로조건 저하 없는 주5일제’를 주요 기치로 내걸어 임금보전 규정의 적용을 강도 높게 요구한 바 있다.

〈표 4〉 주40시간제 도입 이후 인건비 부담 증가여부

(단위 : %)

구분(비율)		증가했다	감소했다	비슷하다	계
계		52.5	–	47.5	100.0
산업	제조업	60.8	–	39.2	100.0
	비제조업	39.6	–	60.4	100.0
규모	1,000인 이상	56.0	–	44.0	100.0
	300~999인	50.0	–	50.0	100.0
노조	유	57.4	–	42.6	100.0
	무	35.7	–	64.3	100.0

○ 일자리 창출 효과는 거의 없어

주40시간제 도입 이후 근로자의 수에 큰 변화가 없는 것으로 나타났다.

근로자 수가 늘었다고 답변한 비율은 전체의 17.6%, 줄었다고 응답한 기업은 4.0%에 불과했다. 변화 없다고 답변한 기업이 78.4%에 달했다.

근로자 수가 늘어났다고 응답한 비율은 비제조업, 1,000인 이상, 노조가 있는 기업일수록 높았다. 관측치가 많지 않아 유의하다고 보기는 힘들지만, 비제조업과 1,000인 이상 대기업, 노조가 있는 기업은 상대적으로 추가고용에 따른 지불여력이 높기 때문인 것으로 해석된다.

〈표 5〉 주40시간제 도입 이후 근로자 수 변화

(단위 : %)

구분(비율)		늘어났다	비슷하다	줄었다	계
계		17.6	78.4	4.0	100.0
산업	제조업	14.7	81.3	4.0	100.0
	비제조업	30.0	66.0	4.0	100.0
규모	1,000인 이상	29.4	62.7	7.9	100.0
	300~999인	14.9	83.7	1.4	100.0
노조	유	25.8	71.1	3.1	100.0
	무	10.7	82.1	7.2	100.0

○ 근로자의 생산성은 거의 변화 없어

주40시간제 실시 이후 근로자의 생산성에는 큰 변화가 없는 것으로 나타났다. 생산성 수준이 비슷하다고 응답한 답변이 90.2%에 달했고, 생산성이 높아졌다고 응답한 기업은 전체의 7.3%, 낮아졌다고 답한 비율은 2.5%에 불과했다. 이는 산업, 규모, 노조 유무에 관계없이 비슷하게 나타났다.

근로시간 단축으로 인해 적어도 10%이상의 생산성 향상이 필요한 시점에서 이와 같은 기업의 답변 결과는 생산성 제고를 위한 특단의 대책이 필요함을 시사하고 있다.

〈표 6〉 주40시간제 도입 이후 근로자의 생산성 변화

(단위 : %)

구분(비율)		높아졌다	낮아졌다	비슷하다	계
계		7.3	2.5	90.2	100.0
산업	제조업	9.6	1.4	89.0	100.0
	비제조업	4.0	4.0	92.0	100.0
규모	1,000인 이상	8.0	2.0	90.0	100.0
	300~999인	6.8	2.8	90.4	100.0
노조	유	7.4	2.1	90.5	100.0
	무	7.1	3.6	89.3	100.0

○ 실근로시간은 '비슷' 하거나 '감소' 한 것으로 나타나

주40시간제 도입 이후 실근로시간의 변화를 설문한 결과 비슷하다고 응답한 비율이 49.2%, 감소했다고 답한 것이 48.4%로 비슷하게 나타났고, 증가했다고 답한 사업장은 2.4%였다.

실근로시간이 비슷하다는 응답은 제조업(56.7%)이 비제조업(38.0%)에 비해 다소 높은 비율을 보였고, 상대적으로 감소했다고 답한 비율은 적었다(제조업 41.9%, 비제조업 58.0%). 또한 노조가 없는 기업일수록 실근로시간이 낮아졌다고 응답한 비율이 높았다.

즉 제조업일수록, 노조사업장일수록 실근로시간의 감소폭이 작았던 것으로 나타났다. 이는 일감이 상대적으로 많은 제조업의 특성과 추가고용보다는 연장근로를 선호하는 노사의 이해와 맞아 떨어진 결과로 해석된다.

〈표 7〉 주40시간제 도입 이후 실근로시간 변화

(단위 : %)

구분(비율)		증가	감소	비슷	계
계		2.4	48.4	49.2	100.0
산업	제조업	1.4	41.9	56.7	100.0
	비제조업	4.0	58.0	38.0	100.0
규모	1,000인 이상	2.0	49.0	49.0	100.0
	300~999인	2.7	47.9	49.4	100.0
노조	유	3.1	45.8	51.1	100.0
	무	–	57.1	42.9	100.0

○ '근로시간 집중 · 효율화' 및 '기존 근무자 연장근무' 로 주40시간제에 따른 작업손실을 만회하고 있어

주40시간제 실시 이후 작업손실을 만회하기 위해 어떤 방법을 취하고 있는가 하는 설문에 '근로시간 집중 · 효율화' 가 34.5%로 가장 높았고, '기존 근무자 연장근무' (26.8%), '신규근로자 채용' (9.9%), '별다른 조치 없음' (9.4%) 의 순으로 나타났다. '교육훈련 강화' 와 '설비투자 확대' 는 각각 5.3%, 4.7%에 불과했다.

산업별로 보면 제조업은 '기존 근무자의 연장근무' (33.7%)와 '근로시간 집중 · 효율화(29.8%)로 작업시간을 만회하는 반면, 비제조업은 상대적으로 신규 근로자 채용(21.7%)비율이 높게 나타났다. 특히 제조업에서 신규근로자를 채용했다는 응답이 3.8%로 매우 낮게 나타났다는 점에 주목할 필요가 있다. 비제조업의 신규채용 비율이 높은 것은 근로시간 단축 초기 공공 · 금융 · 보험업 등 신규채용 여력이 있는 산업에서 시행한 데 따른 결과로 풀이된다.

〈표 8〉 주40시간제 도입 이후 작업손실 만회 방법

(단위 : %)

구분(비율)		기존 근무자 연장근무	신규 근로자 채용	설비투자 확대	근로시간 집중 · 효율화	작업장 혁신	교육훈련 강화	별다른 조치 없음	계
계		28.1	9.9	4.7	34.5	8.1	5.3	9.4	100.0
산업	제조업	33.7	3.8	7.7	29.8	11.5	4.8	8.7	100.0
	비제조업	18.8	21.7	–	40.6	2.9	5.8	10.2	100.0

〈참고〉 2004년 7월 이후 상용근로자 300인 이상 사업체 채용초과율(%)

	채용률(A)	퇴직률(B)	채용초과율(A－B)
2004년 7월	1.38	1.10	0.28
8월	1.29	1.06	0.23
9월	1.20	1.04	0.16
10월	1.15	1.20	－ 0.05
11월	0.94	1.04	－ 0.10
12월	1.04	0.93	0.11
2005년 1월	1.93	1.27	0.66
2월	1.12	1.40	－ 0.28
3월	1.92	1.60	0.32
4월	1.50	1.24	0.26
5월	1.33	1.16	0.17
6월	1.18	1.27	－ 0.09
7월	1.70	1.16	0.54
8월	1.41	1.11	0.30
9월	1.46	1.26	0.20

주 : 1. 채용율=해당 월 채용자수/전월말 근로자 수
2. 퇴직율=해당 월 퇴직자수/전월말 근로자 수
3. 채용초과율= 채용률－퇴직률
자료 : 노동부, 매월노동통계조사 보고서

이러한 결과는 주40시간제가 일자리 창출이라는 기존의 목표를 제대로 수행하고 있지 못한 것으로 해석될 수 있다. 실제로 노동부에서 발표하는 상용근로자 채용초과율(채용률－퇴직률)을 보면 2005년 7월 채용초과율이 0.54로 반짝 증가하였으나, 이후 8월 0.30, 9월 0.20으로 다시 감소하여 2004년 수준으로 되돌아가는 양상을 보이고 있다. 결국 근로시간 단축이 고용에 미치는 긍정적인 영향이 극히 미미한 것으로 해석된다.

○ 16.8% 사업장이 약정휴가를 축소

하계휴가, 회사 · 노조창립일, 경조사휴가 등 사업장내의 약정휴가를 주40시간제 도입 이후에 줄인 사업장은 전체의 16.8%에 달하는 것으로 나타났다.

'변화 없다' 고 답한 비율이 80.8%였으며, '증가했다' 고 답한 비율은 2.4%였다.

이는 주6일 근무시대를 전제로 도입된 각종 약정휴가를 개별사업장에서 주5일 시대에 맞게 정비해 나가고 있음을 의미하는 것으로 풀이된다.

한편 약정휴가가 감소했다고 응답한 비율은 상대적으로 제조업(24.0%)이 비제조업(6.0%)에 비해 높았다. 또한 1,000인 이상 대기업(21.6%)이 300인 이상 기업(13.5%)보다 약정휴가를 축소했다는 응답이 많은 것으로 나타났다.

〈표 9〉 주40시간제 도입 이후 약정휴가 변화

(단위 : %)

구분(비율)		증가	감소	변화없음	계
계		2.4	16.8	80.8	100.0
산업	제조업	4.0	24.0	72.0	100.0
	비제조업	–	6.0	94.0	100.0
규모	1,000인 이상	3.9	21.6	74.5	100.0
	300~999인	1.4	13.5	85.1	100.0
노조	유	3.1	18.6	78.3	100.0
	무	–	10.7	89.3	100.0

○ 교대제 변경비율은 12.5%

근로시간을 단축한 사업장의 교대제 실시비율은 63.7%로 나타났다. 제조업의 경우 교대제 실시 비율이 73.0%로 비제조업의 50.0%보다 높은 것으로 조사되었다.

한편 교대제를 실시하고 있는 사업장을 대상으로 주40시간제 도입 이후 변경여부를 묻는 설문에는 12.5%의 사업장만 변경한 것으로 나타났다. 87.5%에 해당하는 대부분의 사업장은 교대제를 변경하지 않았다. 이는 연장근로시간 상한선이 3년간 한시적으로 늘어나는데다 교대제 변경에 따른 인건비 및 제반비용부담 때문인 것으로 해석된다.

교대제 변경사례를 구체적으로 살펴보면 3조3교대에서 4조3교대로 변경했다는 사업장이 대부분인 50.0%를 차지했고 2조2교대 → 3조3교대, 3조3교대 → 4조2교대로 변경한 사업장은 각각 20.0%로 조사되었다.

〈표 10〉 교대제 실시 비율

(단위 : %)

구분(비율)		실시	미실시	계
계		63.7	36.3	100.0
산업	제조업	73.0	27.0	100.0
	비제조업	50.0	50.0	100.0
규모	1,000인 이상	72.5	27.5	100.0
	300~999인	57.5	42.5	100.0

○ 탄력적 근로시간제도 도입비율은 14.4%, 선택적 보상휴가제도는 17.6%

주40시간제를 도입한 기업 중 탄력적 근로시간제를 도입한 기업은 전체의 14.4%로 나타났다. 탄력적 근로시간제도를 도입한 기업 중 단위기간이 3개월인 기업은 66.7%, 1개월 단위 도입기업은 33.3%로 나타났다.

한편 노사가 서면합의에 의해 연장 · 야간 및 휴일근로에 대해 임금지급 대신 휴가를 부여할 수 있는 제도인 선택적 보상휴가제도를 도입한 기업은17.6%인 것으로 조사되었다.

〈표 11〉 탄력적 근로시간제도 및 선택적 보상휴가제도 도입 비율

(단위 : %)

구분(비율)	탄력적 근로시간 제도			선택적 보상휴가제도		
	도입	미도입	계	도입	미도입	계
계	14.4	85.6	100.0	17.6	82.4	100.0

○ 59.2%의 업체는 휴가사용 촉진제도를 활용할 계획

휴가사용촉진제도(사용자가 연차휴가 사용 촉진을 위한 적극적인 조치를 한 경우에 미사용한 연차휴가에 대해 금전보상의무를 면제)를 사용할 계획이 있는가 하는 물음에 40.8%의 업체는 사용할 계획이 없다고 답한 것으로 나타났다.

산업, 규모, 노조 유무에 별 관계없이 60%내외의 사업장이 휴가사용촉진제도를 사용할 뜻이 있는 것으로 조사되었으나, 직무(생산직 · 사무직)별로 는 약간의 차이를 보였다. 전 부문에 걸쳐 생산직만 휴가사용 촉진제도를 실시하겠다는 곳은 단 한 곳도 없었고, 제조업과 노조사업장의 경우엔 상대적으로 사무직만 실시하겠다는 비율이 높게 조사되었다.

이러한 결과는 교대근무가 많아 휴가사용 촉진이 어려운 생산직의 특성 및 연장근로수당 등 초과급여 혜택의 영향에 따른 것으로 풀이된다.

〈표 12〉 휴가사용촉진제도 실시여부

(단위 : %)

구분(비율)		생산직 · 사무직 모두 실시예정	사무직만 실시예정	생산직만 실시예정	기타 · 활용 계획 없음	계
계		32.0	27.2	–	40.8	100.0
산업	제조업	22.7	37.3	–	40.0	100.0
	비제조업	46.0	12.0	–	42.0	100.0
규모	1,000인 이상	31.4	21.6	–	47.0	100.0
	300~999인	32.4	31.1	–	36.5	100.0
노조	유	27.8	29.9	–	42.3	100.0
	무	46.4	17.9	–	35.7	100.0

○ 주40시간제도는 '근로자의 자기계발시간 확보' 및 '생활 수준 향상' 측면에서 긍정적인 평가를 받아

주40시간제도의 성공적 정착 여부를 묻는 질문에 대다수의 기업이 긍정적인 평가를 내리는 것으로 나타났다. '다소 긍정' 이라는 답변이 57.6%로 가장 많았으며 '다소 부정' 과 '모르겠다' 는 응답이 각각 15.2%, '매우 긍정' 이라는 답변은 10.4%였다. '매우 긍정' 과 '다소 긍정' 등 긍정적인 답변은 전체의 68.0%, '매우 부정' 과 '다소 부정' 등 부정적인 답변은 16.8%였다. 이러한 결과는 산업, 규모, 노조 유무에 큰 관계없이 나타났다.

〈표 13〉 주40시간제 도입에 대한 평가

(단위 : %)

구분(비율)		매우 긍정적	다소 긍정적	모르겠다	다소 부정적	매우 부정적	계
계		10.4	57.6	15.2	15.2	1.6	100.0
업종	제조업	9.3	57.3	17.3	13.3	2.8	100.0
	비제조업	12.0	58.0	12.0	18.0	0.0	100.0
규모	1,000인 이상	13.7	62.7	11.8	9.8	2.0	100.0
	300인 이상 1,000인 미만	8.1	54.0	17.6	18.9	1.4	100.0
노조	유	9.3	55.6	15.5	18.6	1.0	100.0
	무	14.3	64.2	14.3	3.6	3.6	100.0

주40시간제도에 대한 긍정적인 답변을 한 사업장을 대상으로 어떤 면에서 성공했다고 보는가 하는 설문에서는 '근로자의 자기계발 시간 확보' (47.9%), '근로자의 생활수준 향상' (46.6%)때문이라는 답변이 압도적으로 많았다. ' 노동생산성 향상 '(4.4%) 및 기타의견은 극소수에 불과한 것으로 조사되었다.

긍정적인 의견은 대부분 생활수준 및 자기계발 등 근로자 측면에서 바라본 경우였으며, 기업의 경쟁력 확보 차원(생산성 향상, 인건비 절감)에서 주40시간제도가 바람직하다는 의견은 극소수로 조사되었다.

〈표 14〉 주40시간제도가 성공했다고 보는 이유

(단위 : %)

구분(비율)	근로자의 생활수준 향상	노동 생산성 향상	기업의 인건비 절감	근로자의 자기계발 시간 확보	추가고용에 따른 실업해소	기타	계
계	46.3	4.4	0.0	47.9	0.7	0.7	100.0

○ 주40시간제도는 "기업 비용부담 증가" 라는 측면에서 부정적인 평가

주40시간제도에 대해 부정적으로 답변한 사업장을 대상으로 질문한 결과 제도의 실패요인으로 '기업 비용부담 증가' (45.0%)가 가장 높은 응답비율을 보였다. 다음으로 '노동생산성 하락' (22.5%), '근로자의 실근로시간 증가' (10.0%) 등이 지목됐다. 한편 '기타' (12.5%)의견으로는 '시기상조' , '고용창출 효과 미흡' , '수입 감소' 등의 의견이 있었다.

〈표 15〉 주40시간제도가 실패했다고 보는 이유

(단위 : %)

구분(비율)	근로자의 생활수준 저하	노동 생산성 하락	기업 비용부담 증가	근로자의 실근로시간 증가	고실업률 지속	기타	계
계	2.5	22.5	45.0	10.0	7.5	12.5	100.0

○ 주40시간제도의 성공적인 정착을 위해서는 노조의 협조가 절대적

주40시간제도의 도입 당시 그 근본취지가 “실근로시간 단축을 통한 근로자의 삶의 질 제고”, “생산성 향상에 의한 기업경쟁력 강화”, “일자리 창출”이라는 점을 상기할 때 본 설문조사 결과는 정책 효용성에 의문을 제기하도록 만들고 있다. 즉 제도 도입 이후 생산성 향상도 이뤄지지 못했고, 일자리 창출 효과도 미미했으며, 실근로시간도 큰 변화가 없는 대신 기업의 비용부담은 증가했다는 기업의 평가가 제시되었기 때문이다.

주40시간제도의 효과에 대해서는 물론 좀더 지켜볼 필요가 있으나, 아직까지는 제도의 부작용이 더욱 부각되는 상황이며, 본래 취지대로 노사가 윈윈(Win-Win)할 수 있기 위해서는 근로자(특히 노조)의 협조가 절실한 것으로 평가된다.

Ⅶ. 기업윤리경영의 이해

1. 기업윤리경영의 개념
2. 기업윤리경영의 필요성
3. 기업윤리경영의 세계적 추이 이해
4. 기업윤리경영의 구성요소와 유형
5. 기업윤리경영의 발전단계
6. 윤리위원회
7. 국내기업의 기업윤리경영 현황
8. 우리나라 기업윤리경영의 사례
9. 기업윤리경영관련 조사
10. 결론

제1절 기업윤리경영의 개념

기업윤리는 미국에서 1960년대에 사회적 책임 운동의 출범 이후에 경영규칙(management discipline)으로 고려되어져 오고 있다. 그 당시에 사회적 자각 운동(social awareness movements)은 빈곤, 범죄, 환경보호, 평등권리(equal rights), 국민건강, 그리고 교육향상 등 같은 사회적 문제를 해소하기 위해 대규모의 재정적, 그리고 사회적 영향을 사용하도록 기업의 기대를 불러일으켰다.

기업활동이 점차 복잡하고, 동태적으로 되면서 조직은 공통선(common good)으로 지지된 거래라고 확실하게 하기 위해 더 많은 지침(guidance)을 필요하다는 것을 인식하게 되었다. 그런 측면에서 기업윤리가 탄생하게 되었다.

기업윤리가 가장 먼저 논의된 미국의 경우 1960년대까지는 정부가 주도하는 규범과 법에 의한 사회적 의무만을 준수하는 수준에서 기업윤리가 논의되었다. 1970년대에 있어서 기업윤리는 철학적, 윤리설을 수용하고, 한편으로 고용과 경영에 따르는 사회적인 문제를 수용하려고 했다. 즉 인종문제나 노사갈등의 문제를 기업윤리를 통하여 해결하려고 하였다. 1980년대에 들어서 기업윤리는 중요한 연구대상이 되었고, 기업들은 윤리강령이나 헌장을 제정하고 기업윤리제도를 도입하였으며 체계적인 윤리교육을 실시하였다. 1990년대 이후에는 기업윤리문화를 정착시키고 발전시키고 있다.

반면 우리나라에 있어서 기업윤리의 도입배경은 내적인 사상이나 기업경영 철학에서라기보다는 1990년대 말에 기업환경의 변화라는 외적인 요건에 따라서 기업윤리적인 요구를 수용하거나 법적 제도적 조건을 만족시키기 위해 비롯되었다고 할 수 있다.

기업윤리에 대한 연구흐름은 2가지로 구분된다. 하나는 경영자의 행동이나 태도의 윤리적 판단기준 자체에 초점을 두는 규범적 접근방법이다. 다른 하나는 경영자와 기업경영의 윤리적 의사결정에 현실적인 도움을 주려는 실용적 접근방법이다. 오늘날 기업윤리는 규범적 이론에 기반을 두면서도 어떻게 하면 실용적인 측면에서 기업경영이나 경영자의 윤리적 행위 또는 윤리적 의사결정을 이끌 수 있는가도 중요하기 때문에 양 개념을 포괄하는 방향으로 전개되고 있다.

구체적으로 기업윤리에 대한 몇 가지 정의를 고찰해 보면 다음과 같다.

기업윤리(business ethics)란 기업의 의사결정이나 행위에 영향을 받는 이해관계자들이 추구하는 가치이념에 대해서 기업이 어떤 의사결정과 행위를 취할 것인가를 체계

적으로 판단하는 기준이며 기업의 정책, 조직, 행동에 적용되는 꼭 지켜야 할 도덕적 기준이다(한국경영학회, 1992).

기업윤리란 '기업경영이라는 상황에서 나타나는 행동이나 태도의 옳고 그름이나 선과 악을 구분해 주는 판단기준과 도덕적 가치와 관련된 기업경영의 의사결정 과정'이라고 정의하고 있다(신유근, 1992:27). 즉 기업윤리는 일반적인 윤리의 기본원칙을 기업이라는 특수한 사회적 상황에 적용한 것을 말한다. 이와 같은 관점에서 벨라스케즈(2002)는 기업윤리란 도덕적 기준을 연구하고, 어떻게 하면 이 기준을 기업체계와 조직, 그리고 기업에서 일하는 개인들에게 잘 적용할 수 있는지를 모색하는 학문이라고 정의하고 있다.

산업정책연구원의 보고서에는 기업윤리경영은 기업의 모든 이해관계자, 즉 종업원, 경영진, 조직내부, 경쟁자 및 협력업체, 소비자, 주주, 시민사회, 정부, 환경 등과의 관계에서 기업이 준수해야 할 가치와 사명이라고 정의하고(사회적 책임 포함)하고 있다. 따라서 기업윤리경영은 기업의 건전하고 투명한 경영, 그리고 공정한 기업문화를 위하여 기업활동의 대내외적인 지향목표라고 주장하고 있다.

또한 기업윤리는 기업의 사회적 책임으로 정의하기도 한다(김성수, 2000:25). 따라서 기업윤리는 기업의 사회적 책임을 포괄할 뿐만 아니라 기업의 제반 활동에 어떤 가치판단의 기준을 가져야 하는 것이 중요한 이슈이다.

이상을 종합하여 보면 기업윤리란 기업경영을 수행하는데 있어서 법과 규정의 준수는 물론 규범적 판단, 윤리적 의사결정으로 종업원, 경영자, 고객, 주주, 투자자, 소비자, 정부, 시민사회 등 모든 이해관계자에 대하여 기업의 사회적, 도덕적 책임을 다하는 경영을 의미한다고 정의할 수 있다. 기업이 경제적, 법적 책임 수행은 물론 도덕적 책임의 수행까지도 다함으로써 이해관계자들에게 신뢰를 얻을 수 있도록 기업경영을 하는 것이다.

여기서 간과하지 말아야 할 점은 기업윤리경영의 궁극적인 목표 역시 기업의 적정이윤 추구에 있다는 것이다. 기업윤리경영은 막연히 도덕적이 되자는 개념이라기 보다는 잘못된 관행이나 비용구조를 윤리적 기준에 맞도록 바로 잡아 기업의 경쟁력을 극대화하자는 맥락으로 이해되고 있다.

제2절 기업윤리경영의 필요성

21세기 미래사회에서 기업윤리는 기본적인 경영전략으로써 그 중요성이 점점 높아지고 있다.

미국에서는 1900년대 초기부터 기업윤리를 도입하여 왔다. 특히 2001년 엔론(Enron)사의 회계부정 사건 이후 기업의 준법정신을 높일 수 있는 근본처방으로써 기업윤리경영이 더욱 강조되고 있다. 2001년 포춘지가 선정한 미국 500대 기업의 90% 이상이 기업윤리시스템을 구축하였고, 84%가 윤리교육 프로그램을 이수하는 등 미국 기업들은 오래 전부터 기업윤리를 실천하기 위해 많은 노력을 기울여왔다.

윤리적인 의사결정은 단 한번의 실수로 인해 기업이 도산하거나 막대한 피해를 볼 수도 있는 치명적인 위험관리(risk management) 영역에 속한다.

미국, 일본 등 선진국에서도 비윤리적 행위 때문에 엄청난 손실을 입는 사례가 증가하고 있다. 일본에서는 식료품업체인 '유끼지루시(雪印)'가 사용금지된 식자재를 원료로 사용하다가 사회적 지탄의 대상이 되었고, 결국 2001년에 도산하였다.

미국에서는 엔론사의 회계부정 사건 이전에도 Laboratory Corporation of America(1996)는 1억 8,700만 달러, Texaco(1996)는 1억 7,600만 달러, ADM(1998)은 1억만 달러 등의 과징금을 지불하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 미국기업의 비윤리적 행위로 인한 과징금 부과 사례

기업명(연도)	내 용	과징금 (백만 달러)
Laboratory Corporation of America(1996)	건강보험 관련 영수증 사기	187
Texaco(1996)	최고경영진의 인종차별적 대화 내용을 담은 테이프 공개	176
ADM(1998)	구연산 및 라이신 가격고정 등 반독점법 위반	100
Lousiana-Pacific Corp(1998)	제품 결함 · 환경훼손에 대한 집단소송 패소 및 허위 진술	37

국내에서도 제조물책임법 발효, 주주대표소송 등 관련 제도들이 정비되면서 이해관계자들의 영향력이 크게 증대하고 있다. 특히 인터넷의 확산으로 인해 집단행동을 도모하는 사이버파워가 형성되어 기업의 윤리적인 의사결정 여부는 고객과 투자자들을 직결시키는 중요한 요소로 부각되고 있다.

그러나 우리나라는 국제사회에서 아직은 청렴한 국가로 인정받지 못하고 뇌물공여국가 또는 부패가 만연한 국가로 인식되고 있다. 비정부기구인 국제투명성위원회 자료에 의하면 2005년 한국의 부패지수는 10점 만점에 5.0점으로 159개국 중 40위에 머물고 있다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 한국의 부패지수(CPI)

기준연도	조사대상국수	순위	지수(10점 만점)
1995	41	27	5.0
1996	54	27	5.0
1997	52	34	4.2
1998	85	43	4.2
1999	99	50	3.8
2000	90	48	4.0
2001	91	42	4.2
2002	102	40	4.5
2003	133	50	4.3
2004	145	47	4.5
2005	159	40	5.0

최근 기업윤리경영에 대한 필요성이 증대하고 있는 배경은 기업성공의 필수조건, 기업의 사회적 책임에 대한 기대 증가, 경영위험관리의 다양화, 기업윤리경영의 국제표준화 추진 등을 들 수 있다.

1. 지속적인 기업성공의 필수조건

지금 전세계는 투명하고 공정한 시장환경을 조성하여 모든 기업이 국적을 초월해서

평등한 입장(level playing field)에서 경쟁할 수 있도록 노력하고 있다. 동시에 불투명한 기업은 지속가능한 성장을 구가할 수 없도록 시장환경이 변화하고 있는 것이다. 이러한 움직임을 지지하기 위해 OECD, UN 등 국제기구는 반부패 및 윤리경영에 대한 지침 혹은 제도를 강화하고 있으며 이를 준수한 기업만이 국제거래에서 신뢰받을 수 있도록 해서, 이를 준수하지 않은 기업은 시장참여의 기회를 박탈하는 방향으로 진행되고 있다(김기찬 외, 2002:2).

1997년 우리나라의 경제위기는 여러 가지 요인들을 들 수 있지만 기업들의 정경유착 및 부패 사건도 주요 요인 중에 하나라고 할 수 있다. 그 당시 부정에 참여한 기업은 소수에 불과했지만 그 파급효과가 엄청나서 다수의 이해관계자들에게 큰 영향을 미쳤다. 이에 따라 기업의 부패문제가 단순히 한 기업에 국한되는 문제가 아니라 전체 사회에 영향을 준다는 인식이 커지게 되었고, 비윤리적인 기업은 사회적으로 외면 당하는 사회적 공감대가 형성되었다. 이러한 사회적 분위기를 인식한 기업은 기업관행을 개선하지 않고는 지속가능한 성장을 이룰 수 없다는 결론에 이르게 되었다. 오늘날 '윤리경영'을 기업의 생존전략, 더 나아가서는 기업경쟁력 요소로 인식하는 기업의 수가 점차 증가하고 있다.

미국의 존슨앤존슨사의 타이레놀 사건이나 우리나라에서 ○○전자의 폐놀유출 사고 등은 기업활동이 사회에 큰 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업의 생존을 결정하는 주요 요인이 되고 있음을 보여주고 있다. 이들은 예기치 않게 발생한 사건을 통해 자신들의 잘못을 솔직하게 인정하고 시장에서 인정하는 필요한 조치를 신속하게 취하는 등 투명한 경영으로 시장의 신뢰를 회복함으로써 그 이전보다 기업의 경쟁력을 강화하여 장기적인 기업의 유지 및 발전의 기회로 활용하였다. 반면에 미국 엔론사의 회계부정 사건, 일본 미쯔비시자동차의 성희롱, 불량부품 은폐사건 등은 솔직하게 인정하기보다는 계속 은폐함으로써 비윤리적 행위로 인해 기업이미지 및 시장의 신뢰를 상실하여 기업의 망하고, 경영권을 이양하는 등 치명적 위기를 초래하였다.

이와 같이 기업 전체 조직에 내재하여 있는 윤리적 분위기가 기업 자체의 이익에도 필수적이라는 인식이 보편화되고 있다. 다시 말해 기업의 윤리적 경영문화 정착은 내부구성원의 근무태도에 큰 영향을 미쳐 이익 증대, 생산성 향상, 품질제고, 고객만족과 가치증대와 같은 종합적 품질관리(TQM)를 가능하여 기업경쟁력을 높여준다. 포춘지 조사결과 미국에서 가장 존경받는 10대 기업의 주가수익률이 2001년의 경우 평

균 9.7%로 S&P500대 기업의 평균치인 -11.9%를 훨씬 상회하였고, 1996~2001년까지의 주가이익률도 25.6%로 S&P500의 10.7%를 두배 이상 상회한 것으로 나타났다(〈표 3〉 참조). 따라서 기업윤리경영은 회사가 수익성을 제고하고 기업경쟁력을 강화하기 위해서 반드시 필요하게 된 것이다.

〈표 3〉 포춘지 선정 세계의 존경받는 기업순위(2005)

순위	기 업
1	델(Dell)
2	GE(General Electric)
3	스타벅스(Starbucks)
4	월마트(Wal-Mart Stores)
5	사우스웨스트(South West airline)
6	페덱스(Fedex)
7	버크셔 헤서웨이(Berkshire Hathaway)
8	마이크로소프트(Microsoft)
9	존슨앤존슨(Johson & Johson)
10	피엔지(P&G)

2. 기업의 사회적 책임에 대한 기대 증가

기업의 기본적인 목적은 바로 이윤창출에 있다. 하지만 오늘날 기업은 사회적 책임을 다하지 않고 오로지 이익만을 추구하는 경우 비윤리적 기업으로 비난을 받을 수 있다. 최근 기업의 활동범위가 법과 규제만으로 통제할 수 없는 영역으로 확대되면서 기업은 단순히 법률적 의무를 준수하는데 그쳐서는 안되며 윤리적인 통제기준을 가져야 한다는 주장이 제기되고 있다. 따라서 이윤창출과 더불어 사회적 책임의 조화가 요구되고 있다.

향후 기업의 성장동력은 윤리경영의 경쟁력에 있다고 전망되고 있다. 이에 따라 기업들은 산업계 전체가 지켜야할 자율준수프로그램을 만드는 등의 노력을 기울이고 있다. 자율준수프로그램은 정부규제를 대신하고 보다 현장에 밀착된 해결책을 모색하기 위한 대안이라고 평가할 수 있다. 주로 업종의 선도기업을 중심으로 이루어진다.

3. 경영위험관리의 다양화

기업경영상 발생할 수 있는 경영위험 요소는 과거 거래처 도산, 채권손실, 환차손 등을 들 수 있으나, 오늘날에는 외부환경이 다양해진 만큼 경영위험 요인들 또한 다양하게 나타나고 있으며 기업윤리도 그 중 하나이다.

윤리적 의사결정은 단 한 번의 실수로 기업을 도산의 위험에 빠뜨릴 수 있는 치명적인 위험의 영역에 속한다. 기업의 윤리성 결여로 인해 발생하는 사건의 경우 과징금이나 소송으로 인한 직접적 비용은 물론 업무 혼란, 종업원 사기 저하, 고객 이탈 등 보이지 않는 엄청난 비용을 발생시킨다. 따라서 사업전략이나 재무관리 차원의 위험에 비해 발생빈도는 낮아도 한 번 발생하면 회사의 존폐에 큰 영향을 미칠 수 있다.

미국의 엔론사는 2001년 최고경영자의 회계부정 사건으로 인해 기업이 망했다. 또한 일본의 대표적 자동차 제조사 중 하나였던 미쓰비시 자동차는 미국 본사의 성희롱 사건(1996), 폭력집단 이익 제공 사건(1997), 불량부품 은폐 사건(2000) 등 연이은 비윤리적 경영행위를 수습하지 못하고 3년 사이에 CEO가 3명이나 교체되는 등 혼란을 겪다가 결국 2001년에 경영권을 이양하였다.

따라서 많은 기업들이 비윤리적인 행위가 몰고 올 파장을 사전에 예방하기 위하여 위기관리 차원에서 기업윤리경영에 많은 관심을 기울이고 있다. 특히 존슨앤존슨, 노드롭그루만(Northrop Grumman) 등 오늘날 비교적 높게 평가받는 윤리경영시스템을 갖추고 있는 기업들이 과거에 비윤리적 행위로 인해 많은 비용을 지불하거나 혹독한 시련을 겪었던 기업들이라는 점은 윤리경영이 경영위험관리 차원에서 얼마나 중요한 것인지를 반증해 준다.

4. 기업윤리경영의 국제표준화 추진

기업윤리경영의 추진배경에 또 하나의 요인은 국제기구를 중심으로 널리 전개되고 있는 기업윤리경영의 국제표준화 경향이다. 지금 세계 각국은 국제상거래에 '공정하고 투명한 경쟁규칙'을 적용하기 위하여 국제경제기구인 국제무역기구(WTO), 국제협력개발기구(OECD), 국제상업회의소(ICC) 등을 주축으로 '부패방지라운드'를 추진하고 있다. OECD는 1997년 12월 'OECD 국제상거래뇌물방지협약'을 채택하여 국제상거래에서 뇌물을 범죄행위로 규정하고 직원과 법인의 형사처벌을 권고하고 있다. 세

계은행(World Bank)은 '반부패지식자료센터'를 설치하고 부패한 국가에 대한 원조 중단 및 부패한 기업의 블랙리스트를 작성하여 향후 금융지원에 활용할 방침이다. 국제표준화기구(ISO)는 2002년 6월 소비자정책위원회에서 윤리경영에 대한 표준안 구성전략 그룹 설치 논의 이후 2006년 표준안을 확정할 계획이다.

또한 미국 내에서의 윤리경영 표준화 움직임은 국제기구들의 논의 보다 더 구체적이며 향후 세계 표준으로 대두될 가능성이 높다. 1992년 창설된 미국윤리임원협의회(EOA : Ethics Officer Association)는 이미 '기업윤리경영표준안(Business Conduct Ma- nagement System Standard)'을 제정했으며, 2004년에 이를 국제표준화기구(ISO)에 추천하여 세계표준으로 채택하도록 할 계획으로 추진하였다. EOA의 '기업윤리경영표준안'은 윤리강령, 전담임원, 교육, 감사, 처벌 등의 72가지 가이드라인으로 구성되어 있으며 표준화를 위해 ISO 9000(품질) 및 ISO 14000(환경)에 대응하는 형식으로 작성되어 있다.

이와 같이 기업윤리경영의 국제표준화 작업이 완성되면 기업윤리가 제품의 품질과 함께 국제거래의 필수적인 요소로 되어 기업의 신용도를 평가하는 새로운 기준으로 대두됨으로써 '윤리경영의 인식 강화'라는 국제적 추세로부터 어떤 기업들도 자유로울 수 없기 때문에 개별 기업들은 세계적 수준의 윤리경영을 실천할 것을 끊임없이 요구받게 될 것이다. 따라서 개별 기업들이 21세기 세계 초일류기업으로 발전하기 위해서는 '윤리적 관행'을 최우선 가치로 삼고 모든 업무활동을 투명하고 공정하게 수행함은 물론 종업원과 경영자의 윤리의식을 고취할 필요성이 절대적으로 제기될 것이다.

많은 우리나라의 기업들도 IMF 이후 세계 시장에 진출하여 활발하게 경영활동을 전개하고 있기 때문에 윤리경영의 국제표준화 작업에 대비하여 사전에 철저한 준비를 필요로 하고 있다.

제3절 기업윤리경영의 세계적 추이 이해

1. 미국의 기업윤리경영 추진내용

미국은 세계 기업윤리 환경 변화를 주도하고 있다. 미국은 '기업윤리'를 기업경쟁력으로 활용하는 경제정책으로 강력하게 추진하고 있다.

(1) 해외부패방지법(The Foreign Corrupt Practices Act, 1977)의 제정
(2) 정부윤리법(The Ethics in Government Act, 1978) 실시
(3) 연방조직범죄 판결지침(The Federal Sentencing Guidelines, 1991) 적용
(4) 새로운 내부통제제도(In-Control)의 도입(1992)
(5) 기업윤리임원협의회의 발족(Ethics Officer Association, 1992)
(6) 기업윤리원칙모델(Model Business Principles)의 권고(1995)
(7) 내부비리고발자보호법(양심선언자보호법) (Whistle-Blower Protection Act)의 제정
(8) 부정청구법(The Federal False Claim Act)의 제정
(9) Sarbanes-Oxley Act의 제정(2002.7)

2. 국제기구의 기업윤리경영 추진내용

미국 등 선진국들은 국제경제기구에서 '국제간 거래에서 건전하고 투명한 경쟁'을 추진하는 '부패방지라운드'를 다음과 같이 추진하였다(김성수, 2000:33).

(1) WTO(Wworld Trade Organization) : 1996년 1월 '정부조달의 투명성 협정' 체결, 한국 1997년 1월 1일부터 이행
(2) ICC(International Chamber of Commerce) : 1996년 7월 '국제상거래상의 금품강요와 뇌물수수방지에 관한 행동규칙' 발표, OECD 및 WTO의 관련규정과 연계활동 추진
(3) UN : 1996년 12월 '국제상거래에 있어서 부패와 뇌물에 관한 선언문' 채택, 세계 각국 공직자를 위한 행동강령으로 권고하고 있다.
(4) OECD : 1997년 12월 'OECD 뇌물방지협약' 체결, 회원국 들은 '국제상거래뇌물방지법'을 제정 시행(1999. 2. 15), 1998년 4월 '공직윤리관리원칙'을 OECD 권고안으로 채택 '공직사회 윤리인프라'의 구축을 추진하고 있다.
(5) TI(Transparency International) : 비정부기구인 국제투명성 기구는 국제반부패회의를 주재하여 1995년을 '세계반부패의 해'로 지정하고 매년 국가별 청렴도를 발표하고 있다(2004 년 한국의 부패지수는 145개국 중 47위임).

3. 우리나라의 기업윤리경영 추진 내용

우리나라는 '국제상거래뇌물방지법'을 제정(1999년 2월 15일부터 시행)하여 법인이 해외뇌물제공으로 형사처벌을 받을 경우 정부조달구매 입찰제한 등의 불이익으로 큰 타격을 받도록 하고 있다. 법인의 형사처벌 면책을 위하여는 '국제상거래뇌물방지법'을 준수할 수 있는 '효과적인 준법프로그램'을 구축하여 실행하여야 한다. 법인의 근로자가 대표이사 또는 상급자가 인지하지 못한 상태에서 외국공무원에게 뇌물을 제공할 경우에도 법인이 형사처벌을 받게 되므로 자기단속체계의 구축이 필수적이다.

그 이후 2001년 7월 부패방지법 제정, 2002년 1월 대통령 직속 부패방지위원회 출범 등 반부패 활동과 윤리인프라 구축을 위한 제도적 장치를 마련하였다.

또한 산업자원부에서는 2002년 윤리경영 평가지표 개발, 2003년 국내 기업윤리경영 수준 평가와 같은 기업윤리 지원사업을 전경련 등 경제단체와 함께 전개하였으며, 부패방지위원회에서도 2004년 기업윤리지원센터를 설치하는 등 기업윤리 확산을 위한 노력이 계속되고 있다.

따라서 개별 기업에서는 '기업윤리시스템 및 내부통제시스템'을 구축하여 '윤리적 기업문화'의 형성 및 기업경쟁력을 확보해야 한다. 해외영업관련 회계처리, 자금관리 및 내부통제강화가 필요하며, 건전한 경쟁력 확보를 위해서 해외영업혁신이 요구되고 있다. 그리고 기업감사조직의 내부감시장치 구축, 평가 및 개선에 의한 자기단속체계 운영책임과 의무수행이 요구되고 있다(김성수, 2000:33-34).

제4절 기업윤리경영의 구성요소와 유형

1. 기업윤리경영의 구성요소

기업윤리경영의 구성요소는 이해관계자와 관계를 통해 성립할 수 있다.

먼저 기업윤리경영의 구성요소는 대상관계의 영역을 통해 고찰해 볼 수 있다. 기업윤리경영의 대상관계자는 '주주관계, 근로자관계, 소비자관계, 채권자관계, 정부관계, 지역사회관계, 대중매체관계, 거래처관계, 납품업자관계, 경쟁업자관계, 환경집단관

계, 기타' 등 다양한 이해관계자들로 이루어진다.

또한 다양한 이해관계자에 대한 기업윤리경영이 추구하는 가치이념, 기업윤리경영에서 취급해할 문제들이 서로 상이하게 나타난다(〈표 4〉 참조).

〈표 4〉 기업윤리경영이 추구하는 가치이념 및 문제

이해 관계자	추구하는 가치이념	기업윤리에서 취급해야 할 문제
경쟁자	공정한 경쟁	불공정경쟁행위(카르텔, 입찰담합, 거래선 제한, 거래선의 차별 취급, 덤핑, 지적재산 침해, 기업비밀 침해, 뇌물 등)
고객	성실, 신의	유행상품, 결합상품, 허위 · 과대광고, 정보은폐, 가짜상표, 허위 · 과대, 효능 · 성분표시 등
투자자	공평, 형평	내부자거래, 인위적 시장조작, 시세조작, 이전거래, 분식결산, 기업지배행위 등
종업원	인간의 존엄성	고용차별(국적, 인종, 성별, 장애자 등), 성차별, 프라이버시 침해, 작업장의 안전성, 단결권 등
지역사회	기업시민	산업재해(화재, 유해물질 침출), 산업공해(소음, 매연, 전파), 산업폐기물 불법처리, 부당 공장폐쇄 등
정부	엄정한 책무	탈세, 뇌물, 부정 정치헌금, 보고의무 위반, 허위보고, 검사방해 등
외국정부 기업	공정한 협조	세금회피, 부정 돈세탁, 뇌물, 덤핑, 정치개입, 문화파괴, 미비한 법규의 악용(유해물질 수출, 공해방지시설 미비) 등
지구환경	공생관계의 모색	환경오염, 자연파괴, 산업폐기물 수출입, 지구환경관련규정위반 등

자료 : Nakamura. M.(1998), "企業倫理への 社會的對應", 經營倫理, 第3卷, 5.

2. 기업윤리경영의 유형

기업윤리 또는 윤리적 이슈를 유형화할 수 있는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있다. 기업윤리의 체계적인 연구를 위해서는 윤리와 사회적 책임의 통합을 위한 개념적 틀에 기초한 유형화의 방법이 보다 유용하리라고 보여진다. 즉 행위의 주체측면에서 기업 내 도덕적 경영, 내부통제 등 개인에 초점을 두는 대내적 윤리와 사회적 책임, 기업의

대외 이미지 등 조직에 초점을 두는 대외적 윤리로 구분해 볼 수 있으며, 행위의 성격면에서 '해서는 안될(should not)' 문제를 다루는 소극적 윤리와 ' 할수록 좋은(had better)' 문제를 다루는 적극적 윤리로 구분해 볼 수 있다. 이와 같이 두가지 차원의 축을 사용해 유형화하였으며, 각 유형에 대해 간략하게 고찰해본다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 기업윤리의 유형

성격 / 영역	소극적	적극적
대내적	1유형 : 대내적 소극적 기업윤리	3유형 : 대내적 적극적 기업윤리
대외적	2유형 : 대외적 소극적 기업윤리	4유형 : 대외적 적극적 기업윤리

자료 : 신유근(1992), 「기업윤리와 경영교육」, 한국경영학회편, 세경사, 50.

(1) 대내적 소극적 기업윤리

대내적 소극적 기업윤리란 비윤리적 형태 제1형이라고 규정한다. 소유경영자를 포함한 경영자와 종업원이 지켜야 할 조직내부에 대한 윤리로서 비윤리적이고 비도덕적인 행위를 금지하는 내용을 포함한다. 경영자나 종업원의 입장에서는 재산관리, 경영관리, 규칙준수와 관련된 문제들이 포함되며, 소유경영자의 입장에서는 기업지배와 관련된 문제들이 강조된다.

예를 들면 회사의 공금을 무분별한 접대비 지출이나 부당한 정치적 로비자금 또는 재산의 해외도피에 사용해서는 안된다는 것이 포함된다. 경영자라는 직위를 이용한 뇌물의 수수, 친인척 등 특수연고관계를 기반으로 한 정실인사정책이나 개인관계에 따른 특혜와 비리, 또는 종업원의 남녀성차별, 노조에 대한 권위적 태도, 위장폐업 등 노동운동에 대한 불법적 탄압, 그리고 종업원에게 최저생계비에 미달하는 급여 지급 등을 해서는 안된다는 것을 포함한다.

한편 소유경영자의 경우 관련된 기업지배문제로는 가족지배에 의해 모든 권한이 행사되어지는 족벌적 · 폐쇄적 경영을 해서는 안되고, 불법적인 방법으로 주식을 상속하거나 위장분산을 해서는 안되며, 배타적으로 권한을 독점해서는 안된다는 점 등을 지적할 수 있다.

(2) 대외적 소극적 기업윤리

대외적 소극적 기업윤리란 비윤리적 형태 제2형이라고 규정한다. 기업외부의 이해관계자, 정부, 환경, 그리고 보다 포괄적인 일반공중 또는 전체 사회와 관련된 문제로 사회적으로 지탄을 받을 만한 비윤리적이고 비도덕적 행위를 금지하는 내용이 포함된다. 경영자의 개인적인 윤리적 문제가 기업 자체의 윤리적 문제로 뿐만 아니라 사회로까지 비화되는 경향이 나타난다.

예를 들면 부동산 투기, 법의 테두리 안에서 경쟁기업과 공정한 경쟁이 아닌 탈세 · 탈법 등의 부당한 행위, 사치성 물품과 같은 소비재상품의 무분별한 수입, 소비조장 · 퇴폐풍조 조장 등의 광고, 중소기업의 고유영역 침범, 회계정보의 불성실한 공시, 공해유발, 그리고 정경유착과 관권결탁 등을 해서는 안된다는 것이 이 유형에 포함된다.

(3) 대내적 적극적 기업윤리

대내적 적극적 기업윤리란 윤리적 형태 제1형이라고 규정한다. 경영자를 포함한 조직구성원들이 행동했으면 좋겠다고 권장하는 바람직한 행동을 포함한다. 이러한 대내적 적극적 기업윤리는 종업원들의 인격을 최대한 존중하고, 개인의 창의력을 발휘할 수 있도록 능력개발의 기회를 부여하며, 독단적이고 강제적인 명령에 의한 기업경영이 아닌 종업원들도 기업의 주인으로서 경영에 참가할 수 있는 기회를 확대하고, 공유된 기업문화의 정립과 후계자양성에 적극적으로 앞장서는 등 경영자의 솔선 수범하는 자세를 요구하고 있다는 것이다.

(4) 대외적 적극적 기업윤리

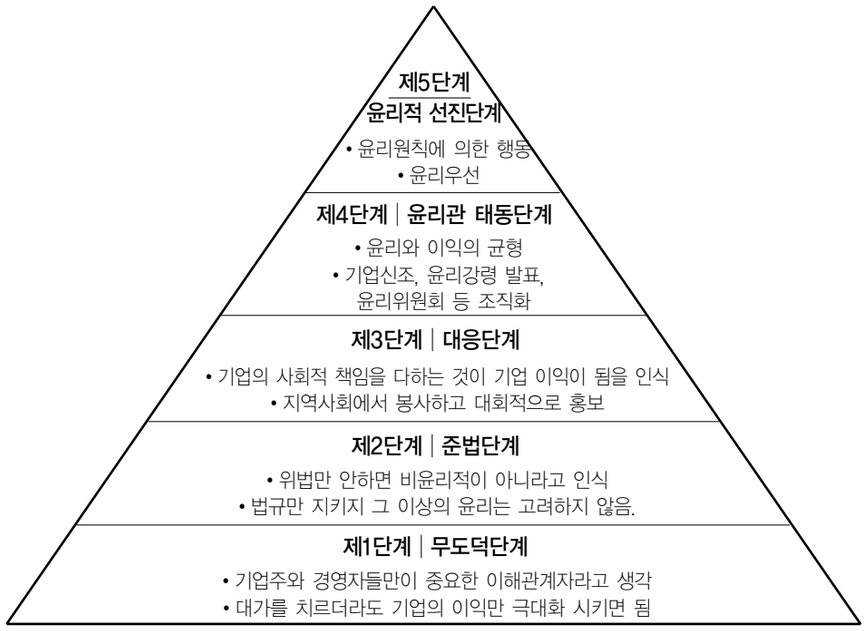
대외적 적극적 기업윤리란 윤리적 형태 제2형이라고 규정한다. 외부의 이해관계자, 정부, 생태계, 일반공중과의 관계에 있어 요구되는 바람직한 기업의 행동을 포함한다. 모든 기업에 해당되는 대외적 적극적 의미에서의 기업윤리로는 문화, 장학, 의료사업, 산학협동 등을 통해 기업이익을 사회에 환원해야 하며 낙후지역, 특정지역에 공장시설, 산업시설을 유치하여 유휴노동력을 흡수하고 그 지역사회의 세수를 증대시켜 지역사회개발에 앞장서야 한다. 또한 우수한 품질의 상품을 소비자에게 제공하고 철저한 사후 서비스체계로 소비자보호에 만전을 기해야 한다.

제5절 기업윤리경영의 발전단계

기업윤리경영의 발전단계를 고찰하여 보면 라이덴바흐와 로빈(Reidenbach. R. E, & Robin. D. P, 1991)은 기업이 이윤추구와 윤리적 고려를 어떻게 균형시키는가를 기준으로 기업조직의 윤리수준을 5단계로 구분하였다(이종영, 1999:87-89, 【그림 1】 참조).

제1단계는 무도덕단계(amoral stage)이다. 이 단계는 기업의 소유주와 경영자를 이해당사자로 보고 이익의 극대화를 행동의 주목적으로 한다. 만약 비윤리적인 행위를 하다가 드러나면 처벌을 받으며, 이익을 내기 위한 대가로 생각하고, 그래도 이익이 크면 그런 비용은 감소한다. 이 단계에서는 비윤리적이지만 윤리적 문제에 대해서는 전혀 고려하지 않는 단계이다.

【그림 1】 기업의 윤리적 발전단계



자료 : Reidenbach. R. E, & D. P. Robin,(1991). "A Conceptional Mode of Corporate Model Development", Journal of Business Ethics, April.

제2단계는 준법단계(legalistic stage)이다. 이 단계는 기업이 윤리적 행위를 하려고 노력은 아니해도 적어도 법규는 준수하려고 한다. 따라서 이 단계의 기업은 기업의 윤리적 의무는 법규를 어기지 않으면 된다고 보고 그 이상의 노력은 하지 않는다.

제3단계는 대응단계(responsive stage)이다. 이 단계부터 윤리적 문제를 생각하기 시작한다. 기업의 사회적 책임을 인식하기 시작하고, 회사의 공장, 사업장이 있는 지역주민들의 이해문제를 고려하며, 대외적 이미지를 고려하려고 한다. 그러나 기업은 이익의 극대화를 먼저 염두에 두고, 그것을 위하여 윤리적인 경영을 한다.

제4단계는 윤리태동단계(emerging ethical stage)이다. 이 단계는 기업윤리와 기업이익의 균형을 찾으려고 노력한다. 따라서 기업의 목적, 기업의 경영이념 등을 규정할 때에 윤리를 반영시킨다. 기업윤리강령 제정, 기업윤리위원회 설치가동, 윤리문제를 인사평가에 반영시키고, 때로는 이익을 포기하더라도 기업윤리행위를 오히려 중요시 여긴다.

제5단계는 윤리선진단계(developed ethical stage)이다. 이 단계는 윤리적으로 가장 높은 단계인데, 명확한 윤리관과 윤리원칙을 천명하여 모든 기업구성원이 그 원칙에 따라서 윤리와 관련된 기업문제를 개선하고, 해결하도록 요구하고 있다. 중요한 것은 기업이익을 윤리 다음의 고려사항으로 취급한다.

이러한 기업윤리발전 단계론은 아직은 하나의 개념에 불과하기 때문에 단계별로 구성비를 알 수 없다.

제6절 윤리위원회

선진국들은 이사회내에 윤리위원회를 도입하고 있다. 여기에서는 윤리위원회의 목적과 유형에 대해 간략히 살펴보고자 한다.

1. 윤리위원회의 목적

윤리위원회(Ethical Committee)의 목적은 다음과 같다.

– 어떤 정책, 방법(practices), 기업심(initiatives)의 도덕상의 건전성을 검토한다.

- 가장 높은 윤리적인 기준을 유지하도록 촉진한다.
- 이해관계자의 안전과 행복(wellbeing)을 보호하고, 보장하도록 도와준다.
- 동의를 유지하는 역할을 수행한다. 예를 들어 참여, 정보
- 목적의 지속성, 명료성(clarity), 그리고 일관성을 확실하게 하 도록 도와준다.
- 위법행위 및 규율, 불평, 그리고 불만족스런 성과와 관련한 가치토대(value foundation)로 윤리강령을 통하여 구축한다.

2. 윤리위원회의 유형

윤리위원회의 유형은 일반적으로 과정형과 포럼형 등 두 가지로 구분할 수 있다.

먼저 과정형(procedural type)은 조직의 관리적 과정에서 투입-산출을 명확하게 한다. 내용은 과정에 의해 사전에 설정되어진다. 장점은 특수적인 분야에서 보다 잘 정의되고, 통제된다는 점이다. 단점은 정책과 방법문제들에 대한 전반적인 토론을 허용되지 않으므로 너무 일상적이고, 폐쇄적(closed)이다.

둘째, 포럼형(forum type)은 투입-산출이 명확하게 정의되지 않는다. 어떤 선택된 이슈의 토론에 대한 포럼으로써 보다 더 개방적이고, 활동적으로 이루어진다. 관리적 과정에 있어서 명확하게 연계성을 갖지 않는다. 장점은 기업정책을 특수적 실질적인 혁신으로 어떤 적절한 문제에 대한 자유로운 토론을 허용한다. 단점은 모호성, 이슈의 불필요한 선택과 미해결로부터 어려움을 겪는다.

제7절 국내기업의 기업윤리경영 현황

우리나라 기업들은 한강의 기적을 이룬 경제발전의 역사에서 그 주체이면서 핵심적 역할을 담당하였다. 이러한 기업들의 역할에도 불구하고 우리나라 사회는 기업들에게 사회적 책임과 의무, 사회와의 성실한 계약의 이행을 계속 요구하고 있다. 우리나라에서 기업윤리경영은 1970년대 외국 정부에 대한 대규모 뇌물공여사건, 기업제품의 안전성 문제 등을 계기로 대두되기 시작하였다. 우리나라 기업들의 경우 위기관리(risk management) 차원에서 윤리경영을 기업경영 활동의 핵심요소로 인식하기 시작하였

으나 아직은 시작단계이다.

기업윤리가 기업에서 공식화되는 방식은 주로 기업윤리헌장 내지는 기업윤리 강령으로 채택하는 경우가 대부분이다. 우리나라에서 처음으로 기업윤리를 기업의 이념으로 삼아 출발한 기업은 유한양행이다. 유한양행은 비록 '기업신조' 내지는 '기업윤리 강령'이란 용어를 사용하고 문서화하지만 않았지만 최고경영자가 기업을 설립할 때 기업윤리를 기업이념으로 정하고 이를 강력하게 실천하였으며, 지금까지 기업의 윤리적 이념을 보여주고 있는 기업이다. 동사의 기업 이념은 '질 좋은 제품, 성실한 납세, 그리고 기업이윤의 사회환원' 등으로 구성되고, 이를 강력하게 실천하여 왔다. 오늘날 가장 윤리적인 기업 가운데 하나로 인정받고 있다. 동사는 창업자가 기업이념에 "건강한 국민만이 주권을 되찾을 수 있다는 신념 아래 의약품 산업을 선택하여 민족의 질병 퇴치를 위해서 꼭 필요한 좋은 의약품을 생산한다"고 적고 있다. 아울러 성실한 납세와 기업이윤의 사회환원을 사회적 책임으로 명시하고 있다. 따라서 이러한 사례를 볼 때 우리나라 기업윤리 실천은 무엇보다 최고경영자의 윤리의식과 실천의지가 중요함을 알 수 있다.

여기에서는 국내기업의 기업윤리경영의 현황에 대해 고찰해 보고자 한다.

1. 기업윤리헌장

기업윤리 헌장(Charter of Business Ethics)은 기업의 기본적인 가치관 내지 신념을 체계적으로 표현한 문서이다. 헌법과 같이 기업에서 기업구성원들의 행동에 대한 방향을 제공한다. 윤리헌장은 '기업신조(Corporate Credo)'라고도 불리며, 이것은 기업윤리에 대한 회사의 기본방침을 아주 간략히 표현한 것이므로 1~2쪽 정도의 분량이다. 기업윤리 헌장은 실천적 측면에서 보면 기업윤리 강령보다는 약한 성격을 갖고, 전형적인 선언의 의미만을 지니고 있다.

우리나라에서 기업윤리헌장은 전국경제인연합회(이하 전경련), 한국경영자총협회(이하 경총) 등 경제단체들을 중심으로 발표되었으며, 그 내용도 고객을 대상으로 기업 활동의 이미지 제고 수준의 헌장에 머물고 있다.

전경련의 기업윤리헌장의 선포는 여러 차례에 걸쳐 이루어졌다. 1960년대와 1970년대 사회의 기업을 향한 비판과 5공 정부의 '새시대 이념'에 동참하여 1980년 7월에

'기업윤리강령'을 채택하고, 1981년 '새기업사회선언'을 선포하였다. 그러나 이러한 기업윤리헌장 발표는 기업의 필요에 의해 자발적으로 이루어지기보다는 1980년대 신군부의 압력 등 외부 강압에 의한 형식적인 선언에 불과하다는 비판을 받았다. 그 결과 윤리적인 기업경영이나 윤리강령의 실천은 가시적 효과를 보여주지 못했다.

그 이후 1991년 2월 20일에 경총이 '기업인의 나아갈 길'이라는 제목으로 기업윤리헌장을 선포하였다. 주요내용은 '우리는 고객에게 봉사하는 경영을 한다. 우리는 종업원이 보람찬 삶을 영위토록 한다. 우리는 인재양성의 경영문화를 창달한다. 우리는 연구개발에 부단한 노력을 경주한다. 우리는 공정경쟁 원리를 존중한다. 우리는 사회의 소리를 귀 기울여 듣는다. 우리는 사회와 투자자들의 기대에 부응한다' 등을 포함하고 있다.

1996년 2월 15일 전경련은 신노사관계 문화의 정립과 국가경쟁력 강화를 위해 우리 기업에 대한 기업윤리 헌장을 발표하였다. 여기에서는 새로운 경영이념과 기업윤리강령을 선포하고 깨끗한 기업풍토를 조성함으로써 기업이미지를 향상시키고 정직하고 신용있는 경영을 추구하여 21세기를 준비하는 우리나라 기업이 지향해야 할 윤리적 가치를 제시하고 기업의 국제경쟁력을 강화하려는 의도에서 발표하였다. 주요내용은 기업에게 요구되는 사회적 책임을 기본축으로 하여 구성되어 있다. 구체적으로는 '우리 기업은 기업시민으로서 사회적 책무를 다한다. 우리 기업은 창의와 혁신을 통해 정당한 이윤을 창출한다. 우리 기업은 기업상호간에 공정한 경쟁을 한다. 우리 기업은 대·중소기업간 협력을 발전시켜 나간다. 우리 기업은 소비자와 고객의 권익을 증진한다. 우리 기업은 모든 기업구성원의 이익을 향상시킨다. 우리 기업은 환경친화적 경영을 지향한다. 우리 기업은 지역사회의 발전에 기여한다' 등으로 기존보다는 환경, 지역사회 등 포괄적인 내용을 구성하고 있다.

전경련이 기업윤리 헌장을 발표한 이후 전경련, 경총, 대한상공회의소, 무역협회, 중소기업협동조합중앙회 등 경제5단체는 1996년 2월 경제단체협의회 정기총회를 열고 '해외진출기업행동강령'을 채택했다. 이 강령은 해외에 진출한 국내기업의 이미지를 높이기 위해 지켜야 할 윤리규범을 명문화하여 '현지 근로자의 인권보호, 해외진출국의 경제발전에 대한 협력, 현지 근로자들의 고용기회 확대, 산업재해 예방, 지역사회 활동' 등 10개항으로 이루어져 있다. 이러한 윤리 규범은 OECD의 기업지배구조원칙이나 윤리규범에도 일관되는 것으로 국제적인 경향이나 새로운 질서에 적응하기 위한 조치이었다.

전경련은 2000년 국내기업들이 추구해야할 선진경영패턴을 '정보화경영, 윤리경영, 현금흐름 위주의 경영, 전문화 경영, 벤처기업 연계 경영, 전략적 제휴 경영' 등의 7가지로 요약 제시하면서 윤리경영을 강조하였다. 또한 회원사들의 비윤리적 행위에 대한 전경련 차원의 징계 등을 담은 규정을 제정, 기업의 윤리경영을 강화하는 방안을 검토하기도 했다.

다른 한편으로 시민단체나 반부패특위 등 기업외부에서도 기업윤리가 강력하게 요구되고 있다. 시민사회 단체의 감시와 비판은 보다 철저하고 체계적으로 이루어지고 있으며 2000년 5월에는 반부패특위가 기업윤리 강령 지침을 개별 기업체에 보급하기도 했다. 반부패특위는 금품수수 등 내부비리에 대한 징계 및 내부고발자 보호 규정 등을 윤리강령에 포함시킴으로써 기업의 윤리경영을 적극 유도하기로 했다. 이를 위해 특위는 윤리강령을 채택해 실천하는 기업에 대해서는 관계 부처간 협의를 거쳐 정부 계약시 우선권을 주는 등 행정적·재정적 인센티브를 부여하고 있다.

최근 우리나라 기업에서 윤리헌장의 현황을 고찰해 보면 전경련이 매출액 500대 기업을 대상으로 한 2003년 기업윤리 실태조사 결과, 총 309개사(61.8%)가 응답했고 이중 185개사(59.9%)가 윤리헌장을 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 30대 기업집단(2001년 기준)의 경우 조사에 응한 91개사 중 79개사(86.8%)가 윤리헌장을 보유하고 있어 1999년의 33.3%, 2001년의 69.4%, 2002년 76.3%에 비해 지속적으로 크게 증가한 것으로 나타났다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 기업윤리헌장의 보유현황

(단위 : %, 개)

구 분	1999	2001	2002	2003
30대 기업	33.3	69.4 (59/85)	76.3(61/ 80)	86.8(79/ 91)
전체	21.8	45.2(137/303)	49.7(145/292)	59.9(185/309)

기업의 최고경영자는 기업윤리헌장을 기초로 개별기업에 적합한 윤리강령과 윤리적 행동준칙을 제정해야 한다. 또한 기업의 경영전략에 윤리강령의 내용이 포함되도록 하며, 윤리적 생각이 종업원의 행동과 기업문화로 정착되도록 교육을 강화해야 한다.

2. 기업윤리강령

기업윤리강령(Code of Business Ethics)은 기업윤리에 관한 행동의 원칙이나 규정을 명문화한 것을 의미한다. 기업윤리를 효과적으로 실천하기 위해서는 기업윤리에 관한 회사의 기본방침과 세부지침이 문서화되어야 한다. 기업에서 명문화된 원칙과 기준, 또는 준칙은 행동의 기준이 되고 윤리적 판단의 근거가 되기 때문이다. 기업에 따라서는 기업윤리강령이 기업윤리규정, 기업행동헌장이란 말을 사용하기도 한다.

기업이 윤리강령을 문서화하는 것은 여러 가지 목적이 있다(이종영, 1995:191; 공병호 · 최승노, 1996:41). 첫째, 기업의 윤리적 신념과 수준을 대내 및 대외에 공식적으로 표명한다. 둘째, 종업원에게 옳고 그른 윤리적 행위의 판단기준을 제공하고 동시에 해야할 일과 해서는 안될 일을 구별하는 기준을 제공한다. 셋째, 경영전략이나 집행계획, 교육프로그램에 고려해야 할 윤리적 기준을 제공한다. 넷째, 기업 내에서 구성원들의 도덕적 분위기를 제고시킨다. 다섯째, 경영자 또는 중간관리자들이 종업원이나 전문직 종사자들에게 부당한 압력이나 강압에 대항할 수 있는 근거를 제공한다. 여섯째, 문제가 발생하여 여론의 판단을 받거나 정부의 간섭이 생기지 않도록 사전에 윤리적 사고 발생을 예방한다.

기업윤리강령의 내용은 기업의 정책결정과 경영결과에 영향을 받는 이해관계자를 기준으로 해야 한다. 기업의 이해관계자는 제1차 이해관계자(주주, 종업원, 경영자), 제2차 이해관계자(고객, 경쟁자, 납품업자, 지역사회 등), 제3차 이해관계자(정부, 환경, 여론 등)로 나눌 수 있다. 따라서 기업윤리강령도 이러한 이해관계자와의 관계를 중심으로 구성되어야 하고 기업윤리에서 추구하는 기본적 가치관도 이해관계자와의 관계규정에서 구체적으로 반영되어야 한다(전국경제인연합회 · 한국기업윤리학회, 2000:6). 이러한 내용을 토대로 한 기업윤리강령의 구성은 '기업의 경영이념, 기업활동의 기본방향, 기업의 사회적 책임, 기업이해관계자와의 관계, 종업원의 책임, 회사재산의 보호, 법령준수, 윤리강령의 집행' 등으로 이루어질 수 있다.

우리나라의 기업들은 대기업을 중심으로 기업윤리강령을 선언적으로 발표하고 있다. 포항제철이 1993년 8월, LG그룹은 1995년, 삼성그룹은 1996년 등으로 기업윤리강령을 채택하였다.

기업윤리강령은 미국에서 가장 앞서 있으며, 대기업의 약 90% (Center for Business Ethics, 1992)가 윤리강령을 채택하고 있다. 또한 캐나다는 86%(KPMG, 2000), 영국은 57%(Le Jeune & Webley, 1998), 독일은 51%(Schlegelmich & Langlois, 1990)가 윤리강령을 채택하고 있다. 그리고 일본의 경우 관서경제연합회의 조사에 의하면 1998년 응답업체 198개사 중에서 51.8%(102개사)가 윤리강령을 채택한 것으로 나타났다.

기업의 윤리강령은 일반적으로 임직원들이 해서는 안될 것과 반드시 준수해야 할 규칙을 기록하는 방법과 기업의 가치관으로써 임직원들이 추구해야할 윤리적인 목표와 책임을 강조하는 내용을 간결하게 기록하는 형식이 있다. 따라서 기업윤리강령은 최고경영자와 임직원들이 의사결정을 내리기 전에 반드시 고려해야 할 원칙과 요소들을 명확히 규정함으로써 윤리적 의사결정의 가이드라인 역할을 수행할 수 있는 것이 모범사례(best practices)로 평가받을 수 있다.

3. 기업윤리경영의 필요이유

전경련의 2003년 조사에 의하면 윤리경영은 98.7%가 필요하며, 윤리경영 필요이유로는 사회적 책임(62.7%), 수익성 및 생존전략(36.0%) 등으로 나타나 기업윤리경영에 대한 인식이 보다 실질적인 이유로 변화되어 가고 있다. 기업윤리경영에 대해 소극적인 자세를 탈피해 적극적인 경영전략의 하나로 간주하는 현상이 현저하게 나타났다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 기업윤리경영의 필요이유

(단위 : %)

구 분	사회적 책임	수익성 및 생존전략	사회 분위기
1999년	92.2	6.8	1.0
2001년	68.7	28.4	0.3
2002년	69.1	28.5	2.4
2003년	62.7	36.0	0.6

기업윤리경영을 추진하기 위해서는 최고경영자(CEO)의 의지(64.0%)와 함께 국가 · 사회적 인프라구축(22.4%)도 중요한 것으로 조사되었다.

기업윤리헌장이 제정된 기업들의 82.2%가 전담부서 설치 및 운영을 하고 있으며, 전담부서가 설치된 기업들의 대부분이 담당임원을 선임하고 있는 것으로 나타났다.

임직원 교육(70.3%)을 시행하거나, 내부신고제도(73.0%)를 운용중인 기업도 큰 폭으로 증가하였다.

기업윤리경영은 기업여건(74.0%), 이미지(75.7%), 매출액(68.0%), 주가(80.6%) 등에 밀접하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

내부윤리측면으로 내부규정준수(32.7%), 납품 · 공급업자와의 관계(29.6%)를, 외부윤리측면으로는 소비자와의 관계(35.3%), 사회봉사(27.0%) 등에 기업윤리경영의 초점을 두고 있다.

또한 기업윤리경영에 대한 정부의 인센티브 제공이 요망되는 것으로 나타났다. 기업윤리경영 모범기업에 대해서는 조사면제(33.0%), 신용등급 우대(26.9%) 등과 같은 인센티브의 도입을 희망하고 있다.

국내기업의 기업윤리경영이 지속적 확산되기 위해서 기업들의 적극적인 기업윤리경영 실천과 함께 정부 · 시민사회와의 반부패 인프라 구축이 시급한 과제이다.

4. 국내기업의 기업윤리경영 수준

스위스 IMD에서 발표하는 국가경쟁력 순위에서도 국내기업의 윤리경영과 관련한 지표들은 부정적 평가를 받고 있다. '기업을 얼마만큼 윤리적으로 경영하는가' 의 항목에서 2001년 한국은 전체 49개국 중 39위를 차지하고 있다. 또한 국제투명성기구의 국가별 부패지수(CPI) 평가결과 우리나라는 2001년 91개국 중 42위, 2002년 102개국 중 40위, 2003년 133개국 중 50위, 2004년 145개국 중 47위로 국가의 경제규모(세계 10위권)에 걸맞지 않은 수준으로 나타났다(〈표 8〉 참조).

기업윤리경영에 대한 최근의 관심이 일시적 구호에 그치지 않도록 선진기업들의 윤리경영시스템을 적극 벤치마킹해야 할 시점이다. 1990년대 중반 기업윤리경영 붐이 일어난 적이 있으나, 대국민 이미지 개선에 치우쳤고 실천으로 이어지지 않았다. 윤리강령이나 행위준칙을 제정하는 초보적 단계를 벗어나 구체적인 기업윤리경영시스템의 요소와 운영 노하우를 체화해야 한다.

〈표 8〉 국내기업의 기업윤리 · 환경경영 경쟁력 비교

원천	평가요소	비교분석	평가
윤리경영	윤리강령 보유, 윤리전담조직 운영여부	-국 내 : 전자, 통신, 철강 등 업종별 상위 11개사 중 4개사만이 시행 -선진국 : 포천지 선정 기업인지도 상위 13개 글로벌기업 중 11개사가 시행	△
	회계투명성	외환위기 이후 회계투명성이 크게 개선	□
환경경영	환경경영 전략	환경경영리포트 발간 -국내 11개사 중 4개사, 선진국 13개사 모두 발간	△
	환경친화형 제품개발	환경친화형 제품개발 방법론 보유(제조업) -국내 : 보유(1개사), 비구체적(5), 미보유(1) -선진 : 보유(7), 비구체적(2)	▲

주 : 평가(선진외국기업 대비), ◎ 매우 우위, ○ 우위, □ 대등, △ 열위, ▲ 매우 열위.
자료 : 삼성경제연구소(2002).

5. 국내기업의 기업윤리경영 필요성 인식 확대

국내에서도 외환위기 이후 기업에 대한 국민들의 기대심리가 더욱 높아졌고 분식회계 등 기업의 불법행위 뿐 아니라 정리해고, 소득격차 확대 등에 따라 기업에 대한 반감이 심화되고 있다.

법적으로 하자가 없는 경영활동조차 국민정서와 충돌할 경우 사회적 물위를 일으키고 지탄의 대상이 되는 경우가 발생하고 있다. 제조물책임(PL)법 발효, 주주 대표소송 등으로 인해 이해관계자들의 영향력이 커지고 있으며 소송에 잘못 휘말릴 경우 기업의 존립자체가 위험해진다.

특히 인터넷 확산으로 소비자들이 불만사례를 쉽게 공유하고 집단행동을 도모하는 '사이버파워' 가 형성되고 있다.

임직원 평가시 윤리경영 실천을 반영하는 기업의 비중도 1999년 7.2%에서 2001년 17.2%로 증가하고 있다.

6. 기업윤리강령에 대한 종합적 분석 및 평가

기업윤리강령에는 공통적으로 조직내부와 고객, 공급자, 경쟁관계를 언급하고 있다.

또한 사회적 책임의 내용은 환경 등의 문제를 조직과 거래선 선택 등과 연관시켜 설명하고 있다. 각 기업의 윤리강령의 지침들이 구체적인 항목 중에서 어떤 항목을 강조하고 있는지를 비교하여 보면 〈표 9〉와 같다.

〈표 9〉 기업윤리강령의 강조점 비교

항목 \ 기업	LG	포스코	삼성	신세계	국민은행	GE	HP	IBM	Unisys	松下
조직내부 지침	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○
회사자원의 남용금지				□						
직권남용의 금지	□	□		□	□		□	□	□	
공정한 경쟁	□	□		□	□		□		□	□
자기계발	□			□	□	□				
업무로 얻게 된 개인적 이익	□						□			
공무원과의 관계	□	□						□	□	
장부경리의 정확성					□	□	□	□	□	
내부자거래와 비밀정보누설	□			□	□	□				□
정치기부금		□		□		□	□		□	
노사관계		□								
고객지침	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
사업상의 선물 및 접대		□			□	□	□	□	□	
가격설정			□	□						
구속적 약정			□				□			
가격차등			□				□			
고객만족 및 가치창조	□	□		□	□					
공급자 지침	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
공정한 거래절차	□	□	□	□	□		□			
평등한 기회	□		□	□		□	□	□		
내부거래			□	□						
뇌물, 선물 및 접대행위				□	□			□	□	
경쟁관계 지침	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
자유경쟁 및 공정거래법 준수	□	□	□	□	□	□				□
담합행위			□	□			□	□		
광고 및 공정경쟁 행동지침	□			□			□	□	□	□
사회적 책임	○	○	×	○	○	○	×	×	×	○
보건, 안전, 환경보호	□	□		□	□	□				□
유해사업				□	□	□				
신규사업	□	□								
주주이익의 보호	□	□		□	□					
사회문화활동				□	□					□

주 : 1) ○는 해당기업의 윤리강령에 5개 해당분야의 강령이 중점적으로 언급되 어 있음을 의미.
2) ×는 해당기업의 윤리강령에 5개 해당분야의 강령이 중점적으로 언급 되어 있지 않음을 의미.
3) □는 해당분야 내에 강조된 지침을 의미.
자료 : 공병호 · 최승노(1996), 「기업윤리강령과 기업의 사회적 책임」, 한국경제연구원, 80쪽을 참조하여 재작성

국내기업과 외국계기업의 윤리강령은 많은 차이점을 나타내고 있다. 외국계기업의 윤리강령은 실제 상황에서 일어나는 일을 정리한 것이 주된 내용이다. 반면 국내기업의 지침들은 선언적인 의미에서 포괄적으로 제안된 것으로 되어 있다. 특히 외국계기업의 윤리강령에는 사회적 책임에 관한 내용이 거의 포함되어 있지 않았다. 이에 비해 국내기업의 강령들은 사회적 책임에 관한 내용들이 각 기업별로 특수성을 가지고 포함되어 있다.

〈표 9〉에서 분석된 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 국내기업들 중에는 개별기업에 적합한 윤리강령을 제정하여 이를 실행에 옮기고 있다. 하지만 한국 및 일본 기업중 대부분의 기업들은 구체적인 지침보다는 경영이념과 강령에 의해 종업원의 행동에 대한 방향을 제시하고 있다. 외국계 기업이 한국 및 일본에 현지법인을 설립할 경우에는 본사와 거의 동일하거나 그 지역에 적합한 행동지침을 만들어 시행하고 있다.

둘째, 외국계기업들은 실제 경영환경에서 발생할 수 있는 문제들을 해결하는 실례를 중심으로 구체적 행동지침을 만들어 시행하고 있다. 이것은 계속 새로운 문제의 발생과 함께 개정되고 있으며, 실제로 종업원에게 구속력 있는 지침으로 시행되고 있다.

셋째, 기업의 평판을 지키는 구체적인 방법중의 하나는 윤리강령이 기업내에 존재하고 경영행동에서 지침이 실천에 옮겨지는 과정을 통해 기업에 대한 신뢰감이 쌓여지는 것이다. 여러 기업의 강령에서 볼 수 있듯이 실천에 대한 감시와 모니터링을 위해 보고 및 상담창구가 상시 운영되어야만 실제 상황에서 지침이 행동에 영향을 줄 수 있다.

제8절 우리나라 기업윤리경영의 사례

1. 한국경영자총협회(경총)의 기업윤리헌장

1991년 2월 20일에 '기업인의 나아갈 길'이라는 제목의 우리 기업에 대한 다음과 같은 내용의 기업윤리헌장을 발표하였다.

‘기업인의 나아갈 길’

우리는 선진경제를 이룩한다는 역사적 책무를 띠고 오늘에 이르렀다.

하나로 모아진 온 겨레의 힘을 바탕으로 가난의 고통을 딛고 진정 무에서 유를 창조하듯 오늘의 경제를 이룩해 왔다.

우리는 지난날과 같이 있는 힘을 다해 국민 속의 기업으로서 오늘을 다지고 후손에게 풍요를 안겨줄 존경받는 기업인으로 내일을 향하려 한다.

이 도정에서 그 어떤 평화도 산업평화에 우선할 수 없음을 우리는 경험했다.

우리는 근로자와 기업, 그리고 모든 사람이 더불어 살아가는 산업사회의 건설에 온 힘을 쏟을 것이다.

우리는 우리의 조국통일도 기업입국에 있음을 절감했다. 우리의 지혜, 우리의 결심, 우리의 노력이 곧 이 나라를 번영시키고 이 나라 통일의 밑거름이 될 것을 확신한다.

우리는 우리 기업이 국민 속의 기업에서 세계 속의 기업으로 뻗어 나가기 위해 창조적인 기업가정신이 발휘되어야 함을 강조한다.

여기에 우리는 행동지표로 우리의 경영이념을 다음과 같이 만들어 세계 속의 기업이며, 국민의 마음속 한 가운데 자리잡는 기업과 기업인이 될 것임을 다짐한다.

다　　음

-. 우리는 고객에게 봉사하는 경영을 한다.
사회가 필요로 하는 것을 찾아 우리 기업인과 종업원 모두의 정성이 담긴 질 높은 제품을 생산하고 공급하며 고객과의 약속은 반드시 지키는 기업과 기업인이 된다.

-. 우리는 종업원이 보람찬 삶을 영위토록 한다.
내가 일하는 직장이 보람찬 일터일 때 보람찬 삶이 이루어진다. 유쾌한 작업환경, 공정한 성과배분, 타고난 재능과 능력이 발휘되도록 함으로써 기꺼이 땀흘려 일하는 미덕이 조성되도록 한다.

-. 우리는 인재양성의 경영문화를 창달한다.
기업은 인재의 집합이며 경영은 인재의 산물이다. 경영자의 자질이 경영에 구현될 수 있도록 경영전문화 체제를 발전시키고 전 종업원의 참여로 창의적 경영문화를 창달해 나간다.

-. 우리는 연구개발에 부단한 노력을 경주한다.
기술개발에 전력하는 기업이 참으로 앞서가는 기업이다. 높은 생산성, 새로운 제품, 첨단기술의 개발로 국제경쟁력을 길러 나간다.

-. 우리는 공정경쟁 원리를 존중한다.
공정경쟁은 기업발전의 원천이다. 기업과 기업간에 서로 비방하지 않고 상호의 전문영역을 존중하며 공존공영의 보완적 관계를 유지, 발전시켜 나간다.

-. 우리는 사회의 소리를 귀 기울여 듣는다.
유해상품을 만들지 않고 과대광고를 하지 않으며 나라의 발전에 기여할 수 있게끔 국민이 기업을 신뢰할 수 있도록 하고 어떻게 생각하고 있는지를 항상 의식한다. 우리 국토가 후손들이 영원히 살 수 있는 낙토가 되도록 공해의 사전예방에 힘쓴다.

-. 우리는 사회와 투자자들의 기대에 부응한다.
기업부실화는 최대의 악이다. 기업이윤은 소비자와 사회에 대해 훌륭한 제품과 서비스를 제공한 대가로 받는 것이다. 내실있는 성장발전으로 고용증대, 물가안정을 이룩하여 사회번영에 기여한다.

2. 전국경제인연합회(전경련)의 기업윤리헌장

1996년 2월 15일 전경련은 신노사관계 문화의 정립과 국가경쟁력 강화를 위해 우리 기업에 대한 다음과 같은 내용의 기업윤리 헌장을 공포하였다.

우리 기업은 온 국민과 함께 지난날의 가난과 어려움을 딛고 땀과 창의로 오늘날의 자랑스러운 경제발전을 이룩하였다. 세계가 하나의 시장으로 열리고 경제력이 나라의 흥망을 가름하게 될 세기적 변화의 문턱에서, 우리 기업은 나라와 민족의 장래를 떠받쳐야 할 소중한 사명을 짊어지고 있다. 머지 않아 다가올 통일에 대비하기 위해 우리 기업은 국부를 늘리고 국력을 키우는데 더욱 힘을 쏟아야 하며, 지속적인 성장과 발전을 통해 선진복지국가를 만들어 우리 후손에게 평화롭고 풍요로운 삶의 터전을 물려주어야 한다.

우리 기업은 창의와 활력이 넘치는 기업가정신을 발휘하여 경영과 기술을 혁신하고, 투명한 기업경영을 통해 새로운 시대정신과 국민적 여망에 부응하는 바람직한 정경문

화를 정착시켜, 건강하고 튼튼한 기업으로 키워나가야 한다.

우리 기업은 자유시장경제체제를 창달하여 국민의 희망과 꿈을 실현시키고, 국민으로부터 신뢰받는 기업으로 만들어 나가야 한다. 세계와 호흡을 같이 하고 국민으로부터 사랑받는 기업문화를 가꾸어 나가는 것이야말로 우리기업이 나아가야 할 참다운 길이다.

이에 우리 기업은 새로운 마음가짐으로 다음과 같이 우리가 힘써 행할 바를 정하여 이를 실천해 나가고자 한다.

1. 우리 기업은 기업시민으로서 사회적 책무를 다한다.

기업은 좋은 일자리를 만들고 제품과 서비스를 제공하여 국민의 삶을 알차고 풍요롭게 일구는 것이 중요한 역할임을 인식하여, 국가사회의 생산주체로서 나라경제 발전의 근간이 되고 있다는 책임감과 긍지를 갖고 기업시민으로서 맡은 바 책무를 다한다.

2. 우리 기업은 창의와 혁신을 통해 정당한 이윤을 창출한다.

기업은 가치창조와 이윤창출을 통해 기업을 영속적으로 유지 · 발전시킬 사명을 띠고 있으며, 부실경영은 국가사회에 대해 폐해를 입히는 것임을 자각하여, 끊임없는 경영혁신과 건전한 이윤창출경영으로 국제사회에서 환영받는 우량기업으로 키워 나간다.

3. 우리 기업은 기업상호간에 공정한 경쟁을 한다.

기업은 자유롭고 공정한 경쟁이 경제의 효율을 높이고 모두가 함께 발전할 수 있는 바른 길임을 깨달아, 경쟁기업을 존중하고 공정거래와 경쟁질서를 확립한다.

4. 우리 기업은 대 · 중소기업간 협력을 발전시켜 나간다.

기업은 대 · 중소기업간에 보완적 유대관계를 두터이 하여 동반자적 관계를 확립하는 것이 더불어 발전하는 길임을 인식하고, 상호간의 신뢰의 기초 위에 긴밀히 협력한다.

5. 우리 기업은 소비자와 고객의 권익 증진에 힘쓴다.

기업은 소비자와 더불어 존재하는 것이므로 기술개발과 품질향상으로 소비자의 욕구에 부응하는 좋은 제품과 서비스를 제공하고, 참된 고객만족을 실천하여 소비자의 권익 증진에 힘쓴다.

6. 우리 기업은 모두 기업구성원의 권익을 향상시킨다.

기업은 주주, 경영자, 종업원 등 모든 구성원의 공존공영관계를 이룩하고, 창의로운 기업활동으로 건전한 이윤을 창출하여 구성원 개개인의 업적과 노력에 따른 적정한 보상을 함으로써 기업구성원이 보람찬 삶을 영위할 수 있도록 노력한다.

7. 우리 기업은 환경친화적 경영을 지향한다.

기업은 자연환경이 우리 후손에게 물려줄 귀중한 자산이며 세계시민이 함께 건강하고 쾌적한 삶을 누리는 터전이 됨을 인식, 환경친화적 경영으로 환경오염을 예방하고 자연환경을 보전하며 맑은 물, 깨끗한 공기, 푸른 숲을 가꾸어 나가는 데 노력한다.

8. 우리 기업은 지역사회의 발전에 기여한다.

기업은 세계 어느 곳에서든지 지역사회를 구성하는 공동체의 일원으로서 전통과 문화를 존중하고 지역주민과의 유대를 돈독히 하며, 지역사회의 고용증진과 경제 및 문화발전에 기여한다.

3. 포스코의 윤리강령

포스코는 2003년 말 현재 종업원 19,400명, 연간 조강생산 능력 2,890만톤, 매출액 14조3,590억원, 순이익 1조9,800억원의 세계적인 제철회사이다. 동사의 생산제품은 열연, 냉연, 후판, 선재, 전기강판, 스테인리스스틸 제품 등이다.

동사는 1993년에 국내기업으로는 처음으로 '윤리규범'을 제정 선포하였다. 동 규범은 제1장 경영의 기본정신, 제2장 법과 윤리의 준수, 제3장 이해관계자에 대한 책임, 제4장 임직원의 사고와 행동기준 등으로 이루어졌다. 동사는 2003년 6월 2일 새롭게 '윤리규범' 선포식을 갖고 모든 구성원들이 회사 업무를 수행하는데 있어서뿐만 아니라 일상생활에서도 지키고 따라야 할 가치판단과 행동의 기준으로 삼도록 하였다. 동 규범은 '기본책무, 고객 및 거래처, 주주 및 투자가, 임직원, 국가와 사회' 등으로 구성되었다.[1)]

1) 자세한 내용은 포스코의 홈페이지 참조.

동사는 윤리규범 이외에 행동준칙(고객과의 거래, 이해관계 상충, 회사 자산의 보호, 정보 보호 및 공유, 직장인의 자세, 건전한 사회생활, 윤리규범 준수), 실천지침(목적, 용어의 정의, 금품, 접대, 편의, 경조금, 금전거래, 행사찬조, 예산재원의 부당한 사용, 부서장의 책임 등, 신고의무 및 비밀보장, 포상 및 징계, 해석 등), 기업윤리자가진단표 등을 만들어 구체적 실천을 도모하고 있으며, '기업윤리핸드북(영어 · 중국어 · 일어 번역본 포함)' 도 발간하였다.

또한 기업윤리에 대한 궁금한 사항 및 윤리적 딜레마에 처한 경우 상담할 수 있도록 '윤리상담실(온라인상담)' 을 운영하고, '기업윤리상담센터' 및 '사이버신고코너(온라인)' 를 통해 비윤리적 사항이나 부정부패에 관한 신고를 받고 있다.

4. LG그룹의 윤리규범

LG그룹은 경영이념 선포 4주년을 맞아 1994년 2월 17일에 기업윤리규범을 선포하여 새로운 경영이념(고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영)에 대한 실천의지를 더욱 굳게 하였다. LG그룹의 기업윤리규범은 자유롭고 공정한 경쟁을 지향하는 자유시장경제질서를 존중하고 상호신뢰와 협력을 토대로 하여 모든 이해관계자들(Stakeholders)과 공동의 이익을 추구할 것을 목적으로 제1장에서는 고객에 대한 책임과 의무, 제2장과 제3장에서는 공정한 경쟁과 거래, 제4장과 제5장에서는 임직원의 기본윤리와 책임, 제6장에서는 국가와 사회에 대한 책임 등 6개 장으로 구성되었다.

첫째, 제1장의 고객에 대해서는 고객이 진정한 사업기반이라는 신념 하에 고객의 의견을 항상 존중하고, 고객에게 도움이 되는 가치를 끊임없이 창출하여 제공함으로써 고객으로부터 무조건의 신뢰를 확보한다.

둘째, 제2장과 제3장의 공정한 경쟁과 거래에서는 전세계의 모든 사업활동에서 해당지역의 관련법규를 준수하며, 정당한 방법을 통하여 경쟁의 우위를 확보한다. 또한 모든 거래는 평등한 참여기회가 보장된 가운데 자유경쟁의 원칙에 따라 이루어지며, 투명하고 공정한 거래를 통해 상호신뢰와 협력관계를 구축함으로써 장기적 관점에서 공동의 발전을 추구한다.

셋째, 제4장과 제5장의 임직원의 기본윤리와 책임에서는 임직원은 정직과 공정의 신념으로 LG인으로서의 올바른 가치관을 확립하고, 끊임없는 자기계발과 공정한 직무수행을 통해 주어진 사명을 완수한다. 또한 모든 임직원을 한 인간으로서 존중하고 능력과 업적에 따라 공정하게 대우하며, 임직원의 창의성이 충분히 발휘되도록 노력한다.

마지막으로 제6장의 국가와 사회에 대한 책임에서는 합리적인 사업전개를 통해 건실한 기업으로 성장함으로써 주주들의 투자이익을 보호하고, 국민의 풍요로운 삶과 사회발전에 공헌하며, 또한 환경보호에 적극 노력하고, 국제사회에서 해당지역의 사회적 가치관을 존중하여 사업을 한다.

LG그룹은 그룹 정책위원회를 중심으로 그룹 윤리위원회를 운영하고 윤리규범 시행과정에서 새로운 방침을 수립 · 보완해 나가고 있다. 그리고 그룹 윤리규범을 경영활동과 업무에 구체적으로 적용하기 위해 그룹 계열사별로 윤리위원회를 구성하여 세부적인 실천지침을 제정하는 한편 감사실은 윤리위원회의 사무국 역할을 하면서 비윤리적인 행위에 대한 신고를 받고 있다.

5. 삼성그룹의 윤리경영

삼성그룹은 사회복지, 지역사회지원, 문화진흥, 사회발전, 교육 · 학술진흥, 해외지원 등 여러 가지 많은 활동을 해온 대표적인 기업 가운데 하나이다. 동 그룹은 지난 1995년 10월 유엔개발회의(UNDP)의 요청으로 우즈베키스탄 공화국에 경영 · 기술 자문단을 파견, 국내기업 최초의 UN민간봉사활동을 실시했다.

우즈베키스탄 공화국의 대부분은 민영화 과정에서 많은 문제점을 안고 있었기 때문에 자문단은 재무와 생산효율화, 마케팅 등 3개의 영역으로 나누어 각 부문에 대한 자문활동을 펼쳤다. 삼성은 이 활동을 시작으로 매년 전문인력을 파견해 국내에서 추진하고 있는 사회공헌 활동을 해외로 확대하는 기회가 되도록 할 계획이다.

또한 삼성그룹의 계열 회사인 삼성화재는 의료, 컴퓨터, 예체능 전공분야의 남녀대학생 및 의사들로 구성된 65명의 국제봉사단을 베트남과 미얀마에 파견하였다. 일명 '스타지오 국제봉사단' 으로 불리는 이들 대표단은 17일간 베트남과 미얀마를 순회하면서 무료로 진료해주는 한편, 호치민대학의 한국어학과 학생들에게 한국어와 컴퓨터도 가르쳤다. 이 봉사단의 예체능팀은 올림픽 정식종목으로 채택된 태권도를 지도하는 등 우리나라를 알리는 다양한 활동을 전개하였다.

삼성그룹은 환경보전에도 중점을 두어 1990년 국내기업 최초로 관악산을 가꾸면서 '1사 1산 가꾸기 운동'을 전개하여 그룹내 1개 회사가 1개의 산을 맡아 지속적으로 관리, 오염된 자연환경을 되살리는 노력을 기울인 결과, 450개에 이르는 타기업, 공공단체까지 참여하는 시민운동으로 확산되었다. 동 운동과 함께 '1사 1하천 가꾸기 운동'을 전개하여 각 회사별로 각 지역특성에 맞는 다양한 환경보전 활동을 펼쳐 초기의 단순 주변정화 운동에서 이제는 하천의 수질 향상을 위해 오염원을 제거하는 등 실질적인 환경보전활동으로 발전하였다.

6. 신세계의 윤리규범[2)]

신세계는 2003년말 현재 매출액 5조 8,038억, 영업이익 4,517억, 경상이익 4,155억, 당기순이익 3,014억 등으로 나타났다. 2004년 9월 30일 현재 직원수는 전체 10,557명이고, 이 중 남자 4,774명(관리사무직 1,730명, 판매직 3,044명), 여자 5,783명(관리사무직 879명, 판매직 4,904명) 등으로 구성되어 있다. 직원의 평균 근속연수는 3.92년으로 나타났다.

신세계의 경영활동과 업무수행의 바탕인 윤리경영은 1999년 9월 윤리규범과 윤리실천지침 제정, 그리고 그 해 12월 신경영이념을 발표하면서 그 첫발을 내딛게 되었다. 윤리경영 공포 이후 3개월간 교육과 홍보를 거쳐 2000년 4월 1일부로 시행되었으며, 2000년은 윤리경영의 대내외 전파시기로 내부임직원을 대상으로 윤리경영교육, 월별 테마활동을 실시함으로써 윤리경영에 대한 이해를 돕고 실천 체계를 마련하였다. 또한 대외적으로는 윤리경영 홈페이지를 개설하고 거래하는 모든 협력회사들에게 윤리경영을 준수하겠다는 임직원들의 자필서명 공문을 발송해 윤리경영 실천에 대한 협조를 당부했다.

2002년에는 윤리경영에 대한 공감대가 본격적으로 확산되어 임직원들의 적극적 참여를 유도하고, 그 동안의 실천내용을 정리한 「윤리경영백서」를 발간하였다. 2003년에는 윤리경영 실천에 대한 평가를 실시하고 부진부분을 개선함으로써 윤리경영시스템을 정착시켰다. 또한 협력회사의 동참이 필요하다는 인식하에 협력회사와 함께 하는 윤리경영을 통해 윤리경영 실천의 저변을 확대하기도 했다.

2) 자세한 내용은 신세계(2004. 7), 「신세계 윤리경영 백서」 참조.

신세계 윤리경영의 범위와 항목을 규정하고 있는 윤리규범은 제6장으로 구성되어 있다. 제1장은 고객에 대한 책임과 의무, 제2장은 법규준수와 자유경쟁 질서 존중, 제3장은 협력회사와 공존공영, 제4장은 임직원의 기본윤리, 제5장 임직원에 대한 책임, 제6장은 국가와 사회에 대한 책임 등으로 이루어져 있다(〈표 10〉 참조).

〈표 10〉 신세계의 윤리규범

경영정신	주요 내용	세부항목
고객존중 경영	고객에 대한 의무	• 고객존중 • 고객에 대한 가치 제공 • 고객과의 약속 이행 • 고객의 이익 보호
준법경영	법규준수와 자유시장 질서존중	• 법규준수 • 자유경쟁시장 질서 존중 • 정당한 정보의 입주 활용
협력회사 존중경영	협력회사와 공존공영	• 평등한 기회제공 • 공정한 거래 • 상호발전의 추구 • 적극적인 업무응대 • 협력 회사 직원 존중
청결경영	임직원 기본윤리	• 기본윤리 • 사명의 완수 • 자기계발 • 공정한 직무수행 • 직장 내 성희롱 방지 • 직원상호간 금품 선물 제공 금지 • 불법 SW복제 사용금지 • 안전 및 위험 예방관리 철저 • 임직원 상호존중 • 고객 및 사내정보유출 행위금지 • 내부자 거래 및 정보 활용 금지
인재중시 경영	임직원에 대한 회사의 책임	• 임직원 존중 • 인재의 육성 • 경영진에 대한 의견 창구 • 공정한 대우 • 창의성 촉진 • 안전한 사업장 환경 조성
사회봉사 경영	국가와 사회에 대한 의무	• 합리적 사업 전개 • 주주의 이익 보호 • 사회발전 기여 • 정치관여 금지 • 사회공헌 활동 전개 • 환경보호

신세계의 윤리규범은 2001년 4월 1차 개정, 2002년 5월 2차 개정, 2003년 5월 3차 개정 등을 통해 규정의 명확화, 상황 변화에 따른 구체적인 실천 항목들의 수정과 보완, 시대적 요구의 반영, 선진 외국기업의 윤리경영 관련 내용 등을 반영하기 위해 진행되었다(〈표 11〉 참조).

〈표 11〉 신세계의 윤리규범 개정과 주요 수정 사항

구 분	시 기	주요 내용
1차 개정	2001년 4월	구체적인 문구보완 : 불법소프트웨어, 임직원골프 금지 등
2차 개정	2002년 5월	3M 규범내용 반영 : 임직원에게 괴롭힘을 주는 행위 금지 등
3차 개정	2003년 5월	인재중시부문 반영 : 임직원 오픈도어 시스템, 안전한 작업장 환경 등

매년 개정된 윤리규범 내용은 기업윤리실천사무국 주관으로 전사원에게 확인시키기 위해 윤리경영 정독 캠페인을 실시하고 있다. 초기에는 자율적으로 시행되었으나 2002년부터 사내 인트라넷 신통에 윤리규범 정독 확인 시스템을 설치하여 임직원이 정해진 기간내 정독을 하도록 유인하고 있음과 동시에 숙독후 확인란을 클릭하면 정독 여부가 집계되는 방식으로 운영하고 있다.

제9절 기업윤리경영관련 조사

1. 산업정책연구원의 기업윤리평가지표

산업정책연구원은 기업윤리평가지표를 개발하여 2002년 11월 발표하였다. 기업윤리평가지표는 경제적 공헌지수, 사회적 공헌지수, 재량적 공헌지수 등 3가지로 구분하고 있다. 먼저 경제적 공헌지수는 고용창출, 1인당 부가가치 등이다. 둘째, 사회적 공헌지수는 기업내부(건전한 작업환경, 투명한 경영시스템, CEO 윤리경영의지, 기업윤리시스템), 1차기업외부(소비자, 경쟁자/협력업체, 자본시장), 2차기업외부(환경관련법 위반 유무, 뇌물, 탈세) 등이다. 셋째, 재량적 공헌지수는 2차외부(사회복지, 환경보호) 등이다(〈표 12〉 참조).

2. 존경받는 30대 한국기업

동아일보사와 한국IBM BCS는 '존경받는 30대 기업'을 선정 · 발표했다. 양사는

〈표 12〉 기업윤리평가지표

구분	평가항목	증분류	평가내용
경제적 공헌지수	고용창출	고용창출	고용창출지표
	1인당부가가치	1인당 부가가치	1인당 부가가치지표
사회적 공헌 지수	건전한 작업환경	고용평등	남녀고용평등, 여성간부비율, 모자보건, 남녀고용평등위반적발건수, 사내남녀차별구제제도
		장애인고용	장애인고용, 장애인고용제 위반기업 부담금, 장애 인의무고용률 초과 정부보조금
		복리후생	육아지원제도, 복리후생비
		인적자원투자	훈련 및 인력개발 시스템 유무, 인적자원투자액
		안전보건시스템	안전 및 보건관련훈련실시여부, 산업재해건수 공개여부, 산업재해건수
		노사관계	노사분규일수, 전임노조비율, 노사협의회/노사협력프로그램 실시, 성과배분제도
	투명한 경영시스템	내부지분율	내부지분율
		전문경영인제도	전문경영인 정도
		사외이사비율	사외이사비율
		내부자거래	내부자거래
	CEO의 기업 윤리의지	CEO윤리의식	CEO 윤리의지, CEO 부정협의
	윤리경영 시스템	윤리경영시스템	윤리강령유무 및 제정연도, 옵부즈맨, 내부고발자 등 윤리준수 시스템 도입, 윤리교육 유무 및 연간 일인당 윤리교육시간
	소비자	소비자 정보은폐	소비자정보은폐
		불공정약관	불공정약관
		품질 및 서비스고발건수	품질 및 서비스고발건수
		소비자피해구제	소비자 피해구제
		허위과대광고	허위과대광고
	경쟁자	불공정거래행위	불공정거래지적건수, 지적재산권/기업비밀 침해
	협력업체	불공정거래행위	불공정거래지적건수, 지적재산권/기업비밀 침해
	자본시장	분식결산	분식결산, 분식회계지수
		차입금비율	차입금비율
		관계사출자 및 지급보증	관계사출자 및 지급보증
		보고의무 위반 및 허위보고	보고의무 및 허위보고
	환경법 위반	환경규정 위반 및 오염	환경오염(산업폐기물 불법처리 포함)
	뇌물	외부관계자뇌물 적발	뇌물적발건수
	탈세	탈세적발건수	탈세적발건수, 매출액대비 납세액
재량적 공헌 지수	사회복지	사회복지	기부금
	환경보호	환경정책유무	환경문제를 포괄하는 환경정책유무
		자속가능한 환경정책	환경회계제도, 기업환경보고서
		국제인증환경시스템 유무	국제인증환경시스템
		환경관련정보의 대외적 공개	환경정보공개유무
		환경모범업체지정기업	환경모범업체수상경력
		공개된 환경사업의 유무에 따라 가산점	공개된 환경산업의 유무에 따라 가산점

2003년 11월 프로젝트팀을 발족, '존경받는 기업' 개념을 정의하고 기업경영의 혁신성뿐만 아니라 법규준수와 사회적 책임 이행도 평가대상에 포함시켜 매년 선정키로 했다.

5개 평가분야와 52개 평가지표로 구성되어 있다. 자세한 내용은 주주(재무실적, 상품과 서비스의 혁신, 회계기준 준수 등 15개), 직원(이직률과 결근율, 복리후생 프로그램, 노사관계 향상 등 13개), 고객(고객만족도 수준, 고객불만 구제 수준, 전사적인 고객서비스교육 등 7개), 사회(사회공헌 활동, 공정거래 준수여부, 사회공헌투자 비율 등 7개), 환경(친환경 활동, 환경관련 법규준수 여부, 환경투자비율 등 10개) 등이다.

5개 평가분야별 가중치는 주주가 35%로 가장 높고, 고객이 20%, 직원, 사회, 환경이 각각 5%이다.

금융 및 통신, 서비스업종은 주주가 41%로 가장 높고, 고객 23%, 직원과 사회가 각각 18%, 그리고 환경분야의 활동이 거의 없어 환경분야를 평가하지 않았다.

평가기간은 2001~2003년 3년간, 평가대상 회사는 '코스피 200'에 들어간 200대 상장기업 중 참여업체를 중심으로 선정했다.

제10절 결론

기업은 무엇보다 경쟁력을 제고하여 기업의 지속적 유지 · 발전을 해야됨과 동시에 국가경제 발전의 초석이 되어야 하는데 이를 위해서 필요한 것이 가치창출적 경영과 인간적 경영이다. 이를 통해서 기업이 건전하게 운영된다면 그 안에서 일하는 종업원들은 올바른 행동을 지향할 것이고, 전체 국민의 약 64%(1,458만 명) 이상이 기업에서 일하고 있는 우리나라에서는 국가전체가 건전해지는 결과를 가져올 것이다.

지금과 같이 급격한 경영환경 변화의 시대에서는 우리나라 기업 및 국민들이 이러한 변화에 잘 적응하느냐 못하느냐에 따라 우리나라가 선진국으로 발전해 가느냐 후진국으로 뒤처지느냐가 결정된다. 또한 산업화시대에서 정보화시대로 패러다임이 전환하는 시대이기 때문에 환경 변화에 잘 적응하느냐 못하느냐에서 가장 중요한 것은 사고방식이다. 따라서 변화를 누구보다 잘 이해하고 있는 기업경영자들이 고객지향적 사고, 개방주의와 개인주의로 표현되는 세계적 시각, 그리고 자율과 경쟁의 시장경제원칙을 국민들에게 심어주는 역할을 해야할 것이다.

이제 우리나라 기업들은 국내에서 활동뿐만 아니라 해외시장에서의 적극적인 사회봉사활동을 전개하여 '좋은 기업시민(good corporate citizen)'으로서 기업의 위상정립에 도움을 주는 동시에 지구촌에서의 기업이미지를 혁신적으로 개선시키고 지속적인 발전을 하기 위해서는 투명경영, 기업윤리경영, 그리고 기업의 사회적 책임 등을 충실하게 수행해야할 것이다.

이제 기업 및 국가경쟁력은 기업 및 국가 스스로 결정해야 하는 시대이다. 세계화 · 정보화시대에는 국가의 자국기업에 대한 보호는 더 이상 기대하기가 어렵게 되었다. 이러한 시대의 기업 및 국가경쟁력은 책임윤리의식을 갖춘 인재양성의 성공여부에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 그러므로 이러한 책임의식을 갖춘 우수한 인재양성을 하는 것만이 기업 및 국가의 유지 · 발전을 가능하게 하여 투명경영, 기업윤리경영, 그리고 기업의 사회적 책임활동을 제고하는 길이라는 점을 다시 한번 강조코자 한다.

〈참고문헌〉

경실련 경제정의연구소(1993), 「한국기업의 사회적 성과평가」.

공병호 · 최승노(1996), 「기업윤리강령과 기업의 사회적 책임」, 한국경제연구원.

김기찬 · 김정호 · 김철호 · 신철호(2002), 「기업윤리경영실태조사 평 가지표개발 및 실태조사에 관한 연구」, 산업정책연구원, 산자부.

김성국(1999), 「경영과 사회」, 명경사.

김성수(2000), 「기업경영윤리론」, 삼영사.

김원수(1995), 「경영윤리론」, 서울대학교 출판부.

김환일(2002 가을), 「일본기업의 최근 기업윤리 동향」, 「임금 연구」, 한국경영자총협회 임금연구센터.

남영희(1990), 「경영자의 윤리와 사회적 책임」, 인문당.

대한상공회의소 · 한국무역협회 · 중소기업협동조합중앙회 · 한국경영자총협회 · 전국경제인연합회 · 반부패특별위원회 (2000), 「기업의 윤리경영 정착을 위한 경제5단체 반부패 특위 공동 세미나」.

마누엘 G. 벨라스케즈 지음_한국기업윤리경영연구원 옮김, 「기업 윤리」, 매일경제신문사.

박경서 · 조명현(2002),「한국기업의 지배구조와 경영투명성」, 「경영투명성과 기업가치」, 한국경제연구원.

박동준(1993),「기업의 사회적 책임 수행을 위한 기업윤리에 관한 연구」, 서울대 대학원 박사학위논문.
박헌준 · 신현한 · 강동관 · 권인수 · 맹시안(2004),「기업의 투명성: 개념과 측정방법」
반부패국민연대(2004), "TI발표 국가별 부패지수."
서광조 · 이응권(1996),「기업윤리와 경제윤리」, 철학과현실사.
서울대 사회발전연구소(1996).
삼성경제연구소(1997),「기업의 사회적 책임, 현황과 과제」,「CEO Information」.
신세계(2004),「신세계 윤리경영 백서」.
신유근(1992),「기업윤리와 경영교육」, 한국경영학회편, 세경사.
_____(1994, 2001),「현대의 기업과 사회」, 경문사.
유승민(1997),「기업경영의 투명성 제고 및 기업지배구조의 선진화」, 한국개발연구원.
이상민(2002),「기업의 사회적 책임 : 미국과 한국기업의 사회공 헌활동 비교」,「한국사회학」, 36, 77-111.
이종영(1999, 2003),「기업윤리-이론과 실제」, 삼영사.
이종천 · 장범식(1999),「경영투명성 & 기업경쟁력」, 대한상공회의소 한국경제연구센터.
이형준 · 서영진(2004),「기업의 사회적 책임이란 무엇인가」, 한국경영자총협회 노동경제연구원.
전국경제인연합회(2004),「국내기업의 윤리경영 실태조사 결과」.
_____(2004),「기업사회공헌백서」.
_____(2004),「기업의 사회적 책임 부문별 실천 계획 요약」.
_____(2003),「윤리경영 : 이해와 실천」, FKI미디어.
_____ · 한국기업윤리학회(2000),「기업윤리 실천 매뉴얼」.
주정(2003),「기업의 사회적 성과평가에 관한 연구」, 계명대 대학원 박사학위 논문.
지속가능발전기업협의회(2004),「지속가능경영 프레임워크와 실천과제」.
최인철(2002),「윤리경영의 선진사례와 도입방안」, 삼성경제연구소.
_____ · 이상민(2002),「재인식되는 기업의 사회적 책임」, 삼성 경제연구소.
최정철(1998),「한국기업의 사회적 성과평가시스템 구축에 관한 연구」, 인하대 대학원 박사학위논문.
최종태(1989),「한국기업의 사회적 가치창출에 관한 연구」, 대한상공회의소.
한국경영자총협회(2004),「노사 상생을 위한 투명 · 윤리경영」.
_____ 노동경제연구원(2001),「미래 노사문화 정착을 위한 경영계의 역할과 과제」.
_____ 임금연구센터(2002 가을),「기업윤리」,「임금 연구」, 제10권 제3호.
한국경영학회 편저(1993),「한국의 기업윤리」, 세경사.
한국경제연구원(2002),「경영투명성과 기업가치」.
한국회계학회 투명회계대상 평가위원회(2004),「우리나라 기업의 회계투명성 평가」.
稻垣 公雄(2000),「ビゾネス倫理學の現狀と課題」,「三菱總研 所 報」, 제36호.
田中宏司(1998.4.3),「企業倫理の現狀と行動規範制定のポイント」,「勞政時報」, 第3345.
Bowen, H. R.(1956). *Social Responsibility of the Businessman*, Chap.8-9.
Carroll, A. B.(1979). "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management*, 4(4).
_____(1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Orga- nizational Stakeholders," *Business Horizons* 34, 39-48.
_____.(1999). "Corporate Social Responsibility," *Business and Society 38*, 268-295.
Davis, K.(June 1973), "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility", *Academy of Management Journal*.
_____and R. L. Blomstrom(1971). *Business, Society and Environment*, 85-91.
Dubinsky, Joan E.(July/August 2002). "Business Ethics: A Set of Practical Tools", *Internal Auditing*.
Friedman, M.(1970). "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 September.
Graafland, J. J.(2002). "Profits and Principles : Four Pers- pectives," *Journal of Business Ethics*, Vol.35, Iss.4, 293-305.
http://www.ceres.org/
https://www.clsa.com/
http://www.eoa.org/
http://www.globalreporting.org/
http://www.iccwbo.org/
http://www.ilo.org/public/english/employment/
http://www.innvestgroup.com/
http://www.ioe-emp.org/ioe_emp/pdf/codes_conduct.pdf
http://www.oecd.org/
http://www.sri.com/
http://www.sustainability-index.com
http://www.transparency.org/surveys/index.html
http://www.unglobal-compact.org/Portal/Default.asp
http://www. un.org/documents/ga/res/51/a51r191.html
http://www.unodc.org/unodc/en/crime_convention_corruption. html
http://www.weforum.org/
http://www.worldbank.org/
IMD(2004). *The World Competitiveness Report*, Geneva.
Johann Graf Lambsdorff.(2004). *Framework Document* 2004, Transparency International and University of Passau.
Leavit. T(Sep.-Oct. 1958), "The Dangers of Social Responsi- bility", *Harvard Business Review*, Vol.36, No.5.
McElroy, Mark W.(2003). *Openness Policies in Business*, Macroinnovation Associates, LLC.
Nakamura. M.(1998). "企業倫理への 社會的對應", 經營倫理, 第3卷.
Patel, Sandeep A, & George Dallas.(2002). *Transparency and Disclosure : Overview of Methodology and Study Results - United States*, STANDARD & POOR'S.

Petit, T. A.(1967). *The Moral Crisis in Management*, 63.
Reich, B. R.(1998). "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review* 40, 8-17.
Reidenbach. R. E, & D. P. Robin.(1991). A Conceptional Model of Corporate Model Development, *Journal of Business Ethics*, April.
Scott., David. L.(2003). *Wall Street Woods : An A to Z to Investment terms for Today's Investor,* Houghton Mifflin Company.

Ⅷ. 우리나라 정기승급제도의 실태 및 연공서열형 임금체계의 재검토

- 한국과 일본의 정기승급제를 중심으로 -

1. 문제 제기
2. 우리나라 정기승급제도의 실태
3. 연공서열형 임금체계의 개선 방안

제1장 문제 제기

오늘날 우리나라 기업을 비롯해 근로자, 정부에 있어서 가장 큰 과제는 '지속가능성장 및 고용유지와 창출'이다. 그러나 기존 연공서열형 임금체계 하에서는 성장 정체, 전반적인 고령화 현상과 맞물려 인건비 부담을 가중시켜(김동배, 2004:86) 이를 달성하기 위해 성과주의 인사 및 임금제도로의 전환의 목소리가 높아지고 있다. 본 연구는 오늘날 우리나라에서 연공서열형 임금체계는 얼마나 합리적이고 타당성이 있는 제도인가? 만약 지금 합리적인 임금체계가 아니라면 어떻게 변화 및 혁신시켜 나가야 하는가? 그 해법에 대한 고찰을 하는데 목적을 두고 있다.

우리나라 기업들은 각종 기업규제, 환율급등, 대립적 노사관계, 고인건비 등 여러 가지 요인으로 경영활동에 많은 어려움을 겪으면서 장기불황의 위기 국면에 처해 있다. 특히 성과와 무관하게 근속, 학력, 성별 등에 따라 지급되는 연공서열형 임금체계는 매년 인건비 부담을 날로 증대시켜 기업경영의 악화를 초래하는 주요 원인으로써 인식되고 있다.

이런 상황 하에서 기업들이 향후 경쟁력의 회복과 지속적인 경제성장을 위해 연공서열형 임금체계의 개정을 필수적 경영전략으로 고려하고 있다. 이미 선진국들에서 임금제도의 기본 흐름은 연공적 임금체계에서 철저히 성과주의형 임금체계로 나아가고 있다.

이러한 성과주의로의 임금개정 흐름에 부응하여 우리나라에서도 연공서열형 임금체계의 재검토가 절실히 요구되고 있다. 특히 올바른 성과주의(眞成果主義)임금제도의 정착을 위하여 연공서열형 임금체계 중에서 핵심을 이루고 있는 정기승급제의 재평가는 필수적인 부분이다. 즉 성과주의 임금제도 하에서 업적과 성과 등 임금결정 요인과 무관하게 자동 인상되고 있는 정기승급의 존속이 과연 타당한가에 대한 재평가가 이루어져야 한다는 의미이다.

지금까지 정기승급을 채택하고 있는 국가는 우리나라와 일본이 대표적이라고 할 수 있다. 미국의 경우는 성과에 따라 임금이 지급된다는 보상논리(compensation)가 이미 시장 전반에 깊이 자리 잡고 있으며, 일본 역시 정기승급과 유사한 제도가 명치시대 도입이후 한때는 널리 활성화되었으나 최근 들어 민간주요기업들의 평균임금 인상률이 1%대로 떨어지면서 정기승급에 대한 축소 및 폐지 움직임이 활발히 전개되고 있

다(일본 후생노동성, 2004). 일본경제단체연합회(이하, 일경련)에서는 2003년 말에 「경영노동정책위원회보고」를 통해 "정기승급제도의 축소와 폐지는 노사간 대화의 대상이 될 수 있다"라고 하여 정기승급제에 대해 깊은 관심을 표명하였다.

이러한 국내외 흐름에 부응하여 IMF 외환위기 이후 국내기업들에서 정기승급에 대한 재평가 관심도가 나날이 높아지고 있는 추세이며, 연봉제 등 성과주의 임금체계로의 전환 시점에서 정기승급제도가 타당하지 않은 제도라고 주장하는 연구결과들이 나타나고 있다(한국노동연구원, 2004. 9).

이에 본 연구는 현재 우리나라 대부분 기업에서 도입하고 있는 정기승급제의 도입여부, 폐지 이유, 승급횟수, 유지이유, 임금인상 효과, 비용 부담 정도, 향후 개선계획 등에 대한 기업의 인지도실태조사를 통해 향후 개선방안을 모색해 보는데 목적을 두고 있다.

제2장 우리나라 정기승급제도의 실태 및 주요내용

1. 성과주의 임금제도의 필요성 증대

우리나라의 정기승급제에 대한 실태조사는 경총에서 1979년 '우리나라 임금관리제도의 현황'에서 100인 이상 756개 업체를 조사한 결과가 거의 유일하다. 종업원 승급시기의 현황은 '정기승급과 임시승급[1]을 혼합' 68.9%로 가장 높고, '정기승급만 있다' 21.1%, '임시승급만 있다' 10.0%로 나타나 양자를 혼합하여 사용하는 것으로 나타났다(한국경영자총협회, 1979:50~52). 정기승급시에는 자동승급이 일반적이다. 특별승급제도 있으나 포철의 예를 보더라도 연도에 따라 매우 기복이 심하고 특별승급자는 정기승급자의 4% 미만의 소수에 불과하다(포항종합제철, 1979. 12:665). 정기승급제의 승급회수는 '연 1회' 89.7%로 압도적이며, 연 2호봉 이상의 비율은 생산직 62.5%, 대졸 44.0%, 과장과 부장은 40.0%로 하위직급일수록 많은 것으로 나타났다(안춘식, 1989:323). 안춘식 교수는 "정기승급제도의 운영은 종업원의 생활안정을 도모할 수 있다는 점에서 바람직한 것으로 평가할 수 있다. 그렇지만 임금수준의 향상과 급격한 경영환경의 변화에 따라 그 의미는 점차 줄어들 것이다"라고 나타내고 있다(안춘식, 1989:323).

1) 여기에서 임금승급이란 인사고과를 기준으로 하는 고과승급을 의미한다. 임시승급은 시기, 금액, 승급률이 정해 있지 않거나 관례적으로 실행되고 있지 않은 경우이다.

최근 연구기관, 학계 등 여러 곳에서 우리나라의 보편적인 연공서열형 임금체계와 높은 임금인상률(고임금 수준)의 문제점에 대한 관심이 높아지면서 이러한 문제점과 상응해서 정기승급제도에 대해서도 재인식이 필요하다는 의견이 개진되고 있다(한국노동연구원, 2004). 일본 등 여러 선진국의 임금체계는 성과주의를 바탕으로 하고 있다. 이러한 사정을 감안할 때 우리나라도 이제 연공서열형 임금체계에서 동기유발형 임금체계의 구축을 통해 국가경쟁력 확보에 힘써야 할 것이다. 특히 연공서열형 임금제도의 핵심 요소라고 할 수 있는 정기승급제에 대한 적절한 재평가(폐지 또는 축소) 논의가 필요하다고 생각된다. 즉 우리나라는 성과주의를 올바르게 도입하여 기업 및 국가경쟁력을 높이기 위해서는 반드시 정기승급제와 같이 노동대가와 전혀 관계없는 인건비(노동비용)의 축소가 선결되어야 한다고 판단된다.[2] 또한 현 우리나라의 경기침체와 기업의 경쟁력 약화는 과다한 임금인상률에 있다고 볼 때, 과도한 인건비 부담으로부터 벗어나기 위해서는 연공서열형 임금체계의 수정은 불가피한 것이다. 그 수정내용에는 연령급 및 근속급 등 연공적인 요소에 의해 지급되는 급여와 매년 자동적으로 인상되는 정기승급이 주된 내용이라고 할 수 있다.

이러한 시점에서 국내 기업의 정기승급제에 대한 실태를 파악하여 좀 더 동기유발형 및 고용창출형 임금체계를 정립하여 기업과 국가의 경쟁력 향상을 도모해야 할 것이다. 이하에서는 한국경영자총협회(이하, 경총)에서 설문 조사한 정기승급제 관련 실태를 간략하게 정리하기로 한다.

2. 실태조사의 주요내용

(1) 정기승급제의 전체 현황

2) 한국경영자총협회에서 2005년 조사한 설문내용에 따르면 최근 정기승급제를 폐지한 기업들의 폐지 이유를 묻는 질문에 대다수가 연봉제 등 성과주의 임금체계의 도입과 더불어 자연스럽게 폐지된 경우라고 답하고 있다.

경총에서 2005년 조사한 각 기업의 정기승급제 실태조사에 따르면 아직 우리나라의 대부분 기업에서는 정기승급제를 도입하고 있는 것으로 조사되었다. 이하 경총에서 실시한 「정기승급 실태조사」자료(〈표 1〉 참조)를 통해서 제반 현황을 살펴보기로 한다. 이번 설문에 응답한 총 396개 회사를 표본으로 하여 조사한 내용 중 정기승급 도입 및 폐지 현황[3]을 정리하면 첫째 사무직의 경우, 66.7%(264개) 회사가 정기승급을 도입하고 있는 반면, 33.3%(132개) 회사는 도입하지 않는 것으로 조사되었다. 그 중에 18.7%(74개)의 회사는 과거에 정기승급제를 도입하였다가 최근에 들어 폐지한 것으로 나타났다(〈표 1〉 참조). 과거에 정기승급을 실시하다 최근에 폐지 경향이 강해지고 있는 이유는 연봉제 등 성과주의 제도 도입증가와 상당관계가 있다고 보며, 또한 연봉제 등 성과주의 제도가 적용받기 쉬운 사무직(18.7%)이 생산직(6.1%)에 비해 정기승급 폐지 비율이 높은 것으로 나타났다(〈표 1 · 2〉 참조).

산업별의 경우는 제조업(34.1%)이 비제조업(31.9%)보다 정기승급제의 폐지율이 다소 높게 나타났다. 특히 제조업의 경우 전체 폐지율(34.1%)에 비례하여 보면 최근 폐지율(20.9%)이 눈에 띄게 높아졌음을 알 수 있다. 이는 국내 제조업의 연공급 인건비 부담 정도가 심각함을 엿볼 수 있는 항목이라고 할 수 있다.

규모별 정기승급제를 살펴보면, 중소기업(70.3%)이 대기업(63.6%)보다 정기승급 실시률 다소 높게 나타났다. 다만 전체 폐지율은 대기업이 약간 높게 조사되었고, 특히 최근 폐지율은 대기업(24.3%)이 중소기업(12.1%)보다 2배 이상 높은 것으로 조사되었다. 이는 최근 대기업에서 연봉제 등 성과주의 임금제도 도입에 적극적으로 동참하고 있음 엿볼 수 있는 조사결과이다.

〈표 1〉 사무직의 정기승급제도의 현황

(단위 : %, 개)

구분		산업별		계	규모별	
		제조업	비제조업		대기업	중소기업
있다		65.9(170)	68.1(94)	66.7(264)	63.6(136)	70.3(128)
없다		13.2(34)	17.4(24)	14.6(58)	12.1(26)	17.6(32)
	최근폐지	20.9(54)	14.5(20)	18.7(74)	24.3(52)	12.1(22)
합계		100.0(258)	100.0(138)	100.0(396)	100.0(214)	100.0(182)

3) 본 실태조사의 설명을 돕기 위해서 이하 용어에 있어서 있다를 '도입(률)' 또는 '실시(율)'로, 없다를 '폐지(율)'로 정의할 수 있다.

한편 생산직의 경우를 보면 80.2%(318개) 회사가 정기승급제를 유지하고 있으며, 19.7%(78개) 회사는 정기승급제가 없는 것으로 조사되었다. 이러한 정기승급제 현황을 보면 아직까지 우리나라 생산직에서는 정기승급을 실시하는 회사가 훨씬 더 많음을 알 수가 있다(〈표 2〉 참조). 게다가 생산직의 최근 폐지율을 살펴보면 6.1%에 그치고 있어 폐지 움직임이 지극히 미진함을 살펴볼 수 있다. 이는 아직까지 사무직(18.7%)에 비해 연봉제 등 성과주의 제도 도입에 대한 생산직 근로자와 노동조합의 충분한 협조와 이해가 부족하기 때문이라고 생각해 볼 수 있다. 생산직의 산업별 정기승급 실태를 보면 제조업(88.4%)이 비제조업(65.2%)보다 정기승급제의 도입률이 비교적 높게 나타났지만 최근 폐지율 경향을 보면 비제조업(17.4%)에서만 정기승급제를 폐지하는 경향을 보여주고 있다. 즉 우리나라의 대부분 강성 노동조합이 산재해 있는 제조업의 경우는 최근 폐지 움직임이 전혀 보이지 않고 있는 것이다(이번 조사에서 최근 폐지율이 0%로 조사됨).

생산직의 규모별 실태를 정리하면 대기업(88.8%)이 중소기업(70.3%)보다 정기승급제를 도입하고 있는 비율이 다소 높은 반면 폐지율은 오히려 중소기업이 다소 높게 나타났다.

이상 생산직과 사무직을 기준으로 한 정기승급 실태에서 우리가 면밀하게 살펴보아야 할 부분은 최근 폐지율 비율이다. 최근 정기승급의 폐지 경향은 대체로 사무직에 편향되어 나타나고 있음을 알 수 있다. 이러한 경향은 앞서 언급하였지만 최근에 사무

〈표 2〉 생산직의 정기승급제도의 도입여부

(단위 : %, 개)

구분		산업별		계	규모별	
		제조업	비제조업		대기업	중소기업
있다		88.4(228)	65.2(90)	80.3(318)	88.8(190)	70.3(128)
없다		11.6(30)	17.4(24)	13.6(54)	9.3(20)	18.7(34)
	최근폐지	0.0(0)	17.4(24)	6.1(24)	1.9(4)	11.0(20)
합계		100.0(258)	100.0(138)	100.0(396)	100.0(214)	100.0(182)

직을 주축으로 한 연봉제 등 성과주의 제도 도입과 관련성이 있는 것으로 본다. 또한 300인 이상의 대기업을 기준으로 할 경우 사무직(24.3%)의 정기승급 폐지 경향이 짙으며, 산업별로 보아도 제조업의 사무직(20.9%) 계열이 정기승급 폐지 경향이 강하게 나타나고 있다.

(2) 정기승급제를 폐지한 이유

정기승급제를 폐지한 이유에 대한 응답을 보면 '연봉제 등 성과주의 임금제도 도입으로' 87.0%(80개)로 가장 높고, 그 다음 '인건비 부담을 줄이기 위해서' 8.7%(8개), 기타 4.3%로 나타나 성과주의 도입으로 인해 연공서열형 성격의 정기승급제를 폐지한 것임을 알 수 있다. 세부적으로 보면 산업별로는 '인건비 부담으로 폐지' 한 경우가 제조업(12.5%)이 중소기업(0.0%)보다 다소 높게 나타났으며, 규모별로는 '성과주의 임금제도 도입으로' 로 인해 폐지한 경우가 대기업(90.0%)이 중소기업(81.3%)보다 높게 나타났다(〈표 3〉 참조).

이처럼 정기승급제 폐지이유 중 많은 기업이 '연봉제 등 성과주의 임금제도 도입' 이라고 응답한 이유는 아마도 최근 우리나라의 노동(노동력)과 비용에 대한 개념(의식)이 점차 변화하고 있음을 의미할 수 있다. 예컨대 최근 노동부 자료(2004년 연봉제 및 성과배분제 실태조사)에 의하면 연봉제의 도입 기업비율이 큰 폭(1999년 15.1% → 2004년 41.9%)으로 증가하고 있다. 이런 사실을 감안할 때 향후 임금체계는 성과주의 임금체계로 전환할 것이며, 이에 따라 연공서열형 임금요소 중 하나인 정기승급제도는 유지되기 어려울 것으로 보여진다.

〈표 3〉 정기승급제도의 폐지 이유

(단위 : %, 개)

구분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
성과급제 도입	87.5(56)	85.7(24)	87.0(80)	90.0(54)	81.3(26)
인건비 부담	12.5(8)	0.0(0)	8.7(8)	10.0(6)	6.2(2)
기 타	0.0(0)	14.3(4)	4.3(4)	0.0(0)	12.5(4)
합 계	100(64)	100(28)	100(92)	100(60)	100(32)

(3) 정기승급의 호봉상승 횟수

정기승급의 호봉상승 횟수는 먼저 사무직의 경우 평균 1.46호봉(가중평균)이며, 세분할 경우에는 '1호봉' 이 51.5%로 가장 높고, 그 다음 '2호봉' 39.4%, '3호봉' 1.5%, 기타 7.6%로 조사되었다. 산업별로는 제조업(평균 1.57호봉)이 비제조업(평균 1.26호봉)보다 비교적 높게 조사되었고, 특히 '2호봉(48.2%:23.4%)' 에 대한 비율은 2.1배, '3호봉' 에 대한 비율은 2.4% 포인트 높게 나타났다. 여기서 우리가 알 수 있는 사실은 제조업에 종사하는 사무직에 대한 기업의 호봉승급 부담감은 높다는 점이다.

규모별로는 대기업(1.50호봉)이 중소기업(1.42호봉)보다 높게 나타났다. 대기업의 경우는 '1호봉' 과 '2호봉' 비율이 각각 45.6%, 45.6%로 상당히 높게 나타났으며, 반면 중소기업의 경우는 '1호봉(57.8%)' 인 경우가 가장 많은 것으로 조사되었다(〈표 4〉 참조). 여기서 우리는 2호봉을 비교적 많이 실시하는 대기업의 경우가 호봉에 따른 비용부담이 높을 수밖에 없다는 사실을 살펴볼 수 있다.

〈표 4〉 사무직의 정기승급의 호봉 상승 횟수

(단위 : %, 개)

구분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
1호봉	42.4(72)	68.1(64)	51.5(136)	45.6(62)	57.8(74)
2호봉	48.2(82)	23.4(22)	39.4(104)	45.6(62)	32.8(42)
3호봉	2.4(4)	0.0(0)	1.5(4)	0.0(0)	3.1(4)
기 타	7.0(12)	8.5(8)	7.6(20)	8.8(12)	6.3(8)
합 계	100.0(170)	100.0(94)	100.0(264)	100.0(136)	100.0(128)
평 균	1.57	1.26	1.46	1.50	1.42

주 : 평균 호봉 계산에 기타 수치는 넣지 않음.

둘째, 생산직의 경우는 평균 1.60호봉으로 사무직 보다 높은 것으로 조사되었다. 생산직의 경우 '2호봉' 이 44.0%로 가장 많고, 그 다음 '1호봉' 42.8%, '3호봉' 6.3%, 기타 6.9%로 조사되었다. 사무직에 비해 '2호봉' 비율이 가장 높게 나타나 생산직에 대한 기업의 호봉 부담감을 엿볼 수 있다. 산업별로는 제조업(1.55호봉)이 비제조업(1.33호봉)보다 비교적 높고, 특히 '2호봉(49.1%:31.1%)' 에 대한 비율은 1.6배로 제조

업과 비제조업간의 큰 차이를 보였다. 또한 '3호봉'에 있어서는 8.8%의 제조업만이 실시하는 것으로 조사되었다. 규모별로는 대기업(1.68호봉) 평균호봉이 중소기업(1.50호봉)보다 높게 나타났으며, 특히 '2호봉'의 비율은 대기업이 높은 반면, '3호봉'의 경우는 중소기업(10.1%)이 대기업(3.7%)보다 높은 것으로 조사되었다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 생산직의 정기승급의 호봉 상승 횟수

(단위 : %, 개)

구분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
1호봉	35.5(81)	61.1(55)	42.8(136)	33.7(64)	56.2(72)
2호봉	49.1(112)	31.1(28)	44.0(140)	55.8(106)	26.6(34)
3호봉	8.8(20)	0.0(0)	6.3(20)	3.7(7)	10.1(13)
기타	6.6(15)	7.8(7)	6.9(22)	6.8(13)	7.0(9)
합계	100.0(228)	100.0(90)	100.0(318)	100.0(190)	100.0(128)
평균 호봉	1.55	1.33	1.60	1.68	1.50

주 : 평균 호봉 계산에 기타 수치는 넣지 않음.

(4) 정기승급제도의 유지 이유

정기승급제도의 유지이유에 대한 응답 결과는 '근로자의 생활안정'이 33.6%로 가장 높고, '노동조합의 반대' 32.2%, '근로자 장기근속 유도' 30.7%, '기타' 3.5% 순으로 나타났다. 정기승급제도 도입 초기 취지는 근로자의 생활안정과 장기근속을 유도하기 위해 실시한 제도이다. 하지만 최근 성과주의 임금제도 등 경영환경의 다변화와 고용의 탄력화가 필요한 시점에서 단순히 근로자의 생활안정과 장기근속을 위해 정기승급을 지속적으로 보장한다는 것은 무리가 있다고 본다. 한편 노동조합의 반대 비율도 상당히 높은 편에 속해 향후 국내에서 정기승급제의 재평가는 상당히 비관적이라고 볼 수 있다.

산업별 조사내용 중에는 제조업(40.0%)이 비제조업(14.0%)보다 '노동조합의 반대'로 정기승급을 유지할 수밖에 없다는 응답이 상당히 높게 나타났다. 이는 제조업 업종이 강성노조가 많다는 점을 감안해 볼 때 노조의 영향을 받고 있음을 알 수 있다. 또한 규모에 따른 유지이유에서 대기업의 경우는 '노동조합의 반대' 때문에 유지한다는 답

변이 가장 많은 반면 중소기업은 최근 구인이 힘들다는 점을 말해주듯이 '근로자 장기근속유도'(44.0%)에서 가장 높은 수치를 보였다. 규모별 정기승급제도 유지 이유에서도 '노동조합 반대' 비율이 중소기업(8.5%)보다 대기업(48.8%)이 상대적으로 높게 나타나 대기업 노조의 영향력을 엿볼 수 있다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 정기승급제도의 유지 이유

(단위 : %, 개)

구분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
근로자 생활안정	33.0(66)	34.9(30)	33.6(96)	29.8(50)	39.0(46)
근로자 장기근속 유도	26.0(52)	41.9(36)	30.7(88)	21.4(36)	44.0(52)
노동조합의 반대	40.0(80)	14.0(12)	32.2(92)	48.8(82)	8.5(10)
기 타	1.0(2)	9.2(8)	3.5(10)	0.0(0)	8.5(10)
합 계	100(200)	100(86)	100.0(286)	100(168)	100(118)

(5) 정기승급의 임금인상 효과[4)]

정기승급의 인상효과에 대한 응답에 의하면 '임금총액' 대비 1.96%, '통상임금' 대비 2.05%로 나타났다. 산업별로는 제조업이 비제조업보다 높았으며, 규모별로는 중소기업이 대기업보다 상당히 높게 나타났다(〈표 7〉 참조). 정기승급 인상효과의 분포를 보면 총액대비의 경우는 최저 0.19%에서 최고 8.11%까지 다양하게 나타났다. 즉 1.0~1.5%가 27.8%로 가장 많고, 이어 3.0% 이상인 경우가 24.3%, 그리고 1.5~2.0%가 13.9%로 순으로 조사되었다.

우리나라의 정기승급에 따른 기업이 부담하는 임금인상효과는 일본(평균 1.7%)에 비교해 상대적으로 높음을 알 수 있으며, 또한 한 · 일간 정기승급 인상효과 분포를 통해 알 수 있는 사실은 우리나라의 인상효과가 일본에 비해 전반적으로 높다는 것이다

4) '임금인상효과'와 '정기승급률'이라는 용어를 혼용하여 사용한다. 즉 동일한 의미로 해석하면 될 것이다.

(〈표 12〉 참조). 예컨대 일본의 경우는 3.0% 미만인 경우가 전체 조사대상 기업 중 96.9%에 이르고 있는 반면 우리나라의 경우는 75.6%에 그치고 있다.

규모별 한 · 일간 정기승급률은 큰 차이를 보이지 않고 있다. 즉 300인 이상의 기업을 기준으로 할 경우 우리나라는 1.47%, 일본은 1.5% 수준에서 승급이 이루어지고 있다. 다만 우리나라의 경우는 일본(승급 중심으로)과 달리 임금인상 결정방식이 다중구조로 되어 있기 때문 비록 일본보다 0.3% 낮은 수치이지만 전체적인 임금인상률은 우리나라가 매우 높다. 즉 매년 우리나라의 임금인상은 단체협약에 따른 임금인상, 정기승급 등 제반 승급에 따른 임금인상, 그리고 최저 임금법에 따른 임금 인상 등으로 다중(복합)화된 임금결정 방식에 의해 임금이 결정되기 때문에 이번 조사에서 나온 대기업의 정기승급률은 결코 적은 것이 아닌 것이다.

(6) 정기승급의 인건비 부담 정도

정기승급으로 인건비 부담 정도를 묻는 질문에 조사대상 기업체 중 '약간 부담이 된다'가 51.0%(146개)로 가장 높고, 그 다음 '별로 부담이 되지 않는다' 41.3%, '전혀 부담이 되지 않는다' 4.2%, '매우 큰 부담이 된다' 3.5%(10개) 순으로 나타나 과반수 이상 기업들이 정기승급으로 인한 인건비 부담을 느끼고 있는 것으로 조사되었다(【그림 2】, 〈표 8〉 참조). 산업별로는 제조업이 비제조업보다 상당히 더 많은 부담을 느끼고 있는 것으로 나타났으며, 규모별로는 규모에 상관없이 과반수 이상이 부담을 느끼고 있는 것으로 조사되었다. 이 같은 조사결과에서 우리나라의 기업들이 정기승급으로 인해 겪는 인건비 부담이 상당히 높음을 짐작해 볼 수 있을 것이다.

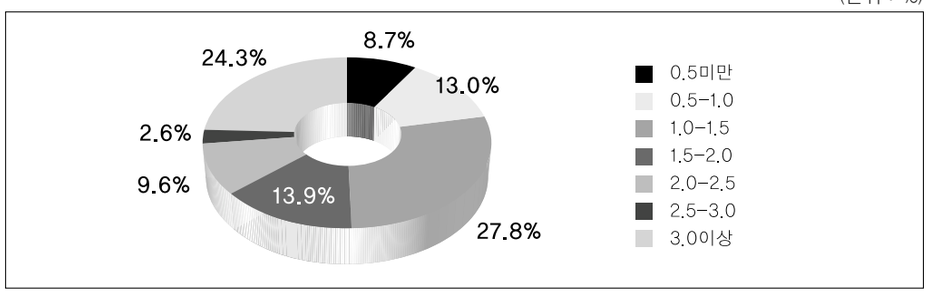
〈표 7〉 정기승급의 임금인상 효과

(단위 : %, 개)

구분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
임금총액	2.18	1.92	1.96	1.47	2.63
통상임금	2.21	2.03	2.05	1.60	2.64

【그림 1】 우리나라 정기승급 인상효과 분포

(단위 : %)



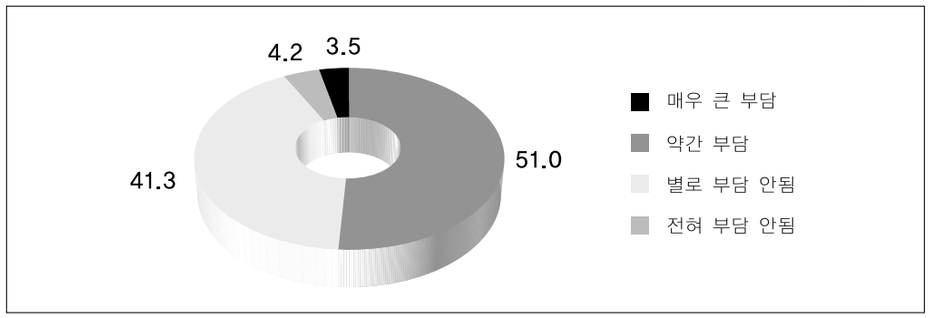
〈표 8〉 정기승급의 인건비 부담 정도

(단위 : %, 개)

구분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
매우 부담	5.0(10)	0.0(0)	3.5(10)	2.4(4)	5.1(6)
약간 부담	54.0(108)	44.2(38)	51.0(146)	51.2(86)	50.8(60)
별로 부담안됨	37.0(74)	51.1(44)	41.3(118)	42.8(72)	39.0(46)
전혀 부담안됨	4.0(8)	4.7(4)	4.2(12)	3.6(6)	5.1(6)
합계	100.0(200)	100.0(86)	100.0(286)	100.0(168)	100.0(118)

【그림 2】 정기승급으로 인한 인건비 부담 정도

(단위 : %)



(7) 향후 정기승급제도의 개선 계획

향후 정기승급제도에 대한 개선 계획은 어떤가에 대한 설문에 대해 '현행 정기승급제도를 그대로 유지' 라고 답한 기업이 51.7%로 가장 높고, 그 다음으로 '정기승급제도는 유지하지만 회사 실적에 따라 탄력적(연기, 동결 등)으로 실시할 계획' 이라고 응답한 기업이 28.0%(80개), 점차적으로 폐지할 계획' 14.7%(42개), '정기승급액 감액' 2.8%(8개), 기타 2.8%(8개) 순으로 나타났다. 이번 조사결과에서 '현행 정기승급제도를 그대로 유지할 계획이다' 라고 응답한 기업이 과반수 이상인 것은 아직까지 많은 기업들이 연공서열형 임금제도에 연연하고 있음을 알 수 있다. 다만 향후 성과주의 도입에 따라 연공서열형 임금제도가 재평가되어야 한다는 생각은 가진 기업이 적지 않음을 이번 조사에서 엿볼 수 있다(【그림 3】, 〈표 9〉 참조).

산업별 현황을 보면 제조업(51.0%)과 비제조업(53.5%)모두 과반수 정도가 '현행대로 유지하겠다' 는 입장을 보였다. 하지만 제조업의 경우는 '점진적으로 폐지하겠다' 15.0%, '정기승급제는 유지하지만 탄력적으로 운영하겠다' 30.0%로 비교적 정기승급에 대한 재평가 의지를 엿볼 수 있었다. 비제조업의 경우도 제조업에 비해서는 낮은 수치(14.0% : 23.2%)를 보여지만 비교적 정기승급에 대한 재검토 필요성을 느끼고 있는 듯 하였다.

규모별 조사내용을 살펴보면, 대기업의 설문 응답 중 '현행 그대로 유지하겠다' 가 54.7%로 가장 많았고, 그 다음으로 '정기승급제는 유지하지만 회사의 실적에 따라 탄력적(동결, 연기 등)으로 실시할 계획' 21.4%, 이어 '점진적으로 폐지하겠다' 16.% 순으로 나타났다. 중소기업의 경우도 대기업과 유사한 비율을 보이는 것으로 조사되었다. 규모별 조사내용을 보면 규모에 상관없이 정기승급 재평가(폐지 또는 축소)에 대한 근로자들의 협조와 이해를 얻지 못하고 있는 듯 하다. 그나마 다행스러운 부분은 향후 점차적으로 폐지하거나 실적에 따라 탄력적으로 운영하겠다는 응답이 비교적 높게 나타나 향후 연공서열형 임금제도, 특히 정기승급제도에 대한 재평가 의지 및 필요성에 힘을 얻어가고 있는 듯 하다.

우리나라는 성과주의 임금제도 정착을 도모하기 위해 근로자들의 포용력을 높이기 위해서는 연공서열형 임금제도의 문제점과 성과주의 임금제도의 필요성에 대해서 지속적으로 학습과 대화가 선행되어야 할 것이다.

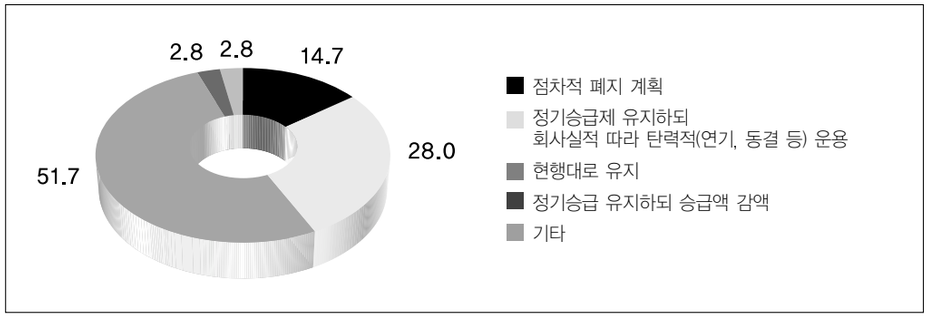
〈표 9〉 향후 정기승급제도의 개선 계획

(단위 : %, 개)

구 분	산업별		계	규모별	
	제조업	비제조업		대기업	중소기업
점진적 폐지	15.0(30)	14.0(12)	14.7(42)	16.7(28)	11.9(14)
승급액 감액계획	4.0(8)	0.0(0)	2.8(8)	2.4(4)	3.4(4)
탄력적 유지계획	30.0(60)	23.2(20)	28.0(80)	21.4(36)	37.3(44)
현행 유지	51.0(102)	53.5(46)	51.7(148)	54.7(92)	47.4(56)
기 타	0.0(0)	9.3(8)	2.8(8)	4.8(8)	0.0(0)
합 계	100.0(200)	100.0(86)	100.0(286)	100.0(168)	100.0(118)

【그림 3】 향후 정기승급제도 개선 계획

(단위 : %)



(8) 기타 조사내용

정기승급이 정지되는 제도가 있는가에 대한 설문 결과는 '없다' 73.4%로 가장 높고, 그 다음 '직급별' 9.8%, '연령별' 3.5%, '근속연수별' 2.1%, 기타 11.6% 등으로 나타나 '직급별, 연령별, 근속연수별' 등 다양한 방식을 우리나라 기업들도 활용하고 있음을 알 수 있다. 특히 비제조업이 제조업보다 더 높은 비율을 보여주고 있다.

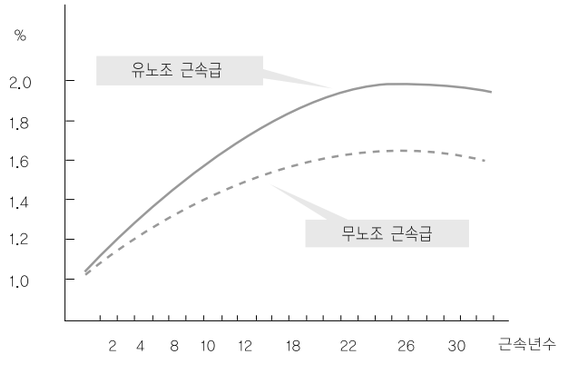
(9) 노동조합 유무별 정기승급 현황

노동조합이 있는 기업의 경우가 노동조합이 없는 기업보다 정기승급 실시율이 상대적으로 높은 반면 전체 폐지율은 노조가 있는 기업이 낮게 나타났다. 특히 노동조합이

있는 기업의 경우에 생산직(90.1%) 실시율은 상당히 높은 반면에 폐지율은 9.8%에 머물고 있다. 한편 최근 폐지율을 보면 노조 유무에 상관없이 사무직의 경우에 높은 수치를 보였다. 특히 노조가 있다고 하더라도 사무직(22.0%)의 경우는 최근 폐지율이 높은 반면에 생산직(0.0%)의 경우는 폐지가 전혀 없는 것으로 조사되었다(〈표 10〉 참조).

한편 정기승급으로 인해 기업이 가지는 인건비 부담 정도에 대해서는 노조가 있는 기업의 경우가 좀 더 부담을 느끼는 것으로 조사되었지만 대체로 노조 유무에 상관없이 과반수 이상의 기업이 부담을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉 노조가 있는 기업의 경우 62.5%, 노조가 없는 기업은 56.3%로 나타나 현장에서는 느끼는 정기승급에 대한 인건비 부담감은 높은 것으로 조사되었다(【그림 4】 참조). 향후 정기승급 개선 계획에 대한 노조 유무별 응답을 살펴보면 노동조합이 있는 기업의 경우, 조사대상 기업 중 57.1%가 '현행대로 유지하겠다'는 입장을 보인 반면에 노동조합이 없는 기업의 경우는 41.1%에 머물고 있어 노조가 있는 기업이 아무래도 정기승급 개선 의향이 저조한 것으로 조사되었다. 이런 사실관계에서 추측해 볼 수 있는 것은 노조가 있는 대부분 기업은 향후 성과주의 등 효율적인 임금제도로의 개정이 그렇게 쉽지 않을 것이라는 점이다.

【그림 4】 노조 유무별 연공급(근속급) 임금곡선[5)]



5) 한국노동연구원, 「한국의 임금, 무엇이 문제인가?」, 개원 16주년 기념토론회 발표 내용이다. 일반적으로 연공효과는 노조가 있는 경우에 큰 효과(상승률)를 가져오고 있다. 즉 근속에 따라 지급되고 있는 자동승급(근속급)의 효과는 노조가 있을수록 그 효과(상승률)가 크다는 것이다. 이에 노사는 노조의 유무와 연공효과는 상관관계가 전혀 없어야 함을 분명히 해야 할 것이다.

〈표 10〉 노조 유무별 정기승급 실태

내용	직종	노조 有(%)	노조 無(%)
정기승급 유	사무직	66.9	65.7
	생산직	90.1	62.5
정기승급 무	사무직	11.0	27.3
	생산직	9.8	33.9
존재 → 폐지	사무직	22.0	6.8
	생산직	0.0	3.5
호봉상승 평균횟수	관리직	1.63호봉	1.62호봉
	생산직	1.86호봉	1.71호봉
인건비 부담 정도	큰 부담	3.03	3.6
	약간 부담	59.5	52.7
	별로 부담되지 않음	36.3	36.3
	전혀 부담되지 않음	1.0	7.27
향후 개선 계획	점차 폐지	16.1	7.84
	유지하되 승급액 감액	0.9	5.88
	유지하되 탄력적 운용	22.8	35.2
	현행 유지	57.1	41.1
	기타	2.85	9.8

자료 : 한국경영자총협회 조사, 조사 대상 업체 : 396개, 조사기간 : 2005. 4~5

다만 이번 조사에서 노조가 있는 경우라 하더라도 '정기승급제는 그대로 유지하지만 회사 실적에 따라 탄력적(동결, 연기 등)으로 실시하겠다(22.8%)'와 '향후 점차적으로 폐지하겠다(16.1%)'는 회사가 다소 있는 것으로 나타나 향후 올바른 성과주의 임금제도 정착이 그렇게 어렵지만은 않을 것으로 판단된다. 이를 위해서는 기업이 좀 더 적극적으로 연공서열형 임금제도 개정에 노력을 기울여야 할 것이다.

노조 유무별 조사내용 중에서 대기업을 기준으로 하여 노조 유무별 실태를 살펴볼 필요가 있다. 300인 이상의 유사한 규모를 가진 기업이 노조 유무에 따라 여러 사안에서 많은 차이를 보여주고 있다. 예컨대 대기업의 경우에 직종에 상관없이 노조가 있는 기업의 정기승급 실시율이 높게 나타났다. 특히 생산직의 경우는 그 실시율이 94.9%에 이를 만큼 그 수치가 높음을 알 수 있었다(〈표 11〉 참조). 아울러 폐지율에 있어서도 노조가 있는 기업들이 노조가 없는 기업보다 현저히 낮게 나타났다. 생산직의 경우 노조가 있는 기업은 5.08%, 노조가 없는 기업은 42.1%의 높은 폐지율을 보였다.

한편 최근 폐지율을 보면 생산직(0.0%)의 경우는 노조 유무에 상관없이 폐지 사례가 전혀 없는 것으로 조사되었다. 하지만 사무직의 경우(27.7%)는 노조가 있는 기업에서 더 많은 폐지 경향을 보여주고 있었다. 이는 현재 기업의 경영악화를 타개를 위해서 부득불 사무직이라도 정기승급을 폐지해서 기업의 노동비용을 조정하고자 하려는 의도임을 엿볼 수 있다. 즉 노조가 있는 생산직의 경우는 노동조합의 비협조로 도저히 정기승급을 폐지할 수 없기 때문이다.

대기업의 노조 유무별 인건비 부담 부분에 대해서도 차이를 보여주고 있다. 노조가 있는 기업의 경우에는 '전혀 부담되지 않는다' 0.0%, '부담을 가진다' 61.7%로 조사되었고, 노조가 없는 기업은 '부담된다'가 50.0%에 이르고 있지만 대체로 노조가 있는 기업보다는 부담 정도가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

향후 정기승급 개선 계획에 따른 설문 내용에서 기업의 향후 정기승급 재평가에 대한 강한 의지를 살펴볼 수 있었다. 노조 유무에 상관없이 재평가의 입장은 높아지고 있다. 특히 노조가 있는 기업의 경우 '현행대로 유지하겠다(58.1%)'는 입장도 높지만 향후 '점차적으로 폐지하겠다(17.5%)' 또는 '정기승급을 유지하되 탄력적으로 운용하겠다(21.6%)'는 응답도 적지 않아 최근 대기업의 연공서열형 임금제도의 개선(개정)을 긍정적으로 검토하고 있음을 엿볼 수 있다.

〈표 11〉 대기업의 노조 유무별 현황

직종	내용	노조 有(%)	노조 無(%)
사무직	정기승급 있음	66.3	54.2
	정기승급 없음	6.0	41.7
	최근에 폐지됨	27.7	4.2
생산직	정기승급 있음	94.9	57.9
	정기승급 없음	5.08	42.1
	최근에 폐지됨	0.0	0.0
인건비 부담 정도	큰 부담	2.9	0.0
	약간 부담	58.8	50.0
	별로 부담되지 않음	38.2	38.9
	전혀 부담되지 않음	0.0	11.1
향후 개선 계획	점차 폐지	17.5	7.7
	유지하되 승급액 감액	0.0	15.4
	유지하되 탄력적 운용	21.6	15.4
	현행 유지	58.1	46.2
	기타	2.7	15.4

3. 실태 분석 및 시사점

우리나라의 정기승급 실태를 보면 우리나라 대부분 기업 여전히 연공서열형 임금체계를 채택하고 있음을 알 수 있다. 즉 기업 생산성과 근로자 개개인의 성과와 무관하게 임금이 상승되는 임금체계를 운용하고 있다는 의미이다. 생산성과 임금의 괴리는 궁극적으로 기업 활력을 저하시켜 문제로 지적되고 있다. 세계적인 임금체계 추세가 능력주의와 성과주의를 병행해서 활용하고 있음은 여러 자료와 외국 실태를 보면 충분히 파악할 수 있는 사실이다(Milkovich & Newman, 2002). 우리나라 역시 국가경쟁력을 키우기 위해서는 모든 제도에 선행하여 임금제도에 대한 개선 움직임이 활발히 진행되어야 할 것이다.

예컨대 지금의 연공서열형 임금체계를 채택하고 있는 회사가 단기적으로 가격 경쟁우위를 점할 지도 모르지만 장기적인 측면에서 판단할 때 과다한 인건비 부담과 임금의 비효율적 운영으로 타 기업 및 타 국가 경쟁력에 뒤쳐질 것은 명확한 사실일 것이다. 따라서 향후 기업경쟁력 증대를 위해서 점증적으로 성과주의 임금체계로 나아가야 함은 당연한 논리라고 생각된다. 즉 시장경쟁력을 높이기 위해서는 적정 인건비를 도모해야 하며, 이를 위해서는 새로운 임금체계 도입을 모색해야 할 것이다.

이러한 임금체계의 개선을 위해서는 우선 연공서열형 임금요소에 대한 재평가 논의가 필요하다. 즉 점차적으로 연공서열형 임금요소들을 재평가하여 개선하는 방안을 모색해야 할 것이다. 특히 그 중에서도 정기승급제가 최우선적으로 재검토 되어야 할 것이다.

본 실태조사에서 정기승급과 관련 전체적인 내용을 살펴볼 때 사무직의 경우에는 조사대상 과반수이상의 기업이 정기승급을 실시하고 있음을 알 수 있다. 특히 생산직의 경우 역시 80.3%라는 높은 수준의 도입률(실시율)을 보여주고 있다. 아직 우리나라는 자동승급 등 정기승급이라는 불로소득에 대한 유혹과 모순에서 벗어나지 못하고 있음을 말해주고 있다. 그나마 다행스러운 사실은 최근에 들어서는 정기승급제 폐지율이 조금씩 증가하고 있다는 점이다. 하지만 그 폐지 경향 역시 사무직에 한정되어 나타나

고 있는 점을 감안해 볼 때 향후 정기승급제 재평가 논의는 적지 않은 어려움이 있을 것으로 판단된다.

기업의 최근 폐지 경향은 기업의 인건비 부담 때문인 것도 있지만 '연봉제 등 성과주의 임금제도 도입'과 맞물려 당연히 폐지하게 되는 이유가 일반적이라고 한다. 이번 조사에서도 87.0%의 기업이 성과급제 도입에 따른 폐지라고 답하였다.

한편 우리나라의 정기승급 승급률(인상효과)은 일본과 비교할 때 상대적으로 높은 수치를 보였다. 예컨대 우리나라의 경우는 총액대비 1.96%(통상임금 대비 2.05%)의 높은 수준을 보였지만 일본의 경우는 1.7% 수준에 머물렀다. 따라서 국내 기업의 정기승급에 따른 인건비 부담은 날로 가중될 수밖에 없는 것이다. 이와 맞물려 정기승급에 대한 인건비 부담 정도를 묻는 질문에 많은 기업이 상당히 부담된다고 응답하였다. 예컨대 국내 모든 기업(규모별 산업별 불문)은 과반수 이상(전체 54.5%)이 부담된다는 입장을 보였다. 사실 노동성과와 무관하게 지급되는 은혜적인 성격의 자동승급 등 협의의 정기승급은 기업 입장에서는 비생산적인 매몰비용(sunk cost)에 해당된다고 해석해 볼 수 있을 것이다. 따라서 기업에게는 부담스러운 노동비용이 아닐 수 없다.

한편 본 조사에서 향후 정기승급제도 개선 계획에 대한 질문에 대해서는 "현행제도를 그대로 유지하겠다(51.7%)"는 응답을 가장 많이 선택하였다. 사용자는 정기승급제를 심정적으로는 당장 폐지하고 싶지만 노조반대 등 많은 이유로 유지할 수밖에 없는 상황이며, 근로자 입장에서는 기존의 임금을 포기할 수 없다는 생활보장적인 측면에서 정기승급제 유지 이유를 들 수 있다. 하지만 향후 기업의 경영사정을 감안하여 실시하겠다는 합리적인 답안을 내놓기도 하였다. 즉 '정기승급제는 유지하되 매년 회사의 실적에 따라서 탄력적으로 운용할 필요가 있다'고 답한 경우도 28.0%나 되어 우리나라도 점차 연착륙을 통해 기존 연공서열형 임금체계에 대한 의식개선이 진행되고 있음을 엿 볼 수 있었다.

규모별 정기승급 실태를 요약하면 생산직의 경우 규모가 클수록 정기승급 실시율이 높은 것으로 나타났다. 한편 최근 폐지율(사무직의 경우)에 있어서는 규모가 클수록 그 경향이 강하게 나타났다. 이러한 결과는 규모가 클수록 정기승급 실시율도 높지만 그 폐지율 역시 높아지고 있음을 알 수 있다. 물론 폐지율이 사무직에 한정하여 높게 나타나고 있는 것은 문제점이 아닐 수 없다.

규모별 인건비의 부담 정도와 관련해서 기업이 얼마나 부담을 느끼고 있는지에 대한 질문에는 규모에 상관없이 과반수 이상의 기업이 부담을 느끼고 있다고 답한 점은 정기승급이 앞서 언급한 매몰비용이라는 관점에서 당연히 회사입장에서는 불필요하게 부담되는 부분이 아닐 수 없는 것이다. 한편 정기승급과 관련된 향후 계획에 대한 질문에 대해서는 규모가 클수록 현행 유지 비율이 높게 나타났다. 즉 300인 미만의 기업은 정기승급제는 유지하되 탄력적(연기, 동결 등)으로 운용할 것이라는 답변이 많은 반면에 300인 이상은 현행대로 유지하겠다는 비율이 상대적으로 가장 높았다.

노조 유무별 정기승급 실태에서 밝혀진 사실은 노조가 있는 기업이 정기승급 실시율이 높고, 인건비 부담 정도에 따른 비율 역시 '부담 된다'가 상대적으로 높은 수치를 보였다. 향후 개선 계획에 대해서도 노조가 있는 기업이 '현행대로 유지하겠다'는 답변을 가장 많이 한 것으로 조사되었다. 결론적으로 노조의 유무는 노동비용 상승에 큰 영향을 미치며, 성과주의 임금체계로 나아가는데 큰 부담요인으로 작용할 것으로 생각해 볼 수 있다. 따라서 기업이 살고 근로자가 사는 합리적인 임금제도 정착, 특히 정기승급제도 재평가를 위해서는 노동조합의 적극적이고 합리적인 이해와 협조가 절실히 요구된다.

대기업을 기준으로 하여 노조가 있는 경우와 없는 경우가 큰 차이를 보였다. 사무직과 생산직 모두 노조가 있는 기업이 정기승급 실시율이 높고 폐지율이 낮게 나타났으며, 인건비 부담 정도 역시 노조가 있는 대기업이 높은 것으로 조사되었다. 이러한 조사결과를 미루어 짐작하면 대기업에서 노동조합의 영향력은 과히 강하다는 것을 알 수 있다.

제3장 연공서열형 임금체계의 개선방안

1. 정기승급제도의 축소 및 폐지

지금까지 근로자의 생활보장을 위해 은혜적이고 관행적으로 지급되어 온 정기승급을 완전히 폐지한다는 것은 아주 어려운 과제 중 하나이다. 그 대안으로 최근 일본은 완전한 폐지가 힘들다면 '정기승급제를 유지하되 승급액과 승급률을 축소하거나 상한연령을 적용하는 방법' 등을 내 놓고 있다.

지금까지 정기승급제가 인재의 확보, 근로의욕 향상, 애사심 고양 등에 기여한 측면이 있기 때문에 향후 정기승급제의 나아가야 할 방향은 첫째, 제도는 존속시키되 탄력적으로 운용하는 방법(승급대상 재량화, 승급률과 승급액의 유연화 등), 둘째, 제도는 존속시키되 자동승급은 완전히 폐지하고 사정승급을 철저히 실시하는 방법, 셋째, 충분한 시간을 두고 완전히 폐지하는 방향 등으로 점진적 개선하는 것이 바람직할 것이다.

이와 같이 성과주의 임금체계의 합리적 결정을 위해서는 노사에 의한 정기승급의 정의 및 범위의 명확화와 공감대 형성이 중요하다. 이러한 정기승급의 범위에 대한 공통인식이 이루어진 이후 축소, 연기와 동결, 폐지 등 여러 가지 방안이 검토되는 것이 바람직하다.

(1) 축소방안

정기승급 축소 방안에는 “정기승급 적용대상자의 축소, 기본급표의 재평가, 일정기간후 승급액의 축소” 등 3가지가 있다.

첫째, 정기승급 적용대상자를 축소하는 방안이 있을 수 있다. 적용대상자 축소 방안에는 몇 가지 세부방안이 있지만 그 중에서 가장 기본적인 방법은 ‘적용 연령의 축소에 따른 정기승급 축소방안’이다. 원래의 근속에 비례하여 상승하는 정기승급 곡선을 특정 연령까지 정기승급 적용 연령을 내릴 경우 그 만큼 정기승급 적용대상자가 축소되게 된다. 이럴 경우에 적용연령을 내린 만큼 회사는 인건비 절감 효과를 얻을 수 있는 것이다.

둘째, 기본급표를 재평가하는 방법이 있을 수 있다. 예컨대 직능급을 기본급으로 하는 회사의 경우에 직능급표를 상한과 하한을 두는 범위급[6]으로 전환할 경우에 회사가 얻는 인건비 절감 효과는 상당하다 할 수 있다.

셋째, 일정기간후의 승급액의 축소이다. 예를 들어 연령급액을 45세 이후는 0으로, 51세부터는 마이너스(minus)를 하는 방안[7]이다. 연령은 개별 회사마다 탄력적으로 조정할 수 있을 것이다.

---

6) 범위급형으로 전환시 몇가지 형태가 있다. 접합형(接合型)과 간격형(間隔型)은 능력주의 색채가 강하며, 중복형은 능력주의 색채가 적은 편이다. 따라서 간격형일 수록 승격승급액은 높은 편이다.

7) 2005년 4월부터 후지필름은 일반사원층에 대해서 마이너스 승급(降給)을 도입하였다.

(2) 연기와 동결 방안

장기적인 정기승급 축소방안과 비슷한 성향을 띈다고 할 수 있지만 정기승급 연기는 일시적인 정기승급 축소방안이라고 정의할 수 있다. 연기라 함은 정기승급을 실시할 시기에 정기승급을 실시하지 않고 일정 기간 후에 정기승급을 실시하는 형태를 뜻한다. 자동승급이나 호봉승급을 일정기간 연기하여 그 기간만큼의 인건비 절감 효과를 얻을 수 있다는 측면에서 검토해볼 만 하다. 그리고 정기승급의 동결이라 함은 매년 1회 실시하는 정기승급을 그 해만 실시하지 않는 경우를 뜻한다. 즉 특정 년도만 정기승급을 실시하지 않는 것을 의미한다. 물론 동결 기간 등 제반 기준은 회사 따라 다를 수 있다.

이상과 같은 연기 또는 동결은 무엇보다도 노사간의 충분한 이해와 협조가 전제되어야 효과적으로 실시할 수 있는 방안이다. 보통 작년 또는 당해연도에 기업의 실적이 저조한 경우에 노사가 상생하기 위한 하나의 방안으로 거론되는 것이기 때문에 회사는 근로자들에게 정기승급 연기 또는 동결이 불행스러운 고용조정 등을 행하지 않고 노사가 상생할 수 있는 방안임을 충분히 이해시켜야 할 것이다.

(3) 폐지방안

‘임금-일’의 연계가 가장 강화되는 방안이다. 장기적으로 가장 바람직하다. 그러나 정기승급의 폐지는 근로자들의 자율적인 협조를 필요로 한다. 하지만 우리나라의 경우는 아직 기득권(정기승급)의 포기(폐지)는 정말 어려운 과제가 아닐 수 없다. 하지만 점차 성과주의 인사임금제도가 일반화 될 경우에는 폐지방안도 검토해 볼 필요가 있다. 보통 폐지하려는 방안으로는 자동승급 급여항목을 폐지하는 방법과 단일형 직능급으로 개정하거나 정기승급 없는 직무급을 도입하여 폐지하는 방안을 검토해 볼 수 있을 것이다.

2. 임금인상 방식의 단순화

2중 또는 3중 구조의 임금인상 방식이 단순화 되어야 한다. 일본은 2004년 기준으로 임금교섭 없이 승급에 의해서만 임금인상이 이루어진 기업이 전체의 94.4%에 이

르고 있다. 승급의 경우도 물가상승률을 반영하는 수준에서 이루어지고 있다. 하지만 우리나라 임금인상률 결정은 매년 '정기승급 등 승급률'과 '협약인상률'로 이원화되어 있어 두 번에 걸친 복률 개념의 임금인상으로 인건비 부담이 크다. 특히 최저임금법에 해당되는 사업장은 3번에 걸친 임금인상에 따라 계속 임금표를 개정해야 하므로 그 부담이 더욱 커진다. 이에 따라 물가상승률 정도만 단순하게 반영해 임금인상을 결정하는 선진국과 비교해 우리나라 기업들의 매년 임금인상률은 상당히 높게 나타나고 있다. 앞에서 서술한 임금인상률을 보면 2004년 우리나라가 6.0%(2003년 9.3%), 일본 1.9%(2003년 2.23%), 미국 3.3%(2003년 3.3%)로 상당히 높게 나타나고 있다. 이에 생산성과 물가에 연계된 실질임금인상을 위해 정기승급 포함의 평균임금인상방식에서 협약인상률과 정기승급이 구분된 정기승급 제외의 개별임금방식으로 전환이 조속히 추진할 필요가 있다. 실제 개별기업에서 통일된 임금교섭방식의 설정은 어렵다. 각각의 노사관행, 기업에 따른 임금체계가 상이하기 때문이다. 노사간 임금교섭방식의 공감대 확립을 위해서는 어느 정도 시간과 비용이 소요될 것이다. 따라서 임금체계와 정기승급제에 대해 노사간에서 충분한 협의와 공통인식을 도모하는 것이 필수불가결하다.

3. 생산성과 연계된 임금체계

오늘날 생산성과 연계된 임금체계가 경쟁력을 갖는 것으로 인식되고 있다. 선진국 기업들의 경우 오래전부터 임금결정 및 임금인상에 있어서 생산성과 연계된 임금체계를 실시함으로써 기업경쟁력을 높이고 있다.

하지만 우리나라 기업들의 임금결정과 임금인상요인은 지금까지 주로 연령, 근속, 학력, 성별 등 속인적 요소와 함께 생계비를 중심으로 이루어지고 있다. 생산성을 초과한 임금인상, 노사관계의 악화 등에 따라 제조업의 해외이전 및 생산이 급증하면서 제조업 공동화 현상이 확산되고 있어 문제가 심각하다. 지난 10여년간 중국 이전 업체 5천여개, 중국 현지법인 2만2천여개, 중국에 창출한 일자리 100만 여개에 이르고 있다. 최근 대기업 및 지식산업 · 고부가가치산업 등 첨단산업으로까지 확대되고 있다. 그 대가는 청년층과 중고령실업의 만연이다.

일본의 경우 1940-50년대에 협약임금인상률이 지나치게 높고, 임금교섭 관련하여 춘투라는 용어가 탄생할 정도로 많은 노사간의 투쟁이 발생함에 따라 노사 상호간에 큰 손실을 미치게 되었다. 이에 따라 일경련에서 1953년 임금협약인상률을 자제하고 정기승급제를 제도화하자는 의견을 제시하였다. 또한 직무급의 도입을 통해 숙련을 통한 능력 향상이 가능하다고 보아 정기승급제의 실시를 권고하게 된 것으로 판단된다(社會經濟生産性本部 生産性勞 · 情報センター, 1996:18-20). 일본의 경우 1990년 임금인상률 6.2% 중 협약인상률은 3.7%에서 2001년 이후 협약인상률은 2001년 0.2%, 2002년 0.0%, 2003년 0.04%, 2004년 0.03%로 거의 0%대를 기록하는 등 매우 안정화되고 있다.

우리나라는 중국, 대만 등 경쟁상대국들과 치열한 경제전쟁을 치루고 있다. 중국이 크게 부상하고 있다. 특히 선진국들의 품질과 중국의 가격경쟁 속에서 넛크래커(nut-cracker) 신세를 면치 못하고 있다. 최근 법정관리를 신청한 삼보컴퓨터의 경우를 보더라도 대만 업체가 중국에 현지공장을 세우면서 HP와 컴퓨터부품관련 계약을 저렴한 인건비로 인해 낮은 가격에 체결하면서 매출액 약 60% 부분을 대만 업체에게 빼앗기면서 발생한 사건이라는 평가이다. 이러한 사건들은 앞으로도 계속 진행될 것으로 보여진다.

이에 우리나라 기업들도 일본의 경험을 교훈삼아 생산성과 연계된 임금체계로 전환하여 '고임금-저인건비'로 가격경쟁력을 확보해 나가는 것이 바람직하다.

4. 성과급과 연계 강화

성과급과 연계가 필요하다. 선진국에서 성과급의 도입배경을 보면 기업들이 매우 경제적 위기 상황을 맞이했을 때 경영성과를 제고하기 위해 경영성과를 창출하게 되면 성과급을 배분함으로써 동기부여 및 성과재창출을 계속 할 수 있는 노사간 상생의 승-승(win-win) 임금교섭 게임을 해오고 있다.

일본의 도요타자동차는 2005년까지 지난 4년 연속 임금교섭에서 기본급을 동결하였다. 연령급의 정기승급제를 2003년 폐지하여 실질적으로 임금인상이 되는 부분은 없다. 하지만 실질적으로는 도요타의 근로자들의 임금인상은 2004년 1조 1,710억엔(약 11조) 순이익 중 7%를 특별 성과급으로 배분하기 때문에 임금총액의 약4~5%에 이를 것으로 추정된다.

하지만 우리나라 많은 기업들은 지금 경제적 위기에 처해 있다. 왜냐하면 경상이익 적자기업 비중이 2004년 3/4분기 29.5%로 많은 기업들이 수익을 내지 못하고 있기 때문이다(한국은행, 2004). 특히 우리나라 기업들의 양극화 현상이 심화되고 있다. 즉 우리나라 제조업체의 수익구조 개선은 일부 대기업의 수익 개선에 의한 것으로, 전체 제조업을 보면 악화된 기업들이 증가하는 등 규모별 양극화 현상이 더 심화된 것으로 나타났다. 삼성전자의 2004년 순이익은 처음으로 10조 7,867억원이고, 2004년 3/4분기 영업이익률과 경상이익률이 5대 기업 각각 14.3%, 16.7%로 비5대 기업 7.2%, 7.5%에 비해 2배 이상이다. 이런 상황 하에서 정기승급의 존속은 노사간에 장기적으로 큰 해를 미치게 된다. 따라서 일본의 도요타자동차와 같이 성과급의 활용이 매우 유용한 방안이라 할 수 있다. 특히 정부는 수익을 내는 기업은 애국을 하는 것과 마찬가지 이므로 성과배분을 지급하는 부분에 대해서는 현재 기업의 법인세에만 혜택을 주고 있으나 근로자에게도 세제 혜택 등 포지티브 제도로써 널리 활용될 수 있도록 제도적 지원이 필요하다.

5. 숙련지향적 임금체계로 전환

근속에 비례하여 생산성 향상이 이루어져야 한다. 우리나라 기업들은 그렇지 못하므로 근로자는 단기적 임금인상보다 장기적 고용가능성(employability) 제고에 큰 관심을 가져야 한다. 우리나라 기업에서 근속에 대한 보상이 사업체 규모나 노조 유무에 따라 정도의 차이는 있지만 꾸준히 이루어지고 있다는 점과 기술 · 기능자격에 대한 보상은 거의 이루어지고 있지 않다는 점이 대비된다. 특히 근속 증가에 상응하는 생산성 향상이 이루어지지 않을 경우 장기근속자 비중의 증가는 기업의 고용조정 압력으로 이어지지 않을 수 없다. 2002년 현재 남자의 경우 500인 이상 사업체에서 15년 이상 장기근속자의 비중은 30% 내외에 이르고 있다(황덕순, 2004:59). 따라서 기업 및 산업 차원에서 노사가 공동으로 근로자의 숙련 향상을 위해 노력하고, 숙련향상과 임금 향상을 연계하는 방향으로 임금체계를 개편해 나가는 것이 노사 모두에게 윈-윈의 길이 될 것이다. 특히 정부는 숙련 향상을 위해 노사가 공동으로 노력할 수 있도록 지원하고, 자격제도가 이를 뒷받침할 수 있도록 개선함으로써 숙련지향적 임금체계의 확산에 기여해야 한다.

6. 임금피크제와 연계

임금피크제와 연계되어야 하다. 고령화 사회로 진행되는 과정에서 중고령근로자의 경우 고용유지 및 고용창출이 더욱 필요한데, 기업의 경쟁이 심화되면서 반대로 점차 어려워지고 있는 상황이다. 중고령 근로자의 고용유지 및 창출을 위해 임금피크제의 도입은 주요한 방안중의 하나로 고려할 수 있다. 한국노동연구원의 2004년 조사자료에 의하면 '임금피크제의 필요성, 피크제가 필요하다'는 응답이 47.3%로 불필요 20.5%에 비해 2.3배 정도 높게 나타났다. 또한 임금피크제가 필요하다고 응답한 경우 임금피크연령은 53.7세, 희망피크임금은 최고 연봉대비 61.9%로 나타났다. 특히 인적특성의 경우 대졸, 남성, 고임금, 부양가족이 많은 경우, 순수연공급 사업장보다 직능이나 직무가미형 임금체계 사업장에서 임금피크제의 선호가 강하게 나타났다(김동배 외, 2005:105-106, 115). 따라서 중고령층 일자리 창출 및 노후 소득을 보장하기 위해서는 중고령근로자의 경제적 수명을 연장시키고 소비를 회복시키는 임금전략으로써 임금피크제와 연계가 필요하다.

〈참고문헌〉

금성사(1985), 「금성사25년사」.

김동배(2004. 12), 「임금체계의 현황과 개선방향」, 「임금교섭 및 임금체계 실태와 개선방향」, 한국노동연구원.

_____(2004. 9), 「혁신유발형 임금체계의 모색」, 「한국의 임금, 무엇이 문제인가?」, 한국노동연구원.

_____ · 박우성 · 박호환 · 이영면(2005. 3), 「임금체계와 결정방식」, 한국노동연구원.

김환일(2004), 「성과주의형 임금관리」, 한국경영자총협회 노동경제연구원.

유규창 · 박우성(2001), 「21세기형 성과주의 임금제도」, 명경사.

안춘식(1989), 「노동경제40년사」, 한국경영자총협회.

_____(1982), 「임금관리의 국제비교」, 「인사관리연구」, 제5집, 한국인사관리학회.

이명환(2004), 「고효율 · 자율경영을 위한 시스템 경영(2)」, 한국기업문화연구소.

포항종합제철(1979.12),「포항제철10년사」.
한국경영자총협회(2005.6),「승진승급 실태조사」.
한국노동연구원(2004.9),「한국의 임금, 무엇이 문제인가?(기념토론회)」.
한국은행(2004),「기업경영분석」.
한국인사관리협회(2003),「최근 성과주의 보상체계의 동향과 설계」.
황덕순(2004.9),「노동조합이 임금격차에 미치는 효과와 연대임금정책」,
「한국의 임금, 무엇이 문제인가?」, 한국노동연구원.
황수경(2004.9),「연공임금과 임금격차」,「한국의 임금, 무엇이 문제인가?」, 한국노동연구원.
吉田 壽(2002.10.18),「これからの賃金政策と定期昇級の在リ方」,「勞政時報」, No. 3558.
勞務行政研究所(2003. 2),「勞政時報」, No.3573.
勞務行政研究所(2003. 3),「勞政時報」, No.3579.
勞務行政研究所(2003. 4),「勞政時報」, No.3580.
勞務行政研究所(2003. 6),「勞政時報」, No.3590.
勞務行政研究所(2004. 5),「勞政時報」, No.3629.
勞務行政研究所(2004. 9),「勞政時報」, No.3638.
勞務行政研究所(2005. 3),「勞政時報」, No.3649.
勞務行政研究所(2004. 9),「勞政時報」, 人事制度改革事例集.
勞務行政研究所(2001-2004),「勞政時報」, 事例ダイジエスト.
勞動開發研究會(2004. 12),「季刊勞動法」, No.207.
産勞綜合研究所(2003. 9),「賃金實務」, No.933.
産勞綜合研究所(2004. 1),「賃金實務」, No.940.
産勞綜合研究所(2004. 2),「賃金實務」, No.941.
産勞綜合研究所(2005),「賃金實務」, No.962.
旬報社(2005.1),「勞動法律旬報」, No.1591.
關西經協(2002. 11; 2004. 2).
神田靖美(2003),「成果主義賃金を正しく導入する本」,あさ出版.
厚生勞動省(2004),「賃金引上げ等の實態に關する調査結果」.
US Department of Labor(2004),「Employee Benefits in Private Industry」,「BLS Statistics on Wages, Earings, and Benefits, Bureau of Labor Statistics;
http://stats.bls.gov/ncs/ebs/sp/ebnr0008.pdf.

Ⅸ. 직무평가에 의한 직무성과급 연봉제 도입방안

1. 서론
2. 직무평가와 직무성과급연봉설계
3. 직무평가요소 사례
4. 맺는말

Ⅰ. 서 론

최근 연봉제를 도입하는 회사가 많아지면서 조직내 구성원들의 연봉수준과 구조를 어떻게 결정해야 하는지에 대한 관심이 높아지고 있다. 어떤 사람이 자신이 한 일에 대해 얼마나 많은 연봉을 받아야 하는지에 대한 기준을 설정한다는 것은 그리 간단해 보이지 않는다. 하지만 일반적으로 연봉을 결정하기 위해서는 어느 직무를 수행하는데 필요한 기술의 정도, 그 직무를 수행하는데 요구되는 역량수준, 조직의 목적을 이루기 위해 그들의 역할에 있어서 그들이 해내는 기여도 등에 대한 기준이 연봉결정의 중요한 요소라는 것을 알 수 있다. 이러한 연봉의 수준을 결정하는 일련의 과정으로서 직무의 가치를 어떤 요소와 기준으로 결정할 것인가 하는 문제를 다루는 것이 일종의 직무평가라 할 수 있다. 전통적으로 직무평가라는 용어는 조직내에서 직무나 역할의 상대적인 가치를 결정하는 공식적인 절차를 언급한다.

아울러 연봉제의 확산과 더불어 연봉수준을 결정하는 기준으로서 직무성과급 연봉제도입이 날로 점증하고 있다는 사실을 감안하여 직무평가기법에 대한 방법을 제시해 보고자 한다.

직무평가목적
▣ 공정하고 객관적인 연봉구조를 설계하고 유지할 수 있는 합리적인 기반을 제공하기 위함. ▣ 조직내의 직무 사이의 관계를 관리하는 데 도움이 되기 위함. ▣ 연봉과 직무등급의 결정에 있어 일관성을 유지하는 것이 가능하게 하기 위함. ▣ 동일가치의 직무에 대해 동일 임금이 제공되도록 직무간 유사한 가치가 나타나는 범위를 구축하기 위함.

Ⅱ. 직무평가와 직무성과급연봉설계

1. 직무평가개념(Job Evaluation)

직무평가는 직무분석결과 작성된 직무명세서(Job Specification)를 중심으로 조직

내에서 직무의 상대적인 가치를 비교하여 평가하는 것으로 직무수행자에게 주어지는 전반적인 업무, 요구사항에 따라 직무의 중요도순위가 결정되는 것을 말한다. 직무평가는 해당 직무에서 요구하는 것과 관련되는 것이다.(오직 직무만 평가하는 것이지 업무를 수행하는 사람을 평가하는 것 아님) 직무평가대상은 회사의 대표직무를 선정하여 실시한다.(일반적으로 한 조직에서 30개내지 50개의 대표직무 선정)

직무평가는 조직내에서 직무의 비교가치를 확립하는데 이용되는 기술로 사용된다. 이러한 직무평가는 궁극적으로 사람들이 자신이 한 일에 대해 얼마나 연봉을 받아야 하는지를 결정하는 문제에 관한 것이다.(그들이 일을 얼마나 잘 하느냐는 문제삼지 않는다) 따라서 직무평가는 내적공정성을 관리하고, 공정하며 경쟁적인 연봉구조를 유지하는 데 있어서 나타나는 어려움을 극복하는데 도움이 될 수 있다. 이것은 논리적이나 체계적으로 직무등급을 결정할 수 있게 해준다. 그리고 많은 사람이 직무의 가치에 관해 내리는 가치평가의 주관성을 줄일 수 있다.

2. 직무평가를 통한 직무성과급 설계절차

직무성과급연봉제를 도입하기 위한 절차는 직무평가, 직무등급설계, 연봉범위 설계 등의 순으로 전개된다. 또한 직무평가의 절차는 직무평가위원회구성, 대표 직무선정, 직무평가요소선정, 직무평가요소별 가중치결정, 직무값산정 등의 순이다.

직무평가를 통한 직무성과급 설계절차	
1. 직무평가	1. 직무평가위원회 구성 2. 대표직무선정 3. 직무평가요소선정 4. 직무평가요소별 가중치결정 5. 직무평가실시로 대표직무별 직무가치결정(직무값산정
2. 직무등급설계	1. 직무평가결과 나타난 직무가치(직무값)에 직무등급설계 2. 직무등급 설정으로 현행직급파괴
3. 직무등급별 연봉범위설정	1. 직무값에 의한 임금률 결정

3. 직무평가와 직무등급설계

직무평가방법은 비계량적인 방식(분석적방식)으로 서열법과 분류법이 있고 계량적인 방식으로는 점수법과 요소비교법이 있는데 회사에서 실무적으로는 점수법을 가장 많이 활용하고 있다. 이러한 점수법의 단점을 보완하기 위해 발전적으로 활용되는 것이 역량기반의 직무평가방법이다. 따라서 여기서는 직무평가방법으로 점수법으로 역량기반의 직무평가방법을 살펴보기로 한다.

직무평가방법	
– 직무평가(Job Evaluation)란 기업이나 기타의 조직에서 각 직무의 중요도, 난이도, 위험도 등의 여러 평가요소에 의해 직무의 상대적 가치를 평가 – 직무평가방법에는 서열법, 분류법, 점수법, 요소비교법 등이 있음	
서열법	■ 직무의 가치를 전체적 · 포괄적인 관점에서 상호비교하여 직무의 순위를 결정하는 방식 – 간단하고 신속하며 비용저렴하게 실시 – 직무들 사이의 상대적 가치의 정도 정확한 측정 불가 (임금결정에 타당성부여 곤란) – 직무의 수가 많고 복잡한 기업에서는 실시 곤란 – 예비방법으로 사용
분류법	■ 전반적인 직무가치나 난이도의 정도에 따라 사전에 몇개의 등급을 정하여 각등급의 속성을 명확히 한 뒤, 모든 직무를 각 등급에 분류하여 같은 등급에 속한 직무들은 같은 가치를 가진 것으로 평가 – 단순하고 비용저렴 – 고정적인 등급으로 급격한 변화에 탄력성이 부족(공공기관에서 사용)
점수법	■ 직무의 가치를 점수로 나타내어 평가. 평가요소를 선정하여 평가요소별 가중치를 정하고 점수배분 – 직무의 상대적 가치를 점수에 의해 명확하게 평가 할 수 있어 가장 많이 이용 – 평가요소 선정이나 가중치선정, 요소별 단계의 설정 등이 복잡하고 어렵기 때문에 평가자들의 전문적 기술필요, 많은 시간과 비용 소요 ※ 역량기반 직무평가
요소비교법	■ 몇 개의 기준직무(key job)를 선정하여 평가요소별로 순위 결정하고 임금을 각 평가요소에 배분한 뒤 각 직무의 평가요소와 기준 직무의 평가요소를 결부시켜 비교하여 평가 – 직무의 상대적 가치는 직접 임금으로 나타남(점수법은 직무의 점수를 다시 임금으로 환산) – 직무서열이 평가요소에 대한 임금배분의 객관적 기준이 되지 못하여 이해 곤란하고 시간 많이 소요 (사용빈도 적음)

전통적인 직무에 기초한 연봉이 사람에 토대를 둔 임금형태로 진화되고 있는데 이것은 직무명이나 직무등급보다는 개인의 직무역량과 그들이 산출해낸 성과에 집중되어 있다는 점에서 기술이나 지식에 토대를 둔 연봉체계는 직무에 토대를 둔 연봉방식에 대한 보완이 된다고 할 수 있다

조직에서도 현재 지식과 관련된 업무에 상당한 중요성이 더해지고 있으며 유연성, 다기능처리능력, 개인/팀의 자율성, 권한위양 등에 더 많은 강조점이 나타나고 있는 추세이다. 이러한 발전은 고도의 경쟁환경에서 새로운 도전에 상응하는 단계의 기술과 역량을 확장, 증진시키기 위한 추진력과 결합된다. 직무평가가 직무에 관해서 뿐만 아니라, 사람(역량)에 관한 것이라는 사실을 강하게 제시하는 것이 필요하다. 사람에 기반한 연봉방식은 대개 역량에 기반한, 기술에 기반한, 또는 지식에 기반한 것이라는 말들로 설명된다.

역량의 개념은 오늘날 인사관리업무를 수행하는 사람들 사이에서 널리 알려져 있는 말이다. 이것은 역할에 있어 예상되는 수준의 업무수행을 해내는 것이고 그 결과를 보여주는 것이다. 또 다른 면에서는 역량은 다음과 같은 것이다.

▣ 당신이 알아야 할 필요가 있는 것

▣ 당신이 해야 할 필요가 있는 것

▣ 당신이 어떤 식으로 그것을 수행할 필요가 있는가에 대한 것

따라서 역량의 개념은 적용되는 지식 및 기술, 성과도출, 성공적 임무수행에 필요한 행위 등을 언급하는 말이다.

점수법과 역량기반직무평가 비교			
방법	내용	장점	단점
점수법 (Point-factor rating)	직무를 직무평가요소의 수준에 따라 평가하고 각 요소의 점수의 합을 도출	*판단의 기준제시 *신뢰할 수 있음 (공정하고 객관적으로 보여짐)	*복잡함 *과학적 정확성이라는 허상을 줄 수 있음
역량기반의 직무평가(점수식) (Competency based job evaluation)	위의 점수법에서 직무평가요소로 역량이 사용됨	점수법의 장점에 추가적으로 다음과 같은 장점이 있음 *사람과 그 역할을 강조할 수 있음 *다른 역량기반의 HR 보상시스템과 통합용이	점수법단점외에 추가적으로 *역량분석이 필요 *역량이 항상 평가 요소로 전환될 수 있는 것은 아님 *역량활용보다는 획득을 통한 보상에만 치중할 수 있음

역량에 기반을 둔 직무평가는 조직의 다양한 수준과 다양한 역할에서 효과적으로 임무를 수행할 수 있는 역량의 관점에서 일하는 사람에 가치를 두기 위한 것이다. 따라서 분석적 과정이 특정 단계의 역량 즉, 지도력을 요구하는 역할을 결정하게 되면 이후에 그 역할에 있어서 개인의 충분한 업무수행에 대한 기준으로 바뀔 수 있다. 지도력의 기준과 역할의 또 다른 측면에 대해 개발된 기준은 임금상승결정, 업무수행, 잠재성, 측정된 훈련 및 발전의 필요성에 대한 척도가 될 수 있다. 이는 또한 신규채용이나 승진결정을 함에 있어서 이용되는, 역할 및 사람의 특성에 대한 토대를 형성할 수 있다. 역량과 관련된 직무평가요소에 포함되어야하는 것을 결정할 때 직무, 역할, 사람의 가치를 평가하기 위해 아주 단순한, 전반적인 개념에 집중하는 것이 좋다.

가. 직무평가요소선정

직무평가요소는 직무의 주요 요소를 세분화하고, 각 직무의 가장 중요한 요인을 집합적으로 나타낸다. 요소를 선정함에 있어 직무평가가 본질적으로 직무를 수행하는 사람들에 의해 수행된 일과 기여도를 평가하는 것에 관한 것임을 염두에 둬야 한다. 따라서 이러한 목적으로 선정된 기준이나 요소들은 그 일이 결국 무엇에 관한 것인지에 대한 현실적인 문제를 나타내야 한다. 만약 직무의 중요한 측면이 요소에서 다루어질 수 없다면, 상대적 가치를 비교하는 도구로써 부적절할 것이다. 따라서, 직무평가 방안은 평가되어야 하는 직무의 중요한 모든 특성을 포함해야 하며 여성이나 남성에 대해 차별을 두어서도 안 된다.

포괄적인 요소방안을 실행하기 위해, 다음 표에서와 같이 '투입-과정-산출' 모델을 많이 활용한다.

역량기반의 직무평가시 직무평가요소(예시)		
1. 투입요소 (직무수행을 위해 요구되는 요소)	2. 과정요소 (업무수행과정에서 요구되는 요소)	3.산출요소 (업무수행결과 나타나는 성과)
▣ 문서나 인간관계에 있어서의 의사소통기술 ▣ 정보공학 기술 ▣ 대인관계 기술 – 고객관계, 협상, 판매 및 훈련 등 ▣ 수리계산/분석력 ▣ 육체적 기술 – 손재주 등 ▣ 사고 및 문제제기 기술 ▣ 전문적, 과학적 또는 기술적 지식 ▣ 내부처리과정, 시스템, 절차, 생산물 및 서비스에 대한 지식 ▣ 사업상의 지식, 조직이 운용하는 경제적/정치적 환경	▣ 의사결정 ▣ 복잡성 처리 ▣ 혁신 ▣ 자원관리 – 사람, 자본, 장비 등 ▣ 유연한 운영 ▣ 계획 및 조직화 ▣ 문제해결 ▣ 전략적 시각 ▣ 팀의 리더쉽 ▣ 팀웍	▣ 기여도 ▣ 결과 도출 ▣ 영향력

직무평가요소로 선정하여 활용된 사례를 다음과 같이 볼 수 있다.

직무평가요소사례				
A사	B사	C사	D사	E사
1. 리더십 2. 책임감 3. 판단력 4. 영향력 5. 전문역량	1. 지식 (교육,경험) 2.대인관계 3. 복잡성 (사고환경, 도전적직무) 4. 영향력 (의사결정) 5. 책임감	1. 육체적 노력 2. 정신적노력 3. 지식/기술 4. 책임감 5. 근무환경	1. 지식 2. 교육 3. 인간관계 4. 책임감 5. 복잡성	1. 지식 2. 인간관계 3. 복잡성 4. 의사결정

나. 선정된 직무평가요소의 가중치 결정

선정된 요소에 수준을 결정하기 위해 필요한 단계의 수는 한 직무에서 요소의 최상, 최하 범위가 나타나는 범위에 따라 좌우되며 그런 범위에서 각 단계간 차별화가 가능한 정도에 따라 결정된다. 모든 요소가 같은 수의 단계를 보유해야 한다는 법칙은 존재하지 않는다. 최소한의 단계수는 대개 3단계며, 6단계나 7단계 이상을 이용하는 경우는 있다. 지나치게 많은 단계를 부과하는 것은 바람직하지 않다. 왜냐하면, 단계가 너무 많으면 각 단계간의 차별성에 대한 문제가 나타날 수 있다.

회사 업무특성에 적합한 직무평가요소를 선정 후 각 요소별로 가중치(단계)를 결정한다. 예를들어 어느 회사에서 필요한 직무평가요소로 ①지식과 스킬 ② 책임감 ③의사결정 ④복잡성 ⑤대인접촉 ⑥문제해결 등 6개의 요소를 선정하였다면 다음과 같이 가중치를 결정한다.

