고성과작업장구축 컨설팅 사례연구

- J화학㈜을 중심으로 -

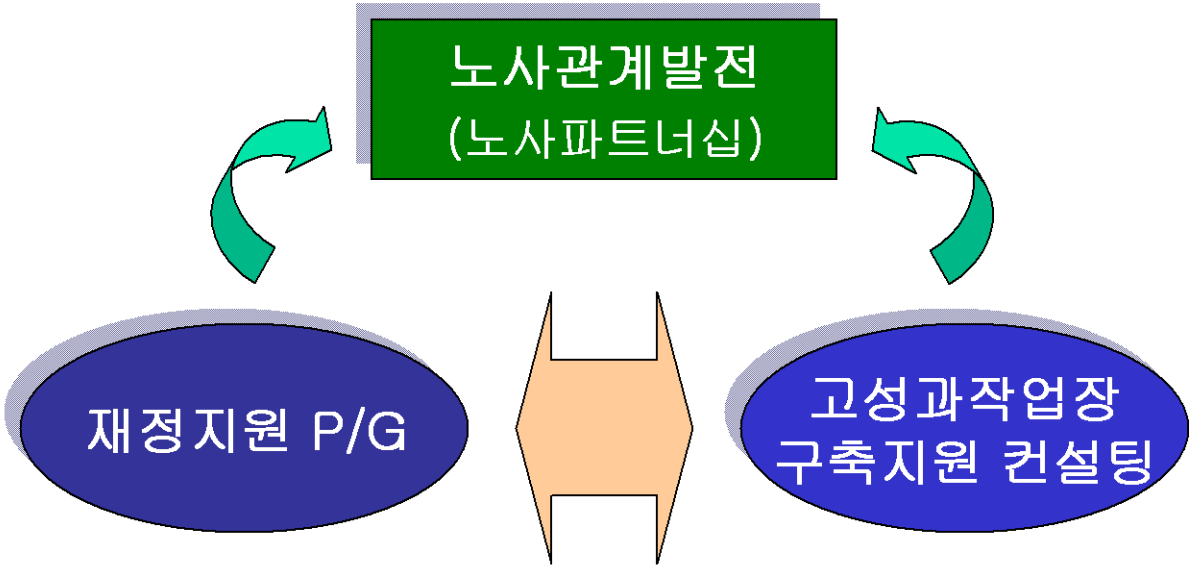
손동희 / 한국노동교육원 교수

순 서

- 사례연구 배경
- 방법론
- 기업현황
  - 기업특수(firm-specific)환경
  - 노사의 전략적 선택
- 내용분석 : 부문별
- 결과분석 : 재무