직무평가요소 가중치						
직무평가요소	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Level 6
1. 지식과 스킬	50	100	150	200	250	300
2. 책임감	50	100	150	200	250	300
3. 의사결정	40	80	120	140	180	220
4. 복잡성	25	50	75	100	125	150
5. 대인접촉	25	50	75	100	125	150
6. 문제해결	25	50	75	100	125	150

요소에 따라 가중치 부여방법은 다음표 제1안과 같이 각 단계별로 일정한 간격으로 하는 방법과 제2안과 같이 수준에 따라 가중치를 상이하게 하는 방법이 있다.

수준별 가중치 결정방안		
	점수(제1안)	점수(제2안)
Level 1	300	300
Level 2	250	230
Level 3	200	170
Level 4	150	120
Level 5	100	80
Level 6	50	50

선정된 6개의 요소에 대한 단계를 다음과 같이 설정할 수 있다.

1. 지식과 스킬(Knowledge and skills Level)	
직무의 전반적인 목적을 달성하기위해 요구되어지는 교육, 훈련 그리고 경험을 통해 획득된 지식과 스킬	
Level 1	– 표준화된 일상적인 업무를 수행하며 단순한 장비를 이용하는 능력. – 몇 주(week)의 현장 경험을 하고 나면 만족할 만한 성과가 나옴
Level 2	– 간단한 관리적인 절차가 이루어진다. 예를 들어 문서기록물을 보관하며, 일상적인 질문과 답변을 처리하고, 전문적이지만 복잡하지는 않은 기계를 작동한다(ex.워드프로세서). – 몇 주(week)간의 집중교육과 함께 최고 6개월의 현장경험이 필요
Level 3	– 고급 관리업무가 이루어지며 복잡한 장비를 사용한다. (ex.데스크탑 컴퓨터) – 복잡한 문서기록을 하며, 비일상적인 질문을 처리하고, 데이터를 분석하고 표준 보고서를 작성. – 몇 달(Month)간의 집중교육과 함께 최고 2년의 현장경험이 필요.
Level 4	– 한층 고급화된 실행, 절차, 개념 및 원칙을 이해하고 응용해야하며 전문분야와 관리분야에서의 능숙함을 요구. – 5년간의 현장경험이 필요하고 대학교육과 최소 일년이상의 전문교육이 필요(추가적인 일년이상의 현장경험이본 교육을 대체할 수 있음)
Level 5	– 고도의 정책, 절차, 개념 및 원칙을 이해하고 적용하기 위해 상당한 정도의 관리 및 전문분야에서의 역량이 요구. – 상당한 시간(5년이상)의 광범위한 경험이 요구되어지며 적절한 학위와 전문교육 필요.
Level 6	– 고난이도의 활동을 통제하고 감독하기 위해 최고의 역량이 요구됨. 이러한 역량은 상당한 시간(10년이상)에 걸친 깊이 있고 광범위한 경험을 통해서만 얻을 수 있음.

2. 책임감	
해당 직무의 주요 부분의 결과물에 대한 책임감의 관점에서 직무담당자가 갖게 되는 특정 임무. 책임감의 수준은 최종결과물에 미치는 직무의 영향력, 실수의 결과, 그리고 통제받는 자원(사람, 자본, 장비 등)의 규모에 따라 달라진다.	
Level 1	직무의 영향력 및 실수의 결과가 업무그룹에 중요하게 영향을 미치지 않으며 실수가 거의 바로 발견된다. 어떠한 중요한 자원도 영향을 받지 않는다.
Level 2	비록 실수가 쉽게 발견되긴 하지만, 업무그룹 성과에 미치는 직무영향력과 실수가 단기적으로 파급효과를 가진다. 직무수행자에 의해 통제되는 자원이 한정적이다.
Level 3	직무가 부서의 업무에 중요한 영향력을 행사하며 실수가 별 무리 없이 감지된다 할지라도 단기적으로 그 부서에 미치는 영향력은 크다. 꽤 중요한 장비가 통제되고 직무수행자는 최고 세 명의 부하직원의 일상적인 업무에 책임을 진다.

Level 4	부서의 업무에 상당한 영향력을 행사할 뿐만 아니라 나아가 조직의 다른 부서에도 영향을 미친다. 실수가 늘 쉽게 발견되는 것이 아니며 실수는 부서 결과물에 상당한 피해를 준다. 네명에서 여섯명 정도의 직원과 예산을 통제한다.
Level 5	직무담당자는 조직의 목표를 달성하는 데 크게 기여할 것이라 기대된다. 실수는 부서와 조직의 성과에 심각한 영향을 미치고 난 후에야 발견된다. 중간 규모의 부서나 예산을 통제한다
Level 6	직무담당자는 장기적인 조직 성과에 실질적인 영향을 미치는 주요 기능 정책과 계획을 세우고 실행하는데 책임진다. 잘못된 의사결정은 상당기간동안 발견되지 않으며 그 비용도 크다. 주요 부서와 상당한 예산을 통제한다.

3. 의사결정	
해당 직무가 행동의 선택과 관련된 정도로서 업무가 얼마나 일상적이며, 어느 정도의 관리감독을 하는지, 그리고 자신의 판단이 얼마나 실행되는가 이다.	
Level 1	업무가 완전히 일상적이고, 과업은 매우 명확히 정의되어 있으며, 행동의 선택이 매우 제한적이며, 엄격하며 지속적인 관리감독을 받는다.
Level 2	업무가 상당히 일상적이고 반복적이다. 행동의 선택이 매우 제한적이지만 한정된 범위내에서 일상적인 의사결정을 내리는 문제도 있다. 나머지 문제들은 상사에게 보고되며 엄격한 관리감독을 받으나 지속적이지는 않다.
Level 3	상당수 비 일상적인 행동들이 있다 하더라도 업무의 대부분이 표준화 되어있다. 독립적인 의사결정을 내릴 수 있는 행동의 자유가 있지만 명확히 정의되어진 정책과 절차내에서 이루어져야 한다. 상사에게 정기적을 보고를 해야 하며 일반적인 관리감독이 이루어진다.
Level 4	업무의 대부분이 비 일상적인 행위로 구성되어 있다. 업무의 계획과 목표가 구체적으로 제시되어 있지만 통상적인 가이드가 있는 경우에 한에서는 어느 정도 자발적으로 수행되어 진다. 명확한 정책 가이드라인하에서 적절한 행동을 선택하기 위한 판단이 빈번하게 이루어진다. 단기적 업무이상의 문제에 대해 상부에 보고해야 한다.
Level 5	업무가 거의 비 일상적인 일이다. 합의된 업무계획과 목적 그리고 정책 가이드라인 내에서 자발적으로 이루어 진다. 명확한 정책결정과 선례가 없이도 개인적 판단이 빈번하게 이루어져야 한다. 의사결정을 위한 창조적인 사고가 자주 요구된다. 간헐적으로 상부에 대한 보고가 필요하다.
Level 6	업무가 전적으로 비 일상적인 일이다. 정의된 정책지침내에서 가이드없이 자신만의 상당한 판단력을 지속적으로 요구한다. 창조적인 사고가 업무의 특징이며 정책실행이 요구된다.

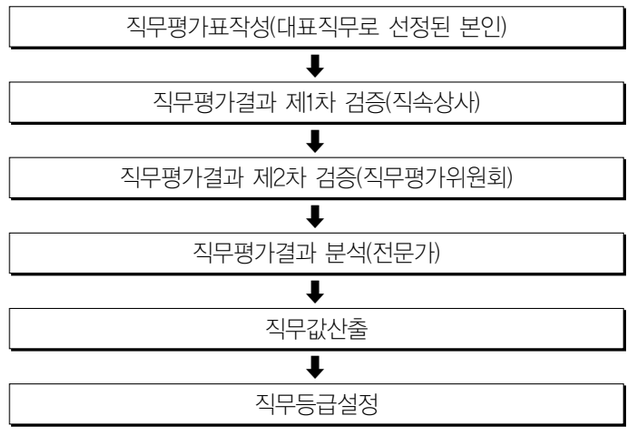
4. 복잡성	
직무담당자에 의해 수행되어지는 과업의 다양성과 사용되는 스킬의 범위	
Level 1	특정한 변화 없이 똑같은 과업과 과업그룹이 수행되어지는 대단히 반복적인 업무
Level 2	서로 연관되어있는 상당히 좁은 범위의 과업을 수행하며 제안된 범위의 스킬을 사용한다.
Level 3	과업이 광범위하게 서로 연관되어 있지만 수행되는 활동에 있어서 약간의 다양성이 존재한다. 다양한 종류의 스킬이 사용된다.
Level 4	다양한 범위에서의 광범위하게 연관된 과업이 수행된다. 다양한 종류의 행정, 기술, 관리감독 스킬이 사용된다.
Level 5	매우 다양한 종류의 과업을 수행하며 이들 대부분이 서로 연관되어 있지 않다. 다양한 종류의 전문가적이고 관리 스킬이 사용된다.
Level 6	직무는 복합적인 훈련을 포함하며 매우 광범위한 고도로 다양한 책임감을 달성하게 된다.

5. 대인접촉	
직무의 조직내/외부 사람들과의 대면접촉 정도. 본 요소를 평가함에 있어서는 대인접촉이 일상적인지 비일상적인지, 대인접촉의 중요성과 그 정도, 그리고 대인접촉의 결과가 조직의 성과와 평판에 미치는 정도	
Level 1	대인접촉이 주로 직무담당자가 속한 부서내에서 정보를 교환하는 일상적인 일로 제한되어있다.
Level 2	대인접촉이 주로 일상적인 일로 조직 내/외부 사람들과 정보를 교환하는 수준으로 대상자가 상급자들은 아니다.
Level 3	조직 내/외부에서 여러 계층의 사람들과 정보를 교환하고 가공하는 대인접촉으로서 가끔 비 일상적인 일에 대해서도 일어난다. 대인접촉의 실패는 직무담당자의 소속부서에 다소 큰 영향을 미치나 조직차원은 아니다.
Level 4	조직 내/외부의 다양한 범주의 대인접촉이 이루어지나 자주 일어나는 것은 아니지만 최상위 수준의 사람들과의 접촉이다. 우호적인 인상을 심는다거나 고도의 협상 또는 설득 스킬을 발휘하고, 공동의 문제해결 (비록 문제가 소속 부서에서 중요한 문제이고 조직전체에 미치는 영향은 크지않다.)이 포함된다. 대인접촉을 잘못 다루었을 경우에는 조직의 위상에 단기적인 영향은 미칠 수 있다.
Level 5	조직 내/외부의 고위층과의 대인접촉이 이루어지고 고도의 커뮤니케이션, 협상, 설득 스킬을 구사하고 공동으로 중요 문제를 해결해야 한다. 조직의 성과에 평판에 미치는 영향이 크고, 그 영향력은 적어도 단기에서 중기까지 이른다.
Level 6	최고위층과의 대인접촉이 이루어지고 외적 관계형성에 역점을 둔다. 고도의 커뮤니케이션과 설득 스킬을 필요로 하고, 조직의 성과와 평판에 미치는 영향력이 크고 장기적(long-term)이다.

6. 문제해결능력	
문제 해결을 위해 역할에서 요구하는 역량의 정도 직무수행상 해결해야 할 문제의 형태나 필요한 분석의 정도, 그리고 어느정도의 규정된 절차나 감독 하에서 여러분의 직무가 움직이는지에 알아보기 위한 것	
Level 1	직무는 일반적으로 잘 정의되어 있으며 상사에게 의뢰함으로써 문제에 대한 해결책을 찾을 수 있다
Level 2	쉽게 발견되는 문제를 해결해야 하는 직무이다. 해결책은 표준화되어 있으며 필요한 조치가 명확하다.
Level 3	문제가 표면상으론 명백하나, 때론 심도 있는 조사 및 탐구가 필요한 직무
Level 4	특정분야의 문제에 대한 해결책을 요하는 직무로 광범위한 조사 및 이해를 필요로 하며 어느 정도의 독립된 판단을 필요로 하는 직무
Level 5	광범위한 분야에 걸친 문제에 대한 해결을 요하는 직무로 심도 있는 조사나 이해를 필요로 하며 상당한 단계에서 독립된 판단을 하게 되는 직무
Level 6	확실히 정의되지 않은 문제에 대한 해결책을 요하는 직무로 전략적인 사고, 새로운 개념개발 및 새로운 접근, 그리고 기업가적 조치를 필요로 하는 직무

다. 직무평가표작성

대표직무선정후 직무평가요소와 가중치가 결정되면 대표직무로 선정된 본인에 의해 직무평가표가 작성되고, 이를 직속상사가 1차 검증한 후 다시 직무평가위원회에서 2차 검증하고 나서 결과를 분석하여 직무값을 산정한다.



라. 직무등급결정

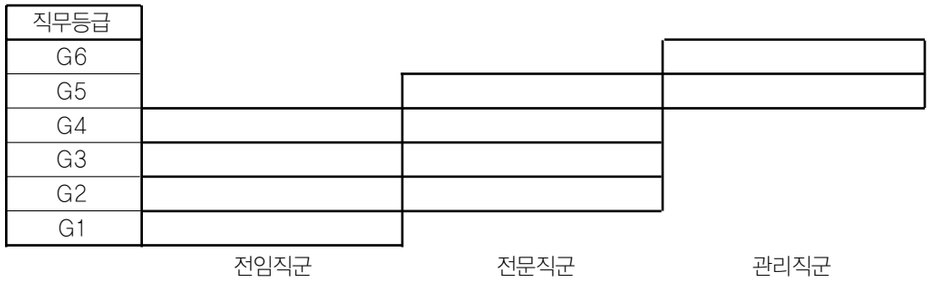
직무평가결과 나타난 최하위 점수와 최상위 점수를 일정한 구간으로 등급화하여 직무등급을 설정한다. 예를들어 20개의 대표직무중 직무값이 최하위 점수가 175점이고 최상위 점수가 425점이었다면 다음과 같이 50점간격으로 직무등급을 결정할 수 있다.

직무평가결과 직무점수(직무값) 범위		
	최하위 점수	최상위 점수
직무평가점수	175점	425점

직무등급	직무평가 점수(직무값)	직무명
1등급(G1)	200미만	사무지원, 출납,
2등급(G2)	200-250미만	총무지원, 서무, 비서
3등급(G3)	250-300미만	영업기획, 시설, 회계, 관재
4등급(G4)	300-350미만	전산, 구매, 기획예산, 인사, 장비
5등급(G5)	350-400미만	총무팀장, 재무팀장, 영업팀장,
6등급(G6)	400-450미만	연구팀장, 인사팀장, 기술팀장
(G : Grade) ※ 직무평가점수 30점단위로 등급설정		

직무평가결과의 활용	
직 제	직급을 직무(가치)등급 중심 개념으로 전환
보 상	개인별 수행직무의 가치 및 역량과 성과에 의한 차별적 보상체계 설계
승 격	직급승격에서 직무등급 승격개념으로 전환
전환배치	개인별 경력경로로 관리
채 용	직무중심의 채용체계로 전환

〈직군별 직무등급〉



□ 전문직군의 승격한도는 G5까지(전문직군의 초임은 G2에서 시작됨)
□ 전임직군의 승격한도는 G4까지
□ 관리직군의 승격한도는 G6까지
□ 직군전환경로(해당역량보유시 인사위원회에서 결정)
◇ 전임직군에서 전문직군으로 전환 가능
◇ 전문직군, 관리직군 상호 전환가능

〈직무등급과 호칭〉

직무등급과 호칭		
직무등급	호 칭(현행 직급)	
G6	이사대우, 부장	□ 직무등급은 해당 직무의 기본연봉의 범위를 결정하는 의미를 갖고 있으며 개인의 직무역량에 따라 상위 직무등급으로 승격할 수 있음 □ 현행직급호칭은 회사내외에서의 호칭으로만 사용되고 직급상승에 따른 급여의 조정은 없음 □ 현행 직급호칭상승은 근속년수(해당 직급에서 3년과 입사후 누적근속년수충족)로만 결정 (예를들어 대리이하는 2년, 대리에서 과장은 3년, 차장에서 부장과 부장에서 이사대우는4년) □ 현행직급호칭은 해당 직무등급의 상한선까지 호칭상승 가능 (예를들어 G3급은 과장까지 호칭 상승 할 수 있음)
G5	부장, 차장, 과장	
G5	부장, 차장, 과장	
G4	차장, 과장, 대리	
G3	과장, 대리	
G2	대리, 주임, 사원	
G1	주임, 사원	

4. 직무성과급설계방법

가. 직무급(Job-based Pay)의 결정과정

직무분석(Job analysis)에 의해 불필요한 작업을 제거하고 표준적인 작업방법에 따

라 대표직무를 설정하고, 확립된 직무의 상대적 가치를 평가하는 직무평가(Job evaluation)에 의해 서열을 매겨 직무구분을 설정한다. 서열이 매겨진 직무의 등급마다 단일 임률 혹은 범위 임률을 설정한다. 개개인의 연봉은 종사하고 있는 직무, 직무등급, 임률이라는 과정을 거쳐 결정된다.

이러한 직무급의 전제조건으로는 첫째, 최저임금수준이 생계비 수준 이상이어야 한다. 둘째, 직무의 표준화와 전문화가 이루어져야 한다. 셋째, 직무중심의 채용과 평가제도가 확립되어야 한다. 넷째 노동시장에서 직종별 임금이 형성되어 있어야 한다. 다섯째, 직종간 고용의 유동성이 있어야 한다. 여섯째, 적정배치가 충분히 이루어져야 한다. 또한 이러한 직무급의 장점으로는 첫째, 동일직무에 대한 동일임금의 원칙에 입각한 직무에 상응하는 임금지급이 가능하다. 둘째, 직무분석. 직무평가가 객관적으로 이루어질 수 있다면 이상적인 임금형태라고 할 수 있다. 셋째, 직무를 기준으로 한 임금이기 때문에 직원의 납득성이 용이하다. 반대로 단점으로는 첫째, 직무분석, 직무평가를 실시함에 있어서 많은 시간을 요하고 직무평가기준이 고정화될 우려가 있다. 둘째, 배치전환 등 인사제도의 탄력적 운영에 제약을 받는다. 셋째, 직무가 동일하다면 능력에 차이가 있더라도 임금이 같다는 점에 대해 직원의 납득성을 얻기가 어렵다.

나. 직무급형태

1) 개별직무급(평점별 직무급)

개별직무급은 직무별로 각각 다른 임금율이 정해져 있는 형태로 직무평가 결과로 산출된 1점당 단가를 곱하여 연봉액을 산출하는 것이다. 직무의 수만큼 직무급이 존재하게 되며, 하나의 직무에 하나의 연봉액이 적용되므로 임금계산이 간단하다(시간급 근로자에게 많이 적용)

□ 개별직무급(예)

직무명	직무평가점수(A)	단가(B)	월봉(C=AXB)	연봉(CX12)
비서	270	10,000	2,700,000	32,400,000
사무지원	240	10,000	2,400,000	28,800,000
서무	220	10,000	2,200,000	26,400,000

2) 단일직무급

단일직무급은 각 직무의 상대적 가치를 비교 평가한 직무평가 평점을 일정한 간격을 기준으로 여러 등급으로 분류하고 각 등급마다 단일의 임금률을 부여 하는 형태이다. 단일직무급은 보통 기능의 폭이 좁은 직무에 적용하는데 임금의 폭이 없기 때문에 개인의 능력차, 업적차, 숙련도 등을 반영할 수 없는 결점이 있다.

□ 단일직무급(예)

직무등급	직무평가점수	월 봉	연 봉	해당직무
1등급	180~200	1,710,000	20,520,000	사무보조, 비서
2등급	201~220	1,890,000	22,680,000	경리담당, 총무담당
3등급	221~240	2,070,000	24,840,000	인사과장, 기획과장
4등급	241~260	2,250,000	27,000,000	기술과장, 구매과장
.				
30등급				

3) 범위직무급

범위직무급은 동일등급내의 직무에 대해서도 각 개인의 성과의 차이에 따라 임금액에 차이를 두는 형태이다. 즉 동일한 직무에 종사하는 직원이라도 경험, 근속년수, 연령등에 차이가 있으므로 일정한 범위 내에서 승급을 인정함으로써 근로자들의 사기를 앙양시키기 위하여 널리 보급되고 있다. (예를 들어 엔지니어등급은 4만5천-5만달러까지이고, 시스템엔지니어등급은 5만-6만 달러까지 하는식으로 동일직급의 임금에 폭을 두는 것) 직무내용이 정형화되어 있지 않은 일반직, 기술직, 관리직이나 동일직무라 하더라도 개인의 성과의 차, 숙련의 차에 따라 성과에 큰 영향을 미치는 직무에 적용한다.

□ 범위직무급(예)직무등급

직무등급	직무값	월 봉	연 봉	해당직무
1등급	180~200	1,539,000~1,881,000	18,468,000~22,572,000	사무보조, 비서
2등급	201~220	1,701,000~2,079,000	20,412,000~24,948,000	경리담당, 총무담당
3등급	221~240	1,863,000~2,277,000	22,356,000~27,324,000	인사과장, 기획과장
4등급	241~260	2,025,000~2,475,000	24,300,000~29,700,000	기술과장, 구매과장
.				
.				
12등급				
산출 방법	〈1등급〉 190점 X 9,000원 X 0.9 = 1,539,000원 x 12월 = 18,468,000원 190점 X 9,000원 X 1.1 = 1,881,000원 X 12월 = 22,572000원 (해당직무의 범위내에서 개인의 능력, 숙련도, 외부노동시장 임금수준등을 감안하여 결정)			

4) 직무급의 최근 변화방향

직무급 임금체계에 대한 개선책으로 역량급 임금체계에 대한 관심 증대로. 직무급 운영방식이 브로드밴딩제도(Broad Banding System)로 조정되고 있다. 이는 직무등급의 범위폭을 넓히면서 동시에 등급의 수를 줄이는 것이다(직무등급을 소수의 밴드화) 이러한 밴드내에서 인력을 자유로이 배치전환 할 수 있도록 하며 직무이외에도 그 사람이 가진 기술이나 지식 등 역량이 임금결정에 큰 영향을 미치는 것이다.

Ⅲ. 직무평가요소사례

직무평가에서 중요한 부분이 선정된 직무평가요소에 대한 정의와 단계별 수준을 결정하는 것이라고 할 수 있다. 이런 점에서 직무평가시 많이 활용되는 요소에 대한 예시를 다음과 같이 하고자 한다.

1. 육체적노력	
직무수행을 위해 필요한 손재주나 기술을 의미한다. 이것은 손으로 다루는 연장, 장비, 도구, 기계 및 다른 기계적 도구를 이용하는 내용을 포함한다.	
Level 1	적당한 신체적 움직임이나 때로 물건을 올리거나(하루에 6번 이하) 가벼운 무게를 나르는 것(10kg 이하) 일반적으로 나타나지 않거나 가끔씩 나타나는 육체적 활동.
Level 2	꽤 자주 물건을 들어올리거나(하루에 6-8회) 중간정도의 무게를 나르는 것(10-20kg), 또는 가끔씩 무거운 품목을 듦으로써 지속적으로 가벼운 무게를 처리하는 것(10kg 미만). 구부리기를 하거나 스트레칭처럼 자주하는 (근무시간의 약 30-40%) 육체적 활동.
Level 3	적당한 무게(10kg-20kg)를 좀 더 자주 들어올리거나 나름으로, 상당히 자주(하루에 6-8회) 무거운 것을 들어 올리는 것(20kg이나 그 이상)이다. 또는 계속해서 들어 올리거나 좀 더 가벼운 무게를 이동시키는 것. 또는 지속적으로(시간의 50%) 구부리기, 스트레칭을 하거나 피로를 유발시키는, 끊임없이 팔다리 운동을 하는 것과 비슷한 활동.
Level 4	정기적으로 또는 지속적으로(시간의 50%이상) 무거운 것을 들어 올리는 것. 또는 무거운 짐을 밀거나 채굴을 하는 것처럼 상당히 지치게 하는 성질 및 격렬히 하는 육체적 활동.

2. 지식과 스킬	
역할을 충분히 수행하기 위해 요구되어지는 전문가적, 기술적, 운영상의 지식과 스킬의 정도	
Level 1	일상적인 행정적이고 운영적인 업무를 수행하기 위한 기본 스킬의 사용
Level 2	특정 분야나 부서에서 특별한 시스템, 절차, 테크닉을 이용하거나수행하는데 있어서 탁월한 수준의 성과를 도출하기 위해 필요한 관리적이거나 운영상의 지식과 스킬의 적용
Level 3	부서내의 다양한 활동에 있어서 탁월한 성과를 내기 위해 필요한 전문적인 지식과 스킬의 적용
Level 4	부서내의 다양한 활동에 대한 고도의 전문 지식의 적용
Level 5	부서 내에서 기술적/전문가적 리더쉽 발휘
Level 6	전체 조직에 걸쳐 주요기능에서 기술적/전문가적 리더쉽 발휘

3. 업무기획과 조정	
업무를 기획하고 우선순위를 할당하기 위해 필요한 요구사항	
Level 1	업무가 지속적으로 할당되고 변화 없이 미리 계획된 순서에 따라 수행된다.
Level 2	부서의 스케줄에 따라 업무의 우선순위가 매일 정해 진다
Level 3	업무 우선순위가 일주일간격으로 부서 프로그램내에서 기획되어 지나, 매일 우선순위를 바꾸거나 변경해야한다.
Level 4	부서를 위한 업무스케줄과 우선순위가 주(Week)에서 월단위로 기획되어지나 업무의 우선순위가 자주 변경되어야한다
Level 5	주요 기능과 부서의 업무가 일년 주기로 기획되어지고, 조정되고 그리고 우선 순위가 매겨진다. 기능과 부서 전략을 기획하는데 참여한다
Level 6	일년 또는 그 이후의 조직의 주요업무가 기획되고 조정된다. 전사 전략을 기획하는데 참여한다.

4. 리더십	
사람들을 지도하거나, 팀원을 동기부여 시키고, 부서 결속력을 강화하고, 팀목표를 합의하고 달성하도록 하며, 타인의 니즈에도 관심을 가진다	
Level 1	팀멤버 구성원으로 팀의 목표와 기준을 달성하기 위해 팀리더와 함께 협력해서 일함.
Level 2	일반적인 리더쉽 요구사항에 효과적으로 응대하는 운영, 기술, 전문가 그룹에 대한 리더쉽
Level 3	고난이도의 리더쉽 스킬을 요구하는 도전과 관계되어 있는 다양한 운영, 기술, 그리고 전문가그룹에 대한 리더쉽.
Level 4	주요부서, 기능 및 팀에 능숙한 리더쉽. 변화관리와 노사관계와같은 실질적인 이슈를 처리해야함
Level 5	성과를 향상시키거나, 결과물을 도출하고, 그리고 노사관계 이슈를 처리하는 등 쉽지 않은 도전과 관계되는 리더쉽

5. 대인관계스킬	
조직 내/외부에 있는 사람들과 커뮤니케이션하고, 동료, 고객, 공급자와 조직외부의 계약 사항에 영향력을 발휘하며, 사람들과 협상하는 데 있어서의 탁월한 성과를 내기 위해요구되는 스킬	
Level 1	일반적인 커뮤니케이션 스킬이 사용되어 조직내 같은 레벨의 사람들에게 자신의 활동과 일상적인 정보를 그들에게 전달해준다. 업무자체가 타인에게 영향력을 행사할 필요가 없다.
Level 2	부서운영과 성과에 대해 조직내 직무보유자 레벨의 사람과 효과적으로 커뮤니케이션할 수 있는 능력을 요구하는 업무. 타인에게 영향력을 행사할 수도 있는데 – 예를 들어 부서원들에게 자신의 우선 순위를 따르도록 설득하는 것이다. 일상적인 계약이 조직외부의 사람들과 이루어지며 표준화된 질의서를 다루고, 주문을 내리며, 정보를 제공한다

Level 3	조직내의 같은 레벨의 다른 부서원과의 정기적인 접촉과 영향력을 행사하는 것을 요구하는 업무로서 복잡한 이슈에 대해 자신의 부서를 대표한다. 조직외부의 사람들과의 빈번한 접촉을 필요로 하며 영향력을 행사하고 복잡한 질의서를 처리하고 불만사항을 처리한다. 일상적인 문제에 대해 협상하는 것이 필요하다.
Level 4	업무가 조직 내의 상급자와의 빈번한 접촉요구하고 부서를 대표하며 부서의 목표를 달성하기 위해 타인에게 영향력을 행사한다. 조직의 목표를 달성하기 위해 회사를 대표해서 다른 조직의 사람들과의 정기적인 접촉을 필요로 한다. 조직에 미치는 주요한 이슈에 대해 협상을 요구한다.
Level 5	조직 전반에 걸쳐서 그리고 외부단체와 효과적인 커뮤니케이션을 유지하고 복잡한 사안에 대해 회사를 대표하게 된다. 조직의 장기적인 목표를 위해 주요 협상을 실시하는 일이 빈번하다.

6. 팀웍	
팀에서 효과적으로 업무를 수행하기 위해 필요한 역량	
Level 1	팀의 목표를 달성하기 위해 팀의 구성원으로서 효과적인 기여
Level 2	팀의 구성원으로서 팀 목표를 세우는데 참여하고 그 목표가 달성 될 수 있도록 노력
Level 3	방향성을 설정하는 데 팀원으로서 주요한 역할을 하며, 팀의 구성원들이 서로 협동하여 기대된 결과물을 내게 한다.

7. 역할의 유연성	
조직의 요구사항에 따라 유연하게 일하기 위해 요구되는 역량	
Level 1	역할의 요구사항의 상대적으로 안정되어 있어 유연성에 대한 필요성이 거의 없다.
Level 2	역할이 개인으로 하여금 조직과 프로젝트 팀내에서 유연하게 일하도록 요구하며 팀의 과업과 우선순위가 변함에 따라 다양한 테크닉과 스킬을 구사하여야 하며 팀의 구성원과의 협동적 스킬도 최대한 활용할 필요가 있다.
Level 3	역할이 개인으로 하여금 다양한 프로젝트을 하며 타부서의 과업이나 책임감을 수행하게 하며 새로운 환경속에서 새로운 도전을 감당하게 한다.

8. 혁신과 창의성	
새로운 아이디어, 개념, 상품, 시장, 시스템 및 프로세스를 창출하거나 창의적 사고를 요구하는 정도	
Level 1	역할은 명확하며 혁신이나 창의력을 요구하지 않는다.
Level 2	혁신적 사고나 창의성이 역할을 수행하는 데 때때로 요구되어진다.
Level 3	혁신적 사고와 창의성이 현 역할의 주요부분이다.

9. 고객관리	
고객들에게 최상의 서비스와 관리를 실행하기 위해 역할이 기여하는 정도	
Level 1	높은 수준의 고객관리를 위해 계속적인 지원을 요구하는 역할이나 고객을 위한 직접적인 접촉은 하지 않는다.
Level 2	고객과 직접적인 접촉을 요하는 역할로서 조직이 제공하는 서비스에 대한 고객의 인식에 직접적인 영향을 미친다.
Level 3	역할이 높은 수준의 고객서비스에 절대적인 영향을 미치며 따라서 조직에 대한 고객의 인식에도 상당한 영향을 미친다.
Level 4	역할이 서비스의 질적 개선을 위한 계속적으로 프로세스를 개발하고 실현하는 것을 요구하고 따라서 조직의 명성에도 절대적인 영향을 미친다.

10. 행동의 자유도	
역할이 제공하는 개인이 독립적으로 활동할 수 있는 정도	
Level 1	업무의 대부분에 있어서 무엇을 하고 어떻게 해야 하는지에 대한 구체적인 지시사항이 주어진다. 업무는 상당히 세밀하게 감독된다.
Level 2	무엇을 해야 하는지에 대한 구체적인 절차와 가이드라인이 존재하지만 방법과 우선순위를 결정하는데 있어서 약간의 행동의 자유가 있다. 가이드라인을 제공하는 수준에서 관리감독이 이루어진다.
Level 3	부서의 관행에 따른 절차와 정책내에서 행동이 이루어지며 일반적인 관리감독만 받는다.
Level 4	조직의 관행에 따라서 광범위한 정책 토대위에서 독립적인 행동이 취해진다
Level 5	조직의 전략, 정책, 그리고 목표에 의해서만 행동이 제한받는다.

11. 신체적 노력	
신체적 관점에서 현 직무가 요구하는 사항.	
Level 1	서고, 걷고, 장비를 사용하고, 가벼운 물품을 나르거나 드는 일반적인 신체적인 노력을 요구한다.
Level 2	오랫동안 서있고, 계속 움직이거나 (사물을 다루거나 장비를 사용하고, 걷고, 계단을 오르는 등), 무거운 물건을 나르거나 들어 올려야 하기 때문에 어느 정도의 신체적인 노력이 요구된다.
Level 3	계속해서 오랫동안 무거운 물건을 나르거나 들고 있다던가, 높은 수준의 물리적 노력(장비를 다루거나 채굴하기 등)이 있기 때문에 상당한 신체적인 노력을 요구한다.

12. 정신적 노력	
압박감이나 스트레스를 가져오는 정신적 노력관점에서 현 직무가 요구하는 사항	
Level 1	기본적인 정신적 요구 – 특별히 압박이 가해진다거나 스트레스를 받는 일이 없는 업무이다.
Level 2	중간단계의 정신적 요구 – 원고 마감시간을 맞춘다든지, 사람을 대하거나 우선순위의 잦은 변화를 처리해야 하는 어느 정도의 압박감이나 스트레스를 포함하는 업무를 말한다.
Level 3	상당한 정신적 요구 – 무리한 마감시간을 맞춘다거나, 어려운 부류의 사람을 다룬다거나, 끊임없이 변화하는 일의 우선순위를 처리해야 하는 업무

13. 일반교육	
직무에서 최소한으로 요구되는 교육정도는	
Level 1	공식적인 교육이 필요 없음
Level 2	중학교
Level 3	고등학교
Level 4	대학교
Level 5	석사
Level 6	박사

14. 경력	
직무에서 요구되는 해당분야의 경력	
Level 1	1개월 미만
Level 2	1개월에서 3개월
Level 3	4개월에서 6개월
Level 4	7개월에서 12개월
Level 5	13개월에서 3년
Level 6	3년에서 6년 이상
Level 6	6년에서 10년 이상
Level 6	10년에서 15년 이상

Ⅳ. 맺는말

우리가 오랫동안 조직내에서 사용해 오던 연공서열식의 인사관행의 문제점을 해결하고자 도입하는 직무중심의 인사시스템에서 사용되는 직무평가방법은 아직 낯설고

방법론에서 명료하지가 않은 것이 사실이다. 우리나라 조직문화에 적합하도록 설계된 직무평가기법이 부재한 상태에서 서구조직문화에서 활용하던 기법을 그대로 활용하는 것은 많은 문제점을 야기하고 있다.

그러나 우리가 처해 있는 연공서열식조직문화로 하향평준화되어 약화된 인적자원의 경쟁력강화를 위한 대안으로 가야할 길은 직무중심주의라는 것은 의심할 여지가 없다. 왜냐하면 직무평가는 적어도 연봉결정 과정에 있어서 공정한 기준을 가져 오기 때문이다. 객관적이고 과학적이며 합리적인 직무평가는 과거의 경직되고 관료주의적이고 계층적인 보상체계가 적절하지 않다는 해답을 제시하고 있으며 해결을 위한 대안을 제공하고 있기 때문이다.

따라서 우리는 서구의 직무평가개념과 기법에 우리나라 조직풍토에 적합한 특성을 고려한 직무평가기법을 조속히 개발하여 활용하도록 하여야 할 것이다. 그렇다고 모든 조직에 잘 들어맞는 하나의 직무평가 시스템과 과정은 존재하지 않을 것이다. 모든 조직은 그들 자신만의 독특한 문화, 가치, 조직, 기술, 관리시스템 및 경영 스타일이 있기 때문에 그들 나름대로의 적합한 방식을 개발해야만 할 것이다.

향후 직무평가는 점차적으로 우리나라 조직 전반의 보상과 인사관리의 통합된 하나의 부분으로 간주되어 발전되어 갈 것이다.

X. 역량에 대한 새로운 정의와 인적자원개발에의 적용가능성 탐색

서론

1. 역량(Competency)의 이해
2. 역량체계의 장점
3. 적용가능 분야(application)
   - 역량중심의 인적자원개발
4. 토론

서론

본 연구는 최근에 많이 사용되고 있는 역량(competency)이란 개념을 새롭게 정의하고 인적자원관리에 대한 올바른 적용방안을 모색해보고자 한다. 역량은 실무에서 흔히 사용하는 개념이 되어 온지 오래되었다. 그러나 적용하는 회사마다 개념상의 접근방법이 상이하여 인사담당자에게 많은 혼란을 초래하고 있다. 역량이 성과와 연관된 개념이라는 것에는 다들 동의하지만 성과에 영향을 주는 부분의 범위가 행동특성중심인지, 태도나 가치 그리고 동기 등의 내면적 특성도 포함하는 것인지, 개인적 특성에만 한정하는 것인지, 아니면 팀과 조직의 특성도 포괄적으로 확대적용이 가능한 것인지 등등 역량에 대한 이해와 적용상의 의문점 그리고 논란은 아직도 해결되지 않고 있다. 또한, 채용이나 교육훈련 등의 인적자원관리에 역량체계를 적용하고 있으나 정형화된 틀 속에서만 역량의 개념을 이해하고 활용하고 있을 뿐 역량에 대한 근본적이고 체계적인 이해와 연구가 부족함으로 인해 역량체계가 추구하는 진정한 성과와의 관계를 명확히 제시하지 못하는 과실을 범하기도 한다. 우리 조직에 맞는 효과적이고 타당성 있는 역량모델을 개발하는 과정은 많은 시간과 노하우를 요구한다. 뿐만 아니라, 조직 내부구성원 또는 외부 전문가에 의해서 정의되고 정리된 역량체계를 적용하는 과정에서 과거에 중요시되었던 역량위주의 관리가 아니라 앞으로 변화될 미래지향적인 역량체계의 도출과 적용도 무엇보다 중요하다. 그러나 실무적인 측면에서 무엇보다도 중요한 역량 이슈는 우리 조직이 어떻게 역량있는 인재를 채용하고 개발 및 유지 시키며 동기 부여시켜 지속적인 성과향상으로 유도할 것인가 일 것이다.

조직의 전략적 경영 목표의 달성 여부는 핵심 인재의 발굴과 육성에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 최근 선진기업에서는 탁월한 업무 성과를 달성하는 데 필요한 개인의 역량을 파악하여 인적자원관리에 활용하기 위해 노력을 기울이고 있다. 역량 모델은 특정 직무나 직무군의 성과에 결정적인 영향을 미치는 역량을 체계적으로 관리해나가는 과정으로서 인적자원관리의 주요 영역인 선발, 승진, 보상, 그리고 교육 훈련과 밀접히 연관되어있다. 이렇듯 역량 모델을 인적자원관리의 각 영역에 적용하는 목적은 역량이란 개념 자체가 우수한 성과를 보여주는 직무 수행자의 내재적인 행동 및 제반 특성들로서 성과 향상을 가정하고 있기 때문이다. 역량에 기반한 효과적인 인적자

원관리는 이제 더 이상 선택사항이 아니라 조직의 경쟁력 강화와 생존을 위해 필수적인 사안이 되고 있다. 따라서 본 연구는 역량에 대한 개념을 체계적으로 정리하고 역량에 기반한 접근법의 장점과 필요성 그리고 인적자원관리에 적용하는 방법 등에 대해 논의해 보고자 한다.

1. 역량(Competency)의 이해

역량의 개념은 심리학에서 출발하여(McClelland, 1973) 교육학, 경영학, 그리고 정치학 등에 까지 확대 적용되고 있다. 특히, 경영학에는 고성과 관리자의 행동특성으로 대변되는 일반적인 관리자의 역량이 연구되었고(Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993), 조직차원으로 확대적용되어 조직의 성공을 가져오는 조직시스템과 문화 그리고 가치 등으로 정의되는 핵심역량이란 개념으로 발전되었다(Prahalad & Hamel, 1990). 최근에는 인적자원관리 부문별로 요구되는 역량의 구분이 다를 것으로 가정하여 부문별로 차별화된 역량을 도출하려는 시도가 이어지고 있다(Ulrich et. al., 1995; Ulrich, 1997). 역량은 학문적으로 연구 성과가 부각되기 보다는 실무에서 먼저 적용되었고 그 사례가 보고 되고 경험이 축적되면서 발전하였다.

1.1. 역량의 발전

현재 기업에서 사용하고 있는 역량이라는 개념은 1920년대 과학적 관리의 창시자로 불리는 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하면서 사용되기 시작했다(Raelin & Cooledge, 1996). 또한 2차 세계대전 중에는 심리학자인 John Flanagan(1954)이 중요사건 면접기법(Critical Incident Interview)을 통해서 업무사건, 위기, 중요문제 등과 같이 특정한 상황 하에서, 사람들이 어떻게 행동하는가에 대한 자료를 수집하여 성공적 수행과 관련된 결정적 특질(Trait)이나 기술(Skill) 등을 파악하려고 시도하였다. 현대적인 역량의 개념을 정립한 학자는 성취동기이론으로 유명한 David McClelland 였다. David McClelland(1973)는교육학자였으며 교육 분야에서 고성과(high performance)를 측정하고 예측하기 위한 접근법으로서 기존의 특성(traits)이나 지능(intelligence)과 같은 방식의 한계점을 지적하고, 이를 극복하기 위한 대안으로서 역량접근법을 제시했다. McClelland는 학교성적은 직장에서의 성공을 예측하기 어렵고, 지능 및 적성검사도 직장에서의 성공이나 인생의 다른 결과를 예측하지 못했음을 보고했다. 또한, 시험이나 학교성적은 사회적 지위와의 높은 내재적 연관성으로 인해 단지 직무성과를 예측하는데 그쳤으며, 그 범위도 제한되어 소수인종에게는 효과적이지 못한 것으로 나타났다. 그러나 McClelland는 역량은 이러한 전통적인 시험방법들 보다도 미래의 중요한 행동이나 결과를 예측하는데 훨씬 뛰어난 성과를 보여주었음을 강조했다.

이렇듯 역량은 처음에는 교육 분야의 성과측정에 적용되었으나 곧 교육이외의 다른 분야(특히 경영학)로 확대 적용되었다. 다시 말해서 역량은 본래 교육학에서 훈련생 교관의 행위들을 설명하기위한 개념으로 출발하였다(Bowden & Masters, 1993). 그러다가 Boyatzis(1982)가 관리자의 효과적인 역량개념을 발표하면서부터 경영학 분야 및 다른 분야에 까지 널리 알려지게 되었다(Burgoyne, 1993). 이때부터 역량에 대한 개념상 정의도 사용 분야에 따라 많은 차이점을 띄게 되었다. 예를 들어, 심리학자들은 역량을 능력에 대한 측정치로서의 개념으로 본다. 이들은 한 사람의 관찰 가능한 성과가 그 사람의 내재된 특성이나 능력을 대표하는지 여부를 판단하는데 역량이란 개념을 활용한다(Sternberg and Kolligian, 1990). 경영학자들은 개인의 성과를 향상시킴으로써 조직의 목표가 가장 잘 달성될 수 있는 방법을 찾거나 정의하는데 역량의 개념을 적용한다(Burgoyne, 1993). 특히, 인적자원관리자들은 모집, 배치, 훈련, 평가, 승진, 보상제도 그리고 인적자원계획 등의 일련의 전술기법들을 통해서 전략적 방향을 실행시켜나가는 기술적 도구로서 역량의 개념을 활용한다(Burgonyne, 1993). 노동운동과 관련된 정치인들, 사용자 집단, 그리고 정당들에서는 (특히 영국이나 호주에서) 역량의 개념을 노동시장의 효율성을 향상시키기 위한 수단으로 사용한다(Burgoyne, 1993; Hoffmann, 1999). 결론적으로 이와 같이 다양한 정의가 존재한다는 것은 여러 학문 분야에 걸쳐 역량에 대한 명확한 개념이 아직 확실히 정립되지 못했다는 증거일 것이다. 따라서 아직도 많은 연구자들이나 훈련을 담당하는 사람들은 역량의 개념을 적용하는데 혼란스러워하고 있다(Jubb & Robotham, 1997).

1.2. 역량체계의 중요성

우리는 왜 역량이 중요한 이슈가 되었으며, 역량체계가 조직에 어떠한 기여를 하였는가 등에 대한 질문에 어떠한 대답을 가지고 있는가? 기본적으로 역량체계는 기존의 수직적인 권한체계와 경직된 조직시스템을 유연한 의사결정체계로 대체시키는데 기여하였다. 기업에서 인사관리의 가장 중요하고 어려운 이슈는 채용 및 이직관리이다. 이 중에서도 이직이슈는 인사담당자들이 가장 어려워하는 사안이다(Ford, 2001). 미국기업에서 이직관련 비용은 증가추세에 있다. 조직의 건강도(organizational health)는 생산성에 중요한 영향을 미친다(Ford, 2001). 조직구성원들의 심리적 건강도는 이직률과 밀접한 관련을 갖고 있으며, 이는 조직내 비용발생의 큰 부분을 차지한다.

다른 관점에서 보면, 환경변화가 심해짐에 따라 이에 대응해야 할 기업의 필요성도 커지고 있다. 즉 기업은 업무프로세스를 끊임없이 개선하고 보다 혁신적인 해결방안을 제시함으로써 경쟁우위를 지켜나갈 수 있다. 그러나 이러한 과정은 혁신과 변화주기를 지속적으로 줄이는 결과를 초래하며 기업은 보다 더 빨리 행동을 취해야만 하는 압력에 시달리게 된다. 그럼으로써, 많은 기업들이 소위 말하는 '가속화 함정'에 빠지게 된다(Zaugg & Thom, 2003). 기업은 끊임없이 변화하는 상황에 직면하여(시달리게 되고) 스트레스를 받게 된다. 따라서 기업은 새로운 요구상황에 직면하게 될 때 새로운 상황을 수습하고 해결해 나갈 수 있는 충분한 시간을 더 이상 갖지 못하게 된다. 가속화 함정의 결과로 나타나는 현상(증상)은 건강 이상, 결근, 조기 퇴직 등이 있다. 따라서 인사전문가들의 관심은 "우리 조직이 필요로 하는 인재는?" 또는 "우리 조직이 효과적이고 성공적인 조직이 되기 위해서는 조직구성원들이 어떤 종류의 역량을 지니고 있어야 하는가"와 같은 사안들이다. 위와 같은 질문들에 대답하기 위해서는 성공적인 조직을 가능하게 하는 요인들로 대표되는 역량을 알아야만 한다. 역량이란 이렇듯 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동 특성, 팀의 프로세스 그리고 조직자체의 뛰어난 능력과 가치체계 등을 말한다.

1.3. 역량을 어떻게 볼 것인가?

역량은 관찰 가능한 성과변수들로서 개인차원의 지식, 기술, 태도와 행위들뿐만 아니라 집단차원의 팀웍이나 프로세스 등을 포함한다. 또한, 역량이란 조직차원에서 볼 때, 기업이 지속적으로 경쟁우위를 유지하는데 중요한 역할을 수행한다. 역량은 고성과를 가능하게 하는 조직의 능력을 말한다. 위의 정의를 좀더 자세히 살펴보면, 역량은 개인, 팀, 그리고 조직차원에서 다음과 같은 광범위한 능력들을 포함하고 있다.

- 현재의 직무성과와 연관된 지식 또는 기술
- 미래의 직무성공을 위해서 꼭 필요한 뜨는(emerging) 지식이나 기술
- 고성과자나 고학습자들에게서 찾아 볼 수 있는 우수한 지적 또는 행위적 사례들
- 조직성과 향상에 기여하는 프로세스 역량(능력)
- 탁월한 경쟁우위를 가능하게 하는 새로운 사고 또는 행동 특성들

결론적으로 말해서 대부분의 사람들이 받아들이는 역량에 대한 한 가지 정의는 없다. 역량은 다면적인 특성을 지니는데(multi-faceted concept), 근래에 영국에서 발표된 정의는 (Strebler et al, 1997) 다음의 두 가지이다. 첫째, 역량은 개인이 타인에게 보여주고 싶어 하는 행위들로 표현된다. 이러한 행위들은 높은 성과를 내는데 요구되는 결과 수준을 의미한다. 둘째, 역량이란 성과에 대한 최소한의 수준 또는 기준(Standards)으로 표현된다. 위와 같은 영국식 정의는 역량을 학습결과에 대한 측정치로서 사용하고 교육훈련 및 성과평가에 활용한다. 또한, 행동주의적 관점을 강조하며 대체적으로 복잡하지 않은 상황(예: 탄광, 건설)에서 학습결과나 성과에 대한 관찰과 측정이 용이함을 전제로 하고 있다. 반면에 미국학자들이 강조하는 역량의 개념은 지식, 기술, 능력 등과 같은 내재적 속성에 초점을 두고 높은 성과를 유도하는 투입요소로 정의된다. 선행연구들을 종합적으로 고찰하여 정리한 역량의 정의는 다음의 세 가지로 분류된다(Hoffmann, 1999).

첫째, 관찰가능한 성과

역량은 관찰가능한 성과 또는 학습과정의 결과물로도 볼 수 있다. 또한, 이들은 학습프로그램에 대한 행동주의적 관점에 초점을 두며 결과나 과업의 완성을 강조한다. 뿐만 아니라, 이들은 역량 수준을 높은 성과를 내는데 요구되는 결과수준으로 정의하고,

성과가 명확히 표현되고 정의될 때 평가를 수행하기가 용이하다는 전제하에 수행해야 할 직무나 과업내용에 바탕을 둔 성과에 초점을 둔다. 조직차원의 결과라 함은 기존 직원들에 대한 직무교육을 시키거나 자격증을 취득하게 하는 결과수준을 말한다.(Boam & Sparrow, 1992; Bowden & Masters, 1993). 또한, 명확하고 측정 가능한 성과수준을 정한다는 것은 견습생이나 신입사원의 직무수행을 위한 학습수준을 정하거나, 명확하고 측정 가능한 성과평가 기준을 설정하는 것이다.

둘째, 개인 성과결과의 수준 또는 질

역량은 조직내 업무현장에서의 '생산성' 또는 '효율성'의 증가를 추구하는 개념을 말한다. 여기서 수준(standard)이라 함은 성과에 대한 최소한의 허용 수준을 말한다. 공장에서는 기계운영을 위한 최소한의 역량수준을 의미한다. 뿐만 아니라 이전에 존재했던 것 보다 더 높은 성과의 허용수준을 말하기도 한다. 성과의 질(quality)이란 성과수준을 끌어올리고자 하는 의도를 반영하는 것이며 성과평가를 위한 기준(또는 수준)을 명확히 함으로써 학습자나 평가자 모두 과업내용에 대한 분명한 인식을 하게 된다. 변화 관리를 위해서 이러한 개념을 도입하기도 하며 조직에서 여러 부문(또는 부서)의 성과수준을 표준화하기 위해서도 사용한다(Rutherford, 1995; Hager et al., 1994).

셋째, 한 개인의 내재된 속성(attributes)

개인의 투입요소에 대한 요구 수준에 초점을 둠으로써 높은 성과를 유도하고자 이러한 개념을 사용한다. 첫 번째와 두 번째가 개인의 산출물 또는 결과에 대한 측정치로서의 역할을 수행한 반면 셋째 개념은 투입요소에 초점을 둔다. 이는 미국식 접근법으로서 높은 수준의 성과를 보여주는데 필요로 하는 역량수준을 투입요소(inputs)로 정의한다(Boyatzis, 1982; Ulrich et al, 1995). Boyatzis(1982)는 직무역량을 한 개인이 직무수행을 위해 투입하는 지식, 기술, 능력 등의 내재적 특성으로서 효과적이고 성공적인 직무성과를 내게 하는 것으로 정의한다. Boyatzis는 역량의 개념을 포괄적으로 해석하여 개인의 내재적 특성에 개인의 동기, 특성, 자신에 대한 이미지, 사회적 역할 등도 포함시킨다. 이러한 투입요소 중심의 역량개념은 바람직한 성과수준을 달성하기 위해서 필요한 지식이나 기술 및 기타 특성들의 수준을 정의하고 유도한다는

점에서, 교육훈련에 적용될 경우에 성과수준을 달성하는 필요한 교육프로그램의 내용을 정하는데 활용된다. 반면에, 결과중심의 역량개념은 개인이 수행할 수 있는 성과의 수준을 명확히 하는 것으로서 학습프로그램에 적용될 때 학습자가 달성해야할 학습의 수준과 결과를 측정가능하게 하고 이를 명확히 주지시키는 방향으로 설계된다(Boyatzis, 1982; Sternberg & Kolligian, 1990). 따라서 학습자나 평가자 모두 분명한 학습목표와 성과 평가기준을 가지게 된다. 이렇듯 다양한 역량에 대한 접근법은 역량에 대한 개념 및 적용상의 혼란을 초래하는 원인이 되고 있다.

1.4. 핵심역량(core competencies)

■ 조직 역량(competencies of corporation)과 개인 역량

Prahalad & Hamel(1990)은 조직역량을 하나의 기본 단위로 여기며 이들에 따르면 고성과 조직이란 핵심역량에 바탕을 둔 제도를 조직구성원에게 적용하는 것을 의미한다(Collins & Porras, 1996). 개인역량은 해당조직의 가치체계나 핵심역량으로부터 나오기 때문에 조직의 역량과 개인역량(또는 관리역량)은 서로 밀접히 연관되어있다(Reagan, 1994). 개인 역량 또한 해당조직의 가치체계나 핵심역량으로부터 도출된다(Boyatzis, 1982; Burgoyne, 1989; Collin, 1989; Raelin and Cooledge, 1995; Reagan, 1994). 일반적으로 개인역량은 관리역량이라고도 불린다. 즉, 관리역량(managerial competencies)이란 성공적인 관리자가 지니고 있는 역량들을 말함(Burgoyne, 1989; Collin, 1989; Raelin and Cooledge, 1995).

■ 개인역량의 정의상 혼란

Boyatzis(1982)는 직무역량(job competency)을 정의하기를 효과적이나 매우 뛰어난 직무성과를 내는 사람들의 내재적인 특징들이라고 하였다. Bratton(1998)에 따르면, 한 개인의 핵심역량은 지식, 기술, 특성, 동기, 태도, 가치 또는 업무수행에 필수적인 또 다른 개인특성으로 정의된다. Spencer and Spencer(1993)는 개인역량을 특정 직무나 상황에서 효과적이거나 매우 뛰어난 성과를 낳게 하는 개인의 잠재적 특성으로 정의하고 있다. 또한, Abraham et al (2001)은 성공적인 직무성과를 내는데 필요한 특징(characteristics), 행동, 특성(traits)의 총 집합체로 정의한다.

1.5. 역량과 성과와의 관계

위와 같은 다양한 역량에 대한 정의와 관점들이 강조하는 공통적인 이슈는 역량이란 개념은 성과와는 떨어져서 생각하기 어렵다는 점이다. 조직구성원의 성과는 여러 다양한 상황요인들에 의해서 영향을 받는다. 역량이란 업무수행 과정(예; 투입요소로서 지식, 기술, 태도, 능력 등) 및 결과와(예: 결과수준 또는 바람직한 성과 수준) 연관된 개념이다. 이는 직무수행자가 다양한 직무상황에 대해서 반응함으로써 직무성과를 내게 되고 결과에 대한 피드백을 받는 과정에서 새로운 직무수행상황이 발생한다(Rothwell and Kazanas, 1992). 즉, 직무상황이란 언제 바람직한 성과나 행동이 요구되는지를 알려주는 것을 말한다(Hoffmann, 1999). 직무수행자는 직무상황에 올바로 반응하기 위해서 지식, 기술, 능력과 같은 내재된 속성들을 필요로 한다. 일반적으로 직무역량이란 직무수행자가 보유하고 있는 내재된 속성들로서 효과적이고 긍정적인 업무성과를 낳게 한다. 이때 반응 또는 행동이란 개인이 상황에 맞게 적절히 대응하는 것이고, 직무상황에 대한 반응과 행동이후에 성과 또는 결과가 나타난다. 결과란 바람직한 수준을 의미하며 만약 이러한 바람직한 수준이 미리 알려지지 않았거나 명확하게 제시되지 않으면 직무수행자는 혼란을 겪게 되고 적절한 행동을 취하기가 어려워진다.

따라서 바람직한 결과를 명확히 하고 문서화하는 작업은 역량의 수준을 정하는 것이 되며, 이는 직무수행자가 따라야 하는 직무성과의 질적 수준을 말한다. 요약하면 역량은 다양한 개념을 포함하고 있으며, 특히 직무상황에 필요한 지식, 기술, 태도, 그리고 능력 등과 같은 투입요소와 바람직한 성과 및 결과 수준과 같은 산출 요소로 구성된다. 이러한 역량의 개념은 기본적으로 성과와 밀접히 연관되어 있음을 보여주고 있다. 즉, 역량체계를 통해서 조직은 직무수행자가 높은 수준의 성과를 내기 위해서 필요한 투입요소들을 지니고 있어야 하며, 명확히 정의된 수준의 성과수준을 보여주어야 한다는 점을 강조한다.

2. 역량체계의 장점

역량체계는 직무수행자가 특정 역할을 수행하거나 보다 광범위한 상황(예: 특정 산업)에서 업무수행에 요구되는 사항이 무엇인지를 명확히 이해하는데 도움을 준다. 그럼으로써 직무수행자가 의미있는 개인의 성장과 개발을 할 수 있도록 도움을 준다. 또한, 역량체계는 성과를 향상시키는데 필요한 도구나 기법들을 개발하는데 도움을 준다. McClelland에 따르면 성과를 이해하기 위한 가장 좋은 방법은 지능과 같은 잠재적 특성(traits)이나 속성(attributes)과 같은 변수들에 의존하기 보다는, 실제로 성공하는 사람들이 보여주는 행동특성을 관찰하는 것이다. 즉, 성과를 측정하고 예측하기 위한 가장 좋은 방법은 잠재적 특성이나 속성을 평가하기 위해 시험을 보게 하는 것보다는, 측정하고자하는 역량의 핵심사항에 대해서 업무를 수행하도록 유도하는 것이다. 역량은 시간이 지남에 따라 학습되고 개발되어 질 수 있지만, 특성이나 속성은 타고난 것이거나 바뀌어 질 수 없는 것으로 인식된다. 역량은 시각적으로 관찰이 가능하고 접근이 용이해서 원하는 성과수준을 이해할 수도 있고 개발시킬 수도 있다. 반면에 특성이나 속성변수는 신비의 베일 속에 감쳐져 있다. 또한, 역량은 의미있는 삶의 결과와 밀접한 관련이 있기 때문에 사람들이 실제 생활에서 업무를 수행하는 방식을 설명하기가 용이하다. 반면에 특성이나 지능요인들은 단지 심리학자들만이 이해할 수 있는 오묘한 정신적 특성이나 개념들을 다룬다. 결과적으로 역량체계는 직무수행에 필요한 행위를 강조하며 직무나 역할이 어떻게 수행되어지는지를 분석함으로써 성과달성에 효과적으로 기여하는 행위들을 찾아낸다.

3. 적용가능 분야(application) - 역량중심의 인적자원개발

역량은 다양한 방식으로 적용가능한데, 특히 인적자원관리 분야에 통합적인 방식으로 적용이 가능하다. 예를 들어, 360도 피드백, 후계자 양성계획, 훈련개발, 모집과 선발, 그리고 인사고과 등이 그것이다. Mirabile(1997)은 역량모델이 직무프로파일을 개발하는데 첫 번째 단계가 될 수 있음을 주장했다. Rowe(1995)는 역량접근법이 미국에서 훈련개발 분야에 적용되기 시작한 것은 1980년대 후반과 1990년대 초반부터라고 생각했다. 이에 따라 MCI(Management Charter Initiative)와 같은 기법들이 개발됨으로써 특정 업무 분야에서 역량에 바탕을 둔 자질들을(qualifications) 정해서 관리해 나가기 시작했다. MCI란 4가지 수준의 관리자를 말한다(고참, 중간, 초급, 그

리고 감독자: senior, middle, first line, and supervisory). 또한, 관리자의 4가지 역할들(운영, 재무, 사람관리, 정보)을 말한다. 많은 조직들이 역량에 기반한 조직체계로 전환시키는 가장 큰 이유는 조직의 성과 수준 향상에 대한 압력의 증가와 경쟁우위의 창출이라는 요인들 때문이다.

역량체계가 활용될 수 있는 가장 적합한 분야가 인적자원개발이다. 역량체계가 갖추어지고 조직구성원에게 적용될 때, 특정 역량의 현재 보유수준이 기대수준에 미치지 못할 때 훈련과 교육을 통해서 그 역량을 개발시킬 수 있다. 역량의 개발과정도 역량을 이해하고 학습하는 단계에서 그 역량을 실제로 업무에 적용하고 전파하는 단계까지를 포함하여 생각할 수 있다. 역량을 개발시키는 방법도 다양한데, 이는 어떠한 종류의 역량을 개발시킬 것인가에 따라 달라진다. 즉 구체적으로 관찰 및 측정이 가능한 기술이나 행동 특성들은 내용중심의 전통적인 교육방법(예: 행동모델링, 강의, 시뮬레이션, 사례연구 등)을 통해 개발이 가능하다. 그러나 동기나 가치 등의 내면적인 특성은 보다 정교한 조직개발 방법을 통해서만이 가능하다. 뿐만 아니라 역량개발의 대상이 누구냐에 따라서 (예: 핵심인재 vs. 비핵심 인재) 교육방식과 절차 그리고 내용이 달라질 것이다.

3.1. 체계적인 인적자원개발

역량중심의 인적자원개발의 가장 중요한 요소는 무엇보다 조직내에 역량에 기반한 리더십 모델이나 인적자원개발전략이 수립되어야 한다는 점이다. 최근 핵심인재중심의 인사관리 및 교육훈련 추세에 비추어 봐도 역량체계가 수립되어서 전략역량과 사업역량 그리고 직무역량별로 구체적인 역량의 모습이 나오고 이를 바탕으로 핵심인재 교육이나 일반적인 관리자 교육에 대한 체계적인 액션플랜이 마련되어야 한다. 즉 조직의 임원층에게는 전략역량에 대한 개발노력이 더 이루어져야 하고, 중간 및 하위계층 관리자들에게는 사업역량이나 직무역량에 대한 강조가 주어져야 한다. 대부분의 인적자원개발 실행안들이 직면하는 문제점은 첫째, 체계적이고 전략적인 교육훈련방안 없이 교육이 이루어진다는 점이다. 단기적이고 유행에 따라 교육의 내용이나 방향이 정해지고 이를 실행하다보니 왜 교육을 해야하고 바람직한 교육의 수준을 알 수 없고 조직에 어떠한 기여를 하는지도 확인이 어렵다. 다시 말해서, 조직의 전략변화나 추세를

반영하여 교육훈련 니즈가 도출되어야 하는데, 이것이 잘 이루어지려면 조직의 역량체계 또한 조직의 전략과 가치체계나 문화 등을 반영하여 수립되어야 한다. 적절한 훈련대상자의 선정과 교육훈련 니즈에 부합하며 교육효과를 극대화할 수 있는 교육방법의 적용, 그리고 훈련 후 지속적이고 정확한 평가를 통해서 교육효과를 점검하고 보완해나가는 노력이 유기적으로 결합될 때 역량중심의 인적자원개발이 성공할 수 있다.

3.2. 액션러닝과 역량중심의 인적자원개발

예를 들어 액션러닝방식을 적용하여 핵심인재의 역량강화교육을 진행한다면 다음의 【그림 1】과 같이 액션러닝의 핵심성공요인들을 먼저 고려해봐야 할 것이다. 액션러닝 방식을 적용한 역량중심 교육프로그램의 설계는 종합적이고 체계적인 준비와 노력이 필요하다. 액션러닝이란 교육방식을 단순히 일반적인 학습효과제고를 위한 방법 중의 하나로 인식하기보다는 조직 전체의 인적자원개발을 위한 중요한 전략적 수단으로 인식할 필요가 있다. 【그림 1】에서 보듯이 역량중심의 액션러닝이란 교육방법이 성공적으로 개발 및 운영되기 위해서는 조직뿐만 아니라 개인차원 요인들과 함께 상황변수들을 종합적으로 고려하여 설계되어야 하고, 6대 구성요소에 입각하여 운영된 액션러닝에 의한 교육프로그램은 그 효과성에 대한 평가를 통해서 평가결과가 다음 단계의 액션러닝방식의 설계에 반영되어야 한다.

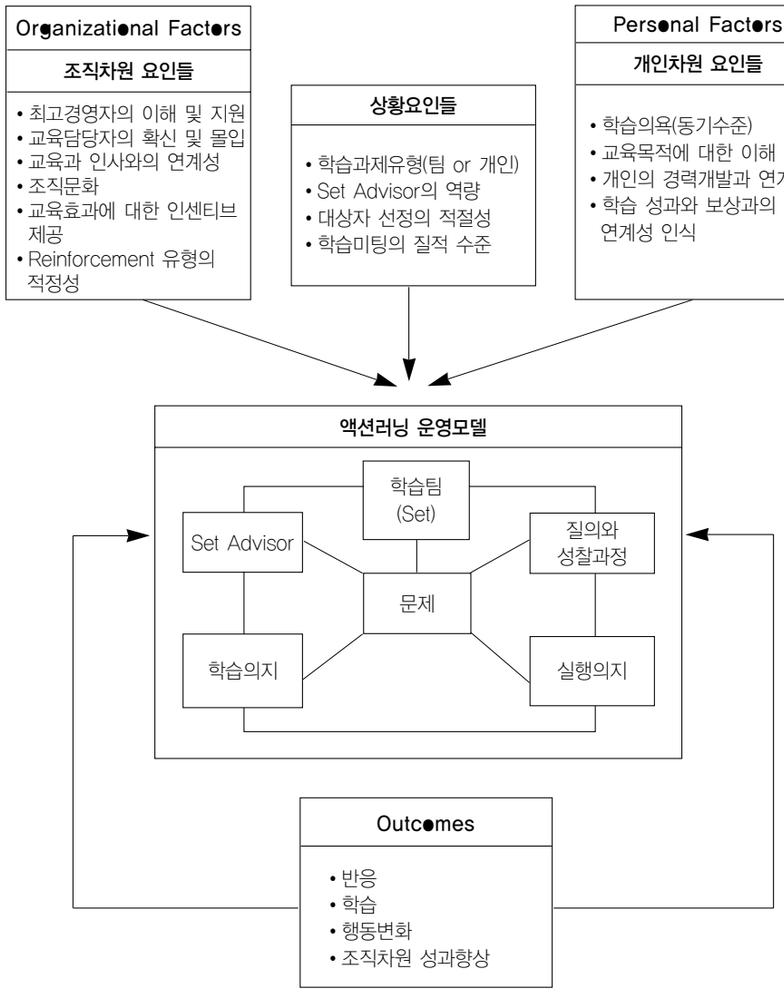
■ 조직차원 요인들

역량강화를 위한 액션러닝의 성공여부를 평가하기 위해서는 먼저 액션러닝의 기본개념들이(6대 구성요소) 반영된 운영모델이 적용 기업의 현실에 맞게 제대로 설계되어졌는가를 파악해야 한다. 이를 위해서 조직차원의 요인들을 우선적으로 검토해 보자. 핵심인재의 역량강화를 위해 액션러닝에 의한 교육프로그램을 설계하고 운영하는데 있어 해당 기업의 최고경영자가 교육의 중요성 또는 액션러닝방식에 대해 얼마나 이해하고 있는가 하는 것은 많은 경우에 실질적인 교육효과의 차이를 가져온다.

교육담당자의 액션러닝에 대한 확신과 몰입 또한 마찬가지의 결과를 가져올 수 있다. 특히, 교육담당자의 경우는 역량체계에 대한 인식이 필수적이며 각 역량요인들이

교육대상자들에게 효과적으로 연결될 수 있는 최적의 교육내용과 방법을 개발하는 것이 중요하다. 또한, 교육담당자들은 역량개발을 위한 컨텐츠 개발이 무엇보다 중요한데, 개발하고자 하는 역량의 종류에 따라 접근 방법이 달라지겠지만 일반적인 경우를

【그림 1】 역량중심 액션러닝의 시스템적 모형



출처: 김종인, 우성민 (2002), 액션러닝에 의한 업무프로세스 개선 사례연구

생각해보면, 의사결정이나 고객지향과 같은 역량의 개발을 위해 내용중심의 전달교육을 집합교육에서 전달할 수 있을 것이고 학습된 내용을 학습미팅을 통해서 체득화하고 적용하여 내면화시키는 과정을 관리해나간다. 이 과정에서 교육담당자는 개발시키고자 하는 역량의 종류와 수준에 따라 적용하는 교육내용과 방법이 달라져야 한다. 예를 들어 기술과 연관성이 높은 역량의 경우(예: 의사결정기법, 회의운영기술 등)에는 일정시간의 집합교육을 통해서 이론과 실습을 학습하게 하며 팀 미팅을 통해 강화하는 방법이 적절할 것이다. 그러나 태도나 가치 등의 속성(attributes) 중심의 역량의 경우(예: 전략적 사고, 글로벌 마인드 등) 집합교육에 의한 내용 전달 가지고는 한계가 있으므로 팀 학습 미팅을 중심으로 문제해결과정에서 지속적인 질문과 성찰 그리고 코칭과 같은 방법을 적용할 때 효과적일 것이다.

액션러닝 교육프로그램을 설계하고 교육효과를 평가하는 과정에서 부닥치는 딜레마 중에 하나는 교육점수와 인사고과 점수와의 연계성의 정도에 따라 액션러닝 프로그램의 운영 및 결과에 매우 큰 영향을 미친다는 사실이다. 액션러닝 방식이 근본적으로 학습과 실행을 강조하고 이를 위해서는 교육생들의 적극적인 참여와 몰입이 절대적임에도 불구하고 교육프로 그램의 일부로 운영이 되다보니 교육점수 따로 인사고과점수 따로의 현상이 많이 발생하고 있다. 따라서 기업마다 교육학점이수제를 더욱 발전시켜 인사점수에 적극 반영하는 정도에 따라 액션러닝방식의 운영모델설계와 평가결과가 영향을 받게 된다. 물론 핵심인재육성을 위한 액션러닝방식을 적용하는 대부분의 회사에서는 선발과정부터 역량 및 성과평가를 통해서 핵심 인재군을 선발하고, 액션러닝교육 후의 성과 측정을 통해서 지속적인 핵심인재관리를 해나가고 있다. 따라서 이런 경우에는 액션러닝 교육 결과와 인사고과 결과가 매우 밀접히 연결되어 관리되어진다.

액션러닝의 설계와 결과에 영향을 미치는 또 다른 조직차원의 요인으로 조직문화를 들 수 있다. 액션러닝이란 방식은 기존의 교육방식과는 다르게 많은 준비와 지속적인 노력이 필요한데 적용기업의 조직문화가 이러한 새로운 교육기법에 대해 얼마나 수용적인가 하는 것은 중요한 요인이 될 수 있다. 교육담당자나 경영자 그리고 조직구성원의 역량에 대한 이해와 수용도, 기존의 교육훈련관행, 교육담당자의 역량, 역량을 통한 인적자원개발의 필요성 인식 정도 등의 요인들이 조직문화라는 틀 속에 포함된다. 특히 역량중심의 액션러닝교육은 자칫 오해하면 선택된 핵심인재만 편애하여 교육에

투자한다는 오해와 불신이 제기될 수 도 있다. 핵심 인재군에 포함되지 않은 직원들에게 위화감을 갖지 않도록 배려하는 분위기 조성이 필요할 것이다. 또는, 능력과 성과중심의 인사관리문화를 정착시킴으로써 공정한 평가관리를 통해서 자연스럽게 능력있다고 인정받는 직원이 핵심인재가 되고 그들에게 보다 강화된 역량개발 교육을 제공한다는 취지가 이해되는 문화가 형성되어야 교육의 성과가 보장된다.

조직차원에서 액션러닝에 의한 교육프로그램을 운영함에 있어 교육효과에 대한 인센티브를 제공하는지의 여부도 교육의 성과에 영향을 미치게 된다. 특히 Reinforcement(강화) 유형의 적절한 사용은 액션러닝방식을 운영하고 최종적인 성과결과에 주요한 영향을 미치게 된다. 예를 들어 학습팀 활동에 적극적이고 문제해결을 통한 조직차원의 성과향상에 기여한 공로가 큰 학습팀 구성원과 그렇지 못한 사람들과의 차별적인 보상 및 강화방안은 교육프로그램의 전체적인 성과를 좌우하게 되는 중요한 요인이 된다. 핵심인재육성교육의 경우 미래의 핵심인재로 인정하고 개발시키며 가시적인 승진을 시키는 것이 매우 강력한 강화요인이 되고 있다. 일반적인 역량교육에 있어서도 다양한 강화방안의 적용은 액션러닝의 성공확률을 높여주는데 기여한다. 이는 곧 액션러닝은 운영모델에서 알 수 있듯이, 교육대상자들이 학습팀을 기본 단위로 하여 학습팀 구성원 개개인이 얼마나 학습 및 실행의지를 갖고 열성적으로 질의와 성찰과정을 통해서 중요하고 실질적인 문제해결에 임하는가가 학습팀 성과에 큰 영향을 미치기 때문에 학습팀원의 태도와 행동에 대한 구체적이고 효과적인 강화수단이 마련되어야 한다.

■ 개인차원 요인들

대부분의 교육프로그램에서와 마찬가지로 역량중심의 액션러닝방식을 적용한 교육에 있어서도 교육대상자의 학습에 대한 동기수준이 실질적인 성과를 좌우하게 된다. 특히 액션러닝은 학습팀을 기본 단위로 하여 학습과제를 선정하고 질문과 성찰과정을 통해서 학습과제를 해결하는 과정자체가 교육대상자의 지속적인 참여와 몰입이 학습미팅의 효과성 및 최종적인 액션러닝의 교육효과를 결정하는 중요변수가 된다. 교육대상자의 액션러닝을 통한 교육과정에 대한 이해 정도 또한 액션러닝 프로그램을 운영하고 결과를 평가하는데 고려 요인으로 작용한다. 교육생 개인의 경력개발과의 연계성과 학습 성과의 보상과의 연계성에 대한 인식 정도도 액션러닝 교육프로그램을 운영하고 결과를 평가하는데 영향을 미치는 개인차원의 요인들에 포함된다. 즉 액션러닝 교육프로그램에 참가하는 교육생 개인이 자신의 경력개발을 위한 필요성을 분명히 인식할수록, 그리고 액션러닝 프로그램에서 자신이 달성한 성과가 높은 경우 만족할만한 수준의 적절한 보상이 주어진다고 여겨질수록 학습팀 활동에 적극적일 것이고 학습성과 또한 높아질 것이다. 핵심인재 육성교육의 경우 이러한 동기부여적 요소가 매우 강한 편이라서 긍정적인 성과가 기대된다. 그러나 핵심인재로 선발되어졌다고는 하나 이들 중에서도 경쟁이 심하고 성과부진자의 경우 탈락가능성도 높다는 것이 주지된 사실이기 때문에, 교육내용이나 퍼실리테이터에 의한 코칭 그리고 현업의 상사에 의한 지원 등 보완적인 동기부여 방안들이 필요하다.

■ 상황변수

조직 및 개인차원의 요인들과 함께 상황요인들도 역량중심 액션러닝의 운영과 결과에 영향을 미친다. 학습과제의 유형은 크게 둘로 나뉘는데 팀별 과제와 개인별 과제가 이에 해당된다. 팀별 과제란 학습팀원들이 공통의 과제를 정해서 해결해가는 것을 말한다. 개인별 과제란 팀원 각자가 자신의 관심분야에 해당되는 과제를 정하고 학습미팅을 통하여 팀원들의 격려와 조언을 통해서 해결하는 것을 말한다. 따라서 이러한 학습과제유형은 액션러닝 프로그램을 운영하고 결과를 평가하는데 상이한 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다. 예를 들어 팀별 과제를 부여하는 경우 팀 구성원들간에 과제에 대한 공유된 인식을 통한 팀 활동의 시너지가 극대화될 수 있는 장점이 있는 반면 무임승차자가 발생할 수도 있는 단점이 있다. 다른 한편으로 개인별 과제를 부여하는 경우 자신의 과제해결에 대한 책임을 높여 무임승차의 가능성을 줄이는 긍정적인 효과가 있고 각자 현업에서 관심 있는 사안을 과제로 선정하여 해결할 수 있다는 장점이 있는 반면 팀 구성원 개개인이 상대방의 과제선정 및 해결과정에 기여할 수 있는 정도가 낮을 수 있다는 단점도 존재한다. 따라서 액션러닝 프로그램을 운영함에 있어 학습과제 선정시 개인별 또는 팀별 과제를 부여할 것인가의 결정은 액션러닝 프로그램의 운영 및 결과에 영향을 주게 된다. 핵심인재육성을 위한 역량중심의 액션러닝방식을 실행하는 경우 개인별 과제보다는 팀별과제를 수행하는 것이 바람직 할 것이다.

그 이유는 핵심인재의 역량은 대부분 직무역량의 개발 보다는 전략역량의 개발에 초점이 맞춰져 있기 때문에 과제의 수준이 매우 난해하고 넓은 범위의 문제가 주어지며, 이로 인해 팀원들간의 긴밀한 상호 협력과 의사소통이 학습 성과에 큰 영향을 미치기 때문이다.

액션러닝의 중요한 특징 중 하나는 학습팀의 실제문제 해결과정이 Set Advisor의 조언과 리드란 촉매역할을 통해서 효과적으로 완성되는 것이다. 즉 Set Advisor는 학습팀의 과제해결과정에서 과제와 관련된 내용부분에 대한 조언과 상담을 제공하는 것이 아니라, 학습팀 스스로 문제를 해결해 갈 수 있도록 분위기를 만들고 격려하고 적절히 개입하고 효과적인 질문과 성찰을 유도하는 등 과정 전문가로서의 역할을 수행해야한다. 따라서 Set Advisor의 역량수준은 액션러닝 프로그램의 운영 및 성과에 매우 지대한 영향을 미치게 된다. 물론 역량있는 퍼실리테이터의 역할이란 학습팀원들이 팀별과제를 수행하는 과정에서 핵심인재로서 갖추어야할 역량을 개발시키는데 끊임없는 조언과 격려, 그리고 코칭을 제공한다는 것을 의미한다.

액션러닝이란 학습팀 구성원들이 서로 협력해서 과제를 선정하고 해결해나가는 부분이 매우 중요하므로 학습팀원 구성의 적절성 정도가 실질적인 운영과 성과에 중요하다. 교육대상자 선정의 적절성이란 능력과 경험, 소속분야 그리고 동기수준 등의 관점에서 교육대상자의 선정이 교육목적에 맞게 제대로 이루어져야 함을 말한다. 핵심인재육성을 위한 역량중심의 액션러닝교육이란 이러한 교유대상자의 선정이 적절히 이루어졌다는 가정하에 추진되는 것이라 볼 수 있다.

학습미팅의 질적 수준이란 학습팀별로 학습과제를 해결해 가는 가장 중요한 매커니즘으로서, 수 차례의 학습미팅을 통해서 각자의 의견을 교환하고 상대방의 의견에 대한 효율적인 질문을 하고 각자의 실행과정 및 학습과정에 대한 심도있는 성찰을 하는 정도를 말한다. 학습미팅을 운영함에 있어 Set Advisor가 체계적인 준비와 계획 하에서 학습미팅을 효율적으로 이끌어가야 한다. 즉 학습미팅을 통해서 각 구성원들은 자신의 실행과정에 대한 성찰 및 향후 실행계획을 수립하고, 상대방의 실행계획 및 결과에 대한 적절한 조언을 제공하는 등의 일련의 과정이 Set Advisor의 효과적인 리드하에 원만히 이루어 질 때 액션러닝 프로그램의 성과는 높아질 것이다.

4. 토 론

지금까지 본 연구는 역량에 대한 개념 정리와 액션러닝방식을 중심으로 한 인적자원개발분야에 대한 적용가능성을 분석해 보았다. 다양한 역량의 정의에도 불구하고 공통적인 사항은 역량체계가 성과 중심적이며 보다 분명하고 구체적으로 이해될 수 있는 그러면서 측정가능하고 개발이 가능한 요소가 강조되어 있다는 사실이다. 이제는 많은 선진 기업에서 역량모델을 적용하여 인적자원관리에 활용하고 있다. 변화주기가 빠르고 남보다 먼저 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 성과중심의 역량체계의 적용이 불가피한 실정이다. 역량중심의 인적자원관리는 특히 채용과 교육훈련 분야에 그 중요성이 더욱 부각된다. 이에 본 연구는 인적자원개발을 위한 방안으로 핵심인재육성의 중요한 틀로서 인정받아온 액션러닝 방식을 역량체계와 접목시켜 핵심인재개발을 위한 시스템 모형을 제시하였다. 최근 학계에서도 역량에 대한 보다 체계적이고 실증적인 연구들이 발표되고 있는 상황에서 역량과 인적자원개발과의 접목가능성을 탐색해 보는 것은 의미있는 일이라 할 수 있다. 특히 실무분야의 관심은 역량체계를 어떻게 활용하여 인적자원관리 분야에 효과 및 성과를 극대화시킬 수 있는 방안을 찾아내는 것이다. 역량중심교육은 많이 이루어지고 있지만 근본적으로 역량을 분석하고 측정하며 평가하여 교육내용에 반영하거나 역량개발효과를 실증적으로 검증하여 교육에 반영한 예는 찾기가 매우 어렵다. 따라서 역량체계를 인적자원개발에 적용한다는 것은 단순히 역량향상을 위한 교육 컨텐츠개발만이 능사가 아니라 어떻게 교육내용을 전달하여 교육대상자들에게 동기부여를 높여서 학습효과를 제고시키며, 조직에 적용하여 학습조직의 구축과 조직의 성과향상에 기여하는 방향으로 유도할 것인가의 문제일 것이다. 이것은 단순히 인적자원개발의 문제만이 아니라 역량에 대한 보다 진지하고 심도있는 고민과 연구를 필요로 한다.

특히 역량접근법이 어떻게 변화되어왔고 앞으로 어떤 방향으로 진화될 지에 대한 관심이 중요시된다. Arthey & Orth(1999)에 따르면 역량접근법의 진화 추세는 4가지로 설명될 수 있다. 첫째, 역량을 통한 기업내 인적자원개발은 보다 참여적인 접근법이 요구된다. 역량체계의 수립은 전통적으로 인사부서나 교육부서가 주도적으로 진행해 왔다. 이 과정에서 조직의 전략과 비젼에 대한 이해뿐만 아니라 조직내 다양한 의사결정권자들의 의견을 수렴하기 보다는 진행부서가 독주하는 경향을 많이 보였다.

그러나 이제는 역량체계수립과정에서 조직구성원의 참여는 물론 역량도출자체를 합의와 협의를 통해서 만들어가야 한다. 역량체계 수립과정에서 핵심성과지표를 개발할 때도 업무수행자의 참여를 전제로 한 작업이 되어야 한다. 또한 역량의 도출과정에서 고성과자의 의견을 수렴하여 고성과자의 행동특성을 파악하는 것이 바람직하며, 조직의 가치나 문화 그리고 팀웍 등의 요인 등도 다양한 의견수렴을 거쳐서 진행되어야 한다.

둘째, 기업이 처한 특성과 상황을 충분히 고려한 맞춤형 역량모델을 구축함에 있어 단기적인 사이클에 의존해야한다. 기업 환경이 급변하는 상황 하에서 조직의 역량모델 또한 이러한 변화상황을 수시로 반영한 역량체계에 따라 인적자원관리가 이루어져야 한다. 역량모델이 갖는 근본적인 단점은 과거 지향적이라는 점이다. 역량모델수립에 많은 시간과 비용이 들고 기존의 직무특성 및 조직특성을 고려하다 보니까 '백미러를 보고 운전하는 것과 같은' 상황에 처할 위험도 있다. 수시로 변해야 살아남는 경쟁환경 속에서 역량모델 또한 이러한 변화를 수용할 수 있어야 하고 그러기 위해서는 단기적인 사이클에 맞추어 업데이트 되는 것이 바람직하다.

셋째, 역량모델은 미래의 변화를 예측하고 대표할 수 있는 역량을 도출하고 이를 역량체계에 반영해야 한다. 두 번째 접근법과 공통적으로 미래지향적인 역량의 개발이 조직의 경쟁우위확보에 중요한 요소가 된다. 넷째, 역량체계는 앞으로 팀 역량의 반영과 프로세스 역량의 개발에 초점을 맞추어야 한다. 지금까지의 역량체계가 개인의 행동특성이나 동기, 태도, 가치 등을 강조했다면 앞으로는 팀 중심의 역량도출과 과업중심에서 벗어난 프로세스 중심의 역량개발이 강조되어야 한다. 조직의 수평화와 팀 중심의 업무수행 그리고 프로세스 관리의 중요성이 일반화되는 조직상황하에서 개인역량 중심에서 팀 중심의 역량체계 변화는 당연한 현상이다.

다섯째, 역량접근법은 어디까지나 인적자원의 역량개발과 밀접한 관련이 있기 때문에 조직학습차원에서 이루어져야 한다. 이제는 조직구성원의 역량개발이 개인차원에서 끝나는 것이 아니라 조직차원에서 지속적인 학습 분위기 조성과 학습결과의 공유 및 전파 그리고 지속적인 적용을 통한 조직성과 향상으로 이어져야만 개인의 학습 성과 극대화가 조직의 역량강화와 성과향상으로 연결될 수 있다. 따라서 역량접근은 인적자원개발과정에서 조직학습의 틀 속에서 시스템사고의 개발과 증진 그리고 조직의 생태적/자발적/선순환적 학습이 가능한 수준으로 이루어져야 한다.

〈참고문헌〉

김종인, 우성민 (2002), 액션러닝에 의한 업무프로세스 개선 사례연구: (주) 효성의 교육프로그램을 중심으로, 한국인사관리학회 동계학술대회 발표집.

Abraham, S.E., Karns, L. A., Shaw, K., and Mena, M.A. (2001), Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, The Journal of Management Development, 20:9-10, pp. 842-852.

Athey, T.R. and Orth, M.S. (1999), Emerging competency methods for the future, Human Resource Management, 38:3, Fall, pp. 215-226.

Boam, R. and Sparrow, P. (1992), Designing and Achieving Competency, McGraw-Hill, London.

Bowden, J. and Masters, G. (1993), Implications for Higher Education of a Competency-Based Approach to Education and Training, AGPS, Canberra.

Boyatzis, R.E. (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.

Bratton, D.A. (1998), Develop a framework of core competencies, Credit Union Magazine, 64:10, pp. 17-18.

Brophy, M. and Kiely, T. (2002), Competencies: a new sector, Journal of European Industrial Training, 26:2-4, pp, 165-176.

Burgoyne, J. (1989), creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development, Management Development and Education Journal, 20:1, pp. 56-61.

Burgoyne, J. (1990), Doubts about competency in Devine, M. (Ed.), The Photofit Manager, Unwin-Hyman, London, pp. 20-26.

Burgoyne, J. (1993), The competence movement: issues, stakeholders and prospects, Personnel Review, 22:6, pp. 6-13.

Collin A. (1989), Manager's competence, rhetoric, reality and research, Personnel Review, 18:6, pp. 20-35.

Cornford, I.R. (2000), Competency based training: evidence of a failed policy in training reform, Australian Journal of Education, 44:2, pp. 135-154.

Ford, K. (2001), Competencies in the real world: Performance management for the relationally healthy organization, Compensation and Benefits Review, Jul/Aug, 33:4, pp. 25-33.

Hager, P., Athanasou, J. and Gonczi, A. (1994), Assessment-Technical Manual AGPS, Canberra.

Hoffmann, T. (1999), The meaning of competency, Journal of European Industrial Training, 23:6, pp.275–285.
Jubb, R. and Robotham, D. (1997), Competences in management development: challenging the myths, Journal of European Industrial Training, 21: 5, pp. 171–175.
McClelland, D. (1973), Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28, 114.
Mirabile, R. (1997), Everything you wanted to know about competency modeling, Training and Development, 51:8, pp. 73–77.
Prahalad, C.K and Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68:3, pp. 79–91.
Raelin, J.A. and Cooledge, A.S. (1995), From generic to organic competencies, Human Resource Planning, 18:3.
Reagan, P.M. (1994), Transform organizations using competency development, Journal of Compensation and Benefits, 95:5, pp. 25–34.
Rowe, C. (1995), Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development, Industrial and Commercial Training, 27:11, pp. 12–17.
Rutherford, P. (1995), Competency Based Assessment, Pitman, Melbourne.
Sparrow, P. (1995), Organizational competences: a valid approach for the future, International Journal of Selection and Assessment, 3:3, pp. 168–177.
Spencer, L.M. and Spencer, S. (1993), Competence at Work, John Wiley & Sons, New York, N.Y.
Stemberg, R. and Kolligian Jr., J. (1990), Competency Considered, Yale University Press, New Haven, CT.
Strebler, M., Robinson, D. and Heron, P. (1997), Getting the Best out of Your Competencies, Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.
Ulrich, D., Brockbank, W, Young, A. and Lake, D. (1995), Human resource competencies: an empirical assessment, Human Resource Management, 34:4, Winter, pp. 473–495.
Zaugg, R.J. and Thom, N. (2003), Excellence through implicit competencies: Human resource management– organizational development–knowledge creation, Journal of Change Management, February, 3:3, pp.199–211.

XI. 현장실전학습을 통한 인재육성 전략

- 멘토링 -

1. 21세기 인적자원관리와 멘토링
2. 멘토링의 개요
3. 멘토링의 국내 도입 현황
4. 멘토링의 효과적인 운영을 위한 제언

Ⅰ. 21세기 인적자원관리와 멘토링

멘토링을 조직 내 시스템으로 도입하는 기업이 점차적으로 늘어나고 있다. 관공서를 비롯하여 대학은 물론 최근에는 초중고 학생을 대상으로 한 학교 멘토링도 확산되고 있는 추세이다. 피터 드러커가 강조한 '미래 조직에서 가장 강력한 인재육성 툴은 멘토링' 이라고 한 것처럼 멘토링의 효과를 확신한 국내 기업, 조직 및 학교 등이 현장 실전 학습을 통한 인재육성 전략으로 멘토링을 적극적으로 도입하는 것으로 나타나고 있다.

21세기 환경 변화의 가장 큰 특징은 디지털화와 글로벌화에 따른 지식기반사회의 등장이다. 특히 디지털 기술 발전의 핵심인 인터넷은 상상을 초월하는 변화와 파급효과로 경제, 정치, 문화 전반에 걸친 사회의 패러다임을 바꾸었다. 한국노동연구원의 연구보고서에 의하면 우리나라는 IMF를 기점으로 이러한 21세기 패러다임이 극명하게 드러났으며 인적자원관리의 패러다임도 다음과 같이 변화되었다.

1) 내부노동시장 중심에서 외부노동시장 중심으로: 내부노동시장 중심의 인적자원관리에서 우수인력을 확보하고, 유출하고, 아웃소싱하는 외부노동시장 중심의 인적자원관리의 변화이다.
2) 집단 · 연공 중심에서 개인, 성과 중심으로: 학력과 근속 중심 등의 연공서열주의에서 개인적인 성과중심과 능력중시의 인적자원관리의 변화이다.
3) 사람 중심에서 일 중심으로: 〈先사람 後직무〉에서 〈先직무 後사람〉 체제의 인적자원관리의 변화이다.
4) 인사부서 중심에서 현장관리자 중심으로: 본사 인사 스탭이 아닌 현장부문과 현장관리자의 의견과 권한이 존중되는 인적자원관리의 변화이다.
5) 국내 중심에서 국제 중심으로: 글로벌화에 따라 국제 비즈니스를 전제로 인력관리를 해야 하며 세계 시장의 인력을 활용할 수 있는 인적자원관리의 변화이다.
6) 수직 구조에서 수평 구조로: slim, simple, flexibility한 조직으로 현장관리자에게 책임위양이 되는 인적자원관리의 변화이다.
7) 표준형 인재 중심에서 전문형 인재 중심으로: 특정 분야에서 확실한 전문 능력을 발휘하는 인적자원관리 변화이다.

국내의 경우 IMF 과정을 겪으며 기업의 구조조정과 정리해고제 실시 등을 경험한 조직구성원들은 조직과 기업에 충성하기보다는 미래를 대비할 수 있는 자신의 경력개발 욕구를 우선시하게 되었다. 이른바 평생직장시대에서 평생직업시대로 전환된 패러다임 상황에서 조직에 대한 충성보다는 오히려 구성원 자신의 전문성을 갖춤으로써 고용가능성을 높이는데 더 많은 관심을 갖게 된 것이다. 조직이 유연해지고 고용안정성을 보장할 수 없게 됨에 따라 구성원들은 자신의 경력개발을 위해 가능하다면 이직을 고려하는 것이 매우 자연스럽게 되었으며, 이로 인해 기업들은 우수인재 상실이라는 손실을 맞이하게 되었다. 이러한 상황은 기업이 국제적 경쟁력을 획득하기 위해 우수한 인적자원을 확보하고 활용하는 것이 점점 중요한 것에 비추어 볼 때 심각한 문제를 야기한다. 따라서 기업은 채용한 우수인재가 정착할 수 있도록 노력하여야 하며, 인재육성전략을 적극적으로 실시하여 조직뿐 만 아니라 구성원의 성장과 경력개발에도 도움이 되도록 할 것을 요구받고 있다. 이와 같은 상황에서 일대일 멘토링은 신입사원의 조직 정착율을 높이고 전문성을 도제식으로 전수하려는 인재육성을 적극적으로 실시할 수 있는 경영의 tool로 기업의 주목을 받기 시작하였다.

멘토링을 인재육성전략으로 적극적으로 활용하는 기업은 과거 소품종다량의 대량생산체재하의 인재육성을 위한 교육훈련 방식이 지식기반시대의 상황에는 적합하지 않다는 것을 인식하였기 때문이다. 다품종소량의 제품과 아이디어들이 가치를 창출하는 지식기반시대에는 창의력과 지식을 위해 필요한 사람에게 필요한 장소에서 적기에 교육이 제공될 때 효과가 있다. 따라서 직무 및 조직과 관련된 교육이 업무현장과 격리된 장소에서 일정 기간 해당분야의 전문지식이나 스킬을 보유하고 있는 강사를 통해 제공되는 교육은 한계가 있다는 것이다. 즉 업무현장에서 해당 분야의 전문가 또는 경험과 실무지식이나 스킬을 보유하고 있는 선배나 상사로부터 직접 문제해결능력을 전수받고 상호 학습하는 멘토링이 강력한 인재육성전략으로 부각되고 있는 것이다. 기업의 발전과 구성원 개인의 성장이 함께 이루어지는 새로운 파트너십 형성을 위하여 새로운 인적자원관리에서 멘토링이 강력한 인적자원관리의 일환으로 부각되었다. 이에 기업은 구성원들이 경력개발 및 발전을 지속하는 것을 지원하기 위해 멘토링(Mentoring)을 활발하게 도입되기 시작한 것이다.

Ⅱ. 멘토링의 개요

2.1 멘토링이란?

Kram에 의하면 멘토링은 상이한 수준의 전문기술을 가지고 있는 두 명의 개인들 사이의 상호작용 관계를 의미한다. 멘토링은 그리이스 신화 '오디세이' 에 나오는 이타카 왕국의 오디세우스 왕의 가장 믿을만한 친구인 멘토에게 오디세우스 왕이 트로이 전쟁에 참여하는 동안 왕자인 텔레마쿠스를 맡겨 훌륭한 인물로 성장시킨 것에서 유래되었는데 오늘날 멘토링은 다양한 형태로 실현되고 있으며, 멘토와 멘티가 활동하는 상태를 뜻한다. 최근에는 멘토링이 코칭(coaching), 카운셀링(counseling) 그리고 스폰서활동(sponsorship) 등과 유사한 개념으로도 다루어지고 있다.

멘토란 전문지식과 경험을 가지고 있는 조직 내의 고참 및 구성원으로서 멘티를 위한 지원을 약속한 사람을 뜻한다. 멘토는 대가(master), 안내자(guide), 본을 보이는 자(exemplar), 선각자(luminary), 조련사(trainer), 교관(instructor), 지도자(leader) 그리고 우두머리(boss)의 의미까지 포함하여 광범위하게 정의되고 있다.

멘티는 멘토의 도움을 받아 업무와 관련된 지식과 태도 등뿐만 아니라 조직적응 및 개인적인 고민 상담까지 받는 사람을 뜻한다.

2.2 멘토링의 기능

멘토링은 몇 개의 기능들로 진행되어지는데 Kram은 멘토링 기능을 크게 경력관련 기능(Career Functions)과 심리사회적 기능(Psychosocial Functions)의 두 가지로 구분하고 있다. Burke 등의 연구에서는 위의 두 가지 기능 외에 조직 내의 경력자로서 멘토가 당면한 역할을 수행하는 과정에서 필요한 지식이나 기술 등을 전수해 주고 조직 내의 적절한 행동양식과 태도 등을 가르쳐 주는 역할모형 기능(Role Modeling Function)이 있다고 하였다. 이상의 내용을 바탕으로 멘토링의 세 가지 기능을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 경력관련 기능은 멘티가 자신의 역할을 적절히 그리고 훌륭하게 수행하는데

필요한 요령을 습득하게 해 주고 조직 내에서의 승진 또는 경력발전을 위해 미리 준비하도록 도와주는 기능을 말한다. 경력관련 기능은 멘티의 경력개발과 직접적으로 관련이 있는 후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적 업무부여 기능을 포함하고 있다. 둘째, 심리사회적 기능은 멘토와 멘티 상호간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 멘티가 조직생활을 영위함에 있어서 자신감을 갖도록 도와주고 복잡한 조직 내 · 외부의 상황에서 자아에 대한 정체성을 갖도록 하는데 도움을 주는 기능을 말하는 것으로 이러한 기능은 경력개발이나 승진과 같이 조직 내의 활동에만 제한되지 않고 인생전반에 걸쳐 영향을 미치므로 매우 중요한 기능이다.

둘째, 심리사회적 기능은 멘토와 멘티 상호 간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 멘티가 조직생활을 영위함에 있어서 자신감을 갖도록 도와주고 복잡한 조직 내외부의 상화에서 자아에 대한 정체성을 갖도록 하는데 도움을 주는 기능을 말하는 것으로 수용 및 지원, 상담, 우정기능으로 구분된다.

셋째, 역할모형 기능은 멘토가 조직에 진입하는 멘티들에게 조직 내에서 업무를 수행하거나 역할을 이행할 때 역할 전수자로서 적절한 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할 모형이나 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로 조직 내 멘티의 역할 수행에 있어서 효율성을 고취시켜 주는 기능을 말한다. 멘토를 닮아 가는 과정은 매우 복잡한데, 어떤 경우에는 멘토의 모든 면을 전적으로 받아들이고 닮고자 하지만, 다른 경우에는 멘토의 행동 중 어떤 면은 존경하고 배우려고 하지만 어떤 면은 닮지 않으려고 하기도 한다. 즉, 멘티는 멘토의 역할전체를 본받기도 하지만, 어떤 경우에는 여러 가지 행동 중에서 자신이 본 받고 싶어하는 부분과 거부하고 싶은 부분을 구분하여 바람직한 역할모형을 선택하고 있다.

〈표 1〉 멘토링의 기능

멘토링 기능	내 용
경력관련 기능	후원, 노출 및 소개, 지도, 보호, 도전적인 업무부여
심리사회적기능	수용 및 지원, 상담, 우정
역할모형 기능	역할모형

2.3 멘토링의 효과

미국의 경우 CLC가 1999년 포춘 500대 기업 중 60개 기업을 대상으로 조사한 결과에 따르면 멘토링을 받지 않은 사람의 이직 의도는 35%인 반면, 멘토링을 받은 사람은 16%로 두배 정도의 차이를 보였다고 하였다. 또한 국제 멘토링협회에서 실리콘벨리 등의 첨단기업을 대상으로 조사한 결과 멘토링을 실시 중인 기업의 신입사원은 실시하지 않는 기업의 사원보다 2-5개월 정도 빨리 적응한다고 하였으며 멘토들의 리더십 역량 향상과 인재육성 능력을 향상시키는 주요수단이 될 수도 있고 새로운 지식도 얻으며 사고도 넓힐 수 있다고 하였다. ASTD의 조사에서도 멘토링은 회사가 구성원을 배려해 준다는 의식이 들게 해주어서 회사에 대한 충성도가 증가하였으며, 이직률 감소 효과가 나타났고, 전사적인 안목으로 구성원의 의식이 전환되었으며, 사내 네트워킹이 활성화가 되었고, 전략적 사고로 업무를 다루는 의식이 신장했다고 밝히고 있다.

멘토링은 구성원의 조직사회화를 용이하게 할뿐만 아니라 구성원의 이탈을 감소시킴과 직무 및 직업과 관련된 경력몰입을 증대시키며 인적자원을 육성할 수 있도록 도와주는 것으로 나타났다. 이와 같이 멘토링은 멘티 차원 뿐 만 아니라 멘토와 조직 차원에서도 긍정적인 효과를 보여주고 있다.

〈표 2〉 멘토링의 효과

구 분	멘토링 효과
멘 티	경력계획 수립, 경력개발, 경력몰입, 이직의도감소, 관리자의 지위접근, 조직몰입 향상, 직무만족 향상, 경력성공 등
멘 토	경력 상승, 지적능력과 정보획득, 신뢰받는 충고자, 심리적인 보상, 리더십 역량 향상, 조직 내 영향력 증가 등
조 직	이직률 감소, 인재육성, 리더 발굴 개발, 생산성 향상 등

멘토링 효과에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 멘티 차원에서 얻게 되는 멘토링 효과는 경력개발에 대한 비전수립 및 지식을 많이 획득하게 됨으로써 높은 수준의 초기 경력성공과 경력달성 등을 경험할 수 있다는 것이다. 그리고 조직적응력이 향상되고 시행착오를 줄일 수 있다. 또한 업무와 관

련된 스킬, 지식습득하게 됨으로써 직무만족도도 높아지고 경력몰입도 향상될 수 있다. 따라서 이직의도도 감소되며 조직생활의 적응력도 높아지게 되고 멘토링을 통한 다양한 경험은 조직 내에서 유리한 위치에 있을 수 있다.

둘째, 멘토 차원에서 얻게 되는 멘토링 효과에 대해 살펴보면, 멘토는 멘티가 조직에서 성장할 수 있도록 경력개발을 지원하고 지식과 경험을 제공함으로써 경험이 부족한 멘티에게 다양한 기능을 제공하게 된다. 그리고 이러한 기능을 제공하는 것에 따른 보람을 느끼게 되며 상사나 동료 또는 조직으로부터 존경과 신뢰를 얻게 된다. 또한 잠재력 있는 멘티가 조직 내에서 훌륭히 성장해 갈 수 있도록 선배역할을 한 것에 대한 내적 만족을 경험하게 되며, 멘티의 경력을 후원함으로써 자신의 권력기반을 수립하고 조직의 활동영역을 확장할 수 있다. 그리고 멘토의 직위를 유지하는데 요구되는 지식의 축적에 멘티가 기여함으로써 멘토는 자신의 직위에 필요한 지식 및 정보를 쉽게 얻을 수 있게 된다. 그리고 리더십 역량도 향상할 수 있는 기회도 된다.

셋째, 조직차원에서 얻게 되는 멘토링 효과에 대해 살펴보면, 구성원의 조직 몰입 향상과 원활한 의사소통으로 인해 조직구성원의 이직률이 감소되며, 멘토링을 통한 현장실전학습을 한 인재육성이 자연스럽게 이루어질 수 있다. 그리고 구성원 상호간의 신뢰와 위임경영이 이루어질 수 있어 기업의 생산성도 향상되며 경쟁력도 강화될 수 있다.

멘토링에 대한 선행연구들은 멘토링이 구성원 멘티의 조직몰입 향상, 경력몰입 향상, 경력개발 향상 등과 이직의도 감소에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하고 있다.

* Dirsmith와 Covaleski(1985)는 멘토링은 구성원들이 조직에 잘 융화될 수 있도록 돕기 때문에 멘티의 이직의도가 감소한다고 하였다.
* Joiner와 Bartram, Carreffa(2004)는 성공적인 공식적 멘토링은 멘티의 경력성공에 대한 지각과 경험을 향상시킬 수 있으며, 조직을 떠나고자 하는 이직의도도 감소시킬 수 있다고 밝히고 있다.
* Ragins와 동료들(2000)은 멘토링에서 낮은 만족을 보인 멘티 보다 높은 만족을 보인 멘티의 경우 더 낮은 이직의도를 보인다는 연구결과를 발표하였다. 그리고 멘티가 멘토에 대해 만족할 경우, 이러한 관계는 비공식적 멘토링, 공식적 멘토링, 멘토링을 받지 않은 경우의 순서로 더 낮은 이직의도를 보이는 것으로 나타났다.
* Viator와 Scandura(1991)는 멘토가 있는 멘티는 멘토가 없는 멘티 보다 조직을 떠나고자 하는 의도가 낮다고 밝히고 있다.
* 필자는 국내의 공식적 멘토링 프로그램을 운영하고 있는 5개 기업의 170명을 대상으로 멘토링 기능과 멘토링 효과에 관한 연구를 진행하여 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 멘토링은 멘티의 경력몰입에 긍정적인 영향을 주며 멘토링 기능 중 경력관련 기능이 멘티의 경력몰입에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 즉 멘토링은 멘티의 경력몰입에 바람직한 영향을 주고 있다.

둘째, 멘토링은 멘티의 이직의도와 유의적인 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 특히 심리사회적 기능이 멘티의 이직의도에 큰 영향을 미치고 있음이 검증되었다. 이러한 연구결과는 멘토링의 심리사회적 기능이 멘티의 이직의도를 낮추는데 영향을 미친다는 것을 의미한다.

셋째, 멘토링 기능과 경력몰입, 이직의도 간의 관계에서 멘티의 개인특성인 자기효능감이 조절변수로써 작용하고 있음을 확인하였다. 이와 같은 결과는 멘토링 진행을 위해 자기효능감이 높은 멘티에게 멘토링 효과가 더 긍정적이라는 것이다.

이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 자연발생적인 멘토링이 아닌 조직 내의 공식적인 멘토링을 시행하더라도 멘티 차원의 멘토링 효과는 긍정적으로 나타났으므로 멘토링의 효과성을 확인할 수 있었다. 또한 연구결과 멘토링은 멘티의 욕구나 개인특성을 고려해 운영해야 할 것인데 잠재력이 있고 자기효능감이 높은 멘티에게 멘토링을 실시한다면 보다 큰 효과를 가져올 것이다. 따라서 기업은 멘토링을 도입할 경우 멘티의 개인적 특성 요인들을 고려하여야 하며 멘티의 개인특성이 잘 발휘될 수 있도록 동기를 부여하고 체계적인 멘토링을 운영할 것이 요청된다.

Ⅲ. 멘토링의 국내 도입 현황

3.1 멘토링 도입 배경

IMF 이후 국내 기업의 인적자원관리는 큰 변화를 보였으며 인재채용과 인재육성 측면에서도 예외가 아닌 것으로 나타났다. 지식기반시대에 국제적 경쟁력을 확보할

수 있는 인재를 확보하기 위해 기업은 문제해결능력과 창의력이 있는 역량 있는 인재를 채용하기 위해 최선을 다하고 있다. 이 과정에서 현장에 바로 활용할 수 있는 인력인 경력직을 선호한 채용과 우수한 인재라면 국적을 불문하고라도 채용하는 현상까지도 나타났다. 인재채용의 패러다임이 바뀐 상태에서 대졸 신입사원의 경우 실업난을 피하기 위해 자신의 직업적성과 비전을 고려한 취업을 하기보다는 현실적 채용시장을 우선 고려한 취업을 하는 경우가 많이 등장하였다. 조직 내적으로는 IMF 이후의 인적자원관리의 패러다임 전환으로 고용안정을 보장받을 수 없음을 인식한 구성원은 자신의 미래 가치를 향상시키기 위해 개인적인 경력개발에 대한 욕구를 우선시 하게 되었다.

이러한 과정에서 기업은 신입사원의 정착률을 높이고 인재육성을 적극적으로 실시하여 구성원의 경력개발만족을 위한 노력도 기울이게 되었다. 해결방안으로 전문성과 조직 적응 역량을 도제식으로 전수하려는 일대일 멘토링이 기업에 도입되게 되었다. 즉, 멘토링을 도입한 기업들은 크게 신입사원의 적응과 이탈을 방지하기 위한 신입사원의 조직사회화 전략차원으로부터 구성원의 경력개발을 포함한 인재육성개발 전략 등을 통한 인적자원관리 차원의 목표를 설정하고 있는 것으로 나타났다.

멘토링을 인재육성전략의 일환으로 도입한 기업은 과거 소품종다량의 대량생산체재하의 교육훈련 방식이 지식기반시대의 상황에는 적합하지 않다는 것을 인식하고 있다. 다품종소량의 제품과 아이디어들이 가치를 창출하는 지식기반시대에는 창의력과 지식을 위해 필요한 사람에게 필요한 장소에서 적기에 교육이 제공될 때 효과가 있다. 따라서 직무 및 조직과 관련된 교육이 업무현장과 격리된 장소에서 일정 기간 해당분야의 전문지식이나 스킬을 보유하고 있는 강사를 통해 제공되는 교육은 한계가 있다는 것이다. 즉 업무현장에서 해당 분야의 전문가 또는 경험과 실무지식이나 스킬을 보유하고 있는 선배나 상사로부터 직접 문제해결능력을 전수받고 상호 학습하는 멘토링이 인재육성을 위한 방안으로 대두되어진 것이다.

이와 같이 멘토링이 국내 기업에 도입되게 된 저변에는 멘토링이 이미 선진국의 우량기업에서 효과적인 인재육성개발 전략의 일환으로 인정받았으며 IMF를 계기로 국내에 새로운 경영환경이 펼쳐지면서 변화된 인적자원관리의 패러다임에 적합한 경영툴(tool)의 일환으로 인식되었기 때문이다.

3.2 멘토링 도입 조직

국내 기업의 멘토링 도입은 멘토링 컨설팅 업체들에 의해서 시작이 되었다고 보여진다. 국내 기업에 멘토링 도입을 지원하는 컨설팅업체에는 멘토링코리아와 멘토링왕국이 대표적인 컨설팅업체들이다. 멘토링코리아의 경우 1998년에 해외협력업체인 미국의 MGI와 캐나다의 TMI와 협력하여 멘토링 컨설팅에 관한 토대를 마련하였으며 국내 기업에 적극적으로 멘토링을 확산시키는데 큰 기여를 하였다.

멘토링코리아는 다음과 같이 멘토링 개념을 적용하고 있다. 즉, 멘토링이란 한 사람의 멘토가 한 사람의 멘티와, 일정기간 동안 1:1 관계를 맺고, 멘토의 역량을 최대한 발휘하여, 멘티의 특성과 잠재력을 개발하고, 인격을 갖춘 차세대 리더로 세우는 활동으로 하고 있다. 이러한 멘토링은 전인적인 교육이 가능하고 멘티는 멘토를 통해서 현실에 올바로 적응하는 법을 배울 수 있는 장점이 있으며 멘티는 자신의 분야에서 자신감과 확신을 가지고 일들을 추진할 수 있다. 발생될 수 있는 심각한 문제들을 초기에 발견, 해결할 수 있다. 반면에 멘토링 과정에서 나타날 수 있는 단점은 멘토와 멘티의 유대관계가 장기화되는 경우 '경쟁의식'이 생길 수 있는 점과 멘토링을 위한 멘토의 시간과 헌신에 대한 부담 등이 지적될 수 있다. 멘토링코리아와 멘토링왕국 등 멘토링 컨설팅 업체들에 의해서 멘토링을 도입한 기업들은 다음과 같다.

멘토링 도입기업	도입시기
삼성그룹 계열사	삼성 SDI(2002년 6월), 삼성테크윈(2003년 7월), 삼성화재(2003년), 삼성물산(2004년 5월), 삼성전자(2004년 11월), 삼성에버렌드 등
LG/LS그룹 계열사	LG전자(2004년 5월), LG경영개발원, LG인화원(2004년 7월), LG 실크론(2005년 3월), LS전선(2005년 3월) 등
SK그룹 계열사	SK주식회사(2004년 4월/5월/11월/12월), SK네트웍스, SK텔레콤(2005년 3월), SKC(2005년 4월) 등
동부그룹 계열사	동부아남반도체(2003년 9월), 동부화재(2004년 4월), 동부증권(2004년 8월), 동부건설(2004년 9월), 동부생명(2005년) 등
현대그룹계열사	현대약품(2003년 8월), 글로비즈 주식회사(2005년 1월),
삼양그룹 계열사	삼양사(2002년 8월), 제넥스(2003년 7월), 삼남석유(2003년 7월) 등
두산그룹 계열사	두산식품(2003년 6월), 두산메카텍(2003년 8월), 두산동아(2005년 3월), 두산주류(2003년 10월), 두산전자(2004년 1월), 두산테크팩(2004년 6월/9월/2005년 2월) 등

멘토링 도입기업	도입시기
한화그룹계열사	한화증권(2003년 9월), 대한생명(2004년 6월), 한화유통(2004년) 등
KT그룹 계열사	KT리더십 아카데미(2004년 8월), KT 인재개발원(2004년 9월/10월/2005년 1월/2월), KT신사업기획본부(2005년 4월) 등
금융기관	신한은행(2004년 4월/11월), 조흥은행(2005년 3월), 광주은행, 우리은행(2005년 5월) 등
기타 (일반기업)	하이닉스만도체(2000년 7월), 포스데이타(2001년 8월), 이랜드(2002년 5월), 웅진코웨이(2003년 1월), 동양시멘트(2003년 2월), 유한양행(2003년 7월), 동양기전(2003년 9월), STX조선(2004년 2월), 한라공조(2004년 2월/2005년 3월), 서울통신(2004년 3월), 신세계백화점(2004년 4월), 능률교육(2004년 6월), 푸르덴셜생명보험(2004년 6월), 한진(2004년 6월/2005년 5월), 벤처타이거, 금호석유화학(2004년 7월/2005년 2월), 주성엔지니어링(2004년), 아산병원(2005년 3월), MBC문화방송(2005년 4월), 신호제지, 롯데건설(2005년 5월), 현대건설, 나무커뮤니케이션(2005년 5월), 웅진싱크빅(2005년 5월), 한국선마이크로 시스템즈, 현대모비스, 하나로텔레콤, 한국 IBM 등

그리고 공식적 멘토링을 도입하지는 않았지만 한국석유공사, 중소기업진흥공단, 한국철도공사, 기술신용보증기금 등 많은 기관들이 효과적인 인적자원관리의 일환으로써 멘토링 도입에 관심을 보이고 있는 것으로 나타났다.

3.3 멘토링 도입 효과

멘토링을 도입한 기업은 전문지식의 향상, 경력개발, 신입사원 적응력, 조직문화의 개선, 핵심인재의 이탈방지, 조직 내 커뮤니케이션의 활성화, 중간 관리층의 리더십 강화 등을 목표로 멘토링을 진행하고 있다. 멘토링을 이미 도입하여 실시한 기업들 중에서도 성공적 운영으로 소개된 기업들의 사례는 다음과 같다.

* 2001년 멘토링을 도입한 이랜드는 선배사원인 멘토에게 책임감을 강조하여 후배사원인 멘티의 육성을 위해 2년 간의 로드맵을 직접 작성하고, 그 기간에 후배사원의 단계별 목표와 성장 측정 지표를 설정해 점검하며, 상황에 따라 장 · 단기 계획을 세우게 하고 수정하게 한다. 또한 한달에 한번 이상 교류의 시간을 갖고, 기록을 하여야 하며 이 기록물은 승진심사에 제출하는 필수 서류 중 하나이다. 이랜드는 멘토링을 통해 효과적인 인재확보와 인재육성을 실시하는 모범적인 기업의 사례로 잘 알려져 있다.

* 삼성테크윈은 신입사원에게 조기에 기업의 가치관을 공유시키고 업무 OJT와 병행하는 멘토링 프로그램 실시가 특징적이다. 즉, 삼성테크윈은 조직에 적응할 수 있는 인재를 선발하는 것도 중요하지만 이미 채용한 신입사원에 대해서는 삼성테크윈의 문화에 맞는 가치관을 가질 수 있도록 하는 것도 중요시 여기고 있다. 또한 OJT와 병행하는 멘토링 프로그램 실시는 직무와 경력관련 기능에 국한되던 기존의 OJT를 심리사회적인 기능까지 강조하는 멘토링을 통한 실행은 인간적 교류를 통해 자연스럽게 업무 스킬과 조직 적응력을 높일 수 있다는 것이다. 이 과정에서 신입사원들은 시행착오를 줄이고 새로운 조직에 적응력을 높일 수 있으며 일하고 싶은 조직, 경력개발을 할 수 있는 직무수행 능력 개발이 가능해지는 것이다. 삼성테크윈의 멘토 선정은 인간적으로 균형을 잡고 일정수준의 업무성과를 내는 사람으로 조직에 대한 로열티 및 자기희생과 솔선수범 의지가 강한 사람이다. 삼성테크윈의 멘토링 실시는 2002년 14%의 이직률을 2003년 6.3%로 낮추었으며 인재육성 방식이었던 대량 교육체제를 1:1 맞춤교육 체제로 바꾸어 개인별 교육을 통해 신입사원의 경력개발 욕구도 만족시켜준 것으로 나타났다. 또한 선정된 멘토는 차세대 리더로서 리더십 체험을 경험한 것으로 나타나서 멘토링이 긍정적인 제도로 인정받게 되었다.

* 동양기전은 신규아이템 증가 등의 요인으로 급속한 인원증가에 따라 신입사원의 높은 이직률이 지속(연구, 생산 부문 등)되어서 신입사원 정착율 향상을 위한 체계적인 시스템 마련 필요에 따라 멘토링을 도입하였다. 즉, 창의적 인재, 능동적 인재, 인간적 인재라는 인재상 아래 신입사원등의 욕구를 해결하고, 조기정착을 통하여 인적자원관리의 효율성을 제고시키려는 목표를 설정하여 멘토링을 실시하였다. 구체적으로는 기존선배 사원과 신입사원들의 문화와 생각의 차이를 어떻게 줄일 것인가?, 어떤 방식으로 신입사원을 조기 정착시켜 시너지 효과를 가져올 것인가? 등이다. 선행사항으로 전사원의 공감대 형성과 함께 멘토링 위원회를 조직하여 멘토링을 진행하였다. 부서에서 추천된 후보를 대상으로 심사기준에 따라 적합한 멘토를 선발하고 멘토링 제도 교육을 실시한 후에 유사한 성격의 멘티와 커플을 맺어 주어 멘토링 프로그램을 실

시한 후에 활동결과에 대한 평가를 실시하여 평가결과는 경영자에게 보고된다. 멘토링 실시 후 목표에 대한 검증과정에서 멘토링의 도입목표가 달성된 것으로 나타났다.

* 삼양사는 '전문능력을 갖추고 있으면서도 긍정적인 태도를 보여줄 수 있는 인재, 즉 전문능력의 보유, 열정을 통한 신가치 창출, 도덕성, 인간미 등을 갖춘 인재를 선발하고 육성하고자 한다. 삼양사에서는 신입사원들의 성향이 자기중심적이며 어려움을 참고 견디는 인내심이 부족하여 나타나는 신입사원의 조직 내 정착이라는 문제를 해결하기 위해 신입사원의 이직률을 최소화하고 핵심인재로 육성해 나가기 위해 멘토링을 실시하였다. 삼양사 멘토링은 신입사원의 조직 내 조기정착, 안정된 생활유도 및 직무역량향상을 목적으로 2002년 7월에 공채 대졸신입사원을 대상으로 실시하였다. 멘토링 형태는 1단계의 '안정된 생활유도' 라는 목적으로 6개월간, 이후 2단계 '직무역량향상' 으로 12개월을 운용하여 실시하였다. 멘토와 멘티 선정방법은 다음과 같다. 멘토는 삼양사 인재 풀에서 행동규범이 바르고 리더십을 소유한 자로 해당 멘티와 10년차 이내인 직원을 선정한다. 평가는 멘토링 전용 홈페이지를 통해 월단위로 하고, 이를 모아 최종 평가를 한다. 이 과정에서 같은 팀 내 선후배간과 이성간에는 커플로 맺어주지 않는다는 점과 같은 사업장 내의 선후배간끼리 매칭을 시켜 주었다. 이유는 조직 내에 있는 선후배 간은 솔찍한 멘토링 활동이 어렵다는 점과 이성간은 동성간 보다 쉽게 친화되기 어렵다는 점들이 고려되었고 쉽게 만날 수 있는 공간적 여건이 확보되지 않는다면 원활한 멘토링 활동이 이루어지기 힘들다는 점 들이 고려되었다.

삼양사는 신입사원 육성제도의 일환으로써 멘토링을 안정화 및 발전시켜 나갈 예정인데 멘토자격을 유능한 인재라면 누구나 멘토가 될 수 있도록 자격화시키는 방안과 실질적인 인센티브 강화를 고려하고 있다. 또한 멘토링을 단순한 신입사원 육성책만이 아닌 임원으로 승계를 위한 후계자 육성 멘토링과 임원의 사업내 전략실행을 지원할 수 있는 역 멘토링도 계획하고 있다.

* 두산은 그룹 차원에서 멘토링 도입에 적극성을 보이고 있으며 피플세션(People Session)이라고 이름을 붙인 두산의 멘토링은 지난해 연초에 선포한 뉴 스타트(New Start)의 '2G 전략'에 뿌리를 두고 있다. '2G 전략'은 구조조정과 두산중공업 인수를 마무리하는 시점에서 두산이 채택한 미래비전이다 '사업의 성장'(Growth of Business)과 '사업의 성장'(Growth of People)이 그것이다. '사람의 성장'의 핵심 프로그램 중의 하나가 바로 두산의 멘토링으로 이어지고 있다.

계열사중 두산주류의 경우 멘토링 목표는 생산성, 인간성을 조화시키는 공동체, 성숙한 리더에 의해 운영되는 건전한 조직, 멘토와 멘티 간의 존경과 신뢰심 형성, 즐거운 조직, 일할 맛 나는 회사, 인간관계 향상, 직무만족도 향상, 로얄티 제고 등이 포함되어 있다.

IV. 멘토링의 효과적인 운영을 위한 제언

4.1 기업문화 및 인적자원관리와 연계성

멘토링을 성공적으로 운영하기 위해서는 모든 새로운 제도 도입에서와 마찬가지로 경영진의 확고한 의지가 필요하다. 아무리 좋은 제도를 도입한다고 하더라도 경영진의 의지가 약하고 전사적으로 공감대가 이루어지지 않으면 성공적인 실행은 어렵다. 따라서 멘토링을 성공적으로 운영하기 위해서는 확고한 경영진의 의지와 체계적이고 상세한 계획이 전제되어야만 멘토링이 효과적으로 운영될 것이라고 판단된다. 일반적으로 새로운 제도 변화를 실천하는 단계에서는 변화에 대한 저항이 따라올 수 있는데 이를 극복하기 위해서는 기업문화 차원에서 구성원에게 공감대를 형성하는 다양한 노력을 기울일 필요가 있다.

기업문화는 구성원에게 정체성을 느끼게 하며 행동적, 심리적, 또는 태도 등에 있어 독특한 동질성을 나타나게 한다. 기업문화는 가치관, 믿음, 행동 등의 통일을 가져옴으로써 집단학습효과를 가능케 하며 구성원들의 행동을 원하는 방향으로 하게 하는 학습도구의 기능을 수행한다. 즉 기업문화를 통하여 구성원들은 사회화 과정을 겪으며 기업에서의 관행과 의미체계에 대한 구성원들의 합일점을 이루어 가게 한다.

멘토링이 성공적으로 운영되기 위해서는 위에서 설명한 기업문화의 의의를 활용하여 전사적으로 공감대를 형성하고 멘토링에 대한 필요성과 이해를 구성원 모두에게 설득시켜야 할 것이 요구된다. 다시 말해서 멘토링이 특정부서, 특정 멘토, 특정 멘티에게만 중요한 것이 아니라 21세기 국경없는 무한경쟁시대를 맞이하여 효과적인 인적자

원관리의 일환으로써 멘토링이 진행된다는 것을 구성원 전체에게 알림으로써 시너지를 극대화하여야 할 것이다. 한편 멘토링이 인적자원관리와 연관성을 가지고 운영되어야 함은 앞에서 이미 설명하였다.

4.2 멘토링 운영프로그램의 체계화

멘토링을 성공적으로 운영하기 위해서는 또한 체계적인 운영 프로그램이 요구된다. 멘토링 실시에 따른 목표를 명확하게 설정할 것과 멘토링을 지원할 수 있는 조직도 구축되어야 하며 멘토링을 운영할 담당자 선정 등 멘토링 운영을 위한 지원시스템이 갖추어져야 한다. 멘토링 운영에는 멘토링의 활동목표 설정, 멘토링의 실행기간 설정, 멘토링을 위한 교육프로그램, 멘토와 멘티의 연결, 멘토링 진행의 모니터링, 멘토링의 평가 등이 고려되어야 할 것이다. 효과적인 멘토링 운영을 위한 동기부여제도로 멘토에게 활동비 지급, 우수 멘토 사례소개 및 우수 멘토 시상, 승진 평가 시 참고자료로 활용하는 것들이 있다. 멘토링의 활동촉진제도로는 멘토링의 모니터링 후 피드백, 주1회 멘토와 멘티 모임 유도, 멘토링 활동촉진 프로그램 지원 등을 실시 지원한다. 멘토링의 교육지원제도로는 멘토와 멘티에게 멘토링 도입교육 실시, 홈페이지를 활용한 멘토링 활성화 등을 고려할 필요가 있다. 이와 관현한 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 멘토링을 성공적으로 운영하기 위해서는 왜 멘토링을 실시하려는지 도입 목표를 명확히 하여야 한다. 신입사원 정착율 향상, 구성원의 경력개발 향상, 구성원의 인재육성개발 등을 고려한 명확한 목표를 설정하여 운영할 것이 요구된다. 그중에서도 신입사원의 조직적응력 향상과 조직정착률 향상 등을 위해 멘토링을 도입한 기업은 신입사원 멘티를 대상으로 태도와 가치관을 기업에 맞도록 동화시키는 조직사회화 교육은 반드시 포함하여야 한다. 즉 신입사원이 낯선 조직에 입사하여 선배사원들과 유사하게 행동하고 새로운 경험으로 인한 충격을 완화시키면서 점차 조직에 적응하도록 하는 교육이 필요하다. 따라서 이를 위한 멘토링에는 조직의 목표, 규칙, 업무내용 등에 대한 교육이 포함되어야 한다. 직무와 관련된 교육도 멘토링을 통해 일정기간동안 멘토로부터 현장에서 계속적으로 지도를 받음으로써 직무만족도나 경력개발, 경력몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

둘째, 멘티 및 멘토 선발을 합리적이며 효과적으로 실시하여 멘토와 멘티를 구성한다. 이 과정에서 역량 및 자격을 갖추고 멘토가 되고자 하는 의향을 지닌 멘토가 조직내에 얼마나 있는지 파악하고 선발된 멘티와 조합을 이루도록 선정한다. 이 과정은 다음 절에서 구체적으로 다루도록 한다.

셋째, 멘토링이 진행될 수 있도록 활동 기간을 설정하고 지원하는 실질적인 과정이 고려되어야 할 것이다. 멘토링 진행과정을 정기적으로 효과분석을 하고 멘토링 성과에 대한 적절한 인정과 보상 실시가 필요하다. 이 과정에서 멘토링에 대한 사내홍보를 통해 전사적인 공감대를 확산하며 부서장과 경영진에게 멘토와 멘티의 존재를 알리고 활동 내용에 대한 피드백을 지속시켜야 한다.

이러한 과정을 위해서는 멘토링관리시스템이 구축되어야만 멘토링이 일회성으로 끝나지 않고 지속될 수 있을 것이다.

4.3 멘토 및 멘티의 적합한 선정

성공적인 멘토링이 운영되기 위해서는 멘토와 멘티의 적절한 선정이 무엇보다도 중요하다. 즉 멘토와 멘티의 성격, 스타일이나 지적 수준 등을 고려하여 멘토-멘티가 구성되어져야 할 것이다. 현재 국내 기업에서 진행되는 멘토링은 멘토-멘티의 선발과 관련하여 같은 부서 내, 이성 간은 멘토 및 멘티로 연결하지 않고 있는 추세이다. 필자는 이와 같이 멘토링을 도입한 국내 기업들의 멘토-멘티 선발에 관하여 효과성을 연구해본 결과 이성 간의 멘토링 보다는 동성 간의 멘토링이 더 효과적이라는 사실을 확인할 수 있었으며 구체적인 내용은 다음과 같다.

공식적 멘토링 프로그램을 운영하고 있는 국내 7개 기업의 멘티 260명을 대상으로 멘토-멘티의 성별 조합에 따른 멘토링에 관한 연구로 멘토링 기능과 멘토링 효과를 중심으로 진행하여 멘토-멘티 선정과 관련하여 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 공식적 멘토링을 도입한 국내 기업의 경우 동성 간의 멘토링이 더 바람직하다는 가정을 하여 운영하고 있었는데 본인의 연구 결과에서도 동성 간의 멘토-멘티 조합이 멘토링을 위하여 긍정적으로 나타났다. 즉, 연구 결과 남성 멘티들은 남성 멘토를 선호하는 것으로 나타났으며 여성 멘티들도 남성 멘토보다 여성 멘토를 통한 멘토

링 효과가 더 긍정적으로 나타났다. 결론적으로 이성간의 멘토-멘티의 성별조합 보다는 동성 간의 멘토-멘티의 성별조합이 이루어 질 때 멘토링의 효과가 더 높게 나타난다는 결론을 얻었다.

둘째, 성별 조합에 따른 멘토링 기능에 관한 연구결과는 여성 멘토-여성 멘티의 경우 경력관련 기능을 가장 많이 제공하는 것으로 검증되었는데, 이는 여성 멘토는 남성 멘토에 비해 권력기반이 약하며 멘티의 경력개발을 지원해 줄 만한 능력이 약하다는 기존의 연구결과들과는 상반되는 결과라 할 수 있다. 이러한 결과는 오히려 여성들도 다른 여성들을 위해 후원, 지도, 안내, 비판의 역할을 수행할 수 있는 멘토가 될 수 있다는 근거를 제공해주고 있다. 아울러 여성 멘토는 역할모델과 감정이입이 남성에 비해 높기 때문에 심리사회적 기능도 더 많이 제공하는 것으로 나타났다. 이렇게 여성 멘토에 의한 멘토링의 효과가 높다는 것은 여성의 사회진출이 활발하게 이루어지고 조직 내에서 지위가 상승되며 능력을 인정받고 있는 가운데 여성 간의 멘토링을 활용할 수 있는 근거가 되는 결과라고 볼 수 있다.

셋째, 멘토-멘티의 성별조합에 따라 멘토링 효과는 다르게 나타나고 있었으며 여성 멘토-여성 멘티의 경우 경력몰입과 조직몰입이 가장 높게 나타나고 있었고 여성 멘토-남성 멘티의 경우 경력몰입과 조직몰입이 가장 낮게 나타나고 있는 것으로 검증되었다. 연구 결과 중에서 여성 멘토와 남성 멘티의 멘토링 효과가 가장 낮은 것으로 나타난 것과 여성 멘토 여성-멘티일 경우에 이직의도가 가장 낮게 나타난 것은 동성 간의 멘토링이 이성 간의 멘토링보다 더 유익하다는 결론을 얻을 수가 있었다. 이러한 결과는 동성 간의 멘토링은 같은 권력집단으로서의 멤버십에서 나온 사회적 정체감 때문에 동일시가 크게 일어나기 때문에 조직유효성이 더 높게 나타난 것으로 사료된다.

넷째, 멘토-멘티의 성별조합에 따른 멘토링 기능이 멘토링 효과에 미치는 영향은 다르게 나타났는데 분석결과를 살펴보면, 남성 멘티들은 멘토링 관계에서 승진, 진급과 같은 경력관련 향상과 관련된 요인들을 지원받기를 원하고 또 이러한 경력관련 요인들을 제공받았을 때 멘토링 효과가 높게 나타나는 반면, 여성 멘티들은 멘토링 관계에서 남성 멘티들에 비해 자신감 획득, 유용한 경력조언, 회사 내의 인간관계에 관한 상담, 그리고 약점에 대한 피드백 등의 혜택을 기대하며 이러한 기능 즉, 경력관련 기능 외 심리사회적 기능, 역할모형 기능을 제공받았을 경우 멘토링 효과가 더 높게 나타남을 알 수 있었다.

결과적으로 효과적인 멘토링을 실시하기 위해서는 성별 조합을 고려하여야 하며 멘티의 멘토링에 관한 욕구를 파악하여 멘토-멘티의 관계가 이루어지는 것이 바람직 할 것이다. 모든 성별 조합에서 훌륭한 멘토링을 제공받는 것이 아니라는 것을 확인할 수 있었으며 동성 간의 멘토-멘티를 구성한 멘토링이 가장 효과적으로 나타났으므로 동성간 멘토-멘티를 구성하거나 기능에 따라서는 다른 성별 조합의 멘토링도 고려할 만하다고 여겨진다.

한편 멘토링을 도입한 기업은 멘토링 위원회나 멘토링을 주관한 인사팀에서 멘토를 선발하는 경우들이 대부분이었다. 대표적인 예로 동양기전은 멘토의 기본조건이 사무부문에서는 대리이상, 생산부문에서는 3년 차 이상이며 이성 간 멘토와 멘티는 금지하는 것을 전제로 진행이 되고 있었다. 구체적으로 멘토 선발은 역량적 자질요건은 근무성적 우수자, 기술보유자 우대, 리더십이 있는자로 인성적 자질 요건은 모범사원 유대, 대인관계 원만한 자, 희생정신이 있는 자로 정하고 있다. 기타 멘토링을 도입한 기업들도 멘토가 지녀야 할 자질로는 역량있고 인간적으로는 균형을 잡고 조직에 대한 로열티가 있으며 자기희생과 솔선수범적인 사람, 행동규범이 바르고 리더십을 소유하고 역량있는 사람 등으로 선발기준을 두고 있다. 즉, 해당업무 분야에 대한 전문성 노하우, 인재육성에 대한 강한 의지 등이 멘토 선발기준으로 중요하다고 볼 수 있다. 성공적인 멘토링 운영과 관련하여 성실하게 멘토링을 수행하는 멘토에게는 인재, 후배양성 기여도를 인정하여 주어야 할 것이다. 그래야만 현실적으로 멘토링을 진행하는 과정에서 시간과 헌신 등에 대한 부담으로 멘토를 기피하게 되는 장애요인을 극복할 수 있다고 생각된다.

이와 같이 멘토링은 역량과 품성 면에서 모범이 될 수 있는 멘토와 멘토링을 통하여 학습하려는 멘티가 멘토에게 감사와 존경심을 가질 수 있고 기업 차원에서 운영지원시스템이 구축되어야만 성공적으로 운영될 수 있다. 직무와 관련된 지도에서부터 애로사항 등, 인생상담에까지 종합적으로 멘토링 기능을 실행하는 멘토링이 우수 인재 확보 및 인재육성을 위한 효과적인 인적자원관리로 자리매김을 하고 일회성으로 끝나지 않고 지속될 수 있는 멘토링이 이루어지도록 하여야 한다. 일정기간동안의 공식적 멘토링이 끝난 후에는 자연스럽게 자율적인 멘토링 관계로 이어질 수 있도록 배려하는 것이 참다운 의미의 멘토링 운영이라고 할 수 있으므로 이를 위해 기업은 세심한 지원을 하여야 할 것이다.

〈참고문헌〉

강정애 · 이윤화 (2005), "멘토링 기능이 멘티의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로", 「인사관리연구」, 29집, 2권. 255-281.

강정애 · 이윤화 (2005), "멘토-멘티의 성별조합에 따른 멘토링에 관한 연구", 미발표.

멘토링코리아(2005), 「조직개발멘토링효과 및 성공사례」 외

박경규 · 윤종록 (1996), "신입사원의 조직사회화에 대한 자기유능감의 역할", 「경영논총」, 제8권, pp. 103-125.

한국노동연구원 (2000), 「21세기형 인적자원관리」, 명경사.

Burke, R. J. & Mckeen, C. A. (1997), "Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women : Acautionary tale", *Journal of Vocational Behavior,* 51, pp. 43-57.

Burke, R. J. (1984), "Mentoring in organizations", *Group and Organization Studies*, vol. 13, pp. 169-174.

Dirsmith, M. W. & Covaleski, M. A. (1985), "Informal communications, Nonformal Communications and Mentoring in Public Accounting Firms", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, No. 2, pp. 149-169.

Joiner, T. A. & Bartram, T. & Carreffa, T. (2004), "The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, pp. 164-170.

Kram, K. E. (1983), "Phases of Mentor Relationship", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 608-626.

Kram, K. E. (1985). "Mentoring alternatives : The role of peer relationships in career development", *Academy of Management Journal*, vol. 28, pp. 110-132.

Noe, R. A. (1988), "An investigation of the Determinants of Successful assigned Mentoring Relationships", *Personnel Psychology,* vol. 41, pp. 457-479.

Ragins B. R. & J. L. Cotton. & J. S. Miller. (2000). "Managerial Mentoring : The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes", *Academy of Management Journal,* vol. 43, pp. 1177-1194.

Viator, R. & Scandura, T. (1991), "A study of mentor-protege relationships in large public accounting firms", *Accounting Horizons*, vol 5, pp. 20-30.

Zey, M. G. (1988). "A mentor for all reasons", *Personnel Journal*, vol. 67, pp. 46-51.

Ⅻ. 경력개발제도의 설계 및 운영 방안

1. 경력개발인란 무엇인가
2. 우리 기업의 CDP 동향과 특징
3. CDP의 기본 전제 조건
4. CDP 구축 접근 방법
5. 성공적인 CDP 구축/운영 방안
6. CDP 제 인사 시스템과의 연계
7. 효율적인 CDP를 위한 회사, 조직, 각 구성원들의 역할과 책임
8. 우리 기업의 CDP 운영의 장애 요소
9. 향후 우리 기업의 CDP 전개 방향

최근의 사회, 문화, 경제적 환경이 변화함에 따라 경력 개발에 대한 관심이 증가하고 있다. 평생 직장 개념의 쇠퇴와 기업간/산업간 인력 이동의 활성화, 기술 및 지식 변화 속도의 가속화로 새로운 것에 대한 학습 활동이 보다 중시되고 있다. 종신 고용, 연공서열에 의한 관행 등으로 대표되는 평생 직장의 개념이 사라지고 노동 시장이 보다 유연해 지면서 직장인들의 새로운 것에 대한 학습에 대한 관심과 노력이 가속화되고 있다. 회사를 언제 그만두더라도 치열한 경쟁 환경에서 살아남을 수 있는 자신만의 전문 능력/영역을 개발해야 할 필요성이 더욱 증가한 것이다.

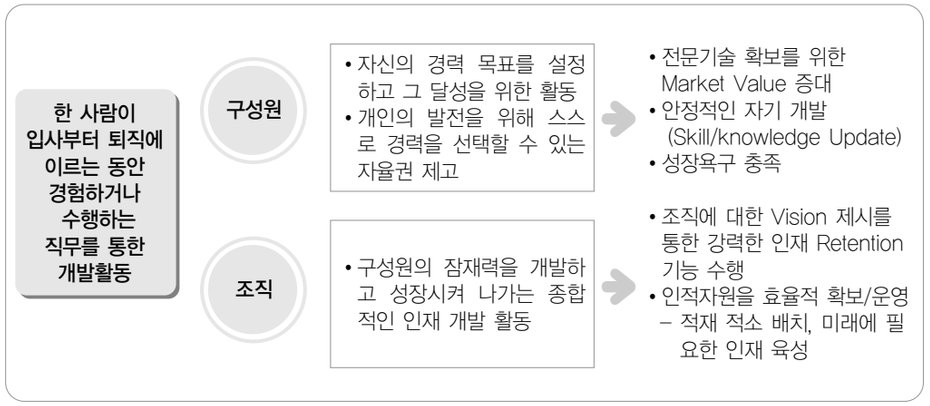
또한 최근의 직장인들의 가치관 변화도 경력 개발에 대한 관심 증대의 한 원인이다. 단순히 경제적 삶을 영위하기 위한 직장이 아닌, 자신의 숨어있는 잠재력을 맘껏 펼치고, 이를 통해 궁극적으로 자아 성취나 삶의 질 향상을 이룰 수 있는 직장, 직업을 선택하겠다는 직장인들이 늘어나고 있다. LG경제연구원이 조사한 바에 의하면, 직장 생활에서 가장 중시하는 가치 요인으로 '도전적 업무와 다양한 직무 경험(약 50%가 응답)' 이 파격적 성과급, 높은 기본급과 같은 금전적 보상(약 15%가 응답)보다 선호되는 것으로 나타났다. 또, 얼마 전 동아일보가 DBM코리아와 공동으로 실시한 설문을 보면 최근 직장인들의 경력 개발에 대한 니즈를 잘 알 수 있다. 설문 결과, 이직의 주요 원인으로 '자기 능력 및 경력 개발 기회 부족(33%)', '수행 업무에 대한 불만(10%)' 순으로 지적되었다. 특히, 개성을 중시하고, 자신만의 독특한 영역을 개척하려는 성향이 강한 신세대들에게서 이러한 현상을 많이 볼 수 있다.

기업 차원에서도 글로벌 경쟁에의 신속한 대응 차원에서 인재 육성의 일환으로 경력 개발은 필수적인 요소로 보인다. 입사 후부터 퇴직에 이르기까지 시간이 지남에 따라 자동적으로 승진을 시키는 것이 경력 개발이라는 관점에서 벗어나, 보다 기업의 전략적 관점에서 경력 개발을 활용하려는 움직임이 늘고 있다. 예컨대, 핵심 인력 확보/유지, 회사 내부 인적 자원의 효율적 활용, 주요 포스트에 대한 후계자 육성 차원에서 체계적으로 경력 개발을 활용하는 것을 들 수 있다. 이러한 요인들을 종합해 보면, 구성원의 전문 영역과 능력을 개발시켜 이들의 시장 가치를 높이고 궁극적으로는 기업이 필요로 하는 인재를 확보하는 경력 개발 프로그램(Career Development Program: 이하 CDP라 한다)은 반드시 필요하다 하겠다.

Ⅰ. 경력 개발이란 무엇인가

경력 개발이란 '한 사람이 입사에서부터 퇴직에 이르기 경험하거나 수행하는 직무를 통한 개발 활동' 으로 정의할 수 있다. 이는 구성원 측면에서 보면, 자신의 경력 목표를 설정하고 그 달성을 위한 활동이며, 조직 측면에서 보면 구성원의 잠재력을 개발하고 성장시켜 나가는 종합적인 인재 개발 활동으로 생각해 볼 수 있다. 경력 개발과 관련된 인사 활동은 '성과 평가, 보상 관리, 다면 평가, 평가 센터 운영, 후계자 승계 계획' 등 매우 다양한 분야에 접목되어 활용될 수 있다. 어찌 보면, 선발 시점부터 퇴직하는 그 순간까지의 거의 모든 시스템들이 경력 개발과 직/간접적으로 연결되어 있다고도 봐도 무방할 것으로 보인다. 이러한 경력 개발 활동은 구성원 개개인에게도 시대에 뒤쳐지지 않는 전문 기술/실력 확보, 안정적 자기 개발, 시장 가치 증대 등의 이점을 제공해 줄 수 있다.

【그림 1】 CDP의 개념 및 기대효과



중요한 점은 기업과 개인 모두에게 이점을 주는 경력 개발 제도(Career Development Program: 이하 CDP)를 어떻게 설계하고 운영할 것인가 하는 것이다. 그 구체적인 방법에 앞서, 우선 성공적인 CDP를 위해 반드시 짚고 넘어가야 할 몇 가지 기본 전제 조건에 대해 살펴보도록 한다.

Ⅱ. 우리 기업의 CDP 동향과 특징

일찌감치 경제 저성장을 경험한 선진 기업들은 경력 개발 제도를 보다 적극적으로 활용하고 있다. 경제전문지인 포춘(Fortune)이 선정하는 100대 기업에 드는 선진 기업들의 경우 80% 이상이 경력 개발 제도를 도입하고 있는 것으로 나타난다. 이에 비하면 우리 기업에게는 경력 개발 제도가 아직은 보편적인 제도로 정착되지는 못한 것으로 보인다. 예컨대 경력 관리 컨설팅 기업인 DBM 코리아가 조사한 바에 따르면 국내에서 한국계 기업 가운데 31%, 외국계 기업 가운데 51%가 경력 개발 제도를 도입하고 있다고 한다.

그러나, 인터넷 채용정보업체인 잡코리아가 약 600여 기업을 대상으로 한 조사 결과에 따르면, 98%의 기업이 전문 인력 양성을 위한 프로그램에 긍정적으로 응답하는 등 우리 기업들도 CDP의 필요성을 인식하고 인사 제도 측면에서의 다각적인 노력을 기울이고 있는 것으로 보인다. 우리 기업의 최근 CDP 동향을 살펴보면, 크게 3가지 특징을 갖고 있는 것으로 나타나고 있다.

1. 핵심 인재 확보/육성과 연계

그 첫번째 특징은 과거에는 단순히 직급 상승을 위한 사전 단계로서 경력 개발 활동이 이루어져 왔으나, 최근에는 전문 지식과 기술을 가진 핵심 인력 양성을 CDP의 중점 목적으로 두고 운영한다는 점이다. LG, 삼성, SK 등 대기업은 물론 은행 업계나 공기업 등에서도 핵심 인재 육성 차원에서 그 명칭은 다르지만 경력 개발 프로그램을 운영하고 있다. 특히, 국내 대기업들은 글로벌 사업 진출이나 신사업 개척을 위해 해외 장기 연수 프로그램이나 해외 유수 대학과 연계한 MBA 제도를 도입하는 등, 장기적 관점에서 회사의 전략적 미션/목표 달성과 연계하여 CDP를 운영하고 있다. 이처럼 CDP가 인재 양성의 주요 수단으로 증가하고 있는 배경에는 외부에서의 인력 확보가 어려운 국내 기업 사정상, 내부 육성에 무게 중심을 두고 있기 때문으로 보인다.

2. 구성원의 경력 니즈 반영

조직이 일방적으로 직무나 부서를 지정해주는 하향식 경력 관리에서 벗어나, 구성원

들이 자신의 경력 목표 달성을 위해 희망하는 일이나 부서를 선택할 수 있는 권한을 부여하는 상향식 경력 운영 방식이 나타나고 있다. 올해 초, 구성원이 원하는 부서에 배치하는 상향식 인사 제도를 채택한 삼성아토피나가 그 대표적인 예이다. 삼성아토피나는 이를 통해 구성원들의 직무 만족도도 높아지고, 적재 적소 인재 배치를 통해 생산성을 높이는 효과도 얻고 있다고 한다. 이러한 상향식 인사 제도는 해외 기업들 사이에서는 사내 공모제(Job Opening) 라는 명칭으로 이미 활용되고 있다. 신규 프로젝트나 핵심 업무의 공백 발생 시, 사내 공모를 통해 담당자를 선발하는 Sony사나 Cisco Systems사가 여기에 해당되는데, 이러한 시장 경쟁 원리에 입각한 직무 배치 제도는 다양한 직무에 대한 실전 경험을 넓히고 구성원들의 경력 니즈를 반영할 수 있다는 이점이 있다.

3. 실전 업무 현장에서의 학습을 통한 개발

마지막 특징은 실전 업무 현장에서의 학습을 통한 경력 개발이다. 인터넷 채용정보 업체인 잡코리아의 조사에 따르면, 중점적으로 추진하는 CDP로 현업과 관련된 교육이 약 62%로 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로 다양한 외부 교육(15%), IT 교육(12%), 외국어 (5%) 등으로 나타났다. 이는, 과거와 같이 단순히 강의식/주입식 교육보다는 실제 업무 현장 경험이 구성원의 학습 의지를 높이고 업무 성과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 인식 때문인 것으로 보인다. 이러한 맥락에서 LG전자는 핵심 인재를 대상으로 계획적이고 의도적으로 다양한 업무 경험과 시련을 부여하는 인재 육성 방법을 활용하고 있다고 한다.

Ⅲ. CDP의 기본 전제 조건

CDP가 성공적으로 운영되기 위해서는 다음 몇 가지 사항들을 충분히 고려하여 설계, 운영되어야 한다.

1. 경력 개발에 대한 주인 의식 유도

경력 개발의 주체는 바로 구성원이며, 일차적인 책임을 져야 한다. 1년 후, 5년 후, 10년 후의 변화를 예측하고, 이에 맞는 철저한 대비책을 마련해 두지 않으면, 살아 남지 못할 수 있다. 사실, 자신의 가장 중요한 일을 결정함에 있어서, 조직이 모든 것을 다 해주어야 한다는 생각도 금물이다. 주인 의식을 갖고, 스스로 나에게 가장 적합한 경력을 찾고 개발시켜 나가는 활동을 해야 한다. 이처럼, 본인이 선택해 설계한 만큼 예전의 회사가 주도한 경력 관리보다 효율성 및 만족도도 높아질 수 있을 것이다. 또한, 경력 개발은 학습이다. 입사 시점에서의 배운 것, 또는 일정 직급에 올라서서 더 배울 것이 없다는 발상은 매우 위험하다. 이때, 회사는 직원들이 원하는 경력 관리를 독자적으로 수행, 관리할 수 있도록 수단을 제공하고 지원 체계를 구축해야 한다. 따라서, 지속적으로 새로운 것을 학습하고, 자신의 실력을 개발해 나가도록 동기 부여할 수 있는 CDP를 만드는데 주력해야 한다.

선진 기업들의 경우, 회사 주도형에서 개인 주도형으로 경력 개발 제도의 패러다임을 전환해 가고 있는 추세다. 개인이 주인 의식을 갖고 자신의 경력을 직접 관리하는 것이 훨씬 더 효과적이라는 이유에서이다. Motorola, Intel, Hewlett-Packard 등이 그러한 예인데, 이들 기업들은 전사 중점 추진 사항에서 직원은 자신의 경력 개발에 책임이 있음을 명확히 하고 있다. 즉, 회사가 구체적인 경력을 지정해 주기 보다는 구성원이 스스로 선택한 경력 목표 달성에 필요한 지원과 여건을 제공해 주는 역할로 변화하고 있다. Motorola의 경우, '회사가 할 수 있는 일은 단지, 이동/배치의 기준, 경력 카운슬링, 경력 관련 정보를 제공해 주는 것이다. 궁극적으로 어떤 방향으로 경력을 가져갈 것인가에 대한 결정은 구성원이 해야 한다' 는 입장을 취하고 있으며, Hewlett-Packard 역시 '우리 회사에서는 당신이 스스로 경력 차트를 그려야 한다. 그리고, 그 방향과 적절한 달성 방법을 선택해야 한다' 고 말하면서 개인이 경력 개발의 주인공임을 강조하고 있다.

2. 구성원 경력 니즈에 맞는 차별적 운영

경력 개발 방법에 있어서 언제 누구에게라도 항상 적용될 수 있는 이상적인 하나의 프랙티스는 없다. 조직 구성원들은 각자의 가치관, 욕구에 따라서 다양한 경력 개발

성향을 갖기 마련이다. 구성원의 차별적인 경력 니즈를 고려하지 않고, 모든 직원들에게 일괄적으로 제도를 적용할 경우 많은 문제가 발생할 수 있다. 예를 들어, 직급별로 상이한 경력 개발 니즈를 가질 수 있다. 입사하지 얼마 되지 않은 사원의 경우에는 처음 초기 단계에서 올바른 배치가 중요하기 때문에, 개개인의 적성을 정확히 파악하고, 향후 가져가야 할 경력 방향을 잡아주는 활동이 중요하다. 과/차장급의 경우에는 업무에 의한 동기 부여가 중요하다. 이쯤 되면, 회사 일에 어느 정도 실증이 나거나 외부 회사나 다른 직업으로 눈을 돌리는 시기이기도 하다. 따라서, 다양한 업무 기회를 주거나, 시장에서의 가치를 높일 수 있는 활동이 필요할 것이다. 마지막으로 부장급 이상의 경우에는 퇴직 이후의 경력에 대한 조언과 지원과 관련된 서비스를 제공해 주어야 할 것이다.

3. 장기적 관점에서의 설계 및 운영

현실적 / 단기적 필요에 급급하여 성급하게 CDP를 설계/운영할 경우, 소기의 성과를 거둘 확률이 낮다. 장기적 관점에서 회사의 전략적 목적과 개개인들의 경력 목표 달성을 동시에 충족시킬 수 있는 CDP가 수립되어야 한다. 예컨대, 회사가 필요로 하는 인재가 여러 다양한 분야에서의 지식과 리더십을 갖춘 사람이라면, 그러한 사람을 확보할 수 있는 방향으로 부서간/사업부간 인력 이동 등을 주요 CDP 활동에 반영해야 할 것이다.

4. 제반 인사 시스템과의 연계

궁극적으로 CDP란 인력 확보부터 퇴직에 이르는 제반 인사 활동과 유기적으로 연계되어야 성공할 수 있음을 명심해야 한다. 많은 부분에 있어서 경력 개발 활동은 업적/능력 평가, 보상(승진 등), 이동/배치 등과 관련된 의사 결정에 활용되기 때문에, 이러한 인사 활동과 동떨어진 CDP는 결코 성공할 수 없을 것이다. 예를 들어, 직군/직급별 필요로 하는 인재를 육성하기 위해서는, 기본적으로 그에 적합한 역량을 도출해야 한다. 이렇게 도출된 역량 개발에 대한 구성원들의 노력을 이끌어 위기 위해서는 평가나 보상과도 연계되어야 하며, 그 결과를 바탕으로 이동/배치도 이루어져야 최적의 인력 활용이 이루어질 수 있을 것이다.

5. 경영진의 지속적인 관심과 지지

사람이 경쟁력이란 말에서 볼 수 있듯이, 경력 개발 활동도 궁극적으로는 기업의 경쟁력 강화를 위한 기초 활동이라 볼 수 있다. 특히, 경력 개발 활동이 기업의 전략, 비전 달성과 직접적으로 연계되어 있다는 면에서 볼 때, CDP에 대한 경영진의 적극적인 지지와 몰입이 없는 그 실행력에 있어서 추진력이 약화될 수 있다. 따라서, 경영진은 CDP가 제대로 운영될 수 있는 조직적 여건을 조성하는데 소홀히 해서는 안 될 것이다. 예컨대, 다기능(Multi-Player) 인재 육성을 위해 부문간 인력 이동을 경력 개발 활동으로 삼았으나, 타 부서 인력에 대한 곱지 않은 인식이나, 해당 부문장의 협조가 미흡하여 실행이 미흡한 경우를 종종 볼 수 있다. 이러한 문제는 아무리 제도가 좋다고 하더라도, 근본적으로 사람들의 인식과 조직 분위기가 조성되어 있지 못할 경우, 해결하기 곤란한 경우가 대부분이다. 따라서, 이러한 부분에 대해서는 경영진이 직접 나서서 해결해 주어야 할 것이다.

Ⅳ. CDP 구축 접근 방법

CDP 구축을 위한 접근 방법은 다음 3가지 관점에서 살펴볼 수 있다.

1. CDP 활동과 책임에 대한 책임 소재

CDP에 대한 활동과 책임을 누가 쥐고 있는가에 따라 구분해 볼 수 있다. 첫째는 조직이 주도권을 쥐는 방식이다. 이는 조직이 구성원 개개인별로 경력 목표와 달성 방법을 설정해 주고, 정기적인 평가, 지도, 기회를 부여하는 방식이다. 둘째는 구성원 스스로가 경력 개발의 중심 역할을 하는 방식이다. 이는 구성원 자신이 경력 개발 활동을 주도적으로 수행하고, 조직이 자금이나 개발 수단을 지원해 주는 방식이다. 이 두 가지 방식은 나름대로의 장/단점이 있다. 구성원 중심의 경력 개발은 또한 모든 종업원들에게 균등한 기회를 제공할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 회사 주도적 경력 개발의 경우 경력 개발에서 소외되는 종업원들이 발생하는 경우가 적지 않았으며, 이로 인한 불

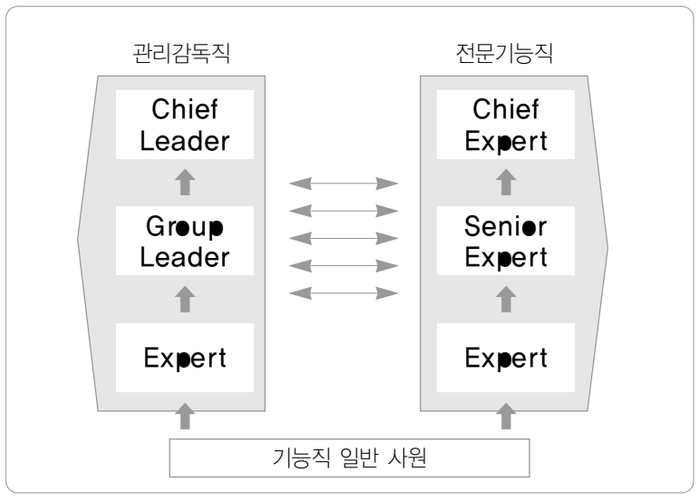
만이나 조직 이탈이 발생하곤 했다. 최근에는 후자의 방법으로 이동하는 추세이다.

2. CDP 대상

한편, 경력 개발 대상 측면에서도 볼 수 있다. 전체 구성원을 대상으로 경력 개발을 추진할 것인지, 일부 구성원(핵심 인력, 저성과자, 기술 인력 등)을 대상으로 시행할 것인지에 따라서도 구분해 볼 수 있다. 이중 특히 관심을 가져야 할 대상이 기술 인력이다. 이들은 특정 전문 기술 중심으로 성장해 왔기 때문에, 다른 업무로 이동하기가 상당히 어렵다. 또한, 기술직 중심으로 성장해 왔기 때문에, 관리직으로의 전환도 어려운 면이 있다. 따라서, 이들 인력의 경력 개발을 위해서는 새로운 경력 방향을 만들어줄 필요가 있다. 대표적인 것이 바로 이중 경력 제도(Dual Career)이다.

Toyota는 기술 인력들이 상당히 많은 회사 특성상, 이들 인력에 대한 경력 관리를 위해 이중 경력 관리(Dual-Career Ladder)를 활용하고 있다. 즉, 기술 인력으로 현장 중심에서 성장한 사람 중에서, 현장 조직을 관리/리드할 수 있는 사람은 관리 감독 포지션으로 이동할 수 있다, 그러나, 문제는 이러한 관리직으로 이동하지 못한 사람은

【그림 2】 Toyota의 기능직 직위체계



사기가 저하될 수 있다. 또한, 핵심 기술 인력임에도 불구하고, 관리직으로 승진할 경우, 중요한 지식/기술이 사장될 수 있기 때문에 이러한 인력들이 자신의 전문성을 유지하면서 경력도 성장하면서 계속 일할 수 있는 '전문 기능직'을 만들었다. 필요에 따라, 관리 감독직과 전문 기능직간의 이동도 가능하다고 한다.

3. 경력 방향성

마지막으로 경력의 방향성 측면에서 보면, 'T자형(하위 직급에서는 전문 영역 중심으로 경력을 쌓다가, 상위 직급으로 올라가면서 폭 넓은 영역에서 경험을 쌓는 형태)' 'ㄴ자형(하위 직급에서 폭 넓게 경험을 쌓고, 상위 직급에서 전문화 하는 형태), ↑자형(한 가지 전문 분야에서만 경력을 쌓는 형태) 등이 있다.

Ⅴ. 성공적인 CDP 구축/운영 방안

CDP 구축 프로세스는 경력 개발 니즈 조사, 인재상 정립 및 역량 규명, 경력 개발 수단 개발 및 선택, CDP 평가로 구분될 수 있다. 각 단계별 주요 활동에 대해 살펴보자.

1. 프로세스 1 : 경력 개발 니즈 조사

첫 단계는 구성원들의 경력 개발 니즈를 조사하는 단계이다. 이 단계에서는 조직 내부 구성원들이 현재 어떠한 일/직무를 수행하고 있으며, 향후에는 어떠한 경력 목표를 갖고 있는지에 대한 조사가 이루어져야 한다. 이때, 조직은 구성원 경력 개발을 위해 어떠한 활동을 제공해 줄 수 있는지 등에 대한 종합적인 정보를 제공해 주어야 한다. 그래야, 현 조직에서의 경력 개발 가능성 등을 스스로 평가해 보고, 그에 대한 대책이나 요구 사항을 제기할 수 있기 때문이다.

이렇게 목표를 수립한 이후에는 계발 계획서를 작성하게 되고, 구체적 CDP 수단을 선택하게 된다. 마지막으로 실행에 들어가게 되며 지속적 수정/보완을 하게 된다.

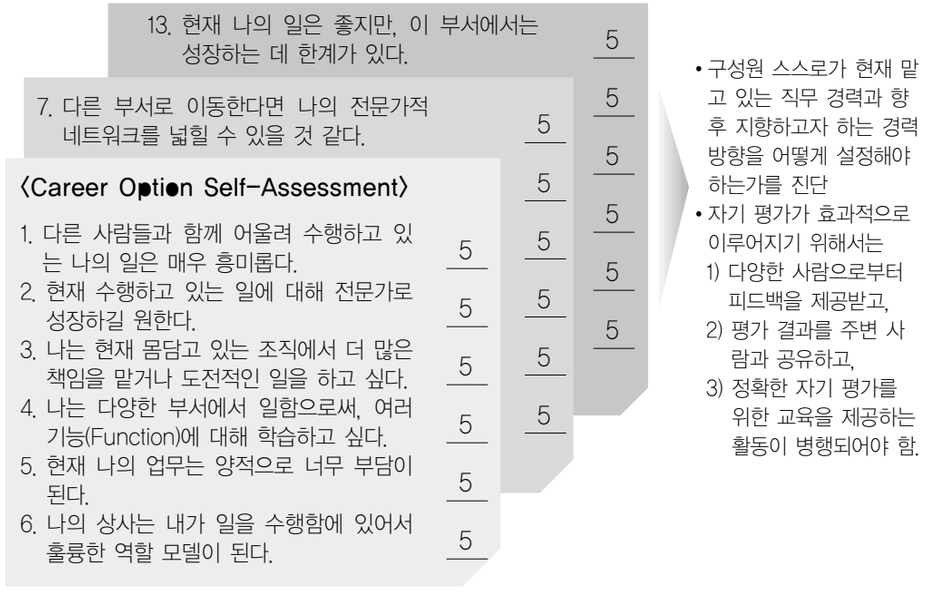
2. 프로세스 2 : 인재상 정립 몇 역량 규명

향후 어떤 인재를 육성하고, 어떤 경력을 지향할 것인가에 대한 기준점을 마련하는 단계이다. 이를 위해서는 회사, 또는 각 직무에서 필요한 인재상과 세부 역량들을 설정해야 한다.

가. 인재상 정립

우선, 회사가 비전이나 전략적 목표를 달성하기 위해 필요한 인재란 어떤 요건을 갖추고 있어야 하는가에 대한 명확한 방향을 정립해야 한다. 이러한 목표 설정이 선행되지 않고서는, 구성원들이 자신의 향후 경력 개발의 초점을 어디에 두어야 할 것인가에 대해 혼돈을 느낄 수 있다. Toyota의 경우를 보자, 동사는 생산 부문의 기술직들의 역량이 경쟁력에 매우 중요한 자동차 산업에 속해 있기 때문에, 이들 기능직 구성원의 활성화가 무엇보다도 중요하였다. 이에, 동사는 우선 Toyota가 원하는 기능직 인재

【그림 3】 경력 선택을 위한 자기 평가의 例(Career Option Self-Assessment)



요건을 명확히 설정하는 작업을 시행하였다. 동사는 다양한 분야에 걸쳐 지식을 두루 섭력해야 하고, 특기 분야에서는 좁지만 깊은 지식을 동시에 지닌 T자형 인재를 추구하였다. 여기서, 다양한 지식이라 함은 통상 업무 수행 능력으로서 여러 공정을 다루는 능력, 설비 관련 기초 지식, 효율적 생산 체제 지식 등이 해당하며, 특기 분야 지식은 기술 분야까지 들어간 전문 지식으로서 여러 공정별 라인을 지원할 수 있는 기능을 포함하는 개념이다. 이러한 인재 요건은 Toyota가 자동화와 소수 정예화를 특징으로 하는 생산 시스템을 추구하는 면과 일치하는 것이었다.

나. 역량 요건 규명

경력 단계별 요구되는 직무나 일의 요건과 기준을 설정해야 한다. 이러한 기준은 2가지 역할을 하게 된다. 첫째는 개인의 관점에서 경력 개발 진척도를 살펴볼 수 있는 나침반 역할을 한다. '현재 어느 정도 자신의 역량이 개발되었는지, 향후 보완해야 할 부분은 무엇인지, 내가 원하는 직무/포지션을 담당할 만한 능력을 갖고 있는지' 등에 대한 평가를 구성원 스스로 할 수 있도록 도와주는 기능을 한다. 둘째는 조직의 관점에서 경력 개발을 인사 제도와 연계하여 보다 효율적으로 경력 계획 수립 및 개발 활동과 연계할 수 있다. 예컨대, 경력 개발 진척도를 평가나 보상, 교육/훈련, Staffing 등에 활용할 수 있다.

이와 같이 구성원이 직무 수행 기간 동안에 이루어지는 직무와 관련된 체계적인 직위 이동 혹은 역할 이동 경로를 경력 경로(Career Path)라 한다. 이러한 경력 경로의 설정은 구성원이 조직 내에서 자신의 가치와 경력 목표를 달성할 수 있게 하며, 조직은 적재 적소에 적절한 사람을 배치시켜 성과를 높일 수 있다는 이점을 제공해 준다. 앞서 살펴본, Toyota의 경우를 다시 보면, 동사는 부문별 인재의 구체 이미지와 경력 기준을 설정해 놓고 있다. 총 14개 부문의 프로 인재 요구 역량을 구체화하고 있으며, 각 부문별 갖추어야 할 기본 경력 요건을 명확히 설정하고 있다. 프로 인재 개발 1단계인 업무직은 업무 수행 기초 능력 습득, 2단계인 전문직은 전문 지식 확립, 3단계인 상급 전문직은 전문 역량 확립으로 구분하고 있다.

【그림 4】 Toyota의 '프로인재'

3. 프로세스 3 : 경력 개발 수단 개발 및 선택

이렇게 설정된 개발 목표를 달성하기 위해서는 조직 차원에서 적절한 경력 개발 수단을 제공해 주어야 한다. CDP에서 가장 중요한 부분이기도 하다. 경력 목표를 달성할 수 있는 현실적인 수단들이 없을 경우, 실제 개발 활동을 수행하기 어렵기 때문이다. 경력 개발 활동에서 많이 활용되는 몇 가지 대표적인 경력 개발 수단들에 대해 살펴보도록 하자.

가. Job Posting 제도

Job Posting 제도란 '사내에서 핵심 직무, 유망 사업/포지션 및 프로젝트 업무 수행자를 선발할 때, 구성원들에게 공석을 공지하고 최적의 적임자를 선발하는 제도' 이다. 시장 경쟁 원리에 의한 구성원들에게 폭 넓은 직무 수행 기회를 제공하고, 성과 창출 기회를 전 구성원에게 공정하게 부여하는데 목적이 있다. 이러한 Job Posting 제도는 개인의 경력 Needs/희망을 반영할 수 있으며, 조직 차원에서도 인재의 효과적 활용을 높일 수 있다는 장점이 있다.

Job Posting 제도의 운영은 다음과 같은 프로세스를 통해 이루어진다. 우선, 많은 사원들이 선호하는 핵심 직무나 신규 유망 프로젝트 분야를 대상으로 하여 후보자를 모집하게 된다. 해당 직무의 자격 요건에 대한 사내 공시 및 희망자를 공모한 후, 해당 자격 요건을 가진 사람을 엄격히 선발하게 된다. 이 때, 직급, 서열, 나이를 떠나 철저하게 실력 중심으로 선발하게 되는데, 이러한 공개적인 직무 Posting 제도는 그 자체만으로도 구성원들이 보다 나은 실력을 갖추도록 유도하는 효과를 누릴 수 있다. 예컨대, Sony의 경우를 보자, 동사는 신규 프로젝트 수행자나 기존 핵심 업무 수행자의 결원이 발생할 경우, 사내 공모를 통해 후보자를 선발하는 제도가 정착되어 있다. 이때, 직속 상사가 반대하더라도 선발된 당사자가 원하면 직무 이동이 가능하도록 하여, 구성원의 경력 개발 니즈를 충실히 반영하고 있다. 또한, Cisco의 경우에도 인터넷을 통해 공석인 직무에 지원할 수 있는데, 내부 구성원뿐만 아니라 외부에서의 신규 인력에게도 기회를 주고 있다. 이러한 공석에 대한 정보는 전세계 직원들에게 공개되어 누구나 지원 가능하여, 직무 요건에 따라 엄격히 선발하고 있다.

3M은 구성원에게 다양한 업무 기회를 제공하는 차원에서 내부 우수 사원들이 공석에 자유롭게 지원하게 할 수 있는 JIS(Job Information System)라는 제도를 운영하고 있다. 사내 전산망(예, Search Engine 활용)이나 게시판을 통해 공석 관련 정보(사업 분야, 근무 지역, 상사의 이름, 직무 유형, 보상 형태, 근무 시간 등)를 제공하여 선발하는데, 이는 사내 인력의 보다 효과적인 활용 / 육성, 부서간 조화, 다양성과 균등 기회 제동은 물론 독단적인 채용 결정을 예방하는 효과도 가지고 있다고 한다.

나. 자기 경력 관리 (Self Career Management) 제도

요즘 우리나라 직장인들은 향후 성공적인 직장 생활을 위해서는 자기 개발과 경력 관리를 통해 개인의 경쟁력을 강화해 나가는 것이 필수적이라는 인식을 갖고 있는 듯하다. 채용정보업체 잡코리아가 직장인 5천 373명을 대상으로 조사한 결과에 의하면, 현재 경력 관리를 위해 자기 계발을 하고 있는가' 라는 질문에 조사 대상자의 73%가 그렇다고 응답하였다고 한다. 이와 같이, 구성원 스스로 자신의 경력 지향성을 평가하고 경력을 선택할 수 있도록 회사에서 각종 필요 사안들을 지원해 주는 것이 자기 경력 관리 제도이다.

이 제도는 자기 자신을 정확히 파악하는 것에서부터 시작한다. 예를 들어 자신의 적성이나 흥미가 무엇인지, 지금까지 쌓아온 경력은 어떠한가를 점검해 보는 것이 필요하다. 향후 자신이 하고 싶은 일이나 그 일을 수행하기 위해 해야 할 일을 리스트화 해 보는 것도 좋은 방법이다. Toyota는 구성원 스스로 자신의 경력을 관리하도록 지원하는 여러 프로그램을 활용하고 있다. 전 사원들이 희망하는 직무와 이에 요구되는 능력 및 경력을 신고하도록 하는 경력 신고 제도, 그리고 이와 연동하여 필요한 교육을 제공하고 평가하는 능력/경력 평가 교육 제도가 있다.

Visa는 'Career Steps'이라는 프로그램을 인트라넷을 통해 운영하고 있는데, 구성원들이 자신의 관심사를 진단하고, 경력 목표를 수립하도록 도와주는 기능을 하고 있다. 인터넷을 통해 경력을 진단하고 목표를 수립하는데 3~4시간 정도 걸린다고 한다. 현재, 약 3,500명의 미국과 캐나다에 있는 구성원 중, 약 900여 명이 활용하고 있는데, 이 인터넷 프로그램은 3단계로 구성되어 있다. 1단계는 구성원 관심사, 가치관, 행동 패턴, 지식 등에 초점을 두고, 최적의 경력 기회에 관한 정보 제공하는 것이고, 2단계는 구성원이 경력/직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 역량 요건 평가하는 단계이다. 마지막 3단계는 구성원 동기 부여를 위한 육성 계획을 수립하는 단계이다.

한편, 국내 기업인 포스코도 회사가 직접 직원들의 생애 직업 경로를 단계적으로 설계하도록 도와주는 시스템을 운용하고 있는데, 그 대표적인 것이 '세컨드 커리어 워크숍'이다. 이 워크숍은 45세 직원을 대상으로 삶에 대한 성찰을 하고 인생의 장단기 비전을 수립할 수 있도록 도와주는 프로그램이다. 이 프로그램은 전문 강사의 강의 보다는 워크숍 참가자들이 함께 1)성공 사례를 통한 직장/가정/건강 등 라이프 플랜 설계하고 2)중년기의 자기 관리하고 3)목표 달성을 위한 실천 계획 마련 등을 해 보는 과정 중심으로 운영되고 있다.

다. 경력 개발 센터 (Career Development Center)

회사 차원에서 보다 체계적으로 직원들의 경력 개발을 지원하는 의미에서 경력 개발 전담 조직의 활용도 고려해 볼 수 있다. 경력 개발 센터란 구성원들이 자기 경력을 스스로 관리할 수 있도록 도와주는 조직으로서, 조직 내부 또는 외부 환경의 변화에 맞추어 미래 자신의 경력을 대비할 수 있는 능력을 키워주는 역할을 주로 수행한다. 이러한 센터의 운영은 회사가 구성원 경력 개발에 강한 몰입을 갖고 있다는 상징적 의미도 가질 수 있다. 해외 기업들의 경우, 경력 개발 센터의 활용이 증가하고 있는 추세이다. 'Annual Survey of Corporate University Future'이 1998년에 약 100개의 기업의 사내 대학을 대상으로 연구한 결과, 43%는 경력 개발 센터를 이미 운영하고 있으며, 15%는 계획 중에 있다고 한다.

World Bank를 예로 들 수 있다. 동사는 전 구성원에게 경력 개발 센터의 서비스를 제공하는 경력 개발 센터를 운영하고 있는데, 1989 창설되어 각 사업부 본사와 지점 근무 인력에 대해 경력 평가, 경력 지도, 기술 개발 훈련, 이직 서비스 등을 수행하고 있다. 또한, Sun Microsystems도 경력 서비스 센터(Career Service Center)를 운영하고 있는데, 그 목적은 구성원들에게 경력 개발에 대한 책임 의식을 부여하고 고용 잠재력을 높이는 데에 있다고 한다. 이에, 매년 스킬 평가 워크숍, 분기별 개인별 경력 카운슬링, 개인별 육성 계획 지원 등 경력 개발 서비스를 제공하고 있다. 동사는 이 제도의 효과성(Return of Investment)이 약 183% 이상이 된다고 자체적으로 분석하고 있다.

라. 경력 카운슬링(Career Counseling)

자신의 향후 진로를 결정한다는 것만큼 두렵고 불안한 일도 없을 것이다. 외부 환경 변화와 관련된 정보가 상대적으로 제한된 개개인들의 경우, 일생의 중대한 경력에 대한 의사 결정을 할 때, 전문가의 도움이 있다면 보다 수월히 할 수 있을 것이다. 실제, 국내 직장인을 대상으로 한 조사에 의하면, 직장인 10명중 7명이 자신의 경력 관리를 위해 전문 컨설턴트의 도움을 받고 싶어하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 활동을 경력 카운슬링이라 한다. 경력 카운슬링은 다음과 같은 활동으로 이루어진다. 첫째, 개인별 Needs 파악, 역량 수준 확인, 경력 개발 협의 및 지원 약속, 둘째, 경력 계획서 검토(경력 목표의 적합성 검토), 셋째, 면담 계획 및 준비(개인별 상사와 면담 자료 준비), 넷째, 상담 실시(계획 대비 진척 사항 검토 및 세부 행동 계획 마련)이다.

여기서 중요한 점은, 카운슬링이 단순히 직무 중심의 조언이나 지원이 아니라는 점이다. 보다 근본적으로는 구성원들이 자신의 일에 대한 선택과 의사 결정을 도와주어 근본적으로 스스로 해결할 수 있도록 하는데 있다. 이러한 활동은 서구 기업들의 경

우, 상당히 발달되어 있다. 한 예로, 'International Coach Federation' 이라는 기관의 연구에 의하면, 기업체로부터 의뢰가 들어오는 코칭 활동 중 약 75%는 경력 카운슬링과 관계되는 일이라고 한다. 뿐만 아니라, Motorola, Chrysler, IBM, Kodak, AT&T등은 기업 자체적으로 일선 관리자들에게 경력 카운슬링 기술을 교육하고 있으며, Sears, Bear Stearns 등은 외부에서 전문가를 활용하여 구성원 경력 개발을 촉진하고 있다고 한다.

마. 직무 순환 (Job Rotation)

인재 육성에 있어서 현장 학습(On-The-Job Learning)의 중요성이 점점 증가하고 있다. 현장 학습이란, '회사 내에서 구성원들이 필요로 하는 자질과 기술을 직접 업무를 통해 경험하고 학습할 수 있도록 하는 일련의 인재 배치 활동' 으로 볼 수 있다. 이를 가능하게 하는 방법 중의 하나가 바로 직무 순환 제도이다. 직무 순환은 구성원에게는 새로운 지식과 경험을 증대 시킴으로써 경력 개발이라는 이점을 제공해 줄 수 있으며, 조직에게는 핵심 인재 확보라는 이점을 준다.

Eli Lilly의 경우를 보자. 동사는 핵심 인재 확보 및 구성원 만족도 제고 차원에서 내부 인력 순환 프로그램을 활용하고 있다. 그 대상은 재무 부서의 10년 미만의 관리자나 핵심 인재를 대상으로 하고 있는 인사위원회는 매달 한번씩 만나서, 구성원의 관심사, 자질, 희망 경력 사안, 현재의 Job Opening 등을 종합적으로 고려하여 순환 후보자를 선정하고 있다. 최종 결정은 후보자의 상사와 인사위원회가 주관하여, 평균 기간은 약 3년으로 하고 있다.

이러한 내부 인력 순환 프로그램을 수립할 때, 몇 가지 고려할 포인트가 있다. 지원 자격 요건의 명확화, 순환 대상자 선정 프로세스 정립, 순환 주기, 인력 순환의 목적 수립, 전체 과정을 조정/관리하는 책임 부서(사람) 선정 등이다. 특히, 이때 순환 기간을 얼마나 할 것인가가 중요하다. 물론, 프로그램 성격에 따라 다르겠지만, 너무 짧을 경우, 해당 경험/직무를 충분히 익일 수 없다는 문제점이 발생할 수도 있기 때문이다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 경력 개발 수단은 무척 다양하다. 중요한 점은 구성원의 선호도, 조직 문화, 실행 가능성 등을 충분히 고려하여, 최대의 효과를 낼 수 있는 수단을 선택, 활용하는 것이라고 하겠다.

4. 프로세스 4 : 경력 개발 프로그램 평가

최종적으로 경력 개발 프로그램의 효과성을 평가하고, 지속적으로 개선하는 활동을 전개해 나가야 한다. 구성원들의 니즈나 외부 환경 변화를 충실히 반영해야 하며, 현 CDP의 문제점 또는 장애 요소를 제거하기 위함이다. 그 주요 방법으로는 설문이나 인터뷰를 통한 참여자 만족도, 핵심 인재의 유지 정도, 경력 개발 제도 수혜자의 승진(주요 포스트 진출 정도) 비율, 경력 개발 제도에 대한 투자 대비 성과(ROI) 등을 들 수 있다.

Merck의 경우, 경력 개발의 일환으로 '연간 교육 프로그램(Annual Training Program)' 이라는 제도를 활용하고 있는데, 자체적으로 여러 데이터를 활용한 통계 분석(Utility Analysis)을 통해 효과성을 분석하고 있다고 한다. 자체적으로는 프로그램 ROI를 84% 정도로 평가하고 있다. 이 외에도, Sun Microsystems와 Bank of Montreal은 매년 설문과 인터뷰를 통해 CDP에 대한 만족도 및 의견을 수렴하고 있다.

Ⅵ. CDP 제 인사 시스템과의 연계

경력 개발 제도는 제반 인사 제도와 정합성 있게 연계되어 운영되어야 한다. 선발에서부터, 개발, 교육 훈련, 평가, 보상에 이르기까지 구성원이 조직에 입사하여 나가는 순간까지 최적의 경력을 확보할 수 있도록 인사 제도 및 운영이 뒷받침되어야 한다. 그 중에서도 경력 개발 제도와 직접적으로 연계되는 부분이 인력 배치, 평가, 보상 부분이다. 구성원들이 회사가 꼭 필요로 하는 실력을 갖출 수 있도록 경력 목표를 설계하고, 그 달성 여부를 엄격히 평가하고 보상을 제공할 때, 추구하는 경력 목표 달성을 위한 구성원들의 노력과 열정도 높아질 수 있기 때문이다.

Monsanto는 글로벌 시장에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 구성원들의 역량 개발이 전제되어야 한다고 생각하고, 인사 시스템을 대폭 수정 하였다. 특히, 성과란 관리의 대상이 아니라, 개발시켜야 할 대상이라는 관점을 가지고 관리자의 역할을 지도자(Player Coach)로 전화하였으며, 구성원들이 자기 관리를 통하여 자신의 능력과 성과를 향상시킬 수 있는 시스템을 도입하였다. 우선, 특히, 구성원들의 능력 단계에 적합

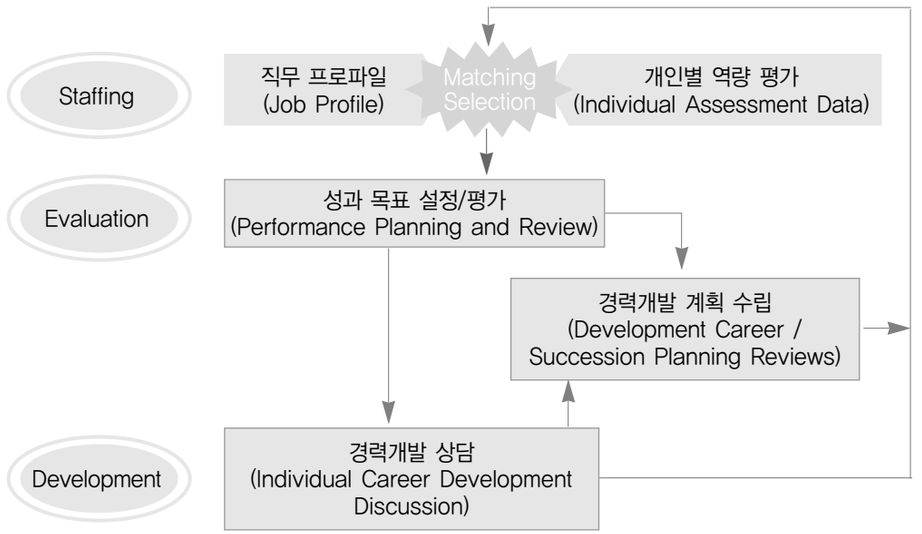
한 스킬과 역량을 키우기 위해 '경력 단계 모형(Career Stage Model)'을 만들어 활용하고 있다. 조직의 핵심 가치와 업무 수행 방식을 학습하는 견습생(Apprentice)단계, 독자적으로 업무를 수행하는 단계, 다른 구성원과 팀웍을 통해 업무를 수행하는 동료 단계, 그리고 비전을 수립하고 리드하는 단계로 나뉘어져 있다. 각 능력 단계별(Stage Model) 필요한 12개의 역량 요건(다양성 이해, 혁신/학습, 고객 만족, 팀웍 등)을 제시하고 있는데, 특정 능력 단계가 다른 단계에 비해 우월하다는 의미 보다는 각 단계별로 어떤 활동을 해야 하고 어떤 역량을 확보해야 하는가를 구성원들에게 명시해 주는 기능을 하는 것이라 볼 수 있다. 한편, 매년 성과 계획(Annual Performance Planning)을 통하여 상사와 구성원들은 구체적으로 자신의 경력 단계에서 조직에 기여 할 수 있는 일과 필요한 역량, 확보 방안 등에 대해 심층적으로 합의하여 결정하게 된다. 또한, 상사가 점수로 평가하는 것이 아니라, 구성원 자신이 자신의 장점과 약점에 대해 기술하는 방식으로 평가를 진행(Rating-less Self Assessment)하며, 그 결과에 대해 상사는 여러 자료(360도 평가 결과 등)를 활용하여 지속적으로 구성원들이 능력을 개발할 수 있도록 코치하고 있다. 마지막으로 보상 면에서 보면, 성과급 보다는 기본급의 경우에는 "얼마나 역량을 확보하고 개발했는가를 기준으로 평가하고 있으며, 각 직급에서 일정 수준 이상의 학습 과정을 이수할 경우, 학점 이수로 인정하고 있다.

Ⅶ. 효율적인 CDP를 위한 회사, 조직, 각 구성원들의 역할과 책임

이렇게 구축한 CDP가 제대로 운영되기 위해서는 CDP 활동의 주체인 구성원은 물론, CDP 활동과 관련 있는 부분들이 제 역할을 충실히 수행해야 한다. 우선, 경력 개발의 주체인 구성원들은 앞서 언급한 바와 같이, 자신의 경력에 대한 주인 의식을 갖고 적극적으로 다양한 경력 관련 정보를 수집하고, 개발 활동을 게을리 해서는 안될 것이다. 회사가 의무적으로 해야 할 일이라고 생각하기 보다는, 자신에게 맞는 경력, 향후 지향점을 스스로 개척하는 노력이 필요하다.

Coca-Cola는 즉시 활용할 수 있는 인재 확보, 관리자들의 인재 육성에 대한 책임감 제고, 구성원들의 경력 개발에 대한 주도성 촉진 차원에서 다음과 같은 CDP를 운영하고 있는데, 그 과정에서 구성원, 상사, 인사 부서의 역할을 각기 명확히 설정하고 있다.

【그림 5】 Coca-Cola의 Career Development System(1)



※ 자료 : Lynn Slavenski, Career Development, A System Approach, Training & Development Journal. 1987.

〈표 1〉 Coca-Cola의 경력개발에 있어서 이해 관계자의 역할(2)

단계	목적	이해 관계자		
		구성원	상사	인사부서
선 발	• 직무 요건과 개인별 역량 평가 후, 최적의 직무 적임자 선별 · 보임	• 자신의 강 · 약점 등에 대한 정확한 정보 전달	• 해당 직무 · 포지션에서 요구되는 스킬 및 지식 등 정의 • 인터뷰 및 선발	• 직무 분석 · 프로파일 정보 제공 • 보임 후, 직무관련 기술을 상사에게 전수
성과목표 설정 · 평가	• 최고의 성과를 발휘할 수 있도록 지도 · 코치	• 목표 설정 및 진척도 평가 • 육성활동 이수	• 경력목표 승인 • 지속적인 피드백 및 코치 • 상시 진척도 평가	• 평가의 공정성 · 일관성 확보를 위해 모니터링 • 코치 · 평가 기술교육
경력개발 상담	• 경력사안에 대해 진솔하게 커뮤니케이션	• 자신의 경력에 대해 책임을 지는 자세 견지 • 경력 관련 정보 확보 • 주된 경력 목표 제시 및 육성 계획 이수	• 진솔한 대화 • 현실적인 피드백제공 • 경력개발에 필요한 물적 · 인적 지원	• 직무 및 경력 정보제공 • 토론 기술 전수
경력개발 계획 수립	• 매년 개개인의 성장 잠재력을 평가하고, 육성 • Needs 확인 및 핵심 포스트 후계자 확보	• 자신의 육성 니즈에 대해 피력	• 현재의 강 · 약점 평가 • 육성에 필요한 이슈 논의	• 제반 경력개발 활동 및 Staffing 관련 활동 조정

이와 더불어, 관리자와 인사 부문의 협조도 빠져서는 안 된다. 아무리 구성원 스스로 노력한다 하더라도, 주위의 협조 없이는 그 한계가 있기 때문이다. 우선, 상사는 구성원의 니즈를 충분히 반영하여 경력 개발 활동을 지원해 주어야 한다. 상사 자신, 또는 소속 부서의 개인적인 이익도 중요하지만, 그와 더불어 구성원들의 개발 목표 달성도 중요한 요인으로 고려하고 지원하는 활동을 해 주어야 한다. 즉, 즉, 관리자들이 구성원들의 일에 대한 가치관이나 역량 수준 등을 면밀히 이해하고, 이를 경력 지향점과 연계하여 코치하고 지원하는 활동을 수행해야 한다. 인사 부서도 마찬가지이다. 구성원 경력 니즈를 고려한 인력 전환 배치, 경력 개발 활동에 대한 모니터링과 사후 관리, 경력 개발의 목표가 정확한지, 그 달성을 위해 지원해 줄 부분은 없는지 등에 대해 철저히 고민해야 할 것이다.

무엇보다 중요한 것은 경영진의 역할이다. 경력 개발은 결국 인재 육성 활동이다. 이에, 경영진은 구성원들의 실력 배양을 핵심으로 인식하고, 적극적인 지원을 해 주어야 할 것이다. 또한, 회사 전체적으로 인재 육성이 중요하다는 분위기를 조성하여 경력 개발 분위기를 조성하는데 앞장서야 한다. 예컨대, 타 부분 출신의 인력 이동에 대해 배타적인 인식이나 우수 인력의 이동을 방해하는 관리자들의 자세를 없애는 활동 등도 세심하게 수행해야 할 것이다.

Ⅷ. 우리 기업의 CDP 운영의 장애 요소

이상에서 살펴본 바와 같이 CDP가 개인과 조직 모두에게 여러 이점을 제공해 줄 수 있다. 그럼에도 불구하고, 우리 기업들은 그 효과를 충분히 얻지 못하는 경우가 종종 있다. 즉, CDP의 일환으로 역량 중심의 평가/보상, 경력 상담 제도, 내부 순환/보직 제도 등 각종 제도를 마련했음에도 불구하고, 제대로 작동되지 못하고 있다는 것이다. 이러한 이유에는 여러 가지가 있겠으나, 경력 개발에 대한 필요성을 조직과 개인 모두 절실히 느끼지 못하고 있다는 점이 가장 큰 이유일 것이다. 과연 이러한 CDP 제도가 효과가 있는가에 대한 의구심이 바로 그것인데, 이러한 불확실성은 조직이나 구성원 모두에게 CDP 활동에 대한 적극적인 지원과 몰입을 이끌어내지 못하게 된다. 이를 극복하기 위해서는 전사적으로 경력 개발의 필요성에 대한 분명한 공감대를 형성해야 하며, 그 중심 역할은 바로 경영진과 인사 부서가 수행해야 할 것이다.

직무에 대한 정보가 충분하지 못하는 점도 CDP의 제 기능 발휘를 저해하는 요인 중의 하나이다. 경력 개발이 제대로 이루어지기 위해서는 사람과 직무에 대한 정보가 모두 필요하다. 즉, 구성원들이 향후 담당할 직무들에 대한 요건이 체계적으로 정리되어야, 그 기준에 의해 사람을 평가하고 배치할 수 있기 때문이다. 그러나, 우리 기업들을 보면, 사람에 대한 평가에 비해 직무에 대한 평가는 소홀한 경향이 있다. 아직도 사람 중심의 인사가 강한 면이 없지 않다는 의미이다. 향후, 성공적인 CDP를 위해서는 직무에 대한 가치나 특성을 정확히 평가할 수 있는 제대로 된 평가 기준을 마련하고, 이를 바탕으로 선발, 교육, 평가 활동을 전개해 나가야 할 것이다.

Ⅸ. 향후 우리 기업의 CDP 전개 방향

상당수의 인사 관련 실무자들이 CDP와 관련하여 갖고 있는 한 가지 의구심이 있다. '과연 CDP의 실체가 있는가?' 하는 것이다. 사실, 국내 많은 기업들은 인재 육성에 대한 관심이 높아지면서, 교육 훈련(연수 프로그램, e-Learning 등), 평가/보상 방식의 개선(역량 중심의 인사 제도 등) 등 다각적인 노력을 해 오고 있는 것이 사실이다. 이러한 상황에서 여러 인사 제도들이 CDP와 어떠한 차별성을 갖고 있으며, 어떤 구체적인 CDP 제도라는 것이 존재하는가에 대한 의구심이 드는 것은 당연할 것이다.

1. 제반 인사 제도와의 정합성 확보

그러나, 실제로 많은 인사 제도들을 보면, 그 자체가 바로 경력 개발의 주요한 수단이 되는 경우가 많이 있다. 개인과 조직의 경쟁력을 강화한다는 면에서, 여러 인사 제도들은 CDP라는 큰 프레임 안에 포함되어 있다고 볼 수 있을 것이다. 보다 중요한 점은 CDP가 제반 인사 시스템과 정합성 있게 연계/운영 되어야 한다는 것이다. 즉, 선발에서부터 교육 훈련, 평가, 보상, 퇴직에 이르기까지 구성원이 조직에 입사하여 퇴직하는 순간까지 최적의 경력을 확보할 수 있도록 여러 제도들이 유기적으로 연결되어야 할 것이다. 너무 이상적이고 이론적인 CDP 설계는 금물이다. 회

사가 처한 상황과 추구하는 전략에 부합하는 현실성 있는 경력 개발 제도를 갖춰야 할 것이다.

2. 직급, 승진 중심의 사고 탈피

기존의 직급, 승진 중심의 사고에서 벗어나야 진정한 경력 개발이 이루어질 수 있다. 지금까지 우리 기업들을 보면, 경력 개발을 직급 상승의 개념으로 보와 왔던 것이 사실이다. 입사하여 일정 시간이 지나면 자연스럽게 승진하는 것을 당연하게 생각하고 이러한 것이 바로 조직에서의 경력이라고 생각했던 면이 적지 않다. 그러나, CDP의 궁극적인 목적은 구성원 개인의 시장 가치를 높이는 것이다. 즉, 개별 구성원들이 스스로 기술과 역량을 개발함으로써 시장에서 그 가치를 인정 받을 수 있는 고용 잠재력(Employability)을 높여가는 활동인 것이다.

경력 개발의 궁극적인 목적은 구성원 개인의 시장 가치를 높이는 것이다. 경력 개발은 구성원들이 조직 내부는 물론 시장에서 자신의 기술과 능력에 대한 가치를 인정 받을 수 있도록 고용 잠재력(Employability)을 높여가는 활동이다. 따라서, 이제는 좀더 폭 넓은 관점에서의 경력 관리가 활성화되어야 할 필요가 있으며, 실질적인 구성원 역량 개발 활동과 연계한 CDP 제도가 정착되어야 진정한 성과를 거둘 수 있을 것이다.

3. 경력 개발에 대한 구성원들의 마인드 변화

조직은 물론, 구성원들 역시 경력 개발에 대한 마인드를 변화시킬 필요가 있다. 경력 개발을 '회사가 알아서 해주는 것'으로 생각하고 전적으로 자신의 경력 목표나 개발 활동을 회사에 맡기기 보다는 스스로 자신의 경력을 적극적으로 설정하고 개발하는 노력을 전개해 나가야 할 것이다. 최근 주 5일 근무제를 도입하는 기업이 증가하면서, 이러한 자기 주도형 경력 개발을 효과적으로 실천할 수 있는 여건은 이전보다 훨씬 더 커졌다고 볼 수 있다. 따라서, 개인들도 자신의 전문성을 강화할 수 있는 학습 활동을 강도 높게 전개해 나가야 할 것이다.

4. 관리자의 경력 개발 코치 활동 강화

최근 온라인 채용 사이트인 스카우트가 약 3천 여명의 직장인을 대상으로 상사가 경력 개발에 얼마나 도움을 주는가에 대한 설문 조사를 한 바 있다. 그 결과, 도움이 안 되다는 응답이 약 80% 수준으로 나타났다. 구성원(특히, 신입 사원)의 경력 개발에 있어서 조직 내부의 관리자의 역할은 상당히 중요하다. 구성원들의 역할 모델로서의 그 중요성이 상당히 높으며, 공식적인 CDP 프로그램(예, 교육 훈련, 연수)도 중요하지만 일을 통한 학습과 역량 개발을 도모하는 면에서 볼 때, 상사의 코치나 경력 지도 활동도 간과해서는 안 된다. 따라서, CDP가 제대로 작동하기 위해서는 구성원 경력 개발에 대한 관리자들의 적극적인 협조와 지원일 이끌어 내야 할 것이다. 이를 위해, 구성원 경력 개발 및 육성 활동 성과를 관리자의 평가, 보상에 연계하는 방안도 고려할 수 있다. 한 예로 British American Tabacco사는 관리자들은 담당 업무 성과뿐만 아니라, 인재 발굴 및 육성 능력을 평가하여 기본급 인상 및 상여급 지급 기준으로 활용하고 있다고 한다.

Ⅻ. 성과향상과 차별해소를 위한 인사평가제도의 혁신방안

1. 인사평가의 의의
2. 인사평가를 둘러싼 오해
3. 인사평가의 혁신방안
4. 인사평가시스템의 발전 방향

95년도 1인당 국민소득 만 불을 넘어선 이래 10년째 만 불대를 못 벗어나고 있다. 이웃 일본은 81년 만 불대에 진입한 후 6년 만에 2만불 대에 진입하였고, 또 5년 만에 3만 불대에 진입하였다. 미국, 독일, 프랑스 모두 70년대 후반에 만 불 대에 진입한 후 80년대 후반에 2만 불대를 돌파하고, 90년대 3만 불대를 넘어섰다.

우리나라가 지속적으로 성장하기 위해서는 공공부문과 민간부문이 총체적으로 성과창출에 매진해야 한다. 발전을 위한 비전을 수립하고, 비전을 전략목표로 구체화하고, 전략목표를 열심히 실천하고, 실천성과를 객관적으로 평가하고, 공정하게 보상하여 고성과 조직으로 변신하는 과정에서 2만 불 시대를 맞이할 수 있다.

이처럼 장기간 성장이 정체된 사회를 역동적으로 혁신하기 위해서는 목표를 설정하고, 실천하고, 평가하고, 보상하는 성과관리시스템의 활성화가 그 어느 때보다 필요하다.

민간부문은 물론 공공부문도 혁신활동에 매진하고 있으나 혁신 활동의 실효성은 아직 미흡한 실정이다.

혁신 성과가 미흡한 이유는 고성과를 창출하는 매카니즘을 통제하고 피드백하는 성과관리, 즉 평가기능이 미흡하기 때문이다. 뿐만 아니라 성과향상을 지향하는 혁신에 대한 노동조합이나 구성원의 적극적인 협력과 참여가 부족하기 때문이다.

Ⅰ. 인사평가의 의의

인사평가와 관련한 용어는 다양하게 사용되고 있다. 미국에서는 Merit Rating, Personnel Rating, Personnel Appraisal, Performance Appraisal, Performance Assessment, Performance Evaluation, Performance Management, Performance Review 등의 용어를 쓰고 있다.

한편 일본에서는 인사고과라는 말을 보편적으로 쓰고 있다. 그리고 우리나라의 경우 일부 공기업의 경우 근무평정이라는 용어를 쓰는 경우도 있지만, 대부분 기업에서는 인사고과 혹은 인사평가라는 용어를 쓰고 있다.

그러나 똑같은 용어를 다르게 번역하고, 서로 다른 것인 양 사용하는 혼란이 발생하고 있다. 예컨대 'Performance Appraisal, Performance Assessment,

Performance Evaluation등의 용어를 교육학 분야에서는 수행평가라고 번역하는가 하면 또 공공부문을 다루는 행정학 분야에서는 성과평가라고 하고 있어 기업 실무에서 사용하는 인사고과나 인사평가와 다른 것으로 오인할 가능성이 있다. 같은 용어를 수행평가나 성과평가로 번역하여 전혀 다른 새로운 평가인양 오해가 초래되고 있다.

인사평가나 수행평가나 성과평가는 도두 똑같은 용어를 번역한 것으로 퍼포먼스(performance)를 평가한다는 점에서 동일한 것으로 이해할 필요가 있다.

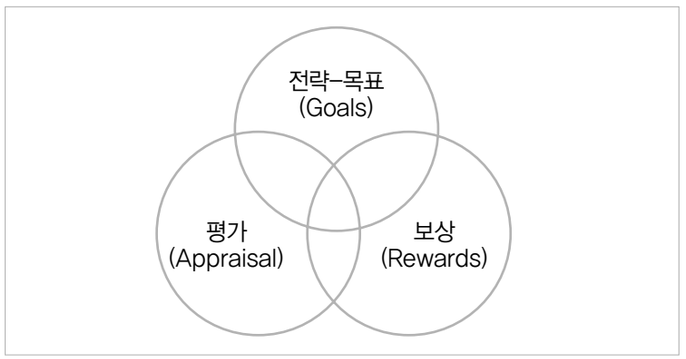
성과관리시스템과 인사평가시스템은 다른 것인가?

성과관리시스템(PMS: performance management system)과 성과관리(performance management), 인사평가시스템(performance evaluation system)과 인사평가(performance evaluation)는 어떤 관계인가?

성과관리시스템은 목표를 설정하고 이를 평가하고 평가결과를 통해 피드백하고 보상하여 동기를 유발하여 성과달성의 효율성을 높이는 종합적인 관리시스템이고 성과평가 혹은 인사평가(이하 인사평가라는 용어로 통일하겠음)는 목표의 달성정도를 평가하는 핵심적인 하부시스템이다. 이처럼 인사평가시스템은 성과관리시스템의 핵심적인 부분이므로 동일한 개념으로 봐도 무방하다.

따라서 성과관리를 인사평가와 다른 기능으로 오해하는 일이 없어야 할 것이다.

【그림 1】 성과관리시스템(PMS)



인사평가시스템의 구조

시스템적 관점에서 보면 인사평가 제도 혹은 인사평가 시스템은 목적부문, 구조부문, 운영부문과 같은 하위시스템으로 구성되어 있다. 목적부문은 인사평가의 목적과 기능 등으로, 구조부문은 평가내용, 평가자-피평가자 구조 등으로, 운영부문은 평가방법, 평가시기, 평가획수 등의 구성요소로 구성된다.

【그림 2】 인사평가 시스템의 구성 요소

평가목적은 경영 성과관리 기능의 일부로 인사평가를 어떤 목적으로 활용하느냐에 따라 결정된다. 회사의 비전과 전략 그리고 인사정책에 따라 평가는 다양한 용도로 사용될 수 있다.

평가구조는 기업의 규모나 업의 종류에 따라 혹은 피평가자의 특성에 따라 다양한 조합이 가능하다. 평가 종류별로 다양한 형태의 평가기준(평가항목과 요소)을 구성할 수 있다. 그리고 누가 누구를 평가하느냐 하는 평가자 관계의 구조는 인사평가시스템의 전체 형태를 결정하는 중요한 역할을 한다. 상사평가, 동료평가, 부하평가, 자기평가, 다면평가 등의 평가자-피평가자 관계에 따라 인사평가시스템의 다른 구성요소가 달라진다. 그리고 평가방법은 평정척도법, 체크리스트법, 행위기준평정척도법, 목표

관리식(MBO)평가법 등이 있다.

운영 측면에서는 평가시기, 평가회수와 절차, 성적 결과의 반영과 활용 등의 요소가 중요하다. 인사평가를 실시하는 회수, 평가하는 시기, 평가 결과의 공개 여부, 평가 성적의 활용 등의 운영방법에 따라 평가시스템의 실효성이 크게 영향을 받는다.

Ⅱ. 인사평가를 둘러싼 오해

인사평가는 조직이 추구하는 비전과 전략 목표의 실천력을 강화하는 기능이 있을 뿐만 아니라 구성원의 기여도를 평가하고 보상함으로써 구성원의 육성과 참여를 유도하는 기능을 지니고 있다. 그리고 차별 여부를 판정하는 중요한 기능을 지니고 있다.

노사간의 신뢰와 협력을 바탕으로 성과창출을 지향하는 고성과조직의 필수적 요건인 셈이다. 그럼에도 불구하고 인사평가가 잘 안 되는 이유는 무엇일까?

인사평가는 노동자를 통제하기 위한 수단이라는 오해

미국의 경우 근로기준법 적용대상 근로자 즉 블루칼라는 인사평가를 받지 않는다. 반면에 화이트칼라는 인사평가를 받고, 그 성적에 따라 차등적인 보상을 받는다. 반면에 일본의 근로자는 직종을 불문하고 인사평가를 받고, 성적에 따른 차등보상을 받고 있다.

우리나라의 경우 대부분의 불루칼라는 평가를 받지 않고, 화이트칼라 일부만 평가를 받고, 능력급이나 연봉제 형태의 차등 보상을 받고 있다.

인사평가제도의 도입과 확산을 반대하는 가장 큰 이유는 평가를 하면 평가자인 사용자에게 통제수단을 쥐어주는 것이라고 생각하기 때문이다. 그리고 차등보상은 구성원들 간에 지나친 경쟁심을 유발하여 팀웍을 헤치는 부작용이 있고, 상대적 박탈감을 느끼는 근로자들로 조직분위기가 나빠지기 때문에 반대를 한다고 한다.

부작용만 있고 경영자들에게만 유용성이 있다면 인사평가의 도입과 확산을 반대하는 이유는 마땅하다고 본다. 그러나 인사평가의 본질을 살펴보면 근로자나 노동조합이 오히려 적극적으로 인사평가의 도입과 적용을 촉진해야할 부분도 있다.

인사평가는 차별을 해소하여 정의를 실현하는 공공성을 지니고 있기 때문이다. 뿐만 아니라 인사평가와 차등보상은 인간의 학습과 개발을 촉진하는 보약과 같은 기능을 지니고 있다. 좋은 약이 입에 쓴 것처럼 평가와 보상은 싫어할 수도 있지만 꼭 필요한 제도라 할 수 있다.

따라서 인사평가를 하지 않고 재량권에만 의존하여 관리하는 경영자를 거부하고, 근로자나 노동조합이 자청해서 인사평가를 통한 관리를 요구해야한다.

인사평가는 사용자 측면의 유용성만 있는 것이 아니라 근로자나 노동조합이 적극 활용해야 하는 공공성을 지니고 있다는 사실에 더 많은 관심을 가져야 할 것이다.

성과관리 혹은 성과평가라고 해서 업적만을 평가하는 것이라는 오해

'performance appraisal' 혹은 'performance evaluation'을 성과평가로 번역하면서 발생한 가장 큰 오해는 '성과 = 업적', 즉 성과를 업적으로 개념을 한정하는 것이다.

그래서 인사평가는 능력이나 태도를 평가하는 것이고 성과평가는 업적(resultant output)만을 평가하는 것이라는 오해가 발생하고 있다.

이런 오해 때문에 성과평가를 종래의 능력고과, 태도고과를 폐지하고, 인사평가를 실적평가로 전면 대체하는 조직이 늘고 있다.

퍼포먼스를 성과로 번역하고 퍼포먼스를 아웃풋, 즉 실적과 동일한 것으로 한정해서는 곤란하다. 퍼포먼스에는 과정적인 요소와 결과적인 요소가 모두 포함되어 있다. 때문에 퍼포먼스를 성과라고 번역하더라도 성과평가는 곧 업적평가라는 오해는 하지 말아야 한다.

미국의 초우량 선진 기업의 경우 업적평가와 역량평가를 보완해서 평가하는 혼합형 인사평가(hybrid performance evaluation)가 주를 이루고 있다. 일본의 기업 역시 종전의 능력평가를 보완하는 차원에서 목표관리식 업적평가를 확대하고 있다.

따라서 성과평가를 한다고 요즘 유행하는 균형성과평가(Balanced Score Card)나 핵심성과지표(Key Performance Indicators)를 이용한 목표관리식 업적평가로 뜯어고치는 우를 범해서는 곤란하다. 성과의 과정적인 측면을 평가하는 역량평가가 성과평가에서 더 큰 비중을 가질 수도 있기 때문이다.

성과를 측정하는 방법은 BSC가 가장 효과적이라는 오해

정부와 공기업 분야에서 성과관리시스템의 구축과 이를 위한 균형성과표(BSC) 도입이 유행이 된지는 이미 오래다. 주지하는 바와 같이 BSC는 카플란(Robert Kaplan)과 노튼(David Norton)이 조직의 업적(results)을 측정하는 네가지 카테고리로 구성된 평가표이다. 재무적 관점, 고객의 관점, 내부업무프로세스관점 및 학습과 성장관점이라는 네가지 카테고리는 조직의 업무수행을 전략적 방향과 일치시키는 유용한 전략관리도구로 활용되고 있다. 그리고 최근 창(Richard Chang)과 모간(Morgan)은 핵심실적 영역(key results areas)을 기준으로 성과를 측정하는 PSC(performance scorecards)를 제안하고 있어 실적을 분류하고 측정하는 기법들이 빠른 속도로 발전하고 있다. 요컨대 BSC나 PSC는 성과를 측정하는 수많은 방법 중에 하나인 목표관리식 업적평가방법의 일종이다.

뿐만 아니라 성과(performance)를 측정하는 기준이 실적(result)만 있는 것이 아니라는 점을 이해할 필요가 있다.

성과를 측정하는 방법은 다양하게 발전해왔다. 미국의 경우 1960년대까지 평정척도법, 체크리스트법 등이 활용되었고, 60년대 이후 육성형 고과방법(appraisal method)으로 행위기준평정척도법, 중요사례법, 행위관찰법, 평가센터법 등이 적용되기 시작하였다. 그리고 최근에 이르러 보다 통합적이고 전략적인 피드백 시스템을 구축하는 성과지향적인 평가방법으로 역량평가법, 목표관리식 업적평가법 그리고 역량평가와 업적평가 방법을 혼합한 혼합형평가방법 등이 적용되고 있다.

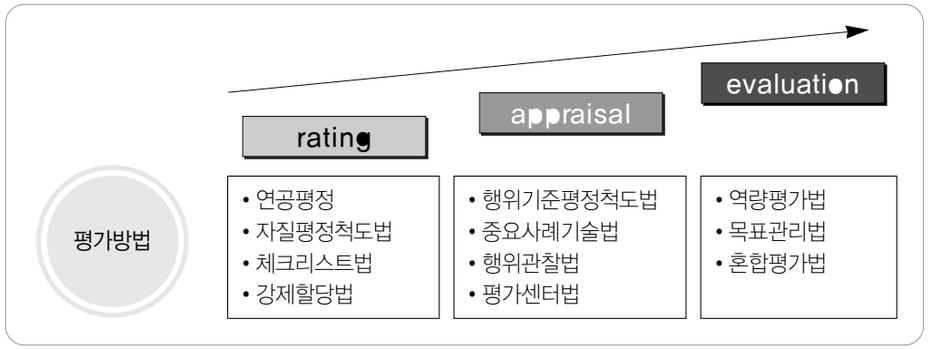
우리나라의 경우 오랫동안 근무평정이라는 이름의 평정척도법이 사용되었고, 행위기준평정척도법 등이 활용되다가 최근 BSC, 핵심성과지표(KPI: key performance indicators)등의 평가기준을 이용한 목표관리 방식의 업적평가방법이 많이 활용되고 있다.

그러나 성과를 측정하는 각 평가 방법은 나름대로 장단점을 지니고 있기 때문에 상황에 따라 적절한 방법을 선택하는 것이 중요하다.

경영여건이나, 전략적 목표의 내용과 피평가자의 특성에 따라 성과를 측정하고 평가하는 적절한 방법을 선택해야 한다.

따라서 업적을 평가하는 방법만이 유용한 것인 양 BSC와 같은 업적평가 일색으로 평가를 운영하는 것은 보약이 좋다고 보약으로 세끼 끼니를 때우는 것과 같은 우를 범

【그림 3】 성과 평가(인사평가) 방법



하는 일이다. 한 가지 음식만 먹는 편식으로 건강을 해치는 것과 다름없는 우를 범하지 말아야 한다.

역량평가와 성과평가(인사평가)는 별개라는 오해

성과를 평가하는 방법 중에 피평가자의 역량을 평가하는 역량평가 방법도 있고 업적을 평가하는 BSC도 있다. 그럼에도 불구하고 성과평가라는 용어를 업적평가에 한정하여 사용하는 우를 범하는 경우가 많다.

역량평가야말로 성과평가 중에서 가장 광범위하게 많이 사용되는 방법이고 업적평가는 부서단위 업적을 평가하는 한정적인 방법이다.

따라서 성과평가 혹은 인사평가를 효율적으로 운영하기 위해서는 역량평가를 중심으로 하고, 업적평가를 보조적인 수단으로 사용하는 것이 오히려 더 바람직하다.

다면평가는 만병통치약이라는 오해

누가 누구를 평가할 것인가를 잘 설정하여야 평가의 오류를 줄일 수 있다. 평가를 할 수 있는 사람(appraisal sources)은 상사, 자기 자신, 동료, 부하, 그리고 고객 등과 같은 외부집단 등이 있다.

상사가 고과권을 갖는 이유는 먼저 조직이 계층구조로 되어 있기 때문에 조직관리

차원에서 자연스럽게 상사가 부하를 평가하고 발전시키는 결정권을 지니게 되기 때문이다. 그리고 두 번째, 상사는 부하직원을 관리하는 수단으로 보상과 벌을 활용하게 되는 바 보상과 벌의 내용과 량을 결정하는 과정에서 상사가 고과권을 행사하게 된다. 세 번째로 상사야말로 부하가 직무목표나 조직목표를 얼마나 잘 수행하고 있는지를 가장 잘 관찰하고, 판정할 수 있는 위치에 놓여 있기 때문에 가장 편하게 고과권을 행사하게 되는 것이다.

요컨대 계층구조상의 지배권을 행사하고 유지하면서 부하를 통제하고 판정하는 수단으로 상사의 고과권이 생성된다는 점은 오늘날에도 기본적인 점으로 받아들여지고 있다.

동료 평가는 동료가 동료를 평가하는 것을 말한다. 어떤 팀이나 단위 부서의 구성원들이 서로 평가하거나, 같은 팀은 아니라도 조직 내의 비슷한 직급의 동료들이 동료를 평가하는 것이다. 동료평가가 신뢰성과 타당성을 유지하려면 대체로 다음과 같은 3가지 요건을 갖추어야 한다.

첫째, 동료들이 서로를 동료로만 보지 않고 때로는 상사의 입장에서 때로는 부하의 입장에서 평가할 수 있어야 한다.

둘째, 동료 평가를 활용하려면, 독립적인 판단을 많이 확보할 수 있어야 한다. 평균적으로 한 사람의 평정 결과보다는 여러 명이 한 평정 결과가 더 정확하고 믿을 수 있다. 그러므로 오류를 최소화하기 위해서는 상사평가보다는 동료들의 평가를 모아 관찰적 오류를 상쇄시키는 것이 더 좋을 수 있다.

셋째, 동료 평가가 타당성과 신뢰성을 갖기 위해서는 익명성이 필요하다. 익명성을 보장함으로써 평가자는 피평가자를 자유롭게 평정할 수 있다. 상사평가는 근본적으로 공개적이다. 따라서 평가자가 피평가자들이 공개된 성적을 불신하고 이의를 제기하는 것을 의식면 평가를 관대하게 하려는 오류를 범할 가능성이 높아진다.

부하평가의 장점으로는 첫째 공식적으로 운영할 경우, 조직구성원의 참여를 증대시킬 수 있는 방법이 될 수 있고, 둘째 피평가자에게 평가결과를 바탕으로 하여 자기개발을 하도록 의욕을 고취시킬 수 있으며, 셋째 상사에게 부하의 마음을 파악할 수 있는 공식적인 기회를 제공해 줄 수 있으며, 넷째 조직 상하간의 의사소통이 원활하게 이루어지도록 하는 유효한 정보수집기회의 제공 할 수 있으며, 다섯째 부하에게 상사의 리더쉽 행동을 평가할 수 있는 기회를 제공함으로서 자기개발을 위한 노력의 계기를 마련해 준다는 것 등이 있다.

한편, 문제점으로는 부하의 평가능력 부족, 상사의 보복에 대한 두려움, 부하의 인기를 끌기 위해 어려운 업무라든지 힘든 일을 배정하지 않음으로서 기업의 성과 저하, 관리자의 권한 약화, 부하가 관리자의 성과를 전체적으로 파악할 수 있는 정보를 갖지 못할 가능성 등을 들 수 있다. 최근 들어 상향식 평가를 채택하고 있는 기업들이 증가하고 있으며, 부하에 의한 평가는 주로 다면평가로의 일부분으로 생각하고 보완적인 방법으로써 다른 평가방식과 병행해서 활용되고 있다.

자기평가는 동기수준이 높거나 전문적이고 독립적인 기술과 역량을 지닌 종업원을 평가할 때 유용성이 높다. 자기평가의 장점은 첫째, 이는 부하직원의 자존심과 자부심을 향상시킨다. 둘째, 평가자가 단순히 평가자 역할만 하는 것이 아니라 상담자 역할을 하도록 한다. 셋째, 육성목표에 필요한 정보뿐만 아니라 육성계획에 관한 정보를 확보할 수 있다.

자기평가는 상사평가와 함께 사용하는 것이 바람직하다. 이 경우 종업원과 상사는 각각 독립적으로 작성한 평가 성적을 비교해 보고 한 점 정도의 차이는 더 높은 점수를 최종 점수로 확정하고 일정 점수 이상의 차이가 날 때는 토론을 거쳐 차이가 난 이유에 대해 명확한 결론을 내린 다음 조정하여 점수를 결정하도록 하는 것이 바람직하다.

요컨대 평가자가 되기 위해서는 피 평가자를 잘 관찰할 위치에 있어야 하고, 또 어떤 행위가 직무요건을 잘 충족하는 행위인가를 식별 할 수 있어야 한다.

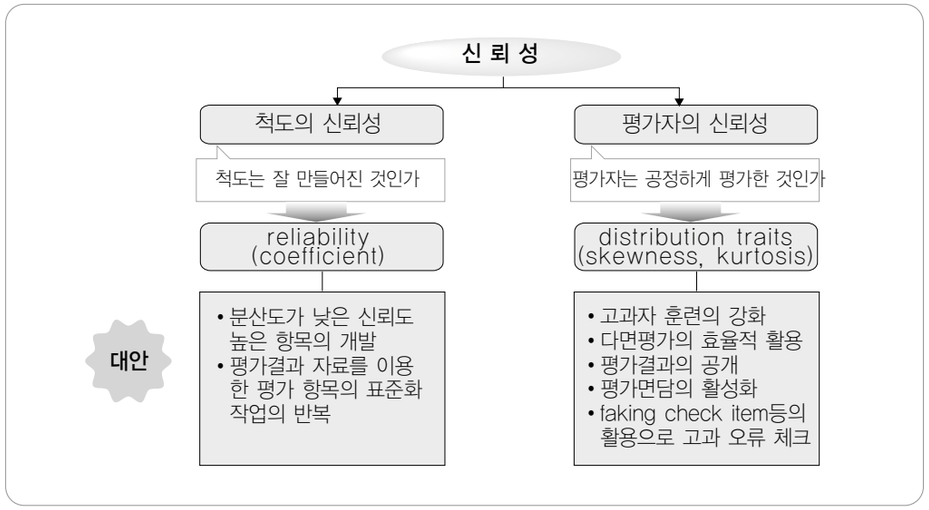
최근에 360도 평가 혹은 다면평가를 별다른 검증절차를 거치지 않고 남용하는 경우가 많다. 다면평가라는 이름으로 피평가자의 업무수행과정이나 실적을 평가할 위치에 있지 않은 평가자에게 평정권한을 부여하는 오류를 너무나 가볍게 생각하고 있다. 그리고 평가항목의 신뢰도나 타당도는 개선하지 않고 평가자 수를 늘리면 평가의 신뢰성이나 타당성이 확보되는 것으로 오해하고 있다.

동료평가가 집단 다이나믹스를 현저하게 해치는 부작용을 무시하고 있으며, 부하평가가 상사의 성과리더십을 왜곡하는 측면을 간과하고 있다. 다면평가는 상사 평가를 보조하는 자료로 활용하는 것이 바람직하다.

주관적인 평정오류의 해소는 불가능하다는 오해

평정오류를 해소하려면 평가항목의 신뢰성을 높이는 노력을 해야 한다.

【그림 4】 평가의 신뢰성 향상 방안



평가의 신뢰성을 저해하는 측면에는 두 가지가 있다. 하나는 평가척도의 신뢰성 문제이고, 또 하나는 평가자의 오류 문제이다. 평가척도의 신뢰성을 제고하기 위해서는 평가항목을 일관성 있게 평가할 수 있도록 변별력을 높여야 한다. 측정항목의 신뢰성을 높이기 위해서는 평가항목의 독립성이 유지되어야 하고, 그러기 위해서는 변별력이 높은 용어를 사용하거나 객관화된 항목을 개발하여야 한다. 평정 척도 방법을 적용할 경우 관대화와 중심화 경향을 방지하기 위한 대안을 다양하게 강구하는 것이 필요하며 평정 오류를 최소화할 수 있는 대안적인 평정 방법을 보완적으로 활용하는 것도 필요하다.

한편 평가자의 오류를 해소하기 위해서는 평가담당자는 평가자별로 평가성향을 분석하여 잘못된 점을 지적해주고 평가자 훈련에 반영함은 물론 이를 개선하는 지침을 제시해 주도록 하는 것이 좋다. 평가자별로 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 계산하여 평정분포가 일정 수준 이상 왜곡되었을 경우 정규적인 분포가 되도록 피드백을 하는 것이 필요하며 잘못된 평가를 할 경우 평가 태도를 고치기 위한 고과자 훈련을 지속적으로 시행하는 것이 필요하다.

신뢰성이 낮은 평가도구를 활용한다거나 평가자의 오류를 방치한 평가로 관리를

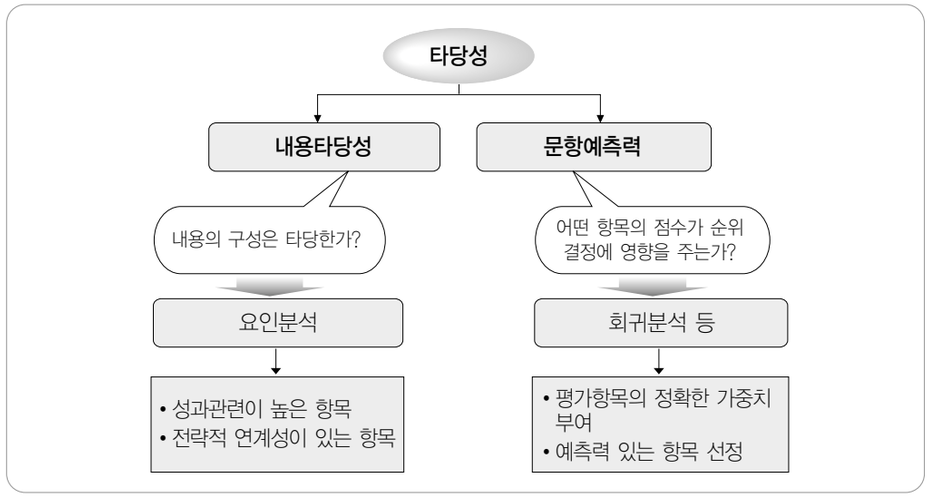
하는 행위는 그 자체가 차별적 행위가 될 확률이 높다. 따라서 차별을 해소하고 정의를 실현하는 차원에서 인사평가의 신뢰성을 개선하는 노력에 대한 관심이 증가되어야 한다.

평가의 타당성은 문제 삼기 어렵다는 오해

성과와의 실제적인 연결성에 따라서 평가항목의 타당성이 달라진다. 예컨대 판매원의 경우 고객과의 접촉은 앞으로의 성과를 위하여 중요한 성과요소이지만, 이것이 실제 판매로 연결될지는 의문스러우며, 따라서 평가요소로서의 타당성이 의문시될 수 있다. 그러므로 타당성 관점에서 볼 때, 가능한 한 실제로 달성된 성과와 타당성 분석을 통하여 높은 타당성이 실제로 입증된 특성만을 평가요소로 선택하여 평가항목에 포함하는 것이 필수적이다. 타당한 평가 문항을 개발하는 것이 가장 중요하다.

그러나 실무적으로 이점을 소홀하게 다루는 경향이 많다. 일일이 따지기 어렵고 타당성의 오류를 찾아 시정하기가 어렵기 때문에 대충 무시하고 넘어 가는 편이 편하다는 생각을 갖는 경우가 많다.

【그림 5】 평가의 타당성 향상 방안



타당성이 부족한 평가문항으로 평가를 하는 것은 전쟁터에서 눈감고 총을 쏘는 것과 다름없는 일임에도 불구하고 평가항목의 타당성에 대한 관심은 부족하다.

역량 평가 항목의 내용타당성과 문항의 예측력을 높이기 위해서는 평가결과와 경영실적과의 관련성을 지속적으로 분석하여 타당성이 낮은 항목은 제거하고, 타당성이 높은 평가항목을 보완하는 노력을 하여야 한다.

또 업적고과의 타당성을 높이기 위해서는 전략적 경영목표가 평가항목의 되도록 업적고과를 설계하는 것은 물론 부서의 실적항목과 조직전체의 성과와의 관련성을 모니터링하여 실적항목의 타당성을 점검하는 노력을 지속적으로 기울여야 한다.

신뢰성과 마찬가지로 타당성이 낮은 평가로 관리를 하는 행위는 그 자체가 차별적 행위가 될 확률이 높다. 따라서 차별을 해소하고 정의를 실현하는 차원에서 인사평가의 타당성을 개선하는 노력에 대한 관심이 증가되어야 한다.

절대평가가 좋다는 오해

상대평가(relative measurement)와 절대평가(absolute measurement) 중에 어느 것이 좋은 가를 질문하는 실무자들이 많다.

인사평가는 평가 대상이 되는 사람을 서로 비교하여 서열을 평정하는 상대평가 방법과 평가기준을 이용하여 점수를 평가하는 절대평가 방법으로 구분할 수 있다. 상대평가는 비교해서 측정하는 것이고 절대평가는 기준을 이용하여 측정하는 것이다. 전자는 서열법이 대표적인 평가방법이고 후자는 점수법이 대표적인 평가방법이다.

마라톤 경기를 예로 들어 두 방법의 의미를 비교해보자. 마라톤 경기에서 기록 순으로 1등, 2등을 선발하는 것은 상대평가이다. 상대평가를 하면 늘 1등이 선발되지만 기록이 반드시 향상되지 않을 수도 있다. 마라톤의 속성상 일정 시점에서 1등이라고 판단이 되면 무리하지 않고 1등을 유지하려고 기록을 포기할 수도 있기 때문이다.

성적(기록)순으로만 선발하지 않고 예컨대 2시간 10분이라는 평가기준을 정해 놓고 이 기준에 도달하거나 기록을 더 단축할 때 포상을 하거나 해외 파견 선수로 선발하는 절대평가를 하면 상대평가보다도 기록 단축을 유인하는 효과가 클 것이다.

요컨대 상대평가는 피평가자를 서로 비교하여 서열을 매기거나 점수를 할당하는 방식이고, 후자는 기준에 따라 점수를 매기는 방식이다.

따라서 피평가자를 서로 비교할 필요가 있을 경우 상대평가가 좋고 절대 수준을 파악할 필요가 있을 경우 절대평가가 좋다.

그러므로 상대평가와 절대평가는 용도에 따라 선택해서 사용해야 한다. 절대평가가 반드시 상대평가 보다 좋기 때문에 상대평가를 모두 잘대평가로 전환해야 한다는 생각은 잘못된 것이다.

일반적으로 제한된 자원을 할당하고, 피평가자를 분류할 필요가 있을 경우 상대평가가 더 효과적이다. 그리고 절대평가는 성과 지향적이고 동기 유발적인 효과가 있기 때문에 육성을 촉진할 필요성이 클 경우 절대평가 방법을 활용하는 것이 바람직하다.

〈표 1〉 상대평가와 절대평가

구 분	상대평가	절대평가
의 미	타인과 비교하여 평가	기준을 정해놓고 평가
비교대상	사람 VS 사람	사람 VS 기준
평가방법	서열법	점수법
목 표	채용 · 승급 · 승진에 활용	교육 · 전환배치 · 업적향상 처우결정에 활용
특 징	• 입학방식 • T/O개념 • 승진정원 산정 ex) S(10%) ~ D(5%)	• 졸업방식 – 60점 이상 합격(예 : 운전면허) – 1억당 50만원 인센티브 • 장점 – 인재상과 업무목표 수준 도달 여부를 기준으로 평가하여 동기유발함
사 례	• 마라톤 – 국내 1위(Ranking)를 선발하여 포상하지만 기록향상이 부진하고, 세계무대에서 성적부진	• 마라톤 – 기록2시간 10분(Point) 달성 시 1억 상금지급 → 기록향상 및 세계무대에서 상위성적 입상

평가의 오류는 점수를 조정하면 된다는 오해

실무적으로 평가성적의 분포가 서로 다르기 때문에 평가집단별, 부서별 혹은 직급별 점수를 비교할 수 있는 점수로 환산하는 다양한 조정방법이 활용되고 있다.

성적 조정방법은 대상별 그리고 조정에 활용하는 통계값에 따라 다양한 방법이 있

다. 평가집단별, 부서별, 차수별, 직급별로 조정을 할 수 있고 조정 값을 산출하는 통계치로는 평균, 표준편차를 이용한다.

성적 조정방법의 개요를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2〉 평가성적의 조정방법

통계치 \ 대상	직급별조정	부서별조정	고과자별조정	차수별조정
점수조정	최저점수 + (최고점수 − 최저점수) × 정규분포 적분 값(k)			
평균조정	1. 평가점수 − (대상별 평균 − 전사평균) 2. 1차 조정 = 1차 평가 × (2차평가자평균/1차평가자평균), 3. 2차 조정 = 2차 평가 × (전체평균/2차 평가자 평균)			
평균 · 표준편차 조정	전사평균 + (평가점수 − 대상별 평균) × 전사표준편차 /대상별표 표준편차			

점수조정은 조정대상별로 최저점수에 최고점수와 최저점수의 차이를 정규분포의 누적분 값으로 곱하여 얻은 점수를 더하여 조정점수를 산출하는 방법이다. 이 방법은 조정 대상 집단의 규모가 적을 경우 정규성이 서로 달라 조정의 오류가 커지는 단점이 있다. 평균조정과 평균 · 표준편차를 이용하는 조정방법은 조정 대상별 평균을 전사평균으로 동일하게 되도록 점수를 조정하는 방법이다. 평균만을 이용하여 조정하는 방법보다 평균과 표준편차를 함께 이용하여 조정하는 방법이 오류가 적다. 이 방법의 경우 모든 비교 대상의 평균점수가 전체 평균과 동일해지도록 점수를 조정하기 때문에 대상집단의 수, 평가점수의 차이의 크기 등에 따라 조정 후 점수의 서열이 크게 달라지는 문제점이 있다.

그러나 점수조정만으로 평가성적 분포가 지니고 있는 오류를 모두 제거하기는 어렵다.

다음 자료에서 보는 바와 같이 평가 성적의 분포가 비정규적일 때 점수조정은 오류를 확대시키는 문제점을 지니고 있다.

예컨대 어느 회사 박 부장의 부서 평균값은 79.5이고 이 부장의 부서 평균값은 93점이다. 그리고 두 부서의 평균은 86.3점이라고 하자. 평가 결과가 이렇게 나오면 인사부서에서 박 부장은 점수를 엄하게 주었으니 조정이 필요 없고, 이 부장은 후하게 주었기 때문에 이 부장에게 점수를 좀 낮추라고 지시를 하는 경우가 있다. 그러나 분포를 왜곡시키는 평가를 한 사람은 이부장이 아니라 박 부장이다.

박 부장의 왜도(skewness)값은 −2.1이고 이 부장은 0.4이다. 박부장이 평가한 점수의 평균은 낮지만 중앙값이나 최빈값의 배열로 인하여 박부장이 오히려 더 큰 분포상의 오류를 보인 것이다. 왜 평균값이 낮은 박 부장의 평가 결과가 이부장보다 오류(관대화)가 큰지를 이해하는 것이 필요하다.

〈표 3〉 관대화가 조정후 점수에 미치는 영향

박부장	이부장	조정후(박부장)	조정후(이부장)
85.0	98.0	92.2	90.9
85.0	98.0	92.2	90.9
85.0	98.0	92.2	90.9
83.0	92.0	90.0	85.3
75.0	91.0	81.4	84.4
80.0	90.0	86.8	83.5
83.0	89.0	90.0	82.5
60.0	88.0	65.1	81.6
skewness값	−2.1	0.4		
평균값	79.5	93.0	86.3	86.3

관대화 경향이 큰 박 부장과 그렇지 않은 이부장의 평가점수를 평균으로 조정한 후 점수의 배열이 어떻게 바뀌었는지를 보면 도움이 될 것이다. 조정 전 박 부장이 평가한 85점 사원 3명의 조정 후 점수는 92.2가 되고 조정 전 이부장이 평가한 98점 사원 3명의 조정 후 점수는 90.9가 된다. 박 부장이 이부장 보다 분포의 왜곡이 큰 평가를 하였기 때문에 조정 후 점수에서 점수 서열의 역전이 발생한 것이다.

요컨대 관대화를 그저 점수를 후하게 주는 것으로만 이해하여 후하게 준 점수를 조정하면 된다는 것은 상식 수준의 조치가 될 가능성이 높다. 중앙값, 최빈값, 평균값간의 배열에 따라 조정 후 점수의 서열이 큰 영향을 받는다. 따라서 조정을 하려면 관대화나 중심하 같은 분포상의 왜곡을 최소화하는 사전 예방 조치가 꼭 필요하다.

평가 결과를 공개하면 부작용만 커진다는 오해

공정한 평가를 기대한다면 평가결과는 공개하는 것이 바람직하다. 그러나 아직 대부분 조직에서 평가 결과 공개를 꺼리고 있다.

평가결과를 공개할 경우 공정성 여부에 대한 시시비비가 표출되어 부담스러울 뿐만 아니라 성적결과가 나쁜 직원을 두 번 죽이는 부작용이 발생하고, 평가자와 피평가자 간에 불편한 관계를 증폭시키는 등 부작용이 더 크다는 생각을 지니고 있기 때문이다.

인사평가 결과를 공개하고 그 결과를 피드백 할 경우 업무를 지원하고, 성과향상을 유발하고, 임금과 승진 · 승격에 관한 의사결정에 납득성과 공감대를 높이는 효과를 기대할 수 있다. 평가자가 피평가자와 면담하고, 부하의 의견을 듣고 본인의 평가의견을 부하에게 알려주면서 협의하는 과정에서 업무에 관한 지원 사항을 파악할 수도 있다. 또 이러한 과정에서 부하는 상사를 신뢰하고, 더욱 열심히 일하게 된다. 분만 아니라 평가자의 평가결과를 공개하면 평가자의 불공정한 평가를 사전에 예방하고 평가태도를 시정하는 효과가 있다.

요컨대 다소의 부작용이 있을지라도 평가를 공개해야만 평가의 신뢰성과 타당성을 개선할 수 있다는 점에서 인사평가 결과의 공개는 불가피 하다는 점을 강조하고자 한다.

Ⅲ. 인사평가의 혁신방안

전략적 인사평가시스템의 필요성

전통적인 인사고과는 인사 부서가 인사상의 정보를 수집하고 활용하는 기능을 중심으로 발전해 왔다. 급변하는 경영환경 속에서 기업의 역량을 극대화하려는 노력이 요청됨에 따라 인사 평가는 전통적인 인사고과의 기능 뿐만 아니라 전체 경영시스템을 피드백 하고 효율적으로 성과를 관리하는 통제시스템 내지는 종합적인 성과관리시스템으로 발전하고 있다. 혁신 프로그램은 거시적인 차원과 미시적인 차원으로 구분할 수 있다.

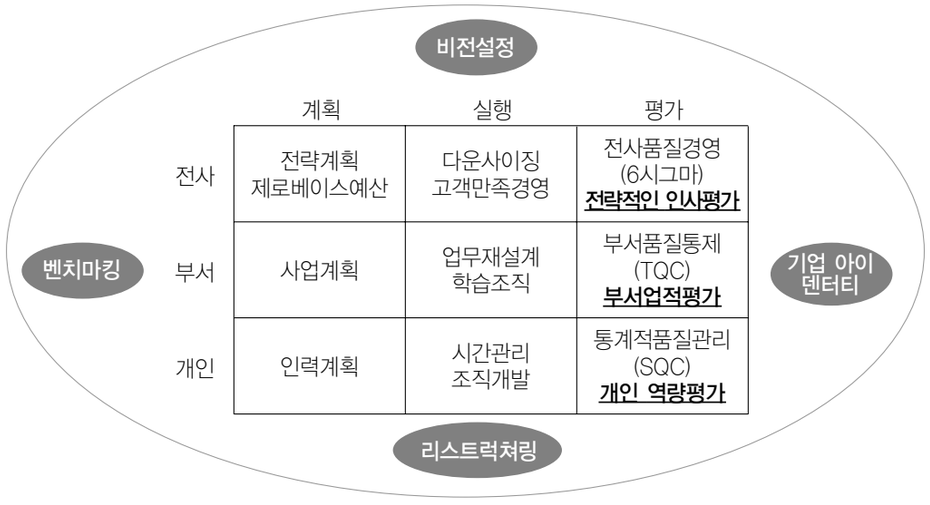
거시적인 혁신 프로그램은 비전 설정(vision making), 구조조정(re-structuring),

기업문화 창달(corporate identity), 벤치마킹(bench marking) 등을 예로 들 수 있다. 거시적인 혁신 프로그램은 주로 사업영역을 조정하고, 기업의 중장기적인 발전 방향을 모색하고, 기업의 이미지를 개선하는 활동으로 이루이지며 최고경영층의 전략적인 의사결정으로 추진되는 성격을 지니고 있다. 거시적인 혁신 프로그램이 기업 내부에서 효율적으로 추진되기 위해서는 미시적인 혁신 프로그램과 조화를 이루면서 추진되어야 한다.

전통적으로 미시적인 혁신 프로그램은 경영관리 과정 가운데 계획과정과 실천과정을 중심으로 추진되어왔다. 전략적 계획(strategic planning)의 수립이라든가, 업무재설계(business process re-engineering)등의 혁신 프로그램이 이에 해당된다. 이러한 혁신 프로그램이 가끔 실패로 끝나는 경우가 있는데 그 이유는 혁신 프로그램의 방향이 올바른지, 그리고 효과적으로 실천되는지를 피드백 하는 기능이 부족하였기 때문이다.

고객만족경영(consumer satisfaction management), 제로베이스 예산(zero based budget), 인력계획(manpower planning), 감량경영(down-sizing), 학습조직(learning organization), 시간관리(time based competition), 전통적인 조직개발(organization development) 등의 각종 혁신 프로그램도 마찬가지다.

【그림 6】 전략적 인사평가시스템의 위상



수많은 혁신 프로그램이 성공적으로 수행되기 위해서는 계획과정이나 실천과정에서 추진되는 다양한 업무를 통합적으로 조정하고 통제하는 피드백 기능이 효과적으로 뒷받침되어야 한다. 이를 충족하는 수단이 바로 전략적인 인사 평가 시스템인 것이다.

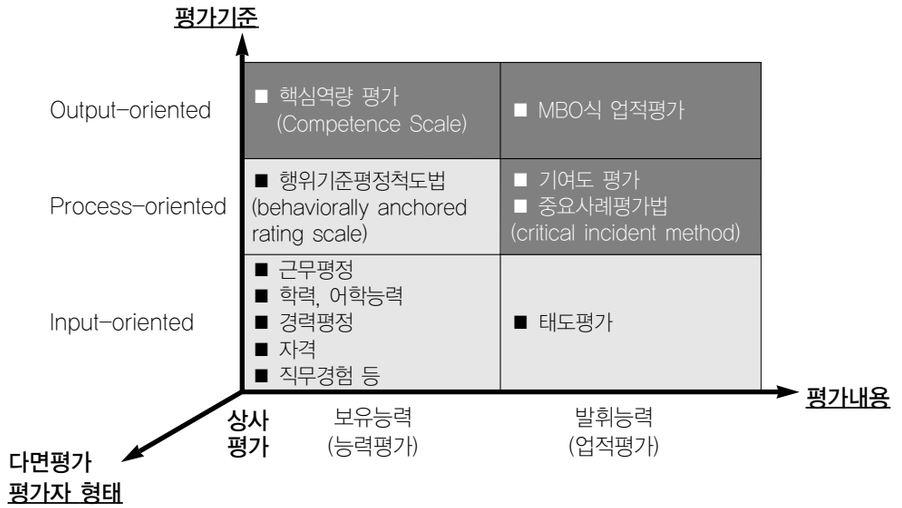
전략적 인사 평가시스템은 전통적인 인사고과의 기능을 포함하면서 경영전체를 통제하고 조정하는 기능을 추가한 것이다. 6시그마처럼 전사적인 혁신 프로그램이 품질혁신이나 가치혁신을 매개로 하여 전사적인 경영혁신을 추진하는 것이라면, 전략적 인사 평가는 종업원과 종업원의 업무수행성과를 평가함으로써 전사적인 경영혁신을 피드백 하는 것이다. 위로는 집행간부부터 아래로는 일반 종업원에게 이르는 전 구성원이 계획하고 실천 사항을 통제하고 모니터링 하는 전사적이고 전략적인 인사평가시스템을 구축할 경우 계획과정과 실천과정의 혁신 프로그램을 더욱 효과적으로 추진할 수가 있다. 그러기 위해서는 업적평가의 경우 종래의 사업계획 수립과 실천, 방침관리, 목표관리, 업무감사 등의 기능을 통합하여 전략을 구현하고 피드백하는 평가시스템이 되도록 핵심성공요인이나 성과지표를 중심으로 설계를 하여야 하고, 역량평가의 경우 직무수행과 관련한 바람직한 역량을 측정할 수 있도록 설계되어야 한다.

요컨대 전사적으로 추진되고 있는 다양한 경영혁신 프로그램을 피드백하는 통제시스템의 기능을 수행함과 동시에 전략목표 → 실행 → 평가과정의 연결을 촉진하여 전사적인 성과를 관리하는 통합적이고 전략적인 인사 평가시스템이야말로 현 시점에서 기업이 구축하여야 할 인사 평가시스템의 바람직한 모델이라 할 수 있다.

어떤 종류의 평가방법을 선택할 것인가?

평가방법은 평가내용, 평가기준 및 평가자 형태에 따라 다양한 방법으로 분류할 수 있다. 요즈음 유행하고 있는 균형성과평가는 결과적으로 나타난 실적을 평가하는 방법이고, 역량평가는 성과와 밀접한 관련이 있는 보유역량을 중점적으로 평가하는 방법이다. 우리나라에서 가장 많이 사용하고 있는 능력평가 혹은 근무평정과 태도평가는 평정척도법을 활용하고 있다.

【그림 7】 인사평가 방법



평정척도법은 평가자가 피평가자를 관찰하고 직접 점수를 평정하는 방법으로 간편하고 적용하기 쉬운 이점이 있지만, 평가의 타당성이 부족하고, 평가자의 오류가 개입될 여지가 많은 방법이다. 미국은 평등고용기회법을 제정한 이후 전통적으로 피평가자의 특성(traits)을 평가하던 자질평정척도법을 지양하고, 행위를 평가기준으로 하는 새로운 평가 방법을 개발하였다. 60년대 이후 행위기준평정척도법이라든가 행위관찰평가법, 중요사례기술법 그리고 역량평가법이 개발되었고, 다양한 형태의 목표관리식 업적평가방법이 활용되기 시작하였다.

일본 역시 전통적으로 능력평가, 태도평가 및 업적평가로 인사평가를 구성하여 평정척도법을 많이 활용하였으나 최근에는 균형성과평가와 같은 목표관리식 업적평가를 보완하거나 역량평가를 활용하는 사례가 늘고 있다.

우리나라는 앞서 설명한 바와 같이 종래의 능력평가나 태도평가 등을 업적평가로 대체하려는 경향이 있다. 그러나 역량평가와 업적평가를 적절하게 혼용하는 것이 바람직하다. 예컨대 업적에 대한 책임이 분명한 관리층이나 부서의 기여도를 평가할 때는 업적중시 평가가 적절하고, 성과 향상에 대한 개인의 기여도는 평가자가 피평가자의 역량을 관찰하여 평가하는 역량중시 평가가 적절하다.

역량평가의 문제점과 대처방안

평가자가 피평가자의 역량을 관찰해서 평가하는 역량평가가 잘 안되는 이유와 대처방안을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 일 잘하는 사람을 변별할 수 있는 역량평가표를 개발할 수 있는가?

역량은 종래의 능력이나 자질 개념과 유사하다. 그러나 일반적인 능력이나 자질이 아니라 성공적으로 직무를 수행하는데 꼭 필요하고, 성과향상과 밀접한 관련이 있는 능력이나 자질을 지칭한다. 따라서 역량은 성공한 사람들만이 갖고 있는 공통적이고 절대적인 어떤 특성일 수도 있고 상황에 따라 대단히 유동적이고 가변적인 특성일 수도 있다. 그러므로 미시적으로 세분화한 단위에서 역량을 추출하는 것이 바람직하다.

역량은 거시적인 측면과 미시적인 측면에서 추출할 수 있다. 먼저 거시적 측면에서 본다면 경영이념을 통해 인사원칙을 추출 할 수 있다. 예컨대 경영이념을 바탕으로 개인의 창의와 자율을 존중한다던가, 능력과 성과를 중시하고 고용의 공정한 기회제공을 보장한다는 등의 인사원칙을 설정할 수 있다. 이러한 인사원칙에서 구체적인 인사방침을 도출하면 인사방침과 사업전략을 고려하여 조직이 기대하고 바라는 인재상을 정립하게 된다. 인재상은 기업이 추구하는 비전과 미션을 동시에 포함하는 것이 바람직하다. 인재상을 이미지로 하여 계층별 혹은 직종별로 구체적인 역량사례를 도출하는 것이 가능하다.

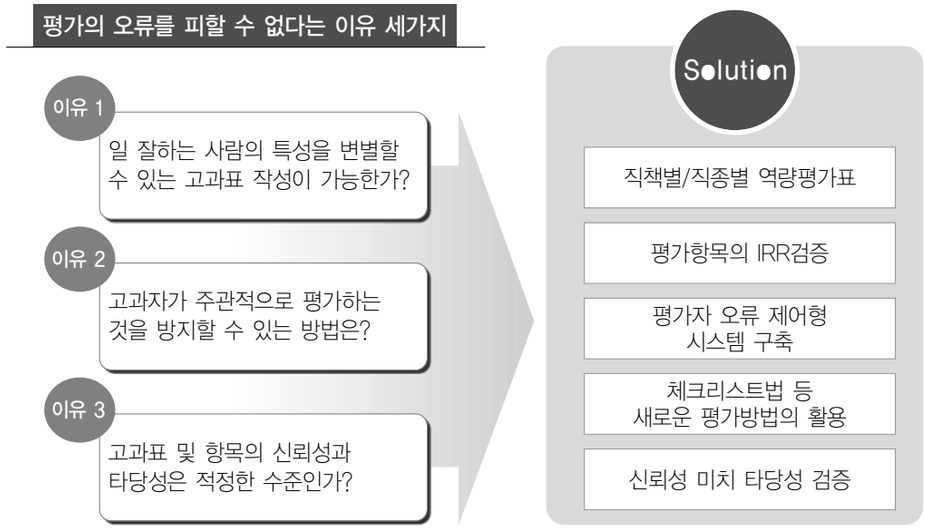
둘째, 평가자가 주관을 개입하여 평가하는 주관적인 오류를 방지할 수 있는가?

평가자의 주관적 오류를 방지하기 위해서는 평가표 자체를 매우 구체적으로 만들어 평가의 신뢰도를 높이는 것이 필요하다. 평가항목을 만드는 과정에서 내부평가자 신뢰도 검증을 거쳐 평가항목의 변별력을 높이는 노력을 해야 한다. 그리고 평가 과정에서 발생한 평가 분포상의 오류를 사후적으로 보완하기 보다는 사전적으로 실시간 제어할 수 있는 제어시스템을 활용하는 것이 필요하다. 그리고 평가자의 주관 개입이 용이한 평정척도법은 과감히 버리고 보다 구체적인 기준으로 평가할 수 있는 체크리스트법이나, 행위기준평가법 등을 적극적으로 활용하는 것이 필요하다.

셋째, 평가의 신뢰도와 타당성의 검증은 꼭 필요한 것인가?

인사평가는 측정이고 측정은 곧 과학이다. 따라서 웬만한 인사평가의 신뢰도와 타당성은 어렵지 않게 검증할 수 있다. 그러나 실무에서 인사평가의 신뢰도와 타당성을 검증하는 경우는 그렇게 많지 않다. 잘못된 평가를 고용차별 행위로 규정하고 이에 대한 규제를 강화하면 공공부문이나 민간 기업에서 적용하는 인사평가의 신뢰성이나 타당성을 한 차원 개선하는 계기가 될 것이다. 이러한 법적인 규제가 시행되기 전이라도 노동조합이나 근로자 스스로가 부당한 인사평가에 대한 문제 제기를 보다 적극적으로 제기하는 가운데 인사평가의 정당성이 개선될 것으로 보인다. 민간 연구소나 협회 등에서 인사평가의 신뢰성과 타당성을 검증하고 인증하는 활동도 필요한 시점이라고 본다.

【그림 8】 역량평가의 문제점과 대처방안



※ IRR(inter rater reliability): 평정자간 신뢰도

업적평가의 문제점과 대처방안

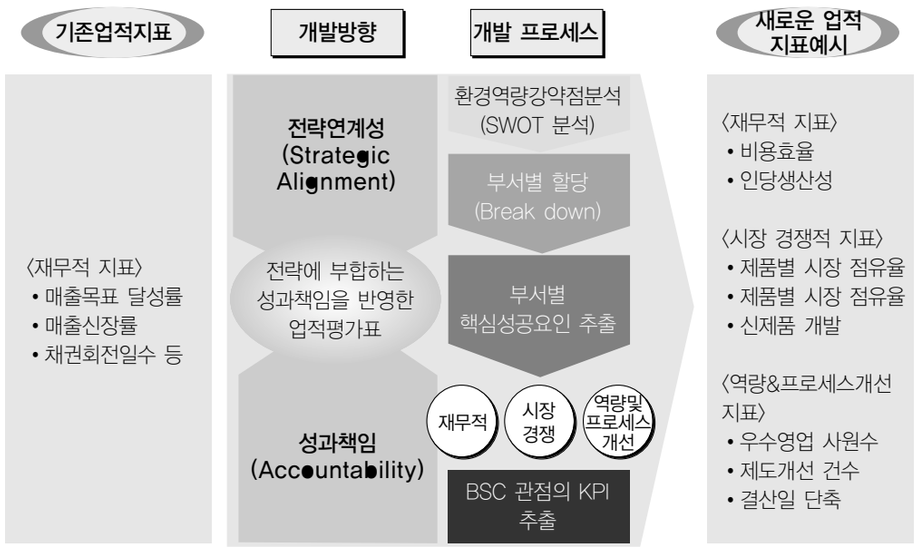
일정 기간 동안 부서나 개인이 결과적으로 달성한 성과를 평가하는 업적평가가 잘 안되는 이유와 대처방안을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 경영성과 향상에 필요한 목표항목을 빠짐없이 잘 선정하였는지 확인할 수 있는가?

업적평가 항목의 타당성을 검증하기란 쉽지 않다. 성과를 창출하는 요인이 워낙 복잡하기 때문이다.

바람직한 업적평가 항목은 앞서 설명한 바와 같이 전략연계성이 높고, 성과책임이 분명한 지표다. 이러한 지표를 개발하기 위해서는 체계적인 개발 과정이 필요하다. 전략적으로 조직의 강약점을 분석하여 성과향상에 필요한 전략적 과제를 추출하고, 전략적 과제를 해결하기 위해 달성해야할 핵심성공요인을 추출하고, 이를 구체적인 핵심성과지표(key performance indicators)로 체계화하는 과정을 거쳐 업적평가 지표를 추출할 수 있다.

【그림 9】 업적평가 지표 추출 프로세스



둘째, 부서마다 사업 여건이나 목표의 난이도가 달라 불리한 부서가 발생하는 것은 방지할 수 있는가?

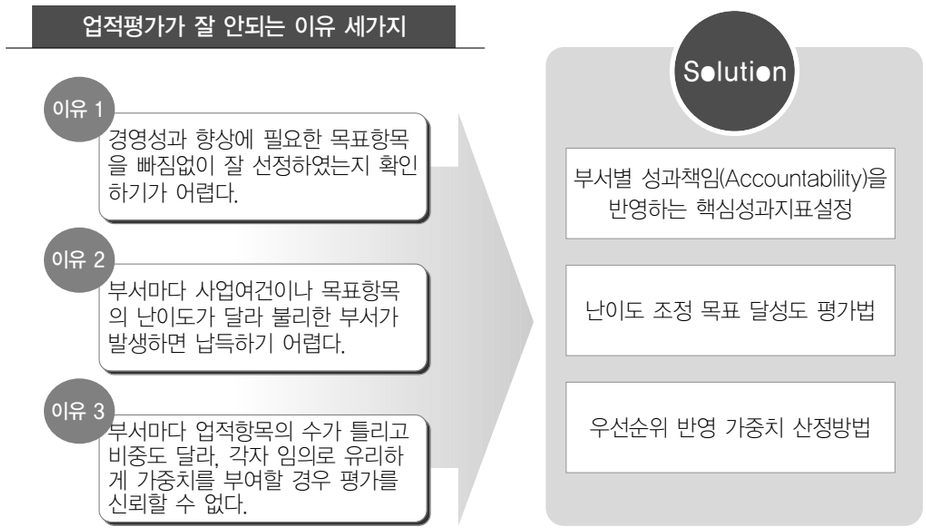
일반적으로 업적의 달성 정도를 전년도 대비 신장률이나, 목표 대비 달성률로 평가하는 사례가 많다. 신장률로 평가를 하면 사업 여건에 따라 성적이 좌우되고, 목표대비 달성률로 평가하면 도전적인 목표를 회피하고, 쉽게 달성할 수 있는 목표에 치중하

는 문제가 발생한다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 사업여건이 비슷한 부서나 개인별로 평가단위를 구분하거나, 절대 목표를 평가기준으로 설정하는 것이 필요하다. 절대 목표를 설정하기 어려운 경우 시장점유율 등과 같은 상대 목표를 기준으로 하거나 목표의 난이도를 반영하는 것이 필요하다. 그렇지 않을 경우 목표면담을 통해 목표설정에 대한 합의를 도출하는 것이 필요하다.

셋째, 항목의 수가 틀리는데 임의로 가중치를 부여하는 방법은 적절한가?

업적평가는 부서나 개인별로 평가항목의 내용이 서로 다르고 평가항목의 수도 다른 경우가 많다. 따라서 각 평가항목에 합당한 가중치를 부여하지 못할 경우 업적평가 성적의 적합성이 한꺼번에 훼손된다. 따라서 평가항목의 가중치를 합리적으로 산정하는 방안을 강구하는 것이 필요하다. 전략과 목표의 연계성을 고려하여 기획부서에서 통합적으로 평가항목의 가중치를 부여하거나, 각 평가항목의 상대적 중요도나 난이도를 객관적인 기준으로 평정하여 가중치를 산정하는 것이 바람직하다.

【그림 10】 업적평가의 문제점과 대처방안



평가성적을 등급화하는 방안

평가 성적의 분포가 다르기 때문에 평가집단별, 부서별 혹은 직급별 점수를 비교할 수 있는 점수로 조정하거나 비교할 수 있는 등급으로 전환해야 평가 결과를 활용할 수 있다.

점수조정 방법은 평정점수 분포가 비정규적일 경우 평가 서열과 등급을 왜곡시키기 때문에 활용하기 곤란하다. 따라서 평가 성적을 비교 가능한 점수나 서열로 활용하기 위해서는 미국프로골프협회가 난이도가 다른 각 대회별 성적으로 랭킹 점수를 산정하듯이, 예컨대 난이도가 어려운 메이저 대회는 우승 50점, 2등 40점 순위에 따라 점수를 부여하고, 일본오픈투어를 우승하면 16점을 부여하는 등의 방법을 모색하거나 평정한 점수를 비교 가능한 등급으로 전환하는 방법을 강구하는 것이 필요하다.

Ⅳ. 인사평가시스템의 발전 방향

인사평가는 조직의 성과향상과 구성원의 육성을 위한 도구이자 고용차별을 방지하고 경영층에 대한 불신을 해소하는 도구이다.

따라서 인사평가는 크게 네가지 측면을 충족할 수 있는 방향으로 설계되고 운영되어야 한다.

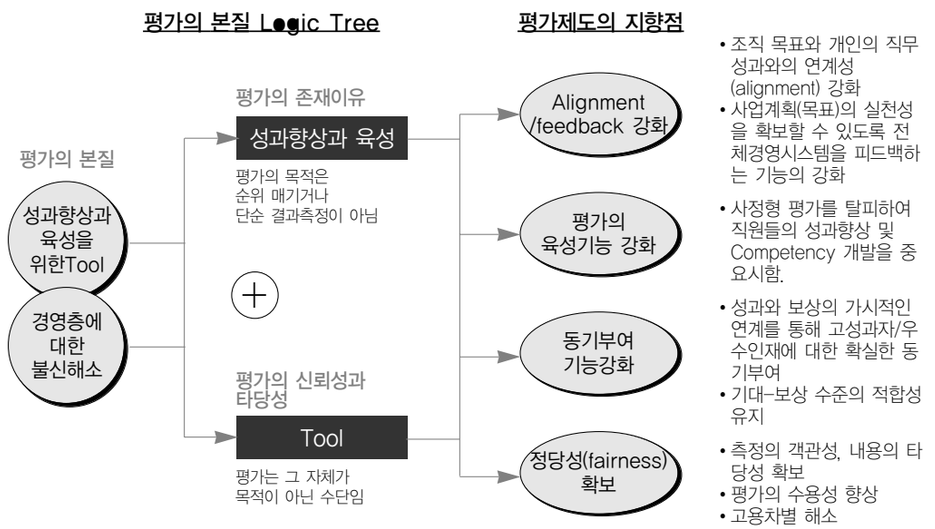
첫째, 조직목표와 개인의 직무성과와의 연계성을 강화하여 전략과 사업목표의 실천성을 높이도록 해야 한다. 그러기 위해서는 조직의 전략목표가 바르게 설정되었는가를 끊임없이 피드백 할 수 있도록 설계해야 한다.

시너지 효과가 발생할 수 있도록 전체 목표를 부서나 개인에게 합리적으로 배분하여야 한다. 그리고 배분된 목표에 대한 성과책임(accountability)을 경영자는 물론 구성원 개개인이 명확하게 인식할 수 있도록 리더십을 발휘하고 필요한 성과관리 교육을 실시하여야 한다.

둘째, 인사평가를 하는 주된 이유가 조직의 성과향상은 물론 구성원을 육성하기 위한 것임을 모든 구성원이 공감할 수 있도록 설계해야 한다.

그러기 위해서는 타당성 높은 업적평가기준을 발굴하고, 뛰어난 역량은 격려하고,

【그림 11】 인사평가제도의 발전 방향



부족한 역량을 지적할 수 있는 역량항목을 선정해야 한다.

셋째, 인사평가 결과와 보상이 적절하게 연결되어 기여도가 높은 부서와 구성원이 충분한 보상을 받도록 해야 한다. 인사평가 결과를 인사제도에 적극적으로 활용함으로써 평가의 강화기능이 활성화될 수 있기 때문이다.

구성원들이 능력주의적인 승진제도라든가, 성과형 보상제도와 같은 선별적인 제도의 수용을 거부할 경우 인사평가의 기능은 반감된다. 따라서 능력주의적인 제도와 성과형 보상제도는 경영층만을 위한 것이 아니라 구성원에 대한 적극적인 육성과 보상정책의 일부라는 믿음을 주고, 적용 규모와 시기를 결정할 수 있는 최고경영층의 지속적인 관심과 지원이 필요하다.

끝으로 인사평가제도는 고용의 차별을 해소하는 정의실현의 수단이라는 점을 공감할 수 있도록 설계해야 한다. 인사평가가 차별여부를 판정하는 기준으로 공감대를 형성하려면 신뢰성과 타당성을 높여야 한다.

우리나라의 일부 경영자들은 인사평가를 경영권이나 인사권의 일부로 인식하여 인사평가 결과를 공개한다거나 부하가 평가 결과에 이의를 제기하는 것을 싫어한다. 그

러나 인사평가는 경영권이나 인사권의 일부라 할지라도 경영자의 재량권은 결코 아니다. 뿐만 아니라 피평가자가 평가의 부당성을 제기할 경우 즉각 평가의 정당성을 증명할 의무를 지고 있다는 점을 명심해야 한다.

불공정한 평가는 곧 불공정한 처우이자 고용차별이기 때문이다.

(http://www.sungshin.ac.kr/~parkcom)

〈참고문헌〉

1. 박준성, 인터랙티브 인사평가시스템, 명경사, 2005.
2. Robert Coco, Key performance indicators manual,Allen & Unwin, 2002.

제 2 부

인사 · 임금제도 사례

Ⅰ. 각국의 우리사주제도 고찰

- 일본의 종업지주제 고찰
- 미국 ESOP의 고찰과 시사점
- 독일의 우리사주제도 고찰
- 영국의 우리사주제도

【사례 1】 일본의 종업원지주제 고찰

Ⅰ. 종업원지주제의 도입배경

일본의 국립사회보장 · 인구문제연구소가 최근 발표한 자료에 따르면 일본의 고령화는 인구추계이상으로 급속히 진행되고 있어 60세 전후 층이 2010년에는 총인구의 약 3명중 1명에 해당된다면서 고령화에 대한 심각성을 언급하였다. 이러한 고령화로 인해 미치는 가장 큰 문제는 고령자에 대한 중장년층의 금전적인 부담이다. 일본은 이러한 문제점을 극복하고, 퇴직 후 안정된 노후생활을 확보하기 위해서 근로 중에 노후를 위한 재산형성 방안으로 우리사주제를 검토하고 있다. 또한 기업의 경쟁력 향상을 위한 근로자의 근로의욕 고취 방안으로 종업원지주제를 도입하는 기업도 많아지고 있다. 다른 한편 일본은 이미 1966년대부터 경영권 방어 차원에서 종업원지주제를 이용하고 있음을 여러 자료를 통해 알 수 있다.

Ⅱ. 종업원지주제의 개념

1. 개념

일본의 종업원지주제의 개념은 다음과 같다. 근로자가 자기가 속해 있는 회사의 주식을 취득하는 경우는 보통 2가지 형태이다. 그 중 하나는 자유롭게 증권시장 또는 그 외에서 주식을 매수하거나 양수하는 경우이며 또 하나는 회사로부터 특수한 편의장려(便宜 · 勵)를 부여받아 주식을 취득하는 형태 등이다. 통상 종업원지주제도 또는 종업원주식매수제도(employee stock purchase plan)로 불려지는 것은 후자의 경우이다. 여기서 회사의 특수한 편의장려가 어떤 것인지에 대해서는 그 형태가 4가지 정도로 나누어볼 수 있다. 첫째 자금의 보조(장려금 부여, 매매수수료 부담), 두 번째 구입자금의 융자(무이자 또는 저금리에 의한 대출, 분할상환, 융자알선, 대출보증, 이자부담 등), 셋째 구입자금의 축척, 넷째 증여(신주식인수권 부여, 저액 양도, 공로주 증여) 등이다. 요컨대 종업원지주제도는 회사의 방침에 따라 당해 회사의 종업원에게 자사발행 주식을 소유하게 하는 여러 가지 제도를 말한다고 할 수 있다. 즉 회사의 특수한 편의장려를 대신하여 종업원은 회사의 방침에 따라서 자사발행 주식을 소유하는 것을

말한다. 다만 자사의 주식을 소유하고 있더라도 회사의 방침에 따르지 않고(주식시장에서 매입 등) 주식을 소유한 경우는 종업원지주제도의 지주수(持株數)에 포함시키지 않는다.

한편 전국증권거래소[1]는 종업원지주제도를 종업원이 자금을 축적하기 위해 자사주식을 계속적으로 구입하는 것을 말하며, 이에 계속적 구입을 위해 '상설 지주회'를 설치하는 것을 뜻한다고 정의하고 있다[2]. 즉 '상설기관으로써의 종업원지주회'와 '자사주식을 계속적으로 구입하는 것' 등 두 가지 의미를 내포하고 있다고 할 수 있다.

결론적으로 일본에 있어서 종업원지주제도의 정의는 '회사의 방침에 의해 자사 종업원에 대해서 특수한 편의장려를 부여해 자사의 주식을 계속적으로 구입하도록 상설 지주회[3]를 설치하게 하는 제도'라고 말할 수 있다.

2. 종업원지주제도의 방식

현재 일반기업에서 실시되고 있는 종업원지주제도는 '증권회사방식(명의인은 지주회이사장)과 신탁은행방식(명의인은 신탁은행) 등 두 가지 방식을 취하고 있다. 이 두 방식에는 두가지의 문제점이 있다. 첫째 주주수에 대한 것이다. 즉 증권회사방식에 의한 종업원지주제도의 경우는 1지주회에 대해 이사장 1명이 개인주주로 포함되지만 신탁은행방식은 명의인은 신탁은행이기에 개인주주에 포함되지 않는다.

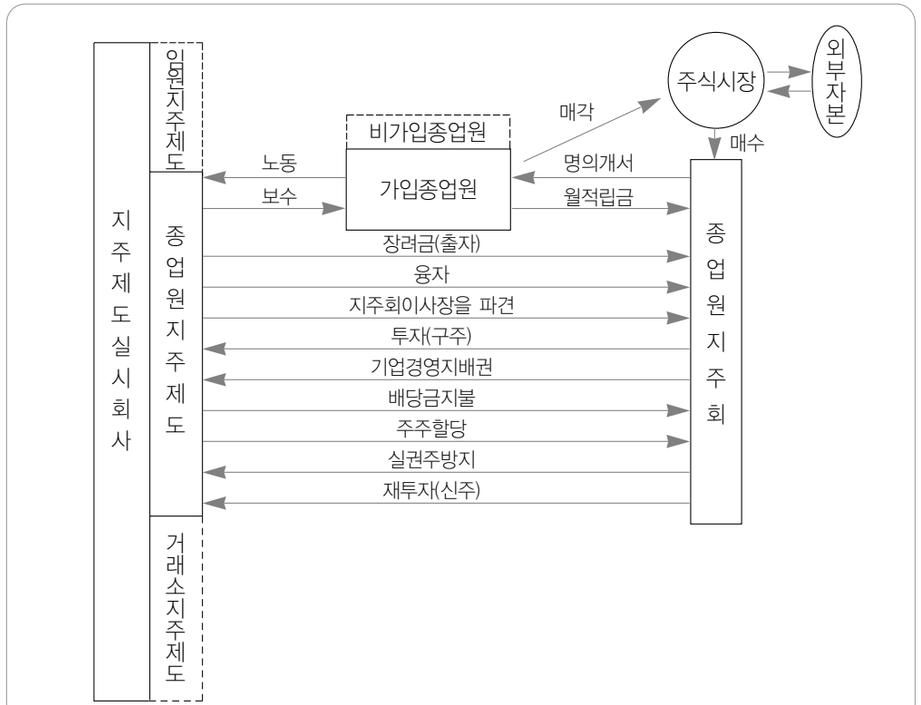
둘째는 소유주식수의 통계처리상의 문제이다. 즉 소유주식수에 있어서도 증권회사

1) 종업원지주제도란 회사가 그 종업원에게 자사주를 보유하도록 하는 제도이며, 이 제도의 목적으로는 ① 복리후생의 일환으로서 종업원의 자산 형성을 도모하는 것, ② 종업원의 경영 참가(경영권은 사용자의 권리임을 인정한다. 단 여기서의 경영참가는 소액주주로서의 경영참가 수준을 의미한다고 본다) 의식을 높이는 것, ③ 안정 주주를 형성하는 것 등을 들고 있다. 이 제도는 종업원지주회라고 하는 상설 기관을 설립하여 운영되며, 지주회의 회원인 종업원으로부터 매월 일정액을 갹출해서 주식을 공동구입하고 각 회원의 갹출액에 따라 지분을 배분하는 것이 일반적이다. 한편 종업원지주제도와는 다르게 임원이 공동으로 자사주를 취득하기 위한 임원지주제도도 있다(동경증권거래소 자료).

2) 전국증권거래소, 「종업원지주제도 실시에 관한 조사〈모든 상장회사〉」, 謄·版, 1978년 7월

3) 종업원지주회는 법적 성격에 따라서 「민법상의 조합」으로 설립하는 경우, 「법인격 없는 사단」으로 설립하는 경우, 「임의 단체」로 설립하는 경우 등의 3가지 형태로 나누어 볼 수 있다. 하지만 대부분 「민법상의 조합」형태로 설립되고 있다. 이는 민법상의 조합 형태로 설립되면 세무상 구성원에게 배당공제를 적용할 수 있는 혜택이 있기 때문이다.

【그림 1】 종업원지주제도의 개념도



방식과 신탁은행방식은 서로 다르다. 즉 증권회사방식에 의한 종업원지주의 소유주식수는 개인주식수에 포함되지만 신탁은행방식에 의한 것은 신탁은행의 지주수로 되어 개인의 지주수에는 포함되지 않는다. 1998년도 실태조사에 의하면 증권회사방식이 93.5%(실시회사수는 2,186개 회사), 신탁은행방식은 6.5%(151개 회사)였다. 지주회 소유단위주식수에 있어서 양 방식의 수치는 증권회사방식이 92.2%(6,362천 단위), 신탁은행방식이 6.9%(538천 단위)로 조사되었다.

일본의 종업원지주회는 두 가지 방식을 취하고 있지만 대부분은 증권회사방식[4]을 채택하고 있다. 한편 증권회사방식을 취할 경우에 지주회는 그 참가방식에 있어서 전

4) 증권회사방식을 제일 먼저 개발한 회사는 野村證券이다. 그 외 증권회사는 이것을 모델로 해서 각자의 독자적인 특성을 지닌 형태로 개발한 것이다.

원참가방식과 소수회원방식[5] 중 하나를 선택하게 된다. 두 가지 방식 모두는 민법상의 조합 형태에서 취할 수 있는 방식이다. 대부분 지주회는 전원참가방식[6]을 채택하고 있다.

Ⅲ. 종업원지주제의 발전과정

1. 발전 단계의 구분

일본의 종업원지주제도의 발전단계는 학자와 문헌에 따라 그 차이가 있다. 여기서는 4개의 단계와 7개의 단계로 나누어지는 입장을 설명하고자 한다.

우선 4가지 단계로 나누어지는 경우는 「증권경제 특수문제(上林正矩 교수)」라는 문헌에서 발췌한 내용이다.

본 문헌에서는 첫 번째 단계를 1948년부터 1950년에 걸쳐 국책으로 행해진 단계, 두 번째는 1955년 후반에 사적제도로써 행해진 단계, 세 번째는 자본자유화를 계기로 확대된 1966년부터 1967년까지 단계[7]이며, 네 번째는 1968년부터 1969년 이후 획기적인 발전단계 등으로 구분되어 있다[8].

한편 7가지 단계로 구분하는 경우를 살펴보기로 한다(【그림 2】 참조).

① 명치유신부터 제1차 세계대전까지 단계(1868~1918년), ② 제1차 세계대전 후부터 제2차 세계대전 중의 단계(1919~1945년), ③ 제2차 세계대전후의 점령정책으로 실시한 단계, ④ 주가침체(低迷)기의 사적제도 단계(1955년 후반부터), ⑤ 외자(外資) 방위책으로써의 단계, ⑥매월적립 투자방식에 의한 제도의 단계(1968~1969년), ⑦

5) 반면, 소수회원방식은 소수 멤버만 민법상의 조합원으로 되고 그 밖의 종업원은 조합원이 아닌 참가자로만 참여하는 방식으로 직접투자형이다.
6) 전원참가방식이란 종업원지주회의 참가자 전원이 민법상의 조합원으로 되고, 참가자의 적립금, 회사의 장려금, 재투자 배당금 등을 출자금으로 하는 방식으로 간접투자형이다.
7) 본 단계가 다른 단계와 비교할 때 안정 주주층의 형성을 제도도입의 목적으로 한 것은 동일하지만 외자에 의한 기업절취를 방지한 것은 다른 점이다.
8) 4가지 단계의 경우는 1945년 이전과 1965년 이후의 구분이 누락되어 있다.

스톡옵션(stock option)과 상호보완 단계(1997년 5월 이후~)로 구분된다.

위의 7가지 발전단계별 종업원지주제도의 특징을 살펴보기로 한다. 그 특징을 살펴보기 앞서 주의해야 할 점이 있다. 즉 발전단계라 하더라도 그 간격을 몇 년부터 몇 년까지라고 명확히 단정할 수는 없다. 그 이유는 제도를 도입한 회사는 다수이고, 각각의 회사는 사정이 다르기 때문이다. 즉 제도 도입의 시기나 외적 환경조건이 서로 상이한 것에 기인한다.

【그림 2】 일본지주제도의 발전단계

1868년~	1919년~	1948년~	1955년~	1966년~	1968년~	1997년~
① 소유(元金社中)와 경영(勤社中, 社員)을 분리한 민간주도형 일본 최초의 주식회사조직인 丸屋 상사가 창설됨. ② 1879년 일본최초의 종업원주주 11명 탄생 ③ 1892년 丸善주식회사 종업원주주는 41명임.	① 兼松의 兼松장려회에 의한 공로주를 부여함. ② 郡是의 郡是동지회에서도 공로주를 부여함.	GHQ(연합국군 최고사령부)의 점령정책(재벌해체 등)에 의한 증권민주화가 진행됨.	주가침체기의 사적제도(증자대책, 주가대책)로써 안정(安定)주주층이 형성됨.	자본자유화에 의한 외자방위책(외자에 의한 기업 절취(사냥) 방지책)으로써 안정주주층이 형성됨.	月定期 투자방식에 의한 상설제도가 실시됨.	스톡옵션과 일본형 401K등이 병용됨.

2. 발전 단계별 주요내용

(1) 유신부터 제1차 세계대전 사이의 단계

이 시기에는 민간주도형으로 일본 최초의 주식회사가 설립된 시기이다. 일본은 이 시기에 구미의 자본 식민지정책에 대항해서 자신의 국가를 보호하기 위해서 합본주의, 즉 주식회사제도의 도입이 필요하였다. 예컨대 1869년에는 澁澤榮一等이 창설한 靜岡商法會所와 早矢仕有的 및 福澤論吉 등이 창설한 丸屋商社가 있었다. 두 회사도 협동조합적인 조직체로 본격적인 주식회사라고 말할 수 없지만 구미의 주식회사제도를 모방해 독자의 견해에 의거해 설립되었다. 澁澤榮一等이 설립한 靜岡商法會所는

프랑스의 주식회사로써 파리의 상업회의소와 파리증권거래소를 모델로 해서 설립되어 있다. 이것에 대해 환옥상사(丸屋商社)는 복택논길(福澤論吉)의 강의에서 힌트를 얻어 먼저 조시사유적(早矢仕有的)이 환옥상사(丸屋商社)를 창업하고, 이것을 福澤이 지원해서 크게 한 것이다. 두 회사가 일본의 최초 주식회사이지만 지금 존속하고 있는 회사는 환옥상사(丸屋商社)뿐이다.

환옥상사의 경우는 1879년에 자회사(丸家銀行)을 설립해 전체 주주 46명 중 11명을 종업원주주로 구성하였다. 이것은 일본 최초의 종업원주주였다. 그 후 환옥상사는 상법에 근거해 주식회사로 전환되었고 일본 '회사 제1호'로 등록되었다. 전체 130명 주주 중에 41명이 종업원 주주로 구성되었다.

(2) 제1차 세계대전 후부터 제2차 세계대전 중의 단계

이 시기의 일본의 종업원지주제도는 미국의 종업원지주제 영향을 많이 받았다. 미국의 영향은 경영민주주의로 나아가는 발판이 되었기에 일본에서 우리사주제의 보급을 촉진시키는 요인이 되었다. 이 시기에 종업원지주제도를 도입한 회사를 예를 들어보면 다음과 같다.

① 郡是製絲(1920년), ② 秩父鐵道(1922년), ③ 第一製藥, 松下電器[9](1936년), ④ 九州配電, 油谷重工業(1942년)등 이 있었다. 이 중에 郡是製絲의 경우는 공로주에 대해서 무상으로 임직원 모두에 대해서 직위와 근속연수에 따라 배분되었다.

(3) 제2차 세계대전 후부터 점령정책 실시 단계

이 시기에는 CHQ 점령정책에 의해 제정된 노동기준법과 관련하여 1945년 이전에 존재하고 있었던 선구적 종업원지주제도가 폐지되었다. 선구적 종업원지주제도는 엄격히 인가제로 노동기준법제 18조의 '강제저축의 금지규정'에 저촉된다는 우려가 있어서 기업경영자측이 폐지한 것이다.

9) 송하전기의 경우는 이 시기에 도입한 것이 아니라 기존에 이미 도입하였지만 그 운영방식이 종래 '점원적립입금' 이외에 '배당적립금제도'를 추가 신설하였기에 본 단계에서 언급이 되었다.

(4) 주가침체기의 사적제도 단계

1950년에서 1965년도 사이에 일본경기의 흐름에 많은 굴곡이 있었다. 예컨대 1950년대 전후는 일본경기가 급속히 성장하였다. 그 이유는 한국전쟁을 계기로 숨통을 트게 된 것이다. 즉 철강, 석유화학, 조선, 전기기계공업 등 설비투자를 통해 경기활성을 도모하였다. 하지만 1958년도 전후로 수에즈위기에 따라 국제상품가격이 오르고 생산확장에 의해 원자재수요가 증가하는 등 수입이 많아지고 수출이 잘되지 않아 국제수지가 악화되었다. 그 이후에도 계속해서 경기의 흐름에 많은 변화가 있었다.

한편 1955년 후반부터 1962년까지의 일본 주식시장은 침체위기에 빠졌다. 이를 계기로 일부 대기업이 자사주 구입추진 운동의 일환으로 우리사주제도를 실시하였다. 하지만 이 시기에는 단순히 예외적으로 주가대책의 일환으로 안정주주 확보와 증자대책을 목적으로 한 일회성 정책으로 이용되는 단계[10]였다.

(5) 외자방위책으로써의 단계[11]

일본기업에서는 1967년 7월부터 시작된 자본거래의 자유화에 대처해서 외자방위책으로써 안정주주층의 육성문제가 중시되었다. 이에 외자에 의한 기업절취를 방지하기 위한 수단으로 종업원지주제도가 채용되게 되었다. 1977년 일본증권거래소 조사에 따르면 1968년에 우리사주제도를 어떤 목적으로 도입했는지를 알아보기 위한 조사에서 안정주주의 형성이 22.70%, 종업원재산형성이 21.63%, 경영참가의식 향상이 19.15%, 애사정신 향상이 7.06% 순으로 조사되었다.

(6) 매월 정기 투자방식에 의한 상설 제도 단계

현재 일본에서 대부분 시행되고 있는 '매월 정기 납입'을 통한 주식 매입 구조가 이

10) 일본증권경제연구소의 조사에 따르면 1966년 8월 기준으로 지주제도를 실시하고 있는 회사는 총 518개사 중 110개사(21.2%) 이었지만 이 실시회사 중 지주회 등 상설기관이 있는 회사는 10개사(9%)에 불과하였다.

11) 최근 국내에서는 현대를 비롯하여 경영권방어 차원에서 우리사주제도를 도입하려는 움직임이 일고 있다. 즉 일본의 외자방위책의 일환으로 도입한 1968년도처럼 우리나라 역시 현 시점에서 경영권방어를 위해서 도입할 필요성이 있다고 일부에서 생각하고 있다.

시기(1968년)에 시작했다[12]. 이후 1979년에는 전체 상장회사의 76.39%에 해당하는 회사가 이 방식을 채택하였다. 이러한 방식은 종업원이 매월 소액투자로 주식을 구입함으로써 전반적인 주가의 상승을 가져왔고, 이에 종업원은 재산증식 효과와 더불어 회사에 많은 관심을 가지게 되었다. 한편 회사 입장에서는 안정주주 증대에 많은 도움이 되었다.

이 시기에의 종업원지주제는 경영자뿐만 아니라 종업원에게도 재산형성의 일환으로 많이 이용되었다는 점과 제3자인 증권회사와 신탁은행에 의해 본 제도가 추진되었다는 점이 큰 특징이다.

월정기 투자방식을 통해 실시하고 있는 丸善주식회사의 종업원지주회를 살펴보면 해당 지주회에 입회할 수 있는 자격은 환선주식회사 종업원을 대상으로 하며, 주식의 구입은 매월 일정한 날에 시가(時價)로 일괄 구입한다. 구입한 주식은 지주회 이사장 명의로 증권회사에 보관한다.

(7) 스톡옵션과의 상호보완 단계

보통 미국의 종업원지주제도의 형태라고 할 수 있는 401k 제도[13], 종업원주식구입제도[14], 주식보너스제도, 종업원에 의한 자사주식의 개인구입[15], 스톡옵션제도 등에서 일본의 종업원지주제에 속한다고 할 수 있는 것은 401k 제도와 종업원주식구입제도가 가장 유사한 형태라고 할 수 있다. 한편 스톡옵션에 대해서는 일본의 경우는 우리사주제와 별개의 제도로 인정하고 있지만 일본 일부에서는 스톡옵션을 우리사주제의 한 형태로 보는 이도 적지 않다. 예컨대 일본의 市村昭三 교수는 스톡옵션을 종업원지주제도의 한 형태라고 언급하고 있다. 또한 일본의 園田光司 교수 역시 스톡옵션과 우리사주제의 적절한 결합을 통해 기업의 활성화를 도모할 필요가 있다고 언급하고 있다. 즉 園田光司 교수는 월정기 투자방식에서 발생할 수 있는 상황, 즉 주식시장이 침

12) 野村증권을 시작으로 거래가 많은 증권회사에 의해 제창되었다.
13) 401K제도는 급료에서 공제된 종업원의 저축과 기업의 갹축금에 종업원의 보너스를 추가한 자금으로 자사의 주식을 구입하는 형태이다. 이는 우리사주제도의 한 형태라고 볼 수 있다.
14) 종업원에게 자사주식을 단순히 매각하는 것이다.
15) 종업원 개인이 주식시장에서 자신의 개인 자금으로 구입해서 소액주주가 되는 것이다.

체되어 있는 상황에서 주가가 내려가면 우리사주제의 매력이 떨어지기 때문에 이럴 보완하기 위해서는 스톡옵션제를 적절히 활용할 필요가 있다는 입장이다.

Ⅳ. 종업원지주제의 주요 현황

일본의 종업원지주제 실태를 1983년도와 최근(2002년, 2003년)실태를 구분해서 살펴보기로 한다. 1984년도에 전국증권거래소협의회가 조사한 실태 결과를 보면 종업원지주제를 실시하고 있는 회사는 1,556개 회사이며 전체 상장회사수 중 86.9%를 차지하고 있다. 한편 업종별 실시율을 보면 항공업(100%), 상업(95.8%), 금융과 보험업이 95.7%로 비교적 높았으며, 광업(40%), 통신업(42.9%), 서비스업(62.2%)로 비교적 낮은 편이었다.

자본금별로 보면 실시율이 높은 것은 자본금을 500억엔 이상을 보유한 경우로 95%이며, 반대로 1억엔 이상 5억엔 미만의 자본금을 가진 경우는 그 실시율이 66.7%로 비교적 낮았다.

따라서 대체로 자본금이 커짐에 따라 실시율도 높아짐을 알 수 있다. 그리고 1984년도 당시의 종업원지주회의 소유주식수는 31억9,400만주이며 동제도 실시회사의 발행주식수에 비교할 경우 차지하는 비율은 1.41%를 차지하였고, 전체 상장회사의 총발행주식에서는 1.28%를 차지하였다. 업종별로 주식보유율을 보면 건설업이 2.56%로 가장 높았고, 부동산업이 0.31%로 가장 낮게 조사되었다.

그러면 최근 2004년도 3월 동경증권거래소에서 상장기업 1,715개 회사를 중심으로 조사결과를 살펴보면 현재 지주회의 주식보유상황은 그 보유액은 29,534억엔으로 전체 시가총액의 1.01%를 차지하고 있다. 조사대상회사를 기준으로 지주회에 가입한 종업원은 총 180만명으로 그 비율은 전체 종업원의 48.61% 수준에 머물고 있다. 한편 총가입자 1인당 보유금액은 2003년도 기준으로 164만엔으로 2002년 106.8에 비해 53.5% 증가하였다. 이 보유액에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보면 1989년도에는 174만엔으로 2003년도 보다 더 많이 보유하고 있었다. 그리고 2002년도 보유액은 동경증권거래소에서 조사한 이래 가장 낮은 금액을 보여주고 있다. 이러한 회원 1인당 보유액이 반드시 총가입자 1인당 주식수 단위와 비례하는 것은 아니다. 예컨대 1989년

도 주식소유상황을 보면 지주회사가 소유하고 있는 주식수에 대해서 가입자 1인당 가지는 주식수는 1.35단위이지만 2003년에는 그 단위가 4.48로 뛰었다(〈표 1〉, 〈표 2〉, 〈표 3〉 참조).

〈표 1〉 종업원지주회 추이(동경증권거래소 상장회사)

구 분		02년도	전년도대비		01년	00년	99년	98년	97년	96년	95년	94년	93년
			증감차	증감률									
조사대상회사수〈A〉(社)		1,667	19	1.15	1,648	1,600	1,499	1,443	1,400	1,368	1,330	1,296	1,265
주식보유상황	조사대상회사상장시가총액(B)(억엔)	1,833,763	△544,843	△22.9	2,378,607	2,612,147	3,249,773	2,412,840	2,312,978	2,458,620	2,752,599	2,150,049	2,523,399
	지주회주식보유금액〈C〉(억엔)	19,155	△4,205	△18.0	23,360	25,300	28,008	25,835	23,375	25,456	29,454	22,390	25,650
	조사대상회사와 지주회보유비율〈C/B〉(%)	1.04	0.06		0.98	0.97	0.86	1.07	1.01	1.04	1.07	1.04	1.02
가입상황	조사대상회사종업원수〈D〉(만명)	349.3	△7.2	△2.0	356.5	352.3	361.7	376.7	381.4	380.0	384.3	288.8	387.4
	총가입자수(자회사등의 종업원을 포함)〈E〉(만명)	179.2	△1.3	△0.8	180.6	179.6	177.5	181.9	183.9	182.0	177.9	179.8	178.2
	종업원에 대한 총가입비율〈E/D〉(%)	51.32	0.60		50.66	50.98	49.07	48.29	48.22	47.89	46.29	46.24	46.00
총가입자 1인당 보유금액〈C/E〉(만명)		106.8	△22.5	△17.4	129.3	140.9	157.8	142.0	127.1	139.9	165.6	124.5	143.9
참고													
주식소유상황	조사대상 회사 상장 단위수〈G〉(만단위)	7,163.6	12,467.4	22.8	54,696.1	46,250.9	37,904.4	34,788.8	33,494.7	31,982.0	31,380.5	29,209.2	27,520.2
	지주회소유단위수〈H〉(만단위)	761.2	118.3	18.4	642.9	565.6	485.6	477.6	434.2	388.6	359.2	329.5	305.4
	조사대상회사와 지주회 소유비율〈H/G〉(%)	1.13	△0.04		1.18	1.12	1.28	1.37	1.30	1.22	1.18	1.13	1.11
	총가입자 1인당 지주수〈H/E〉(단위)	4.25	0.69		3.56	3.15	2.74	2.63	2.36	2.14	2.02	1.83	1.71

자료 : 동경증권거래소,「2002년 종업원지주회상황조사결과」
주 1. 주주회 주식보유 금액은 각 상장회사의 지주회 보유주식수에 당해 회사의 03년 3월 말 주가(종가)를 곱해서 산출함.
2. 대화증권, 대화증권エスエムビ・シ・, 야촌증권, 일흥コ・ディアル증권 4개사에서 데이타 제공. 시계열 비교로 채용한 98년도 이전의 데이타는 전국증권거래소협의회조사「종업원지주제도실시상황조사」중 99년도 조사대상회사의 각 년도 데이타를 집계

〈표 2〉 장려금지급상황

구분		합계	지급 없음	20엔 미만	20엔 이상 40만 미만	40엔 이상	60엔 미만	60엔 이상 80엔 미만	80엔 이상 100엔 미만	100엔 이상	150엔 미만	150엔 이상 200엔 미만	200엔 이상	평균 지급액(엔)
							50엔				100엔			
회사수(사)	2002	1,667	106	5	95	851	824	129	55	399	384	9	18	–
	2003	1.715	112	5	97	850		138	57	425		11	20	
비율(%)	2002	100.0	6.4	0.3	5.7	51.0	49.4	7.7	3.3	23.9	23.0	0.5	1.1	66.47
	2003	100.0	6.5	0.3	5.7	49.6		8.0	3.3	24.8		0.6	1.2	67.48

주 : 장려금액은 갹출금 1,000엔에 대한 실시회사에서의 장려금액을 표시함(다만 매입수수료 혹은 사무위탁수수료 등에 대한 보조를 제외함)

〈표 3〉 업종별 종업원지주회 상황 일람(동경증권 상장회사)

업종	조사대상 회사수 (社)	지주회의 주식 보유비율(%)		가입 상황(명)			장려금 지급 상황	
		금액	단위수	조사대상 회사 종업원수	총가입자수	가입률 (%)	실시율 (%)	평균지급액(엔)
전체 산업	1,667	1.04	1.13	3,493,360	1,792,787	51.32	93.6	66.47
수산 · 농림업	6	0.53	0.56	5,240	1,423	27.16	100.0	55.00
광업	6	0.34	0.38	2,356	1,257	53.35	83.3	119.00
건설업	113	2.24	2.58	232,487	133,303	57.34	91.2	70.88
식료품	88	1.24	1.26	136,379	70,064	51.37	100.0	69.32
섬유제품	50	1.03	1.31	53,299	27,177	50.99	98.0	70.57
펄프 · 종이	16	1.59	1.79	38,336	22,203	57.92	100.0	73.13
화학	120	1.04	1.21	152,129	95,139	62.54	97.5	65.65
의약품	32	0.88	0.84	76,637	40,425	52.75	96.9	67.08
석유 · 석탄제품	11	0.79	0.72	17,834	10,728	60.15	100.0	82.71
고무제품	16	0.51	0.85	33,826	7,903	23.36	68.8	61.82
유리 · 토석제품	31	0.84	0.83	41,199	15,859	38.49	93.5	61.34
철강	35	0.79	0.78	92,755	20,241	21.82	94.3	60.30
비철금속	25	0.78	0.68	40,960	23,604	57.63	92.0	64.66
금속제품	39	1.66	2,57	74,612	23,470	31.46	97.4	64.11
기계	137	1.39	1.47	168,856	92,771	54.94	92.0	65.59
전기기기	160	0.88	1.13	448,150	254,957	56.89	88.8	67.21
수송용기기	64	0.54	0.58	374,383	104,251	27.85	92.2	63.70
정밀기기	24	0.70	0.89	31,873	14,074	44.16	87.5	63.84

업종	조사대상 회사수 (社)	지주회의 주식 보유비율(%)		가입 상황(명)			장려금 지급 상황	
		금액	단위 수	조사대상 회사 종업원수	총가입자수	가입률 (%)	실시율 (%)	평균지급 액(엔)
그 외 제품	51	1.47	1.29	81,526	44,419	54.48	96.1	66.60
전기 · 가스업	15	1.48	1.49	96,301	77,741	80.73	100.0	54.32
육로운송업	33	1.55	1.47	275,223	152,690	55.48	84.8	60.34
해운업	12	0.30	0.33	4,900	2,373	48.43	100.0	64.58
항공업	6	1.81	1.81	71,242	16,628	23.34	100.0	73.33
창고 · 운수관련업	19	2.12	2.04	11,912	7,379	61.95	94.7	62.50
통신업	7	0.26	0.33	18,185	9,331	51.31	100.0	76.43
도매업	132	1.54	2.14	113,275	66,383	58.60	97.0	72.19
소매업	132	0.96	1.41	226,081	106,501	47.11	97.7	66.00
은행업	73	1.43	1.44	209,938	159,730	76.08	91.8	48.72
증권 · 선물거래업	10	0.68	0.48	35,907	20,364	56.71	80.0	61.25
보험업	9	1.51	1.40	64,952	39,241	60.42	88.9	49.82
그 외 금융업	25	0.36	0.28	42,335	17,803	42.05	88.0	74.77
부동산업	40	0.56	0.87	18,133	11,064	61.02	92.5	75.46
서비스업	130	1.47	1.62	202,139	102,291	50.60	91.5	66.11

주 : 업종에 대해서는 2003년 3월말의 업종별 분류이다.

Ⅴ. 경영전략으로써의 종업원지주제의 활용방안

1. 종업원지주제의 활용방안 논의

경영전략의 일환으로 우리사주제를 유용하게 활용될 수 있다는 의견이 일본 내부에서 제기되고 있다. 경영전략이라 함은 하나의 기업체의 기본적인 장기 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위해 필요한 행동방향과 모든 자원을 할당하는 것을 말한다. 여기서 제자원은 기업자본, 물적 설비(공장, 기계, 사무소, 창고 등), 종업원의 기술적 능력, 판매능력, 관리능력 등을 말한다. 우리사주제 역시 인간과 돈을 적절히 결합시킨 경영자원 중의 하나라고 정의하기도 한다. 요컨대 어떤 경영전략을 실현하기 위해서는 인적자원과 자금의 효율적인 운영이 필요하다. 따라서 우리사주를 기업의 경영전략 향상을 위해 효과적으로 이용하는 방안을 강구해야 할 것이다.

종업원지주제도를 통한 재무전략에 대한 관심이 높아지고 있다. 우리는 종업원지주제도를 통해 경영재무전략을 고취시키기 위해서는 무엇보다도 본 제도가 가지고 있는 경영자원의 유효한 배분에 중점을 두어야 한다. 이를 위해서는 종업원지주제도의 경영재무기능과 경영재무와의 관계를 고찰할 필요가 있다.

보통 종업원지주제도의 기본적 기능으로써 경영재무기능이 언급되고 있다. 즉 경영재무기능은 다시 직접적 재무기능(주식자본집중기능, 자본축척기능)과 간접적 재무기능(지배집중기능, 주가안정기능)으로 구분된다. 이하에서는 여러 기능 중에 주식자본집중기능, 자본축척기능, 지배집중기능 등에 대해서 살펴보기로 한다. 또한 경영자 입장에서 종업원지주회는 경영전략에 역할을 한다고 생각하는지를 통계를 통해 살펴보기로 한다.

2. 기본적 기능

(1) 주식자본집중기능과 경영재무전략

주식회사형태의 기업에 대해서 주식자본을 집중시키는 것이며 신주인수 방식에 의한 유상증자의 경우, 실권주 방지 역할을 한다. 보통 실권주가 발생하면 기업이 증자에 따른 목적을 실현할 수가 없다. 따라서 유능한 경영자는 종업원지주제도를 재무전략적으로 활용해서 기업의 자금을 종업원지주회에 융자한다. 이에 종업원지주회는 빌린 자금과 종업원지주회 보유자금 등을 신주불입금으로 충당해서 실권주를 방지하면 되는 것이다. 즉 종업원지주회를 기업의 자금조달전략으로 활용할 수 있는 것이다.

(2) 자본축적기능과 경영재무전략

종업원지주제도를 활용하여 주식배당을 재투자로 전환하여 활용하는 방안이 필요하다. 일본기업은 주식배당을 경영자원으로써 역할을 중시하고 있는 듯 하다. 즉 종업원지주제도를 재무전략적으로 활용해서 법제상 기업의 외부에 위치하는 종업원지주회에 대해서 기업이 할당하는 배당을 보유시켜 재투자시킨다. 기업측은 종업원지주회에게 지급한 배당을 다시 주식자본으로 회수하게되는 것이다. 즉 종업원지주회에게 지급된

배당을 자사주 매입에 재투자하게 되면 이익의 주식자본화라는 '주식배당'에 유사한 효과를 기대할 수 있다.

이러한 종업원지주회에 지급된 배당금은 자사주 구입자금으로 재투자되고 있으며, 그 배당금의 재투자 비율은 동경증권을 기준으로 할 때 1부는 95.6%, 2부는 96.7%에 이르고 있다. 이와 같이 종업원지주회의 재투자는 기업과 지주회의 신뢰형성으로 이어져 재투자의 범위가 확대되고 있다. 한편 이러한 종업원지주회의 배당금 재투자는 일본에서는 일반화되어 있는 추세이다.

(3) 지배집중기능과 경영재무전략

앞에서 고찰한 주식자본집중기능과 자본축척기능 등을 수행하기 위해서는 그 전제로써 해당기업의 경영지배권이 유지되는 것이 필수적이다. 이를 위해서는 종업원지주제도에 의한 안정주주대책이 고려되어야 한다. 이러한 안정주주층이 어떤 의미가 있는가하면 종업원이 자사주를 구입한 경우, 일단 구입한 자사주를 쉽게 매각하지 않는다는 측면에서 안정주주층이 형성되게 되는 것이다. 즉 이런 경우는 주가가 하락하더라도 주식을 쉽게 매각하지 않기 때문에 주가를 안정시키고, 회사와 종업원주주 이외의 주주에 대해서도 유리하게 된다.

3. 경영재무전략으로써의 역할 분석[16)]

일본의 경우 우리사주제를 경영재무전략으로 인정하고 있는 정도를 다음 〈표 4〉를 통해서 살펴보기로 한다. 〈표 4〉는 일본의 상장기업 60개사를 표본으로 하여 설문 조사한 결과이다. 과연 종업원지주제가 경영재무전략에서 어떤 역할을 하는지를 몇 개 항목을 들어 살펴보기로 한다.

첫째 종업원지주회는 안정주주를 육성하는 역할을 한다

이에 대한 답변은 93.33%가 역할을 한다는 입장을 보이고 있다. 반면에 역할을 하지 않는다는 입장은 0%로 조사되었다.

16) 園田光司,『従業員持株制度の實證的研究』, 勁草書房

〈표 4〉 우리사주제도의 경영재무전략 역할 비율

조사항목 \ 응답항목	매우 높음	높음	답변 불가	낮음	매우 낮음
안정주주 육성	28.33	65.00	6.67	0.00	0.00
직원유출 방지	3.33	26.67	51.67	13.33	5.00
적대적M&A 방지	5.00	31.67	45.00	13.33	5.00
자원조달 역할	0.00	8.33	55.00	16.67	20.00
장려금지원	0.00	5.00	91.66	1.67	1.67

둘째 종업원지주회는 유능한 종업원의 사외 유출을 저지하는 역할을 한다. 이 질문에 대해서는 역할을 한다가 30%, 역할을 하지 안는다가 18.33%로 조사되었다.

셋째 종업원지주회는 적대적M&A를 방지하는 역할을 한다.

역할을 한다에 대한 의견이 36.67%, 역할을 하지 안는다가 18.33%로 조사되었다.

넷째 자금조달 역할을 한다에 대해서는 8.33%가 역할을 한다. 36.67%가 역할을 하지 않는다라고 대답하여 우리사주제가 기업의 자금조달에는 큰 역할을 못하는 것으로 조사되었다. 그 원인에는 두 가지의 사유가 있을 수 있다. 그 하나는 종업원지주회의 개인주주수는 단위주로 모아지면 개인명의로 개서하게 되어 개인주주로써 자유롭게 매각할 수 있게 되기 때문이다. 또 하나는 기관투자가 비율이 상대적이 높기 때문에 종업원지주수는 별다른 의미가 없기 때문이다.

다섯째 종업원지주회에 대한 장려금은 증대했는가에 대한 답변은 종래와 동일하다가 91.66%로 대다수 기업이 별도의 장려금은 지급하지 않는 것으로 조사되었다. 그 이유는 일본의 장기불황이 주된 원인이며, 주식시장의 침체로 인해 주가의 하락이 또 다른 이유가 될 수 있다.

Ⅵ. 결론

일본은 종업원지주제도를 규제하는 특별한 법률도, 특별한 세법상의 우대규정도 존재하지 않는다. 따라서 제도 설정자는 이것을 자기가 의욕한대로 자유롭게 이용할 수

있다. 보통 종업원지주제를 도입하는 이유 중 주된 목적은 과거에는 애사정신의 향상이었다. 하지만 지금은 종업원의 재산형성으로 변화하고 있다. 예컨대 2003년도 기준으로 지주회원 1인당 소유금액은 164만엔으로 과거 1984년의 90만엔에 비하면 그 금액이 상당히 높아진 것을 보면 종업원의 우리사주제도에 대한 관심도가 재산형성에 있음을 알 수 있다. 물론 경기에 따라 보유액의 변동은 있지만 대체로 재산형성에 많은 관심을 가지고 있다.

종업원지주제도의 합리적인 운영을 위해서는 노사간의 결속력이 우선적으로 다져져야 한다. 즉 노사가 종업원지주제도를 올바르게 운용하기 위해서는 노사간 신뢰형성을 위한 부단한 노력이 선행되어야 한다. 특히 경영환경의 변화에 적응하기 위해서는 종업원지주회의 전체 회원의 건설적인 의식과 기업에 대한 협력이 활성화되어야 할 것이다. 일본의 경우는 우리나라와 달리 종업원지주제에 대해 건설적인 입장을 지니고 있다. 어느 설문에 의하면 일본의 경우 종업원지주제도가 종업원의 근로의욕을 향상시키느냐에 대한 질문에 대해서 많은 역할을 한다가 30%, 역할을 하지 안는다가 10%, 말하기 어렵다가 60%로 대체로 역할을 한다는 의견이 더 많았다. 이런 설문 내용에서 볼 때 기업 측에서는 종업원지주제의 활용을 어떤 목적으로 사용하느냐에 따라 기업의 경쟁력과 근로자의 재산형성에 도움이 될 것으로 생각된다. 즉 종업원지주제의 활성화가 기업경쟁력으로 연결되는 방안을 검토해야 할 것이다.

종업원지주제도에는 기업활성화를 위한 여러 가지 자원이 내포되어 있다. 즉 종업원의 능력, 배당금의 재투자, 종업원의 자금조달능력, 경영을 지지지하는 안정주주층의 형성능력, MBO(경영자기업인수)의 지원 등이 포함되어 있다. 이러한 자원들을 유용하게 활용하기 위해서는 기업환경변화에 적응할 수 있는 경영전략을 구축하여야 할 것이다. 특히 경영재무전략 차원에서 경영자원의 신속한 활용이 모색될 필요가 있다고 본다.

〈참고 문헌〉

1. 産勞綜合研究所,「勞務事情」, 2003. 12. 1(No. 1044)
2. 園田光司,「従業員持株制度の實 · 的研究」, 勁草書房
3. 市川兼三,「従業員持株制度の研究」, 信山社
4. 渡邊智子,「日本の従業員持株制度に關する一考察』, 三田商學研究, 2000. 11
5. 三島徹也,「従業員持株制度と利益供 · の禁止」, 近畿大學法學, 1998.10
6. 田淵節也,「新従業員持株制度の提唱」, 商事法務 40號(1969年)

【사례 2】 미국 ESOP의 고찰과 시사점

Ⅰ. 서론

종업원주식소유제는 자본 소유의 분산, 부의 공평한 분배 등을 통해 경제민주주의를 실현하고 자본주의의 건전한 발전을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 세계 각국의 정부는 제도 관련법을 제정하고 세제지원과 금융지원으로 제도를 활성화하고 있다.[1] 회사 측면에서 보면 종업원의 주식소유참여를 통해 핵심근로자를 유치 · 보존하고, 근로자에 대한 동기 부여 강화와 종업원의 주인의식 및 애사심 고취, 그리고 새로운 기업 소유문화 형성으로 기업의 생산성 제고와 궁극적으로는 이 제도를 기업경쟁력 향상을 위한 수단으로 활용할 수 있다. 또한 종업원이 신주를 인수하는 경우 기업의 자금조달에 기여할 수 있고 종업원 보유 주식을 우호 지분으로 활용하여 적대적 기업 인수합병의 방어 수단으로 활용할 수 있다.

미국은 1974년 종업원퇴직소득보장법(Employee Retirement Income Security Act: ERISA)을 제정하여, 회사가 상당부분의 주식을 종업원과 공유할 목적으로 특별법을 통과시킨 최초의 국가가 되었다. ERISA는 모든 종업원퇴직제도에 관해 규정하고 있지만 종업원을 위하여 주로 자사주에 투자하는 기금에 기업이 출연할 수 있도록 하는 특별 퇴직제도로서 ESOP(Employee Stock Ownership Plans)를 규정하고 있다.[2] 미국은 이 ERISA 제정 이후에도 다양한 법의 제정 및 개정을 통해 ESOP을 지원 · 확대해 오고 있다.

ESOP는 주로 자사주를 취득하는데 투자하는 적격 확정출연형 종업원 급부제도(qualified & defined contribution employee benefit plan)로 ESOP 참가자들의 이익을 보호하기 위해 마련된 규정을 준수하는 대신 회사나 대주주 등 ESOP 후원자들이 다양한 세제 혜택을 받을 수 있는 미국식 종업원주식소유제도이다. ESOP은 사업주가 사전에 확정되지 않은 급부를 지급하기 위하여 매년 출연한다는 점에서 확정출연제도(defined contribution plan)라고도 할 수 있다. 반면, 대부분의 연금제도는 확정급부제도(defined benefit plan)이며 종업원들이 기업출연으로 특정한 급부를

1) 자세한 것은 신범철 외(2004) 참조.
2) ERISA는 미국 내국세법(Internal Revenue Code)과 함께 ESOP에 대해 규정하고 있는 양대 법률이다.

보장받게 된다.

ESOP는 주식보너스제도나 금전구매제도와 같이 확정출연형 연금제도로 사용자의 주식에 우선적으로 투자하도록 설계되어 있다. 또한 주식보너스제도와 같이 개인계좌제도이며 적격 사용자의 주식에 우선적으로 투자하고 적격제도로 승인을 받기 위해 여러 조건을 충족하여야 한다. ESOP는 주식보너스제도와 같이 주식매입자금을 차입할 수 있지만 주식보너스제도와 달리 회사의 신용을 확대하거나 회사의 자금조달에 활용될 수 있다.

종업원은 또한 이른바 401(k)제도를 통해서도 자사주를 소유할 수 있다. 이 401(k)제도를 통하여 종업원은 稅前 급여로 회사가 후원하여 적립할 수 있다. 흔히, 회사는 종업원 출연금의 일정 비율로 대응 · 출연하여 후원한다. 이 401(k)제도가 종업원 소유를 촉진할 목적으로 설계되지는 않았지만 1980년대 후반 들어 종업원들은 저축의 상당 비율을 자사주에 투자하였으며 사용자들은 이에 대응하여 자사주 형태로 출연하였다. 종업원이 자사주를 소유할 수 있는 그 외의 제도로 전 종업원을 대상으로 하는 스톡옵션제도인 인센티브 스톡옵션제도(Incentive Stock Option: ISO)와 주식매입제도 및 스톡옵션제도의 결합 형태인 종업원주식매입제도(Employee Stock Purchase Plans: ESPP) 등을 들 수 있다.[3)]

미국 ESOP은 ERISA제정 이후 여러 법적 제도적 장치와 정부의 정책적 지원으로 비약적으로 발전하였다. 워싱턴 소재 ESOP협회(The ESOP Association)의 집계에 따르면, 2000년 9월 현재 미국 내 ESOP를 도입한 기업수는 1만1,500개에 이른다. 1974년 고작 200개의 기업이 시행하다가 1981년에는 1,500개, 1987년에는 5,000개, 1995년 1만개에 등 90년대 중반까지 기하급수적으로 늘었다. 현재 ESOP에 참여해 주주권한을 누리고 있는 종업원수는 약 850만 명으로 이는 미국 전체 민간부문 고용인력의 8%에 해당한다. 전체 1만1,500개 시행기업 중 2,500개 기업에서 ESOP이 대주주의 지위를 확보하고 있으며, 1,500개 정도는 100% ESOP 소유기업이다. 1999

3) 우리나라에서도 최근 미국의 ESPP와 유사한 스톡옵션형 우리사주제도 도입을 추진하고 있다. 영국 역시 미국의 ESPP와 유사한 제도로 SAYE(Save-As -You-Earned) 관련 스톡옵션제를 실시해 오고 있고 미국의 ISO와 유사한 제도로 승인자사주옵션제도(Approved Company Share Option Plans), 기업경영자 인센티브제도(Enterprise Management Incentives) 등을 실시해 오고 있다.

년 말 현재 미국 내 모든 ESOP의 자산평가 추정 금액은 약 5천억 달러인데 이는 미국 전체기업 純資産의 4%를 차지한다. 또한 ESOP협회의 발표에 의하면 2000년 현재 전체 ESOP 실시 기업 중 약 6천 개 기업이 기업문화형성과 기업경영전략의 중요 사항을 결정하는 데 ESOP이 주된 역할을 하고 있다고 한다. 이 중 약 2,500개 기업은 종업원지분이 51% 이상인 多數종업원소유회사(majority employee owned company)이고, 특히 약1,000개의 기업은 지분의 100%를 종업원이 소유한 회사로 종업원이 경영상 중요 사항의 결정에 참여하고 있다.

이 논문은 미국식 종업원주식소유제인 ESOP의 형성 배경, 운영방식, 법률적 특성 및 ESOP의 경제적 효과를 살펴보고 ESOP에 대한 이해를 증진하고자 한다. 또한 미국의 ESOP 활용과 운영 사례, 특히 유나이티드항공(United Airlines: UAL)과 응용과학인터내셔널사(Science Application International Corporation: SAIC)의 기업사례를 검토하고 미국식 ESOP 경험의 의미와 시사점을 되새겨보기로 한다.

Ⅱ. ESOP 도입 배경과 특성

종업원 소유 중에서 광범위한 기반의 종업원 주식소유를 촉진하기 위하여 특별히 개발된 제도는 미국의 ESOP이다. 이 제도는 1950년대 샌프란시스코 변호사이자 투자은행가인 켈소(Louis Kelso)에 의해 주창되었다. 켈소는 당시의 미국 법률상 기업들이 종업원을 위한 계좌에 주식을 보유하는 사용자 지원의 신탁을 설립할 수 있다고 생각하였다. 신탁은 특정인, 즉 소속회사 종업원의 이익을 위하여 자사주를 보유할 수 있는 법률적 수단으로 영국과 미국은 물론 일부 다른 국가에서 인정되고 있는 법률 구조이다. 켈소는 종업원의 주식이 신탁되는 경우 회사의 출연금에 대한 세금이 공제될 수 있다고 생각하였다. 또한 신탁은 자사주를 매입하기 위해 금융기관으로부터 차입할 수 있고 이 차입금은 사용자가 미래의 세금 공제 이익으로 상환할 수 있다고 생각하였다.

하지만 미국 세법에 대한 켈소의 해석은 논쟁의 여지가 많았고 당시 이러한 켈소의 해석을 근거로 ESOP을 설립하는 회사는 거의 없었다. 1973년 켈소는 당시 세법을 기초하는 상원 재무위원회의 의장을 맡고 있던 롱(Russell Long) 상원의원과 만났다.

롱은 종업원들이 소유자가 되는 것이 중요하다는 켈소의 주장에 동감하였고 동료 의원들을 설득하여 ERISA을 통과시키는데 결정적인 역할을 하게 된다.

ESOP의 법률상의 발전을 이해하기 위해서는 ESOP이 어떻게 미국의 퇴직제도 법률에 포함되었는지를 살펴볼 필요가 있다. 미국은 사용자와 종업원의 공동 출연으로 정부에 의해 기금이 조성되는 사회보장제도를 갖고 있다. 이 기금에 출연한 모든 근로자들은 정년퇴직 후 매월 일정 금액의 급여를 받는다. 총 근로자의 약 절반은 사용자의 출연이나 종업원의 출연, 그리고 사용자와 종업원 모두에 의해 공동 출연된 기금의 퇴직제도에 의해 혜택을 받고 있다. 이 기금은 종업원이 회사를 퇴직하거나 정년퇴직할 때까지 종업원을 위해 신탁에 의해 보유되고 과세가 이연된다. 하지만 퇴직 후 이 기금을 수령하는 경우 종업원들은 이를 개인별퇴직계좌에 적립하거나 혹은 이 기금을 수령할 수 있는데 이 때 과세 대상이 된다. 이들 신탁에 보유된 기금의 안전한 투자를 보장하기 위하여 미국 법률은 수탁자 규약(fiduciary standards)을 엄격하게 적용하고 있다. 수탁자는 해당 신탁에 대해 의사결정을 할 수 있지만 모든 신탁 자산을 수익자를 위해 사용하여야 하고 또한 수익자를 위해 신중하게 투자하여야만 한다. 이는 대부분의 퇴직제도에 대하여 기금이 안전하고 다양하게 분산 · 투자되어야 한다는 것을 의미한다. 그러나 이에는 종업원이 지시할 수 있는 제도에 대한 종업원 출연 및 종업원 출연에 대한 사용자의 대응 출연 등 여러 가지 예외가 존재한다.

지난 30년 동안 미국 정부는 일반 민간기업의 ESOP 활용을 위해 직접적인 개입보다는 일련의 많은 세제지원에 관련된 법제화를 통해 이 제도를 간접적으로 지원하였다. 이제는 잘 알려진 ERISA에 의한 ESOP 활성화 관련 법 이외의 기존 법에 의해 ESOP 도입을 위해 지원하였다.

예컨대 1973년 지역철도구조조정법(Regional Rail Reorganization Act of 1973)으로 제정 지원한 경우이다. 이 법은 미 중서부 및 동북부 화물철도 시스템을 국가통제인 Conrail로 개편하는 것을 촉진하기 위해 ESOP를 활용하는 방안에 대한 타당성 조사를 요구하였고 최종적으로 Conrail 개편안에 통합철도 주식의 15%를 ESOP가 소유하는 안을 수용하였다.

이 외에 ESOP지원 관련 주요 연방 법률을 보면, 통상법(Trade Act of 1974), 세제감면법(Tax Reduction Act of 1975: TRASOP), 세제개혁법(Tax Reform Act of 1976), 세입법(Revenue Act of 1978), 미국철도협회인가법(US Railway

Association Authorizations of 1979), 소기업 종업원소유법(Small Business Employee Ownership Act of 1980), 크라이슬러 대출보증법(Chrysler Loan Guarantee Act of 1980), 무역조정지원법(Trade Adjustment Assistance Act), 세제개혁법(Tax Reform Act of 1986), 일괄예산조정법(Omnibus Budget Reconciliation Act of 1989) 등을 들 수 있다.

이 법 중 특히 기업에 관련된 것은 다음과 같다. 1980년 소기업 종업원소유법은 소기업 종사 종업원에 대한 대출 조건 완화와 대출보증에 관한 법률이다. 이 법이 제정되기 이전에는 소기업청(Small Business Administration : SBA)의 ESOP차입에 대한 대출보증은 불가능하거나 대출관련 규정이 까다롭고 엄격하여 소기업이 차입을 통해 ESOP도입이 쉽지 않았다. 그러나 이 법은 SBA에 대출을 보증할 수 있는 권한을 부여하였고 여러 가지 대출조건에 대한 규제를 완화하도록 하였다.

기업지원에 관한 또 다른 법률로 1980년 크라이슬러 대출보증법(Chrysler Loan Guarantee Act of 1980)을 들 수 있다. 이 법은 당시 경영위기를 겪고 있던 크라이슬러 자동차가 차입형 ESOP 도입을 위해 필요한 이 회사에 대한 정부의 대출 보증에 관한 것이다. 이 회사가 ESOP를 실시한다는 조건하에 정부의 보증으로 차입하고 이 회사가 1984년까지 약 1억 6,250만 달러 상당의 자사주를 ESOP에 출연하도록 하는 것이었다.

1983년 무역조정지원법(Trade Adjustment Assistance Act)은 무역 자유화로 인해 손해를 입는 기업에 대해 지원할 수 있는 프로그램을 재인가하고 또한 이 기업에 대해 지원금의 25%를 ESOP에 출연하는 기업에 대해 정부가 우선적으로 지원하도록 하게 하였다.

1984년 재정적자감축법(Deficit Reduction Act of 1984)은 기업 소유자가 자사주를 ESOP 또는 근로자협동조합에 매각한 후 당해 ESOP 또는 근로자협동조합의 지분이 30% 이상이 되는 경우, 그리고 소유자가 매각대금을 여타의 미국 기업 발행 증권에 매각 3개월 전일로부터 12개월 이내에 재투자하는 경우 해당 적격 대체증권의 매각 때까지 납세를 이연할 수 있도록 허용하였다. 또한 상업적 대출업자가 ESOP 대출로부터 취득하는 이자소득의 50%를 세금으로부터 공제받을 수 있도록 하였으며 ESOP 회사가 참가자에게 직접 지급한 배당금에 대해 세금을 공제받을 수 있도록 허용하고 있다.

1986년 세제개혁법(Tax Reform Act of 1986)은 상속인이 ESOP 또는 근로자협동조합에 대하여 자사주를 매각하는 경우에는 1991년 말까지 한시적으로 자사주 매각대금의 50%를 한도로 상속인에 대한 총 과세대상 소득으로부터 공제하도록 하고 있다. ESOP 대출 상환에 사용되는 배당금에 대해 세금 감면을 허용하는 한편, 연간 추가급부한도에서 제외하였다. 종업원의 요청이 있는 경우 ESOP은 제도 참가기간이 10년 이상이고 55세를 초과한 종업원에 대해서는 계정 잔고의 25%를 한도로 분산투자를 허용해야 하며 참가기간이 10년 이상이고 60세에 도달한 종업원에 대해서는 50%까지 분산투자를 허용하도록 하고 있다. 또한 모든 ESOP 회사에 대해 최소한 매년 독립적인 외부평가자에 의해 평가를 받도록 의무화하였으며 주식상여제도에 대해서도 매도옵션 제공을 의무화하였다. 1990년 1월 1일 이후 59.5세 이전에 ESOP로부터 자사주를 수령하는 종업원은 개인별퇴직계정(Individual Retirement Account)으로 대체하거나 평생 연금으로 지불되지 않는 한 이 금액에 대해 10%의 벌칙성 가산세를 납부하도록 하고 있다. 이 법의 또 다른 핵심사항 중의 하나는 1986년말까지 PAYSOP 폐지하도록 한 것이다.

1. ESOP의 운영방식

회사가 ESOP를 설립하기 위해서는 종업원 신탁 기금(종업원 주식소유 신탁-ESOT)을 조성해야 하며 다음 중 하나의 방식으로 출연해야 한다. 즉, ① 회사가 주식으로 출연하거나 ② 회사 주식을 취득할 수 있도록 현금 출연, 혹은 ③ ESOP 신탁이 주식 매입을 위한 자금을 차입하고 차입금을 상환하도록 출연하는 방법 중 하나를 선택해야 한다.

종업원 및 참가자가 아닌 회사가 이 제도에 출연한다는 점이 중요하다. ESOP가 설립되면 다른 보수에 변화가 생기는 경우가 흔히 있지만 종업원들 자신이 ESOP 계정을 위해 직접 주식을 매수하는 경우는 매우 드물다.

종업원들은 회사보유 주식이나 신주발행 주식 혹은 기존 주주 보유 주식의 매입을 통해 자사주를 취득한다. 하지만 이 제도를 통해서 종업원이 주식을 직접 취득하거나 보유하지 않는다. 대신 ESOP 수탁자가 종업원들을 대신하여 신탁명의로 주식을 매수하거나 보유한다. 따라서 이 여기서 말하는 ESOP 보유 주식이란 ESOP 신탁이 보유한 주식을 의미한다. 일반적으로 21세 이상의 상근 종업원들이 참여한다. 이 제도의 주식은 수급권 요건에 따라 개인 참가자에게 배정된다. 보통 참가자들은 퇴직할 때 주식을 받거나 주식에 상응하는 현금을 지급 받는다.

2. ESOP의 종류

ESOP은 확정출연제도로 잘 알려진 포괄적인 종업원 급부제도의 일환이다. 소규모 민간 은행의 경우 확정출연제도는 참가 종업원에 대한 개인별 계정을 운영한다. ESOP의 종류에는 차입형(leveraged)과 非차입형(non-leveraged)이 있다. 또한 ESOP은 다른 종업원 급부제도와 연계되거나 전환되기도 한다.

1) 非차입형 ESOP

비차입형 ESOP은 주로 자사주에 투자하고 일정한 법률적 요건을 충족하는 주식보너스 제도로서 ESOP으로 분류된다. 이 제도를 후원하는 사업주는 신주 혹은 보유중인 주식을 출연하거나 기존의 소유자로부터 주식을 매입할 수 있도록 현금을 출연한다. 일반적으로 출연금은 참가 자격이 있는 모든 종업원의 급여 총액의 15%이내로 제한되어 있다. 또는 고용주가 적용되는 급여의 일정 비율을 매년 현금 혹은 주식으로 출연하는 금전구입연금제도(money purchase pension plan)가 ESOP와 결합되는 경우 앞의 15%에 적용되는 출연금 한도가 최고 25%로 확대된다.

2) 차입형 ESOP

차입형 ESOP은 적격 종업원 급부제도 가운데 유일하게 사업주나 다른 관련 당사자의 신용으로 자금을 차입하여 자사주를 취득할 수 있는 제도이다. 외부 대출기관은 ESOP에 직접 대출하거나 혹은 일반적인 경우처럼 사업주에게 대출하여 사업주가 이 차입자금을 ESOP에 再대출한다.[4] 대출금은 기존의 주주로부터 주식 매입, 새로운 자

4)통상 대출기관은 사업주에게 대출하는 방식을 선호한다.

본 인수, 회사 인수 혹은 부채 상환 등 어떠한 기업 용도로 사용될 수 있다. 주식은 우선 "가계정(suspense account)"에 편입되고 이후 대출금이 상환됨에 따라 주식은 점차적으로 배분되는데 다음의 한 가지 방법으로 참가자의 계정에 배정된다.

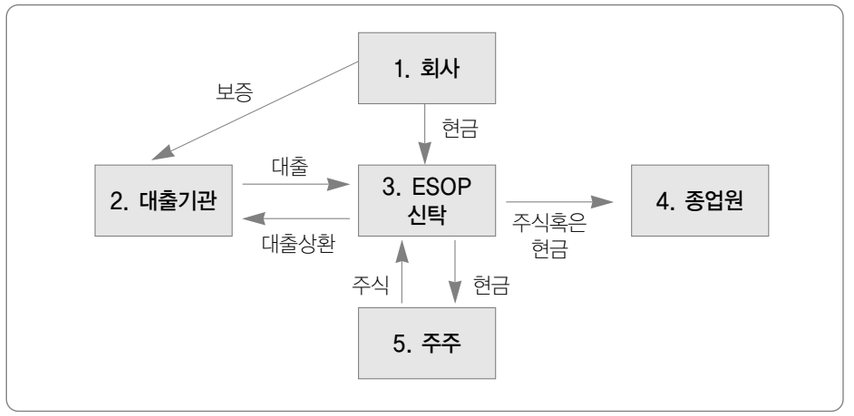
차입형 ESOP의 구조는 【그림 1】에 제시되어 있다. 우선 회사는 ESOP 신탁을 설립하고 이 신탁은 회사의 신용으로 대출을 받는다. 실질적으로 금융기관은 회사에 직접 대출하는 편을 선호하기 때문에 회사가 먼저 대출기관으로부터 차입하고 회사가 이 차입금을 ESOP에 다시 대출하게 된다. 다음 ESOP 신탁은 주주로부터 주식을 매입하고 가계정에 주식을 편입한다. ESOP는 회사로부터 직접 주식을 매입할 수도 있고 시장에서 공개 매입할 수 도 있다. 셋째 회사는 매년 세금공제 혜택을 받으며 ESOP에 출연하고 이 출연금으로 ESOP은 차입금을 상환한다. 차입금이 상환되고 이 차입금 상환 비율에 따라 주식은 가계정에서 개별 종업원의 계정으로 이전된다. 마지막으로 종업원들은 정년퇴직 혹은 퇴사할 때 수급권이 있는 계정을 받게 된다.

ESOP는 통계상 스톡옵션 보다 많지 않지만 몇 가지 점에서 종업원에게 여전히 가장 인기 있는 종업원 주식소유 참가 방식이다. 우선 ESOP에 참여하는 것이 참가 종업원을 포함한 회사와 그 외의 제도 관련자들에게 세제상 유리하다는 점이다. 둘째 ESOP는 회사가 자금을 차입하여 세전 금액으로 이를 상환할 수 있다는 점이다.[5] 다음으로 ESOP는 소수에 의해 소유되는 비공개기업의 소유자에 대하여 자사주의 일부 또는 전부를 매각하고 얻은 자본이득에 대하여 과세를 이연할 수 있다. ESOP를 통해 매각하지 않는다면 소유자들은 자본이득세율(20% ~ 29%)이 적용되어 과세되거나 해당 주식의 매각 방법에 따라 경상소득으로 간주되어 소득세율(통상 40% 이상)이 적용되어 과세된다. 따라서 1970년 후반과 1980년 많은 비공개기업이 ESOP에 매각된 것은 이러한 세제 혜택이 커다란 유인이었다고 할 수 있다. 마지막으로 ESOP를 회사가 소득공제 기준으로 자기주식을 출연함으로써 간단히 종업원에게 급부를 제공할 수 있게 한다.

ESOP는 대출자, 주식의 매도자, 또는 회사를 포함하여 누구든지 관계없이 자금을 차입할 수 있다. 이 대출은 적정 금리와 적정 조건에 부합되어야 하고 사용자 출연, 제

5) 대출을 상환하기 위하여 이용하는 자금은 일반적인 경우와 달리 과세 대상이 되지 않는다.

【그림 1】 차입형 ESOP의 구조



도 보유 주식에 대한 배당금, 그리고 사용자가 출연한 신탁의 다른 투자 수익으로만 대출금을 상환하여야 한다. 대부자가 수용하는 통상 5~10년 상환조건 이외에 ESOP 대출의 조건에 대한 특별한 제한은 없으며, ESOP에 대한 주식매각대금은 다른 사업목적으로도 사용될 수 있다.

차입금으로 취득한 주식은 가계정에 보관되며, 대출금이 상환됨에 따라 제도 참가자의 개인별 계정으로 배분된다. 주식배분은 두 가지 공식 중의 하나를 따르게 된다. 가장 간단한 방식은 배정되는 주식의 비율이 상환되는 원금의 비율과 같게 하거나 상환기간 또는 그 보다 짧은 기간인 경우에는 당해 기간과 같게 하는 것이다. 그러나 이 배정은 정상적인 상환 스케줄이 원리금 균등 상환부 10년 만기 대출보다 늦지 않도록 하여야 한다. 원금 방식은 통상 초반 연도에 참가자에 대하여 보다 적은 주식을 배분하는 효과를 갖는다.

ESOP에 자사주 매입자금의 대출로 회사는 여러 가지 세제상의 혜택을 받게 되지만 회사는 모든 종업원을 공정하게 취급한다는 것을 보장하기 위해 몇 가지 규칙을 준수해야 한다. 첫째 회사는 일정한 임금 기준 한도 내에서 ESOP 대출과 관련된 출연금에 대해서 세금을 공제받을 수 있다. 이는 사실상 회사가 미국 세법상 통상적으로 허용되는 이자뿐만 아니라 해당 대출에 대한 원리금을 모두 공제받을 수 있음을 의미한다. 둘째 회사는 대출금 상환에 이용되는 취득 자사주의 배당금을 세금에서 공제받을 수

있다. 마지막으로 ESOP는 기존 주식을 매입하기 위한 기업의 현금 출연 또는 자사주의 출연에 의하여 직접 기금이 조성될 수도 있다. 이들 출연은 일반적으로 참가자 급여의 15%를 한도로 소득에서 공제될 수 있다.

3. ESOP 운영과 법률의 구조

확정출연형 연금제도인 ESOP는 ERISA에 따라 ESOP신탁은 종업원급부신탁으로서 회사 내에 설립되어야 하고 자사주에 주로 투자하는 것을 목적으로 하고 있음을 명시해야 한다. 또한 수탁자는 수익자의 이익을 위해 법률에 따라 투자, 매각 및 신탁 자산의 관리에 관해 전반적인 의사 결정을 행하며 수탁자는 신탁자의 자산 가치를 극대화하기 위하여 행동하여야 한다. 증권법과 모든 법률의 목적상, 신탁은 단일 주주로서 간주되고 수탁자가 주주명부상의 주주가 된다. 참가 종업원은 일정한 법률상 권리를 갖는 수탁자의 수익자가 된다.

1) 의결권 행사

종업원 보유 주식에 대한 의결권에 관한 사항은 가장 논란의 소지가 많은 문제 중의 하나이다. ESOP의 수탁자가 실제로 ESOP 주식에 대하여 의결권을 행사하는 함에 있어서 누가 수탁자에게 지시하느냐의 문제이다. 수탁자는 드물지만 독립적으로 의결권을 행사할 수 있다. 다른 한편 수탁자는 경영진 또는 ESOP운영위원회의 지시를 받거나 혹은 종업원의 지시에 따를 수 있다.

ESOP 보유주식에 대한 의결권은 공개기업과 비공개기업에서 사안별로 달리 행사된다. 공개기업의 경우 종업원은 주주가 의결권을 행사할 수 있는 모든 의안에 대하여 개인별 계정에 배정된 모든 주식에 대하여 의결권을 행사할 수 있어야 한다. 하지만 소수 주주가 소유하고 있는 비공개기업의 경우 종업원은 기업의 모든 자산 또는 상당한 수준의 자산이 매각되거나, 기업합병, 청산, 자본개편, 신설합병, 기업재분류, 해산, 그리고 이와 유사한 사안에 대해서만 배정된 주식의 의결권을 행사할 수 있다. 회사가 종업원으로 하여금 이사회에 참가하여 의결권을 행사하도록 해야 할 의무는 없지만 자발적으로 이를 허용할 수 있다.

종업원은 직접 의결권을 행사하기보다는 배분 주식의 의결권은 수탁자가 종업원주주의 지시를 받아서 대신 행사하게 된다. 종업원은 1주 당 1표 혹은 1인당 1표를 행사할 수 있다.

2) 분산투자

종업원이 55세 이상이고 제도 참가 기간이 10년을 초과하는 경우 회사는 종업원에게 계좌 잔고의 25%를 3개 이상의 투자 대안에 분산투자할 선택권을 제공하거나 아니면 종업원에게 해당 수량을 배분하여야 한다. 하지만 참가자 종업원이 60세에 도달하면 이 한도는 확대되어 계좌 잔고의 50%까지 분산투자하거나 배분받을 수 있다.

3) 배분에 대한 과세

종업원의 사망, 정년퇴직 또는 장애 이전에 수령된 배분은 세금 이연 기준으로 개인별 퇴직계좌로 전환될 수 있다. 하지만 이러한 방법으로 전환되지 아니한 경우는 과세대상이 된다. 회사 주식 출연의 원가 기준은 경상소득(임금)으로 과세되고 10%의 벌칙성 가산세가 부가되며, 매매차익은 매각에 대한 자본이득으로서 과세된다. 사망, 정년퇴직 또는 장애 이전에 현금으로 수령된 배분은 경상소득으로 과세되며 10%의 벌칙성 가산세가 부가된다.

4) 참가 요건

일반적으로 1년에 1,000시간 이상 근무한 21세 이상의 모든 상근 종업원들은 ESOP에 참가할 수 있다. 하지만 21세 미만의 종업원과 단체교섭약정의 대상인 종업원은 적용대상에서 제외될 수 있다. 그리고 노동조합이 존재하는 경우 회사는 ESOP 참가에 관하여 신의 · 성실원칙에 따라 노조와 교섭해야 한다.

5) 주식의 배정방법

사용자는 ESOP에 주식을 직접 출연하거나 혹은 자사주 매입을 위해 현금을 출연할 수 있다. 또한 종업원 주식계정의 외부에 보유될 현금을 출연하거나 또는 사용자의 대

출 상환을 위해 출연하거나 주식의 매입 자금을 차입할 수 있다. 종업원도, 매우 드물기는 하지만, 자사주를 매입하기 위하여 ESOP에 출연할 수 있다.

주식 또는 현금의 직접적인 사용자 출연의 경우 각 종업원은 해당 연도 이 출연에 대한 배정 공식에 기초하여 배정을 수령한다. 자금을 차입하는 ESOP의 경우 가계정에 보유될 주식을 매입한다. 대출이 상환됨에 따라 주식은 두 가지 공식중의 하나에 기초하여 종업원계정으로 배분된다.

주식은 급여수준 혹은 근속연한 등을 기준으로 종업원의 개인별 계정에 배정된다. 배정된 주식은 수급권부여의 대상이 된다. 종업원은 5년 근속 후에 일시에 수급권을 받거나 혹은 3 ~ 7년 수급권부여 스케줄에 따라 단계적으로 수급권을 받을 수 있다.

6) 수급권부여

사용자는 종업원이 1,000시간 이상 근무한 연도에 대하여 주식의 수급권을 부여하여야 한다. 수급권 부여는 5년 근속 후 100%의 주식 모두를 일시에 부여하는 배정계획을 따르거나 혹은 3년 근속 후 매년 전체 주식의 20%씩 5년 동안 수급권을 부여하는 단계적 배정계획을 따라야 한다.

7) 출연 한도

종업원은 ESOP과 회사에서 운영되는 여타의 퇴직급부제도를 통하여 보수의 25%를 초과하여 수령할 수 없다. 하지만 ESOP 주식에 대하여 지급된 배당은 이 한도에 포함되지 아니한다. 회사가 ESOP 대출을 상환하는 경우 출연 한도를 산정함에 있어, 해당 연도 대출 원금 상환에 사용된 금액은 회사의 출연으로 계산된다. 자금을 차입하지 않은 경우 종업원 및 사용자가 여타 퇴직제도에 출연한 금액을 포함하여 이 제도 참가종업원의 총 급여액의 15%이상을 초과하는 출연금에 대해서 회사는 세금을 공제받을 수 없다. 이 한도에 이자는 포함되지 않지만 퇴직제도에 대한 여타의 사용자 또는 종업원 출연은 포함되어야 한다.

8) 수탁자 규칙

ESOP 수탁자는 회사가 지명하는 者이면 누구든지 가능하다. 지명된 수탁자는 종업

원을 위하여 자산 가치를 극대화하도록 운영해야 한다. 또한 수탁자는 법률에 정한 바에 따라 이 제도의 운영에 관해 책임을 지며, 그렇지 못한 경우 제도 참가자 또는 노동부에 의하여 제소될 수 있다.

4. 그 외 종업원 주식소유 참가제도

1) 401(k) 저축제도

종업원이 자사주를 보유할 수 있는 또 다른 제도인 401(k)제도는 확정출연형 연금제도의 일종으로 현금 또는 이연 선택제도(cash or deferred arrangement)이며 내용상 이윤배분제도나 종업원저축제도와 유사하다. 이 제도는 종업원이 세전 소득으로 적립하고 이 적립금을 재투자할 수 있도록 한 저축제도의 일환이다. 통상 종업원이 급여의 일부를 세전 기준으로 회사가 설립하는 투자펀드에 전환할 수 있도록 하고 있다.

미국 내국세법(Internal Reveneue Code: IRC)은 제도 참가자가 너무 지나치게 高임금 근로자에 대하여 편향되지 않도록 규제하고 있기 때문에 일부 회사는 종업원이 자발적으로 제도에 참가하도록 하기 위해 대응출연을 하기도 한다. 이 대응출연은 자사주를 포함하여 회사가 선택하는 투자수단이면 모두가 가능하다. 하지만 대응출연은 과세 대상자 급여의 15% 한도 내에서 이루어져야 한다. 예컨대, 종업원이 연간 3만 달러의 급여를 받으면서 2천 달러를 401(k)제도에 출연한 경우 회사의 대응 출연은 3만 달러의 15%인 4,500달러를 초과할 수 없다. 이 15% 한도는 다른 세제 적격 퇴직 급부제도에 대해 출연한 만큼 감소된다.

종업원은 401(k)제도를 통해 회사 지분의 10%를 초과하여 소유하지 못한다. 더욱이 NCEO의 조사에 의하면 401(k)제도로 주식을 제공하더라도 회사가 스스로를 종업원 소유기업으로 생각하지 않았다. 대신, 회사는 단순히 이 401(k)제도를 편리하고 재무적으로 유리한 투자 옵션으로 간주하고 있다. 이 401(k)제도는 소수에 의해 소유되는 비공개기업보다 공개기업에서 도입하는 것이 일반적이고 더 유리하다고 할 수 있다.

공개기업이 종업원 소유를 위한 수단으로서의 401(k)제도를 이용하는 것은 주로 다음과 같은 이유일 것이다. 우선 회사의 관점에서 보면 자사주은 종업원 출연에 대응하여 출연할 수 있는 가장 효과적인 수단이기 때문이다. 회사가 보유하고 있는 자기주식

이나 신규로 발행하는 주식을 401(k)제도에 출연하는 것은 회사의 입장에서는 당장의 현금 비용 부담을 줄이는 방법이다. 사실상 이를 통하여 회사는 세금을 공제받을 수 있지만 신규발행으로 주주들은 지분희석을 감수해야 한다. 회사가 대응출연하기 위하여 주식을 매입하는 데 사용되는 자금은 최소한 다른 투자수단이 아닌 회사 자체에 투자하는데 사용되는 셈이다. 다음으로 종업원의 입장에서 보면 자사주는 종업원이 가장 잘 아는 투자 수단이고 따라서 다른 투자 수단에 비해 정보를 수집할 시간을 낭비하지 않고 투자결정을 할 수 있기 때문에 회사에 대하여 믿음을 갖고 있는 종업원들에게는 자사주 매입이 매력적인 투자가 될 수 있다. 물론 이러한 장점에도 불구하고 종업원과 회사, 모두가 퇴직금을 분산투자하지 못하기 때문에 자사주 투자는 위험성이 높다고 할 수 있다.

소수에 의해 소유되는 비공개기업이 401(k)제도를 도입할 경우 일부 예외적인 경우가 있기는 하지만 상대적으로 공개기업보다 불리하다고 할 수 있다. 우선 종업원에게 자사주를 매입할 옵션을 부여하는 것이 증권법상 문제를 야기할 수 있다. 다음으로 사용자의 대응출연이 적절하지만 신규발행으로 인해 소유가 희석되거나 회사가 종업원 주주로부터 주식을 재취득할 것을 필요로 할 수 있다. 주식 희석화는 소수에 의해 소유되는 많은 비공개기업에서 기업지배 상의 문제를 일으킬 수 있다. 셋째 비공개기업의 경우 매도자를 찾기 힘들다는 이유로 바람직하지 않을 수 있다. 마지막으로 401(k)제도는 ESOP에 대한 매각과 달리 전환 세제 혜택을 제공하지 않으며 최대 출연금액은 종업원의 저축금액에 따라 좌우된다.

기본적으로 401(k)제도는 차입할 수 없기 때문에 회사 주식의 매각이 매년 점진적으로 완만하게 진행된다. 예컨대, 회사가 총 종업원의 60%를 401(k)제도에 참가하게 하고 근로자가 급여의 5%를 투입하는 경우, 회사는 1달러 대 1달러 기준으로 대응출연을 할 수 있다.

2) 숰종업원 대상 스톡옵션제도

미국에서 전종업원 대상 스톡옵션으로 세법상 특별 혜택을 받고 있는 두 가지 유형은 인센티브 스톡옵션(ISO)과 주식매입제도 및 스톡옵션제도의 결합 형태인 종업원주식매입제도(ESPP)이다. 미국 세법에 규정한 일정 요건이 충족되면 옵션의 부여 또는 옵션의 행사는 소득으로 간주되지 않아 세제혜택이 주어지게 된다. 하지만 자사주의 법적 보유기간 종료 후에 처분되는 경우 모든 차익은 자본이득으로 과세된다.

인센티브 스톡옵션의 경우 회사는 종업원에게 미래의 일정 시점에서 확정된 가격으로 주식을 매입할 옵션을 부여한다. ISO에 있어서는 옵션의 구조화 방법 및 옵션 주식 양도시기에 관하여 일정한 제한이 있다. 종업원은 옵션 주식의 가치가 옵션 행사 가격보다 큰 어느 시점에 옵션을 행사하게 된다. 옵션 행사 가격과 비교하여 주식의 가치가 상승함에 따라 종업원은 옵션 행사 가격을 초과하는 옵션 주식의 가치 상승으로부터 이익을 확보할 수 있다. 종업원은 옵션 부여 또는 행사 시점에 경상소득으로 간주되지 않으며, 회사는 관련 보수비용을 공제받을 수 없다. 그러나 종업원은 옵션 주식의 처분 시점에 세금이 부과된다. 옵션주식 매각 시 취득한 이득은 적격 처분의 경우 모두 자본이득으로 처리된다.

미국 내국세법(IRC)에 의해 특별 우대를 받는 두 번째 형태의 숰종업원 대상 스톡옵션제도는 종업원주식매수제도, 즉 ESPP이다. 이 제도는 숰종업원을 대상으로 종업원의 자사주 보유를 촉진하기 위한 제도이다. 또한 이 제도는 종업원이 통상 해당 주식 대금을 지불하기 위한 임금 공제를 이용하여 주식을 매입하는 방법의 하나로 사용자에 의하여 활용된다. 옵션 행사가격 및 옵션 부여시기는 다양하다. 주로 핵심 종업원을 대상으로 하는 ISO와 달리 이 ESPP는 주로 하위직 종업원을 대상으로 하고 있다.

ESPP에 따라 부여되는 옵션의 행사가격은 옵션 부여 시점의 주식의 시장가치의 85% 이상이거나 이 옵션의 조건에 의한 금액이 옵션 행사시 주식의 공정시장가치의 85% 이상이어야 한다. 예를 들면, 종업원에게 당시 105달러의 가치를 가진 주식에 대하여 85달러로 옵션을 부여한 경우, 이 옵션은 비록 주식이 행사시에 100달러 이하로 하락하는 경우에도 부적격 처리된다.

Ⅲ. ESOP의 경제적 효과

1. ESOP과 기업성과

미국 ESOP 실시가 기업성과에 미치는 영향에 관해, 소수의 연구가 부정적인 영향

을 미치고 있다고 주장하는[6] 반면 대부분의 실증연구는 긍정적인 효과를 미치거나 중립적인 효과를 미친다고 보고하고 있다.[7] ESOP 실시가 생산성을 포함한 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있는 대표적인 연구로는 GAO(1986), Smith(1988), 미시건대학(1989), Levine and Tyson(1990), Winther et al.(1992), Collat(1995), Blasi and Kruse(1999), Blasi, Kruse and Bernstein(2003) 등을 들 수 있다(신범철, 2002, 2003참조).

미국 GAO(General Accounting Office)는 종업원주식소유제를 실시하고 있는 기업들이 긍정적인 경영성과를 보였다고 밝히고 있다. GAO조사에 따르면 종업원이 경영에 참가하는 회사 중 52%가 정상적인 노동생산성을 초과하였다는 것이다. Blasi and Kruse(1999)와 Blasi Kruse and Bernstein(2003) 역시 또한 종업원 주식소유 참여가 기업에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 이들은 산업과 회사의 크기에 따라 선택된 ESOP실시기업과 非ESOP기업을 비교 · 분석을 통해 전자가 평균적으로 후자보다 기업성과가 우월하다는 것을 밝히고 있다. 또한 Smith(1988)는 종업원주식 소유정도와 직업만족도 간에 양의 상관관계가 존재하며 근로의욕, 고용인과 회사의 연대감 및 기술혁신과도 상관관계가 있다고 주장하였다.

이 연구들과 더불어 미시건대학연구소(1989) 역시 근로자주식소유제의 긍정적인 효과를 보고하고 있다. 미시건대학 내 종업원소유 및 성과공유(gain-sharing)연구소는 회사중역들을 대상으로 한 설문조사를 통해 종업원 주식소유 참여가 총매출액, 이윤, 생산성과 여타의 기업성과에 영향을 주었는지를 연구 · 분석하였다. 이 연구 결과에 따르면, 각 기업의 중역들은 근로자소유경영참여의 효과에 대해 매우 긍정적으로 대답하였다. 특히, 경영참가 정도가 높은 기업에 대해서는 매우 긍정적으로 대답하였다. 그리고 ESOP을 실시한 후 종업원의 경영참여 프로그램의 수가 50%에서 100%로 증가하였다고 한다.

연구결과를 종합해 보면 미국 기업의 ESOP 도입은 실시 후 첫해에 생산성이 평균적으로 4~5% 향상되고 이듬해에 생산성 효과가 이어지는 것으로 나타났다. 또한 ESOP 실시 기업과 비실시 기업과의 생산성 차이는 제도 도입 첫해에 약 6.2% 다음 연도 4.4% 정도로 나타나고 있다. 하지만 평균적인 생산성 제고 효과는 실시기업마다 편차가 심해 모든 기업의 해결책은 될 수 없다고 지적되고 있다(Kruse et al., 2003).

2. ESOP과 종업원의 태도와 행위

미국 ESOP에 관한 대부분의 연구가 종업원소유에서 높은 조직에의 충성심을 보이고 있지만 직무만족, 동기부여 및 여타의 행위에는 긍정적인 효과를 미치거나 효과가 없는 것으로 나타났다. 하지만 종업원의 소유참여가 종업원의 태도와 행동에 부정적인 효과를 나타내고 있다는 연구결과는 거의 없는 것으로 알려져 있다(Kruse, 2002).

특히 종업원이 소유참가가 가치가 있다고 생각할 경우 혹은 소득향상과 고용보장에 긍정적인 영향을 준다고 생각하는 경우 종업원의 근로에 대한 태도와 행위에 긍정적인 영향을 준다.

종업원의 소유참가가 종업원의 근무태도나 행위에 자동적으로 개선되는 효과를 미치는 것은 아니다. 많은 연구의 결과가 종업원의 소유참가가 종업원의 높은 만족감, 애사심 증대, 동기부여에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 밝혔지만 소유참가 자체로만 긍정적인 효과가 보장되는 것은 아니다. 소유참가와 소유참가의 크기보다는 종업원이 회사의 주인임을 인식하도록 하는 것이 가장 중요한 요인으로 작동하고 있다.

미국의 종업원소유기업에서 종업원의 의사결정 참가의 증대가 종업원의 태도와 행위에 미치는 영향에 관해서는 혼재된 결과를 보이고 있다. 하지만 의사결정 참가가 종업원의 소유의식을 창출하는 데에 영향을 미칠 경우 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Pendleton et. al., 1998). 결국 종업원의 의사결정에의 참가 기회의 확대는 소유의식을 창출하는 핵심적인 역할을 할 수 있고 종업원소유참가의 효과를 극대화

6) 종업원소유가 기업성과에 부정적인 영향을 주고 있다는 대표적인 연구로 Livingston and Henry(1980)와 Brooks, Henry and Livingston(1982)을 들 수 있다. 이 연구들은 전통적 투자자소유기업과 종업원소유기업의 수익률을 비교해 볼 때 오히려 종업원주식소유기업이 수익률이 저조하다고 보고하고 있다. 하지만 이 두 연구들은 종업원소유지분과 수익률간의 인과관계를 보이는 것이 아니고 단순한 상관관계에 의한 결론을 도출한 바 그 신뢰성이 높다고는 할 수 없는 것으로 보인다. 이는 종업원 주식소유 참여가 증대하여 기업수익률이 저조해졌다기보다는 오히려 수익성이 낮은 기업들이 고용자의 근로의욕을 제고시키기 위해 종업원주식소유제를 도입 · 실시하였다고 볼 수도 있기 때문이다. 이러한 종업원주식지분과 기업성과간의 내생성(endogeneity)문제를 해소하지 않을 경우 두 변수간의 관계에 대해 잘 못된 결론을 도출할 수 있다.

7) Conte and Tannenbaum(1978)은 종업원 주식소유 참여가 기업성과에 영향주지 못하였다고 주장하였다. 이들의 연구에 따르면 경영자 이외의 소유지분 상승은 수익률에 양으로 나타나지만 有意하게 영향을 주지 못한다는 것이다.

함에 있어서 보완적인 기능할 수 있다.

3. ESOP과 기업성장, 고용증가 및 기업생존

다수의 연구들은 ESOP실시가 기업의 성장 면이나 고용증대 효과 그리고 기업의 시장 생존 면에서 전통적인 자본주의 기업보다 상대적으로 우수하다고 보고하고 있다. Blair et al.(2000)은 종업원 소유참가가 효율성을 저하시키지 않고 고용안정성을 증대시킨다고 주장하고 있다.

Quarrey and Rosen(1997) 역시 ESOP을 실시하기 前後의 기업성과를 비교하여 ESOP기업의 성장과 성과를 분석하였다. 즉, ESOP 실시 이후와 이전의 同一 산업의 경쟁사를 비교해서 ESOP 실시기업이 어떻게 경영성과를 제고했는지를 고찰하였다. 이들의 연구결과에 의하면 ESOP 실시기업은 이 제도를 실시한 기간 동안 총매출이 年間 3.4% 더 증가하였고 고용성장률도 年 3.8% 더 증가한 것으로 나타났다. 분석대상의 ESOP 실시기업을 근로자의 경영참여 허용정도에 따라 세 개의 그룹으로 나누어 비교하였을 경우 높은 수준의 경영참여를 허용한 기업의 경영성과가 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 높은 수준의 경영참여와 중간 수준의 경영참여를 허용한 기업들은 그렇지 않은 기업에 비해 年間 8~11% 정도 성장속도가 더 빠른 것으로 나타났다. 이에 비해 경영참여를 허용하지 않은 ESOP 실시기업은 경영성과가 오히려 더 악화된 것으로 나타났다. 이 결과는 결국 종업원소유제도가 경영참여와 결합되었을 때 높은 기업성과를 나타낼 수 있다는 것을 시사하고 있다.

이러한 종업원소유제도의 도입 · 실시에 따른 매출액 증대효과는 Winther et. al(1992)에 의해서도 확인될 수 있다. 이들의 연구에 따르면, 워싱턴州의 경우 종업원소유-경영기업은 年間 10.9% 정도의 고용이 증가하였으며 총매출액도 年 6% 이상 증가한 것으로 나타났다. 뉴욕州에 있는 기업들의 경우에도 역시 비슷한 결과를 보였으며 워싱턴州의 경우 多數종업원소유(majority ESOP)경영기업의 매출액 증가와 고용증가 효과가 훨씬 더 큰 것으로 나타났다.

한편, Blair et al.(2000)은 산업과 회사의 크기에 따라 선택된 ESOP 실시기업과 非실시기업을 비교 분석하였다. 이들의 연구에 따르면 상장기업 중 종업원이 최소 22% 이상의 지분을 소유한 기업들이 ESOP을 실시하지 않은 기업보다 조직 면에서 더 안정적인 것으로 나타났다. 또한 ESOP 실시기업이 영업의 연속성, 폐업, 매출 그리고 합병 등을 고려해 보면 시장에서 전통적인 자본주의 기업보다 생존력이 높은 것으로 나타나고 있다. 구체적으로 보면 1996년 한해 ESOP 실시기업은 77.8%자 생존한 반면 非ESOP기업은 62.3%, 1999년에도 전자의 ESOP기업은 69.6%가 생존한 반면 후자의 생존율은 이보다 낮은 54.8%이었다. 이러한 특징은 미국 북서부 태평양 연안의 생산자협동조합(producer's cooperatives)에서도 유사하다는 것이 밝혀졌다(Craig and Pencavel, 1992, 1995). 즉, 경기불황으로 합판상품의 수요가 감소하게 될 경우 생산자협동조합은 종업원의 인력조정보다 임금조정을 통해 대응하려는 경향이 높다는 것이다. 결국 ESOP 실시기업이 훨씬 더 고용 안정적이고, 도산 가능성이 낮으며, 또한 다른 기업에 의해서 인수될 가능성이 낮다는 것을 의미한다.

이러한 실증연구는 종업원소유참여기업이 상대적으로 고용효과가 크게 나타나고 있음을 밝히고 있다. 특히 높은 수준의 의사결정참여를 허용하는 기업이 ESOP 도입 후 고용효과가 크게 나타나고 있다는 것이다(Quarrey and Rosen, 1993; Winther and Marens, 1997).

4. ESOP과 종업원의 임금, 보상 및 소득수준

Blasi and Kruse(1996)는 1990년 현재 ESOP가 약 5%의 공개기업의 자사주를 보유하고 있으며 ESOP 실시 기업이 전통적 기업보다 약 8%정도 보상수준이 높은 것으로 보고하고 있다. 또한 종업원의 보상수준은 종업원의 소유지분이 클수록 높게 나타난다고 하였다. 이와 유사하게 ESOP 실시기업의 종업원의 임금 수준이 ESOP를 실시하지 않는 기업보다 높거나 혹은 거의 같은 수준인 것으로 나타났다(Karas et al., 1998). 이는 ESOP 참가 종업원이 퇴직을 대비하는 저축능력이 높고 한편으로 일부 ESOP 기업의 종업원은 자사주에 투자하는 대신 낮은 수준의 보상을 선택하고 있음을 의미한다.

실제로 NCEO조사(1992)는 ESOP 실시기업이 비실시기업보다 연금제도 실시율이 높다고 밝히고 있다. 예컨대 ESOP실시 기업 중 20.1%가 확정급부형 연금제도를 실시하고 있는 반면 非ESOP 실시기업은 4.9%만이 실시하고 있고 ESOP기업에서 401(k)제도나, 이윤배분제도 및 확정출연형 연금제도 모두 실시율이 높게 나타나고

있다. 또한 중간 임금수준의 종업원이 퇴직계정에 보유하고 있는 자산의 규모도 ESOP실시 기업의 종업원이 실시하지 않는 기업보다 높은 것으로 나타났다.

〈표 1〉 ESOP 실기업과 非ESOP 실시기업의 연금제도 실시 현황

연금제도 유형	ESOP기업	비ESOP기업
확정급부형	20.1%	4.9%
401(k)제도	33.3%	6.2%
비401(k)제도 이윤배분제도	35.7%	8.0%
확정출연형	14.7%	2.3%

자료: NCEO(2002).

IV. 미국 ESOP의 활용과 운영사례

미국 기업들은, 상장기업이건 非상장기업이거나 할 것 없이, ESOP를 여러 가지 다양한 목적으로 활용하였다(남상섭 · 신범철, 2003). 무엇보다도 많은 기업들이 ESOP을 통해 기업의 경쟁력을 향상시켜 경영위기를 극복하는 수단으로 활용하였다. 특히 미국의 항공 산업, 철강 및 운송 산업관련 많은 기업들은 1980년대와 1990년 극심한 시장경쟁 격화로 인해 기업들이 경영위기에 처하자 임금삭감과 근로조건의 양보에 의한 인건비 절감을 통해 위기극복의 수단으로 이 제도를 도입 · 실시하였다. 이러한 목적으로 제도를 활용한 대표적인 항공사로 UAL과 Southwest Airline을 들 수 있고 철강회사로는 Weirton Steel, 전미철강노조, 운송회사로 Avis 렌탈카 회사를 들 수 있다.

둘째로 기업의 투명경영과 종업원의 경영참여의 수단으로 활용된 경우이다. 이에는 ADGAP Group, Data Instruments, Electronic Controls Company, QUAD Graphics, Phelps County Bank, Reuther Mold & Manufacturing, Springfield Remanufacturing Corps, The Will-Burt Company 등이 여기에 해당한다.

셋째 대부분의 경영위기로 부도가 난 기업에서 고용유지와 고용안정화 수단으로 활용한 사례이다. 이에 대한 대표적인 사례로 Franklin Forge社를 들 수 있다.

넷째 ESOP는 종업원이 소수의 주주에 의해 지배되는 비공개기업에서 퇴직하는 오너의 주식을 매입하는데 많이 활용되었다. 회사오너는 ESOP이 자사주의 30%를 초과하여 보유하고 일정의 다른 요건이 충족되는 경우 자기 보유주식을 ESOP에 매각하게 되면 자본이득에 대해 세금을 이연할 수 있다. 또한 종업원은 이 자사주는 세전 기업출연금으로 취득할 수 있게 된다. 1970년대 ERISA 제정 · 시행 이후 ESOP를 통한 대부분의 중소기업의 매각사례가 대부분 여기에 해당한다. 대표적인 사례로 Allied Plywood社와 Bimba Manufacturing사를 들 수 있을 것이다.

다섯째 ESOP는 자회사를 합병 또는 매수하거나 혹은 기업매수에 대한 방어 수단을 모색하는 상장기업이 시장에서 주식을 재매입하거나 혹은 현행 급부 출연을 차입이용 ESOP로 대체하여 기존의 급부제도를 재조정하는데도 활용되어 왔다. ESOP가 적대적 인수합병 위협에 대한 방어 수단으로 활용된 대표적 사례로 Polaroid회사를 들 수 있다.

여섯째 ESOP를 공기업 민영화를 목적으로 활용한 경우인 데 미국의 경우 공기업이 그리 많지 않기 때문에 유럽에 비해 상대적으로 민영화 목적으로 활용된 사례는 흔치 않지만(안병룡, 2004). 미국에서 ESOP가 민영화의 방식으로 활용된 대표적인 사례로 USIS를 들 수 있다.

다음으로 ESOP가 장기고용과 이직방지 수단으로 활용된 사례이다. 특히 미국의 高임금산업에서 임금상승을 억제하고 고용보장과 급부혜택 확대를 위한 목적으로 활용된 경우인 바, 주로 하이테크산업에 속하는 기업에서 활용되었다(Smith, 1988).

마지막으로 경영자의 경영철학으로 ESOP가 도입 · 실시된 경우를 들 수 있다. 대표적인 사례로 SAIC와 W.L. Gore& Associates를 들 수 있다.

다음에서는 수많은 미국 ESOP 활용 사례 중 가장 관심이 만고 대표적 사례인 유나이티드항공과 SAIC를 살펴보고 그 시사점을 찾고자 한다.[8)]

1. 유나이티드항공: ESOP의 실패?

미국 유나이티드항공(UAL)은 항공 산업의 규제완화로 경쟁심화, 그리고 걸프전으

8) 자세한 것은 신범철(2001), 남상섭 · 신범철(2003) 참조.

로 인한 유가상승이 수익구조를 악화시켜 경영위기에 처하자 이를 극복하기 위해 노조 주도로 ESOP를 통해 종업원이 기업을 인수한 미국 내 최대 종업원소유기업이었다. 유나이티드항공은 1994년 7월 승무원노조가 불참한 가운데 조종사노조, 정비사노조와 非勞組 임금경영자 그룹 등 3개 집단이 연합하여 6년간의 임금양보와 복지조건양보로 48억 달러(우리 돈으로 환산하면 약 5조)에 이 회사 지분 55%를 인수하여 종업원소유기업으로 전환하였다. 회사 지분 55%를 ESOP가 인수하고 이후 6년 동안 조종사노조와 정비사사노조의 조합원과 非노조 임금경영진들이 ESOP로부터 자사주를 배정받았다. 자사주 인수와 더불어 노조들은 무파업을 선언하였고 二重的인 임금체계(two-tier wage structure)를 허용하였다. 또한 이 세 개의 노조들은 12명으로 구성되어 있는 이사회의 이사를 각각 1명씩 추천할 수 있게 되었고 이른바 일몰조항(sunset provision) 즉 종업원 소유지분이 집단적으로 20%미만으로 하락하지 않는 한 종업원의 권리를 확대할 수 있는 조항을 인정받게 되었다.

인수 당시 8000명의 조합원을 갖고 있는 조종사노조는 15.7%의 임금삭감과 근로조건양보 즉 10년 이하의 근로자에게 유급휴가 억제, 현 조종사에 대한 새로운 작업규칙 설정, 신규고용 조종사에 새로운 임금체계 적용 등의 조건으로 회사주식을 인수하기로 합의하였다. 이런 양보대신에 조종사노조는 ESOP 보유 자사주의 46%(전체 회사주식의 약 25%에 해당함)를 배정받도록 하며 회사로부터 고용보장, ESOP 종료 후 고용된 조종사의 무급휴가 금지, 항공기 매각 시 조종사해고금지 등의 보장을 받았다. 하지만 조종사들은 ESOP 실시 이후 6년 동안 연간 5%미만의 임금인상만 허용되었다.

UAL의 조종사노조처럼 정비사노조도 9.7% 임금삭감과 6년간 5% 이상의 임금인상 요구 금지, 식비지급 금지 등의 근로조건 양보로 ESOP소유 회사주식의 37%(전체회사주식의 20%에 해당)를 배분받게 되었고 고용보장 즉 항공기엔진정비소 등 주요자산 매각 금지, 노조승인 없이 항공기유지보수작업의 20%이상을 외부용역 계약금지, 일시적 해고를 유발하는 하청계약금지 등의 보장을 받았다.

非勞組임금경영자들 역시 비슷한 조건으로 회사주식 인수에 합의하였다. 이들은 8.25%의 임금삭감과 근로조건, 예컨대 근무교대조정, 초과수당억제, 파타임노동자의 보장노동시간감소, ESOP실시 후 신규직원에게 새로운 임금체계 적용 등의 근로조건양보로 ESOP소유지분의 16%를 배정받았으며 고용보장을 받았다. 이러한 두 개의 노조와 비노조경영자들의 임금삭감은 UAL이 인건비를 절감함으로서 Southwest

Airline과 같은 소규모 항공사와 같이 적은 인건비로 운영하는 항공사처럼 경쟁력을 갖도록 하였다.

UAL의 인수당시만 해도 UAL이 항공 산업의 새로운 모델이라고 확신하였고, 클린턴 정부하의 노동성 장관이었던 Robert Reich도 "모든 기업이 UAL을 주목할 것이고 어떤 기업의 이사회에서도 더 이상 ESOP가 경영전략으로 활용될 수 있다는 주장을 무시할 수 없을 것이다"라고 하였다.

실제로 UAL은 ESOP기업으로 전환 후 여러 가지 면에서 기업성과가 개선되었다. 1994년 종업원인수 이전에는 3년 동안 UAL은 연간 4억 5천만 달러의 적자를 기록하고 있었지만 전환직후인 1995년 UAL은 흑자로 전환되었으며 경쟁항공사보다 영업매출액 증가가 높았다. 예컨대 경쟁항공사인 아메리카항공사가 종업원 1인당 영업 매출액이 8%, 델타항공사가 7% 만큼 상승한 데 비해 UAL은 10%가 상승하였다. 주가수익률을 살펴보면 UAL은 인수이전인 1990년부터 1994년까지 평균주가수익률은 -5.4% 아메리카항공사는 -0.2%, 델타는 -9.3%이었다. UAL은 종업원인수 후 1994년에서 1997년까지의 주가수익률이 46.5%로 경쟁항공사인 아메리카항공사 14.4%, 델타항공사 20.5%를 훨씬 상회하였다(Gordon, 1999).

다음으로 종업원기업인수는 고용안정 및 고용창출효과를 가져왔다. 1993년부터 1996년까지 경쟁항공사 델타나 아메리칸항공사가 각각 15.4%, 14%의 인원삭감을 하는데 비해 UAL은 오히려 신규인력고용이 1.4%(약 1,100명)만큼 증가하였다. 종업원의 작업불만족도를 나타내는 고충처리 횟수를 보면 1993년부터 1995년까지 급격히 하락하고 있음을 보여주고 있다. 승무원들의 고충처리 건수는 85%, 조종사들은 60%, 그리고 정비사들은 약 55%가 감소하였다. 이는 UAL 종업원이 종업원기업인수 이후 근로동기가 강화되고 작업불만족도가 현저히 감소하고 있음을 나타내고 있는 것이다.

하지만 2002년 12월 10일 UAL이 파산신청서를 제출하자 ESOP에 대한 반대론자들은 UAL이 전형적인 ESOP기업의 실패사례라고 비판하면서 논란을 일으켰다. 실제 UAL의 파산으로 조종사들은 임금과 퇴직금을 합해 1인당 20만 달러를, 정비사들은 8만 달러의 손해를 입었다.

종업원주식소유제 비판자들은 UAL 실패요인으로 우선 지나친 노조의 경영간섭을 든다. 12명의 이사 중에 노조가 3명 이사만 추천할 수 있다 하더라도 CEO고용을 포함한 경영자 임명에 대해 노조의 승인을 필요로 하고 있다. 하지만 노조가 임금 협상권

과 전략적 의사결정에 대한 거부권을 갖고 있더라도 이를 UAL의 파산의 주된 원인으로 보기는 어려워 보인다. 다른 기업에서 노조가 이러한 권한을 갖고 있었더라도 대부분 파산하지 않았기 때문에 이를 UAL 파산의 직접적이고 주된 이유로 볼 수 없으며 더군다나 일반화하여 적용할 수도 없다.

UAL 실패의 직접적인 요인인 오히려 최근 미국 경제의 심각한 경기불황과 9.11사태로 항공 산업에 대한 수요의 급격한 감소, 그리고 항공사간의 격심한 출혈 경쟁과 같은 외부적인 요인이고 간접적인 요인으로는 다음과 같은 UAL 내의 조직 상 문제점을 들 수 있다.

첫째 소비자와 직접 접촉하는 승무원노조가 ESOP에 의한 종업원인수에 불참하였다는 것이다. 승무원 노조는 임금양보를 통한 기업인수에 참여하지 않았고 다른 노조나 회사 측도 이러한 불참을 적극적으로 저지하려 하지 않았다. 이러한 승무원 노조의 불참은 결국의 노노간 갈등의 원인이 되었다.

둘째 5년 동안 ESOP이 실시되었지만 이 이후 ESOP에 대한 기여가 없었다. 신규직원에게 우리사주가 배분되지 않았고 기존 직원에게도 자사주가 더 이상 배정되지 않았다.

셋째 노사 모두가 종업원이 작업장에서 경영참여가 이루어질 수 있는 기업문화 창출을 경시했다는 것이다. UAL 노사양측은 ESOP 도입 첫해는 이런 접근방식으로 놀라운 성과를 보였지만 그 이후는 전통적인 경영방식으로 되돌아가 경영진은 ESOP의 방법, 즉 근로자 경영참여를 싫어하고, 노조지도자들이 ESOP에 대해 소극적인 생각을 갖게 되었다. 여러 선행 연구와 기업사례에서 소유참여뿐만 아니라 경영참여의 중요성이 지적되어 왔음에도 불구하고 UAL의 경영참여와 주주로서의 인식은 미약한 것으로 지적되고 있다.

2. SAIC: ESOP의 성공?

SAIC는 1969년 Dr. Robert Beyster(핵물리학자)를 포함한 과학자 4인이 설립한 회사이며 현재 종업원 수가 41,000명에 이르는 종업원소유회사이다. 현재 종업원이 96%지분을 소유하고 있고 현 회장인 Dr. Beyster의 지분은 1.5%에 불과하다.

불과 4명으로 시작했던 회사가 현재 Fortune紙가 선정한 500대기업 중 296번째 랭크되어 있고, Business Week가 선정한 IT기업 중 3위에 올라섰다. 또한 Herring

List의 100대 회사, Best R&D상, Best Predator상을 수상한 기업이다. 2001년 기업 연간보고서에 의하면 총매출액이 59억불(우리 돈으로 환산하면 약 7조5천억 원)에 이르고 있으며 미국의 종업원소유 하이테크 기업 중 규모가 가장 큰 기업이다. 또한 이 기업은 32년 동안 매출과 수익이 끈임 없이 증가되고 고용인수가 확대되는 회사로 손꼽히고 있다. 이 회사의 주된 업무는 국가안보에 관련된 소프트웨어, 텔레콤, IT외부용역, 에너지, 건강 및 환경에 관련된 사업을 주로 하고 있다.

1) SAIC에서 종업원소유제도의 역할

SAIC는 회사에 공헌한 사람이 회사를 소유해야 하며, 소유는 가능한 한 그 공헌과 성과에 비례해야 한다는 기업철학을 근간으로 운영되고 있다. 또한 회사의 성공이 원칙적으로 종업원과 컨설턴트, 이사들의 능력에 달려있다고 믿는다. 그러므로 설립 이래로 그러한 사람들이 회사에 들어와 근속할 수 있는 유인으로서 회사의 주식에 투자를 할 수 있는 기회를 제공하는 정책을 추진해왔다.

SAIC에서 말하는 종업원주식소유제도의 네 가지 기능은 다음과 같은 것을 들 수 있다. 첫째, 열정을 가진 유능한 종업원들을 채용하고 오랫동안 근속하게 한다. SAIC에서의 업무 특성상, 종업원의 36%가 석사 이상의 학위를 가졌고 대부분 공학이나 과학을 전공하였기 때문에 상대적으로 이직이 높다. 이들 중 상당수는 핵심종업원들이다. 따라서 이들의 이직은 해당분야에 심각한 피해를 줄 수 있다. 보상체계는 유능한 개별 종업원들에게 주식을 제공하여 끌어들이고, 일정 기간 후 주식과 스톡옵션의 수급권을 부여함으로써 “접착제(glue)”로 작동하도록 고안된 것이다. 다른 종업원들의 근속 역시 중요하며, 종업원소유제를 통해 능력 있는 종업원들이 근속할 수 있도록 한다는 것이다. 그 방법은 주로 주식을 주는 것이다.

둘째 종업원들이 고품질, 고생산성을 낳도록 동기를 부여한다. SAIC에서의 주식소유는 보상제도의 일환으로 주식지급 및 주가상승에 대한 기대라는 두 측면을 갖는다. 1974년 회사의 내부주식시장이 개장된 이래, SAIC 종업원의 약 10.4%가 SAIC주식 매매에 참가하고 있다. 이것은 주식의 유동성을 증명해 보임으로써, 주식소유제를 가시적이고 상당히 높은 동기를 부여하는 보상체계로 만들었다.

셋째, 종업원들의 공헌도에 비례하여 보상한다. SAIC는 주식과 스톡옵션으로 구성

된 정교한 성과보상제를 유지하고 있다. 주식을 구매할 수 있는 권리는 종업원들의 성과에 기초하고 있다.

넷째, ESOP를 통해 회사에게는 가용자본을, 주식소유자들에게는 유동성을 제공한다. SAIC는 동일산업의 다른 기업들에 비해 부채비율이 상대적으로 낮고, 초기자본의 대부분을 종업원들에게 주식을 판매하거나 수입을 재투자함으로써 충당하였다. 1970년대 기업이 현금을 많이 필요로 하였을 당시에, 외부시장에 주식을 팔자는 제안이 있었다. 그러나 SAIC의 주식이 외부시장에서 거래될 경우, 외부인에게 주식이 집중되어 종업원소유제도가 소멸될 가능성이 높다는 이유로 그 안은 부결되었다.

2) SAIC 종업원주주의 가치창조 과정

SAIC의 종업원주주의 가치창출과정은 연쇄적 창출과정이다. 우선 종업원의 주식소유는 주주로서 권리와 의무를 인식하고 또한 이익창출을 위해 작업집중도가 증가, 고객만족을 혁신적인 방식도입 등의 동기부여가 제고된다. 이러한 동기부여는 기존고객의 만족도를 높여 수요유지와 또한 신규고객을 유치 기업의 매출 증가를 유발하며 기업의 재무상태를 제고시킨다. 이는 기업의 펀더멘탈을 개선시키고 주가상승으로 이어지며 결국 종업원주주의 이익을 증가시켜준다. 이러한 종업원주주가치의 연쇄적 순환 가치창출과정이 SAIC의 급성장의 근간이 되었다고 할 수 있다.

3) SAIC의 소유배분방식

SAIC의 소유분배방식인 주식소유프로그램은 실로 다양하다. 우선 ESOP기업들이 일반적으로 취하고 있는 스톡옵션제와 주식보너스제, 연금제 일환인 401(k)제 등을 통해 주식을 종업원에게 배분하고 있다. 성과를 근간으로 하는 주식보너스와 스톡옵션은 중간경영진과 종업원간에 협의에 의해 결정된다. 그 외 주식배분방식은 경영자와 종업원의 공동출자에 의한 종업원주식구매제도, 최초주식구매자프로그램, SAIC 내부주식시장에서의 分期購買制 등이 있다.

대부분의 종업원소유회사처럼 SAIC주식소유프로그램은 회사의 다양한 목표를 이루는 수단으로 설계된다. 이런 주식소유프로그램은 이 회사의 목적과 종업원급부가 효과적으로 이루어 질 수 있도록 설계되고 있다. 회사의 목표와 종업원의 급부가 균형을

이루어지도록 하기 위해 우선 회사는 자사주가 투자대상이 되도록 노력하고, 자사주를 종업원이 회사에 기여한 만큼 갖도록 하며, 모든 종업원이 소유자로서 참여할 기회를 갖도록 하는 것이 SAIC의 기본적인 방침이다. 또한 이를 위해 SAIC는 종업원들이 주식자본을 제공할 수 있는 동기를 부여하고, 다양한 종업원의 요구를 충족시키기 위해 주식취득프로그램을 설계하고, 종업원이 필요할 때 주식을 현금화할 수 있는 방식을 제공하며 종업원주주의 유동성을 보장하도록 하고 있다. SAIC의 일차적인 목표는 전체 고용인중 약 5%를 차지하고 있는 회사의 핵심종업원들이 5년의 근무연한 내 연봉의 두 배 이상의 회사주식을 소유하도록 하는 것이다. 이런 목표는 회사의 이익과 전문적 기술 인력의 이익이 부합될 수 있도록 하는 것이며 장기적으로 회사의 핵심인력의 이직을 방지하는 방법이라고 믿고 있다.

4) SAIC의 內部 주식거래시장

SAIC는 종업원소유의 비상장 대기업에 해당한다. 이 회사가 창립이후 30년 동안 비상장기업으로 남아 있었던 이유는 현대 주주자본주의에 대한 불신에 기인한다. 즉, 회사와 직접적으로 관련되지 않은 외부투자가에 의해 그 회사의 가치평가가 이루어지고, 회사 경영에 영향을 주는 데에 대한 불신이다. 현대 주주자본주의에 대한 이런 불신은 실제로 회사의 창립이후 외부자본가의 주식 소유를 철저히 제한하였고 종업원에게 주식배분으로 이어졌다.

하지만 비상장기업의 문제점은 종업원이 퇴직하는 경우나 혹은 종업원이 긴급히 자금을 필요로 할 때 현금화할 수 있는 거래시장이 없다는 것이다. 이러한 비상장기업으로서 주식매매를 통한 종업원의 자금 유동성문제와 퇴직자주식의 환금성문제를 해소하기 위해, SAIC는 주식중개회사인 Bull社를 설립하여 운영하고 있다. Bull회사는 SAIC의 내부 주식거래 시장의 중개역할을 담당한 SAIC의 자회사이다. Bull社가 증권회사와 같이 증권거래의 중개업무를 한다는 점에서는 같지만 SAIC의 주식을 소유하지 못한다는 점은 다르다. 또한 회사는 매도자에게 총 매도금액의 2%를 중개수수료로 부담시키고 이를 운영비에 충당하고 있다.

또한 SAIC에서 종업원의 이직을 방지하고 외부투자가의 투자를 방지하기 위해 母회사와 子회사의 퇴직종업원, 퇴직임원 및 컨설턴트들의 보유 자사주에 대한 再買入權(right to repurchase)을 회사가 갖도록 하고 있다. 또한 모든 주식에 대한 優先買入

權(right of first refusal)을 회사가 갖도록 하고 있고 종업원의 직계가족에게만 회사 주식의 양도 또는 증여를 허용하였다.

5) SAIC의 기업문화

SAIC에서 종업원 소유 · 운영방식에서 전통적인 기업과는 다른 몇 가지 중요한 차이점을 발견할 수 있다. 우선 SAIC는 종업원에 종업원으로서만이 아닌 주인으로서 권리와 의무를 강조한다. 회사가 튼튼하려면 대우받을 만한 가치가 있는 사람들에게 그에 합당한 발전의 기회를 제공해주어야 하며 기여한 만큼 회사를 소유하여야 한다고 믿고 있다. SAIC에서 종업원소유는 단순히 주식소유 이상의 의미를 갖는다. 종업원이 소유자로서 행동하기 위해, 종업원은 소유자로서 대접받아야 한다는 것이다. 이는 단순히 회사의 모든 의사결정에 있어서 의견일치를 유도하고 투표하는 것만을 의미하는 것이 아니라 재무정보 및 경영정보를 포함한 회사의 정보를 공유하고 종업원의 근로환경을 개선하고 이 과정에 종업원의 참여를 의미하는 것이다. SAIC는 이를 위해 수 없이 많은 위원회와 종업원이 모이고 여러 부서의 직원의 생각을 교류하기 위해 적재적소의 조직을 설립하고 운영한다.

둘째, 경영자와 종업원, 종업원과 종업원, 종업원과 중간 경영인과의 대화를 통해 주인의식을 심어주고 있다. 특히 주가와 주식배분에 대한 설명과 종업원소유의 중요성 토의와 공동인식, 과거 경영성과의 배분방식과 기업성장 따른 미래성과의 전망 등이 이들의 주된 논의사항이고, 종업원주주의 의견은 경영에 반영된다.

셋째, ESOP에 관한 종업원교육을 들 수 있다. 교육의 내용은 주로 ESOP 작동과정, 종업원 주식소유 절차, 종업원 작업과 주가관계, 혹은 종업원 작업이 주가에 미치는 영향에 관한 분석에 관한 내용들이다. SAIC는 이런 대화와 교육을 통해 종업원들에게 '자신이 단순히 이 회사에서 일하는 근로자 이상의 존재' 라는 인식을 심어 주고 있다.

SAIC가 형성해가고자 하는 소유문화(ownership culture)의 성격은 종업원의 독립성과 자율성을 보장하고, 종업원 개개인의 이익 추구의 자유를 보장하고, 상의하달식 명령지배체계가 아닌 수평적 지배체계를 수립하는 것이다. SAIC의 지배구조는 단순하고 수평적인 것을 특징으로 하고 있다. CEO와 회장아래 서로 다른 시장관련 핵심총괄부(segment) 세 개로 나누고 이 핵심부는 15개의 세세 부서(sector)로 나눈다. 이 부서는 대기업에서 운영하는 것과 같이 영업, 보상 및 내부협력에 관한 의사결정을 담당한다. 이 15개의 부서는 다시 600개의 과(division)로 세분화되어 있으며 각과는 회사의 여러 영업부분에서 손익을 관리하고 의사결정을 담당한다. 각과의 매니저들은 그룹으로부터 기본적인 지침(guidance)만으로 자유롭고 자율적으로 운영할 수 있다. 이러한 수평적 구조는 SAIC로 하여금 시장변화에 유연하고 탄력적으로 대응할 수 있도록 하였다. 하지만 이것으로 끝나지 않고 중간매니저와 종업원이 시장상황에 따라 언제든지 재배치될 수 있고 불필요한 과들은 통폐합될 수 있도록 하고 있다. 더욱 중요한 것은 이러한 수평적인 지배구조가 수평적 의사전달체계로 이어졌다는 점이다. 고위 경영진이 전통적 수직체계에만 집착하지 않고 이러한 수평적 체계를 적극적으로 수용하였다. 이는 노사관계의 근본적인 변화를 의미하고 경영진이 종업원의 참여를 적극적으로 유도하고 勞使間 쌍방적 의사전달과정을 통해서 종업원의 의사를 적극적으로 수용하는 것이다.

6) 종업원소유회사로서 기업성과

SAIC주가는 벤처거품의 붕괴나 주가폭락 그리고 경기불황과 관계없이 지속적으로 성장해 왔다. 2000년 나스닥지수는 무려 50%이상 급락하였음에도 불구하고 SAIC주가는 오히려 18.9% 상승하였고 2001년 나스닥지수가 30%정도 하락하였지만 SAIC 주가는 겨우 2% 하락에 불과했다. 이 회사의 매출액 역시 급속히 상승하였다. 1971년 129만 달러이었던 것이, 1980년에는 1억 5천만 달러, 1990년에는 10억 2천만 달러, 2000년에는 약 59억 달러였다. 경쟁회사가 매출과 소득이 감소할 때에도 이 회사의 매출과 소득은 안정된 성장을 보였다. SAIC 종업원보유주식의 가치 역시 기업의 순가치가 증가함에 따라 지속적으로 증가해왔다. 1969년 500달러의 주식이 오늘날 100만 달러를 넘는다. 고용측면에서 보아도 SAIC의 성장은 실로 놀라운 것이다. 회사설립 이래 32년 동안 42,000명의 종업원을 가진 회사로 성장하였음은 물론 이 동안 한번도 인위적인 감원이 없었다.

3. 두 사례의 시사점

앞서 소개한 UAL과 SAIC 사례는 종업원이 51%이상의 지분을 보유하고 있는 종업원소유기업이다. 이 두 기업은 종업원이 기업경영권을 가질 수도 있음에도 불구하고

미국의 전통적인 소유와 경영의 분리 원칙에 따라 전문 경영인이 회사를 운영하고 종업원주주가 부분적으로 경영을 감시 · 감독하는 경우이다.

우선 UAL사례는 다음과 같은 시사점을 주고 있다. 우선 종업원소유기업의 잠재력을 발휘하기 위해, 모든 종업원이, 지위나 소속에 관련 없이, 종업원주주간 혹은 외부주주와 종업원주주간의 바람직한 소유문화를 형성하기 위해 적극적인 노력을 해야 한다는 점이다. 둘째 성공적인 종업원소유기업은 소유에 따른 위험보상 뿐만 아니라 기업체계에 관해 종업원을 교육하려는 강한 의무감(commitment)과 헌신적 능력을 필요로 한다. 셋째 종업원 소유참여제도 실시 그 자체가 외부 경제적 환경을 변화시킬 수는 없다는 점이다. UAL 실패의 직접적인 요인으로 작용하였던 당시 미국 경제의 심각한 경기불황과 9.11사태로 인한 항공 산업에 대한 급격한 수요 감소, 그리고 항공사간의 격심한 출혈 경쟁과 같은 외부 경제적 환경을 ESOP가 근본적으로 변화시킬 수는 없는 것이다. 넷째 경영위기를 돌파하기 위해 임금양보로 소유에 참여한 경우는 경영성과를 개선하기 위해 건전한 기업이 ESOP를 도입 · 실시하는 경우보다 성공할 가능성이 상대적으로 낮다는 것이다(Keeling, 2003). 즉, 종업원의 소유참여가 성공하기 위해서는 기업이 성장 가능성이 높아야 하고 기업 건전성이 높은 시점에 제도를 도입해야 성공 가능성이 높다는 것이다. 마지막으로 UAL사례는 상장된 대기업에서 ESOP 도입의 성공이 쉽지 않음을 시사하고 있다. 기존의 연구에서 주장되었듯이 종업원주식소유제를 도입 실시하였을 경우 1,000명 이사의 상장기업보다 1,000명 미만의 非상장기업이 성공 가능성이 높다는 것이다. 상장기업에서는 참가 종업원이 주가상승으로 차익 실현을 위해 자사주를 매각하는 것을 억제하기가 쉽지 않다. 따라서 상장기업의 경우 종업원이 자사주를 장기간 보유하도록 하는 방안 수립이 중요한 성공조건의 하나임을 시사하고 있다.

SAIC는 UAL과 달리 설립자의 철학에 따라 창립당시부터 종업원이 소유한 회사이다. SAIC의 지속적인 성장은 ① 종업원의 기업가적 노력에 동기를 부여하는 成果보상적(performance-based) 체계와 ② 문제해결에 종업원참여를 유도한 참여기업문화와 그리고 ③ 의사결정의 책임을 낮은 수준의 종업원집단에게 이전하는 수평적 지배구조의 혼합의 결과라 볼 수 있다.

모든 종업원에게 성과를 바탕으로 경영자-결정방식, 종업원-결정방식 및 권리방식에 의해 주식을 배분하였다. 성과를 기초로 하는 주식배분은 모든 종업원에게 적용이

되었고 종업원으로 하여금 자사주를 장기 보유하도록 유도하였다. 특히 핵심적인 기여자에게 주식배분은 동기를 부여하고 移職억제에 중요한 역할을 하였다고 할 수 있다. 또한 회사는 내부거래를 통해 종업원지분을 일정하게 유지하고 종업원간 혹은 신규직원과 퇴직자간의 자금유통을 원활히 하여 왔다.

전통적인 기업에서 문제는 시장상황에 누구보다도 민감한 종업원을 어떻게 생산과 기업 활동에 적극적으로 참여하도록 하느냐이다. 종업원의 경시는 시장경쟁이 격화됨에 따라 회사의 수익이 부정적인 영향을 주고 결국에는 회사 성장의 둔화 요인으로 작동될 수 있는 것이다. SAIC의 성공은 문제해결을 위해 새로운 기업 소유문화 창출로 종업원의 적극적인 참여를 유도하였다는 데 있다고 할 수 있다. 특히 ① 종업원의 재무교육을 통해 경영정보를 共有하고, ② 새로운 기업소유문화에 대한 교육(Teach employees new habits)을 통해 경영진이 종업원의 제안제도를 교육하고 경영참여방식에 관해 논의하며, ③ 종업원의 의견을 묻고(Ask employees opinion) 이에 따라 경영참여의 기회를 제공하며, ④ 종업원의 문제에 대한 해법을 경청(Listen to employee answers)하고, 종업원이 제안한 새로운 아이디어에 대해 회사가 보상하며, ⑤ 경영자가 예상치 못한 것을 종업원에게 기대하고 종업원과 다른 기업으로부터 배우는(Learn from employees and other companies) 자세를 갖는 것이다.

또한 SAIC의 지속적인 성장은 의사결정의 책임을 현장의 종업원그룹에게 이전하는 한편 수평적 지배구조를 기초로 한 兩方的 의사전달체계에 기인한다고 할 수 있다. 종업원 42,000명에 이르고 대기업에서 경영진간의 대화와 의사교환의 방법, 특히 종업원소유에 대한 서로 다른 인식과 목적을 가진 이해집단에게서 공통적 의미를 부여하도록 노력한다는 것이다.

흔히 언론에서 주장되는 것처럼 유나이티드항공의 실패가 미국 ESOP 실패의 증거라고 속단하기 쉽다(송현, 2004). 하지만 유나이티드항공의 실패는 결코 ESOP 자체의 실패를 의미하지 않는다. 이는 전통적인 외부 투자자 소유기업이 도산한다고 하더라고 자본주의 기업제도가 실패한다고 주장할 수 없기 때문만은 아니다. UAL은 다양한 형태의 종업원 소유기업 중의 하나이지 유일한 형태로 간주될 수 없다. 즉, UAL은 종업원이 51%이상의 지분을 금융기관으로부터 차입을 통해 인수하였지만 경영은 전문경영인에 의해 이루어졌고 종업원주주는 경영을 감시 · 감독만을 행사하는 종업원소유기업의 하나라고 할 수 있다. 따라서 유나이티드항공사의 실패는 수 만개의 종업원

소유기업의 하나인 유나이티드항공사의 실패를 의미할 뿐이다. 만약 UAL의 실패가 ESOP의 실패라고 한다면 전형적인 종업원소유기업인 SAIC를 비롯해 2,500개 이상의 종업원소유기업과 많은 성공적인 종업원소유참여기업은 어떻게 볼 것인가?

V. 결 론

미국 ESOP을 실시하고 있는 기업에 관한 많은 실증연구들이 종업원소유참가가 기업성과에 긍정적인 영향을 주거나 혹은 유의적인 영향을 주지 않는다고 밝히고 있다. 하지만 미국의 ESOP 실시가 회사에 부정적인 영향을 준다는 연구결과는 소수에 불과하다고 할 수 있다. 또한 이 연구들은 ESOP 도입 · 실시가 연간 4~5% 생산성 향상을 가져왔고 ESOP 실시기업이 전통적 자본주의 기업보다 고용 안정성과 기업성장의 속도가 높으며 시장에서의 생존력 역시 높다고 밝히고 있다. 하지만 종업원소유제 도입 자체가 자동적으로 기업성과 개선을 보장하는 것이 아니라 작업장 참여와 의사결정 참여를 통한 종업원의 소유의식 창출이 기업성과 제고 효과에 핵심적인 요인 중의 하나임을 지적하고 있다.

ESOP에 관한 수많은 연구와 운영사례에서 보면 미국의 ESOP 실험은 이미 오래전에 끝난 것이라 할 수 있다. 미국에서 종업원소유기업은 전통적인 자본주의 기업처럼 하나의 기업형태로 이미 정착되었다고 할 수 있다. 자본주의적 기업이 성공하였다면 종업원소유기업도 성공하였다고 할 수 있다. 만약 UAL이 실패하였다는 이유로 종업원소유제가 실패하였다고 주장한다면 수많은 자본가 소유-경영기업이 도산하였던 전통적 자본주의 기업제도는 이미 오래전에 실패하였다고 할 수 있을 것이다.

지금까지와 마찬가지로 향후 미국식 ESOP은 자본주의의 결함을 보완하고 강화하는 수단, 특히 노동과 자본의 분리가 아니고 노동이 자본에 참가하는 勞資간 통합의 수단으로 발전할 것이다. 현실적으로도 노동자가 자본에 참가하지 않고서는 쉽게 자본가의 소득을 따라잡기는 쉽지 않아 보인다. 만약 자본가가 노동자의 희생과 착취에 의해 경제적 부를 축적하였다고 주장한다면 노동자는 적극적인 자본참가와 이를 통한 자본운동을 통해 勞資간 문제를 해결할 수도 있을 것이다.

〈참고문헌〉

남상섭 · 신범철, 「우리사주제도 실태분석과 활성화 방안 연구」, 시회통합기획단 연구용역보고서, 2003.

노동부 · 한국증권금융, 「우리사주제 안내」, 2001.

송현, "美서 실패한 ESOP," 송현칼럼, 서울경제, 2004.06.06.

신범철, "미국 종업원주식소유기업의 성장과 시사점," 「증권금융」, 제280호, 2001 겨울호, pp. 53~94.

_____, "근로자주식소유참여와 노동생산성," 「경제학연구」, 제51집, 3호, 2003, pp. 117~152.

_____, "종업원 주식소유 참가의 결정요인과 기업성과," 「증권금융」, 제288호, 2003겨울호, 2004a, pp. 3~42.

_____, "종업원 주식소유제도와 경영참가," 국제ESOP회의, 대통령자문 정책기획위원회, 서울, 2004b. pp. 207~238.

신범철 · 남상섭 · 박용석, 「우리사주제도 실태조사와 외국제도 비교 연구」, 노동부, 2004. 11.

안병룡, "민영화과정에서 우리사주제도 활용의 의미와 방법," 국제ESOP회의, 대통령자문 정책기획위원회, 서울, 2004. pp. 175~206.

Blair. Margaret M., Douglas L. Kruse and Joseph R. Blasi, "Employee Ownership: An Unstable Form or a Stabilizing Form," in Margaret M. Blair and Thomas A. Kochan, ed. The New Relationship, Washington DC: The Brookings Institution, 2000, pp. 241~298.

Blasi, Joseph, and Douglas Kruse, "Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 50, 1996, pp. 60~79.

_____, "ESOP Comparison Study," Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 11, No. 4, 1999, pp. 69~78.

Blasi, Joseph, Douglas Kruse, and Aaron Bernstein, In the Company Owners : The Truth about Stock Options, New York: Basic Book, 2003.

Brooks, LeRoy D., James B. Henry, and D. Tom Livingston, "How Profitable are Employee Stock Ownership Plans?" Financial Executive, Vol. 50, May 1982, pp. 32~40.

Cin, Beomcheol and Stephen C. Smith, "Employee Stock Ownership and Participation in South Korea: Incidence, Productivity Effect and Prospects," Review of Development Economics, Vol. 6, No. 2, 2002, pp. 263~283.

Cin, Beomcheol, Tzu-Shian Han, and Stephen C. Smith, "A Tale of Two Tigers: Employee Financial Participation in Korea and Taiwan," International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 6, 2003, pp. 920~941.

Collat, D., "Recent Public Company ESOPs and Corporate Performance," in NCEO, ed., Employee Ownership and Corporate Performance, 1998, pp. 59.

Conte, Michael and Jan Svejnar, "The Performance Effects of Employee Ownership Plan," in Alan S. Blinder, ed. Paying for Productivity: A Look at Evidence, Washington DC: Brookings, 1990, pp. 143~181.

Craig, Ben, and John Pencavel, "The Behavior of Worker Cooperatives: The Plywood Cooperatives of the Pacific Northwest," American Economic Review, Vol. 82, 1993, pp. 1083~1105.

_____, "Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry," Brookings Papers on Economics Activity, 1995, pp. 121~174.

Gordon. Jeffrey N., "Employee Stock Ownership in Economic Transitions: The Case of United and the Airline Industry," Margaret M. Blair and Mark J. Roe, ed., Employees and Corporate Governance, Washington DC: The Brookings Institution, 1999, pp. 317~354.

Karas, Peter, Adria L. Scarf, and Jim Keogh, "Wealth and Income Consequences of Employee Ownership – A Comparative Study from Washington State," Journal of Employee Ownership Law and Finance, Vol. 10, No. 4, 1998, pp 1~49.

Keeling, Michael, "Employee Ownership and United Airline," http://www.the-esop-emplowner.org/media/united_airlines.html, 2003.

Kruse, Douglas, "Testimony of Dr. Kruse, Ph. D. Rutgers University," Committee on Education and the Workforce Hearing, http://ww.house.gov/ed_workforce/hearing/107th/eer/enronthree21302/kruse.htm, 2002.

Kruse, Douglas, Richard Freeman, Joseph Blasi, Robert Buchele, Loren Rodgers, and Chris Mackin, "Motivating Employee-Owners in ESOP Firms: Human Resource Polices and Company Performance," NBER, Working Paper #10177, 2003.

Levine, D. I. and L. Tyson, "Participation, Productivity and the Firm's Environment," in Alan S. Blinder, ed. Paying for Productivity: A Look at Evidence, Washington DC: The Brookings Institution Press, 1990, pp. 143~181.

Livingston, D. T. and J. B. Henry, "The Effect of Employee Stock Ownership Plans on Corporate Profits," Journal of Risk an Insurance, Vol. 47, 1980, pp. 491~505.

Michigan State University and The Michigan Center for Employee Ownership and Gainsharing, A Study of Employee Ownership in Michigan, 1989.

National Center for Employee Ownership, "Largest Study Yet Shows ESOPs Improve Performance and Employee Benefits," http://www.nceo.org/library/esop_perf.html, 2002.

_____, Employe Ownership and Corporate Performance, Oakland: The NCEO, 1998.

Oakeshott, R., Employee Stock Ownership Plan, (박노근 역, 「미국의 종업원소유기업들」, 사람생각), 2000.

Quarrey, M. and Rosen, Corey, Employee Ownership and Corporate Performance, Oakland: The National Center for Employee Ownership, 1997.

Smith, Stephen C., "On the Incidence of Profit and Equity Sharing: Theory and an Application to the High Tech Sector," Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 9, 1988, pp. 45~58.

US GAO, Employee Stock Ownership Plans: Interim Report, Washington DC, 1986.

Winther, G., P. Karas and P. Somers, "Two Studies on Employee Ownership and Corporate Growth in Washington and New York, 1992, in the NCEO, ed., Employee Ownership and Corporate Performance, 1998, pp. 51~54.

Winther, Gorm, and Richard Marens, "Participatory Democracy May Go a Long Way: Comparative Growth Performance of Employee Ownership Firms in New York and Washington States," Economic and Industrial Democracy, Vol. 18, No. 3, 1997, pp. 393~422.

【사례 3】 독일의 우리사주제도 고찰

Ⅰ. 서론

최근 외국자본에 의한 적대적 M&A로부터 경영권을 방어하기 위하여 많은 논의들이 이루어 지고 있으며, 그 일환으로 우리사주가 한 대안으로 떠오르고 있다.[1] 우리사주제도란 종업원주식소유제도라고도 한다. 그러나 우리나라나 미국처럼 주식회사가 대부분인 국가에서는 우리사주라는 말이 설득력이 있으나, 독일처럼 주식회사의 수가 전체 회사수의 1%에 불과한 경우에는 우리사주보다는 종업원자본참여라는 용어를 쓰는 것이 바람직하다.

이러한 우리사주제도는 종업원이 회사의 주식을 보유하여 회사의 산출이익을 주주들과 공유할 수 있게 하기 위하여 만든 제도이다.[2] 우리나라의 경우 현재까지는 일부 비상장사들을 포함한 상장회사 전체를 대상으로 기업이 공개를 하거나 유상증자를 할 때 종업원들에게 주식을 우선배 정하는 방식으로 증권거래법에 의해 우리사주제도를 운용하여 왔다.

그러나 우리사주제도의 운용실태를 분석하여 보면 동제도를 채택한 상장회사 수가 1997년에는 773개사에 달할 정도로 꾸준히 증가한 바 있다. 그러나 그 이후 감소추세로 반전되면서 2000년에는 696개사에 불과하였고, 조합원 수도 1995년에는 약 112만명이었으나 2000년에는 약 91만명으로 감소한 바 있다.

그리고 2004년 4월 와우뉴스정보증권이 조사한 결과에 따르면 상장사 가운데 50.3%인 289개사만이 우리사주제도를 운영하고 있으며, 이들 회사가 보유하고 있는 우리사주 보유수가 전년도 대비 보유주식도 점차 감소하는 추세인 것으로 나타났다.[3]

---

1) 정부는 2005년 7월부터 일반 근로자에게도 스톡옵션(자사주 매수선택권)을 부여하는 것을 주요골자로 하는 '스톡옵션형 우리사주제' 도입이 포함된 근로자복지기본법 개정안을 의결해 국회에 제출키로 한 바 있다. 개정안에 따르면 스톡옵션형 우리사주제도는 우리사주조합이 결성돼 있거나 앞으로 결성될 모든 기업의 근로자에게 적용될 것으로 예상된다. 그리고 기업들은 발행주식 총수의 20% 이내에서 주주총회 결의(10% 이내로 할 경우엔 이사회 결의만으로도 가능)로 스톡옵션형 우리사주제도를 도입할 수 있게 된다. 근로자가 스톡옵션 권리를 행사할 수 있는 기간은 선택권 부여일로부터 6개월 이상 2년 이내로 규정됐다. 그러나 주주들이 원하지 않으면 이 제도를 도입하지 않아도 된다; 2004.11.23일자 조선일보 기사.

2) 박양균, 종업원주식소유제도의 경제학, 자유기업원(2002), 13면.

이처럼 우리사주제도의 활용이 점차 감소하는 이유에 대하여는 여러 견해 들이 있으나, 가장 많은 지적은 증권거래법이 종업원에게 우선배정제도를 도입해 놓고 있으나, 동제도가 자사주취득의 제한 요인이 되고 있으며, 더 나아가서는 종업원들의 비용부담이 가중하기 때문이라는 지적들이 많았다.

따라서 정부는 종업원들에게 비용부담이 적은 미국식 우리사주제도의 도입에 관한 논의를 하고 있다.

이하에서는 독일식의 우리사주제도, 즉 종업원자본참여제도를 고찰하여 보고 우리에게의 시사점을 도출해 내 보고자 한다.

Ⅱ. 독일의 우리사주제 도입배경과 현황

1. 도입배경

독일은 전통적으로 이해관계자 자본주의 틀하에서 공동결정제도를 통해 근로자경영참여를 인정하여 왔다. 따라서 근로자들이 주식을 소유함으로써 회사의 경영참여하여야 할 유인이 크지 않았다.

그러나 독일의 자본시장이 급변하기 시작한 1990년 이후부터 세계자본시장의 변화에 적응하고자 정부주도로 세제혜택을 통한 종업원자본참가제도를 활성화시키고자 노력한 바 있다.

물론 독일의 종업원자본참가제도는 이미 19세기 후반부터 가족회사가 종업원들에게 단체소유형태로 우선주식을 발행하면서 우리사주제도가 시작된 바 있다. 또한 1922년

3) 우리사주조합의 보유 주식수는 1억4360만주로 2002년의 1억5404만주에 비해 1044만주(6.78%) 줄었다. 회사별 보유 주식수로는 KT가 1639만주(지분율 5.76%)로 가장 많았고 KT&G(1206만주, 6.76%), 두산건설(670만주, 14.27%), 팬택앤큐리텔(599만주, 4%), 한진중공업(543만주, 8.18%) 등의 순이었다. 보유 지분율 기준으로는 흥아해운이 40%로 가장 높았고, 보유금액으로는 KT가 7312억원으로 가장 많았다. 또 우리사주조합 보유 주식의 전반적 감소에도 불구하고 대우차판매와 국민은행 등은 신우리사주제를 도입해 증가했으며, 미래산업, LG애드, 대한전선 등은 유상증자 청약때 우리사주 매입으로 지분을 늘렸다. 우리사주조합 보유주식의 평가금액은 주가 상승에 힘입어 2002년 2조1930억원에서 2003년에는 2조2850억원으로 920억원(4.2%) 증가했다.

부터 『Friedrich Group』이 수차에 걸쳐 종업원에게 주식자본액 5천만마르크(DM)의 주식을 발행 교부한 바 있다.[4]

그리고 제2차 세계대전 후 독일의 경제가 외자지불에 대한 압박으로 시달리고, 기업들은 자본조달의 어려움을 겪자, 기업들 스스로 대대적으로 우리사주제도를 활용한 바 있다. 대표적으로 1950년대 Siemens社[5]를 비롯하여 Bayer社등 약 10개사가 우리사주제도를 실시한 바 있다.

그리고 기독교민주동맹과 같은 사회단체가 사회시장정책의 일환으로 공기업인 「프로이센광산회사」(1959년실시) 및 「Volkswagen」(1963년 실시)주식을 국민주로서 근로자등 모든 국민에게 공개한 바 있다. 1965년에는 연방재산인 합동전기광산회사의 주식을 국민주로서 공개하기도 한 바 있다. 이상의 기업주식공개등에 의하여 종업원자본참여제도의 발전을 이루어 온 독일은 1980년말에 들어서는 전체상장기업 634개사 중에서 21.3%인 135개사의 실시를 보인 바 있다.

또한 1981년에는 경영협의회법(Betriebsrategesetz)을 제정하여 종업원들에게도 소액의 주식을 배당케 함으로써 대기업의 자본에 종업원의 지분참여를 실현시킴으로써 종업원의 협력을 기대한 바 있으나, 큰 결실을 보지 못했다.[6]

따라서 독일에서 우리사주제도가 본격적으로 시작된 것은 1990년 이후부터라고 할 수 있다. 즉, 1990년 이후부터는 글로벌화, 신자유주의, 주주가치 (shareholder value)라는 세계적 조류의 영향을 받아 우리사주제도가 더욱 발전하는 경향을 보이고 있다.

2. 독일의 종업원자본참가제도 유형

독일에서 종업원들이 회사의 자금조달에 참여하는 경우로는 우선 세가지로 구분하

4) 황선웅/최규연, 종업원지주제도와 그 운영개선방안 연구, 상장회사협의회 연구보고서(1992.11), 49면 참조.

5) Siemens社는 종업원에 대하여 「부흥프리미엄」이라는 특별한 증서를 발행하였는데, 이것은 후에 주식으로 전환되었다. 1969년 이후에는 Siemens社가 계몽적견지에서 작성한 주식매수청구서를 정기적으로 전종업원에게 배포하여 종업원의 회사자본에의 참가를 유도한 결과, 1980년에는 종업원의 약 50%가 회사자본의 9.5%에 이르는 지분을 보유하고 있다.

6) 황선웅/최규연, 전게연구보고서, 49면.

고 있는데, 첫째는 회사에 직접자본참여하는 경우와, 둘째로, 종업원이 직접출자는 하지 않고 회사에 대한 채권자로서 금전소비대차를 하는 경우가 있다. 그리고 셋째로는 직접투자와 대출의 방식을 혼합한 방식을 이용하여 자금을 공급하는 경우도 있다.

우선, 직접자본참여를 하는 자기자본형(Eigenkapital)에는 유한회사에서의 지분참여(GmbH-Geschaftsanteil)와 주식회사에서의 우리사주형태의 주주참여(Belegschaftsaktie), 합자회사에서의 지분참여(Kommanditanteil) 등으로 구분하여 볼 수 있다.

그리고 혼합형 자본참여 형(Mischkapital)의 경우에는 익명조합(Stille Gesellschaft) 형태의 참여, 우선권을 보유한 참여형(Genussrechtsinhaber), 간접적 첨여(Indirekte Beteiligung)으로 구분하고 있다.

그리고 채권자형 자본참여(Fremdkapital)방식에는 종업원여신 (Mitarbeiter-Darlehen), 종업원예금(Mitarbeiter-Guthaben), 사채발행형(Schuldverschreibung) 등으로 구분하고 있다.

우선, 종업원 여신형은 종업원이 회사의 자본에 참여하는 가장 단순한 형태이며, 회사에 대하여 금전소비대차시 확정이자나 변동이자 또는 회사이익에 따라 정하는 이자를 받는 것이 일반적이다.

그리고 익명조합형 참여는 독일상법 제230조 이하의 규정에 의거한 것으로서 이는 세법상으로는 타인의 자본에 해당하는 것이다. 이러한 익명조합형자본참여는 종업원여신형자본참여와는 달리 자본이 영업상의 자기자본으로서 인정된다는 점이 다르다.

독일상법에 따르면 익명조합원은 영업자에 대하여 정보제공청구권을 갖고 있으며, 종업원의 자본참여와 관련하여서는 정보제공청구권이 각각의 종업원에 의하여 위원회에 위임되는 것이 관행화되어 있다. 이는 행정비용의 한도를 유지하는데 큰 의미가 있다고 할 수 있다.

그리고 이익배당증(Genussrecht/Genussschein)방식의 종업원자본참여는 익명조합방식의 참여와 아주 밀접한 연관성을 갖는다. 그러나 본질적으로는 2가지 점에서 커다란 차이다. 있다. 첫째는 종업원이 회사에 대하여 정보제공청구권을 갖지 못한다는 점이다. 둘째는 참여가 유가증권인 이익배당증의 형태로 인정된다는 점이다. 따라서 회사는 이익배당증을 증권거래소에서 거래될 수 있도록 허용하는 것이 가능하다.

간접적 참여는 일자리를 제공하고 있는 회사에 대한 각 종업원들의 직접적인 관계는

해제하고 종업원과 회사간에 공동참여회사를 설립하는 것을 의미한다. 공동참여회사는 일반적으로 유한회사의 법적 형태를 취한다. 종업원의 간접참여에 대한 논거로는 ① 다수의 독립적인 회사들이 이러한 참여의 선택을 통하여 종업원참여의 형식으로 공동으로 다른 회사를 만들 수 있다는 점, ② 종업원들의 풀(pool)을 통하여 회계와 행정부분에서의 단순화를 기할 수 있다는 점, ③ 종업원과 회사간의 다수의 계약관계가 공동참여회사와의 단일계약관계로 단일화 된다는 점, ④ 종업원과 공동참여회사 간의 결합은 회사의 재무관리차원에서 볼 때 탄력성을 제공한다는 점, ⑤ 법인이 중간개입(Zwischenschaltung)을 함으로써 종업원지위와 회사지위를 안정적으로 분리시키는 역할을 한다는 점 등이다.

그리고 주식회사의 우리사주형태는 종업원참여의 가장 일반적인 방법이다. 독일에서는 거의 모든 대규모주식회사가 이러한 방법으로 종업원의 경영참여를 실시하고 있다. 독일에서는 우리사주를 통한 종업원의 자본참여가 갖는 장점으로, ① 주식자본에의 참여는 본질적인 참여가 된다는 점, ② 주식은 높은 지명도를 갖고 있으므로, 굳이 자본참여에 대한 설득이 필요없으며, 종업원들도 당해 모델에 대한 신뢰도가 매우 높다는 점, ③ 우리사주의 형태로 자본참여를 하는 경우 회사입장에서는 저렴한 비용으로 효율성을 극대화할 수 있다는 점, ④ 주식은 제3자에게 양도함에 있어 비교적 문제가 없는 대체가 가능한 자금조달수단이라는 점, ⑤ 회사가 상장되는 경우에 특별한 회사평가가 요구되지 않는다는 점 등을 들 수 있다.

그리고 유한회사참여방식은 독일에서는 매우 드믄 경우이지만 주식회사의 우리사주제도를 유추적용하고 있다.

또한 조합방식(Genossenschaft)의 자본참여는 일반적으로 종업원에 의하여 경영이 이루어지는 기업에서 사용되고 있는 방식이며, 유한회사 참여방식은 대부분 단순한 자본참여의 단계를 벗어나 직접적으로 경영에 참여하는 방법으로 이루어지고 있다.

3. 현 황

독일에서는 주식회사의 수가 유한회사의 수의 1%에 불과하다. 따라서 우리사주제도를 순수하게 주식회사만을 대상으로 하는 경우 독일의 우리사주제도를 제대로 이해하기가 어렵다.

따라서 우리사주제도는 종업원자본참여로 이해하는 것이 바람직할 수 있다.

우선 독일에서는 2001년 현재 약 전체회사 중 약 5%가 종업원이 지분소유를 통하여 경영참여를 하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 서독지역에서는 약 77,000개의 회사에서 총 종업원수의 15%인 435만명이, 동독지역에서는 20,000개 회사에서 총종업원수의 8,5%인 50만명이 종업원으로서 당해사의 지분을 소유하고 있는 것으로 나타났다.[7] 2002년 공식발표에 따르면 전체 근로자지분참여 형태를 분석하여 본 결과 우리나라에서 이루어지는 우리사주제도와 유사하게 주식소유를 통한 경영참여방법인 우리사주제도가 가장 많이 이용되고 있는 것으로 나타났다. 즉, 전체 근로자지분참여 중 주식소유형태로 경영참여형태가 86%를 차지하고 있다. 반면에 독일의 회사 중 대부분을 차지하는 유한회사의 근로자 지분참여는 0.3%에 불과하다.

그리고 2004년 1월 1일 발표된 통계에 따르면 주식회사에 대한 우리사주형태로 55만명이 총 100억 유로(총 종업원지주투자금 중 약 76.91%)를 투자하고 있으며, 유한회사에 대하여는 약 20만명이 9,000만 유로 (총 종업원자본참여액 중 약 0.69%)를 투자하고 있다.

이러한 독일에서의 우리사주제도는 주로 근로자들의 재산형성의 수단으로 이용되고 있지만, 그 밖에도 추가적으로 우리사주를 통하여 회사내에서 주주총회에서의 의결권 행사를 통하여 권리를 지속적으로 유지함과 동시에 종업원으로서의 권리도 견고히 하고자 하는데 목적을 두고 있다.

특히, 독일의 경우 1998년 주식법 개정이전에는 상장회사든 비상장회사든 구분하지 않고 모든 주식회사의 경우 정관을 통하여 대주주의 의결권을 제한하여 왔다. 따라서 근로자의 경우에는 비록 소수의 주식을 갖고 있다하더라도 의결권은 비교적 강력한 보호를 받아 왔다. 그러나 1998년 주식법 개정을 통하여 상장회사의 경우에는 정관으로도 대주주의 의결권을 제한하지 못하도록 하였다. 그러나 여전히 비상장사의 경우에는 정관으로 대주주의 의결권을 제한하고 있어 우리사주를 보유한 근로자들의 주주총회에서의 의결권은 주식수에 비하여 강력하다고 할 수 있다.

7) Moller, Produktivitatswirkung von Mitarbeiterbeteiligung; Guski/Schneider(Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeteiligung, 4120, S.9, Nachlieferung August 2001); www.mitarbeiter-beteiligung.de.

2002년 현재 독일에는 대략 485만명의 종업원이 우리사주를 보유하고 있다.[8] 그럼에도 불구하고 독일에 현존하는 많은 단체들이 소액주주들의 이익을 대변하고자 노력하는 반면에 우리사주를 보유한 주주들의 이익을 위하여 대변하고자 하는 일은 매우 적었다. 그 이유는 독일에서는 공동결정제도로 인하여 종업원들의 법적 지위가 그 어느 국가보다도 강력한 보호를 받기 때문에 오히려 법적 지위가 약한 소액주주들의 이익을 대변하는 것이 사회정의를 위하여 필요하다고 보았기 때문이라고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 독일에서 우리사주제도가 점차 활성화되는 이유는 글로벌화에 따른 경영권보호의 필요성과, 신자유주주의 영향을 받아 근로자의 권리는 점차 약화되고 주주권은 강화되는 경향을 보이고 있기 때문이라고 할 수 있다.

그리고 종래의 이해관계자 자본주의가 갖는 한계를 인식하고 정부가 주도적으로 주주자본주의의 장점을 입법론적으로 접목시키고자 노력하는 경향을 보이고 있기 때문이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 독일의 우리사주관련 규정

1. 개설

독일의 우리사주제도는 정부주도로 세제혜택을 부여함으로써 활성화 시키고자 노력하고 있다. 이에 대한 특별법으로는 소득세법(Einkommensteurgesetz) 제19a조[9], 그리고 제5재산증식법(5.Vermogensbildungsgesetz)을 들 수 있다. 제5재산증식법은 종업원출자에 관련한 종업원의 범위와 출자방법 등에 관하여 상세한 규정을 두고 있으며, 소득세법은 이들에 대한 면세혜택규정을 두고 있다.

따라서 상기 두 법률은 기업이 회사재산에 의한 증자 또는 시장매입을 통해 자사주를 종업원에게 할인가격으로 분배하고 정부가 이에 대한 세제지원을 행하는 방식으로 실행되어지고 있다.

8) Hans Bockler Stiftung, Belegschaftsaktionare organisieren : Wie grunde ich einen Belegschaftsaktionarsverein?, S.8 (www.boeckler.de).

그리고 일반법인 독일 주식법에서는 우리사주조합의 법적 지위에 관한 규정을 두고 있다. 따라서 독일의 우리사주제도는 특별법에 의하여 세제지원형태로 운영되고 있으며, 이에 관한 조직이나 법적 지위에 관하여는 독일주식법에 의하여 규율되고 있다고 할 수 있다.

2. 소득세법

소득세법(Einkommensteurgesetz)은 기업들에게 종업원의 경영참여를 보조할 수 있도록 하였다. 따라서 종업원 1인당 연간 135 유로 한도내에서 지분시세보다 낮은 가격으로 자본참여할 수 있도록 할인혜택을 해줄 수 있다. 따라서 상기에서 정한 한도액을 초과하는 보조금은 금전상 아무런 혜택이 부여되지 않으며, 동시에 소득세법 및 사회보험납세의무의 적용을 받지 않게되어 일반자본참여자와 동등한 지위를 갖게된다. 더욱이 이러한 금액의 지급과 관련하여서는 소득제한과 보유기간에 관한 적용을 받지 않게 된다.

즉, 소득세법 제19a도에 따르면 회사에 대한 종업원의 자산출자를 허용하고 있는데, 이에 따르면 종업원이 현재 노무관계의 범위내에서 2000년 12월 19일 개정된 제5 재산증식법제2조 제1항 제1호 그리고 제2항부터 제5항의 의미에 있어서의 재산참여의

9) § 19 a (Uberlassung von Vermogensbeteiligungen an Arbeitnehmer)
(1) Erhalt ein Arbeitnehmer im Rahmen eines gegenwartigen Dienstverhaltnisses unentgeltlich oder verbilligt Sachbezuge in Form von Vermogensbeteiligungen im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 und Abs. 2 bis 5 des Funften Vermogensbildungsgesetzes in der Fassung des Gesetzes vom 19. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1790), so ist der Vorteil steuerfrei, soweit er nicht hoher als der halbe Wert der Vermogensbeteiligung (Absatz 2) ist und insgesamt 135 Euro im Kalenderjahr nicht ubersteigt.
(2) [1] Als Wert der Vermogensbeteiligung ist der gemeine Wert anzusetzen. [2] Werden einem Arbeitnehmer Vermogensbeteiligungen im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 Buchstabe a, b und f des Funften Vermogensbildungsgesetzes uberlassen, die am Tag der Beschlussfassung uber die Uberlassung an einer deutschen Borse zum amtlichen Handel zugelassen sind, so werden diese mit dem niedrigsten an diesem Tag fur sie im amtlichen Handel notierten Kurs angesetzt, wenn am Tag der Uberlassung nicht mehr als neun Monate seit dem Tag der Beschlussfassung uber die Uberlassung vergangen sind.

형태로 무상으로 또는 저렴한 가격으로 현물급여를 받았다고 한다면, 이러한 현물급여가 재산참여의 50%가치 보다 높지 않고 당해연도에 총 135 유로를 초과하지 않는 한 수익에 대하여는 세금이 부과되지 않는다고 규정하고 있다(동조 제1항).

이 때 출자자산의 가치는 일반적인 가치를 기준으로 하여 산정하기 때문에 소득세법에서 정환 과세표준에 따라 가치평가가 우리어 지며, 공인된 거래소에서 거래되는 경우에는 거래시세의 최저가격으로 산정한다(제2항).

따라서 독일에서는 종업원의 자본참여를 일정한 한도내에서 종업원들에게 세제상의 혜택을 부여하는 방식으로 소득세법을 통하여 활성화시키고자 노력하고 있다.

3. 제5재산증식법

제5재산증식법의 원명칭은 "종업원의 재산증식촉진을 위한 제5차법률(Funftes Gesetz zur Forderung der Vermogensbildung der Arbeitnehmer; 5. VermBG - Funftes Vermogensbildungsgesetz)"로서 2001년에 최종개정되었다.

동법 제2조에 따르면 회사와 종업원간에 저축계약을 체결하고 종업원들에게 증권거래소에서 거래되는 주식이나 비상장주식을 발행하여 종업원에게 교부할 수 있다(제1항 제1호). 그리고 기타 앞에서 언급한 모든 종류의 종업원자산참여를 허용하고 있다.

그리고 동법의 적용을 받는 인적 범위는 근로자와 사무직원, 관리직 사원 그리고 직업훈련생, 재택근무자 모두를 포함한다 (동법 제1조 제2항).

그러나 법인의 임원, 법인의 법정대리인, 정관에서 정한 사내단체의 임원 등에 대하여는 인정되지 않는다 (동법 제1조 제3항).

그리고 특이한 점은 공무원이나 판사, 직업군인, 단기복무군인 및 민간자율경찰소속 직원들도 동법의 적용을 받는다 (동법 제1조 제4항).

제5재산증식법은 종업원 당 연간 400유로의 범위내에서 지분소유를 통한 경영참여를 할 수 있도록 허용하고 있다. 따라서 종업원에게 세금이 부과되는 소득이 독신의 경우 17,900유로 기혼자의 경우 35,800유로를 초과하지 않는 한 종업원은 18%정도의 세금상의 추가혜택을 받게 된다. 그리고 이러한 세금혜택을 보기 위하여는 최소 6년간은 이를 보유하고 있어야 한다.

그리고 세금감면이 이루어지는 출자참여유형으로는 앞에서 언급한 회사에 직접 사

원으로서 투자하는 방법에 관하여 상세한 규정을 두고 있다. 즉, 유한회사에서의 지분참여(GmbH-Geschaftsanteil)와 주식회사에서의 우리사주형태의 주주참여(Belegschaftsaktie), 합자회사에서의 지분참여(Kommanditanteil) 모두를 적용대상으로 하고 있다.

그밖에도 혼합형 자본참여 형(Mischkapital)인 익명조합(Stille Gesellschaft)형태의 참여, 우선권을 보유한 참여(Genussrechtsinhaber), 간접적 참여(Indirekte Beteiligung)도 인정하고 있으며, 채권자형 경영참여(Fremdkapital)인 종업원여신(Mitarbeiter-Darlehen), 종업원예금(Mitarbeiter-Guthaben), 사채발행형(Schuldverschreibung) 등 모두를 적용대상으로 하고 있다.[10)]

이상의 점들을 고려해 볼 때 독일 종업원자본참여제도의 유형과 그 운용의 기본틀은 재산증식법에 따라 이루어지고 있다고 할 수 있다.

이는 우리나라의 근로자복지기본법과 같은 성질을 갖는다고 할 수 있으나, 본질적으로는 종업자본참여에 관한 구체적이고 체계적인 입법을 하고 있다는 점에서 커다란 차이가 있다고 할 수 있다.

4. 독일주식법

독일은 우리나라와는 달리 상법전에 주식회사에 관한 규정이 포함되어 있는 것이 아니라 독립된 주식법을 통하여 주식회사를 규율하고 있다. 따라서 독일에서는 다른 주주들과 마찬가지로 우리사주보유 종업원들의 법적 지위도 독일주식법에 따라서 정하여진다. 즉, 독일주식법 제135조 제9항 1문에 의거하여 우리사주조합은 우리사주보유주주의 단체로서 간주되고 의결권의 행사와 관련하여서는 금융기관과 동일한 지위를 인정받고 있다. 독일주식법 제126조 원칙에 의거하여 주주와 주주단체는 주주총회를 소집할 권한을 갖고 있다. 특히, 우리사주단체가 회사에 대하여 주총소집을 요구한 경우에는 이사는 독일주식법 제125조에 의거하여 모든 주주에게 이 사실을 통지하여야 한다. 이 때 소집공고는 주주나 우리사주보유 종업원 모두 무료로 광고를 할 수 있다.

10) Beteiligungsmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen (Teil I):
www.jobpilot.de/gateway/partner/coop.phtml/journal/gehalt.

그리고 우리사주단체가 총회소집을 요청한 경우 대부분 그 의안은 이사해임, 감사해임, 이익배당 등이다.

그 밖에도 우리사주와 관련하여 논란이 있는 부분은 자기주식취득권한, 허용된 자본의의 의결권행사, 회계감사인의 선임, 우리사주의 발행 또는 스톡옵션계획의 실행, 감사회위원의 보수의 증액, 주주지배계약과 이익배당계약 등이다. 이러한 모든 논점들은 우리사주 종업원에게 있어서 중요한 의미를 갖는다. 이들은 상황의 변화에 맞게 작동될 수 있다.

그러나 가장 중요한 사항으로는 이사나 감사의 면책금지청구권, 이익금의 사용에 거부권 등을 들 수 있다.

그 밖에도 독일에서 우리사주조합은 법적으로 인정된 청구권행사 이외에도 주주총회에서 회사에 대한 주주들의 비판과 이와 관련된 정보를 전달하는 장이기도 하다.

5. 자치정관

독일에서 우리사주를 비롯한 종업원출자를 허용한 대부분의 회사들은 출자조합을 구성하고 있으며, 당해 조합들은 정관을 통하여 대내 · 외적으로 이를 운용하고 있다. 독일의 우리사주와 관련하여 그 제도를 이해하기 위하여는 구체적으로 특정기업의 우리사주조합에서 정한 정관상 목적을 검토하여 볼 필요가 있다.

독일에서의 우리사주제도가 가장 잘 운영되고 있는 대표적인 기업이 지멘스(Siemens)사이다. 본 Siemens사의 우리사주조합 정관 제2조에서 조합의 목적을 ① 지멘스사에서 발행하는 우리사주조합원의 재산형성의 증진을 목적으로 한다. ② 우리사주의 이익과 자본상 이익을 동일한 비중으로 고려하는 회사의 정책을 지지하는 것을 목적으로 한다. 오로지 투기꾼들의 이익을 위하여 이루어 지는 단기매매를 조장하는 정책을 거부하는 것을 목적으로 한다. ③ 지멘스의 우리사주 주주의 이익은 적정한 이익배당 외에도 우리사주를 위한 중요한 목적, 예를 들어 고수익의 영업상태의 확보, 특히 보다 나은 연금지급을 통한 사회적 안정장치확보, 경영상이유에 의한 해고의 방지를 위한 모든 조치의 지원을 목적으로 한다. ④ 친환경적 기업정책을 위하여 노력하는 것을 목적으로 한다. ⑤ 다른 회사의 우리사주조합의 형성을 지원한는 것을 목적으로 한다.

그밖에도 동 조내에 상기의 목적을 어떻게 수행할 것인가를 구체적으로 정한 내용이

포함되어 있다. 즉, "우리사주조합원의 이익은 공적인 일 (Offentlichkeitsarbeit)과 주식법상 허용되는 범위내에서 특히, 주주총회를 통하여 이를 확보한다. 이러한 이익의 대변은 그 중에서 특히 조합을 통하여 우리사주소유 주주의 의결권위임에 의하여 가능한한 최대 다수의 수를 가지고 추진한다"는 등의 규정이 포함되어 있기도 하다.

또한 우리사주조합은 이익배당에 관한 통일된 의견을 제시하고 있으며, 회사의 현실적인 문제와 발전방향에 대하여서도 공식적인 입장을 표명하고, 우리사주조합의 운영에 대하여도 공개적으로 이를 집행하고 있다. 그리고 경영진들이 반기보고서와 분기보고서의 작성하는 회의에도 참석하여 의견을 개진하고 있다.

또한 반기보고서나 분기보고서의 작성과 관련하여 다수의 의견을 수렴하고 이를 바탕으로 경영진의 의사결정에 영향력을 행사하고 있다. 그리고 보다더 강력한 영향력을 행사하기 위하여 권한있는 회사내의 위원회와 밀접한 관계를 유지하고자 노력하고 있다.

독일에서는 소액주주보호공동체(Schutzgemeinschaft der Kleinaktionare: SdK) 또는 "유가증권소유자보호독일연맹(Deutsche Schutzvereinigung fur Wertpapierbesitz e.V. 약 회원수는 2만 5,000명)와 같은 대부분의 주주연합체들이 주주의 가치(Shareholder-Value)라는 개념을 대변하고 있다. 따라서 우리사주조합연맹도 회계투명성, 공시의무, 대내외적인인 통제시스템, 기업지배구조 등의 제반문제들에 대하여 공감대를 형성하고자 노력하고 있다.

따라서 내부자거래나 시세조종 등의 방지, 감사와 이사에 대한 이익공여 및 보수의 적정성을 유지하는 것을 공동의 목적으로 삼고 있다. 그 밖에도 이러한 연합체는 대주주들이 과다한 이익을 가져가는 것을 차단하고자 노력하고 있다.

Ⅳ. 독일기업의 사례검토

독일에서 우리사주형태로 종업원이 회사에 투자한 금액은 2002년 현재 220억 마르크에 달한 바 있다. 우리사주형태의 종업원 자본참여는 독일의 전통적인 참여모델이다. 예를 들어 루프트한자(Lufthansa), 드레스너 방크(Dresdner Bank), 도이체 방크 (Deutsche Bank), 폭스바겐(Volkswagen), 다이믈러 크라이슬러(Daimler Chrysler) 등과 같은 대규모기업집단의 경우 13년 이상 종업원들이 우리사주조합에

서 정한 특별한 조건으로 우리사주를 취득한 바 있다.

우리사주의 경우 종업원들에게는 20-40%의 저렴한 가격으로 배정되며, 이러한 우리사주에 대하여 연간 300마르크 한도내에서 세금과 사회보험부과가 면제된다.

예를 들어 1973년부터 가장 많은 우리사주비율이 높은 것으로 나타난 다이믈러 크라이슬러의 경우 1999년 당시 주당 시가가 54마르크 하던 것을 20마르크에 390주 취득할 수 있도록 함으로써 우리사주조합원의 경우 1인당 연평균 1,500마르크를 회사로부터 수익을 얻게 되는 결과를 갖은 바 있다. 또한 대규모기업집단에 속하는 독일의 주식회사들은 회사정관으로 종업원들에게 스톡옵션을 부여하고 있으며, 이러한 스톡옵션으로 취득한 주식은 회사마다 정한 양도제한기간 후에 매각할 수 있도록 하였다. 그리고 당해 양도제한기간은 회사마다 각기 다른데, 약 1년부터 5년사이의 기간으로 정하는 것이 일반적이다.[11]

그리고 독일의 주식회사들은 종업원에게 전환사채를 발행하여 교부하기도 한다. 이러한 전환사채가 발행되어 종업원에게 부여된 경우 주가가 상승하면 종업원들은 사채를 주식으로 전환할 수있어 종업원들에게 호응이 높다. 대표적인 예로 뮌헨 EM.TV & Merchandising AG의 경우 1997년 회사설립자인 Thomas Haffa가 30명의 종업원 전원에게 지위에 따라 500-5000 권의 전환사채를 발행하여 교부한 바 있다. 당시 이들 종업원들은 2년 후에 주식의 가치가 8배 상승하였고, 이를 주식으로 전환하여 종업원별로 160만 마르크부터 1,600만 마르크에 달하는 가치의 주식을 소유하게 된 바 있다.[12]

그리고 이러한 우리사주조합원이 될 수 있는 구체적인 자격과 관련하여서는 당해 회사의 우리사주조합의 정관에 규정되어 있는데, 대표적인 예로 독일의 노르드라인-베스트팔렌 (Nordrhein-Westfalen)주에 있는 KMU 회사의 경우 우리사주조합정관에 따르면 자본참여자의 자격은 종업원이어야 하며, 18세 이상인자로 한정하고 있다. 그리고 정규직근로자에 한정되며, 해고된 자는 자격이 없고, 3개월 이상 휴직을 하지 않

11) Infoquelle, Belegschaftsaktien, Aktienoptionen, Wandelschuldverschreibungen, www.infoquelle.de/Management/Personalmanagement/Belegschaftsaktien.

12) ISA-CONSULT GmbH, Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Nordrhein-Westfalen, 2000.12, S. 6 ff; www.masqt.nrw.de.

은 자에 한하여 자본참여를 인정하고 있다.

그리고 파트타임으로 근무하는 종업원의 경우에는 풀타임근로자의 1주일 근로시간 중 50% 이상의 근로에 종사한 자로 한정되며, 50% 미만으로 근로에 종사한 자에게는 풀타임근로자의 자본참여한도액의 50%만 출자할 수 있다. 그러나 연수중인 종업원에게는 조합원의 자격이 주어지지는 않으나 연수를 마친 경우에는 연수기간을 소급해서 조합원의 자격을 부여한다.[13)]

V. 독일의 우리사주제의 문제점 및 개선방안

앞에서 본 바와 같이 독일의 우리사주의 경우 우리사주조합을 통하여 해당 조합원인 종업원이 주주집단으로서 노조와 채권자협의회 등과 같은 동일한 법적 지위를 부여받고 있다고 할 수 있다.

따라서 회사내에서 우리사주조합원의 법적 지위는 일반주주에 비해 우선적 지위를 부여받고 있으며, 근로자의 경우 공동결정제도와 결합하여 강력한 법적 지위를 부여받고 있다고 할 수 있다.

독일의 경우 1990년대 후반부터 소규모주식회사법(1994), 경영투명성제고법(1998) 등을 제정하여 주식법 내에 투자를 활성화시킬 수 있는 제도들을 도입한 바 있다.

그러나 여전히 일반투자자들이 주식에 투자하는 비율은 증가하지 않고, 우리사주만 증가하는 현상을 보이고 있다. 이는 이해관계자 자본주의의 틀 하에서 우리사주제도를 운영하고 있기 때문이라고 할 수 있다.

따라서 독일의 경우 우리사주제도가 순기능적으로 작동할 수 있도록 하기 위하여는 종업원들에게 공동결정제도와 우리사주라는 이중적 특혜를 제공하는 것에 대한 재고의 필요성이 있다. 즉, 공개된 주식회사라고 하더라도 주주구성의 대부분이 은행이거나 종업원으로 한정될 수 밖에 없는 상황이어서 일반투자자가 주식회사에 주식투자를 할 유인이 적어지고 있다는 것이 문제점으로 지적된다.

13) ISA-CONSULT GmbH, a.a.O., S.16.

이러한 문제를 해결하기 위하여는 무엇보다도 종업원 위주의 우리사주제도와 공동결정제도의 양자를 조화롭게 제도화하여 일반투자자들도 주식취득할 수 있는 유인책을 마련하는 것이 시급하다고 할 수 있다.

Ⅵ. 결론

앞에서 본 바와 같이 독일의 종업원자본참여제도는 근본적으로 우리나라의 종업원자본참여제도와는 본질을 달리한다고 할 수 있다.

그러나 독일이나 우리나라 모두 국내자본의 자본시장에의 유인정책이 절대적으로 필요하다는 점에서는 같다고 할 수 있다.

현재 우리정부는 우리사주제도의 활성화를 위하여 종업원들에게도 스톡옵션(stock option)을 부여하는 것을 주요내용으로 하는 근로자복지기본법을 개정안을 국회에 제출하고 있는 상황이다.

그러나 동 개정안의 주요내용은 주로 미국의 우리사주제도를 모델로 하고 있다는 점에서 충분한 논의없이 졸속으로 개정안이 나온 것이 아닌가 하는 의구심을 갖게 하고 있다.

우리사주제도란 종업원들이 주주가 됨으로 인해 회사에 대한 애사심을 갖게 함과 동시에 경영성과를 제고하는데 큰 역할을 할 수 있다. 반면에 그로 인해 기업지배구조의 변화가 일어 의사결정과정에서의 문제점도 발생할 수 있다.

우리나라의 현 상황을 고려해보면 우리사주제도가 국내자본투자의 열악함을 극복할 수 있는 방안임과 동시에 우리사주조합이 제2의 노조와 같은 역할을 할 수도 있다는 점이다.

따라서 이러한 현실을 고려하여 볼 때 심도 깊은 우리사주제도의 개선방안을 제시하는 것이 바람직하다고 본다.

【사례 4】 영국의 우리사주제도

Ⅰ. 서언

영국의 우리사주제도는 19세기 초로 거슬러 올라간다. 근로자가 자본에 참가하는 범위와 성격은 그 시대의 사회 · 경제적 요인에 따라 많은 변화를 겪어왔다. 초기 형태라고 할 수 있는 작업장 소유(job ownership)는 흔히 회사의 미래가 특정의 위기로 위협에 처하게 될 때 근로자가 당해 회사의 소유와 경영을 인수하기 위한 시도에서 시작되었다.

비록 많은 협동조합들이 근로자들의 발의로 설립되었지만 19세기의 근로자협동조합 운동은 근로자의 노동이 그 발생에 기여한 자산과 이익을 공유해야 한다는 박애주의적 경영의 신조류에서 비롯되었다. 로버트 오웬(Robert Owen)은 19세기 초에 종업원과 New Lanark 방적공장을 공유하였으며, 비록 실패로 끝났지만 이 같은 박애주의적 관행의 본보기가 19세기 영국에서 융성한 협동조합운동의 근거를 이룬 것으로 간주되고 있다.

영국의 폭 넓은 종업원 주식 참가 운동은 본질적으로는 자생적인 것이었지만 비슷한 시기에 미국에서 일어난 유사한 운동에 의해서도 많은 영향을 받았다.

자본과 노동 간의 괴리를 줄이기 위한 국제적인 노력은 1889년 파리에서 개최된 이익분배에 대한 국제회의에서 발견될 수 있다. 동 회의는 모든 근로자는 자신들이 근무하는 회사의 파트너가 되어야 하며 동 파트너십은 성장 또는 이익을 분배하고 미리 확정된 기준으로 자본 소유를 공유하는 한편 회사의 운영에 관하여 알고 논의할 권리를 부여하는 것을 지도 원칙으로 채택하였다.

또한 1889년에 영국에서는 South Metropolitan Gas Company가 8,800명의 강성 근로자를 대상으로 참가제도를 도입하였다. 당초 이 제도는 각 종업원에게 연간 급여의 5%를 추가로 제공하는 것을 목표로 하였으나 나중에는 일정 기간 종업원에게 지급된 상여의 50%를 자사주에 투자하고 나머지 50%는 예금계좌에 투자하는 제도로 발전되었다. 종업원은 고용 종료 또는 사망 시에 회사가 환매수(還買受)한다는 조건으로 종업원 자신의 계산으로 보다 많은 주식을 매입하도록 권장되었다.

이 같은 공동 파트너십 방식은 주식의 소유와 여러 계층의 경영에 참가할 권리와 연계함으로써 증진되었고 그 결과 이사회의 3개 자리가 180파운드 이상의 주식을 소유하고 14년 이상의 근속 기간을 가진 종업원에게 할당되었다.

전술한 초기 발전에도 불구하고 1950년대까지는 종업원 주식 참가의 확산 속도는 완만한 편이었고 사례도 비교적 많지 않았다.

1950년대 들어서는 주식옵션제도가 간부급 종업원에 대한 주요 보상 수단으로 정착되면서 과세 문제가 제기되기에 이르렀는데, 1954년 아봇 대 필본(Abott vs Philbon)의 소송사건을 계기로 옵션제도를 통해 얻은 이익에 대하여 세금을 부과하지 못하도록 조치함에 따라 이후 우리사주제도(employee share schemes)는 비약적으로 발전하기 시작하였다.

1974년 노동당정부가 출범하면서 국세청 인가 우리사주제도에 한하여 세제 혜택을 부여하는 등 규제를 강화하면서 우리사주제도는 한때 시련기를 맞기도 하였으나 1978년 노동당 · 자유당 협약에 따라 이익분배제도에 세금 감면이 허용되면서 본격적으로 활성화되기 시작하였다. 그 후 보수당 정부는 근로자와 기업 모두에 대해 일정 범위의 세제 혜택을 제공하는 인가 이익분배제도, 인가 저축연계주식옵션제도, 인가 자사주 옵션제도 등 3개 유형의 국세청 인가 우리사주제도를 채택하였다. 영국의 우리사주제도는 Income Tax (Earnings and Pensions) Act 2003[1]에 명시된 조건을 충족시키는 경우에 한하여 국세청의 인가를 얻을 수 있다.

1989년에는 동 국세청 인가 제도를 통한 종업원주식소유제도의 활성화를 지원하기 위하여 재정법에 ESOT(employee share ownership trust)를 성문화하여 이들 제도의 원활한 자사주 취득을 위한 제도적 장치를 마련하였고, 1990년 4월에는 회사법을 개정하여 ESOT를 위한 회사의 은행 차입 보증 금지 조항을 삭제함으로써 미국의 ESOP과 마찬가지로 자사주 취득 자금을 외부에서 차입할 수 있도록 허용하였다.

2000년에는 전체 종업원을 대상으로 하는 우리사주제도를 활성화할 목적으로 우리사주제도의 일부와 ESOT를 통합하여 전 종업원을 대상으로 하는 주식인센티브제도(Share Incentive Plan: SIP)[2]를 도입하였다. 종업원소유확대시책은 블레어 정부가 내세운 주요 정책 추진 과제의 하나로 회사와 종업원에 대하여 다양한 세제상의 인센

1) 동 법이 제정되기 전에는 1988년 소득 및 법인세법(Income and Corporation Taxes Act of 1988) 스케줄 9에 규정되어 있었다.

2) 처음에는 전종업원을 대상으로 하는 제도라는 취지에서 AESOP(All Employee Share Ownership Plan)이라 불렀으나 미국 제도와의 차별성을 강조하는 차원에서 SIP으로 명칭을 변경하였다.

티브를 제공하는 SIP가 향후 종업원의 자사주 보유를 촉진하는 주요한 수단으로 자리잡을 것으로 예상되는 바 이에 대해서는 본 자료의 후반부에서 보다 상세히 살펴보기로 한다. 비록 성과급제도와 이익분배제도는 단계적으로 폐지될 것으로 보이지만 현재 다른 제도도 여전히 운영되고 있다.

Ⅱ. 근거 법률

1948년의 회사법에 의해 회사는 임원과 종업원을 위해 자기 주식을 취득할 수 있게 되었는데 집행권이 없는 사외 이사는 이익분배제도에 참가할 수 없었다. 이후 영국의 기업들은 이익분배제도, 주식구입제도, 주식옵션제도 등 다양한 제도를 독자적으로 도입하여 시행하였으나 이들 제도는 세제 혜택이 부여되지 않아 제한적으로 실시되었다.

1978년 재정법으로 인가 이익분배제도에 대하여 회사가 이익의 일부를 출연하는 경우에 세제 혜택이 부여됨에 따라 우리사주제도의 성장이 촉진되었으며 동 법은 세제상의 인센티브를 통하여 사용자와 종업원이 자발적으로 채택할 수 있게 하는 구조로 설계되었다는 점에서 수용성이 있었다. 1980년에는 저축연계 주식옵션제도인 SAYE(Save-As-You-Earn)주식옵션제도가 도입되었고, 1984년 재정법(Finance Act 1984)으로 임의주식옵션제도에 대해 세금 감면 조치가 취해졌으며, 1989년에는 종업원의 자사주 취득을 원활히 하기 위하여 기존의 판례법상으로 유지되어 오던 신탁을 성문화한 법령상의 종업원주식소유신탁(employee share ownership trust: ESOT)제도가 도입되었는데 동 신탁에 대하여는 여러 가지 세제 혜택이 부여되었으나 규제 요건이 너무 까다로워 소기의 목적을 달성하지 못하였다. 1987년 재정법으로 참가 종업원에게 세금을 감면해주는 등록 성과급(Profit-Related Pay: PRP)제도가 도입되었으며, 1990년 4월에는 회사법의 개정을 통해 회사가 ESOT의 은행 차입에 보증을 제공할 수 있도록 허용하였다.

1995년 재정법으로 세금 감면 우리사주제도의 참가 자격 기준이 대폭 완화되었다. 이는 시간제 근로자에 대한 참가 제한을 제거하여 대부분이 여성인 시간제 근로자들도 세금 감면 혜택을 공평하게 받을 수 있게 하기 위함이었다.

전술한 바와 같이 2000년 재정법으로 SIP가 도입되었는데, 이는 우리사주제도 활성화 시책의 하나로 블레어 정부가 의욕적으로 추진한 정책으로 향후 영국 근로자들이 자사주를 소유하는 주요 수단으로 정착될 전망이다.

2003년에는 2000년 재정법으로 도입된 SIP 제도와 전술한 각종 법률로 도입된 제도들을 통합하여 2003년 소득세법(Income Tax (Earnings and Pensions) Act)에 새로이 규정하였으며, 2003년 재정법(Finance Act 2003)에 의해 일부 규정이 개정되었다.

영국의 우리사주제도는 다수의 비법령상의 제도는 물론 각종 법령상의 이익분배제도, 주식옵션제도와 이들 제도가 자사주를 원활히 취득할 수 있도록 고안된 ESOT로 구분할 수 있는 바 이들을 먼저 살펴본 다음 2000년 재정법으로 도입된 신 우리사주제도로서 SIP를 살펴보기로 한다.

Ⅲ. 주요 우리사주 관련 제도

1. 성과급(Profit Related Pay: PRP)제도

성과급(profit-related pay: PRP)제도는 기업의 이익 변동에 따라 종업원 임금의 일부가 변동하는 제도이다. 1987년 이래, 흑자 기업 그리고 중앙 또는 지방정부의 통제하에 있지 않은 모든 사용자는 PAYE(Pay-as-you-earn)에 의거 세금을 지급하는 종업원에 대하여 성과급제도를 등록할 수 있다. 동 제도는 사업의 전부를 포함할 필요는 없고 사용자는 별도의 손익계정을 갖는 영업 활동의 특정 부분에 대하여 상이한 제도를 등록할 수 있다. 그러나 동 제도 참가 종업원 수는 대상으로 하는 사업 부문 종업원 수의 80% 이상이어야 한다. 사용자는 신입 종업원의 포함 여부를 선택할 수 있다.

처음에는, 당해 PRP가 관련되는 손익 기간 중 종업원 임금의 20% 또는 3,000파운드 중 적은 금액을 최고 한도로 하여 성과급의 1/2에 대하여 세제 혜택이 부여되었으나 동 한도는 1989년에 4,000파운드로 확대되었으며 1991년에는 임금의 20% 또는 4,000파운드 중 적은 금액을 최고 한도로 하여 PRP 지급액의 100%로 확대되었다.

1997년 재정법은 PRP에 대한 소득세 감면 혜택이 3~4년의 기간에 걸쳐 단계적으로 폐지된다고 규정하였다. 1998년 1월1일~1998년 12월 31일 사이에 개시하는 손익 기간에 대하여 세금 감면 한도는 4,000파운드에서 2,000파운드로 줄었고, 1999년 1월 1일부터 1999년 12월 31일 사이에 개시하는 기간에 대하여는 1,000파운드로 줄어들었다. 2000년 1월 1일 이후에 개시하는 손익 기간에 대하여는 세금 감면 혜택이 부여되지 않는다.

PRP는 임금 대체를 목적으로 하였으며, 이 같은 임금 양보에 대한 종업원측의 기피를 극복하기 위해서는 큰 폭의 세제 혜택이 필수적인 요소였다. 그러나 이 제도는 근본적으로 근로자의 자사주 소유와는 관련이 없는 제도이며 우리사주제도로 이용되지도 않았다.

2. 우리사주제도(Employee share schemes)

국세청 인가 우리사주제도로는 현재 SAYE 주식옵션제도(저축연계 주식옵션제도), 이익분배제도, 자사주옵션제도(이전의 임의주식옵션제도) 및 2000년 재정법으로 도입된 기업경영진인센티브제도와 SIP 등 5가지 유형이 있으며 비법령상의 주식 취득 수단으로는 판례법상의 ESOT가 존재한다. 이하에서는 국세청 인가 제도 중 저축연계 주식옵션제도, 이익분배제도, 자사주옵션제도, 기업경영진인센티브제도와 1989년 재정법으로 도입된 법령상의 ESOT 및 판례법상의 ESOT를 차례로 살펴보고 2000년에 새로이 도입된 신 우리사주제도로서 SIP에 대하여는 장을 달리하여 상세히 살펴보기로 한다.

가. SAYE주식옵션제도(저축연계 주식옵션제도)

동 제도는 전체 종업원을 대상으로 하는 국세청 인가 우리사주제도로 종업원에게 비교적 많은 수의 자사주를 취득할 수 있게 하면서도 그에 따른 위험은 상대적으로 적은 제도이다. 동 주식옵션제도에 대한 현행 세금 감면 조치는 1980년에 도입되었다. 인가 저축연계제도에 의거 종업원에 대하여는 당해 옵션이 부여되는 시점에 미래의 일정 일자에 확정 가격으로 일정수의 자사주를 매입할 권리(옵션)가 부여된다. 옵션 행사 가격은 부여 당시 주식 가치의 80% 이상이어야 한다. 참가 종업원은 은행 또는 주택

조합(building society)에 SAYE(Save As You Earn) 저축 계약에 의거 매월 5파운드~250파운드를 적립해야 한다. 계약 기간은 3년 또는 5년이며, 5년 SAYE 계약을 보유한 종업원은 개시 시에 당해 5년 후에 대금을 수령할지 또는 추가 보너스를 얻기 위하여 추가 2년을 적립할 것인지를 결정할 수 있다. 동 저축으로 인한 보너스 또는 이자는 비과세이며 그로 인한 총 금액은 종업원이 옵션의 조건에 따라 3년, 5년, 7년 후에 옵션을 행사키로 하는 경우 주식 매입에 사용될 수 있다.

종업원이 옵션을 행사할 의무는 없다. 종업원은 현재 주가가 옵션 행사 가격 미만인 경우에는 이를 행사하지 않을 수 있다. 옵션을 행사하지 않는 경우 종업원은 통상적인 방식으로 SAYE 계약 금액을 수령할 수 있다.

인가 저축연계 주식옵션제도의 종업원은 SAYE 계약에 의거 수령한 보너스나 이자에 대하여, 또는 유리한 가격의 주식 매입으로부터의 이익에 대하여, 또는 통상적으로 옵션 부여일과 행사일 사이의 주식가치의 상승에 대하여 소득세 또는 국민보험료를 납부하지 않으나 당해 주식 매각 시 자본이득세는 부과될 수 있다.

이익분배제도와 마찬가지로 5년 이상 고용된 모든 종업원은 동 제도에 참가할 수 있어야 한다. 회사가 원하는 경우 다른 종업원들도 동 제도에 포함될 수 있으나 참가하는 모든 종업원은 유사 조건으로 참가해야 한다.

1991년 재정법에 의거 이 같은 방식으로 취득된 3,000파운드의 가액에 대하여 주식이 단일 회사 개인지분제도(Personal Equity Plan: PEP)에 직접 이체될 수 있게 되었다. PEP은 배당 또는 자본 이득에 대하여 세금을 지급함이 없이 주식에 투자하는 방법이다. 단일 회사 PEP은 영국 또는 EC 소재 단일 기업의 보통주에 한하여 투자하는 PEP의 한 형태로, 1999년 4월, 개인저축계좌(Individual Savings Accounts: ISAs)로 대체되었다.

2003년에 이르기까지 국세청에 의해 인가된 SAYE제도는 약 2,400개에 달하였다. 옵션을 보유한 총 종업원 수는 분명하지 않지만 1996년의 조사 결과, 55만 명에게 16억 파운드에 상당하는 옵션이 부여된 사실을 감안하면 상당수에 이를 것으로 추정된다. 1998년 11월 현재, 활동 중인 제도는 1,201개였고, 참가자 수는 총 125만 명이었으며, 2002~2003 과세연도 중 종업원 1인당 평균 옵션 부여 금액은 3,405파운드였다.

〈표 1〉 저축연계 주식옵션제도

과세연도	인가 제도수(1)	연중 옵션이 부여된 종업원 수 (천명)(2)	연중 옵션이 부여된 주식의 최초 가치 (백만 파운드)	종업원 당 평균 가치 (파운드)	소득세 감면 비용 (백만 파운드)
1980–81	22	11	18	1,600	–
1981–82	115	89	151	1,700	–
1982–83	78	95	175	1,800	–
1983–84	73	105	185	1,800	–
1984–85	114	225	560	2,500	5
1985–86	114	200	460	2,300	15
1986–87	103	290	520	1,800	50
1987–88	90	440	970	2,200	30
1988–89	101	370	740	2,000	40
1989–90	84	460	1,020	2,200	55
1990–91	81	550	1,430	2,600	100
1991–92	83	480	1,400	2,900	55
1992–93	95	590	1,880	3,200	90
1993–94	104	480	1,290	2,700	120
1994–95	144	550	1,590	2,900	120
1995–96	116	610	1,730	2,800	260
1996–97	176	800	2,170	2,700	280
1997–98	141	1,170	2,970	2,500	450
1998–99	189	990	2,930	3,000	350
1999–00	120	1,000	2,830	2,800	400
2000–01	115	1,030	3,460	3,400	330
2001–02	101	1,300	2,785	2,100	265
2002–03	60	865	2,945	3,405	130
총계	2,419	–	28,480	–	–

(주) (1) 2003–2004 과세연도에 인가된 신규 제도 수는 38개임.
(2) 총 종업원 수는 일부 종업원들이 다음 연도에 옵션을 부여받을 수 있기 때문에 산정될 수 없음.

나. 인가 이익분배제도(Approved Profit Sharing Schemes)

동 제도는 제한된 수의 자사주를 거의 모든 종업원을 대상으로 무상으로 분배하는 제도이다. 이익분배제도에 대한 특별 세제혜택은 1978년에 개시되었다. 국세청의 인가를 얻기 위해서는 회사는 신탁을 설립하고 당해 신탁에 금전을 출연해야 한다. 수탁

자는 동 자금을 신탁 비용 및 종업원에게 배정할 자사주의 매입에 사용하여야 한다. 당해 자금이 이 같이 사용되는 경우 회사는 동 출연금에 대하여 법인세를 감면받을 수 있다.

수탁자가 주식을 종업원에게 배정하는 경우 종업원은 당해 주식가치에 대한 소득세 또는 국민보험료를 납부하지 않으나 그 주식을 수탁자에게 2년 이상 예탁하여야 한다. 당해 주식이 배정 후 제3년차에 매각되는 경우 배정 시 주식가치의 100%에 대하여 소득세가 부과된다. 배정 후 제4년차에 매각되는 경우에는 소득세는 부과되지 않으나 종업원에 따라 자본이득세가 부과될 수 있다. 특별 규정에 의해 주식이 정상을 참작할 만한 사유로 인출되는 경우(정년퇴직, 상해, 장애 또는 일시 해고 등으로 인한 고용 중단 등)에는 세금이 감면될 수 있다.

이 방식으로 취득된 주식은 직접 단일 회사 PEP에 양도될 수 있다. 법령상의 요건을 충족시키는 모든 종업원들은 유사 조건으로 동 제도에 참가할 수 있어야 한다. 유사 조건(similar terms)에 대한 정의는 궁극적으로 제도 규약에 따라 달라지나 예컨대, 사용자가 근속 기간 또는 급여에 비례하여 주식 배정을 달리 하는 경우는 유사 조건으로 간주된다.

제도는 상근 또는 시간제 여부에 관계없이 5년 이상 근속한 모든 종업원이 참가할 수 있어야 한다. 회사가 희망하는 경우 다른 종업원도 제도에 포함될 수 있으나 참가 종업원은 유사 조건으로 참가하여야 한다. 특정 과세연도에 종업원에게 배정된 주식 가액은 3,000파운드 또는 당해 종업원 소득의 10% 중 큰 금액을 초과해서는 안 되며 최대 한도는 8,000파운드이다.

이익분배제도에 대한 대체 수단으로 SIP가 2000년 재정법으로 도입됨에 따라 2001년 4월 6일 이후에는 신규로 이익분배제도를 인가받을 수 없으며 기존 제도에 의한 모든 배정은 2002년 12월 31일 이전에 완료되어야 한다.

1970년대 말 동 제도가 개시된 이래, 국세청에서 인가받은 이익분배제도는 1,596개였다. 1990년대 중 주식 배정 혜택을 받은 종업원 수는 60만 명~90만 명으로 추정되며 종업원 1인당 평균 배분액은 400~500파운드였다(1997년 국세청). 1998년 11월 현재 활동 중인 제도는 859개였고, 참가자는 1백만 명에 달하였다. 종업원 1인당 평균 배분액은 2001-2002 과세연도에 970파운드를 기록한 후, 동 제도가 폐지됨에 따라 2002-2003 과세연도에는 570파운드로 감소하였다.

〈표 2〉 인가 이익분배제도

과세연도	인가 제도수(1)	주식 배정을 받은 참가자수 (천명)(2)	배정된 주식의 최초 시장가치 (백만 파운드)	참가자당 배정 평균 가치 (파운드)	소득세 감면 비용 (백만 파운드)
1979-80	117	225	50	220	15
1980-81	93	350	67	190	20
1981-82	68	300	64	210	20
1982-83	63	285	73	260	20
1983-84	49	300	79	260	25
1984-85	70	580	170	290	50
1985-86	68	360	180	500	50
1986-87	105	780	270	350	75
1987-88	108	600	270	450	70
1988-89	66	850	350	410	85
1989-90	94	900	430	480	100
1990-91	77	890	420	470	100
1991-92	37	740	340	460	80
1992-93	61	740	310	420	75
1993-94	35	700	340	490	80
1994-95	47	640	350	550	85
1995-96	43	740	470	640	110
1996-97	55	810	550	680	140
1997-98	78	960	650	680	160
1998-99	117	890	670	750	170
1999-00	112	850	650	760	160
2000-01	33	845	820	970	210
2001-02	–	760	640	840	160
2002-03	–	460	250	540	60
총계	1,596	–	8,460	–	–

(주) (1) 인가 이익분배제도가 폐지됨에 따라, 2000-2001 과세연도 후에는 제도에 대한 인가가 중단되었으며, 2003년 1월부터는 기존 제도에 의한 종업원에 대한 추가적인 주식 배정도 금지되었음.
(2) 총 종업원 수는 일부 종업원이 후속 연도에 주식을 배정받을 수 있기 때문에 산정 될 수 없음.

다. 자사주옵션제도(Company Share Option Plans: CSOP)(이전의 임의주식옵션제도)

(1) 임의주식옵션제도(Discretionary Share Option Schemes)

이들 제도에 대한 세금 감면은 1984년에 도입되었다가 1996년에 자사주옵션제도가 도입되면서 폐지되었다. 종업원에 대하여는 미래의 일정 일자에 당해 옵션이 부여되

는 시점의 확정 가격으로 일정 수의 주식을 매입할 권리(옵션)가 제공되었다. 동 제도에 의거 부여된 옵션은 저축제도와 연계될 필요는 없었으며 회사는 종업원 또는 상임이사 중에서 참가 대상을 자유롭게 결정할 수 있었다. 저축연계제도와 마찬가지로 종업원은 옵션을 행사할 의무는 없었다.

종업원은 옵션부여일의 주가로 계산하여 100,000파운드 또는 당해 연도 또는 직전 연도 개별 종업원의 급여총액의 4배 중 큰 금액 이내에서 옵션을 보유할 수 있으며 옵션의 일부를 행사한 경우에는 당해 행사된 옵션은 보유 한도에서 제외되었다.

국세청 인가 제도에 있어 종업원은 옵션의 부여 또는 당해 옵션이 행사되기 전 주식

〈표 3〉 자사주옵션제도 및 임의주식옵션제도(1)

과세연도	인가 제도수(1)	연중 옵션이 부여된 종업원 수 (천명)(2)	연중 옵션이 부여된 주식의 최초 가치 (백만 파운드)	종업원 당 평균 가치 (파운드)	소득세 감면 비용 (백만 파운드)
1984-85	208	50	800	16,000	–
1985-86	1,259	50	870	17,000	–
1986-87	772	55	1,150	21,000	–
1987-88	746	90	1,800	20,000	55
1988-89	855	90	1,660	18,000	30
1989-90	549	105	1,900	18,000	35
1990-91	395	65	1,450	22,000	40
1991-92	305	80	1,350	17,000	45
1992-93	243	80	1,600	20,000	50
1993-94	348	70	1,760	25,000	70
1994-95	488	90	2,200	24,000	60
1995-96	347	125	1,970	16,000	90
1996-97	422	140	800	5,700	90
1997-98	463	330	1,070	3,300	100
1998-99	499	280	1,500	5,400	100
1999-00	514	240	1,310	5,000	80
2000-01	714	415	2,200	5,000	25
2001-02	454	280	1,860	7,000	50
2002-03	262	185	1,410	8,000	30
총계	9,843	–	28,660	–	–

(주) (1) 임의주식옵션제도는 1996년에 자사주옵션제도로 대체되었음.
(2) 2003-2004 과세연도에 인가된 신규 제도 수는 127개였음.
(3) 총 종업원 수는 일부 종업원이 다음 연도에 옵션을 제공받을 수 있기 때문에 산정될 수 없음.

의 시장 가치 상승에 대하여 소득세 또는 국민보험료를 납부하지 않았다. 그러나 동 감면혜택을 받기 위해서는 당해 옵션은 옵션 부여 후 3년 이전 또는 10년 이후에는 행사될 수 없었다. 또한 소득세 감면 혜택을 받기 위해서는 옵션의 인가와 행사 사이에 3년의 기간이 필요하였다.

(2) 자사주옵션제도(Company Share Option Plans)

임의주식옵션제도는 1996년에 이른바 자사주옵션제도라 하는 새로운 제도로 대체되었다. 동 제도의 경우 특정 시점에 종업원이 보유할 수 있는 옵션의 주식 가액에 대하여는 30,000파운드의 한도(임의주식옵션제도에 의거 보유되는 옵션의 주식 가치를 고려하여)가 적용되며 옵션은 할인 가격으로 제공될 수 없다(예컨대 행사 가격이 옵션 부여일 현재 주식의 시장가치보다 명백하게 낮아서는 안 됨). 동 제도의 세금 및 국민보험료 처리와 세금 경감 혜택을 받기 위해 충족되어야 하는 조건은 임의주식옵션제도의 경우와 동일하다.

이 제도는 통상 회사가 핵심 관리자와 종업원을 채용, 유지하고 회사 성장을 위한 근로에 대하여 효과적인 인센티브를 제공할 목적으로 채택한다.

라. 기업경영진인센티브제도(Enterprise Management Incentives: EMI)

EMI는 소규모 고위험 기업이 회사에 필수적인 주요 인사를 유치하는데 필요한 인센티브를 제공할 목적으로 2000년 재정법으로 도입되었다. EMI는 특히 총 자산 규모가 1,500만 파운드를 초과하지 않는 소규모의 고 위험 독립 기업을 목표로 하였다. 주요 특징은 다음과 같다:

- 15명 이내의 종업원은 특정의 한 시점에서 각 적격 기업으로부터 옵션을 제공받을 수 있다(동 15명 한도는 2001년 예산 연도에 폐지).
- 각 종업원에 대하여는 부여 일자 현재 100,000파운드를 한도로 그에 상당하는 주식 옵션이 부여될 수 있다(1인당 한도는 2001년 예산 연도에 3백만 파운드의 총 한도로 변경).
- 원가 및 할인 옵션이 제공될 수 있다(비록 세금 및 국민보험료 문제는 있을 수 있지만)

당해 행사가 옵션 부여 후 10년 이내에 이루어지고, 행사 가격이 옵션 부여일 현재 주식의 시장가치이며 당해 옵션이 부여일로부터 행사일까지의 전 기간을 통하여 EMI에 적격인 경우에는 옵션의 부여 또는 행사에 대하여 소득세 또는 국민보험료가 부과되지 않는다. 옵션이 할인 가격으로 부여되는 경우 당해 할인 금액은 행사 시에 정상적으로 과세되고 국민보험료가 부과될 수 있다. 당해 옵션이 옵션 부여일로부터 전 기간 동안 EMI에 적격인 경우 당해 종업원이 주식을 매각할 때 자본이득세 漸減期間은 옵션 부여 일자에 개시한다.

〈표 4〉 기업 경영진 인센티브

과세연도	옵션 부여 회사 수	연중 옵션이 부여된 종업원 수 (천명)(2)	연중 옵션이 부여된 주식의 최초 가치 (백만 파운드)	종업원 당 평균 가치 (파운드)	소득세 감면 비용(백만 파운드)(1)
2000-01	855	5	145	29,000	neg
2001-02	1,914	20	300	15,000	neg
2002-03	1,945	25	250	10,000	100
2003-04	1,960	20	240	12,000	–
총계	4,911	60	935	15,600	–

(주) (1) 2003-2004 과세연도의 데이터는 부여된 옵션의 세부 통지서로부터 나온 것이고 소득세 감면 비용은 행사된 옵션에 기초한 것임. 동 정보는 EMI 연차 신고서가 처리되면 이용될 수 있을 것임.

마. 종업원주식소유신탁(Employee Share Ownership Trust: ESOT)

ESOT(또는 일반적으로 ESOP이라고도 함)는 종업원이 종업원주식제도 등을 통하여 자사주를 취득할 수 있는 수단을 제공하는 바, 법령상 또는 비법령(판례법)상의 ESOP이 있을 수 있다. 법령상 제도의 경우 회사가 신탁을 설립하고 당해 신탁이 주식을 취득하여 종업원에게 배분한다. 동 신탁은 주식의 매입 및 매각 그리고 이를 종업원에게 직접 또는 승인이익분배제도를 통하여 배분할 책임을 진다.

회사의 ESOT에 대한 출연은 일정 조건이 충족되는 경우 법인세 감면 대상이다. 또한 ESOT에 대한 주식의 매각도 자본이득세 감면 대상이며 사용자가 ESOT 설립에 있어 발생한 비용도 법인 소득에서 공제된다.

ESOT는 2000년에 SIP가 도입되면서 SIP에 통합되었다.

(1) 1989년 재정법에 의한 ESOT

1989년 재정법 제67조~제74조는 적격 ESOT(QUEST)에 대한 회사 출연금의 법인소득 공제 등의 특별 세제 혜택을 규정함으로써 ESOT에 대한 법제화를 시도하였는데, ESOT는 국세청 승인제도를 통하여 종업원이 자사주를 취득할 수 있게 하는 구조라고 할 수 있는 바, 동 특별세제 혜택을 받기 위해서는 복잡한 ESOT와 관련하여 복잡한 요건을 준수하여야 하였다.

국세청 인가 주식옵션제도가 ESOT와 더불어 운영되는 데는 여러 가지 제한이 따르기 때문에 실질적으로, ESOT는 인가 이익분배제도를 위해 만들어진 제도라고 해도 과언이 아니다.

ESOT를 채택하고자 하는 회사는 국세청의 인가를 득해야 하며 1년 이상 근속한 모든 종업원(이사 포함)에 대하여 참가 자격이 주어졌으나 1996년 재정법에 의거 동 요건은 폐지되었다.

(2) 판례법상의 ESOT

일부 기업은 비법령상 또는 판례법상의 ESOT를 선호하였다. 동 제도의 경우 회사의 출연은 당해 출연이 일정 요건을 충족시키는 경우 법인세 목적상 공제될 수 있지만 법령상의 ESOT에 이용될 수 있는 모든 감면을 받지는 못한다. 판례법상 ESOT는 법령상의 ESOT보다 그 숫자가 훨씬 많다. 해당 규정은 조세 감독관(tax inspector)과의 협의로 결정되는데 사용자에게 회사와 종업원의 특정 필요에 적합하게 제도를 조정할 수 있는 융통성을 제공한다. ESOT는 1989년 이래 중간 규모의 국영기업 민영화 과정에서 많이 채택되었으며 현재 약 40개로 추정된다.

Ⅳ. 주식인센티브제도(Share Incentive Plan: SIP)

1999년 예산안에서 블레어 수상은 새로운 전 종업원 주식제도의 도입을 선언하였다. 기술적 메모(technical memorandum)의 형식으로 제도의 개요를 기술하고 세부 내용에 대해서는 이해당사자간에 협의토록 하였다. 국세청은 주식제도전문가와 기업, 노조 대표자 및 그들의 자문에 응할 학계 대표자로 구성된 자문 그룹을 임명하는 등의

조치를 취하였으며, 마침내 동 법률안은 2000년 재정법으로 확정되어 시행되었으며 2003년 소득세법으로 재규정되었다.

SIP가 도입되기 전까지만 하더라도 전체 종업원을 대상으로 하는 국세청 인가 제도로는 이익분배제도(profit sharing schemes: PSS)와 SAYE제도 등 두 가지가 있었다. 간혹 회사는 전체 종업원을 대상으로 국세청 인가 임의주식옵션제도를 제공하기도 한다. PSS는 대부분의 특성이 SIP의 무상 주식 요소와 중복되고 2002년까지는 존속될 수 있으나 그 후에는 SIP으로 대체되어야 하기 때문에 단계적으로 소멸될 것으로 보인다.

1. SIP의 개요

- ㅇ 종업원은 소득세 및 국민보험료(National Insurance Contributions)[3] 부담 없이 매년 3,000파운드를 한도로 무상 주식을 제공받을 수 있다.
- ㅇ 종업원은 세전 급여(소득 공제)로 매월 125파운드 한도 내에서 파트너십 주식을 매입할 수 있다.
- ㅇ 사용자는 종업원이 자기 계산으로 매입하는 파트너십 주식 1주에 대하여 2주를 한도로 대응 출연할 수 있다.
- ㅇ 제도에 5년 동안 주식을 보유하는 경우 종업원은 인출 시점까지 최초의 가치 또는 그 후 당해 주식가치 상승분 중의 어느 하나에 대하여 소득세, NICs 또는 자본이득세가 면제된다.
- ㅇ 3년과 5년 사이에 주식이 인출되는 경우, 가치 상승분에 대해서가 아닌 최초 주식가치, 파트너십 주식인 경우에는 급여 감축분 또는 그보다 적은 경우에는 주식의 시장 가치에 한하여 소득세와 국민보험료가 부과된다.
- ㅇ 주식이 3년 전에 인출되는 경우에는 당시의 시장가치에 대하여 소득세와 국민보험료가 부과된다.
- ㅇ 사용자의 국민보험료 처리는 종업원의 처리를 준용한다.

3) 기업과 종업원이 공동으로 부담하는 우리나라의 국민연금기금과 유사한 사회보장목적의 분담금

- ㅇ 주식에 재투자된 배당금에 대해서는 세금이 부과되지 않는다(연간 한도: 1,500파운드).
- ㅇ 제도는 전 종업원제도이며, 모든 종업원에 대하여 유사 조건으로 제공되어야 한다. 18개월 이내의 적격 기간이 적용될 수 있다.
- ㅇ 회사는 제도 설립 및 운영비용과 제도에 이용된 무상 및 대응 출연 주식의 시장 가치에 대하여 세금 공제를 받을 수 있다.
- ㅇ 회사는 제도에 포함되는 내용을 결정할 수 있다.
- ㅇ 제도는 신탁구조를 이용한다. 따라서 동 신탁은 당해 제도의 목적을 위하여 사용될 주식을 매입하거나 청약하며 참가자를 위해 당해 주식을 보관한다.
- ㅇ 2001 예산 연도부터는 종업원이 신탁으로부터 주식을 취득할 때 인지세(거래세)가 면제되며 사용자 또는 신탁이 인지세를 부담한 경우 이는 종업원의 소득으로 간주되지 않는다. 또한 그룹에 의해 고용된 종업원이 당해 그룹 내에서 이동하는 경우 참가가 제외되었으나 2001 예산 연도부터는 종업원이 그룹의 특정 회사에 당해 기간 근무한 경우 이동이 있었다 하더라도 적격 기간을 충족시킨 것으로 간주된다.

가. 무상 주식(Free shares)

- 각 종업원은 매년 3,000파운드를 한도로 사용자로부터 무상 주식을 수여받을 수 있다.
- 주식은 예컨대, 보수, 근속 기간 또는 근로 시간 등에 따라 유사 조건으로 모든 종업원에게 제공되어야 한다.
- 주식의 제공은 유사조건원칙을 유지하는 보호조항(safeguards)에 따른다는 조건하에서 개인, 팀, 부서 또는 기업의 성과와 연계될 수 있다.
- 제도는 3년~5년의 보유 기간을 규정해야 하며 이 기간 중에는 종업원이 퇴직하지 않는 한 인출이 금지된다.
- 무상 주식은 종업원이 3년 이하의 기간 중에 고용이 중단되는 경우 회수된다고 규정할 수 있다.
- 종업원이 퇴직하는 경우 주식은 제도로부터 인출된다.
- 종업원이 주식 취득 후 3년 이내에 퇴직하는 경우 특정의 불운(hard luck: 동정심을 살만한 이유가 있는 상황)을 사유로 퇴직하거나 당해 주식이 회수되지 않는

한, 퇴직시의 시장가치에 대하여 소득세/국민보험료를 납부하여야 한다.
- 종업원이 3년~5년 사이에 퇴직하는 경우 당해 종업원은 주식 제공시 당해 주식의 시장가치와 인출시의 시장가치 중 적은 금액에 대하여 소득세를 납부하여야 한다.
- 주식 인출시 자본이득세는 부과되지 않는다. 즉시 매각되지 아니한 경우에는 당해 주식 인출 후 가치 상승분에 대해서는 자본이득세가 부과된다.
- 주식은 종업원이 회사에 근무하는 한 제도에 남아 있을 수 있다. 제도에 남아있는 중에는 자본이득세가 부과되지 않는다.
- 제도는 제도 주식에 대한 배당금이 세금 없이 재투자되는 것을 허용할 수 있다(한도 적용 대상).

나. 파트너십 주식(Partnership shares)

- 종업원은 세전 급여의 일부를 주식매입을 위해 공제하기로 사용자와 약정한다. 월간 한도 125파운드(회사는 10파운드를 넘지 않는 범위 내에서 최저 한도 설정 가능)
- 제도는 12개월까지 적립되어 주식 매입에 사용되거나 월 급여공제 후에 투자되는 임금 공제를 규정할 수 있다.
- 주식 매입에 사용된 지급액은 연금 목적상 급여로 계산된다(국민보험급부의 손실 가능성에 관한 경고가 의무임).
- 주식은 어느 때건 제도로부터 인출될 수 있으나 3년 미만의 기간 중에 인출되는 경우에는 당시의 주식 가치에 대하여 소득세와 국민보험료가 부과된다.
- 퇴직자의 주식은 제도로부터 인출되어야 한다.
- 5년 후에 인출되는 경우에는 소득세와 국민보험료가 면제된다.

다. 대응 출연 주식(Matching shares)

- 종업원들이 매입한 각 파트너십 주식 1주에 대하여 2주를 한도로 무상으로 종업원에게 대응 출연 주식이 제공될 수 있다.
- 대응 출연 주식은 무상 주식과 동일한 보유 기간을 가지며 종업원이 3년 이내에 퇴직하거나 제도로부터 상응하는 파트너십 주식을 인출하는 경우에는 회수될 수 있다.

- 대응 출연 주식에 대한 과세 처리는 무상 주식의 경우와 같다.

라. 적격 주식(Qualifying shares)

- 상장 주식이거나, 당해 회사가 다른 회사의 지배하에 있어서는 안 된다. 다만, 상장 회사 자회사의 주식은 회사가 과세 목적상 폐쇄기업이 아닌 경우 가능하다.
- 주금이 전액 납입되어야 하고 상환 가능 주식이어서는 안 되며, 무의결권 주식도 가능하다.
- 종업원만을 위한 특별한 종류의 주식을 보유하는 것은 가능하다.

마. 주주의 승인(Shareholder approval)

- 제도 설립 상장회사는 기발행 주식의 시장 매입을 제외하고는 주주의 승인을 얻어야 한다.
- 비상장법인은 종업원들에게 주식 매각 메커니즘을 제공하기 위하여 회사의 정관을 개정할 필요가 있는 경우에는 주주의 승인을 얻어야 한다.

2. SIP의 특징

ㅇ SIP는 전체 종업원을 대상으로 하는 우리사주제도로 모든 적격 종업원이 동일한 조건으로 참가할 수 있어야 한다.

ㅇ 회사는 종업원의 참가 자격 요건으로 18개월을 초과하지 않는 범위내에서 적격 고용 기간을 규정할 수 있다.

ㅇ 종업원은 소득세 및 국민보험료 납부전 급여(소득세 및 국민보험료 면제)로 파트너십 주식을 매입하기 위하여 파트너십주식약정(Partnership Share Agreement)을 체결할 수 있다.

ㅇ 또한 종업원은 다음 중 하나 이상의 방법을 통하여 주식을 무상으로 받을 수 있다.
- 무상 주식(성과와 연계 가능)
- 종업원이 매입하는 파트너십 주식에 대한 대응 출연
- 무상 및 대응 출연 주식은 통상 종업원 명의로 수탁자가 3~5년(회사가 결정)간

신탁에 보관한다. 종업원은 당해 기간 말에 원하는 경우 주식을 매각할 수 있다.

ㅇ 제도는 회사에 의해 기금이 조성되는 신탁으로 운영된다.

ㅇ 사용자는 제도 보유 주식에 대한 배당금이 제도의 자사주 보유를 확대하기 위하여 비과세로 재투자될 수 있다고 규정할 수 있다. 동 재투자를 통하여 취득한 배당 주식(Dividend Shares)은 통상 종업원 명의로 수탁자가 3년간 신탁에 보관한다. 당해 기간 말에 종업원은 원하는 경우 당해 주식을 매각할 수 있다.

3. 주요 가이드라인

ㅇ 회사는 국세청의 인가를 얻은 후에 한하여 제도를 운영할 수 있다.

ㅇ 국세청 우리사주제도팀(Employee Share Scheme Team)[4]은 회사가 채택한 제도의 규칙이 관련 법률을 충족시킨다는 것을 보장해야 한다.

ㅇ 당해 법률 중 주요 내용은 다음과 같다:

- 모든 종업원은 동등한 주식 가치를 수령하거나 급여 및 근속 기간을 기준으로 수령하는 방법을 통하여 동일 조건으로 참가할 수 있어야 한다.
- 매 과세연도 당 무상 주식 가액의 한도는 3,000파운드이다.
- 파트너십 주식 매입에 이용될 수 있는 소득세 및 국민보험료 납부전 급여 한도는 매월 125파운드이다(회사는 10파운드 이하의 범위 내에서 최저 한도를 둘 수 있다).
- 대응 출연 주식의 최대 한도는 파트너십 주식 각 1주에 대하여 2주이다.
- 매년 재투자에 이용될 수 있는 배당 가액 한도는 1,500파운드이다.
- 통상 PAYE제도가 회사 주식의 증여로 운영되는 경우 사용자는 과세 대상 소득이 있는 경우에 한하여 PAYE를 운영할 수 있다.

4. 세제 혜택

ㅇ 파트너십 주식으로서 주식이 수여되거나 취득되는 시점에서는 소득세와 국민보험

4) 동 명칭은 2004.12.1자로 Employees Shares and Securities Unit(ESSU)로 변경됨

료가 부과되지 않는다.

ㅇ 주식을 5년간 제도에 보유하는 종업원에 대해서는 당해 주식과 관련한 소득세 또는 국민보험료가 전액 면제된다.

ㅇ 3년 후 제도로부터 주식을 인출하는 종업원에 대해서는 통상 당해 주식의 최초 시장 가치 이하의 가액에 대하여 소득세와 국민보험료가 부과된다. 제도 보유 기간 중 당해 주식의 가치 상승분에 대해서는 소득세와 국민보험료가 면제된다.

〈표 5〉 주식인센티브제도

과세연도	주식의 형태	주식을 배정한 제도 수	주식의 최초가치 (백만파운드)	종업원당 평균 주식가치 (파운드)	주식을 수여 받거나 매입한 종업원수(천명)(1)
2000-01	무상주식	30	20	290	70
	파트너십주식	21	5	80	60
	대응출연주식	16	5	80	60
	배당주식	neg	neg	neg	neg
	합계	48	30	–	–
	연중 인가 제도수	95			
	소득세감면액 (백만 파운드)	10			
2001-02	무상주식	95	60	430	140
	파트너십주식	143	80	100	830
	대응출연주식	86	50	90	570
	배당주식	24	neg	neg	80
	합계	196	190	–	–
	연중 인가 제도수	222			
	소득세감면액 (백만 파운드)	50			
2002-03	무상주식	138	180	540	335
	파트너십주식	265	260	130	2,060
	대응출연주식	162	130	110	1,211
	배당주식	79	neg	neg	185
	합계	339	570	–	–
	연중 인가 제도수	186			
	소득세감면액 (백만 파운드)	150			

(주) (1) 총 종업원 수는 일부 종업원들이 1개 유형 이상의 주식을 동시에 보유할 수 있기 때문에 산정될 수 없음.
(2) 2003-2004 과세연도에 인가된 제도 수는 95개였음.

ㅇ 주식을 매각하는 종업원은 제도로부터 인출된 후 당해 주식의 가치 상승분에 한하여 자본이득세를 납부한다.
ㅇ 종업원의 급부를 위하여 이용될 새로운 제도 신탁에 대하여 주식을 매각하고자 하는 주주는 자본이득세 전환 감면 혜택(CGT roll-over relief)을 받을 수 있다.
ㅇ 사용자는 무상 및 대응 출연 주식의 원가 및 종업원으로부터 수령한 급여 공제 출연을 초과하는 범위 내의 파트너십 주식 제공 원가를 포함하여 제도 설립 및 운영에 수반하는 비용에 대하여 법인세 감면 혜택을 받는다.
ㅇ 사용자에 대해서는 당해 주식이 5년간 제도에 보유되는 경우 사용자분 국민보험료가 면제된다.

2000년에 도입된 주식인센티브제도(SIP)는 꾸준히 증가하여 2002-2003 과세연도 중에 주식을 배정한 제도수는 전년도의 196개에서 크게 증가한 339개에 달하였고 주식의 최초 가치도 약 3배에 달하는 5억 7천만 파운드를 기록하였다.

한편, 2003년 4월 현재 상장 여부별 세금 우대 우리사주제도를 가진 회사 수는 다음과 같다.

상장 여부	인가 이익분배 제도	저축연계 주식옵션 제도	주식 인센티브 제도	전종업원을 대상으로 하는 우리사주제도를 보유한 회사(3)	자사주/ 임의주식 옵션제도	기업 경영진 인센티브	임의주식 옵션제도 보유 회사(4)	총계(5)
FTSE 100	40	85	41	91	86	0	86	97
FTSE 250	52	150	33	175	188	1	188	204
상장소기업	61	216	51	261	377	60	437	494
상장합계	153	451	125	527	651	61	711	795
대체투자시장 비상장	49	44	22	110	260	174	433	482
기타 비상장	454	172	256	770	1,294	2,864	4,156	4,682
비상장합계	503	216	278	880	1,554	3,038	4,589	5,164
해외	18	36	32	74	109	0	109	111
총계	674	703	435	1,481	2,314	3,099	5,409	6,070

(주) (1) 2002-2003 과세연도를 대상으로 한 이 표는 엄밀히 말하면 이전 연도의 버전을 가진 회사들은 아님. 이는 당해 연도 중 주식을 수여하였거나 옵션을 부여 또는 행사하였다기보다는 당해 연도 중에 활동적이었던 모든 세금 우대 제도를 포괄함.
(2) 런던증권거래소에 의하여 운영되는 대체투자시장(Alternative Investment Market: AIM)은 기업들로 하여금 발전 초기 단계에서 시장에 대한 접근을 허용할 목적으로 설립되었음.
(3) 1개 이상의 인가 이익분배제도, 저축연계 주식옵션제도 또는 주식인센티브제도를 보유한 회사
(4) 자사주옵션제도나 기업경영진인센티브 중 어느 하나를 보유한 회사
(5) 어느 것이든 세금 우대 우리사주제도를 보유한 회사

Ⅵ. 맺음말

영국의 우리사주제도는 미국과 달리 퇴직연금제도의 하나로 운영되지 않고 따라서 의무 보유 기간이 경과하면 인출할 수 있다는 점에 특징이 있다. 특히 2000년에 전체 종업원을 대상으로 하는 주식인센티브제도가 도입되면서 기존의 이익분배제도가 폐지되었고 회사가 무상주식 또는 대응 출연 주식을 출연할 수 있게 되었으며, 종업원은 자기 계산으로 파트너십 주식을 매입할 수 있게 되었다. 이에 따라 영국은 회사와 종업원이 각자의 능력에 따라 정부의 세제 지원 하에 종업원으로 하여금 자사주를 취득·보유하게 하거나 종업원 스스로 자사주를 취득하여 회사의 미래 성장을 공유할 수 있는 제도적 장치를 갖추게 되었다.

영국은 주식인센티브제도 외에도 저축연계 주식옵션제도, 자사주옵션제도, 기업경영진 인센티브제도 등 다양한 자사주 취득 수단을 통하여 회사와 종업원의 일체감과 공동체 의식을 높이고, 이를 통하여 생산적 복지 기반을 구축하는 한편, 자본주의의 병폐 중의 하나라고 할 수 있는 자산 소유에 의한 빈부 격차 확대를 방지하거나 완화할 수 있는 주요한 수단을 확보하게 되었다.

블레어 정부의 적극적인 우리사주제도 활성화시책과 더불어, 수많은 독립적인 기관과 민간 기업들이 홍보는 물론 우리사주제도에 대한 정보, 자문, 지도, 상담, 교육 및 연구 활동을 하고 있다. 영국의 경우, 일부 예외가 있기는 하지만 종업원에 대한 정보 제공과 상담은 법률에 의해 결정되는 것이 아니라 사용자와 종업원간의 자발적 약정으로 결정된다.

지금까지 영국의 제도 이용을 평가해보면, 제도의 설계 또는 실제 운영상의 그 어느 것도 눈에 띌 정도로 종업원에게 위험을 확산시킨다는 증거는 별로 없다. 저축연계 주식옵션제도와 주식인센티브제도에의 참가는 자발적이고 SAYE제도의 경우 종업원은 주가가 옵션 취득 후 하락하는 경우 옵션을 행사하지 않으면 된다. 핵심 급여의 일부를 이익과 연계시키는 성과급 제도는 외견상 위험을 종업원에게 전가하는 것처럼 보이지만 실제로는 그렇지 않은 경향이 있다. 많은 제도들이 이익의 변동성과 보수 수준을 연계하기보다는 비과세 급여를 제공하고 노동 비용 증가율을 떨어뜨릴 목적으로 도입된다. 일반적으로 종업원에 대한 위험이 최소화되지 않는 경우 고용 기간 및 고용 조건의 변경에 대하여 종업원들의 동의를 얻는 것은 쉽지 않은 일이다.

다음으로, 영국의 인가제도는 운영에 있어 종업원에게 양도되어야 할 이익 산정에 대하여 법률상으로 엄격한 공식을 규정하고 있는 프랑스나 노사약정으로 이익의 몫을 배분하기 위하여 일정 범위의 성과 지표를 이용하는 이태리보다는 훨씬 신축적인 것처럼 보인다. 영국의 경우 이는 소득 또는 자본 배분을 위한 메커니즘으로서보다는 경영수단으로서의 재무 참가의 활용에 초점을 맞추고 있음을 반영한다. 따라서 법령상의 구조 내에서 제도의 운영에 관한 사항은 대부분 회사가 결정한다. 대부분의 경우 우리사주제도는 노동조합과의 교섭의 대상이 아니며 제도 도입 전에 종업원대표의 동의를 요하지 아니한다.

Ⅱ. 국내기업의 우리사주제도 운영사례

- 대우건설의 우리사주제도
- 포스코의 우리사주제도

【사례 1】 대우건설의 우리사주제도

Ⅰ. 들어가는 말

1999년 대우그룹의 붕괴를 맞으면서 같이 근무하던 직원들을 떠나 보내고, 한편으로 남아있는 직원들은 스스로의 앞날을 걱정하면서 불안해하던 때가 엊그제 같은데 벌써 5년이라는 세월이 훌쩍 지나갔다. 대그룹이라는 그늘막에서 분할되어 독자적인 건설회사로서 살아남기 위해 그 어려운 시간들을 잘 이겨내고 창사 이래 최대의 실적을 자랑하며 워크아웃을 졸업하고 이제 새로운 주인을 찾아주기 위한 지분매각작업만 눈앞에 두고 있는 상황이다. 앞으로 회사의 주인은 과연 누가 될 것이며, 또 누가 주인이 되는 것이 회사를 위해 가장 바람직하고 영속적인 기업으로서의 생명력을 가질 수 있을 것인가가 현재의 상황에서 임직원들의 가장 큰 관심사가 아닐 수 없다. 이러한 관점에서 2003년 새롭게 출범한 우리사주조합은 임직원들의 폭넓은 관심과 지원을 받으며 성공적인 제도도입에 성공하였다. 본 글에서는 대우건설의 우리사주제의 도입배경 및 향후 전망 그리고 문제점들에 대하여 폭넓게 논의해 보고, 향후 우리사주제도가 한국노사문화의 건강한 대안으로 자리매김할 수 있는 기회를 찾아보고자 한다.

Ⅱ. 회사의 개요

대우건설은 1973년 설립 이후 한국건설업의 산증인으로 국내외에서 굵직한 프로젝트들 수행하였으며, 2000년 대우그룹으로부터 분할 독립하면서 우수한 기술력을 바탕으로 대그룹의 계열사라는 프리미엄이 없는 상태에서도 국내 최고의 건설회사로 거듭나고 있다.

- 회사명 : (주)대우건설
- 대표이사 : 박세흠
- 소재지 : 서울시 중구 남대문로 5가 541 대우빌딩
- 설립일 : 1973. 11. 1일
- 직원수 : 3,200명
- 주요주주현황

- 한국자산관리공사 46.8%
- 대우캐피탈 8.5%
- 우리은행 5.7%
- 한국외환은행 4.8%

– 기타 : 2000.12.27일 (주)대우로부터 인적분할 형식을 통해 신설법인 (주)대우건설로 독립

Ⅲ. 우리사주제도의 도입배경

대우그룹의 해체 이후 제일 먼저 시작된 작업이 직원들에 대한 인적구조조정이었고, 감봉 및 급여동결 등 개인적 희생을 요구하는 일련의 조치들이었다. 회사의 분할작업과 채무조정작업을 거친 후 어느 정도 회사의 방향이 정해진 뒤 남아 있는 임직원들이 제일 먼저 해야할 일은 회사를 다시 세우는 일이었다. 독립회사로 분할된 뒤 4년 동안 급여인상도 포기한 채 회사 살리기에 전념한 결과 2002년부터는 창사 이래 최고실적을 매년 갈아치우는 등 혁혁한 실적을 기록하기 시작하였다. 회사가 어느 정도 안정된 유동성과 실적을 확보한 후 그 동안 묵묵히 고생해 온 직원들에 대한 사기진작 차원에서 우리사주제도의 도입을 염두에 두게 되었다. 2003년에 접어들면서 우리사주제도에 대한 논의가 회사 내부에서 활발히 일어나면서 제도 도입에 대한 적극적인 검토를 하게 된다. 때마침 2002년부터 근로자복지기본법에 의해 새롭게 도입된 신우리사주제도를 활용하게 되면서 직원들의 재산증식과 근로자들의 주인의식 고취로 인한 생산성 향상이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 기본틀을 갖출 수 있게 되었다.

제도의 도입 과정에서 눈여겨 볼만한 점은 노동조합과의 관계이다. 우리사주조합의 설립은 상당 부분 회사의 주도 하에 이루어졌으며, 독립적인 의사결정을 할 수 있는 이사회의 구성을 갖게 된다. 추후 우리사주조합의 현황에서 자세한 설명을 하겠지만 노동조합이 우리사주조합에 이사를 파견하면서 대결의 관계가 아닌 상호협조하는 상생의 파트너로서 역할을 하게되는 것이다. 이렇게 도입된 우리사주제도가 2년 연속 성공적으로 시행되었고 임직원들의 높은 호응도 속에 유지되고 있다.

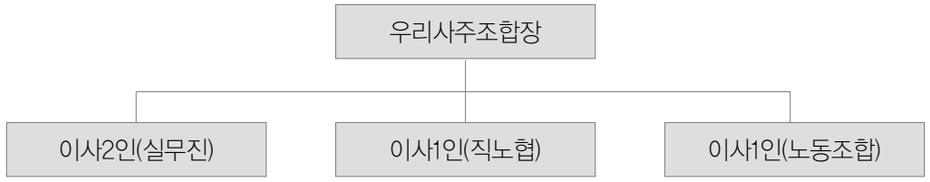
Ⅳ. 우리사주제도의 주요현황과 특성

1. 조합의 설립

대우건설은 2003.5.15일 우리사주조합을 결성하였고, 조합원 직선을 통하여 조합장 1인 및 이사진 4명과 감사 1인을 선출하였다. 제도의 도입 및 조합결성까지는 약 4개월의 시간이 소요되었는데 주로 우리사주조합의 제도검토 및 실무추진방안에 대한 검토에 소요되었다. 제도 도입 이전에 사내 전산망을 통해 충분한 홍보자료를 배포하여 조합원 대부분이 제도시행에 대한 공감대를 보유한 상태에서 추진되었다. 조합의 설립과 관련된 실무작업 및 절차는 한국증권금융의 도움을 통해 큰 어려움 없이 진행할 수 있었다.

2. 이사회의 구성

대우건설 우리사주조합 이사회는 조합원 직선으로 선출된 조합장 1인과 총 4인으로 이루어진 이사진으로 구성되어져 있으며, 우리사주조합의 감사를 위해 회계담당직원 1인을 우리사주조합 감사로 선출하여 운영되고 있다. 임기는 공히 2년으로 하고 있다.



대우건설 우리사주조합은 회사와 조합간의 원활한 업무 협조를 위한 임의기구인 우리사주운영위원회는 두지 않고 있다. 그 이유는 이사진 구성에서 회사와의 협의 창구를 포괄하고 있고 노동조합원중 1인을 이사진에 포함시켜 투명하고 합리적인 의사결정이 가능한 구조로 되어져 있기 때문이다. 또한 빠른 의사결정을 위해서는 많은 인원의 검토단계를 거치는 것보다 깊이 있고 정확한 분석에 의한 신속한 의사결정을 하는

것이 훨씬 더 효율적이라고 판단하였기 때문이다. 향후 우리사주운영위원회는 필요에 따라 언제든지 설치할 수 있는 부분이기 때문에 처음 시작은 가벼운 몸집으로 시작할 수 있었다.

3. 주식의 매입현황

우여곡절 끝에 설립을 완료한 우리사주조합은 즉시 1차 주식매입을 위한 작업에 들어가게 된다. 현재까지도 마찬가지이지만 회사가 보유한 자사주가 하나도 없는 상태에서 우리사주를 확보하기 위해서는 시장에서 매입하는 수 밖에 없었다. 조합원들의 사전청약을 받아 약 2주간의 매입과정을 거쳐 시장에서 매입한 주식이 약182만주 가량이다. 회사 총주식의 0.5%에 해당하는 주식이었다. 총 2,800여명이 참여하여 회사가 분할된 후 처음 우리사주를 가져 보는 직원들의 감회는 남다를 수 밖에 없었다. 왜냐하면 과거 (주)대우 시절 우리사주라는 이름으로 보유하고 있던 주식들이 눈 앞에서 휴지조각이 되어져 나가는 과정을 겪었던 경험들이 있었기 때문이다. 게다가 새롭게 개정된 근로자복지기본법에 의해 시행된 신우리사주제도에서는 회사의 대응출연을 허용하고 다양한 세제혜택을 제공하여 주고 있기 때문에 한층 더 안심하고 주식을 매입할 수 있는 발판이 마련되어 있기도 했다. 직원 대 회사가 1.5 대 1이라는 비율로 출연하여 주식을 취득하여 비록 큰 금액은 아니지만 근 5년만에 새롭게 태어난 '우리회사'의 주식을 가질 수 있는 기회가 주어졌다는 것은 개인적으로든 회사차원에서든 새로운 의미를 부여하기에 충분하였다. 그렇게 1차 청약을 받아 2003.7.28일 한국증권금융에 182만주의 주식을 예탁하게 되었다.

2004년 들어 우리사주에 대한 직원들의 관심도가 더욱 높아졌으며 회사차원에서도 우리사주에 대한 직원들의 적극적인 관심이 방해가 될 이유가 없었다. 2003년과 비슷한 시기에 1차 청약과 동일한 조건으로 2차 청약을 실시하여 690만주를 매입하여 약 2%의 추가지분을 확보하였다. 이로써 대우건설 우리사주조합은 총 877여만주에 2.6%에 이르는 지분을 확보하면서 직원들의 애사심을 고취시키는데 큰 역할을 하였다. 그중 동기간중 퇴직으로 인한 인출 34만주와 1차 청약 개인출연분 만기 인출(1년 경과) 19만주를 합해 53만주의 이탈이 발생하였다. 따라서 2004.11월 현재 보유주식수는 823만여주에 2.5%의 지분율을 유지하고 있다.

한국증권금융에서 제공하는 2003년도 우리사주인출현황을 보면 1~3년 내에 주식을 인출해가는 비율이 무려 78.4%에 이른다. 이는 근로자들이 한국주식시장에 대해 가지고 있는 시각을 보여준다고 생각된다. 즉, 등락이 심한 한국주식시장에서 비록 자사주라 하더라도 확신을 가지지 못하고 단기적인 차익이 발생하면 즉시 매각해 버린다는 반증인 것이다. 이에 대해 대우건설의 우리사주조합은 어떻게 하면 합리적으로 근로자들의 우리사주 장기보유를 유도할 수 있을지에 대해 검토 중이다.

〈표 1〉 우리사주 보유기간 현황

[상장법인] (단위 : 천주)

1년 미만	1~3년 미만	3년 이상	계
6,172 (7.3%)	60,354 (71.1%)	25,961 (21.6%)	84,828 (100%)

* 자료 : 한국증권금융(2003)

4. 대우건설 우리사주제도의 특성

대우건설의 경우 무엇보다도 장기보유에 대한 유인책을 강구하고 있다는 것이다. 즉, 장기적인 계획 하에 우리사주제도의 실천방안을 마련하여 조합원들에게 설명하고 장기보유자가 우대받을 수 있는 시스템을 구축하려는 것이다. 아직은 초보적인 단계에 있지만 우리사주를 장기보유한 조합원이 우대 받고 궁극적으로는 안정적인 퇴직연금으로서의 역할을 할 수 있는 시스템을 개발중에 있다. 기본적인 골격은 인출가능한 주식을 인출하지 않고 계속 보유한 조합원에게는 차기청약시 인센티브를 제공하는 것을 근간으로 하고 있다. 이를 통해 종업원의 주식보유가 생산성 향상으로 곧바로 이어지는 결과를 기대할 수 있다.

Ⅴ. 우리사주제도의 효과 및 문제점

이제 출범한지 2년째를 맞이하고 있는 대우건설의 우리사주조합은 과거 그룹 해체의 암울한 기억을 씻어내고 직원들에게 새로운 가능성을 찾을 수 있는 단초를 제공하

였다는데 큰 의미를 둘 수 있다. 아울러 우리사주제도가 가지고 있는 근본적인 문제와 한계에 대한 지속적인 검토를 통하여 기업의 경제활동과 마찬가지로 영속가능한 우리사주조합의 시스템을 구축하는데 노력을 기울일 것이다. 우리사주제도의 효과 및 문제점들에 대한 지적을 해 보면 아래와 같다.

1. 대리인 비용의 절감효과

우리사주제도의 효과를 보면 대리인 비용(Agency cost)의 절감 및 무임승차자(Free rider)의 문제를 줄일 수 있다는 점이다. 대리인 비용이란 회사의 주주와 경영자가 서로 이해관계가 다를 수 있기 때문에 주주가 경영자를 감독(Monitoring) 하기 위해 발생되는 비용을 말하는데, 우리사주조합이 일정 지분 이상의 주주가 되는 경우에는 내부감시자로서의 역할을 하면서 이러한 비용을 절감할 수 있는 효과를 가질 수 있는 것이다. 또한 무임승차자의 문제(Free riding problem)에 대해서는 주식을 소유한 종업원의 수가 많아질수록 회사입장에서 보면 직무태만으로 인해 부담하는 개별 종업원의 비용은 줄어들 것이다. 즉, 종업원들 스스로가 동료 종업원들을 직무태만하지 못하게 감독하고 압력을 행사하려는 요인을 가지게 될 것이다.

대우건설의 경우 아직까지 많은 지분을 확보하지 못한 상태에서 상기에서 언급한 구체적인 효과를 확인할 수는 없지만 우리사주에 대한 장기적인 비전을 제시하고 구체적인 실행에 들어간다면 아주 큰 효과를 거둘 수 있다고 확신하는 바이다.

2. 주식의 이탈현상의 문제

현재 근로자복지기본법에 의해 운영되고 있는 신 우리사주제도는 본인 직접 출연분에 대해서는 1년, 회사대응출연분에 대해서는 3~7년간의 의무예탁기간을 두고 있다. 대우건설의 경우에도 회사대응출연분에 대해 3년이라는 의무보유기간을 두고 있다. 우리사주조합의 안정적인 지분유지를 위해서는 지속적인 매입과 우리사주조합원들의 주식장기보유가 선행조건이 되어져야 하는데 현실적으로 의무예탁기간이 지난 주식에 대해서는 대부분 인출이 일어나고 있다는 문제점을 지적하지 않을 수 없다. 퇴직자의 발생, 의무예탁기간이 지난 주식의 발생 등의 사유로 당초에 확보해 놓았던 우리사주조합의 지분율이 저하되고 안정적인 주주로서의 역할을 유지하는데 한계가 있다.

이에 대한 대책으로 대우건설에서는 장기보유자에 대한 인센티브를 제공함으로서 인출비율을 줄일 수 있는 방안을 도입하고 있다. 장기보유자에 대한 인센티브는 크게 조합보유주식에서 발생한 배당금에 대한 우선권, 차기청약시 회사대응출연분에 대한 차등지급 등으로 나눌 수 있다. 또한 일종의 자격주 제도(일본의 일부기업에서 시행중이며 일정 직급에서 보유하여야 할 주식수를 의무적으로 지정하는 제도)를 도입하는 것도 초기적인 검토단계에 있다. 아직까지 제도시행의 초기단계라서 구체적으로 장기보유에 대한 정책은 실시하지 못하였지만 안정적인 우리사주제도의 정착을 위해서는 필수적인 요소라 판단된다.

3. 종업원과 주주간의 이해관계 충돌의 문제

또한 가장 민감한 사안중의 하나로 주주들과 종업원들 사이에는 이해관계의 충돌을 들 수 있다. 즉, 투자자로서의 주주는 이윤극대화라는 공동목표를 가지고 있는 반면 종업원들은 일반적으로 위험회피적(Risk averse)인 성향을 가지고 있다. 자칫 위험한 투자로 인해 성공의 이익은 크지만, 망할 경우 그로 인해 실직하는 등의 위험이 발생하기 때문이다. 따라서 종업원들이 주주가 될 경우 스스로의 이익을 대변하는 사람을 이사로 임명하도록 요구하여 이사회 내부에서의 이해관계의 충돌로 인해 많은 비용을 초래할 수 있는 것이다. 미국의 유명항공사인 United Airline 사의 우리사주조합이 이러한 이해관계의 충돌로 이사회에서의 부결건수가 증가한 것이 좋은 사례라고 볼 수 있다. 또한 우리사주에 출연되는 회사의 대응출연금액이 결국에는 주주에게 돌아갈 배당분을 종업원들에게 나누어 주는 결과를 가져오기 때문에 상호이해관계의 대립이 발생할 수 밖에 없다.

결국 우리사주를 지급받은 종원들이 생산성 향상에 어느 정도 기여를 하였는지를 계량적으로 증명하여 제시할 수 있으면 어느 정도 문제 해결의 실마리는 잡을 수 있을 것이다. 하지만 회사의 대응출연금액과 생산성 향상의 상관관계에 대해서는 막연히 그러할 것이다는 논리적 가정만 세울 뿐이지 구체적인 자료를 제시하기에는 여러 가지 문제점들이 상존하고 있다. 현재의 상황에서 그러한 갈등과 의구심을 해결할 수 있는 방법은 상호간의 신뢰에서 찾을 수 있을 것이다. 더불어 회사의 경영실적을 이러한 개

념의 틀에 도입하는 것도 하나의 대안으로 생각할 수 있을 것이다. 대우건설에서는 장기적으로 이러한 경영실적에 바탕을 둔 합리적인 수준에서의 회사대응출연을 제도화하는 방안을 장기과제의 하나로 삼고 있다.

대우건설 우리사주조합 내부적으로 이러한 제도의 장단점들을 어떻게 효율적으로 우리회사에 적용시켜 합리적인 결론을 도출해 낼 수 있는 시스템을 갖출 수 있는지에 대한 논의들이 많이 이루어졌다. 결론적으로 우리사주제도의 도입이 무조건적인 고용안정의 도구로 사용되어서는 안 된다는 것이다. 종업원들의 집단 이기심이 회사주주로서의 입장으로 의사결정과정에 반영 된다면 많은 갈등 및 회사의 가치하락을 야기할 수 있다는 것이다. 따라서 우리사주조합의 원래 취지를 충분히 살리기 위해서는 발생가능한 갈등요소들에 대한 내부적인 "매뉴얼"을 작성하여 지침으로 삼고 합리적인 합의에 의해서 의사결정이 이루어져야 한다는 내부적인 검토를 마친 상태다.

VI. 우리사주제도의 전망 및 결론

아직 초기단계에 있는 우리사주제도의 정착을 위해서는 보완되어져야 할 점이 많이 있다. 하지만 기업이 소유와 경영의 분리를 통한 견제와 균형이 이루어지고 투명한 경영의 관행을 정착시킬 수 있다고 한다면 바람직한 기업의 새로운 모델로서의 역할을 할 수 있을 것이다. 기업분할과 워크아웃이라는 특수한 상황을 겪어왔고 이제 새로운 주인을 찾기 위한 매각작업을 눈앞에 둔 대우건설로서는 이러한 점에서 향후 한국기업에 있어 새로운 소유구조 및 지배구조의 시범적인 역할을 하게 될 것으로 본다. 즉, 자본이득(Capital Gain)을 목표로 하는 다수의 건전한 투자자를 통한 주식소유의 분산과 철저하게 성과에 의해 평가 받는 전문경영인이 책임을 지고 회사를 경영할 수 있는 방향으로 나갈 수 있다면 현재의 상황에서 최고의 결론이 될 수 있을 것이다. 이러한 점에서 대우건설의 우리사주조합은 지배구조의 합리적 정착을 위한 하나의 대안으로서의 역할을 할 수 있다. 이를 바탕으로 각 사업의 영역에서 합리적인 결정들을 해나가는 회사라면 주식시장에서 좋은 평가를 받을 수 있을 것이며 궁극적으로 주식을 소유하고 있는 모든 주주들에게 그 이익이 돌아갈 것이다.

대우건설은 IMF 외환위기 이후 숱한 우여곡절을 겪고 이제 새로운 위상을 모색하는 자리에 서 있다. 2차에 걸쳐 시행된 우리사주제도를 통하여 직원들은 과거와 다른, 개인의 재산증식에도 도움이 되고 회사의 발전을 위하여 기여할 수 있다는 희망을 가질 수 있는 계기가 되었다. 여러 가지 문제점이 상존하고 있는 우리사주제도를 보완하여 지속가능하고 발전가능한 제도로 정착시켜 나가는 것이 앞으로의 과제로 남아 있다.

【사례 2】 POSCO의 우리사주제도

Ⅰ. 회사개요

가. 연혁

- 회사설립 : 1968. 4. 1
- 포항제철소 4기설비 준공 : 1981. 2. 18
- 국민주 상장 : 1988. 6. 10
- 광양제철소 4기준공 : 1992. 10. 2
- NYS(뉴욕증시) 상장 : 1994. 10. 14
- 민영화 완료 : 2000. 10. 4
- POSCO로 사명 변경 : 2002. 3. 15

나. 주요제품 : 철강제품(열연, 냉연, 후판, 선재, 전기강판, STS 등)

다. 경영현황

(단위: 십억원)

구 분	2003년	2004.10월(누계)
매출액	14,359	16,056
영업이익	3,058	4,036
순이익	1,980	3,074
총자산	18,406	20,446
자본금 발행주식수	4,824 억원 88,966,155 주	4,824 억원 87,186,835 주

* 2004.10.19 자사주 1,779,320 소각

Ⅱ. 우리사주조합 현황

가. 연 혁

- 1988.1.27 : 우리사주조합 결성
- 1988. 3. 5 : 제1기 우리사주 배정(유상증자분)
- 1988.4.30 : 제2기 우리사주 배정(국민주분)

- 2002.4.27 : ESOP(신우리사주조합제도) 도입
- 2002.7.23 : 2002년도 ESOP 자사주 배정
- 2003.7.23 : 2003년도 ESOP 자사주 배정
- 2004.7.26 : 2004년도 ESOP 자사주 배정, 조합배당금 주식 취득 배정

나. 조직 구성

- 조합장 : 노무후생실장
- 이사회 : 8명(회사관련업무 담당부서장 4명, 노경협의회측 4명)
- 감　사 : 1명(회사 감사관련업무 담당부서장)
- 대의원 : 10명(노경협의회 위원)

다. 조합원수 및 주식보유 현황

- 조합원 수 : 19,465명
- 주식배정 및 예탁 현황 : '04.10.30 현재 총예탁잔고 2,987,408주(3.4%)

구　분	구사주			ESOP
		개인	조합	
배정주식	9,178,914	1,514,727	1,551,450	3,066,177
인출주식	9,159,481	100,555	17,647	118,202
예탁주식	19,433	1,414,172	1,533,803	2,967,975
보유인원	68명	19,380명	–	19,380명

라. 연도별 주식 배당률 추이 (액면가 기준)

구분	'98	'99	'00~01	2002	2003	2004중간
배당률 (1주당금액)	25% (1,250)	35% (1,750)	50% (2,500)	70% (3,500)	100% (5,000)	30% (1,500)

Ⅲ. ESOP 도입배경 (목적)

가. 근로자의 책임의식 제고와 재산형성 지원

포스코의 ESOP의 도입배경은 근로자가 회사 주식을 보유토록 함으로써 의결권을 가지고 회사경영에 참여함으로써, 책임의식을 가지고 회사발전에 공동노력을 주된 목적으로 하고 있다. 또한 경영성과를 근로자와 주주가 공유함과 동시에 근로자의 재산형성을 지원한다는 측면에서 그 목적을 찾을 수 있다.

나. 근로자복지기본법 제정으로 ESOP 도입의 법적 기반 마련

종전의 우리사주제도는 기업의 공개 또는 유상증자시에만 회사 주식을 우리사주조합에 우선배정토록 하여 직원들의 우리사주 취득기회 제한하였다.이에 회사의 우리사주조합 지분이 감소하였다. 즉 1988년도 공개시 10%였던 것이 2002년 3월에는 0.05%로 감소하였다.

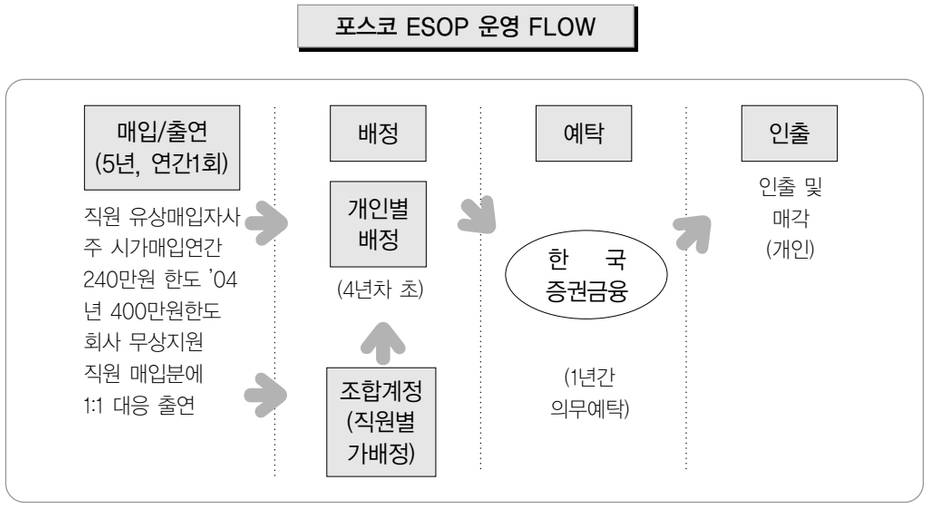
한편 정부는 2001년 8월에 우리사주제도를 활성화하기 위하여 자사주 취득기회를 확대하는 움직임으로 근로자복지기본법을 제정.시행(2002. 1)하였다.

Ⅳ. 당사의 ESOP제도

가. 개요

- 재원 : 회사보유 자사주를 활용
- 회사 지원방법 : 직원매입분에 상응하여 회사 무상출연(1:1)
- 연간 매입한도 : 240만원/인당 * 2004년은 400만원/인당
- 운영기간 : 5년간(2002~2006년) 5회 (년1회 청약실시)

나. 세부 운영내용



(1) 매입/출연

연간 매입한도(240만원, '04년 400만원)는 전직원에게 동일하게 적용되며, 다음 년도로의 이월은 허용되지 않는다. 그리고 연간 240만원('04년 400만원) 한도내에서 조합원 자율적으로 매입후 매입분에 상응하는 주식수만큼 회사에서 무상으로 출현하며, 자사주 매입가격은 시가를 기준으로 하며 ①청약개시일 직전 2개월,1개월, 1주일의 평균주가의 산술평균과 ②청약기간의 평균주가 ③회사의 자사주 취득가격 중 낮은 가격 적용한다. 또한 자사주 매입출연은 년1회 직원 청약절차를 거쳐 5년간 시행한다.

(2) 배정

직원이 매입한 주식은 즉시 직원 개인계정에 배정하고 회사출연 주식은 직원별 가배정을 거쳐 4년차초에 개인별계정에 배정한다.

(3) 예탁/인출

개인별계정에 배정된 주식은 증권금융에 1년간 의무예탁후 인출 가능하며, 의무예탁기간을 포함 3년이상 예탁후 인출시 50%를 비과세로 처리한다. 한편 조합계정에 가배

정된 주식은 사망, 장해, 정년, 기업구조조정 등의 법정퇴직시에는 개인별계정에 배정되어 즉시 인출이 가능하다. 반면 의원면직의 사유로 퇴직시에는 회수하여 우리사주조합으로 귀속된다.

(4) 우리사주 의결권 등의 처리

의결권의 행사방법은 개인별계정은 7일이상의 기간을 정하여 전자의사표시의 방법으로 조합원으로부터 의안별 의사표시를 받아 조합장이 행사하며, 조합계정의 주식은 조합원 총회(대의원회)에서 정한 의사표시대로 행사한다. 또한 배당금은 개인별계정에 배정된 주식에 대해서는 각 조합원의 급여계좌로 이체하고, 조합계정 주식에 대한 배당금은 조합으로 귀속하여 1인당 1주 이상 배정이 가능한 시점에서 자사주를 매입하여 배정 한다(2004년 2주/인).

(5) ESOP 운영시스템 구축

회사 ERP시스템의 EP내에 ESOP시스템을 별도로 구축하고 있다. 따라서 청약, 인출, 대출금신청 · 상환 등 ESOP관련 모든 업무를 조합원이 직접 ESOP화면에서 수행한다.

Ⅴ. ESOP의 시행 효과

가. 회사측면

우리사주제를 시행하면서 회사측에서 가지는 효과를 보면, 첫째 종업원들이 회사 주식을 보유함에 따라 회사의 경영성과에 대한 책임을 강화시키고, 둘째 기업가치 증가와 주주가치 즉 주가상승과의 연관성에 대한 인식을 제고 시킨다. 셋째 종업원 재산형성지원의 동기부여 효과로 노동생산성 향상에 기여한다. 넷째 우리사주 지분증대에 따른 선진형 지배구조 안정화에 기여한다. 반면에 무상출연에 따른 회사비용의 증대로 회사입장에서는 큰 부담이 될 수 있다.

나. 종업원 측면

회사주식보유에 따른 의결권 행사 등 주주로서의 주인의식이 증대되며, 회사의 무상출연에 따른 상당한 재산형성 효과를 가져올 수 있다. 또한 경영성과에 대한 지속적인 관심 및 주주가치 의식의 제고를 도모할 수 있다.

VI. 운영상의 문제점 및 개선방향

가. 자사주 청약시기와 매입가격 결정 문제

(1) 약정내용 (회사와 조합간의 약정서)

2002년 제도 도입시 조합원 본인의 매입가격은 시가기준으로 ①청약개시일직전 2개월, 1개월, 1주일의 평균주가의 산술평균과 ②청약기간의 평균주가중 낮은 가격을 적용한다. 물론 청약시기는 조합이사회에서 결정한다.

(2) 문제점

2002년 청약이후 지속적인 주가하락에 따른 일부 직원들의 불만이 제기되었다. 즉 청약이후의 주가하락시 청약시기에 대한 논란으로 제도 도입취지인 종업원들에 대한 동기부여 효과가 감소되었다. 또한 2003년도 청약시 조합이사회의 청약시기결정에 대한 조합이사회 개최시 근로자 대표들의 동의 획득의 어려움으로 시기결정이 곤란하였다.

(3) 개선내용

청약시기 결정에 대한 논란해소와 동기부여를 위하여 근로자측과 협의하여 시가기준의 가격 결정기준에 회사의 자사주 취득가격을 추가하고 청약시기를 매년 동일시기로 고정화하는 방안으로 약정서를 개정하였다(2003. 6월).

나. 퇴직자의 조합계정 주식 조기배정 문제

(1) 현행규정 (근로복지기본법 시행령 및 조합규약)

회사가 무상으로 출연한 조합계정의 주식은 가배정후 3년이 경과하기 전에 조합원이 퇴직하게 되면 인출할 수 없다. 단, 조합이 해산하거나 사망, 7급이상의 장애, 정년, 기업의 구조조정을 사유로 퇴직하는 경우에 한하여 인출이 가능하다. 한편 회사의 경우는 정년퇴직, 장애, 사망퇴직, 과장급이상의 희망퇴직에 한정된다.

(2) 문제점

“대응출연”으로 조합원들이 자사주를 양수하는 경우, 경제적 효과면에서 조합원으로서는 무상으로 교부받은 주식수 만큼 할인하여 주식을 양수하는 것으로 이해하고 취득하게 되나, 불가피한 사정으로 가배정후 3년 경과전에 퇴직하는 경우 본인이 출연, 매입한 주식만 인출하게 됨으로써 1년간의 의무예탁, 주가하락 등 여러가지 법적 제약사항만 부담함에 비해 회사 출연주식을 받을 수 없게 하는 것은 불합리한 점이 있고, 오히려 우리사주조합과 회사에 대한 불만 요인으로 작용한다.

또한 가배정 받은 조합원이 퇴직하는 경우 당초 가배정 당시의 조합원을 대상으로 재가배정하도록 되어 있는데, 기존의 조합원 수가 많고 퇴직하는 조합원의 수가 많지 않은 경우 재가배정하는 것이 기존조합원에게 그다지 혜택은 되지 않을 뿐 아니라 인당 1주이상 가배정이 가능한 시기가 장기간 소요됨으로써 현실적으로 실익이 없다.

(3) 개선방향(개선의견)

상기의 여러 사유를 감안하고 향후 다수의 기업이 “대응출연” 방식으로 ESOP제도를 도입하고 있는 상황에 비추어, 조합원의 퇴직시 조합계정에 가배정 되어 있는 주식에 대하여 회사와 우리사주조합이 협의하여 정한 기준에 따라 처리할 수 있도록 퇴직자의 조합규정에 대한 처리기준을 완화할 필요가 있다(관련처 : 노동부,재경부).

다. 우리사주의 장기보유 유인책 미흡

(우리사주조합 출연금 소득공제분의 인출시 소득세 과세 문제)

(1) 현행규정 (조세특례제한법 제88조의 4의 ④, ⑤)

조합원의 당해 년도 출연금의 근로소득에서 공제(400만원 이내)한다. 한편 해당주식의 인출시 과세는 3년미만 보유시에는 근로소득으로 보아 소득세를 부과하고, 3년 이상 보유시에는 50%에 대해 근로소득으로 과세한다.

(2) 문제점

자사주 매입시 소득공제후 인출시 소득세부과로 우리사주조합원에게 이 공제제도의 실질적인 혜택이 거의 없다. 또한 소득공제의 실익이 없음에 비해 연말정산시 소득공제 파일작성, 인출시의 세금공제 및 연말정산 등 실무관리 업무가 과다하게 발생한다. 따라서 ESOP의 도입취지에 해당하는 자사주의 장기보유 유도를 위하여 3년이상 보유후 인출시 실질적인 세제혜택이 부여될 필요가 있다(장기보유에 대한 실질적인 유인책 미흡).

(3) 개선방향(개선의견)

근로자와 회사가 공동책임하에 기업가치 제고를 위한 노력을 할 수 있도록 하기 위한 장기보유에 대한 실질적인 인센티브 제공이 필요하다고 본다. 또한 소득공제의 한도가 법적으로 이미 정해져 있어 고소득층이 아닌 일반조합원에게 소득공제 혜택이 돌아가는 것으로 사주를 3년이상 장기보유시 비과세 혜택을 부여하는 것이 세제의 형평성측면에서도 문제가 되지 않는 것으로 판단된다.

Ⅲ. 해외 기업의 핵심인재 확보 전략

- 미국의 핵심인재 확보 전략
- 일본기업의 핵심인재 채용전략
- 독일기업의 핵심인재 확보 동향

【사례 1】 미국의 핵심인재 확보 전략

Ⅰ. 기업의 성공요인과 핵심인재관리시스템

핵심인재란 어떠한 인재인가? 핵심인재란 다양한 정의를 가지고 있지만 “스스로 매우 우수한 성과를 보이며, 다른 사람들도 우수한 성과를 내도록 만들고 기업의 핵심역량과 가치를 강화하는 조직내 소수 인원”이라고 할 수 있다. 이러한 핵심인재가 수행하는 업무는 기업 내에서 한시라도 빈자리로 둘 수 없으며 필요한 경우에 대비하여 후임자를 사전에 물색해 둘 필요가 있다. 또한 기업은 선별된 핵심인재 후보자들에 대해서 지속적인 관심을 가지고 투자를 계속할 필요가 있다. 핵심인재에 대한 전략적 접근은 지난 몇 년 동안 미국기업들의 핵심적인 과제가 되고 있다.[1] 2005년 2월 딜로이트(Deloitte)에 따르면 미국내 인적자원관리 책임자에게 설문조사를 한 결과 60%이상이 핵심인재를 확보하고 유지하는 데 어려움을 느낀다고 응답했다.[2] 인적자원관리 전문 잡지인 에이치알포커스(HRFocus)도 2005년도의 인사분야 핵심이슈로 제일 먼저 핵심인재관리를 들었다.[3]

미국기업들은 일반적으로 핵심인재를 확보하기 위해 회사의 내부에서 평가를 통해 선발하고 집중적으로 육성하는 방식을 취하지만 외부에서 채용하거나 타기업에서 스카웃을 해서 확보하는 방안도 활용하고 있다.

야후(Yahoo)의 인사담당책임자이면서 전 사우스웨스트 항공의 인사담당자였던 리비 사튼(Libby Sartain)은 핵심인재경영과 관련해서 몇 가지 내용을 제시하고 있다.[4]

첫째, 사튼은 야후의 조직을 핵심인재조직으로 만들기 3년간의 계획을 세웠다고 했다. 다른 기업들도 마찬가지이지만 특히 야후와 같은 인터넷 사업에서는 핵심인

---

1) Fredric D. Frank and Craig R. Taylor, “Talent Management: Trends that Will shape the Future, Human Resource Planning, 33-41.
2) Business Custom Wire, “Retiring Workforce, Widening Skills Gap, Exodus of ‘Critical Talent’ Threaten Companies: Deloitte Survey,” February 15, 2005.
3) HRFocus, “The Top HR Issues in 2005, 82(1), January, 14-15.
4) “How a Talent Management Plan Can Anchor Your Company’s Future,” HR Focus, October 2004, 9-10.

재를 적시에 확보하고 유지하는 것이 조직의 성공에 필수적인 요소이다. 야후가 자체적으로 조사한 설문조사 결과를 보면 미국내 모든 근로자들은 향후 1년 이내에 새로운 일자리를 찾을 생각을 가지고 있음을 보여주고 있다. 2004년 6월 기준으로 취업포탈사이트인 핫잡스(Hot Jobs)를 보면 2004년 1월 이후 구직등록자가 40%가 늘어났다. 미국의 경우 원래 이직률이 높은데다가 인터넷과 같은 정보시스템의 발달로 기업구성원의 잠재적인 이직가능성은 다른 국가들에 비해 매우 높다고 할 수 있다.

회사의 변화와 핵심인재관리프로그램

사튼이 야후로 옮긴 지 3년이 되었는데 그 동안 야후는 새로운 사업을 시작하고 사업성이 없는 분야를 정리하는 등 많은 변화를 겪었다. 그 결과 인력구조조정도 있었다. 인사부서는 내부적으로 사업구조조정에 따른 배치전환을 책임져야 했고 새로운 관리자에 대한 교육훈련도 담당해야 했다. 그 외에 신규사원의 충원이나 유지도 중요한 업무가 되었다. 이런 인력구조조정 외에도 야후는 회사의 고용관련 브랜드(Employment Brand)를 개발하여 사원들이 선호하는 회사를 만들어야 했다.

기존의 핵심인재관리프로그램(Talent Management Program)을 개편하는 과정에서는 사전에 예상하지 못한 문화적 변화에 부딪치기도 한다. 사튼은 야후를 그 예로 들고 있다. 그 동안 야후에서는 사내에서라도 부서를 옮기는 경우 다음 구조조정에서 감원대상자가 된다는 암묵적인 문화가 존재하고 있었다. 그래서 사튼은 부서를 옮기는 이유가 성과가 좋지 않기 때문이라는 선입견을 바꾸기 위해 노력하였다. 이러한 과정은 몇 년이라는 시간이 필요했다.

구체적으로 사튼은 야후의 핵심인재관리를 위해 다음과 같은 점을 제안하였다.

첫째, 단순한 충원계획이 아닌 채용과 인재개발 전략을 구축해야 한다.

둘째, 사내외적으로 고용브랜드를 제고한다.

셋째, 사내외 커뮤니케이션을 향상시키고 만족도를 제고한다.

넷째, 선발과정을 향상시키고 학습과 개발 업무를 강화한다 등이다.

3년 계획의 핵심인재관리프로그램

사튼은 야후에서 이러한 핵심사항들을 실천하기 위해 다년간의 계획을 수립하고 실천하였다. 첫해에 사튼은 재무부서와 논의하여 인력의 수준을 구분하고 직무분석을 시행하였으며 급여의 차등폭을 수정하였다. 다음 해에는 재무부서에서 먼저 인사부서에 인력규모를 의뢰하였으며 이를 바탕으로 예산을 확정하였다. 그 다음에 사튼은 사내에 핵심인재를 파악하고 이들을 추적해서 관리할 수 있는 시스템을 구축하였다. 세 번째 해인 마지막 해에는 일반 관리자와 팀장 수준의 리더들을 포함하는 핵심인재관리 시스템을 구축하였다. 구체적으로 야후는 인재를 파악하기 위해 전문가의 도움을 받았으며 새로운 지원자 추적관리 시스템을 구축하고 이를 통해 평가를 시행하였다. 야후는 회사의 고용이미지가 확실했지만 그럼에도 불구하고 이러한 이미지를 명확하게 그리고 자주 홍보하였다.

Ⅱ. 핵심인재의 확보를 위한 전략적 접근

핵심인재의 확보는 회사차원의 접근을 필요로 한다. 미국의 경우 핵심인재는 내부에서 육성하는 것이 일반적이지만 외부에서 확보할 수도 있다. 인재의 확보를 위해서 이해해야 할 두 가지의 원칙이 있다. 첫째는 유유상종이다. 사람들은 서로 비슷한 경우에 호감을 가지며 한 집단을 형성하려고 한다. 즉 핵심인재들은 서로 함께 하기를 바란다. 두 번째 핵심인재들은 금전적 보상, 그 이상의 뭔가를 원한다는 점이다. 소위 자아실현과 같은 개념이다. 핵심인재들은 자신의 원하는 바를 실천할 수 있는 조직을 원한다. 여기서는 핵심인재를 확보하기 위한 전략적 접근에 대해 살펴보기로 한다.

기업의 고용브랜드(Employment Brand)

핵심인재를 확보하기 위한 전략적 시스템을 구축하기 위해서는 먼저 기업의 고용관련 브랜드를 구축하고 홍보하는 것이 중요하다. 기업의 브랜드는 조직의 성공에 꼭 필요한 인재를 확보하고 유지하는데 매우 중요한 역할을 한다. 솔트레이크시티에 소재

한 보건산업관련 인재관리회사인 콤프헬스그룹의 최고경영자(COO)인 도날드 드캠프(Donald DeCamp)는 회사와 종업원간의 비정합성(Mismatch)이 이직 사유의 85%를 차지한다고 말하고 있다.

기업의 고용브랜드란 무슨 의미인가? 일반적으로 브랜드란 오랫동안 소비자와 기업 사이에 구축된 관계와 신뢰를 의미한다. 고용브랜드는 일반적인 브랜드와 마찬가지로 사용자와 종업원간의 감정적인 관계를 말한다. 이러한 관계는 작게는 이미 고용된 사원과의 관계를 의미하지만 크게는 사회 수준에서, 그리고 취업희망자와의 사이에 형성된다.

고용브랜드는 첫째 사용자로서의 회사 이미지다. 하지만 이는 회사에서 주장하는 바가 아니라 외부에 드러나 회사의 실체이며 핵심이라고 할 수 있다. 만약 IBM이나 Microsoft처럼 이미 형성된 소비자의 이미지가 있다면 이를 고용과 연계하는 것이 필요하지만 그렇지 못한 경우에는 회사는 고용과 관련된 이미지를 새롭게 구축할 수 있다.

고용 이미지의 구축은 기업문화의 정립에서 시작된다. 예를 들어 카리스마적이냐, 시스템적이냐 아니면 창업정신이 강조되는가에서 선택할 수 있다. 카리스마적 문화라면 개인에게 권위가 주어지고 책임이 뒤따른다. 창업정신이 강조된다면 권위와 책임이 함께 한다. 리츠 칼튼에서는 호텔 입구의 벨보이가 문제를 해결하는데 건당 2천달러까지의 예산권을 가지고 있다.

이러한 세 가지 문화는 다 특징을 가지고 있기 때문에 그 자체로는 문제가 없다. 하지만 창업가 정신이 강조되는 문화에서 성공적이면서 동시에 카리스마적인 문화에서도 성공할 수 있는 사람을 찾을 수는 없다. 따라서 기업의 고용이미지는 특징을 가지고 있어야 한다.

둘째, 고용이미지는 충분히 실현되어 있어야 한다. 예를 들어, 수월함(excellence)을 추구한다고 해도 이러한 개념이 조직의 구조와 업무과정에 충분히 녹아들어가 있지 못하면 수월한 조직이미지는 허상일 뿐 실체가 될 수 없기 때문이다.

핵심인재를 확보하기 위한 조직차원의 접근

핵심인재를 확보하기 위해서는 세 단계의 접근이 필요하다. 첫째는 기업의 존재이유를 확실히 하는 것이다. 회사가 설립된 이유는 무엇인가? 어떠한 역할을 수행하고 있는가? 이러한 기업의 존재이유는 조직의 문화에서 확인할 수 있다. 세계적인 제약회사

인 머크사(Merck & Co.)는 "우리 회사의 사업은 인간의 삶을 연장하고 향상시키는 것이다(Our business is preserving and improving human life.)"라고 정하고 있다. 구체적으로는 "우리의 모든 행동은 이 목표를 달성하는 것을 성공기준으로 측정되어야 한다"로 언급하여 존재의 이유를 구체화하고 있다.

둘째, 기업의 존재이유를 널리 알리는 것이다. 구체적으로 명시할 수 있는 회사의 존재이유를 널리 알리는 것이다. 마케팅에서, 제품에서, 내부 서류에, 웹사이트에 이 존재의 이유를 사용해야 한다. 또한 고객과 거래자와 그리고 모든 사업에서 이 내용을 홍보할 필요가 있다. 그래서 회사의 이름을 들으면 그 회사의 존재이유를 알 수 있도록 해야 한다. 회사의 존재이유와 자신의 존재이유 사이에 유사성이 있으면 회사에 관심을 가지게 될 것이며 결국 회사에 취업하기 위해 지원하게 될 것이다.

셋째, 존재의 이유를 실천해야 한다. 회사는 핵심인재를 채용하기 위해서 존재이유를 실천하기 위해 적극적으로 노력해야 한다. 존재의 이유와 상치되는 행동을 하는 경우 회사에 대한 신뢰도는 낮아질 것이며 그 결과 회사의 매력도는 떨어지게 된다. 따라서 회사의 모든 행동은 회사의 존재이유와 일관성을 가져야 한다. 그러면 핵심인재들의 관심을 유도하게 되고 핵심인재를 확보할 수 있게 된다.

Ⅲ. 환경 변화와 핵심인재의 확보

핵심인재를 확보하기 위해서는 앞에서 설명한 대로 회사의 고용이미지를 잘 관리하는 것도 중요하지만 외부 환경, 특히 회사의 인적자본(human capital)과 관련된 환경변화를 제대로 파악하는 것이 더 중요하다. 우선은 근로자들의 가치변화이다. 여기에는 이직에 대한 탐색, 직장과 가정의 조화, 개인의 견의 제시 등이다. 이직에 대한 탐색은 대기업 사원의 일반적인 현상이다.

인터넷을 통한 용이한 이직정보의 수집과 활용

광범위한 인터넷의 보급은 일반 사원들의 이직관련 정보 수집에 상당한 기여를 했다. 인터넷을 통해 사원들은 현재 일하고 있는 직장에 대한 실직의 위험을 최소화하면

서 이직에 대한 정보를 얻을 수 있게 되었다. 이러한 현상은 인사담당자가 핵심인재의 확보와 유지에 더 많은 관심을 가져야 함을 의미한다. 취업포탈사이트인 몬스터(Monster.com)에 따르면 2003년 3분기에 1,670만명이 사이트를 방문해서 평균 15.6분 동안 머물렀다고 밝히고 있다.[5] 그리고 2003년 9월말 기준으로 3천만개가 넘는 이력서가 올라와 있는데 이는 1년 전의 1960만개에 비해 50%이상 증가한 것이다. 타워스페린이 2002년도에 조사한 결과를 보면 조사대상의 75%는 인사관련 최대의 관심사로 핵심인재의 유지라고 밝히고 있다.[6] 따라서 회사는 핵심인재의 확보와 유지를 위해서 지속적으로 급여와 복지후생 수준을 향상시킬 필요가 있으며 학습기회를 제공하는 등의 비금전적 보상에 대해서도 관심을 가져야 할 필요가 있다. 마이크로소프트가 인재가 유출되는 것을 막기 위해 비금전적 보상을 강조하는 총보상최적화(Total Compensation Optimization) 방식을 통해 이직률을 낮추었다는 점을 고려할 필요가 있다.

인터넷 시대로의 진입은 회사로 하여금 보유하고 있는 인재에 대한 관심제고를 요구하지만 반대로 타조직에 있는 핵심인재나 잠재적인 핵심인재에 대한 접근성을 확대할 수 있다. 또한 인터넷을 통해 기업들은 손쉽게 핵심인재와 정보를 교환할 수 있게 되었다.

직장과 가정의 조화

두 번째로는 직장과 가정의 조화다. 신세대는 급여수준도 중요하게 생각하지만 가정생활도 중시한다는 점이다. 로버트하트인터네셔널에 따르면 미국인의 2/3는 좀 더 많은 가족과 개인생활을 위해 근로시간과 급여수준을 평균 21%까지 줄일 용의가 있다고 밝히고 있다. 이러한 요구에 맞추어 선택적 근무시간제(Flextime), 파트타임, 직무공유, 재택근무 그리고 단계적 퇴직 등이 향후 증가하게 될 것으로 예측되고 있다. 그 결과 기업은 그에 따른 업무공백을 메우기 위해 비정규직을 더 많이 활용할 가능성이 있다. 예를 들어 퇴직자 중에서 비정규직을 선발하는 경우에 기업들은 매우 높은 수준의 역량을 가진 인재를 구해서 비정규직으로 활용할 수 있다.

---

5) Monster Worldwide, Quarterly Matrix Report, Third Quarter ends September 30, 2003.
6) Towers Perrin, TP Track Survey: Cost and Value: A Delicate Balancing Act for HR.

기업들은 이러한 가치관의 변화를 조직의 가치체계에 반영할 필요가 있다. 예를 들면 전통적으로 회의에 참석하는 횟수로 사원의 가치를 평가하는 방식, 파트타임 근무자들의 직무몰입도가 낮을 것이라는 가정, 근로시간을 기준으로 평가하는 회사에 대한 충성도 평가 등에 대해 재검토할 필요가 있다. 기업은 말로만이 아닌 행동으로 가치관의 변화를 받아들여야 한다. 여성을 임원으로 활용하는 경우 현실적으로 어려운 직장과 가정의 조화 문제를 해결하기 위해 재택근무, 직무공유, 선택적 근무시간제 등을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

개인적인 의견제시에 대한 욕구

세 번째, 종업원들은 개인적인 의견제시를 원한다. 가족과 일 연구소(Family and Work Institute)가 1997년도에 3,400명의 근로자를 대상으로 조사한 결과를 보면 현재의 직장을 선택한 가장 중요한 이유로 65%가 원활한 의사소통, 60%가 일과 가정의 조화, 59%가 의미있는 일을 들었다. 상대방의 자신의 의견을 경청하는 점을 매우 중요하게 생각한다는 점이다.

글로벌화

기업의 글로벌화는 핵심인재의 풀에도 글로벌화를 가져왔다. 선진국에서는 노동력의 증가가 한계에 도달했지만 개발도상국에서는 노동력 규모가 지속적으로 증가하고 있다. 그 결과 개발도상국의 인재들이 미국과 같은 선진국으로 이동하는 현상이 발생하고 있다. 미국의 경우 상대적으로 대학교 졸업생이 줄어들고 있는데 2000년을 기준으로 전세계의 대학생 중에 2/3는 개발도상국에서 졸업하고 있다.

미국의 경우 미국태생의 백인은 비율이 줄어들고 있으며 소수인종이나 이민자는 높은 출생률을 기록하고 있다. 그 결과 2005년을 기준으로 미국태생의 백인은 전체 미국인의 38%만을 차지하게 될 것으로 보이고 그 비율은 계속 줄어들 전망이다. 이러한 현상은 결국 미국외에서 출생한 고학력자들이 미국으로 유입되는 결과를 초래하였다. 기업들은 이러한 구성원의 다양성(diversity)에 더 많은 관심을 기울여야 하게 되었다. 다양성 제고는 모든 사원들이 자신의 잠재력을 충분히 발휘하게 만들며 그 결과

기업의 성과가 향상되게 만든다.

다문화경력을 가진 핵심인재들에 대한 확보와 유지 전략은 상대적으로 더 어렵다. 1997년 여성정책연구센터가 미국 1,000대 기업 중 16개 기업에서 일하는 1,500명의 다문화경력 여성사원들을 대상으로 조사한 결과 33%가 구체적인 이직 활동을 하고 있다고 답했다. 더욱이 이들 중의 42%는 임원이나 고급관리자인 것으로 나타났다.

임원교체

미국에서 35세부터 45세에 속하는 연령대는 2000년에 비해 2015년에 15%까지 감소할 것으로 예측되고 있다.[7)]

비즈니스 위크(Business Week)는 S&P의 500대 기업의 경우에 최고경영자의 17%는 63세 이상이라고 보고하고 있다. 또한 사람의 수명은 길어지지만 퇴직시기는 더 빨라질 것으로 예측되고 있다. 이는 기업으로서는 더 나이든 최고경영자를 바라지만 핵심인재의 퇴직연령은 빨라져서 상대적으로 핵심인재가 부족해 질 것이라는 예측되기 때문에 잠재적인 핵심인재는 좀 더 빨리 승진을 시켜 향후 최고경영자(CEO)로서 활용해야 하는 부담이 커질 수 있다.

중소기업의 증가

미국의 근로자 40%이상은 500인이하의 중소기업에서 근무하고 있다. 이들 중소기업은 아직 핵심인재관리를 공식적으로 하고 있지는 않지만 향후 대기업들과 마찬가지로 핵심인재를 필요로 하고 핵심인재관리시스템을 체계적으로 구축할 가능성이 크다. 결국 현재의 대기업들은 앞으로 핵심인재를 확보하는 데 중소기업들과도 경쟁을 벌여야 한다는 점이다.

7) Anna Rappaport, Ed Bancroft, and Lauren Okum, "The Aging Workforce Raises New Talent Management Issues for Employers", Journal of Organizational Excellence, Winter 2003, 55-66.

인적자본의 환경변화와 핵심인재 관리

이러한 환경의 변화는 기업들로 하여금 핵심인재관리에 대해 다음과 같은 이슈를 제기하고 있다.[8)]

첫째, 핵심인재를 유지하기 위해 교육, 훈련, 개발이 중요하다. 핵심인재에 대한 집중적인 개발은 향후 개인뿐만 아니라 조직에도 큰 영향을 미친다. 구체적으로는 핵심인재의 유지, 생산성의 향상, 잠재적인 핵심인재의 개발, 참여당사자들의 직무만족도 증가 그리고 조직목표 달성에의 기여 등을 들 수 있다. 이러한 잠재적 효과를 기대하는 기업들은 핵심인재의 확보와 개발에 더 많은 관심을 기울여야 한다.

둘째, 아웃소싱이 증가하고 있다. 과거에는 사내의 기능으로 운영되었던 부서들이 아웃소싱되고 있다. 그 결과 많은 사원들이 도급업자(independent contractor)가 되거나 비정규직으로 전환되고 있다. 이러한 자유업자(free lancers)들은 언제 그리고 어디서 일할 것인가를 스스로 결정할 수 있다. 때로는 도급업자가 되었다가 다시 사원으로 복귀할 수도 있으며 또다시 자유업자가 될 수도 있다. 그 결과 회사로서는 회사에 충성을 보이는 핵심인재를 확보하고 유지하기가 어려워질 수 있다. 따라서 기업은 이러한 계약직이면서 핵심인재인 사원들을 확보하기 위해서는 계약문화를 강화시킬 필요가 있다.

셋째, 승계계획이다. 미국의 경우 9.11사건과 같은 예측불가능한 사건에 대비한 승계계획이 더욱 중요해졌다. 포춘 500대 기업 중 150개 기업에 대해 조사한 결과 대다수의 기업들은 향후 5년 이내에 임원의 1/3이상이 바뀔 것이며 50여개 기업들은 이 빈자리를 채우는데 어려움을 겪을 것으로 예상하고 있었다. 맥킨지가 수행한 연구에서 조사대상 기업의 3/4은 핵심적인 자리를 채우는데 필요한 인재확보에 어려움을 겪었다고 밝히고 있다. 이러한 승계계획 문제는 과거의 단순한 대비책으로는 불충분하다. 이제 승계계획은 개인을 대상으로 한 구체적인 멘토링, 훈련 및 코칭을 필요로 하며 핵심인재들이 그러한 경력개발 경로를 취할 수 있도록 이루어져야 한다.

8) Dorothy R. Berger, The Journey to Organization Excellence: Navigating the Forces Impacting Talent Management, Chapter 3 in Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (eds.), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, New York, 2004, 34-44.

넷째, 역량을 기반으로 한 리더십의 개발이 중요하다. 승계계획에서는 다음 세대에 기업을 제대로 경영할 핵심인재들을 준비할 수 있어야 한다. 팀워크, 협동, 코칭 등과 같은 리더에게 필요한 핵심역량에 대한 관심이 제고되어야 한다. GE의 최고 재무책임자인 데니스 데머만(Dennis Dammerman)은 21세기에 필요한 리더의 개발이란 연설에서 핵심인재의 역량을 강조한 바 있다.

다섯째, 고용브랜드전략(Employment Branding Strategies)이다. 기업은 고용브랜드를 바탕으로 일하기 좋은 회사 이미지를 형성하여 핵심인재를 유치하고 확보하는 방안으로 사용해야 한다. 사원을 고객으로 대하면 그들이 회사에 대한 좋은 이미지를 전파하고 이는 다시 핵심인재를 유치하고 유지하는 데 효과적으로 이용된다. 핵심인재의 채용을 위해 일관된 고용이미지를 가짐으로써 핵심인재들이 일하고 싶어하는 회사를 만드는 것이다.

여섯째, 승계계획에 대한 이사회의 관심 증가이다. 이사회가 승계계획에 더 많은 관심을 가지게 된 것은 크게 놀랄 일은 아니다. 주주의 이해관계를 위해 이사회는 기업의 건강과 성공에 대해 관심을 가지게 된다. 역량을 가진 리더가 지속적으로 공급되도록 하는 것은 조직의 성공에 필수불가결한 일이며 따라서 승계는 이사회의 핵심적인 과제가 된다. 몇 년전 미국의 엔론(Enron)이나 월드콤(WorldCom)사태는 결국 잘못 선택한 핵심인재들이 저지른 결과라고 볼 수 있다.

Ⅳ. 핵심인재 확보와 관리시스템

회사에서 핵심인재를 확보하기 위해서는 우선 사내에서 핵심인재는 어떠한 인물인가에 대한 정의가 필요하다. 미국의 기업들은 일반적으로 핵심인재에 대해 역량기준으로 정하고, 핵심인재들이 이룩한 업적에 대한 평가 결과를 활용한다. 다음 단계로 핵심인재를 확보하기 위해 내부적으로 핵심인재를 파악해서 이들을 육성하는 방안과 외부에서 핵심인재를 확보하는 방안을 동시에 추구한다. 핵심인재관리시스템(Talent Management System)의 구축은 크게 네 단계로 구분할 수 있다. 실제로 이러한 과정은 많은 소프트웨어를 통해 신속하고 효과적으로 추진할 수 있다.[9)]

핵심인재에 대한 성과역량과 잠재역량의 기준

회사에서 핵심인재관리시스템을 구축하기 위해서는 먼저 기업에서 요구하는 성과(performance)역량과 잠재(potential)역량에 대한 정의와 이를 측정할 수 있는 평가도구가 필요하다. 역량(competency)에 대한 논의는 매우 광범위하고 아직은 국내에서 체계화되었다고 하기는 어려운 상황이다. 그러나 본고에서는 이에 대한 설명은 생략하고 미국 기업들의 일반적인 상황에 대해서만 설명하기로 한다.

일반적으로 기업에서 요구하는 역량은 개인의 성공적인 직무수행 및 그에 따른 성공적인 조직의 성과에 직결되는 행위, 지식, 가치에 대한 기대수준이라고 할 수 있다. 일반적으로 조직에서 필요로 하는 핵심인재의 역량은 30여 가지로 구분되는 데, 개별 기업에서는 대체로 10여 가지의 역량을 조직의 핵심역량으로 정의하고 이러한 역량을 갖춘 인재를 핵심인재로 정하고 있다. GE는 뉴리더십(New Leadership)이란 개념으로 핵심인재를 정의하고 열정과 에너지(Energy), 타인에 대한 동기부여역량(Energize), 집중 또는 최고의 지향(Edge), 및 실행력(Execution)과 같이 네 가지로 구체화하고 있다. 아메리칸익스프레스는 핵심인재의 역량에 대해 비전을 개발하고 설득, 글로벌 수준의 인력을 채용하고 개발 및 유지, 고객을 최우선으로 하는 경쟁력 유지, 지속적인 혁신과 가시적인 결과의 산출, 조직내에서 변화를 주도, 끊임없는 자기개발 노력 등으로 정의하고 있다.

각각의 역량은 구체적으로 기술되며 조직에 대한 중요성에 따라 상대적인 가치가 정해진다. 그리고 회사에서는 조직의 각 직급에서 요구되는 수준의 역량의 수준을 결정하게 된다. 예를 들어 커뮤니케이션 역량의 경우 1수준에서 6수준까지를 정하고 부사장의 경우에는 6수준, 연구담당책임자는 5수준, 중간관리자는 4수준, 단순사무원의 경우에는 1수준을 요구수준으로 정할 수 있다.

---

9) 예를 들어 피플소프트(PeopleSoft)는 1987년 설립되었는데 다음 해에 인사관리프로그램을 개발했다. 1990년에 개최된 고객설명회에는 98명이 참석했으나 1996년에는 7,288명이 참석했다. 그만큼 인적자원관리시스템은 IT를 많이 활용하고 있다. 자세한 내용은 Fredric D. Frank and Craig R. Taylor, "Talent Management: Trends that Will shape the Future, Human Resource Planning", 33-41을 참조바람.

핵심역량에 대한 정의와 직급별 요구수준이 결정되면 그 다음 단계는 성과평가표와 잠재역량 예측표(potential forecast)를 만드는 것이다. 성과평가표는 현재 사원이 수행하고 있는 직무와 관련된 실제 성과를 측정하고 평가하기 위한 표이다. 여기에서는 성공적인 직무수행과 그에 따른 성공적인 조직성과와 관련된 역량을 측정하고 평가하게 된다. 일반적으로 기업에서 사용되는 측정 척도는 5점 척도이며 매우 우수, 우수, 기대수준, 기대이하, 매우 기대이하 등의 기준이 이용된다.

잠재역량 예측표는 측정대상 역량에 대해 특정 사원이 사내에서 수행하고 앞으로 수행하게 될 직무와 교육훈련, 경력개발 등을 통해서 도달할 수 있는 최고수준에 대한 예측표이다. 이 잠재역량 예측표에서도 일반적인 측정 척도는 5점 척도이며 잠재 역량 매우 높음, 승진가능함, 수평이동 가능함, 부족함, 매우 부족함 등의 기준이 이용된다.

조직의 핵심역량을 지원하기 위한 교육훈련

개별 사원의 향상을 도모하기 위해서는 조직차원의 적절한 교육훈련 및 개발프로그램이 제공되어야 한다. 조직에서 요구하는 수준과 실제 개인이 보유하고 있는 역량의 수준에 차이가 있을 때는 상급자는 이를 줄이기 위해 교육훈련과 개발 프로그램을 이용해야 한다. 일반적으로 특정 역량수준을 향상시키기 위해서는 개별적인 조언을 통한 코칭, 공식적인 훈련 및 개발 프로그램에의 참여, 그리고 관련서적 제공 등의 방법을 사용할 수 있다.

개인의 핵심역량 측정 및 잠재역량 예측

기업의 핵심역량을 기준으로 개발된 역량 측정도구를 이용해 개인의 역량을 측정하는 것이 다음 단계이다. 앞에서 개발된 조직의 역량표는 개인의 역량 측정에 그대로 이용될 수 있다.

구체적인 행동계획의 수립

개인의 핵심역량 및 잠재역량에 대한 측정을 한 다음에는 구체적인 행동계획의 수립이 필요하다. 구체적인 행동계획을 수립하는 방법은 여러 가지가 있으나 이에 대한 자세한 설명은 생략하기로 한다.

Ⅴ. 핵심인재 확보: 내부 선발과 육성

일반적으로 성공적인 채용과정은 조직의 성공과 직결된다. 특히 우리 나라와 같이 인력의 운영이 상대적으로 경직된 경우 채용과정의 잘못으로 입사한 사원이 조직에 미치는 영향은 매우 크다고 하겠다. 특히 잘못된 핵심인재의 선발은 기업에 치명적인 부담이 될 수 있다. 핵심인재의 충원은 내부와 외부로 구분된다. 내부의 경우에는 상대적으로 자유롭지만 외부에서 핵심인재를 충원하기 위해서는 더 많은 노력이 필요하다.

조직내부에 잠재된 핵심인재의 파악

사업을 새롭게 확장하는 경우에 기존의 관리자 중에서 핵심인재를 파악하는 일은 그 사업의 사활이 걸려있는 매우 중요한 문제이다. QVC라고 하는 미국의 한 서비스 회사는 매년 18%의 급성장을 하면서 새로운 사업부서인 콜센터를 설립해야 하는데 다음과 같은 결정을 내려야 했다.[11] 첫째는 현재의 관리자들 중에서 누구를 콜센터 책임자로 승진시킬 것인가 하는 문제였다. 두 번째는 우수한 인력으로 글로벌 콜센터를 운영하는 것이었다. 이 문제를 해결하기 위해 QVC에서는 다음과 같은 접근법을 시도하였다.

첫 번째, 핵심인재관리프로그램을 구축하였다. 최고경영자, 인사담당 부사장, 교육훈련 책임자 등으로부터 정보를 수집해서 현재의 경영진과 리더에 대한 평가작업을 수행했다. 이 과정에서 현직 관리자들의 강약점을 평가하는데 필요한 역량모형을 구축

11) John A. Hunter, Finding High-Potential Talent Throughout the Organization, Ch. 11, in Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (eds.), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, New York, 2004, 139-145.

하였으며 이를 바탕으로 최고경영진은 각각의 중간관리자들을 평가하도록 하였다. 그런데 평가결과는 관리자별로 많은 차이를 보였으며 평가결과에 대한 신뢰도가 문제점을 제기되었다. 즉 관리자들에 대한 친소관계가 평가결과에 영향을 미쳤기 때문에 평가결과를 신뢰하기 어려웠다는 점이다. 평가자들은 우선 관리자의 직무에 대해 기준점을 제시하지 못해서 우수하거나 부족하다는 기준을 가질 수 없었다. 또한 평가자들은 피평가자들의 단점을 말하기 어려워한다는 점이다. 마지막으로 자기부서의 부하들이 공개적으로 비판받는 것을 싫어한다는 점이었다.

이런 사정으로 인해 QVC는 새로운 평가프로그램을 구축하게 되었다. 이 새로운 프로그램은 과거의 평가프로그램과는 여러 점에서 차이가 있었다. 첫째, 전문컨설턴트와 인사담당부서의 도움을 받지만 라인관리자들이 책임을 지고 평가하는 방식이 되었다. 둘째, 평가의 목적은 곧 문을 열게 될 콜센터의 성공적인 운영을 위해 내부자원 중에서 승진을 통해 책임자를 결정하는 것이다. 셋째, 기존에 운영중인 콜센터의 운영에 대해 미치는 영향을 최소화하는 방식으로 전환배치가 이루어져야 했다. 넷째, 기존의 역량 모형은 수정되고 개선되었다. 특히 각 역량은 구체적인 기준이 제시되어 콜센터의 책임자로서 필요한 역량의 기준을 제시하였다. 다섯째, 인사담당부서와 교육훈련부서는 각 역량에 대한 정의가 명확하고 쉽게 이해되며 측정이 가능하도록 도움을 주었다. 마지막으로 평가와 관련된 모든 보고서나 서류들은 하나로 묶어서 쉽게 이용할 수 있도록 하였다.

이상의 준비를 마치고 평가자들에 대한 교육이 먼저 실시되었다. 이를 통해 평가자들은 전문가의 도움을 받을 수 있게 되었으며 다면 평가도 활용할 수 있게 되었다. 그 결과 QVC는 관리자들의 역량에 대한 충분한 정보를 가지게 되었고 이를 바탕으로 필요한 승진결정을 쉽게 내릴 수 있게 되었다. 대상 관리자가 승진되기 위해 필요한 기간, 승진 잠재력, 업무 성과, 보유 역량, 자기개발 계획 등에 대한 모든 정보를 가지게 된 것이다. 대상 관리자는 매년 개인별 회의를 통해 자신의 강점을 파악하게 되고 역량개발을 위한 기회 등에 대해 논의할 수 있게 되었다. 그리고 승진하기 위해서 필요한 역량과 현재 보유한 역량에 대한 정보도 알게 되었다. 이 핵심역량관리프로그램은 역량의 향상이 그 초점이며 그 결과 조직은 핵심역량을 가진 핵심인재들을 개발하고 보유할 수 있게 되었다.

QVC의 핵심인재 개발 프로그램

QVC에서 개인의 개발프로그램은 핵심인재관리프로그램의 핵심이다. 개인별 개발프로그램은 개인별 장점에 대한 심도있는 논의를 포함한다. 현재의 지위 또는 향후 승진할 지위에서 요구되는 역량에 대해 알게 되고 어떻게 이를 필요수준까지 개발할 것인가에 대한 구체적인 논의를 하게 되며, 요구되는 역량의 수준보다 더 높은 우수한 수준의 역량을 보유한 경우에는 어떻게 이를 다른 구성원들에게 전수할 것인가도 논의하게 된다. 개인은 어떻게 이를 개발할 것이며 조직은 어떻게 이를 지원할 것인가를 논의하게 되었다. 예를 들어 개인의 개발계획에는 강점, 기회, 지향하는 행동, 교육훈련 활동, 기대되는 교육훈련 및 개발의 결과 등이 포함된다. 이러한 내용은 상사가 작성하고 각 개인과 자세한 논의를 거치게 된다.

예를 들어 스미스의 강점이 의사소통이라고 하자. 스미스의 강점은 다음과 같이 정리될 수 있다. “스미스는 의사소통에 매우 능숙하다. 언어적 표현에도 강하고 서류작성에도 능숙하다. 애매모호한 표현을 피하고 혼합된 메시지는 보내지 않는다. 정기적으로 상사에게 업무상황을 보고하며 상황에 대한 대안도 제시한다. 어려운 상황에서도 다른 사람들의 의견을 경청하면서 의사소통을 할 수 있다.” 이러한 경우 스미스는 의사소통 역량이 매우 뛰어난 것이며 다른 사람들의 의사소통 역량을 제고할 수 있도록 도움을 줄 필요가 있다. 또 다른 예로 아담이 기술적 전문성이 부족한 경우 “아담은 사외의 경험에서 자신의 지식 역량을 제고할 필요가 있다”라고 기술된다. 이런 경우 아담은 사내 직무를 효율적으로 수행하기 위해 타사의 베스트 프랙티스를 찾아보고 이를 바탕으로 지식수준을 제고하는 것이 요구된다.

QVC는 매년 사원들의 역량 개발과 다기능 교육훈련, 그리고 임시적인 배치전환과 장기적인 배치전환 등에 대해 예산을 마련해 집행하고 있다. 핵심인재데이타베이스에는 250명에 대한 자세한 정보를 저장하고 있으며 수시로 업데이트를 하고 있다. 각 인재에 대해 강점, 가능한 승진경로, 그리고 개인의 역량개발계획을 정보로 가지고 있으며 필요한 경우 승진결정을 내린다. 그 결과 콜센터는 효율적으로 운영되고 있으며 콜센터 책임자의 75%는 내부승진에 의해 결정되고 있다.

수노코(SUNOCO)의 핵심인재 개발 프로그램

석유제품을 만들고 판매하는 수노코(Sunoco)는 최근 들어 고급관리자 200명 중에 50%가 5년이내에 퇴직할 것이라는 상황에 직면하게 되었다. 고급관리자의 평균 연령은 46세를 넘어서고 있었으며 근속기간은 최소 17년 이상이었다. 낮은 이직률에 만족하고 있었던 회사는 이제 대규모의 고급관리자 퇴직에 대비해야 하는 상황이 되었다. 이런 상황에서 수노코는 다음과 같이 핵심인재 개발프로그램을 구체화하였다.[12)]

먼저 회사의 핵심가치와 핵심역량을 구체적으로 파악하였다. 회사의 핵심역량을 구체적으로 파악하기 위해 팀방식을 활용하였다. 우선 10명의 최고경영진으로부터 회사의 핵심역량에 대한 의견을 수렴하였다. 최고경영자는 이러한 논의에 관심을 가지고 깊이 있는 의견을 제시하였다. 이런 최고경영자의 관심을 바탕으로 최고경영진은 전문가들이 제시한 역량표를 참고하고, 타사의 역량을 검토한 후 개별적으로 회사의 핵심역량에 대한 의견을 제시하였다. 이러한 의견제시를 바탕으로 구체적인 개념이 정리되었다. 이후 정리된 개념은 다시 한번 최고경영진의 의견수렴을 거쳤다. 마지막 단계에서는 최고경영진들이 모여서 핵심역량에 대해 재검토하였으며 서로 상충되는 개념과 같은 문제점들을 수정 보완하였다. 그 결과 수노코의 중장기적인 성공에 필요한 9개의 핵심역량이 도출되었다.

다음 단계는 핵심역량을 기준으로 사원들을 평가하는 작업이 진행되었다. 수노코의 사무관리직 사원의 규모는 수천명에 이르기 때문에 직속상사만이 사원들에 대한 평가를 하도록 하여 평가를 받는 부하사원은 10명이 넘지 않도록 하였다. 그래도 평가자들에 대해 부담을 주기 때문에 우선은 고급경영자 200명에서만 대해 평가를 시행하였다. 이 단계에서는 향후 최고경영자에 대한 윤곽을 그릴 수 있었다. 피평가자에 대해 현재 보유하고 있는 핵심역량의 수준, 승진후 지위에서 필요한 역량의 현재 보유수준, 향후 가능한 승진 직위, 가능한 전환배치 직무 등에 대한 평가가 이루어졌으며 강점, 약점, 제안할 수 있는 코칭과 교육훈련, 그리고 경력개발을 위한 구체적인 방안들도 포함되었다.

12) Naku, Rolf, D., Finding the Crown Jewels: Locating the Superkeeprs, Ch. 13, in Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (eds.), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, New York, 2004, 155-160.

수노코(Sun●c●)의 핵심인재 선발

실제로 상급자가 평가를 진행하는 데 15분내외가 소요되었지만 경우에 따라서는 1시간 이상씩 진행되는 경우도 있었다. 평가가 진행되면서 최고경영진들은 많은 흥미를 느끼게 되었고 분위기는 서로 유익한 상황으로 진행되었다. 잠재(potential)역량에 대해서 최고경영진이 상당한 잠재역량이 있다고 판단되는 경우 최고경영진으로의 승진 또는 최고경영자로의 승진이 가능하다는 경우를 말한다. 잠재역량을 보유한 핵심인재에 대해 지식과 능력을 개발하는 것은 그들의 승진을 위한 준비에 있어서 핵심적인 사항이다.

평가자들이 역량에 대한 평가를 마친 후에 보고서를 작성하고 제출하게 된다. 제출된 보고서는 인사부서에 정리하게 되며 내용상 상충되는 점이나 편차가 큰 결과에 대해서는 평가자들간의 회의를 통해서 조정되게 된다. 이상의 내용들이 정리되면 핵심인재들에 대한 종합적인 평가표가 마련된다. 평가표는 X축에 현재의 성과에 대한 평가, Y축에 보유하고 있는 역량에 대한 평가를 기준으로 핵심인재들을 표시하게 된다. 핵심인재들은 현재의 성과도 우수하고 보유역량도 우수한 그룹이며 대체로 전체 평가대상자의 3-5%정도를 차지하게 된다. 평가자들의 회의에서는 주로 이러한 핵심인재들에 대해 개별적인 토론을 거치게 되며 때로는 상반된 평가로 인해 논쟁이 생기기도 한다. 하지만 중요한 점은 이러한 평가과정을 통해 객관적이고 공정하게 핵심인재를 파악할 수 있다는 점이다.

핵심인재를 파악하고 이에 대해 의견이 모아지는 경우 다음 단계는 핵심인재를 유지하는 것이다. 이러한 핵심인재들에 대해서는 도전적인 직무를 맡기고 허용되는 경우에는 기회를 줄 필요가 있다. 더욱 어려운 직무를 맡기 위한 준비과정이 제공되어야 하고 인센티브제도를 통해 보상수준을 제고하고 의욕을 북돋아줄 필요가 있다. 조직에서는 이러한 핵심인재를 역할모형(role model)로 적극 활용하는 것도 좋은 방법이다. 사내 교육에서 커리큘럼을 개발하거나 회사의 핵심역량을 설명하는 데 실사례로 제시되는 사내 강사로 활용할 수도 있다.

Ⅵ. 핵심인재 확보: 외부 채용

미국기업들은 핵심인재를 외부에서 채용하기보다는 내부의 중간관리자 중에서 다양

한 평가방식을 통해 선발하고 이들을 육성하는 것이 일반적이다. 하지만 외부에서 채용하기도 하고 다른 기업에서 스카웃하기도 한다. 여기서는 외부에서 채용하는 방식을 중심으로 살펴보기로 한다.

외부에서 채용하는 경우 특히 경력이 없는 신입사원의 경우에는 기존의 업무에 대한 업적평가결과가 없으므로 주로 잠재역량을 기준으로 선발하는 방법을 취할 수밖에 없다. 회사는 사내에서 개발된 핵심인재의 역량기준을 활용하여 사원을 선발하게 된다.

핵심인재들을 유인하고 선발하기 위해서는 회사는 다음 질문을 던져볼 필요가 있다.[13] 첫째, '핵심인재인 지원자에 대해 최고의 대우를 할 수 있는가?' 라는 질문이다. 경쟁사에 비해 우위를 점하는 최고의 대우를 하지 않는다면 최고의 핵심인재를 확보할 수 없다. 둘째, '잠재적인 핵심인재를 개발할 수 있는 충분한 기회와 제도가 갖추어져 있는가?' 이다. 핵심인재에 대한 체계적인 관리프로그램이 구축되지 못하면 잠재적인 핵심인재는 채용이 된다고 하더라도 그 잠재력을 실현할 수 있는 기회가 없기 때문이다.

핵심인재의 외부 채용

인재를 선발하는 과정은 지원자가 제출한 이력서와 회사의 직무분석서와의 비교에서부터 시작된다. 회사의 역량지표에서는 조직이 필요로 하는 역량과 조직의 문화, 그리고 조직이 지향하는 가치를 포괄하고 있다. 여기에는 인적요인이 포함되어 있다고 하겠다.

면접과정에서 지원자는 "제가 조직에 어울립니까?" 또는 "제가 조직의 사명이나 가치와 함께 할 수 있는가?" 등을 물어보게 되고 회사는 "지원자가 조직에서 요구하는 가치와 지식을 가지고 있는가?"를 확인하게 된다.

일반적으로 인재를 선발하는 과정은 다음과 같은 단계로 구성된다. 첫째, 역량에 대한 결정이 필요하다. 역량이란 일반적으로 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 지식, 태도 및 행위 등을 말한다. 이러한 역량은 조직의 사명, 핵심가치, 경영 원칙 그리고 각종 보고서 등을 바탕으로 결정된다. 보고서에는 성과평가보고서, 사업실적 보

13) Candy Albertsson, "The Talent Management Game," Strategic Management Review, 2(5), July/August, 2003, 3.

고서, 주주와 고객, 종업원, 지역사회 등을 포함하는 이해관계자와의 면담보고서 등을 포함한다. 이러한 역량은 구체적인 행동을 정의하는 수단으로 사용되지만 궁극적으로는 성공적인 직무 수행과 조직의 성공에 필요한 요인들이다.

일반적인 역량으로는 팀내 협력, 타인에 대한 존경, 의사소통, 신의성실함, 혁신, 배려, 재무적인 책임, 안전, 전문가로서의 태도, 계획, 집행 및 통제역량, 기술 및 결과지향성 등을 들 수 있다.

둘째, 역량에 대한 측정척도를 결정해야 한다. 직무평가에서 활용되는 요인별 점수법과 유사하게 각 역량에 대한 측정척도를 결정할 필요가 있다. 각각의 척도는 조직에서 필요한 수준으로 구체적인 서술적 표현으로 나타낼 필요가 있다.

셋째, 구조화된 면접내용이다. 역량과 측정척도를 바탕으로 직무와 관련된 설문을 구체적으로 만들 필요가 있다.

외부 지원자에 대한 면접과정

면접의 과정은 다음과 같이 볼 수 있다. 첫째, 지원자는 자기평가서를 작성한다. 자기평가서에는 회사에서 정리한 역량에 대한 설명이 있고 그 설명에 대해 답을 하도록 되어 있다. 예를 들어 유나이티드스태핑(United Staffing)사는 적응성, 의사소통능력, 열정과 배려, 믿음성, 대인관계, 기획력, 전문가적 태도, 그리고 직무 역량을 측정한다. 그리고 각각의 역량에 대해 동료들보다 매우 낮음, 동료들보다 낮은 수준, 동료들과 유사한 수준, 동료들보다 우수한 수준, 동료들보다 매우 우수한 수준 등과 같은 5단계로 측정한다.

다음으로 면접자는 지원자의 자기평가서를 검토하고 면접을 통해 지원자의 역량을 평가하게 된다. 이 과정에서 면접자는 평가하고자 하는 역량에 대해 집중적으로 질문을 던지게 된다. 예를 들어 열정(compassion) 이란 역량은 '다른 사람들이 필요한 사항이나 다른 사람들의 느낌에 대해 관심을 가지는 정도' 를 말한다. 구체적으로는 동료, 고객 등에 대해 친절함과 배려를 표하는 정도, 모든 사람들을 공정하게 대하며 다른 사람들을 도와주고 배려하는 정도를 말한다. 이러한 역량을 측정하기 위해 면접자는 "고객이나 동료가 어려운 상황에 처했을 때 어떻게 행동했는지를 말해 주십시오"라고 질문을 던진다. 이 질문에 대한 답은 면접자가 지원자의 역량을 판단하는 사용된

다. 그 외에 면접자는 이력서와 입사지원서의 자료를 바탕으로 지원자의 역량을 판단하게 된다.

다음으로 추천인의 추천서이다. 추천서에는 지원자에게 요구되는 역량을 명시하고 각각에 대한 설명을 추가한 후 5점 척도에 평가를 하도록 요청하게 된다. 미국의 경우에는 이러한 과정에 대해 사전에 동의를 받아야 한다.

채용 후에 그 사원에 대한 정기적으로 역량에 대한 평가를 하게 되며 고객들로부터도 평가를 받도록 한다.

핵심인재의 채용에서 유의사항

핵심인재를 채용하는 과정에서 중요한 점은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 최고경영자의 관심이다. 다른 일과 마찬가지로 핵심인재의 채용이 제대로 되기 위해서는 최고경영자가 핵심인재의 채용과정에 대해 지속적인 관심을 가져야 한다.

둘째, 역량과 조직의 사명 및 가치와의 연계가 필요하다. 조직의 사명과 핵심가치는 사원들의 행동방향을 정하는 역할을 수행해야 한다. 역량은 사원들의 행동에 대해 구체적인 방향을 제시할 수 있어야 하며 이는 조직의 성과와 연계되어야 한다.

셋째, 주요 이해관계자의 의견을 수렴해야 한다. 조직의 사명이나 핵심가치 외에도 주주, 객, 내부 사원, 그리고 지역사회 등과 같은 이해관계자의 의견을 수렴해야 한다. 이들 이해관계자는 사원들이 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 역량과 행동들을 제시해 주며 이는 조직의 성공과 직결되기 때문이다.

넷째, 사용자 중심의 제도가 되어야 한다. 지침서, 면접자 훈련, 의사소통방식 등은 인사담당자를 대상으로 작성하고 활용하는 것이 아니라 실제 면접자나 지원자가 쉽게 이해할 수 있는 용어로 작성되어야 한다.

다섯째, 전체적인 협력이 필요하다. 인재의 채용은 핵심인재관리 책임자로부터 관련 업무 담당자간에 종합적인 협력을 통해 이루어져야 한다.

여섯째, 단순한 시스템이 중요하다. 인재의 채용에 대해 핵심인재관리시스템은 가능한한 단순한 시스템으로 운영될 필요가 있다. 예를 들어 핵심인재의 역량을 정의하는 데 있어서 가능한한 역량의 수를 줄이는 것도 중요하며 채용과정도 단순하게 운영하는 것이 중요하다.

마지막으로, 채용후 초기에 인재를 관리하는 것이 중요하다. 채용이 결정되고 배치된 이후에 채용과정에 사용되었던 측정도구들이 실제로 업무성과에 연계되는 지를 확인할 필요가 있다. 즉 배치전에 활용되었던 선발관련 정보와 배치 후에 얻게 되는 업무관련 성과에 대해 비교를 할 필요가 있으며 이를 바탕으로 채용 시에 사용되었던 측정도구들에 대한 피드백을 할 필요가 있다. 그러나 퀀텀(Quantum)사의 경우는 사원이 채용되면 바로 업무에 배치한다. 9개의 역량을 기준으로 선발과정을 통과한 정도면 충분한 준비가 되어있을 것이라고 믿기 때문이다.[14)]

핵심인재의 스카웃

요즘시대에는 회사의 브랜드 이미지나 명성만으로 핵심인재를 유치하기가 쉽지 않다. 따라서 외부에서 핵심인재를 스카웃하는 것도 핵심인재를 확보하는 대안이 될 수 있다. 하지만 이러한 스카웃을 위해서는 첫째, 내부적으로 적극적인 지지가 필요하다. 외부에서 스카웃을 당하는 경우에 심리적인 부담감이 크기 때문이다. 따라서 새로운 조직에서 심리적인 연결고리를 찾을 수 있도록 지원할 필요가 있다. 둘째, 스카웃을 하기 위해서는 충분한 보상수준이 유지되어야 한다. 보상과 관련해서 대상자가 성과에 따른 보상을 원하는 경우 그 사람이 핵심인재가 될 가능성이 높다는 점도 알 수 있다. 이 경우에는 스톡옵션이나 성과에 따른 고용계약 등을 활용할 수 있다.

외부의 핵심인재들은 다음과 같은 질문을 자신에게 던 질 가능성이 높다.

첫째, 이 회사가 자신의 속한 회사로 즉 자신을 대표하는 회사로 적절한가?

둘째, 회사의 제품이나 서비스가 자신의 목표와 대비되는가?

셋째, 향후 5년을 보았을 때 현재의 일자리보다 새로운 일자리가 더 도움이 되는가?

스카웃을 위해서 회사는 그 스카웃대상자가 회사에서 성공할 수 있다는 믿음을 주어야 한다. 요즘같이 핵심인재가 부족한 경우 핵심인재는 확보보다 유지가 더 중요하기 때문이다. 따라서 스카웃 이후에는 지속적으로 관심을 가지고 직무의 내용, 자기개발의 기회 및 승진 등에 대해서 모니터링을 해야 한다.

---

14) Deborah Barber, Mark A. Huselid, and Brian E. Becker, "Strategic Human Resource Management at Quantum," Human Resource Management, 38(4), Winter 1999, 321-328.

마지막으로 최근의 신세대들은 퇴직후의 생활, 건강보험제도, 복지후생제도, 육아지원 프로그램 등에도 많은 관심을 가진다. 따라서 새로운 직장에 따르는 위험에 보수적일 가능성이 높다. 일과 가정을 조화시키는 부분을 강조하는 핵심인재들의 요구를 충분히 수용할 수 있어야 한다.

글로벌 기업의 핵심인재 선발

글로벌 기업은 이제 특별한 경우가 아니다. 우리 기업들도 글로벌 수준에 도달한 기업들이 많지만 미국의 경우는 좀 더 오래전에 글로벌화가 진행되었다고 할 수 있다.[15)]

미국의 글로벌 기업들은 핵심인재를 관리하는 데는 다음과 같은 점을 고려한다.[16)]

첫째, 미국 기업들은 자기들의 문화, 특히 성과급이나 연봉제와 같은 보상제도를 타국에서 적용하는 데 상당한 부담을 느끼기도 한다. 하지만 지나치게 염려할 필요는 없다고 생각한다. 전문가들은 상황에 따라 미국방식을 적용하는 것도 좋은 아이디어임을 제시하고 있다. 많은 지역에서 성과급은 일반적이지 않지만 회사의 정책으로 도입되고 이해를 하게 되면 공정하고 동기부여에 매우 효과적인 방법이기 때문이다.

둘째, 지역에 따라 현지인을 채용하는 것도 중요하지만 현지인이든 아니든간에 충분한 글로벌 마인드를 가져야 한다. 아무리 특정 분야에 대해 전문가라고 하더라도 글로벌 마인드를 갖추지 못했다면 진정한 글로벌 기업의 핵심인재로 보기는 어렵다.

셋째, 기업의 특성에 맞는 인재를 확보할 필요가 있다. 기업의 문화에 맞아야 하고 기업의 사업분야에 맞는 인재를 채용해야 할 필요가 있다. 일반 기업의 경우에는 성과가 좋다고 하더라도 거기에 머무를 수는 없으며 그 성과를 더욱 향상시킬 수 있는 인재가 필요하다.

넷째, 글로벌 기업의 경우 물리적인 거리감을 극복할 수 있어야 한다. 물론 인터넷이

15) 보건의료 산업에 대한 일반적인 예로는 Marchal Bruno and Guy Kegels, "Health Workforce Imbalances in Times of Globalization : Brain Drain or Professional Mobility?," International Journal of Health Planning and Management, 18, S89-S101, 2003.

16) Richard J. Pinola, "Talent Management in a Global firm," Chapter 12, in Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (eds.), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, New York, 2004, 253-258.

나 장거리 화상전화 등을 통해 이러한 거리감을 극복할 수 있지만 완전한 대안이 될 수는 없다. 글로벌 기업의 책임자는 직접 방문할 수 있어야 한다. 책임자에는 최고경영자만이 아니라 재무, 마케팅, IT 등의 책임자도 포함된다.

부서간의 상호작용을 통해서 일시적인 프로젝트를 통해서 서로 팀워크를 개발시키는 것도 중요하다. 필요하다면 유럽 지역에 산재한 사업장의 관리자들을 모아서 유럽 전체의 경영전략이나 마케팅전략을 논의하는 것도 효과적인 방법이다. 물론 모든 관리자들을 매년 모아서 회의를 할 수는 없지만 핵심인재들에 대해서는 좀 더 적극적인 방법을 이용해서 이들을 개발하고 육성할 필요가 있다.

다섯째, 미국 내의 성공사례를 글로벌 수준에서 적용하고 성공으로 이끌 필요가 있다. 흔히 미국 내에서 성공사례는 미국 내에서 머물고 그 외의 지역에서는 무관심한 경우가 있다. 이런 사례는 다양한 언어로 번역되어야 하고 글로벌 수준에서 시행될 수 있도록 지원해야 한다.

마지막으로 글로벌 수준에서의 승계계획(succession planning)이다. 국내 단위보다 글로벌 단위에서 승계계획이 어려운 것은 당연하다. 하지만 충분한 검토와 평가를 통해서 미국의 문화에 적응하고 글로벌 수준에서 성공적인 성과를 보인 관리자를 파악할 수 있다. 이들을 중심으로 승계계획을 세울 필요가 있다.

Ⅶ. 맺음말

지금까지 미국기업들의 핵심인재 확보 전략에 대해 살펴 보았다. 우리에게 주는 시사점을 맺음말로 대신하기로 한다.

외부 채용과 함께 내부 육성

첫째, 미국기업에서는 일반적으로 핵심인재에 대해 외부 채용보다는 내부 개발전략을 중심으로 추진하고 있음을 알 수 있다. 우리 기업들은 내부개발과 함께 외부채용을 강조하고 있다는 점에서 차이를 보인다. 이는 미국의 채용과정과 우리의 채용과정의 차이에서 기인한다고 하겠다. 우리 기업들은 아직도 신입사원에 대한 채용에 대해 많

은 관심을 기울이지 못하는 상황이다. 최근 취업난과 함께 우수한 인적자원들이 회사에 지원하지만 아직도 일반적인 특징을 가진 사원들을 특별한 평가없이 채용하고 있다. 대졸 수준의 사원 채용에서 토익이나 토플과 같은 영어 성적, 출신 대학교와 대학에서의 학점수준 등이 매우 중요한 선발기준으로 적용되고 있는 것이 현실이다. 물론 과거에 비해서 전공시험과 같은 낮은 타당성을 가진 평가방법을 지양하고 면접을 중심으로 타당성을 제고하려는 노력은 긍정적인 변화로 평가할 수 있으나 아직도 기업의 특성과 문화에 맞는 그리고 업무에 대한 수행역량을 충분히 갖춘 사원을 제대로 선발하고 말하기에는 이른 시점이다.

또한 신입사원 중심의 선발에서는 기존의 성과에 대한 정보가 없으며 단지 잠재된 역량만을 파악하는 방식을 사용할 수밖에 없다. 문제는 이러한 잠재역량에 대한 충분한 정보와 준비가 미흡하다는 점이다. 최근에 많은 기업들이 역량중심의 인적자원관리로 전환하면서 회사의 핵심가치를 파악하고 그에 따른 구성원의 역량을 파악하고 있지만 아직도 그 역량을 제대로 활용하고 있지는 못하고 있는 형편이다. 핵심인재를 제대로 선발하기 위해서는 핵심인재에 대한 정확한 정의를 개발할 필요가 있으며 핵심인재가 갖추어야 할 역량을 제대로 파악할 필요가 있다. 현재 기업들이 사용하고 있는 역량사전은 아쉽게도 미국이나 기타 국가에서 개발된 역량사전이 일반적이며 이를 바탕으로 구성원의 역량을 정의하기 때문에 그대로 국내에서 사용하기에는 많은 한계를 가지고 있다고 하겠다.

내부 핵심인재의 파악과 중장기적인 육성개발 계획

둘째, 내부 핵심인재에 대한 파악과 집중적인 육성이 아직도 일부 기업에 제한되고 있다고 하겠다. 일부 대기업에서는 이미 경영전략과 연계하여 핵심인재를 정의하고 내부적인 평가와 선발 및 집중적인 육성개발이 이루어지고 있지만 아직도 대부분의 기업에서는 핵심인재를 내부적으로 파악하고 개발하려는 의지와 예산이 부족하다. 우리나라의 경우도 이제 글로벌화가 가속화되고 있으며 심화되는 경쟁 속에서 기업을 생존시키고 발전시키기 위해서는 핵심인재를 중심으로 향후 경영진에 대한 육성과 개발 및 승계계획이 매우 중요한 요소임을 이해해야 한다.

특히 기업의 고용브랜드(employment brand strategy)는 외부 채용에도 중요하게 작용하지만 내부 구성원의 이직 예방에도 중요한 역할을 한다. 핵심인재들은 금전적인 보상도 원하지만 그와 함께 자신의 꿈을 실현할 수 있는 장을 원한다. 이러한 요구를 충족시키지 못하면 조직을 이탈하게 되며 경우에 따라서는 경쟁사로 이직을 하게 된다. 핵심인재를 잃는 차원이 아니라 적군으로 변하는 것이다.

핵심인재의 분야별 육성과 개발

셋째, 우리 기업들은 핵심인재를 협의적으로 해석하고 있다. 즉 향후 최고경영자가 될 예비경영자의 파악과 육성으로 제한하고 있다. 하지만 핵심인재는 단위별로 존재한다. 전사적으로 최고경영자를 대비하여 육성하는 것도 핵심인재 관리전략이라고 할 수 있지만 사업분야별로 또는 지역적으로 또는 경영기능별로 핵심인재를 관리할 필요가 있다. 회사의 사업분야별로 핵심인재가 존재하며 글로벌 기업의 경우 지역별로 최고책임자를 준비하는 관리전략이 필요하다. 또는 R&D, 마케팅, 재무, 인사조직 분야에서도 핵심인재를 선발하고 육성할 필요가 있다.

핵심인재와 인재

핵심인재라는 개념은 상대적이다. 어느 기업에서도 핵심인재와 비핵심인재가 존재한다. 문제는 핵심인재는 상대적으로 매우 적은 비율이라는 점이다. 대체로 5-10%수준인 경우가 많다. 그렇다면 나머지 90-95%의 구성원은 비핵심인재로 간주되는데 이 비핵심인재 속에서도 훌륭한 사원들은 많이 존재한다. 회사에서는 이들 비핵심인재를 하나의 집단으로 구성해서 운영할 것이 아니라 이중에서도 훌륭한 사원을 구분하여 적절한 대우와 육성방안을 추진할 필요가 있다. 다만 회사에 도움이 되지 않는 사원들에 대해서는 별도의 조치를 할 필요가 있을 것이다. 핵심은 핵심인재에 집중된 인사관리 전략은 나머지 인재를 잃어버리는 우를 범할 수 있다는 점이다. 핵심인재는 상대적인 개념이며 핵심인재의 아이디어를 실제로 구현할 수 있는 인재와 함께 있을 때 현실적인 의미를 가진다.

【사례 2】 일본기업의 핵심인재 채용전략

Ⅰ. 서언

버블경제붕괴 이후 최근에 이르기까지 일본기업의 채용활동 전반에 걸쳐 다양한 변화가 나타나고 있다. 경영환경의 변화, 기업간 경쟁의 심화 등으로 과거에는 속인적요소, 잠재능력을 중심으로 한 채용에서 최근에와서는 현재능력을 중시한 전문성, 창의성과 성과를 창출할 인재가 요구되고 있다.

일본의 대기업을 중심으로 한 채용관리는 정년까지의 종신고용을 전제로 하여 원칙적으로 중도채용을 가급적 하지 않고 또한 원칙적으로 직종을 한정하지 않고 신규학졸자만을 정기적으로 일괄채용하는 방식을 취해 왔다. 신규학졸자중에는 물론 여자도 포함되는데 지금까지 여자는 결혼이나 출산퇴직을 전제로 한 단기취업이 일반적이었기 때문에 인사노무관리의 주요대상은 남자 정규직이였다. 그 결과 채용관리의 경우에도 남자중심의 채용관리가 중심이 되어왔다.

그러나 1980년대 후반이후 경제의 서비스화, 정보화, 국제화, 엔고화, 인구의 고령화, 고학력화, 여성의 직장진출, 가치관의 다양화 등 기업환경의 급격한 변화, 더우기 1990년을 기점으로 한 버블경제의 붕괴이후가 되면서 이제까지의 제변화를 비롯해 고도경제성장이 막을 내리고 기업의 경영합리화와 구조조정의 추진, 전통적인 인사노무관행의 개선의 가속화 등 새로운 변화가 나타나면서 채용관리에 있어서도 새로운 채용전략이 필요하게 되었다.

기업이 살아남기 위해서는 기존의 주력사업을 강화하고, 새로운 사업의 창출 · 육성이 불가피하다. 이를 위해서는 특정분야업무에 있어서만큼은 강점과 전문성을 지닌 인재가 모든 기업에 요구되고 있다. 이러한 인재를 핵심인재라고 한다면 핵심인재의 채용전략은 나라마다 기업마다 차이가 있을 것이다.

본고에서는 일본기업의 핵심인재의 채용전략에 대해 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 일본의 채용관리의 특징

지금까지 일본 대기업의 인재육성 및 활용상의 특징은 종업원의 종신고용을 전제로 다양한 직무경험을 습득케 하는 정기적인 인사이동과 계층별 · 직능별로 기업내 교육

훈련을 통해 폭넓은 다기능적인 직무능력을 습득케하는 제너럴리스트를 양성해 왔다는데 있다. 이러한 인재육성 방침을 반영하여 채용관리에 있어서도 다음과 같이 구미제국과 상이한 운영상의 특징을 볼수 있다.

1. 신규학졸자 정기 일괄채용

일본에서 대기업을 중심으로 한 채용활동은 종업원의 정년까지의 종신고용을 전제로 소위 중도채용을 가능한한 배제하고 신규학졸자를 정기적으로 일괄채용하는 것이 일반적이다. 즉 장기적인 요원계획을 토대로 해당년도의 정년퇴직 및 자발적퇴직에 따른 인원감소와 각 부서로부터의 증원요구를 고려해 가면서 사무, 영업, 기술, 기능 등 직능별로 학력별, 남녀별로 채용예정인원의 규모를 결정하여 다음해 4월 1일부로 입사할 신규학졸자를 대상으로 채용활동을 해간다.

이와같이 모집대상을 신규학졸시장에 한정하고 있는 배경에는 종업원의 직무능력의 육성을 기업내에서 실시한다고 하는 일본기업의 인재육성방식에 기인하고 있다. 즉 다른 기업에서 근무한 경험이 있는 사람은 그 행동과 가치관속에 전 직장에서의 경험이 몸에 베어 있고 자기회사에 적합한 인재로 육성해 가는데 있어 별로 바람직스럽지 못하다는 점에서 직장경험이 없는 새내기 인재를 요구하게 되었다.

2. 직종에 관계없는 포괄적인 채용

신규학졸자 채용의 경우 응모자 개개인에 대해 모집직종을 한정하지 않는 포괄적인 채용을 특징으로 하고 있다. 이에따라 신규학졸자의 채용기준을 보면 대졸기술계.전수학교졸업자의 경우는 전공과 관련된 기술부문으로의 배치가 어느정도 정해져 있기 때문에 전문지식과 기능을 중시하는 비율이 어느정도 높지만 그외의 사무 · 관리 · 영업부문으로의 배치가 예정되는 대졸문과계 · 전문대학졸업자 등의 경우는 일반상식 · 교양 · 기초학력, 건강 · 체력, 조직인으로서의 적합한 성격 등이 중요한 채용기준이 되고 있다.

구미제국에서는 특정직무에의 채용을 위해 직무의 책임과 권한을 담당할수 있는 직무능력과 커리어가 결정적으로 중요한 기준이 되고 있으나 일본에서는 기업이 실시하는 다양한 교육훈련과 전국 어디든지 전근을 포함한 정기적인 인사이동을 통해 폭넓은 다능적인 직무능력을 습득케하는 제너럴리스트육성을 중시하기 때문에 특정직무에 얽메인 전문능력보다도 기본자질을 응모자에게 요구하고 있다. 그러나 이러한 채용결정방법을 신규채용자 입장에서 보면 입사후 담당할 업무가 무엇인지 정해져 있지 않기 때문에 오래동안 일본에서는 취직 아니라 취사라는 말이 널리 사용되어 왔다.

3. 면접중시의 채용

일본에서는 채용선발에 있어서 가장 큰 비중을 차지하는 것이 면접이다. 응모자의 기초적자질을 중시하는 문과계 학생에 대한 선발방법으로는 크게 다음과 같은 세가지 절차가 있다.

첫째, 이력서, 학업성적증명서, 졸업예정증명서, 건강진단서 등 응모자가 필요한 학력, 지식, 잠재능력을 지니고 있는가를 판단하는 서류심사

둘째, 응모자의 지적능력, 직무적성, 성격 등 업무를 해가는데 있어서 필요한 학력적, 성격적인 적합성을 판단하는 직업적성 · 능력 · 성격 등의 검사

셋째, 응모자의 의욕, 성격, 지식, 개성 등 개인을 종합적으로 파악하는 인사담당 · 관련부서장 · 임원에 이르기까지 다단계에 이르는 면접시험

위의 세가지 중에서 응모자를 가장 잘 파악할수 있는 것은 면접시험으로 개인면접, 집단면접등 다양한 방법을 통해 우수인재를 선발해오고 있다.

Ⅲ. 일본기업의 핵심인재 채용전략 동향

최근 핵심인재 채용전략의 키워드는 다양화로 표현할수 있다. 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 직종별 채용, 출신대학의 다양화, 채용시기의 다양화 등을 엿볼 수 있다. 이하에서는 대기업을 중심으로 핵심인재 채용전략의 새로운 동향을 살펴보고자 한다.

〈표 1〉 채용전략의 다양화와 실시비율

	도입	평균치	표준편차
대졸채용의 다양화 ;직종별채용	55.2	2.98	1.331
출신대학의 다양화	61.7	3.85	1.004
채용시기의 탄력화	20.8	2.31	1.313
직종별채용	34.8	2.07	.897
직무 · 근무지한정 총합직	13.2	2.58	.726
문과계 석사채용	36.6	1.93	.843
일본인 해외유학생채용	17.9	2.11	.698
외국인 일본유학생 채용	14.1	2.41	.739
기업그룹에서의 채용	15.7	2.39	.759

資料 : 永野仁編「大學生の就職と採用」中央經濟社, 2004年, p.81

1. 채용활동의 다양화

(1) 채용시기의 분산화

지금까지 신규학졸자를 대량으로 봄에 일괄채용해 온 방식에서 채용시기를 봄과 가을 두차례로 분산하거나 필요할때 언제든지 채용하는 상시채용이 유통 및 서비스업계를 중심으로 타업계로 까지 확산되고 있다.

이러한 배경에는 취직협정 폐지, 취직재수생의 증가, 대학의 학기제도의 개편, 이문화교육을 받은 해외유학생과 귀국자녀의 증대등 다양한 경험과 재능, 커리어를 지닌 인재를 신규사업의 전개등에 활용하고자 하는 인사전략상의 전환을 들 수 있다.

〈표 2〉 상시채용 도입률

구 분	1998년	2003년
도입	29.5	47.4
이미 도입, 향후 폐지 · 축소 예정	0.0	1.2
도입하는 방향으로 검토	12.8	7.2
관심은 있으나 검토중	35.4	23.5
도입예정 없음	19.4	18.5
무응답	2.0	2.0

사회경제생산성본부의 조사에 의하면 상시채용을 도입하고 있는 기업은 47.4%로 1998년 조사의 29.5%를 훨씬 상회하고 있다.

(2) 인터넷 채용

인터넷의 급속한 보급으로 신규졸업자, 중도채용자를 막론하고 인터넷을 이용한 채용이 보편화되고 있다. 일경련의 [2000년도 신규졸업자 채용에 관한 조사]에 의하면 채용정보를 홈페이지에 공개하는 기업이 86.2%로 이는 99년도 조사에서 보다 11.0포인트 높아졌고, 반면에 취업정보지의 활용은 99년도는 71.1%였으나 2000년도는 59.7%로 낮아졌다. 이는 채용에 있어서의 활용매체가 문서에서 넷트웍으로 바뀌고 있음을 보여주는 결과라 할 수 있다.

채용활동에서 원서접수를 [인터넷접수에 한해서]한 기업은 18.1%로 99년도의 5.6%를 12.5포인트나 상회해 빠르게 보급이 되고 있다. 인터넷접수방식의 도입에 대해 [효과가 있었다]고 응답한 기업은 85.2%에 이르고 [효과가 없었다]는 8.1%로 나타나 인터넷 에 의한 원서접수가 큰 성과를 올리고 있는 것으로 나타났다.

종래와 같은 우편접수를 병행하고 있는 기업도 많은데 그중에는 설명회나 선발일정의 예약에서부터 적성시험등 1차선발까지도 인터넷을 통해 실시하는 기업도 있다. 또한 자사에 등록한 학생에게는 ID와 페스워드를 부여해 희망하는 정보를 제공하는 것 외에 합격여부도 인터넷을 통해 알 수 있도록 하고 있는 기업도 있다.

기업과 개인의 쌍방향 커뮤니케이션의 수단으로서 채용분야에서도 인터넷의 활용이 더욱 더 확대될 전망이다. 인터넷을 이용할 경우 누구나가 동일한 정보를 언제든지 열람할 수 있다는 점에서 채용의 공평성이 확보되어 학생이 수집할 수 있는 회사정보량도 훨씬 많아질 뿐만 아니라 기업입장에서도 채용활동에 효율화를 도모할 수있고 경비절감에도 기여할 수 있다고 한다.

그러나 문제는 모든 원서접수가 인터넷을 통해 간단히 할 수 있게 됨으로서 학생들이 별 생각없이 원서를 접수하는 경우도 많아 그러한 안이한 동기에서 지원하는 학생들을 선별하기 위해 [entry sheet]를 활용해서 선별화하려는 움직임도 나타나고 있다.

2. 채용방법의 다양화

일본은 지금도 4월 신규학졸자 정기채용 방식이 여전히 주류를 이루고는 있으나 1997년에 취직협정이 폐지되면서 신규학졸자의 채용시기가 기업의 자율에 맡겨지게 되면서 우수인재를 채용하고자 하는 기업의 채용방법도 다양화되고 있다.

(1) 인턴십 채용

일반적으로 인턴십제도는 학사일정을 고려하여 학생들의 방학기간을 이용해 실시하는 것이 대부분으로 기간은 일주일에서 1개월정도가 보통이다. 채용인원 수와 부서는 회사마다 각양각색인데 대부분의 기업은 인턴십이 끝난후 정규채용과는 연계하지 않고 있다. 교통비는 지급하되 노동이 아니라 교육이라는 취지에서 보수를 지급하지 않는 사례도 많이 있다. 참가대상자는 대학 3년생이 대부분을 차지하고 있다. 학생입장에서 취직경험은 자신의 능력과 적성을 재확인할 수가 있고 동시에 장래 직업선택에 귀중한 경험을 제공해준다는 점에서 높이 평가되고 있는데, 실제로 미국에서는 인턴십을 경험한 신규졸업자의 경우 정착률이 높고 채용활동 비용의 삭감에도 많은 기여를 하고 있다고 한다.

최근들어 일본의 대학생들도 就社가 아니라 자신의 커리어비젼을 전제로 한 취직의식이 높아지고 있다. 기업이 당장 필요로 하는 인재를 요구하는 시대인 만큼 인턴십을 통해 학생에게 취업경험의 기회를 제공하는 것은 기업 및 학생 양측에 있어서 이점이 크다. 그러나 실제로는 인턴십의 시스템의 정비, 받아들이는 부서의 부담과 전담스탭의 배치 등이 해결해야 할 과제들로 지적되고 있다.

〈표 3〉 인턴십제 도입률

구 분	1998년	2003년
도입	23.9	40.2
향후 폐지 · 축소 예정	0.0	2.0
도입하는 방향으로 검토	4.0	2.4
관심은 있으나 검토중	26.2	23.1
도입 예정 없음	41.9	30.3
무응답	4.0	2.0

(2) 직종별 채용

지금까지 직종별 채용은 기술계열과 중도채용에서는 많이 볼 수 있었으나 최근 사무계열에서도 신규졸업자를 대상으로 직종별채용을 도입하는 기업이 증가하고 있다. 직종별채용의 도입배경으로는 무엇보다 전문능력이 있는 인재를 채용하여 조기 육성을 통해 조직의 전문화를 추진하려는 의도에서이다. 경영환경이 급변하고 기업간 경쟁이 치열해질수록 업무내용은 고도화, 복잡화되고 있다. 이런 상황 속에서 기업은 전문지식, 기능을 지닌 인재를 획득하여 각각의 담당분야에서 전문성이 뛰어난 인재로 육성하여 현업에 곧바로 투입되어 성과를 올려줄 것을 기대하고 있고, 한편 학생들도 종신고용이나 연공서열과 같은 가치관이 희박해지고 있고, 스페셜리스트 지향이 높아지고 있는 것에 기인하고 있다고 할 수 있다.

과거와 같이 잠재성이 뛰어난 인물을 일괄채용해서 교육시키고 로테이션에 통해 직무경험을 쌓게 해 제너럴리스트(범용성 인재)로 육성하는 방법은 서서히 바뀌고 있다. 이는 수요와 공급 즉 기업과 학생의 니드가 일치한 때문으로 기업입장에서는 조직의 전문가집단을 양성하는데 있어서 직종별로 요구되는 자질, 마인드를 지닌 학생을 채용하고 처음부터 해당분야에서의 전문가로 육성하는 것이 효율적이고 고도의 전문성을 확립할 수가 있고, 반면에 학생입장에서는 명확한 업무내용을 알게되고 스스로 선택한 직종 · 일에 대해 높은 모티베이션을 유지할 수가 있기 때문이다.

〈표 4〉 직종별 채용 도입률

구 분	1998년	2003년
도입	35.3	47.8
향후 폐지 · 축소 예정	0.0	0.8
도입하는 방향으로 검토	8.2	6.8
관심은 있으나 검토중	40.3	25.5
도입 예정 없음	16.1	17.1
무응답	0.3	2.0

(3) 코스별채용

근무지를 한정해서 일할 것인지 아닌지등 취업조건에 따라 채용을 하는 근무지한정 채용방식이 증가하고 있다. 이러한 채용방식을 일반적으로 코스별채용이라고 하는데

이러한 배경에는 여성들의 직장진출로 남녀고용기회균등법의 성립, 일 · 커리어 지향, 개인생활, 여가지향 등과 같은 가치관의 확산을 들 수 있다.

코스별채용의 생성은 1986년에 시행된 남녀고용기회균등법을 계기로 도입되게 되었다. 이 방식은 코스별인사제도를 설정해서 여자정사원을 채용함에 있어서 지금까지 보조적업무를 담당하는 일반직 채용과 남자사원과 같이 주요 업무를 하는 종합직 채용으로 나누어 채용하는 것을 말한다.

근무지한정 채용은 남자사원도 대상이 되는데 채용후에 주요 업무를 담당하는 것은 변함이 없으나 전근이 면제되는 대신 승진이나 승급 등의 처우면에서 일정한 제한을 받는 조건으로 채용을 하는 것이다. 주택, 교육, 부모를 돌봐야 하는 등 개인적인 이유로 전근이 곤란한 사람과 정신적인 여유와 개인생활을 중시하고자 하는 사람을 대상으로 하고 있다.

(4) 중도채용의 확산

지금까지 일본의 노동시장은 대기업의 안정적인 시장, 중소기업의 유동적인 시장이라고 하는 노동시장의 이중구조로 특징지워진다. 그러나 최근 이러한 이중구조가 무너지고 있다. 가장 큰 요인은 대기업이 적극적으로 전략적인 중도채용을 하게 된데에 있다.

이러한 새로운 동향을 가져온 커다란 환경변화는 첫째는 국내상품시장의 성숙화로 예전처럼 많은 판매증가를 기대할 수 없게 되었다는 점이다. 이에 기업이 상품수요의 다양화, 개성화에 따른 신상품개발과 새로운 고부가가치 상품개발을 경영전략상의 상위목표로 설정하여 구체적인 역할을 수행할 개발기술자의 확보를 인재전략상의 과제로 삼게 되었다. 그러나 이런 전문능력을 지닌 인재를 사내교육을 통해 육성하기에는 시간이 너무 많이 걸리고 뿐만아니라 전문성이 높은 인재일수록 사내교육을 통해 확보하는 것은 환경변화에 대응하기가 어렵다는 점에서 우수인재를 외부에서 조달하는 중도채용을 하는 기업이 증가하고 있다.

중도채용 증가의 또다른 변화는 경제의 서비스화 · 소프트화의 진전과 정보통신 · 처리기술의 급속한 발달을 들 수 있다. 이들 요인은 새로운 사업개발, 정보처리, 가공, 제공을 비지니스로 하는 전혀 새로운 사업의 전개 등을 가능케 하기 위해 이들 신규사업분야에의 진출을 새로운 수익확대의 기회로 삼아 경영전략상의 우선과제로 위치짓는 기업을 증대시켰다. 그리고 이런 전략을 구체적으로 추진하기위해 발상력 · 기획력 · 구상력등 창조성을 지닌 인재, 신규 참입할 분야에의 고도의 전문적지식 · 기술을 지닌 인재, 또한 사내에 없는 다양한 경험과 커리어를 지닌 인재 등을 필요로 하게 되었다. 이에따라 기업이 신규분야 등에서 활약할 수 있는 인재를 적극적으로 사외에서 채용하게 되었다.

조사시점은 조금 오래되었으나 1998년에 실시한 노동성의 [전직자총합실태조사]에 의하면 채용예정이 있는 사업소 중 [적극적으로 전직자를 채용하고 싶다]와 [가능하면 신규졸업자 보다 전직자를 채용하고 싶다]를 합한 비율이 22.2%로, [신규졸업자를 중심으로 채용하고 싶다]는 11.8%를 상회해 신규졸업자보다도 전직자를 채용하고자 하는 사업소의 비율이 높은 경향을 보이고 있다. 이는 급격한 환경변화에 따라 전직자의 경우 언제든지 현업에 바로 투입이 가능하다는 점, 일에 대한 목적의식이 명확하다는 점, 전문적지식, 능력을 높이 평가한 결과라 할 수 있다.

이러한 현상은 사회경제생산성본부의 조사에서도 나타나는데, [향후 신규졸업자, 중도채용에 관계없이 즉시 활용가능한 인재를 채용해야 한다]는 질문에 대해 56.8%의 기업이 [그렇게 생각한다]고 응답하고 있다.

이상의 조사에서 보는 바와 같이 불황의 장기화, 기업간 경쟁의 심화 등으로 기업에서는 곧바로 현업투입이 가능한 인재를 요구하고 있고, 우수한 인재를 엄선하여 채용하려는 경향이 두드러지게 나타나고 있음을 볼 수 있다.

(5) 비정규종업원의 정규직 채용

지금까지 파트타임과 아르바이트 등과 같은 비정규종업원은 필요한때에 임시적으로 채용되는 경우가 일반적이었다. 그러나 최근 정규직이 담당하고 있는 일상업무에 비정규직사원을 배치해 기간인력으로 활용하려는 기업들의 움직임이 활발해지고 있다. 즉 정규사원으로서의 축적형인재와 비정규사원으로서의 유동형인재의 고용믹스를 고려한 복합적인 채용관리의 움직임이 나타나고 있다. 이러한 배경에는 경제서비스화의 진전과 정보처리기술의 발달이 다양한 비지니스와 고용기회를 창출하는 계기가 되고, 또한 취업자측에서도 파트타임, 아르바이트, 파견사원, 계약사원 등 다양한 취업방식을 가능케하는 선택의 폭이 넓어졌다는 점과 버블붕괴 이후의 인건비 억제 관점에서 정사원의 채용증가에 따른 인건비의 경직화를 피하기 위해 일반직의

보조적업무를 파트타임, 파견, 계약사원등에 대행, 위탁하는 움직임이 높아졌다는 데 있다.

일경련은 1995년에 산업의 구조적 변화, 노동시장의 구조적 변화, 종업원의 취업 및 생활의식의 변화에 유연하게 대응하도록 최근의 고용형태의 동향을 토대로 장기고용할 사람과 유동화시킬 고용자의 조합을 고려한 고용형태 내지 고용관리의 방향을 제언하는 보고서를 발표한 바 있다. 보고서에는 고용형태를 종업원을 장기 계속 고용할 정규종업원으로서의 장기축적능력활용형, 계약사원에 해당하는 고도전문능력활용형, 파트타임, 아르바이트, 파견사원에 해당하는 고용유연형의 3가지로 분류하여 전체적으로는 장기축적능력활용형의 인력슬림화를 추진하고, 고도전문능력활용형과 고용유연형의 인력비중을 높여가는 방향성을 제시하고 있다.

Ⅳ. 일본기업의 핵심인재 채용선발과 컴피턴시

컴피턴시란 어떤 직무에 있어서 고업적 · 고성과를 올리는데 필요한 행동특성(능력)을 말하는데, 심리학의 연구성과를 인사관리에 응용한 것이다. 컴피턴시는 고업적 · 고성과자를 대상으로 인터뷰를 통해 성과를 올렸을때 자신이 취한 행동특성(능력)을 분석하여 이를 모델화하는 것으로 이를 컴피턴시 모델이라고도 부른다. 이 모델은 채용, 평가, 육성 등 인사관리 전반에 활용되고 있다.

컴피턴시 개념은 미국국무성의 직원채용에 있어서 어떤 선발기준이 적합한가를 검토하는 단계에서 1973년 하바드대학의 심리학자 멕클랜드(D.Mcclelland)교수가 우수한 직원이 발휘하고 있는 현재능력을 모델화하여 이를 선발기준에 이용한 것이 효시로 알려지고 있다. 이를 계기로 미국에서는 직무를 축으로한 인사제도의 폐해가 표면화되면서 사람의 능력에 착목해 1970년대부터 연구가 진행되어 왔다. 80년대 들어서는 종업원을 동기부여하고, 인재개발을 통해 조직능력을 높이기 위해서는 성과주의로는 한계가 있다는 반성에서 연구가 진행되어 90년전후부터 활용되어 오고 있다.

컴피턴시를 이용해 행동특성을 평가함으로서 기대되는 효과로는 채용시 어느 직종에 어떤 후보자가 가장 적합한지 혹은 어떤 사람에게 어느 직종이 가장 적합한지를

판단하는데 높은 확률을 가져다줄 뿐만 아니라 교육면에서도 향후 높은 업적을 올리기 위해서는 어떤 훈련이 적당한가를 개인별로 선별할 수가 있다는 것이다. 이와같이 컴피턴시 기법은 앞으로 인사제도에서 중요한 역할을 하게 될 도구로 지적되고 있다.

컴피턴시는 높은 성과를 올린 인재에게 공통되는 행동특성을 추출하여 면접을 통해 자사가 요구하는 행동특성을 지닌 인재를 발굴하는 채용방법으로서 지금까지의 인물중시의 채용방법에서 자사가 요구하는 행동특성을 지닌 학생에게만 채용대상을 좁힐 수가 있고, 또한 채용면접에서의 평가척도를 통일할 수 있을 뿐만 아니라 면접관의 주관적인 편견을 배제하여 과학적으로 인재의 실력을 판단할 수 있다는 장점이 있다. 채용면접이외에도 필기시험에서 컴피턴시를 측정하는 기법을 개발하여 그러한 서비스를 제공하는 기업도 있다.

컴피턴시 채용은 면접관에게 독특한 스킬을 요구하게 되는데, 면접관은 지원자가 취해온 사실을 듣는 것이 아니라 그때 어떻게 느꼈는지, 어떤 행동을 취했는지, 어떻게 대응했는지와 같은 구체적인 행동예를 심도있게 질문하는 것이 특징이다. 컴피턴시 채용에서는 면접관의 질문방법이 무엇보다 중요하다는 인식하에 기업에서는 면접관의 인터뷰의 스킬 향상을 어떻게 향상시킬 것인지가 커다란 과제로 지적되고 있다.

Ⅴ. 맺음말

기업의 성패를 좌우하는 것은 결국 우수한 인재의 유무로 귀결된다. 가능한한 우수한 핵심인재를 선발, 확보하여 교육시키고 정착시키는 것이 기업발전의 핵심이라 할 수 있다. 이에 기업에서는 가장 적합한 채용전략을 구사하기 위해서는 어떤 인재가 단기적으로 그리고 중장기적으로 부족한가를 충분히 검토할 필요가 있다.

그 결과 부족한 인재를 기업내부에서 확보가능한지, 혹은 기업외부에서 조달할 것인지를 검토해야 할 것이다. 만일 기업외부에서 인재를 확보해야 한다면 어떤 채용방법을 취할때 우수한 인재가 지원해 올 것인지의 판단이 필요하고, 이것이 바로 채용전략이다. 필요한 인재는 많을테니까 가장 바람직한 채용전략은 여러가지 채용방법을 조합해서 적용하는 것일 것이다.

과거에는 많은 대기업에서 신규학졸자를 채용해서 기업내의 인재니드에 대응을 해 왔으나 앞으로 예상되는 경제환경변화에 대응해 나가기 위해서는 단순한 채용방법으로는 기업에 필요한 핵심인재 확보는 어려울 것으로 보인다. 그런점에서 장기적인 관점에서 채용전략의 구축이 요구된다.

〈참고문헌〉

1. 笹島芳雄「人事勞務管理の新潮流」勞働 法令協會, 2000年
2.「勞政時報」第3485號 2001年 3月 31日
3. 二神恭一編「企業と人材 · 人的資源管理」八千代出版, 2000年
4. 舞田龍宣「優秀人材の定着を圖るリテンション策」「勞政時報」第3643號, 2004. 12. 10
5. 小笹芳央「採用 · 人材確保?略」「勞政時報」第3567號, 2002. 12. 20
6. 永野仁編「大學生の就職と採用」中央經濟社, 2004年, p.81
7. 大武志「採用と人事測定」朝日出版社, 1989年
8. 社會經濟生産性本部「日本的人事制度の現と課題」2004年

【사례 3】 독일기업의 핵심인재 확보 동향

독일 기업에서 핵심인재의 확보와 개발은 기업의 미래를 결정짓는 핵심적인 과업으로 간주되고 있으며 이는 특히 최고경영자의 업무가 된다. 기업들은 핵심인재의 중요성을 일찍부터 인식해 왔고 이에 따라 핵심인재를 조기에, 효율적으로 확보하기 위하여 많은 노력을 해 왔다. 그 결과 핵심인재 확보를 위한 다양한 방법과 도구들이 개발되어 왔다.

Ⅰ. 핵심인재의 요건

세계화의 증대, 기술변화 및 기술혁신, 소비자 욕구의 변화, 인구구조의 변화, 조직구조의 변화 등 현재 진행되고 있는 기업내외의 급격한 환경변화는 기업에 과거와는 매우 다른 복잡한 문제들을 야기하고 있으며 기업으로 하여금 이에 대한 대응방안을 요구하고 있다. 이제 기업은 수시로 발생하는 비정형적인 복잡한 문제들을 신속하게 해결할 수 있는 능력을 갖춘 우수한 인력을 필요로 하고 있다. 오늘날 기업의 환경변화에서 발생되는 문제들은 이를 해결하는데 있어서 '고정 미들필더' 보다 '올 라운드 플레이어' 의 필요가 더욱 증대하고 있다. 따라서 독일 기업들은 미래의 관리자로서의 신입직원에 대해서 이들의 능력요건으로 구체적인 전문능력보다 기본적인 핵심역량(key qualification)을 더 중시하고 있다. 독일 기업이 요구하는 핵심인재의 요건은 기업의 업종이나 규모 등 기업특성에 따라서 차이가 나는 것이 아니라 대다수의 기업에서 유사한 모습을 나타내고 있다. 독일 기업이 핵심인재에 대해 요구하는 일반적인 핵심역량은 다음과 같다.

○ 신속한 개념적 – 분석적 능력
- 복잡한 현상의 상하구조화
- 체계적 연계관계 및 맥락의 인식
- 인과관계 사슬의 인식
- 효율적 데이터 수집 및 처리
- 개별 주제에 대해 깊게 몰입
- 문제해결안의 창의적 개발
- 개별 해결안의 결합

○ 기업가정신 및 열정
- 일상적 관리의 자세가 아닌 주도적 설계의 의지
- 업무에 대한 명확한 정체성
- 창의적 해결안을 도출하는 사고 및 행동
- 행동 중시 : 창의적 아이디어의 개척자적 실행
- 장애 가운데에서 끈기있게 목표추구

○ 리더십, 사회적 능력, 커뮤니케이션 능력
- 목표관리
- 동기부여능력
- 상황에 맞는 리더십 발휘
- 인간적 측면
- 조직 전계층에 대한 의사소통 능력
- 이문화능력

위에 든 핵심역량 이외에도 새로운 업무영역에 빨리 적응하는 능력 및 의지 등의 다양한 능력이 있다.

내일의 관리자가 될 핵심인재들도 입사에 있어서 기업에 대해 자신의 경력욕구와 관련하여 다음과 같은 구체적인 기대를 가지고 있다.

○ 미래의 분야의 업무, 넓은 업무영역 및 자아실현
- 미래의 문제의 해결에 참여
- 기업내 전체 가치창출사슬에 대한 파악
- 업무수행에 있어서 고도의 자율성
- 자신의 아이디어와 해결방안 적용

○ 조직내 지위
- 강한 문화지향성의 고급 이미지를 가진 사내 커뮤니티의 구성원
- 기업내 과시적 지위(예를 들어 CEO 보좌역, 특정 사업부의 컨트롤러 등)
- 지위상징

○ 경력개발에 도움이 되는 기업 및 주변 환경과의 다양한 접촉
- 최고경영자와의 접촉 및 대화
- 다양한 팀에 참여
- 전사적 네트웍의 구축
- 학습시스템의 한 부분으로서 동료와의 접촉

○ 높은 승진기회
- 명확하면서 유연한 경력경로
- 업무의 높은 효용(타기업/타업종에서의 활용 가능)
- 핵심 인물에 의한 성과 평가 및 연계 업무 부여

○ 성과지향 보상
- 학습기회의 상대화를 고려한 초임 설정
- 성과지향 임금

Ⅱ. 핵심인재 확보의 동향

현재 독일기업의 핵심인재 확보에 있어서 나타나고 있는 동향은 다음과 같다.

1. 핵심인재의 공급부족

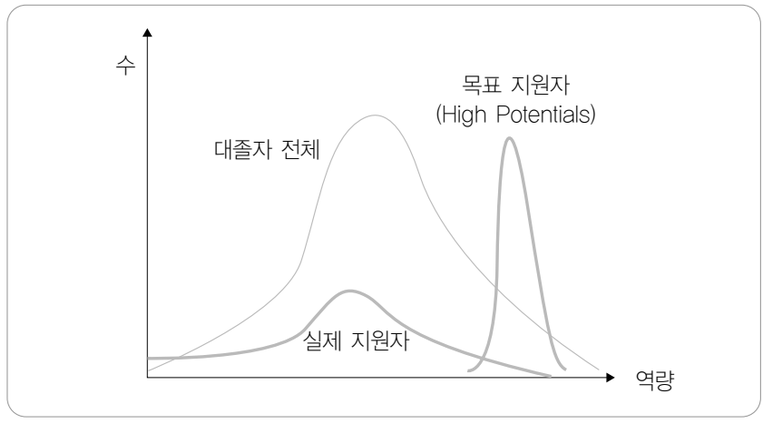
현재 독일의 노동시장에서 대학졸업자의 공급초과 현상이 나타나고 있다. 그 결과 대졸자 실업률이 사상 최고수준을 기록하고 있다. 이는 주로 대학진학자의 지속적인 증가에 기인한다. 독일 대학에서 특히 경영학전공자가 크게 증가해 왔는데 1985년 독일 대학의 경영학전공자는 대학진학자 전체의 9%에서 1994년 13%로 증가하였다.

대졸자 공급초과에 따라 독일기업에서 인력을 채용할 때 입사지원자가 크게 증가하는 현상이 나타나고 있다. 하나의 예로 별로 알려지지 않은 한 중소기업이 일간지에 게재한 한 사람을 구하는 구인광고(1997년)에 무려 400명이 넘는 지원자가 몰려들었다. 기

업에 대한 인적자원의 공급이 많아지게 되자 기업에서는 지원자 선발에 고비용이 들게 되는 문제점이 발생하게 되었고, 또 입사지원자의 자질저하 현상이 나타나게 되었다.

【그림 1】은 독일 기업의 채용관리에서 나타나고 있는 상황을 보여주고 있다. 입사지원자는 아주 많은데 입사지원자들의 자질은 기껏해야 평균정도이며 평균이하인 경우도 많다. 자질이 평균이하인 입사지원자가 많은 이유는 특히 대기업의 경우 대학졸업 전까지 직장에 대해 충분히 생각하지 않았거나, 기업과 접촉이 거의 없었던 사람들의 입사지원이 많기 때문이다. 이들의 경우 대개 유명 취업정보지에 소개되는 70개에서 100개 기업에 지원하고 있다.

【그림 1】 기업의 목표 지원자와 실제 지원자의 자질



평균 수준의 자질을 가진 졸업자는 기업이 기대하는 목표 지원자가 아니다. 기업은 높은 수준의 업무를 담당할 수 있고 최고경영자로 성장할 수 있는 우수인재(핵심인재, High Potentials)를 확보하려고 한다. 그런데 대부분의 기업에 있어서 핵심인재의 공급부족 현상이 나타나고 있다. 핵심인재는 대학재학시의 성적 및 기타 학업외 활동 등으로 확인될 수 있는데 그 수치는 전체 대졸자의 불과 4%에서 14% 정도에 불과한 것으로 추정되기 때문이다. 특히 경영학 분야에서는 그동안 전공학생의 수가 크게 늘어서 경영학 분야에서 핵심인재는 그 비율이 오히려 줄어든 것으로 평가된다.

핵심인재의 부족현상은 장기적으로 더욱 심화될 것으로 예측된다. 이는 독일경제가

호경기에 접어듦에 따라 기업의 핵심인재에 대한 수요가 공급을 초과하고 있기 때문이다. 2차 대전후 기업에 입사하여 독일의 경제성장을 이끌어 왔던 세대가 이제 늦어도 2005년까지 기업을 떠나게 된다. 현재 독일기업 관리자의 48%가 경영 경제 분야를 전공한 것으로 나타나 특히 경영학분야의 이들의 대체 수요가 크게 나타나고 있다.

핵심인재의 공급은 중기적으로 정체되거나 약한 증가세를 보일 것으로 전망되어 장기적으로 기업의 핵심인재 수요가 공급을 초과하게 된다. 핵심인재에 대한 수요증대는 독일 기업에서 나타나고 있는 다음의 경향에 기인하고 있다.

첫째, 노하우가 중요해 지고 있다. 혁신의 증대, 제품수명주기 및 기술주기의 단축, 지식의 급속한 진부화 등의 환경변화는 기업으로 하여금 경쟁에서 살아남기 위하여 고도의 학습능력을 갖출 것을 요구한다. 이제 저임금국가들도 하이테크 제품을 저가로 공급할 수 있기 때문에 독일기업은 경쟁우위의 노하우를 통해 경쟁력을 창출해야 하게 되었다.

둘째, 서비스의 중요성이 증대하고 있다. 순수 서비스의 중요성 뿐만 아니라 투자재 판매에 있어서 제품관련 서비스의 중요성이 증대하고 있다. 대부분의 서비스에서 구성원들은 서비스의 구성요소가 되기 때문에 서비스업에서는 구성원에 대해 제조업과는 다른 고도의 자격 요건이 요구된다.

셋째, 분권화와 기업가정신의 중요성이 증대하고 있다. 기업내 분권화 및 기업가정신의 확대가 보편적인 경향으로 나타나고 있으며 이에 따라 구성원의 자주성 및 자기책임의 증대가 요구되고 있다. 또 낮은 계층에서의 의사결정의 책임을 질 능력과 의사가 있는 관리자들이 요구된다.

이러한 경향들은 구성원, 특히 관리자들의 고도의 능력을 전제로 한다. 고도의 능력을 가진 인력을 보유하기 위하여 기업은 한편으로는 유능한 신입직원을 채용하는데, 다른 한편으로는 기존 구성원의 능력개발을 기하는데 노력하고 있다.

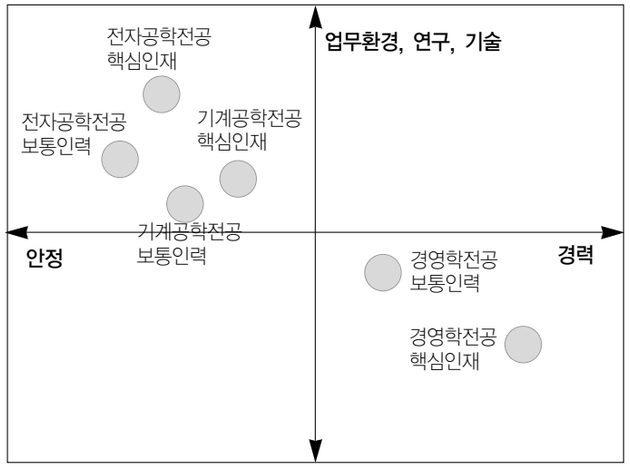
2. 핵심인력의 욕구 충족

제품시장에서 고객들이 다양한 욕구를 가지고 있듯이 핵심인재도 다양한 욕구를 가지고 있다. 기업이 고객욕구에 따라 시장세분화 정책을 실시하듯이 핵심인재에 대해서도 이들의 니즈를 파악하여 차별화된 관리방안을 실시하는 것이 필요하다. 기업은 기업의 제여건을 고려하여 가능한 한 핵심인재의 욕구에 부합하게 일자리를 설계하는

것이 요청된다. 그런데 핵심인재의 욕구는 동질적이라기보다는 이질적인 측면이 강하기 때문에 기업이 이를 제대로 반영하는 것은 쉽지 않다.

【그림 2】는 경영학, 전자공학, 기계공학의 세 전공분야에서의 핵심인재와 보통인력의 니즈를 약 1,000명의 대졸자를 대상으로 조사한 것이다. 여기에는 각 전공 졸업자간의 니즈의 차이와 각 전공의 핵심인재와 보통인력간의 니즈의 차이가 명확하게 나타나고 있다. 경영학 전공자는 공학전공자보다 상대적으로 경력에 대한 욕구가 강한 것으로 나타났다. 반면에 공학전공자는 상대적으로 업무환경, 연구, 기술 등을 중시하고 경력보다는 안정에 더 큰 가치를 두는 것으로 나타났다. 핵심인재의 경우 경영학 전공자는 보통인력보다 더 경력지향적이고 업무환경에 대해서는 덜 중시하는 것으로 나타난다. 전자공학과 기계공학 분야의 핵심인재는 보통인력에 비해 업무환경, 연구, 기술 등에 대한 니즈가 더 크고 또 보다 경력지향적인 것으로 나타나고 있다. 이에 따라 핵심인재에 대한 차별적 관리의 필요성이 요청된다.

【그림 2】 핵심인재와 보통인력의 니즈 비교



핵심인재의 확보를 위해서 기업은 이들에 맞는 일자리와 더불어 경력기회 및 적극적인 경력개발 지원을 제공하여야 한다. 기업은 승진기회 및 능력개발을 보장해 줄 수 있어야 하며 핵심인재에 대한 장기 경력모델을 개발하여야 한다.

3. 핵심인재의 조기확보

독일 기업에서 핵심인재의 중요성이 증대함에 따라 핵심인재를 이미 대학 저학년때 확인하고 이들을 효과적인 커뮤니케이션 정책을 통하여 기업과 연계시키려는 노력이 이루어지고 있다. 특히 우수기업들은 이러한 핵심인재 조기확보전략을 실천하고 있다. 우수인재의 많은 수는 대학 졸업 오래 전에 특정기업에 연결되어 이미 입사가 확정되어 있기 때문에 졸업후 노동시장에는 아예 나타나지도 않게 된다.

핵심인재 확보를 위한 효과적 방법의 하나는 우수인재를 대학재학중 조기에 기업과 연계하게 하는 것이다. 즉 기업은 대학 저학년 시기에 몇 년간 다양한 행사를 개최하여 우수인재들이 졸업후 일자리를 결정할 때 경쟁우위를 가질 수 있는 기업 CI(Corporate Identity)를 구축한다. 이러한 경쟁우위의 기초는 기업과 핵심인재의 상호 인식이다. 상호인식은 기업과 핵심인재에게 입사에 있어서 불확실성 및 의사결정의 오류를 줄이며, 우수인재의 기업내 성공전망을 높게 한다.

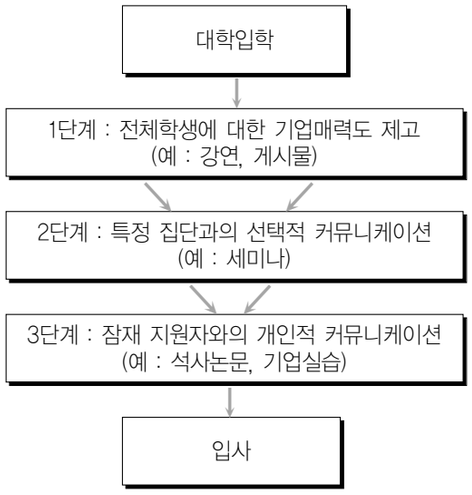
인사부서의 주요 과업의 하나는 대학생들과의 조기 커뮤니케이션의 구축이다. 이제 인사부서는 입사희망자들의 입사지원을 기다리고 있다가 이들 가운데에서 적합한 인력을 선발하는 방식의 수동적인 자세에서 벗어나 대학생들에게 직접 파고들어 우수인재를 찾아내고 이들을 확보하는 적극적인 자세가 요청된다. 여기에 있어서 다양한 커뮤니케이션 도구(개인적/비개인적 커뮤니케이션)가 활용되고 있다. 【그림 3】은 우수인재 확보를 위한 3단계 커뮤니케이션 모델을 나타내고 있다.

1단계의 커뮤니케이션은 기업의 직장으로서의 전반적인 매력도를 제고하는 목적으로 실시된다. 기업은 특강, 게시물, 인사이미지광고, 카탈로그, 학과 및 도서관 등에 대한 후원 등의 다양한 활동을 통하여 이미 대학 저학년들에게 잠재적으로 매력적인 직장임을 알릴 수 있다.

1단계의 커뮤니케이션 활동만을 수행하는 기업들이 많지만 또 다른 많은 기업들은 대학의 우수인재를 조기에 기업에 연계시키기 위해서 2단계와 3단계의 커뮤니케이션 활동들도 수행한다. 이는 특정 학생 집단(2단계) 이나 특정 학생 개인(3단계)에 초점을 둔 쌍방적 커뮤니케이션을 내용으로 하는 선별적 커뮤니케이션을 활용하는 것이다.

2단계의 커뮤니케이션 도구에는 예를 들어 워크샵, 섬머 아카데미, 수업 중 특강, 기업 구성원들의 대학 출강 등이 있다. 2단계의 커뮤니케이션에서는 핵심인재에게 기업

【그림 3】 3단계 커뮤니케이션 모델



이 효율적으로 접근하려고 노력하는 것이다. 기업은 인재확보에 있어서 투자 분산으로 인한 낭비를 줄이기 위해서 대상인력들에게 선별적으로 접근하는 것이 필요하다. 2단계 커뮤니케이션의 효과적인 도구로 예비관리자인 우수 대학생에 대한 워크샵이 있다. 워크샵은 예비관리자인 대학생들에게 기업에서 실시되는 인적자원개발세미나와 같이 실시되거나 또는 사례연구로 기업의 실제 문제를 다루는 방식으로 수일간 진행되는 교육과정이다. 워크샵은 기업에서 보편적으로 사용하는 커뮤니케이션 기법은 아니지만 P&G, 맥킨지, 도이체방크 등의 우량기업들은 정기적으로 실시하고 있다. 워크샵이 실시되기 전 대학의 게시판, 인쇄매체의 광고나 공지 등을 통해서 대학생들에게 공지되며 또 교수들에게 이에 대한 서한을 보내서 학생들의 참가협조를 구한다. 워크샵에 관심이 있는 학생들에게는 참가를 위하여 완전한 구비서류를 갖추어 지원하도록 하고 있다.

기업이 전공과정 초기에 있는 학생들에게 매력적인 워크샵을 제공하게 되면 관심이 있고 자질이 높은 학생들의 높은 참여가 이루어지게 된다. 학생들이 완전한 구비서류를 갖추어 지원함에 따라 기업은 참여자들의 자격프로파일을 갖게 되어 이들이 기업이 장래 필요로 할 인력인가를 판단할 수 있게 된다. 기업은 이 학생들과 워크샵을 통해서 또 워크샵을 마치고 난 이후에도 긴밀한 관계를 가질 수 있게 된다. 성공적인 워크샵을 위하여서 기업은 한편으로는 워크샵에서 학생들의 니즈를 충족시킬 수 있는 프리젠테이션을 하여야 하고, 다른 한편으로는 학생들과 워크샵에서 맺은 관계를 지속적으로 유지하려는 노력을 해야 한다. 헹켈사(Henkel KGaA)를 위시한 여러 기업들은 사내에 대학생지원서클을 가지고 있는데, 이를 통해 이 서클의 구성원이 된 학생들을 정기적으로 기업에 초청하여 상호간 의견교환을 하고 학생들의 기업에의 연계를 강화하는 노력을 하고 있다.

지원서클에 선발된 학생들과 2단계 커뮤니케이션에서 잠재 특성의 측면에서 미래의 기업구성원으로 인정된 학생들은 장학금, 기업실습, 석사논문, 멘토에 의한 지원 등으로 기업에 지속적으로 연계된다. 이제 커뮤니케이션의 3단계에 들어가게 되는데 여기에서 커뮤니케이션 도구는 각 핵심인재의 니즈에 맞게 실행된다.

커뮤니케이션 도구를 선택하는데 있어서 기업의 인사이미지의 약점이 어디에 있는가가 분석된다. 중소기업의 경우 핵심인재에게 있어서 기업의 전반적인 인지도 및 매력도가 낮게 나타난다. 핵심인재들은 중소기업들이 제공하는 취업기회에 대해 알지 못하고 있는 경우가 많다. 이러한 중소기업들은 일단 인지도를 높이는 것이 중요하다. 이를 위해서 인쇄매체에 인사이미지광고 게재, 홍보, 인터넷 노출 등의 커뮤니케이션 제1단계 도구들을 활용한다. 중소기업 가운데 일부 기업은 제2단계 도구들을 활용하기도 한다. 이들 기업은 특정 대학을 선정하여 정기적으로 워크샵을 실시하고 있다. 이렇게 집중화된 활동은 핵심인재의 확보에 있어서 높은 효과를 발휘하고 있다.

대기업의 경우에는 기업인지도는 문제가 되지 않는다. 오히려 기업인지도가 너무 높아서 너무 많은 부적격자들이 지원하는 문제가 나타난다. 대기업은 입사지원자의 자격수준을 높여야 하는 과제를 가지고 있다. 대기업의 경우 인사이미지광고는 실시하지 않고 커뮤니케이션의 제2단계와 제3단계의 선별적 커뮤니케이션 도구들만 활용하는 것이 바람직하다.

4. 핵심인재에 대한 보상

독일기업에서 핵심인재의 기업에 대한 욕구를 조사한 결과 〈표 1〉과 같은 결과가 나타났다.

〈표 1〉 핵심인재의 욕구 순위

1. 승진기회 및 경력기회
2. 임금
3. 높은 수준의 업무
4. 인사이미지
5. 능력개발기회
6. 참여적, 협력적 리더십
7. 충분한 자유시간
8. 복지후생

핵심인재의 니즈 가운데 가장 큰 니즈는 조직내 승진기회 및 경력기회로 나타났다. 핵심인재들은 조직내에서의 자아실현을 구체적으로 승진 및 경력개발에서 찾고 있는 것으로 보인다. 또 핵심인재들은 임금을 매우 중시하고 있다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 임금수준은 직장 동료 및 친구들과의 비교에서 본인의 사회적 지위를 나타내기 때문이다. 또 임금수준은 많은 경우에 있어서 기업이 개인에 대해서 또 그 일자리에 대해서 얼마나 큰 가치를 부여하는지를 나타내는 유일한 객관적인 정보이다. 핵심인재는 높은 수준의 책임을 가지고 또 기업에 매우 중요한 직위는 높은 보상이 수반되어야 한다고 인식한다.

핵심인재의 취업의사결정에 있어서 임금은 중요하지 않다는 일부의 주장도 있는데 실제 조사에서 핵심인재와 보통인력간 기대임금의 차이는 약 1만 유로가 나는 것으로 나타났다. 오늘날 핵심인재는 연 5만 유로에 미달하는 경우에는 입사지원하지 않을 것으로 나타나고 있다.

핵심인재에게는 임금이 그렇게 중요하지 않다는 견해도 있는데 이는 소득수준이 일정수준 이상일 경우에만 해당되는 이야기이다. 일정수준에 미달할 때는 입사자체를 고려하지 않게 된다. 즉 허쯔버그의 이론에서처럼 임금은 위생요인으로 작용한다.

5. 핵심인재 확보는 경영자 업무

인사마케팅의 커뮤니케이션 정책과 보상정책은 서로 분리될 수 없다. 기업은 있지도 않은 핵심인재에 대한 경력기회를 있는 것처럼 장기적으로 속일 수는 없다. 여기에 인사마케팅의 딜레마가 있다. 일반적으로 인사관리에 대해 전문성을 가지고 있고 핵심인재에게 '일자리' 제품을 판매하려고 시도하는 인사부서는 '일자리' 제품의 설계에 있어서는 단지 제한된 영향력만을 행사할 수 있을 따름이다. 일자리 설계에 전문성을 가지고 있는 관리자들은 이와 반대로 핵심인재의 니즈를 알고 이를 기업내 조직적 형성에 반영하거나 또는 자신의 개인적 리더십스타일에 반영하기에는 핵심인재와 정신적으로 너무 멀리 떨어져 있다. 이를 마케팅과 비교하면 판매부서는 제품개발에 아무런 영향을 미치지 못하는 상황에 해당한다. 이러한 문제는 60년대에 크게 비판받았었던 일이고 오늘날에는 이러한 일들이 대부분의 마케팅부서에서 더 이상 발생하지 않는다.

핵심인재에 대한 인사마케팅은 장기적으로 기업내 승진기회 및 경력기회를 핵심인재의 니즈에 맞게 설정해야 한다. 그런데 이는 대부분의 기업에서 인사부서의 권한을 넘어서는 일이 된다. 따라서 경영자를 인사마케팅에 결합시키는 것은 필수적이다. 신규 인력의 획득 및 지원은 경영자의 본원적 업무가 되어야 한다.

기업들 가운데 자기 부서의 부하들을 얼마나 잘 지원하고 개발하였는가에 따라 관리자들을 평가하는 곳도 있다. 이러한 기업에서는 목표관리에 있어서 상사의 업무목표 설정에 부하개발을 위한 구체적 목표가 포함된다. 관리자가 부하 경력개발을 지원하여 이를 일정 부분을 이루었을 때 본인의 목표에 도달하는 것이 된다. 이러한 기업에서 관리자들은 가능한 한 핵심인재를 채용하고, 이들의 획득에 있어서 개인적으로 노력하는 것에 깊은 관심을 가지게 된다.

인사마케팅의 성공적 실천을 위해서 인사관리를 기존의 스탭기능에서 다시 라인으로 옮겨야 하고, 이를 위한 첫 단계로 관리자들을 커뮤니케이션의 제2단계와 제3단계에 강하게 연계시키게 된다. 기업의 관리자와 대학의 우수인재 간의 개인적 상호작용은 기업매력도에 이중의 긍정적 효과를 갖는다. 경영자는 예비관리자(대학의 우수인재)와의 상호작용을 통해서 우수인재의 니즈를 알게 되고, 여기서 획득한 경험을 가능한 한 자신의 부서관리에 또 개인적 리더십스타일 형성에 실천하게 된다. 이렇게 고객과의 상호작용에서 고객니즈를 가장 잘 경험하게 되고 대학생 및 졸업생과의 직접상호작용에서 우수인재의 니즈를 가장 잘 알 수 게게 된다. 두 번째로 워크샵, 기업실습 등을 통한 관리자와 예비관리자(우수 대학생)간의 상호작용은 우수인재에 대해 시그널효과를 갖게 되고 이들에게 어떤 인쇄매체에서의 광고보다도 인사이미지를 크게 변화시킨다.

핵심인재의 확보를 본원적 경영자 업무로 라인으로 다시 이전시킨 기업에서 인사부서에게는 새로운 기능이 부여된다. 인사관리는 기존의 인사마케팅에서 일반적인 것처럼 더 이상 기존의 일자리와 경력경로를 '사람에게 가져다 주는' 것이 아니라 관리자와 잠재 구성원간 모더레이터가 된다. 기업의 관리자는 인사부서로부터 우수인재와의 커뮤니케이션에 대해서 지원을 받게 된다. 인사부서는 우수인재와의 가능한 접점, 대학박람회에 참가, 워크샵 등의 조직 및 조정, 석사논문 중개 등의 지원활동을 실시한다. 인사부서는 또 이와 같은 방식으로 기업에 관심을 가진 우수인재들을 지원한다. 인사부서의 이러한 새로운 기능에 있어서 기존의 사고에 대한 전환이 필수적이다. 인사부서에게 있어서 부족한 일자리를 관리하고 배분하는 일들은 이제 더 이상 핵심업무가 아니다. 인사부서의 새로운 중요한 업무로 기업내 관리자와 기업외 핵심인재의 서로에 대한 관심을 조화롭게 하는 중개자의 역할이 생기게 되었다.

Ⅲ. 핵심인재 확보방안

독일 기업에서 마케팅적 사고가 인사관리에 도입됨에 따라, 마케팅 도구들에 있어서 인사마케팅에로의 이전이 이루어졌다. 인사마케팅 전략에는 제품정책, 커뮤니케이션정책, 유통정책, 가격정책이 있는데 이들은 4P로 표현된다: 제품(Product), 촉진(Promotion), 경로(Placement), 가격(Price)

1. 제품

인사마케팅에서 제품은 직무에 해당된다. 따라서 제품정책은 기업의 관점에서 핵심인재의 신입업무의 과업설계 지향적 특성을 다룬다. 대기업에 있어서 핵심인재의 입사기회로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 제네럴리스트를 위한 교육생 프로그램
- 스페셜리스트 후보프로그램
- 어시스턴트
- 사내 컨설팅

- 고급 스페셜리스트로 바로 채용

우수한 예비관리자에게 있어서 신입업무는 경력마라톤의 제1단계에 해당하기 때문에 수요에 맞는 경력경로의 설계 및 커뮤니케이션은 매우 중요하다. 유명 기업에서 첫 도전적 과업의 성공적 수행 이후 적절한 연결과업이 이어져야 한다. 이와 관련해서 초급관리자들에게 첫 번째의 성공적인 과업수행 후 많은 책임과 자율성을 부여하는 고성과조직은 높은 경쟁력을 가지고 있다. 명확한 인적자원개발정책을 가진 기업이 이와 관련해서 또 매력적인 제품도 가지고 있으면 경력흐름이 매우 잘 예측될 수 있다.

제품정책에는 현재 및 미래의 과업외에 다른 요인들도 속한다. 예를 들어 핵심인재에 대한 광의의 과업환경은(전략적 연대, 예비구성원 제품, 신규 사업분야 등) 핵심인재의 특정 기업 입사에 대한 의사결정에 있어서 중요한 요인이 된다. 마찬가지로 입사의사결정에 있어서 기업문화 및 지속적 교육의 일환으로서의 관리자개발은 중요한 의미를 가지게 된다.

핵심인재 역시 자신의 개인적 강점에 대해서 명확한 프로파일을 가지고 신속하게 개발가능한 잠재능력을 나타내야만 한다. 학업계획 및 기업실습계획을 전략적으로 수립하고 실천하게 되면 입사지원에서 성과는 크게 달라질 수 있다. 개인은 특정 분야나 특정 기업에 대한 선호에 따라 이미 대학 시작기에 특정 대학, 특정 전공, 해외연수, 해외실습 등을 지향하는 체계적인 제품개발프로세스를 시작할 수 있다.

2. 촉진

인사마케팅믹스 촉진은 강점의 쌍방적 이미지관련 표현이다. 여기에서 쌍방적 커뮤니케이션의 의미에서 약점이나 발전이 필요한 점에 대해서 조심스럽게 표현하는 것도 물론 의미가 있을 수 있다. 특히 양자간에 상호 추구하는 장기적 협력의 측면에서 커뮤니케이션 단계에서 광범위하게 정보가 제공되어야 한다.

핵심인재의 채용에 있어서 기업에게 있어서 긍정적 인사이미지와 이를 촉진하는 커뮤니케이션은 중요한 경쟁요인이다. 따라서 성공적 인사마케팅을 위하여 핵심인재에게 호감을 줄 수 있는 기업 고유의 컨셉, 도구, 미디어는 필수적이다. 기업은 핵심인재들의 관심을 끌기 위해서 노동시장에 효과적으로 포지셔닝해야 하고, 스스로를 나타낼 수 있어야 하고, 또 긍정적이고 다른 기업과 차별화되는 인사이미지를 전달해야 한

다. 일반적으로 전달되는 CI는 제품마케팅에 있어서만 중요한 것이 아니라 인사이미지에도 큰 영향을 미친다. 여기에서 커뮤니케이션은 우선 인사관리의 내용을 결정해야 한다. 예를 들어 매우 구체적인 입사기회, 미래의 업무 영역, 장래의 개발기회 등이 설명될 수 있다. 기업은 잠재 구성원들에게 기업문화를 설명해야 한다. 지원자 카탈로그, 인터넷 노출 등은 이러한 측면을 계속 고려해야 한다.

다른 한편으로 기업과 접촉하는 지원자로서의 핵심인재는 기업에 자신의 생각을 명확하게 전달하고 자신의 능력을 표현해야 한다. 여기에는 예를 들어 입사지원 이나 입사면담 또는 평가센터에 대한 준비가 이루어져야 하는 것이 해당된다. 이는 구체적으로 서류의 작성, 기업에 대한 조사, 선발절차에 대한 지식 등이 매우 중요함을 나타낸다. 최고경영자와의 커뮤니케이션에 대한 주도면밀한 계획과 실시는 결코 소홀하게 준비되어서는 안된다.

3. 경로

경로는 핵심인재와의 접촉을 시도할 때 선택되는 채용방법의 선택을 다루는 것이다. 기업에는 기본적으로 다음의 여러 채용방법이 있다.

- 관련 매체에 광고
- 대학과 접촉
- 박람회 및 워크샵
- 인사컨설턴트

각 기업의 상황조건에 따라 어떠한 채널믹스가 선택될 것인가가 결정되어야 한다. 그런데 잠재적 관리자후보와의 개인적 접촉이 기본적으로 왕도가 된다. 따라서 대학 연구실이나 학생 조직 등을 통한 접촉 및 박람회 참가, 워크샵 실시 등은 많은 기업에 있어서 미래지향적으로 실시되어 왔다. 우수인재에 대한 접촉 및 고무는 이미 대학 입학시부터 가능하다. 대학은 인사마케팅활동의 채널이 된다. 늦어도 대학의 기초과정 후 학생은 기업으로부터 정보를 제공받고 특정 기업에 의해 고무될 수 있다. 기업실습, 워크샵, 세미나논문, 석사논문, 프로젝트. 박사논문 등의 다양한 도구들은 기업으로 하여금 우수인재를 확인하고 이들을 기업에 장기적으로 연결시키는데 활용될 수 있다. AIESEC과 같은 대학생 조직, 전공 연구실 및 교수들과의 협력, 전 직업

교육생들과의 관계 유지 등도 마찬가지이다. 기업이 대학에 스스로를 나타내고 대학내에서 다양한 활동을 수행하는 것은 기업의 대외 표현 및 홍보에 도움이 된다. 마찬가지로 기업접촉박람회에의 참여 및 현재 유행하고 있는 대학 재학생 및 졸업생을 위한 대회(Congress)에의 참여도 높게 평가된다. 인력확보를 광고나 인사컨설턴트에게 위탁하는 것과는 달리 여기에서는 판매포인트(point of sale)에서 목표지향적 질문과 정보제공의 공간을 제공하는 것을 가능하게 하는 쌍방 커뮤니케이션이 가능하게 된다.

대학생들에 대한 안내 및 홍보를 위하여 최근에는 특히 전자매체가 많이 활용되고 있다. 이와 관련하여 예를 들어 도이체방크는 상호작용 CD-Rom으로 기업 입사를 위한 정보를 담은 미디어를 제작하여 대학생들에게 배포하고 있다.

핵심인재는 일반적으로 자신의 시장가치를 정확하게 평가할 수 있기 때문에 희망지원자의 개인적 동기부여가 핵심적 성공요인이 되는 경우가 많다. 예를 들어 office day, workshop, 기업내 정보제공행사 등의 실시를 통하여 관심있는 학생들을 개인적으로 동기부여시키는 것이 가능하다.

4. 가격

인사마케팅믹스의 4번째 요소는 핵심인재에 대한 보상시스템의 설계이다. 핵심인재에 있아서 임금의 중요성은 일반적인 예상보다 훨씬 높은 것으로 조사에서 나타나고 있다. 핵심인재는 평균적 대학졸업자보다 더 성과지향적이다. 또 이들은 자신의 시장가치를 잘 알고 있다. 핵심인재는 높은 모티베이션과 성과의욕에 따라, 또 경력기대의 측면에서 성과지향 임금을 기대한다. 기업은 이러한 성과지향성을 예를 들어 정기적 임금에 있어서, 또 임금의 성과관련 부분을 통해서 반영하게 된다. 또 핵심인재를 위한 보상시스템 설계에 있어서 싸이닝 보너스(signing bonus)와 성과관련 부가급여 등과 같은 새로운 임금제도들도 실시될 수 있다. 마찬가지로 평가연계 보너스 지급도 실시될 수 있다. 또 비화폐적 보상 및 복지후생에 있어서 성과지향적인 새로운 방안이 개발될 수 있다. 핵심인재는 순수 물질적 보상 외에 비물질적 보상, 예를 들어 도전적인 프로젝트, 외국에서의 업무수행, 경영자개발 등의 형태의 보상에 자극을 받는다.

Ⅳ. 맺음말

독일기업에서 핵심인재의 확보는 기업의 미래를 결정하는 중요한 일로서 최고경영자가 이를 직접 관리하는 최고의 비중을 가진 업무이다. 기업은 핵심인재의 확보와 선발을 위하여 다양한 활동을 수행하며 핵심인재를 확보한 후에도 이들에 대한 애프터서비스 활동을 수행한다. 이에는 예를 들어 관리자개발, 성과평가, 멘토링 등이 있다.

기업이 획득한 핵심인재를 어떻게 배치하는가 또는 어떠한 경력경로를 제공할 것인가에 대한 명확한 전략은 성공적인 인사마케팅의 전제조건이 된다. 핵심인재의 확보에 있어서와 마찬가지로 개발 및 다른 애프터서비스 활동에 있어서 기업의 핵심가치를 반영하고, 핵심인재 개인의 니즈를 맞춤방식으로 충족시키는 노력이 이루어지게 된다.

〈참고문헌〉

Herzberg, F.(1868), Work and the nature of man, London: Crosby Lockwood Staples.

Scholz, Ch.(1992), Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, Harvard Manager, 14, S.94-102.

Scholz, Ch.(1994), Personalmanagement (4. Aufl.), Munchen: Vahlen.

Simon, H. & Wiltinger, K. (1993), Fuhrungsnachwuchs von morgen - Der Kampf um die Besten. WISU-Magazin, 11, S. 763-764.

Simon, H., Wiltinger, K., Sebastian, K.-H. & Tacke, G. (1995), Effektives Personalmarketing - Strategien, Instrumente, Fallstudien, Wiesbaden: Gabler.

Staufenbiel, J.E.(1995), Berufsplanung fur den Management-Nachwuchs, Start 1995/96 (16. Aufl.), Koln: Staufenbiel - Institut fur Berufs- und Ausbildungsplanung.

Thiele, A., Eggers, B.(Hrsg.), Innovatives Personalmarketing fur High-Potentials, Gottingen; Bern; Toronto; Seattle: Verl. fur Angewandte Psychologie, 1999.

Wiltinger, K. (1997), Effektives Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft, Erganzungsheft 3, S. 55-79.

Ⅳ. 국내기업의 핵심인재 채용전략 사례

- LG생활건강의 인재확보 전략 및 채용전망
- 유니레버 핵심인재 채용전략
- GE의 핵심인재 관리

【사례 1】 LG생활건강의 인재확보 전략 및 채용전망

Ⅰ. 회사 개요

1947년 국내 최초로 화장품 생산을 시작한 이래, 지난 50년간 소비자의 사랑 속에 성장을 거듭해 왔으며, 명실 상부한 국내 최고의 생활용품, 화장품 전문회사 회사다.

기업의 존재 가치를 "고객만족" 나아가 "고객 감동"에 있다고 믿는 LG생활건강은 철저한 소비자 중심의 사고와 행동을 바탕으로 고객에게 최고의 가치를 제공함으로써 고객으로부터 사랑을 받는 회사가 되기 위해 2,500여명의 임직원이 최선을 다하고 있다.

오랜 역사만큼이나 축적된 기술력, 영업력을 바탕으로 고객에게 최상의 Solution을 제공하여, 고객의 Life Style을 업그레이드 시키는 "마케팅 지향 회사"를 달성하기 위하여 소비자 가치를 최우선으로 하는"Consumer Focus", 지속적인 혁신을 추구하는 "Innovation", 전문성으로 무장한 프로정신 "Professionalism", 한발 앞선 고객대응을 위한 "Speed"를 회사의 4대 핵심가치로 삼아 실행하고 있으며, 사업구조의 고도화와 Brand 경쟁력 제고, 조직역량 강화를 통해 재무성과, 시장경쟁력, 인재 육성 측면에서 최고를 지향하는 일등 기업을 실현 하고자 한다.

Ⅱ. 인재확보의 환경변화

치열한 시장에서의 경쟁우위를 차지하기 위한 기술 및 시장의 선점, New Business 모델의 개발과 더불어 또 하나의 기업경쟁력 원천인 인재확보에 대한 전쟁도 치열해지고 있다.

안정적이고 예측 가능한 경영환경하에서는 미래사업에 대한 예측을 통한 선행대비가 가능했지만 더욱 세분화되는 경쟁요소와 미래에 대한 시나리오의 정확도가 떨어진 지금은 미래를 이끌어갈 핵심인재가 필요한 실정이며 그런 면에서 "한 명이 만 명을 먹여 살리는 시대" 라는 단어가 그리 낯설지 않으며, 각 기업에 있어서 인재경영이라는 말이 화두가 되었다.

종합하여 정리하면 각 기업이 원하는 인재의 평균적인 모습은 주어진 틀 내에서 잘하는 인재보다 신Business틀을 창조할 수 있는 전문성과 열정을 지닌 인력이며, 따라서 인재확보 Trend도 단기관점의 충원/Best People/순혈주의 에서 Right People의

확보가 중요시 되고 있다.

(Right People: 적합한(Right)시기(Time)에 적합한(Right) 스킬(Skill)을 갖춘 인재)당사 또한 인재확보의 중요성을 Top Management가 익히 인식하고 사업전략을 일선에서 충실히 수행할 인재의 확보를 강조하고 있다. 즉 과거에는 미래 사업의 Portfolio에 대한

논의에만 집착해 실제 Operational Excellency를 책임질 인재에 대한 논의가 간과된 점이 없지 않았지만, 이제는 사업전략의 파트너 개념으로서 인재확보전략(HR전략)에 대해서 CEO, HR담당 임원을 포함한 많은 분들이 고민하고 있으며 매년 2회의 그룹차원의 전략 및 실행결과에 대해 논의하는 자리를 갖는다. 즉, 1등 사업 달성을 위한 최우선적인 필수요소로서 1등 인재의 중요성을 공감하고 있다는 얘기이다.

Ⅲ. 인재확보 전략

앞에서 언급한 바와 같이 사업전략을 제대로 알고 실천할 쓸만한 인재의 확보를 위해 사업전략과 연계한 HR 전략을 수립하여 실행하고 있다. 당사는 중장기 사업전략 방향으로 철저하게 소비자중심으로 차별화하고(Different), 지속적인 혁신을 통해 경쟁 우위를 확보하고(Better), 이를 통해 고객과의 확실한 관계(Special)를 형성하는 것이다. 즉 당사만의 확실하고 독특한Benefit을 지닌 브랜드로 소비자의 마음을 사로잡아 강력한 Brand Equity를 구축하는 것이다.

이러한 중장기 전략의 성공적 수행을 위해서는 각 Business Chain별로 기본 역량의 강화와 더불어서 브랜드의 Management Skill, 소비자의 이해 및 Trend의 Catch 능력 및Hit 제품을 개발 할 수 있는 내부 역량이 매우 중요하므로 당사는 유능한 BM(Brand Manager)와 기술인력의 확보에 중점을 두고 인재를 확보하고 있다. 인재의 확보 방법은 새로운 인력의 채용과 더불어 기존 인력의 지속적인 육성으로 나뉜다.

첫째, 신규인력의 채용을 살펴보면, 먼저 마케팅 인력의 보강을 위해서 Brand Manager, 광고/홍보, 소비자 조사를 중심으로 현 인력을 두 배 수준으로 늘릴 계획이다. 물론 내부 인력의 재배치를 통해 일부 인력은 보강되더라도 신규 인력의 보충이

필요한 상황이다.

사업수행의 핵심역량인 마케팅 부문 인력 보강은 전공보다는 마케팅 마인드를 확실하게 지닌 경력보다는 신입사원 위주로 이루어질 예정이다. 철저한 소비자 이해를 통해 기회를 발굴하더라도 시장에 Solution을 제공해 줄 수 있는 Smart Technology가 매우 중요하다.

당사가 만드는 상품의 특징상 효능과 감성을 차별화 할 수 있는 제형 기술과 기능성 소재 기술이 핵심 기술에 속한다. 강점 기술은 경쟁우위를 지속적으로 유지해야 하고, 보강이 필요한 기술은 빨리 보강해야 하므로 전략적 중요도와 시급성을 검토하여 꼭 필요한 요소 기술분야를 중심으로 박사급 인력을 중심으로 보강하고 있으며, Networking을 통하여 외부 R&D 역량을 적극적으로 활용하고 있다.

당사 인적자원의 우수성이 시장 평균을 상회 한다는 데에는 CEO이하, 여러 경영진이 인식을 같이 하고 있다. 따라서 기존인력의 육성이 우수인재 확보의 Key를 이루고 있다.

먼저 유능한 BM의 확보를 위해서 3단계의 자격 요건을 설정하여 맞춤형 교육을 실시하고 있다.

입사하여 Assistant BM을 거쳐 BM, Marketing Director에 이르기 까지 입문코스인마케팅 아카데미 과정, 고급 전문가 코스인 해외 경영대학원 파견 프로그램을 적극적으로 실행하고 있습니다. 브랜드 전략의 실행부터 브랜드 전략의 수립, 카테고리 전체의 브랜드 전략 수립에 이르기까지 필요한 직무역량의 습득을 위한 프로그램을 지원함으로써 전체적인 마케팅 활동을 Level up 하고 있다.

R&D분야도 전략상 필요한 핵심기술이나 Sourcing Route가 제한 되고, 당사에 Customization이 용이한 Project Base 기술 습득을 위해서 해외 박사학위 과정(4년)과 1년 미만의 해외 기술연수를 활발히 실행하고 있다. 미래 경쟁에 Key가 되는 Emerging기술의 습득과 해외 유수기간과의 공동연구를 통한 빠른 기술습득을 위해 매년 5명의 인력을 파견하고 있다.

채용과 육성 못지 않게 우수 인재의 유치 및 유지를 위한 Retention 노력도 중요하다. 우수인재가 적극적으로 일 할 수 있는 진취적인 근무여건(Culture)조성을 위해 Position에 적합한 권한과 책임을 부여하며, 공평한 보상이 아닌 성과와 연계한 공정한 보상을 실현하고 있다. 아울러 꼭 필요한 핵심인재의 경우에는 기존의 연봉체계를

벗어난 파격적인 연봉계약 및 Signing Bonus를 지급하고 있다.

이상을 종합하면 당사의 우수 인재 확보전략은 사업전략과 연계하여 필요인재의 요건을 정의하고 현 인력 구성과의 Gap을 비교하여 보강이 필요한 부분을 설정하고 내부자원의 재배치, 채용 및 기존인력의 육성을 통해 인적 역량을 보강하는 것이다. 또한 보강된 역량에 누수가 발생되지 않도록 인재를 잘 유지하는 것 또한 HR부문의 필수 전략 과제에 속한다.

사업전략을 수행할 수 있는 직무역량을 갖춘 우수인재 확보 노력은 지속적으로 강화할 예정이다.

IV. Right People 채용 프로그램

맞춤형 인재의 중요성이 강조되고, 따라서 당사에 적합한 인재의 선별을 위해 Mass Marketing 보다는 특화된 인재 Market을 대상으로 차별화 채용 Program을 가동하고 있다.

소비재 사업영역의 특성상 마케팅 역량의 우위가 시장성공의 중요 Point이며 이런 점에서 마케팅 지향회사를 추구하는 당사는 시장을 움직일 수 있는 마케팅 마인드로 무장된 인재가전 직군의 선발에 있어서 기본 명제이다.

Search Firm을 활용한 마케팅 역량을 지닌 경력사원의 채용, 핵심기술을 보유한 박사급 인력의 확보 경우에는 당사 핵심인재 Spec에 타당할 경우 Signing Bonus 지급 및 연봉 Table의탄력적 운영 등을 통해 우수인재에 대한 보상 Merit을 제공하고 있으며 이와는 별개로 진행하는 신입사원 채용의 첫 번째 특징은 직군별로 예비 입사자 Pool을 선발하는 방식이다.

마케팅과 디자인 연구 직군의 경우 Incubating System을 활용하고 있는데, 직군 특성상 Creativity가 중요시 되는 만큼 일반인을 대상으로 한 공모전 및 세미나를 매년 시행하여 우수 출품자를 대상으로 입사인력 Pool을 구성한다. 디자인의 경우 올해로 4년째 시행하고 있으며 마케팅 직군의 경우 금년도에 마케팅 세미나를 시범적으로 운영하여 Team Project 수행 결과가 우수한 인력에게는 입사 특전을 부여할 예정에 있다.

영업 직군의 경우는 현장에서의 실행력 및 도전정신과 열정이 중요 한바 학력파괴의 원칙을 적용하여 우선적으로 대상자를 모집하고 기초 인적성 검사 및 인사 실무진의 면접을 거쳐 예비 입사자Pool을 구성하고 현업수행도를 평가하여 입사자를 선발하고자 한다.

연구직군의 경우에는 기술 유관성 및 졸업생에 대한 사내 평가 등을 토대로 전략 Lab을 설정하고, 공동연구/산학 지원 등을 통한 Network관계를 구성하여 석사 이상의 우수인력을 대상으로 Target Selecting을 실시하고 있으며, 이외 회계, 생산, 기획 직군의 경우에는 당사 Culture Fit을 검증하는 인적성 검사와 직무역량의 보유 정도를 체크하는 역량면접을 실시하여 Right People을 선별할 예정이다.

아울러 모든 직군의 지원자들을 대상으로 Attracting Value를 높이기 위하여 당사만의 고용브랜드(Employee Value Proposition)을 설정하여 운영할 계획이다.

당사 채용방식의 두 번째 특징은 철저한 현장평가를 중시한다는 점이다.

마케팅/디자인/영업직군의 경우 예비 입사자 Pool을 대상으로 Orientation 교육을 실시하고 현장배치를 통한 약 4주간의 직무수행을 일선 팀장이 현업 평가하여 최종 입사여부를 결정한다.

직무능력, 과업달성도, 전문지식을 살펴보는 현업 수행도와 고객지향, 혁신추구, 조직적응력, 도전과 열정, Potential을 살펴보는 Culture Fit을 현업의 팀장이 매주 꼼꼼히 체크하고 월간 종합평가를 실시하여 최종 입사의 당락을 결정하게 된다. 이 System이 안정적으로 정착되면 철저한 Qualification 검증, 조직부적응에 의한 조기퇴사 방지 등의 효과가 기대된다.

IV. 채용 프로그램 효과 및 향후 전망

Right People 채용 프로그램을 운영함으로써 얻어지는 첫 번째 효과는 기업이 요구하는 직무 적합성을 갖춘 맞춤형 인재를 선발할 수 있다는 점이다. 과거의 대규모 공채 시스템에서 서류전형과 interview에서 검증이 쉽지 않은 직무 능력을 철저히 검증할 수 있게 되므로 부적합한 인재 선발로 야기되는 비용이나 기회의 손실을 방지 할 수 있다.

실제로 공모전을 통해 선발한 디자이너의 경우 입사시부터 창의력이나 Trend Catch 능력 측면에서 두각을 나타내는 경우가 많아서 현업팀장의 만족도가 매우 높아졌다.

둘째, 현업에서의 인턴십 수행을 통하여 실전 경험을 하게 됨으로써, 입사 후 현업적응 과정에 투여하는 시간과 비용을 줄이는 효과가 있다. 입사 후 즉시 전력으로 활용할 수 있다는 점에서 자원 활용 측면과 입사자의 Soft Landing 측면에서 회사와 입사자가 상호 Win-Win 할 수 있다.

셋째, Right People 패용 프로그램을 통해 입사한 맞춤형 인재의 경우 조직에 대한 Loyalty가 강하다는 점이다. 과거 공채 시스템에서는 입사 3개년 미만 퇴사자의 비율이 30%에 달해 손실이 많았지만, 프로그램을 통해 입사한 인재들은 퇴사자가 거의 발생하지 않는다.

"Hire Hard, Manage Easy"라고 힘들게 고생해서 들어온 회사에 대해서 애착이 강하므로 인재관리부서에서 Care하는 것이 훨씬 쉽다.

이렇듯 인재 확보를 위한 Right People 채용 프로그램의 효과가 크므로, 당사는 앞으로도 과거의 대규모 공채 방식은 지양할 계획이며, 직군별로 채용 프로그램을 차별화 하여 운영할 예정이다. 또한 우수 인력의 외부 수혈뿐만 아니라 내부 인적자원의 재배치, 육성들을 통해 인적자원의 효율성을 최대화 하는 것도 HR의 중점 과제이므로, 향후 인재확보를 위한 채용은 직군별로 세분화 하여 맞춤형 인재를 선발할 계획이다.

【사례 2】 유니레버 핵심인재 채용전략

Ⅰ. 회사개요

세계 최대의 생활용품 및 식품회사로 꼽히는 유니레버는 언제 어디서나 소비자를 만족시키고 최고의 삶의 질을 보장하기 위해 노력하고 있다. 전세계에 걸쳐 약 23만 4천여 명의 직원이 일하고 있는 유니레버는 1930년 네덜란드의 마가린 유니(Margarine Unie)와 영국의 레버 브라더스(Lever Brothers)가 합병해 탄생했으며, 현재 샴푸, 화장품, 바디클렌저를 비롯한 생활용품과 차, 아이스크림, 올리브 오일 등의 식품을 생산하고 있다. 전세계인들은 매일 유니레버 제품을 만나고 있으며, 유니레버는 제품을 사용하는 소비자들의 의견을 경청하면서 세계에서 가장 성공적인 소비재 회사로 성장해 왔다.

2004년 420억 유로의 매출을 달성한 유니레버는 고급 클렌징 바 도브, 홍차 립톤, 아이스크림 매그넘, 세탁제 오모, 세척제 지프 등 다양한 제품군을 보유하고 있으며, 현재 400여개의 주력브랜드에 집중하고 있다.

하루 1억 5천만 명의 소비자들이 전세계에서 유니레버의 제품을 구매하고 있으며, 유니레버는 각 지역의 유명 브랜드 뿐만 아니라 전세계적으로 잘 알려진 다양한 브랜드를 보유하고 있다. 이 다양성은 지역시장을 이해하고 각 나라의 문화에 대해 꾸준히 연구해 왔기에 가능한 것이었다.

유니레버는 2003년 포천지(Fortune Global) 선정 500대 기업 중 66위, 포브스지(Forbes International) 선정 500대 기업 중 39위를 차지하며 세계 최고의 소비재 기업으로 자리매김하고 있다.

■ 생활 속의 기업 유니레버코리아

도브, 럭스, 커레스, 폰즈, 바세린, 립톤, 스키피, 베르톨리…

우리가 일상생활 속 어디에서나 만날 수 있는 브랜드들을 생산, 판매하고 있는 유니레버.

1985년 합작회사로 국내에 진출한 후 1993년 '유니레버코리아'로 새롭게 출범한 유니레버는 세계적 수준의 생산기술과 품질기준을 갖춘 대전공장에서 헤어제품(샴푸류 등), 개인세정제 (비누제품), 화장품 등을 비롯한 생활용품과 아이스티믹스 등의 식품

류를 직접 생산하며, 소비자가 매일 사용하고 접하는 제품을 통해 소비자의 일상생활 속에서의 삶의 질을 더욱 높이기 위해 노력하고 있다.

유니레버는 소비자와의 만남을 무엇보다도 소중하게 생각한다.

유니레버의 제품 하나를 만들기 위해서는 연구 개발부터 디자인, 광고까지 소비자의 의견을 수십차례 듣고 즉시 제품에 반영한다. 이를 위해 정기적으로 소비자와 만나는 시간을 갖고 있다.

유니레버가 자랑하는 도브, 폰즈, 바세린, 럭스, 립톤, 베르톨리는 소비자를 좀더 이해하고 만족시키기 위한 다양한 조사과정을 거친다. 이러한 노력으로 유니레버의 제품들은 샴푸, 비누, 샤워클렌저, 클렌징제품, 아이스티 등의 분야에서 최고의 자리를 차지하고 있다.

언제 어디서나 유니레버코리아는 소비자에 대한 이해와 통찰을 바탕으로 국내 소비자들에게 선택받는 좋은 제품을 시장에 제공하여 소비자들의 삶의 질 향상을 위해 노력하고 있다.

Ⅱ. 인재채용의 차별화

수익성 있는 사업의 영위와 지속적인 성장을 추구하기 위하여 우수한 인재를 채용하고 유지하려는 노력은 이제 모든 기업의 핵심 과제가 되었다해도 과언이 아니다. 여기서 우수한 인재라 함은 목표 달성에 대한 강한 열정을 지닌 사람, 그리고 그것을 가능하게 해주는 업무관련 전문 기술과 리더십 역량을 두루 갖춘 사람을 말한다. 아울러 다각적으로 변화하는 시장환경을 주도적으로 이끌어 나갈 수 있는 다양한 경험을 지닌 인재도 포함된다.

그러나 우리가 당면한 도전은 더 이상 기업이 단순한 고용주가 되어야 함을 의미하는 것이 아니다. 기업들은 더욱 강해진 시장경쟁 환경을 극복해야 하며, 이를 주도해 나갈 인재들을 유치하기 위하여 최고의 경력, 기회, 직원개발, 보상 등의 시스템을 갖추어야 한다.

우수인재 확보를 위해 행해지는 기업의 노력은 그 기업의 비즈니스를 이해하는 것으로부터 출발한다.

이는 기업들이 인재확보를 위해서 제시하는 '경력' 이라는 제품을 개발하는 것을 시작으로 하며, 각 기업들은 경쟁력있고 강력한 동기부여를 제시해주는 인재채용 시스템을 갖추기 위해 고민하고 있다. 여기서 중요한 것은 우수한 인재를 채용하기 위해 기업들이 말하고 행동하는 이러한 일련의 과정들은 그 기업의 핵심가치에 부합되어야 하며, 또한 기존 구성원들의 신뢰를 얻지 않고서는 그 효능을 충분히 발휘하기 어렵다는 것이다.

이를 위해 유니레버에서는 UEB(Unilever Employer Brand)라는 우수인재채용 시스템을 개발하여 적극 활용중이다. 이는 하나의 커뮤티케이션 수단으로써, 우수인재들에게 유니레버의 적극적인 러브콜을 보내는 채널로 활용되어지고 있다.

이 새로운 UEB는 유니레버의 이상향을 전파함으로써 우수인재를 끌어들임과 동시에 기업이미지를 향상시키는 새로운 접근방법으로 그 역할을 톡톡히 하고 있다.

유니레버 직원들은 UEB를 적극 활용하여 우수인재를 영입하는 과정에서 그들 스스로의 업무몰입도를 증진시킬 수 있으며, 이는 각 나라별로 UEB 정책의 차별화를 통해 더욱 발전적인 형태의 모습으로 발전해가고 있다.

Ⅲ. 유니레버 핵심인재 채용(Unilever Employer Brand) 전략

채용의 대상이 되는 사람들 또한 유니레버 제품의 잠재고객이라 할 수 있다. Employer Brand 프로젝트 팀의 조사결과에 따르면 유니레버에 대한 부정적인 정보들은 결국 인력채용에 있어서 많은 어려움을 야기시킨다. 기록에 따르면 유니레버가 잘 알려져 있지 않은 나라들에서는 회사자체의 이름을 알리기 보다는 잘 알려진 제품, 즉 브랜드를 홍보하는데 더욱 집중한다.

이러한 선택은 장기적으로 볼 때 회사 전체의 명성을 추락시키는 것이다. 유니레버를 지켜보는 많은 다양한 집단은 유니레버라는 이름이 지닌 상징적 가치를 중시한다. 따라서 이러한 전략적 요구사항을 충족시키기 위하여 프로젝트 팀은 최근 유니레버 브랜드, 즉 기업이미지를 쇄신하는 작업을 추진해 나가고 있다.

Employer Brand의 커뮤니케이션 계획이 효과적으로 전달되기 위해서는 우선 유니레버의 명품브랜드 들이 유니레버라는 하나의 이름 아래에서 제공된다는 가정하에서

출발한다. 즉, 명품브랜드의 힘을 이용하여 유니레버의 기업이미지를 향상시키고 다시 이 회사의 명성을 이용하여 Employer Brand를 활성화 시킬 수 있는 것이다.

■ 최고의 직원은 최고의 소비자

다른 기업들과 마찬가지로 유니레버 역시 채용하고자 하는 초우량 인재들과의 만남을 성사시키는 단계가 가장 어렵다. 이러한 첫만남의 기회를 가지기 위해서는 그들의 발길이 멈춰지도록 유니레버가 모든 면에 있어서 최고의 고용주라는 인상을 심어주어야 한다.

즉, 유니레버가 다양한 경험과 성취감 그리고 도전적인 환경을 제공해주는 회사라는 인식은 우수한 인재들과의 만남을 더욱 용이하게 해주는 강력한 수단이 된다.

오늘날 종업원들은 강력한 도전적 목표와 그것의 성취 그리고 그에 따르는 자아실현을 최고의 가치로 삼는다. 그들은 단순한 금전적 보상뿐만이 아니라 일의 재미와 자극을 동시에 추구한다. 그들은 또한 개인적인 가치와 발전을 추구하기 때문에 일터에서 개성이 존중되어지기를 원하며, 조직의 상투적인 관습으로부터 구속받기를 좋아하지 않는다. 유니레버도 이러한 인재들의 다양성을 충족시키기 위한 환경조성을 위해 다방면에 걸친 개선노력이 한창이다.

만약 유니레버 내부에 이와 같은 비즈니스 환경을 충족시키지 못하는 조직이 있다면, 그 조직은 조속히 그 차이를 메우기 위해 힘써야 할 것이다. 유니레버에 종사하는 모든 직원들은 새로운 환경을 조성하기 위해 힘을 모아야 하며, 더 나아가 이것의 필요성을 다른 구성원들에게 전파하여야 할 의무가 있다.

■ UEB(Unilever Employer Brand) 모델을 통한 종업원 가치제안(EVP)

유니레버는 직원들 개개인의 개성과 가치를 존중하고 동기부여를 위한 비전을 모델화 하였다. 이는 장기적인 비즈니스의 성장을 위해 반드시 지켜져야 하는 것이며, 그러기 위해서 회사는 흥미있고 지속가능하며 성공을 향한 열정을 갖춘 환경을 제공해야 한다. 이러한 유니레버의 종업원 가치제안은 다음 문구로 요약된다.

"Your passion. Our strength (당신의 열정은 유니레버를 강하게 합니다.)"

이 개념은 UEB의 브랜드 정체성을 나타내주는 말로써 개인과 조직간의 역동적인 관계를 의미한다. 이것을 분리해서 생각해보면 개인 또는 조직은 각자 제한적인 잠재성을 지니고 있으나, 역동적인 관계를 도입하면 그 한계는 무한하다는 것을 나타낸다.

이러한 아이디어는 UEB가 역동성, 열정, 다양성, 윤리성, 그리고 개인의 존엄성 등의 가치를 지니고 있으며, 또한 상호간의 신뢰와 확고한 믿음으로부터 시작됨을 알 수 있다.

이제 UEB는 유니레버의 성공과 관련된 모든 사람들의 몫이다. 따라서 우리는 UEB가 지속적으로 실행될 수 있도록 노력해야 하며, UEB는 우리가 말하고 행하는 모든 곳에서 살아 움직여야 한다.

Your passion Our strength

UEB의 정체성에 힘을 싣어주는 개념인 'Your Passion Our Strength'는 유니레버의 글로벌 광고캠페인, 온라인 채용사이트, 그리고 인쇄매체나 글로벌 채용 홍보영상을 새롭게 만드는 것에서부터 출발한다. 이러한 시도는 최고의 효과를 내기 위한 브랜드 전략을 실천함으로써 이미 시작되었으며, 이를 통해 우리의 종업원 가치제안이 반영되게 된다. 따라서 각 나라에서는 채용전략을 세우기 위해 UEB에서 제시하는 기준을 적극 활용해야 한다.

각 나라의 UEB 활동은 무엇보다도 복잡한 시장환경 속에서 유니레버가 선두에 나설수 있도록 도움을 주는 것이어야 하며, 이러한 노력의 결과는 인재시장에 대한 유니레버의 경쟁력을 키워줄 것이다.

■ 광고전략

광고를 함에 있어서 유니레버는 각자 매우 다른 경력개발 경로를 거쳐온 유니레버 직원들이 가지고 있는 일과 개인에 대한 열정이 어떻게 회사의 성공에 공헌했는지에 관한 시나리오를 각색하는 전략을 사용하고 있다.

주요 광고전은 다음과 같이 인종, 능력, 개성 등 여러면에서 매우 상이한 직원들이 어떻게 유니레버의 성공을 위해 뛰어난 성과를 거두었는지에 대한 사례, 유니레버는

직원들의 개성을 진정으로 존중하고 있으며, 그들이 지닌 열정에 많은 기대를 걸고 있다는 점, 어떠한 방법으로 인재들에게 기회를 제공해 줄 것이며, 그들이 성장하게끔 도전적인 직무를 부여하는지에 대한 설명, 기존 직원들이 어떻게 재미를 추구하면서도 뛰어난 성과를 거두고 있는 지에 대한 사례, 시각효과를 극대화 하기 위한 디자인 전도 중요하다. 전세계적으로 인지도 있는 브랜드를 활용한다. 인재들이 본받을 만한 우수한 내부직원을 모델로 활용한다. 다양성을 강조한 기업문화를 나타낸다. 유니레버가 지속적으로 성장 하고 있다는 것을 보여주는 성장 지표를 활용한다.

온라인 채용광고온라인 채용사이트는 UEB를 광범위한 인재풀에게 소개하기 위한 채널로써, 시각적인 호소력과 지적인 만족감을 제공하며, 실시간으로 후보자가 직접 세계 각 나라의 유니레버사에 입사 지원을 할 수 있도록 구성되어 있다. 개인들에게 UEB를 직접 경험해 보도록 함으로써 실제 유니레버에서 일해 본 것 같은 상상을 해 볼 수 있다. 범세계적인 인재들은 서로 다른 문화적 배경과 다양성을 지니고 있지만 공통적으로 디지털영역에 익숙하다고 판단하기 때문에 유니레버는 웹사이트를 통해서 그들과 의사소통을 할 수 있다고 믿는다.

■ 인쇄매체

모든 UEB 인쇄매체는 우리의 삶과 인생, 그리고 채용관련 핵심내용이 잘 구성된 디자인과 함께 어우러져서 제공된다. 특히 디자인의 경우 최고의 효과를 내기 위하여 보다 강렬하고 심플하며, 내용이나 스타일의 경우 우리의 브랜드 가치를 충분히 반영하도록 제작되어진다.

■ 영상자료

'You' ll be surprised' 라는 타이틀로 제작된 영상물은 캠퍼스 리쿠르팅은 물론 회사 홍보자료로도 활용될 만큼 우수하게 제작되었다. 전세계 유니레버의 다양한 젊은 인재들을 인터뷰한 형식으로 제작된 4분 가량의 영상물은 각 나라 모든 채용담당자들에게 배포되었으며, 이는 오프라인 채용 활동을 할 때나 기업홍보를 하기 위한 소중한 자료로 활용되고 있다.

온오프라인을 통한 기업홍보 활동은 많은 것을 얻게 해 준다. 우리의 Employer Brand를 널리 알리고 이해시키기 위해서는 우리가 하는 모든 말과 행동이 일상생활과 밀접하게 연관되어야 한다. 따라서 이는 우리 경영진이나 UEB를 홍보하는 인사담당자는 물론 모든 유니레버 직원들에게 다가온 새로운 도전이라고 말할 수 있다.

여기서 제시된 커뮤니케이션 자료들은 각 채용 담당자들로 하여금 스스로 채용효과를 극대화하려는 노력으로 더욱 승화될 것이다. 특히 채용을 담당하는 매니저는 경영진과 핵심인재들간의 가교역할을 효과적이며 현실적으로 수행해야 한다. 이를 위해 UEB에서 제공하는 자료들을 널리 활용함과 동시에 조직 안팎으로 강력한 영향력을 지니고 있는 중간관리자 계층으로부터 충분한 지원을 받을 수 있도록 노력해야 할 것이다.

■ 면 접

채용면접 또한 우리의 가치와 비전을 전달할 수 있는 가장 좋은 수단 중 하나이다.

1. 조사나 심문이 아닌 대화의 기회로 활용하라.

면접이 인재들의 능력과 그들의 입사동기를 파악하기 위한 수단으로만 사용되어져선 안된다. 면접은 열의에 찬 인재들의 성장잠재력과 다양성, 또 그들의 업무능력을 충분히 파악하기 위해서 그들이 지닌 인생의 가치는 과연 무엇이고 어떤 일에 흥미를 느끼는가를 세심하게 파악하는 기회로 활용해야 한다.

또한 회사는 인재들에게 고용주로서 또한 기업가적 입장으로서 그들이 유니레버 안에서 진정으로 얻을 수 있는 것이 무엇인지를 효과적인 사례(기업문화, 비전, 비즈니

스 성과 등)를 활용하여 면접의 효과를 극대화하여야 한다.

채용담당자는 이러한 종업원 가치제안을 인재들에게 지속적으로 커뮤니케이션 해야 할 의무가 있다.

2. 틀에 박힌 면접이 아닌 놀라운 경험을 제공하라.

단지 유니레버에서 일하는 것만으로도 충분한 흥미와 다양성을 갖출 수 있다는 것을 알려주도록 한다. 즉, 면접을 통해 유니레버가 고리타분한 관습이나 규정을 강요하는 따분하고 고리타분한 회사라는 오해를 가지도록 해서는 안되며, 지원자들로 하여금 스스로 입사하고자 하는 강한 열의와 동기부여를 갖게끔 하라.

3. 기존 핵심인력의 역량을 적용하라.

이는 만약에 발생할 수도 있는 기존 핵심인력과의 마찰이나 갈등을 최소화하기 위한 사전절차라 할 수 있다. 즉, 과거 그리고 현재 유니레버의 성공을 이끌었던 핵심인재들이 공통적으로 보유하고 있는 역량 즉 리더십 성장모델(LGP: Leadership Growth Profile)을 활용한 심층면접을 의미한다. 11가지로 구성된 리더십 역량을 파악하기 위한 행동능력평가(BEI: Behavior Event Interview) 툴을 활용하여 준비된 질문에 대한 예상답변을 미리 수치화한 자료를 활용하게 된다. 이를 보다 효과적으로 활용하기 위해서는 채용담당자는 물론 각 실무관리자와 경영진은 이에 대한 충분한 사전학습이 요구된다.

4. 노란 싹을 찾아라.

미래 CEO가 될 초일류 인재들은 입사초기단계인 면접에서부터 그 모습을 찾아볼 수 있다. 이는 채용 담당자나 실무관리자에 의한 면접보다는 현조직의 최고경영진과의 만남에서 주로 이루어진다.

그들을 알아보는 눈은 이미 그들이 되고자하는 자리에 앉아있는 현직 경영자가 지니고 있기 때문이다.

따라서 어떤 이의 무한한 성장가능성을 보았다면 그 인재를 채용하는데 있어서 어떠한 자원도 아끼지 말아야 할 것이다. 훗날 그가 백 배, 천 배 보상해 줄 것이기 때문이다.

Ⅳ. 유니레버 핵심인재 유지전략

UEB를 활용하여 어렵게 채용한 핵심인재의 유출현상을 막기위한 노력은 어쩌면 그들을 채용하는 단계보다 훨씬 더 힘든 과정일 수 있다. 그들의 명성이 내부 또는 외부 시장에 어느정도 노출이 되면 그들을 유혹하려는 손길은 유니레버가 했던 그것보다 더욱 거세질 것이기 때문이다.

또한 그들 스스로도 기대했던 만큼의 업무성과나 삶의 질, 그리고 재미를 느끼지 못한다면 다시금 새로운 기회를 찾는 길을 모색하기도 한다. 이러한 핵심인재의 유출현상을 막기 위한 유지전략은 최근들어 많은 기업들의 관심의 대상이 되고 있으며, 일부 기업에서는 채용전략에 우선하는 수준 으로까지 발전하고 있다.

■ 오리엔테이션

대개의 경우 입사한 몇 주간의 경험은 그 직원의 회사를 바라보는 태도나 관점을 결정짓게 된다.

또한 그 기간동안 신규입사자는 회사에 대해 최대한 많이 알기 위해 노력하며, 가능한 긍정적인 첫인상을 가지려하는 습성이 있다. 따라서 이러한 기회를 활용하여 회사는 양질의 정보와 서비스 그리고 해당 직원의 동료들을 동원한 민심잡기에 주력함으로써 핵심인재로 하여금 더욱 긍정적인 인상을 심어줄 필요가 있다. 또한 업무를 떠나 삶에 대한 직,간접적인 동기부여를 해줌으로써 이러한 효과는 배가하게 된다.

다음의 것들은 유니레버 각 나라에서 실행중인 대표적인 사례이다.

- 기본적인 회사 및 업무, 행정지원 등에 대한 안내서를 제공한다.
- 회사의 전략과 비전, 사업목표 등에 대한 자료를 이해하기 쉽게 정리하여 제공한다.
- 기업문화나 조직의 핵심가치를 파악할 수 있도록 학습자료를 제공한다.
- 비슷한 성향의 내부직원들과의 인적 네트워크를 구성해주어 조직적응력을 높여준다.

무엇보다도 입사 초기에 가능한 많은 내부직원들을 만나게 해줌으로써 간접적인 업무경험이나 기존 직원들이 지니고 있는 일에 대한 열정이나 관심사항을 공유할 수 있도록 해줄 수 있다. 또한 이들을 비공식적인 모임이나 행사에 초대하는 것도 좋은 방

법이다.

오리엔테이션 기간이 종료되는 시점에서 그들이 경험한 내용들에 대한 솔직한 느낌- 비록 그것이 부정적인 것일지라도- 을 들어보는 것은 매우 중요한 피드백 과정이다. 그리고나서는 다음 기수의 오리엔테이션 기간중에 다시 한 번 참여하는 기회를 주어 그들의 의견이 반영되었음을 느끼게 해 줌으로써 그들로 하여금 색다른 흥미를 느끼게 해 줄 수 있다. 어떤 경우에는 이러한 과정을 반복함 으로써 그들 중에서 매우 뛰어난 인재개발 코디네이터를 발견하게 될 수도 있다.

■ LGP 활용을 통한 통합적 접근

앞선 채용전략의 면접단계에서 언급한 바 있는 유니레버의 리더십 성장모델(LGP)은 11가지의 핵심 역량을 제시하고 있다. 이 11가지 핵심 역량들이 한데 어우러져 전사업단위에서 지속적인 성장을 달성할 수 있는 이상적인 리더의 모습이 완성된다. 이러한 맥락에서 볼 때 넓은 의미의 리더십이란 직위가 아닌 행동에 관한 문제로 정의될 수 있다. 즉, LGP는 모든 직원에게 적용되며, 따라서 이것은 개인이나 팀에 대해 직접적 책임을 맡고 있는 관리자뿐 아니라 간접적인 영향력을 통해 비공식적으로 프로젝트를 이끌고 있거나 독립적으로 업무를 맡고 있는 직원들에게도 적용된다.

이러한 의미에서 핵심인재들에게 LGP는 자신과 팀이 최고중의 최고로 성장할 수 있도록 돕는 강력한 도구이다. LGP는 또한 이들이 더욱 훌륭한 리더로 성장함으로써 사업목표를 달성할 수 있도록 많은 도움을 주고 있다.

유니레버에 있어서 LGP는 지속가능하고 수익성있는 성장을 달성하고자 하는 비전에 모든 직원들을 집중시킬 수 있는 수단으로 작용한다. 사업전략이 모두의 명확한 임무를 제시하고 있듯이, LGP는 그 임무달성을 위해 필요한 리더십있는 행동에 대해 정의하고 있다.

따라서 LGP는 전략실현을 위해 필요한 기업문화구축에 도움을 주는 하나의 기본 수단이다.

2년여에 걸친 개발과정과 Pilot Test를 통해 지금은 전세계 모든 직원들에게 적용되고 있으며, 업무성과 개발계획(PDP) 과정의 하나로 편성되어 모든 유니레버 사업장에서 실행되고 있다.

점진적으로 LGP는 핵심인재관리 및 인사관리의 기초로 활용될 것이며, 직원모집 및 선발, 승진, 교육 및 개발, 경력계획, 승계계획, 평가 및 급여 등과 같은 주요 인사결정에 중요한 판단기준을 제공하게 될 것이다.

LGP 성장모델은 3가지 성장부문(Cluster)에 따른 11가지 핵심역량이 제시 되어 있다. 이 역량들은 유니레버 고유의 것으로써 특정한 개인 또는 조직이 가속화된 성장목표를 달성하기 위해 반드시 갖추어야 할 것들이다.

■ 일과 삶의 균형이 있는 조화

경력개발계획에는 다양한 요소들이 고려되어야 하지만 그 중에서 일과 삶의 균형은 매우 중요한 요소 중에 하나이다. 이를 위해 유니레버에서는 직원들에게 그들의 경력개발의 결과가 업무에 있어서 도움이 되기 이전에 반드시 한 개인으로서 행복한 삶을 영위할 수도 있어야 한다는 점을 강조하고 있다.

자녀의 교육, 부모로서의 책임감, 맞벌이 부부 등과 같은 가정문제는 반드시 현실적이고 합리적인 수준에서 다뤄져야 하며, 가정을 돌보고 가족구성원간에 진실한 대화가 뒷바침될 때 비로소 그러한 것의 부재로 인해 야기되는 문제점들을 최소화 할 수 있다고 본다.

이러한 갈등을 줄여나가기 위해 많은 나라에서 잘 조직화된 경력개발 카운셀링 제도를 지원하고 있다. 이것은 경력개발제도와는 전혀 다른 개념으로써 지극히 개인적이거나 비밀스런 문제에 대해 내부 또는 외부전문가가 상담해 주고 조언을 해주는 프로그램이다.

■ 기타 유지전략들

이상과 같이 LGP를 통한 경력개발 및 통합적 경력개발제도 등의 인사시스템을 통한 핵심인재 유지 전략을 기본으로 일과 삶의 조화, 개인/팀의 성과에 대한 보상, 복리후생, 회사의 명성, 또는 존경할 만한 상사나 동료와의 유대관계 등 다양한 형태의 것들이 각기 다른 개성의 핵심인재들을 유지하고 성장하게끔 도움을 주게 된다.

다시 말하면 개인의 특성에 따라 회사가 제시하는 어떠한 것들이 핵심인재로 하여금

오랜 기간동안 회사에 공헌하게끔 하는지에 대해서는 정확히 알 수 없다. 따라서 유니레버에서는 적어도 그들의 의도를 미리 파악하여 해당 시스템이나 제도를 개선하고, 다양한 가치를 수용하는 기업문화를 구축함으로써, 그들에게 다양한 선택의 폭을 제공하기 위해 노력하고 있다.

Ⅴ. 향후 전망 및 과제

우수인재 채용 및 유지를 위한 전세계 우량 기업들의 노력은 말그대로 전시상황을 방불케 한다. 일부 초우량 기업들은 이미 뚜렷한 목표를 가지고 최고경영자를 비롯하여 고위 관리자들까지도 인재확보를 위한 채용현장에 뛰어들고 있다. 그들은 적어도 10년 후의 미래를 대비하고 기업의 영속과 지속적인 이윤창출을 위해서 국적을 초월하여 주저함없이 우수인재 채용에 과감한 투자를 하고 있다. 국내의 여러 기업들도 이러한 시류에 편승하여 글로벌 인재확보를 위한 다각적인 노력을 하고 있으며, 아마도 이들 기업들의 미래는 그렇지 못한 기업들보다는 전망이 밝아 보인다.

그러나 간과해서는 안되는 사실이 있다. 사업장내 모든이의 관심이 핵심인력 확보와 유지에 집중됨으로써 이미 오랜기간 그 조직에 몸담고 있는 기존인력들의 유출을 야기시킴을 주지해야 한다. 이미 이러한 현상은 국내 일부 초우량 기업들의 경우 현실화되고 있다. 이들 범용인재들은 타기업으로의 이직을 통해 또다른 핵심인재로 대우받기를 원하며, 또한 실제로 그러한 경로를 통해 경쟁사로 이직 하는 사례가 늘고 있다. 만약 이것이 윤리성이 결여된 이직자와 경쟁사의 만남이라면 그 손실효과는 그야말로 상상을 초월한다. 또 이것이 국적이 다른 기업간의 이동이라면 국가경쟁력의 손실은 불보듯 뻔하다.

물론 이러한 인재 및 정보 유출현상을 막기 위한 기업 및 국가차원의 방어노력이 없는 것은 아니지만, 여기에도 만만치않은 인력과 자원이 투여됨은 말 할 것도 없다. 따라서 원천적인 문제를 해결하기 위한 노력이 수반되지 않는다면 향후 국가적인 분쟁은 인종이나 종교, 체제에 대한 것보다는 이러한 기업의 지적재산권으로 인한 분쟁 건수들이 훨씬 더 많아질 것이라고 본다.

최근 많은 기업들이 윤리경영을 선포하거나 직원들로 하여금 윤리서약을 하게 하는

등의 사례를 볼 수 있듯이 신규인력의 채용이나 기존 인력에 대한 유지/보상 등의 전략을 수립할 때에 반드시 윤리지침을 강조해야 할 것이다.

부정적인 측면만이 있는 것은 아니다. 상대적으로 인구대비 지적수준이 높은 우리나라의 경우 이러한 인재채용 방식으로 인한 혜택을 많이 거둘 것으로 판단된다. 즉, 출중한 외국어 실력을 겸비하게 된 대한민국의 핵심인재들은 이제 세계 어느 나라, 어느 기업에 가더라도 그 우수성을 발휘할 수 있게 되었다. 또한 과거 국외로 진출하던 우수한 국내인력들이 이제는 거꾸로 외국유학후 국내기업으로 발길을 돌리는 경우가 많아졌을만큼 일부 토종기업들의 수준은 이미 세계 초일류를 지향하고 있다.

이러한 선순환의 결과를 지속적으로 창출하기 위하여 젊은 우수인력에 대한 국가 및 기업의 과감한 투자 및 지원정책이 수반된다면, 지금 온나라 국민이 걱정하고 있는 20년후 한국사회의 구조적 위기를 지혜롭게 헤쳐나갈 수 있으리라 생각된다.

【사례 3】 GE의 핵심인재 관리

"나는 21세기의 승리를 위해 새로운 성장 리더 세대를 창출하고 싶다. 성장 리더는 시장에 대한 깊은 통찰, 고객에 역량 집중 그리고 기술에 대한 이해를 갖춘 사람들이어야 한다. 폭 넓고 심대한 경험을 쌓은 사람으로서 GE의 성장을 추진함에 있어 필요한 경험과 문제 해결에 대한 확신을 제공해줘야 한다". – 이멜트 회장

이는 잭 웰치 전 회장에 이어 GE의 제 9대 회장으로 2001년 9월 취임한 제프 이멜트 회장이 2004년 후반부터 강조하고 있는 GE의 새로운 리더상이다.

1. 세계에서 가장 존경받는 기업, GE는 어떤 회사?

GE는 1978년 발명왕 에디슨이 자신의 발명품을 상업화 하기 위해 설립된 회사이다. GE는 또한 1898년 다우존스 산업지수가 처음으로 만들어 질 때 포함된 미국 12개의 초우량기업 중에서 유일하게 현존하는 기업이다. 전 세계 100 여개 국가에서 33만 여명의 종업원이 11개 사업군으로 나누어 일하고 있는 다국적기업으로 2004년 현재 1524억불의 매출과 166억불의 이익을 내고 있는 글로벌 산업, 금융, 서비스 복합 단일 기업이다.

2. GE가 보는 리더는 어떤 사람?

GE는 미래의 리더가 갖추어야 할 요건으로 4E+V를 정하고 있다. 에너지(Energy)가 넘칠 뿐 아니라 상대의 활력(Energize)을 불어 넣을 수 있으며 어려운 상황에서도 과감한 결단(Edge)을 내릴 수 있고 간단없이 실행(Execute)할 수 있는 사람으로서 장래에 대한 분명한 비전(Vision)을 갖고 있는 사람을 의미한다. 4E+V는 직원들의 채용 및 평가 등 모든 분야에서 가장 중요한 판단 기준으로 활용되고 있다.

이멜트 회장은 2004년 1월, GE가 21세기에도 세계최고의 기업으로 계속 유지 발전하기 위해 GE직원들에게 필요한 새로운 가치와 행동을 규정한 4 Actions과 8 Values를 발표했다. 이는 전 직원들로 하여금 GE가 앞으로 무슨 일을 해야 하며 어떻게 일해야 하는 방식을 천명하고 있다. GE의 리더는 이러한 4 Actions과 8 Values를 행동의 기본방향으로 삼고 있다.

그리고 이멜트 회장은 2004년 9월 새로운 리더상을 발표했다. 이른바 성장리더가 처음으로 공식화되었다. 그는, 21세기 글로벌 저성장 시대에 GE가 성장을 주도하기 위해서는 모든 리더가 성장리더로 변모해야 함을 강조하며 5개의 성장 리더십 특성을 소개했다.

즉, 외부 세계에 집중하라(External Focus), 단호하고 명확한 사고의 소유자가 되어라(Decisive, Clear Thinker), 상상력과 위험에 맞서는 용기를 가져라(Imagination & Courage), 전직원의 소속감을 높여라(Inclusive), 전문능력을 가져라(Expertise).

웰치 회장시절 추진되었던 GE의 모든 이니셔티브들(예: 6시그마, 세계화, 서비스 등)처럼 GE는 새로운 이니셔티브인 성장리더십을 철저히 실행하기 위해 개개인의 인사평가에 이를 반영할 계획이다.

3. GE는 어떤 프로세스를 통해 리더를 선발, 육성하는가?

GE의 운영체계(Operating Mechanism)중의 하나로 GE 전조직내 최고의 인재를 발굴, 육성관리, 보상하는 리더십 개발 및 인력 평가 육성 프로세스로 Session C가 있다.

매년 1월에 시작하여 5월말까지 지역별 및 각 사업부별로 실시하는 Session C의 주요 활동은 직원 개개인의 성과와 가치관을 기반으로 경영자/간부/직원에 대한 경영성과 및 가치를 평가한다. 또한, 미래 리더 개발을 위한 Hi-pots(high potentials)를 특별 관리하며 후계자 제도도 운영하고 있다. 리더십 훈련과 관련해서는 개개인별 맞춤형 리더십 육성 교육을 위해 크로톤빌 연수원을 비롯한 다양한 곳에서 실시할 수 있도록 한다.

일부 한국 기업들이 행하는 인사평가제도는 통상 직원의 급여와 승진 등에 국한된 일회성 평가에 끝나는 경우가 많으나 GE의 Session C는 직원 개개인에 대한 업적, 교육, 승진, 후계자, 보상 등에 대한 종합 평가를 실시하는 연속적인 프로세스다. 또한, 이러한 과정을 통해 전 직원들은 이른 바 '활력곡선' 으로 불리는 분류 기준에 의해 강제로 Top 20%, High Valued 70%, Less Effective 10%로 배분된다. 리더십 개발 교육에 참가할 수 있는 직원은 평가에서 Top 20%에 포함되어야 가능하다. 이처럼 리더로 성장하기 위해선 Session C를 통해 반드시 리더십 교육 참가자로 지명되어야 하며 실제, 참가자 대부분은 High-Potentials들이다.

4. GE는 리더 육성에 차별화 된 채용 방법을 이용하고 있다.

GE는 채용단계부터 핵심인재를 별도로 확보한다. 이른바 리더십 프로그램으로 불리는 제도가 그것이다.

대학을 졸업한 신입 직원의 경우 직무에 따라 다양한 전문 리더십 채용 프로그램을 운영하고 있다. 재무분야의 경우에는 FMP(Finance Management Program), IT분야는 IMLP(Information Management Leadership Program), 연구개발 분야는 Edison Program, 엔지니어분야는 TLP(Technology Leadership Program) 등이 있다.

또한, 내부 경력직원의 경우에도 다양한 리더십 프로그램이 있다. 인사분야의 경우에는 HRLP(Human Resources Leadership Program), 영업마케팅 경우에는 CLP(Commercial Leadership Program)등이 있다. 이러한 리더십 프로그램에 선발된 직원은 2년 동안의 과정중 매 6개월마다 다른 비즈니스를 번갈아가며 4번 경험한다. 그리고 4번중 1회는 해외 근무기회를 갖는다. 이들은 확장된 직무와 목표를 부여받으며 프로젝트를 통해 실전학습(Action learning)을 수행한다. 또한 이들은 고위경영자의 코칭을 받으며 다양한 네트워크 구축 기회도 부여 받는다.

이러한 리더십 프로그램을 통해 채용되지 않은 일반 외부경력자의 경우에는 정기적인 Session C를 통해 리더십 교육 대상자로 선발된다.

5. 리더 개발 모델의 목표는 글로벌 경쟁에서 성공하는 멀티 플레이어 양성

GE의 인재 개발은 가치관과 업무성과를 중심으로 개개인의 능력을 평가한 다음 이를 Session C 프로세스를 등의 도구를 통해 다양한 인재 개발 모델을 운영하고 있다.

첫째, 이는 직원들의 경력을 조기에 향상시키는 제도로 FMP등 리더십 프로그램, 전세계 GE의 사업장을 감사하는 글로벌 감사요원(Corporate Audit Staff), 6시그마 품질 요원 등 경력가속화 (Career Acceleration) 모델

둘째, 해외에 직원을 단기간 파견하여 해외 근무 기회를 제공함으로써 글로벌 시각과 경험을 익히게 하는 글로벌 경험 모델

셋째, 경영자를 비롯해 경험이 많은 직원을 멘토(Mentor)로 하고, 육성 대상자를 멘티(Mentee)로 지정하여 인재 양성 대상자의 업무능력 향상과 네트워크를 넓힐 기회를

제공하는 멘토링 프로그램, 직원들의 리더십을 향상하기 위해 특정 사업부문이나 기능에 국한하지 않고 리더십 향상 기회를 경험하게 해주는 리더십 포럼, 고위 경영진들과 잠재 가능성이 높은 직원들간의 솔직하고 개방적인 대화를 통해 리더십을 향상하게 해 주는 라운드 테이블 등의 코칭(Coaching) 모델

넷째, 동기부여를 통해 개인의 자발적인 의지로 창의력 능력을 극대화시켜 자신이 달성할 목표를 최고를 확장하게 함으로써 인재의 잠재적 능력을 개발하게 하는 스트레치(Stretch) 모델

다섯째, GE의 11개의 서로 다른 사업 부문에서의 다양한 근무 기회를 통해 산업과 지역 및 제품과 서비스 등에 대한 폭 넓은 경험을 제공함으로써 인재를 개발하는 사업부문 간 순환 근무 모델

그리고 끝으로 크로톤빌 연수원을 비롯하여 전 세계에서 시행되는 리더십 개발 교육 등 교육훈련 프로그램 모델이 있다.

6. 리더십 개발 교육과 커리큘럼은 어떠한가?

Session C를 통해 직원 개인별로 맞춤식 리더십 교육 프로그램이 선정되며 참가자로 확정된 직원은 근무 지역에 개설된 해당 프로그램에 참가한다. 직원들의 편의와 비용절감을 위해 미주, 아시아태평양, 유럽 등 각 지역별로 동일한 과정을 운영하고 있지만 단 MDC, BMC, EDC 세 과정은 크로톤빌 연수원에서만 운영한다.

예를 들어, 한국의 한 직원이 신임 리더 과정중의 하나인 NMDC(New Manager Development Course)에 참가하기로 결정된 경우, 이 직원은 한국에 동 과정이 개설되어 있지 않은 경우에는 아시아태평양지역(예: 싱가포르, 일본, 중국, 말레이시아 등)에서 개설된 과정에 참가하나 이 직원이 만약 MDC, BMC, EDC 과정 참가자로 지명되었을 경우에는 반드시 미국 크로톤빌 연수원으로 가야만 한다.

교육과정은 초급 리더(Emerging Leader), 신임 리더(New Leader), 중급 리더(Developing Leader), 고급리더(Advanced Leader), 임원 리더(Executive Leader) 등 단계별로 필요한 핵심역량과 Skill을 연마하는 프로그램을 제공하고 있다. 그리고 각 단계마다 다양한 과정이 개설 운영중이다. 예를 들어, 초급리더 단계에는 Foundation of Leadership과정과 Introduction to GE Leadership 두 과정이 운영중이며 임원

리더 단계에는 EDC, BMC등 5개 과정이 운영중이다.

7. 크로톤빌 리더십 교육 프로그램의 특징은?

크로톤빌에서만 실시되는 교육과정으로 앞서 얘기한 MDC, BMC, EDC 세 과정이 있다.

먼저, 교수진들은 GE 내부의 고위 경영진들과 외부 강사진(이사, 최고경영자, 교수)들로 구성된다. 그리고, 커리큘럼은 항상 프로젝트를 교육의 기초로 활용하여 교육과 기업을 연결하고 있으며 개별 사업부문과 기능에 국한된 사고를 벗어나 항상 "Big GE"를 강조한다. 동시에 CEC(Corporate Executive Council: 고위 임원회의체로서 11개 사업부문 사장과 본사 주요 부사장급 임원들로 구성된 GE의 최고경영진 회의) 구성원들에게 교육의 기회를 제공한다.

특히, BMC와 EDC과정은 GE 및 최고경영자가 실제 당면한 문제를 과제로 받아 이에 대한 해결책을 탐구 및 대안을 제시하는 이른 바 실전현장학습(Actions Learning)을 포함하고 있다. 참가자들이 직접 조사한 후 마련된 최종 제안서는 마지막 날 직접 최고경영진에게 제시되며 채택될 경우, 바로 시행하는 특징을 갖고 있다.

첫째, 관리자 개발과정(MDC: Manager Development Course): 11개 사업부문 CEO가 참가자를 최종 결정하고 1년에 8회 개최되며 회당 약 70여명이 참가한다.

GE에서 중요한 역할을 수행할 수 있는 능력을 가진 직원들로서 미래의 경영자로 분류된 SP(Senior Professional)와 E(Executive)급에 속하는 다양한 직무를 수행중인 직원들이 참가한다. 이들은 글로벌 차원에서 경쟁이 심한 사업을 운영하는 데 필요한 리더십 스킬을 개발한다. 전략적 사고, 임원 리더십과 횡단기능간(Cross Functional) 통합 등을 중점적으로 배우며 실제 사업 시뮬레이션 등 다양한 리더십을 개발한다.

둘째, 비즈니스 관리과정(BMC:Business Management Course) : 11개 사업부문 CEO가 추천하고 회장이 최종 참가를 결정하며 1년에 3회 개최된다. 회당 약 45명이 참가한다.

점증하는 글로벌 시장의 중요성과 경쟁환경으로 인해, 특정 사업의 경영 잠재력을 가진 고위 임원들(Executive 혹은 Senior Executive급)이 참가한다. 3주 이상 걸리는 이 코스는 전세계 지역에서 시장지향적 전략과 글로벌 리더십 스킬 개발에 초점을 맞추고 있다. 다문화 팀과 환경, 글로벌 경쟁과 분석, 고객중심전략개발 등 글로벌 경쟁 관련 문제와 리더십을 중점 훈련한다. 특히, 이 과정에는 사업의 실제 문제를 다루

고 실행 가능한 전략을 만들어 내는 이른바 실전학습(Action learning)이 포함되어 있다. 매번 달리 제시되는 주제를 1주 이상 걸리는 실전 현장 학습을 통해 GE가 당면한 주요 과제에 대한 해결책을 직접 회장과 CEC 멤버들 앞에서 제안한다.

셋째, 임원개발과정(EDC: Executive Development Course): 이멜트 회장이 직접 참가자를 선발하며 1년에 1회 개최된다. 약 35명이 참가한다.

3주 이상 소요되는 이 과정은 SE와 Officer급에 속하는 임원들이 참가한다. 이들은 최고 경영자가 후원하는 실전 프로젝트를 활용하여 실제 GE가 당면한 사업의 문제를 다룬다. 참가자들은 벽 없는 조직, 문화적 다양성을 강조한 고객중심적 글로벌 사업을 만들어 내는 것을 중점적으로 훈련 받는다. 글로벌 환경에서 핵심적인 비즈니스리더와 사회정치 분야의 리더들과 함께 프로젝트를 다룬다.

8. 핵심인재의 요건 – 리더십

조직 내에서 리더십이 없으면 혼란이 일어나고, 더구나 강력하고 결단력 있는 리더십이 없다면 단지 평범함 만이 있을 뿐이다. 위대한 리더는 어떤 환경 하에서도 사람들과 조직의 성과 수준을 끌어 올리는 능력을 갖고 있다. 위대한 리더는 평균적인 사람들로부터 탁월한 성과를 이끌어 왔으며 이런 과정을 통해서 평범한 사람들을 평균 이상의 사람으로 만들어 왔다. GE에서는 리더십 개발을 “Culture of Excellence” 창출에 기여하는, GE 시스템이 보유한 핵심적인 장점이다.

GE가 규정한 미래의 리더는 고객, 시장 그리고 경쟁을 이해하고자 기업 바깥의 세계를 면밀히 응시하는 사람으로서, 제품에 맞는 고객을 찾기보다는 고객을 위한 제품을 정의하고 찾아낼 수 있는 사람들이다. 이들은 조직의 목적과 방향을 명료화 할 수 있으며 조직의 산만함을 없애고 회사의 부가기치를 진실로 높일 수 있는 분야를 우선적으로 가려낼 수 있는 분명한 사고의 소유자다. 또한 상상력과 용기로 충만해 있다. 이들은 필요한 팀들을 구축할 수 있고 전 직원들이 기여하고 성장하는 환경을 창출해 내는 사람으로서 경영 지식에만 의존하지 않고 제품과 서비스 그리고 산업과 경제 등 다양한 주제에 관해 일정 수준 이상의 전문성과 지식을 보유한 사람들이다.

GE의 궁극적인 목적은 우리가 상상했던 것보다 더욱 큰 모습으로 GE를 성장시킬 차세대 리더를 지속적으로 창조하는 것이다.

V. 해외기업의 팀제운영 고찰

- 미국식 팀제의 도입 운영과 실제
- 일본기업의 팀제 고찰

【사례 1】 미국식 팀제의 도입 운영과 실제

오늘날 많은 기업들이 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위한 목적으로 팀 조직을 도입하고 있다. 특히 미국기업들은 경직화된 조직운영을 탈피하고 환경변화와 고객요구에 보다 신속하게 대처하기 위하여 팀제 도입을 90년대 초 부터 활발하게 도입하였다. 이러한 팀제도를 자율경영팀 혹은 고성과 작업팀이라는 명칭으로 널리 활용되고 있다. 우리나라 역시 90년대 중반 이후 인사정체 문제와 관료적 조직운영의 경직성, 수직적 의사결정 라인의 장대화에 따른 의사결정 지연등의 문제등으로 전면적으로 팀제도입을 검토하여 정착화하고 있다. 그러나 우리나라 기업들은 팀의 개념에 대한 이해의 부족으로 전통적인 부/과 조직을 단순히 팀으로 명칭만 변경하여 운영하는 경우도 흔히 볼 수 있다. 또한 팀 조직의 구성과 운영방법도 전통적 조직의 그것과는 달라야 함에도 불구하고, 이를 차별화시키지 못함에 따라 소기의 성과를 달성하지 못하고 있는 기업들이 많이 있다.

본 고에서는 미국에서 정착화된 팀이란 무엇이며, 우리나라의 팀제와 어떻게 다른지를 살펴보고, 고성과를 유도하기 위한 미국식 팀제의 구조적 측면과 운영적 측면에서의 특징을 살펴보고자 한다. 또한 팀 리더와 팀 구성원들이 수행하여야할 역할 상의 특징을 살펴보고 이러한 미국식 팀제가 우리에게 시사하는 바를 살펴보기로 한다.

Ⅰ. 미국식 팀제의 기본개념과 우리나라 팀제와의 비교

1.1. 팀제의 정의

카첸바흐(Katzenbach)와 스미스(Smith)는 팀을 “상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동목표의 달성을 위해 상호책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위” 로 정의하고 있다. 이 정의에 따를 때 진정한 팀이 되기 위해서는 아래의 다섯 가지 기본 요건을 충족해야만 한다.

■ 소수의 인원

팀은 소수의 사람들로 구성되어야 한다. 과업의 특성에 따라 팀의 인원 수는 차별적으로 운영될 수 있지만, 대체로 6-12명 정도가 적절한 규모로 여겨진다. 이는 구성원

들간의 긴밀한 상호작용을 가능케하고 팀 조직의 유연성을 보장한다는 점에서 중요한 의미를 지닌다.

■ 상호보완적 기능과 능력

팀은 보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 업무수행결과가 상승효과(synergy effect)를 가지기 위해서는 문제해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 이는 팀이 결과를 창출할 수 있는 능력을 스스로 보유하게끔 하는 역할을 한다. 팀의 효과를 제고하기 위해 요구되는 기능으로서는 기능별 전문성, 문제해결 및 의사결정능력, 대인관계기술을 들 수 있다.

■ 공동의 목적과 업무수행목표

팀은 공동의 목적을 공유하고 업무수행목표에 몰입하는 사람들로 구성되어야 한다. 전통적 조직단위와 팀의 주요 차이점 중의 하나는 업무수행목표의 설정과 이에 대한 구성원들의 몰입이다. 목표는 구성원들을 하나의 방향으로 결집시켜주는 역할을 한다. 팀 조직에서는 상위조직의 전략과 전체 목표를 염두에 두고 팀 구성원들간의 협의를 통해서 목표가 설정되어야 한다. 이때 팀의 목표는 업무수행에 지침이 될 수 있도록 구체적이어야 하며, 팀원들이 팀과 자신의 존재에 대해 자부심을 가질 수 있도록 의미있는 목표가 되어야 한다.

■ 공통접근방법

팀은 업무수행이나 문제해결을 위해 공통의 접근방법을 사용하여야 한다. 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 업무의 배분과 작업방법, 일정계획, 문제해결방법 등과 같은 제반 업무수행방식에 대한 합의가 필요하다. 이는 팀원들간에 잠재적인 불만을 방지하는 역할을 한다. 팀내 공통의 접근방법은 주요 과업의 수행이나 문제해결과정을 통해 개발되며 팀의 업무수행방식에 대한 규범으로서의 역할을 한다.

■ 공동책임감

팀의 구성원들은 팀의 업무수행결과에 대해 상호책임감을 공유해야 한다. 팀은 구성원들간의 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 그 근간으로 하고 있으므로 이러

한 팀의 취지가 업무수행결과에 대한 평가에 반영되어야 한다. 즉 팀의 업무결과에 대해서는 팀 전체가 공동책임의식을 가져야 한다. 이러한 공동책임감은 팀 구성원간에 상호신뢰의 형성과 협조정신을 배양하는 역할을 한다.

1.2. 전통적 조직과 비교한 미국 팀제의 특징

조직의 기본 단위가 팀으로 구성된 조직을 팀 조직이라 할 때, 전통적 조직과 팀 조직의 차이를 제시하면 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 전통적 조직과 팀 조직의 차이

구 분	전통적 조직	팀 조직
조직구조	수직적 계층/ 부,과	수평적/ 팀
조직화의 원리	기능단위	업무프로세스 단위
직무설계	분업화(좁은 범위의 단순과업)	다기능화(다차원적 과업)
관리자의 역할	지시/통제	코치/촉진자
리더쉽	지시적, 하향적	후원적, 참여적
정보의 흐름	통제적, 제한적	개방적, 공유적
보상	개인/직위, 근무년수	팀/능력
직무과정	관리자가 계획, 통제, 조치	팀이 계획, 통제, 조치

전통적 조직은 세분화된 업무 단위들을 통합, 조정하는 역할을 담당하는 메카니즘으로서 계층(hierarchy)을 활용한다. 이러한 계층은 명령일원화의 원칙과 적정 감독범위(span of control)의 원리에 따라 다단계화 되는 것이 일반적이다. 그러므로 전통적인 조직은 수직적 계층조직이 된다. 반면 팀 조직은 팀에 대한 권한 부여와 자율적 업무처리를 통해 계층이 축소되고 팀간의 유기적 조정이 중시되므로 수평적 조직이 된다.

전통적 조직은 개인의 직무를 세분화하고 이를 기능별로 묶어서 조직 단위를 구성한다. 이러한 분업화와 기능별 조직화의 원리에 의거한 전통적 조직은 조직의 효율성을 제고하는데 그 목적이 있지만, 변화하는 환경에 대한 신속한 적응이 어렵고 조직의 거대화에 따른 부문간 조정 문제의 과다라는 문제점을 야기하고 있다. 팀 조직은 환경대응력과 창의적 문제해결을 목적으로 하므로 개인의 직무는 다기능화가 요구되며 업무

의 프로세스에 따른 조직화가 중시된다.

또한 관리자의 역할이나 요구되는 리더쉽에 있어서도 전통적 조직과 팀 조직은 많은 차이가 있다. 전통적 조직에서 관리자는 일을 지시하고 그 결과를 통제하는 역할을 하므로 지시적 리더십을 발휘한다. 그러나 팀 조직의 경우 관리자는 구성원들에게 조언을 해주는 코치로서의 역할과 업무의 원활한 수행을 지원해주는 촉진자(facilitator)로서의 역할을 하여야 하므로 구성원들과 리더십을 공유하는 참여적 리더십의 발휘가 중요한 덕목이 된다.

이처럼 팀 조직은 조직화의 기본원리나 개인의 직무설계, 관리자 및 리더의 역할, 업무수행과정, 관리시스템 등에 있어서 전통적 조직의 기본 원리와는 상당한 차이가 있다. 그러므로 팀 조직의 특성에 대한 올바른 이해야말로 팀 조직의 도입과 성공적인 운영에 초석이 된다고 하겠다.

1.3. 미국식 팀제와 우리나라 팀제와의 차이점

■ 기능 단위에 따른 팀 조직 구성

우리나라 팀 조직은 대체로 기존의 과 단위 조직이 그대로 팀으로 편성되었다. 즉 기능식 조직과 마찬가지로 유사기능에 의해 팀 조직이 설계된 것이다. 이는 팀원들간의 밀접한 상호작용을 통해 시너지 효과를 추구하는 팀의 기본 논리에 어긋나는 것으로서 팀이 가지고 있는 장점의 발휘에 심각한 제약요인이 된다. 또한 기능식 조직과 마찬가지로 팀간에 업무조정의 필요성이 상당히 발생되어 조직의 능률이 저하된다. 반면에 미국식 팀제도는 업무 프로세스를 단위로 한다. 업무 프로세스란 어떠한 일이 시작되어 마무리되기까지 일의 완결된 흐름을 말한다. 따라서 업무 프로세스를 단위로 조직을 설계할 때 팀 작업의 완결성이 매우 높다. 따라서 미국식 팀제는 팀 자체가 특정 고객 혹은 과제를 중심으로 비교적 다른 팀과는 독립적인 완결된 업무를 수행한다. 따라서 팀 성과가 명확하다.

■ 팀의 개념과 기본원리에 대한 인식 차이

팀은 부, 과와 같은 전통적 조직단위와는 그 성격과 업무수행방법 등에 있어서 커다란 차이가 있다. 그러므로 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 팀의 기본원리에 대한

이해와 이에 따라 바람직한 팀장 및 팀원의 역할 등에 대한 인식이 뒤받침 되어야 한다. 미국은 팀제를 단순히 조직구조 개편 차원에 여기지 않고 구성원들의 수평적 업무수행방법과 팀활동에 초점을 맞춘 조직변화관리를 체계적으로 실시한 후 팀제도를 도입하였다. 제너럴 일렉트릭의 워크아웃 운동이 대표적인 사례이다. 반면에 우리는 수평적 업무수행에 대한 의식 및 가치관의 변화없이 제도적인 차원에서 팀제를 도입하였다. 따라서 우리나라 기업에서는 상당수의 조직구성원들이 팀 조직에서 자신들의 역할이 어떻게 바뀌어야 하는 지에 대한 이해가 미흡한 상태이며 업무수행방식의 차이가 아닌 단지 조직구조 개편 정도로 이해하고 있다.

■ 계층 조직에서의 수직적 의식구조

팀 조직이 효과적으로 운영되기 위해서는 팀 조직을 통한 조직의 수평화에 걸맞게 의식구조도 변화되어야 한다. 수평적 사고는 개인지향적 미국문화에는 그다지 어려움 없이 도입될 수 있다. 그러나 유교적이고 가부장적인 문화가 정착된 우리나라에서는 직급이나 나이에 상관없이 수평적인 관계를 유지한다는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 한 팀의 팀원이면서도 간부와 사원으로 직급에 따라 차등적 의식을 갖고 있으며, 팀간의 업무 조정에 있어서도 직급을 따지는 경우가 많이 있다. 특히 팀장이 코치로서의 참여적 리더쉽을 발휘하지 않고, 관리자로서 지시/통제만을 하려고 하는 것이나 팀원들이 상사에게만 의존하여 기존 관행대로 업무를 수행하는 것 등은 의식구조가 변하지 않았기 때문으로 여겨진다.

■ 팀의 자율성과 보상관리

성공적 팀제 도입으로 유명한 ABB 사는 5,000여개의 손익관리를 책임지는 사업팀으로 구성되어 있으며 각 사업팀은 사업수행에 대한 결과의 명확한 책임과 권한을 부여 받고 있다. 사업팀장은 자신의 사업팀의 전략적 목표설정과 사업수익에 따른 예산권을 부여받고 있으며 인재확보 및 유지관리 상에서도 팀장이 상당한 권한을 부여받고 있다. 따라서 팀장은 자신의 사업영역에 있어서 실질적인 책임과 권한을 부여받은 명실상부한 소사장으로서의 역할을 수행하고 있다. 그러나 우리나라기업의 팀장은 상당수 기능부문의 대표 역할을 수행하며, 팀성과를 객관적으로 측정할 기준이 불명확하고 따라서 팀 성과에 따른 차별적 보상은 지극히 미흡한 실정이다.

Ⅱ. 미국식 팀제 운영의 주요 특징

미국식 팀제의 주요 특징을 고성과를 창출하는 팀으로서 효과적으로 운영되기 위하여는 조직구조적 측면과 조직운영적 측면에서 다음과 같은 원칙이 도입되어야 한다.

2.1. 조직구조 상의 원칙

원리1: 업무프로세스가 한단위 조직에서 완결될 수 있도록 다기능팀을 설계하라.

전통적 조직설계의 기본단위는 유사한 과업을 수행하는 사람 즉, 기능을 분석의 단위로 하나, 프로세스형 조직에서는 하나의 완결된 업무 프로세스가 설계의 기본단위가 된다. 이러한 작업 프로세스를 담당하는 조직의 최소단위를 프로세스 팀이라 한다.

프로세스팀은 하나의 완결된 과업을 수행하기 위하여 서로 다른 기술과 기능을 보유한 종업원들로 구성될 수 있다. 그 동안 기능에 의하여 개별적으로 흩어져 있는 작업자들을 함께 작업하도록 배치하는 것을 의미한다. 프로세스 팀 작업자들은 개별적인 본인의 과업수행결과에 책임을 지기보다는 프로세스의 총체적인 성과에 대한 연대책임을 지며, 서로 제각기 다른 전문성을 보유하고 있지만 문제해결을 위하여 공동의 접근방법을 사용한다.

프로세스 팀에는 수행 중인 작업의 성격이 한시적 목적이냐 혹은 비교적 반복적이냐에 따라 팀의 종류가 구분된다. 첫번째 한시적인 목적으로 형성된 팀을 가상팀(virtual team) 이라고 한다. 이러한 프로세스 팀의 특징은 우발적인 작업을 완성하는데 소요되는 기간동안만 함께 있기 때문에 그 수명이 짧다. 예를 든다면 코닥사의 경우 새로운 제품설계 프로젝트에서 함께 작업할 다양한 기술을 가진 많은 사람들을 필요로 한다. 셔터 설계사, 렌즈 전문가, 생산 전문가 등이다. 그러나 카메라가 설계되어 생산 단계로 들어갈 때 프로젝트는 끝나고 가상 팀은 해체되며, 각 구성원들은 다른 프로젝트나 다른 팀으로 옮겨간다. 사람들은 여러 다른 프로젝트에서 그들의 시간을 쪼개어 근무하면서 동시에 두 개 이상의 가상 팀에 소속 될 수도 있다.(Hammer and Champy, 1993)

두번째는 비교적 지속적이고 영구적인 작업을 수행하는 케이스 팀(case team)이 있다. 여러 다른 기술을 가진 많은 사람들이 일상적이고 반복되는 작업을 끝내기 위하여 함께 작업하는 팀을 말한다.

원리2: 고객가치에 입각한 구체적이고 명확한 평가지표를 도출하라.

대부분의 기업들은 부서나 개인 별로 업무수행결과를 확인하기 위한 관리지표에 대하여는 정교한 지표를 만들어 이를 통하여 부서나 개인을 평가하고자 한다. 그러나 고객입장에서 총체적인 효과를 측정할 수 있는 프로세스 별로 성과를 확인하거나 관리하기위한 기준은 마련하고 있지 못하다. 그러나 고객입장에서 볼 때, 고객이 요구하는 가치를 어느정도 충족하였는 가를 평가하고 관리할 기준은 프로세스이지 하부조직이 아니다. 하부 조직별로 해당 부서에서 요구는 관리지표를 충족하였다고해서 단위부서별 목표달성이 전체 성과를 높이는 것과 반드시 일치되는 것은 아니다. 따라서 총체적인 프로세스의 성과를 측정할 관리지표와 기준이 요구되며, 프로세스 단위로 팀이 형성될 경우 명확한 평가지표를 도출할 수 있다.

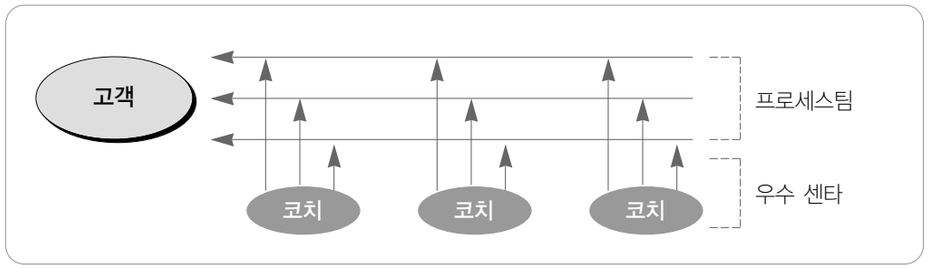
이러한 관리지표는 고객의 가치를 가장 잘 실현시킬 수 있고, 프로세스를 통하여 경쟁우위를 확보할 수 있게하기 위한 방안이 강구될 수 있도록 구체적으로 설계되어야 한다. 이러한 관리 지표는 해당 팀별 명확한 고객을 선정하고 그 고객이 요구되는 가치를 충족하기 위하여 요구되는 핵심성공요인이 무엇인지를 도출한다. 핵심성공요인이 도출되면 이를 구체화할 수 있는 실행 성과지표가 요구되는 데 이를 주요성과지표(Key Performance Indicator)라고 한다. 주요성과지표의 한 예로서 생산리드타임, 결품건수, 불량률, 납기준수율, 고객만족도 향상과 같이 계수적으로 측정가능하면서도 고객가치에 대한 충족도를 구체화 시킨 것이라야 한다. 미국식 팀제의 특징은 팀의 고객은 누구이며, 무엇을 원하는지가 팀 사명에 분명하게 제시되어 있다.

원리3: 업무를 수행하기 위한 프로세스팀과 인재를 양성하기 위한 우수센터를 분리하라

미국식 팀제의 특징은 사업수행에서 요구되는 구체적인 업무를 수행하는 프로세스팀과 프로세스팀에 필요한 인재를 충원하고 능력을 개발하는 우수센터로 분리된다. 전통적인 조직에서는 관리들이 구체적인 목표달성을 위한 업무도 수행할 뿐만 아니라

구성원들의 업무수행 능력을 함양하는 두가지 역할을 동시에 수행한다. 그러나 프로세스 팀은 특정 기능단위의 업무만을 요구하지 않고 다양한 전문적 기능을 요구한다. 따라서 프로세스 책임자는 전체적인 프로세스 성과에 대한 책임을 지며, 상세한 업무수행 능력은 전문 기능단위별 코치진으로 구성된 우수센터에서 양성된다. 이는 프로야구 감독이 전체적인 게임에 대한 작전과 선수기용에 대한 책임을 지며, 우수선수양성은 투수코치, 타격코치, 수비코치, 주루코치, 체력훈련코치 등 각기 다양한 분야의 전문가들로 양성되는 것과 같은 이치이다. (【그림 1】 참조)

【그림 1】 프로세스팀과 우수센터의 분리



	프로세스 팀	우수센타
미 션	고객가치 창출을 통한 사업목표 달성	프로세스팀에서 요구되는 우수한 인재를 충원하고 능력을 개발
리더의 역할	프로세스 책임자	코치, 전문가
조직구조적 특징	소수의 전문가로 구성된 다기능 팀 프로세스 기본단위	– 기능단위의 전문가 집단 – 인력 Pool제 – Profit Center로 운영
역 할	고객가치를 창출하는 비지니스 프로세스에 대한 직접적인 책임	– 인재양성 – 기능단위의 전문성을 확보하고 기술지원 – 프로세스팀에 조언

원리4: 확인 통제로부터 지원기능으로 스탭기능을 변화시켜라

전통적인 조직설계의 기본원리는 실행하는 부문과 계획, 조정, 통제, 점검하는 부문을 분리하므로써(라인과 스탭의 분리의 원칙) 상호 견제와 엄격한 통제를 통한 낭비

제거 및 각 기능을 전문화함에 따른 기능 효율화를 도모할 수 있었다. 그러나 실제로 엄격한 통제에 소요되는 비용만큼의 성과를 얻지 못한다. 이런 모든 확인 작업을 수행하는데는 그만큼의 시간과 인원이 필요하다.

하지만 독립적이고 자율단위의 팀제를 도입할 경우, 스텝 부서가 엄격한 확인 작업 대신에 집합적이고 다소 완화된 통제를 행사한다. 이러한 시스템은 허용 오차를 어느 정도 인정한 후 통제 시점을 뒤로 미룬다. 조직의 근간을 이루는 프로세스 팀 사이에 비교적 독립적이고 자기 완결적인 프로세스를 담당함으로써 기능식 조직처럼 조정의 문제가 심각하지 않아 조정 비용을 최소화할 수 있다.

프로세스를 근간으로 한 자율단위의 팀제 도입은 전통적 스텝 부문에서 주 기능이었던 계획, 확인, 점검, 조정, 통제 기능이 대폭적으로 하위 팀에 위양되기 때문에 스탭부문의 규모는 크게 줄어들게 된다. 따라서 스탭기능은 고유의 전문적 권한을 최대한 발휘하여 프로세스 팀에서 요구하는 전문적 지식에 대한 조언을 하여 주거나 필요한 정보를 제공하여 주는 지원 기능으로 대체된다. (Galbraith and LawlerⅢ, 1995)

2.2. 조직운영상의 원칙

팀 조직의 설계가 팀의 효과를 발휘하기 위한 하드웨어에 해당된다면 팀 조직의 운영은 소프트웨어라 할 수 있다. 팀의 효과가 극대화되기 위한 팀제 조직운영의 주요원칙은 다음과 같다.

원리1: 단순한 과업에서 다기능화된 복잡한 업무를 수행하도록 전환하라

전통적인 조직이론의 기본 가정에는 사람들이 단순하며 정보처리와 업무수행능력에 한계가 있기 때문에 가급적 담당하여야 할 직무를 단순하게 설계하는 것이 바람직하다는 가정이 깔려 있다. 그러나 완결된 사업을 수행하여야하는 팀제에서는 적어도 한 사람이 여러가지 기능과 질적으로 높은 수준의 과업을 수행하여야 한다. 따라서 복합적인 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 새로운 사람이 요구된다.

원리2: 훈련에서 교육으로 전환으로 전환하라

고성과를 수행하기 위한 팀제에서는 직무가 정해진 방법을 따라 일정한 규칙에 입각하여 단순 반복적으로 수행하는 것을 요구하는 것이 아니라 직무담당자가 스스로 어떤 것이 올바른 것인지를 판단할 수 있는 능력을 요구한다. 따라서 전통적 조직에서는 직무가 안정적이고 최선의 방법이 정해져 있다는 전제하에 효과적으로 작업을 수행하기 위한 방법을 가르치지만 팀제에서는 직무가 다차원적이고 일을 수행하는 방법을 변경하는 것이 가능하기 때문에, 일의 수행 방법보다는 왜 그렇게 해야 되는 지에 대한 이유를 아는 것이 더욱 중요하다. 따라서 판단하고 이해하며 통찰력을 갖게 할 수 있도록 하기 위해서는 훈련(training)보다는 교육(education)이 더욱 중요하게 된다. 프로세스 조직에서는 지속적인 변화에 대응하여 현재의 일을 잘하는 사람보다는 일을 새롭게 정의하고 왜 그러한 일을 수행하는 지를 이해할 수 있도록 보다 이론적인 교육이 요구가 된다.

원리3: 평가와 보상의 기준을 변환하라.

전통적 조직에서는 보상을 결정하는 기준이 비교적 간단하다. 근속연수와 근무시간, 혹은 직위 등에 의하여 급여가 결정된다. 능력과 성과에 따라 보상을 제공하여야 한다는 주장은 아주 오래 전부터 주장된 바 있지만 개인이 세분화된 과업을 수행하는 전통적 조직에서 구체적으로 한 개인의 능력과 성과를 객관적인 기준을 정하여 평가하기란 매우 어렵다. 왜냐하면 어떠한 일의 결과가 어느 한사람의 노력 혹은 잘못으로 결정되는 것이 아니기 때문이다. 기능식 조직에서는 모든 일들이 서로 상호 연계되어 있기 때문에 일의 결과를 특정 부서에 국한하여 책임소재를 규명하는 것은 매우 어렵다.

그러나 프로세스를 단위로한 팀제에서는 명백한 투입물과 산출물이 존재하며, 비교적 단위 조직의 성과가 명확히 제시될 수 있다. 팀이 고유의 가치를 가지고 있는 제품이나 서비스를 생성하기 때문에 그 가치의 측정이 가능하고 이에 따른 평가와 보상이 가능해진다.

원리4: 실적에서 능력으로 승진기준을 변화하라.

자율단위의 팀제도입의 특징은 실적과 능력의 분리이다. (Champy, 1995) 실적은 어느 한 직무가 잘 이루어진 것에 대한 보상이다. 능력은 새롭게 변화된 직무를 수행

할 수 있는 잠재적 가치를 말한다. 따라서 현재의 직무를 잘 수행하였다고 이를 승진으로 연결하는 것은 바람직하지 못하다. 그럼에도 불구하고 우리 기업에서는 현재의 일을 잘 수행한 사람에게 승진 기회를 부여하고 있다. 이는 급여 체계가 획일화되어 승진을 하지 않고서는 다른 보상을 제공할 기회가 주어지지 않기 때문이다. 높은 실적에는 그에 맞는 보너스를 지급하고 상위의 직무를 수행할 능력이 있는 사람에게 승진을 부여하는 것이 바람직하다.

Ⅲ. 팀내에서의 각 구성원의 역할

팀을 형성하고 있는 구성원(팀장, 팀원) 및 스탭부서의 역할을 살펴보면 다음과 같다.

3.1. 팀장의 역할

> 팀장은 관리자가 아닌 리더로서 참여적 리더쉽을 발휘하여야 하며, 지시/통제가 아닌 코치/조정자의 역할을 수행해야 한다.

팀 조직의 효과적 운영을 위해 가장 중요한 요인으로서 팀장의 역할을 들 수 있다. 팀장은 관리자가 아닌 리더로서 참여적 리더쉽을 발휘해야 하며, 지시/통제자가 아닌 코치/촉진자로서의 역할을 수행해야 한다. 이를 위한 팀장의 구체적 역할은 다음과 같다.

첫째, 팀원들과의 협의를 통해 팀의 목표를 명확하고 의미 있게 설정해야 한다.

둘째, 팀원들의 업무수행결과에 대해 긍정적인 피드백을 제공함으로써, 팀원들의 일에 대한 몰입과 자신감을 고양해야 한다.

세째, 팀원들의 역할이나 업무를 적절히 변화시키고 교육훈련기회를 제공함으로써 구성원들의 능력 향상을 도모하여야 한다.

넷째, 팀을 대표하여 조직 내 타부문과의 관계를 원활히 하고 팀의 업무수행에 장애가 되는 요인들을 제거하여야 한다.

다섯째, 팀 구성원으로서 타 팀원들과 동등한 정도로 실제 업무를 수행해야 한다.

여섯째, 업무수행에 필요한 모든 정보를 공개하고 팀원과 공유하여야 한다.

3.2. 팀원의 역할

> 팀원은 팀의 목표와 사명에 대하여 뚜렷한 목적의식을 갖고, 구성원들과의 긴밀한 협력관계를 통하여 자신이 보유한 전문가적 역량을 최대한 발휘하여 팀 성과에 책임을 공유하여야 한다.

다기능화된 팀제에서의 팀원들은 단순히 부하사원이 아니라 팀성과에 책임을 공유하는 구성체로서 다음과 같은 역할이 부여된다.

첫째, 명확한 팀 목표와 임무에 대한 강한 일체감을 조성하여야 한다. 팀 목표가 무엇이며, 이러한 목표를 달성하기 위하여 자신에게 부여된 과제가 무엇이며, 이러한 과제를 달성하기 위하여 각자 무엇을 어떻게 해야할 것인지를 명확히 인식하여야 한다.

둘째, 팀 스스로 정한 행동규칙을 준수할 의무를 가진다. 활력에 찬 팀을 구축하고자 한다면, 팀은 나름대로 지침을 가지고 있어야 한다. 이들 지침은 곧 행동규칙(생산적인 팀 환경을 유지하고 팀으로서 함께 일하는 방식을 나타내는 규칙)이 되며 이러한 전 과정을 팀원 스스로의 참여와 발의에 의하여 결정한다.

셋째, 해당분야의 최고 전문가로서 역량을 발휘한다. 다기능화된 팀제의 구성원들은 맡은 역할에 대한 최고의 전문적 능력을 발휘하여야 한다. 유사한 전문적 능력과 지식을 발휘하는 기능식 조직과는 달리 다기능화된 팀에서는 팀원 각자가 자신의 전문분야를 대표하는 전문가로서 참여한다. 따라서 팀윈 각자가 보유한 기술과 지식이 바로 팀 성과에 직결됨을 인식하여야 한다.

넷째, 팀웍을 촉진하는 역할을 수행한다. 팀제에서의 정의와 같이 팀제는 상호보완적 기술을 가진 전문가들이 공동의 접근방법을 수행하는 조직단위이다. 따라서 각자의 주어진 역할이나 과제에 대한 책임만으로 팀성과를 높일 수 없다. 바로 팀성과는 구성원들간 얼마만큼 사명감과 책임의식을 가지고 팀웍을 촉진하는 가에 달려 있으며 이러한 팀웍을 중진시키기 위하여 각 개인은 동료에게 피드백을 제공하고, 팀내부에서 발생되는 갈등을 해결하며, 적극적으로 의사결정과정에 참여하며, 창조적이고 자율적인 조직분위기를 조성하는데 협력을 다하여야 한다.

Ⅳ. 결론

미국식 팀제의 기본 개념은 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람들이 공동목표를 달성하기 위해 상호책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위라고 정의한다. 팀제를 도입한 이유는 첫째, 대규모 조직에서 환경변화와 고객요구에 신속하게 대처하기 위해서는 전통적인 계층조직으로는 효과성이 떨어진다. 따라서 과재를 중심으로 이 문제를 해결하는데 적합한 소수의 전문가들이 권한부여를 받고 신속하게 대처해 나갈 필요성이 증대된다. 둘째, 대규모 조직에서의 매너리즘을 탈피하고 구성원들의 적극적이고 창의적인 발상을 유도하기 위해서는 단위조직에 자율성과 이에 따른 책임의식을 고취시킬 필요성이 요구된다. 따라서 자율경영 팀제의 도입은 불확실성을 대처하고 조직의 역동성을 높이기 위하여 필연적으로 요구되었다. 반면에 우리나라에서의 팀제 도입의 주요한 이유는 인사정체 문제에 따른 승진과 직책의 분리 문제, 위인설관에 따른 단위 하위부서의 수가 증가됨으로 조직 복장성의 문제와 의사결정 장대화의 문제 등을 해결하기 위하여 기존 과부제 조직 하에서 몇몇 개 단위 조직을 합쳐 조직을 간소화 및 의사결정 라인을 축소하고, 관리직의 수를 줄여 실무전문가를 양성하기 위한 목적으로 도입된 경우가 상당수 이다. 따라서 미국식 팀제처럼 수평적 업무활동에 초점을 맞추기 보다는 전통적 조직에서 형식만 바꾼 경우가 주류를 이루고 있다.

미국식 팀조직의 특징은 첫째, 기능보다는 업무 프로세스를 단위로 한 다기능조직이며, 둘째, 팀이 비교적 다른 팀과는 독립된 완결된 업무를 수행한다. 셋째, 사업을 수행하는 팀과 팀의 인력을 양성하는 우수센터와 분리되고 있다. 넷째, 팀성과를 구체적으로 측정할 수 있는 명확하고 분명한 평가지표가 있으며, 팀성과에 따라 보상이 이루어 진다. 또한 팀웍을 도모하고 업무수행에 팀원들이 초점을 맞출 수 있도록 다양한 팀 구축 프로그램을 통하여 구성원들의 수평적 커뮤니케이션 능력을 증진시킨다. 팀원들은 단순한 과업으로부터 보다 질 높은 과업을 수행하며 팀 목표달성에 몰입한다. 팀장은 관리자 보다는 코치 및 촉진자 역할을 수행하며, 외부로부터 팀을 보호하고 연결하는 네트워크 관리자 역할을 수행한다.

〈참고문헌〉

[국내문헌]
론 애쉬케니스 외 3인, 이태복 옮김.(1995) GE 사례 중심의 벽없는 조직, 창현출판사.
송상호(1997) 한국기업의 효과적인 팀제 운영전략, 인사관리, 인사관리협회, pp. 18-22
송상호(2004) e-비즈니스시대의 조직혁신, 경희대학교 출판국.
송상호, 김명형(1996), "조직재구축의 새로운 패러다임-프로세스조직, 팀조직, 네트워크 조직, 학습조직의 통합론적 고찰" 인사관리연구, 제20집 1권 pp295-347
송상호, 김명형, 허문구(1996), 우리회사 어떻게 조직변화에 성공할 것인가, 명진출판사
신택현, 원인성(1996) "국내기업의 팀제활용 현황과 그 효과에 관한 연구", 인사관리연구 제19집, pp.259-275
윌리엄 바이햄, 이상욱, 장승권 옮김(1995), 자율경영팀, 21세기 북스,
임창희(1996), 한국형 팀제, 삼성경제연구소.
장수용(1996), 팀제 이대로 좋은가? sbc 전략기업컨성팅.

[외국문헌]
Camp, R(1989), "Benchmarking : *The Search for Industry Best Practice That Lead to Super Performance*" White Plains. NY : Quality Resources.
Carr, D. K. & Henry J Johansson(1995), *"Best Practices in Reengineering"* McGraw-Hill, Inc.
Champy, James(1995), *"Reengineering Management - The Mandate for New Leadership"* Harper Collins Publishers Inc.
Galbraith J.R. E.E Lawlll, and Associated(1993), *"Organizing for The Future"* Jossey-Bass SanFransisco, CA.
Graham, Morris and Melvin J. LeBaron(1994), *"The Horizontal Revolution"* Joseey-Bass SanFransisco, CA.
Hackman, J. Richard, ed(1990), *Group That Work(And Those That Don't)*, San Francisco : Jossey-Bass.
Katzenbach Jon R. and D.K.Smith(1991), *The Wisdon of Teams, Harvard Business School Press,* Boston, MA
Larson, Carl E., and Frank M. LaFasto(1989), Teamwork : *What Must Go Right / What Can Go Wrong*. Newbury Park. CA : Sage Publications.
Senge, Peter M(1990). The Fifth Discipline, New York : Doubleday Currency.
Wellins, R.S. Byham W.C. and Wilson J.M.(1991), *"Empowered Teams"* Joseey-Bass, SanFransisco, CA.

【사례 2】 일본기업의 팀제 고찰

Ⅰ. 서론

일본에서는 지금까지 QC 분임조 활동과 같은 소집단활동이 전개되어 무엇보다도 직장을 팀으로서 움직이는 발상이 강화되어 왔다. 이러한 소집단활동은 일본경영의 근원으로 평가되고 있지만, 지금 세계적으로 논의되고 있는 팀제와는 다른 성격을 갖는다.

팀의 유형을 문제해결형 팀, 기능횡단적 팀, 자기관리형 팀(self-managed team)으로 분류할 수 있는데(Robbins, 1997), 그 특징은 〈표 1〉과 같다. 이러한 팀의 분류에서 본다면, 일본에서 널리 보급되어 온 것은 대부분이 품질관리 활동(TQC) 등의 문제해결형 팀이다. 이러한 형태의 팀의 개념은 원래 미국에서 태생하였지만 정착되지 못하였다. 문제해결형 팀은 결국 자기의 의사결정권이나 자주성 등의 자유재량권에는 많은 제약이 있었다. 또한 소집단활동과 같은 문제해결형 팀은 구성원 개인의 공헌에 대응하여 보수를 주지 않기 때문에 성과주의 인사정책과도 맞지 않는 면도 나타나게 된다. 이러한 것이 개인주의적 문화의 미국에서 문제해결형 팀이 정착되지 않는 이유의 하나이다. 그러나 문제해결형 팀으로서 소집단활동은 일본에서는 정착되어 일본기업의 성장에 커다란 공헌을 하여왔다. 집단지향적인 일본에서는 적합한 것으로 활용되고 있다.

〈표 1〉 팀의 분류

문제해결형 팀	• 정기적으로 모이는 병행형 팀인 소집단 활동(QC분임활동)이 대표적임 • 품질 · 효율 · 노동환경의 개선방법에 관하여 아이디어를 공유하고 검토함 • 팀의 아이디어나 제안에 대하여 경영 측이 수용한다는 보장이 없음 • 팀 활동을 단독으로 실시하는 권한은 주어지지 않음
기능횡단형 팀	• 서열적으로 같은 레벨의 멤버로 구성됨. • 업무가 다른 멤버로 구성됨. • 다양한 분야의 사람이 구성됨. • 복잡한 과업수행을 목적으로 구성함. • 사외의 사람도 참가할 수 있다.
자기관리형 팀	• 자율적임. • 실질적으로 상사는 없지만 리더는 돌아가며 교대로 함. • 작업의 진행방법, 할당, 멤버의 선택, 인사, 업적상호 평가까지 이루어지는 경우도 있다. 정도의 차이는 있지만 많은 자유재량권이 인정됨.

자료: Robbins,S.P.(1997), Essentials of organizational behavior(5th ed.), Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall

한편 미국에서는 1990년대에 들어서 자기관리형 팀 또는 자율적 작업 팀이라고 부르는 고수준의 팀 활동이 두각을 나타내기 시작하였다. 자기관리형 팀(self managing team)에서는 개인과 팀의 양자가 과업 성과에 대하여 정당하게 평가되어 보상된다. 이러한 유형의 팀의 발상도 미국에서 출현하였다. 자기관리형 팀의 기본은 미국에서 발달한 종업원 참가형(employee involvement) 관리의 궁극형이라고 말할 수 있다. 그러한 자율적 팀의 자율적 책임 항목으로 다음과 같은 17개 항목을 제시할 수 있다(Mans & Sims, 1995). 즉 자기시간 관리, 품질기록, 품질문제 분석, 중간제품 재고관리, 직무할당, 기술적 문제해결, 팀 멤버의 훈련, 제조계획 조정, 제조과정의 재설계, 갈등의 해결, 팀 목표의 설정, 연도 예산의 준비, 내부업적의 평가, 팀내의 인간관계의 유지, 내부 팀 리더의 선출, 능력의 평가이다.

「Fortune」지가 실시한 1,000사의 「종업원참가의 실태조사」에 의하면, 품질관리, 개선제안, 고객서비스 등 어떠한 형태이든지 작업 그룹을 도입하고 있는 기업은 86%이고, 그것보다 진화된 형태인 종업원 참가 그룹을 도입하고 있는 기업은 46%을 차지하고 있다. 그러나 다수의 기업이 다양한 팀 활동을 수행한다고 하여도 일본기업과 같이 회사 전체적으로 추진하는 것은 드물고, 종업원의 참가율은 A사 20%, B사 25%와 같이 참가에 합의한 사람 또는 선발된 사람에 의한 그룹 참가가 압도적으로 많다. 또는 어떤 부문만을 도입하는 경우도 적지 않다.

한편 일본기업은 집단적 특성이 강한 만큼 팀 활동에 대한 관심이 강하고, 그 효과를 가져왔다는 것이다. 공식적인 조직 속에 병존하여 만들어진 직장 내의 소집단의 수는 100만개를 넘는다고 한다. QC와 관련된 것만이 아니고, ZD, VE 등의 회사 전체 차원의 조직 활성화 운동의 그룹을 더하면, 실태를 파악할 수 없을 정도로 많다고 볼 수 있다.

일본기업 중에서 소집단활동을 중단한 곳도 최근 증가하고 있지만, 소집단활동의 기능이 상실되었다고는 볼 수 없다. ① 「자주」라는 이름만 있고 강제성이 강한 활동, ② 팀이나 그룹의 의미를 충분히 알지 못한 채로 수단만이 선행하여 전개되는 경우, ③ 변화가 없이 단조로운 반복을 중복하는 시도, ④ 그룹 작업 · 기술(skill)을 체득하지 않고 정신론으로 움직이려는 추진 등 진보가 없는 소집단 활동은 점차로 도태되고 있다(上田利男, 2004). 그러나 소집단 활동의 필요성이나 효과적인 기능을 확실히 받아들이는 곳은 활동수준을 높이면서 다양화하고 있다.

물론 자기관리형 팀의 문제점도 지적되고 있다. 그것은 책임과 권한이 너무 평등하게 분산되고 있기 때문에 통합력이 없어지거나, 일탈행동이나 기회주의가 횡행할 위험이 항상 잔존하고 있는 것이다. 이러한 점에서도 자기관리형 팀이 개인을 활용하면서 협동을 촉진하는 이점을 많이 가지더라도 일본기업의 조직구조를 미국형 자기관리형 팀 구조로 그대로 변혁하는 것은 아닐 것이다. 일본기업에 적합한 자기관리형 팀 구조를 모색하고 있는 중이라고 말할 수 있다.

Ⅱ절에서는 일본의 전통적인 문제해결형 팀인 소집단활동과 자기관리형 팀의 작업방식을 비교한다. 소집단 활동과 자기관리형 팀이 어느 정도의 유사성과 상이성이 있는가를 비교한다. Ⅲ절에서는 최근 일본기업이 자기관리형 팀제를 도입하려는 배경을 고찰한다. 성과주의 인사정책의 도입에 의한 폐해를 새로운 팀제의 도입에 의해서 보완하려는 움직임을 고찰한다. Ⅳ절에서는 일본기업의 팀제 운영방식의 기본적인 틀을 고찰한다. 일본적 경영의 특징인 현장주의라는 과업문화를 기반으로 하는 운영방식에서 자기관리형 팀제의 특징을 살리는 방향을 모색하고 있다. 그리고 일본기업은 기업간의 공동창조형 팀을 구성하여 네트워크의 이점을 살리고 있다. Ⅴ절에서는 일본기업의 소집단활동의 진화프로세스를 고찰하고, 조직구조의 매트릭스의 관점에서 팀제의 개선방향을 검토한다. Ⅵ절에서는 일본기업의 팀제 운영 사례로 2개 기업을 소개한다. 하나는 기능횡단형 팀을 구축한 사례이고, 다른 하나는 자기관리형 팀을 모색한 기업의 사례이다.

Ⅱ. 소집단활동과 자기관리형 팀제의 비교

구미기업에 있어서 국제경쟁력의 강화를 목표로 경영개혁의 하나로서 팀 작업방식의 도입이 계속된 것은 1980년대 후반기 이후이다. 구미기업에서는 1970년대 말부터 1980년대 전반기까지 일본기업의 QC 활동을 모방한 소집단활동이 도입되었으나 장기적으로 지속되지는 않았다. 일시적인 유행의 수준에 그쳤지만 구미기업에 있어서 이 시기의 경험은 하나의 반성의 의미를 가지며, 1980년대 말부터 실시된 기업조직의 개혁에 있어서 교훈을 주는 역할을 하였다.

구미기업에서는 일본기업에서 실시하는 소집단활동 그 자체 모습은 감추어버렸지

만, 그 활동에 의해서 추구하려는 의도들은 새로운 팀제 작업방식의 도입에 의해서 계속 유지되고 있다. 일본기업에서도 1990년대 이후의 장기화되는 불황 속에서 소집단활동은 그 세력이 상실되는 측면도 나타나고 있다. 그러나 대다수의 일본기업은 경영전략의 재구축이나 회사 전체적인 경영개혁 속에 소집단활동을 재구축하려는 것은 나타나고 있어도 구미기업의 일부에서 나타나고 있는 자기관리형 팀 작업방식으로 완전히 대체하려는 경향은 확인할 수 없다.

이하에서는 일본기업의 소집단활동과 자기관리형 팀 작업방식의 유사성이나 차이에 관하여 검토한다. 소집단활동의 멤버가 되는 것은 동일한 직장에서 일상적인 업무를 수행하는 작업자이고, 이러한 멤버에 있어서는 팀 작업방식과 같다고 볼 수 있다. 그런데 팀 작업방식이 작업 방법 그 자체의 특징을 나타내는데 비해서 소집단활동은 직접적인 작업과는 별도로 이루어지고 있는 점이 근본적으로 구별된다.

자기관리형 팀 작업방식에서는 일상 업무를 직접 담당하는 멤버가 팀을 구성하여, 이 팀에게 작업수행에 관한 자주성과 권한이 주어지는 점에서 독자성이 있다. 팀 작업방식은 자주성이 부여된 팀 자신이 작업에 책임을 갖는 작업방식의 하나의 형태이다. 일상적인 작업이 감독자의 책임과 그 지시 아래에서 이루어지는 종래의 일반적인 작업방식과 비교할 때, 자기관리형 팀 작업방식에서는 이러한 감독자 계층을 없애거나 그 역할을 축소하여 작업자 집단 자체에 일상 업무의 권한과 역할이 공식적으로 주어진다. 그런 까닭으로 자기관리형 팀 작업방식의 연구에서는 팀의 자주성의 정도, 권한과 책임의 위양의 정도, 감독자와의 관계 등이 중요한 초점이 된다.

한편 일본기업에서는 동일한 직장의 작업자 집단의 대부분이 그대로 소집단활동의 그룹을 구성하고 있고, 소집단활동이 작업개선, 작업방법의 검토나 개선에 관여하기 때문에, 또한 이러한 활동에 필요한 자주성이 제한된 범위내에서 일정한 정도가 인정되기 때문에, 소집단활동 그 자체가 마치 하나의 작업방법의 특징을 나타내는 개념인 것처럼 혼동이 발생하고 있다.

자기관리형 팀 작업 방식과 비교할 때, 일본기업의 작업조직의 특징으로 다음과 같은 4가지를 들 수 있다. 일본기업의 작업조직은 ① 일반적으로 작업자가 다능공, ② 작업자의 지속적인 기능개발이 이루어지고 있는 점, ③ 하나의 과업 수행이 개개의 작업자가 아니고, 하나의 팀에 할당되는 「1팀 1과업」 원칙이 일반적임, ④ 작업자와 관리자의 사이를 매개할 뿐만 아니라, 양자의 완충장치의 역할도 수행하는 감독자의 존재이다(Morita, M., 2001).

특히 일본기업의 작업조직의 2번째 특징인 「작업자의 지속적인 기능개발」 대신에, 자기관리형 팀 작업 방식에서는 「집단내에서 직무 할당이나 휴식시간이나 작업수행의 계획, 작업수행상의 갖가지 의사결정을 멤버가 행할 수 있다」는 것이다(森田雅也, 1994).

일본기업에서 본래의 일상 업무에 있어서는 주어진 작업 표준의 실시를 철저하게 하고, 업무외의 소집단활동에는 작업표준의 검토와 개선이 맡겨진다. 즉 테일러리즘의 철저가 초래하는 마이너스 면이 업무외의 소집단활동에 의해서 완화되고 있다.

일본기업의 소집단활동에서 이루어지는 작업표준의 개정은 구미기업에서는 전통적인 관행으로서 노동조합과의 교섭사항이며 노동조합의 합의를 필요로 하는 성질의 것이다. 왜냐하면 작업표준의 개정은 작업표준 시간의 개정에 직결되고 이것은 노동밀도나 배치인원에 관계되기 때문이며, 최종적으로는 인원 삭감에 도달하는 성질을 갖기 때문이다. 따라서 소집단활동은 그것에 의해서 고용이 위협받지 않고, 노동조합도 이것을 간섭하지 않는 일본기업의 특유한 조건 아래에서만 정착이 가능하였고, 정체와 활성화가 반복되면서도 존속할 수 있었다.

QC 활동 등 일본기업의 소집단활동의 도입은 계획 입안과 실행의 분할이라는 테일러의 분업원리가 도입되면서 이루어지고 있고, 테일러주의 분업의 침투에 대응하여 소집단활동도 정착되었다는 점이다. 소집단활동의 보급 과정은 품질관리가 일본기업에의 도입되고 정착되는 과정에 지나지 않고, 미국과는 다른 형태의 테일러리즘의 침투과정이었다.

장기적인 인사 처우는 장기고용의 보장과 나란히 소집단활동을 계속시키는 기본조건이라고 말할 수 있다. 이외에도 장기적이고 지속적인 교육, 노동조합이 직종별이 아니고 기업목적의 달성에 협력적이라는 것을 제외하고서는 소집단활동의 정착이나 활성화를 생각할 수 없다.

이와 같이 일본기업의 소집단활동은 일본 경영의 특징들과 밀접하게 관련되고 있다. 즉 일본적인 고용관행과 기업주의적인 노동조합의 존재가 소집단활동을 지탱하는 토대가 되고 있기 때문이다. 구미기업에서 1980년대 초부터 급속하게 QC 활동을 모방하였지만 일본기업과 같이 그 보급과 정착을 이루지 못한 것도 이러한 토대를 빼놓고 소집단활동만을 적용한 것에 원인이 있다. 구미기업에 있어서 자기관리형 팀 작업방

식에의 주목과 보급은 이러한 실패를 하나의 교훈으로 하여 팀 작업 방식의 도입 시에는 교육 · 훈련의 중시, 고용보장, 인사평가제도의 도입, 노사협의제의 신설이나 노사커뮤니케이션의 존중, 노사협조의 확립 등을 세트로 하고 있다. 대부분의 경우, 이러한 포괄적인 개혁의 일부를 그 핵심으로 하여 팀 작업방식이 도입된 것이다.

일본기업에 있어서 소집단활동이 「자주관리 활동」이라고 총칭되듯이 소집단활동은 자주관리적인 작업 팀과 공통성을 가지고 있다. 그러나 이미 지적하였듯이 일본기업의 소집단활동은 어디까지나 정규의 작업방법을 대신하는 것이 아니다. 그 반대로 정규의 작업방법에 자주관리적인 성격을 가지도록 하기 위하여 소집단활동이라는 별도의 방법에 의한 보완이 필요하게 되었다.

자기관리형 팀 작업방식도 소집단활동도 작업자나 그 집단이 가지는 경험의 활용과 지적 창조성의 발휘야말로 기업업적의 향상과 경쟁력의 원천이라고 간주한다는 점에서 공통되고 있다. 그러나 구미기업의 팀 작업방식의 도입은 이러한 기본조건에 관하여 노동조합과의 협의나 합의에 의해서 형성되는 것이 일반적인데 대해서 일본기업의 소집단활동에 있어서는 「자주적」 활동이라는 것이 애매모호한 상태에 머무르고 있다.

Ⅲ. 일본의 자기관리형 팀제 도입배경

1990년대 초반부터 다수의 일본기업이 성과주의적 인사관리제도를 도입하게 되었다. 1992년의 거품경제 붕괴 후에는 미국형의 개인의 자립, 개인의 성과에 기초한 평가와 처우라는 발상을 중심으로 하여 목표관리제도, 연봉제 등의 성과주의 정책이 종업원의 도전의욕이나 업적향상을 시도하는 수단으로서 사용되게 되었다. 일본에서 연봉제 채용기업은 3분의 1에 달하고 있고 계속 증가하는 경향이다.

일본기업이 성과주의를 도입하기 시작한 것은 경제적 요인, 사회적 요인 등을 들 수 있다. 경제적 요인은 1990년대 중반 이후의 엔고와 거품경제 붕괴에 따르는 일본경제의 저성장에 의한 것이다. 거품경제 후의 저성장경제가 정기 승급이 없는 성과주의로 전환하는 계기가 되었다. 사회적 요인은 종업원의 고령화, IT화, 가치관의 변용을 들 수 있다. 종업원의 고령화는 종래의 직능자격제도에 기초한 임금체계의 특색으로서 청장년층의 성과와 임금의 균형에 비해서 고연령층의 임금이 실제의 성과 이상으로 많

고, 그 인건비가 경영을 압박한 것이다.

일본인이 미국인과 같이 개인주의의 경향이 나타나고 있다면, 미국형 성과주의가 적합할 것이다. 최근 일본인의 가치관이 개인주의적 성향으로 강화하고 있다는 연구도 있다(Reid, D.M.,1999). 성과주의는 성과를 올린 개인에게 보상되는 것으로 개인은 자기의 결과를 내는 것에 에너지를 부여하게 된다. 그러나 성과주의 문제점으로 ① 성과=금전 보수의 처우, ② 결과중시와 프로세스 경시, ③ 업무의 개인주의화와 협동의 저해, ④ 평가의 납득성, ⑤ 불확실성에서 오는 불안을 들 수 있다. 특히 성과주의 문제의 하나인 업무의 개인주의화는 조직활동이나 조직경영의 근간을 이루는 협동을 위협하고 있다. 업무의 개인주의화는 지금까지 일본의 조직에 있어서 중요시 되어 온 상호적 협동정신을 손상시키는 것이다. 그 결과 다른 사람을 돕거나 자기 영역 이외의 과업을 하여도 자기의 평가에 연결되지 않기 때문에 협동의욕이 일어나기 어렵다.

한편 개인이 매몰되는 팀이 있다면, 성과주의는 전혀 기능하지 않게 된다. 따라서 조직에 있어서 협동과 개인의 과업수행에 보상되는 성과주의가 양립할 필요가 있으며 그것을 위한 인사관리가 일본기업의 과제가 되고 있다. TQC 등의 문제해결형 팀은 일본기업의 발전에 크게 공헌하여 왔다. 그러나 문제해결형 팀은 자기의 의사결정권이나 자주성이 결여될 수 있는 팀이다. 또한 개인의 공헌에 대하여 보수를 주는 것이 아니기 때문에 성과주의와는 서로 수용되지 않는 시스템이 될 수 있다.

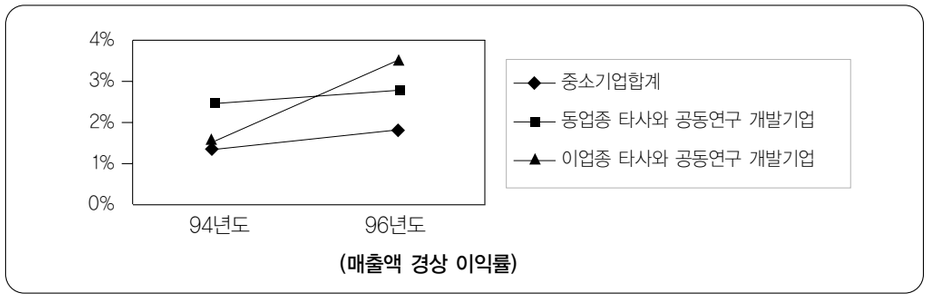
그러면 어떠한 팀이라면 협동을 촉진하면서 개인 업무의 성과가 보상되는 것인가? 협동하면서 개개인이 매몰되지 않고 개개인과 팀의 자주성이 존중되는 팀이 필요하다. 그러한 팀에서는 개인과 팀의 자유재량권이나 권한위양이 크고, 개인과 팀 양자의 과업성과가 정당하게 평가되어 보상된다. 이것을 가능하게 하는 대안으로 자기관리형 팀이 논의되고 있다. 이러한 고수준의 팀의 개념은 허용된 관리영역에서 부분적인 개선에 한정된 자율성을 특색으로 하는 일본의 소집단 활동과는 본질적으로 다르다는 것이다.

Ⅳ. 일본의 팀제 운영방식

팀의 속성별로 팀의 유형을 분류하면, 대표적인 것으로 ① 강력한 리더십형 팀, ② 자발적 팀, ③ 공동창조형 팀, ④ 프로 집단형 팀, ⑤ 네트워크형 팀 등으로 분류할 수 있다.

일본기업에서 두드러지게 나타나는 것은 네트워크형 팀이나 공동창조형 팀이다. 네트워크형 팀이란 평상시에는 다른 조직에 속하면서 어느 공통된 가치관 아래에 결합되어 어떤 과제를 수행 시에는 결집하여 높은 부가가치를 창출하는 팀으로 사업제휴나 공동연구개발 등에 의해서 팀워크를 형성하는 것이다. 일본기업은 부가가치 창조를 위해서 기업간 공동연구개발이 활성화되고 있다. 일본 중소기업청의 실태조사에 의하면 공동연구개발과 매출액 경상이익률과의 관련성을 명확히 하고 있다(【그림 2】). 이 결과를 보면, 이업종간이나 동업종 기업간의 공동연구개발을 하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해서 매출액 경상이익률의 신장이 눈에 띄게 크다는 것이다. 특히 주목할 점은 이업종과의 공동연구개발을 실시한 중소기업은 경상이익률의 신장이 크다는 것이다. 이와 같이 일본기업은 외부조직과의 팀 활동에 의해서 네트워크형의 이점을 산출하고 있다. 기업이 외부조직과의 네트워크형 팀을 구축하여 하나의 기업만으로는 생각할 수 없는 커다란 부가가치를 획득할 수 있다.

【그림 2】 공동연구개발에 의한 효과

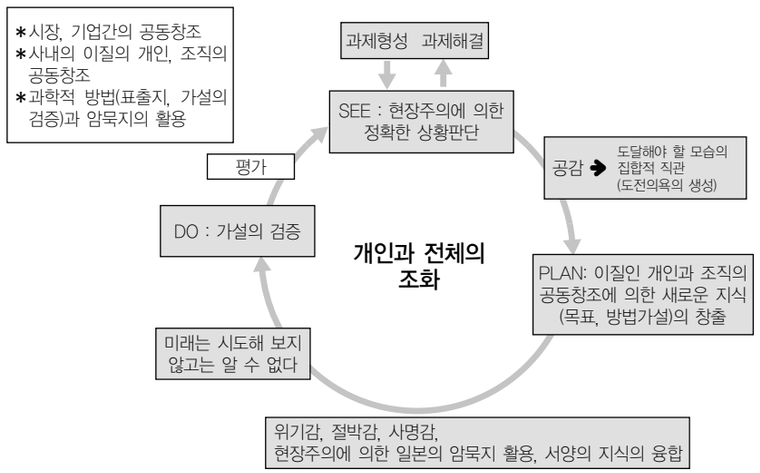


자료: 일본 중소기업청, 「企業經營實態調査(企業組織)」 1998年 11月

공동창조형 팀워크는 이질적인 개인과 조직이 융합하여 새로운 지식을 창조하는 팀워크이다. 공동창조형에서는 구성원이 목표 달성을 향하여 컨텍스트를 공유하고 자주적이고 창조적으로 과업을 수행하면서 팀의 전체 활동으로 강하게 통합된다. 공동 창조형 팀워크에서는 현장주의, 공동창조, 개인과 전체의 조화가 이루어져야 한다(【그림 3】 참조).

일본기업은 현장주의 경영풍토를 가지고 있다고 알려져 있는데, 그것은 현장에서 정

【그림 3】 공동창조형의 팀워크



자료:瀬尾正勝「チームワークをとらえ直す」『賃金實務』2002年4月1日(No.900)에서 수정

확한 상황판단을 하여 그것을 팀으로서 공유하는 것을 중시한다. 팀으로서 정확한 상황판단을 하여 공감이 생기고 결속력을 높인다. 일본기업에서는 경험을 축적한 현장주의 효과를 토대로 하여 이질성을 가진 개인의 특유 기술을 발휘하여 지식을 창출하는 팀의 공동 창조가 강조되고 있다.

일본기업은 전체로서 사업내용을 부가가치형으로 전환하고 경영자원을 집중 투하함으로서 자산효율을 높여서 이익중시의 체질로 혁신하는 방향으로 진행하고 있다. 사외에서는 시장,기업간, 고객과 함께, 사내에서는 갖가지 역할을 가진 이질적인 개인과 조직(부문)이 융합하여 새로운 지식을 창출하는 공동창조가 불가결하게 되었다. 공동창조를 위해서 과학적 방법(문제의 사실분석, 가설의 검증을 중시하는 방법)과 직관(암묵지)이 회전상태로 활용된다. 일본기업의 소집단활동은 표출지(explicit knowledge)와 암묵지(implicit knowledge)의 교호작용에 의해서 경험을 공유하고 새로운 작업 개선 방법 등을 발견하는 것이다. 암묵지는 언어로 표현할 수 없는 경험을 통해 몸에 밴 지식을 말하고, 표출지는 데이터베이스화 할 수 없는 지식을 말한다.

공동창조형 팀은 일본문화의 장점에 기초하여 힘을 합한 과업문화를 기반으로 한다. 일본의 팀워크는 운명협동체적으로 상호의 신뢰가 결합된 강함을 가지고 있지만, 지

나치게 내부적으로 수렴하면 개성의 압살이나 팀의 압력(tyranny of team) 등을 야기할 수 있다는 것이다.

반면에 미국의 과업문화의 특색은 요소환원론에 기초한 과업문화이며, 개인의 자립, 다양성을 특색으로 하지만, 지나치면 팀으로서 통합이 결여되어 개인의 자기중심적인 의식 · 행동을 산출한다. 따라서 미국적 과업문화를 그대로 일본 조직에 가져와서는 일본적 과업문화는 손상될 수 있다. 과제가 제시되면 먼저 현장주의로 팀 멤버 전원이 정확한 상황 판단을 하는 것이고, 그것에 의해서 팀의 결속력과 도달해야할 모습의 집합적 직관, 도전 의욕를 초래한다. 즉 일본의 기업활동은 PLAN-DO-SEE가 아니고, SEE-PLAN-DO의 관리 사이클로 전개한다.

경영자나 인사부문이 공동창조형 팀워크에 의해서 종업원의 도전의욕, 과업 해결능력을 높이려면 다음과 같은 2가지를 개선할 필요가 있다(瀬尾正勝, 2002). 하나는 성과주의 평가의 중점을 개인으로부터 팀과 개인으로 바꾸는 것이다. 즉 팀의 업적평가를 하여 그 중에서 개인의 공헌도를 평가하여 종업원의 의식이나 행동을 변화시키는 것이다. 다른 하나는 평가 결과를 임금에 반영하는 것만을 모티베이션의 향상의 중점 시책으로 생각하는 것으로부터 벗어나서 구성원들에게 팀 활동 그 자체에 보람을 느끼도록 하는 것이다.

Ⅴ. 일본의 팀제의 개선방향

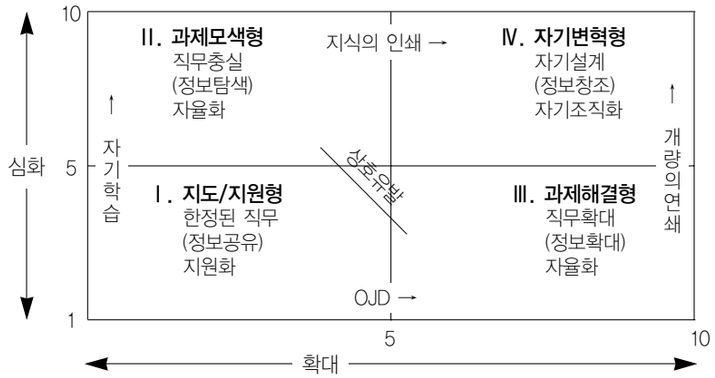
일본 팀제의 개선방향으로는 문제해결형인 소집단활동의 질을 높여서 자기관리형 팀의 특성에 접근하도록 종업원의 참가 수준을 높이는 방법이다. 그리고 자기관리형 팀구조에 접근하기 위해서는 어떠한 조직구조를 설계하여야 하는가를 고찰한다.

1. 소집단활동의 진화

일본의 전통적인 팀인 소집단활동이 자주성이 존중되어 자율성이 높은 방법으로 전개하는 것으로 자기관리형 팀에 가깝게 진화되도록 하는 방법이다. 즉 ① 팀의 편성과 리더의 선출방법, ② 테마의 설정, ③ 역할분담에 의한 문제해결, ④ 활동이나 성과의

자주적 평가, ⑤ 활동시간의 자주재량, ⑥ 활동의 자주적 추진, ⑦ 활동의 선택지, ⑧ 회의나 연수회의 자주적 개최, ⑨ 자주적 노력을 높게 평가하는 분위기 등 자율성, 자주성을 부여하는 활동 장면을 확대하는 것이다. 자율성을 높인 팀 활동에 의해서 새로운 전개가 기대되는 것이 자기조직화이다. 자기조직화라는 것은 「자율성을 가진 작은 주체가 환경에 탄력적으로 적응하면서 다른 작은 주체와 완만하게 연결하고, 전체로서 강한 통합을 유지하여 성장하는 조직의 진화 프로세스」라고 말할 수 있다(上田利男, 2004). 조직의 진화 프로세스는 【그림 4】와 같다.

【그림 4】 팀의 진화 프로세스



자료: 上田利男(2004), 「學習する組織とチームの進化」, 人間の科學社, p.95 일부 수정

Ⅰ. 지도 · 지원형은 관리자, 스탭이 지도하고 지원하여 팀의 육성에 관심을 갖는 영역을 제시하고 있다. 관리 · 기술에 관하여 협력을 받으면서 팀은 문제해결 능력을 습득하여 OJD, 자기학습에 의해서 향상되어 다음의 영역으로 진행하게 된다. 여기서 OJD(On the Job Development)는 업무달성을 통하여 이루어지는 계획적, 실천적인 능력개발이지만, 고정적인 직무를 중심으로 하는 OJT(On the Job Training)와는 이질적인 것이다.

Ⅱ. 과제모색형은 직무에 주체적인 관계를 유지하면서 과제요인을 발굴하여 과제를 탐색하면서 개선, 개혁에 임하는 영역이다. 지식 · 기술을 연쇄시켜서 자기조직화를

목표로 하여 진행한다.

Ⅲ. 과제해결형은 업무 · 기술영역을 OJD에 의해서 확대하고 실현하는 영역이다. 풍부한 기술 · 지식에 의해서 폭넓은 과제를 해결할 수 있도록 자신을 심화시키는 것이 중시된다. 개량의 연쇄을 통하여 기술을 단련하여 자기조직화에 활용하는 것이 기대된다.

Ⅳ. 자기변혁형은 팀에 의해서 조직이 추구하는 과제해결의 자기설계가 가능하게 되고 새로운 업무 · 정보의 창조 · 제공이 이루어진다. 사내기업가가 활약하고 팀이 하나의 기업적인 감각으로 팀 활동을 진전시키는 자기조직화의 영역이다.

소집단활동이 직무심화와 직무확대를 통하여 과제를 모색하고 해결하면서 자기조직화의 방향으로 진화할 때, 새로운 정보창조가 이루어지고 자기설계가 가능하게 된다. 일본기업은 소집단활동이 지도 · 지원형의 수준에서 자기 변혁형에 가깝게 진화하는 것을 목표로 하고 있다. 그러기 위해서는 구성원의 자기학습의 수준을 높이고 OJD의 확대에 의해서 직무충실과 직무확대가 이루어져야 한다는 것이다.

2. 자기관리형 팀 구조의 설계

자기관리형 팀 구조는 성과주의의 폐해의 하나인 업무의 개인주의화나 커뮤니케이션의 분단을 해소하고, 일본 경영의 과제의 하나인 개인이 매몰되는 문제가 해결될 수 있다. 개인이 조직이나 그룹 속에 매몰되지 않고 각자가 업무에 대한 소외감을 갖지 않도록 하기 위해서는 직무책임의 범위의 확대가 중요하다. 이것은 직무의 양이 단지 증가하는 것과는 다르며, 업무의 내용이 풍부하고 도전적이 되기 때문에 개개인의 긍정적인 조직행동을 촉진 할 수 있다. 일본기업의 종업원의 욕구구조에 관한 조사에 의하면, 「자기 능력의 발휘」, 「가치가 높은 업무를 수행함」, 「자기가 가치가 있는 존재라는 감각」으로 대표되는 평가 · 달성욕구가 매우 강한 것으로 나타나고 있다(山口生史, 2005). 이러한 욕구를 충족하기 위해서는 직무책임의 범위를 확대할 필요가 있다. 즉, 직무책임의 범위가 확대되면 종업원의 일할 의욕을 자극하게 된다. 그리고 그것은 팀과 멤버의 직무책임의 범위가 넓은 자기관리형 팀에 있어서 가능하다.

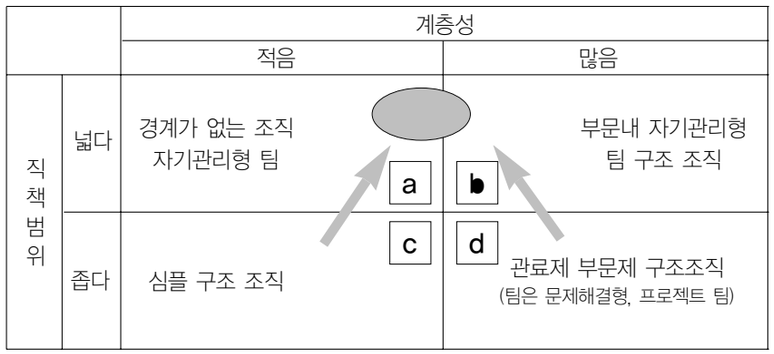
자기관리형 팀은 개개의 멤버의 다양성을 존중하고 각자가 자율적이라는 것이 특징이다. 그리고 그것이 가능한 것은 팀 자체가 자율적이기 때문이다. 따라서 팀 속에서

계층성이 존재하지 않거나 약화되어야 한다. 자기관리형의 팀내에서는 직위 등의 격차도 적을수록 좋고, 리더는 상사가 아니고 촉진자여야 한다. 그리고 이와 같은 팀으로 구성되는 조직이라면 조직전체도 매우 Flat한 조직구조가 필연적이다. 직위의 수는 팀 내에서는 없고 조직전체에서도 대폭으로 축소한다. 문제는 어느 정도의 계층을 어떻게 남길 것인가가 과제이다.

직무책임의 범위와 계층성(hierarchy)의 정도라는 2차원으로 조직구조의 매트릭스를 구축할 수 있다(山口生史, 2005). 종축의 직무책임의 범위란 팀이나 그룹(부문 등)과 개인의 양방의 직무책임을 의미한다. 그룹 및 개인의 직무책임의 범위가 좁고 계층성이 높은 조직(셀 d)은 관료제 조직이다. 이것은 현재의 기능별 부문제 조직에 가깝다. 여기서는 자기관리형 팀은 존재할 수 없다. 단지 문제 해결형이거나 프로젝트형 팀으로 자유재량권이 작은 팀은 잘 기능할 수 있다. 셀 c는 계층성은 적지만 직무책임도 좁기 때문에 한사람 또는 소수의 인간에게 권력이 집중되고 있다. 셀 c는 소규모로 사업이 복수화 되지 않은 단순한(simple) 구조조직으로 일본기업에서도 적지 않게 나타나고 있다. 셀 d도 일본기업에서 가장 많이 나타나는 조직구조이다. 그러나 셀 a의 조직구조를 갖는 조직이나 셀 b와 같은 자기관리형 팀 구조조직은 드물다고 할 수 있다. 셀 a는 직무책임 범위가 매우 넓고 자유재량권이 매우 크며 계층이 매우 적다. 궁극적으로는 경계가 없는 구조이며 조직전체가 자기관리형 팀으로 구성된다. 이것은 소규모 기업에서 실현가능성이 높다. 셀 b는 팀 또는 개인의 직무책임의 범위가 넓지만 계층성이 많은 구조이다. 자기관리형 팀이 존재하고 동시에 계층성으로 관리되고 있다. 개인이나 팀에 주어지는 자유재량권은 부문제의 계층에 의해 제한되고 있다. 향후 일본기업에서 제시되고 있는 조직구조는 【그림 5】의 타원부분으로 그려져 있는 특징을 가진 형태이다. 부문을 모두 없애고 개인의 직무책임의 범위를 궁극적으로 넓히면 경계가 없는 조직이 되고 셀 d나 셀 c가 중심이 되어 있는 일본 기업에서는 상당한 혼란를 초래할 수 있다. 따라서 셀 a와 셀 b의 중간이며 약간 셀 a에 가깝게 위치하고 있는 조직구조가 하나의 대안으로 제시할 수 있다. 부문의 수를 통폐합하여 축소하면, 그것에 의해 팀과 개인의 직무책임은 넓혀진다. 그 결과 업무에 대한 소외감을 경험할 가능성이 줄어들고 과업에 대한 아이덴티티가 높아진다. 한편 팀내의 계층은 거의 존재하지 않는 경우도 상정할 수 있는데, 조직으로서는 상당히 Flat할 수 있지만 경영자측과 자기관리형 팀의 사이에 한 사람도 관리직이 없는 것은 조직 내에 혼란을 초래할

수 있다. 또한 대규모의 기업에서는 현실적으로 불가능하다. 따라서 여기서 제시하는 조직구조는 경영자와 팀 사이에 관리직 한 층만을 두는 계층 구조이다. 이러한 층이 완전 Flat한 팀과 경영자 사이의 연결하는 역할을 수행한다.

【그림 5】 조직구조 매트릭스



자료: 山口生史(2005),「成果主義を活かす自己管理型チーム」, 生産性出版,p.95

Ⅵ. 일본기업의 팀제 운영 사례

Ⅵ절에서는 조직(기능)횡단형 팀제의 사례로 P사(프레스 공업)의 사례를 검토한다. 그리고 제한된 범위내에서 자기관리 팀으로 진화하고 있는 A제약회사에 있어서 의료용 약품 판매 팀의 사례를 분석한다. P사의 사례는 「賃金實務」(2004, No.956)의 자료를 활용하였고, A제약회사는 山口生史(2005)의 자료를 활용하였다.

1. 사내 미니 컴퍼니로서 팀제를 활용한 P사의 사례

자동차용 부품제조, 자동차 조립 등의 다섯 개의 사업부문을 갖고 있는 P사는 종업원 1,800명으로 2002년 4월부터 조직횡단적인 CFT(Cross Functional Team) 활동을 계속하고 있다. 고객별 · 상품별의 팀 편성이라는 점이 특징이다. P사는 2002년 「중기 경영계획」을 수립하고 사업구조 개혁과 재무구조 개혁을 시도하여 리스트럭처링을 단행하고, 그 중에서 CFT의 활동이 비용 삭감이나 재고 축소의 커다란 원동력이 되었다.

(1) CFT의 목표

① 기능별 조직의 문제점의 개혁

P사의 핵심 상품은 가속장치, 프레임, 서스펜션 등이다. 종래는 재조 · 구매 · 영업이라는 부문(서)마다 동일 고객의 상품을 다루어 왔음에도 불구하고 상호의 연계가 약하고 비효율적인 면이 나타났다. 부문단위의 기능별 조직에 있어서는 부문이익이나 자기부문의 편리함이 우선되었다. P사는 CFT를 설치하여 고객별 · 상품별로 부문횡단적인 팀 활동을 중심으로 하는 구조로 바꾸어서 부문의 장벽을 타파하였다. 부문 최적에서 조직 전체 최적으로 전환한 것이다.

② 고객별 · 상품별 이익목표의 달성

P사에서는 종래에 공장별로 이익관리를 하여 왔지만 대략적인 산정이 되기 쉬웠다. 더욱이 2002년 당시 주요 시장인 대형 트럭업계는 산업 자체가 불경기였다. 그 때문에 전사적으로 코스트 삭감, 수익 개선의 방법이 고객별 · 상품별로 재검토 되었다. 이와 같은 개별 채산관리를 철저히 하기 위하여 CFT라는 장치가 유효하다고 판단한 것이다.

③ 인재 육성

종래의 기능별 조직에서는 높은 전문성을 습득하여도 경영전반의 관점에서 사고하는 인력이 육성되지 않았다. 따라서 P사에서는 CFT를 「미니 컴퍼니」라고 하여 팀 리더는 「미니 컴퍼니」의 톱으로서 제조, 영업으로부터 경리, 인사에 이르기까지 전반적인 운영을 담당하여 수입, 지출로부터 현금흐름까지 경영할 수 있는 능력을 학습하도록 하는 것도 커다란 목적이었다. CFT에 대한 사장의 기대는 커서 스스로의 지시에 의해 전사적으로 시도되었다. 2004년도는 고객별 · 상품별로 18개 팀이 활동하고, 전체 매출의 97%를 CFT가 담당하고 있다.

(2) 팀 구성

CFT의 리더는 원칙으로 집행임원 또는 각 부문의 부장 · 공장장 중에서 경영위원회의 지명에 의해 결정된다. 팀 멤버는 원칙으로 7~8명으로 구성되고, 팀 멤버는 일반직 층을 포함하여 리더가 각 부문으로부터 선임되고 부문장과 상담한 후에 결정한다. 영업, 구매, 재조, 설계, 기술, 경리, 정보시스템, 인사, 총무 등에 이르기까지 각 부문에 있어서 해당 고객 · 상품에 통달한 멤버가 선출된다.

CFT는 매트릭스 조직구조와 유사한 형태를 가지고 있기 때문에 멤버는 이중의 소속부문에 의해서 한사람이 양립될 수 없는 입장을 겸하게 되었다. 리더가 인선한 멤버에 관해서는 소속부문은 기본적으로 거부할 수 없다. 각 팀에는 담당임원이 배치되는 점이 특징이다. 리더 이하, 각 멤버는 소속 부문을 대표하는 입장이지만, 팀 활동에 있어서는 타 부문의 임원과 교섭하는 장면도 발생하게 된다. 또는 경영에 관계되는 사항에 직면하는 장면도 나오게 된다. 이러한 경우에는 리더를 동행하거나 임원과의 교섭을 대행하는 등 리더를 지원하고 원만하게 팀 운영을 담보하는 역할이다. 영업부장의 리더에게는 제조부문의 임원을 담당하는 등 리더와는 다른 부문에서 더욱이 상호 보완관계가 될 수 있는 부문의 임원을 배치하고 있다. 팀 리더나 멤버 모두의 임기는 1년이지만 재임되는 경우도 많다.

(3) 활동의 실제

CFT의 입문은 고객별 · 상품별의 이익관리이며, 팀이 달성해야 할 목표이익에 관한 모든 책임을 리더와 멤버가 부담한다. 구체적인 활동내용은 다음과 같다 (「賃金實務」, 2004).

① 목표성절, 예산책정, 결산

회사로부터는 예산편성의 가이드라인만이 제시되고 그것을 기초로 팀마다 검토한다. 각 팀은 초기에 팀별의 논의를 바탕으로 이익목표를 책정하고 수치화 한다. 이 목표를 달성하기 위한 팀의 연도예산을 경영위원회에 신청하여 승인되면 예산이 할당된다. 손익 예산을 포함한 연도 예산을 팀별로 쌓아 올린 것이 회사 전체 예산이 되는 구조이다. 이러한 단계에서 CFT의 특징이 나타난다. 공장장이나 설계부장이 있는 각 팀 리더로부터 영업부장이나 구매부장에게 주문이 나오게 된다. 예를 들어, A대신에 B라는 아이템을 구입하면, 몇 %의 코스트를 삭감할 수 있지 않은가 등 영업부장에 대해서도 영업 예산의 확대를 요구하는 목소리도 나오게 된다. 팀별로 구체적으로 음미한 내용을 기초로 하기 때문에 설득력이 있고 건설적인 논의가 된다. 목표 책정의 과정에서 리더, 멤버 모두 자기의 전문분야를 초월한 지식이 요구된다. 연도 말의 결산도 CFT 단위로 이루어진다.

② 진척관리

진척관리에 관해서는 월 2회의 리더 회의를 개최하고 초기의 매출목표에 대한 월차의 성적, 진척상의 과제 · 문제와 그 대책이 검토된다. 리더 회의에서는 사장 이하 집행임원, 각 부문장, 팀 리더, 감사가 출석한다. 소위 CFT 활동의 승패를 좌우하는 장면이다. 여기서 보고 상황은 될 수 있는 한 할애하여 진척상의 과제 · 문제를 명확히 하고 그 대책 · 전망을 세워서 논의를 집중시킨다. 매 회의에서 6팀씩 진척보고를 하기 때문에 각 팀 모두 3회중 1회 즉, 1.5개월에 1회의 비율로 진척된 상황을 보고한다. 리더는 자기의 팀에 있어서 정확한 과제 파악과 경영능력이 일상적으로 요구되지만 리더 회의를 통하여 엄격하게 단련되게 된다. 더욱이 공식적인 리더 회의와는 별도로 리더의 학습, 의견 교환의 장으로 지역별로 리더에 의한 조정회의도 정기적으로 열리고 있다.

③ 각 부문에의 협력요청

상기와 같은 경위에서 각 팀은 정례회의를 열고 진척사항을 체크함과 동시에 담당고객 · 상품을 상세하게 분석하고 Q(품질), C(코스트 경쟁력), D(납기), T&D(기술 · 개발)의 개선책을 검토하고 관련 부문에게 협력을 요청한다. 달리 말하면 CFT가 각 부문에 업무를 위탁하고 성과에 연결시키는데에 몰두한다. 정례회의는 멤버의 업무에 맞추어서 취업시간 내 · 외를 막론하고 개최된다. 이와 같은 몰두를 반복하는 가운데에 리더, 멤버 모두 다른 부문의 업무내용을 학습하고 이해할 필요가 생기게 된다. 리더나 멤버에 대한 특별의 교육이나 연수를하고 있지 않지만 CFT활동 그 자체가 살아있는 OJT가 되고 있다.

④ 독립채산제의 철저

P사에서는 CFT를 사내 미니 컴퍼니로써 위치시키고 있다. 그 때문에 독립채산제도

철저하게 이루어지고 팀 별로 코스트 관리를 요구할 뿐만 아니라, 판매비, 일반관리비, 영업비용도 항목별로 일정한 기준으로 할당된다. 팀의 개선활동에 의해 그 할당액이 경감되거나 부가되는 장치가 되어 있다.

⑤ CFT별의 업적 평가

CFT의 활동에 대해서 리더나 멤버 개인의 인사고과가 반영되는 장치는 없지만 팀의 동기부여로서 사장의 표창이 준비되어 있다. 업적기여도, 개선 정도에 의해서 우수상 · 감투상 · 노력상의 세 등급을 설정하고 사장으로부터 기말의 리더 회의에서 표창이 이루어진다. 팀이 표창되는 것 자체가 멤버에게 있어서 예상 이상으로 강한 동기부여가 되고 있다.

⑥ 향후 전망

CFT에 대해서는 사장도 커다란 기대를 가지고 있으며 리더 회의에는 사장이 모두 출석하고 있다. 사원들도 그 열기가 전해져서 팀 목표 달성을 향하여 자주적으로 움직이는 것이 나타나고 있다. 초기에는 불편했던 CFT와 각 부문과의 마찰도 점차로 줄어들어 원만하게 되었다. 조직 횡단적인 팀 활동은 기업풍토로써 정착되고 있으며 수익면에서도 커다란 성과를 얻고 있다.

향후에는 매너리즘을 방지하는 것이 열쇠이지만 2002년도는 제조이익관리, 2003년도에는 경상이익관리, 2004년도에는 영업 현금흐름(cash flow)관리를 CFT의 책임범위에 추가하였다. 매년 CFT에는 새로운 플러스의 역할이 부가되고 있다. 향후에는 스탭 계통의 부문을 어디까지 CFT의 장치에 편입할 것인가를 검토하고 회사 전체적인 과제의 공유화, 협력체제를 강화할 방향이다.

2. A제약회사의 의약품 판매 팀의 사례

(1) 팀제 도입의 배경

A사는 종업원 1,700명의 제약회사로 신약개발업체로서 주로 병원 등의 의료용 의약품의 연구 · 개발 · 제조 · 판매를 하고 있다. A사는 1998년부터 판매부문에 있어서

MR(Medical Representative=의학정보담당자)의 팀을 구성하여 활동하고 있다. MR의 업무는 기업을 대표하고 의료용 의약품의 적정한 사용과 보급을 목적으로 의약관계자와 면접 후 자사 제품의 품질 · 유효성 · 안전성에 관한 정보를 제공 · 수집 · 전달하고 사용확대를 하는 것이다.

A사가 팀제를 도입한 주된 이유는 두 가지이다. 하나는 조직력을 어떻게 발휘할 것인가라는 정책의 하나로서 도입하였다. 즉, 단지 개인의 힘을 합산한 판매력이 아니고 1+1에 플러스알파의 힘을 발휘하기 위하여 팀제가 유효하다고 판단하였다. 둘째는 지역의료권이나 의약분업 등 행정이나 시대의 흐름에 대응할 필요가 있고 그것에는 팀제가 효율적으로 작용한다고 생각하였다.

(2) 팀의 특색

A사는 팀제를 MR 개개의 능력을 살리면서 서로 보완하고 의약품의 적정사용의 촉진과 보급을 목적으로 한 정보의 제공 · 수집 · 전달을 조직적으로 추진하는 효율적이고, 자주적인 판매조직집단이라고 정의한다. 조직 활성화에 관한 팀제의 비전으로서 다음과 같은 두 가지를 제시하고 있다. 첫째, 지시를 기다리지 않고 자기가 생각하여 행동하는 자주성을 촉진한다. 둘째, 각자의 장점을 살리며 약점을 보완하여 유능한 사람은 종래의 틀을 넘어서 활동할 수 있으며 부진한 사람도 팀에 대한 책임감을 주어서 동기부여하고 매출실적의 평가를 공유할 수 있다. 또한 이러한 장점으로서 다음과 같은 두 가지를 제시할 수 있다.

① MR의 강점을 살리고 약점을 상호 보완하여 팀의 종합력을 향상시켜서 1+1〉2 라는 생산성을 높이는 것이 가능하다.

② MR 상호의 협조체제를 강화하고 서로 지원하는 의식을 양성하여 신뢰관계가 있는 직장 분위기를 만들 수 있고 각 종업원이 업무에 대하여 보람과 충실감을 느낄 수 있다.

A사의 팀 구성은 영업소마다 소장 아래에 1~3팀 정도로 구성되고, 1팀은 종업원 3~5명으로 구성되고 있다. 또한 팀 리더를 포함하여 팀 구성원 사이에는 상하관계가 없고 Flat한 구조이다.

조직구조도 종래의 라인제도에 기초한 계층제 구조와는 크게 다르다. 팀제에 있어

서 지시 · 명령의 흐름으로서는 소장의 관리범위 내에서 자주적인 팀 운영이 이루어지고 소장으로부터 정책 철저, 지시, 원조 등이 개인이 아니고 팀 리더에게 전달된다. 예를 들면, 지점 방침에 기초한 영업소의 방침 · 육성 구상의 입안, 매출 계획, 품목, 판매비, 시장점유율 등은 소장으로부터 팀에게 명시되고 소장의 영업소 육성 구상을 받아들여서 팀 리더를 중심으로 매출계획(영역, 품목대책, 판매촉진 등)에 관하여 팀에서 검토하여 수행하게 된다.

팀에서는 팀 리더를 중심으로 담당병원이나 의사의 편성, 경비의 사용방법 등을 검토한 후에, 소장의 승인을 거쳐 결정된다. 매출 계획에 관해서는 소장으로부터 팀에게 지시가 주어지지만, 개인별의 매출 계획은 입안하지 않는다. 팀 리더에게는 특별한 권한은 없고 통괄하는 역할이 있을 뿐이다. 팀 리더의 선출은 팀 멤버가 선임하고 소장이 승인한다. 리더의 임기는 원칙적으로 1년으로 하고 있다. 그리고 팀 리더의 요건으로서 다음과 같은 세 가지가 제시되고 있다. ① 자주적인 팀으로서 가기 위하여 리더십을 발휘할 수 있다. ② 원활한 팀 운영을 위하여 통괄하는 역할로서 인간관계를 구축할 수 있다. ③ MR의 기본직무를 솔선수범할 수 있다.

(3) 팀제 도입의 효과와 과제

팀제 도입에 의하여 팀 내의 협력체제가 강화되었다. 담당하는 거래처를 한 사람이 담당하지 않고 동행 방문하여 거래처를 개척하거나 노하우의 전수나 지도 등은 조직을 의식한 행동이 가능하게 되었다. 그 결과 매출에서도 플러스의 영향이 나타났다. 또한 이전에는 자기의 영역만 관심을 가지고 문제 · 과제에 대하여 개인의 능력만으로 해결하려고 하였지만 정보의 공유화가 진행되고 문제 · 과제를 공유화 할 수 있게 되었다. 그 결과, 해결에 필요한 시간이 단축되고 폭넓은 노하우를 개인이 습득하기 쉽게 되었다. 종래의 지시로부터 벗어나 종업원 스스로가 자주적이고 적극적으로 몰두하는 자세가 나타난 반면 개인별 매출 계획이 없기 때문에 실적에 대한 책임의식이 약해지고 팀 구성원에게 의존하는 종업원도 나타났다.

A사는 계층제 조직과 팀 조직이 혼재할 경우 그 연결부분이 중요하다는 것을 인식하고 그 역할을 소장이 담당하게 하였다. 종래에는 지시나 명령이 중심이었던 관리 업무에 비해서 팀 영업에서는 구성원의 지원이나 육성이라는 요소가 중요하게 되었다. 영업소장은 담당 영역의 상황이나 개인의 MR 능력, 연령 등을 고려하여 팀을 편성하고 상황에 대응한 지원이나 지도, 평가를 추구하고 있다. 팀의 자주성을 지나치게 강조한 나머지 팀 지도를 할 수 없다면, 팀은 자기관리라는 이름 아래에 엉뚱한 방향으로 전개되고, 개인의 능력 발휘를 게을리하는 상태에 빠지게 된다. 이것을 해결하는 것은 팀 구성원의 질의 문제, 개인의 의식문제로 다루기 쉽지만 사람은 각각의 능력, 개성이 다르다는 것을 고려하여 개인의 특성에 맞춘 팀구조가 어느 정도 필요하다고 인식하게 되었다.

(4) 팀제의 평가 방법

MR의 평가에 관해서는 능력고과 · 성적고과 · 정의고과가 있다. 능력은 전통적인 일본기업의 임금제인 직능자격등급제도이며, 성적 평가는 성적을 볼 수 있도록 지도하지만 소위 성과 목표관리는 아니다. 성적 고과 중에서 40%는 팀에의 개인 공헌, 30%는 팀의 매출 실적, 나머지 30%는 개인의 행동이나 그 질적인 평가이다. 또한 상여금 사정에서는 성적고과만이 아니고 정의고과가 수반되기 때문에 팀의 요소는 30%만이 성적평가에 반영되고 있다. 단순히 연간 수입에 있어서 비중으로 생각하면 약 10%이다. A사는 이것과는 별도로 연간 1회 업적표창을 팀 단위로 하고 있다. 이것은 팀의 1년간의 매출 등의 지표로 순위를 매겨서 상위 그룹 팀에게 표창하는 것이며 팀 멤버에게는 일시금이 지급되는 제도이다. 이러한 팀 표창은 협동을 촉진하는 계기가 되고 있다. 또한 협동을 위한 정보의 공유화, 문제 · 과제의 공유화, 상호보완이 실제로 이루어지고 잘 기능하고 있다. 멤버 사이에 상하 관계가 없고 Flat한 팀이라는 점, 리더가 팀 내에서 선발된다는 점, 리더에게 특별한 권한이 주어지지 않고 통괄하는 역할이 있는 점은 자기관리형 팀의 전형적인 특징과 유사하다. 또한 업무의 진행방법, 스케쥴, 목표로 설정한 고객 수 등 직접 활동에 관계되는 부분은 자유재량권이 주어지고 있다. 더욱이 팀의 상위에 있는 영업소장도 주로 전달하고 지원하는 역할이 팀과의 관계이며 팀의 자주성을 촉진하는 체제가 되어 있다. 개인의 영업활동을 촉진하고 필요하다면 개인을 지원하는 역할을 수행하고 있다. 이러한 점에서는 A사의 팀은 자기관리형 팀으로 발전할 수 있는 요소를 가지고 있다. 그러나 매출 목표는 영업소장으로부터 하향적으로 주어지고 있고, 이와 같은 중요한 안건에 관한 의사결정에 있어서는 팀의 자유

재량권은 강하지 않다.

성과주의를 목표로 하고 있지만 현재에는 아직 충분하다고 말할 수 없다. 예를 들면, 개인은 매출목표를 가지지 않고 개인의 성적이 평가되지 않지만, 팀 전체의 매출에 대한 것만 성과급이 분배된다. 팀의 성적이 좋은 경우, 멤버 전원에게 평등하게 보수가 분배되는 구조이다. 개인의 보수에 관해서도 기본적으로 평등한 보수가 주어지고 있다. 실적은 공동책임이라는 발상인데, 개인이 매몰되는 경향이 나타나고 있다. 리더는 업무량이 많은 현재 상태에도 불구하고 보수에는 반영되지 않고 있다. 그러한 의미에서 처우 개선에 관해서는 일본의 전통적인 가치관에 기초한 팀이라고 말할 수 있다. 실제 도입의 5년이 지났으며 하나의 문제점으로서 개인의 책임이 애매하고 무임승차가 존재한다는 것이다. 이러한 팀이 협동을 촉진하도록 하고 또한 팀에 대하여 자유재량권을 위양하도록 하고 있지만, 개인이 매몰되지 않도록 하기 위한 배려는 이루어지고 있지 않다. 일본에 있어서 팀의 협동은 개인이 표면적으로 나타나지 않고 팀이라는 얼굴로써 나타나는 것이 전통적이다. 따라서 A사가 성과주의를 도입하고 기능시키려는 목표를 갖는 것은 개인을 매몰시키지 않는 배려가 필요하게 된다. 이상과 같이 A사는 제한된 범위 내에서 자기관리형 팀으로 진화하고 있다.

Ⅶ. 결론

일본기업의 대표적인 팀제는 소집단활동과 같은 문제해결형 팀, 네트워크형 팀 및 공동창조형 팀이다. 소집단활동은 사내에서 전사적으로 이루어지고 있고, 네트워크형 팀은 동업종이나 이업종 기업간에 이루어지고 있다. 이상과 같은 일본기업의 팀제의 공통된 특징은 현장주의에 바탕으로 팀을 운영한다는 점이다.

소집단활동은 1960년대부터 품질관리, 생산관리 등 효율성을 제고하기 위하여 도입되기 시작하여, 1970년대에는 판매, 영업을 포함한 다목적 활동이 되었고, 1980년대에는 조직전체차원에서 소집단할동을 추진하여 일본기업의 성장에 커다란 역할을 담당하였다. 1990년대 후반부터 소집단활동이 약간 쇠퇴의 경향을 보이기 시작하지만, 그러나 소집단활동의 필요성과 효과적인 기능을 수용하고 있는 기업은 활동수준을 높이면서 진전을 보이고 다양화하고 있다. 일본기업의 품질관리의 특징의 하나로 「개선(gaizen)」이라는 용어가 세계에서 통용되는 어휘로 정착된 것도 소집단활동의 결과라고 말할 수 있다. 소집단활동은 작업현장에서 종업원이 체득한 경험이나 지식을 상호학습하는 장을 제공하였다. 이러한 소집단활동은 암묵지에서 암묵지로 지식을 전환하는 과정이며, 암묵지에서 형식지로 지식을 표출하는 과정이라고 말할 수 있다.

또한 일본기업은 이러한 현장주의적 경영을 기반으로 하여 서로 다른 조직이면서 기존의 틀을 넘어서 팀을 구성하여 새로운 가치를 산출하는 네트워크형 팀 및 공동창조형 팀이 증가하고 있다. 일본기업은 동업종이나 이업종 기업간에 공동창조형 팀을 구성하여 공동연구개발의 효과를 산출하고 있다. 공동창조형 팀은 기업간의 학습효과에 의해서 매출액 경상이익률의 성장에 기여하고 있다.

한편 일본에서는 지금까지 보이지 않은 자기관리형 팀의 도입과 그 팀을 중심으로 한 조직구조에 관심이 고조되고 있다. 자기관리형 팀은 그 자유재량권의 크기에서 볼 때 일본의 문제해결형 팀과 같이 각 부문마다 병행적인 팀으로서 존재하는 것은 아니다. QC 활동에 대표되는 병행형 팀은 문제 해결을 위하여 각자가 소속하고 있는 부서의 직무와 직무책임을 가진채로 종업원이 모여서 구성되기 때문에 팀 자체는 자율적이 아니다. 종업원의 직무생활의 무대는 소속하고 있는 부서이며 팀이 소속하는 부서가 아니기 때문에 조직전체로서는 그 협동에 의한 혜택은 결여되기 쉽다.

조직이 자기관리형 팀을 중심으로 구조화 된다면 성과주의의 폐해의 하나인 업무의 개인주의화나 커뮤니케이션의 분단이 해소될 수 있다. 또한 그 팀이 자기관리형이기 때문에 멤버는 서로 기대지 않고 무임승차가 생기기 어렵게 된다. 왜냐하면 팀 활동임에도 불구하고 멤버의 역할과 직무책임이 명확하기 때문이다. 따라서 일본적 경영의 특징의 하나였던 개인이 매몰되는 문제가 해결될 수 있다. 개인이 매몰되면 협동을 하여도 개개인의 뛰어난 능력은 평균화 되어 버린다. 개인이 능력을 최대한 발휘하고 그것이 하나하나 활용되어 집적된다면 개인이 매몰된 협동보다도 훨씬 효과적일 것이다. 또한 자기관리형 팀의 도입은 최근 일본인의 가치관의 개인주의화 경향에도 대응할 수 있다.

일본기업의 팀제가 한국기업에게 시사하는 바는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 기업내의 팀제의 효율적인 운영만이 아니라 기업간의 팀에 의한 학습효과를 극대화하는 방안을 모색할 필요가 있다. 일본기업이 동업종이나 이업종 기업간의 연구개발 팀을 구성하여 높은 성과를 산출하듯이 네트워형 팀 및 공동창조형 팀을 효율

적으로 운영하는 방안을 모색할 필요가 있다.

둘째, 소집단활동과 같은 문제해결형 팀이 쇠퇴하지 않고 보다 진화되기 위해서는 구성원의 능력과 질을 높여야 한다. 그러기 위해서는 직무확대나 직무충실이 이루어져야 하는데, OJD와 자기학습이 증폭될 수 있는 기회를 제공하여 지식의 연쇄와 개량의 연쇄가 이루어지도록 한다.

셋째, 한국기업에서도 성과주의의 문제점이나 폐해를 극복하는 수단으로 자기관리형 팀에 접근할 수 있는 조직구조를 설계할 필요가 있다. 자유재량이라는 에너지를 활용하여 조직의 성장과 변혁을 시도할 수 있기 때문이다. 한국기업도 기능별 부문제 조직에서 부문의 수를 통폐합하거나 축소하여 조직구조의 flat화가 진행되고 있으나, 직무책임의 범위에서 어느 정도나 자유재량성을 확대할 것인가가 과제이다. 종업원의 욕구구조나 종업원 캐리어 포트폴리오 등를 분석하여 한국기업에 적합한 자기관리형 팀을 모색할 필요가 있다.

〈참고문헌〉

Dunphy, D. & Bryant(1996), B. Teams: Prescriptions for Improved Performance? *Human Relations,* Vol.49, No.5, pp.677-699.

Mans.C.C. & Sims, H.P.(1995). *Business without bosses*, New York: John Wiley & Sons

Morita, M.(2001),Have the Seeds of Japanese Team working Taken Root Abroad?, New Technology, *Work and Employment,* Vol.16, No.3, Nov. pp.181-182.

Reid, D.M.(1999),Changes in Japan's post-bubble business environment:Implications for foreign-affiliated companies, Journal of International Marketing, 7(3)

Robbins,S.P.(1997), *Essentials of organizational behavior*(5th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Spere, R.E.& Bowen. H.K(1999).Decoding the DNA of the Toyota Production System, Harvard Business Review, September-October, p.97

上田利男(2004),「學習する組織とチームの進化」, 人間の科學社

山口生史(2005),「成果主義を活かす自己管理型チーム」, 生産性出版

大橋昭一(2003),「現代のチーム」, 同文 出版

瀬尾正勝「チームワークをとらえ直す」「賃金實務」2002年4月1日(No.900)

編集部「社内ミニ·カンパニーとしてチーム目標に責任をもたせる」「賃金實務」 2004年4月10月 1日(No.956)

森田雅也(1994),「作業組織とチーム作業方式」, 奥林康司編著「柔構造組織パラダイム序說一 新時代の日本的經 」,文 堂

Ⅵ. 국내기업의 팀제운영 사례

- 행정자치부 팀제 도입이후의 성과와 변화상
- LG생활건강의 팀제
- KOTRA의 팀제

【사례 1】 행정자치부 팀제 도입이후의 성과와 변화상

Ⅰ. 환경변화와 행정자치부의 조직 혁신

21세기에 들어서면서 우리는 매우 빠른 사회환경의 변화를 맞이하고 있다. 혹자는 과거 우리사회에 급격한 변화를 초래했던 산업혁명이 300여년간에 걸쳐 사회변화를 이끌어 왔다면 현재의 인터넷 혁명은 불과 10여년만에 우리사회에 획기적인 변화를 초래한 점을 들어 변화의 빠른 속도를 설명하기도 한다. 이러한 급격한 변화의 소용돌이 한가운데에 서있기는 사기업이나 정부조직과 같은 공조직이나 다를 바가 없다. 그러나, 이러한 변화를 체감하는 속도는 공 · 사조직간에 분명한 차이가 있어왔던 것 또한 사실이다. 공익추구라는 목적하에 경쟁없는 사회에서 변화에 둔감했던 공조직과 달리 사기업은 무한경쟁체제하에 노출될 수 밖에 없어 급격한 환경변화에 가장 빨리 가장 효율적으로 대처하는 것만이 경쟁사회에서 살아남을 수 있는 유일한 방법이었고 이러한 위기의식은 조직적인 차원에서도 경쟁력을 갖출 수 있는 지속적인 체질변화를 추구하게 된 것이다.

그러나, 정부조직은 정부수립이후 수십년간 유지되어온 피라미드구조의 전형적인 수직적 계층구조를 탈피하지 못하고 있다가 참여정부들어 추진되고 있는 정부혁신의 변화속에서야 비로소 새로운 탈바꿈을 시도하고 있다. 이러한 변화는 행정자치부에서 그 첫걸음을 내딛고 있다.

정부의전 · 정부조직 운영 등 국가행정, 지방자치단체 지원과 제도 운영, 전자정부 기반 구축, 재난 및 안전관리 제도 수립 등의 업무를 수행해 온 행정자치부는 과거 중앙정부와 지방자치단체를 아우러는 국정운영의 중추부처로서의 역할을 수행해 왔다. 참여정부 출범이후에는 정부혁신의 선도부처라는 새로운 역할과 임무를 부여받아 대내외적으로는 그 위상과 역할이 매우 중요하게 평가받고 있다. 그러나, 그 이면에는 행정자치부의 주된 고객이라 할 수 있는 국민들이나 관련 중앙행정기관 · 지방자치단체 등으로부터는 아직까지도 권위적이고 관료주의적인 행태를 버리지 못하는 부처로 인식받아 온 것 또한 사실이다.

실제로, 국무조정실에서 실시한 2004년도 정부기관 고객만족도 평가결과는 민원서비스 만족도가 장관급 24개 기관중 19위, 주요정책만족도가 15위로 고객에 외면당하는 행정자치부의 현 실상을 그대로 보여준 것이라 할 수 있다.

이러한 위기상황에서 과거 공기업경영평가에서 최하위권을 맴돌던 KOTRA를 팀제

와 연봉제, 다면평가, 성과중심시스템등의 도입을 통해 최우수 공기업으로 끌어올린 오영교 사장이 2005년 1월 5일 행정자치부 장관으로 취임한 이후 행정자치부에는 새로운 바람이 불고 있다.

오영교장관은 “행자부를 명실상부한 정부혁신의 모델부처”로 만들기 위하여 “고객과 성과중심의 세계일류행정기관 달성”이라는 비전을 설정하고, “조직과 업무, 평가와 보상이 연계되어 하나의 시스템으로 작동하는 통합행정혁신시스템 구축”이라는 목표를 제시하면서 행자부를 혁신시키기 위한 다양한 액션플랜을 가동하기 시작하였다.

액션플랜의 첫 신호탄으로 정부조직에서는 최초로 기존의 수직적인 실-국-과체제를 폐지하고 수평적인 ‘본부-팀체제’를 전격 도입하였다.

이러한 팀제는 조직구조를 자율과 책임형으로 바꾸고, 팀원과 팀장간의 효율적인 팀웍을 통해 팀 성과를 높힘으로써 궁극적으로 국민에게 신뢰받는 정부를 만드는 것을 목표로 하는 것이다.

Ⅱ. 행정자치부의 팀제 도입 형태와 운영방식

일반적으로 팀제를 도입할 경우에 있어 팀제를 전 부서에 일괄적으로 적용할 것인가, 아니면 부분적 순차적으로 적용할 것인가 하는 문제는 그 기관이 처한 환경적 요인이나 조직내부적 요인, 구성원들의 반응 등을 복합적으로 고려하여 결정해야 할 사항이고 그 나름대로의 장단점이 있다. 그러나, 행정자치부는 민간이나 일부 공공부문에서의 팀제 실패사례가 대부분 조직의 계층구조를 그대로 두고 과를 팀으로 명칭만 바꾸거나 태스크포스 형태의 일부 한정된 영역에서만 운영하는 등 무늬만 팀제로 운영한 결과라는 판단하에 과감하게 행자부 본부 전 부서를 대상으로 팀제를 전면 도입하는 전사적인 팀제를 실시하게 되었고 그 개편 전후의 모습은 다음과 같다.

행정자치부는 이러한 형태의 조직개편을 단행함에 있어 다음과 같은 큰 방향성을 팀제 개편의 전제로 활용하였다.

첫째, 전체적인 조직구조는 기존의 직원-계장-과장-국장-부서장(장 · 차관 제외시)의 5단계 계층구조를 폐지하고, 팀원-팀장-본부장의 3단계 계층구조로 계층단계를 획기적으로 낮추는 수평적인 조직으로 재편하는데 주안점이 두어졌다.

【기존】: 1차관보 · 1실 · 1본부 · 7국 · 4관 · 1센터 · 45과 · 4팀 총 64

둘째, 기존의 · 1직책 1직급 원칙 · 에서 탈피, 직책별로 탄력적인 직급 지정이 가능하도록 하였다. 즉, 본부장은 1~3급, 단 · 관 · 아카데미장은 2~4급, 팀장은 2~5급으로 임용이 될 수 있도록 하여 능력에 따른 적재적소의 인사가 가능하도록 하였다.

셋째, 모든 업무는 원칙적으로 본부장 및 팀장이 책임을 지고 자율집행하는 책임행정조직으로 운용이 될 수 있도록 하였다. 따라서, 팀장에게는 팀의 사업결정과 추진, 팀원간 업무배분, 팀내 인사 · 예산 · 평가권한 등을 일괄적으로 부여하여 책임운영이 가능토록 하였으며, 본부장은 소속팀과 보좌기관을 총괄 조정하거나 관리하는 역할을 수행토록 하였다.

넷째, 기존에 수행해온 과단위 기능의 급격한 변화로 인한 혼란을 최소화하기 위해 기존 과기능이 대체적으로 그대로 유지되는 대팀제를 원칙으로 하되, 효율적인 팀제 운영을 위해 필요한 경우에는 팀별 파트리더(PL)를 운영할 수 있도록 하였다.

이와 같은 방향하에 편성된 팀제를 안정적으로 정착시키기 위해 행정자치부가 가장 먼저 추진한 것은 팀을 구성하고 있는 구성원들이 자신의 역할에 대해 제대로 이해를 하게 하는 것과 구체적인 업무수행에 있어 필요한 세부적인 운영지침을 시달한 것이었다. 행자부의 팀제운영에 있어 요구되는 구성원별 역할체계와 운영지침의 개략적인 내용은 다음과 같다.

《팀 구성원별 역할체계》

팀장	• 팀원 업무에 대한 방향제시, 동기부여 및 비전제시 • 팀원 각자의 능력과 개성을 최대한 발휘하여 팀의 목표를 달성하도록 유도 • 실무와 밀착된 리더쉽 및 관리능력 발휘 • 전체 업무에 대한 조정과 통제 및 집행
파트장(PL)	• 팀장과 협의하여 파트의 업무목표를 명확히하고 이를 달성 • 팀원으로서 팀 전체 업무목표 완성에 동참 • 파트내 의사결정과 대표권 • 파트원의 육성, 평가 및 보상에 관해 팀장에게의견 제시
팀원	• 담당업무 1차 책임자로서 팀 목표 발굴 • 전문가적 능력향상을 위한 끊임없는 자기계발 및 자기 분야 최고 전문가로서 책임감 • 담당업무 추진에 창의력 발휘 및 팀원간 정보교류 노력 • 팀원간의 화합으로 공동목표 추진

먼저, 운영지침에 제시된 본부장의 업무관장 범위와 관련해서는 5개 본부장은 팀제의 도입취지 및 직제, 직무성과계약서 등과의 정합성을 고려하여 직제상 규정된 소관 분야만을 관장하도록 하였고, 직속기관이나 지원단 등에 대해서는 5개 본부장이 결재없이 업무상 창구역할을 수행토록 하였다. 또한 장 · 차관 보좌기관에 대해서는 장 · 차관이 직접 업무를 관장토록 하였다.

둘째, 파트장(PL)의 운영방법과 관련해서는 팀제 도입의 취지를 감안하여 새로운 결재계층이 형성되지 않도록 사실상 PL의 임의적 운영은 이를 금지하였으며 꼭 필요한 경우는 아래의 선정원칙에 부합되는 경우에 한해 팀제 개선협의회의 의결을 거쳐 이를 인정토록 하였다.

《PL을 지정할 수 있는 팀의 선정원칙》

① 팀원수 과다(30인이상)로 현저하게 통솔의 범위(span of control)를벗어난 경우
② 팀내 이질적인 기능이 혼합되어 팀장의 통합관리가 어려운 경우
③ 팀 사무실과 별도의 사무실(원격지 등)을 운영하고 있어 팀장의 직접적인 지휘 · 관리가 어려운 경우
④ 기타 특정분야를 통합적으로 관리하거나, 특정사업(project)등을 효율적으로 수행하기 위해 필요한 경우
※ 위의 PL 대상팀의 요건을 갖추었다 하더라도 PL이 관장하는 팀원의 범위가 5명이상으로 구성될 수 있어야 PL 가능

셋째, 결재경로와 관련해서는 원칙적으로 결재단계가 3계층(장 · 차관 포함시 5계층)을 초과하지 않도록 하였으며, 개인별 업무분장은 모든 업무는 개인별로 담당자를 지정하며 다수의 팀원이 공동으로 수행하는 업무의 경우에도 개인별 업무분장은 이를 준수토록 하였다.

이밖에도 팀장 등 부재시 업무대행과 회의 및 의사소통 활성화방안, 조직 및 정원관리, 팀원의 호칭문제 등 다양한 분야에 걸쳐 마련된 세부운영지침이 전 직원들에게 공유되어 업무수행에 필요한 기초자료로 활용되고 있다.

아울러 행정자치부에서는 팀제 개편과 병행하여 사무환경의 대대적 정비와 일하는 방식의 획기적 개선을 동시에 추진하였다.

사무환경 개선은 사무실 좌석배치를 기존의 수직형(T자형)에서 수평형(ㅡ자형)으로 바꾸고, 의자 등 사무기구도 팀원들끼리 동등하게 배치하여 사무실내의 권위적인 분위기를 제거하였다. 또한 팀간 칸막이를 제거하여 팀간의 의사소통과 지식정보의 흐름을 원활히 하도록 하였으며 종이없는 사무실을 만들기 위해 사무실 캐비넷을 없애고 사무기구를 전면 교체하는 등 넓고 개방된 환경을 조성함으로써 업무의 효율성과 창의성을 높일 수 있는 여건을 조성하였다.

또한 과거에 만연했던 업무과정의 비능률과 낭비를 제거하여 같은 일이라도 가장 쉽고 가장 빠르게 수행하기 위해 일하는 방식을 과감히 개선하였다.

이러한 일하는 방식의 개선과 관련해서는 많은 내용들이 있으나 대표적인 사례로는 메모보고의 중점 활용을 들수 있다. 과거에는 주요현안은 물론 일상적인 보고의 경우에도 대면보고가 관행으로 자리잡고 있었다. 따라서, 간부일정과 보고시간을 맞추기 위해 사무실 앞에서 대기하는 경우가 빈번하였고 시간내에 보도하지 못하는 경우 업무처리의 지연이 발생하고 동일한 내용을 여러 윗분들에게 순차적으로 보고하는 번거로움이 이루 말할 수 없었다. 그러나, 내부 인트라넷을 통한 메모보고 시스템의 구현은 이러한 번거로움을 단숨에 해결하였다. 부처 전자게시판을 활용하여 보고할 사항을 일괄적으로 여러 상사에게 보고가 가능하고 상사들의 수신상황도 언제든지 열람확인이 가능한 이러한 보고방식은 불필요한 보고대기시간을 줄이는 효과외에도 직원들에게 행자부의 변화를 몸으로 느끼게 하는 중요한 계기가 되었다.

Ⅲ. 팀제 도입의 이점

행정자치부에서 팀제를 도입함으로써 얻게 된 이점은 다양한 분야에서 이를 찾을 수 있다.

첫째, 성과중심의 책임행정 구현이 가능하게 되었다. 어떠한 조직이든 조직혁신이 성공하려면 조직의 비전과 목표가 설정되고 이를 평가 · 확인할 수 있는 평가제도가 설계되어야 한다. 즉 조직의 혁신을 이끌어가는 핵심경영관리수단이 평가제도인 것인데 기존의 피라미드형 계층조직하에서는 구성원들이 어떤 일을 하든 업무수행방식이 비슷했고 정확한 성과보다는 연공서열적인 요소에 의해 보상과 승진이 결정되었다. 또

한, 과거의 조직으로는 책임소재를 명확히 찾기 힘들었다. 기안자가 결재를 올리고 장 · 차관까지 여러 사람을 거치다 보면 누가 그 일을 책임져야 하는지 알 수 없어 책임행정을 구현할 수 없었다. 하지만 팀제는 팀 실적에 따라 평가를 받게 되고 이 평가결과에 따라 인사가 이뤄지고 보수가 달리 결정되어 성과중심의 책임행정 구현을 가능케 하는 근간이 되는 것이다.

둘째, 구성원의 전문화와 다기능화를 들 수 있다. 창조적 아이디어 개발을 원하는 현대 조직에서는 다기능을 소유한 전문가를 원하는 시대이다. 팀제는 팀원들의 지식과 경험, 정보 등을 공동으로 활용하고 다양한 업무 경험을 바탕으로 새로운 기술습득의 기회를 제공해 줌으로써 구성원으로 하여금 전문능력을 충분히 발휘하게 하고 인재를 양성하는데 적합한 조직형태인 것이다.

셋째, 정책품질향상과 서비스 개선을 통한 고객만족도를 제고할 수 있다. 팀제 운영을 통한 구성원의 능력향상, 직무에 대한 주인의식 제고, 일하는 방식 개선을 통한 생산성 향상 등은 정책의 품질향상에 기여하게 되고, 조직구조의 유연성과 신속한 의사결정은 다양한 국민의 행정수요에 능동적으로 대응할 수 있는 여건을 조성함으로써 고객위주의 행정서비스가 제공될 수 있는 길을 열어주게 된 것이다.

넷째, 신속한 의사결정과 실무인력의 확충효과를 들 수 있다. 행자부는 팀제 개편을 통해 과거 직원-계장-과장-국장-부서장(장차관 제외시)의 5단계 결재계층을 팀원-팀장-본부장의 3단계 계층으로 대폭 축소함으로써 의사결정의 속도가 과거에 비해 훨씬 빨라졌으며, 기존의 계장급 인력(약 200여명)이 팀장이 되거나 팀원으로 전환배치되어 사실상 실무인력이 증원되는 효과를 거두었다.

IV. 팀제에 대한 직원 인식 변화

행정자치부에서 팀제가 도입된지 불과 3개월 남짓밖에 지나지 않아 위와 같이 팀제 도입으로 얻을 수 있는 이점만으로 제도 도입의 성공여부를 판단할 수는 없다. 그러나, 지난 4월말 실시한 직원 설문조사결과는 행정자치부 직원들이 팀제 도입이후 느끼는 인식과 행태의 변화를 살펴볼 수 있는 유익한 자료로서 팀제의 성공적 정착 가능성에 상당한 희망을 갖게하는 계기가 된 점은 분명한 것으로 여겨진다.

〈행정자치부 직원 대상 팀제 설문조사결과('05. 4.26 ~ 4.30)〉

순번	설문문항	응답결과	비율
1	팀제시행에 대한 평가	바람직한 방향이다	78%
2	팀제의 목적, 취지 이해도	잘 이해한다	88.2%
3	개인의 업무량 변화	증가했다	66%
4	결재단계	이전보다 축소되었다	82.8%
5	의사결정에 소요되는 시간	줄어들었다	70.9%
6	업무수행의 자율성	신장되었다	58.2%
7	의사결정의 민주성/투명성	향상되었다	59.8%
8	업무만족도	향상되었다	45.4%
9	업무에 대한 책임감	강화되었다	81.6%
10	팀원간 의사소통	개선되었다	43%
11	팀원과 팀장간 의사소통	잘 이뤄지고 있다	73.4%
12	팀간 업무협조	개선되었다	34.3%
13	팀장과 팀원역할 이해	잘 이해하고 있다	85.2%
14	팀장의 리더십 변화	개선되었다	76.4%
15	팀내 업무분장	적절하다	72%
16	팀제의 성공적 정착가능성	성공적으로 정착된다	80%
17	업무수행상 권한위임	현수준이면 된다	59%
		팀원에게 더 많은 권한을 주어야	36.3%
		팀장이상에게 더 많은 권한을 주어야	2.6%
		무응답	2%
18	P/L제도에 대한 견해	현재와 같이하되, 약간의융통성을 부여해야 한다	54.5%
		확대해야한다	24.5%
		확대해서는 안된다	19.5%
		무응답	1.6%
19	팀의 규모	적정한 수준이다	52.5%
		분화할 필요가 있다	32.1%
		통폐합이 필요하다	14%
		무응답	3.6%
20	팀제 보완조치	기능과 인력재조정	35.4%
		공정한 평가시스템	32.4%
		P/L제도 개선	14.6%
		팀제에 대한 학습	7.5%
		권한의 위임	5.1%
		기타 및 무응답	5.0%
21	팀장에게 바라는 사항	업무의 적정배분	33.5%
		공정한 평가	28.7%
		업무처리의 자율성 부여	14.6%
		불필요한 문서작성 감축	11.8%
		업무지도	7.4%
		기타 및 무응답	3.9%
22	팀원에게 바라는 사항	업무처리의 전문성	41.7%
		업무의 책임성	25%
		팀원간 업무협조	11.1%
		보고내용의 충실성	2.8%
		무응답	1.2%

총 22개 설문항목에 대한 서면조사방식으로 진행된 금번 설문조사의 개략적인 내용을 살펴보면,

첫째, 팀제 시행에 대한 평가 및 팀제의 목적 및 취지의 이해도, 향후 성공적인 정착가능성 여부 등에 대한 질문에는 응답자의 80%이상이 긍정적인 반응을 보임으로써 팀제 도입 초기에 보여진 직원들의 우려는 점차 사라지고 차츰 팀제를 바람직한 방향으로 인식하는 경향을 보이고 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 과거 실 · 국 · 과체제와 비교하여 일하는 방식의 변화와 관련해서는 팀제 시행이후 결재단계가 축소되었다는 응답이 전체의 82.8%, 의사결정에 소요되는 시간이 줄어들었다는 응답이 70.9%로 나타나는 등 팀제가 업무프로세스의 효율적인 개선에 상당한 효과를 보이고 있는 것으로 분석되었고, 업무수행의 자율성이나 업무에 대한 책임감, 의사결정의 민주성 · 투명성 등에 대한 평가에 있어서도 평균 60%이상의 긍정적인 응답이 많이 나타났다.

셋째, 개인의 업무량 변화와 관련해서는 업무량이 증가하였다는 응답이 66%를 차지하여 팀제 시행이후 팀원별로 명확히 업무를 할당하고 그 책임을 지게하는 업무행태의 변화가 직원 개개인별로는 과거에 비해 업무량이 많아졌다는 인식을 가지게 한 것으로 보여지며, 특히, 팀원보다는 팀장이, 하위직 보다는 고위직으로 올라갈수록 업무량이 증가했다는 반응이 많았다.

넷째, 업무만족도 향상여부와 관련해서는 과거의 실 · 국 · 과체제에 비해 만족도가 향상되었다는 평가가 45.4%로 나타났으나, 여타 분야에서 나타난 높은 긍정적 평가에 비해서는 상대적으로 긍정적인 반응이 다소 낮게 나타났다.

다섯째, 의사소통과 관련한 질문에 대해서는 팀제 시행이후 팀원과 팀장 간 의사소통은 잘 이루어지고 있다는 응답이 73.4%로 높게 나타난 반면, 기존의 실 · 국 · 과체제일 때보다 팀원간 의사소통이 개선되었다는 응답이 43%, 팀간 업무협조가 개선되었다는 응답이 34.3%로 나타나 향후 직원들간 및 팀간의 활발한 정보공유와 원활한 의사소통을 위해 좀 더 많은 노력이 필요할 것으로 분석되었다.

여섯째, 팀장과 팀원의 역할 이해 및 팀장의 리더십 변화와 관련해서는 팀장의 94.4%, 팀원의 85.2%가 역할을 잘 이해하고 있다고 답변하여 팀장 · 팀원 모두 역할에 대한 이해수준이 높은 것으로 나타났으며, 팀장의 리더십이 개선되었다는 직원들의 평가도 76.6%를 차지, 팀제 시행이후 팀장 등 간부공무원들의 행태도 이전에 비해 많이 바뀌고 있음을 알 수 있었다.

전반적으로 금번 설문조사를 통해 나타난 결과는 긍정적인 반응이 주류를 이루고 있으며, 행자부 조직 전체적으로 나타나고 있는 변화의 모습도 팀제 정착이 조직의 자존심이 걸린 문제로 인식하여 팀제 운영에 적극적으로 동참하는 모습을 보이고 있어 생각보다 빠른 시간내 팀제가 안정적으로 정착되어가는 양상을 보이고 있는 것으로 평가된다.

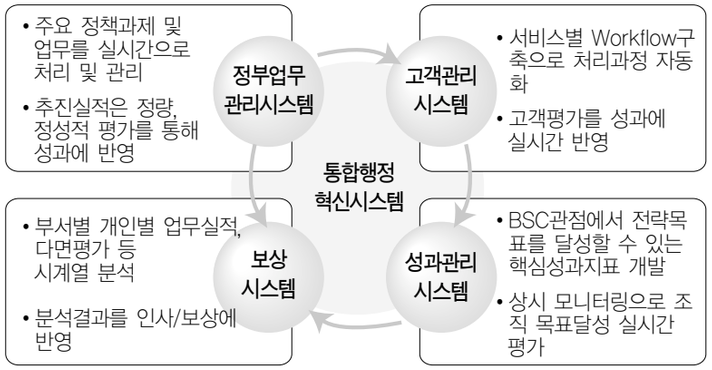
Ⅴ. 팀제와 성과관리

팀제는 이미 민간부문에서는 10여년전에 유행한 조직운영형태이다. 하지만, 민간부문의 팀제 운영도 모두 성공적인 것은 아니고 실패한 경우도 많다. 그 실패원인에는 앞서 언급한 바와 같이 무늬만 팀제로 바꾼 구색 갖추기에서 부터 지도자의 의지부족 등 다양한 원인이 있을 수 있으나, 팀의 업무성과에 대한 공정하고 객관적인 성과평가와 이에 병행한 보상시스템이 갖추어지지 못한데 그 원인이 있는 경우가 많았다.

그동안 정부부문의 성과관리는 객관적이고 투명한 기준이 없이 관리자의 주관적인 판단에 의존하여 구성원의 동의나 공감대를 확보하기 어려웠던 것이 사실이다. 이러한 주관에 치우친 성과관리를 지양하고 공정하고 객관적이며 일관성있는 성과관리를 구현하기 위해서는 사람이 아닌 시스템에 의한 성과관리가 필수적이다. 행정자치부에서 팀제를 도입할 때부터 성과관리시스템을 체계적으로 준비하고 있는 것도 이러한 이유이며 동 시스템은 현재 7월 오픈을 목표로 막바지 정비작업을 차질없이 추진중에 있다.

다만, 현재 행정자치부에서 준비중인 성과관리시스템은 팀과 조직구성원 개인의 성과관리를 목적으로 도입되는 것이기는 하나, 단일의 독자적인 시스템으로 개발되어지는 것은 아니다. 즉, 행정자치부에서는 부내에서 추진하는 모든 업무와 관련되는 고객, 그리고 업무성과평가와 보상이 하나로 통합된 형태의 통합시스템을 구축중에 있으며, 이러한 시스템의 개략적인 구성도는 다음과 같다.

〈통합행정혁신 시스템 구성도〉



이 시스템은 실시간으로 업무를 처리 · 관리하는 정부업무관리시스템을 기본으로 서비스별 workflow를 구축하여 처리과정을 자동화하는 고객관리시스템과 BSC관점에서 목표달성을 측정하는 성과 · 보상관리시스템을 하나로 연결하는 것으로 동 시스템을 통해 팀별 성과목표에 대한 추진실적을 실시간으로 평가할 수 있고, 팀 성과에 따른 팀별 인원 및 예산의 차등배정과 팀원에 대한 인사 및 성과상여금 차등 지급 등의 인센티브도 부여될 수 있는 것이다.

여하튼, 금년 하반기부터 도입되는 이러한 시스템의 운영을 통해 행정자치부에서 추진하는 팀제는 그 정착속도가 보다 빨리 안정적으로 이루어질 수 있다고 여겨진다.

VI. 팀제의 성공적 정착을 위한 제언

행자부의 팀제 개편에 대해서는 현재 많은 중앙부처와 지방자치단체가 지대한 관심을 가지고 그 운영상황을 주시하고 있으며, 실제 팀제 도입을 추진중인 기관도 많이 있는 것으로 알려지고 있다. 이와 같이 행자부의 팀제 개편은 이제 행자부만의 문제는 아니며 범정부 차원의 과제로 대두되고 있는 만큼 행자부 전 직원들에게는 팀제를 성공적으로 정착시켜야 하는 무거운 짐이 지워진 것으로도 볼 수 있다.

팀제를 연구하고 있는 많은 학자들은 팀제 개편이 조직혁신을 위한 하드웨어를 구축하기 위한 것이라면, 이러한 팀제가 성공적으로 정착되기 위해서는 팀제에 적합한 조직문화를 만들고, 구성원의 의식을 개혁하는 소프트웨어, 휴먼웨어의 변화가 필요하다고 말한다. 또한, 팀제의 도입이 성공하려면 팀의 업무성과를 정확히 평가하고 보상해 줄 수 있는 객관적인 성과평가시스템이 구축되어야 한다는 점에 대해서도 이견이 없는 것 같다.

이러한 점을 감안할 때 행정자치부에 주어진 향후 과제도 객관적인 성과평가시스템의 구축과 구성원들의 마인드를 팀제에 맞게 안정적으로 정착시키는 노력이 무엇보다 중요하리라 여겨진다.

행정자치부에서는 팀제 도입이후 서열파괴 인사, 중간 관리계층의 소외감 등으로 다소 침체된 직원들의 마음을 추스르고, 팀내 또는 팀간의 화합과 원활한 의사소통을 유지하기 위해 다양한 변화관리를 추진하고 있으며, 7월 오픈을 목표로 객관적이고 공정한 성과평가 및 보상시스템을 구축하는데도 최선의 노력을 다하고 있다. 이렇듯 팀제 개편을 시발로 하여 행자부에서 추진하고 있는 성과평가시스템 등이 포함된 통합행정혁신시스템이 성공적으로 구축되면 행자부의 성공모델이 자연스럽게 범 정부차원으로 확산될 것으로 기대되며 이러한 행자부발 정부혁신은 궁극적으로 국민의 피부에 와닿는 가시적인 성과를 거양할 수 있을 것으로 여겨진다.

【사례 2】 LG생활건강의 팀제

I. 회사 개요

LG생활건강은 1947년 창사 이래 오늘에 이르기까지 고객 여러분의 삶 속에서 성장해 온 국내 최고의 생활용품, 화장품 분야 최고의 전문기업이다.

1954년 치약제품 페리오 생산을 시작으로 본격화된 생활용품사업은 새로운 가치창조로 사랑과 믿음을 받고자 노력하는 LG생활건강의 핵심사업이다. 항상 고객과 함께 하는 생활용품사업은 일반 가정에서 다양하게 쓰이고 있는 구강용품, 피부용품, 모발용품, 세탁용품, 주거용품, 지류용품 등을 통해 보다 편리하고 건강한 생활창조에 이바지하고 있다. 최근에는 환경에 대한 관심이 높아짐에 따라 우수한 환경친화제품을 개발하여 고객의 요구에 적극 부응하고 있다.

1947년 국내 최초 화장품 생산 시작 및 1984년 드봉 브랜드로 출발한 화장품사업은 건강한 아름다움의 꿈을 실현해 나가기 위해 우수한 품질을 갖춘 세계 최고의 브랜드 육성을 목표로 국내 화장품 업계의 명실상부한 세계화를 선도하고 있다. 오휘, 더후, 이자녹스, 라끄베르 등 여성용 화장품과 링클 디클라인 등 고기능성 화장품, 보닌 등 남성용 화장품으로 고객의 다양한 요구를 만족시키는 제품을 판매하는 한편, 소비자들이 언제 어디서나 LG화장품을 구입할 수 있도록 다각적인 유통경로를 개척하여 혁신적인 고객 밀착경영을 실시하고 있다.

고객의 아름다움과 꿈을 실현하는 최고의 생활문화기업이야말로 LG생활건강이 고객과 우리 스스로에게 약속하는 미래의 모습이다.

II. 팀제의 도입 배경

현재 LG생활건강의 팀 및 독립파트 조직은 약 140여개로 매년 경영환경 변화에 따라 팀 조직을 Flexible하게 재편함으로써, 경쟁력 있는 팀 조직 운영을 위해 노력 하고 있다.

90년대 초반부터 도입된 당사 팀제의 도입 배경 및 운영 방식, 팀제의 효과와 그 동안 팀제를 운영해 오면서 제기된 주요 문제점에 대해 살펴보도록 하겠다.

먼저, 팀제를 도입하게 된 배경을 보면, 당사는 '91년부터 조직간 커뮤니케이션 원활

화와 의사결정의 신속화를 도모하기 위해 수평적이고 탄력적인 팀제를 도입, 운영하였다. 즉, 종래의 부 · 과제 조직을 점진적으로 수평적 조직인 팀제로 전환하여 '95년 6월 생산직접 부문을 끝으로 전사 조직의 팀제 시행을 완료하였다. 팀제 도입을 위한 과정을 보면, 먼저 팀제의 이행기준을 설정한 후, 모델팀을 선정하고 Skill 활동 등을 통해 팀 Care System을 구축한 후, 전사적으로 홍보 · 확산을 통해 팀 운영을 점검 지원하는 등 팀제의 현장지원 활동을 적극 추진하였다.

이러한 팀제로의 변화는 다음과 같은 요건을 전제로 하였다. 즉, 다양한 고객의 니즈에 부응하는 고객지향적인 조직을 갖추는 한편, 인력의 고직급화, 조직간 Sectionalism화, 전문가의 부족 및 비효율적 인력 운용 등 기존 부 · 과제에서 제기된 문제점을 수용하여 전문인재를 육성할 수 있는 조직으로 전환하고 구성원들의 업적과 능력에 따른 공정한 평가 · 보상이 가능한 조직 운영을 목표로 수평적이고 탄력적인 팀제를 도입하였다.

Ⅲ. 팀제의 운영 방식

그러나 팀제 도입시 나타난 기존 조직운영과의 문제점 및 팀 조직활성화를 위해 팀 운영 기준 및 팀 Care System의 초기 구축 필요성이 강력히 대두되었다.

팀제 도입시 나타난 문제점이란 첫째, 팀 신설 기준 등 팀 구성요건이 없다는 점, 둘째, 팀 구성원의 역할 · 정의가 미흡하고 특히 파트의 역할이 명확치 못하다는 점, 셋째, 기존 부 · 과제와 비교, 조직운영에 실질적인 변화가 없다는 점, 즉 단순한 명칭만의 변경에 그칠 수 있다는 점, 넷째, 팀 운영방식에 대한 오해를 불러 일으키고 있다는 점, 즉 팀제를 팀장과 담당의 획일적 체제로만 인식한 나머지 오히려 팀장의 업무 Load만 가중되는 등의 문제가 발생하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 우선 바람직한 팀의 요건(7S)을 설정, 팀 운영 System을 정비하였다.

여기서 7S란 Shared Value; 팀의 사명공유, Strategy; 팀의 목표 및 전략 공유, Structure; 팀장 중심의 내부구조, System; Care 운용시스템, Staff; 담당 육성, Skill; 팀 스킬 향상, Style; 프로의식의 7가지 이다.

이러한 바람직한 팀 요건을 토대로 효율적인 내부구조를 정립하고 CARE[C:능력개발, A:권한의 위양, R:책임의 명확화, E:공정한 평가]로 풀이되는 행동환경을 정비했다. 또한 사고와 행동의 혁신을 목표로 팀제의 현장지원 활동을 추진하였다.

팀제 도입 10년이 넘는 현 시점에서 당사 팀 조직은 업무수행의 효율성 제고차원에서 내부구조를 자율적으로 설계하여 운영할 수 있으며, 팀 내부구조는 팀장, 파트, 독립담당의 형태로 이루어진다. 파트는 공식조직이 아니고, 업무 특성, 팀의 크기, 인력구조를 고려하여 운영하는 업무추진단위이다.

팀제 유형은 크게 팀장과 팀원으로 이루어진 기본적인 팀 구조인 독립담당형과 팀내 팀원 및 파트가 혼재된 혼합형, 독립 파트가 곧 팀원과 비슷하게 팀장의 관리 · 감독 하에 있는 크고 작은 파트로 이루어진 파트형의 세 가지로 나눌 수 있다. 여기서 팀에 소속된 파트는 업무의 통합수행이 효율적인 경우이나 담당으로서 능력이 부족한 사원에 대한 OJT 필요 등을 고려하여 팀장 재량으로 설정한 업무추진단위로 볼 수도 있다.

Ⅳ. 팀제의 효과

결국, 팀이란 구성원들이 공동의 목표달성을 위해 업무를 수행하며 그 결과에 대해 책임을 지는 조직으로 팀제를 통해 직급과 직책을 분리, 운영함으로써 직급에 관계없이 담당업무에 대한 전문가적 식견과 능력을 강화하고 여러 부서에서 수행하던 유사업무를 한 부서로 통합 조정할 수 있으며, 부서내에서 다양한 업무경험을 통한 문제발견의식과 창조적 해결책 제시로 전문가로의 성장가능성을 확대할 수 있다. 또한 기존의 관리감독 업무중심의 중간계층을 없애 의사결정 단계를 축소함으로써 업무의 신속화를 도모할 수 있다. 무엇보다 팀제하에서는 팀 단위 활동과 개인평가 및 육성 System과의 연계가 가능하다.

먼저 직무분석 측면에서 볼 때, 팀제에서는 팀 전체의 업무에 대해 체계적으로 분류함으로써 자율적인 업무수행 및 향후 육성방향을 설정할 수 있다.

둘째, 팀에서 필요한 업무수행능력을 추출함으로써 팀의 중점 능력개발 방향을 구체화할 수 있다.

셋째, 팀 단위 직무분석 결과 및 추출된 직급별 필요능력과 인력구성 등을 종합적으로 고려하여 경영환경과 팀원의 능력수준 변화에 따라 팀 내부구조를 자율적으로 변경

할 수 있다.

넷째, 팀 내부구조와 구성원 개개인의 능력을 토대로 책임항목별 권한관계에 대한 기준을 설정함으로써 팀내 합의를 통한 적극적인 권한위양이 가능하다.

다섯째, 개인별 맡은 직무와 해당직급에 요구되는 능력을 참조하여 팀의 중점 능력 개발 방향을 구체화하고 팀장의 부하육성도 평가 등의 근거자료로 활용할 수 있다.

V. 팀제의 문제점과 개선방향

어떤 제도이건 도입 초기시 경영환경과 그 이후의 추진과정에서 변화의 필요성에 의해 진화 · 발전을 거치는 것은 필연적이라 보여진다. 당사의 팀제 또한 도입 초기 팀장 이하 대팀제에서 주요 업무 중심의 소팀제로 변화해왔으며 소팀제에 따른 팀 업무의 집중화와 고도화가 가속화되고 있다. 또한 팀 업무의 변화는 팀장 및 팀원의 변화를 동반하는 것이기에 오늘날의 팀장과 팀원의 역할은 수직적 관계가 아닌 수평적 관계 위주로 형성되어 있다.

무엇보다 팀 제도 운영의 문제점은 내부운영 측면에서 그 원인을 주로 찾을 수 있다. 제도 도입 초기보다는 훨씬 나아졌으나 여전히 팀 조직 변화에 있어 구성원의 기대나 특기가 우선시 되기 보다는 회사의 방침에 따른 top-down식 조직변화가 많다 보니, 팀제를 받아들일 수 있는 자질이나 태세가 되어 있지 않은 상태에서 강요되는 팀제는 사원들에게 단지 '인원감축형' 또는 '간부자리 축소형'의 도구로 비춰질 소지가 크다. 그러므로 팀제의 변화운영에 있어 먼저 필요성 인식의 기회가 자주 주어져야 하며, 구성원들의 자발적이고 능동적인 추진을 적극 유도해야 할 것이다. 실제로 당사는 년중 경영환경의 필요에 의해 수시로 조직개편을 실시하고 이의 배경과 취지에 대해 구성원과 공유하고 있으며, 조직변경에 따른 사내공고 등을 수시 활성화함으로써 원활한 팀 조직운영에 따른 직무순환제도를 연계하여 운영하고 있다.

둘째, 조직의 구조는 단기적으로 보면 업무와 명령계통의 프로세스이지만 장기적으로 보면 구성원의 경력경로가 된다. 팀 조직을 플랫화 · 슬림화 한다는 것은 곧 구성원들의 경력경로를 심각하게 변화시킨다는 것을 의미하며, 이러한 변화는 구성원들에게 상당한 실망감과 위기감을 가져올 수 있다. 즉, 회사에서 성장하는 것에 절대적 의미

를 부여하던 기존의 의식구조에 큰 변화가 일어나고 자신의 성장은 자신이 책임져야 한다는 자율적 경력관리와 자기개발의 이념이 지배하게 된다. 개인의 성장에 대한 기대욕구와 조직관리의 효율성 등을 고려, 팀제하에서는 개개인의 능력발휘 기회를 더 많이 부여하는 한편, CDP를 위한 직무순환을 활성화할 필요가 있다. 실제로 당사는 직무순환을 정기적으로 실시하고 이를 활성화하기 위해 직무순환관련 부하 이동면담 및 이동실적 등을 리더의 부하육성도 평가에 반영하고 있다.

셋째, 조직구조는 수평적 팀제로 전환했음에도 불구하고 성과평가시에는 종전대로 연공서열이나 승진급 우선 등으로 좌우되는 면이 있기 때문에 자율 및 책임과 능력에 따른 보상이 이루어지지 않는 상황에서 팀원들의 노력을 유도해 내기 어려운 면이 많다. 이러한 평가 관련 오류는 다양하게 논의될 수 있으나, 당사에서는 성과평가의 최근화에 의한 평가오류를 최소화하고자 평가자 및 피평가자의 수시 성과기록(Daily Keeping)제를 통해 년말 평가면담시 상호간 Feedback에 활용하는 등 팀내 성과평가의 공정성 제고를 위한 지원체계를 구축하고 있다.

넷째, 팀이란 조직목표 달성을 위해 상층으로부터 많은 권한을 위임받아 모든 의사결정을 팀장이 하도록 하며 목표달성을 위해 어느 정도의 권한을 다시 팀원들에게 위임해 주어 팀원들이 창의성과 자율성을 발휘할 수 있도록 함을 전제로 하고 있다. 그러나 여전히 우리나라 대부분의 대기업들은 팀제 도입을 계기로 권한위양을 통한 의사결정 단계의 축소가 아니라 계층의 간소화를 통한 의사결정 단계의 축소로 실질적인 권한은 여전히 상층인 경영진에서 갖고 있는 면이 많다. 하여 당사의 조직문화 변혁을 위한 다양한 활동 중 의사결정이 이슈가 되는 회의문화와 보고문화의 간소화를 위해 정례화된 weekly 경영진 회의를 Conference Call로 대체하고 1page 보고를 원칙으로 하는 등 현업 담당자선에서 직접 보고하고 의사결정할 수 있는 paperless & speedy 경영문화를 정착화하고 있다.

VI. 결론

팀제의 성패는 대부분의 팀장이 어떠한 역할을 수행하며, 팀을 어떻게 끌고 나가느냐에 달려있을 정도로 팀에 있어 팀장의 역할은 중요하다고 볼 수 있다. 당사 또한 팀

운영의 효율적인 방안 구축을 위해 팀장급을 대상으로 코칭 스킬 및 바람직한 역할정립에 대한 설문조사 등을 통해 팀장 역할수행에 관련된 Feedback을 주기적으로 실시하여 팀장의 역할훈련을 지원하고 있다.

또한 팀장의 리더십 함양을 위해 리더십 역량 평가 및 자기개발계획을 수립, 주변인들인 팀원들의 다면평가를 통해 팀장의 현 리더십을 진단하고, 진단결과를 토대로 개인별 보완해야 할 리더십 역량모델을 제시함으로써 개인 역량개발을 지원함과 동시에 리더십 결과를 팀장 직책 선임 및 인사이동에 적극 활용하고 있다.

팀원들은 매년 직무이동 희망조사 및 수시 사내공모 등을 통해 팀 이동에 대한 의견개진 방법을 적극 개진함으로써, 개인 경력개발 관리를 Flexible하게 운영하고 있다. 그리고 팀 운영에 관련된 모니터링 및 정기 설문조사를 통해 팀 운영과 관련된 구성원의 의견을 적극 수렴하고 있다.

또한 팀제의 성공여부는 제도 자체가 아닌 운영방식에 있다고 볼 수 있다. 결국 제도 자체를 어떻게 만드느냐에 초점을 맞추던 관점에서 이제는 어떻게 효율적으로 운영하느냐가 더 중요해지고 있으며, 여기에 인사담당자의 고민이 더 집중되어야 한다고 본다. 하나의 Trend처럼 보여지기도 하나, 결국엔 인사담당자가 내부 컨설턴트가 되어야 한다는 것도 실은 제도 운영에 대한 더 많은 고민과 역할을 요구하는 것이라 하겠다.

【사례 3】 KOTRA의 팀제

Ⅰ. 공사소개

대한무역투자진흥공사(KOTRA)는 1962년 대한무역투자진흥공사법에 의해 설립되어 무역진흥과 국내 · 외 기업 간의 투자 및 산업기술 협력의 지원 등에 관한 업무를 수행하게 함으로써 국민경제 발전에 이바지하는 것을 목적으로 하고 있다.

2005년 6월 현재 총 정원은 634명이고, 본사는 4본부 1아카데미 3실 21팀 1사업단으로 구성되어 있고 국내에 1개 지방사업본부와 12개 무역관, 1개 인천공항사무소를 운영하고 있으며, 해외조직으로 74개국에 8개지역본부와 105개 무역관을 운영하고 있다.

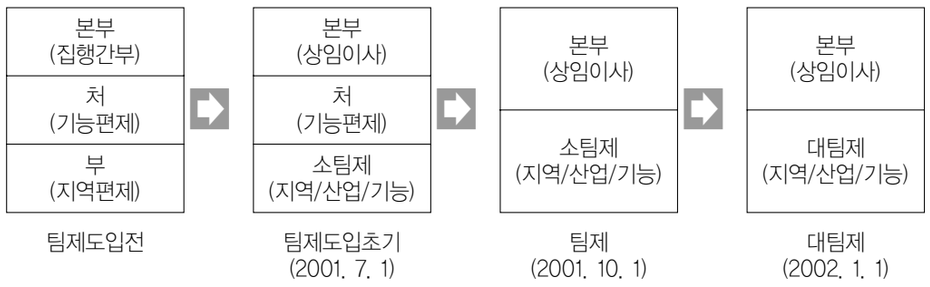
Ⅱ. 팀제의 도입과 발전

1. 도입배경

우리공사는 2000년 10월 팀제를 도입하여 소팀제 중심으로 운영해오다 2002. 1 당시 오영교 사장 〈현 행정자치부 장관〉이 대 팀제 중심으로 발전시켰다.

팀제 도입은 기존의 관료제로는 급변하는 국내외 경제 환경 및 다양해지는 고객의 요구에 효과적이고 적절히 대응할 수 없다는 인식에서 출발하였다. 특히 IT기술의 발달로 인해 공사가 독점적인 지위를 누려온 바이어 및 해외시장정보 등에서 경쟁기관

〈 KOTRA 팀제 도입 및 발전과정 〉



및 민간기관들이 정확한 정보를 직접 그리고 빠르게 파악하는 현실과 다양하고 신속한 정보와서비스를 요구하는 고객들의 Needs에 절절히 대응하지 못함으로 인해 조직 생존에 대한 위기의식이 최고경영층 및 모든 조직원에게 공유되었다.

그러나 팀제를 이론처럼 실제현실에 적용하는 것은 쉽지도 않았고, 공공분야 조직에는 맞지 않는 면도 많다.

팀제라는 것은 환경 및 여러 가지 여건 변화에 신속하고 탄력적으로 대처하기 위한 것인데, 공공분야 조직들은 법과 제도에 의해 제약받고 있어 어차피 신속하고 탄력적인 운영이 어렵고 고유 업무 분야도 대부분 중장기적으로 고정되어 있다. 또한 수행하는 업무가 사회 인프라적인 면이 많기 때문에 즉각적인 대처로 인한 시행착오보다는 이중삼중의 다각적인 검토와 점검을 통해 신중하게 추진하는 것이 관행처럼 되어 있다.

KOTRA 사업의 경우의 105개 무역관을 통한 해외시장정보를 제공하고, 해외 네트워크를 통한 해외바이어 정보 제공, 전시박람회 개최 등으로 고정화 되어 있고 대부분이 정부 및 지방자치단체와 공동으로 수행하는 사업으로 법과 제도에 의해 고정화된 부분이 많기 때문에 팀제가 적합하지 않은 면도 많이 있다고 할 수 있다.

2. KOTRA 팀제의 특징

KOTRA 팀제 도입의 가장 큰 특징은 기존의 5단계, 6단계로 이루어진 불필요한 결재단계를 2단계〈팀원-팀장〉혹은 3단계〈팀원-팀장-본부장〉로 줄이면서 인력낭비 및 행정비용 낭비를 줄여 실무인력을 확보한 점이라고 할 것이다. 이는 공사의 경영방침인 현장중심의 조직을 통한 자율경영체제를 구축하고 고객의 수요에 적절히 대응할 수 있도록 하는데 반드시 필요한 제도였다고 할 수 있다.

KOTRA의 경우 대부분의 사업이 본사 지원하에 105개 해외무역관에서 이루어진다는 점에서 현장에서의 즉각적인 의사결정과 사업수행이 필요하다고 볼 수 있다. 이런 조직 생래적인 환경과 현장중심의 자율경영 방침이 KOTRA에 팀제가 뿌리내릴 수 있는 환경을 제공했다.

결국 KOTRA가 팀제를 도입하게 된 주된 배경은, 실질적인 내용면에서 보면, 현장 자율책임 경영을 실현하고 고객만족을 위한 조직 구성원의 신속한 서비스를 제공하기 위해서였다.

하지만 한편으로는 팀제의 도입이 KOTRA가 기존 관료제의 오랜 관행을 벗어버리고 변화를 선택하게 하는데 중요한 역할을 했다고 할 수 있다.

Ⅲ. 팀제 운영의 문제점 및 해결방안

팀제 도입이 가져온 가장 큰 문제점은 통솔범위의 문제였다. 팀제 도입으로 본부장(상임이사)들이 12~13개씩의 팀을 직접 통솔하게 되자 결재하는 데만도 하루가 부족할 정도였다. 또한 각 팀 간의 경쟁이 벌어지면서 조직 전체적으로도 업무가 크게 늘어났다. KOTRA의 많은 업무는 해외무역관을 중심으로 이루어지게 되는데 팀제 시행 이후 각 팀에서 경쟁적으로 해외무역관 지시공문이 남발하게 되어 각 무역관에서 업무수행에 혼선을 빚고 있다고 불만을 제기하게 되었다.

이러한 현상은 현장조직의 활성화를 위해 팀제를 도입한 취지에 어긋나는 관행이 이었고 해외무역관들이 자율적 사업추진보다는 본사의 지시에 이전보다 더 많이 시달리는 양상이 벌어진 것이다. 이에 대한 해결책으로 본사를 더욱 슬림화하고 현장조직을 보강했다. 결국 소팀들의 기능을 점검하고 통폐합해 핵심기능 중심의 대팀제를 도입키로 했다. 그 결과 본부장들의 통솔범위 문제가 해결되었고 팀장들의 영향력과 자율권이 강화되었다. 팀간 과당경쟁과 조직 내 협력 및 통합성 저하, 해외무역관에 대한 지시 남발도 한결 완화되었다.

하지만 대팀제로 바뀌고 발생한 또 다른 문제는 팀원이 5-6명에서 15명 내외로 바뀌고 나니 팀장들이 결재처리만으로도 바빠지기 시작한 것이다. 그 해결방안으로 PL(part leader)제를 도입했다. 팀장의 판단에 따라 특정 팀원을 지정해 특정 업무에 대해 전권을 위임할 수 있도록 했다. 이는 무보직 간부들을 흡수하는 한편 인사적체로 간부직에 오르지 못한 유능한 직원들을 효율적으로 활용하면서 우수한 간부들을 양성할 수 있는 교육훈련과정도 되는 셈이었다. 결재단계의 신성이 되지 않도록, 위임받은 사항에 대해서 PL가 팀장과 마찬가지로 전권을 가지고 업무를 추진할 수 있도록 했다. 하지만 팀장의 자의적인 권한위임으로 인한 조직체계의 균열을 방지하기 위해 위임할 사항에 대해서는 본부장의 사전결재를 받도록 했다.

팀제 도입으로 인해 발생하는 역효과로는 직원들이 가지는 불안감이라 할 수 있다.

즉 계급제의 엄격한 직제하에서는 노동자의 보직이 분명하게 규정되어 있는 반면 팀제로 변환되면서 보직이 유동적이고 인원의 탄력적 운용이 나타나게 되면서 신분 불안의 원인이 된 것이다. KOTRA 역시 팀제 도입으로 이러한 문제가 발생했는데, 우선, 간부급 직원들이 무보직으로 발생하는 신분불안의 문제도 해결하고 그동안의 전문지식과 경험을 활용할 수 있도록 KOTRA 자체의 교육기관인 KOTRA아카데미의 교수요원으로 활용하여 이러한 불안감을 상쇄시켰다. 한편으로는, 다음 인사에서 무보직 간부가 능력을 인정받게 되면 다시 팀장으로 발탁될 수 있는 기회를 제공함으로써 조직원들간에 건전한 경쟁을 유도하여 신분에 대한 불안감을 줄여줄 수 있었다.

IV. 팀제의 효과

팀제 조직은 정보화 사회에서의 새로운 환경과 대량으로 생산되고 있는 정보에 대하여 개인별로 대응하는 것이 아니라 여러 사람이 하나의 팀으로 공동 대응하고 학습함으로써, 그리고 계층제의 경직적 의사결정 구조에서 나타나는 상급자 개인의 결정이 아니라 팀원이 함께 서로의 능력을 보완하여 결정에 도달함으로써 조직의 효과성을 높이는데 그 목적이 있다.

이러한 팀제가 가장 이상적이고 실질적으로 운영되기 위해서는 명확한 권한위임이 이루어져야 한다고 본다. 업무에 맞는 권한위임과 그에 따르는 책임이 같이 요구함으로써 팀은 고객의 요구에 보다 적절하고 빠르게 서비스를 제공할 수 있게 되다고 본다. 기존의 복잡한 결재 라인과 같은 레드테이프으로는 자율책임하에 임무를 수행하기가 어렵고 그만큼 팀제의 장점을 잘 살려내기 어렵다고 볼 수밖에 없다.

KOTRA의 경험을 살펴 볼때, 팀제의 도입은 관료제가 가지고 있는 많은 문제점을 해결할 수 있다고 할 수 있다. 기존의 다단계 결재가 〈팀장-팀원〉 중심으로 줄어드는 만큼 내부프로세스관리에 투입되었던 상당한 인력과 예산을 대국민 서비스를 개선하는데 활용할 수 있었다.

또한 팀제의 도입은 인사적체로 침체되어 있는 조직 분위기를 바꾸고 활력을 불어넣은데 큰 도움이 되었다. 당시 입사 15년이 되어도 간부직 승진을 못 한 채 매너리즘에 빠져 있던 직원들에게 팀장을 맡을 기회가 돌아갔고, 팀장이 아니더라도 중요 프로젝트를 맡아 책임 있게 추진 할 수 있는 기회가 크게 늘어났다.

그리고 팀제가 가져온 또 다른 긍정적 효과로는 보장된 보직에 익숙해 있던 간부직들에게는 긴장감이 높아졌다는 것이다. 팀제의 도입으로 보직과 간부직원 수 차이 만큼 팀장을 맡지 못한 간부들이 나올 수 밖에 없었고, 같은 직급간에는 물론 하위직급들과도 보직을 위해 경쟁을 벌여야 했다.

이를 통해 관료제로 인해 고착화 되어온 무사안일, 복지부동의 조직문화가 천천히 변하기 시작하여 경쟁을 통한 발전이 시작되었다고 할 수 있다. 무엇보다도 간부가 팀제로 인해 팀원으로 바뀔 수 있다는 점이 간부들로 하여금 긴장과 능력개발을 시작하게 하는 동인으로 작용하기 시작하였다. 팀제가 시행되면서 결재단계의 축소로 의사결정시간이 줄어들고 권한위임에 따른 책임의식 및 팀 단위 업무수행능력이 크게 향상되어 조직 전체적으로 생기가 돌기 시작하였다.

최근 4년 사이에 KOTRA는 정부의 공기업 경영평가에서 우수한 성적을 거두고 고객만족도에서도 높은 점수를 획득하게 되었다. KOTRA 경영성과의 요인은 많은 부분에서 찾을 수 있겠지만 가장 중요한 요인을 뽑으라고 한다면 팀의 도입과 정착을 통해 내부 프로세스의 효율이 개선되어 서비스 현장의 기능이 강화된 덕이라고 할 수 있다.

하지만, 결재단계의 축소로 이해 졸속한 의사결정이나 허술한 업무처리가 이루어질 수 있는데 이는 팀원들이 맡은바 임무를 책임감을 가지고 신중하게 처리하게 직원들을 교육하고 성과에 대한 인센티브를 통해 충분한 보상이 이루어지도록 하여 직원들의 업무능력을 향상시키는 것으로 해결했다. 그리고 공식적인 결재단계외 팀원간의 원활한 커뮤니케이션이 가능하도록 하여 팀원들의 정보와 지식이 공유됨으로써 시너지효과를 창출하고 창의적이고 적극적으로 일하는 분위기 조성이 가능했다.

V. 개선방향

팀이란 단순히 계층 한 두개를 줄여 대국대과로 통합한 것이 아니라 팀 내에서 구성원간의 관계가 상호협력의 네트워크 조직으로 엮여져 있는 것이고 서로의 상이한 지식과 다양성이 상호보완의 시너지 효과로 쉽게 전환될 수 있는 문화를 갖추는 것이다. 팀의 시너지 효과가 없는 조직에서는 팀의 직무수행능력은 개인능력의 단순 합산이상

이 될 수 없다. 팀제의 효과는 바로 팀의 직무수행노력은 개인의 능력을 단순히 합친 그 이상의 알파가 얼마나 크냐에 달려 있다고 할 수 있다.

그것은 바로 팀원간의 상호이해, 협력, 보완, 그리고 팀 단위 학습에서 가능하다. 여기에는 다른 동료들과 함께 협력하여 일하지 않고 자기 혼자 생각하고 일을 해내려는 개인주의는 반드시 극복해야할 요소이다. 구성원간 상호협력에서 빼 놓을 수 없는 것이 커뮤티케이션의 활성화이다. 팀제는 팀 단위 학습을 통해 끊임없이 업무개선을 위한 노력을 해야 하고 그 만큼 학습미팅이 많이 필요하다. 미팅의 효과성은 커뮤니케이션의 효과성에 달려 있다고 해도 과언은 아닐 것이다. 구성원 상호간에 자유롭게 의견을 전달하고 경청하며 상대방의 건설적 피드백을 수용하는 태도가 요구된다.

팀제가 지금과는 다르게 그리고 기존 부서제에 비해 품질향상. 서비스 향상. 예산 절감 등의 효과를 나타내기 위해서는 최고경영층의 절대적인 관심과 지원 그리고 팀제관리가 이루어질 수 있는 상황적 여건들, 예를 들어 인적물적 자원의 동원과 관리상의 자율성을 포함함 전반적인 업무수행의 자율권이 강화되고 지식경영내지 팀학습을 지원하는 정보시스템 등이 구축되어야 할 것이다.

하지만 무엇보다 중요한 것은 팀제의 도입에 대한 직원들의 저항을 최소화 하고 팀제가 가진 장점이 단점을 뛰어넘을 수 있도록 여러 가지 실행방안을 마련하는 것이라 할 수 있는데 이는 각 조직의 특성과 환경에 맞게 마련해야 할 것이다.

Ⅶ. 국내기업의 투명경영 운영 사례

- 동부화재해상보험의 윤리경영
- 교보생명보험의 윤리경영
- LG화학의 윤리경영

【사례 1】 동부화재해상보험의 윤리경영

Ⅰ. 회사개요

동부화재는 자동차보험을 비롯하여 장기손해보험, 화재보험, 해상보험, 개인연금 등 손해보험 전 종목을 취급하는 종합 손해보험회사이다. 귀사는 1962년 설립 이후 1994년 개인연금보험 판매, 1999년 퇴직보험 판매를 시작하였다. 2001년 7월 자산운용 통합리스크관리 시스템을 가동하였으며, 8월에는 ISO(국제표준화기구) 9001 인증을 획득하였다. 2003년 2월에는 개인신용평가시스템을 오픈하였고, 3월부터는 자동차보험 자동설계시스템을 가동하기 시작하였다. 주요 사업은 자동차보험 및 기타 손해보험 · 재보험의 계약체결과 그 계약에 의한 보험료 징수 및 보험금의 지급업무 등이며, 동부증권(주), 동부생명보험(주), 동부투자신탁운용(주), (주)동부상호저축은행, 동부캐피탈(주) 등과 함께 동부금융그룹을 형성하고 있다.

Ⅱ. 윤리경영 추진

동부화재는 2001년 10월 윤리강령 및 실천지침 제정, 선포 및 윤리준법 사이트 프로그램 개발로 실질적인 실행시스템을 구축하여 윤리경영을 활용하고 있다.

동부화재의 윤리경영은 '좋은 직장', '우량 기업', '신뢰받는 기업'이라는 경영이념과 'Self 윤리가이드', '재무보고 내부통제 프로세스 혁신', '법률리스크 관리프로세스 혁신'의 실천방안을 주요내용으로 하고 있다.

윤리경영의 방향은 추상적인 구호를 지양하고 업무절차 및 시스템을 통한 윤리경영을 구현하여 기업윤리 의식의 체질화 및 기업문화로의 승화로 이어질 수 있게 유도하는 것이다.

윤리경영상의 특징은 크게 세 가지로 윤리경영을 경영의 최우선 과제로 추진하려는 CEO의 의지, 윤리전담부서의 위상강화, 현장 업무와 연계한 윤리강령 실천지침의 생활화이다.

첫째, 경영의 최우선 과제로 추진하려는 CEO의 의지는 회계오류 및 분식 근절, 위반자에 대한 징계 강화, 공시의 정확성 및 적시성 확보, 금품 자진 신고 실천 등을 통해 확인할 수 있다.

둘째, 윤리전담부서의 위상 강화는 CEO 직할로 독립성 및 권한을 강화하고, 우수 인력을 집중 배치하며 경영 전반에 걸친 점검 및 평가업무 수행, 재무보고 내부통제 평가시스템 운영을 통해 가능하다.

셋째, 윤리강령의 실천지침은 윤리지수 매년 1회이상 측정 실시, 연중 지속적 교육 실시, 정기적 윤리 서약, 현장 업무 매뉴얼에 반영 등을 통해 생활화할 수 있다.

【윤리강령】

전문

우리 동부화재는 "좋은 기업"이라는 경영이념 아래 "질서", "신뢰", "사랑"의 정신과 "회사 이익 우선의 원칙", "탐구하는 자세", "솔선수범하는 자기관리"등 동부인의 자세를 기반으로 정도경영을 통한 사회의 신뢰와 경영의 안정성을 확보함으로써 우리의 Vision인 「Digital경영을 선도하는 고객만족 최고의 종합금융서비스회사」를 이루고자 한다.

이에 모든 임직원이 동부인의 정신과 자세를 견지하여 경영이념을 실현하기 위한 올바른 가치판단과 행동의 기준으로 삼고자 윤리강령을 제정하여, 이를 적극 실천하고 제반법규를 준수함으로써 우리의 Vision을 이루고자 한다.

본문

제1장 고객의 만족과 번영 추구

1. 고객은 우리의 전부
   (1) 회사와 임직원은 고객이 회사의 존립기반이자 이익과 성장의 원천임을 명심하고 고객의 요구에 최대한 부응하기 위하여 노력한다.
   (2) 임직원은 항상 "고객만족"을 최우선 기준으로 삼아, 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 눈높이로 바라보며, 고객의 의견을 존중한다.
   (3) 회사와 임직원은 합법적이고 정당한 방법으로 서비스를 제공하고, 고객과의 약속은 반드시 지켜 고객으로부터 무한한 신뢰를 받을 수 있도록 끊임없이 노력한다.
   (4) 회사와 임직원은 고객의 편의를 최우선으로 모든 절차와 업무환경을 설계하여야 하며, 고객을 위한 서비스를 친절, 공정, 신속하고 정확하게 제공한다.

2. 고객가치 증대
   (1) 회사는 최고의 보험상품과 서비스를 합리적인 가격으로 제공하며, 이를 이용한 고객들이 더 큰 부가가치를 창출하여 만족과 번영을 실현할 수 있도록 한다.
   (2) 임직원은 보험상품안내 · 계약체결 · 신상품 · 제도변경 등 고객과 직접 관련되는 내용을 완전하게 숙지하여 고객에게 정확히 알리고 설명, 답변한다.
   (3) 회사는 고객의 알 권리를 존중하여 고객이 필요로 하는 사항과 알아야 할 내용을 상시 제공해야 하며, 관련정보를 인터넷 등 각종 매체를 통해 신속 · 정확하고 알기 쉽게 제공한다.

3. 고객의 이익 보호
   (1) 회사와 임직원은 고객과 관련된 정보를 관계법규에서 허용된 경우를 제외하고는 고객의 사전승인없이 타인에게 누설하거나 타 용도에 사용하지 않는다.
   (2) 회사와 임직원은 철저한 사후관리를 통해 서비스의 질을 높이며, 고객의 평가에 대하여 겸허히 수용하고 고객의 불만사항은 신속히 처리한다.

제2장 동반자적 신뢰 구축 (긍지와 자부심을 주는 인간존중의 사고)

1. 사랑이 있는 직장
   (1) 회사는 임직원 개개인의 인간 존엄성을 존중하여 개개인을 독립된 인격체로서 대하며, 각자의 기본권을 존중한다.
   (2) 회사는 임직원을 회사의 가장 소중한 자산으로 여기며, 임직원이 주인의식을 가지고 일을 통해 긍지와 보람을 성취할 수 있도록 근무 · 교육 체계를 확립한다.

2. 공정한 평가와 보상
   (1) 회사는 임직원에게 공평한 기회를 부여하며 공정한 기준을 적용하여 평가하고 정당하게 보상함으로써 공정한 경쟁을 통해 함께 발전하는 풍토를 조성한다.
   (2) 회사는 고용, 업무, 승진 등에 있어서 성별, 종교, 연령, 신체조건, 지연, 학연 등을 이유로 차별하지 아니한다.

3. 자율과 창의 존중
   (1) 회사는 임직원 개인의 개성을 존중하고 창의적 사고와 자율적 행동을 장려하며, 능력개발을 위한 적극적 지원 및 교육기회를 제공한다.
   (2) 회사는 임직원의 제안 · 건의 및 애로사항을 자유롭게 표시하는 분위기를 조성하고 필요한 제도를 마련한다.

4. 원활한 의사소통
(1) 회사는 회사가 추구하는 경영이념과 경영목표를 명확하게 제시하여 모든 임직원이 이를 공감하고 실천할 수 있도록 한다.
(2) 회사는 회사 내에 원활하고 효율적인 의사소통체계를 구축하여 직원에게 적정한 정보를 공개하고 필요한 정보를 적시에 제공한다.

제3장 임직원의 기본윤리

제1절 임직원의 회사에 대한 윤리

1. 일에 대한 정열
(1) 임직원은 회사의 경영이념 및 경영목표를 공유하고, 주인의식으로 역량을 집중하여 부과된 업무를 신속 정확하게 완수한다.
(2) 임직원은 실패를 두려워하지 않는 진취성과 최고의 전문가적 프로의식을 지니고 회사가 추구하는 목표에 부합되도록 권한 내에서 의사결정하고 행동한다.
(3) 임직원은 각종 법령 및 회사의 방침, 제반 사규 및 윤리강령을 준수하며 사회적 규범이나 시장규율에 따른 상식과 선의의 판단에 따라 주어진 직무를 수행한다.
(4) 임직원은 회사의 공동체적 가치관을 바탕으로 동료 및 관련 부서간의 상호협조와 보완으로 업무의 효과성과 효율성을 제고한다.
(5) 해외에 근무하고 있는 임직원은 주재국의 법령 및 주요 강령 등을 철저히 숙지 · 준수하여, 회사의 업무수행에 지장이 없도록 하여야 하며 대한민국 국민으로서의 명예가 손상되는 행동을 하여서는 아니된다.

2. 회사이익 우선의 공정한 직무수행
(1) 임직원은 업무수행시 이해가 상충되는 경우 개인의 이익보다는 조직의 이익을, 소조직의 이익보다는 대조직의 이익을 우선으로 생각하여 객관적이고 합리적으로 업무를 판단하고 처리한다.
(2) 임직원은 청렴을 존중하여 공정한 직무수행을 저해할 수 있는 어떠한 형태의 금전적, 비금전적 이익도 이해관계자에게 요구하거나 수취하지 아니한다.
(3) 임직원은 공과 사를 분명히 구분하여 어떠한 경우라도 회사의 재산을 횡령, 유용하거나 개인적 목적을 위해 사용하지 아니한다.
(4) 임직원은 회사의 허가없이 회사를 이용한 영업, 자기명의의 영업, 보수를 받고 타업무에 종사하는 등 사적인 업무를 취급하거나 그로 인한 이익을 추구하지 아니한다.
(5) 임직원은 회사의 기밀이 외부에 유출되거나 개인적인 목적을 위해 악용되지 않도록 철저히 관리하며, 직무관련 정보를 부당하게 이용하거나 활용해서는 아니된다.

3. 솔선수범하는 자기관리를 통한 올바른 행동
(1) 임직원은 철저한 자기관리를 통하여 성실한 자세로 맡은 바 소임을 다하여 자기와 회사의 발전을 이루도록 해야 한다.
(2) 임직원은 건전한 시민의식을 함양하여 근검절약과 정직, 성실, 공정, 투명을 생활화한다.
(3) 임직원은 매일 행하는 의사결정과 행동이 회사의 윤리적 기업으로서의 명성과 신뢰에 직결됨을 명심하고 건전한 판단에 의한 올바른 행동을 한다.
(4) 임직원은 금융인으로서의 높은 윤리와 가치관을 확립하고, 청렴을 존중하며, 회사의 명예, 신용, 이익을 실추시키는 언동을 하여서는 아니된다.
(5) 임직원은 사회통념상 금융인으로서의 품위를 손상시키는 사행성 행위, 과다한 주식투자 행위, 음주운전 등 선량한 풍속, 기타 사회질서에 위반되는 행위를 하지 않는다.

4. 탐구하는 자세로 자기계발
임직원은 스스로 바람직한 보험인상을 정립하고, 탐구하는 자세를 견지하여 끊임없는 자기계발을 통해 보험인상을 실현하고 회사발전에 이바지해야 한다.

제2절 직원 상호간의 윤리

1. 질서, 신뢰, 사랑을 바탕으로 인화단결
(1) 임직원은 항상 서로 이해, 협조하고 인화단결하여 명랑하고 질서있는 직장이 되도록 하여야 한다.
(2) 상하 · 동료는 자율적인 규율과 질서를 바탕으로 화합하여야 한다. 후배는 선배를 존경하고 따르며, 선배는 후배를 올바르게 이끈다.
(3) 상사는 부하직원이 제반법규 및 윤리강령을 준수하도록 도와주고 감독할 책임이 있으며, 업무수행에 있어서 항상 객관성을 유지하여야 한다.
(4) 상사의 업무상 지시에 대하여는 열성껏 이행한다. 그러나 그 지시가 명백히 위법 · 부당한 경우에는 이를 거부하고, 시정되지 않을 때에는 내부고발제도를 이용하여 준법감시인에게 보고한다.
(5) 임직원은 서로 학연 · 지연 · 혈연 · 종교 · 신체조건 · 성별 등을 이유로 차별하여서는 아니된다.

2. 임직원 상호간 선물 금지
임직원은 상하를 막론하고 개인적으로 금품을 주고 받는 행위를 일절 하지 아니한다. 다만, 상하 · 동료간의 생일, 전배(餞杯), 경조사 등에 사회통념상 인정되는 범위 내에서 부서원들의 가벼운 선물은 예외로 한다.

3. 직원 상호간 금전거래 금지
직원 상호간의 금전거래 행위는 조직력 약화, 개인 파산 등의 중대한 손실을 초래할 수 있으므로 직원 상호간에는 금전대차, 담보제공, 보증 등 일체의 금전거래행위를 하지 아니한다.

4. 성희롱 방지
임직원은 성희롱이 개인의 인권을 침해하고 직장의 분위기를 저해할 뿐만 아니라, 노동의 욕상실 · 업무생산성 저하 등의 결과를 초래하는 위법행위임을 인식하고, 성희롱으로 인한 문제가 발생되지 않도록 하여야 한다.

제4장 주주 및 투자자의 권익 보호

1. 주주 및 투자자의 이익 보호
(1) 회사는 효율적인 경영활동 및 업무처리를 통한 건전한 이익 실현과 합리적인 투자로 주주의 권리보호와 투자가치 증대를 위하여 최선을 다한다.
(2) 회사는 재산운용에 있어서 운용재산의 안정성, 수익성, 유동성, 공공성을 확보하며, 최적의 포트폴리오를 구성함으로써 재산운용의 효율화를 도모하고 수익률을 극대화하여야 한다.

2. 주주에 대한 공평한 대우
회사는 법률에 정한 예외적인 경우를 제외하고는 모든 주주에게 공평한 의결권을 부여하고 기업정보를 동등하게 제공한다.

3. 신뢰성 있고 유용한 정보의 적기 제공
(1) 회사는 주주 및 투자자가 필요로 하는 경영전반에 대한 신뢰성 있고 유용한 정보를 적기에 성실히 제공하여 투자판단에 도움을 주어야 한다.
(2) 회사는 적극적 홍보, IR 등을 통해 기업가치가 합당하게 평가받도록 노력한다.

4. 회계처리의 투명성 유지

(1) 회사는 일반적으로 인정된 회계기준에 따라 재무상태를 기록 · 관리하여 회계처리를 투명하게 한다.
(2) 회사는 제반 관계법규에 부합되도록 재산을 운용하여야 하며, 제반 관계법규에서 정한 각종 제한사항을 회피할 목적으로 우회하여 재산운용을 하여서는 아니된다.
(3) 회사는 제반 경비를 규정된 용도에 따라 합리적으로 집행하여야 하며 사적 경비로 지출하거나, 부당한 현금조성 행위 등을 하지 않아야 한다.

5. 내부정보를 이용한 불공정행위 금지
임직원은 유가증권시장에 대한 공정성 · 건전성 확립과 투자자의 신뢰상실을 방지하기 위하여 회사의 내부정보를 이용한 증권거래 등 불공정행위를 하여서는 아니된다.

제5장 자유경쟁시장 질서 추구

1. 자유경쟁원칙에 따른 보험시장의 질서 존중
(1) 회사는 자유경쟁원칙에 따라 국내외 금융 · 보험 시장질서를 존중하며, 최고의 보험상품 및 서비스를 고객에게 제공한다.
(2) 회사 및 임직원은 공정거래질서 확립을 위하여 국내외 모든 사업 및 영업활동에서 관련 법규를 성실하게 준수하며, 정당하고 윤리적인 방법을 통하여 보험산업의 발전에 최선을 다한다.
(3) 회사는 보험 영업활동에 있어서 상품 및 서비스를 기반으로 경쟁사와 선의의 경쟁을 하며, 경쟁사의 이익을 침해하거나 약점을 부당하게 이용하지 아니한다.

2. 정보의 정당한 입수와 활용
(1) 임직원은 관계법령은 물론 윤리적으로도 적합한 경로와 방법을 통하여 정보를 취득하여야 한다.
(2) 임직원은 입수된 정보를 비방광고나 근거없는 상호비교 등 불법부당한 행위에 이용하지 아니한다.

3. 거래처와의 공정한 거래 및 상호동반자적 관계 추구
(1) 회사는 거래처와의 깨끗하고 투명한 거래 풍토를 통하여 공정한 거래질서를 확립한다.
(2) 회사는 모든 거래가 평등한 참여기회가 보장된 가운데 자유 경쟁의 원칙에 따라 상호 대등한 위치에서 공정하게 이루어지도록 하며, 우월적 지위를 이용한 어떠한 형태의 부당행위도 하지 않는다.

(3) 회사는 모든 거래의 조건 및 절차에 대해 사전에 충분한 협의를 거쳐야 하며, 제반 거래조건 변경시 해당 거래처와 사전 협의한다.
(4) 임직원은 일반적으로 부적절한 청탁의 의미로 해석되지 않는 작은 선물이나 사회통념상 인정되는 적절한 접대를 제외하고는 어떠한 경우에도 거래처와 금품 수수, 향응 · 접대, 편의제공 등 부당행위를 하지 아니한다.
(5) 회사는 거래처가 경쟁력을 갖추어 성장할 수 있도록 적극 지원하며, 청렴계약제도 등을 시행하여 깨끗하고 투명한 거래풍토를 조성하고 공정한 거래질서를 유지하기 위하여 거래처와 함께 노력한다.

제6장 국가와 사회에 대한 도리

1. 정도경영을 바탕으로 한 건전한 기업활동
(1) 회사는 사업 및 영업활동을 영위하는 모든 국내외 지역사회의 가치관을 존중하고, 각종 관련법규 및 상관습을 준수하며, 건전한 기업문화 창달에 노력한다.
(2) 회사는 부동산 투기 등 국민경제를 해치거나 국민정서에 위화감을 조성하는 행위를 하지 아니한다.
(3) 회사는 건전한 기업활동을 저해하는 모든 형태의 부조리를 배격한다.

2. 사회발전 및 인류의 풍요로운 미래 구현에 기여
(1) 회사는 기업의 사회적 책임에 충실하여 고용창출과 납세 및 기타 각종 의무를 성실히 수행한다.
(2) 회사는 임직원의 건전한 사회활동 및 봉사활동 참여를 보장하고 적극 지원한다.
(3) 회사는 건전한 기업활동으로 형성된 이윤을 바탕으로 사회공익사업 및 문화발전에 기여하며, 인류사회를 풍요롭게 하는 학문과 예술, 문화, 체육의 발전을 위해 다양한 지원을 제공한다.
(4) 회사는 환경보호와 자연을 보존하는데 최대한의 지원과 노력을 함으로써 우리 후손에 대한 환경 보존 의무를 성실히 수행하며, 정부 등과 유기적 관계를 유지하며 협력한다.

3. 정치활동에 관여 금지
(1) 회사는 정치에 관여하지 않는다. 다만, 회사의 이해와 관련되는 정책의 입안이나 법규제정에 대해서는 입장을 표명할 수 있다.
(2) 회사는 임직원의 개인적인 참정권을 존중한다. 임직원은 회사와 관계없는 개인자격으로 정치적 입장을 밝힐 수 있으나, 개인의 견해가 회사의 입장으로 오해받지 않도록 주의하여야 한다.

보칙

1. 적용 대상
(1) 이 윤리강령은 “회사(해외현지법인 포함)”와 “회사의 모든 임직원”을 적용대상으로 한다.
(2) 회사와 거래하는 협력업체, 영업조직(대리점 및 설계사)에게도 해당하는 내용을 이해시키고 적극적인 동참을 권유한다.

2. 윤리강령의 활용
(1) 윤리강령은 회사의 모든 업무에 있어 우선적으로 적용되어야 한다.
(2) 윤리강령을 업무에 적용할 때 해석상 기준이 명확하지 않을 경우 부서장과 협의하고, 중요 사안은 준법감시인에게 유권해석을 요청한다.

3. 윤리강령 위반행위 발견시 대응
(1) 윤리강령의 위반사항을 인지한 직원은 신속하게 부서장 및 준법감시인에게 보고한다. 단, 부서장이 위반행위를 한 경우에는 준법감시인에게 직접 보고한다.
(2) 위반행위를 보고받은 부서장 및 준법감시인은 보고자와 보고내용에 대하여 비밀을 보장하여야 하며, 보고에 따른 불이익을 받지 아니하도록 하여야 한다.
(3) 준법감시인은 위반행위 발견시 위반행위 관련부서 및 직원에 대한 조사를 실시하고, 관련 사규에 따라 조치한다.

4. 교육
회사는 임직원에 대하여 이 강령의 준수를 위한 교육 계획을 수립, 시행하여야 하며, 매년 1회 이상 교육을 실시하여야 한다.

부칙

1. 본 윤리강령은 2001년 10월 01일부터, 제정, 시행한다.

부칙

1. 본 윤리강령은 개정일로부터 시행한다.

Ⅲ. 윤리경영 세부내용

■ Self 윤리 가이드

Self 윤리가이드는 쌍방향 의사소통과 업무별, 직책별 세분화를 통해 직원들의 자율실천과 윤리의식 고취를 목적으로 하고 있다. 윤리가이드의 항목은 본점, 영업, 보상부문으로 나뉘어져 있으며 본점의 44개팀은 3,679항목, 영업의 11개부문은 2,764항목, 보상의 14개부문은 2,256항목으로 구성되어 있다.

■ 재무보고 내부통제 프로세스 혁신

재무보고 내부통제평가 시스템은 증권거래법의 경영진 인증, 외감법의 내부회계 관리제도, 증권집단소송법의 집단 소송제 등 재무정보의 윤리성 제고를 목적으로 하고 있다. 이러한 프로세스의 혁신을 통해 회계처리 전과정에 대한 평가 및 개선업무를 상시 수행함으로써 재무정보의 오류 및 분식 가능성을 감소시키고, 회사의 투명성 · 신뢰성을 제고할 수 있다.

■ 법률리스크 관리 프로세스 혁신

법률리스크 관리는 일반부문과 공시부문으로 구분할 수 있다. 일반부문 법률리스크 관리는 각 부서의 주간 업무보고를 매주 분석하고, 각 부서장 면담을 통해 회사내 업무흐름을 지속적으로 파악하여 리스크를 사전에 예방할 수 있게 하며, 회사내 중 · 장기 프로젝트에 대한 보완장치로 활용하고 있다. 공시부문 법률리스크 관리는 각부서의 발생 공시사항을 공시담당부서에서 취합하고 이를 윤리전담부서와 공동으로 검토하여 공시함으로써 정확한 공시를 통해 고객 · 투자자의 신뢰확보를 유도한다.

【사례 2】 교보생명보험의 윤리경영

Ⅰ. 회사개요

교보생명은 '국민교육진흥'과 '민족자본형성'이라는 창립이념을 바탕으로 1958년에 설립되어 지난 47년간 고객들에게 금융, 건강, 교육관련 사업을 진행하고 있다.

교보생명은 고객 중심, 윤리경영, Quality 중심의 새로운 경영 패러다임을 통해 종신, 연금, 교육, 건강/상해, 퇴직, 변액 등 생명보험 전 영역에서 탁월하고 차별화 된 상품을 개발하고, 고객이 원하는 채널을 통해 서비스를 제공함으로써 2004년에는 금융업계 최초로 5년 연속 '고객만족경영대상'을 수상하여 '명예의 전당'에 헌정 되었다. 또한 2년 연속 '윤리경영대상' 수상 및 올해 처음 시상 된 'CRM(고객관계관리)대상'을 수상하는 등 고객으로부터 고객만족경영의 성과를 인정받고 있다.

Ⅱ. 윤리경영 실천

교보생명은 2000년 4월에 교보인의 윤리헌장제정 · 선포를 하였으며 지속적으로 이를 실천하기 위하여 2000년 6월에는 10대 핵심추진과제를 선포함으로써 정직과 성실에 의한 정도 경영의 기업문화를 창달하고자 하였다. 이를 가속화시키기 위하여 2000년 9월에는 「준법 · 윤리실천 전담조직」을 구성하였으며, 10월에는 임직원의 행동규범을 위하여 내부통제기준을 제정하고 이를 시행하여 왔다. 그리고 2002년 5월에는 「교보인의 클린윤리지침」을 제정 · 시행하여 왔다.

교보인의 윤리헌장에 천명한 신성한 약속들이 이행될 수 있도록 모든 조직원들이 반드시 지켜야 할 기본원칙과 실천규범을 제시하여 준수하도록 하고, 기술윤리수준을 제고시키고 윤리경영문화를 형성하고자 한다.

【직무윤리헌장】

교보생명은 모든 사람이 삶의 역경에서 좌절하지 않도록 도와주는 회사입니다. 1958년 창립 이래 이러한 사명을 수행함에 있어서 항상 정직하고 성실한 경영으로 고객의 신뢰를 쌓아왔으며, 이는 무엇과도 바꿀 수 없는 우리의 소중한 자산입니다.

이러한 전통을 이어받아 먼저 고객의 혜택을 생각하고, 항상 정직하고 성실하게 일하며, 끊임없이 대담한 목표에 도전하여 마침내 고객이 가장 선호하는 보험회사로 우뚝 서는 것이 우리의 목표이며, 우리의 윤리경영은 높은 직무윤리의식과 행동을 바탕으로 이 목표를 훌륭히 달성하는 것입니다.

이러한 윤리경영 실천이야말로 고객, 컨설턴트/임사원, 투자자, 지역사회 등 모든 이해관계자가 함께 번영하고 회사의 영속적 발전을 이루는 가장 올바르고 빠른 길이라고 확신합니다.

우리 교보인은, 때때로 우리의 목표가 쉽지 않아 보이고 부당한 이익이 눈앞에서 우리를 유혹하더라도 언제나 사회법규를 준수하고 교보인의 핵심목적과 핵심가치를 실천하며, 반드시 회사의 장기목표 즉 비전을 달성함으로써 고객을 포함한 모든 이해관계자와 상생하겠다는 약속을 반드시 지키겠습니다.

【직무윤리실천규범】

전문(前文)

교보인의 직무윤리실천규범은 교보생명을 고객이 가장 선호하고 국민들이 존경하는 기업으로 만들기 위한 교보인의 가치관이며 행동규범입니다. 교보생명이 추구하는 윤리경영은 지킬 것을 적극적으로 지키면서 보다 많은 성과를 창출하여 고객을 포함한 모든 이해관계자에게 나눔과 베풂을 실천하는 것입니다. 이는 교보인 모두가 자신의 직무에 따르는 성과책임과 성과목표를 달성함으로써 이룰 수 있습니다.

우리가 교보인으로서 이 직무윤리실천규범을 지켜야 하는 것은 시장과 고객이 더 높은 윤리적 행동을 통한 성과창출을 요구하기 때문이며, 우리 스스로도 이를 적극 실천하는 것이 고객을 포함한 모든 이해관계자의 신뢰를 얻고 나아가 우리의 비전을 달성하는 지름길이라는 것을 확신하기 때문입니다.

교보생명을 대표하여 행동하는 모든 교보인은 직무수행 시 모든 이해관계자들에게 항상 윤리적으로 행동할 책임과 의무가 있음을 인식하고, 이러한 올바른 직무윤리의 실천으로 다음 사항을 반드시 준수하겠습니다.

제1장 고객에 대한 직무 윤리

1. 고객존중

(1) 선량한 고객을 존중하고 고객만족을 최우선 가치로 여기며, 항상 고객의 입장에서 판단하고 행동하겠습니다.
(2) 고객과 관련된 업무를 먼저 처리하고, 고객과의 약속은 반드시 지키겠습니다.
(3) 고객을 위한 시설이나 물품, 서비스는 고객을 위해서만 사용하겠습니다.

2. 고객가치 창조

(1) 고객이 건강, 재산, 노후, 교육 등의 삶의 역경에서 좌절하지 않도록 고객에게 다양한 상품과 서비스를 제공 하는데 최선을 다하겠습니다.
(2) 고객만족을 통하여 우리의 비전을 달성할 수 있다는 신념으로 고객기대 이상의 탁월한 가치를 지닌 상품과 서비스를 제공하는데 최선을 다하겠습니다.
(3) 고객의 Need를 충분히 반영한 고객중심의 상품과 서비스를 제공하는데 최선을 다하겠습니다.

3. 고객의 알 권리 보장

(1) 고객에게 상품과 서비스에 대해 설명할 때에는 고객이 올바른 판단을 할 수 있도록 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 모든 정보를 빠짐없이 정확하게 알려드리겠습니다.
(2) 고객이 상품과 서비스에 대해 잘 이해할 수 있도록 이해하기 쉬운 평이한 용어로 설명하고, 눈 앞의 이익만을 위하여 사실과 다르거나 과장된 설명을 하지않겠습니다.
(3) 고객에게 제공되는 보험증권, 약관을 포함한 모든 안내자료는 관련 법규에 의하여 정확하게 작성한 것만 사용하겠습니다.

4. 고객 응대

(1) 항상 고객을 존중하는 예의 바른 언행을 유지하며, 단정한 복장과 용모, 웃는 얼굴과 세련된 태도로 고객을 맞이하겠습니다.
(2) 고객과 전화통화를 할 때에는 회사에서 정한 표준응대화법에 따라 먼저 본인의 소속과 성명을 분명히 밝히고 고객이 우리의 서비스를 신뢰할 수 있도록 최선을 다하여 응대하겠습니다.
(3) 고객이 문의한 사항에 실무적으로 완벽하게 응답할 수 없을 경우에는 잘 모른다고 솔직하게 말해서 우선 고객의 양해를 구한 후 정성을 다하여 응대하며, 절대로 다른 부서나 사람에게 고객을 떠넘기지 않겠습니다.

5. 고객 감동 실현

(1) 역경에 처한 고객에게는 FP-Ship에 입각한 신속하고 충분한 서비스를 제공하여 고객이 진정으로 원하는 도움을 드리겠습니다.
(2) 고객불만이 접수되었을 경우에는 이를 겸허히 수용하여 고객의 입장에서 신속하게 처리한 후 그 결과를 즉시 고객에게 통보하고, 같은 불만이 발생하지 않도록 개선 아이디어로 활용하겠습니다.
(3) 모든 고객이 우리의 충성고객이 되는 수준 높은 서비스를 제공하도록 최선을 다하겠습니다.

제2장 임사원의 직무 윤리

1. 기본 책무
(1) 회사의 비전과 전략을 잘 이해하고 맡은 직무에 대해 최상의 노력을 기울여 자신의 성과책임과 성과목표를 완수하겠습니다.
(2) 모든 성과창출은 정상적인 절차를 통해서 달성할 것이며, 그 성과가 지속적으로 개선되도록 노력하겠습니다.
(3) 우리의 모든 행동이 회사의 평판에 영향을 미칠 수 있음을 깊이 인식하여 항상 교보인의 긍지와 명예를 지키며 교보인의 품위를 손상시키는 어떠한 행위도 하지 않겠습니다.

2. 법규 준수
(1) 모든 활동에 있어 보험업법을 비롯한 관계법령과 감독당국의 규정 및 지침, 회사내 규정을 숙지하고 성실히 준수하겠습니다.

3. 원활한 커뮤니케이션
(1) 바르고 빠른 의사결정을 위해서 다른 사람의 의견을 경청하고 자신의 의견을 명확히 전달하며, 필요한 정보를 적절히 공유하겠습니다.
(2) 업무상 모든 보고는 사실에 입각하여 신속히 하며, 부당한 이익을 추구하거나 불리한 조치를 피하기 위한 허위 보고를 절대 하지 않겠습니다.
(3) 팀워크를 해치는 불확실한 정보나 유언비어 등을 유포하지 않겠습니다.
(4) 부정확한 표현으로 상대방이 오해하지 않도록 할 것이며, 오해가 발생한 경우에는 이를 즉시 해소하겠습니다.

4. 동료와의 관계
(1) 동료 임사원을 목표달성을 위한 상생의 파트너로 인식하여, 직장생활에 필요한 기본예의를 지키고 원만한 팀워크를 이루도록 서로 협조하겠습니다.

(2) (상급자는) 하급자를 인격적으로 대하고 직급을 이용한 부당한 지시를 하지 않겠습니다.
(3) (하급자는) 상급자를 존중하고 정당한 지시에 따르며 부당한 지시는 거부하겠습니다.

5. 정직하고 투명한 경비 집행
(1) 모든 회사경비는 회사의 업무목적에 맞게 정직하고 투명하게 집행하며, 사적용도로 사용하지 않겠습니다.
(2) 허위영수증을 이용하는 등 변칙적인 현금조성 행위를 하지 않겠습니다.
(3) 원칙적으로 법인개별카드를 사용하여 경비를 집행하고, 명세서에 그 사용목적 등을 기록하겠습니다.
(4) 경비와 관련된 내역은 일반적으로 인정된 회계원칙에 따라 정확하게 작성하며 사실과 다르게 기재하지 않겠습니다.
(5) 경리전표 등을 처리할 때 다른 사람의 인장이나 서명 등을 도용하지 않겠습니다.

6. 업무관련 사적이익 추구 금지
(1) 직무를 수행함에 있어 회사와 개인의 이해관계가 상충될 경우에는 회사의 입장에서 먼저 생각하고 회사의 이익에 기여하는 방향으로 결정하며, 판단이 어려운 때에는 즉시 상사나 관련부서와 상의하여 처리하겠습니다.
(2) 회사업무와 관련하여 어떠한 형태의 부당한 사적이익도 요구하거나 도모하지 않겠습니다.
(3) 회사의 대외거래에 개입하여 각종 계약 등의 당사자가 되지 않겠으며, 다른 사람과의 거래를 성사시킬 목적으로 압력을 행사하는 등의 부당한 방법으로 회사의 거래에 개입하지 않겠습니다.

7. 성희롱 금지
(1) 직장 내 성희롱은 개인의 인권을 침해할 뿐 아니라 피해자의 근무의욕과 생산성을 감소시키고 법적소송 등의 분쟁을 발생시켜 회사의 이미지 실추를 초래하는 행위이므로 절대 하지 않겠습니다.
[성희롱으로 간주되는 주요 행위의 예]
- 성적 수치심을 유발하는 신체부위를 만지는 행위
- 성적인 신체적 접촉
- 성적인 농담이나 음담패설
- 회식자리 등의 술 시중을 강요
- 외모에 대한 비유나 평가
- 음란한 사진 등을 보거나 보여주는 행위

- 성차별적인 언어나 행동

8. 사내 금전 거래
(1) 임사원 상호간에 일체의 금전거래를 하지 않으며, 직책을 이용한 보증행위 요구도 하지 않겠습니다.

9. 사원간 경조사 및 선물
(1) 임사원간 상호부조는 상부상조 정신의 취지를 살려 사회 관례상 통상적으로 받아들여지는 수준이내로 하겠습니다. (※ 통상적 수준이란 5만원 이내를 말하며, 특별한 경우라도 10만원을 초과하지 않음을 의미)
(2) 임사원 상호간에는 일체의 선물을 주거나 받지 않겠습니다.
[예외의 경우]
- 본인이 자발적으로 다른 임사원의 퇴직이나 문병 시 등 사회 통념상 적절하다고 인정되는 경우의 선물

10. 이중 취업 금지
(1) 회사의 허가 없이 타 직에 종사하는 겸업행위를 하지 않겠습니다.
(2) 어떠한 경우라도 회사의 업무에 영향을 미치는 여가를 이용한 부업활동을 하지 않겠습니다.

제3장 임원과 조직장의 책임

1. 사원 육성
(1) 부하사원의 적성과 역량에 맞는 직무를 부여하고 성과책임을 완수하도록 꾸준히 지도함으로써 부하사원을 교보인의 인재상에 부합하는 핵심인재로 육성하겠습니다.

2. 공정한 인사관리
(1) 사원의 성과에 대한 평가는 회사에서 정한 바에 따라 객관적이고 합리적인 기준에 의해 공정하게 시행하겠습니다.
(2) 사원의 역량과 자질에 따라 공평한 기회를 부여하며, 학연, 지연, 혈연, 성별, 종교 등에 따라 차별대우하지 않겠습니다.

3. 직무윤리실천 환경조성
(1) 항상 회사의 핵심가치를 솔선수범함으로써 직무수행 시 윤리적 가치가 존중되는 직장문화 조성에 힘쓰겠습니다.
(2) 사원들에 대한 준법/윤리 교육을 정기적으로 실시함으로써 사원들의 회사 핵심가치 실천 의식이 높아지도록 지도하겠습니다.

제4장 정보 및 자산의 보호 및 관리

1. 정보의 제공
(1) 업무정보는 필요한 사람에게 신속하게 제공하되, 보안이 요구되는 정보는 철저히 보호하겠습니다.
(2) 회사의 모든 정보는 반드시 회사에서 정한 용도로만 사용하며, 직무에 불필요한 정보는 요구하지 않겠습니다.
(3) 회사의 정보를 타 부서 또는 외부기관에 제공하게 될 경우에는 사전에 조직장에게 보고하고 정보보안관리기준에서 정한 승인절차를 거치겠습니다.

2. 비밀 유지
(1) 회사의 정보가 타인에게 유출되지 않도록 전산 ID와 password 등을 철저히 관리하겠습니다.
(2) 공식적 혹은 비공식적 모임이나 엘리베이터 안과 같이 일상적인 자리에서 무심코 회사의 정보가 유출되는 일이 없도록 늘 주의하겠습니다.
(3) 회사를 사직할 때에는 직무수행 시 취득한 자료를 모두 반납하겠습니다.

3. 고객정보의 활용
(1) 고객과 관련된 모든 정보는 법령에 의하거나 정보활용동의서 등을 통해 고객이 동의한 범위 내에서만 사용하고, 사내외를 막론하고 제3자에게 제공하거나 유출하지 않겠습니다.
(2) 타인의 전산 ID를 도용하거나 고객DB를 불법으로 구입하는 등의 부당한 방법으로 고객정보를 획득하지 않겠습니다.

4. 유무형 자산의 관리
(1) 회사의 시설물을 포함한 모든 자산은 회사가 당초 승인한 목적에 맞게 사용하고 업무와 관련 없는 용도로 사용하지 않겠습니다.
(2) 회사의 모든 시설물 및 비품 등은 선량한 관리자의 입장에서 효율적이고 생산적으로 사용하겠습니다.
(3) 회사의 경비로 구입한 비품 등은 관련부서와 협의하여 등록한 후 사용하겠습니다.

5. 브랜드 가치 보호
(1) 모든 직무수행 시 브랜드 약속을 실천하여 회사의 브랜드 가치를 높일 수 있도록 노력하겠습니다.
(2) 브랜드를 표현하는 가이드라인을 준수하지 않고 임의로 사용하여 브랜드 가치를 실추시키지 않겠습니다.

제5장 거래업체/경쟁사에 대한 직무윤리

1. 거래업체 관련업무
(1) 거래업체 선정은 회사가 정한 규정과 절차에 의하여 투명하고 공정하게 하며, 이를 객관적으로 입증할 수 있는 근거를 마련하겠습니다.
(2) 우월적 지위를 이용하여 회사가 부담하여야 할 비용을 거래업체에 부담시키는 등의 부당한 요구를 하지 않겠습니다.

2. 외부 이해관계자와의 선물 및 경조금
(1) 외부 이해관계자로부터 선물 등을 제공받은 경우에는 (가족이나 친지 등에게 제공된 경우 포함) 즉시 이를 거절하고 관련부서에서 정한 절차에 따라 신고하고, 제공받은 선물 등을 반납할 수 없는 경우에는 상사 보고한 후 관련부서의 지침을 따르겠습니다.
(2) 외부 이해관계자와 경조금을 주거나 받는 경우에는 일반적인 사회 관례상 통상적으로 받아들여지는 범위내에서 하겠습니다. (※ 통상적 범위란 5만원 이내를 말하며, 특별한 경우라도 10만원을 초과하지 않음을 의미)
(3) 외부 이해관계자와의 접대는 통상적 수준 이내에서 하고, 불가피하게 일정 수준 이상의 접대를 해야 하는 경우에는 상사의 지시를 받아 처리하겠습니다. (※ 통상적 수준이란 1인 당 3만원 이내의 식사나 음료의 제공 수준을 의미하며, 특별한 경우라도 10만원을 초과하지 않음을 의미. 단, 수혜 상대방의 별도 규정이 1인 당 3만원 이하일 경우엔 이를 우선으로 적용)

3. 경쟁사와의 관계
(1) 모든 영업활동은 관련법규를 준수하고 공정경쟁의 원리에 부합하는 올바른 방법과 절차로 수행하겠습니다.

제6장 대외활동에서의 직장인의 윤리

1. 대외행사 및 외부단체 참여
(1) 업무와 관련된 대외행사 및 외부단체에 참여할 경우에는 사전에 상사에게 보고하겠습니다.
(2) 외부강연이나 기고 등을 통해 받은 강연료, 원고료 등 보수가 적정수준을 넘어선다고 판단되는 경우에는 이를 거절하겠습니다.

2. 봉사활동 참여
(1) 대외 봉사활동에 참여할 때에는 회사의 핵심목적을 실천한다는 자긍심을 갖고, 회사의 브랜드 약속이 잘 전달될 수 있도록 행동하겠습니다.

3. 정치활동 참여
(1) 사내에서는 특정 정당 및 정치인을 지지하는 등의 어떠한 정치활동도 하지 않겠습니다.
(2) 회사가 개인의 정치적 의사표현까지 금하지 않는다 하더라도, 정치와 관련한 의사표현을 할 때에는 충분히 신중을 기하겠습니다.
(3) 정당활동 등 대외적으로 정치적 의사표현을 할 경우에는 개인의 의견임을 분명히 하여 회사의 입장으로 오해 받지 않도록 하겠습니다.

4. 정부 및 유관단체 업무
(1) 정부 및 유관단체와 업무를 추진할 때에는 항상 법규를 준수하고, 상호 동등한 입장에서 정당한 방법으로 업무를 수행하겠습니다.

5. 광고홍보물
(1) 광고홍보물을 제작하여 사용하는 경우에는 브랜드 관리(BI)시스템을 통한 사전검수를 반드시 거쳐서 모든 광고와 홍보물이 브랜드 가이드라인에서 정하는 표현체계에 따라서 제작되도록 하겠습니다.

6. 대언론 관계
(1) 회사와 관련된 사항이 대외로 공표될 경우에는 정확한 정보가 책임 있는 경로를 통해 제공되도록 하겠습니다.
(2) 인터뷰, 기고, 자료제공 등 모든 대 언론 커뮤니케이션 활동은 반드시 회사 홍보 관련부서 책임자의 승인을 받거나 관련부서 책임자를 통하여 이루어지도록 하겠습니다.

7. IR 활동

(1) 회사와 관련된 재무정보를 언론매체나 타 금융기관에 임의로 제공하지 않으며, 제공할 경우에는 반드시 IR 관련부서의 책임자와의 협의를 거치도록 하겠습니다.

유의사항

급변하는 사회경제적 환경에서 이 직무윤리실천규범이 모든 행동의 판단기준을 제공할 수 없으므로 이 규범은 지속적으로 보완될 것입니다. 아울러 이 규범에 구체적 기준이 없어서 윤리적 의사결정을 내리기 어려운 경우라도 우리의 핵심목적 및 핵심가치와 직무윤리헌장의 정신에 따라 모든 의사결정을 해야 합니다.

임사원이 이 규범을 위반하는 경우에는 상벌규정 등에 따라 신분상의 불이익 등 중대한 처벌을 받을 수 있습니다.

규범이 모호하여 판단하기 어려운 경우에는 직속 상사나 준법감시팀 등 관련부서에 문의하여야 하며, 모든 임사원에게는 이 규범을 위반하는 행위나 잠재적으로 비윤리적일 수 있는 행위를 알게 되었을 때에 그것을 적극적으로 다음의 내부제보 채널로 신고하여야 할 의무가 있습니다. 물론 회사는 제보자가 이로 인해 어떠한 불이익도 받지 않도록 충분히 배려할 것입니다.

Ⅲ. 윤리경영 공헌도

■ 생산성향상을 위한 기업윤리

기업의 생산성향상을 위한 기업윤리는 CEO의 윤리적 리더십 정립과 기업윤리강령 제정을 통해 이룩할 수 있다. CEO는 경영자의 윤리의식표명과 실천, 기업윤리 확립을 통한 경영성과 제고, 세계적 윤리라운드에 대응한 윤리경영 실천으로 리더십을 정립할 수 있다. 또한 윤리경영에 대한 이해관계자와의 공감대 확산 및 관계정립, 핵심목적에 맞는 사회공헌활동 전개, 전 조직 구성원의 자발적 사회봉사 활동참여 확대를 기본내용으로 하는 기업윤리강령 제정을 통해 기업의 생산성향상을 도모할 수 있다.

■ 윤리경영성과

교보생명은 생명보험관련법령, 생명보험관련 감독규장 및 예규제정, 생명보험협회

협정 및 규정, 준법감시업무 관련예규 등 관계법령 및 예규집을 각 조직단위에 공급하여 윤리경영을 추진하고 있다.

■ 구성원 윤리의식 고취

종업원들의 윤리의식을 증진시키기 위해서는 이들이 상향식 내지 자율경제 체제 하에서 자발적으로 윤리적 행위를 하게하고 인지적 발달수준에 맞춰서 동기가 유발되도록 해야 될 것이다. 교보생명보험에서는 Life Consultant의 준법가이드 실천, 사이버 윤리경영 프로그램의 실천으로 윤리경영 실시이후 금융사고의 발생건수가 현저히 감소하고 있다. 또한 임사원 위법사례나 위규사항 발생건수도 윤리경영 실시이후 감소하는 추세를 보이고 있다.

【사례 3】 LG화학의 윤리경영

Ⅰ. 회사개요

LG화학은 1947년 창립 이래 1995년 럭키(주)에서 현재의 이름으로 상호를 변경하고, 정보 · 전자소재 · 생명과학 분야를 주요사업으로 선정하여 연구개발력을 집중하고 있다. 주요 사업영역은 정보 · 전자소재 분야(디스플레이, 에너지 저장 · 반도체 · 기록소재 등 정보전자산업의 기초소재 분야)와 석유화학 분야(범용 플라스틱의 특화제품 및 엔지니어링 플라스틱 제품과 특수에폭시수지 등 고기능 신소재 등 개발사업), 산업재 분야(건축장식재와 첨단 산업용 소재 생산)로 구분할 수 있다. 자회사로 LG석유화학(주)이 있으며, 부속기관에 충청남도 대덕연구단지에 기술연구원이 있다. 공장은 충청남도 서산시, 충청북도 청주시, 전라남도 나주시 · 여수시, 전라북도 익산시, 울산광역시 울주군 등지에 있다.

Ⅱ. 도입배경

윤리경영은 기업의 사회적 책임을 넘어 글로벌 시장에서 경영수익을 창출하는 출발점이며 필수 생존전략으로 인식되고 있다. 소비자, 주주, 직원 등 이해관계자의 감시와 그들의 영향력이 커지고 있으며, 기업의 윤리적인 의사결정은 단 한번의 실수로 기업이 도산할 수도 있는 치명적인 위험요소이다. 국제적으로도 기업범죄에 있어 윤리경영을 실천하는 기업과 아닌 기업간의 형벌 수준에 차이를 두고 있는 실정이다.

이런 현실에서 LG화학은 깨끗하고 투명한 방식으로 정정당당하게 경쟁함으로써 고객의 진정한 감동을 언어내고 사원 · 협력업체, 주주, 사회에 대해서 책임을 다하는 정직한 기업, 믿고 신뢰할 수 있는 기업이 될 수 있도록 '공정, 정직, 성실'에 입각하여 정도경영을 펼치고 있다. 1993년 불공정사례 신고센터 운영을 시작으로 1994년 LG 윤리규범 선포, 1995년 정도경영, 초우량LG 선언, 1996년 금품수수신고제도 시행, 2003년 정도경영 TFT 발족 및 윤리사무국 출범, 2004년 LG윤리규범 및 실천지침 개정 등 윤리경영 추진을 위해 노력을 경주하고 있다.

【LG 윤리규범】

LG는 「고객을 위한 가치창조」와 「인간존중의 경영」을 경영이념으로 공유하고, 경영헌장의 정신에 따라 자율과 책임에 기초한 자율경영을 도모한다. 자유롭고 공정한 경쟁을 지향하는 자유 시장경제질서를 존중하고, 상호 신뢰와 협력을 토대로 모든 이해 관계자와 공동의 이익을 추구함으로써 세계적인 초우량기업으로 영속 발전한다. 이에 우리는 모든 임직원이 지켜야 할 올바른 행동과 가치 판단의 기준으로서 윤리규범을 제정하고 그 실천을 다짐한다.

제1장 고객에 대한 책임과 의무

LG는 고객이 진정한 사업기반이라는 신념 하에 고객의 의견을 항상 존중하고, 고객에게 도움이 되는 가치를 끊임없이 창출하여 제공함으로써 고객으로부터 무조건의 신뢰를 확보한다.

1. 고객의 존중

고객의 의견에 항상 귀를 기울이고, 고객의 진정한 요구는 항상 옳다고 생각하며, 고객을 모든 판단 및 행동의 최우선 기준으로 삼는다.

2. 가치의 창조

(1) 고객의 발전이 곧 우리의 발전이라는 인식하에 고객이 필요로 하는 가치를 찾으려고 항상 노력한다.
(2) 고객에게 실질적으로 도움이 되고 만족을 줄 수 있는 참된 가치를 계속해서 창조한다.

3. 가치의 제공

(1) 고객에게 진실만을 말하며 고객과의 약속은 반드시 지킨다.
(2) 고객에게 합리적인 가격으로 최고 품질의 상품과 서비스를 제공하며, 고객의 정당한 요구에는 신속 정확하게 응답한다.

제2장 공정한 경쟁

LG는 전 세계의 모든 사업 활동에서 해당지역의 관계법규를 준수하며, 정당한 방법을 통하여 경쟁의 우위를 확보한다.

1. 자유경쟁의 추구

(1) 자유경쟁의 원칙에 따라 세계 어디에서나 시장경제질서를 존중하며, 상품과 서비스의 질을 통하여 고객의 신뢰를 확보한다.
(2) 진정한 실력으로 정정당당하게 선의의 경쟁을 하며, 경쟁사의 이익을 침해하거나 약점을 부당하게 이용하지 않는다.

2. 법규의 준수

국내 및 해외에서의 모든 사업 활동은 해당국가의 제반 법규를 준수하고 거래의 관습을 존중하여 수행한다.

제3장 공정한 거래

모든 거래는 평등한 참여기회가 보장된 가운데 자유경쟁의 원칙에 따라 이루어지며, 투명하고 공정한 거래를 통해 상호신뢰와 협력관계를 구축함으로써 장기적 관점에서 공동의 발전을 추구한다.

1. 평등한 기회

(1) LG는 자격을 구비한 모든 업체에게 거래선 등록 및 선정에 참여할 수 있는 기회를 평등하게 부여한다.
(2) 거래선 등록 및 선정은 객관적이고 공정한 심사기준에 따라 합리적인 방법으로 수행한다.

2. 공정한 거래절차

(1) 모든 거래는 상호 대등한 위치에서 공정하게 이루어지며 거래조건 및 거래절차에 대해 충분한 협의를 거친다.
(2) 우월적 지위를 이용한 어떠한 형태의 부당행위도 하지 않는다.
(3) 거래에 필요한 정보는 적절한 절차를 거쳐 적기에 상호 제공하며, 거래결과는 공정한 기준에 따라 정기적으로 평가하여 상호 보완한다.

3. 상호발전의 추구

(1) 기술지원 및 경영지도 등을 통해 장기적으로 거래선이 경쟁력을 갖추어 성장할 수 있도록 적극 지원하고, 혁신을 통해 창출되는 수익을 상호 공유한다.
(2) 깨끗한 거래풍토를 조성하고 공정한 거래질서를 유지하기 위해 거래선과 상호 노력한다.

제4장 임직원의 기본윤리

임직원은 정직과 공정의 신념으로 LG인으로서의 올바른 가치관을 확립하고, 끊임없는 자기계발과 공정한 직무수행을 통해 주어진 사명을 완수한다.

1. 기본윤리
(1) 임직원은 LG인으로서의 긍지와 자부심을 가지며, 항상 정직하고 공정한 자세를 견지한다.
(2) 높은 윤리적 가치관을 가지고 개인의 품위와 LG의 명예를 유지할 수 있도록 항상 노력한다.

2. 사명의 완수
(1) 임직원은 회사의 비전과 방침에 따라 각자의 사명을 성실히 수행한다.
(2) 주어진 직무는 최선을 다해 정당한 방법으로 수행하며 제반 관련법규를 준수한다.
(3) 회사의 재산을 잘 유지관리하고, 업무상 지득한 회사의 비밀을 보호한다.
(4) 동료 및 관계부서 간에 적극적인 협조와 원활한 의사소통으로 업무의 효율을 높인다.

3. 자기계발
바람직한 인재상을 스스로 정립하고, 끊임없는 자기계발을 통해 인재상에 부합되도록 꾸준히 노력한다.

4. 공정한 직무수행
(1) 모든 직무를 정직하고 공정하게 수행하며, 건전한 기업문화를 조성하기 위해 항상 노력한다.
(2) 직무와 관련하여 판단의 공정성을 저해할 수 있는 어떠한 형태의 금전적 이익도 이해관계자로부터 취하지 않는다.
(3) 일상생활 및 직무와 관련하여 사회로부터 지탄받을 수 있는 비도덕적, 비윤리적 행위를 하지 않는다.

5. 회사와의 이해상충 회피
(1) 회사와 개인의 이해가 상충되는 어떠한 행위나 관계도 회피한다.
(2) 개인의 이익을 위해 회사의 재산을 무단사용해서는 안된다.

제5장 임직원에 대한 책임

LG는 모든 임직원을 한 인간으로서 존중하고 능력과 업적에 따라 공정하게 대우하며, 임직원의 창의성이 충분히 발휘되도록 노력한다.

1. 인간존중
(1) LG는 사람에 대한 상호 대등한 믿음과 진정한 애정을 갖고 임직원 한사람 한사람을 독립된 인격으로 대한다.
(2) 임직원이 주인의식을 바탕으로 일을 통해 긍지와 보람을 성취할 수 있도록 최선을 다한다.
(3) 임직원이 정당한 방법으로 사명을 수행할 수 있도록 제도의 확립과 교육 · 지도 등 필요한 조치를 강구한다.

2. 공정한 대우
(1) 임직원의 능력과 자질에 따라 평등한 기회를 부여한다.
(2) 임직원의 능력과 업적에 대하여 공정한 기준에 따라 평가하고, 정당하게 보상한다.

3. 창의성의 촉진
(1) 임직원의 독창적 사고와 자율적 행동이 촉진될 수 있는 여건을 최대한 조성한다.
(2) 임직원의 능력개발을 위해 적극적으로 지원하고 장기적 관점에서 인재를 육성한다.
(3) 개인의 사생활을 존중하고, 상호신뢰와 이해를 바탕으로 성숙한 조직문화를 이룩한다.

제6장 국가와 사회에 대한 책임

LG는 합리적인 사업전개를 통해 건실한 기업으로 성장함으로써 주주의 이익을 보호하고, 국민의 풍요로운 삶과 사회발전에 공헌한다.

1. 합리적 사업전개
(1) 국내외를 막론하고 해당지역의 사회적 가치관을 존중하여 사업을 수행한다.
(2) 회사의 안정적 성장의 바탕위에서 사업의 확대를 도모한다.

2. 주주 이익의 보호
효율적인 경영을 통하여 건전한 이익을 실현함으로써 주주의 투자수익을 성실하게 보호한다.

3. 사회발전에 기여
고용의 창출과 조세의 성실한 납부로 국가발전에 기여하고 문화 및 복지사업을 통해 사회발전에 공헌한다.

4. 환경의 보호
깨끗한 환경의 보전을 위해 환경오염의 방지 및 자연보호에 최선의 노력을 경주한다.

【LG 윤리규범 실천 지침 일반 원칙】

1. 적용 대상

(1) ㈜LG와 ㈜LG가 투자한 법인 중 ㈜LG가 경영권을 행사하는 회사(이하, 자회사라고 함, ㈜LG 및 자회사를 통칭하여 "LG" 또는 "회사"라고 함)의 임직원은 윤리규범, 윤리규범 실천 지침, 윤리규범 실천지침 해설서(이하, 이를 합하여 "윤리규범" 이라고 함)를 숙지하고 준수한다.

(2) LG가 경영권을 행사하는 해외법인의 경우에는 현지 법규를 함께 고려하여 시행한다.

(3) LG와 거래하는 독립된 제3자(투자회사, 협력회사, 판매 대리점, 컨설턴트, 대리인, 중개인 등)에게도 해당되는 내용을 이해시키고 적극적인 동참을 권유한다.

2. 윤리위원회/윤리사무국의 설치 및 운영

(1) 윤리규범 실천과 관련된 최고 의사결정 기구로서 회사 내에 "윤리위원회" 를 설치하며, 윤리위원회 위원은 CEO, CFO, 인사담당, 경영진단팀장 및 회사의 부사장급 이상으로 구성한다.

(2) 윤리규범 준수를 위한 제반 실무 업무의 수행을 위해 "윤리 사무국"을 설치한다.(단, 본사 경영진단 조직 산하에 동일한 기능을 둘 수 있다. 윤리사무국 운영 규정은 부칙으로 별도 제정함)

(3) 윤리사무국(또는 관련 업무 수행 부서)은 회사의 윤리규범의 자율 준수 활동에 필요한 전반적인 제도의 정비, 교육 및 전파, 관리 체계를 수립 운영하며, 각 조직 내 자율 준수 활동이 체계적으로 수행될 수 있도록 한다.

(4) 윤리사무국은 회사의 전 임직원, 협력회사, 고객으로부터 LG의 윤리규범 및 관련 규정에 위반되거나 위반의 우려가 있는 일체 사안에 대해 제보할 수 있도록 제반 규정 및 절차를 제도화 하여 운영한다.

(5) 윤리사무국은 임직원 본인 또는 타인이 윤리규범을 위반하였거나 위반할 것을 강요받는 경우, 이를 판단하고 신고할 수 있도록 윤리규범 실천지침 해설서 및 신고 절차를 제도화 하여 운영한다.

(6) 윤리 사무국은 임직원이 윤리규범 및 관련된 제반 규정을 업무에 적용하는 과정에 문제가 발생하거나 해석상 기준이 명확하지 않을 경우 유권해석을 내리고, 필요한 경우 중요 사안은 윤리 위원회를 통해 결정한다.

3. 임직원의 의무

(1) 회사의 전 임직원은 업무를 수행함에 있어 자신의 역할을 이해하고 LG 윤리규범 및 관련 규정을 숙지하여야 하며, 지침을 준수하고 정도경영을 실천해야 한다.

(2) 회사의 전 임직원은 본인 또는 타인이 윤리규범을 위반 하였거나, 위반할 것을 강요받는 경우 정해진 절차에 따라 상위 관리자 및 윤리사무국에 신속히 보고 해야 한다

(3) 회사의 전 임직원은 LG 윤리규범 및 관련 규정을 몰랐음을 이유로 면책되지 않음을 인식하고, 의문사항이나 위반의 우려가 있을 경우 리더 또는 윤리사무국에 문의하여야 한다.

(4) 전 임직원은 정기적으로「정도경영 실천서약서」를 작성하여 회사에 제출한다. (최초 입사, 승진 시점을 포함하여 회사에서 자체적으로 설정한 시점).

4. 리더의 책무

(1) 회사의 리더는 LG인으로서 매사에 모범을 보이고 임직원이 회사의 정책 및 업무 규정을 준수 할 수 있도록 지도 한다.

(2) 회사의 리더는 공정한 거래 질서 확립을 위해 업무 절차를 정립하고 부당한 압력이나 청탁에 의해 의사결정에 영향을 받지 않도록 필요한 조치를 취하거나 지원한다.

(3) 회사의 리더는 정기적으로 윤리규범을 숙지하고 이를 조직 내 교육/지도/전파하고 있음을 확인하고 서명해야 한다 (매년 또는 리더로 최초 임명 시점). 실천 지침

제1장 고객에 대한 책임과 의무

1. 성실한 정보제공

(1) 고객에게는 진실한 정보를 전하며, 허위사실을 유포 하거나 허위정보를 제공하지 않는다.

(2) 고객의 안전을 위해 사용상 주의가 필요한 사항은 고객이 충분히 이해할 수 있도록 성실히 알린다.

2. 고객과의 계약 · 사후관리 이행 철저

(1) 고객과의 약속은 반드시 지킨다.

(2) 고객에게는 최고 품질의 상품과 서비스를 제공하며, 불량 상품의 판매, 부실한 서비스의 제공 등으로 고객이 불만을 갖지 않도록 한다.

(3) 고객의 정당한 반품 요구나 서비스 요청은 정확하고 신속하게 행동으로 응답한다.

3. 고객의 보호

(1) 고객의 재산은 회사 재산과 동일하게 보호하며, 고객의 사전 승인 없이 무단 사용하지 않는다.

(2) 고객에 대한 정보는 그 비밀을 보호하고, 고객의 사전 승인 없이 정보를 누설하거나 타 용도에 사용하지 않는다.
(3) 기타 비도덕적인 행위로 인해 고객의 이익을 해치는 행위를 하지 않는다.

제2장 공정한 경쟁

1. 정당한 경쟁
(1) 정당한 정보의 입수, 활용
-. 경쟁사의 제반 정보는 사회적 비난을 받지 않는 정당한 방법으로 입수한다.
-. 입수된 경쟁사의 정보는 정당하게 활용한다.
(2) 정당한 경쟁 우위 확보
-. 경쟁사의 유 · 무형 자산을 도용하거나 무단 침해하지 않는다.
-. 자사의 경쟁우위 확보는 경쟁사를 비방하거나 약점을 악용 하지 않는 정당한 방법으로 한다.
(3) 부당한 담합 금지
-. 경쟁사와 판매가격, 판매조건 및 시장배분 등에 관한 부당한 담합으로 고객에게 피해를 주지 않는다.
-. 동종업체들과 부당한 합의체 또는 담합기구를 구성 하거나 가입하지 않는다.

2. 관련 법규와 상관습의 존중
(1) 해당 지역의 관련 법규와 상관습을 존중하면서 정당한 방법으로 경쟁 한다.
(2) 해외 뇌물 거래 방지법의 준수
① 국제상거래와 관련하여 부정한 이익을 얻을 목적으로 직 · 간접적으로 외국 공무원 등에게 그 업무와 관련하여 뇌물을 약속 · 공여 하거나 공여의 의사를 표시하는 행위 등을 금지하고 있는 국내의 국제상거래에 있어서 외국 공무원에 대한 뇌물방지법」을 숙지하고 준수한다.
② 해외 뇌물 방지 관련 세부 실천 지침은 별도로 정하며, 모든 임직원은 「해외 뇌물 거래 방지 서약서」를 작성 제출한다.

제3장 공정한 거래

1. 거래처의 선정
(1) 공정한 평가 기준에 의해 거래처를 선정, 등록할 수 있도록『거래처 선정 절차』에 관한 제반 규정과 제도를 정립하고 실행한다.
(2) 「거래처 선정 절차」에는 구체적인 평가 항목과 평가 방법을 포함하며, 사업의 특성을 감안하여 설정한다.
(3) 거래처를 선정할 때는 압력이나 청탁은 배제한다.

2. 상호 공정한 거래와 평가
(1) 거래에 필요한 정보를 적절한 때에 서로 제공하며, 외부 누출로 인한 피해가 없도록 필요한 보안조치를 한다.
(2) 상호 합의된 거래 조건은 정당한 이유없이 변경하지 않는다
(3) 공정하게 평가된 거래 결과를 거래처에 통보하고 사전 합의를 통해 다음 거래에 반영한다.
(4) 거래의 개선 및 혁신을 위해 제시된 건전한 의견은 업무에 적절하게 반영한다.
(5) 거래처의 기술이나 기타 자산을 사용할 경우 반드시 거래처의 승인을 얻는다.
(6) 회사의 잘못으로 거래처가 피해를 입은 경우는 공정하게 배상한다.
(7) 공정거래와 관련된 법규에서 금지하고 있는 불공정한 행위는 하지 않는다.
① 회사의 상품 및 서비스를 제공하면서 부당하게 다른 제품 또는 서비스의 구매를 강요하는 행위
② 거래처에서 구입할 의사가 없는 제품 또는 서비스를 강제로 판매하는 행위
③ 거래처와 경쟁사와의 거래를 부당하게 금지하거나 거래 지역 또는 거래 대상을 제한하는 행위
④ 판매가격을 일방적으로 인상하거나 거래처와 협의 없이 구매단가를 인하하는 등의 부당한 가격 결정 행위
⑤ 정당한 사유가 있는 반품을 거부하거나 주문한 물품의 수령을 부당하게 거부 또는 지연하는 행위
⑥ 대금지급조건에 관한 법적 의무를 이행하지 않는 행위
⑦ 정당한 이유 없이 거래처와의 거래관계를 중단하거나 거래량을 현저하게 축소하는 행위
⑧ 특정 거래처를 차별하여 부당하게 거래 조건을 결정하는 행위
⑨ 기타 관련 법규에서 금지하고 있는 불공정 행위

3. 거래처의 지원, 육성
(1) 거래처를 지원하고 육성하기 위한 기준을 수립하여 시행한다.
(2) 거래처 육성 기준에서는 지원 대상 거래처의 자격을 명시하고, 기술지원이나 경영지도 등 구체적 운영기준을 포함한다.
(3) 기술지원이나 경영지도에 의해 창출되는 수익은 공정하게 상호 공유한다.

제4장 임직원의 기본 윤리

1. LG인의 품위 유지
 (1) LG인의 명예유지를 위해 도덕적이고 윤리적인 행동을 한다.
 (2) 유언비어의 조성 · 유포 등 조직 내 불신풍조를 조장하거나 건전한 조직분위기를 저해하는 행위를 하지 않는다.
 (3) 승진 및 이동과 관련하여 회사 내에서 임직원간에 허례허식 행위를 삼가 한다.

2. 충실한 직무수행
 (1) 회사의 제반 정책과 회사 표준에 규정된 내용을 이해하고 업무 수행 시 충실히 준수한다.
 (2) 업무수행상의 필요한 보고는 적기에 공정하고 정직하게 한다.
 (3) 임직원은 직무를 수행함에 있어 각자의 사명을 명확히 하고 이의 달성을 위해 최선을 다하며, 그 결과에 대해 스스로 책임을 진다.

3. 회사 재산의 보호
 (1) 회사 재산에 손실을 가져올 중대한 사태가 발생하거나 발생할 가능성이 있을 경우, 즉시 보고하고 적절한 조치를 취한다.
 (2) 회사의 기밀정보는 관련규정에 의거 보안을 유지하며 회사정보의 대외공개는 사전에 회사의 승인을 받는다.
 (3) 회사의 기밀 정보는 승인 받은 사람에게만 공개한다.

4. 공정한 직무수행 및 회사와의 이해상충 회피
 (1) 다음과 같은 행위를 하지 않음으로써 직무수행의 공정성을 유지한다.
  ① 이해관계자로부터 사례를 받는 행위.
  ② 거래 업체에 대한 부당 지분 참여.
  ③ 협력회사 선정의 투명성 결여.
  ④ 회사 자산의 불법 · 부당 사용.
  ⑤ 문서 · 계수의 조작 및 허위 보고.
  ⑥ 기타 : 직무태만, 관리소홀, 월권행위, 품위손상 등.
 (2) 불가피하게 이해관계자로부터 사례를 받은 경우 그 사실을 소속임원에게 신고하고(임원의 경우 상위 임원에게 보고), 지시 사항에 따라 조치한 후 정해진 절차에 따라 윤리사무국에 신고한다.
 (3) 회사와 직 · 간접적으로 경쟁관계에 있는 업체의 경영에 관여하거나 출자하지 않는다.

 (4) 타 회사에 고용되거나, 타 회사에서 실질적으로 회사의 사업과 유사한 업무를 수행하게 되는 경우, 회사에 사전에 보고하고 승인을 받는다.
 (5) 내부 정보를 이용하여 본인이 회사주식을 매매하거나 타인에게 회사주식의 거래를 권유하지 않는다.
 (6) 가족이나 친지가 경영하는 업체를 납품회사로 선정하거나 거래하도록 영향력을 행사하는 등 오해 받을 행위는 삼가 한다.

제5장 임직원에 대한 책임

1. 인재육성
 (1) 회사는 바람직한 인재상과 인재개발 방침을 확립한다.
 (2) 회사는 임직원이 자율적이고 창의적인 인재로 육성되도록 필요한 제도를 갖추고 이를 활성화시키며, 적극적으로 지원한다.
 (3) 회사는 임직원의 희망, 적성, 능력을 고려하여 직무를 부여하며 직무수행을 통해 인재로 육성될 수 있도록 한다.

2. 공정한 대우
 (1) 회사는 임직원에게 능력을 향상 시킬 수 있는 기회(교육, 직무이동, 진급, 보직결정 등)를 학벌, 성별, 지역에 따른 차등을 두지 않고 공정한 기준에 의하여 부여한다.
 (2) 회사는 자질이나 능력, 업적 등에 대한 평가기준을 세워서 공정하게 평가함으로써 임직원의 자기계발 의욕을 북돋우며 아울러 공정한 보상이 이루어지도록 한다.

3. 건강과 안전
 (1) 회사는 임직원의 건강과 업무수행상의 안전을 위해 적절한 조치를 한다.
 (2) 특히, 위험 요인이 있는 작업장의 경우 별도의 안전조치를 한다.

4. 개인 의사 존중
 (1) 근무 분위기나 미풍양속을 저해하지 않는 한 개인의 사생활을 보장한다.
 (2) 임직원의 건전한 제안 · 건의 및 애로사항을 자유롭게 표현할 수 있도록 필요한 제도를 갖추고 분위기를 조성한다.
 (3) 특정 종교나 정당을 위한 활동을 강요하지 않으며 개인의 종교 · 정치적 의사를 존중한다.

제6장 국가와 사회에 대한 책임

1. 합리적 사업전개
회사는 사회의 윤리적 가치관을 존중하여 국민 경제에 해를 끼치거나 위화감을 조성하는 행위는 하지 않으며 국민정서에 부합하는 사업을 전개한다.

2. 주주의 권리 및 이익 보호
(1) 회사에 대한 주주의 알 권리를 존중하여 주주에게 회사의 정보를 충실하게 공시한다.
(2) 대주주의 이익을 보호하기 위하여 소액주주의 이익을 일방적으로 침해하지 않는다.

3. 국가와 사회 발전에 공헌
(1) 학벌, 성별, 지역에 따라 차등을 두지 않고 누구에게나 고용의 기회를 공정하게 부여한다.
(2) 조세는 성실하게 신고하고 납부한다.
(3) 사회 각계각층과 지역 주민의 정당한 요구를 겸허히 수용하고 해결하는데 노력한다.

4. 환경의 보호
(1) 환경 보호에 관련된 제반 법규를 준수하며, 환경 보호에 부합되는 사업 활동을 한다.
(2) 환경오염의 방지를 위해 필요한 공해 방지 시설과 인원을 확보하고 운용한다.

부칙

1. 윤리 사무국 운영 규정
윤리 사무국 운영 규정은 2004년 5월 1일 제정 하여 시행하며, 상세 규정은 별첨으로 명기하여 시행한다.

2. 서약서
모든 임직원은 윤리규범의 준수를 서약하는 아래의 서약서를 회사의 규정에 따라 작성하여 제출한다.
① 정도 경영 실천 서약서
② 해외 뇌물 거래 방지 서약서
- 세부 서약서 양식은 별첨으로 명기한다.

3. 윤리규범 실천지침 해설서
윤리규범 실천 지침 해설서는 2004년 5월 1일 제정하여 시행하며, 상세 규정은 별첨으로 명기한다.

Ⅲ. 윤리경영 실천 프로그램

■ 윤리사무국

CEO 산하에 정도경영을 전담하는 윤리사무국을 두어 정도경영을 총괄하고, 각 현장별로 별도 윤리사무국을 설치, 현장의 현실에 맞는 정도경영을 실시하고 있다. 윤리사무국은 본부와 부문 윤리사무국으로 구분할 수 있다. 윤리사무국 본부에서는 전사 정도경영 정책 / 제도 수립, 교육체계 수립 및 지원, 정도경영 자문 및 홍보활동 등을 펼치고 있다. 그리고 부문 윤리사무국은 현장밀착형 윤리경영 전파, 해당 부문 / 지역 정도경영 전파, 정도경영 교육실시, 자체 불공정사례 / 금품수수신고 진단 및 처리를 담당하고 있다.

■ 사이버신문고

홈페이지에 개설된 불공정 행위에 대한 신고 사이트로 임직원의 불공정한 업무처리, 우월적 지위를 남용한 불공정 거래 행위와 금품수수, 편의제공, 공동 투자, 금전 대차 등 일체의 수수행위 및 기타 정도경영을 위반한 일체의 업무 행위를 신고 대상으로 한다.

■ 금품수수 신고제도

업무와 관련하여 일체의 경제적 이익을 받지 않아야 하나, 부득이 금품을 수수하는 경우에는 윤리사무국으로 신고하고 금품을 제출해야한다. 본인 · 가족 혹은 차명으로 금전수수 · 향응 · 접대 · 편의를 제공받거나 차용(동산 및 부동산) · 부채상환 · 보증 · 금전대차 · 미래보장 등 일반상식에서 뇌물수수라고 생각하는 모든 것이 대상이며, 신고대상 기준은 금전은 일체의 금전수수 전액 및 선물은 5만원이상으로 정하고 있다. 신고처는 본사 등의 윤리사무국 본부, 각 공장의 부문 윤리사무국으로 하면 된다. 신고물품의 처리는 공개매각을 통하여 이루어지며 얻어진 수익금으로 1년간 4번에 걸쳐 불우사회복지시설에 기부된다.

■ 투명한 구매 시스템

LG화학은 e-Procurement System인 OPEN(Open Purchasing Electronic Network)을 통하여 협력업체 Sourcing과 등록/관리, 전자입찰, 주문, 납품 및 세금계산서 발급 등 구매와 조달의 전 과정을 온라인으로 지원하고 있다. 구매의 매 단계에 평등한 기회를 부여하고 공정한 절차를 거침으로써 협력사와의 투명한 거래를 실천해 가고 있다.

공정한 거래처 등록 · 승인 절차로서 구매부서의 단독적인 업체평가 및 등록을 지양하고, 공무/생산/구매부서가 상호 정해진 절차를 거쳐 신규거래처 등록 · 승인을 하고 있으며 외부 신용평가기관 (한국신용평가)의 심사결과를 더하여 그 공정성을 높이고 있다. 또한 등록된 협력업체들의 지속적인 평가를 통한 Vendor Out 실시로 품질 및 안전/환경확립과 구매경쟁력을 확보하고 있다.

■ 체계적이고 지속적인 교육실시

LG화학은 지속적이고 체계적인 정도경영 교육 실시로 임직원의 정도경영 Mind를 고취하고 업무 수행 시에 윤리적인 의사결정을 할 수 있도록 정책을 실시하고 있다. 교육대상은 신입 · 경력 사원교육, Cyber 교육, 현장/생산직 교육, 중국지역 교육, 협력업체 교육으로 구분된다. 신입 · 경력사원 교육은 사원들의 기본적인 정도경영 의식함양, 채용후 집합교육으로 진행되고, Cyber 교육은 전임직원이 평하게 수강할 수 있는 정도경영 교육으로 연중 실시되는 온라인 교육이다. 현장/생산직 교육은 Cyber 교육을 수강하기 힘든 현장/생산직 사원을 대상으로 하고 교육용 CD를 이용하여 현장별 집합, 전파교육으로 구성된다. 중국지역 교육은 중국지역 해외법인/지사의 임직원 및 현지 채용인에 대한 교육이며, 협력업체 교육은 협력업체에 윤리경영의 필요성의 전파하여 사업장 · 공장별로 실시되는 집합교육의 형태를 띠고 있다.

제 3 부

국내 주요기업의 임금테이블

Ⅰ. 업종별 주요기업의 임금테이블

용어정의

1. 임금수준은 원칙적으로 각 기업의 임금표상에 기입되어 있는 임금수준을 나타내고 있음.
2. 대상별 임금란의 월급여액은 기본급과 통상수당(기타수당 포함), 평균초과 근로수당 및 상여금월할분을 합친 금액으로 표시하였음.
   ① 통상수당 : 매월 정기적 · 일률적으로 통상 지급되는 수당으로 직무수당, 직책수당, 자격수당, 책임자수당, 금융수당, 물가수당, 조정수당, 특수작업수당, 위험작업수당, 벽지수당, 한냉지수당, 생산장려수당, 기술수당 등의 수당을 말함.
   ② 기타수당 : 수혜자에게만 지급되는 수당으로 가족수당, 근속수당, 통근수당, 연 · 월차수당, 정근수당, 당 · 일직수당, 주택수당, 결혼수당, 월동수당, 김장수당, 급식수당, 현물급여 등의 수당을 말함.
   ③ 제수당 : 「통상수당 + 기타수당」을 말함.
   ④ 초과근로수당 : 연장근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당을 말함.
3. 식대, 교통비, 현물급여는 부가급여에 포함되어 있음.
4. 임원 연봉은 정기상여, 상여금, 특별수당 등을 모두 합산한 것임.

〈산업별 수록업체 분포〉

산 업	업체수	산 업	업체수
음 식 료 품	16	건 설 업	16
섬유 · 의복 · 가죽 · 신발	2	도 매 및 소 매 업	2
목재 · 종이 · 출판및인쇄	5	운 수 창 고 및 통 신 업	3
석유화학제품및고무 · 플라스틱	12	금 융 및 보 험 업	2
비 금 속 광 물 제 조	6	무 역 및 서 비 스 업	9
1 차 금 속 및 조 립 금 속	20	숙 박 및 음 식 점 업	4
기 계 장 비 및 기 기	53	계	150

음식료품

【 음 식 료 A 】

업 종	제조	주생산물	가공식품, 빙과류
종업원수	1,722	임금조정시기	조합원(생산직) 3월, 사무직 4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	연차수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,841					
	3 년 차	4,713					
	초 임	4,480					
차장	5 년 차						차장 → 부장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차			연 봉 제			과장 → 부장 (6)년
	3 년 차	3,406					
	초 임	3,370					
대리	5 년 차	3,081					대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,831					
	초 임	2,762					
대졸남	5 년 차	2,265	1,362		109	794	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,198	1,322		105	771	
	초 임	2,124	1,277		102	745	
대졸여	5 년 차	2,265	1,362		109	794	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,198	1,322		105	771	
	초 임	2,124	1,277		102	745	
전문대졸남	5 년 차	2,002	1,185		126	691	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,941	1,149		122	670	
	초 임	1,778	1,052		112	614	
전문대졸여	5 년 차	1,415	818		120	477	
	3 년 차	1,381	798		117	466	
	초 임	1,342	776		113	453	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (7)년
	3 년 차	1,560	909		121	530	
	초 임	1,504	877		116	511	
고졸여	5 년 차	1,363	788		115	460	
	3 년 차	1,221	764		112	446	
	초 임	1,283	742		108	433	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	225,000	상 무 이 사	100,600
전 무 이 사	132,000	이 사	77,230

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	32,970	2,279	989	54	659	577
	7 년 차	31,400	2,166	942	47	627	550
	5 년 차	30,390	2,085	912	34	607	532
	3 년 차	28,850	1,947	866	34	577	505
	초 임	27,920	1,885	838	-	558	489
고졸여	10 년 차	28,790	1,869	864	54	447	504
	7 년 차	27,530	1,782	826	47	427	482
	5 년 차	26,680	1,715	800	34	414	467
	3 년 차	25,840	1,662	775	34	401	452
	초 임	24,960	1,573	749	-	387	437

평균 승진연한(생산직)

전문(일반) 4급	→	3급	→	2급	→	1급
	(2)년		(3)년		(5)년	

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	생산직	2년 이상 ~ 21년 이상	15 ~ 48
	자녀수당	생산직	만20세 미만/2인까지	7 / 1인
	면허수당	자격소지자	면허자격에 따라 상이	2 ~ 150
	직책수당	생산직	반장직책 수행자	50
	냉동수당	생산직	냉동창고 근무자	5
기타수당	건강수당	여사원		30
	기술수당		생산팀 및 공무팀 기사	30
	직무수당		영업직무 수행자	50
	위생수당	생산직		150 / 년

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴직자	근속1년 → 평규임금 1개월분	사외적립(금융기관)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산정기준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	정규직	기본급 + 통상임금	700%	사무직(1, 2, 4, 6, 8, 10, 12월)	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 금 금 액	지 금 시 기
현물급여	식대		공장근무 지점근무	1,500/1식 75,000/월	

【 음 식 료 B 】

업 종	제조	주생산물	닭고기
종업원수	180명	임금조정시기	관리자 9월 1일, 생산자 5월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,787	1,814	189	179	605	
	3 년 차	2,749	1,788	188	177	596	
	초 임	2,711	1,762	187	175	587	
차장	5 년 차	2,354	1,533	158	152	511	차장 → 부장 ( )년
	3 년 차	2,315	1,507	157	149	502	
	초 임	2,278	1,481	156	147	494	
과장	5 년 차	2,096	1,380	121	135	460	과장 → 차장 ( )년
	3 년 차	2,057	1,354	120	132	451	
	초 임	2,018	1,327	119	130	442	
대리	5 년 차	1,892	1,256	96	121	419	대리 → 과장 ( )년
	3 년 차	1,833	1,216	94	118	405	
	초 임	1,776	1,177	93	114	392	
대졸남	5 년 차	1,557	1,065	38	99	355	대졸(남) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,496	1,024	36	95	341	
	초 임	1,442	988	35	91	328	
대졸여	5 년 차	1,443	964	68	90	321	대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,384	924	65	87	308	
	초 임	1,324	884	63	82	295	
전문대졸남	5 년 차	1,447	990	35	92	330	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,387	949	34	88	316	
	초 임	1,327	908	32	84	303	
전문대졸여	5 년 차	1,387	926	33	86	309	
	3 년 차	1,329	887	63	83	296	
	초 임	1,268	847	60	79	282	
고졸남	5 년 차	1,412	966	34	90	322	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,352	925	33	86	308	
	초 임	1,293	885	31	82	295	
고졸여	5 년 차	1,331	889	63	83	296	
	3 년 차	1,271	849	60	79	283	
	초 임	1,212	810	57	75	270	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	84,000	상 무 이 사	57,420
부 사 장		이 사	49,080
전 무 이 사			

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	29,070	1,718	872	119	436	291
	7 년 차	27,200	1,613	816	117	408	272
	5 년 차	25,950	1,543	779	116	389	259
	3 년 차	24,700	1,474	741	115	371	247
	초 임	23,460	1,403	704	113	352	234
고졸여	10 년 차	26,950	1,626	809	144	404	269
	7 년 차	25,080	1,519	752	140	376	251
	5 년 차	23,830	1,447	714	138	357	238
	3 년 차	22,580	1,377	677	135	339	226
	초 임	21,340	1,306	640	133	320	213

2. 수당

(단위 : 원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	주임급 이상		30,000~120,000
	자격면허수당	법정자격증소지자	기사 · 기능사	50,000~100,000
	특별수당	생산직 사원	만근시	40,000
	만근수당	〃	〃	50,000
기타수당	연월차수당	전직원	미사용분	기본급/226×8×미사용분(사무직) 일급×미사용분(생산직)

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	직원	일평균임금×30/365×근무일수 ※ 일평균임금 {퇴직전 3개월급여+(퇴직전 1년간 상여+연간 연차수당)/4}/3개월 일수	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직원	기본급	400%	3, 6, 9, 12월	고정상여

【 음 식 료 C 】

업 종	종자, 종자재배/판매	주생산물	배추, 고추씨 등
종업원수	260명	임금조정시기	3월 1일

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,178	3,134			1,044	
	3 년 차	3,994	2,996			998	
	초 임	3,765	2,824			941	
차장	5 년 차	1,231	2,836			945	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,609	2,707			902	
	초 임	3,401	2,551			850	
과장	5 년 차	3,266	2,450			816	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,110	2,333			777	
	초 임	2,932	2,199			733	
대리	5 년 차	2,822	2,117			705	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,685	2,014			671	
	초 임	2,530	1,898			632	
대졸남	5 년 차	1,996	1,497			499	대졸(남) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,894	1,421			473	
	초 임	1,786	1,340			446	
대졸여	5 년 차	1,996	1,497			499	대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,894	1,421			473	
	초 임	1,786	1,340			446	
전문대졸남	5 년 차	1,744	1,308			436	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,652	1,239			413	
	초 임	1,557	1,168			389	
전문대졸여	5 년 차	1,744	1,308			436	
	3 년 차	1,652	1,239			413	
	초 임	1,557	1,168			389	
고졸남	5 년 차	1,366	1,025			341	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,286	965			321	
	초 임	1,212	909			303	
고졸여	5 년 차	1,366	1,025			341	
	3 년 차	1,286	965			321	
	초 임	1,212	909			303	

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	본부장수당	본부장(임원제외)		300/월
	운전수당	이사급본부장/부장급 본부장	차량 미지원자	350/월
	팀장수당	팀장		100/월
	통신수당	영업팀, 영업지점		20/일

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	1년 이상 근무자	평균임금 30일분/1년	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직원	기본급×100%	400%	6월 5일/9월/ 12월/3월 5일	비고정상여

【 음 식 료 D 】

업 종	제 조	주생산물	발효유/우유
종업원수	1,680명	임금조정시기	3월 1일

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,701,768	2,559,000	463,000	260,268	1,419,500	
	3 년 차	4,558,500	2,481,000	445,000	252,000	1,380,500	
	초 임	4,415,232	2,403,000	427,000	243,732	1,341,500	
차장	5 년 차	4,135,500	2,249,000	397,000	240,000	1,249,500	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,989,634	2,177,000	379,000	220,134	1,213,500	
	초 임	3,856,672	2,103,000	361,000	216,172	1,176,500	
과장	5 년 차	3,468,352	1,903,000	313,000	190,852	1,061,500	과장 → 차장 (6)년
	3 년 차	3,226,744	1,773,000	285,000	177,244	991,500	
	초 임	3,115,199	1,715,000	267,000	170,699	962,500	
대리	5 년 차	2,909,000	1,596,000	170,000	260,000	883,000	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,833,780	1,550,000	170,000	253,780	860,000	
	초 임	2,755,593	1,504,000	170,000	244,593	837,000	
대졸남	5 년 차	2,472,100	1,421,000	90,000	220,000	740,500	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,386,995	1,384,000	72,000	208,995	722,000	
	초 임	2,184,266	1,279,000	50,000	190,766	664,500	
대졸여	5 년 차	2,216,000	1,264,000	90,000	200,000	662,000	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,097,000	1,220,000	62,000	180,000	635,000	
	초 임	2,027,411	1,184,000	50,000	176,411	617,000	
전문대졸남	5 년 차	2,139,500	1,249,000	61,000	185,000	644,500	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	2,080,500	1,219,000	52,000	180,000	629,500	
	초 임	2,019,911	1,189,000	40,000	176,411	614,500	
전문대졸여	5 년 차	1,878,600	1,092,000	61,000	159,600	566,000	
	3 년 차	1,828,700	1,066,000	52,000	157,700	553,000	
	초 임	1,775,800	1,040,000	40,000	155,800	540,000	
고졸남	5 년 차	1,892,000	1,108,000	51,000	164,000	569,000	고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,839,000	1,082,000	42,000	159,000	556,000	
	초 임	1,776,000	1,056,000	30,000	155,000	535,000	
고졸여	5 년 차	1,689,000	992,000	41,000	150,000	506,000	
	3 년 차	1,647,300	972,000	32,000	142,300	501,000	
	초 임	1,597,500	952,000	20,000	139,500	486,000	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	256,500	상 무 이 사	106,400
부 사 장	174,800	이 사	91,200
전 무 이 사	121,600		

〈생산직〉

(단위 : 원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		2,058,004	1,150,000	87,000	231,004	590,000
	7 년 차		1,999,400	1,128,000	69,000	223,400	579,000
	5 년 차		1,943,900	1,108,000	51,000	215,900	569,000
	3 년 차		1,887,000	1,082,000	42,000	207,000	556,000
	초 임		1,823,000	1,056,000	30,000	202,000	535,000
고졸여	10 년 차		1,845,000	1,032,000	77,000	210,000	526,000
	7 년 차		1,787,000	1,012,000	59,000	200,000	516,000
	5 년 차		1,732,000	992,000	41,000	193,000	506,000
	3 년 차		1,693,300	972,000	32,000	188,300	501,000
	초 임		1,640,000	952,000	20,000	182,000	486,000

평균 승진연한(생산직)

사원 → 기장 → 기감 → 기성
(7)년 (4)년 (4)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	가족수당	배우자, 직계비속있는자		배우자 22 / 직계비속12
	생산장려수당	생산직 근로자		50
	직책수당	부서장 이상 실임자		150
	직무수당	대리급이하 전직원		20~70
기타수당	직계수당	생산직 제외한 대리이상		100~250
	근속수당	전직원	근속에 따라 차등	입사후 2년 12 매 1년마다 9 추가

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	퇴직자	근로기준법에 준함	퇴직보험
명예퇴직금	명퇴자	1년간 급여/상여 총액	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성격
정기상여금	수습사원 제외 전직원	입사후 6개월 이후 100% 지급 입사 3~6개월은 개월수에 따라 차등지급	600%	설, 추석 4, 6, 10, 12월	고정급여

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 금 금 액	지 금 시 기
현물급여	식대	전직원		현물지급(70,000원)	매월초

【 음 식 료 Ｅ 】

업 종	제조	주생산물	소주, 매실주, 과실주
종업원수	452명	임금조정시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,150	1,541	320	388	901	
	3 년 차	3,080	1,502	318	379	881	
	초 임	3,009	1,462	315	371	861	
차장	5 년 차	2,810	1,389	273	346	802	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,731	1,344	271	336	780	
	초 임	2,654	1,300	269	327	758	
과장	5 년 차	2,754	1,389	240	339	786	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,676	1,344	238	329	765	
	초 임	2,599	1,300	236	320	743	
대리	5 년 차	2,251	1,262	95	281	653	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,209	1,215	93	271	630	
	초 임	2,127	1,169	91	261	606	
대졸남	5 년 차	2,037	1,146	62	249	580	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,956	1,099	60	240	557	
	초 임	1,732	984	44	212	492	
대졸여	5 년 차	1,956	1,099	60	240	557	대졸(여) 신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,732	984	44	212	492	
	초 임	1,650	937	42	202	469	
전문대졸남	5 년 차	1,892	1,076	36	235	545	전문대졸 → 대졸직급 (8)년
	3 년 차	1,670	961	22	207	480	
	초 임	1,590	914	22	197	457	
전문대졸여	5 년 차	1,670	961	22	207	480	
	3 년 차	1,590	914	22	197	457	
	초 임	1,510	867	22	187	434	
고졸남	5 년 차	1,670	961	22	207	480	고졸직급 → 대졸직급 (10)년
	3 년 차	1,550	914	22	197	457	
	초 임	1,510	867	22	187	434	
고졸여	5 년 차	1,590	914	22	197	457	
	3 년 차	1,510	867	22	187	434	
	초 임	1,429	820	22	177	410	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	135,000	상 무 이 사	61,200
부 사 장	108,000	이 사	52,200
전 무 이 사	72,900		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	4,555	1,204	952	47	205	
	7 년 차	4,306	1,138	900	44	194	
	5 년 차	4,141	1,093	865	42	186	
	3 년 차	3,977	1,050	831	40	179	
	초 임	3,812	1,007	797	38	172	
고졸여	10 년 차	3,302	886	690	47	149	
	7 년 차	3,152	845	659	44	142	
	5 년 차	3,040	814	635	42	137	
	3 년 차	2,929	784	612	40	132	
	초 임	2,818	754	589	38	127	

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장
(5)년 (5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당		부장	260
			차장	216
			과장	185
			대리	43
			주임	14
	도시수당		서울, 경기, 대구, 부산 근무자	90
	판매수당		영업사원	10
	출납수당		출납사원	10
	기술수당		운전사원	100
	연구수당		연구사원	50

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타수당	원로수당		원로대상사원	5
	가족수당		전사원	22
	근속수당		전사원	20

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	전사원	근속년수×3개월간 평균급여	퇴직보험 및 사내충당금

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전사원		600%	2, 4, 6, 8, 10월	정기

【 음 식 료 F 】

업 종	식품제조	주생산물	수산물가공품
종업원수	190명	임금조정시기	6월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,195	2,460	60	50	625	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,987	2,290	60	50	587	
	초 임						
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,600	1,980	60	50	510	
	초 임	2,425	1,840	60	50	475	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,237	1,690	60	50	437	
	초 임						
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,705	1,260	40	80	325	
	초 임						
대졸여	5 년 차	1,580	1,176	40	60	304	대졸(여) 신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,525	1,132	40	60	293	
	초 임	1,415	1,044	40	60	271	
전문대졸남	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	117,600	상 무 이 사	60,000
전 무 이 사	72,000	이 사	45,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차		1,797	1,084	20	300	393
	3 년 차						
	초 임		1,787	1,084	10	300	393
고졸여	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차		1,310	729	20	200	361
	3 년 차						
	초 임						

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(5)년 (3년) (3년)

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직위수당	사무 · 생산직	직급이 있는 자	직급별 차등
	가족수당	〃	부양가족이 있는 기혼자	부양가족 1인당 2만원
	근속수당	생산직	근속년수 5년 이상자	
	만근수당	〃	만근 출근자	

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
퇴직금	전직원	법정기준	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	사무직	기본급	300%	매 홀수월	
	생산직	〃	610%	매 짝수월	

【 음 식 료 G 】

업 종	식품제조	주생산물	마아가린, 쇼트닝, 정제유
종업원수	96명	임금조정시기	5월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,522					
	3 년 차	4,265					
	초 임	3,990					
차장	5 년 차	3,750					차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,672					
	초 임	3,468					
과장	5 년 차	3,369					과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,225					
	초 임	2,997					
대리	5 년 차	2,926					대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,846					
	초 임	2,662					
대졸남	5 년 차	1,968					대졸(남) 신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,880		연 봉 제			
	초 임	1,760					
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (8)년
	3 년 차						
	초 임	1,700					
전문대졸남	5 년 차	1,623					전문대졸 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,530					
	초 임	1,456					
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차						
	초 임	1,428					

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	118,000	전 무 이 사	
부 사 장		상 무 이 사	

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 천원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	37	1,897	1,097	6	62	731
	7 년 차	34	1,773	1,025	6	58	683
	5 년 차	33	1,695	980	6	56	653
	3 년 차	32	1,623	944	6	54	629
	초 임	30	1,545	893	6	51	595
고졸여	10 년 차	34	1,773	1,025	6	58	683
	7 년 차	33	1,695	980	6	56	653
	5 년 차	32	1,633	944	6	54	629
	3 년 차	30	1,545	893	6	51	595
	초 임	28	1,473	851	6	48	567

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	자격수당	자격증 소지자	회사 선임기준	15~80(자격증에 따라 차이)
기타수당	식대보조	영업관련 사원 및 기술서비스 관련 직원		170~180
	운전보조	영업관련 사원 및 기술서비스 관련 직원		100~300
	연차수당	근로기준법 적용		
	월차수당	〃		

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴직자	근속연수 × 평균임금 1개월	사내 적립(10%정도 사외적립)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	현장직사원 (비연봉사원)	통상임금	800%	2, 4, 6, 8, 10, 12월 추석, 설날 각각 100%	

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지급금액	지급시기
현물급여	식대	내근직 사원	사내 식사제공	70	매월
	피복비	전사원	동복, 하복 제공	30	매년
비현물급여	교통비	공휴일, 일요일 근무사원		3	
	휴가비	전사원		400	7월

【 음 식 료 H 】

업 종	제조 건설업	주생산물	먹는 샘물
종업원수	219명	임금조정시기	1월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
본부장	5 년 차	2,766					
	3 년 차	2,617					
	초 임	2,440					
팀장	5 년 차	2,400			242		팀장 → 본부장 (5)년
	3 년 차	2,190			193		
	초 임	2,042			174		
과장	5 년 차	2,063			208		과장 → 팀장 (4)년
	3 년 차	1,868			161		
	초 임	1,738			145		
대리	5 년 차	1,839			404		대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	1,729			380		
	초 임	1,545			280		
대졸남	5 년 차	1,616			296		대졸(남) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,516			274		
	초 임	1,416			252		
대졸여	5 년 차	1,616			296		대졸(여) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,516			274		
	초 임	1,416			252		
전문대졸남	5 년 차	1,616			296		전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,516			274		
	초 임	1,416			252		
전문대졸여	5 년 차	1,616			296		
	3 년 차	1,516			274		
	초 임	1,416			252		
고졸남	5 년 차	1,562			343		고졸직급 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,470			323		
	초 임	1,377			302		
고졸여	5 년 차	1,562			343		
	3 년 차	1,470			323		
	초 임	1,377			302		

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	72,740	전 무 이 사	
부 사 장	64,977	상 무 이 사	

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	27,000		810	230	480	270
	7 년 차	〃		〃	170	〃	〃
	5 년 차	〃		〃	130	〃	〃
	3 년 차	〃		〃	90	〃	〃
	초 임	〃		〃	30	〃	〃
고졸여	10 년 차	〃		〃	230	〃	〃
	7 년 차	〃		〃	170	〃	〃
	5 년 차	〃		〃	130	〃	〃
	3 년 차	〃		〃	90	〃	〃
	초 임	〃		〃	30	〃	〃

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수행비	사장,이사,본부장,팀장	팀장이상 보직자	150~650/월
	기술수당	자격증 소지자	국가기술자격법에 의한 자격취득자	30~100/월
	생산조장수당	생산조장으로 지정된 자		30/월
	법정필수요원수당	필수요원으로 지정된자		30/월
	직급보조비	임 · 직원		90~400/월
	명절 휴가비	임 · 직원		월기본급의 100%
기타수당	가족수당	부양의무 가족있는 사원		배우자 : 30, 기타가족 : 20
	자녀학비보조수당	중 · 고등학교 취학자녀 있는 사원	수업료, 육성회비	36~384/분기
	일 · 숙직수당	일 · 숙직근무를 한 직원		15/일 · 야
	초과근무수당	초과근무를 한 직원		통상임금×1.5/184×시간
	연차수당	연차휴가 미실시 직원		통상임금×1/184×8×일수
	장기근속수당	5년이상 근속한 직원		50~130/월

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	만1년 이상 근속한 임 · 직원	1개월분 평균임금×근속연수	퇴직보험
명예퇴직금	20년 이상 근속 후 명예퇴직하는 경우	(퇴직당시 월 기본급×50%) × 정년 잔여월수	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지급시기	성격
정기 성과금	개인성과급(직원)	해당직급별 평균기본급 ×근무평정등급 지급율	50%~150%	매년 2월	고과상여
	기관성과급(임 · 직원)	개인별 기본급 ×경영평가등급기준 지급율	직원 : 100~300% 임원 : 150~450%	매년 12월	〃
특별 성과금	임 · 직원	전년도 대비 영업이익 12% 이상 당기순이익 10%이상 모두 증가한 경우	100만원 이내	매년 4월	

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	피복비	생산현장 직원	근무복, 안전화, 모자	118/년	필요시
	식대	임시직원	식사	1,095/년	

【 음식료품 1 】

업 종	제조업	주생산물	아이스크림, 유제품 외
종업원수	1,736명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,794	3,028			1,766	
	3 년 차	4,663	2,945			1,718	
	초 임	4,405	2,782			1,623	
차장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차	3,420	2,160			1,260	과장 → 부장 (6)년
	3 년 차	3,352	2,117			1,235	
	초 임	3,281	2,072			1,209	
대리	5 년 차	2,971	1,787		142	1,042	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,744	1,650		131	963	
	초 임	2,676	1,609		128	939	
대졸 남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,232	1,342		107	783	
	초 임	2,124	1,277		102	745	
대졸 여	5 년 차						
	3 년 차	2,232	1,342		107	783	
	초 임	2,124	1,277		102	745	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (7)년
	3 년 차						
	초 임	1,505	877		116	512	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,393	788	30	115	460	신입 → 대리 (12)년
	3 년 차	1,352	764	30	112	446	
	초 임	1,313	742	30	108	433	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,936	837		610	489	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,623	749	30	407	437	

【 음식료품 2 】

업 종	제조업	주생산물	전문의약품 등 다수
종업원수	1,952명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,655	2,670	384		1,601	
	3 년 차	4,481	2,582	317		1,579	
	초 임	4,269	2,494	317		1,458	
차장	5 년 차	4,119	2,450	261		1,408	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,903	2,362	261		1,364	
	초 임	3,855	2,274	261		1,320	
과장	5 년 차	3,705	2,035	220		1,180	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	3,231	1,957	162		1,112	
	초 임	3,114	1,879	162		1,073	
대리	5 년 차	3,079	1,801	117	167	994	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,845	1,729	117	47	958	
	초 임	2,696	1,657	117		922	
대졸남	5 년 차	2,475	1,653			826	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,393	1,587		13	793	
	초 임	2,281	1,521			760	
대졸여	5 년 차	2,331	1,554			777	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,232	1,488			744	
	초 임	2,133	1,422			711	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,333	1,447		163	723	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,313	1,389		230	694	
	초 임	2,207	1,331		211	665	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	2,210	1,327		220	663	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,963	1,271		57	635	
	초 임	1,903	1,215		81	607	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,905	1,249		32	624	신입 → 대리 (15)년
	3 년 차	1,995	1,207		185	603	
	초 임	1,919	1,144		203	572	

【 음식료품 3 】

업 종	제조업	주생산물	명란맛젓
종업원수	124명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,169,800	2,113,200			1,056,600	
	3 년 차	3,018,150	2,012,100			1,006,050	
	초 임	2,866,050	1,910,700			955,350	
차장	5 년 차	2,797,200	1,864,800			932,400	차장 → 부장 (10)년
	3 년 차	2,657,250	1,771,500			885,750	
	초 임	2,515,950	1,677,300			838,650	
과장	5 년 차	2,410,650	1,607,100			803,550	과장 → 차장 (6)년
	3 년 차	2,282,850	1,521,900			760,950	
	초 임	2,155,050	1,436,700			718,350	
대리	5 년 차	2,108,700	1,405,800			702,900	대리 → 과장 (6)년
	3 년 차	1,990,350	1,326,900			663,450	
	초 임	1,872,450	1,248,300			624,150	
대졸남	5 년 차	1,559,100	1,019,400	30,000		509,700	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,475,400	963,600	30,000		481,800	
	초 임	1,392,600	908,400	30,000		454,200	
대졸여	5 년 차	1,308,450	852,300	30,000		426,150	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,242,750	808,500	30,000		404,250	
	초 임	1,178,850	765,900	30,000		382,950	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,349,850	879,900	30,000		439,950	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,266,150	824,100	30,000		412,050	
	초 임	1,183,350	768,900	30,000		384,450	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,146,450	744,300	30,000		372,150	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,081,650	701,100	30,000		350,550	
	초 임	1,017,300	658,200	30,000		329,100	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,349,850	879,900	30,000		439,950	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,266,150	824,100	30,000		412,050	
	초 임	1,183,350	768,900	30,000		384,450	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,146,450	744,300	30,000		372,150	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,081,650	701,100	30,000		350,550	
	초 임	1,017,300	658,200	30,000		329,100	

【 음식료품 4 】

업 종	제조업	주생산물	라면, 장류 외
종업원수	844명	임금조정시기	1월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,908	1,700	1,500		708	
	3 년 차	2,678	1,423	600		655	
	초 임	2,502	1,378	550		574	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	2,297	1,126	350	310	511	
	초 임	2,178	1,096	310	274	498	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,015	1,047	246	257	465	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	1,911	1,046	173	240	452	
	초 임	1,864	1,030	153	235	446	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,644	949	25	275	395	
	초 임	1,575	913	20	262	380	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	1,575	913	20	262	380	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,575	913	20	262	380	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,402	785	16	229	372	
	초 임	1,173	678	15	198	282	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,575	913	20	262	380	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,397	780	16	229	372	
	초 임	1,173	678	15	198	282	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,704	812	205	349	338	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,524	726	184	312	302	
	초 임	1,407	675	160	291	281	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,704	812	205	349	338	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,524	726	184	312	302	
	초 임	1,407	675	160	291	281	

【 음식료품 5 】

업 종	제조업	주생산물	김치류, 과실통조림류, 양념장류
종업원수	124명	임금조정시기	8월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,782,416	1,669,000	150,000	268,000	695,416	
	3 년 차	2,702,416	1,621,000	150,000	256,000	675,416	
	초 임	2,622,416	1,573,000	150,000	244,000	655,416	
차장	5 년 차	2,473,333	1,484,000	130,000	241,000	618,333	차장 → 부장 (8)년
	3 년 차	2,393,333	1,436,000	130,000	229,000	598,333	
	초 임	2,313,333	1,388,000	130,000	217,000	578,333	
과장	5 년 차	2,130,500	1,278,000	100,000	220,000	532,500	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,063,833	1,238,000	100,000	210,000	515,833	
	초 임	1,997,166	1,198,000	100,000	200,000	499,166	
대리	5 년 차	1,785,000	1,080,000	70,000	185,000	450,000	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	1,747,666	1,048,000	70,000	193,000	436,666	
	초 임	1,710,333	1,016,000	70,000	201,000	423,333	
대졸남	5 년 차	1,394,333	836,000		210,000	348,333	신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,341,000	804,000		202,000	335,000	
	초 임	1,287,666	772,000		194,000	321,666	
대졸여	5 년 차	1,255,750	753,000		189,000	313,750	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,215,750	729,000		183,000	303,750	
	초 임	1,175,750	705,000		177,000	293,750	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,267,666	760,000		191,000	316,666	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,214,333	728,000		183,000	303,333	
	초 임	1,161,000	696,000		175,000	290,000	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,122,416	673,000		169,000	280,416	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,082,416	649,000		163,000	270,416	
	초 임	1,042,416	625,000		157,000	260,416	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,267,666	760,000		191,000	316,666	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,214,333	728,000		183,000	303,333	
	초 임	1,161,000	696,000		175,000	290,000	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,122,416	673,000		169,000	280,416	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,082,416	649,000		163,000	270,416	
	초 임	1,042,416	625,000		157,000	260,416	

【 음식료품 6 】

업 종	제조업	주생산물	배합사료
종업원수	51명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,740	3,137		535	1,068	
	3 년 차	3,617	2,067		517	1,033	
	초 임	3,416	1,952		488	976	
차장	5 년 차	3,257	1,861		466	930	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,158	1,805		451	902	
	초 임	2,965	1,894		424	847	
과장	5 년 차	2,886	1,649		413	824	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,795	1,597		400	798	
	초 임	2,608	1,491		372	745	
대리	5 년 차	2,517	1,438		360	719	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,451	1,401		350	700	
	초 임	2,272	1,298		325	649	
대졸남	5 년 차	2,080	1,189		297	594	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,992	1,133		283	566	
	초 임	1,747	999		249	499	
대졸여	5 년 차	1,936	1,110		271	555	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,747	999		249	499	
	초 임	1,494	854		213	427	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,803	1,030		258	515	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,594	911		228	455	
	초 임	1,446	826		207	413	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,541	880		221	440	신입 → 대리 (11)년
	3 년 차	1,446	826		207	413	
	초 임	1,307	747		187	373	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,127	981	28	628	490	
	3 년 차	2,087	954	28	628	477	
	초 임	1,997	913		628	456	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,069	942	28	628	471	
	3 년 차	2,028	915	28	628	457	
	초 임	1,967	874	28	628	437	

【 음식료품 7 】

업 종	제조업	주생산물	소맥분, 프리믹스
종업원수	366명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,692	2,301	827		1,564	
	3 년 차	4,488	2,203	789		1,496	
	초 임	4,284	2,105	751		1,428	
차장	5 년 차	3,981	1,941	713		1,327	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,837	1,875	683		1,279	
	초 임	3,693	1,809	653		1,231	
과장	5 년 차	3,499	1,708	625		1,166	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,388	1,654	605		1,129	
	초 임	3,277	1,600	585		1,092	
대리	5 년 차	2,574	1,272	444		858	대리 → 과장 (9)년
	3 년 차	2,478	1,220	432		826	
	초 임	2,382	1,168	420		794	
대졸남	5 년 차	2,099	1,034	365		700	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,003	982	353		668	
	초 임	1,907	930	341		636	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,859	904	335		620	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,763	852	323		588	
	초 임	1,667	800	311		556	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,484	830	159		495	
	3 년 차	1,394	780	149		465	
	초 임	1,304	730	139		435	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,354	840	50	908	556	
	3 년 차	2,322	828	50	896	548	
	초 임	2,288	815	50	882	541	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 음식료품 8 】

업 종	제조업	주생산물	소맥분
종업원수	195명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,692	2,301	827		1,564	
	3 년 차	4,464	2,203	773		1,488	
	초 임	4,284	2,105	751		1,428	
차장	5 년 차	4,131	1,941	813		1,377	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,987	1,875	783		1,329	
	초 임	3,843	1,809	753		1,281	
과장	5 년 차	3,499	1,708	625		1,166	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,388	1,654	605		1,129	
	초 임	3,277	1,600	585		1,092	
대리	5 년 차	2,577	1,272	446		859	대리 → 과장 (8)년
	3 년 차	2,472	1,220	428		824	
	초 임	2,337	1,168	390		779	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차						
	초 임	1,882	930	325		627	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,465	805	172		488	
	3 년 차	1,401	780	154		467	
	초 임	1,303	730	139		434	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,409	851	50	945	563	
	3 년 차	2,341	831	50	910	550	
	초 임	2,286	815	50	880	541	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

섬유 · 의복 · 가죽 · 신발

【 섬유 · 의복 · 가죽 · 신발 A 】

업 종	제조	주생산물	니트류
종업원수	365명	임금조정시기	매년초

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,040	3,463			577	
	3 년 차	3,925	3,365			560	
	초 임	3,726	3,194			532	
차장	5 년 차	3,811	3,267			544	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,403	2,917			486	
	초 임	3,194	2,738			456	
과장	5 년 차	3,302	2,830			472	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,933	2,514			419	
	초 임	2,740	2,349			391	
대리	5 년 차	2,843	2,437			406	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,470	2,075			345	
	초 임	2,304	1,975			329	
대졸남	5 년 차	2,342	2,007			335	대졸(남)신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,969	1,688			201	
	초 임	1,818	1,558			260	
대졸여	5 년 차	1,938	1,664			277	대졸(여) 신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,810	1,558			260	
	초 임	1,577	1,352			225	
전문대졸남	5 년 차	1,969	1,688			281	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,849	1,585			264	
	초 임	1,605	1,376			229	
전문대졸여	5 년 차	1,816	1,557			259	
	3 년 차	1,605	1,376			229	
	초 임	1,363	1,169			194	
고졸남	5 년 차	1,849	1,585			264	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,634	1,401			233	
	초 임	1,548	1,327			221	
고졸여	5 년 차	1,605	1,376			229	
	3 년 차	1,389	1,191			198	
	초 임	1,313	1,126			187	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	142,000	상 무 이 사	75,000
전 무 이 사	115,000	이 사	92,000

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	기본급	전직원		
	시간외	전직원		
	휴일 근무수당	판매사원		
기타수당	연월차수당	계약직 사원		

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금		1년 이상자	퇴직신탁

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	정직원	월급여	200%	9, 12월	고정상여
	생산직 직원	월급여	200%	매달	고정상여

【 섬유 · 의복 · 가죽 · 신발 1 】

업 종	제조업	주생산물	면사
종업원수	277명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,277	1,974	585		718	
	3 년 차	3,198	1,934	560		704	
	초 임	3,064	1,833	560		671	
차장	5 년 차	2,777	1,719	435		623	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,657	1,648	410		599	
	초 임	2,585	1,594	410		581	
과장	5 년 차	2,581	1,625	375		581	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,348	1,469	350		529	
	초 임	2,252	1,397	350		505	
대리	5 년 차	2,189	1,373	325		491	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,012	1,297	250		465	
	초 임	1,927	1,233	250		444	
대졸남	5 년 차	1,938	1,208	75	236	419	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,858	1,172	50	229	407	
	초 임	1,443	1,058		165	220	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸사무직(남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸사무직(여)	5 년 차	1,171	786	25	98	262	
	3 년 차	1,128	760	20	95	253	
	초 임	995	747		93	155	
고졸생산직(남)	5 년 차	1,658	1,048	55	196	359	
	3 년 차	1,416	932		174	310	
	초 임	1,270	912		168	190	
고졸생산직(여)	5 년 차	1,034	742	45		247	
	3 년 차	1,130	717	40	134	239	
	초 임	974	690		129	155	

목재 · 종이 · 출판 및 인쇄

【 목재 · 종이 · 출판 및 인쇄 A 】

업 종	제조	주생산물	학습지/출판
종업원수	1,436명	임금조정시기	7월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분			월 급 여 액				평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,334	2,190	334	436	1,374	
	3 년 차	4,204	2,123	332	422	1,327	
	초 임	4,078	2,055	329	409	1,285	
차장	5 년 차	3,888	1,958	316	390	1,224	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,769	1,895	313	377	1,184	
	초 임	3,644	1,833	311	365	1,146	
과장	5 년 차	3,455	1,731	297	345	1,082	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,348	1,673	296	333	1,046	
	초 임	3,242	1,616	294	322	1,010	
대리	5 년 차	2,437	1,276	110	254	797	대리 → 과장 (7)년
	3 년 차	2,365	1,237	109	246	773	
	초 임	2,287	1,198	108	238	743	
대졸남	5 년 차	2,056	1,077	92	214	673	대졸(남) 신입→ 대리 (2)년
	3 년 차	1,990	1,042	90	207	651	
	초 임	1,924	1,006	89	200	629	
대졸여	5 년 차	1,958	1,024	90	204	640	대졸(여) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,921	989	88	197	618	
	초 임	1,825	953	87	190	595	
전문대졸남	5 년 차	1,695	845	154	168	528	전문대졸 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,635	813	153	161	508	
	초 임	1,573	780	151	155	487	
전문대졸여	5 년 차	1,604	796	152	159	497	
	3 년 차	1,544	764	151	152	477	
	초 임	1,483	731	149	146	457	
고졸남	5 년 차	1,579	783	151	156	489	고졸직급 → 대졸직급 (8)년
	3 년 차	1,519	751	150	149	469	
	초 임	1,458	718	149	143	448	
고졸여	5 년 차	1,489	735	149	146	459	
	3 년 차	1,428	702	148	140	438	
	초 임	1,367	669	147	133	418	

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	기본금			669 ~ 2,327
	장려수당			50 ~ 100
기타수당	영업수당			70 ~ 300
	유류비			70 ~ 150
	근속수당			10 ~ 70
	가족수당			10 ~ 40
	기타수당(자격수당)			30 ~ 30

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	1년이상 근무한 임직원	월평균 임금× $\frac{\text{근무일수}}{365}$	퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	호봉제 대상자	기본급	750%	설, 4월, 6월, 하기, 8월, 추석, 12월	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지급시기
현물급여	유류비	해당 직책 수행자		70 ~ 120	매월
	교통비	전문대졸 이하		30	매월

【 목재 · 종이 · 출판 및 인쇄 B 】

업 종	제조	주생산물	연결식 의자
종업원수	82명	임금조정시기	4~5월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,790	1,769	579		442	
	3 년 차	2,655	1,680	555		420	
	초 임	2,622	1,670	535		417	
차장	5 년 차	2,598	1,692	483		423	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,377	1,551	439		387	
	초 임	2,258	1,474	417		367	
과장	5 년 차	2,206	1,436	411		359	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,154	1,405	398		351	
	초 임	1,944	1,296	324		324	
대리	5 년 차	2,088	1,353	397		338	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,127	1,284	542		321	
	초 임	1,799	1,220	274		305	
대졸남	5 년 차	2,430	1,600	430		400	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,028	1,375	310		343	
	초 임	1,800	1,224	270		306	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차	2,033	1,375	315		343	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차	1,590	1,062	263		265	
	3 년 차	1,426	930	231		232	
	초 임	1,316	870	229		217	
고졸남	5 년 차	2,207	1,436	412		359	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	2,088	1,353	397		338	
	초 임	1,800	1,200	300		300	
고졸여	5 년 차	1,317	870	230		217	
	3 년 차	1,242	850	180		212	
	초 임	1,170	800	170		200	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	57,420	상 무 이 사	38,453
부 사 장	56,100	이 사	36,265

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	48,450	2,507	1,453	392	299	363
	7 년 차						
	5 년 차	45,900	2,111	1,377	115	275	344
	3 년 차	40,800	1,892	1,224	110	252	306
	초 임	39,000	1,745	1,170	70	213	292
고졸여	10 년 차	34,000	1,466	1,020		191	255
	7 년 차	32,500	1,400	975		182	243
	5 년 차	31,000	1,307	930		145	232
	3 년 차	29,000	1,222	870		135	217
	초 임	26,000	1,096	780		121	195

2. 수당

(단위 : 원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	이사		500,000
		부장		400,000
		차장		300,000
		과장		250,000
		대리		200,000
		주임		150,000
	위험작업수당	작업시 위험이 따르는 분	프레스반 근무자	70,000
기타수당	연월차 수당	전 근로자		
	생리수당	여성 근로자	여성으로서 만55세 이하	각 근로자의 일급 27,000 ~ 40,000

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년 이상 근무한 근로자	퇴직하기 3개월전 임금과 1년 전 기간동안 상여금을 더해서 평균임금을 산정함	퇴직신탁

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	1년 이상 근속인 근로자	기본급의 50%	150.000	매분기마다	고정상여
특별 상여금	전직원	기본급의 50%	80.000	설날, 추석	고정상여

【 목재 · 종이 · 출판 및 인쇄 C 】

업 종	신문, 임대	주생산물	신문
종업원수	99명	임금조정시기	

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,261	1,388	642		231	
	3 년 차	2,219	1,352	642		225	
	초 임	2,177	1,316	642		219	
차장	5 년 차	1,982	1,210	570		202	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	1,940	1,174	570		196	
	초 임	1,858	1,138	570		190	
과장	5 년 차						과장 → 차장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
대리	5 년 차						대리 → 과장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
대졸남	5 년 차	1,511	1,015	327		169	대졸(남) 신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,469	979	327		163	
	초 임	1,365	890	327		148	
대졸여	5 년 차	1,511	1,015	327		169	대졸(여) 신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,469	979	327		163	
	초 임	1,365	890	327		148	
전문대졸남	5 년 차	1,344	872	327		145	전문대졸 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,303	836	327		140	
	초 임	1,198	747	327		124	
전문대졸여	5 년 차	1,344	872	327		145	
	3 년 차	1,303	836	327		140	
	초 임	1,198	747	327		124	
고졸남	5 년 차	1,240	783	327		130	고졸직급 → 대졸직급 (7)년
	3 년 차	1,198	747	327		124	
	초 임	1,095	658	327		110	
고졸여	5 년 차	1,240	783	327		130	
	3 년 차	1,198	747	327		124	
	초 임	1,094	658	327		109	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	56,542	전 무 이 사	49,628
부 사 장	53,078	상 무 이 사	46,176

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		1,365	890	327		148
	7 년 차		1,323	854	327		142
	5 년 차		1,240	783	327		130
	3 년 차		1,198	747	327		124
	초 임		1,094	658	327		109
고졸여	10 년 차		1,365	890	327		148
	7 년 차		1,323	854	327		142
	5 년 차		1,240	783	327		130
	3 년 차		1,198	747	327		124
	초 임		1,094	658	327		109

평균 승진연한(생산직)

사원 → 차장 → 부장 → 국장
(5)년 (8년) (10년)

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상 수당	제수당	전 사원	직급기준	177~675
	근속수당	〃	근속연수 기준	57~172
	직무수당	〃	직무 및 직급기준	32~646

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금			

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전 직원	기본급	200%	설날, 추석	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	세탁비	제작부서	사원	100	연 2회

【 목재 · 종이 · 출판 및 인쇄 D 】

업 종	제조	주생산물	백판지
종업원수	282명	임금조정시기	3월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,059	4,059				
	3 년 차	3,951	3,951				
	초 임	3,843	3,843				
차장	5 년 차	3,672	3,672				차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,564	3,564				
	초 임	3,456	3,456				
과장	5 년 차	3,363	3,363				과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,255	3,255				
	초 임	3,147	3,147				
대리	5 년 차	2,879	2,879				대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,771	2,771				
	초 임	2,663	2,663				
대졸남	5 년 차	2,188	1,041	279		868	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,083	996	257		830	
	초 임	1,997	951	253		793	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차	2,084	990	269		825	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,976	945	244		787	
	초 임	1,890	900	240		750	
전문대졸여	5 년 차	1,688	794	232		662	
	3 년 차	1,584	749	210		625	
	초 임	1,494	704	203		587	
고졸남	5 년 차	1,978	939	256		783	고졸직급 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,873	894	234		745	
	초 임	1,784	849	227		708	
고졸여	5 년 차	1,571	734	225		612	
	3 년 차	1,463	689	200		574	
	초 임	1,377	644	196		537	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	120,000	전 무 이 사	94,800
부 사 장	105,600	상 무 이 사	85,200

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	37,200	3,100	1,131	129	910	930
	7 년 차	34,950	2,895	1,063	111	847	873
	5 년 차	33,450	2,760	1,017	100	806	836
	3 년 차	31,950	2,617	971	85	762	798
	초 임	30,450	2,501	926	85	729	761
고졸여	10 년 차	31,040	2,625	944	129	776	776
	7 년 차	28,790	2,419	875	111	713	719
	5 년 차	27,290	2,284	830	100	672	682
	3 년 차	25,790	2,141	784	85	627	644
	초 임	24,290	2,026	738	85	595	607

평균 승진연한(생산직)

사원 → 반장
결원시 승진

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	대리미만 사원	반장	40
	근속수당		3년 이상 근속자	3년~5년 : 15 5년~6년 : 20 6년 이상 : 매년 6천원/월 가산
	가족수당		대리미만 사원	본인 25 법정부양가족 7/인/월 추가
	안전수당		대리미만 사원	30
	체력단련비		대리미만 사원	30
	자격수당		해당자격증 소지자	해당직종 자격 1개 30 해당직종 자격 2개 이상 40
	주재수당		서울사무소 근무자	10

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전 사원	법정	사외적립 및 사내유보
누진	전 사원	03년~06년 : 1.5개월 가산	
		06년~09년 : 2개월 가산	
		09년~12년 : 3개월 가산	
		12년~15년 : 4개월 가산	
		15년~18년 : 5개월 가산	
		18년~21년 : 6개월 가산	
		21년~24년 : 7개월 가산	
		24년 이상 : 8개월 가산	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	대리미만 사원	기본급 +직책수당	1,000%	2월 ~ 6월 각 100% 8월 ~ 12월 각 100%	정 기
특별 상여금	전사원	기본급 +직책수당	경영성과	연초	인센티브

【 목재 · 종이 · 출판 및 인쇄업 1 】

업 종	기타서비스업	주생산물	학습지, 학원서비스
종업원수	3,516명	임금조정시기	9월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						부장 → 임원 (3~4)년
	3 년 차						
	초 임	4,016	2,620	60	26	1,310	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (2~3)년
	3 년 차						
	초 임	3,605	2,348	60	23	1,174	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (5~6)년
	3 년 차						
	초 임	3,300	2,146	60	21	1,073	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4~5)년
	3 년 차						
	초 임	2,834	1,837	60	18	919	
대졸 남	5 년 차						신입 → 계장 (2~3)년
	3 년 차						
	초 임	1,950	1,278	20	13	639	
대졸 여	5 년 차						신입 → 계장 (2~3)년
	3 년 차						
	초 임	1,950	1,278	20	13	639	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,350	867	40	9	434	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,350	867	40	9	434	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,161	742	40	8	371	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,161	742	40	8	371	

석유화학 제품 및 고무 · 플라스틱

【 석유화학 제품 및 고무 · 플라스틱 A 】

업 종	제조업	주생산물	Hose, Tube
종업원수	103명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,424	1,893	783	187	1,561	
	3 년 차	4,104	1,803	680	173	1,448	
	초 임	3,871	1,668	674	163	1,366	
차장	5 년 차	3,618	1,566	610	179	1,263	차장 → 부장 (7)년
	3 년 차	3,399	1,488	557	167	1,187	
	초 임	3,196	1,371	552	157	1,116	
과장	5 년 차	3,235	1,438	489	184	1,124	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,059	1,366	456	174	1,063	
	초 임	2,820	1,258	422	160	980	
대리	5 년 차	2,832	1,327	351	176	978	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,695	1,259	338	167	931	
	초 임	2,484	1,158	314	154	858	
대졸남	5 년 차	2,284	1,128	155	253	748	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,117	1,080	143	241	713	
	초 임	2,006	1,007	120	222	657	
대졸여	5 년 차	1,869	985	149	74	661	대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,769	936	137	70	626	
	초 임	1,611	863	114	64	570	
전문대졸남	5 년 차	2,087	1,022	150	231	684	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,985	976	139	220	650	
	초 임	1,822	908	116	201	597	
전문대졸여	5 년 차	1,682	875	145	67	595	
	3 년 차	1,587	830	133	63	561	
	초 임	1,437	762	110	57	508	
고졸남	5 년 차	1,963	955	148	217	643	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,862	910	136	206	610	
	초 임	1,700	842	113	188	557	
고졸여	5 년 차	1,571	811	142	62	556	
	3 년 차	1,477	766	130	58	523	
	초 임	1,425	697	107	52	469	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	60,000		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 천원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	32	2,483	988	307	433	755
	7 년 차	30	2,297	920	280	397	700
	5 년 차	29	2,136	874	244	366	652
	3 년 차	27	1,940	828	183	340	589
	초 임	25	1,685	760	115	300	510
고졸여	10 년 차	28	1,969	865	302	121	681
	7 년 차	26	1,806	796	275	110	625
	5 년 차	25	1,667	750	240	100	577
	3 년 차	23	1,490	705	178	92	515
	초 임	21	1,260	636	110	79	435

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(3)년 (2)년 (3)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	조장이상 직급 전원		30~600
	자격수당	법정선임, 출납, 운전직		20
	생산수당	생산직 사원	입사일 6개월 이상	5~20
기타수당	가족수당	전사원	본인 및 배우자/피부양자	본인 20, 배우자 20, 피부양자 5
	근속수당	전사원	입사 3개월 이상	5~60
	TQC	전사원	일률(입사일부터)	20
	자기개발	전사원	일률(입사일부터)	30
	주택보조	전사원	기혼/미혼	20/10
	년/월차수당	전사원	근속에 따른 발생개수	통상임금

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	1년이상 근속자		

4. 상여금

종 류	지급대상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전사원	기본급+통상수당 +기타수당	통상임금 700%	짝수달 100% 추석, 설날 50%	고정

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물급여	하계휴가	전사원	3개월 미만 ~1년 이상	100~300	휴가일 직전

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 B 】

업 종	제조	주생산물	도료
종업원수	454명	임금조정시기	3월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,382					
	3 년 차	3,974					
	초 임	3,605					
차장	5 년 차	3,884					차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,523					
	초 임	3,196					
과장	5 년 차	3,413					과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,095					
	초 임	2,808					
대리	5 년 차	2,936					대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,663					
	초 임	2,415					
대졸남	5 년 차	2,411					대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,187					
	초 임	1,984		연 봉 제			
대졸여	5 년 차	2,072					대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,879					
	초 임	1,704					
전문대졸남	5 년 차	2,178					전문대졸 → 대졸직급 (7)년
	3 년 차	1,975					
	초 임	1,792					
전문대졸여	5 년 차	1,893					
	3 년 차	1,717					
	초 임	1,558					
고졸남	5 년 차	1,991					고졸직급 → 대졸직급 (9)년
	3 년 차	1,806					
	초 임	1,638					
고졸여	5 년 차	1,731					
	3 년 차	1,570					
	초 임	1,424					

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차			1,131	150	96	640
	7 년 차			1,070	135	90	602
	5 년 차			1,021	125	85	573
	3 년 차			988	115	82	551
	초 임			957	100	79	528

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 (5)년 → 반장 (4)년 → 주임 (4)년 → 직장 (4)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	생산직 대리 이하	1년 ~ 20년	10~80
	가족수당	생산직 대리 이하	기혼 또는 미혼	20/40
	현장수당	현장근무자 (대리 이하)	현장근무자	60

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금		1개월분 평균임금	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성격
정기상여금	현장직	통상임금	600%	1, 3, 5, 7, 9, 11월	고정

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 1 】

업 종	제조업	주생산물	바닥재, 장식재, 자동차내장재
종업원수	390명	임금조정시기	6월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,381	3,184	75		2,122	
	3 년 차	5,195	3,072	75		2,048	
	초 임	5,015	2,964	75		1,976	
차장	5 년 차	4,724	2,789	75		1,860	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,543	2,681	75		1,787	
	초 임	4,371	2,578	75		1,718	
과장	5 년 차	4,035	2,376	75		1,584	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,866	2,275	75		1,516	
	초 임	3,705	2,718	75		1,452	
대리	5 년 차	3,290	1,929	75		1,286	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,136	1,837	75		1,224	
	초 임	2,988	1,748	75		1,165	
대졸남	5 년 차	2,530	1,473	75		982	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,391	1,389	75		927	
	초 임	2,257	1,309	75		873	
대졸여	5 년 차	2,530	1,473	75		982	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,391	1,389	75		927	
	초 임	2,257	1,309	75		873	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,698	974	75		649	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,590	909	75		606	
	초 임	1,486	845	75		566	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,530	873	75		582	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,433	815	75		543	
	초 임	1,343	761	75		507	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,672	1,203	91	576	802	
	3 년 차	2,537	1,140	91	546	760	
	초 임	2,397	1,078	91	509	719	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 2 】

업 종	제조업	주생산물	페인트, 수지
종업원수	456명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,382					
	3 년 차	3,974					
	초 임	3,605					
차장	5 년 차	3,884					차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,523					
	초 임	3,196					
과장	5 년 차	3,413					과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,095					
	초 임	2,808					
대리	5 년 차	2,936					대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,663					
	초 임	2,415		연 봉 제			
대졸남	5 년 차	2,411					신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,187					
	초 임	1,984					
대졸여	5 년 차	2,072					신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,879					
	초 임	1,704					
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,991					신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,806					
	초 임	1,638					
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,731					신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,570					
	초 임	1,424					
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,804	1,021	125	85	573	신입 → 대리 (17)년
	3 년 차	1,736	988	115	82	551	
	초 임	1,664	957	100	79	528	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 3 】

업 종	제조업	주생산물	페인트 및 합성칠수지
종업원수	186명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,395	1,940	190	200	1,065	
	3 년 차	3,335	1,900	190	200	1,045	
	초 임	3,275	1,860	190	200	1,025	
차장	5 년 차	3,031	1,754	160	160	957	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,976	1,718	160	160	938	
	초 임	2,923	1,682	160	160	921	
과장	5 년 차	2,674	1,576	140	100	858	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,611	1,544	130	100	837	
	초 임	2,563	1,512	130	100	821	
대리	5 년 차	2,518	1,382	100	295	741	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,470	1,354	100	289	727	
	초 임	2,405	1,326	90	281	708	
대졸남	5 년 차	2,063	1,175	40	241	607	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,006	1,151	30	235	590	
	초 임	1,948	1,127	20	228	573	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,642	976	30	133	503	
	3 년 차	1,600	960	20	130	490	
	초 임	1,557	944	10	126	477	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,876	1,013	50	282	531	
	3 년 차	1,823	993	40	274	516	
	초 임	1,770	973	30	266	501	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,593	853	50	239	451	신입 → 대리 (15)년
	3 년 차	1,547	837	40	232	438	
	초 임	1,502	821	30	226	405	

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 4 】

업 종	제조업	주생산물	페인트
종업원수	243명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,280	2,353	350		1,577	
	3 년 차	4,047	2,216	340		1,491	
	초 임	3,816	2,080	330		1,406	
차장	5 년 차	3,520	1,933	290		1,297	차장 → 부장 (6)년
	3 년 차	3,306	1,808	280		1,218	
	초 임	3,092	1,683	270		1,139	
과장	5 년 차	3,023	1,674	235		1,114	과장 → 차장 (6)년
	3 년 차	2,841	1,569	225		1,047	
	초 임	2,658	1,464	215		979	
대리	5 년 차	2,655	1,487	190		978	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,511	1,406	180		925	
	초 임	2,345	1,326	155		864	
대졸남	5 년 차	2,137	1,240	30	126	741	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,981	1,163	15	116	687	
	초 임	1,905	1,087	15	109	643	
대졸여	5 년 차	1,975	1,144	30	116	685	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,820	1,067	15	107	631	
	초 임	1,690	990	15	99	586	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,768	1,021	30	104	613	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,657	970	15	97	575	
	초 임	1,272	920	15	92	245	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,556	895	30	91	540	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,445	844	15	85	501	
	초 임	1,361	794	15	80	472	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,915	1,021	30	251	613	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,795	970	15	235	575	
	초 임	1,703	920	15	223	545	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 5 】

업 종	제조업	주생산물	화장품
종업원수	3,096명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	5,418					
	초 임	4,633					
차장	5 년 차						차장 → 부장 ( )년
	3 년 차	4,586					
	초 임	4,580					
과장	5 년 차						과장 → 차장 ( )년
	3 년 차	3,708					
	초 임	3,340					
대리	5 년 차						대리 → 과장 ( )년
	3 년 차	3,098		연 봉 제			
	초 임	2,408					
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	2,166					
	초 임	2,038					
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	2,117					
	초 임	1,988					
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,806	1,106	1	54	645	신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,712	1,042		62	608	
	초 임	1,573	981		20	572	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,551	1,461	12	226	852	
	3 년 차	2,385	1,287	16	332	750	
	초 임	2,116	1,152		292	672	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,843	1,078	4	132	629	신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,714	1,014	3	105	592	
	초 임	1,671	954		160	557	

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 6 】

업 종	제조업	주생산물	반도체, 제조용 화공약품
종업원수	234명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,376	2,764			1,612	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (6)년
	3 년 차						
	초 임	3,393	2,143			1,250	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (6)년
	3 년 차						
	초 임	2,800	1,769			1,031	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,367	1,495			872	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,213	1,192	226	100	695	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (6)년
	3 년 차						
	초 임	1,921	1,084	205		632	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (8)년
	3 년 차						
	초 임	1,655	934	177		544	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (10)년
	3 년 차						
	초 임	1,542	870	165		507	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (8)년
	3 년 차						
	초 임	1,805	934	177	150	544	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (10)년
	3 년 차						
	초 임	1,542	870	165		507	

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 7 】

업 종	제조업	주생산물	TOL, PVA, ML
종업원수	372명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,735	3,551			1,184	
	3 년 차	4,363	3,272			1,091	
	초 임	4,261	3,196			1,065	
차장	5 년 차	3,980	2,985			995	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,865	2,899			966	
	초 임	3,667	2,750			917	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,351	2,513			838	
	초 임	3,147	2,360			787	
대리	5 년 차	3,053	2,290			763	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,037	2,278			759	
	초 임	2,553	1,915			638	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,292	1,719			573	
	초 임	2,120	1,590			530	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,120	1,590			530	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,305	1,729			576	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	1,576	1,182			394	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,784	1,338			446	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,536	1,152			384	
	초 임	1,351	1,013			338	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,991	1,088	20	1,158	725	신입 → 주임 (14)년
	3 년 차	2,760	1,036	20	1,013	691	
	초 임	2,270	990		620	660	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 8 】

업 종	제조업	주생산물	규산질비료
종업원수	38명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,470	1,515	390	605	960	
	3 년 차	3,256	1,440	386	500	930	
	초 임						
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차	2,825	1,290	280	450	805	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차						
	초 임						
대리	5 년 차	2,600	1,185	235	450	730	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,465	1,125	235	400	705	
	초 임						
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차						
	초 임						
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (5)년
	3 년 차						
	초 임	1,613	813	200	200	400	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,218	951	200	500	567	
	3 년 차	1,857	867	110	350	530	
	초 임	1,759	849	110	350	450	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 9 】

업 종	제조업	주생산물	석유화학 제품
종업원수	9,861명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,430	3,258			2,172	
	3 년 차	5,105	3,063			2,042	
	초 임	4,458	2,675			1,783	
차장	5 년 차	4,405	2,643			1,762	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,278	2,567			1,711	
	초 임	4,117	2,467			1,650	
과장	5 년 차	3,960	2,376			1,584	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,693	2,216			1,477	
	초 임	3,358	2,015			1,343	
대리	5 년 차	3,167	1,874		44	1,249	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,974	1,763		36	1,175	
	초 임	2,718	1,605		43	1,070	
대졸남	5 년 차	2,666	1,557		71	1,038	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,478	1,460		45	973	
	초 임	2,346	1,375		54	917	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	2,175	1,293		20	862	
	3 년 차	2,019	1,202		16	801	
	초 임	1,834	1,085		26	723	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,809	1,238	21	725	825	
	3 년 차	2,779	1,190	11	782	793	
	초 임	2,054	1,143	1	148	762	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,978	968	3	362	645	
	3 년 차	2,092	926	7	542	617	
	초 임	1,561	884		88	589	

【 석유화학제품 및 고무 · 플라스틱 10 】

업 종	제조업	주생산물	배합사료
종업원수	108명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태
〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,213	2,742	83		1,388	
	3 년 차	3,988	2,592	83		1,313	
	초 임	3,763	2,442	83		1,238	
차장	5 년 차	3,599	2,333	83		1,183	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,431	2,221	83		1,127	
	초 임	3,263	2,109	83		1,071	
과장	5 년 차	3,167	2,045	83		1,039	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,056	1,971	83		1,002	
	초 임	2,945	1,897	83		965	
대리	5 년 차	2,602	1,668	83		851	대리 → 과장 (8)년
	3 년 차	2,291	1,413	83		723	
	초 임	2,114	1,343	83		688	
대졸남	5 년 차	1,990	1,260	83		647	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,882	1,188	83		611	
	초 임	1,774	1,116	83		575	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,798	1,132	83		583	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,681	1,054	83		544	
	초 임	1,564	976	83		505	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차	1,940	1,227	83		630	
	초 임	1,778	1,119	83		576	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,525	890	156	979	500	
	3 년 차	2,438	862	143	948	485	
	초 임	2,333	827	131	909	466	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

비금속 광물제조

【 비금속 광물제조 A 】

업 종	제조업	주생산물	시멘트, 레미콘
종업원수	1,322명	임금조정시기	2005. 3. 1

1. 대상별 임금구성 실태
〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,130	2,875	203		2,052	
	3 년 차	4,988	2,790	203		1,995	
	초 임	4,847	2,705	203		1,939	
차장	5 년 차	4,408	2,452	193		1,763	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,290	2,381	193		1,716	
	초 임	4,173	2,311	193		1,669	
과장	5 년 차	3,947	2,185	183		1,579	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,833	2,117	183		1,533	
	초 임	2,722	2,050	183		1,489	
대리	5 년 차	3,417	1,947	103		1,367	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,315	1,886	103		1,326	
	초 임	3,213	1,825	103		1,825	
대졸남	5 년 차	2,733	1,537	103		1,093	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,633	1,477	103		1,053	
	초 임	2,360	1,313	103		944	
대졸여	5 년 차	2,683	1,507	103		1,073	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,403	1,339	103		961	
	초 임	2,317	1,287	103		927	
전문대졸남	5 년 차	2,633	1,477	103		1,053	전문대졸 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	2,360	1,313	103		944	
	초 임	2,097	1,505	103		839	
전문대졸여	5 년 차	2,403	1,339	103		961	
	3 년 차	2,317	1,287	103		927	
	초 임	2,005	1,100	103		802	
고졸남	5 년 차	2,175	920	103	307	845	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	2,082	877	103	297	808	
	초 임	1,989	833	103	281	772	
고졸여	5 년 차	1,942	899	103	113	827	
	3 년 차	1,858	856	103	108	791	
	초 임	1,773	812	103	103	755	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	251,750	상 무 이 사	119,510
부 사 장	201,650	이 사	103,950
전 무 이 사	135,230		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		3,003	1,056	103	886	958
	7 년 차		2,790	974	103	824	889
	5 년 차		2,676	930	103	790	853
	3 년 차		2,564	887	103	757	817
	초 임		2,451	843	103	724	781

평균 승진연한(생산직)

사원 → 주임 → 계장 → 기장
(8)년 (8)년 (8)년

2. 수당

(단위 : 원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	과장이상	좌동	132 ~ 80
	한마음수당	전직원	좌동	33
	국가기술자격 수당	자격면허 소지자 중 법정선임자	좌동	12 ~ 45
	기술수당	관리직	기술직으로 공장근무자	49 ~ 18
	지역수당	관리직	벽오지 근무자	55 ~ 26
	특수직무수당	생산직	특수 직무종사자	70 ~ 17
	식사수당	전직원	좌동	월 70
기타수당	연월차수당	연월차 정산분이 있는 자	발생한 연월차중 사용하고 남은 부분 수당지급	시급에 따라 틀림

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
누진퇴직금	15년 이상	근속연수 1인당 3개월	사내적립
	10년 이상	근속연수 1인당 2개월	
	10년 미만	근속연수 1인당 1개월	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직급	기본급+통상수당	800%	매월 50%, 설 · 추석 100%	고정상여

【 비금속 광물제조 B 】

업 종	제조	주생산물	PDP유리
종업원수	265명	임금조정시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	4,001	2,043	512	91	1,355	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	3,462	1,780	431	78	1,173	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (3)년
	3 년 차						
	초 임	2,888	1,497	348	65	978	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차						
	초 임	2,547	1,287	342	91	827	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	1,873	992	213	66	602	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차						
	초 임	1,740	898	235	60	547	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차						
	초 임	1,678	881	202	58	537	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,515	772	218	51	474	

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,371	2,123	809	272	506	536

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	직원	직급별 대상	240
	근속수당	직원	2년이상 근속	45
	교대수당	직원	교대직 근무자	30
	생산장려수당	직원	생산직 근무자	40
기타수당	가족수당	직원	1년이상 근속자	45
	주택수당	직원	기숙사 미입주자	40
	교통비	직원	대리이하 전직원	70

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	직원	1년이상 근속자	퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	직원	기본급+통상수당	700%	짝수달말, 9, 11월말	정기상여금
특별 상여금	임직원	기본급+통상수당	300%	매년 말	성과금

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	상품권	임직원	일정액(5만원)	25만원	상품권
	귀향여비	임직원	일정액(20만원)	60만원	설날, 추석

【 비금속광물제조 C 】

업 종	제조	주생산물	규산질비료 외
종업원수	37명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,694	1,515	471	710	998	
	3 년 차	3,577	1,455	468	686	968	
	초 임	3,459	1,395	464	662	938	
차장	5 년 차	3,361	1,395	411	642	913	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,243	1,335	407	618	883	
	초 임	3,126	1,275	404	594	853	
과장	5 년 차	3,067	1,275	361	578	833	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,930	1,215	358	554	803	
	초 임	2,812	1,155	354	530	773	
대리	5 년 차	2,793	1,185	314	526	768	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,675	1,125	310	502	738	
	초 임	2,556	1,065	306	477	708	
대졸남	5 년 차	2,389	1,080	201	443	665	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,272	1,020	198	419	635	
	초 임	2,154	960	194	395	605	
대졸여	5 년 차	2,068	975	255	225	613	대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,966	920	248	213	585	
	초 임	1,893	880	244	204	565	
전문대졸남	5 년 차	1,996	879	189	363	565	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,949	855	188	353	553	
	초 임	1,901	831	186	343	541	
전문대졸여	5 년 차	1,857	861	241	199	556	
	3 년 차	1,813	837	238	194	544	
	초 임	1,770	813	236	189	532	
고졸남	5 년 차	1,914	837	187	346	544	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,866	813	185	336	532	
	초 임	1,820	789	184	327	520	
고졸여	5 년 차	1,648	747	228	174	499	
	3 년 차	1,603	723	225	168	487	
	초 임	1,559	619	222	163	475	

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		2,198	837	208	609	544
	7 년 차		2,143	813	206	592	532
	5 년 차		2,118	789	205	575	520
	3 년 차		2,036	765	204	559	508
	초 임		1,981	741	202	542	496

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 주임
(3)년 (2)년 (3)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	대리~임원		직책별 차등지급
	직무수당	직무수행		직무별 차등지급
	환경수당	전직원		25
	자격수당	법정 선임자	자격증 소지	100
	교대수당	생산직원	교대 근무자	20
	생산장려수당	생산직원		20
기타수당	가족수당	전직원		본인, 배우자 : 각 10
	연 · 월차수당	전직원		유급휴가
	식대수당	전직원		90
	생리수당	여직원		월차수당 동일지급

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금		3개월 평균급여 × 근속연수	퇴직보험
특별공로금	특별한 공로 인정	이사회의 결의	

4. 상여금

(단위 : 천원)

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성격
정기 상여금	전직원	기본급+직급수당	600%	2, 4, 6, 8, 10, 12월	
특별상여금	전직원	휴가비	500	7월	
		월동비	600	11월	
		성과금	이사회의	12월	

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전직원	90	90	급여지급시

【 비금속광물제조 1 】

업 종	제조업	주생산물	강화유리
종업원수	196명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,083	1,482	360	500	741	
	3 년 차						
	초 임	2,776	1,344	310	450	672	
차장	5 년 차	2,542	1,235	290	400	617	차장 → 부장 (6)년
	3 년 차	2,404	1,163	270	390	581	
	초 임	2,132	1,048	200	360	524	
과장	5 년 차	2,057	1,045	190	300	522	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	1,950	997	160	295	498	
	초 임	1,866	961	140	285	480	
대리	5 년 차	1,801	921	140	280	460	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	1,712	888	110	270	444	
	초 임	1,671	871	100	265	435	
대졸남	5 년 차	1,515	850		240	425	신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,450	820		220	410	
	초 임	1,398	792		210	396	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (2)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,450	820		220	410	신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,400	800		200	400	
	초 임	1,357	785		180	392	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,419	806		210	403	신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,326	764		180	382	
	초 임	1,284	752		156	376	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,550	920		170	460	신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,460	880		140	440	
	초 임	1,338	819		110	409	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (2)년
	3 년 차						
	초 임						

【 비금속광물제조 2 】

업 종	제조업	주생산물	PDP GLASS
종업원수	265명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
차장	5 년 차	3,522	1,876	335	82	1,229	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,441	1,828	333	80	1,200	
	초 임	3,362	1,780	331	78	1,173	
과장	5 년 차	2,952	1,585	268	69	1,030	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,878	1,541	266	67	1,004	
	초 임	2,804	1,497	264	65	978	
대리	5 년 차	2,625	1,375	275	97	878	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,550	1,331	273	94	852	
	초 임	2,476	1,287	271	91	827	
대졸 (군필)	5 년 차	1,944	1,064	165	71	644	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,882	1,028	163	68	623	
	초 임	1,822	992	162	66	602	
대졸 (미필)	5 년 차	1,783	970	160	64	589	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,722	934	158	62	568	
	초 임	1,661	898	156	60	547	
전졸 사무직 (군필)	5 년 차	1,709	926	158	61	564	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,692	917	157	60	558	
	초 임	1,632	881	156	58	537	
전졸 사무직 (미필)	5 년 차	1,524	817	153	54	500	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,508	808	152	53	495	
	초 임	1,448	772	151	51	474	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,137	884	230	443	580	
	3 년 차	2,059	847	228	426	558	
	초 임	1,979	809	226	408	536	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 비금속광물제조 3 】

업 종	제조업	주생산물	카본블랙
종업원수	93명	임금조정시기	7월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	5,521	2,984	50		2,487	
	초 임	5,367	2,900	50		2,417	
차장	5 년 차	4,880	2,662			2,218	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,545	2,479			2,066	
	초 임	4,444	2,424			2,020	
과장	5 년 차	4,462	2,434			2,028	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	4,358	2,377			1,981	
	초 임	4,235	2,310			1,925	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,612	1,970			1,642	
	초 임	3,502	1,910			1,592	
대졸 남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,902	1,583			1,319	
	초 임	2,822	1,539			1,283	
대졸 여	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,822	1,539			1,283	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,819	992			827	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,819	992			827	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	3,114	1,562		250	1,302	
	3 년 차						
	초 임	2,473	1,349			1,124	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

1차 금속 및 조립금속

【 1차 금속 및 조립금속 A 】

업 종	귀금속, 제조, 유통	주생산물	실버체인
종업원수	164명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,910	2,350	1,360	200		
	3 년 차	3,760	2,250	1,310	200		
	초 임	3,580	2,180	1,210	190		
차장	5 년 차	3,330	2,000	1,160	170		차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,250	1,950	1,130	170		
	초 임	3,160	1,900	1,100	160		
과장	5 년 차	3,080	1,850	1,070	160		과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	3,000	1,800	1,040	160		
	초 임	2,910	1,760	1,000	150		
대리	5 년 차	2,330	1,400	810	120		대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,090	1,250	730	110		
	초 임	1,920	1,150	670	100		
대졸남	5 년 차	1,835	1,100	640	95		대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,670	1,000	580	90		
	초 임	1,500	900	520	80		
대졸여	5 년 차	1,835	1,100	640	95		대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,670	1,000	580	90		
	초 임	1,500	900	520	80		
전문대졸남	5 년 차	1,500	900	520	80		전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,410	850	490	70		
	초 임	1,330	800	460	70		
전문대졸여	5 년 차	1,500	900	520	80		
	3 년 차	1,410	850	490	70		
	초 임	1,330	800	460	70		
고졸남	5 년 차	1,330	800	460	70		고졸직급 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,260	750	440	70		
	초 임	1,170	700	410	60		
고졸여	5 년 차	1,330	800	460	70		
	3 년 차	1,260	750	440	70		
	초 임	1,170	700	410	60		

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	210,000	이 사	58,800
상 무 이 사	60,000		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		2,000	1,200	700	100	
	7 년 차		1,670	1,000	580	90	
	5 년 차		1,410	850	490	70	
	3 년 차		1,170	700	410	60	
	초 임		760	700		60	
고졸여	10 년 차		2,000	1,200	700	100	
	7 년 차		1,670	1,000	580	90	
	5 년 차		1,410	850	490	70	
	3 년 차		1,170	700	410	60	
	초 임		760	700		60	

평균 승진연한(생산직)

사원 → 주임 → 대리 → 과장 → (차장) → 부장
(3)년 (3)년 (3)년 (3)년 (3)년

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타수당	연월차수당	과장급미만		통상임금/12
	오픈실사수당	대리점지원팀		건당 30,000원
	개설수당	직원		건당 15,000원
	휴일근로수당	과장급미만		통상임금/12×1.5

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴사자(1년이상 근무자)		

【 1차 금속 및 조립금속 B 】

업 종	제조	주생산물	자석 및 자석제품
종업원수	257명	임금조정시기	3월 10일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,552	2,553	455		1,544	17년
	3 년 차	4,157	2,306	455		1,396	
	초 임	3,878	2,132	455		1,291	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,802	2,116	405		1,281	
	초 임	3,657	2,043	375		1,239	
과장	5 년 차	3,024	1,979	279		1,198	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,169	1,800	279		1,090	
	초 임	3,028	1,711	279		1,038	
대리	5 년 차	2,927	1,695	203		1,029	대리 → 과장 (6)년
	3 년 차	2,766	1,632	145		989	
	초 임	2,325	1,358	145		822	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,085	1,237	100		748	
	초 임	1,993	1,179	100		714	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,085	1,237	100		748	
	초 임	1,993	1,179	100		714	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,825	1,073	100		652	
	초 임	1,655	969	100		586	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차	1,372	787	100		485	
	초 임	1,278	731	100		447	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,714	1003	100		611	
	초 임	1,544	899	100		545	
고졸여	5 년 차						
	3 년 차	1,340	767	100		473	
	초 임	1,223	696	100		427	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	210,000	상 무 이 사	14,000
전 무 이 사	175,000		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	39,530		1,186	158	812	736
	7 년 차	36,650		1,099	147	728	681
	5 년 차	34,560		1,037	136	672	641
	3 년 차	32,390		972	125	616	593
	초 임	29,480		884	115	530	342
고졸여	10 년 차	28,750		863	173	522	550
	7 년 차	27,770		833	97	479	526
	5 년 차	26,900		807	86	452	507
	3 년 차	26,010		780	75	408	485
	초 임	24,740		742	65	390	459

평균 승진연한(생산직)

사원 → 반장 → 조장
(15)년 (20)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	근속기간에 따라 (전사원)	1, 3, 5, 7, 10, 13, 15, 18개월	9(1), 15(3), 21(5) → 57까지
	생활수당	전직원		30
	기원수당	기원직사원	5, 10, 15, 20년 근속	5 → 10 → 15 → 20
	기술수당	자격증, 면허소지자		10, 20 (기능사 1 · 2급)
	직책수당	직책가진사원	부, 과, 차, 대리, 조장, 반장	310, 250, 210, 150, 30,
	직업수당	기원직사원		기본급의 4% or 7%

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타수당	배우자수당		전사원(배우자 有)	25
	육아수당	미취학아동 유	전사원(미취학아동 有)	10
	초등수당	초등학생 유	전사원(초등학생 有)	20
	행정수당	협정부서 근무자		5
	년차수당			통상임금의 100%
	정근수당			통상임금의 150%

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
누진퇴직금		1. 10년미만 퇴직 : 법정 2. 10년이상 퇴직:법정×1.2 3. 20년이상 퇴직 : ①+② ① 20년미만 : 법정×1.2 ② 20년이상 : 법정	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기
정기 상여금	전사원	기본급+ 36,000+ 근속수당+ 기원수당	700%	2, 4, 6, 8, 10, 12월 100% 및 하기휴가, 추석 각 50%
특별 상여금	전사원	성과달성시	200%	성과급

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전사원	근무자	2.2/1식	
	피복비	전사원	각팀별 지급기준	20/년	

【 1차 금속 및 조립금속 C 】

업 종	제조	주생산물	고글용 설비부품 외
종업원수	240명	임금조정시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,460	1,930	270	600	660	
	3 년 차	3,220	1,800	270	530	620	
	초 임	2,840	1,600	270	430	540	
차장	5 년 차	2,960	1,630	190	580	560	차장 → 부장 (13)년
	3 년 차	2,777	1,530	190	450	470	
	초 임	2,470	1,360	190	450	470	
과장	5 년 차	2,347	1,292	110	498	447	과장 → 차장 (8)년
	3 년 차	2,164	1,190	110	450	414	
	초 임	1,857	1,020	110	370	357	
대리	5 년 차	2,140	1,120	70	560	390	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	1,857	1,020	70	41	357	
	초 임	1,673	918	70	362	323	
대졸남	5 년 차	1,857	1,020		480	357	대졸(남) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,636	928		382	326	
	초 임	1,366	748		352	266	
대졸여	5 년 차	1,795	986		464	345	대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,562	856		404	302	
	초 임	1,305	714		336	255	
전문대졸남	5 년 차	1,735	955		445	335	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,528	845		395	298	
	초 임	1,243	680		320	243	
전문대졸여	5 년 차	1,669	918		429	322	
	3 년 차	1,477	811		379	287	
	초 임	1,182	646		304	232	
고졸남	5 년 차	1,611	884		416	311	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,378	755		355	268	
	초 임	1,120	612		288	220	
고졸여	5 년 차	1,550	850		400	300	
	3 년 차	1,319	728		332	259	
	초 임	1,059	578		272	209	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	150,000	상 무 이 사	55,000
전 무 이 사	70,000	이 사	48,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	45,800	2,354	1,145	750	601	458
	7 년 차	39,500	1,971	988	70	518	395
	5 년 차	35,300	1,709	883	10	463	353
	3 년 차	31,100	1,507	778	10	408	311
	초 임	24,800	1,193	620		325	248
고졸여	10 년 차	45,800	2,354	1,145	750	601	458
	7 년 차	39,500	1,971	988	70	518	395
	5 년 차	35,300	1,709	883	10	463	353
	3 년 차	31,100	1,507	778	10	408	311
	초 임	24,800	1,193	620		325	248

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(4)년 (4)년 (4)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	조 장		70
		반 장		140
		직 장		없음
	근속수당	3년근속		10

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년이상 근속	3개월 평균급여	사외(퇴직신탁) : 78% 사내 : 32%

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	6개월 근속	기본급	400%	3, 6, 9, 12월, 말일	고정상여
특별 상여금	6개월 근속	기본급	100% 200,000원	12월말 11월말	변동상여 고정상여

【 1차 금속 및 조립금속 D 】

업 종	강선건조 및 수리	주생산물	강선
종업원수	323명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,357	1,633	292	330	1,102	
	3 년 차	3,281	1,598	284	323	1,076	
	초 임	3,205	1,563	276	315	1,051	
차장	5 년 차	3,135	1,543	257	308	1,029	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,060	1,507	249	301	1,003	
	초 임	2,984	1,472	241	293	978	
과장	5 년 차	2,763	1,365	222	271	905	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,694	1,334	214	264	882	
	초 임	2,625	1,303	206	257	859	
대리	5 년 차	2,400	1,191	190	235	784	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,330	1,159	182	228	761	
	초 임	2,261	1,128	174	221	738	
대졸남	5 년 차	2,161	1,084	161	211	705	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,097	1,055	153	205	684	
	초 임	2,032	1,027	145	198	662	
대졸여	5 년 차	2,161	1,084	161	211	705	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,097	1,055	153	205	684	
	초 임	2,032	1,027	145	198	662	
전문대졸남	5 년 차	1,980	991	151	193	645	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,917	963	143	187	624	
	초 임	1,851	934	135	180	602	
전문대졸여	5 년 차	1,980	991	151	193	645	
	3 년 차	1,917	963	143	187	624	
	초 임	1,851	934	135	180	602	
고졸남	5 년 차	1,859	927	146	181	605	고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,794	898	138	175	583	
	초 임	1,729	869	130	168	562	
고졸여	5 년 차	1,859	929	146	181	605	
	3 년 차	1,794	898	138	175	583	
	초 임	1,729	869	130	168	562	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	98,627	상 무 이 사	83,883
전 무 이 사	88,861	이 사	75,922

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	38,832	2,516	1,164	151	455	746
	7 년 차	37,392	2,409	1,121	139	435	714
	5 년 차	36,432	2,337	1,092	131	422	692
	3 년 차	35,472	2,267	1,064	123	409	671
	초 임	34,512	2,196	1,035	115	396	650
고졸여	10 년 차	38,832	2,516	1,164	151	455	746
	7 년 차	37,392	2,409	1,121	139	435	714
	5 년 차	36,432	2,337	1,092	131	422	692
	3 년 차	35,472	2,267	1,064	123	409	671
	초 임	34,512	2,196	1,035	115	396	650

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	관리직사원	직책에 따라 차등지급	15 ~ 70
	관리수당	〃	〃	3 ~ 60
	근속수당	전 종업원	1년이상 근속자	4 / 1년
	가족수당	〃	기혼자	35
	생산수당	〃	전종업원	44
	면허수당	회사가 요구하는 자격증 소지자	법적 선임원 자격증 소지자	20 ~ 40
	용접수당	특수용접 직종 종사자	TIG, CO2, 가우징, 선상곡직	15
기타수당	주재수당	지사 종업원		

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금		월 평균임금×근속년수	퇴직급여 충당금+ 종업원 퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전 종업원	기본급 + 통상수당	700%	설날 3월 하기 추석 11월 연말	비고과 상여 고정상여

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대 작업복 동잠바 방한복	전종업원		2 23 16 33	매일 중식 제공 1년에 3번 격년에 1번 〃

【 1차 금속 및 조립금속 E 】

업 종	제조	주생산물	CHOCK
종업원수	95명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,700	2,500	200			
	3 년 차	2,650	2,450	200			
	초 임	2,600	2,400	200			
차장	5 년 차	2,500	2,300	200			차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,450	2,350	200			
	초 임	2,400	2,200	200			
과장	5 년 차	2,300	2,100	200			과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,250	2,050	200			
	초 임	2,200	2,000	200			
대리	5 년 차	2,100	1,900	200			대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,000	1,800	200			
	초 임	1,900	1,700	200			
대졸남	5 년 차	1,800	1,600	200			대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,600	1,400	200			
	초 임	1,400	1,200	200			
대졸여	5 년 차	1,400	1,200	200			대졸(여) 신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,300	1,100	200			
	초 임	1,250	1,050	200			
전문대졸남	5 년 차	1,700	1,500	200			전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,500	1,300	200			
	초 임	1,300	1,100	200			
전문대졸여	5 년 차	1,300	1,100	200			
	3 년 차	1,300	1,000	200			
	초 임	1,100	900	200			
고졸남	5 년 차	1,600	1,400	200			고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,400	1,200	200			
	초 임	1,200	1,000	200			
고졸여	5 년 차	1,200	1,000	200			
	3 년 차	1,100	900	200			
	초 임	1,000	800	200			

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	96,000	이 사	36,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		2,780	2,000	200	400	180
	7 년 차		2,310	1,600	200	350	160
	5 년 차		2,040	1,400	200	300	140
	3 년 차		1,770	1,200	200	250	120
	초 임		1,500	1,000	200	200	100

평균 승진연한(생산직)

사원 → 반장
(10)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	차량유지비	전직원	차량소유자	200/월
	직무수당	생산직	전체	20/월
	반장수당	반장	반장	50/월

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전체	1년에 1월 통상임금	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	생산직	전체	300%	5, 7, 9, 12월	기본급

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전체	전체	2,300/1식	매일
	피복비	전체	전체	10만원/1인	년2회

【 1차 금속 및 조립금속 F 】

업 종	제조	주생산물	환봉, 철근, 신선
종업원수	153명	임금조정시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,453	2,975			1,487	
	3 년 차	4,372	2,915			1,457	
	초 임	4,282	2,855			1,427	
차장	5 년 차	3,786	2,512			1,256	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,684	2,456			1,228	
	초 임	3,600	2,400			1,200	
과장	5 년 차	3,283	2,189			1,094	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,205	2,137			1,068	
	초 임	3,127	2,085			1,042	
대리	5 년 차	2,881	1,921			960	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,809	1,873			936	
	초 임	2,737	1,825			912	
대졸남	5 년 차	2,175	1,450			725	대졸(남) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,145	1,430			715	
	초 임	2,115	1,410			705	
대졸여	5 년 차	2,175	1,450			725	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,145	1,430			715	
	초 임	2,115	1,410			705	
전문대졸남	5 년 차	1,945	1,297			648	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,891	1,201			630	
	초 임	1,837	1,225			612	
전문대졸여	5 년 차	1,537	1,025			512	
	3 년 차	1,492	995			497	
	초 임	1,447	965			482	
고졸남	5 년 차	1,870	1,247			623	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,816	1,211			605	
	초 임	1,762	1,175			587	
고졸여	5 년 차	1,507	1,005			502	
	3 년 차	1,462	975			487	
	초 임	1,417	945			472	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	97,500	상 무 이 사	71,000
전 무 이 사	77,150	이 사	60,850

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	40,420	3,394	1,212	126	1,109	947
	7 년 차	35,970	2,952	1,079	121	940	812
	5 년 차	34,710	2,783	1,041	106	840	796
	3 년 차	29,530	2,442	885	91	790	676
	초 임	25,000	1,945	750	66	538	591

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	부서조장, 반장 주임		
	가족수당	생산직 직원 전원		
	근속수당	〃		
	장려수당	〃		
	얼수당	〃		

3. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전직원		월급직 : 600%	1, 3, 5, 7, 9	
			일급직 : 700%	11월 말일	

【 1차금속 및 조립금속 G 】

업 종	제조	주생산물	타이어용 에어밸브
종업원수	85명	임금조정시기	3월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,853	1,985	250	335	1,283	
	3 년 차	3,735	1,917	250	325	1,243	
	초 임	3,618	1,849	250	315	1,204	
차장	5 년 차	3,421	1,764	220	298	1,139	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,291	1,699	210	286	1,096	
	초 임	3,162	1,634	200	275	1,053	
과장	5 년 차	3,008	1,564	180	262	1,002	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,889	1,505	1700	251	963	
	초 임	2,771	1,446	160	241	924	
대리	5 년 차	2,707	1,424	145	235	603	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,596	1,369	135	226	866	
	초 임	2,484	1,314	125	216	829	
대졸남	5 년 차	1,993	1,116	35	173	669	대졸(남) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,897	1,071	25	164	637	
	초 임	1,797	1,027	10	156	604	
대졸여	5 년 차	1,703	949	35	148	571	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,624	913	25	141	545	
	초 임	1,535	876	10	133	516	
전문대졸남	5 년 차	1,890	1,057	35	164	643	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,797	1,013	25	156	603	
	초 임	1,695	968	10	147	570	
전문대졸여	5 년 차	1,611	896	35	140	540	
	3 년 차	1,532	860	25	133	514	
	초 임	1,443	823	10	125	485	
고졸남	5 년 차	1,783	995	35	155	598	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,688	950	25	146	567	
	초 임	1,587	906	10	137	534	
고졸여	5 년 차	1,526	847	35	132	512	
	3 년 차	1,447	811	25	125	486	
	초 임	1,359	774	10	118	457	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	163,200	상 무 이 사	61,116
부 사 장		이 사	54,792

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	4,011	2,137	963	185	335	645
	7 년 차	3,821	2,006	917	160	314	615
	5 년 차	3,689	1,902	885	135	298	584
	3 년 차	3,566	1,772	854	95	277	546
	초 임	3,390	1,670	814	80	261	515
고졸여	10 년 차	3,530	1,642	847	145	83	567
	7 년 차	3,384	1,535	807	120	77	531
	5 년 차	3,245	1,449	779	95	73	502
	3 년 차	3,116	1,357	748	70	68	471
	초 임	2,960	1,294	710	70	65	449

평균 승진연한(생산직)

사원 → (6)년 조장 → (5)년 반장 → (5)년 직장 → (7)년 팀장

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	전사원	조장~ 부장	30 ~ 120
	근속수당	1년 이상자	처음 10,000원, 이후 5천원씩	10 ~
	가족수당	전사원	본인 10, 가족1인 10	10 ~ 40
	기술수당	생산직 사원	작업 공정별	1/일 ~ 1.5/일
기타수당	문화수당	노조원		20
	자격수당	법정 자격 소지자		15~150
	현장수당	사무직	현장 출입자	20
	잔업조정수당	생산직 사원	잔업시간이 적은 경우	7.5시간분(통상임금)

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전 사원	평균임금	임의 적립
퇴직 위로금	전 사원	5년부터 1년에 100,000원씩 증가	임의 적립

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전사원	통상임금	600%	격월 말	고정상여
	전사원	기본급	100%	하계휴가, 연말	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전사원	잔업시	3/일	매일
	교통비	전사원			매일
비현물급여	간식 보조금	대리급 이하		100	연말
	자가 보조금	대리급 이상	자차보유자	140~200	매월

【 1차금속 및 조립금속 H 】

업 종	제조	주생산물	밸브
종업원수	130명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,166					
	3 년 차	3,000					
	초 임	2,833					
차장	5 년 차						차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	2,750					
	초 임	2,583					
과장	5 년 차						과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,333					
	초 임	2,166					
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,000					
	초 임	1,916					
대졸남	5 년 차			연 봉 제			대졸(남) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,833					
	초 임	1,750					
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,541					
	초 임	1,480					
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,541					
	초 임	1,480					
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차	1,416					
	초 임	1,290					

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	55,000	상 무 이 사	49,000
전 무 이 사	53,000	이 사	40,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	34,000	2,162	1,020	122	460	560
	7 년 차	32,000	1,971	960	80	410	521
	5 년 차	29,500	1,814	885	70	380	479
	3 년 차	27,000	1,654	810	60	346	438
	초 임	26,000	1,554	780	30	322	422

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(7)년 (5)년 (5)년

2. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전직원	1년 근속/30일분	퇴직 보험 外

3. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	기능직 (연봉제 비대상)	기본급	650%	짝수월말	고정상여

【 1차금속 및 조립금속 I 】

업 종	제조	주생산물	스틸코드
종업원수	165명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,976	2,460	375	399	1,742	
	3 년 차	4,653	2,308	336	375	1,634	
	초 임	4,312	2,146	298	348	1,520	
차장	5 년 차	4,300	2,144	290	348	1,518	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,159	2,081	267	337	1,474	
	초 임	3,890	1,953	237	317	1,383	
과장	5 년 차	3,552	1,881	222	305	1,144	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,283	1,748	188	284	1,063	
	초 임	3,043	1,624	169	263	987	
대리	5 년 차	3,038	1,622	168	262	986	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,817	1,509	146	245	917	
	초 임	2,559	1,376	124	222	837	
대졸남	5 년 차	2,447	1,371	123	222	731	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,244	1,262	105	204	673	
	초 임	2,131	1,227	51	199	654	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차	2,200	1,244	112	181	663	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	2,109	1,198	99	174	638	
	초 임	1,863	1,083	45	158	577	
전문대졸여	5 년 차	1,516	842	76	149	449	
	3 년 차	1,469	827	68	133	441	
	초 임	1,395	804	33	130	428	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장		전 무 이 사	
부 사 장	170,000	상 무 이 사	120,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	29,580	2,326	828	198	857	443
	7 년 차	28,880	2,263	808	185	837	433
	5 년 차	28,450	2,224	796	177	825	426
	3 년 차	28,070	2,176	785	156	814	421
	초 임	27,770	2,024	777	130	805	312

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장
(10)년 (10)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	공장장수당	공장장	공장장	200
	자격수당	지정자격증 소지자	환경기사	50
			환경산업기사	25
			전기기사	50
			전기 산업기사	25

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	근속 1년 이상	근로기준법 참조	퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	차장, 부장	기본급	850%	연4회 (1, 4, 7, 9월)	고정
	대리, 과장	〃	730%		
	사원	〃	640%		
	생산직	기본급	600%	짝수월(6회)	고정
특별상여금	생산직	기본급	100%	매년 1월	고과상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전 직원	출근자	120	매월
	피복비	〃	하절기, 동절기	50	연 2회
	교통비	〃	출근시	25	매일
비현물급여	귀향여비	〃	1인당 30	60	설, 추석

【 1차금속 및 조립금속 1 】

업 종	제조업	주생산물	와이어로프
종업원수	180명	임금조정시기	6월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,190	2,160	50	900	1,080	
	3 년 차	4,108	2,115	50	885	1,058	
	초 임	4,018	2,065	50	870	1,033	
차장	5 년 차	3,555	1,830	50	760	915	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,457	1,790	50	740	895	
	초 임	3,410	1,760	50	720	880	
과장	5 년 차	3,248	1,675	30	705	838	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,195	1,650	30	690	825	
	초 임	3,130	1,620	30	670	810	
대리	5 년 차	2,715	1,400	30	585	700	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,695	1,380	30	570	690	
	초 임	2,610	1,350	30	555	675	
대졸남	5 년 차	2,058	1,065	15	445	533	신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,023	1,045	15	440	523	
	초 임	1,990	1,030	15	430	515	
대졸여	5 년 차	1,468	795		275	398	
	3 년 차	1,415	770		260	385	
	초 임	1,365	750		240	375	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,224	691	430	306	797	
	3 년 차	2,220	698	402	322	798	
	초 임	1,118	697	206	215		
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 1차금속 및 조립금속 2 】

업 종	제조업	주생산물	금형, 전장
종업원수	194명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,657,460	1,968,000	15,000	526,460	1,148,000	
	3 년 차	3,556,842	1,917,000	10,000	511,592	1,118,250	
	초 임	3,403,678	1,841,000		488,761	1,073,917	
차장	5 년 차	3,230,098	1,739,000	15,000	461,681	1,014,417	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,134,505	1,690,000	10,000	448,672	985,833	
	초 임	3,006,181	1,626,000		431,681	948,500	
과장	5 년 차	2,956,472	1,591,000	15,000	422,389		과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,859,032	1,541,000	10,000	409,115	898,917	
	초 임	2,734,404	1,479,000		392,654	862,750	
대리	5 년 차	2,392,582	1,286,000	15,000	341,415	750,167	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,287,746	1,232,000	10,000	327,079	718,667	
	초 임	2,152,026	1,164,000		309,026	679,000	
대졸 남	5 년 차	1,906,342	1,023,000	15,000	271,592	596,750	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,810,751	974,000	10,000	258,584	568,167	
	초 임	1,686,123	912,000		242,123	532,000	
대졸 여	5 년 차	1,906,342	1,023,000	15,000	271,592	596,750	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,810,751	974,000	10,000	258,584	568,167	
	초 임	1,686,123	912,000		242,123	532,000	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,508,846	808,000	15,000	214,513	471,333	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,466,870	788,000	10,000	209,203	459,667	
	초 임	1,421,742	769,000		204,159	448,583	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,416,405	758,000	15,000	201,238	442,167	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,407,707	756,000	10,000	200,707	441,000	
	초 임	1,382,917	748,000		198,584	436,333	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,508,846	808,000	15,000	214,513	471,333	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,466,870	788,000	10,000	209,203	459,667	
	초 임	1,421,742	769,000		204,159	448,583	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,420,102	760,000	15,000	201,769	443,333	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,400,313	752,000	10,000	199,646	438,667	
	초 임	1,375,522	744,000		197,522	434,000	

【 1차금속 및 조립금속 3 】

업 종	제조업	주생산물	알미늄박
종업원수	946명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	4,208,790	3,669,201			539,589	
차장	5 년 차						차장 → 부장 ( )년
	3 년 차						
	초 임	3,721,596	3,244,468			477,128	
과장	5 년 차						과장 → 차장 ( )년
	3 년 차						
	초 임	2,831,968	2,468,895			363,073	
대리	5 년 차						대리 → 과장 ( )년
	3 년 차						
	초 임	2,341,170	1,440,720			900,450	
대졸 남	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	2,017,876	1,241,770			776,106	
대졸 여	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	1,876,111	1,154,530			721,581	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	1,629,534	1,002,790			626,744	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	1,536,616	945,610			591,006	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	1,543,620	949,920			593,700	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	1,326,812	816,500			510,312	

【 1차금속 및 조립금속 4 】

업 종	제조업	주생산물	환봉, 합금철
종업원수	7명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,507	3,005			1,502	
	3 년 차	4,417	2,945			1,472	
	초 임	4,282	2,855			1,427	
차장	5 년 차	3,810	2,540			1,270	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,726	2,484			1,242	
	초 임	3,600	2,400			1,200	
과장	5 년 차	3,322	2,215			1,107	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,244	2,163			1,081	
	초 임	3,127	2,085			1,042	
대리	5 년 차	2,917	1,945			972	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,845	1,897			948	
	초 임	2,737	1,825			912	
대졸남	5 년 차	2,265	1,510			755	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,205	1,470			735	
	초 임	2,115	1,410			705	
대졸여	5 년 차	1,875	1,250			625	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,815	1,210			605	
	초 임	1,725	1,150			575	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,897	1,265			632	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,843	1,229			614	
	초 임	1,762	1,175			587	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,530	1,020			510	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,485	990			495	
	초 임	1,417	945			472	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 1차금속 및 조립금속 5 】

업 종	제조업	주생산물	MOLD BASZ
종업원수	277명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,373	1,384	1,124		865	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,068	1,320	943		805	
	초 임	2,840	1,240	850		750	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,661	1,206	737		718	
	초 임	2,461	1,125	672		664	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,263	1,058	597		608	
대졸남	5 년 차	2,087	1,031	468		588	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,950	997	395		558	
	초 임	1,703	945	285		473	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (6)년
	3 년 차						
	초 임	1,438	788	256		394	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,509	830	264		415	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,510	808	298		404	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,436	771	279		386	
	초 임	1,350	735	247		368	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,644	876	100	230	438	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 1차금속 및 조립금속 6 】

업 종	제조업	주생산물	강판, 강관
종업원수	475명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,250					
	3 년 차	4,250					
	초 임	4,250					
차장	5 년 차	3,666					차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,666					
	초 임	3,666					
과장	5 년 차	3,333					과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,333					
	초 임	3,333					
대리	5 년 차	2,833					대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,833					
	초 임	2,833					
대졸남	5 년 차	2,500		연 봉 제			신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,500					
	초 임	2,333					
대졸여	5 년 차	2,500					신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,500					
	초 임	2,333					
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,590					
	3 년 차	1,519					
	초 임	1,325					
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,590					
	3 년 차	1,519					
	초 임	1,325					
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,153	681	617	110	745	
	3 년 차	2,076	657	595	106	718	
	초 임	1,976	625	566	101	684	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 1차금속 및 조립금속 7 】

업 종	제조업	주생산물	양식기/샤워부스
종업원수	120명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,540	1,966	591		983	
	3 년 차	3,456	1,918	579		959	
	초 임	3,372	1,870	567		925	
차장	5 년 차	3,126	1,746	507		873	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,059	1,708	497		854	
	초 임	2,992	1,670	487		835	
과장	5 년 차	2,889	1,524	451	152	762	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,819	1,486	441	149	743	
	초 임	2,748	1,447	432	145	724	
대리	5 년 차	2,401	1,298	324	130	649	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,335	1,262	316	126	631	
	초 임	2,271	1,227	307	123	614	
대졸남	5 년 차	1,835	992	248	99	496	신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,791	968	242	97	484	
	초 임	1,746	944	236	94	472	
대졸여	5 년 차	1,791	968	242	97	484	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,746	944	236	94	472	
	초 임	1,702	920	230	92	460	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,517	820	205	82	410	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,473	796	199	80	398	
	초 임	1,428	772	193	77	386	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,429	772	193	78	386	신입 → 대리 (11)년
	3 년 차	1,384	748	187	75	374	
	초 임	1,339	724	181	72	362	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 1차금속 및 조립금속 8 】

업 종	제조업	주생산물	자동차부품, 알로이 휠
종업원수	608명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,454,824	2,387,280	145,000	422,047	1,500,497	
	3 년 차	4,397,704	2,354,640	145,000	416,607	1,481,457	
	초 임	4,340,584	2,322,000	145,000	411,167	1,462,417	
차장	5 년 차	3,932,623	2,108,880	125,000	372,313	1,326,430	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,875,503	2,076,240	125,000	366,873	1,307,390	
	초 임	3,818,383	2,043,600	125,000	361,433	1,288,350	
과장	5 년 차	3,426,803	1,839,840	105,000	324,140	1,157,823	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,373,883	1,809,600	105,000	319,100	1,140,183	
	초 임	3,320,963	1,779,360	105,000	314,060	1,122,543	
대리	5 년 차	3,006,244	1,619,520	85,000	284,087	1,017,637	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,957,524	1,591,680	85,000	279,447	1,001,397	
	초 임	2,908,804	1,563,840	85,000	274,807	985,157	
대졸 남	5 년 차	2,410,119	1,222,320	45,000	380,196	762,603	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,361,303	1,196,400	45,000	372,420	747,483	
	초 임	2,312,487	1,170,480	45,000	384,644	732,363	
대졸 여	5 년 차	2,410,119	1,222,320	45,000	380,196	762,603	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,361,303	1,196,400	45,000	372,420	747,483	
	초 임	2,312,487	1,170,480	45,000	384,644	732,363	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,132,132	1,050,480	45,000	374,289	662,363	신입 → 대리 (15)년
	3 년 차	2,085,932	1,026,480	45,000	366,089	648,363	
	초 임	2,039,732	1,002,480	45,000	357,889	634,363	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,839,680	908,880	45,000	306,037	579,763	신입 → 대리 (15)년
	3 년 차	1,793,980	884,880	45,000	298,337	565,763	
	초 임	1,851,780	880,880	45,000	374,137	551,763	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,586,173	936,960	161,400	823,770	664,043	
	3 년 차	2,552,573	912,960	171,000	812,970	6,55,643	
	초 임	2,468,573	888,980	159,000	785,970	634,643	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,586,173	936,960	161,400	823,770	664,043	
	3 년 차	2,552,573	912,960	171,000	812,970	6,55,643	
	초 임	2,468,573	888,960	159,000	785,970	634,643	

【 1차금속 및 조립금속 9 】

업 종	제조업	주생산물	NUTS
종업원수	295명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,673	1,956	739		978	
	3 년 차	3,533	1,876	719		938	
	초 임	3,573	1,796	699		898	
차장	5 년 차	3,172	1,726	583		863	차장 → 부장 (7)년
	3 년 차	3,043	1,653	563		827	
	초 임	2,914	1,579	545		790	
과장	5 년 차	2,799	1,525	511		763	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,687	1,461	495		731	
	초 임	2,575	1,397	479		699	
대리	5 년 차	2,451	1,349	427		675	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,355	1,294	414		647	
	초 임	2,260	1,240	400		620	
대졸 남	5 년 차	2,022	1,115	349		558	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,782	1,018	255		509	
	초 임	1,698	970	243		485	
대졸 여	5 년 차	1,644	939	235		470	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,577	901	225		451	
	초 임	1,509	862	216		431	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,656	946	237		473	신입 → 대리 (11)년
	3 년 차	1,572	898	225		449	
	초 임	1,488	850	213		425	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,476	843	211		422	신입 → 대리 (14)년
	3 년 차	1,409	805	201		403	
	초 임	1,341	766	192		383	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,148	1,074	537		537	
	3 년 차	1,980	990	495		495	
	초 임	1,720	863	425		432	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,802	930	407		465	
	3 년 차	1,628	840	368		420	
	초 임	1,460	756	326		378	

【 1차금속 및 조립금속 10 】

업 종	제조업	주생산물	브레이크 패드
종업원수	589명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	3,979	1,950	240	394	1,395	
	초 임	3,787	1,850	237	375	1,325	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,459	1,702	221	345	1,191	
	초 임	3,348	1,652	220	333	1,143	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,011	1,487	204	303	1,017	
	초 임	2,909	1,439	202	295	973	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,751	1,372	190	273	916	
	초 임	2,603	1,307	178	267	851	
대졸 남	5 년 차	2,445	1,234	165	252	794	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,343	1,190	163	244	746	
	초 임	1,852	958	120	195	579	
대졸 여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,601	818	124	163	496	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,675	862	115	176	522	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,529	778	121	158	472	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,263	975	162	467	659	
	3 년 차	2,077	899	150	433	595	
	초 임	1,753	755	135	369	494	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 1차금속 및 조립금속 11 】

업 종	제조업	주생산물	조선용 후관, 건설용 봉, 형강
종업원수	855명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,470	5,063	407			
	3 년 차	5,100	4,617	483			
	초 임	4,987	4,600	387			
차장	5 년 차	4,404	4,184	220			차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,404	4,061	343			
	초 임	4,205	4,016	189			
과장	5 년 차	3,971	3,752	246			과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,742	3,579	163			
	초 임	3,675	3,475	200			
대리	5 년 차	3,240	3,166	74			대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,215	3,085	130			
	초 임	3,096	2,966	130			
대졸 남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,544	2,489	55			
	초 임	2,367	2,367				
대졸 여	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (5)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	2,305	2,208	97			신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,677	1,607	70			
	초 임	1,557	1,507	50			
고졸 생산직 (남)	5 년 차	3,546	2,258	88	430	770	신입 → 주임 (5)년
	3 년 차	3,345	2,130	83	405	727	
	초 임	3,247	2,077	65	395	710	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

기계 장비 및 기기

【 기계 장비 및 기기 A 】

업 종	제조	주생산물	철도차량 부품
종업원수	130명	임금인상적용시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,063	2,650	88		1,325	
	3 년 차	3,710	2,420	80		1,210	
	초 임	3,404	2,220	74		1,110	
차장	5 년 차	3,266	2,130	71		1,065	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,959	1,930	64		965	
	초 임	2,652	1,730	57		865	
과장	5 년 차	2,837	1,850	62		925	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,530	1,650	55		825	
	초 임	2,300	1,500	50		750	
대리	5 년 차	2,484	1,620	54		810	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,182	1,420	47		715	
	초 임	1,962	1,280	42		640	
대졸남	5 년 차	2,085	1,360	45		680	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,932	1,260	42		630	
	초 임	1,686	1,100	36		550	
대졸여	5 년 차	1,932	1,260	42		630	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,778	1,160	38		580	
	초 임	1,533	1,000	33		500	
전문대졸남	5 년 차	1,809	1,180	39		590	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,656	1,080	36		540	
	초 임	1,518	990	33		495	
전문대졸여	5 년 차	1,763	1,150	38		575	
	3 년 차	1,610	1,050	35		525	
	초 임	1,518	990	33		495	
고졸남	5 년 차	1,686	1,100	36		550	고졸직급 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,533	1,000	33		500	
	초 임	1,438	938	31		469	
고졸여	5 년 차	1,533	1,000	33		500	
	3 년 차	1,466	957	31		478	
	초 임	1,438	938	31		469	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	90,000	상 무 이 사	57,000
부 사 장	70,000	이 사	50,000
전 무 이 사	60,000		

〈생산직〉

(단위 : 원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	50,000	2,838,000	1,500,000	80,000	468,000	790,000
	7 년 차	45,000	2,535,000	1,350,000	60,000	420,000	705,000
	5 년 차	39,000	2,180,000	1,170,000	40,000	365,000	605,000
	3 년 차	34,000	1,878,750	1,020,000	20,000	318,750	520,000
	초 임	28,000	1,520,000	840,000		260,000	420,000

평균 승진연한(생산직)

사원 (3)년 → 조장 (3)년 → 반장 (7)년 → 직장

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	생산직	3, 5, 7, 10, 15, 20년	25, 45, 65, 89, 109,125
	자격수당	법정인원	방화관리자	105
			위험물 관리자	105
			환경관리자	105
			안전관리자	105

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금		3개월 평균 임금	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직원	기본급+통상수당	600%	격월	비고과

【 기계 장비 및 기기 B 】

업 종	제조, 도매	주생산물	핸드폰, MP3
종업원수	160명	임금조정시기	11월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,573,000	3,200,000			373,000	
	3 년 차	3,462,000	3,100,000			362,000	
	초 임	3,294,000	2,950,000			344,000	
차장	5 년 차	3,238,000	2,900,000			338,000	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,959,000	2,650,000			309,000	
	초 임	2,568,000	2,300,000			268,000	
과장	5 년 차	2,513,000	2,250,000			263,000	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,345,000	2,100,000			245,000	
	초 임	2,233,000	2,000,000			233,000	
대리	5 년 차	2,557,000	1,950,000		319,000	228,000	대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	2,385,000	1,850,000		319,000	216,000	
	초 임	2,273,000	1,750,000		319,000	204,000	
대졸남	5 년 차	2,318,000	1,700,000		420,000	198,000	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,118,000	1,400,000		555,000	163,000	
	초 임	1,786,000	1,200,000		446,000	140,000	
대졸여	5 년 차	2,166,000	1,600,000		380,000	186,000	대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,812,000	1,300,000		360,000	152,000	
	초 임	1,548,000	1,100,000		320,000	128,000	
전문대졸남	5 년 차	2,166,000	1,600,000		380,000	186,000	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,811,000	1,300,000		360,000	151,000	
	초 임	1,680,000	1,200,000		340,000	140,000	
전문대졸여	5 년 차	1,811,000	1,300,000		360,000	151,000	
	3 년 차	1,588,000	1,100,000		360,000	128,000	
	초 임	1,376,000	950,000		30,000	126,000	
고졸남	5 년 차	2,085,000	1,550,000		355,000	180,000	고졸직급 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,716,000	1,250,000		340,000	126,000	
	초 임	1,513,000	1,100,000		285,000	128,000	
고졸여	5 년 차	1,376,000	950,000		300,000	126,000	
	3 년 차	1,245,000	850,000		275,000	120,000	
	초 임	1,173,000	800,000		260,000	113,000	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	65,000	상 무 이 사	48,000
부 사 장	60,000	이 사	46,000
전 무 이 사	53,500		

〈생산직〉

(단위 : 원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액			
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	5 년 차	28,000	1,575,000	840,000		595,000	140,000
	3 년 차	28,500	1,505,000	795,000		578,000	132,000
	초 임	25,000	1,361,000	750,000		491,000	120,000
고졸여	5 년 차	2,7000	1,528,000	810,000		583,000	135,000
	3 년 차	25,300	1,449,000	759,000		564,000	126,000
	초 임	24,800	1,357,000	744,000		489,000	124,000

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 주임 → (계장)
( )년 (2)년 (2)년 (2)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	월차수당	전직원	1월만근시	기본급/30
	생휴수당	여성직원	휴가사용 안했을 경우	〃
	직책수당	반장 ~ 임원		반장 : 50, 주임 : 70 계장 : 150, 대리 : 200~
	시간외수당	월급직		1월 급여 - 기본급
	직무수당			
기타수당	근속수당	생산직사원	3년이상 근무자	3년 : 20, 4년 : 25 ~
	야간수당	사원 ~ 대리	야간근무자	야간일수 × 사원 : 15
				야간일수 × 반장~ : 20
	특근수당	사원 ~ 대리	특근자	기본급/30/8×1.5×특근시간
	잔업수당	사원 ~ 주임	잔업자	기본급
	차량유지비	과장 ~ 전무		과장 : 300 ~
	식대보조금	사원 ~ 계장	도시락 지참자 야간작업자	2.8 × 식수

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
누진퇴직금			퇴직신탁

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	1년이상 재직자	• 신입사원 : 1년이상 재직 • 경력사원 : 6개월 재직	200%	6, 12월	고정상여

【 기계 장비 및 기기 C 】

업 종	제조	주생산물	홈오토기기, 홈네트워크기기
종업원수	161명	임금인상적용시기	3월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,721	2,445	769		1,507	
	3 년 차	4,634	2,397	759		1,478	
	초 임	4,278	2,199	720		1,359	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,894	1,972	624		1,298	
	초 임	3,830	1,936	617		1,277	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,321	1,695	519		1,107	
	초 임	3,256	1,659	512		1,085	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,659	1,438	358		863	
	초 임	2,627	1,401	350		876	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,072	1,097	284		691	
	초 임	1,912	1,008	267		637	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,991	1,052	275		664	
	초 임	1,844	970	259		615	
전문대졸남	5 년 차	1,912	1,008	267		637	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,653	864	238		551	
	초 임	1,595	832	231		532	
전문대졸여	5 년 차	1,912	1,008	267		637	
	3 년 차	1,626	849	235		542	
	초 임	1,570	818	229		523	
고졸남	5 년 차	1,595	532	231		532	고졸직급 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차	1,512	786	222		504	
	초 임	1,395	721	209		465	
고졸여	5 년 차	1,595	832	231		532	
	3 년 차	1,478	767	218		493	
	초 임	1,311	674	200		437	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
상 무 이 사	69,294	이 사	65,046

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸여	5 년 차		980	632	50	61	217
	3 년 차		963	639	50	61	213
	초 임		948	627	50	61	210

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장
(2)년 (3)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	가족수당	생산직제외 전사원	별도의 자격없음	미혼 : 25 시작 기혼 : 30 자녀1인당 : 10추가(2명 한도)
	근속수당	생산직제외 전사원	〃	40시작 → 최대 147 (1년에 일정액 이상)
	시간외수당	〃	기본급의 20%	
	면허수당	〃	자격증 소지자	25(최대), 15(최소)
	자격수당	〃	직무자격자(출납등)	30 → 40
	직책수당	〃	팀장/부서장 보임자	팀장 : 30, 부서장 : 50
	차량유지비	〃	과장급이상 직원	과장 : 100, 차장 : 150, 부장 : 200
기타수당	휴일근무수당	전사원	휴일근무자	급여비례 지급
	잔업수당	생산직	잔업근무자	〃
	휴대폰수당	생산직 제외 전사원	과장급이상/영업직	30 → 50
	교통비	생산직		50(정액)
	식대	기능직(기사)	운전직(외근직)	100 한도
	자녀학자금	생산직 제외 전사원	중/고/대 자녀둔 직원	중/고 : 전액, 대 : 반액
	생리추가수당	전사원	여성근로자	급여비례
	연차수당	전사원	연차발생자	급여비례

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전사원	입사후 1년 경과 근속자	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	생산직	입사후 1개월 경과자	400%	설날, 4, 6, 7월 추석	정규급여
	정규직	전 상여 지급일 이후 일할계산 또는 산정 100%	600%	12월	
특별상여금	전사원	당해년도 경영성과에 따라	300~100%	12월	비급여

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	명절상품권 (추석+설날)	전직원	지급일기준 재직자	100,000한도	구정, 추석
비현물급여	피복(하계/동계) 식권	A/S 및 외근직 전사원	근무일수(실)	100,000한도	격년 1회 매월 초

【 기계 장비 및 기기 D 】

업 종	전기, 전자 제조	주생산물	가습기, 선풍기 완제품
종업원수	272명	임금인상적용시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,071	2,457	93		1,521	
	3 년 차	3,989	2,405	93		1,491	
	초 임	3,762	2,237	85		1,440	
차장	5 년 차	3,445	2,070	85		1,290	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,411	2,036	75		1,265	
	초 임	3,281	1,976	75		1,230	
과장	5 년 차	3,034	1,820	75		1,139	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,983	1,788	75		1,120	
	초 임	2,898	1,734	75		1,089	
대리	5 년 차	2,413	1,399	66	60	888	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,359	1,371	60	60	868	
	초 임	2,283	1,323	60	60	840	
대졸남	5 년 차	2,147	1,241	56	60	790	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,087	1,209	50	60	768	
	초 임	1,932	1,161		60	711	
대졸여	5 년 차	2,004	1,161	46	60	737	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,822	1,052	40	60	670	
	초 임	1,664	992		60	612	
전문대졸남	5 년 차	2,055	1,193	46	60	756	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,995	1,161	40	60	734	
	초 임	1,727	1,032		60	635	
전문대졸여	5 년 차	1,637	929	46	60	602	
	3 년 차	1,583	901	40	60	582	
	초 임	1,420	859		60	501	
고졸남	5 년 차	1,745	997	46	60	642	고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,685	965	40	60	620	
	초 임	1,545	917	0	60	568	
고졸여	5 년 차	1,593	901	46	60	586	
	3 년 차	1,539	873	40	60	566	
	초 임	1,409	831		60	518	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
부 사 장	151,450	상 무 이 사	111,550

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	30,400	2,029	923	85	399	622
	7 년 차	29,620	1,967	899	78	387	603
	5 년 차	28,980	1,881	877	56	370	578
	3 년 차	28,290	1,827	855	50	360	562
	초 임	27,470	1,691	826	10	334	521
고졸여	10 년 차	27,640	1,843	839	75	362	567
	7 년 차	27,270	1,806	827	68	355	556
	5 년 차	27,020	1,743	817	46	343	537
	3 년 차	26,770	1,713	808	40	337	528
	초 임	25,910	1,575	777	0	311	487

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(5)년 (3)년 (3)년

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	전사원	근속년수에 따라	20,000원~78,000원
	위험수당	프레스작업자	기준정합	10,000원
	소음수당	소음작업자	〃	5,000원
	가족수당	해당자	해당자	처 : 10,000원 자녀 : 10,000원/1인

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금		1년이상자 퇴사시	퇴직보험 적립

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직원	기본급+통상수당	700%	2, 4, 6, 8, 10, 12월에 100%, 설·추석에 50%	
특별 상여금	전직원	정액	400,000원	하계휴가시	

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물 급여	식대 피복비			72,852원/월 3,125원/월	

【 기계 장비 및 기기 E 】

업 종	제조	주생산물	적층세라믹 콘덴샤
종업원수	830명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,179	2,186	231	453	1,309	
	3 년 차	4,035	2,109	225	437	1,264	
	초 임	3,814	1,994	212	413	1,195	
차장	5 년 차	3,810	1,983	221	413	1,193	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,675	1,911	215	398	1,151	
	초 임	3,467	1,803	202	376	1,086	
과장	5 년 차	3,361	1,743	201	364	1,053	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,237	1,677	195	351	1,014	
	초 임	3,043	1,578	182	330	953	
대리	5 년 차	3,070	1,584	191	333	962	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,952	1,522	185	320	925	
	초 임	2,768	1,429	172	300	867	
대졸남	5 년 차	2,468	1,307	113	269	779	대졸(남) 신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	2,364	1,253	107	258	746	
	초 임	2,248	1,199	94	245	710	
대졸여	5 년 차	1,821	933	113	199	576	대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,773	911	107	194	561	
	초 임	1,598	823	94	175	506	
전문대졸남	5 년 차	2,254	1,573	131	244	706	전문대졸 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	2,167	1,128	125	235	679	
	초 임	2,022	1,058	112	219	633	
전문대졸여	5 년 차	1,756	885	131	190	550	
	3 년 차	1,717	868	125	186	538	
	초 임	1,647	841	112	178	516	
고졸남	5 년 차	2,218	1,152	131	240	695	고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	2,126	1,105	125	230	666	
	초 임	1,982	1,034	112	215	621	
고졸여	5 년 차	1,729	869	131	187	542	
	3 년 차	1,694	855	125	183	531	
	초 임	1,632	832	112	177	511	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
이 사	72,900		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	5 년 차	4,801	2,218	1,152	131	240	695
	3 년 차	4,605	2,126	1,105	125	230	666
	초 임	4,311	1,982	1,034	112	215	621
고졸여	5 년 차	3,597	1,718	863	131	186	538
	3 년 차	3,533	1,682	848	125	182	527
	초 임	3,209	1,524	770	112	165	477

평균 승진연한(생산직)

직장 → (주임) (4)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	전사원	직책시형을 득한자	15 ~ 100
	가족수당		배우자 및 부양가족이 있는자	30 ~ 무제한
	근속수당		근속 만2년 이상인 자	10 + 매년 3
	면허수당		상급기관에 선임된 자	30 ~1 00
	보조수당		출납담당자	30
	교통비		전사원지급	54
	생산장려금		전사원지급	40
	특수수당		특수부서 공정에 근무한 자	30
	식대		전사원지급(현물급여)	18
기타수당	생리수당	전사원	여성근로자에 대해 미사용한 생리휴가에 대해 지급	통상임금 100%
	교대수당		교대근무자에 대하여 지급	1일 5
	3조 2교대 수당		교대근무자에 대하여 지급	통상시급×16시간
	식대		현물로 지급	1일 2,350원
	년차수당		미사용한 년차일수에 대해 지급	통상임금 100%
	월차수당		미사용한 월차일수에 대해 지급	통상임금 100%

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	전사원	근속 1년 이상인 자에 한해서 평균임금 또는 통상임금을 비교하여 많은 금액 적용 *평균임금 산정기준 퇴직전 3개월간 평균일 5년…30일, 7년…40일	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전사원	기본급 + 통상임금	650%	2월 - 100% 4월 - 100% 6월 - 100% 8월 - 150% 10월 - 100% 12월 - 100%	
특별상여금	전사원		정액:200,000원	구정, 하기휴가비, 추석	귀성비, 휴가비 성격으로 지급

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전사원	1일 : 2,350원	1일 : 2,350원	

【 기계 장비 및 기기 F 】

업 종	제조	주생산물	엘리베이터 Door
종업원수	85명	임금조정시기	3월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,707	2,298	260		1,149	
	3 년 차	3,547	2,198	250		1,099	
	초 임	3,312	2,048	240		1,024	
차장	5 년 차	3,248	2,012	230		1,006	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,088	1,912	220		956	
	초 임	2,853	1,762	210		881	
과장	5 년 차	2,821	1,747	200		874	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,673	1,655	190		828	
	초 임	2,456	1,517	180		759	
대리	5 년 차	2,390	1,480	170		740	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,260	1,400	160		700	
	초 임	2,060	1,280	140		640	
대졸남	5 년 차	1,748	1,085	120		543	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,684	1,049	110		525	
	초 임	1,526	977	60		489	
대졸여	5 년 차	1,643	1,015	120		508	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,579	979	110		490	
	초 임	1,421	907	60		454	
전문대졸남	5 년 차	1,670	1,049	120		501	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,588	1,001	110		477	
	초 임	1,430	929	60		441	
전문대졸여	5 년 차	1,099	979	120			
	3 년 차	1,041	931	110			
	초 임	919	859	60			
고졸남	5 년 차	1,622	1,001	120		501	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,540	953	110		477	
	초 임	1,382	881	60		441	
고졸여	5 년 차	1,051	931	120			
	3 년 차	993	883	110			
	초 임	871	811	60			

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	81,700	상 무 이 사	56,050
전 무 이 사	61,750	이 사	58,900

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	5,420	3,179	1,301	190	1,028	660
	7 년 차	4,760	2,519	1,142	185	611	581
	5 년 차	3,800	2,275	912	135	762	466
	3 년 차	3,470	1,901	831	110	534	426
	초 임	3,380	1,630	811	80	323	416
고졸녀	7 년 차	3,710		891	159	350	455
	3 년 차	3,100		741	136	264	382

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(3)년 (5)년 (7)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직위수당	사무 : 주임 이상 현장 : 조장 이상	부장	120
			차장	100
			과장	80
			대리	50
			주임	30
			직장	80
			반장	50
			조장	30
	생산수당	현장직	현장직(정규사원)	20(일괄)
기타수당	가족수당	정규직 전사원 (임원제외)	배우자	5
			자녀(1명당)	5
			본인	10
	통근수당	정규직 전사원 (부장이상 제외)	차장이하 전사원	50
	근속수당	정규직 전사원 (임원제외)	입사후 최초 만1년 10 이후 매1년마다 5 가산함(100 한도)	

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	정규직전사원 (임원포함)	A : 최근 3개월간 임금 평균 B : 최근 1년간 임금 평균 $(A + B) \times \frac{\text{근속일수}}{365}$	퇴직금액의 60% 퇴직보험에 적립 퇴직금액의 40% 사업계획시별도 적립

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	사무직	기본급	600%	1, 3, 5, 7, 9, 11월	비고과, 비교섭
	현장직	기본시급×240+ 생산수당	600%	1, 3, 5, 7, 9, 11월	비고과, 비교섭

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	작업복	현장직	춘추복(상의)	16	3월
			동복(상의)	22	11월
			하의	24	3월, 9월
		사무직	춘추복(상의)	16	3월
			동복(상의)	22	11월
비현물 급여	휴가비	전임직원	3년이상	300	7월
			1년이상	200	7월
			1년 미만	100	7월

【 기계 장비 및 기기 G 】

업 종	자동차 부품	주생산물	해드라이닝 및 펠트류
종업원수	293명	임금조정시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,477	3,640	231		606	
	3 년 차	4,369	3,564	211		594	
	초 임	4,261	3,488	192		581	
차장	5 년 차	4,014	3,292	175		547	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,523	3,227	158		538	
	초 임	3,831	3,162	142		527	
과장	5 년 차	3,406	2,816	121		469	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,329	2,762	107		460	
	초 임	3,253	2,708	94		451	
대리	5 년 차	3,386	1,736	166	362	1,122	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,189	1,646	141	342	1,060	
	초 임	3,011	1,565	118	324	1,004	
대졸남	5 년 차	2,867	1,488	115	308	956	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,674	1,408	83	289	894	
	초 임	2,458	1,336	15	270	837	
대졸여	5 년 차	2,918	1,488	166	308	956	대졸(여) 신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	2,722	1,408	131	289	894	
	초 임	2,503	1,336	60	270	837	
전문대졸남	5 년 차	2,651	1,372	110	285	884	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	2,477	1,302	79	267	829	
	초 임	2,281	1,239	15	250	777	
전문대졸여	5 년 차	2,505	1,269	150	265	821	
	3 년 차	2,345	1,209	117	248	771	
	초 임	2,168	1,155	54	234	725	
고졸남	5 년 차	2,460	1,269	106	265	820	고졸직급 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차	2,305	1,209	76	249	771	
	초 임	2,129	1,155	15	234	725	
고졸여	5 년 차	2,291	1,156	142	242	751	
	3 년 차	2,152	1,106	111	228	707	
	초 임	1,996	1,061	51	215	669	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
부 사 장	150,800	이 사	65,800
상 무 이 사	85,800		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	4,469	2,551	1,073	374	279	825
	7 년 차	4,360	2,418	1,046	316	262	794
	5 년 차	4,147	2,263	995	283	246	739
	3 년 차	3,882	2,093	932	249	225	687
	초 임	3,750	1,954	900	190	210	654
고졸여	10 년 차	4,390	2,609	1,054	417	278	860
	7 년 차	4,282	2,463	1,027	373	258	805
	5 년 차	4,062	2,301	975	337	242	747
	3 년 차	3,810	2,122	914	301	222	685
	초 임	3,600	1,921	864	222	203	632

평균 승진연한(생산직)

사원 (5)년 → 조장 (5)년 → 반장 (5)년 → 기사 (4)년 → 주임

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	회사직책상 책임업무를 담당하는자		회사규정에 의하여 지급
	직무수당	특정한 작업을 하는자		〃
	생산장려수당	생산직 사원에게 지급		65
	환경수당	특정한 환경에서 근무하는자		회사 규정에 의하여 지급
	교대수당	주간, 야간 교대근무를 하는자		35
	가족수당(본인)	현 근무자		15

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타수당	부양가족수당			부양가족 1인당 5 지급
	근속수당	현근무자중 장기근무자	근속년수를 기준	근속년수에 따라 근속수당지급
	월차수당	월 근로일수를 개근한 자	시급직 사원에게 적치후 잔여일수를 입사월에 지급	월차수당 = 월차개수×통상임금
	년차수당	입사입을 기준으로 1년간 개근한 조합원에게 10일 9할이상 출근한 자에게 8일 유급휴가 지급	연차적치 일수를 입사월에 지급한다	연차수당 = 연차적치개수 ×통상일급
	생휴수당	여자사원	매월 1일부터 말일까지 생리휴가를 사용하지 않은 경우	당월급여 지급일에 통상임금 1일분지급

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	종업원이 1년이상 근무하고 퇴직하는 경우 퇴직금 지급	1) 퇴직금은 계속근로년수 1년에 대하여 30일분의 평균임금을 퇴직금으로 지급한다. 2) 계속근로년수 1년을 초과한 월, 일에 대하여는 월할, 일할 계산한다.	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	정규직 사원 입사 6개월미만자 일할계산 지급	기본급+통상수당 +O/T(통상시급× 10시간×150%)	700%	2, 4, 6, 8, 10, 12 100%지급+(명절 설, 추석 각 50% 지급	고정상여

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	일시금	현근무자	3개월미만 50% 당월입사자는 25% 지급한다	각 20만원 (명절)	명절(추석, 설)
				40만원 (휴가)	여름휴가
비현물급여	생활용품	현근무자		각 100,000원 상당금액	설, 추석 근로자의 날

【 기계 장비 및 기기 H 】

업 종	기계제조	주생산물	제철설비
종업원수	112명	임금조정시기	1월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,869	2,301	267		2,301	
	3 년 차	4,663	2,198	267		2,198	
	초 임	4,456	2,094	267		2,094	
차장	5 년 차						
	3 년 차	3,924	1,954	16		1,954	
	초 임	3,742	1,863	16		1,863	
과장	5 년 차						
	3 년 차	3,497	1,742	13		1,742	
	초 임	3,341	1,664	13		1,664	
대리	5 년 차						
	3 년 차	3,061	1,482	97		1,482	
	초 임	2,931	1,417	97		1,417	
대졸남	5 년 차						
	3 년 차	2,629	1,277	75		1,277	
	초 임	2,436	1,208	20		1,208	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차	2,456	1,208	40		1,208	
	초 임	2,224	1,092	40		1,092	
전문대졸남	5 년 차						
	3 년 차	2,436	1,208	20		1,208	
	초 임	2,204	1,092	20		1,092	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차	2,224	1,092	40		1,092	
	초 임	2,094	1,027	40		1,027	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	98,700	상 무 이 사	51,750
전 무 이 사	63,390	이 사	45,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	6,200	3,362	1,289	278	558	1,488
	7 년 차	5,300	3,093	1,102	242	477	1,272
	5 년 차	4,800	2,804	998	222	432	1,152
	3 년 차	4,200	2,458	874	198	378	1,008
	초 임	3,200	2,010	666	288	288	768

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(4)년 (4)년 (4)년

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	팀장, 직·반장		정액
	생산장려수당	생산직근로자	근태 양호시	일정액
기타수당	근속수당	생산직근로자	3년이상 근속자	정액
	월차수당	전사원	월차 미사용자	사무직 정액, 생산직은 시급×83
	연차수당	전사원	연차 미사용자	잔여월차수×기준액
	생리수당	여직원	생리휴가 미사용시	정액

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년 이상 근로자	3개월 평균임금	누진제

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전사원	기본급	300%	설, 추석 100% 여름휴가, 4월말	고정상여
특별상여금	성과달성 사원	기본급	100% 이상	연말	고과상여

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물급여	차량보조	차량소유 사무직원	직급별 차등지급	50%이상	매월급여 지급시

【 기계 장비 및 기기 Ⅰ 】

업 종	제조	주생산물	전기, 전자제품
종업원수	4,300명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,391	2,302		458	1,631	
	3 년 차	4,288	2,248		448	1,592	
	초 임	4,139	2,146		437	1,556	
차장	5 년 차	3,781	1,982		395	1,404	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,691	1,935		385	1,371	
	초 임	3,603	1,889		376	1,338	
과장	5 년 차	3,202	1,679		334	1,189	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,123	1,637		326	1,160	
	초 임	3,043	1,595		318	1,130	
대리	5 년 차	2,703	1,417		282	1,004	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,633	1,380		275	978	
	초 임	2,654	1,344		268	952	
대졸남	5 년 차	2,130	1,119		223	793	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,077	1,089		217	771	
	초 임	1,939	1,017		202	720	
대졸여	5 년 차	2,089	1,095		218	776	대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,976	1,036		206	734	
	초 임	1,690	886		176	628	
전문대졸남	5 년 차	1,667	874		174	619	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,616	847		169	600	
	초 임	1,562	819		163	580	
전문대졸여	5 년 차	1,602	840		167	595	
	3 년 차	1,543	809		161	573	
	초 임	1,492	782		156	554	
고졸남	5 년 차	1,471	743		148	526	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,370	718		143	509	
	초 임	1,320	692		138	490	
고졸여	5 년 차	1,347	706		141	500	
	3 년 차	1,290	683		136	471	
	초 임	1,247	654		130	463	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
전 무 이 사	100,000	이 사	72,000
상 무 이 사	83,000		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
군필공고졸	10 년 차	4,500	2,159	1,080	88	310	681
	7 년 차	4,163	1,982	999	73	275	625
	5 년 차	4,001	1,864	960	48	268	588
	3 년 차	3,774	1,754	906	43	252	553
	초 임	3,621	1,668	869	33	240	526
군미필공고졸	10 년 차	3,828	1,861	919	88	267	587
	7 년 차	3,592	1,729	862	73	248	545
	5 년 차	3,404	1,599	817	48	230	505
	3 년 차	3,260	1,526	782	43	219	481
	초 임	3,127	1,449	750	33	208	457

평균 승진연한(생산직)

사원 → PT장 → GR장
(7)년 (8)년

2. 수당

(단위 : 원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	자격수당	자격증 소지자 중 사외/사내등록자(관리직)		400 ~ 200
	근속수당	생산직		
	가족수당	생산직		
	조정수당	관리/생산직	'04년 7월이전 입사자	연월차 조정분
기타수당	연차수당	직원	법정 연차발생분 중 미사용 년차	

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년이상 근속자	법정기준	사내유보 (일부금액 퇴직보험 형태로 금융사 적립)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	관리직	기본급	850%	매월/설 · 추석	
	기능직	기본급	700%	매월/설 · 추석	

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물급여	식대	관리직	식사 비제공 임직원	87	매월

【 기계 장비 및 기기 J 】

업 종	제조	주생산물	자동차 시트 모터
종업원수	63명	임금조정시기	3. 1

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,588	1,796	350	480	962	
	3 년 차	3,506	1,749	350	469	938	
	초 임	3,425	1,703	350	457	915	
차장	5 년 차	3,072	1,561	260	417	834	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,029	1,518	260	406	813	
	초 임	2,924	1,476	260	396	792	
과장	5 년 차	2,639	1,352	200	362	725	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,572	1,314	200	352	706	
	초 임	2,504	1,275	200	343	686	
대리	5 년 차	2,241	1,157	160	311	622	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,190	1,123	160	302	605	
	초 임	2,131	1,089	160	294	588	
대졸남	5 년 차	1,692	874	120	231	467	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,644	848	120	222	454	
	초 임	1,156	823	120	213	442	
대졸여	5 년 차	1,439	763	60	205	411	대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,404	743	60	200	401	
	초 임	1,369	723	60	195	391	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임			대 졸 동 일			
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	72,504	상 무 이 사	52,470
부 사 장	61,056	이 사	48,654
전 무 이 사	57,240		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	3,876	1,802	930	100	257	515
	7 년 차	3,717	1,735	892	100	247	496
	5 년 차	3,365	1,586	807	100	226	453
	3 년 차	3,285	1,527	788	85	218	436
	초 임	3,205	1,494	769	85	213	427
고졸여	10 년 차	3,465	1,602	831	85	228	458
	7 년 차	3,345	1,551	802	85	221	443
	5 년 차	3,265	1,518	783	85	216	434
	3 년 차	3,185	1,485	764	85	212	424
	초 임	3,105	1,452	745	85	207	415

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 직장
(5)년 (5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	전요원	직책기준	100 ~ 15
	근속수당	전요원	장기근속시	28 ~ 7
	TQC	기능사원	TQC 활동시	10
기타수당	자가운전 보조금	관리사원	직책기준	200 ~ 30
	잔업만근수당	기능사원	소정근로시간 만근시	50
	가족수당	전요원	배우자, 자녀기준	10 ~
	특별수당	생산기술	생산기술 및 보전담당자	50 ~ 10
		직 · 조장 활동비	직 · 조장	50

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	전요원	평균임금×지급율(근속년수)	사내적립

4. 상여금

(단위 : 원)

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전요원(1월이상)	기본급+통상수당 (통상임금)	600%	2, 4, 6, 8, 10, 12월	고정상여
특별상여금	전요원(1월이상)	설날 휴가 추석	450,000 500,000 450,000	해당일	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대 피복비 체육대회	전사원	매일 6월 년	3 30 70	해당일

【 기계 장비 및 기기 K 】

업 종	기타 전자 부품 제조	주생산물	반도체 장비 부품
종업원수	195명	임금조정시기	4월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						기본승진 연한 이며 특별승진 별도임
	3 년 차						
	초 임	3,783	2,500	450		833	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (3)년
	3 년 차						
	초 임	3,303	2,200	370		733	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (3)년
	3 년 차						
	초 임	2,567	1,700	300		567	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차						
	초 임	1,885	1,250	218		417	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차						
	초 임	1,666	1,154	128		3819	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (7)년
	3 년 차						
	초 임	1,495	1,035	115		345	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차						
	초 임	1,495	1,035	115		345	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,365	945	105		315	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차						
	초 임	1,365	945	105		315	
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,235	855	95		285	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	120,000	상 무 이 사	60,000~65,000
전 무 이 사	90,000		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,850	1,475	925		240	310
고졸여	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,330	1,270	800		200	270

평균 승진연한(생산직)

사원 → 반장 → 주임 → 대리 → 기능장 3급
(2)년 (2)년 (3)년 (3)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	월 차	전사원 대상		월 통상급/30일
	년 차			
기타수당	차량유지비	개인차량(업무운행자 보상)	현물보상차원	100 ~ 150
	특수직무수당 (근무조건 열악)	특수근무자	직무급	150 ~ 200

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금 (누진제)	1년이상 근속 전사원	근속×평균임금 / 법정	사내/사외

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전사원	기본급	400%	설, 하계휴가(각100%) 추석, 연말	고정
특별상여금 (성과급)	전사원	기본급	경영성과 변동	매분기(성과 미달성시 미지급)	고과상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물 급여	추석/설(선물)	전사원	근속중	50	
	피복/작업복	전사원	근속중	전체지급	

【 기계 장비 및 기기 L 】

업 종	항공기 부품	주생산물	항공기 기체 부품
종업원수	132명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,203	1,670	419	418	696	
	3 년 차	3,053	1,594	396	399	664	
	초 임	2,829	1,480	362	370	617	
차장	5 년 차	2,800	1,480	333	370	617	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	2,666	1,412	313	353	588	
	초 임	2,466	1,310	282	328	546	
과장	5 년 차	2,398	1,282	261	321	534	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,283	1,224	243	306	510	
	초 임	2,112	1,138	216	284	474	
대리	5 년 차	2,099	1,138	203	284	474	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,001	1,089	186	272	454	
	초 임	1,857	1,016	164	254	423	
대졸남	5 년 차	1,825	1,012	138	253	422	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,749	975	124	244	406	
	초 임	1,517	920	115	230	252	
대졸여	5 년 차	1,762	957	167	239	399	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,685	920	152	230	383	
	초 임	1,459	865	126	216	252	
전문대졸남	5 년 차	1,697	938	134	234	391	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,638	911	119	228	380	
	초 임	1,399	847	93	212	247	
전문대졸여	5 년 차	1,632	883	160	221	368	
	3 년 차	1,556	847	144	212	353	
	초 임	1,339	791	119	198	231	
고졸남	5 년 차	1,569	865	128	216	360	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,494	828	114	207	345	
	초 임	1,281	773	90	193	225	
고졸여	5 년 차	1,501	810	152	202	337	
	3 년 차	1,426	773	138	193	322	
	초 임	1,218	718	112	179	209	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	90,334	이 사	50,092

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	4,196	2,221	1,007	170	624	420
	7 년 차	3,924	2,062	942	144	584	392
	5 년 차	3,742	1,954	898	124	558	374
	3 년 차	3,561	1,842	855	100	531	356
	초 임	3,288	1,586	789	75	492	230
고졸여	10 년 차	4,014	2,138	963	193	581	401
	7 년 차	3,742	1,976	898	162	542	374
	5 년 차	3,561	1,868	855	142	515	356
	3 년 차	3,198	1,693	768	116	489	320
	초 임	3,107	1,503	746	90	450	217

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장
(5)년 (5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	전직원	직책, 직위별 차등지급	20 ~ 1,000
기타수당	가족수당	기혼자	배우자, 자녀(2명)	배우자 10, 자녀/1인당
	근속수당	1년이상 근무직원	1년이상 근무자	최초 1년 10, 매1년마다 3
	연월차수당	전직원	해당요건 충족자	통상임금의 1일×년월차일수
	생휴수당	여직원	여직원	통상임금의 1일분

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년이상 근무자	법정기준	퇴직신탁, 자체유보 병행

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	직원 연수취업 연수생	1개월미만 : 정액 1개월 ~ 3개월미만 : 30% 3개월 ~ 6개월미만 : 50% 6개월 ~ 1년미만 : 70%	500%	설, 3, 6월 하기휴가, 추석 12월	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물 급여	차량유지비	대표이사, 이사	차량제공		
	유류비지원	부장 2명		80/1인당	매월 10일
	피복비	전직원	입사, 매1년마다	87/1인당	

【 기계 장비 및 기기 M 】

업 종	제조	주생산물	자동차 윈도우 모터외
종업원수	70명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차			연 봉 제			
	초 임						
차장	5 년 차						차장 → 부장 (2)년
	3 년 차	3,641	2,323	1,318			
	초 임						
과장	5 년 차	3,180	2,035	1,145			과장 → 차장 (2)년
	3 년 차	2,894	1,848	1,046			
	초 임						
대리	5 년 차	2,747	1,792	955			대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,603	1,698	905			
	초 임	2,346	1,530	816			
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,855	1,005	97	251	502	
	초 임	1,672	918	66	229	459	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차						
	초 임	1,515	830	63	207	415	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차						
	초 임	1,573	862	65	215	431	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,430	782	62	195	391	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차						
	초 임	1,487	814	63	203	407	
고졸여	5 년 차	1,691	910	99	227	455	
	3 년 차	1,532	825	89	206	412	
	초 임	1,344	734	60	183	367	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	113,196	이 사	58,194

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차						
	3 년 차	30,240	1,616	907	91	165	453
	초 임	25,440	1,345	763	61	140	381
고졸여	10 년 차	34,440	1,849	1,033	113	187	516
	7 년 차						
	5 년 차	31,500	1,685	945	97	171	472
	3 년 차	26,842	1,442	805	88	147	402
	초 임	23,940	1,269	718	60	132	359

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장 → (기장)
(3)년 (2)년 (5)년 (3)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	주임, 반장, 조장급	단체 협약에 준함	주임, 반장 : 60, 조장 : 30
	직무수당	출납직원, 기숙사사감, 노조위원장		출납수당: 50, 기숙사사감 : 30
				노조위원장 : 150
	기술수당	보진팀근무자로 주임이하 직급		기술수당 : 25
	근속수당	3년이상 장기근속자		근속수당 : 근무년수에 따른 차등적용
	생산장려수당	수습기간이 종료된 정사원		생산장려수당 : 35
	특수공정수당	특수공정종사자 (코팅공정외)		코팅공장 : 30, 기타특수공장 : 20

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타수당	차량유지비	과장급이상 연봉자	단체 협약에 준함	직책에 따라 차등 적용
	식대수당	22시 이후 잔업자		식대수당 : 2.5원
	가족수당	배우자 및 자녀가 있는 자		가족수당 : 배우자 12 자녀 1인당 6
	연 · 월차수당	근무일수에 따라 적용		연, 월차수당 : 개인별 통상임금×일수
	학자금	근무년수에 따라 적용 (초, 중, 고, 대학생)		학자금 : 단체협약에 따라 적용

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년이상 근속자	퇴사전 3개월치 급여+1년치 상여금을 합산하여 계산	누적

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	입사일 3개월 이상 된 정사원에 한함. (대리급 이상 제외)	기본급+직책수당 1년 미만자를 개월수에 따라 차등 적용	연 600%	구정, 3월말, 5월말, 하기휴가, 추석, 11월말	고정상여

【 기계 장비 및 기기 N 】

업 종	제조	주생산물	다이아몬드 공구
종업원수	590명	임금조정시기	동결

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,174	2,011	305	507	1,351	
	3 년 차	4,104	1,971	285	500	1,328	
	초 임	3,976	1,921	285	483	1,287	
차장	5 년 차	3,688	1,771	275	448	1,194	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,610	1,735	265	444	1,166	
	초 임	3,454	1,672	245	419	1,118	
과장	5 년 차	3,185	1,497	270	387	1,031	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,095	1,457	260	376	1,002	
	초 임	3,002	1,441	225	364	972	
대리	5 년 차	2,710	1,274	230	329	877	대리 → 과장 ( )년
	3 년 차	2,611	1,239	210	317	845	
	초 임	2,480	1,211	165	301	803	
대졸남	5 년 차	2,258	1,078	175	274	731	대졸(남) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	2,134	1,024	160	259	691	
	초 임	2,032	976	160	233	663	
대졸여	5 년 차	2,094	1,024	160	219	691	대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,989	1,006	120	206	657	
	초 임	1,830	952	80	196	602	
전문대졸남	5 년 차	1,876	921	120	228	607	전문대졸 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차	1,768	876	105	215	572	
	초 임	1,663	843	80	202	538	
전문대졸여	5 년 차	1,830	915	120	191	604	
	3 년 차	1,730	873	105	182	570	
	초 임	1,581	813	80	167	521	
고졸남	5 년 차	1,703	825	120	207	551	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,624	801	100	197	526	
	초 임	1,544	777	80	187	500	
고졸여	5 년 차	1,652	813	120	175	544	
	3 년 차	1,575	789	100	167	519	
	초 임	1,496	765	80	158	493	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	129,570	상 무 이 사	88,980
부 사 장	114,313	이 사	77,090
전 무 이 사	108,045		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	34,060	1,974	792	230	356	596
	7 년 차	32,670	1,893	770	210	341	572
	5 년 차	31,280	1,813	749	190	327	547
	3 년 차	29,900	1,732	727	170	312	523
	초 임	28,180	1,632	705	140	294	493
고졸여	10 년 차	33,160	1,921	765	230	346	580
	7 년 차	31,770	1,841	743	210	332	556
	5 년 차	30,380	1,761	722	190	317	532
	3 년 차	29,000	1,680	700	170	303	507
	초 임	27,280	1,580	678	140	285	477

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(4)년 (10)년 (7)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	전사원	근속 만 1년 이상	만1년 10 / 매 1년초과 5
	가족수당	전사원	본인포함 6인이내	본인 30, 배우자 10 가족 10 / 1인
	생산수당	생산일급자(직 반장포함)	좌동	50
	기술수당	생산기사 및 생산기술월급자	주임이하 기사 및 생산기술월급자	10
	영업수당	영업직(국내외)	영업사원	25
	업무수당	전사원	월급자 일괄지급	20
	생산성향상수당	전사원	전사원	30

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	노사화합수당	전사원	생산직사원에 한하여 지급	30
	학위수당	전사원	박사학위 소지자	220
	직무수당	전사원	부장이하 조장까지	부장 : 100, 차장 : 85, 과장 : 70 대리 : 50, 주임 : 40, 직장 : 60 반장 : 55, 조장 : 70/60/40
기타수당	대형영업수당	전사원	이하 대형취급자	25
	관리자수당	전사원	방화, 안전, 보건, 위험물	20
	면허수당	전사원	전기면허 소지자	35

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금		법정기준에 의함	퇴직보험
누진퇴직금		일정년수이상 재직시 추가 지급 5년-5월/8년-2월/11년-3월	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전사원	통상임금	700%	설 : 100% 4, 6, 8월말 10월말 : 100% 추석 : 50%, 12월말 150%	고정상여금
특별상여금	1년이상 근속자	통상임금	150% (2005년 기준)	5월	성과상여금

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	하계휴가비	전사원	6개월이상 근속	300,000	하계휴가
	김장비	전사원	〃	120,000	12.5(11월 급여)
비현물급여	백미지급		6개월~1년미만 근속	1/2가마	근로자의날,
			1년이상 근속	1가마	추석(연 2회)

【 기계장비 및 기기 O 】

업 종	제조	주생산물	섬유기계 및 선박엔진 부품
종업원수	210명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	4,432	2,237	370	521	1,304	
	초 임	4,315	2,160	378	508	1,269	
차장	5 년 차	4,233	2,160	330	498	1,245	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,035	2,004	330	485	1,216	
	초 임	3,792	1,893	338	446	1,115	
과장	5 년 차	3,866	1,974	300	455	1,137	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,257	1,601	315	383	958	
	초 임	3,060	1,485	315	360	900	
대리	5 년 차	3,581	1,351	439	923	868	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,902	1,197	259	745	701	
	초 임	2,586	1,062	239	662	623	
대졸남	5 년 차	2,496	1,029	227	639	601	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,149	951	134	548	516	
	초 임						
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	108,000	상 무 이 사	56,114
전 무 이 사	56,318	이 사	52,958

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차	4,067	2,638	976	189	917	556
	5 년 차	4,056	2,571	973	164	893	541
	3 년 차						
	초 임						

평균 승진연한(생산직)

사원	→	조장	→	반장 → 직장
(8)년		(8)년		(6)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지급대상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	전 사원	직무가 선임될시	50~160
	직책수당	〃	주임~회장	30~550
	벽지수당	〃		20
	생산장려수당	〃	일률적	30
	체력단련비	〃	〃	20
기타수당	특별수당	전 사원	노조위원장, 사무국장	각 7, 50
	교통비	〃	과장급 이하	54
	가족수당	〃	본인 : 20, 배우자 : 10, 자녀2명 한도 : 각 7.5 총 45	
	근속수당	〃	1년이상 근무한 사원	매년 5씩 인상 (10년이상 50 동일)
	연월차수당	〃	잔여월차가 있을 경우	통상시급×(잔여월차×8시간)
	생리수당	여사원	생리휴가를 사용하지 않을 경우	통상시급×8시간

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴직자	평균임금	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산정기준	연간 지급률	지급시기	성격
정기 상여금	전사원 (※ 상여금 지급 3일 전까지 근무한 사원에 한해서 지급)	통상임금	600% 신규입사자 (3개월 이상 : 50% 6개월 이상 : 100%)	홀수달 25일	

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	설 교통비	전 사원		각 200	
	하계휴가비				
	추석 교통비				

【 기계장비 및 기기 P 】

업 종	제조	주생산물	현금자동화기기
종업원수	221명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,427	4,017	350	60		
	3 년 차	4,324	3,914	350	60		
	초 임	4,221	3,811	350	60		
차장	5 년 차	3,810	3,450	300	60		차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,707	3,347	300	60		
	초 임	3,601	3,241	300	60		
과장	5 년 차	3,224	3,904	250	70		과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,121	2,801	250	70		
	초 임	3,018	2,698	250	70		
대리	5 년 차	2,589	2,369	150	70		대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,486	2,266	150	70		
	초 임	2,383	2,163	150	70		
대졸남	5 년 차	1,889	1,689	150	50		대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,827	1,627	150	50		
	초 임	1,765	1,565	150	50		
대졸여	5 년 차	1,817	1,617	150	50		대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,755	1,555	150	50		
	초 임	1,693	1,493	150	50		
전문대졸남	5 년 차	1,693	1,493	150	50		전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,642	1,442	150	50		
	초 임	1,590	1,390	150	50		
전문대졸여	5 년 차	1,642	1,442	150	50		
	3 년 차	1,590	1,390	150	50		
	초 임	1,539	1,339	150	50		
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,497	1,297	150	50		
	초 임	1,436	1,236	150	50		
고졸여	5 년 차						
	3 년 차	1,363	1,163	150	50		
	초 임	1,260	1,060	150	50		

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	122,400	상 무 이 사	77,760
전 무 이 사	79,200	이 사	63,000

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	과장 이상	과장 이상	과장 : 100
				차장 : 150
				부장 : 200
기타수당	가족수당	전직원(임원제외) ※ 부모, 자녀에 대하여 소득이 없고 연령(남 : 60, 여 : 55) 조건 만족하는 부양가족		배우자 : 40 그외 부양가족 : 30

3. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물급여	중식 식대	임원제외	임원제외	중식 : 120	매월급여지급시

【 기계장비 및 기기 Q 】

업 종	제조	주생산물	컴퓨터 자동자수기
종업원수	450명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,907	2,345	390	195	977	
	3 년 차	3,804	2,276	390	190	948	
	초 임	3,735	2,230	390	186	929	
차장	5 년 차	3,266	1,964	320	164	818	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,202	1,922	320	160	800	
	초 임	3,140	1,880	320	157	783	
과장	5 년 차	2,829	1,726	240	144	719	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,771	1,688	240	140	703	
	초 임	2,716	1,650	240	138	688	
대리	5 년 차	2,438	1,575	120	129	644	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,362	1,494	120	125	623	
	초 임	2,310	1,460	120	122	608	
대졸남	5 년 차	2,033	1,295	90	108	540	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,010	1,280	90	107	533	
	초 임	1,865	1,210	50	101	504	
대졸여	5 년 차	1,697	1,112	30	92	463	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,660	1,086	30	91	453	
	초 임	1,620	1,060	30	88	442	
전문대졸남	5 년 차	1,698	1,112	30	93	463	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,660	1,086	30	91	453	
	초 임	1,620	1,060	30	88	442	
전문대졸여	5 년 차	1,472	962	30	80	400	
	3 년 차	1,434	936	30	78	390	
	초 임	1,395	910	30	76	379	
고졸남	5 년 차	1,472	962	30	80	400	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,434	936	30	78	390	
	초 임	1,395	910	30	76	379	
고졸여	5 년 차	1,383	902	30	75	376	
	3 년 차	1,344	876	30	73	365	
	초 임	1,305	850	30	71	354	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	125,900	전 무 이 사	
부 사 장		이 사	75,200

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 천원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	33	2,003	990	100	500	413
	7 년 차	32	1,890	960	80	450	400
	5 년 차	31	1,778	930	60	400	388
	3 년 차	30	1,665	900	40	350	375
	초 임	29	1,553	870	20	300	363
고졸여	10 년 차	29	1,732	870	100	400	362
	7 년 차	28	1,620	840	80	350	350
	5 년 차	27	1,508	810	60	300	338
	3 년 차	26	1,395	780	40	250	325
	초 임	25	1,274	744	20	200	310

평균 승진연한(생산직)

사원 → 반장 → 주임
(3)년 (3)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	과장급 이상	일괄적용	50
	특별수당	전 관리직 사원	차등적용(직급별)	30~270
	직책수당	주임급 이상	차등적용(직급별)	30~70
	자격수당	자격증 소지자	보유한 자격증이 업무와 상관 있을시	10~50
기타수당	근속수당	근속년수 5년 이상인 자	차등적용(근속년수 별)	10~100

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	근속년수 1년 이상자	퇴직시점 직전 3개월 급여×근속년수 감안	50% : 회사부담 50% : 퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전 임 · 직원	기본급+통상수당	500%	설날, 신년, 하계휴가, 추석, 연말	비고과상여 고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물급여	추석선물	전 임 · 직원	지급시점의 전 임 · 직원	각 50 상당	추석
	설날선물				설날

【 기계장비 및 기기 R 】

업 종	제조	주생산물	자동차 부품
종업원수	45명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
차장	5 년 차						
	3 년 차						차장 → 부장 (3)년
	초 임	2,410	2,333	77			
과장	5 년 차						
	3 년 차						과장 → 차장 (5)년
	초 임	2,152	2,083	67			
대리	5 년 차						
	3 년 차						대리 → 과장 (2)년
	초 임	1,721	1,666	55			
대졸남	5 년 차						
	3 년 차	1,890	1,770	120			대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	초 임	1,506	1,458	48			
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	초 임	1,082	1,041	41			
전문대졸남	5 년 차						
	3 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	초 임	1,533	1,458	48			
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차	1,332	1,250	82			
	초 임						
고졸남	5 년 차						
	3 년 차						고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	초 임	1,506	1,458	48			
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	55,000	상 무 이 사	41,600
부 사 장	48,000	이 사	35,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차						
	3 년 차	30,000	2,254	900	159	970	225
	초 임	27,000	1,889	810	57	820	202
고졸여	10 년 차						
	7 년 차						
	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	26,500	1,441	795	74	374	198

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
⑵년 ⑶년 ⑶년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	생산직 사원	직급 조장이상	조장 : 25
				부반장 : 30
				반장 : 37
				주임 : 40
				직장 : 50
기타수당	가족수당	생산직 사원	부양가족 유	어른 : 5, 아이 : 3
	근속수당	사무직 · 생산직 사원	1년 이상 장기근속자	1년 : 10, 해마다 5 증가
	연월차수당	〃	월 · 년 개근한 자	일급 × 갯수
	당직 수당	사무직 사원	휴일에 출근한 자	회당 5
	생휴 수당	사무직 · 생산직 사원	한달 개근한 여사원	일급

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년이상 근무	1년에 대하여 평균임금의 30일분	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	일급직 생산직사원	기본급+ 통상수당	300%	설날, 근로자의 날, 여름휴가, 추석	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지급금액	지 급 시 기
현물 급여	피복비	전사원	재직중	년 45	봄, 여름, 겨울,
	식대	전사원	출근자	일 5	점심, 저녁
비현물 급여	교통비	일급 생산직 사원	재직중	월 10	매월 급여에 포함

【 기계장비 및 기기 S 】

업 종	제조	주생산물	선박, 철구조물
종업원수	10,430명	임금조정시기	3월 1일

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
차장	5 년 차						차장 → 부장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차						과장 → 차장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
대리	5 년 차						대리 → 과장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	2,393	1,340	56	183	814	
	초 임	2,245	1,255	56	170	764	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차	2,380	1,314	76	179	811	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	2,210	1,234	56	168	752	
	초 임	2,157	1,203	56	164	734	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차	2,224	1,224	76	166	758	고졸직급 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차	2,073	1,169	41	157	706	
	초 임	2,039	1,149	41	155	694	
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		2,768	1,369	166	401	842
	7 년 차		2,676	1,320	156	387	813
	5 년 차		2,563	1,264	151	370	778
	3 년 차		2,477	1,238	131	357	751
	초 임		2,338	1,163	131	337	707

평균 승진연한(생산직)

5급을 → 5급갑 → 4급을 → 4급갑 → 3급을 → 3급갑 → 2급을 → 2급갑 → 1급을 → 1급갑
(2) (3) (3) (3) (4) (4) (3) (4) (3)

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	현장수당	사무직 · 생산직 사원		35 ~ 50
	근속수당	〃	근속기간 차등지급	20 ~ 70
	외업수당	생산직 사원	옥외근무자	10
	도크수당	〃	도크근무자	10
	반생산회의장려금	〃	반생산회의참가자	5
	직위수당	〃	생산직 감독자	45 ~ 75
	직책수당	〃	직책보임자	30 ~ 50
기타수당	생산장려금	생산직 사원	월만근자	60
	자격면허수당	〃	자격면허소지자	10 ~ 100
	6GR수당	〃	6GR작업자	20
	도금산세수당	〃	도금공장근무자	30
	CO2용접장려금	〃	CO2용접자	10 ~ 30
	성과급	〃	개별평가지급	7 ~ 39

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전사원	평균급여 : 퇴직전 3개월 급여 평균상여 : 퇴직전 1년간의 정기상여, 휴가비, 년차수당	○○생명 ○○은행 ○○생명

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성격
정기 상여금	4급 이하 사원 및 생산직 사원	통상임금 (기본급+통상수당)	700%	2, 4, 6, 8, 10, 12월 각 100% 지급 설, 추석 각 50% 지급	고정상여
특별상여금	전사원	통상임금 (기본급+통상수당)	300%	상반기 : 100% 하반기 : 200%	변동상여

5. 부가급여

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물 급여	식대	전사원	현물지급	2,550원	조식, 중식, 석식 제공 조식 : 본인부담 500원
비현물 급여	휴가비	전사원	• 설, 추석휴가비 : 통상임금 • 하계휴가비 : 정액	• 설, 추석휴가비 : 통임 각 50% • 하계휴가비 : 정액 50만원	설, 추석 및 하계 휴가시 지급

【 기계장비 및 기기 T 】

업 종	음식료품 제조	주생산물	반도체
종업원수	1,800명	임금조정시기	10월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,654	3,392			2,262	
	3 년 차	5,590	3,354			2,236	
	초 임	4,820	2,813	132		1,875	
차장	5 년 차	4,822	2,900			1,933	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	4,205	2,523			1,682	
	초 임	4,110	2,433	55		1,622	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (2.5)년
	3 년 차	4,292	2,552	38		1,702	
	초 임	3,697	2,022	59	268	1,348	
대리	5 년 차	4,660	2,162	64	993	1,441	대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	4,217	1,980	52	865	1,320	
	초 임	3,816	1,794	66	760	1,196	
대졸남	5 년 차	3,117	1,796	23	100	1,198	대졸(남) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	2,494	1,468		47	979	
	초 임	2,197	1,278		67	852	
대졸여	5 년 차	2,925	1,712	72		1,141	대졸(여) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	18,334	상 무 이 사	7,555
부 사 장	11,837	이 사	7,128
전 무 이 사	10,115		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		2,229	1,314		39	876
	7 년 차						
	5 년 차		2,250	1,199	13	239	799
	3 년 차		2,377	1,145	17	451	764
	초 임						
고졸여	10 년 차		2,118	1,191	23	110	794
	7 년 차		2,434	1,167	44	445	778
	5 년 차		2,230	1,145	46	276	763
	3 년 차		2,291	1,096	39	425	731
	초 임						

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 (LPO)
(5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	LPO수당 (직책수당)	Lead Production Operator	Lead Production Operator	50
	자격수당	자격증소지자	법정자격증 취득자	25
기타수당	육아보조비	24개월 미만 육아를 가진 사원	24개월 미만 육아를 가진 사원	52

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년 이상 근무한 전 사원	1년의 평균임금×근속년수	사내적립(100%)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전 직원	기본급	800%	짝수달	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전 직원		2,700/1식	

【 기계장비 및 기기 U 】

업 종	음식료품 제조	주생산물	PDP파워서플라이, 네비게이션
종업원수	320명	임금조정시기	4월 1일

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,000,000					
	3 년 차	3,916,666					
	초 임	3,750,000					
차장	5 년 차	3,541,666					차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,458,333					
	초 임	3,291,666					
과장	5 년 차	3,041,666		연 봉 제			과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,958,333					
	초 임	2,791,666					
대리	5 년 차	2,583,333					대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,500,000					
	초 임	2,333,333					
대졸남	5 년 차	2,092,100	1,424,000	50,000		618,100	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,886,950	1,283,800	45,000		558,150	
	초 임	1,790,850	1,223,800	350,00		532,050	
대졸여	5 년 차	1,935,000	1,313,800	50,000		571,200	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,875,000	1,253,800	45,000		545,100	
	초 임	1,741,450	1,189,300	35,000		517,150	
전문대졸남	5 년 차	1,698,000	1,148,600	50,000		499,400	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,614,100	1,093,600	45,000		475,500	
	초 임	1,546,700	1,053,600	35,000		458,100	
전문대졸여	5 년 차	1,647,800	1,113,600	50,000		484,200	
	3 년 차	1,585,400	1,073,600	45,000		466,800	
	초 임	1,493,900	1,016,800	35,000		442,100	
고졸남	5 년 차	1,509,700	1,017,400	50,000		442,300	고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,461,700	987,400	45,000		429,300	
	초 임	1,408,700	957,400	35,000		416,300	
고졸여	5 년 차	1,302,950	873,300	50,000		379,650	
	3 년 차	1,254,950	843,300	45,000		366,650	
	초 임	1,201,950	813,300	35,000		353,650	

〈생산직〉

(단위 : 원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		1,132,765	718,510	60,000		354,255
	7 년 차		1,114,405	706,270	55,000		353,135
	5 년 차		1,097,165	698,110	50,000		349,055
	3 년 차		1,079,925	689,950	45,000		344,975
	초 임		1,056,885	681,790	35,000		340,095

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장
(5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	근속수당	전 사원	근속기간	10 ~ 30
	생산장려수당	생산직	생산직	10
	직책수당	생산직	조장	30
	가족수당	전 사원	재직자	본인 5 + 가족(+ 5)
기타수당	교통수당	전 사원	재직자	월평균 25
	출납수당	경리직	경리직	70
	연구개발수당	연구직	연구직	30 ~ 150
	자격면허수당	전 사원	자격증 소지자	20 ~ 50

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금		법정기준	사내

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전사원	기본급	600%	짝수달	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물 급여	교통비	전사원	일할계산	월평균 25	급여일

【 기계장비 및 기기 Ⅴ 】

업 종	제조	주생산물	자동차부품
종업원수	158명	임금조정시기	3월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,500					
	3 년 차	3,200					
	초 임	2,830		연 봉 제			
차장	5 년 차	3,040					차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,880					
	초 임	2,770					
과장	5 년 차	2,658	1,735	150	50	723	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,576	1,677	150	50	699	
	초 임						
대리	5 년 차	2,231	1,432	120	80	597	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,123	1,380	120	80	575	
	초 임	2,046	1,303	120	80	543	
대졸남	5 년 차	1,781	1,201	10	70	500	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,747	1,177	10	70	490	
	초 임	1,648	1,107	10	70	461	
대졸여	5 년 차	1,761	1,201	10	40	510	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,685	1,154	10	40	481	
	초 임	1,586	1,083	10	40	451	
전문대졸남	5 년 차	1,715	1,154	10	70	481	전문대졸 → 대졸직급 (1)년
	3 년 차	1,648	1,107	10	70	461	
	초 임	1,548	1,036	10	70	432	
전문대졸여	5 년 차	1,641	1,130	10	30	471	
	3 년 차	1,594	1,083	10	30	451	
	초 임	1,475	1,013	10	30	422	
고졸남	5 년 차	1,424	949	10	70	395	고졸직급 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,366	908	10	70	378	
	초 임	1,278	846	10	70	352	
고졸여	5 년 차	1,210	826	10	30	344	
	3 년 차	1,152	785	10	30	327	
	초 임	1,004	723	10	30	301	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장		전 무 이 사	
부 사 장		이 사	45,600

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	33,896	1,849	1,017	105	303	424
	7 년 차	31,544	1,712	946	96	276	394
	5 년 차	29,976	1,604	899	91	240	374
	3 년 차	28,408	1,492	852	83	202	355
	초 임	26,056	1,378	782	80	190	326
고졸여	10 년 차	32,328	1,766	970	42	290	404
	7 년 차	29,976	1,577	899	39	265	374
	5 년 차	28,408	1,478	852	28	243	355
	3 년 차	26,840	1,377	805	36	201	335
	초 임	24,488	1,255	735	34	180	306

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	직책을 가진 자		직책별 별도금액 산정
	위험수당	단조작업을 하는 자	단조반 인원	50
	보건수당	2교대 근무자		50
	가족수당	전직원		본인 10, 배우자 10 자녀 1명당 5(2명까지)
	자격수당	회사를 대표하는 자격소지자		자격별 별도금액 산정
	단조수당	단조작업을 하는 자	결근시 미지급	30
	성과급	조별 성과 달성자		20
	조정수당	급여조정을 위한 지급		50
기타수당	당직수당	관리직 당직 근무자	당직 근무일수별	15
	학자금	당사 1년이상 재직자	자녀중 1명에 한해 고등학교 학자금까지 지원	학자금 고지액 지원

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴사자 및 연봉계약 만료자	3개월 평균임금으로 산정	법정퇴직금 제도 운용

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	지급일 당시 근무자	기본급 기준	500%	3, 6, 9, 12월 각 100% 추석, 설날 50%	정기적 지급
특별 상여금	당사에서 6개월 이상 근로한 자	기본급 기준	별도 산정	12월 말	부정기적지급 사업계획 달성시

【 기계장비 및 기기 W 】

업 종	제조	주생산물	트랜스포머
종업원수	90명	임금조정시기	2월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월급여액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,816,660					
	3 년 차	2,713,330					
	초 임	2,608,330					
차장	5 년 차	2,560,830					차장 → 부장 (2)년
	3 년 차	2,465,830					
	초 임	2,370,830					
과장	5 년 차	2,327,500					과장 → 차장 (2)년
	3 년 차	2,285,000					
	초 임	2,241,660					
대리	5 년 차	2,116,660					대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	2,038,330					
	초 임	1,960,000					
대졸남	5 년 차	1,685,000					대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,561,660					
	초 임	1,475,000					
대졸여	5 년 차	1,561,660		연 봉 제			대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,475,000					
	초 임	1,390,000					
전문대졸남	5 년 차	1,561,660					전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,475,000					
	초 임	1,333,330					
전문대졸여	5 년 차	1,475,000					
	3 년 차	1,390,000					
	초 임	1,283,330					
고졸남	5 년 차	1,475,000					고졸직급 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,333,330					
	초 임	1,208,330					
고졸여	5 년 차	1,333,330					
	3 년 차	1,208,330					
	초 임	1,158,330					

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	61,000	상 무 이 사	41,660
부 사 장	50,400	이 사	37,870
전 무 이 사	45,830		

〈생산직〉

(단위 : 원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월급여환산액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸여	10 년 차	4,100	1,499,930	926,600	50,000	369,000	154,330
	7 년 차	3,900	1,409,300	881,400	30,000	351,000	146,900
	5 년 차	3,500	1,267,830	791,000	30,000	315,000	131,830
	3 년 차	3,200	1,161,730	723,200	30,000	288,000	120,530
	초 임	3,100	1,096,360	700,600		279,000	116,760

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장
(3)년 (5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타 수당	당직수당	해당직원	휴일 당직 근무시	건당 20
	직책수당	생산직 조 · 반장급		월 50

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	상용직(1년 이상자)	법정 산정기준	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
특별 상여금	공로자	사업이익 부분의 일부	30%	분기별 평가	성과급

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전직원	전직원	120	
	교통비	〃	〃	50	

【 기계장비 및 기기 X 】

업 종	제조	주생산물	LCD 모듈 외
종업원수	600명	임금조정시기	사무직 : 3월, 생산직 : 9월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,569	2,197	640		732	
	3 년 차	3,474	2,216	640		708	
	초 임	3,412	2,079	640		693	
차장	5 년 차	3,029	1,934	450		645	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	2,965	1,886	450		629	
	초 임	2,909	1,844	450		615	
과장	5 년 차	2,652	1,692	410		564	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,609	1,649	410		550	
	초 임	2,555	1,609	410		536	
대리	5 년 차	2,143	1,442	220		481	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,097	1,408	220		469	
	초 임	2,053	1,375	220		458	
대졸남	5 년 차	1,823	1,367			456	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,728	1,296			432	
	초 임	1,633	1,225			408	
대졸여	5 년 차	1,681	1,261			420	대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,603	1,202			401	
	초 임	1,539	1,154			385	
전문대졸남	5 년 차	1,523	1,142			381	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,476	1,107			369	
	초 임	1,428	1,071			357	
전문대졸여	5 년 차	1,452	1,089			363	
	3 년 차	1,405	1,054			351	
	초 임	1,357	1,018			339	
고졸남	5 년 차	1,411	1,058			353	고졸직급 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,363	1,022			341	
	초 임	1,316	987			329	
고졸여	5 년 차	1,340	1,005			335	
	3 년 차	1,292	969			323	
	초 임	1,245	934			311	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	70,000	상 무 이 사	60,000
부 사 장		이 사	55,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	3,350	1,496	700	20	543	233
	7 년 차	3,350	1,496	700	20	543	233
	5 년 차	3,320	1,483	694	20	538	231
	3 년 차	3,240	1,448	677	20	525	226
	초 임	3,100	1,386	648	20	502	216
고졸여	10 년 차	3,350	1,496	700	20	543	233
	7 년 차	3,350	1,496	700	20	543	233
	5 년 차	3,320	1,483	694	20	538	231
	3 년 차	3,240	1,448	677	20	525	226
	초 임	3,100	1,386	648	20	502	216

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	해당직무 대상자	연구원, 경리 담당자 등	20~350
	직책수당	주임이상 직책 대상자		100~450
	차량유지비	대리이상 직책 대상자		100~400
	운전수당	납품차량 외 운전자		50 / 100
	만근수당	시급제 사원	월 만근시 지급	20
기타수당	보육수당	만 6세이하 자녀 보유자	사무직 사원	100/월
	근속수당	1년 이상 근무자		1년 이상 10 근속년수 증가시 4 증가
	연차수당	1년 이상 근무자		일급× 연차 미사용 개수

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년 이상 근무후 퇴사	평균임금 : 일급산정 퇴직금 : 근속일 산정하여 계산	퇴직금 추계액

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전사원	기본급	400%	설날, 추석 4월말, 4월말	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지급금액	지급시기
현물급여	식대	전사원	중식(식당운영)		
	교통비	〃	통근버스 이용(9대)		
	피복비	〃			입사시

【 기계장비 및 기기 1 】

업 종	제조업	주생산물	가습기, 선풍기
종업원수	218명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,996	2,212	79	245	1,460	
	3 년 차	3,884	2,165	53	240	1,426	
	초 임	3,717	2,095	33	232	1,357	
차장	5 년 차	3,383	1,863	79	207	1,234	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,300	1,833	53	203	1,211	
	초 임	3,162	1,779	33	197	1,153	
과장	5 년 차	3,033	1,638	79	182	1,089	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,907	1,610	53	178	1,066	
	초 임	2,779	1,561	33	173	1,012	
대리	5 년 차	2,321	1,260	79	139	843	대리 → 과장 (6)년
	3 년 차	2,247	1,234	53	137	823	
	초 임	2,128	1,191	33	132	772	
대졸남	5 년 차	2,071	1,117	79	124	751	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,991	1,089	53	120	729	
	초 임	1,871	1,045	33	116	667	
대졸여	5 년 차	1,577	837	79	92	569	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,491	811	53	90	537	
	초 임	1,393	774	33	85	501	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,684	898	79	99	608	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,581	869	53	93	563	
	초 임	1,485	826	33	91	535	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,532	811	79	90	552	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,447	786	53	87	521	
	초 임	1,349	748	33	83	485	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,905	992	79	366	538	
	3 년 차	1,780	871	53	34	508	
	초 임	1,668	824	33	330	481	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,817	877	79	349	512	
	3 년 차	1,690	826	53	329	482	
	초 임	1,573	777	33	310	453	

【 기계장비 및 기기 2 】

업 종	제조업	주생산물	휴대용 전화기
종업원수	704명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	5,240	2,127	686	629	1,798	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	5,120	2,037	692	629	1,762	
	초 임	4,916	1,947	659	629	1,681	
과장	5 년 차	4,200	1,744	491	491	1,474	과장 → 차장 (6)년
	3 년 차	3,964	1,672	426	491	1,375	
	초 임	3,699	1,600	333	491	1,275	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,345	1,514	246	401	1,184	
	초 임	3,167	1,469	184	401	1,113	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,685	1,238	101	440	906	
	초 임	2,576	1,196	76	440	864	
대졸여	5 년 차	2,533	1,244	112	259	918	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,478	1,205	118	259	896	
	초 임	2,333	1,160	76	259	838	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차	2,064	911	77	449	627	
	초 임	2,024	899	65	449	611	

【 기계장비 및 기기 3 】

업 종	제조업	주생산물	콘덴샤
종업원수	709명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,161	2,186	213	453	10309	
	3 년 차	4,017	2,109	207	437	1,264	
	초 임						
차장	5 년 차	3,792	1,983	203	413	1,193	차장 → 부장 (2)년
	3 년 차	3,657	1,911	197	398	1,151	
	초 임						
과장	5 년 차	3,343	1,743	183	364	1,053	과장 → 차장 (2)년
	3 년 차	3,219	1,677	177	351	1,014	
	초 임						
대리	5 년 차	3,052	1,584	173	333	962	대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	2,934	1,522	167	320	925	
	초 임						
대졸남	5 년 차	2,612	1,307	113	413	779	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	2,502	1,253	107	396	746	
	초 임						
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,329	1,152	113	369	695	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	2,231	1,105	107	353	666	
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,811	869	113	287	542	
	3 년 차	1,774	855	107	281	531	
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,631	1,152	113	671	695	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	2,523	1,105	107	645	666	
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,046	863	113	532	538	
	3 년 차	2,004	848	109	522	527	
	초 임						

【 기계장비 및 기기 4 】

업 종	제조업	주생산물	스피커 및 스피커시스템
종업원수	430명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	4,663	2,775	500		1,388	
	초 임	4,190	2,660	200		1,330	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,039	2,459	350		1,230	
	초 임	3,647	2,298	200		1,149	
과장	5 년 차	3,500	2,191	214		1,095	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,014	1,969	60		985	
	초 임	2,948	1,894	107		947	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,667	1,726	78		863	
	초 임	2,298	1,589	50		659	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,156	1,404	50		702	
	초 임	2,027	1,318	50		659	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,804	1,169	50		585	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,704	1,069	50		585	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,444	929	50		465	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,939	973	142	314	510	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,847	953	100	307	487	
	초 임	1,521	815	50	254	402	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,825	952	87	304	482	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,756	916	85	292	463	
	초 임	1,521	815	50	254	402	

【 기계장비 및 기기 5 】

업 종	제조업	주생산물	선박 및 철구조물
종업원수	24,932명	임금조정시기	6월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,711	2,395	231	517	1,568	
	3 년 차	4,599	2,334	231	505	1,529	
	초 임	4,299	2,203	179	469	1,448	
차장	5 년 차	4,020	2,082	140	437	1,361	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,714	1,914	140	403	1,257	
	초 임	3,581	1,841	140	388	1,212	
과장	5 년 차	3,353	1,734	117	363	1,139	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,240	1,672	117	350	1,101	
	초 임	3,139	1,617	117	339	1,066	
대리	5 년 차	2,829	1,487	144	221	1,007	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,807	1,467	134	217	989	
	초 임	2,683	1,407	124	207	945	
대졸 남	5 년 차	2,581	1,266	105	200	910	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,528	1,346	95	196	891	
	초 임	2,388	1,286	75	185	842	
대졸 여	5 년 차	2,510	1,326	105	194	885	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,457	1,306	95	190	866	
	초 임	2,300	1,236	75	178	811	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,167	1,143	92	168	764	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	2,026	1,095	59	158	714	
	초 임	1,877	1,033	35	147	662	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,947	1,068	86	79	714	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,833	1,023	63	74	673	
	초 임	1,665	950	36	68	611	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,503	1,173	107	434	789	신입 → 대리 (14)년
	3 년 차	2,391	1,127	96	414	754	
	초 임	2,219	1,066	67	387	699	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,411	1,126	107	418	760	신입 → 대리 (14)년
	3 년 차	2,375	1,118	96	412	749	
	초 임	2,121	1,016	67	370	668	

【 기계장비 및 기기 6 】

업 종	제조업	주생산물	기어 및 전동요소
종업원수	217명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,716	1,907	311	204	1,294	
	3 년 차	3,530	1,817	290	194	1,229	
	초 임	3,393	1,746	280	186	1,181	
차장	5 년 차	3,288	1,687	276	180	1,145	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,164	1,623	266	174	1,101	
	초 임	3,100	1,591	260	170	1,079	
과장	5 년 차	2,987	1,567	216	164	1,040	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,906	1,525	210	159	1,012	
	초 임	2,842	1,497	200	156	989	
대리	5 년 차	2,859	1,484	226	157	995	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,709	1,421	196	149	943	
	초 임	2,605	1,385	170	143	907	
대졸 남	5 년 차	2,284	1,252	111	126	795	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,164	1,202	90	119	753	
	초 임	1,988	1,127	60	109	692	
대졸 여	5 년 차	2,093	1,143	106	115	729	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,043	1,135	85	112	711	
	초 임	1,948	1,103	60	107	678	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 7 】

업 종	제조업	주생산물	자동차부품
종업원수	616명	임금조정시기	6월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	3,902,749	3,879,416	23,333			
	초 임	3,752,083	3,728,750	23,333			
차장	5 년 차	3,566,166	3,542,833	23,333			차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,328,333	3,305,000	23,333			
	초 임	3,199,999	3,176,666	23,333			
과장	5 년 차	2,976,333	2,953,000	23,333			과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,861,666	2,838,333	23,333			
	초 임	2,751,416	2,728,083	23,333			
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,459,666	2,436,333	23,333			
	초 임	2,365,083	2,341,750	23,333			
대졸 남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,088,166	1,237,000	98,333		752,833	
	초 임	1,841,666	1,135,000	38,333		668,333	
대졸 여	5 년 차						
	3 년 차	1,713,416	1,054,000	38,333		621,083	
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,612,083	990,000	38,333		583,750	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,437,916	880,000	38,333		519,583	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (15)년
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 8 】

업 종	제조업	주생산물	금융기기, 컴퓨터S/W개발, 서버
종업원수	544명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,250					
	3 년 차	4,750					
	초 임	4,250					
차장	5 년 차	4,000					차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,833					
	초 임	3,667					
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,500					
	초 임	3,208					
대리	5 년 차	2,917					대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,750					
	초 임	2,500		연 봉 제			
대졸 남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,417					
	초 임	2,292					
대졸 여	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,417					
	초 임	2,292					
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,037	1,680		357		
	3 년 차	1,934	1,595		339		
	초 임	1,837	1,515		322		
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,037	1,680		357		
	3 년 차	1,934	1,595		339		
	초 임	1,837	1,515		322		

【 기계장비 및 기기 9 】

업 종	제조업	주생산물	A/RESR, D/TRIM
종업원수	77명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	3,548	2,316	270		962	
차장	5 년 차	3,272	2,165	220		887	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차						
	초 임	3,176	2,077	220	25	854	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (5)년
	3 년 차						
	초 임	2,831	1,858	170	50	753	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	2 년 차	2,580	1,643	120	164	653	
	초 임						
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,189	1,398	20	247	524	
	초 임						
초대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (7)년
	2 년 차	1,532	1,022		127	383	
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (7)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,651	1,101		137	413	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,446	830	95	220	301	
	3 년 차	1,377	785	75	230	287	
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,343	747	95	228	273	
	3 년 차	1,377	729	95	288	265	
	초 임						

【 기계장비 및 기기 10 】

업 종	제조업	주생산물	농기계
종업원수	382명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,923	2,385	230		1,308	
	3 년 차	3,833	2,325	230		1,278	
	초 임	3,713	2,265	210		1,238	
차장	5 년 차	3,593	2,205	190		1,198	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,458	2,115	190		1,153	
	초 임	3,353	2,055	180		1,118	
과장	5 년 차	3,120	1,910	170		1,040	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,030	1,850	170		1,010	
	초 임	2,925	1,790	160		975	
대리	5 년 차	2,610	1,650	90		870	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,513	1,600	75		838	
	초 임	2,435	1,550	75		813	
대졸남	5 년 차	2,100	1,360	40		700	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,025	1,310	40		675	
	초 임	1,755	1,130	40		585	
대졸여	5 년 차	2,100	1,360	40		700	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,025	1,310	40		675	
	초 임	1,755	1,130	40		585	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,635	1,020	40		545	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,575	1,010	40		525	
	초 임	1,515	970	40		505	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,635	1,050	40		545	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,575	1,010	40		525	
	초 임	1,515	970	40		505	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,922	1,001	87	290	544	
	3 년 차	1,769	920	81	267	501	
	초 임	1,518	802	57	229	430	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,886	980	87	285	534	
	3 년 차	1,732	899	81	262	490	
	초 임	1,481	781	57	224	419	

【 기계장비 및 기기 11 】

업 종	제조업	주생산물	선박
종업원수	323명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,357	1,633	292	330	1,102	
	3 년 차	3,281	1,598	284	323	1,076	
	초 임	3,205	1,563	276	315	1,051	
차장	5 년 차	3,137	1,543	257	308	1,029	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,060	1,507	246	301	1,003	
	초 임	2,984	1,472	241	293	978	
과장	5 년 차	2,763	1,365	222	271	905	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,694	1,334	214	264	882	
	초 임	2,625	1,303	206	257	859	
대리	5 년 차	2,400	1,191	190	235	784	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,330	1,159	182	228	761	
	초 임	2,261	1,128	174	221	738	
대졸남	5 년 차	2,161	1,084	161	244	705	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,097	1,055	153	205	684	
	초 임	2,032	1,027	145	198	662	
대졸여	5 년 차	2,161	1,084	161	244	705	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,097	1,055	153	205	684	
	초 임	2,032	1,027	145	198	662	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,859	927	146	181	605	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,794	898	138	175	583	
	초 임	1,729	869	130	168	562	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,859	927	146	181	605	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,794	898	138	175	583	
	초 임	1,729	869	130	168	562	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,337	1,092	131	422	692	
	3 년 차	2,267	1,064	123	409	671	
	초 임	2,196	1,035	115	396	650	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,337	1,092	131	422	692	
	3 년 차	2,267	1,064	123	409	671	
	초 임	2,196	1,035	115	396	650	

【 기계장비 및 기기 12 】

업 종	제조업	주생산물	고온 · 고압 밸브
종업원수	130명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	2,306	1,288	320		698	
	초 임	2,229	1,245	310		674	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,059	1,141	300		618	
	초 임	1,914	1,060	280		574	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	1,775	983	260		532	
	초 임	1,631	902	240		489	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	1,554	865	220		469	
	초 임	1,486	834	200		452	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,307	770	120		417	
	초 임	1,218	717	113		388	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,225	717	120		388	
	초 임	1,138	665	113		360	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차	1,185	691	120		374	
	초 임	1,055	623	95		337	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차	1,062	632	102		337	
	초 임	981	575	95		311	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,642	810	70	323	439	
	3 년 차	1,520	750	65	299	406	
	초 임	1,389	690	50	275	374	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 13 】

업 종	제조업	주생산물	브레이크휠실린더
종업원수	236명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	3,512	1,827	540	75	1,070	
	초 임						
차장	5 년 차						
	3 년 차	3,062	1,590	470	72	930	차장 → 부장 (5.8)년
	초 임						
과장	5 년 차						
	3 년 차	2,679	1,430	350	59	840	과장 → 차장 (5.5)년
	초 임						
대리	5 년 차						
	3 년 차	2,421	1,290	320	51	760	대리 → 과장 (5.9)년
	초 임						
대졸남	5 년 차						
	3 년 차	1,920	1,010	280	40	590	신입 → 대리 (10)년
	초 임						
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차	1,804	956	250	38	560	신입 → 대리 (10.5)년
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차	1,686	890	240	36	520	
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 14 】

업 종	제조업	주생산물	디지털도어락, 비디오폰 외
종업원수	161명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	4,974	2,397	1,104		1,473	
	초 임	4,598	2,199	1,045		1,354	
차장	5 년 차						
	3 년 차	4,097	1,972	907		1,218	차장 → 부장 (4)년
	초 임	4,029	1,936	896		1,197	
과장	5 년 차						
	3 년 차	3,490	1,695	743		1,052	과장 → 차장 (4)년
	초 임	3,422	1,659	733		1,030	
대리	5 년 차						
	3 년 차	2,908	1,457	542		909	대리 → 과장 (4)년
	초 임	2,841	1,420	531		890	
대졸남	5 년 차						
	3 년 차	2,224	1,097	434		693	신입 → 대리 (3)년
	초 임	2,055	1,008	407		640	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차	2,139	1,052	421		666	신입 → 대리 (3)년
	초 임	1,983	970	396		617	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차	1,634	786	341		507	신입 → 대리 (9)년
	초 임	1,510	721	321		468	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차	1,597	767	335		495	신입 → 대리 (9)년
	초 임	1,420	674	307		439	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차	919	639	50		230	
	초 임	903	627	50		226	

【 기계장비 및 기기 15 】

업 종	제조업	주생산물	섬유기계 제작 및 선박엔진부품
종업원수	211명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	4,432	2,237	370	521	1,304	
	초 임	4,315	2,160	378	508	1,269	
차장	5 년 차	4,231	2,160	330	496	1,245	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,125	2,094	330	482	1,216	
	초 임	3,792	1,893	338	446	1,115	
과장	5 년 차	3,866	1,974	300	455	1,137	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,255	1,601	315	383	958	
	초 임	3,060	1,485	315	360	900	
대리	5 년 차	3,581	1,351	439	923	868	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,902	1,197	259	745	701	
	초 임	2,586	1,062	239	662	623	
대졸남	5 년 차	2,496	1,029	227	639	601	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,149	951	134	548	516	
	초 임						
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 16 】

업 종	제조업	주생산물	자동차부품
종업원수	82명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	3,611,760	1,738,080	516,720		1,356,960	
	초 임	3,516,760	1,699,830	494,970		1,321,960	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,239,360	1,572,160	447,440		1,219,760	
	초 임	3,149,050	1,536,400	426,140		1,186,510	
과장	5 년 차	2,976,280	1,446,360	405,240		1,124,680	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,916,360	4,424,260	391,340		1,100,760	
	초 임	2,830,860	1,391,110	370,490		1,069,260	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,539,850	1,290,130	287,670		962,050	
	초 임	2,463,850	1,262,080	267,720		934,050	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (5)년
	3 년 차						
	초 임	1,826,710	958,290	169,110		699,310	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (5)년
	3 년 차						
	초 임	1,645,590	861,050	151,950		632,480	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,580,310	811,920	143,280		625,110	
	3 년 차	1,533,560	791,520	139,680		602,360	
	초 임	1,490,730	777,920	137,280		575,530	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,929,180	1,138,600	195,000	815,000	780,580	
	3 년 차	2,640,440	1,086,600	135,000	685,000	733,840	
	초 임	2,463,190	1,077,600	100,000	557,000	728,590	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,508,240	1,041,000	175,000	585,000	707,240	
	3 년 차	2,351,490	1,002,000	135,000	530,000	684,490	
	초 임	2,222,240	993,000	100,000	450,000	679,240	

【 기계장비 및 기기 17 】

업 종	제조업	주생산물	산업용냉동기
종업원수	206명	임금조정시기	2월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,173	1,743	499		934	
	3 년 차	3,014	1,655	472		887	
	초 임	2,855	1,570	445		840	
차장	5 년 차	2,816	1,538	448		830	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,676	1,462	425		789	
	초 임	2,535	1,387	401		747	
과장	5 년 차	2,466	1,347	392		727	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,354	1,280	383		691	
	초 임	2,222	1,214	353		655	
대리	5 년 차	1,998	1,093	316		589	대리 → 과장 (6)년
	3 년 차	1,901	1,041	299		561	
	초 임	1,804	988	284		532	
대졸남	5 년 차	1,612	915	221		476	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,542	876	211		455	
	초 임	1,474	838	201		435	
대졸여	5 년 차	1,474	838	201		435	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,406	800	191		415	
	초 임	1,337	761	181		395	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,440	819	196		425	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,371	779	187		405	
	초 임	1,303	741	177		385	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,235	703	167		365	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,165	664	157		344	
	초 임	1,697	625	148		324	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,593	881		338	374	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,550	847		329	364	
	초 임	1,495	827		317	351	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,462	785	50	293	334	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,419	761	50	284	324	
	초 임	1,373	737	50	272	314	

【 기계장비 및 기기 18 】

업 종	제조업	주생산물	MODULE UNIT
종업원수	124명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,253	1,617		693	943	
	3 년 차	3,140	1,561		669	910	
	초 임	3,027	1,505		645	877	
차장	5 년 차	2,858	1,421		609	828	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,746	1,365		585	796	
	초 임	2,631	1,307		561	763	
과장	5 년 차	2,549	1,267		543	739	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,450	1,218		522	710	
	초 임	2,351	1,169		501	681	
대리	5 년 차	2,267	1,127		483	657	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,168	1,078		462	628	
	초 임	2,070	1,029		441	600	
대졸남	5 년 차	1,859	924		396	539	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,774	882		378	514	
	초 임	1,661	826		354	481	
대졸여	5 년 차	1,704	847		363	494	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,619	805		345	469	
	초 임	1,506	749		321	436	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,422	707		303	412	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,337	665		285	387	
	초 임	1,225	609		261	355	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,422	707		303	412	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,337	665		285	387	
	초 임	1,225	609		261	355	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 19 】

업 종	제조업	주생산물	자동차
종업원수	13,792명	임금조정시기	6월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,799	2,543	157	443	1,656	
	3 년 차	4,658	2,543	157	443	1,515	
	초 임	4,431	2,543	157	443	1,378	
차장	5 년 차	4,128	2,185	143	380	1,420	차장 → 부장 (8)년
	3 년 차	4,007	2,185	143	380	1,299	
	초 임	3,889	2,185	143	390	1,181	
과장	5 년 차	3,664	1,935	133	337	1,259	
	3 년 차	3,556	1,935	133	337	1,151	
	초 임	3,452	1,935	133	337	1,047	
대리	5 년 차	2,833	1,491	116	257	969	대리 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,750	1,491	116	257	886	
	초 임	2,670	1,491	116	257	806	
대졸남	5 년 차	2,400	1,229	106	212	853	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,330	1,229	106	212	783	
	초 임	2,262	1,229	106	212	715	
대졸여	5 년 차	2,347	1,229	106	212	800	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,279	1,229	106	212	732	
	초 임	2,212	1,229	106	212	665	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,803	916	94	157	636	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,750	916	94	157	583	
	초 임	1,698	916	94	157	531	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,763	916	94	157	596	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,711	916	94	157	544	
	초 임	1,661	916	94	157	494	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,740	1,143	303	421	873	
	3 년 차	2,696	1,125	293	418	860	
	초 임	2,598	1,088	283	400	827	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 20 】

업 종	제조업	주생산물	TFT-LCD용 BLV
종업원수	560명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	3,908					
	초 임	3,603					
차장	5 년 차						
	3 년 차	3,383					차장 → 부장 (4)년
	초 임	3,048					
과장	5 년 차						
	3 년 차	2,795					과장 → 차장 (4)년
	초 임	2,522					
대리	5 년 차						
	3 년 차						대리 → 과장 (4)년
	초 임	2,207		연 봉 제			
대졸남	5 년 차						
	3 년 차	1,954					신입 → 대리 (4)년
	초 임	1,638					
대졸여	5 년 차	1,769					
	3 년 차	1,714					신입 → 대리 (6)년
	초 임	1,507					
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차	1,540					신입 → 대리 (8)년
	초 임	1,376					
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,485					
	3 년 차						신입 → 대리 (10)년
	초 임	1,245					
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,280	889			391	
	3 년 차	1,168	812			356	
	초 임	1,056	735			321	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,280	889			391	
	3 년 차	1,168	812			356	
	초 임	1,056	735			321	

【 기계장비 및 기기 21 】

업 종	제조업	주생산물	반도체
종업원수	13,116명	임금조정시기	2월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,386	5,323		63		
	3 년 차	5,299	5,201		98		
	초 임	4,855	4,750	1	104		
차장	5 년 차	4,726	4,608		118		차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,609	1,173	1	135		
	초 임	4,352	4,172	3	177		
과장	5 년 차	4,073	3,904	6	163		과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,956	3,759	3	194		
	초 임	3,803	3,567	6	230		
대리	5 년 차	3,280	2,991	30	259		대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,209	2,935	18	256		
	초 임	3,106	2,798	25	283		
대졸남	5 년 차	2,648	2,333	17	298		신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,587	2,320	3	264		
	초 임	2,518	2,275	9	234		
대졸여	5 년 차	2,448	2,340		108		신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,416	2,286		130		
	초 임	2,373	2,255	1	117		
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	2,401	838	404	354	805	
	초 임	2,149	815	300	303	731	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,902	852	248		802	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,862	801	262	58	710	
	초 임	1,709	759	240	13	697	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,431	840	188	634	769	
	3 년 차	2,114	719	179	554	662	
	초 임	1,684	699	135	222	638	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,908	708	354	185	661	
	3 년 차	1,865	676	343	179	629	
	초 임	1,612	621	288	128	575	

【 기계장비 및 기기 22 】

업 종	제조업	주생산물	인쇄회로기판(PCB)
종업원수	590명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	5,070	2,881	1,949		240	
차장	5 년 차						차장 → 부장 ( )년
	3 년 차						
	초 임	4,409	2,509	1,691		209	
과장	5 년 차	3,993	1,815	180	1,242	756	과장 → 차장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
대리	5 년 차	3,278	1,585	133	900	660	대리 → 과장 ( )년
	3 년 차	3,678	1,561	152	1,314	651	
	초 임	4,007	1,547	158	1,657	645	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	2,066	1,110		493	463	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,444	1,060	85	857	442	
	3 년 차	2,268	1,006	51	792	419	
	초 임	2,105	965	14	724	402	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,979	899		705	375	

【 기계장비 및 기기 23 】

업 종	제조업	주생산물	철도차량, 특수중기, 플랜트
종업원수	2,210명	임금조정시기	8월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	4,307					
	초 임	4,075					
차장	5 년 차						차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,852		연 봉 제			
	초 임	3,645					
과장	5 년 차						과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,458					
	초 임	3,276					
대리	5 년 차	2,952	1,380	503		1,069	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,881	1,355	483		1,043	
	초 임	2,723	1,274	464		985	
대졸남	5 년 차	2,390	1,111	413		866	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,216	1,028	386		802	
	초 임	2,065	965	354		746	
대졸여	5 년 차	2,390	1,111	413		866	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,216	1,028	386		802	
	초 임	2,065	965	354		746	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,572	899	50		623	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,572	899	50		623	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,394	1,182	117	243	852	
	3 년 차	2,321	1,162	97	236	826	
	초 임	2,249	1,143	77	228	801	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,234	1,095	117	227	795	
	3 년 차	2,163	1,076	97	220	770	
	초 임	2,090	1,057	77	212	744	

【 기계장비 및 기기 24 】

업 종	제조업	주생산물	농 · 수산물 건조기
종업원수	142명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,765	1,735	1,030			
	3 년 차						
	초 임	2,416	1,575	841			
차장	5 년 차	2,286	1,490	796			차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,173	1,410	763			
	초 임	2,108	1,375	733			
과장	5 년 차	2,005	1,295	710			과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	1,875	1,190	685			
	초 임	1,780	1,150	630			
대리	5 년 차	1,311	1,001	610			대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	1,555	963	592			
	초 임	1,525	975	550			
대졸남	5 년 차	1,500	970	530			신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,450	940	510			
	초 임	1,411	916	475			
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (5)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,295	880	415			
	3 년 차	1,283	875	408			
	초 임	866	575	291			
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,125	785	30	270	40	
	3 년 차	1,109	780	30	260	39	
	초 임	1,088	770	30	250	38	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	964	680	30	220	24	
	3 년 차	933	670	30	200	33	
	초 임	873	660	30	150	33	

【 기계장비 및 기기 25 】

업 종	제조업	주생산물	자동차
종업원수	7,770명	임금조정시기	6월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,611,717	1,853,000	1,017,000	87,053	1,654,664	
	3 년 차	4,533,385	1,853,000	1,017,000	87,053	1,576,332	
	초 임	4,455,053	1,853,000	1,017,000	87,053	1,498,000	
차장	5 년 차	4,029,767	1,590,000	913,750	78,895	1,447,122	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,951,435	1,590,000	913,750	78,895	1,368,790	
	초 임	3,873,103	1,590,000	913,750	78,895	1,290,458	
과장	5 년 차	3,675,791	1,446,000	855,250	73,497	1,301,044	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,613,123	1,446,000	855,250	73,497	1,238,376	
	초 임	3,550,455	1,446,000	855,250	73,497	1,175,708	
대리	5 년 차	3,099,204	1,234,000	667,250	66,910	1,131,044	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,036,536	1,234,000	667,250	66,910	1,068,376	
	초 임	2,973,868	1,234,000	667,250	66,910	1,005,708	
대졸남	5 년 차	2,798,635	1,242,300	497,000	43,732	1,015,603	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,718,735	1,211,500	476,800	43,732	986,703	
	초 임	2,593,794	1,180,700	427,850	43,732	941,512	
대졸여	5 년 차	2,753,398	1,219,200	491,225	43,732	999,241	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,619,498	1,188,400	471,025	43,732	970,341	
	초 임	2,548,556	1,157,600	422,075	43,732	925,149	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,381,190	1,053,400	431,025	25,291	871,174	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	2,341,632	1,038,200	420,975	25,291	856,866	
	초 임	2,207,290	992,600	380,825	25,591	808,274	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	2,336,540	1,030,600	425,325	25,591	855,024	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	2,267,215	1,000,200	411,475	25,291	829,949	
	초 임	2,162,640	969,800	375,125	25,591	792,124	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	3,264,139	1,082,910	620,728	618,440	942,061	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	3,195,833	1,053,030	607,008	618,440	917,355	
	초 임	3,092,276	1,023,150	570,788	618,440	879,898	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	3,264,139	1,082,910	620,728	618,440	942,061	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	3,195,833	1,053,030	607,008	618,440	917,355	
	초 임	3,092,276	1,023,150	570,788	618,440	879,898	

【 기계장비 및 기기 26 】

업 종	제조업	주생산물	반도체
종업원수	6,784명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,145	4,895	250			
	3 년 차	5,145	4,895	250			
	초 임	5,145	4,895	250			
차장	5 년 차	4,522	4,422	100			차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,522	4,422	100			
	초 임	4,522	4,422	100			
과장	5 년 차	3,290	3,172	118			과장 → 차장 (8)년
	3 년 차	3,290	3,172	118			
	초 임	3,290	3,172	118			
대리	5 년 차	2,844	1,688	157		999	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,769	1,648	149		972	
	초 임	2,654	1,583	139		932	
대졸남	5 년 차	2,591	1,367	115	300	809	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,467	1,327	107	250	783	
	초 임	2,299	1,271	87	200	741	
대졸여	5 년 차	2,367	1,347	113	110	797	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,288	1,307	105	105	771	
	초 임	2,169	1,253	85	100	731	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,777	1,006	143		628	신입 → 대리 (13)년
	3 년 차	1,782	978	136	60	608	
	초 임	1,561	865	112	50	534	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,088	1,128	40	250	670	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,979	1,096	35	200	648	
	초 임	1,719	978	20	150	571	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	1,895	1,006	40	250	599	신입 → 대리 (13)년
	3 년 차	1,792	978	35	200	579	
	초 임	1,560	865	33	150	512	

【 기계장비 및 기기 27 】

업 종	제조업	주생산물	트랙터, 콤바인, 이앙기
종업원수	774명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,738,371	2,868,204	125,000	311,065	1,434,102	
	3 년 차	4,615,412	2,791,697	125,000	302,767	1,395,848	
	초 임	4,583,436	2,771,879	125,000	300,618	1,385,939	
차장	5 년 차	4,184,606	2,523,920	125,000	273,726	1,261,960	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,160,876	2,509,167	125,000	272,126	1,254,583	
	초 임	4,062,322	2,447,894	125,000	265,481	1,223,947	
과장	5 년 차	3,802,516	2,286,369	125,000	247,963	1,143,184	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,526,547	2,114,795	125,000	229,366	1,057,397	
	초 임	3,483,305	2,087,910	125,000	226,440	1,043,955	
대리	5 년 차	3,311,989	1,981,401	125,000	214,888	990,700	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	3,201,980	1,913,006	125,000	207,471	956,503	
	초 임	3,077,990	1,835,920	125,000	199,110	917,960	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,473,824	1,251,500	250,833	168,047	803,444	
	초 임	2,210,775	1,159,333	188,750	149,227	713,465	
대졸여	5 년 차	2,305,280	1,163,500	240,000	155,989	745,791	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,243,887	1,147,500	220,000	151,596	724,791	
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (11)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차	2,117,351	1,078,300	215,000	142,143	681,508	신입 → 대리 (11)년
	3 년 차	2,021,852	1,072,300	165,000	135,711	648,841	
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,771,673	1,112,100	252,000	684,765	722,808	
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 28 】

업 종	제조업	주생산물	선박건조
종업원수	3,591명	임금조정시기	7월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,788,574	2,247,800	362,291	652,523	1,525,960	
	3 년 차	4,650,209	2,173,800	362,291	634,023	1,480,095	
	초 임	4,348,868	2,059,700	293,888	588,397	1,406,883	
차장	5 년 차	4,074,362	1,955,900	239,730	548,908	1,331,824	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,961,931	1,894,700	239,730	533,608	1,293,893	
	초 임	2,847,500	1,833,500	239,730	518,308	1,255,962	
과장	5 년 차	3,578,976	1,720,200	202,476	480,669	1,475,631	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,476,511	1,665,400	202,476	466,969	1,141,666	
	초 임	3,374,047	1,610,600	202,476	453,269	1,107,702	
대리	5 년 차	3,112,748	1,453,960	215,692	417,413	1,025,683	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,067,499	1,434,760	210,692	411,363	1,010,684	
	초 임	2,922,403	1,377,160	190,692	391,963	962,588	
대졸남	5 년 차	2,725,949	1,303,340	158,879	365,555	898,175	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,671,725	1,279,340	153,879	358,305	880,201	
	초 임	2,504,840	1,239,340	123,879	340,805	836,816	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	2,255,511	1,111,290	95,000	301,573	747,648	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,972,546	1,221,780	172,723	713,811	864,232	
	3 년 차	2,688,501	1,195,290	118,711	560,093	814,407	
	초 임	2,596,428	1,165,290	103,711	540,911	786,516	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 기계장비 및 기기 29 】

업 종	제조업	주생산물	반도체부품
종업원수	1,270명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,499,506	4,040,595	349,047		109,864	
	3 년 차	4,306,940	3,890,677	294,687		121,576	
	초 임	4,042,389	3,582,549	295,712		164,128	
차장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차	3,603,818	3,293,356	219,417		101,045	과장 → 부장 (7)년
	3 년 차	3,397,359	3,103,363	208,314		85,682	
	초 임	3,536,026	3,214,759	191,270		129,997	
대리	5 년 차	3,409,057	1,470,070	259,008	367,520	1,312,459	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	3,287,143	1,427,570	232,299	356,890	1,270,747	
	초 임	3,034,707	1,363,820	128,180	340,960	1,201,747	
대졸남	5 년 차	2,934,114	1,264,990	223,232	316,250	1,129,642	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,820,694	1,225,430	198,838	306,360	1,090,066	
	초 임	2,589,487	1,166,090	106,700	291,520	1,025,177	
대졸여	5 년 차	2,930,775	1,241,800	268,595	310,450	1,109,930	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,815,849	1,202,240	242,695	300,560	1,070,354	
	초 임	2,592,904	1,147,370	149,430	286,840	1,009,264	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	2,311,450	1,119,200	172,170	39,860	980,220	신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,215,702	2,083,540	149,823	38,380	943,959	
	초 임	2,023,336	1,033,030	67,680	36,050	886,576	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,744,570	820,660	167,909	29,540	726,461	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,686,140	802,780	149,367	28,680	705,313	
	초 임	1,564,836	781,630	82,960	27,360	672,886	
고졸 생산직 (남)	5 년 차	2,507,304	970,610	326,186	352,340	858,168	신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,398,561	937,150	299,413	338,220	823,778	
	초 임	2,190,469	889,940	215,520	315,810	769,199	
고졸 생산직 (여)	5 년 차	2,179,583	820,660	328,992	299,220	730,711	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	2,108,336	820,780	305,433	290,560	709,563	
	초 임	1,967,086	781,630	231,040	277,280	677,136	

건설업

【 건 설 업 A 】

업 종	건설업	주생산물	도로건설 및 보수관리
종업원수	562명	임금조정시기	1월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,414	2,552	461	278	1,123	
	3 년 차	4,285	2,513	398	268	1,106	
	초 임	4,157	2,473	337	259	1,088	
차장	5 년 차	4,232	2,409	496	267	1,060	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,101	2,367	434	258	1,042	
	초 임	3,978	2,329	376	249	1,024	
과장	5 년 차	3,855	1,917	652	328	958	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,727	1,877	597	315	938	
	초 임	3,602	1,837	544	303	918	
대리	5 년 차	3,239	1,546	534	386	773	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	3,126	1,510	482	370	769	
	초 임	3,015	1,474	450	354	737	
대졸남	5 년 차	2,792	1,338	457	328	669	대졸(남) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,686	1,302	420	313	651	
	초 임	2,100	979	396	235	490	
전문대졸업	5 년 차	1,733	902	176	204	451	대졸(여) 신입 → 대리 (2)년
	3 년 차	1,681	872	175	198	436	
	초 임	1,629	843	174	191	421	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	87,000	이 사	70,000
상 무 이 사	81,090		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	업무수당	3급이하 직원	해당업무 담당자	20 ~ 50
	특수근무수당	3급이하 직원	특수근무 담당자	40 ~ 80
	건설수당	전직원	기본급 1%	근속 1년에 1% 증가
	직책수당	3급, 4급	상위직무 수행자	100
기타수당	기술수당	일반직 직원	국가기술 자격법	32 ~ 200
	가족수당	3급이하 직원	배우자 50 부양가족 20	20 ~ 90

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴직자	평균임금×근속연수	퇴직보험+사내유보

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직원	기본급	600%	짝수달 100%	정기상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	기념품	일반직		200	추석
	피복	남 여	1~3년/1착 1~2년/1착		
비현물급여	중식비	일반직	1일×3,500원		

【 건 설 업 B 】

업 종	건설 및 기술 용역	주생산물	엔지니어링 기술용역, 건설설계 감리
종업원수	100명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	44,600	3,716				
	3 년 차	42,600	3,550				
	초 임	39,600	3,300				
차장	5 년 차	40,280	3,356				차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	38,280	3,190				
	초 임	35,280	2,940				
과장	5 년 차	35,840	2,986				과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	33,840	2,820				
	초 임	30,840	2,570				
대리	5 년 차	29,600	2,406				대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	27,600	2,300				
	초 임	24,600	2,050				
대졸남	5 년 차	22,400	1,866				대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	21,240	1,770		연 봉 제		
	초 임	18,240	1,520				
대졸여	5 년 차	21,240	1,770				대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	19,240	1,603				
	초 임	16,240	1,353				
전문대졸남	5 년 차	21,240	1,770				전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	19,240	1,603				
	초 임	16,240	1,353				
전문대졸여	5 년 차	19,240	1,603				
	3 년 차	17,240	1,436				
	초 임	14,240	1,186				
고졸남	5 년 차	19,240	1,603				고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	17,240	1,436				
	초 임	14,240	1,183				
고졸여	5 년 차	15,600	1,300				
	3 년 차	13,600	1,133				
	초 임	10,600	883				

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	59,748	이 사	55,200
부 사 장	57,960		

2. 수당

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타 수당	연차수당	전사원		1일 8시간
	월차수당			1주 40시간 기준
	연장근로수당			12시간 연장근로전제

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	1년이상 근무한자	월평균 임금 × 총근무일수 ÷ 365	퇴사후 전액지급

4. 상여금

(단위 : 원)

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	식대	100,000	100%	매달	비고과상여
	교통비	200,000			고정상여

【 건 설 업 C 】

업 종	건설	주생산물	도로, 교량, 터널, 철도 등
종업원수	1,150명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,454	2,337	190	369	1,558	
	3 년 차	4,454	2,337	190	369	1,558	
	초 임	4,454	2,337	190	369	1,558	
차장	5 년 차	3,950	2,075	165	327	1,383	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,950	2,075	165	327	1,383	
	초 임	3,950	2,075	165	327	1,383	
과장	5 년 차	3,622	1,895	165	299	1,263	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,622	1,895	165	299	1,263	
	초 임	3,622	1,895	165	299	1,263	
대리	5 년 차	3,146	1,647	140	261	1,098	대리 → 과장 (5)년
	3 년 차	2,915	1,521	140	240	1,014	
	초 임	2,685	1,395	140	220	930	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,399	1,249	120	197	833	
	초 임	2,289	1,189	120	187	793	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,399	1,249	120	197	833	
	초 임	2,289	1,189	120	187	793	
전문대졸남	5 년 차	1,770	900	130	140	600	전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,770	900	130	140	600	
	초 임	1,770	900	130	140	600	
전문대졸여	5 년 차	1,770	900	130	140	600	
	3 년 차	1,770	900	130	140	600	
	초 임	1,770	900	130	140	600	
고졸남	5 년 차	1,410	700	130	110	470	고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차	1,410	700	130	110	470	
	초 임	1,410	700	130	110	470	
고졸여	5 년 차	1,410	700	130	110	470	
	3 년 차	1,410	700	130	110	470	
	초 임	1,410	700	130	110	470	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	220,000	상 무 이 사	100,000
부 사 장	150,000		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		1,650	700	380	110	460
	7 년 차		1,650	700	380	110	460
	5 년 차		1,650	700	380	110	460
	3 년 차		1,650	700	380	110	460
	초 임		1,650	700	380	110	460
고졸여	10 년 차		1,650	700	380	110	460
	7 년 차		1,650	700	380	110	460
	5 년 차		1,650	700	380	110	460
	3 년 차		1,650	700	380	110	460
	초 임		1,650	700	380	110	460

평균 승진연한(생산직)

담임	→	주임	→	대리	→	과장	→	차장	→	부장
(3)년		(3)년		(5)년		(4)년		(4)년		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	시간외수당	전직원		100 ~ 370
	연차수당	연차 미소진자		(기본급+자격수당+보직수당)/25×미사용일수
기타수당	자격수당	특정 자격증 소지자		20 ~ 500
	직책수당	보직자		300
	현장수당	현장 근무자		기본급/209×49.91×1.5
	안전수당	안전관리자		100
	해외수당	해외근무자		1,100 ~ 1,600

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법 정	입사후 1년 이상자	1개월 평균임금×근속연수	부분사외 적립
명 예	근속연수만 15년 이상 연령 45세 이상의 자로서 근속연수 10년 이상	근속연수 지급율(1,200~1,700%) +직급 지급율(0~300%)	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전직원	기본급	800%	매월 급여시 분할지급	
특별상여금	전직원	기본급×성적차등×근무기간×지급율×조정계수	변동적	비정기적	

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	피복비	전직원		70	3, 6, 10월
비현물급여	귀향여비	타지역 발령자		실비	발령시
	교통비	전직원		30 ~ 50	급여시
	식대	전직원		90	〃

【 건 설 업 D 】

업 종	건설업	주생산물	기초공사, 철근콘크리트 외
종업원수	47	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,773	1,900	1,240		633	
	3 년 차	3,550	1,800	1,150		600	
	초 임	3,266	1,700	1,000		566	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,033	1,600	900		533	
	초 임	2,736	1,550	670		516	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,603	1,450	670		483	
	초 임	2,266	1,250	600		416	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,150	1,200	550		400	
	초 임	2,053	1,180	480		393	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,943	1,150	410		383	
	초 임	1,713	1,060	300		353	
대졸여	5 년 차	1,323	880	150		293	대졸(여) 신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,250	840	130		280	
	초 임	1,166	800	100		266	
전문대졸남	5 년 차	1,877	1,100	410		367	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,713	1,060	300		353	
	초 임	1,583	1,000	250		333	
전문대졸여	5 년 차	1,226	830	120		276	
	3 년 차	1,166	800	100		266	
	초 임	1,003	700	70		233	
고졸여	5 년 차	1,166	800	100		266	
	3 년 차	1,046	700	80		233	
	초 임	927	650	60		217	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	70,000	이 사	50,000
상 무 이 사	62,200		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	업무수당	전원	업무의 중요도	80 ~ 650
	직책수당			대리 : 100, 과장 : 150 부장 : 350, 이사 : 520 상무 : 720
	기술수당			건설초급 : 40 ~ 80 기사이상 : 100
기타수당	근속수당			1년 20 추가 1년에 10
	차량유지비	자기 차량으로 회사 업무	업무의 차량 사용 빈도	80 ~ 200
	연월차수당	연월차 사용 안한 자		일급으로 환산
	특별수당	현장 소장	현장소장	50

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	1년이상 근속자	최종 3개월 평균임금×근속년수	사내+퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	직원	기본급	300%	7월, 추석, 설날	고정상여
특별상여금	직원	기본급	100%	6월, 12월	고과상여

【 건 설 업 E 】

업 종	건설	주생산물	시설물
종업원수	210명	임금조정시기	3월 1일

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,982	2,183		628	1,171	
	3 년 차	3,900	2,138		615	1,147	
	초 임	3,817	2,093		602	1,122	
차장	5 년 차	3,262	1,788		515	959	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,188	1,748		503	937	
	초 임	3,115	1,707		492	916	
과장	5 년 차	2,881	1,579		455	847	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,810	1,540		444	826	
	초 임	2,739	1,502		432	805	
대리	5 년 차	2,496	1,368		394	734	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,428	1,331		383	714	
	초 임	2,360	1,293		373	694	
대졸남	5 년 차	1,918	1,051		303	564	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,858	1,017		293	545	
	초 임	1,793	983		283	527	
대졸여	5 년 차	1,824	1,000		288	536	대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,762	966		278	518	
	초 임	1,700	931		269	500	
전문대졸남	5 년 차	1,620	888		256	476	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,561	855		247	459	
	초 임	1,501	823		237	441	
전문대졸여	5 년 차	1,501	823		237	441	
	3 년 차	1,442	790		228	424	
	초 임	1,382	757		219	406	
고졸남	5 년 차	1,561	855		247	459	고졸직급 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,501	823		237	441	
	초 임	1,442	790		228	424	
고졸여	5 년 차	1,442	790		228	424	
	3 년 차	1,382	757		219	406	
	초 임	1,323	725		209	389	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	130,900	상 무 이 사	76,500
부 사 장	112,200	이 사	56,100
전 무 이 사	95,200		

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차						
	7 년 차		3,121	1,176	231	1,083	631
	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

2. 수당

(단위 : 원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
기타수당	현장수당	공사현장 사무직	사원 ~ 부장	130,000~250,000
	식대	공사현장 전직원	사무직, 기능직	270,000
	3직제 수당	해상장비 탑승 기능직원	해상장비 가동시 작업 기능직원	500,000

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금		퇴직일 전 3개월 평균임금× 근무연수(일자계산)	퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	정규직(사무직+기능직)	기본급+시간외수당	500%	설날, 4월, 6월, 추석, 12월	고정상여
특별상여금	정규직	기본급 +시간외수당	50~100%	4월	변동상여

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	본사 사무직	중식, 당일근무자	4,000/식	중식
비현물급여	식대	현장사무직 및 기능직	3,000/식	270,000/월	급여지급일(15일)

【 건 설 업 F 】

업 종	건설제조 주택신축분양, 소매	주생산물	콘크리트 인터토킹
종업원수	12명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,589	1,788	150	682	969	
	3 년 차	3,477	1,728	150	660	939	
	초 임	3,364	1,667	150	639	908	
차장	5 년 차	3,225	1,642	100	612	871	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,123	1,587	100	593	843	
	초 임	3,022	1,532	100	574	816	
과장	5 년 차	2,827	1,457	70	537	763	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,737	1,408	70	520	739	
	초 임	2,645	1,359	70	502	714	
대리	5 년 차	2,403	1,248	50	456	649	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,327	1,207	50	442	628	
	초 임	2,251	1,166	50	427	608	
대졸남	5 년 차	2,081	1,089	35	395	562	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,023	1,058	35	384	546	
	초 임	1,623	857	20	308	438	
대졸여	5 년 차	1,437	828	20	151	438	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,403	813	20	146	424	
	초 임	1,368	798	20	141	409	
전문대졸남	5 년 차	1,515	798	20	288	409	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,460	769	20	277	394	
	초 임	1,405	739	20	267	279	
전문대졸여	5 년 차	1,319	769	20	136	394	
	3 년 차	1,269	739	20	131	379	
	초 임	1,221	710	20	126	365	
고졸남	5 년 차	1,296	680	20	246	350	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,242	651	20	236	335	
	초 임	1,186	621	20	225	320	
고졸여	5 년 차	1,170	680	20	120	350	
	3 년 차	1,121	651	20	115	335	
	초 임	1,070	621	20	110	320	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	76,300	상 무 이 사	53,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차		1,369	726	25	255	363
	7 년 차		1,341	711	25	250	355
	5 년 차		1,320	700	24	246	350
	3 년 차		1,301	690	24	242	345
	초 임		1,283	680	24	239	340

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당		직책별	직책별로 다름(제수당참조) 20 ~ 150
	자격수당		자격증소지	자격증별 상이(50 ~)
	출납수당		출납담당	50

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	사무직+생산직 (전직원)	근속년수×(최근 3개월 평균임금)	회사 + 보험회사 (사회유치)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	사무직 및 생산직원	기본급 + 직책수당	600%	짝수달 급여일 지급	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	교통비	사무직원	일일 실비기준	출근일×4.9	매월말일

【 건 설 업 G 】

업 종	건설	주생산물	토목설계, 감리 등
종업원수	615명	임금조정시기	

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,840,000	2,936,000	406,000	519,000	979,000	
	3 년 차	4,583,000	2,764,000	406,000	492,000	921,000	
	초 임	4,327,000	2,59,0002	406,000	465,000	864,000	
차장	5 년 차	4,426,500	2,634,000	337,000	577,500	878,000	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	4,188,500	2,478,000	337,000	547,500	826,000	
	초 임	3,950,500	2,322,000	337,000	517,000	774,000	
과장	5 년 차	4,071,500	2,387,000	281,000	607,500	796,000	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	3,839,000	2,239,000	281,000	573,000	746,000	
	초 임	3,609,000	2,091,000	281,000	540,000	697,000	
대리	5 년 차	3,350,500	2,054,000	234,000	577,500	685,000	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	3,341,500	1,922,000	234,000	544,500	641,000	
	초 임	3,131,000	1,790,000	234,000	510,000	597,000	
대졸남	5 년 차	2,843,000	1,719,000	137,000	414,000	573,000	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,662,500	1,603,000	137,000	388,500	534,000	
	초 임	2,481,500	1,487,000	137,000	361,500	496,000	
대졸여	5 년 차	2,843,000	1,719,000	137,000	414,000	573,000	대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,662,500	1,603,000	137,000	388,500	534,000	
	초 임	2,481,500	1,487,000	137,000	361,500	496,000	
전문대졸남	5 년 차	2,485,000	1,489,000	137,000	363,000	496,000	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	2,317,000	1,381,000	137,000	339,000	460,000	
	초 임	2,149,000	1,273,000	137,000	315,000	424,000	
전문대졸여	5 년 차	2,485,000	1,489,000	137,000	363,000	496,000	
	3 년 차	2,317,000	1,381,000	137,000	339,000	460,000	
	초 임	2,149,000	1,273,000	137,000	315,000	424,000	
고졸남	5 년 차	2,236,000	1,329,000	137,000	327,000	443,000	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	2,229,500	1,325,000	137,000	325,500	442,000	
	초 임	2,068,000	1,221,000	137,000	303,000	407,000	
고졸여	5 년 차	2,236,000	1,329,000	137,000	327,000	443,000	
	3 년 차	2,229,500	1,325,000	137,000	325,500	442,000	
	초 임	2,068,000	1,221,000	137,000	303,000	407,000	

〈임 원〉

(단위 : 원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	95,328,000	상 무 이 사	58,880,000
부 사 장	67,008,000	이 사	52,800,000
전 무 이 사	68,112,000		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	대리~부장	대리이상	80 ~ 170
	중식대	임직원		100
	근속수당	사원~부장	3년 이상 근무자	30 ~ 100
	자격수당	직원	해자격 소유자	30 ~ 700
기타수당	차량보조금	임원		200
	휴일수당	임직원	현장근무자	통상임금의 18시간
	야근수당	직원	연장근무자	통상임금의 1.5배

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	근로기준법 적용		

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	임직원	기본급	400%	3, 6, 8, 12월 말일	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	피복비	임직원		22	입사, 매3년마다
비현물급여	식대	임직원		100	매월

【 건 설 업 H 】

업 종	토목, 건축	주생산물	도로, 아파트 등
종업원수	670명	임금조정시기	7월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	4,316	4,116	200			
차장	5 년 차						차장 → 부장 (5)년
	3 년 차						
	초 임	3,729	3,579	150			
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	3,232	2,088	100		1,044	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차						
	초 임	2,782	1,800	80		900	
대졸남	5 년 차						대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,379	1,536	70		768	
	초 임	2,166	1,404	60		702	
대졸여	5 년 차						대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,555	1,037			518	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	185,880	상 무 이 사	110,760
부 사 장	151,040	이 사	98,320
전 무 이 사	124,350		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	부서장, 팀장		70
	자격수당	자격증 보유자		70
	벽지수당	벽지근무자		130~480
기타수당	근속수당	5, 10년 근속자		30~50
	당직수당	당직자		30

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금		평균임금×근무년수	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	정규직 근로자		600%		

【 건 설 업 Ⅰ 】

업 종	건설	주생산물	아파트
종업원수	104명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분			월 급 여 액				평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,038	2,515	175		1,288	
	3 년 차	3,966	2,527	175		1,264	
	초 임	3,858	2,455	175		1,228	
차장	5 년 차	3,555	2,263	160		1,132	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,486	2,217	160		1,109	
	초 임	3,384	2,149	160		1,075	
과장	5 년 차	3,373	2,152	145		1,076	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	3,307	2,108	145		1,054	
	초 임	3,208	3,042	145		1,021	
대리	5 년 차	2,805	1,783	130		892	대리 → 과장 (6)년
	3 년 차	2,743	1,742	130		871	
	초 임	2,652	1,681	130		841	
대졸남	5 년 차	2,268	1,425	130		713	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,181	1,387	100		694	
	초 임	2,097	1,331	100		666	
대졸여	5 년 차	2,211	1,387	130		694	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,152	1,350	100		675	
	초 임	2,040	1,293	100		647	
전문대졸남	5 년 차	1,993	1,242	130		621	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,908	1,205	100		603	
	초 임	1,831	1,154	100		577	
전문대졸여	5 년 차	1,938	1,205	130		603	
	3 년 차	1,857	1,171	100		586	
	초 임	1,780	1,120	100		560	
고졸남	5 년 차	1,771	1,094	130		547	고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,690	1,060	100		530	
	초 임	1,614	1,009	100		505	
고졸여	5 년 차	1,771	1,094	130		547	
	3 년 차	1,690	1,060	100		530	
	초 임	1,614	1,009	100		505	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	84,000	상 무 이 사	56,400
부 사 장	72,000	이 사	54,000
전 무 이 사	61,200		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	현장수당	현장근무자	직급별	286 ~ 390
	공장수당	공장근무자	〃	236 ~ 330
	기술수당	직종이 기술직인 자	〃	15 ~ 60
	전산수당	직종이 전산직인 자	〃	65 ~ 240
	출납수당	출납담당자	-	20
	주임수당	사옥주임담당자	-	30
	기능수당	직종이 기능직인자	-	10
	안전관리수당	안전관리/보임자	-	70
	면허수당	해당자격증 소지자	자격급수별	5 ~ 300
기타수당	장기근속수당	5년이상 근무자	근속년수별	30 ~ 75
	교통비	본사근무자	-	100
	해외수당	해외근무자	직급별	883 ~ 2,046

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
누진퇴직금	1년 이상 근무자	1개월 평균임금 × (근속년수 + 가산) ※ 가산 : 근속년수 5-10년 미만 : 1개월 평균임금 ×1 10-15년미만 : 〃 ×2 15-20년 미만 : 〃 ×3 20년 이상 : 〃 ×4	퇴직급여충당금 및 퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	정직원	기본급	600%	짝수달 말일 2,4,6,8,10,12월	변동상여 (교섭상여)

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	식대	전직원		10	매일

【 건 설 업 J 】

업 종	건설업	주생산물	감리, 설계
종업원수	471명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,571,230	1,860,040	532,000	145,840	753,350	
	3 년 차	3,483,440	1,797,520	532,000	141,410	732,510	
	초 임	3,395,660	1,735,000	532,000	136,990	711,670	
차장	5 년 차	3,780,610	1,618,790	490,330	125,220	656,270	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,170,610	1,556,270	490,330	120,790	635,430	
	초 임	3,082,820	1,493,750	490,330	116,370	614,590	
과장	5 년 차	2,995,040	1,410,790	424,330	106,950	614,590	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,792,340	1,343,270	424,330	102,530	549,430	
	초 임	2,704,560	1,285,750	424,330	98,100	528,590	
대리	5 년 차	2,616,770	1,172,790	429,400	88,690	484,270	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,455,150	1,110,270	429,400	84,260	463,430	
	초 임	2,367,360	1,047,750	429,400	79,840	442,590	
대졸남	5 년 차	2,279,580	993,790	200,000	70,350	397,930	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,942,070	931,270	200,000	65,930	377,090	
	초 임	1,854,290	868,750	200,000	61,500	356,250	
전문대졸남	5 년 차	1,854,290	931,270	200,000	69,930	377,090	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,766,500	868,750	200,000	61,500	356,250	
	초 임	1,678,710	806,230	200,000	57,070	335,410	
고졸남	5 년 차	1,766,500	868,750	200,000	61,900	356,250	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,678,710	806,230	200,000	57,070	335,410	
	초 임	1,590,930	743,710	200,000	52,650	314,570	

〈임 원〉

(단위 : 원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	76,913,120	상 무 이 사	47,363,963
부 사 장	50,731,856	이 사	37,798,384
전 무 이 사	55,079,056		

2. 수당

(단위 : 원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직급수당	정규직	임 원	300,000
			부 장	200,000
			차 장	150,000
			과 장	100,000
			대 리	80,000
기타수당	제수당	내근직	부 장	132,000
			차 장	140,330
			과 장	124,330
			대 리	149,400
	현장수당	현장근무자	전직급 동일	200,000

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	정규직 및 임시직	1년이상 근속자에 한하여	퇴직신탁 기금활용 (21% 정도)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	정규직	기본급+ 통상수당+부가급여중 교통비	400%	임원 : 4, 6, 9, 12월 일반 : 매월	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
비현물급여	교통비	전임직원	전임직원 동일	200,000	매월
	식대	전임직원	〃	80,000	매월

【 건 설 업 K 】

업 종	건설업	주생산물	토목설계, 감리 등
종업원수	655명	임금조정시기	5월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,013	1,872	1,175	30	936	
	3 년 차	4,120	1,817	1,141	253	909	
	초 임	4,070	1,763	1,106	320	881	
차장	5 년 차	3,790	1,716	1,077	140	858	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,805	1,661	1,042	272	830	
	초 임	3,679	1,606	1,008	262	803	
과장	5 년 차	3,413	1,520	954	180	760	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	3,357	1,465	919	240	732	
	초 임	3,208	1,410	885	208	705	
대리	5 년 차	2,906	1,273	799	198	636	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,907	1,234	774	282	617	
	초 임	2,800	1,195	750	258	597	
대졸남	5 년 차	2,548	1,058	664	298	529	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,429	1,018	639	262	509	
	초 임	2,378	979	615	295	490	
대졸여	5 년 차	2,173	881	553	298	441	대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,970	803	504	262	401	
	초 임	1,837	725	455	295	362	
전문대졸남	5 년 차	2,033	860	541	200	431	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,896	823	516	146	411	
	초 임	1,943	783	492	276	392	
전문대졸여	5 년 차	1,992	842	529	200	421	
	3 년 차	1,771	764	479	146	382	
	초 임	1,734	685	430	276	343	
고졸남	5 년 차	1,746	803	504	38	401	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,721	725	455	179	362	
	초 임	1,436	646	406	61	323	
고졸여	5 년 차	1,746	803	504	38	401	
	3 년 차	1,721	725	455	179	362	
	초 임	1,436	646	406	61	323	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	11,240	상 무 이 사	7,444
부 사 장	9,879	이 사	5,874
전 무 이 사	7,565		

2. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	이사 이하 직급	3개월 평균임금 ÷ 3개월 = 평균임금× 근무기간	

3. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
특별 상여금	전 직원	직급별 차등지급	직급별 차등지급	설날	

【 건설업 1 】

업 종	건설업	주생산물	시설물
종업원수	143명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,720	2,183		628	909	
	3 년 차	3,643	2,138		615	890	
	초 임	3,567	2,093		602	872	
차장	5 년 차	3,048	1,788		515	745	차장 → 부장 (7)년
	3 년 차	2,979	1,748		503	728	
	초 임	2,910	1,707		492	711	
과장	5 년 차	2,692	1,579		455	658	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,625	1,540		444	641	
	초 임	2,559	1,502		432	625	
대리	5 년 차	2,332	1,268		394	570	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,268	1,331		383	554	
	초 임	2,204	1,293		373	538	
대졸남	5 년 차	1,791	1,051		303	437	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,733	1,017		293	423	
	초 임	1,675	983		283	409	
대졸여	5 년 차	1,704	1,000		288	416	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,646	966		278	402	
	초 임	1,588	931		269	388	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,458	855		247	356	
	3 년 차	1,403	823		237	343	
	초 임	1,347	790		228	329	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	2,347	790		228	329	
	3 년 차	1,291	757		219	315	
	초 임	1,236	725		209	302	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 건설업 2 】

업 종	건설업	주생산물	시설물
종업원수	129명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,678	1,378	745	555		
	3 년 차	2,593	1,328	730	535		
	초 임	2,508	1,278	715	515		
차장	5 년 차	2,320	1,192	648	480		차장 → 부장 ( )년
	3 년 차	2,221	1,146	614	461		
	초 임	2,115	1,115	551	449		
과장	5 년 차	2,106	1,123	538	445		과장 → 차장 ( )년
	3 년 차	2,065	1,095	529	441		
	초 임	1,923	1,067	426	430		
대리	5 년 차	1,771	989	384	398		대리 → 과장 ( )년
	3 년 차	1,743	976	374	393		
	초 임	1,624	900	362	362		
대졸남	5 년 차	1,639	933	330	376		신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,599	928	321	350		
	초 임	1,559	910	312	337		
대졸여	5 년 차	1,639	933	330	376		신입 → 대리 ( )년
	3 년 차	1,599	928	321	350		
	초 임	1,559	910	312	337		
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 건설업 3 】

업 종	제조, 건설업	주생산물	소모사 방적, 아파트
종업원수	275명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,442	3,807			635	
	3 년 차	4,171	3,577			594	
	초 임	3,899	3,347			552	
차장	5 년 차	3,650	3,121			529	차장 → 부장 (6)년
	3 년 차	3,406	2,914			492	
	초 임	3,161	2,707			454	
과장	5 년 차	2,980	2,553			435	과장 → 차장 (6)년
	3 년 차	2,771	2,369			402	
	초 임	2,554	2,185			369	
대리	5 년 차	2,516	2,138			378	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,386	2,028			358	
	초 임	2,228	1,890			338	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,055	1,749			306	
	초 임	1,734	1,476			258	
대졸여	5 년 차	2,055	1,749			306	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,860	1,583			277	
	초 임	1,502	1,273			229	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,860	1,583			277	신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,650	1,405			245	
	초 임	1,328	1,135			193	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,650	1,405			245	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,455	1,238			217	
	초 임	1,273	1,083			190	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (8)년
	3 년 차						
	초 임	1,235	791	154	120	170	
고졸 생산직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (10)년
	3 년 차						
	초 임						

【 건설업 4 】

업 종	건설업	주생산물	토목설계, 감리 등
종업원수	352명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,014	2,420	275	512	807	
	3 년 차	3,922	2,360	275	500	787	
	초 임	3,830	2,300	275	488	767	
차장	5 년 차	3,657	2,203	255	465	734	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,559	2,139	255	452	713	
	초 임	3,461	2,075	255	439	692	
과장	5 년 차	3,350	1,986	285	417	662	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	3,146	1,918	185	404	639	
	초 임	3,042	1,850	185	390	617	
대리	5 년 차	2,813	1,716	165	360	572	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,701	1,643	165	345	548	
	초 임	2,541	1,571	115	331	524	
대졸남	5 년 차	2,383	1,467	125	302	489	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,229	1,399	75	289	466	
	초 임	1,969	1,229	75	255	410	
대졸여	5 년 차	2,279	1,399	125	289	466	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,969	1,229	75	255	410	
	초 임	1,870	1,165	75	242	388	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,983	1,229	95	249	410	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,834	1,165	45	236	388	
	초 임	1,736	1,101	45	223	367	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,860	1,165	75	232	388	신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,712	1,101	25	219	367	
	초 임	1,614	1,037	25	206	346	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 건설업 5 】

업 종	건설업	주생산물	설계, 감리 용역
종업원수	1,336명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	4,549	2,521	650	328	1,050	
	초 임	4,421	3,437	641	328	1,015	
차장	5 년 차	4,311	2,376	594	351	990	차장 → 부장 ( )년
	3 년 차	4,188	2,292	587	354	955	
	초 임	4,048	2,208	562	358	920	
과장	5 년 차	3,921	2,143	523	362	893	과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	3,782	2,059	503	362	858	
	초 임	3,619	1,975	471	350	823	
대리	5 년 차	3,411	1,917	385	310	799	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	3,310	1,833	367	346	764	
	초 임	3,166	1,749	357	331	729	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,729	1,508	294	299	628	
	초 임	2,584	1,424	292	275	593	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

도매 및 소매업

【 도매 및 소매업 A 】

업 종	도매, 서비스	주생산물	청과물
종업원수	16명	임금조정시기	1월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분			월 급 여 액				평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,894	1,724	450		720	
	3 년 차	2,891	1,781	450		660	
	초 임	2,528	1,488	420		620	
차장	5 년 차	2,550	1,520	400		630	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	2,440	1,440	400		600	
	초 임	2,267	1,317	400		550	
과장	5 년 차	2,308	1,361	380		567	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,204	1,288	380		536	
	초 임	2,099	1,214	380		505	
대리	5 년 차	2,127	1,265	350		522	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,035	1,190	350		495	
	초 임	1,943	1,125	350		468	
대졸남	5 년 차	1,957	1,156	320		481	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,856	1,101	320		458	
	초 임	1,800	1,045	320		435	
대졸여	5 년 차	1,596	915	300		381	대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,523	863	300		360	
	초 임	927	828	300		345	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	105,600	전 무 이 사	
부 사 장	72,000	상 무 이 사	60,000

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	전사원중 직책 및 직무에 해당자	계장 : 30, 대리 : 50 과장 : 80, 차장 : 100 부장 : 120	
	직무수당			출납 : 100, 출납보 : 50
기타수당	월차수당	전사원		
	생리수당			
	통근수당			120
	급식수당			180

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금			사내유보

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전사원	기본급	500%	매월(1/12)	고정
특별상여금	전사원	기본급(성과급)	200%	매년말	

【 도매 및 소매업 1 】

업 종	도 · 소매업 및 수리업	주생산물	
종업원수	179명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,114					
	3 년 차	4,006					
	초 임	3,898					
차장	5 년 차	3,563					차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	3,471					
	초 임	3,379					
과장	5 년 차	2,623					과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,567					
	초 임	2,511					
대리	5 년 차	2,165					대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,113					
	초 임	2,601					
대졸남	5 년 차	1,748					신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,708					
	초 임	1,388					
대졸여	5 년 차	1,708		연 봉 제			신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,388					
	초 임	1,300					
고졸사무직(남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸사무직(여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸생산직(남)	5 년 차	1,300					신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,212					
	초 임	1,166					
고졸생산직(여)	5 년 차	1,300					신입 → 대리 (8)년
	3 년 차	1,212					
	초 임	1,166					

운수창고 및 통신업

【 운수창고 및 통신업 1 】

업 종	운수 · 창고 및 통신업	주생산물	철도 운송업
종업원수	90명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,298,333	3,032,000	245,000		2,021,333	
	3 년 차	5,231,666	2,992,000	245,000		1,994,666	
	초 임	5,165,000	2,952,000	245,000		1,968,000	
차장	5 년 차	4,458,333	2,564,000	185,000		1,709,333	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,408,333	2,534,000	185,000		1,689,333	
	초 임	4,358,333	2,504,000	185,000		1,669,333	
과장	5 년 차	4,091,666	2,344,000	185,000		1,562,666	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	4,041,666	2,314,000	185,000		1,542,666	
	초 임	3,991,666	2,284,000	185,000		1,522,666	
대리	5 년 차	3,481,666	2,014,000	125,000		1,342,666	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,431,666	1,984,000	125,000		1,322,666	
	초 임	3,331,666	1,924,000	125,000		1,282,666	
대졸남	5 년 차	2,800,000	1,611,000	115,000		1,074,000	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,700,000	1,551,000	115,000		1,034,000	
	초 임	2,633,333	1,511,000	115,000		1,007,333	
대졸여	5 년 차	2,800,000	1,611,000	115,000		1,074,000	신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,700,000	1,551,000	115,000		1,034,000	
	초 임	2,633,333	1,511,000	115,000		1,007,333	
고졸 사무직 (남)	5 년 차	1,871,666	1,067,000	80,000		724,666	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,831,666	1,047,000	80,000		704,666	
	초 임	1,791,666	1,027,000	80,000		684,666	
고졸 사무직 (여)	5 년 차	1,871,666	1,067,000	80,000		724,666	신입 → 대리 (7)년
	3 년 차	1,831,666	1,047,000	80,000		704,666	
	초 임	1,791,666	1,027,000	80,000		684,666	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (7)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (7)년
	3 년 차						
	초 임						

【 운수창고 및 통신업 2 】

업 종	운수 · 창고 및 통신업	주생산물	운수
종업원수	2,427명	임금조정시기	8월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						부장 → 임원 (4)년
	3 년 차						
	초 임	4,237	2,141	535		1,561	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	3,623	1,830	458		1,335	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	3,167	1,600	400		1,167	
대리	5 년 차						대리 → 과장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	2,495	1,261	315		919	
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (3)년
	3 년 차						
	초 임	1,862	941	235		686	
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (4)년
	3 년 차						
	초 임	1,826	922	231		673	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차						
	초 임	1,580	798	200		582	
고졸 사무직 (여)	5 년 차						신입 → 대졸직급 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,542	779	195		568	
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 운수창고 및 통신업 3 】

업 종	운수 · 창고 및 통신업	주생산물	운수
종업원수	131명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	3,665	2,478	125	1,062		
	초 임	3,580	2,401	150	1,029		
차장	5 년 차	3,313	2,214	150	949		차장 → 부장 (5)년
	3 년 차						
	초 임	3,011	2,094	20	897		
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,734	1,893	30	811		
	초 임						
대리	5 년 차	2,415	1,691		724		대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,419	1,648	65	706		
	초 임						
대졸남	5 년 차						신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	2,056	1,439		617		
	초 임	1,864	1,277	40	547		
대졸여	5 년 차						신입 → 대리 (6)년
	3 년 차						
	초 임	1,377	950	20	407		
고졸 사무직 (남)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,581	1,093	20	468		
고졸 사무직 (여)	5 년 차						신입 → 대리 (9)년
	3 년 차						
	초 임	1,270	875	20	375		
고졸 생산직 (남)	5 년 차	1,504	1,053		451		신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,429	1,001		428		
	초 임	1,392	975		417		
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

금융 및 보험업

【 금융 및 보험업 A 】

업 종	손해보험	주생산물	손해보험
종업원수	2,917명	임금조정시기	7월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						부장대우 → 부장 (3)년
	3 년 차	6,608	3,451	425		2,732	
	초 임	6,167	3,205	425		2,533	
차장	5 년 차						차장 → 부장대우 (3)년
	3 년 차						
	초 임	5,639	2,938	375		2,326	
과장	5 년 차						과장 → 차장 (4)년
	3 년 차						
	초 임	4,888	2,547	325		2,016	
대리	5 년 차	4,013	2,122	211		1,680	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	3,948	2,086	211		1,651	
	초 임	3,834	2,050	161		1,623	
대졸남	5 년 차	3,034	1,611	148		1,275	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,973	1,577	148		1,248	
	초 임	2,913	1,543	148		1,222	
대졸여	5 년 차	3,034	1,611	148		1,275	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,973	1,577	148		1,248	
	초 임	2,913	1,543	148		1,222	
전문대졸남	5 년 차	2,436	1,279	144		1,013	전문대졸 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	2,375	1,245	144		986	
	초 임	2,314	1,211	144		959	
전문대졸여	5 년 차	2,436	1,279	144		1,013	
	3 년 차	2,375	1,245	144		986	
	초 임	2,314	1,211	144		959	
고졸남	5 년 차	2,375	1,245	144		986	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	2,314	1,211	144		959	
	초 임	2,253	1,177	144		932	
고졸여	5 년 차	2,375	1,245	144		986	
	3 년 차	2,314	1,211	144		959	
	초 임	2,253	1,177	144		932	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	420,360	상 무 이 사	149,250
부 사 장	209,730	이 사	128,460
전 무 이 사	186,630		

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	전직원	보상관련실무 담당직원	50
	출납수당	전직원	출 · 수납 담당직원	20
	전문인수당	전직원	자격증(업무관련) 보유직원	손해사정사 : 현업 50, 비현업 30 보험계리사 : 현업 200, 비현업 50 CPA : 200 CPCU : 100 CFA : 100
기타수당	가족수당	대리이하 직원	대리이하 직원	배우자 : 20, 부모 및 자녀 : 10
	근속수당	대리이하 직원	대리이하 직원	5년이상 근무시 : 50 10년 이상 근무시 : 70 15년 이상 근무시 : 100 20년 이상 근무시 : 150
	연차수당	전직원	산정기간 8할 이상 근무자	통상임금×8÷183×연차일수×1.5

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전직원	만 1년 이상 근속시 지급	
누진 퇴직금	10년 이상 근속직원	10년을 초과하는 근속일수에 대하여 2배로 가산	

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전 임직원	기본급	950%	짝수달 100% 1, 5, 7월 각 50% 설날, 추석 100%	고정상여

【 금융 및 보험업 B 】

업 종	금융	주생산물	
종업원수	796명	임금조정시기	1월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	6,220	2,400	1,420		2,400	
	3 년 차	6,080	2,380	1,320		2,380	
	초 임	5,880	2,330	1,220		2,330	
차장	5 년 차						차장 → 부장 (8)년
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차	4,447	2,080	225	62	2,080	과장 → 차장 (7)년
	3 년 차	4,244	1,980	225	59	1,980	
	초 임	4,082	1,900	225	57	1,900	
대리	5 년 차						대리 → 과장 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
대졸남	5 년 차	3,209	1,470	225	44	1,470	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	3,046	1,390	225	41	1,390	
	초 임	2,864	1,300	225	39	1,300	
대졸여	5 년 차	2,212	1,171	225	35	781	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,933	1,003	225	30	671	
	초 임	1,835	948	225	30	632	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상 수당	직무수당	전직원	해당직무 수행시	
	○○수당	사무직 행원	10년차	3,000(연간)
기타 수당	중식대	전직원		225(월)
	자가운전비	관리자	자기차량 운행자	300(월)
	연차수당	전직원		기본급×8%×연차일수

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	퇴직직원(1년이상 근속자)	근로기준급	퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	전직원		기본연봉 50%	매월	인센티브
특별 상여금	전직원	기준급×지급율	200%		변동상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	피복비	사복 착용자	재근자	800	5, 10월
비현물 급여	제화비	정복 착용자	〃	400	〃

무역 및 서비스업

【 무역 및 서비스업 A 】

업 종	차량관리 용역	주생산물	
종업원수	107명	임금조정시기	7월

1. 대상별 임금구성 실태

〈임원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	67,530	전 무 이 사	64,490

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸 남	10 년 차	5,467	2,722	886	256	994	586
	7 년 차	5,228	2,601	841	249	950	561
	5 년 차	5,107	2,543	819	249	927	548
	3 년 차	4,789	2,394	761	249	870	514
	초 임	4,328	2,175	676	249	786	464

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상 수당	교대근무수당	격일제근무자		90(정액)
	업무지원수당	상주근무자		90(정액)
	품위유지비	전직원		30(정액)
기타 수당	가족수당	전직원	기혼자	가족수에 따K라 산정
	자격수당	국가기술자격증 소지자	관련업무 수행	50(정액

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금	전직원	퇴직전 평균임금 90일분	단체퇴직보험

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	전직원	통상임금	700%	짝수월 25일 설, 추석 각 50%	고정상여
특별상여금	전직원			매 반기말일 급여지급시	고과상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	피복비	전직원	입사시 동, 하, 방한복 각 1착 이후 매2년	87	입사일 기준 지급 주기 도래시
비현물급여	중식비	전직원		100	매월급여 지급시

【 무역 및 서비스업 B 】

업 종	서비스, 건설	주생산물	폐기물 수집 운반, 재생재료 처리
종업원수	10명	임금조정시기	입사시

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,700,000	2,100,000	200,000		400,000	
	3 년 차						
	초 임						
차장	5 년 차						차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	2,400,000	2,000,000			400,000	
	초 임						
과장	5 년 차						과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,350,000	1,650,000	300,000		400,000	
	초 임						
대졸남	5 년 차						대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	1,900,000	1,200,000	300,000		400,000	
	초 임	1,600,000	900,000	300,000		400,000	
고졸여	5 년 차						
	3 년 차	1,200,000	900,000	300,000			
	초 임	700,000	700,000				

〈임 원〉

(단위 : 원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	30,000,000		

2. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금	명절상여금			1년/2회	떡값

【 무역 및 서비스업 C 】

업 종	도, 소매 서비스업	주생산물	소프트웨어자문 및 개발 · 공급
종업원수	450명	임금조정시기	4. 1

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,352	3,104	190		2,058	
	3 년 차	4,785	2,755	190		1,840	
	초 임	4,221	2,408	190		1,623	
차장	5 년 차	4,559	2,736	70		1,753	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	3,781	2,257	70		1,454	
	초 임	3,451	2,054	70		1,327	
과장	5 년 차	4,078	2,440	70		1,568	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,066	1,817	70		1,179	
	초 임	2,840	1,678	70		1,092	
대리	5 년 차	3,240	1,924	70		1,246	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	2,856	1,688	70		1,098	
	초 임	2,473	1,452	70		951	
대졸남	5 년 차	2,398	1,406	70		922	대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	2,253	1,317	70		866	
	초 임	2,109	1,228	70		811	
대졸여	5 년 차	2,398	1,406	70		922	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,190	1,274	70		840	
	초 임	1,969	1,142	70		757	
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차						
	초 임	1,699	976	70		653	
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,680	964	70		646	
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (6)년
	3 년 차						
	초 임	1,586	906	70		610	
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	1,566	894	70		602	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	222,000	전 무 이 사	129,900
부 사 장	148,800	상 무 이 사	90,300

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	팀장/PM	보직수행시 지급	PM : 150 팀장 : 300

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정퇴직금		계속근로연수 1년이상에 대해 1개월의 평균임금 산정	종업원 단체퇴직보험금 가입하여 운영하고 있음

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기상여금		기본급	750%	짝수월 6회 설날 : 1회 추석 : 1회	고정상여

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지 급 기 준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물급여	창립기념품	전임직원	복리후생지참에 근거	150	창립기념일
	중식대	전임직원		66	매월
	생수지원	과장급이상		27	매월
	장의용품	조사직원		90	발생시
비현물급여	경조금		복리후생지침에 근거	100~400	발생시
	국내선항공권할인			40	발생시
	학자금			55~4,000	발생시
	이동전화보조금			20~40	매월

【 무역 및 서비스업 D 】

업 종	교육	주생산물	
종업원수	659명	임금조정시기	3월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차						
	3 년 차	5,530	2,505	520		2,505	
	초 임	5,258	2,369	520		2,369	
차장	5 년 차	5,036	2,258	520		2,258	차장 → 부장 ( )년
	3 년 차	4,864	2,172	520		2,172	
	초 임	4,864	2,172	520		2,172	
과장	5 년 차	4,574	2,027	520		2,027	과장 → 차장 ( )년
	3 년 차	4,574	2,027	520		2,027	
	초 임	4,497	1,987	520		1,987	
대리	5 년 차	4,168	1,824	520		1,824	대리 → 과장 ( )년
	3 년 차	4,016	1,748	520		1,748	
	초 임	3,866	1,673	520		1,673	
대졸남	5 년 차	3,303	1,452	520		1,331	대졸(남) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임	2,371	1,089	330		952	
대졸여	5 년 차	3,352	1,577	330		1,445	대졸(여) 신입 → 대리 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸남	5 년 차						전문대졸 → 대졸직급 ( )년
	3 년 차						
	초 임						
전문대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸남	5 년 차						고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	118,629	전 무 이 사	
부 사 장	94,865	상 무 이 사	

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	정근수당	교수, 직원	재직자	
	체력단련비	교수, 직원, 조교		
	부활절 수당	〃		
	성탄절 수당	〃		
기타수당	교통비	교수, 직원, 조교	〃	
	급량비	〃		
	가계보조비	〃		
	장기근속수당	〃		
	가족수당	교수, 직원		
	직책수당	〃		
	업무개발비	〃		
	야간수당	〃		
	자격수당	〃		
	특수직수당	〃		

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
명예퇴직금	교수(20년 이상) 직원(15년 이상)		

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	교수, 직원, 조교	기본급	65%	격월	고정

【 무역 및 서비스업 E 】

업 종	병원	주생산물	
종업원수	170명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	1,800	500	1,300			
	3 년 차						
	초 임						
과장	5 년 차	1,620	470	1,150			과장 → 부장 (5)년
	3 년 차	1,570	450	1,120			
	초 임						
계장	5 년 차	1,170	420	750			대리 → 계장 (3)년
	3 년 차						
	초 임						
대졸남	5 년 차	1,170	420	750			대졸(남) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,105	405	700			
	초 임	953	403	550			
대졸여	5 년 차	1,148	418	730			대졸(여) 신입 → 대리 (3)년
	3 년 차	1,083	403	680			
	초 임	903	403	500			
전문대졸남	5 년 차	1,370	420	750	200		전문대졸 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	1,255	405	700	150		
	초 임	1,103	403	550	150		
전문대졸여	5 년 차	1,328	418	730	180		
	3 년 차	1,223	403	680	140		
	초 임	1,043	403	500	140		
고졸남	5 년 차	958	418	490	50		고졸직급 → 대졸직급 (5)년
	3 년 차	885	405	450	30		
	초 임	858	403	430	25		
고졸여	5 년 차	938	418	470	50		
	3 년 차	865	405	430	30		
	초 임	858	403	430	25		

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	150,000	전 무 이 사	
부 사 장		이 사	30,000

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	직급자	이사 : 400, 부장 : 300, 과장 : 200, 수간호사 : 100 책임간호사 : 50, 계장 : 100, 주임 : 500, 실장 : 200	
	조정수당	전직원	사원 ~ 원장	200 ~ 1,900
	고과수당	전직원		
기타수당	월차 · 생리수당	전직원		
	연장 및 야간 휴일 근로수당	해당자		150 ~ 350

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	1년 이상 근무자	퇴사시 지급, 퇴직금 중간정산제	

4. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지 급 금 액	지 급 시 기
현물 급여	식대	전직원		50	
	교통비	해당자			
비현물 급여	교통비(주유권)	해당자		100~150	

【 무역 및 서비스업 F 】

업 종	병원	주생산물	
종업원수	1,873명	임금조정시기	3월

1, 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,156	2,360	463		2,333	
	3 년 차	5,036	2,296	463		2,277	
	초 임	4,916	2,232	463		2,221	
차장	5 년 차	4,386	1,980	423		1,983	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	4,276	1,921	423		1,932	
	초 임	4,165	1,862	423		1,880	
과장	5 년 차	3,854	1,737	373		1,744	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,757	1,685	373		1,699	
	초 임	3,659	1,633	373		1,653	
대리	5 년 차	3,322	1,523	273		1,526	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	3,178	1,477	263		1,458	
	초 임	3,073	1,409	253		1,391	
대졸남	5 년 차	2,668	1,259	213		1,196	대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,559	1,217	203		1,139	
	초 임	2,461	1,180	193		1,088	
대졸여	5 년 차	2,591	1,217	213		1,161	대졸(여) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,492	1,180	203		1,109	
	초 임	2,396	1,144	193		1,059	
전문대졸남	5 년 차	2,457	1,147	213		1,097	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	2,373	1,114	203		1,056	
	초 임	2,280	1,079	193		1,008	
전문대졸여	5 년 차	2,403	1,114	213		1,076	
	3 년 차	2,310	1,079	203		1,028	
	초 임	2,213	1,042	193		978	
고졸남	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	교직원 대상	직급별 차등지급	20 ~ 140
	위험수당	〃	해당 부서별 차등지급	60 ~ 70
	통근보조비	〃	전 교직원 정액지급	40
	명절수당	〃	설, 추석 명절시 지급(정액)	700
기타수당	가족수당	교직원 대상	해당 가족수에 따른 차등지급	20 ~ 50
	연장, 야간 근로수당	〃	근로기준법에 준용	근로기준법에 준용
	현금 출납수당	〃	해당부서에 지급	
	자가운전보조비	〃	3급 이상	80 ~ 120
	교육훈련비	〃	전 직원 대상 지급	30

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
사학연금	정규직	사학연금법에 준용	사학연금법에 준용
법정퇴직금	비정규직	근로기준법에 준용	근로기준법에 준용

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	병원 교직원	기본급+통상수당	정기상여 : 850%	2 · 8월을 제외한 10개월	정기상여
			정근수당 : 100~200%	2 · 8월	근속수당

5. 부가급여

(단위 : 천원)

종 류	지 급 명 칭	지 급 대 상	지급기준	지급금액	지급시기
현물급여	식대	전 직원	근무 형태 및 근무 시간에 따른 지급	50(월)	매월 초
	피복 + 근무화	해당부서에 따라 지급		50(월)	연 1회

【 무역 및 서비스업 1 】

업 종	기타서비스업	주생산물	
종업원수	673명	임금조정시기	1월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	4,384	2,552	461	278	1,123	
	3 년 차	4,285	2,513	398	268	1,106	
	초 임	4,157	2,473	337	259	1,088	
차장	5 년 차	4,232	2,409	496	267	1,060	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,103	2,369	434	258	1,042	
	초 임	3,978	2,329	376	249	1,024	
과장	5 년 차	3,855	1,917	652	328	958	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	3,727	1,877	597	315	938	
	초 임	3,602	1,837	544	303	918	
대리	5 년 차	3,239	1,546	534	386	773	대리 → 과장 (3)년
	3 년 차	3,126	1,510	482	370	764	
	초 임	3,015	1,474	450	354	737	
대졸남	5 년 차	2,792	1,338	457	328	669	신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	2,686	1,302	420	313	651	
	초 임	2,100	979	396	235	490	
대졸여	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 무역 및 서비스업 2 】

업 종	기타서비스업	주생산물	도로운영 · 임대
종업원수	92명	임금조정시기	

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	5,012	2,210	937		1,865	
	3 년 차	4,802	2,110	911		1,781	
	초 임	4,463	1,950	868		1,645	
차장	5 년 차	4,228	1,886	751		1,591	차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	4,037	1,795	727		1,515	
	초 임	3,857	1,710	704		1,443	
과장	5 년 차	3,655	1,638	635		1,382	과장 → 차장 (6)년
	3 년 차	3,502	1,565	616		1,321	
	초 임	3,258	1,450	585		1,223	
대리	5 년 차	3,070	1,408	474		1,188	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,952	1,352	459		1,141	
	초 임	2,757	1,259	435		1,063	
대졸남	5 년 차	2,235	1,012	369		854	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	2,202	996	365		841	
	초 임	2,107	951	353		803	
대졸여	5 년 차	1,630	725	293		612	신입 → 대리 (10)년
	3 년 차	1,598	710	289		599	
	초 임	1,517	671	279		567	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

【 무역 및 서비스업 3 】

업 종	기타서비스업	주생산물	여행알선
종업원수	231명	임금조정시기	4월

1. 대상별 임금 구성 실태
〈직급별, 학력별〉

(단위 : 원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,496,000	2,138,000	70,000		1,288,000	
	3 년 차	3,429,000	2,096,000	70,000		1,263,000	
	초 임	3,363,000	2,054,000	70,000		1,239,000	
차장	5 년 차	3,079,500	1,875,000	70,000		1,134,500	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,013,000	1,833,000	70,000		1,110,000	
	초 임	2,946,500	1,790,000	70,000		1,085,500	
과장	5 년 차	2,607,750	1,577,000	70,000		960,750	과장 → 차장 (5)년
	3 년 차	2,541,250	1,535,000	70,000		936,250	
	초 임	2,474,750	1,493,000	70,000		911,750	
대리	5 년 차	2,378,400	1,435,000	70,000		877,900	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,316,400	1,393,000	70,000		853,400	
	초 임	2,249,900	1,351,000	70,000		828,900	
대졸남	5 년 차	1,941,000	1,156,000	70,000		715,000	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,874,500	1,114,000	70,000		690,500	
	초 임	1,808,000	1,072,000	70,000		666,000	
대졸여	5 년 차	1,941,000	1,156,000	70,000		715,000	신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,874,500	1,114,000	70,000		690,500	
	초 임	1,808,000	1,072,000	70,000		666,000	
고졸 사무직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임	953,000	883,000	70,000			
고졸 사무직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (남)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						
고졸 생산직 (여)	5 년 차						
	3 년 차						
	초 임						

숙박 및 음식점업

【 숙박 및 음식점업 A 】

업 종	숙박 및 음식점업	주생산물	객실, 식음료
종업원수	72명	임금조정시기	4월

1, 대상별 임금구성 실태
〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,885	1,281	520	127	957	
	3 년 차	2,743	1,215	500	121	907	
	초 임	2,633	1,149	500	115	869	
차장	5 년 차	2,558	1,184	420	112	842	차장 → 부장 (2)년
	3 년 차	2,425	1,124	400	105	796	
	초 임	2,323	1,063	400	100	760	
과장	5 년 차	2,395	1,136	370	104	785	과장 → 차장 (2)년
	3 년 차	2,269	1,080	350	98	741	
	초 임	2,177	1,025	250	93	709	
대리	5 년 차	2,255	1,072	350	97	736	대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	2,141	1,023	330	92	696	
	초 임	2,061	975	330	88	668	
대졸남	5 년 차	1,957	950	250	150	607	대졸(남) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,797	882	230	130	555	
	초 임	1,710	858	220	120	512	
대졸여	5 년 차	1,973	950	250	150	583	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,845	882	230	130	555	
	초 임	1,710	858	220	120	512	
전문대졸남	5 년 차	1,898	913	250	150	585	전문대졸 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,766	877	230	130	529	
	초 임	1,652	821	220	120	491	
전문대졸여	5 년 차	1,898	913	250	150	585	
	3 년 차	1,766	877	230	130	529	
	초 임	1,652	821	220	120	491	
고졸남	5 년 차	1,898	913	250	150	585	고졸직급 → 대졸직급 (3)년
	3 년 차	1,766	877	230	130	529	
	초 임	1,652	821	220	120	491	
고졸여	5 년 차	1,898	913	250	150	585	
	3 년 차	1,766	877	230	130	529	
	초 임	1,652	821	220	120	491	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장		전 무 이 사	
부 사 장		상 무 이 사	105,864

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당		사원 ~ 부장	20~300
	자격수당	필수자격증 소지자		10
	책임자 수당	팀장		100
기타수당	가족수당	부모, 배우자, 자녀 2인		20~50
	근속수당	4년 ~ 15년 이상		20~50
	연월차수당			

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금			

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	정규직	기본급 + 통상수당 +기타수당	700%	짝수월 100% 설날, 추석 50%	

【 숙박 및 음식점업 B 】

업 종	서비스	주생산물	단체급식, 위생관리
종업원수	67명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	3,839	1,875	581		1,383	
	3 년 차	3,711	1,798	581		1,332	
	초 임	3,584	1,722	581		1,281	
차장	5 년 차	3,269	1,589	501		1,179	차장 → 부장 (5)년
	3 년 차	3,159	1,523	501		1,135	
	초 임	3,051	1,458	501		1,092	
과장	5 년 차	2,821	1,374	431		1,016	과장 → 차장 (4)년
	3 년 차	2,736	1,323	431		982	
	초 임	2,651	1,272	431		948	
대리	5 년 차	2,226	1,125	291		810	대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	2,176	1,095	291		790	
	초 임	2,126	1,065	291		770	
대졸남	5 년 차	1,812	957	171		684	대졸(남) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,771	932	171		668	
	초 임	1,729	907	171		651	
대졸여	5 년 차	1,812	957	171		684	대졸(여) 신입 → 대리 (6)년
	3 년 차	1,771	932	171		668	
	초 임	1,729	907	171		651	
전문대졸남	5 년 차	1,771	932	171		668	전문대졸 → 대졸직급 (2)년
	3 년 차	1,729	907	171		651	
	초 임	1,686	881	171		634	
전문대졸여	5 년 차	1,771	932	171		668	
	3 년 차	1,729	907	171		651	
	초 임	1,686	881	171		634	
고졸남	5 년 차	1,467	766	151		550	고졸직급 → 대졸직급 (4)년
	3 년 차	1,431	744	151		536	
	초 임	1,391	720	151		520	
고졸여	5 년 차	1,467	766	151		550	
	3 년 차	1,431	744	151		536	
	초 임	1,391	720	151		520	

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	55,772	전 무 이 사	
부 사 장		이 사	43,772

평균 승진연한(생산직)

사원	→	조장	→	반장	→	직장
		(2)년		(5)년		(5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직무수당	전 직원	전 직원	급여기준표에 준함
	직책수당			
	기술행정수당			
	위험수당			
	조정수당			
기타수당	근속수당	급여 기준표에 준함		
	가족수당			
	연 · 월차수당			
	특수근무지수당			
	성과수당			

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	중간정산 퇴직정산	퇴직전 또는 중간정산 3개월 전을 기준으로 평균 1달 지급액으로 근무연월수를 곱하여 나누기 12개월	퇴직신탁예치금 25% 회사 75%

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금		기본급	800%	짝수달과 설날, 추석	고정상여

【 숙박 및 음식점업 C 】

업 종	서비스	주생산물	단체급식
종업원수	139명	임금조정시기	매년 3월~익년 2월

1. 대상별 임금구성 실태

〈사무관리직〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,988	1,810	710	468		
	3 년 차	2,863	1,750	661	452		
	초 임	2,786	1,690	659	437		
차장	5 년 차	2,558	1,590	556	412		차장 → 부장 (4)년
	3 년 차	2,480	1,530	554	396		
	초 임	2,402	1,470	552	380		
과장	5 년 차	2,094	1,290	456	348		과장 → 차장 (3)년
	3 년 차	2,038	1,260	445	333		
	초 임	1,991	1,230	443	318		
대리	5 년 차	1,764	1,210	242	312		대리 → 과장 (4)년
	3 년 차	1,687	1,150	240	297		
	초 임	1,610	1,090	238	282		
대졸남	5 년 차	1,390	920	233	237		대졸(남) 신입 → 대리 (4)년
	3 년 차	1,338	880	231	227		
	초 임	1,286	840	229	217		
대졸여	5 년 차	1,363	900	231	232		대졸(여) 신입 → 대리 (5)년
	3 년 차	1,312	860	230	222		
	초 임	1,197	810	178	209		
전문대졸남	5 년 차	1,363	900	231	232		전문대졸 → 대졸직급 (1)년
	3 년 차	1,312	860	230	222		
	초 임	1,197	810	178	209		
전문대졸여	5 년 차	1,338	880	231	227		
	3 년 차	1,286	840	229	217		
	초 임	1,151	790	157	204		
고졸남	5 년 차	1,312	860	230	222		고졸직급 → 대졸직급 (1)년
	3 년 차	1,197	810	178	209		
	초 임	1,126	770	157	199		
고졸여	5 년 차	1,312	860	230	222		
	3 년 차	1,197	810	178	209		
	초 임	1,126	770	157	199		

〈임 원〉

(단위 : 천원)

구 분	연 봉	구 분	연 봉
사 장	120,000	상 무 이 사	93,000
전 무 이 사	100,000	이 사	81,000

〈생산직〉

(단위 : 천원)

구 분		일급 혹은 시급금액 (단위 : 원)	월 급 여 환 산 액				
				기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분
고졸남	10 년 차	4,300	898	648	250		
	7 년 차	4,100	857	648	209		
	5 년 차	3,900	815	648	167		
	3 년 차	3,700	773	648	125		
	초 임	3,500	731	648	83		
고졸여	10 년 차	4,300	898	648	250		
	7 년 차	4,100	857	648	209		
	5 년 차	3,900	815	648	167		
	3 년 차	3,700	773	648	125		
	초 임	3,500	731	648	83		

평균 승진연한(생산직)

사원 → 조장 → 반장 → 직장
(1)년 (3)년 (5)년

2. 수당

(단위 : 천원)

명 칭		지 급 대 상	지급자격 또는 기준	지급금액(산정방법)
통상수당	직책수당	파트장, 팀장, 부서장	조직의 관리자	정액
	업적급	전체	개인별 능력급	정액
	지점수당	현장직	지점별 차별수당	정액
기타수당	연 · 월차수당			통상임금/226×8
	급식수당			1식 × 4

3. 퇴직금

종 류	지급대상 구분	산 정 기 준	퇴직금 적립형태
법정 퇴직금	전 직원	근속 1년당 30일분 평균급여	퇴직시 지급 (희망자 중간정산)

4. 상여금

종 류	지 급 대 상	산 정 기 준	연간 지급률	지 급 시 기	성 격
정기 상여금	정직원	지점별 손익	손익에 따라 다름	6월, 12월	성과급

【 숙박 및 음식점업 1 】

업 종	숙박 및 음식점업	주생산물	객실, 식음료
종업원수	61명	임금조정시기	5월

1. 대상별 임금 구성 실태

〈직급별, 학력별〉

(단위 : 천원)

구 분		월 급 여 액					평균승진 소요연한
			기본급	제수당	초과근로수당 (월평균)	상여금 월할분	
부장	5 년 차	2,922	1,281	670		1,021	
	3 년 차	2,828	1,215	650		963	
	초 임	2,674	1,149	650		875	
차장	5 년 차	2,502	1,184	470		848	차장 → 부장 (3)년
	3 년 차	2,375	1,124	450		801	
	초 임	2,279	1,063	450		766	
과장	5 년 차	2,347	1,136	420		791	과장 → 차장 (2)년
	3 년 차	2,227	1,080	400		747	
	초 임	2,139	1,025	400		714	
대리	5 년 차	2,214	1,072	400		742	대리 → 과장 (2)년
	3 년 차	2,117	1,023	380		714	
	초 임	2,040	975	380		685	
대졸남	5 년 차	1,841	950	250	70	571	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,753	913	230	60	550	
	초 임	1,640	858	220	50	512	
대졸여	5 년 차	1,841	950	250	70	571	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,753	913	230	60	550	
	초 임	1,640	858	220	50	512	
고졸남	5 년 차	1,754	895	250	58	551	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,657	859	230	50	518	
	초 임	1,575	821	220	43	491	
고졸여	5 년 차	1,754	895	250	58	551	신입 → 대리 (9)년
	3 년 차	1,657	859	230	50	518	
	초 임	1,575	821	220	43	491	

Ⅱ. 공무원 보수체계

1. 일반직 공무원과 일반직에 준하는 특정직 및 별정직 공무원 등

(월지급액, 단위 : 원)

계급·직무등급 / 호봉	1급	2급	3급	4급·6등급	5급·5등급	6급·4등급	7급·3등급	8급·2등급	9급·1등급
1	2,302,200	2,055,700	1,838,000	1,601,900	1,404,800	1,146,800	1,017,800	904,100	792,900
2	2,391,200	2,140,500	1,914,300	1,673,900	1,467,900	1,206,300	1,070,400	953,900	839,600
3	2,482,800	2,226,300	1,992,800	1,747,000	1,533,300	1,268,000	1,126,000	1,006,500	889,100
4	2,576,400	2,313,500	2,072,200	1,822,200	1,601,300	1,331,200	1,184,500	1,060,000	941,600
5	2,672,300	2,401,700	2,152,900	1,898,400	1,671,400	1,396,200	1,245,200	1,116,100	994,800
6	2,769,700	2,490,400	2,234,600	1,975,500	1,742,900	1,463,100	1,307,500	1,173,400	1,049,200
7	2,868,600	2,580,100	2,317,400	2,053,300	1,815,700	1,530,200	1,370,400	1,231,300	1,101,500
8	2,968,700	2,670,300	2,400,500	2,131,900	1,889,700	1,597,800	1,433,700	1,286,800	1,151,900
9	3,070,100	2,760,800	2,484,400	2,210,700	1,963,700	1,665,700	1,494,000	1,340,000	1,200,400
10	3,172,200	2,851,800	2,568,500	2,289,600	2,038,500	1,729,700	1,551,800	1,390,600	1,247,100
11	3,274,500	2,943,200	2,652,900	2,369,300	2,108,500	1,790,600	1,606,500	1,439,500	1,291,900
12	3,376,900	3,034,700	2,737,600	2,442,100	2,174,100	1,848,600	1,658,800	1,486,000	1,335,100
13	3,480,000	3,126,900	2,816,400	2,510,300	2,236,500	1,903,300	1,708,400	1,530,800	1,376,400
14	3,583,200	3,210,100	2,889,600	2,573,900	2,294,600	1,955,000	1,755,800	1,573,400	1,416,600
15	3,673,200	3,287,200	2,956,800	2,633,800	2,349,500	2,004,600	1,801,000	1,614,500	1,455,100
16	3,753,400	3,357,700	3,019,800	2,690,200	2,401,300	2,051,200	1,843,900	1,654,000	1,492,400
17	3,824,400	3,422,500	3,078,100	2,742,500	2,449,800	2,095,600	1,885,000	1,691,000	1,528,600
18	3,887,700	3,481,800	3,132,300	2,791,600	2,495,900	2,137,600	1,924,300	1,726,900	1,562,600
19	3,944,300	3,536,500	3,182,700	2,837,400	2,539,000	2,177,400	1,961,200	1,761,300	1,595,800
20	3,995,200	3,586,600	3,229,400	2,880,100	2,579,300	2,214,900	1,996,600	1,794,100	1,627,600
21	4,041,900	3,632,200	3,272,900	2,920,200	2,617,500	2,250,800	2,030,200	1,825,500	1,657,500
22	4,083,700	3,674,200	3,313,300	2,957,600	2,653,400	2,284,600	2,062,000	1,855,600	1,686,300
23	4,118,800	3,712,600	3,350,500	2,992,900	2,687,300	2,316,400	2,092,700	1,884,300	1,713,600
24		3,743,800	3,385,200	3,025,900	2,718,800	2,346,900	2,121,900	1,911,900	1,740,000
25		3,773,800	3,414,000	3,056,200	2,748,500	2,375,800	2,149,400	1,938,100	1,764,900
26			3,440,900	3,082,000	2,776,700	2,403,100	2,175,900	1,963,500	1,787,600
27			3,466,300	3,105,700	2,800,100	2,428,800	2,198,300	1,984,700	1,807,200
28				3,128,300	2,822,500	2,450,500	2,219,200	2,005,100	1,825,900
29					2,843,100	2,470,900	2,239,400	2,024,500	1,844,200
30					2,863,100	2,490,700	2,258,600	2,043,200	1,861,700
31						2,509,300	2,276,800	2,061,300	1,879,000
32						2,527,000			

2. 공안직공무원 등

(월지급액, 단위 : 원)

계급 / 호봉	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
1	2,434,500	2,253,100	2,043,000	1,802,600	1,525,500	1,240,700	1,093,000	961,400	843,300
2	2,523,500	2,337,900	2,119,300	1,874,600	1,588,600	1,300,200	1,145,600	1,011,200	890,000
3	2,615,100	2,423,700	2,197,800	1,947,700	1,654,000	1,361,900	1,201,200	1,063,800	939,500
4	2,708,700	2,510,900	2,277,200	2,022,900	1,722,000	1,425,100	1,259,700	1,117,300	992,000
5	2,804,600	2,599,100	2,357,900	2,099,100	1,792,100	1,490,100	1,320,400	1,173,400	1,045,200
6	2,902,000	2,687,800	2,439,600	2,176,200	1,863,600	1,557,000	1,382,700	1,230,700	1,099,600
7	3,000,900	2,777,500	2,522,400	2,254,000	1,936,400	1,624,100	1,445,600	1,288,600	1,151,900
8	3,101,000	2,867,700	2,605,500	2,332,600	2,010,400	1,691,700	1,508,900	1,344,100	1,202,300
9	3,202,400	2,958,200	2,689,400	2,411,400	2,084,400	1,759,600	1,569,200	1,397,300	1,250,800
10	3,304,500	3,049,200	2,773,500	2,490,300	2,159,200	1,823,600	1,627,000	1,447,900	1,297,500
11	3,406,800	3,140,600	2,857,900	2,570,000	2,229,200	1,884,500	1,681,700	1,496,800	1,342,300
12	3,509,200	3,232,100	2,942,600	2,642,800	2,294,800	1,942,500	1,734,000	1,543,300	1,385,500
13	3,612,300	3,324,300	3,021,400	2,711,000	2,357,200	1,997,200	1,783,600	1,588,100	1,426,800
14	3,715,500	3,407,500	3,094,600	2,774,600	2,415,300	2,048,900	1,831,000	1,630,700	1,467,000
15	3,805,500	3,484,600	3,161,800	2,834,500	2,470,200	2,098,500	1,876,200	1,671,800	1,505,500
16	3,885,700	3,555,100	3,224,800	2,890,900	2,522,000	2,145,100	1,919,100	1,711,300	1,542,800
17	3,956,700	3,619,900	3,283,100	2,943,200	2,570,500	2,189,500	1,960,200	1,748,300	1,579,000
18	4,020,000	3,679,200	3,337,300	2,992,300	2,616,600	2,231,500	1,999,500	1,784,200	1,613,000
19	4,076,600	3,733,900	3,387,700	3,038,100	2,659,700	2,271,300	2,036,400	1,818,600	1,646,200
20	4,127,500	3,784,000	3,434,400	3,080,800	2,700,000	2,308,800	2,071,800	1,851,400	1,678,000
21	4,174,200	3,829,600	3,477,900	3,120,900	2,738,200	2,344,700	2,105,400	1,882,800	1,707,900
22	4,216,000	3,871,600	3,518,300	3,158,300	2,774,100	2,378,500	2,137,200	1,912,900	1,736,700
23	4,251,100	3,910,000	3,555,500	3,193,600	2,808,000	2,410,300	2,167,900	1,941,600	1,764,000
24		3,941,200	3,590,200	3,226,600	2,839,500	2,440,800	2,197,100	1,969,200	1,790,400
25		3,971,200	3,619,000	3,256,900	2,869,200	2,469,700	2,224,600	1,995,400	1,815,300
26			3,645,900	3,282,700	2,897,400	2,497,000	2,251,100	2,020,800	1,838,000
27			3,671,300	3,306,400	2,920,800	2,522,700	2,273,500	2,042,000	1,857,600
28				3,329,000	2,943,200	2,544,400	2,294,400	2,062,400	1,876,300
29					2,963,800	2,564,800	2,314,600	2,081,800	1,894,600
30					2,983,800	2,584,600	2,333,800	2,100,500	1,912,100
31						2,603,200	2,352,000	2,118,600	1,929,400
32						2,620,900			

3. 연구직공무원

(월지급액, 단위 : 원)

계급 / 호봉	연 구 관	연 구 사
1	1,404,800	1,017,800
2	1,480,800	1,090,100
3	1,556,700	1,162,300
4	1,632,600	1,234,600
5	1,708,400	1,307,000
6	1,817,600	1,377,800
7	1,926,400	1,448,600
8	2,035,000	1,519,400
9	2,143,300	1,589,600
10	2,251,700	1,660,100
11	2,348,000	1,713,300
12	2,444,400	1,766,400
13	2,539,500	1,819,200
14	2,635,400	1,871,800
15	2,730,300	1,923,900
16	2,822,400	1,965,700
17	2,913,900	2,007,100
18	3,005,800	2,048,900
19	3,097,300	2,090,400
20	3,188,800	2,131,900
21	3,265,200	2,171,900
22	3,341,100	2,212,400
23	3,417,100	2,252,700
24	3,492,900	2,292,900
25	3,568,800	2,332,700
26	3,632,600	2,361,100
27	3,696,900	2,389,600
28	3,760,600	2,418,000
29	3,824,100	2,446,000
30	3,887,900	2,474,300
31	3,937,400	2,502,500
32	3,987,100	2,527,400
33		2,552,300
34		2,577,000
35		2,601,500
36		2,624,500

4. 지도직공무원

(월지급액, 단위 : 원)

계급 / 호봉	지 도 관	지 도 사
1	1,404,800	904,100
2	1,479,600	977,500
3	1,554,500	1,050,600
4	1,629,600	1,123,800
5	1,703,600	1,197,100
6	1,801,900	1,260,600
7	1,900,000	1,324,500
8	1,998,500	1,387,800
9	2,096,400	1,451,300
10	2,193,700	1,514,400
11	2,282,000	1,568,900
12	2,369,400	1,623,300
13	2,457,200	1,677,300
14	2,544,300	1,730,900
15	2,630,900	1,784,200
16	2,707,200	1,832,200
17	2,784,100	1,879,900
18	2,860,700	1,927,400
19	2,937,000	1,974,600
20	3,013,100	2,022,000
21	3,081,100	2,065,800
22	3,149,100	2,110,100
23	3,217,000	2,153,800
24	3,284,700	2,197,600
25	3,352,600	2,241,100
26	3,412,000	2,274,000
27	3,471,100	2,307,200
28	3,530,400	2,340,300
29	3,589,300	2,373,500
30	3,648,900	2,405,900
31	3,689,300	2,434,400
32	3,729,900	2,459,300
33		2,484,300
34		2,508,900
35		2,533,700
36		2,556,500

5. 기능직공무원

(월지급액, 단위 : 원)

계급 / 호봉	기능1급	기능2급	기능3급	기능4급	기능5급	기능6급	기능7급	기능8급	기능9급	기능10급
1	1,695,800	1,571,300	1,456,400	1,346,600	1,241,900	1,146,800	1,017,800	904,100	792,900	710,700
2	1,765,800	1,638,800	1,521,600	1,410,000	1,303,500	1,206,300	1,070,400	953,900	839,600	754,100
3	1,839,000	1,708,900	1,588,400	1,475,100	1,367,000	1,268,000	1,126,000	1,006,500	889,100	800,700
4	1,915,100	1,781,700	1,656,200	1,542,000	1,432,100	1,331,200	1,184,500	1,060,000	941,600	850,200
5	1,993,700	1,856,800	1,725,400	1,609,000	1,498,900	1,396,200	1,245,200	1,116,100	994,800	900,900
6	2,074,400	1,933,800	1,797,300	1,676,700	1,565,900	1,463,100	1,307,500	1,173,400	1,049,200	949,900
7	2,157,700	2,012,200	1,869,900	1,744,300	1,633,600	1,530,200	1,370,400	1,231,300	1,101,500	996,800
8	2,241,800	2,091,900	1,944,300	1,812,800	1,701,300	1,597,800	1,433,700	1,286,800	1,151,900	1,042,300
9	2,326,800	2,172,200	2,018,800	1,881,600	1,769,600	1,665,700	1,494,000	1,340,000	1,200,400	1,085,800
10	2,412,300	2,253,100	2,093,600	1,950,600	1,838,400	1,729,700	1,551,800	1,390,600	1,247,100	1,128,300
11	2,498,200	2,334,000	2,168,600	2,020,300	1,902,900	1,790,600	1,606,500	1,439,500	1,291,900	1,169,100
12	2,577,800	2,404,600	2,235,000	2,085,100	1,963,800	1,848,600	1,658,800	1,486,000	1,335,100	1,209,300
13	2,651,900	2,470,700	2,296,500	2,145,900	2,021,600	1,903,300	1,708,400	1,530,800	1,376,400	1,248,300
14	2,720,700	2,533,000	2,355,200	2,203,100	2,076,200	1,955,000	1,755,800	1,573,400	1,416,600	1,286,200
15	2,784,600	2,591,000	2,409,800	2,257,300	2,128,100	2,004,600	1,801,000	1,614,500	1,455,100	1,322,500
16	2,844,100	2,645,900	2,461,600	2,308,700	2,177,200	2,051,200	1,843,900	1,654,000	1,492,400	1,357,200
17	2,899,200	2,696,800	2,510,400	2,356,800	2,223,500	2,095,600	1,885,000	1,691,000	1,528,600	1,390,600
18	2,950,200	2,744,600	2,556,500	2,402,400	2,267,200	2,137,600	1,924,300	1,726,900	1,562,600	1,423,100
19	2,997,600	2,789,300	2,599,700	2,445,200	2,308,500	2,177,400	1,961,200	1,761,300	1,595,800	1,455,300
20	3,041,800	2,831,400	2,640,600	2,485,700	2,347,800	2,214,900	1,996,600	1,794,100	1,627,600	1,484,900
21	3,083,100	2,870,400	2,678,900	2,523,700	2,384,700	2,250,800	2,030,200	1,825,500	1,657,500	1,513,700
22	3,120,800	2,907,300	2,715,100	2,559,700	2,419,500	2,284,600	2,062,000	1,855,600	1,686,300	1,541,400
23	3,152,200	2,941,800	2,749,300	2,593,400	2,452,300	2,316,400	2,092,700	1,884,300	1,713,600	1,567,700
24	3,181,400	2,970,700	2,781,100	2,625,400	2,483,400	2,346,900	2,121,900	1,911,900	1,740,000	1,592,600
25		2,997,800	2,808,100	2,655,000	2,513,000	2,375,800	2,149,400	1,938,100	1,764,900	1,616,900
26			2,833,600	2,680,100	2,540,500	2,403,100	2,175,900	1,963,500	1,787,600	1,639,500
27			2,857,700	2,703,700	2,563,900	2,428,800	2,198,300	1,984,700	1,807,200	1,658,400
28				2,726,300	2,586,200	2,450,500	2,219,200	2,005,100	1,825,900	1,677,000
29				2,747,300	2,606,700	2,470,900	2,239,400	2,024,500	1,844,200	1,695,000
30					2,626,900	2,490,700	2,258,600	2,043,200	1,861,700	1,712,100
31						2,509,300	2,276,800	2,061,300	1,879,000	1,728,800
32						2,527,000				

6. 고용직 공무원

(월지급액, 단위 : 원)

호 봉	봉 급 액
1	508,000
2	535,000
3	562,300
4	588,000
5	614,000
6	635,000
7	656,300
8	675,100
9	694,200
10	710,600
11	726,900
12	740,900
13	753,700
14	765,900
15	777,300

비 고 : 별표 9의2를 적용받는 1종 및 2종 고용직공무원을 제외한다.

7. 1종 및 2종 고용직공무원

(월지급액, 단위 : 원)

구분 / 호봉	1종	2종
1	705,700	668,100
2	746,900	706,600
3	788,300	745,600
4	829,100	784,400
5	870,000	823,300
6	915,100	866,600
7	959,600	910,200
8	1,004,500	954,000
9	1,049,100	997,200
10	1,093,900	1,040,600
11	1,123,100	1,070,400
12	1,152,500	1,099,700
13	1,181,800	1,129,000
14	1,211,100	1,158,300
15	1,240,600	1,187,700
16	1,260,600	1,208,000
17	1,280,500	1,227,900
18	1,300,800	1,247,600
19	1,320,900	1,267,900
20	1,340,600	1,287,700
21	1,358,400	1,305,600
22	1,376,200	1,322,800
23	1,393,400	1,340,600
24	1,411,200	1,358,400
25	1,428,700	1,376,200
26	1,438,200	1,384,100
27	1,447,900	1,392,600
28	1,457,200	1,400,700
29	1,466,300	1,409,000
30	1,475,900	1,416,800

8. 경찰공무원 · 소방공무원 및 전투경찰순경 등

(월지급액, 단위 : 원)

계급 / 호봉	치안정감 소방정감	치안감 소방감	경무관 소방준감	총 경 소방정	경 정 소방령	경 감 소방경	경 위 소방위	경 사 소방장	경 장 소방교	순 경 소방사
1	2,302,200	2,055,700	1,838,000	1,683,900	1,487,300	1,277,100	1,129,300	1,012,000	941,800	865,600
2	2,391,200	2,140,500	1,914,300	1,755,900	1,550,400	1,338,000	1,188,800	1,064,600	991,600	912,300
3	2,482,800	2,226,300	1,992,800	1,829,000	1,615,800	1,400,500	1,249,400	1,120,200	1,044,200	961,800
4	2,576,400	2,313,500	2,072,200	1,904,200	1,683,800	1,464,600	1,311,500	1,178,700	1,097,700	1,014,300
5	2,672,300	2,401,700	2,152,900	1,980,400	1,753,900	1,529,800	1,375,400	1,239,400	1,153,800	1,067,500
6	2,769,700	2,490,400	2,234,600	2,057,500	1,825,400	1,596,900	1,440,200	1,301,700	1,211,100	1,121,900
7	2,868,600	2,580,100	2,317,400	2,135,300	1,898,200	1,665,500	1,505,500	1,364,600	1,269,000	1,174,200
8	2,968,700	2,670,300	2,400,500	2,213,900	1,972,200	1,734,800	1,570,900	1,427,900	1,324,500	1,224,600
9	3,070,100	2,760,800	2,484,400	2,292,700	2,046,200	1,804,700	1,636,800	1,488,200	1,377,700	1,273,100
10	3,172,200	2,851,800	2,568,500	2,371,600	2,121,000	1,870,500	1,699,200	1,546,000	1,428,300	1,319,800
11	3,274,500	2,943,200	2,652,900	2,451,300	2,191,000	1,932,900	1,758,200	1,600,700	1,477,200	1,364,600
12	3,376,900	3,034,700	2,737,600	2,524,100	2,256,600	1,991,700	1,814,400	1,653,000	1,523,700	1,407,800
13	3,480,000	3,126,900	2,816,400	2,592,300	2,319,000	2,047,600	1,867,800	1,702,600	1,568,500	1,449,100
14	3,583,200	3,210,100	2,889,600	2,655,900	2,377,100	2,100,700	1,918,200	1,750,000	1,611,100	1,489,300
15	3,673,200	3,287,200	2,956,800	2,715,800	2,432,000	2,150,600	1,966,400	1,795,200	1,652,200	1,527,800
16	3,753,400	3,357,700	3,019,800	2,772,200	2,483,800	2,198,400	2,011,800	1,838,100	1,691,700	1,565,100
17	3,824,400	3,422,500	3,078,100	2,824,500	2,532,300	2,242,900	2,055,300	1,879,200	1,728,700	1,601,300
18	3,887,700	3,481,800	3,132,300	2,873,600	2,578,400	2,285,800	2,096,400	1,918,500	1,764,600	1,635,300
19	3,944,300	3,536,500	3,182,700	2,919,400	2,621,500	2,325,900	2,135,200	1,955,400	1,799,000	1,668,500
20	3,995,200	3,586,600	3,229,400	2,962,100	2,661,800	2,364,100	2,172,100	1,990,800	1,831,800	1,700,300
21	4,041,900	3,632,200	3,272,900	3,002,200	2,700,000	2,400,000	2,207,400	2,024,400	1,863,200	1,730,200
22	4,083,700	3,674,200	3,313,300	3,039,600	2,735,900	2,434,500	2,240,700	2,056,200	1,893,300	1,759,000
23	4,118,800	3,712,600	3,350,500	3,074,900	2,769,800	2,466,400	2,272,100	2,086,900	1,922,000	1,786,300
24		3,743,800	3,385,200	3,107,900	2,801,300	2,497,000	2,302,300	2,116,100	1,949,600	1,812,700
25		3,773,800	3,414,000	3,138,200	2,831,000	2,526,000	2,331,100	2,143,600	1,975,800	1,837,600
26			3,440,900	3,164,000	2,859,200	2,553,300	2,357,500	2,170,100	2,001,200	1,860,300
27			3,466,300	3,187,700	2,882,600	2,578,900	2,380,000	2,192,500	2,022,400	1,879,900
28				3,210,300	2,905,000	2,600,900	2,401,800	2,213,400	2,042,800	1,898,600
29					2,925,600	2,621,300	2,422,100	2,233,600	2,062,200	1,916,900
30					2,945,600	2,641,100	2,441,600	2,252,800	2,080,900	1,934,400
31						2,659,700	2,460,000	2,271,000	2,099,000	1,951,700
32						2,677,400				

치안총감 및 소방총감 : 5,133,000원
경찰대학생 : 1학년 212,200원, 2학년 238,600원, 3학년 264,300원, 4학년 332,000원, 경찰간 부후보생 및 소방간부후보생 : 264,300원, 전투경찰순경 : 특경은 지원에 의하지 아니하고 임용된 하사봉급 상당액, 수경은 병장봉급 상당액, 상경은 상등병봉급 상당액, 일경은 일등병봉급 상당액, 이경은 이등병봉급 상당액

9. 유치원 · 초등학교 · 중학교 · 고등학교교원 등

(월지급액, 단위 : 원)

호봉	봉 급 액	호봉	봉 급 액
1	891,400	21	1,797,800
2	921,800	22	1,868,200
3	952,600	23	1,938,200
4	983,200	24	2,008,200
5	1,014,200	25	2,078,100
6	1,044,900	26	2,148,100
7	1,075,200	27	2,221,400
8	1,105,700	28	2,294,500
9	1,136,700	29	2,370,800
10	1,170,300	30	2,447,400
11	1,203,300	31	2,523,800
12	1,237,000	32	2,600,100
13	1,298,400	33	2,677,600
14	1,359,900	34	2,754,800
15	1,421,400	35	2,832,300
16	1,483,000	36	2,909,300
17	1,544,000	37	2,976,400
18	1,607,700	38	3,043,500
19	1,671,200	39	3,110,800
20	1,734,500	40	3,177,700

10. 전문대학 및 대학교원 등

(월지급액, 단위 : 원)

호봉	봉 급 액	호봉	봉 급 액
1	1,168,300	21	2,412,600
2	1,208,900	22	2,490,300
3	1,249,500	23	2,591,700
4	1,290,100	24	2,692,900
5	1,330,900	25	2,793,800
6	1,375,300	26	2,895,000
7	1,419,900	27	2,995,900
8	1,464,800	28	3,097,000
9	1,531,700	29	3,173,800
10	1,598,900	30	3,250,800
11	1,666,000	31	3,327,600
12	1,733,000	32	3,404,300
13	1,799,700	33	3,481,200
14	1,866,500	34	
15	1,944,800	35	
16	2,023,100	특4	3,922,300
17	2,101,000	특3	3,989,300
18	2,178,800	특2	5,133,000
19	2,257,200	특1	5,427,000
20	2,334,700		

11. 군 인

(월지급액, 단위 : 원)

계급 / 호봉	소장	준장	대령	중령	소령	대위	중위	소위	준위	원사	상사	중사	하사
1	3,078,600	2,898,500	2,334,000	2,067,800	1,685,700	1,334,100	1,025,500	929,700	1,228,000	1,773,700	1,197,200	953,000	798,300
2	3,157,300	2,975,500	2,415,900	2,149,700	1,765,900	1,409,500	1,088,900	989,900	1,291,100	1,832,700	1,254,100	1,006,300	830,400
3	3,236,000	3,052,500	2,497,800	2,231,600	1,846,100	1,484,900	1,152,300	1,050,100	1,354,200	1,891,700	1,311,000	1,059,600	862,500
4	3,314,700	3,129,500	2,579,700	2,313,500	1,926,300	1,560,300	1,215,700		1,417,300	1,950,700	1,367,900	1,112,900	894,600
5	3,393,400	3,206,500	2,661,600	2,395,400	2,006,500	1,635,700	1,279,100		1,480,400	2,009,700	1,424,800	1,166,200	926,700
6	3,472,100	3,283,500	2,743,500	2,477,300	2,086,700	1,711,100	1,342,500		1,543,500	2,068,700	1,481,700	1,219,500	958,800
7	3,550,800	3,360,500	2,825,400	2,559,200	2,166,900	1,786,500	1,405,900		1,606,600	2,127,700	1,538,600	1,272,800	990,900
8	3,629,500	3,437,500	2,907,300	2,641,100	2,247,100	1,861,900			1,669,700	2,186,700	1,595,500	1,326,100	1,023,000
9	3,708,200	3,514,500	2,989,200	2,723,000	2,327,300	1,937,300			1,732,800	2,245,700	1,652,400	1,379,400	1,055,100
10	3,786,900	3,591,500	3,071,100	2,804,900	2,407,500	2,012,700			1,795,900	2,304,700	1,709,300	1,432,700	1,087,200
11	3,865,600	3,668,500	3,153,000	2,886,800	2,487,700	2,088,100			1,859,000	2,363,700	1,766,200	1,486,000	
12	3,944,300	3,745,500	3,234,900	2,968,700	2,567,900	2,163,500			1,922,100	2,422,700	1,823,100	1,539,300	
13	4,023,000	3,822,500	3,316,800	3,050,600	2,648,100				1,985,200	2,481,700	1,880,000	1,592,600	
14			3,398,700	3,132,500	2,728,300				2,048,300	2,540,700	1,936,900	1,645,900	
15			3,480,600	3,214,400					2,111,400	2,599,700	1,993,800	1,699,200	
16									2,174,500		2,050,700	1,752,500	
17									2,237,600		2,107,600	1,805,800	
18									2,300,700		2,164,500	1,859,100	
19									2,363,800		2,221,400	1,912,400	
20									2,426,900			1,965,700	
21									2,490,000			2,019,000	
22									2,553,100			2,072,300	
23									2,616,200				
24									2,679,300				
25									2,742,400				
26									2,805,500				
27									2,868,600				

대장 : 5,427,000원, 중장 : 5,133,000원
사관생도 : 1학년 212,200원, 2학년 238,600원, 3학년 264,300원, 4학년 332,000원
사관후보생 : 264,300원, 부사관후보생 : 83,600원
본인의 지원에 의하지 아니하고 임용된 하사 : 165,600원
공군기술고교학생 : 1학년 61,700원, 2학년 77,600원, 3학년 97,700원
병 : 이등병 54,300원, 일등병 58,800원, 상등병 65,000원, 병장 72,000원

12. 헌법연구관 · 헌법연구관보

(월지급액, 단위 : 원)

호 봉	봉 급 액
1	3,712,800
2	3,461,800
3	3,214,300
4	3,000,700
5	2,800,400
6	2,607,200
7	2,412,600
8	2,224,400
9	2,036,800
10	1,788,700

13. 고정급적연봉제 적용대상공무원

(단위 : 원)

구 분	연봉액	구 분	연봉액
대통령	161,244	장관 및 장관급에 준하는 공무원	88,139
국무총리	125,214	국정홍보처장 · 통상교섭본부장	85,103
감사원장 및 부총리	94,710	차관 및 차관급에 준하는 공무원	82,579

14. 성과급적연봉제 적용대상공무원의 연봉한계액

(1) 1급 내지 4급(상당) 공무원

(단위 : 천원)

구 분	상한액	하한액
1급(상당) 공무원	81,479	54,313
2급(상당) 공무원	75,303	50,176
3급(상당) 공무원	70,005	47,026
4급(상당) 공무원	64,041	37,221

비고 : 1. 3급(상당) 공무원 중 3급 또는 4급 복수직 정원에 해당하는 공무원의 연봉한계액의 하한액은 41,760천원으로 한다.

(2) 계약직 공무원

1) 일반계약직공무원

(단위 : 천원)

연봉등급	적 용 대 상	상 한 액	하 한 액
1호	• 1급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	-	60,606
2호	• 2급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	-	55,096
3호	• 3급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	-	50,088
4호	• 4급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	64,041	43,019
5호	• 5급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	56,361	32,034
6호	• 6급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	49,238	24,806
7호	• 7급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	41,411	19,870
8호	• 8급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	35,341	16,186
9호	• 9급공무원 또는 이에 상당하는 공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	29,173	-
10호	• 기능10급공무원으로 보할 수 있는 직위에 임용되는 계약직공무원	24,702	-

2) 전문계약직공무원

(단위 : 천원)

구 분	상 한 액	하 한 액
가	-	41,855
나	52,037	34,673
다	42,528	30,204
라	37,312	26,614
마	32,850	-

3) 외무공무원 직무등급별 연봉한계액

(단위 : 천원)

직무등급	상 한 액	하 한 액
13등급	81,479	54,313
12등급	81,479	52,430
11등급	75,303	50,176
10등급	72,308	48,570
9등급	70,005	47,026
8등급	64,292	43,187
7등급	62,256	41,820

제 4 부

임금교섭 관련 주요통계

Ⅰ . 주요 경제 지표

1. 주요 거시경제 지표

2. 고용관련 통계

3. 물 가 지 수

1. 주요 거시경제 지표

구 분	국민총소득 (10억원)	국내 총생산 (10억원)	1인당 GNI (달러)	경제성장률 (%) (2000년 기준)		
					제조업	농림어업
2000	576,160.0	578,664.5	10,841	8.5	17.0	1.2
2001	621,027.9	622,122.6	10,162	3.8	2.2	1.1
2002	685,069.0	684,263.5	11,493	7.0	7.6	-3.5
2003	725,420.3	724,675.0	12,720	3.1	5.5	-5.3
2004	779,467.8	778,444.6	14,162	4.6	11.4	7.4
2005 1/4	184,048.4	183,770.4	-	2.7	5.3	2.6
2/4	196,446.2	198,489.9	-	3.3	5.2	4.6
3/4	203,774.6	203,666.5	-	4.4	7.0	1.8

구 분	경상수지 (백만불)	상품수지	서비스수지	자본수지 (백만불)	수출액 (백만불)	수입액 (백만불)	대미환율 (1미불당원)
2000	12,250.8	16,953.6	-2,847.8	12,110.0	172,267.5	160,481.0	1,259.7
2001	8,032.6	13,488.0	-3,872.1	-3,390.8	150,439.1	141,097.8	1,326.1
2002	5,393.9	14,777.4	-8,197.5	6,251.5	162,470.5	152,126.2	1,200.4
2003	11,949.5	21,952.0	-7,424.2	13,909.4	193,817.4	178,826.7	1,197.8
2004	28,173.5	37,568.8	-8,046.1	7,598.8	253,844.7	224,462.7	1,043.8
2005. 1	3,866.2	4,493.9	-874.7	-822.5	22,455.5	19,418.2	1,026.4
2	969.3	1,686.7	-1,048.3	487.5	20,403.3	18,372.0	1,008.1
3	1,114.6	3,110.2	-1,129.5	3,543.1	23,954.9	22,753.5	1,024.3
4	-975.7	2,333.4	-912.5	1,959.8	22,873.9	21,223.1	1,001.8
5	1,437.5	2,612.5	-1,097.2	797.9	23,125.3	21,142.0	1,002.5
6	2,295.0	3,702.3	-1,070.2	-1,277.3	23,715.1	21,257.6	1,024.4
7	1,382.2	3,131.2	-1,495.2	-773.6	23,237.8	21,465.6	1,025.7
8	-500.7	1,607.9	-1,856.3	509.4	23,347.0	21,938.3	1,037.0
9	1,642.2	2,814.2	-1,107.1	-642.5	24,533.2	22,650.5	1,038.0
10	2,987.1	3,437.8	-597.3	-2,279.2	25,504.1	22,711.3	1,042.7
11	2,053.4	3,032.5	-776.4	-264.1	25,894.1	23,928.6	1,041.4

자료 : 통계청, 「한국통계월보」

2. 고용관련 통계

(단위 : 천명, %)

구 분	경제활동 인구	취업자	취업자 제조업	실업률	경제활동 참가율
1994	20,353	19,848	4,695	2.5	61.6
1995	20,845	20,414	4,773	2.1	61.9
1996	21,288	20,853	4,677	2.0	62.1
1997	21,782	21,214	4,474	2.6	62.5
1998	21,428	19,938	3,898	7.0	60.6
1999	21,666	20,291	1,006	6.3	60.6
2000	22,069	21,156	4,293	4.1	61.0
2001	22,877	22,169	4,267	3.8	61.3
2002	22,877	22,169	4,241	3.1	61.9
2003	22,915	22,138	4,205	3.4	61.4
2004	23,417	22,557	4,290	3.7	62.1
2005. 1	23,058	22,078	4,252	4.2	60.8
2005. 2	23,074	22,086	4,255	4.3	60.7
2005. 3	23,531	22,576	4,274	4.1	61.8
2005. 4	23,839	22,934	4,271	3.8	62.4
2005. 5	24,051	23,199	4,249	3.5	62.8
2005. 6	24,123	23,246	4,251	3.6	62.9
2005. 7	24,072	23,184	4,233	3.7	62.7
2005. 8	23,689	22,847	4,167	3.6	61.6
2005. 9	23,918	23,048	4,201	3.6	62.2
2005. 10	24,056	23,186	4,241	3.6	62.5
2005. 11	23,937	23,191	4,197	3.1	62.2
2005. 12	23,486	22,699	4,220	3.4	61.0

주 : 구직기간 1주 기준
자료 : 통계청, 「매월고용동향」

3. 물 가 지 수

(2000=100.0)

구 분	생산자물가지수	농림수산품	공산품	소비자물가지수 총지수	식료품	식료품 이외	농가가격지수 농가판매가격	농가구입가격	수출입물가지수 수출물가	수입물가
1999	98.0	102.7	97.7	97.8	99.13	97.234	99.0	95.1	101.0	92.9
2000	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2001	99.5	103.7	97.9	104.1	103.5	100	105.1	105.7	96.2	103.5
2002	99.2	106.3	96.4	106.9	107.7	104.3	110.7	109.6	89.5	97.1
2003	101.4	112.4	98.1	110.7	112.4	106.7	119.8	114.7	87.5	98.9
2004	107.6	126.0	105.5	114.7	119.5	112.9	116.4	120.3	92.9	108.9
2005.1	108.6	121.7	106.9	116.2	121.0	114.4	113.2	122.0	86.8	104.4
2005.2	109.0	126.4	107.1	116.9	122.9	114.6	116.4	122.4	86.8	104.8
2005.3	109.5	128.2	108.0	117.8	123.5	115.6	121.7	124.3	87.1	108.1
2005.4	110.2	130.3	109.0	117.9	123.9	115.6	119.3	124.6	87.0	110.4
2005.5	109.6	125.0	108.4	117.7	123.2	115.7	116.9	124.6	84.1	107.5
2005.6	109.0	119.5	107.7	117.3	121.7	115.6	116.3	124.7	85.1	110.6
2005.7	109.9	121.7	108.8	117.8	122.4	116.1	116.9	125.7	87.5	114.3
2005.8	110.2	123.0	109.2	118.2	123.0	116.3	113.7	126.2	87.0	116.5
2005.9	110.8	122.8	110.0	119.0	124.9	116.8	113.4	126.8	88.8	118.8
2005.10	111.0	116.0	110.8	118.8	123.9	116.9	111.2	126.6	89.1	118.6
2005.11	110.4	109.0	110.2	118.0	121.0	116.9	108.6	125.4	86.3	115.5
2005.12	110.2	113.3	109.5	118.4	122.1	117.0	-	-	84.9	114.8

자료 : 통계청, 「한국통계월보」

Ⅱ. 근 로 조 건

1. 산업별 월평균 근로일수 · 근로시간수

2. 제조업 임금총액

3. 규모별 초임급 수준(상여금 포함)

4. 산업별 초임급 수준(상여금 포함)

5. 직급별 · 학력별 초임급 수준(전체)

6. 직급별 · 학력별 초임급 연봉수준

1. 산업별 월평균 근로일수 · 근로시간수 및 월급여액

〈전 산 업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1993	24.7	206.4	25.1	975,125	670,093	90,662	214,369
1994	24.7	206.4	25.1	1,098,984	746,329	98,619	254,035
1995	24.6	207.0	26.0	1,222,097	827,944	111,348	282,804
1996	24.4	205.6	24.6	1,367,501	924,987	116,565	325,948
1997	24.2	203.0	23.4	1,463,300	1,012,352	118,245	333,702
1998	24.0	199.2	20.1	1,426,797	1,050,063	100,480	276,253
1999	24.6	206.6	22.6	1,543,600	1,102,012	116,827	324,462
2000	24.6	204.8	23.4	1,667,542	1,181,867	133,253	352,,422
2001	24.3	203.9	22.7	1,824,826	1,273,663	149,161	402,001
2002	24.0	199.6	18.1	1,947,774	1,408,468	126,040	413,265
2003	23.9	198.2	17.6	2,127,401	1,531,803	135,196	460,402
2004	23.7	197.2	16.7	2,254,889	1,635,649	137,449	481,791
2005. 1/4	22.4	188.8	16.9	2,347,953	1,725,673	141,970	480,310
2/4	23.5	197.4	18.1	2,271,545	1,734,458	150,572	386,515
3/4	23.1	194.6	17.3	2,454,200	1,761,278	147,483	545,439

주 : 상용근로자 5인이상 사업체 기준

자료 : 노동부, 「매월노동통계조사보고서」, 각호

〈광 업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1992	23.5	171.4	20.1	859,895	580,333	98,649	180,912
1993	23.5	174.1	21.4	868,322	684,575	115,367	181,876
1994	24.7	206.4	25.1	1,098,984	746,329	98,619	254,035
1995	23.8	190.5	27.0	1,194,911	848,990	132,540	213,380
1996	24.3	190.4	20.4	1,379,913	1,001,423	112,019	266,470
1997	24.2	190.8	21.6	1,534,912	1,096,457	128,565	309,888
1998	24.2	190.1	20.6	1,524,520	1,142,302	116,619	265,598
1999	24.3	192.9	21.4	1,563,292	1,127,251	162,484	273,557
2000	24.4	193.6	23.4	1,679,318	1,180,871	185,918	312,529
2001	23.7	190.3	24.6	1,779,553	1,240,535	204,051	334,966
2002	24.5	195.7	23.6	1,937,837	1,370,432	195,978	371,427
2003	24.6	197.3	24.8	2,229,446	1,487,859	248,496	493,091
2004	24.1	188.9	20.8	2,398,046	1,652,606	225,411	520,029
2005. 1/4	22.9	182.9	18.6	2,387,581	1,815,207	180,901	391,473
2/4	24	193.5	21.6	2,449,843	1,827,693	192,663	429,487
3/4	23.4	188.6	20.8	2,480,035	1,871,647	194,581	413,807

〈제 조 업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1992	24.6	211.6	32.3	798,548	527,747	104,559	166,240
1993	24.7	212.2	31.4	885,398	585,870	111,448	188,079
1994	24.7	212.5	31.3	1,022,496	667,710	122,588	232,197
1995	24.6	213.7	33.1	1,123,895	731,290	141,934	250,670
1996	24.4	210.1	30.5	1,261,168	817,717	150,372	293,078
1997	24.1	207.6	29.3	1,326,241	893,467	154,930	277,842
1998	23.6	200.0	23.8	1,284,477	920,391	129,718	234,367
1999	24.5	216.0	33.3	1,442,921	963,237	178,862	300,822
2000	24.6	213.1	33.3	1,567,510	1,024,457	205,041	338,012
2001	24.2	209.8	31.8	1,702,350	1,096,222	218,591	387,535
2002	24.1	206.4	28.7	1,857,171	1,265,636	196,907	394,628
2003	24.1	205.9	28.0	2,017,864	1,371,997	205,101	440,766
2004	23.9	205.0	27.7	2,209,335	1,485,301	218,707	505,327
2005. 1/4	22.9	196	27.8	2,316,607	1,574,190	232,952	509,465
2/4	24.1	207	30.2	2,229,695	1,588,043	251,006	390,646
3/4	23.2	199.9	28.6	2,433,856	1,608,644	242,961	584,251

〈전기 · 가스 및 수도사업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1992	25.5	213.5	30.1	1,216,116	771,991	149,866	294,258
1993	25.4	208.7	25.7	1,324,133	854,308	158,959	310,865
1994	25.2	207.3	26.7	1,424,938	907,293	165,638	352,006
1995	25.4	212.4	30.7	1,608,239	978,135	217,748	412,355
1996	25.5	216.0	31.1	1,916,933	1,105,752	270,066	541,114
1997	25.5	213.5	30.5	2,078,546	1,183,470	257,011	638,064
1998	25.6	212.6	28.8	2,021,708	1,268,765	269,826	483,116
1999	25.0	211.6	25.9	2,303,792	1,483,385	255,045	565,362
2000	25.0	209.6	27.6	2,457,890	1,621,220	300,445	536,226
2001	24.9	213.3	30.8	2,875,436	1,760,213	384,630	730,592
2002	24.5	207.2	26.2	3,206,059	2,043,607	339,981	822,471
2003	24.4	208.3	26.0	3,648,732	2,355,569	378,921	914,242
2004	23.4	198.4	22.8	3,838,223	2,486,170	386,120	965,933
2005. 1/4	21.2	176.9	14.4	3,849,573	2,784,848	252,753	811,972
2/4	22.1	184.6	14.4	4,064,680	2,706,206	253,220	1,105,254
3/4	22.3	186.9	13.5	4,220,822	2,700,852	246,710	1,273,260

〈건 설 업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1992	25.1	199.8	12.5	1,020,180	796,500	51,347	172,332
1993	25.1	202.2	15.3	1,154,795	875,385	61,766	217,643
1994	25.1	199.0	11.0	1,269,975	974,149	51,364	244,461
1995	24.9	198.9	11.0	1,384,194	1,056,802	59,433	267,958
1996	24.6	195.5	8.5	1,501,257	1,179,003	56,097	266,156
1997	24.6	193.4	8.1	1,623,638	1,286,703	61,661	275,273
1998	24.6	192.4	6.8	1,502,275	1,286,870	49,836	165,567
1999	24.9	195.4	8.0	1,575,503	1,265,617	64,570	245,316
2000	24.8	193.2	8.7	1,701,494	1,358,377	69,498	273,619
2001	24.7	192.6	7.0	1,834,683	1,500,838	60,527	273,317
2002	24.5	190.6	5.4	1,858,504	1,558,471	48,748	251,285
2003	24.3	190.6	8.7	2,072,367	1,711,953	82,685	277,729
2004	24.3	189.3	6.0	2,129,889	1,792,710	63,240	273,939
2005. 1/4	23	178.1	4.1	2,102,519	1,790,653	37,510	274,356
2/4	24.2	186.7	4.2	2,013,214	1,790,533	38,004	184,677
3/4	24.1	187.3	4.4	2,167,668	1,845,204	38,781	283,683

〈도매 및 소매업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1992	25.3	206.4	19.3	884,338	635,725	59,417	189,196
1993	25.0	202.0	16.3	942,154	683,996	54,571	203,586
1994	25.1	202.2	16.0	1,035,442	753,887	56,483	225,071
1995	24.9	200.5	14.4	1,173,833	860,135	62,304	244,700
1996	24.8	197.7	12.2	1,284,295	952,096	56,568	275,629
1997	24.6	195.0	11.2	1,394,241	1,048,406	53,154	292,680
1998	24.6	194.0	9.2	1,365,238	1,066,830	48,585	249,822
1999	24.9	198.9	10.3	1,365,194	1,081,352	46,639	237,204
2000	24.7	195.9	9.7	1,475,525	1,168,981	49,020	257,524
2001	24.5	195.7	11.0	1,743,593	1,322,529	64,055	357,008
2002	24.4	193.4	8.6	1,783,687	1,404,099	49,547	330,042
2003	24.1	189.2	702	2,088,960	1,625,259	51,908	411,793
2004	23.9	188.2	6.8	2,174,981	1,709,648	50,189	415,144
2005. 1/4	22.6	180.8	8.2	2,336,922	1,913,382	60,728	362,812
2/4	23.5	188.3	9.3	2,279,595	1,934,498	62,363	282,734
3/4	23.7	189.5	8.9	2,463,214	1,974,297	63,728	425,189

〈운수 · 창고 및 통신업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1992	24.1	209.6	33.8	777,719	535,546	120,830	121,242
1993	23.9	205.0	29.9	862,944	600,233	120,352	142,358
1994	23.8	204.1	30.5	954,693	651,132	134,038	169,521
1995	23.8	207.0	32.8	1,069,896	729,538	149,692	190,665
1996	24.5	214.0	32.4	1,260,149	835,632	172,854	251,662
1997	24.4	210.0	30.5	1,398,487	922,693	183,684	292,110
1998	24.2	207.3	28.6	1,350,622	959,928	168,818	221,875
1999	24.8	215.9	30.4	1,555,353	1,058,552	187,650	309,152
2000	24.9	213.6	30.5	1,743,970	1,207,475	184,490	352,006
2001	24.6	213.3	31.3	1,802,653	1,270,263	202,870	329,519
2002	24.0	206.9	27.7	1,925,920	1,334,561	201,992	389,366
2003	23.9	205.1	27.2	2,125,631	1,453,918	217,887	453,826
2004	23.8	204.1	25.9	2,168,343	1,509,298	222,756	436,289
2005. 1/4	22.5	193	22.4	2,256,967	1,587,079	199,158	470,730
2/4	23.1	198.4	22.9	2,232,636	1,607,682	215,908	409,046
3/4	23.1	198	22.2	2,379,495	1,653,002	216,366	510,127

〈금융 및 보험업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1991	24.8	191.9	8.1	929,874	658,176	20,358	251,339
1992	24.7	192.7	9.3	1,053,791	744,874	24,383	284,532
1993	24.7	198.0	15.5	1,171,314	816,123	42,252	312,938
1994	24.6	199.5	17.5	1,272,618	880,077	51,907	340,633
1995	24.5	198.0	16.4	1,458,694	1,003,550	50,811	404,332
1996	24.1	200.5	21.2	1,566,871	1,068,954	53,525	444,391
1997	24.4	210.0	30.5	1,398,487	922,693	183,684	292,110
1998	23.9	200.7	22.4	1,578,887	1,167,391	50,248	361,248
1999	24.2	197.5	16.5	1,783,343	1,271,950	42,517	468,876
2000	24.1	196.8	17.9	1,898,055	1,365,480	48,590	483,985
2001	23.8	196.4	11.9	2,065,085	1,484,667	44,010	536,407
2002	23.4	195.5	6.6	2,201,203	1,613,684	46,801	540,718
2003	22.4	174.8	4.7	3,310,367	2,131,705	54,800	1,123,862
2004	21.8	173.9	4.5	3,539,000	2,334,377	57,706	1,146,917
2005. 1/4	20.2	164.3	5.0	3,850,592	2,429,372	69,044	1,352,176
2/4	21.1	169.2	4.2	3,371,628	2,369,022	60,035	942,571
3/4	21.3	173.2	4.7	3,802,254	2,396,695	65,652	1,339,907

〈부동산 임대 및 사업 서비스업〉

(단위 : 일, 시간, 원)

구 분	근로일수	총근로시간수	초과근로시 간 수	임금총액	정액급여	초과급여	특별급여
1991	24.8	193.5	9.6	939,499	705,658	31,020	202,820
1992	24.9	194.4	9.6	1,079,363	785,506	35,342	258,515
1993	24.9	194.1	10.0	1,256,418	893,137	43,093	320,186
1994	24.8	191.9	10.2	1,406,510	972,088	48,882	358,539
1995	24.8	192.9	10.6	1,553,143	1,068,503	54,807	429,832
1996	24.7	193.2	10.0	1,694,791	1,176,449	58,608	459,733
1997	24.8	199.5	16.0	1,819,933	1,279,186	61,078	487,361
1998	23.7	192.2	8.1	1,810,635	1,323,238	52,399	434,997
1999	25.0	196.6	9.4	1,575,124	1,206,471	54,201	314,452
2000	24.8	193.2	8.7	1,755,514	1,317,323	57,695	380,496
2001	24.8	197.0	10.5	1,893,929	1,434,344	75,532	384,052
2002	24.2	188.9	7.7	2,042,245	1,544,991	55,153	442,101
2003	23.2	202.9	6.9	1,854,104	1,537,216	47,719	269,169
2004	23.1	201.3	6.3	1,984,887	1,646,634	49,350	288,903
2005. 1/4	21.3	194.3	7.4	2,051,449	1,733,072	52,665	265,712
2/4	22.2	201.3	7.5	2,052,410	1,745,654	54,512	252,244
3/4	22.1	200.3	7.6	2,147,965	1,764,450	53,461	330,054

2. 제조업 임금총액

(단위 : 원)

구 분	음식료품 제 조 업	섬유제품	의 복 및 모피제품	가죽,가방 및 신발	펄프,종이 및 종이제품	코크스 석유 정제품 및 핵연료제조업	화학물 및 화학제품	고 무 및 플라스틱
1998	1,107,223	1,085,595	833,106	925,902	1,325,699	2,272,577	1,541,966	1,188,244
1999	1,354,109	1,113,960	958,443	1,099,632	1,508,812	2,513,175	1,890,881	1,335,382
2000	1,545,367	1,199,385	1,041,967	1,163,692	1,624,040	2,597,753	2,082,944	1,463,543
2001	1,690,050	1,311,948	1,119,723	1,268,801	1,713,742	2,825,293	2,240,078	1,554,030
2002	1,857,171	1,448,850	1,247,170	1,382,309	1,913,522	3,211,568	2,399,775	1,703,128
2003	1,911,936	1,532,162	1,363,830	1,506,178	2,068,535	3,626,085	2,732,239	1,825,851
2004	2,002,371	1,548,253	1,435,824	1,630,416	2,118,169	4,732,933	3,003,163	1,926,104
2005. 1/4	1,980,739	1,796,638	1,693,417	1,805,312	2,188,190	4,892,179	2,943,765	1,996,905
2/4	1,941,938	1,698,664	1,675,317	1,736,197	2,230,887	4,820,492	2,853,612	1,921,256
3/4	2,108,998	1,844,166	1,786,463	1,883,646	2,299,785	4,973,922	2,961,975	2,157,292

구 분	비금속 광물제품	제1차 금속산업	조 립 금속제품	컴퓨터 및 사무용기기	자동차 및 트레일러	기 타 운송장비	가 구 및 기타제조	목 재 및 나무제품
1998	1,307,127	1,550,891	1,118,357	1,194,132	1,396,634	1,867,479	1,075,588	1,111,727
1999	1,495,617	1,666,517	1,301,392	1,333,790	1,724,439	1,934,436	1,136,222	1,182,353
2000	1,587,617	1,741,388	1,479,446	1,781,090	1,802,123	2,066,401	1,233,498	1,293,724
2001	2,240,078	1,554,030	1,553,490	1,742,294	1,802,628	1,895,379	1,324,357	1,379,746
2002	1,857,357	2,023,397	1,641,986	1,804,761	2,225,843	2,683,879	1,444,773	1,557,649
2003	2,067,236	2,185,433	1,743,365	1,961,539	2,450,173	2,667,598	1,557,135	1,703,092
2004	2,205,626	2,485,185	1,787,627	2,156,949	2,739,418	2,967,423	1,645,840	1,769,597
2005. 1/4	2,273,558	2,648,044	1,846,182	2,152,745	2,811,047	2,995,738	1,819,004	1,915,438
2/4	2,192,277	2,771,717	1,831,313	2,082,096	2,724,566	3,098,266	1,826,937	1,818,515
3/4	2,361,670	2,936,614	1,909,583	2,162,206	3,050,089	3,691,448	2,007,335	1,998,858

주 : 99년 이후 : 종업원수 5인 이상 기준
99년 이전 : 종업원수 10인 이상 기준
자료 : 노동부, 「매월노동통계조사보고서」, 각호

3. 규모별 초임급 수준(상여금 포함)

(단위 : 천원)

구 분	전 규 모	1규모 (100~299인)	2규모 (300~499인)	3규모 (500~999인)	4규모 (1,000인 이상)
부 장	3,990.1	3,247.1	3,615.4	3,869.4	4,482.6
차 장	3,441.2	2,928.8	3,186.1	3,456.2	3,514.5
과 장	2,929.8	2,532.2	2,756.7	2,897.9	3,015.8
대 리	2,488.4	2,156.3	2,256.3	2,482.4	2,562.3
대졸신입	1,824.3	1,661.8	1,814.0	1,825.3	1,924.1
남 자	1,858.1	1,672.6	1,826.2	1,868.8	1,949.6
여 자	1,778.1	1,598.5	1,708.9	1,720.0	1,843.3
전문대졸	1,607.4	1,346.6	1,498.7	1,623.0	1,694.3
남 자	1,694.3	1,386.7	1,539.1	1,659.7	1,714.9
여 자	1,517.4	1,300.1	1,427.7	1,472.2	1,544.7
고졸 사무직	1,323.7	1,199.6	1,329.1	1,346.3	1,421.9
남 자	1,353.7	1,237.8	1,381.4	1,391.5	1,478.2
여 자	1,280.7	1,160.7	1,267.5	1,301.4	1,368.4
고졸 생산직	1,494.1	1,354.1	1,467.0	1,487.4	1,572.1
남 자	1,527.4	1,406.4	1,521.1	1,537.2	1,615.1
여 자	1,448.7	1,288.1	1,422.4	1,421.9	1,516.6

주 : 1) 상여금월할분 포함.
2) 대졸은 '사무직' 기준이며, '전문대졸' 은 '기술직' 기준임.
3) 종업원수 가중평균
자료 : 경총, 「임금조정실태조사」, 2005. 12

4. 산업별 초임급 수준(상여금 포함)

(단위 : 천원)

구 분	전 체	제조업	건설업	도·소매 및 소비자용품 수리 업	운수, 창고 및 통신업	금융 및 보험업
부 장	3,990.1	3,960.6	4,086.0	3,780.2	4,045.0	5,348.6
차 장	3,441.2	3,387.8	3,542.5	3,222.3	3,504.5	4,383.9
과 장	2,929.8	2,884.9	2,883.8	2,758.2	2,786.1	4,011.6
대 리	2,488.4	2,411.1	2,424.7	2,333.6	2,551.5	3,592.2
대졸신입	1,824.3	1,763.4	1,852.7	1,717.4	1,793.6	2,348.1
남 자	1,858.1	1,788.3	1,875.8	1,744.2	1,802.3	2,458.8
여 자	1,778.1	1,691.9	1,837.5	1,653.5	1,767.7	2,294.3
전문대졸	1,607.4	1,547.2	1,682.4	1,537.6	1,550.8	2,191.6
남 자	1,694.3	1,650.0	1,641.0	1,607.4	1,658.6	2,222.4
여 자	1,517.4	1,468.6	1,495.2	1,411.7	1,444.1	2,117.7
고졸 사무직	1,323.7	1,275.1	1,355.6	1,263.9	1,326.7	1,715.5
남 자	1,353.7	1,305.1	1,408.0	1,293.5	1,376.3	1,752.9
여 자	1,280.7	1,214.1	1,294.1	1,204.1	1,266.0	1,653.1
고졸 생산직	1,494.1	1,413.6	1,495.6	1,377.7	1,447.3	-
남 자	1,527.4	1,456.9	1,525.8	1,432.4	1,480.4	-
여 자	1,448.7	1,344.5	1,435.7	1,329.5	1,382.6	-

5. 직급별 · 학력별 초임급 수준(전체)

(단위 : 천원)

구 분	합 계	월 정 급 여			고정 상여금 월할분
		소계	기본급	제수당	
부 장	3,990.1	2,785.7	2,215.3	570.5	1,204.4
차 장	3,441.2	2,362.8	1,894.5	468.3	1,078.4
과 장	2,929.8	2,007.6	1,580.3	427.3	922.2
대 리	2,488.4	1,726.6	1,399.9	326.7	761.8
대졸신입	1,824.3	1,261.7	1,038.6	223.1	562.6
남 자	1,858.1	1,252.7	1,022.9	229.8	605.4
여 자	1,778.1	1,321.0	1,117.7	203.3	457.1
전문대졸	1,607.4	1,127.1	941.4	185.8	480.3
남 자	1,694.3	1,190.1	996.3	193.8	504.2
여 자	1,517.4	1,060.0	884.2	175.8	457.4
고졸 사무직	1,323.7	957.6	805.1	152.5	366.1
남 자	1,353.7	948.9	790.9	158.0	404.9
여 자	1,280.7	927.1	785.9	141.2	353.6
고졸 생산직	1,494.1	993.4	849.2	144.2	500.7
남 자	1,527.4	1,000.4	847.9	152.6	527.0
여 자	1,448.7	961.0	821.7	139.3	487.7

5-1. 직급별 · 학력별 초임급 수준(제조업)

(단위 : 천원)

구 분	합 계	월 정 급 여			고정 상여금 월할분
		소계	기본급	제수당	
부 장	3,960.6	2,800.3	2,303.0	497.4	1,160.3
차 장	3,387.8	2,425.9	1,992.1	433.9	961.9
과 장	2,884.9	2,045.1	1,676.9	368.2	839.8
대 리	2,411.1	1,614.5	1,302.6	311.9	796.6
대졸신입	1,763.4	1,190.6	1,038.1	152.5	572.8
남 자	1,788.3	1,212.1	1,047.2	164.8	576.2
여 자	1,691.9	1,126.3	985.2	141.1	565.6
전문대졸	1,547.2	1,044.3	892.6	151.7	502.9
남 자	1,650.0	1,127.4	967.2	160.1	522.6
여 자	1,468.6	1,031.7	896.7	135.0	436.9
고졸 사무직	1,275.1	875.5	746.8	128.7	399.6
남 자	1,305.1	898.7	763.2	135.5	406.4
여 자	1,214.1	812.5	682.5	130.0	401.7
고졸 생산직	1,413.6	951.1	808.3	142.7	462.6
남 자	1,456.9	999.9	829.8	170.1	457.0
여 자	1,344.5	907.4	769.7	137.7	437.2

5-2. 직급별 · 학력별 초임급 수준(건설업)

(단위 : 천원)

구 분	합 계	월 정 급 여			고정 상여금 월할분
		소계	기본급	제수당	
부 장	4,086.0	3,115.4	2,482.2	633.2	970.6
차 장	3,542.5	2,689.2	2,143.1	546.1	853.3
과 장	2,883.8	2,124.1	1,613.9	510.2	759.7
대 리	2,424.7	1,828.6	1,429.9	398.6	596.1
대졸신입	1,852.7	1,385.6	1,037.3	348.3	467.1
남 자	1,875.8	1,401.2	1,048.8	352.4	474.6
여 자	1,837.5	1,374.2	1,044.1	330.1	463.3
전문대졸	1,682.4	1,265.9	1,001.2	264.6	416.5
남 자	1,641.0	1,215.3	901.9	313.5	425.7
여 자	1,495.2	1,115.5	872.1	243.4	379.7
고졸 사무직	1,355.6	962.4	759.8	202.6	393.2
남 자	1,408.0	973.0	751.3	221.7	434.9
여 자	1,294.1	985.7	805.9	179.8	308.4
고졸 생산직	1,495.6	1,140.4	881.3	259.1	355.1
남 자	1,525.8	1,163.7	911.6	252.1	362.1
여 자	1,435.7	1,128.1	888.2	239.9	307.6

5-3. 직급별 · 학력별 초임급 수준(도소매 및 소비자용품 수리업)

(단위 : 천원)

구 분	합 계	월 정 급 여			고정 상여금 월할분
		소계	기본급	제수당	
부 장	3,780.2	2,911.2	2,312.8	598.4	869.0
차 장	3,223.3	2,499.1	2,014.0	485.1	723.2
과 장	2,758.2	2,199.9	1,770.4	429.4	558.3
대 리	2,333.6	1,816.6	1,489.4	327.1	517.0
대졸신입	1,717.4	1,317.3	1,082.1	235.2	400.1
남 자	1,744.2	1,319.0	1,083.5	235.5	425.2
여 자	1,653.5	1,319.8	1,102.8	217.0	333.7
전문대졸	1,537.6	1,185.2	977.0	208.2	352.4
남 자	1,607.4	1,246.0	1,032.4	231.7	361.4
여 자	1,411.7	1,060.6	895.3	165.3	351.1
고졸 사무직	1,263.9	918.9	686.7	232.2	345.0
남 자	1,293.5	935.6	699.7	235.9	357.9
여 자	1,204.1	862.8	658.8	204.0	341.4
고졸 생산직	1,377.7	1,061.5	848.4	213.2	316.2
남 자	1,432.4	1,102.8	870.3	232.6	329.6
여 자	1,329.5	1,010.9	805.6	205.3	318.7

5-4. 직급별 · 학력별 초임급 수준(운수 창고 및 통신업)

(단위 : 천원)

구 분	합 계	월 정 급 여			고정 상여금 월할분
		소계	기본급	제수당	
부 장	4,045.0	3,088.2	2,346.9	741.2	956.8
차 장	3,504.5	2,590.4	1,992.3	598.1	914.1
과 장	2,786.1	2,057.4	1,520.1	537.3	728.7
대 리	2,551.5	1,921.9	1,497.2	424.7	629.6
대졸신입	1,793.6	1,328.1	959.8	368.3	465.5
남 자	1,802.3	1,312.6	949.7	362.9	489.7
여 자	1,767.7	1,289.9	946.6	343.3	477.8
전문대졸	1,550.8	1,118.3	820.4	297.9	432.5
남 자	1,658.6	1,217.1	911.9	305.1	441.5
여 자	1,444.1	1,039.3	781.5	257.8	404.8
고졸 사무직	1,326.7	865.6	597.1	268.5	461.0
남 자	1,376.3	920.3	644.5	275.8	456.0
여 자	1,266.0	863.3	634.8	228.5	402.7
고졸 생산직	1,447.3	1,002.9	633.1	369.8	444.4
남 자	1,480.4	1,040.4	669.7	370.7	440.1
여 자	1,382.6	959.0	641.3	317.7	423.7

5-5. 직급별 · 학력별 초임급 수준(금융 및 보험업)

(단위 : 천원)

구 분	합 계	월 정 급 여			고정 상여금 월할분
		소계	기본급	제수당	
부 장	5,348.6	3,138.6	2,247.9	890.7	2,210.0
차 장	4,383.9	2,523.4	1,812.3	711.1	1,860.5
과 장	4,011.6	2,337.8	1,659.3	678.5	1,673.8
대 리	3,592.2	2,389.2	1,843.0	546.2	1,203.0
대졸신입	2,348.1	1,482.0	1,024.9	457.1	866.1
남 자	2,458.8	1,580.0	1,103.7	476.3	878.8
여 자	2,294.3	1,522.5	1,061.4	461.1	771.8
전문대졸	2,191.6	1,535.8	1,127.6	408.1	655.8
남 자	2,222.4	1,568.9	1,153.6	415.3	653.5
여 자	2,117.7	1,471.8	1,061.9	409.9	645.9
고졸 사무직	1,715.5	1,183.5	781.5	402.0	532.0
남 자	1,752.9	1,200.7	766.1	434.6	552.2
여 자	1,653.1	1,205.2	812.4	392.8	447.9
고졸 생산직	-	-	-	-	-
남 자	-	-	-	-	-
여 자	-	-	-	-	-

6. 직급별 · 학력별 초임급 연봉수준

(종업원수가중평균)

(단위 : 천원)

구 분			총 연 봉		
				기준연봉	연봉외 기타임금
부 장			53,749.9	47,811.9	5,938.0
차 장			45,214.9	40,867.7	4,347.2
과 장			38,412.6	34,965.5	3,447.1
대 리			31,341.5	28,434.9	2,906.6
대졸(4년제)		전체	24,515.8	22,379.5	2,136.3
		남자	24,739.8	22,522.0	2,217.8
		여자	24,206.1	22,184.0	2,019.1
대졸 (3년제 이하)		전체	20,954.5	19,017.2	1,937.3
		남자	21,529.4	19,549.0	1,980.4
		여자	20,090.7	18,268.2	1,822.5
고졸 이하	사무직 기 준	전체	17,468.6	15,807.3	1,661.3
		남자	18,079.3	16,378.5	1,700.8
		여자	16,733.6	15,151.4	1,582.2
	생산직 기 준	전체	-	-	-
		남자	-	-	-
		여자	-	-	-

자료 : 경총, 「임금조정실태조사」, 2005. 12

Ⅲ . 임금조정 및 임금교섭

1. 산업별 임금조정기준

2. 규모별 임금조정기준

3. 산업별 임금인상률

4. 규모별 임금인상률

5. 임금조정의 결정요인

1. 산업별 임금조정기준

(단위 : %)

	기본급	통상임금	월정급여액	기타	계
제조업	65.7	30.2	1.6	2.5	100.0
건설업	45.3	39.3	13.7	1.7	100.0
도매 및 소매업	66.7	27.5	4.4	1.4	100.0
운수 · 창고 및 통신업	52.5	33.5	12.4	1.6	100.0
금 융 및 보험업	30.1	43.3	7.1	19.5	100.0
전 체	57.2	32.7	6.3	3.8	100.0

2. 규모별 임금조정기준

(단위 : %)

	기본급	통상임금	월정급여액	기타	계
1규모 (100~299인)	51.1	39.4	7.4	2.1	100.0
2규모 (300~499인)	44.5	33.3	7.4	14.8	100.0
3규모 (500~999인)	65.7	29.5	4.8	0.0	100.0
4규모 (1,000인 이상)	76.5	23.5	0.0	0.0	100.0
전 체	57.2	32.7	6.3	3.8	100.0

3. 산업별 임금인상률

(단위 : %)

	기본급	통상임금	월정급여
제조업	5.1	5.4	5.4
건설업	5.4	6.3	5.7
도매 및 소매업	5.4	5.6	4.6
운수 · 창고 및 통신업	4.8	5.4	4.8
금 융 및 보험업	4.1	4.8	4.3
전 체	5.1	5.5	5.0

※ 금융 및 보험업의 경우, 올해 임단협 교섭이 늦어져 (10월 말 현재 진도율 38.2%) 통계적 유의성이 떨어질 수 있음.

4. 규모별 임금인상률

(단위 : %)

	기본급	통상임금	월정급여
1규모 (100~299인)	5.2	5.9	5.4
2규모 (300~499인)	4.8	4.9	4.6
3규모 (500~999인)	5.3	5.2	4.2
4규모 (1,000인 이상)	4.6	4.8	-
전 체	5.1	5.5	5.0

5. 임금조정의 결정요인

(단위 : %)

	타 기업의 임금수준 및 임금조정 결과	기업의 지불능력	노조의 요 구	물 가 상승률	기 타	합 계
제조업	34.8	37.6	10.2	11.3	6.0	100.0
건설업	29.1	37.6	10.1	16.3	7.0	100.0
도매 및 소매업	34.0	38.1	7.8	12.3	7.8	100.0
통신업	32.3	38.3	10.6	12.6	6.2	100.0
금 융 및 보험업	37.3	23.7	5.5	20.3	13.1	100.0
전 체	33.7	36.4	9.3	13.3	7.2	100.0

Ⅳ. 경 영 수 지

(단위 : %)

(In percent)

	산업별								
	전산업	어 업	광 업	제조업	전기·가스 및 증기업	건설업	도소매업	숙박업	운수업
	총 자 산 증 가 율								
2000	0.71	5.61	8.19	-0.80	1.69	-6.21	2.22	5.13	7.78
2001	-0.13	0.02	9.19	-1.81	7.20	-6.08	3.57	0.30	-1.51
2002	4.17	-3.70	6.73	3.14	2.83	7.41	12.84	3.84	-3.74
2003	5.34	-8.54	-2.05	6.94	6.94	2.89	7.49	6.27	0.62
2004	6.74	-0.19	2.96	7.96	3.87	7.75	6.57	5.28	2.61
	유 형 자 산 증 가 율								
2000	5.33	12.47	14.00	2.41	1.69	10.89	12.09	5.36	11.19
2001	-0.44	0.16	4.46	-1.54	3.34	-9.97	7.78	-0.56	-5.93
2002	-1.02	-10.86	5.35	-2.22	1.58	-8.70	9.51	2.24	-5.06
2003	1.30	-5.96	-2.09	1.67	1.09	-1.94	5.36	1.03	-0.78
2004	3.83	-3.40	-2.14	4.78	2.99	13.62	4.80	2.75	2.40
	자 기 자 본 증 가 율								
2000	-0.61	9.40	20.61	-3.85	5.48	-33.76	76.29	7.11	-13.84
2001	5.82	7.83	67.92	5.51	4.00	19.31	7.50	1.40	-5.26
2002	15.71	-3.31	-19.79	22.50	7.12	25.45	18.51	4.02	8.57
2003	10.28	-16.73	1.82	10.80	5.75	15.58	17.85	-1.03	8.34
2004	13.02	7.89	8.73	14.50	6.87	10.38	15.51	1.59	21.48
	매 출 액 증 가 율								
2000	12.01	-0.27	6.54	15.20	20.91	-1.83	8.90	9.24	10.90
2001	1.45	5.75	3.08	1.69	11.34	5.86	-3.99	10.26	5.16
2002	7.27	-12.14	0.23	8.26	10.74	2.85	6.45	3.38	2.87
2003	3.96	5.00	3.76	6.12	8.48	16.39	-7.03	-5.97	8.28
2004	13.32	8.69	3.78	17.10	9.06	8.87	8.13	8.98	18.07
	총 자 산 경 상 이 익 율								
2000	0.93	4.11	-0.85	1.24	4.31	-3.54	0.05	1.07	-2.80
2001	1.05	3.70	-0.38	0.35	4.49	-1.41	1.80	1.49	-1.71
2002	4.90	1.43	-0.99	5.08	6.98	1.96	5.76	2.47	1.44
2003	5.20	1.75	0.57	5.15	6.12	6.13	6.09	0.58	1.67
2004	8.16	5.37	-0.30	9.38	6.18	6.45	8.07	1.65	7.70
	기 업 경 상 이 익								
2000	5.11	6.93	4.60	5.77	6.35	1.05	5.08	3.28	1.60
2001	4.78	6.31	5.42	4.44	6.25	2.46	6.06	3.22	2.49
2002	7.39	3.97	3.48	7.88	8.43	4.44	7.85	3.88	4.70
2003	7.20	4.00	4.28	7.21	7.31	8.28	7.96	2.09	4.60
2004	9.79	7.55	4.00	10.96	7.21	8.14	9.70	2.95	10.27

제조업 업종별								
통신업	사업 서비스업	오락·문화 및 운동관련산업	음·식료품	섬유제품	봉제의복 및 모피제품	가죽, 가방 신발제품	목재, 나무 제품	
Growth rate of total assets								
9.79	18.10	23.58	1.62	-1-61	5.39	5.39	3.88	2000
5.83	6.98	10.97	-0.26	-2.72	6.65	-1.87	4.71	2001
0.21	5.60	13.84	0.04	-1.16	4.47	3.86	0.67	2002
-5.53	6.99	7.83	0.13	-2.64	2.49	4.30	2.35	2003
2.15	3.16	14.89	3.42	-2.38	3.89	2.18	3.50	2004
Growth rate of property, plant and equipment								
20.19	19.11	14.19	-0.78	7.57	4.47	2.56	5.30	2000
0.03	1.07	8.81	3.01	-2.64	1.90	-6.23	4.91	2001
-4.70	4.87	6.02	-0.87	-6.49	-3.72	2.18	-2.11	2002
-4.10	7.01	6.26	0.85	-3.26	6.54	3.27	2.00	2003
-5.27	8.93	5.49	-0.47	-4.06	0.38	-1.89	-1.76	2004
Growth rate of stockholders' equity								
-4.41	25.00	84.01	5.67	3.01	11.26	10.13	9.97	2000
3.93	10.00	10.08	12.13	6.94	41.43	16.90	-1.75	2001
-17.28	2.44	21.91	7.26	17.40	11.54	10.20	5.17	2002
-1.41	9.56	17.51	-2.66	-4.09	2.14	6.55	5.31	2003
9.90	9.00	17.82	2.19	15.11	5.90	3.59	7.47	2004
Growth rate of sales								
18.58	26.42	33.21	3.42	1.43	9.92	-0.30	6.73	2000
12.65	9.51	4.70	5.79	-0.78	3.78	5.29	15.70	2001
6.50	12.43	18.84	6.49	0.74	3.73	-2.84	6.25	2002
-0.25	7.96	9.50	2.09	-5.06	-1.31	-0.68	-0.83	2003
7.62	5.32	10.31	6.75	5.47	-0.16	1.74	10.19	2004
Ordinary income to total assets								
4.71	7.23	4.74	2.74	-1.09	1.08	-0.39	2.58	2000
6.59	4.09	3.95	4.08	-1.20	7.08	3.28	-0.40	2001
8.22	0.65	5.90	4014	0.30	6.17	5.90	3.64	2002
6.45	3.20	5.52	3.32	-2.47	2.13	3.03	4.29	2003
7.09	6.37	6.05	3.79	-0.09	2.67	2.05	2.55	2004
Financial expenses & ordinary income to total assets								
6.89	8.80	7.42	7.43	3.85	5.76	3.33	6.77	2000
9.47	5.41	5.87	8.21	3.37	10.52	6.71	3.57	2001
10.87	1.98	7.25	7.17	4.29	8.49	8.74	6.77	2002
9.31	4.26	6.73	5.91	1.03	4.12	5.28	6.65	2003
9.69	10.36	7.33	5.75	2.64	4.77	4.40	4.80	2004

자료 : 한국은행, 「기업경영분석」, 각호

(단위 : %)

(In percent)

	제조업								업종별								
	펄프, 종이 제품	출판, 인쇄 및 기록매체복제업	코크스, 석유정제품	화합물 및 화학제품	고무 및 플라스틱제품	비금속, 광물제품	제1차금속	조립금속	기계 및 장비	컴퓨터 및 사무용 기계	전기기계 및 전기변환장치	전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	의료, 정밀 광학기기 및 시계	자동차 및 트레일러	기 타 운송장비	가구 및 기타 제조업	
	총 자 산 증 가 율								Growth rate of total assets								
2000	0.26	-5.00	3.80	2.27	3.26	1.21	-4.72	2.55	0.65	20.72	8.27	3.15	-5.44	-12.04	-9.63	4.84	2000
2001	-7.99	6.71	-6.32	-1.16	-3.25	-4.95	-1.80	2.80	3.91	10.14	7.89	-5.89	-0.56	0.49	-5.27	4.49	2001
2002	0.16	5.65	-0.76	1.92	0.31	4.21	0.06	11.91	6.37	-4.15	4.45	8.06	3.88	2.49	3.07	6.22	2002
2003	0.44	-0.36	7.44	7.50	5.42	5.20	7.41	10.84	5.68	-3.68	7.20	7.56	2.63	15.16	15.19	8.07	2003
2004	0.57	5.50	4.54	7.94	5.94	4.48	14.84	8.89	8.24	2.77	10.31	9.71	7.88	9.16	15.92	0.28	2004
	유 형 자 산 증 가 율								Growth rate of property, plant and equipment								
2000	3.51	0.01	0.13	0.08	8.03	-4.97	-9.44	11.63	6.16	35.44	27.76	13-61	3.09	-0.30	-1.63	7.07	2000
2001	-1.99	1.92	-2.44	-2.25	-3.34	-2.75	-0.80	5.27	3.64	14.78	4.46	-8.79	-1.44	0.32	-0.06	4.92	2001
2002	-1.48	4.21	-2.43	-2.53	-3.05	2.18	-1.92	7.98	3.75	-4.53	0.98	-2.44	0.54	-9.89	2.47	-0.79	2002
2003	0.71	-2.68	-4.14	0.76	1.76	-0.03	-3.98	9.77	1.35	8.72	0.84	6.67	4.41	5.66	2.00	4.21	2003
2004	-3.06	7.39	-2.87	-1.30	5.00	6.37	5.56	5.13	2.05	8.71	4.59	15.81	10.41	8.06	2.63	-0.20	2004
	자 기 자 본 증 가 율								Growth rate of stockholders' equity								
2000	2.85	-4.54	-1.22	4.15	8.87	4.54	-1.12	13.53	10.52	25.20	14.02	13.76	-13.88	-85.61	-51.36	-2.88	2000
2001	1.64	7.59	-5.81	3.41	0.89	3.75	10.11	8.54	3.41	-18.03	14.36	5.78	-8.75	0.67	10.02	22.19	2001
2002	21.00	15.28	-0.97	7.34	5.82	21.77	10.58	9.93	12.39	-29.41	6.06	18.66	0.38	707.97	16.94	23.26	2002
2003	6.04	2.72	15.30	14.34	10.41	20.75	15.65	27.94	8.19	38.08	5.00	5.86	9.39	19.98	13.06	6.66	2003
2004	5.36	10.36	27.43	12.98	7.59	11.74	20.73	9.95	11.36	-0.28	14.39	19.99	7.40	12.28	13.28	5.83	2004
	매 출 액 증 가 율								Growth rate of sales								
2000	12.82	16.71	32.85	17.83	14.35	6.45	11.75	13.61	9.05	47.67	12.43	23.49	5.22	19.67	0.01	11.64	2000
2001	-0.21	5.78	-0.97	7.03	4.95	7.78	0.52	2.83	4.72	-15.11	2.01	-9.03	3.39	10.80	11.77	2.37	2001
2002	4.92	9.19	-9.43	6.05	11.32	2.38	9.20	13.96	15.79	0.34	5.70	14.69	7.18	15.64	9.74	11.49	2002
2003	0.61	-5.14	3.71	7.50	4.52	5.39	13.66	8.08	6.05	-7.31	5.45	9.82	9.21	8.85	4.34	10.71	2003
2004	5.93	-0.13	26.04	19.46	9.85	3.41	30.75	18.57	18.44	2.67	18.16	25.13	10.96	15.53	11.52	5.13	2004
	총 자 산 경 상 이 익 율								Ordinary income to total assets								
2000	1.52	5.72	0.03	1.75	3.64	-0.26	1.34	2.39	3.06	9.66	5.74	7.85	1.33	-3.88	-12.74	3.02	2000
2001	-1.06	3.02	-0.04	1.62	2.25	-0.34	2.55	3.93	2.73	-9.90	5.00	-3.14	0.46	-0.87	-0.53	2.06	2001
2002	5.00	4.25	3.56	5.79	2.74	6.75	5.19	4.05	4.41	-13.57	5.10	7.39	1.23	7.35	1.79	7.23	2002
2003	2.93	3.41	3.11	6.02	6.74	8.53	7.59	5.19	4.43	-4.85	3.54	5.40	4.17	8.49	3.85	5.11	2003
2004	4.01	4.78	15.79	10.12	7.05	9.15	15.64	5.55	6.77	0.75	5.91	15.54	4.17	7.88	2.30	3.90	2004
	기 업 경 상 이 익								Financial expenses & ordinary income to total assets								
2000	6.83	8.85	4.25	6.53	7.74	5.18	4.98	6.16	7.16	12.28	8.85	11.67	5.89	1.94	-6.95	6.58	2000
2001	3.94	5.71	3.52	5.38	5.89	4.42	5.88	6.94	5.80	-7.63	7.69	0.16	4.53	6.10	4.61	5.40	2001
2002	8.44	6.80	6.32	8.59	5.75	10.21	7.83	6.78	6.82	-10.20	7.49	9.59	3.65	10.87	4.31	9.16	2002
2003	5.66	5.58	5.29	8.21	8.34	11.05	9.77	7.67	6.43	-2.80	6.31	7.08	6.44	9.84	5.52	6.84	2003
2004	6.24	6.58	17.50	11.89	8.66	10.98	17.09	7.76	8.46	2.85	8.02	16.69	5.93	9.08	3.32	5.53	2004

(단위 : %)

	산업별								
	전산업	어 업	광 업	제조업	전기·가스 및 증기업	건설업	도소매업	숙박업	운수업
	자 기 자 본 경 상 이 익 률								
2000	2.97	9.59	-3.98	3.79	8.89	-21.12	0.35	1.75	-10.06
2001	3.19	9.68	-1.83	1.01	9.39	-7.18	10.04	2.46	-7.03
2002	12.61	3.76	-5.73	12.97	12.70	6.26	18.64	4.10	5.54
2003	12.30	4.68	2.66	11.70	10.56	16.81	17.95	0.99	6.67
2004	17.95	14.43	-2.25	19.70	10.40	17.34	21.21	2.92	24.81
	매 출 액 경 상 이 익 률								
2000	0.89	4.88	-1.93	1.29	12.34	-3.92	0.02	3.79	-3.13
2001	0.99	4.26	-0.80	0.35	12.49	-1.32	0.76	5.13	-1.96
2002	4.28	1.68	-1.42	4.69	15.42	1.62	2.16	7.42	1.82
2003	4.75	1.82	1.11	4.68	12.64	4.44	3.35	1.95	1.95
2004	7.03	4.61	-0.44	7.79	12.31	4.79	4.25	5.06	7.93
	매 출 액 경 영 이 익 률								
2000	5.59	8.68	-1.49	7.40	15.01	3.03	1.78	9.99	4.55
2001	5.13	5.92	-2.70	5.52	16.28	4.28	2.57	7.34	3.25
2002	5.73	4.15	1.52	6.74	11.62	4.46	2.83	7.41	2.58
2003	6.39	3.97	-2.60	6.87	11.52	5.31	4.12	4.65	4.32
2004	6.75	4.11	-1.51	7.56	9.47	5.14	3.83	4.97	5.90
	감 가 상 각 률								
2000	11.57	12.50	14.22	12.14	9.62	8.00	9.32	6.23	7.57
2001	11.82	10.72	9.06	12.65	9.51	8.92	8.99	5.69	6.94
2002	11.22	12.03	11.14	12.49	8.47	9.98	9.83	5.09	5.83
2003	11.75	13.08	10.40	13.27	8.59	9.96	9.92	5.16	6.25
2004	11.78	14.06	12.64	13.54	8.11	10.18	9.94	6.56	6.42
	차 입 금 평 균 이 자 율								
2000	9.89	8.44	10.54	10.49	5.46	9.56	10.05	10.36	9.51
2001	8.93	6.23	9.59	9.44	4.59	8.89	9.50	8.48	8.46
2002	7.35	6.35	7.11	7.65	4.61	8.49	8.10	6.23	6.53
2003	6.50	5.81	6.56	6.82	4.19	8.69	6.42	7.00	5.23
2004	5.87	5.39	4.75	5.93	3.93	7.00	5.80	5.67	5.98
	금 융 비 율 대 출 액 비 율								
2000	3.97	3.34	12.38	4.70	5.84	5.09	1.98	7.86	4.91
2001	3.51	3.00	10.23	4.16	4.89	3.46	1.80	5.94	4.81
2002	2.18	3.00	6.43	2.59	3.20	2.05	0.78	4.23	4.12
2003	1.82	2.34	7.24	1.87	2.47	1.55	1.03	5.07	3.43
2004	1.40	1.87	6.16	1.31	2.05	1.26	0.86	3.97	2.64

(In percent)

			제조업업종별					
통신업	사업 서비스업	오락·문화 및 운동관련산업	음·식료품	섬유제품	봉제의복 및 모피제품	가죽, 가방 신발제품	목재, 나무 제품	
Ordinary income to stockholders' equity								
9.49	15.95	13.54	9.16	-3.87	4.00	-1.26	6.70	2000
14.89	8.30	9.60	12.07	-3.65	19.45	11.14	-1.03	2001
20.49	1.28	16.78	10.35	0.92	15.01	18.03	8.52	2002
17.07	6.44	14.05	8.05	-7.21	5.33	9.84	9.70	2003
17.43	10.36	14.52	9.27	-0.24	6.41	5.99	5.53	2004
Ordinary income to sales								
8.45	5.24	8.23	2.82	-1.15	0.73	-0.26	2.18	2000
11.61	2.89	8.12	4.00	-1.29	5.11	2.00	-0.34	2001
13.95	0.49	14.36	3.81	0.29	4.54	3.29	3.79	2002
10.61	2.28	12.98	3.09	-2.38	1.53	2.24	4.58	2003
10.78	3.79	13.42	3.32	-0.08	1.93	1.38	2.44	2004
Operating income to sales								
9.20	5.22	10.08	7.30	4.48	5.16	2.33	5.04	2000
16.51	3.87	10.23	6.91	3.96	7.29	4.13	4.55	2001
16.39	2.35	13.55	7.27	4.67	6.72	4.16	5.85	2002
16.00	3.06	14.37	7.01	2.15	3.06	3.63	4.90	2003
15.05	4.24	12.74	6.48	1.30	2.77	1.33	4.10	2004
Depreciation ratio								
18.52	14.90	7.85	12.13	14.26	11.69	12.34	11.59	2000
18.46	15.77	4.80	12.16	12.55	14.46	12.99	11.38	2001
17.12	12.40	4.42	11.17	12.76	12.13	12.75	12.46	2002
17.21	14.64	6.53	11.62	12.51	12.79	8.24	12.13	2003
17.07	14.68	6.24	11.52	12.33	13.90	12.53	11.98	2004
Financial expenses to total borrowings								
8.43	9.42	11.24	10.28	10.05	11.07	9.76	10.04	2000
8.13	9.57	10.01	9.62	9.57	9.18	8.53	9.20	2001
7.29	9.53	6.83	8.27	8.82	8.48	8.28	8.25	2002
6.74	7.67	6.84	7.29	7.95	6.70	6.16	6.13	2003
6.55	7.00	6.46	5.54	6.65	6.88	6.10	6.12	2004
Financial expenses to sales								
3.92	1.14	4.65	4.84	5.19	3.16	2.46	3.54	2000
5.08	0.93	3.94	4.04	4.92	2.48	2.09	3.34	2001
4.49	1.02	3.28	2.79	3.85	1.71	1.58	3.26	2002
4.70	0.75	2.85	2.41	3.36	1.43	1.66	2.53	2003
3.94	0.75	2.85	1.72	2.33	1.53	1.59	2.15	2004

(단위 : %)

(In percent)

	제조업								업종별								
	펄프, 종이 제품	출판, 인쇄 및 기록매체복제업	코크스 석유정제품	화합물 및 화학제품	고무 및 플라스틱제품	비금속, 광물제품	제1차금속	조립금속	기계 및 장비	컴퓨터 및 사무용 기계	전기기계 및 전기변환장치	전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	의료, 정밀 광학기기 및 시계	자동차 및 트레일러	기타 운송장비	가구 및 기타 제조업	
	자기자본경상이익률								Ordinary income to stockholders' equity								
2000	4.75	15.87	0.08	4.49	9.73	-.0.70	3.73	6.65	8.30	18.69	13.59	19.70	3.39	-28.18	-70.73	9.00	2000
2001	-3.35	8.22	-0.11	3.91	5.66	-0.89	6.52	9.86	6.65	-21.56	10.66	-6.93	1.31	-15.93	-4.40	5.30	2001
2002	12.78	12.51	10.02	13.87	6.61	17.01	12.29	11.53	10.82	-40.07	11.40	14.97	2.70	32.03	6.06	16.78	2002
2003	6.58	9.87	8.51	12.58	13.42	18.10	16.22	14.07	10.45	-13.84	7.80	10.81	9.53	18.72	12.44	11.26	2003
2004	8.70	12.54	37.45	20.02	13.92	17.34	27.88	13.90	15.27	1.81	12.90	27.61	9.13	17.40	7.60	8.55	2004
	매출액경상이익률								Ordinary income to sales								
2000	1.91	5.80	0.02	2.18	3.89	-0.39	1.75	2.32	3.14	6.50	4.91	7.24	1.73	-3.89	-19.97	2.61	2000
2001	-1.30	2.87	-0.03	1.89	2.36	-0.46	3.20	3.68	2.93	-9.08	4.71	-3.18	0.56	-0.75	-0.67	1.74	2001
2002	5.75	3.78	2.86	6.41	2.48	8.36	5.75	3.21	4.17	-9.15	4.23	6.56	1.36	5.40	1.98	5.20	2002
2003	3.21	3.36	2.47	6.13	5.66	10.40	7.63	4.43	4.12	-3.34	2.98	4.63	3.90	6.79	4.49	3.58	2003
2004	4.34	4.65	10.50	9.14	5.77	10.77	13.01	4.22	5.59	0.51	4.45	11.79	4.00	6.13	2.76	2.86	2004
	매출액영업이익률								Operating income to sales								
2000	8.87	6.72	4.82	8.11	7.46	9.80	8.99	5.52	5.34	8.59	6.50	12.52	9.05	3.27	5.66	4.42	2000
2001	8.13	6.20	3.09	7.66	8.60	10.34	7.72	5.39	5.72	-5.19	5.91	3.05	7.85	5.85	6.81	4.25	2001
2002	10.69	5.21	2.81	8.80	7.01	12.10	8.17	4.78	6.34	-0.96	5.26	7.91	5.02	5.17	6.22	6.79	2002
2003	6.43	5.54	4.79	7.66	6.26	12.56	9.95	5.65	5.72	0.50	5.14	8.64	6.32	6.24	5.21	4.70	2003
2004	5.08	3.93	8.66	8.98	6.07	11.29	12.28	4.67	5.75	1.75	4.82	11.46	4.06	4.56	0.07	2.91	2004
	감가상각률								Depreciation ratio								
2000	8.78	15.26	8.45	10.64	13.32	11.36	10.12	12.58	10.39	17.24	15.02	17.63	10.30	9.26	7.10	14.92	2000
2001	8.61	14.75	8.54	11.49	13.50	11.76	10.61	14.45	12.52	19.76	13.56	17.68	10.33	10.92	7.61	11.87	2001
2002	8.46	12.93	8.56	11.63	14.33	11.02	11.40	12.61	11.56	10.58	12.57	18.28	10.36	9.89	8.05	12.59	2002
2003	8.48	11.70	9.09	13.97	14.63	11.35	12.40	12.92	11.52	12.30	12.20	18.44	11.57	11.50	8.25	13.19	2003
2004	9.14	12.30	9.72	13.09	13.16	12.09	13.22	12.55	11.96	13.88	13.42	18.70	11.94	11.60	8.57	11.56	2004
	차입금평균이자율								Financial expenses to total borrowings								
2000	10.34	8.92	10.61	10.19	10.23	12.35	10.13	10.22	10.74	12.08	9.41	10.15	11.60	10.86	10.91	10.21	2000
2001	9.82	8.42	8.04	9.05	8.88	10.91	8.59	9.00	8.57	7.72	8.46	9.07	9.57	10.81	9.98	9.48	2001
2002	8.46	12.93	8.56	11.63	14.33	11.02	11.40	12.61	7.85	10.08	7.49	7.30	7.90	7.94	7.31	7.11	2002
2003	7.42	6.77	5.87	6.47	5.79	7.59	7.12	6.38	6.87	6.01	7.72	6.60	7.20	6.94	6.49	6.16	2003
2004	6.02	6.28	5.63	5.85	5.85	6.46	5.06	6.04	6.22	7.14	6.45	5.55	6.70	6.38	6.32	6.07	2004
	금융비율대매출액비율								Financial expenses to sales								
2000	6.67	3.18	3.22	5.93	4.38	8.10	4.79	3.67	4.21	1.77	2.66	3.52	5.93	5.84	9.07	3.07	2000
2001	6.15	2.56	2.70	4.39	3.82	6.44	4.20	2.81	3.31	2.08	2.53	3.34	4.91	6.02	6.51	2.82	2001
2002	3.95	2.26	2.22	3.09	2.73	4.29	2.92	2.16	2.29	2.27	1.98	1.95	2.66	2.59	2.80	1.39	2002
2003	3.00	2.14	1.72	2.22	1.35	3.07	2.19	2.12	1.86	1.41	2.33	1.44	2.12	1.07	1.95	1.21	2003
2004	2.41	1.75	1.14	1.60	1.32	2.14	1.21	1.67	1.39	1.44	1.59	0.87	1.69	0.93	1.23	1.19	2004

(단위 : %)

(In percent)

	산업별								
	전산업	어 업	광 업	제조업	전기·가스 및 증기업	건설업	도소매업	숙박업	운수업
	손익분기점률								
2000	97.81	93.37	102.92	96.46	82.38	111.05	99.92	93.91	104.39
2001	97.57	94.15	101.23	99.02	82.41	103.68	97.15	91.71	102.84
2002	89.36	97.64	101.99	97.07	70.33	95.29	92.04	89.79	97.65
2003	88.61	97.17	98.41	87.17	74.85	86.19	90.47	97.41	97.41
2004	82.35	93.07	100.59	77.83	73.13	84.83	87.39	93.07	88.84
	이자보상비율								
2000	140.80	259.80	-12.01	157.22	256.97	59.60	90.34	127.13	92.63
2001	146.03	197.28	-21.99	132.55	332.89	118.71	142.56	123.68	67.57
2002	263.51	138.37	23.72	260.29	363.10	217.31	362.21	175.28	62.66
2003	351.23	169.55	-35.97	367.09	466.20	341.91	398.07	91.61	125.97
2004	483.40	219.58	-24.35	575.79	461.45	408.31	446.31	125.10	223.12
	자기자본비율								
2000	31.34	43.61	22.45	32.20	49.36	13.78	17.74	61.43	24.86
2001	33.83	39.66	24.78	35.44	47.15	22.10	18.23	60.99	23.88
2002	40.87	38.03	15.87	42.47	56.09	33.69	31.63	60.44	27.61
2003	43.23	35.57	21.80	44.77	58.69	37.74	35.65	58.03	25.95
2004	46.73	38.66	13.87	48.96	60.25	37.63	39.53	55.56	33.61
	유동비율								
2000	88.97	103.89	52.71	83.23	41.81	124.70	98.50	60.94	65.65
2001	99.56	71.18	72.55	97.87	63.05	136.51	94.82	63.86	70.82
2002	105.22	87.67	69.66	106.07	64.14	151.34	95.01	64.80	78.20
2003	110.05	93.84	68.78	109.75	71.18	153.21	107.85	46.07	73.71
2004	116.53	98.03	67.89	116.97	84.90	153.84	111.26	54.72	79.09
	고정비율								
2000	204.07	127.12	331.36	198.46	189.28	255.10	292.18	141.57	310.35
2001	189.24	157.13	270.26	181.62	192.18	152.14	294.22	142.93	319.93
2002	152.53	152.84	371.27	145.09	161.67	85.58	153.54	148.49	288.11
2003	139.85	145.92	275.55	132.21	153.00	87.32	126.42	155.95	301.95
2004	128.35	133.87	404.98	118.92	148.02	86.87	119.24	162.08	231.55
	고정장기적합률								
2000	107.65	97.08	144.73	112.84	110.84	73.23	101.43	110.63	118.34
2001	100.25	132.41	122.94	101.22	106.46	65.44	104.96	109.08	114.58
2002	97.09	111.27	143.59	96.56	106.10	54.43	105.89	106.61	107.72
2003	94.36	106.47	143.19	94.22	104.83	58.60	91.85	114.01	110.93
2004	91.36	101.97	158.46	90.57	102.20	58.12	89.81	110.05	108.15

			제조업업종별					
통신업	사업서비스업	오락·문화 및 운동관련산업	음·식료품	섬유제품	봉제의복 및 모피제품	가죽, 가방 신발제품	목재, 나무제품	
			Break-even point ratio					
90.37	92.51	88.41	93.29	103.14	97.67	100.92	92.64	2000
88.09	95.42	89.38	90.61	103.55	84.96	93.57	101.24	2001
85.83	99.16	82.13	91.09	99.15	85.46	90.09	88.51	2002
89.29	96.29	82.83	92.91	106.82	95.70	93.79	87.11	2003
88.72	93.60	82.46	91.99	100.27	94.90	95.89	92.44	2004
			Interest coverage ratio					
234.69	458.51	216.82	151.00	86.40	163.54	94.39	142.62	2000
325.18	414.52	259.87	170.77	80.59	293.60	197.97	136.06	2001
364.93	230.72	413.34	260.55	121.12	393.10	262.99	179.27	2002
340.55	406.23	504.50	291.00	64.03	214.01	219.00	193.84	2003
381.50	566.27	446.72	375.90	55.81	181.57	83.98	190.70	2004
			Stockholders' equity to total assets					
46.30	46.52	41.03	30.43	28.90	27.74	31.83	39.64	2000
43.85	49.99	41.05	35.76	34.51	41.32	32.04	37.84	2001
36.28	49.55	36.31	41.37	35.87	42.40	33.70	43.64	2002
38.62	50.32	40.90	40.66	34.02	39.93	31.14	44.82	2003
42.19	52.71	42.13	40.60	41.31	42.02	34.41	47.05	2004
			Current ratio					
61.50	133.66	91.61	88.50	91.51	124.57	95.16	102.84	2000
71.77	156.30	95.56	85.82	94.59	149.14	98.61	97.07	2001
65.61	153.43	97.19	93.65	107.98	145.81	94.59	95.02	2002
75.71	159.90	96.51	92.34	92.13	126.69	86.49	93.39	2003
89.32	162.60	105.16	104.42	98.40	141.52	94.55	109.32	2004
			Fixed ratio					
175.56	99.32	194.71	205.75	211.51	142.38	149.49	144.42	2000
184.84	80.72	195.68	179.59	183.11	87.75	141.37	147.53	2001
221.86	78.75	214.75	154.88	166.23	93.08	141.53	145.89	2002
206.75	70.98	194.00	154.16	175.76	102.60	175.60	147.86	2003
177.64	76.95	180.12	149.23	146.17	93.15	140.73	128.62	2004
			Fixed assets to long-term liabilities and stockholders' equity					
114.54	77.32	102.36	108.41	106.27	76.80	105.94	97.98	2000
110.13	65.25	101.15	110.14	103.44	63.32	101.73	102.44	2001
114.55	64.75	100.82	103.95	95.23	67.48	106.69	103.08	2002
108.81	59.73	100.95	105.20	106.09	76.62	114.86	103.74	2003
104.17	63.93	98.46	97.32	101.08	68.67	106.55	94.73	2004

(단위 : %)

(In percent)

	제조업								업종별								
	펄프, 종이 제품	출판, 인쇄 및 기록매체복제업	코크스 석유정제품	화합물 및 화학제품	고무 및 플라스틱제품	비금속, 광물제품	제1차금속	조립금속	기계 및 장비	컴퓨터 및 사무용 기계	전기기계 및 전기변환장치	전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	의료, 정밀 광학기기 및 시계	자동차 및 트레일러	기타 운송장비	가구 및 기타 제조업	
	손익분기점률								Break-even point ratio								
2000	95.34	89.51	99.87	94.74	89.96	100.73	94.82	93.63	91.76	76.77	84.26	83.15	95.67	112.75	160.25	93.29	2000
2001	103.05	94.81	100.18	95.52	94.23	100.87	90.34	90.31	92.14	132.38	85.05	108.39	98.59	102.24	102.10	94.90	2001
2002	87.51	93.02	84.23	85.15	93.53	83.80	82.41	90.60	87.85	143.10	85.19	83.85	96.52	83.08	93.56	86.45	2002
2003	92.31	93.81	86.50	85.45	84.34	79.50	77.08	87.24	87.91	113.18	89.48	88.53	89.56	79.02	86.13	89.68	2003
2004	89.10	91.37	47.53	76.05	83.73	78.69	59.57	86.20	83.08	98.09	82.24	72.02	89.48	79.76	89.81	91.62	2004
	이자보상비율								Interest coverage ratio								
2000	132.99	211.66	149.62	136.71	170.55	121.10	187.83	150.36	126.82	485.82	244.19	355.59	152.62	56.04	62.38	143.80	2000
2001	132.28	241.92	114.63	174.71	225.00	160.45	183.94	191.70	173.00	-249.23	233.99	91.46	159.93	97.17	104.69	150.66	2001
2002	270.35	230.86	126.70	284.28	256.60	281.93	280.00	221.22	277.19	-42.44	265.36	405.17	188.37	199.65	222.34	489.34	2002
2003	214.24	212.40	278.57	344.44	463.76	409.35	453.98	266.16	307.55	35.61	220.40	599.57	298.58	582.01	267.66	388.15	2003
2004	210.90	224.39	759.36	562.15	459.03	526.86	1,018.42	279.17	413.60	121.10	303.16	1,321.43	240.13	492.34	5.87	244.67	2004
	자기자본비율								Stockholder' s equity to total assets								
2000	32.37	36.14	35.51	39.46	38.37	37.98	36.54	37.70	38.57	52.54	43.29	41.77	37.28	3.70	12.42	32.36	2000
2001	33.31	36.85	35.61	42.46	40.51	40.05	41.31	40.95	40.90	39.46	48.21	48.09	33.68	5.44	13.02	41.87	2001
2002	42.79	35.43	35.52	42.82	42.51	42.69	44.35	34.85	41.80	28.64	45.08	51.59	45.03	40.32	31.39	46.19	2002
2003	45.72	35.06	37.83	49.29	51.34	50.29	48.48	39.36	42.89	41.46	44.95	49.59	45.18	46.24	30.67	45.08	2003
2004	47.19	38.96	46.21	51.66	50.97	54.53	57.41	40.15	44.97	40.80	46.60	58.69	45.58	45.93	29.90	46.87	2004
	유동비율								Current ratio								
2000	98.75	94.78	62.39	90.53	91.43	75.07	100.88	109.96	113.70	121.84	123.76	79.88	121.28	50.76	82.58	133.83	2000
2001	101.09	94.99	68.01	105.43	80.12	83.12	108.08	119.18	131.88	104.55	128.62	102.73	124.29	86.64	82.33	130.51	2001
2002	96.88	109.88	74.88	99.23	85.16	91.61	105.82	111.63	127.82	103.03	116.88	123.40	138.91	108.41	87.32	126.77	2002
2003	103.19	105.58	82.79	108.94	115.19	119.26	119.24	104.81	127.69	127.89	113.18	124.23	130.36	112.59	90.01	122.52	2003
2004	111.25	105.72	111.80	120.00	111.65	109.76	132.37	107.91	129.19	116.88	117.83	134.75	129.49	112.62	88.82	125.72	2004
	고정비율								Fixed ratio								
2000	197.18	159.92	191.45	171.23	158.57	184.76	193.90	155.09	138.61	106.14	121.19	16335	146.12	1,752.63	466.87	147.16	2000
2001	199.28	151.55	202.62	155.42	158.88	170.97	175.88	126.26	122.40	148.76	109.97	144.49	155.41	1,231.64	448.45	115.91	2001
2002	154.13	147.80	190.75	154.67	147.57	156.80	158.41	149.60	118.77	140.05	120.14	123.96	108.10	149.96	185.96	106.91	2002
2003	142.74	155.92	166.22	129.54	109.68	129.04	135.90	136.09	111.80	100.84	119.69	119.87	111.73	130.53	169.91	103.94	2003
2004	133.64	144.14	130.25	117.76	114.56	118.78	104.30	128.17	102.70	116.26	111.35	107.66	107.66	130.26	160.35	100.14	2004
	고정장기적합률								Fixed assets to longterm liabilities and stockholders' equity								
2000	100.73	104.19	139.66	105.29	106.42	116.43	99.64	93.96	90.51	87.55	85.18	113.28	87.21	210.35	118.05	78.24	2000
2001	99.45	104.35	122.18	97.42	115.92	110.32	97.26	86.93	80.57	97.03	83.53	98.85	84.89	108.20	118.08	80.13	2001
2002	101.69	92.44	119.01	100.40	111.56	104.74	97.22	91.27	81.92	95.79	89.11	90.34	77.20	95.17	111.55	82.21	2002
2003	98.38	95.81	113.99	95.36	90.72	95.21	92.29	96.17	80.94	76.72	90.91	88.26	81.41	93.16	111.35	82.74	2003
2004	94.41	95.95	93.47	90.31	93.08	95.39	85.92	93.53	79.16	86.20	87.70	86.94	80.88	93.00	115.82	81.21	2004

(단위 : %)

(In percent)

	산업별									
	전산업	어 업	광 업	제조업	전기·가스 및 증기업	건설업	도소매업	숙박업	운수업	
	부 채 비 율									Debit ratio
2000	221.10	129.31	345.49	210.57	102.58	625.76	463.75	62.79	302.26	2000
2001	195.58	152.13	303.51	182.20	112.09	352.51	448.69	63.97	318.76	2001
2002	144.66	162.93	530.01	135.44	78.29	196.83	216.16	65.44	262.23	2002
2003	131.31	181.17	358.65	129.39	70.40	164.96	180.54	72.32	285.40	2003
2004	113.99	158.69	620.94	104.24	65.97	165.77	152.95	79.98	197.56	2004
	차 입 금 의 존 도									Total borrowings to total assets
2000	40.28	31.68	49.56	41.22	37.67	47.13	42.38	19.83	47.08	2000
2001	38.40	40.53	55.85	39.77	38.05	34.65	41.19	19.60	49.60	2001
2002	30.63	39.79	62.98	31.71	29.36	26.35	24.50	22.46	47.07	2002
2003	29.06	40.29	52.42	28.30	27.81	22.84	27.86	21.62	54.89	2003
2004	25.63	39.64	64.01	24.01	24.56	24.06	26.31	23.51	40.13	2004
	매 출 채 권 대 매 입 채 무 비 율									Receivables to payables
2000	128.09	161.22	201.47	135.49	118.21	126.14	99.26	39.13	134.54	2000
2001	133.89	70.45	223.25	152.03	116.72	103.09	100.16	33.21	152.46	2001
2002	125.92	76.67	280.61	147.91	146.03	105.46	86.54	68.42	141.24	2002
2003	139.10	78.09	246.69	144.03	155.77	128.47	114.15	86.09	160.48	2003
2004	137.94	96.22	305.01	138.62	154.90	153.98	102.42	80.19	133.73	2004
	순 운 전 자 본 대 총 자 본 비 율									Net working capital to total assets
2000	-4.52	1.67	-22.99	-7.27	-9.14	12.85	-0.73	-8.36	-11.96	2000
2001	-0.16	-15.26	-12.50	-0.78	-5.50	17.75	-2.53	-7.26	-9.72	2001
2002	1.87	-5.89	-17.89	2.20	-5.21	24.14	-2.70	-5.56	-5.70	2002
2003	3.61	-3.16	-18.12	3.36	-4.13	23.28	4.00	-11.12	-7.72	2003
2004	5.68	-0.97	-20.72	6.06	-1.92	23.56	5.35	-8.23	-5.87	2004
	총 자 산 회 전 율 (回)									Total assets turnover (Times)
2000	1.05	0.84	0.44	0.96	0.35	0.90	2.55	0.28	0.90	2000
2001	1.06	0.87	0.47	0.98	0.36	1.07	2.37	0.29	0.87	2001
2002	1.15	0.85	0.70	1.08	0.45	1.21	2.67	0.33	0.79	2002
2003	1.10	0.96	0.51	1.10	0.48	1.38	1.82	0.30	0.86	2003
2004	1.16	1.17	0.70	1.20	0.50	1.35	1.90	0.33	0.97	2004
	자 기 자 본 회 전 율 (回)									Stockholders' equity turnover (Times)
2000	3.35	1.97	2.06	2.94	0.72	5.39	18.13	0.46	3.21	2000
2001	3.23	2.27	2.29	2.88	0.75	5.45	13.22	0.48	3.59	2001
2002	2.95	2.24	4.04	2.76	0.82	3.86	8.63	0.55	3.04	2002
2003	2.59	2.57	2.40	2.50	0.84	3.79	5.36	0.51	3.43	2003
2004	2.55	3.13	5.18	2.53	0.84	3.62	4.99	0.58	3.13	2004

			제조업업종별					
통신업	사업 서비스업	오락·문화 및 운동관련산업	음·식료품	섬유제품	봉제의복 및 모피제품	가죽, 가방 신발제품	목재, 나무 제품	
115.97	114.97	143.71	228.61	246.02	260.48	214.13	152.27	2000
128.04	100.03	143.63	179.66	189.76	142.01	212.08	164.24	2001
175.63	101.83	175.40	141.71	178.82	135.85	196.75	129.15	2002
158.91	98.74	144.51	145.95	193.97	150.43	221.08	123.12	2003
137.05	89.70	137.34	146.30	142.08	138.01	190.65	112.52	2004
29.88	16.57	21.16	44.19	47.56	40.46	36.93	38.86	2000
35.82	13.16	19.14	40.37	46.37	33.21	36.63	40.53	2001
39.50	14.02	19.33	34.38	41.80	27.30	32.19	36.52	2002
41.58	13.14	16.37	36.20	43.69	30.53	35.93	35.77	2003
38.75	14.69	20.66	33.66	38.59	30.44	37.24	34.68	2004
201.35	158.95	268.75	150.82	116.72	136.89	97.63	162.04	2000
272.55	157.19	272.47	154.17	140.24	162.90	132.54	210.09	2001
148.74	148.64	173.18	156.20	143.07	196.51	121.65	206.28	2002
315.24	165.24	275.41	149.51	131.12	155.09	189.23	208.85	2003
357.93	190.50	314.45	156.00	119.50	130.82	148.31	196.95	2004
-10.55	13.55	-1.84	-4.86	-3.61	11.93	-2.67	1.18	2000
-7.45	21.49	-0.91	-5.91	-2.10	21.00	-0.77	-1.33	2001
-10.22	21.24	-0.64	-2.44	2.98	19.02	-2.99	-1.90	2002
-6.46	24.08	-0.75	-3.10	-3.43	12.46	-7.08	-2.39	2003
-3.00	22.88	1.18	1.67	-0.64	17.86	-2.98	3.37	2004
0.56	1.38	0.58	0.97	0.95	1.48	1.51	1.18	2000
0.57	1.41	0.49	1.02	0.93	1.38	1.64	1.19	2001
0.59	1.31	0.41	1.09	1.03	1.36	1.79	0.96	2002
0.61	1.40	0.43	1.07	1.04	1.39	1.35	0.94	2003
0.66	1.40	0.45	1.14	1.17	1.38	1.48	1.05	2004
1.12	3.04	1.65	3.25	3.37	5.48	4.84	3.07	2000
1.28	2.87	1.18	3.02	2.82	3.80	5.57	3.05	2001
1.47	2.61	1.17	2.72	3.13	3.31	5.47	2.25	2002
1.61	2.82	1.08	2.60	3.03	3.47	4.39	2.12	2003
1.62	2.74	1.08	2.79	3.08	3.31	4.33	2.26	2004

(단위 : %)

(In percent)

	제조업								업종별								
	펄프, 종이 제품	출판, 인쇄 및 기록매체복제업	코크스 석유정제품	화합물 및 화학제품	고무 및 플라스틱제품	비금속, 광물제품	제1차금속	조립금속	기계 및 장비	컴퓨터 및 사무용 기계	전기기계 및 전기변환장치	전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	의료, 정밀 광학기기 및 시계	자동차 및 트레일러	기타 운송장비	가구 및 기타 제조업	
	부채비율								Debit ratio								
2000	208.95	176.68	181.62	153.45	160.62	163.28	173.71	165.22	159.25	90.35	131.02	139.38	168.26	2,600.61	705.28	209.02	2000
2001	200.25	171.35	180.83	135.49	146.83	149.71	142.07	144.19	144.52	153.40	107.41	107.94	196.92	1,737.15	668.33	138.83	2001
2002	133.71	182.26	181.55	133.56	135.27	134.27	125.49	186.95	139.26	249.22	121.84	93.85	122.08	148.01	218.56	116.49	2002
2003	118.74	185.07	164.36	102.86	94.79	98.85	106.26	154.08	133.16	141.18	122.48	101.63	121.31	116.24	226.02	121.85	2003
2004	111.89	156.67	116.40	93.56	96.18	83.40	74.20	149.09	122.39	145.12	114.58	70.39	119.39	117.74	234.48	113.36	2004
	차입금의존도								Total borrowings to total assets								
2000	49.28	32.15	39.38	40.46	37.50	41.20	35.63	32.79	33.17	22.31	31.25	33.47	37.23	59.39	53.09	33.95	2000
2001	46.83	30.69	44.10	38.31	35.08	37.55	36.63	30.58	33.54	34.05	30.44	29.07	41.37	60.57	46.42	28.87	2001
2002	37.30	29.13	39.47	36.99	31.41	34.15	34.68	35.20	29.29	34.24	31.35	23.87	29.20	26.54	32.65	24.35	2002
2003	36.39	29.15	34.70	31.82	26.61	28.57	28.48	36.49	27.05	30.56	34.55	24.93	28.33	18.16	19.03	28.91	2003
2004	35.07	26.77	26.87	27.61	25.87	24.46	24.43	33.47	24.39	29.14	30.87	18.07	24.78	16.92	13.48	25.63	2004
	매출채권대매입채무비율								Receivables to payables								
2000	180.73	172.25	170.38	160.62	111.68	16T98	137.70	172.60	141.83	115.44	152.86	112.64	180.91	82.14	275.85	123.44	2000
2001	183.19	219.32	156.71	204.65	139.20	187.10	152.00	154.83	158.08	135.44	175.49	121.23	193.04	92.82	267.14	125.78	2001
2002	174.55	232.49	187.12	198.68	123.33	169.19	154.73	153.00	166.41	110.12	158.14	117.64	188.89	77.71	278.57	133.89	2002
2003	192.17	246.89	112.16	186.18	162.19	189.73	150.00	143.18	166.97	137.52	176.52	121.92	174.75	84.16	273.75	135.92	2003
2004	208.73	232.49	136.63	174.93	155.89	169.83	148.03	143.32	153.92	128.38	174.19	134.56	172.25	72.98	219.49	123.52	2004
	순운전자본대총자본비율								Net working capital to total assets								
2000	-0.46	-2.32	-19.30	-3.39	-3.67	-9.91	0.26	3.76	5.61	7.93	9.13	-8.00	7.99	-34.05	-8.86	13.24	2000
2001	0.36	-2.33	-13.10	1.75	-8.84	-6.40	2.05	7.77	12.07	1.80	10.45	0.81	9.31	-5.08	-8.94	12.03	2001
2002	-1.10	4.28	-10.82	-0.26	-6.50	-3.03	1.64	4.99	10.96	1.76	6.62	6.84	14.38	3.07	-6.04	10.69	2002
2003	1.07	2.39	-7.72	2.97	5.76	3.27	5.50	2.13	11.29	12.69	5.38	7.91	11.53	4.43	-5.31	9.77	2003
2004	3.74	2.37	4.20	6.53	4.34	3.13	9.81	3.56	12.16	7.59	7.28	9.49	11.60	4.50	-6.55	10.86	2004
	총자산회전율(回)								Total assets turnover (Times)								
2000	0.80	0.99	1.31	0.80	0.94	0.67	0.76	1.03	0.97	1.49	1.17	1.08	0.77	1.00	0.64	1.16	2000
2001	0.81	1.05	1.32	0.86	0.95	0.74	0.79	1.07	0.93	1.09	1.06	0.99	0.83	1.16	0.79	1.18	2001
2002	0.87	1.13	1.24	0.90	1.10	0.81	0.90	1.26	1.06	1.48	1.21	1.13	0.90	1.36	0.90	1.39	2002
2003	0.91	1.02	1.26	0.98	1.19	0.82	1.00	1.17	1.07	1.45	1.19	1.17	1.07	1.26	0.86	1.43	2003
2004	0.92	1.03	1.50	1.11	1.22	0.85	1.20	1.32	1.21	1.46	1.33	1.32	1.04	1.29	0.83	1.36	2004
	자기자본회전율(回)								Stockholders' equity turnover (Times)								
2000	2.49	2.74	3.61	2.06	2.50	1.80	2.12	2.86	2.64	2.88	2.76	2.72	1.97	7.24	3.54	3.44	2000
2001	2.57	2.86	3.72	2.06	2.40	1.93	2.03	2.68	2.27	2.37	2.27	2.18	2.35	21.25	6.54	3.05	2001
2002	2.23	3.31	3.50	2.16	2.66	2.03	2.14	3.59	2.60	4.38	2.69	2.28	1.98	5.93	3.05	3.23	2002
2003	2.05	2.94	3.45	2.05	2.37	1.74	2.13	3.18	2.53	4.14	2.62	2.33	2.44	2.77	2.77	3.15	2003
2004	2.00	2.70	3.57	2.19	2.42	1.61	2.14	3.29	2.73	3.52	2.90	2.34	2.28	2.84	2.75	2.99	2004

(단위 : %)

(In percent)

	산업별								
	전산업	어 업	광 업	제조업	전기·가스 및 증기업	건설업	도소매업	숙박업	운수업
	유 형 자 산 회 전 율 (回)								
2000	2.37	2.14	1.24	2.16	0.40	5.32	8.87	0.37	1.47
2001	2.34	1.69	1.21	2.18	0.42	6.42	7.69	0.39	1.43
2002	2.61	2.28	1.57	2.44	0.69	9.04	8.98	0.44	1.22
2003	2.60	2.92	1.26	2.58	0.74	9.66	7.11	0.39	1.31
2004	2.82	3.26	1.52	2.92	0.80	11.63	6.44	0.44	1.53
	재 고 자 산 회 전 율 (回)								
2000	11.84	4.40	7.36	10.17	33.82	4.73	23.67	11.44	56.68
2001	11.83	6.28	6.25	10.10	29.05	5.12	21.54	9.50	53.94
2002	13.07	5.43	7.44	11.09	36.89	5.66	21.51	10.90	59.55
2003	12.42	5.39	7.53	10.50	33.91	8.00	16.54	10.31	35.44
2004	12.56	6.76	14.73	10.82	23.30	7.87	17.32	12.81	48.57
	매 출 채 권 회 전 율 (回)								
2000	7.68	13.01	7.03	6.92	10.16	4.69	12.50	37.75	10.57
2001	7.90	21.96	6.37	7.07	10.78	6.38	11.28	28.90	11.23
2002	8.41	24.50	4.72	4.49	9.18	7.95	11.70	39.00	10.48
2003	7.50	23.52	4.83	7.34	9.65	6.83	7.92	31.78	11.44
2004	8.08	24.23	4.33	8.02	9.36	6.10	9.32	29.36	14.02
	매 입 채 무 회 전 율 (回)								
2000	10.02	22.01	12.96	9.46	13.21	6.36	12.61	14.55	13.94
2001	10.31	15.46	14.08	10.34	13.15	6.91	11.00	9.86	16.17
2002	10.61	17.28	11.60	11.12	13.68	8.38	9.95	25.27	14.42
2003	10.37	17.28	11.44	10.67	14.47	9.31	8.51	26.47	18.15
2004	11.14	21.64	12.88	11.35	14.50	8.95	9.47	24.29	19.08
	총 자 본 투 자 효 율								
2000	20.29	30.07	21.07	19.47	15.57	20.63	15.08	13.08	30.30
2001	20.58	28.17	21.34	18.99	15.64	24.50	17.06	12.96	29.96
2002	23.52	23.97	24.84	23.58	15.37	28.94	19.90	14.87	29.08
2003	24.24	23.83	20.40	23.52	14.55	35.10	21.88	13.31	31.75
2004	27.39	29.92	28.09	27.51	14.30	34.52	23.89	16.59	39.65
	설 비 투 자 효 율								
2000	49.48	77.53	59.85	46.48	21.62	134.66	55.83	18.14	51.54
2001	48.53	55.28	55.59	44.40	21.32	162.21	58.58	18.34	50.39
2002	57.26	64.36	57.70	56.04	27.32	235.47	71.39	20.38	45.90
2003	61.77	73.84	51.64	58.12	25.88	262.88	90.85	18.36	49.38
2004	70.65	87.06	61.81	70.91	26.03	308.53	84.85	23.72	63.90

			제조업업종별					
통신업	사업 서비스업	오락·문화 및 운동관련산업	음·식료품	섬유제품	봉제의복 및 모피제품	가죽, 가방 신발제품	목재, 나무 제품	
Tangible assets turnover (Times)								
1.05	5.48	0.90	2.25	2.07	6.47	4.77	2.39	2000
1.03	8.30	0.82	2.37	1.91	6.14	5.03	2.53	2001
1.12	9.45	0.70	2.50	2.15	5.64	5.70	1.73	2002
1.17	9.36	0.76	2.49	2.17	5.79	3.24	1.66	2003
1.32	8.50	0.88	2.76	2.51	5.68	4.42	1.96	2004
Inventories turnover (Times)								
90.52	57.83	59.05	9.45	6.47	7.92	7.76	7.29	2000
115.75	40.83	47.51	9.88	6.35	6.48	7.62	7.31	2001
91.73	43.06	58.21	9.68	6.96	7.56	9.58	7.09	2002
68.56	5.02	47.99	9.43	6.54	5.79	8.73	8.64	2003
63.10	47.40	45.69	10.11	6.92	4.80	6.96	7.67	2004
Receivables turnover (Times)								
7.57	6.32	7.37	7.92	7.32	7.19	11.41	6.84	2000
7.06	5.64	6.76	8.39	7.38	6.13	11.80	6.43	2001
6.52	5.66	8.69	8.69	7.38	5.33	11.48	6.76	2002
6.24	5.30	8.54	8.95	8.03	6.57	7.97	5.58	2003
6.61	5.76	8.52	9.06	9.61	8.39	10.09	6.17	2004
Payables turnover (Times)								
15.58	9.68	20.41	11.51	8.76	10.16	11.59	12.40	2000
15.70	8.65	19.00	12.81	9.88	9.31	14.08	12.03	2001
10.66	8.46	15.00	13.59	10.63	10.63	13.85	14.40	2002
18.29	8.53	22.60	13.73	10.52	10.31	13.53	11.53	2003
22.06	10.31	25.51	14.15	11.39	10.66	13.95	11.85	2004
Gross value added to total assets								
24.66	57.23	23.11	21.81	19.87	24.42	23.33	21.83	2000
28.06	47.80	16.11	23.09	19.05	29.84	30.05	18.04	2001
29.19	40.14	15.27	23.44	20.47	23.62	34.61	22.54	2002
30.21	49.36	18.15	22.81	18.97	21.46	24.46	22.54	2003
29.17	52.88	18.85	22.99	18.78	22.97	27.03	21.14	2004
Gross value added to property, plant and equipment								
52.02	234.03	37.86	51.82	44.63	107.73	74.66	44.75	2000
54.84	288.18	29.00	55.05	4022	134.51	93.04	38.92	2001
58.41	297.03	29.41	55.52	43.54	100.73	111.17	43.10	2002
60.65	339.37	35.71	54.23	40.17	91.15	59.18	40.64	2003
60.49	330.43	39.32	57.24	40.82	96.16	82.03	40.19	2004

(단위 : %)

(In percent)

	제조업								업종별								
	펄프, 종이 제품	출판, 인쇄 및 기록매체복제업	코크스 석유정제품	화합물 및 화학제품	고무 및 플라스틱제품	비금속, 광물제품	제1차금속	조립금속	기계 및 장비	컴퓨터 및 사무용 기계	전기기계 및 전기변환장치	전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	의료, 정밀 광학기기 및 시계	자동차 및 트레일러	기타 운송장비	가구 및 기타 제조업	
	유 형 자 산 회 전 율 (回)								Tangible assets turnover (Times)								
2000	1.60	2.46	2.75	1.68	2.04	1.26	1.38	2.34	2.69	4.09	3.26	2.69	2.70	2.25	1.57	3.13	2000
2001	1.54	2.61	2.75	1.80	2.00	1.42	1.45	2.77	2.53	2.71	2.79	2.41	2.86	2.42	1.81	2.98	2001
2002	1.55	3.16	2.56	1.86	2.34	1.56	1.67	3.03	2.80	7.68	3.18	2.85	3.25	3.03	1.98	3.45	2002
2003	1.66	2.70	2.75	2.02	2.66	1.65	1.94	2.89	3.15	6.07	3.21	3.06	3.79	3.03	2.01	3.90	2003
2004	1.71	2.77	3.60	2.46	2.78	1.67	2.65	3.18	3.71	4.90	3.83	3.29	3.62	3.18	2.20	3.92	2004
	재 고 자 산 회 전 율 (回)								Inventories turnover (Times)								
2000	10.12	22.01	18.39	8.51	10.07	11.62	8.36	10.47	8.19	13.51	10.40	11.08	5.89	14.02	11.58	6.93	2000
2001	9.61	22.58	16.71	8.86	10.24	12.05	8.00	9.60	7.75	8.99	10.16	10.68	6.46	16.34	12.78	8.42	2001
2002	9.60	19.82	14.57	9.46	13.02	14.84	9.09	10.86	9.79	10.26	10.75	12.62	6.81	20.85	13.31	9.46	2002
2003	9.92	16.91	11.04	9.50	13.51	14.13	9.44	9.38	9.28	10.06	10.17	12.14	8.92	18.05	13.92	8.34	2003
2004	8.81	15.68	10.93	9.86	11.81	13.85	9.39	10.19	9.77	10.95	11.29	14.11	7.58	16.82	12.08	9.65	2004
	매 출 채 권 회 전 율 (回)								Receivables turnover (Times)								
2000	5.99	5.32	8.96	5.90	7.74	5.00	7.80	5.01	4.94	9.94	5.97	11.20	4.97	6.75	2.93	5.44	2000
2001	5.90	5.26	11.54	5.91	6.79	4.94	7.88	4.86	4.65	7.45	5.71	9.78	5.10	9.08	3.42	6.54	2001
2002	6.43	5.74	11.04	5.99	8.66	4.90	8.27	5.36	4.64	6.59	6.51	10.94	5.92	11.05	3.78	7.51	2002
2003	6.31	5.27	9.74	6.03	6.75	4.94	8.56	5.50	4.60	6.26	6.22	9.99	6.56	9.79	3.92	7.27	2003
2004	5.91	5.61	11.37	6.49	6.72	5.07	9.36	5.59	5.24	7.06	6.42	11.87	5.96	9.77	4.17	6.59	2004
	매 입 채 무 회 전 율 (回)								Payables turnover (Times)								
2000	10.73	9.10	18.36	10.45	8.91	8.59	10.04	8.58	6.66	11.45	8.60	12.54	8.60	5.59	8.46	6.83	2000
2001	10.61	10.68	19.00	11.40	9.54	9.03	11.40	7.81	6.95	9.95	9.38	11.66	9.39	7.88	9.24	8.43	2001
2002	10.95	12.47	19.15	11.69	10.92	8.02	12.55	8.30	7.73	7.48	10.20	13.19	11.91	9.10	10.34	10.18	2002
2003	11.34	12.59	13.62	11.52	11.02	9.09	12.94	8.12	7.57	7.63	10.60	12.25	12.05	7.98	10.47	9.78	2003
2004	12.47	13.72	14.13	11.62	10.76	8.49	14.00	8.30	8.36	8.95	11.26	15.85	10.81	7.55	10.51	8.62	2004
	총 자 본 투 자 효 율								Gross value added to total assets								
2000	17.39	30.10	9.26	18.15	24.28	17.86	14.72	28.25	24.67	25.44	26.03	27.49	18.70	16.47	4.56	27.38	2000
2001	16.23	28.69	9.11	19.03	22.10	17.17	16.49	26.97	23.39	7.98	23.42	15.93	18.68	22.95	18.27	23.62	2001
2002	22.12	30.53	12.69	23.05	25.37	23.83	19.82	29.27	24.49	1.19	24.07	26.72	19.75	29.15	20.58	31.11	2002
2003	18.99	29.21	11.62	24.89	28.78	25.12	22.68	28.43	25.41	12.52	22.24	24.26	23.22	28.23	21.26	27.59	2003
2004	20.65	31.37	24.24	27.26	30.90	25.89	30.03	28.95	27.99	19.60	24.21	35.10	23.55	27.48	17.88	26.70	2004
	설 비 투 자 효 율								Gross value added to property, plant and equipment								
2000	35.55	77.29	20.33	39.50	54.77	34.84	30.42	66.06	71.19	77.81	75.67	74.88	69.06	39.73	11.73	75.03	2000
2001	31.09	73.03	20.00	42.15	48.69	34.61	32.98	72.85	65.49	23.20	64.27	41.78	68.10	51.13	43.67	59.85	2001
2002	39.81	87.70	27.60	50.65	55.85	47.83	40.22	71.17	66.94	10.31	65.53	72.26	77.40	68.12	47.31	78.49	2002
2003	35.06	78.79	26.58	55.01	65.96	52.79	48.26	72.38	76.71	54.17	61.75	68.35	85.99	72.38	51.78	76.73	2003
2004	38.81	85.97	61.10	64.57	72.76	54.49	72.44	71.71	88.66	68.21	73.37	95.43	85.21	73.75	49.32	77.62	2004

(단위 : %)

	산업별								
	전산업	어 업	광 업	제조업	전기·가스 및 증기업	건설업	도소매업	숙박업	운수업
	부가가치율								
2000	19.30	35.66	47.88	20.25	44.58	22.89	5.92	46.52	33.84
2001	19.39	32.41	45.19	19.31	43.48	22.86	7.21	44.52	34.27
2002	20.52	28.23	35.72	21.79	33.94	23.94	7.46	44.58	36.75
2003	22.34	24.79	39.83	21.39	30.06	25.43	12.02	44.75	37.13
2004	23.57	25.68	40.16	22.86	28.49	25.64	12.59	50.87	40.83
	노동소득분배율								
2000	50.89	63.50	65.04	47.73	13.65	84.89	54.25	51.94	46.44
2001	51.53	61.27	65.32	51.51	13.99	82.06	51.72	51.47	44.78
2002	47.54	65.74	69.21	46.25	13.50	78.49	47.26	52.60	45.21
2003	48.76	66.26	64.71	48.09	15.70	67.86	51.00	60.20	41.28
2004	44.42	59.45	63.87	42.50	17.24	67.60	47.06	57.08	32.78

(In percent)

			제조업업종별					
통신업	사업서비스업	오락·문화 및 운동관련산업	음·식료품	섬유제품	봉제의복 및 모피제품	가죽, 가방 신발제품	목재, 나무제품	
Gross value added to sales								
44.31	41.45	40.13	22.48	20.87	16.47	15.45	18.42	2000
49.46	33.80	33.06	22.62	20.49	21.55	18.31	15.15	2001
49.56	30.55	37.12	21.58	19.79	17.39	19.31	23.48	2002
49.68	35.19	42.70	21.23	18.23	15.44	18.08	24.09	2003
44.31	37.66	41.83	20.14	16.01	16.67	18.26	20.20	2004
Employment costs to gross value added								
28.94	74.60	43.90	48.36	55.05	69.07	68.30	53.11	2000
23.79	79.89	42.92	47.09	57.36	56.33	61.61	61.92	2001
23.46	85.03	33.68	51.76	57.14	55.39	60.59	51.64	2002
27.81	80.62	40.40	54.95	70.91	68.22	62.64	45.76	2003
23.84	77.41	39.94	56.98	63.79	67.90	67.41	57.96	2004

(단위 : %)

(In percent)

	제조업								업종별								
	펄프, 종이 제품	출판, 인쇄 및 기록매체복제업	코크스 석유정제품	화합물 및 화학제품	고무 및 플라스틱제품	비금속, 광물제품	제1차금속	조립금속	기계 및 장비	컴퓨터 및 사무용 기계	전기기계 및 전기변환장치	전자부품, 영상, 음향 및 통신장비	의료, 정밀 광학기기 및 시계	자동차 및 트레일러	기타 운송장비	가구 및 기타 제조업	
	부가가치율								Gross value added to sales								
2000	21.84	30.51	7.05	22.56	25.94	26.55	19.32	27.49	25.35	17.12	22.29	25.35	24.29	16.52	7.14	23.67	2000
2001	19.95	27.29	6.90	22.21	23.21	23.23	20.75	25.21	25.14	7.32	22.04	16.11	22.57	19.86	23.12	19.94	2001
2002	25.41	27.09	10.20	25.51	23.00	29.54	21.95	23.22	23.17	1.29	19.97	23.72	21.83	21.43	22.82	22.37	2002
2003	20.83	28.73	9.20	25.32	24.16	30.62	22.79	24.27	23.65	8.62	18.73	20.80	21.72	22.45	24.79	19.31	2003
2004	22.34	30.50	16.12	24.61	25.28	30.46	24.99	22.00	23.10	13.46	18.22	26.62	22.61	21.37	21.52	19.56	2004
	노동소득분배율								Employment costs to gross value added								
2000	39.44	51.52	23.48	40.95	51.65	42.88	38.86	63.75	57.29	26.21	51.15	29.13	56.15	70.55	216.26	61.34	2000
2001	48.17	61.66	28.43	47.39	53.36	45.33	36.83	58.99	59.63	91.54	51.70	48.65	60.89	56.34	64.22	64.17	2001
2002	39.71	62.02	25.40	40.56	57.01	37.08	34.45	63.26	57.85	529.56	54.30	34.20	64.08	51.73	65.39	55.22	2002
2003	45.76	65.26	28.13	41.97	54.02	36.49	33.35	58.66	61.79	95.18	56.88	38.21	57.29	51.74	61.50	59.78	2003
2004	46.09	63.15	15.57	36.60	55.53	37.79	26.48	59.27	57.63	62.58	52.72	29.77	59.16	53.97	69.39	61.58	2004

Ⅴ. 생 산 성

1. 노동생산성 지수(전체근로자 기준)

2. 노동생산성 지수(상용근로자 기준)

3. 부가가치 노동생산성 지수(전체종사원, 불변가격 기준)

1. 노동생산성지수(전체근로자 기준)

(2000=100.0, %)

구분	광 공 업		광 업		제 조 업		전기 · 가스 · 수도업	
	지 수	증감률	지 수	증감률	지 수	증감률	지 수	증감률
2001	97.6	-2.4	105.1	5.1	97.1	-2.9	100.9	0.9
1/4	96.4	-2.0	83.8	5.4	95.2	-2.8	118.3	10.3
2/4	97.7	-2.7	114.0	1.8	97.7	-2.9	95.0	-1.2
3/4	96.0	-5.2	110.7	11.9	95.8	-5.5	91.8	-7.8
4/4	100.0	0.0	112.0	1.3	99.7	-0.3	100.0	3.0
2002	108.0	10.7	107.8	2.6	107.7	10.8	112.0	11.1
1/4	105.2	9.2	93.7	11.9	104.2	9.5	120.0	1.4
2/4	105.8	8.3	117.1	2.7	106.0	8.5	102.5	7.9
3/4	107.6	12.1	109.3	-1.3	107.5	12.1	105.9	15.4
4/4	113.2	13.1	114.9	2.6	112.7	13.0	120.3	20.3
2003	112.9	4.5	105.9	-1.7	112.5	4.5	122.6	9.5
1/4	110.8	5.2	96.9	3.4	109.1	4.7	138.2	15.2
2/4	110.2	4.1	113.9	-2.8	110.1	3.9	114.4	11.6
3/4	111.3	3.5	102.1	-6.5	111.2	3.5	112.6	6.3
4/4	119.0	5.2	113.1	-1.5	118.9	5.5	121.9	1.3
2004	124.9	10.6	111.5	5.3	124.7	10.9	131.8	7.4
1/4	123.1	11.2	100.8	4.0	122.0	11.8	143.3	3.7
2/4	123.8	12.3	122.1	7.2	124.1	12.7	120.0	4.9
3/4	123.2	10.7	110.4	8.1	123.1	10.7	129.0	14.6
4/4	128.7	8.1	115.3	1.9	128.7	8.2	134.6	10.4
2005								
1/4	132.7	7.8	84.4	-16.2	131.0	7.4	172.1	20.1
2/4	130.9	5.8	105.9	-13.3	131.1	5.7	138.2	15.1

주 : 1) 광공업은 광업, 제조업, 전기 · 가스 및 수도업을 포함함.
2) 증감율은 전년동기비임.
자료 : 한국생산성본부, 「생산성리뷰」, 각호.

2. 노동생산성지수(상용근로자 기준)

(2000=100.0, %)

구분	광 공 업		광 업		제 조 업		전기 · 가스 · 수도업	
	지 수	증감률	지 수	증감률	지 수	증감률	지 수	증감률
2001	99.0	-1.0	105.8	5.8	98.6	-1.4	97.2	-2.8
1/4	97.8	-0.6	84.6	6.7	96.6	-1.3	113.8	7.2
2/4	99.1	-1.3	115.0	4.2	99.2	-1.4	91.7	-3.3
3/4	97.2	-3.7	110.4	10.4	97.2	-4.0	88.6	-9.2
4/4	101.8	1.7	112.4	1.2	101.6	1.5	96.1	-5.1
2002	110.5	11.6	108.6	2.6	110.2	11.7	109.2	12.4
1/4	107.4	9.8	95.2	12.5	106.5	10.2	116.0	2.0
2/4	108.3	9.3	115.5	0.4	108.6	9.5	100.1	9.2
3/4	110.2	13.3	106.8	-3.3	110.2	13.4	103.6	16.9
4/4	115.7	13.7	116.1	3.4	115.3	13.5	117.9	22.7
2003	117.1	6.0	107.0	-1.5	116.8	6.0	118.6	8.6
1/4	114.7	6.8	96.5	1.4	113.2	6.3	134.0	15.5
2/4	114.7	5.8	112.8	-2.3	114.7	5.6	111.6	11.5
3/4	115.6	5.0	103.3	-3.3	115.7	5.0	110.0	6.2
4/4	123.2	6.5	114.3	-1.6	123.3	6.9	119.0	0.9
2004	129.6	10.6	113.6	6.2	129.4	10.8	128.6	8.4
1/4	127.6	11.3	103.6	7.4	126.6	11.9	139.9	4.4
2/4	128.4	12.0	124.4	10.3	128.9	12.4	117.4	5.3
3/4	127.9	10.6	109.0	5.5	128.0	10.6	125.7	14.3
4/4	133.9	8.7	117.1	2.4	134.1	8.8	131.2	10.3
2005								
1/4	138.0	8.1	90.0	-13.1	136.3	7.7	167.8	19.9
2/4	136.6	6.3	115.8	-6.9	136.9	6.2	134.6	14.6

주 : 1) 광공업은 광업, 제조업, 전기 · 가스 및 수도업을 포함함.
2) 증감율은 전년동기비임.
자료 : 한국생산성본부, 「생산성리뷰」, 각호.

3. 부가가치 노동생산성지수(불변가격 기준)

(2000=100.0, %)

구분	광 공 업		광 업		제 조 업		전기 · 가스 · 수도업	
	지 수	증감률	지 수	증감률	지 수	증감률	지 수	증감률
2001	99.7	-0.3	109.7	9.7	99.3	-0.7	101.7	1.7
1/4	99.8	1.4	95.7	-2.8	98.0	0.4	125.8	18.1
2/4	100.0	-1.1	117.0	5.6	100.1	-1.0	96.4	-2.8
3/4	97.7	-3.9	108.3	28.0	97.6	-4.2	93.9	-9.5
4/4	100.6	1.5	117.6	10.9	100.7	1.2	92.9	1.9
2002	109.2	9.6	101.0	-7.9	109.0	9.8	112.5	10.7
1/4	107.3	7.5	95.4	-0.3	105.6	7.7	125.2	-0.5
2/4	106.4	6.5	103.9	-11.2	106.7	6.6	103.8	7.6
3/4	109.3	11.8	96.6	-10.8	109.1	11.8	112.1	19.4
4/4	113.3	12.7	110.9	-5.7	113.8	12.9	109.8	18.2
2003	116.7	6.9	104.4	3.3	116.5	6.9	122.2	8.6
1/4	114.7	6.9	108.0	13.3	112.7	6.7	141.6	13.1
2/4	114.0	7.1	107.2	3.2	113.9	6.7	119.2	14.8
3/4	116.4	6.5	91.7	-5.1	116.6	6.9	115.8	3.3
4/4	122.3	7.9	114.0	2.8	123.4	8.5	110.0	0.2
2004	130.4	11.7	125.8	20.5	130.6	12.1	132.4	8.3
1/4	128.5	12.0	117.8	9.0	127.0	12.7	147.8	4.4
2/4	128.7	12.9	127.8	19.2	129.3	13.5	125.8	5.6
3/4	129.2	11.0	118.5	29.3	129.7	11.2	131.8	13.8
4/4	133.5	9.1	142.5	25.0	134.8	9.2	124.4	13.1
2005								
1/4	140.2	9.1	123.5	4.8	138.4	9.0	176.7	19.6
2/4	138.0	7.3	122.9	-3.8	138.4	7.1	146.1	16.1

주 : 1) 광공업은 광업, 제조업, 전기 · 가스 및 수도업을 포함함.
2) 증감율은 전년동기비임.
자료 : 한국생산성본부, 「생산성리뷰」, 각호.

Ⅵ. 생 계 비

1. 통계청 실태생계비

1. 통계청 실태생계비

〈전 가구〉

(단위 : 천원)

구 분	가계지출	소비지출	식료품	주 거	광열 · 수도	가구집기 가사용품	피복 및 신 발	보건의료	교 육	교양오락	교통통신	기 타 소비지출	비소비지출
평 균													
2001	2,031.5	1,762.1	463.6	68.2	92.5	70.4	98.1	74.3	199.4	86.7	286.6	322.2	269.4
2002	2,115.3	1,834.8	481.0	62.4	93.2	71.4	102.0	81.1	206.0	86.7	309.3	341.6	280.5
2003	2,224.0	1,922.9	509.6	65.1	94.4	72.5	106.9	89.7	224.0	93.9	329.5	337.4	301.1
2004	2,360.4	2,018.2	544.8	66.6	97.6	79.4	105.1	94.5	235.8	98.0	347.0	349.1	342.2
2004. 4/4	2,374.8	1,995.1	561.5	67.6	91.6	91.0	118.7	95.6	180.3	95.0	351.1	342.6	352.7
2005. 1/4	2,541.8	2,186.8	530.0	70.5	145.3	81.5	105.5	105.3	302.3	100.7	356.7	388.9	355.0
2/4	2,352.4	1,992.9	532.7	72.9	98.5	88.8	116.7	101.4	189.5	100.1	350.7	341.8	359.5
3/4	2,505.6	2,107.6	570.2	72.7	71.8	86.3	90.6	100.7	294.2	113.4	378.8	328.9	398.0
2 인													
2001	1,470.8	1,234.4	336.7	68.2	72.5	55.1	71.3	70.2	39.5	57.6	198.0	265.3	236.4
2002	1,577.4	1,315.2	350.6	64.8	72.8	51.9	73.4	80.6	37.6	62.0	235.7	285.7	262.2
2003	1,581.1	1,328.5	371.4	64.7	72.1	47.7	73.7	80.2	36.9	65.1	232.6	283.9	252.6
2004	1,690.2	1,399.9	369.9	67.1	75.1	54.2	72.8	88.1	38.7	71.9	239.6	295.4	290.3
2004. 4/4	1,704.1	1,399.4	403.4	66.4	71.4	63.4	82.3	80.4	23.0	68.6	244.2	296.2	304.8
2005. 1/4	1,845.2	1,543.6	388.2	74.9	114.8	55.5	69.3	93.8	85.1	76.5	253.0	332.5	301.7
2/4	1,709.0	1,384.4	373.2	76.9	73.2	55.1	80.3	91.3	22.6	76.2	237.6	298.0	324.5
3/4	1,826.3	1,437.1	427.4	67.6	54.8	78.3	64.8	93.5	58.9	73.2	263.0	271.4	389.2
3 인													
2001	1,927.3	1,660.2	444.6	66.8	88.2	61.9	92.7	72.1	138.6	87.8	280.9	326.5	267.1
2002	2,082.6	1,785.0	472.0	68.6	92.1	75.9	102.4	79.7	148.5	86.8	302.6	356.5	297.6
2003	2,144.7	1,831.2	480.7	65.1	88.9	71.1	106.6	95.5	151.9	97.0	335.2	339.3	313.5
2004	2,254.3	1,900.3	514.7	64.6	93.1	78.3	103.1	94.0	163.4	96.3	341.8	351.1	354.0
2004. 4/4	2,227.2	1,859.6	525.9	61.5	88.3	85.9	116.8	94.5	109.2	94.8	338.3	344.5	367.6
2005. 1/4	2,508.1	2,119.1	509.8	74.6	139.5	74.8	102.4	112.8	244.9	103.1	371.2	386.2	388.9
2/4	2,279.7	1,921.1	514.5	66.0	94.7	90.8	116.7	101.8	116.7	107.3	348.0	355.7	367.6
3/4	2,409.2	2,010.9	549.7	67.7	67.9	82.4	88.7	96.8	218.0	119.6	386.8	333.3	398.3

자료 : 통계청, 「한국통계월보」, 각호.

자료 : 통계청, 「한국통계월보」, 각호.

(단위 : 천원)

구 분	가계지출	소비지출	식료품	주 거	광열 · 수도	가구집기 가사용품	피복 및 신 발	보건의료	교 육	교양오락	교통통신	기 타 소비지출	비소비지출
4 인													
2001	2,233.9	1,954.5	504.9	70.1	97.0	75.4	107.4	72.3	289.2	95.5	315.8	326.9	279.3
2002	2,298.7	2,021.2	523.9	56.5	97.0	74.7	112.0	75.8	306.0	96.5	325.4	343.4	277.5
2003	2,472.2	2,157.4	560.2	67.4	101.4	83.2	117.3	85.0	330.1	106.1	357.9	348.8	314.8
2004	2,672.3	2,309.3	610.7	70.6	105.5	89.5	118.4	89.1	360.1	109.9	393.7	361.8	363.0
2004. 4/4	2,665.1	2,298.2	639.8	73.3	97.6	105.4	134.2	96.8	291.5	106.4	410.2	342.9	366.9
2005. 1/4	2,851.1	2,482.8	596.6	68.1	156.4	96.6	123.9	95.9	432.5	110.3	394.4	408.1	368.3
2/4	2,673.0	2,294.4	606.7	71.7	109.2	104.5	134.2	100.7	311.4	110.1	400.4	345.5	378.6
3/4	2,861.0	2,462.1	639.5	79.9	78.7	100.9	104.0	102.8	449.5	128.6	433.6	344.6	398.8
5 인													
2001	2,463.7	2,169.4	556.3	64.5	113.1	91.7	116.8	79.2	320.2	100.4	348.3	378.7	294.3
2002	2,565.9	2,284.6	590.9	67.3	114.4	90.0	118.7	102.2	334.3	100.2	374.4	392.0	281.4
2003	2,657.9	2,333.1	630.4	59.8	116.7	80.0	130.9	101.0	363.1	102.2	369.5	379.5	324.8
2004	2,841.5	2,491.5	668.1	60.8	122.9	93.2	127.3	118.3	392.6	115.7	397.4	395.3	349.9
2004. 4/4	2,822.7	2,458.5	687.9	71.6	117.2	95.6	141.6	122.4	303.6	112.2	403.4	403.1	364.2
2005. 1/4	2,981.4	2,640.2	636.0	59.6	179.1	99.4	126.6	132.9	451.8	119.2	391.7	443.8	341.2
2/4	2,773.9	2,425.5	651.8	79.6	120.8	104.8	133.9	122.7	337.1	97.5	419.9	357.3	348.4
3/4	3,000.7	2,607.6	695.1	70.5	92.2	101.5	101.4	115.7	512.9	129.9	411.1	377.5	393.0
6 인 이 상													
2001	2,790.5	2,482.0	664.9	67.7	137.1	111.8	147.3	120.0	317.8	117.5	377.9	420.1	308.5
2002	2,802.6	2,506.2	673.1	46.1	140.2	80.6	139.3	91.9	382.1	112.2	404.2	436.6	296.4
2003	2,822.2	2,534.5	686.3	55.5	133.7	95.3	130.7	126.0	346.0	87.2	465.7	408.0	287.7
2004	3,106.3	2,751.5	756.2	50.6	144.7	116.1	137.1	139.1	367.1	109.1	486.8	444.8	354.8
2004. 4/4	3,236.7	2,851.0	801.9	50.0	128.9	173.5	166.3	130.0	345.6	113.3	432.6	508.9	358.7
2005. 1/4	3,221.7	2,876.0	696.0	61.6	201.3	109.1	130.4	158.4	492.6	96.1	475.1	455.6	345.6
2/4	3,112.2	2,749.2	746.6	99.7	143.5	104.0	147.5	125.4	313.4	109.9	485.6	473.6	363.0
3/4	3,351.3	2,866.7	758.1	81.1	113.0	97.2	133.0	132.5	449.4	154.2	505.9	442.4	484.6

〈근로자 가구〉

(단위 : 천원)

구 분	가계지출	소비지출	식료품	주 거	광열 · 수도	가구집기 가사용품	피복 및 신 발	보건의료	교 육	교양오락	교통통신	기 타 소비지출	비소비지출
평 균													
2001	2,057.5	1,751.6	463.4	59.5	87.5	69.6	98.8	72.8	189.0	85.7	299.5	325.7	305.9
2002	2,135.9	1,826.9	481.3	62.1	88.7	74.2	103.2	78.4	198.4	88.3	310.3	342.1	309.0
2003	2,280.7	1,936.6	515.4	62.9	91.3	75.6	109.2	89.8	220.5	96.3	339.1	336.5	344.1
2004	2,434.4	2,043.7	555.6	65.1	94.7	81.0	106.4	92.3	233.1	101.0	360.4	354.1	390.7
2004. 4/4	2,415.6	2,013.9	572.0	67.5	88.6	91.6	119.2	95.2	180.5	96.6	362.9	340.0	401.7
2005. 1/4	2,657.5	2,244.0	546.4	67.9	142.2	92.0	108.8	105.2	312.4	102.3	376.2	390.6	413.5
2/4	2,408.6	1,998.2	544.2	69.4	95.7	91.7	117.6	102.8	188.0	98.4	353.6	336.8	410.4
3/4	2,598.3	2,152.7	584.7	72.4	69.1	94.0	95.1	103.0	291.0	117.4	384.1	341.8	445.7
2 인													
2001	1,553.2	1,263.0	352.3	54.4	66.3	56.7	80.9	58.7	28.8	59.7	231.7	273.5	290.1
2002	1,660.0	1,372.2	370.2	64.3	66.2	55.3	85.7	64.3	33.3	70.5	265.1	297.1	287.9
2003	1,686.5	1,393.5	393.0	61.6	68.9	52.0	81.3	67.6	35.3	68.0	275.6	290.2	292.9
2004	1,826.7	1,485.8	423.4	65.6	71.6	59.5	80.6	73.4	39.9	81.6	280.6	309.8	340.8
2004. 4/4	1,828.3	1,484.1	428.6	69.4	68.5	66.7	91.6	70.5	24.9	74.6	291.4	298.0	344.2
2005. 1/4	2,040.3	1,676.4	414.5	66.3	110.5	64.9	77.2	87.9	100.1	81.4	319.6	353.9	363.9
2/4	1,819.6	1,463.6	399.1	70.6	70.6	61.5	83.1	81.2	20.3	82.8	277.8	316.6	356.0
3/4	1,971.2	1,542.8	444.3	69.5	51.2	72.8	74.4	86.6	63.3	79.3	301.2	300.0	428.4
3 인													
2001	1,874.4	1,594.3	430.4	59.1	81.7	59.5	91.0	68.3	117.2	81.5	280.8	325.0	280.1
2002	2,012.0	1,710.5	456.4	69.0	85.8	73.8	96.7	79.2	141.1	78.9	294.6	335.1	301.5
2003	2,153.9	1,809.4	480.4	63.0	85.5	72.6	105.1	101.2	138.2	92.5	340.9	330.1	344.5
2004	2,276.0	1,880.0	519.1	64.3	88.6	81.3	100.1	91.2	146.9	94.9	346.2	347.3	396.0
2004. 4/4	2,283.9	1,862.1	533.1	60.6	82.9	92.0	113.9	89.4	100.8	91.8	343.4	354.4	421.8
2005. 1/4	2,600.8	2,156.6	525.1	76.0	135.1	83.5	106.2	111.4	251.4	97.0	390.4	380.5	444.2
2/4	2,323.7	1,891.2	522.2	65.0	91.6	96.8	118.1	104.1	111.0	96.8	350.2	335.2	432.5
3/4	2,483.5	2,031.8	567.1	65.4	64.1	91.6	95.7	100.8	209.0	118.4	373.3	346.3	451.8

(단위 : 천원)

구 분	가계지출	소비지출	식료품	주 거	광열 · 수도	가구집기 가사용품	피복 및 신 발	보건의료	교 육	교양오락	교통통신	기 타 소비지출	비소비지출
4 인													
2001	2,245.0	1,933.9	500.9	58.4	93.1	75.1	105.8	76.0	281.5	95.1	319.4	328.5	311.1
2002	2,315.5	1,992.1	518.9	53.6	93.5	76.9	110.2	75.4	287.7	98.7	329.2	348.0	323.4
2003	2,514.7	2,153.1	558.6	66.6	97.9	87.8	119.4	88.5	320.3	109.4	352.7	351.9	361.7
2004	2,737.3	2,323.4	614.1	68.8	102.2	90.6	119.5	94.1	353.8	111.8	394.4	374.0	413.9
2004. 4/4	2,718.2	2,297.7	642.0	74.5	95.0	106.4	134.5	106.2	282.9	106.5	405.3	344.4	420.5
2005. 1/4	2,910.5	2,482.0	603.9	63.6	153.4	110.5	124.5	97.3	423.0	114.6	382.7	408.5	428.5
2/4	2,693.8	2,265.5	610.1	66.7	105.7	107.5	132.4	107.3	297.8	106.1	385.4	346.5	428.3
3/4	2,887.2	2,443.8	641.7	78.9	75.6	108.4	102.3	107.4	424.6	134.7	421.0	349.1	443.5
5 인													
2001	2,580.9	2,206.3	554.7	69.3	108.0	95.9	117.4	80.7	303.9	101.3	377.2	397.9	374.6
2002	2,651.6	2,338.8	589.8	75.2	112.3	106.3	121.2	110.3	338.3	110.9	359.1	415.3	312.9
2003	2,645.6	2,273.8	618.0	54.2	111.0	79.6	127.2	100.4	341.6	109.4	365.6	366.8	371.8
2004	2,837.0	2,446.3	658.7	53.4	118.3	91.2	122.7	116.4	378.0	118.2	406.2	383.0	390.7
2004. 4/4	2,783.0	2,392.9	673.3	56.3	113.8	87.5	131.0	112.1	316.7	121.8	408.9	371.5	390.1
2005. 1/4	3,028.3	2,646.9	637.3	61.2	174.2	95.5	121.6	137.8	475.8	119.7	399.4	424.4	381.3
2/4	2,763.4	2,377.1	647.3	83.5	115.4	87.3	131.5	123.9	335.9	106.6	405.1	340.6	386.3
3/4	3,081.0	2,622.6	699.3	80.6	90.5	90.2	101.8	115.1	534.7	130.9	416.2	363.2	458.4
6 인 이 상													
2001	2,751.6	2,400.4	668.5	77.1	129.5	88.9	129.6	125.8	285.9	113.6	387.1	394.5	351.2
2002	2,714.5	2,386.3	664.5	50.3	133.9	75.4	137.6	108.8	322.5	99.8	382.1	411.4	328.2
2003	2,760.9	2,431.0	676.2	547.7	129.5	72.9	122.1	118.4	335.1	81.6	476.0	371.4	329.9
2004	2,979.5	2,579.4	749.5	59.6	141.1	73.6	124.6	136.2	356.4	96.4	468.3	373.7	400.1
2004. 4/4	2,921.8	2,492.0	781.3	65.9	127.2	92.2	137.0	139.9	328.5	93.9	375.2	350.8	429.8
2005. 1/4	3,242.6	2,837.2	671.9	83.8	193.9	118.5	119.8	180.2	462.6	84.5	514.6	407.6	405.4
2/4	2,777.3	2,341.9	657.7	98.1	131.3	68.8	133.2	131.5	278.5	104.2	376.7	362.0	435.3
3/4	3,311.8	2,794.3	750.2	49.0	109.8	95.0	137.3	161.0	341.1	127.1	554.1	469.8	517.4

Ⅷ. 최 저 임 금

1. 연도별 최저임금

1. 연도별 최저임금

(단위 : 원)

구 분 / 연 도	적용업종	시 간 급	일 급 (8시간 기준)
1992	전산업	925	7,400
1993	〃	1,005	8,040
1994	〃	1,085	8,680
1995	〃	1,170	9,360
1995. 9~1996.8	〃	1,275	10,200
1996.9~1997.8	〃	1,400	11,200
1997.8~1998.8	〃	1,485	11,880
1998. 9~1999.8	〃	1,525	12,200
1999. 9~2000. 8	전 산 업 (상시고용 5인 이상)	1,600	12,800
2000. 9~2001. 8	〃	1,865	14,920
2001. 9~2002. 8	〃	2,100	16,800
2002. 9~2003. 8	〃	2,275	18,200
2003. 9~2004 .8	〃	2,510	20,080
2004. 9~2005 .8	〃	2,840	22,720
2005. 9~2006 .12	〃	3,100	24,800

2006년판 **인사 · 임금사례총람**

2006년 2월 일 인쇄
2006년 2월 일 발행

발 행 인 이 수 영
편 집 인 김 영 배
발 행 서울시 마포구 대흥동 276-1
〈경총회관 7층〉
전 화 3270-7390
등 록 1981. 7. 11 제1-488호

공급처 : 경총정보센터(直 3272-9161) **값 95,000원**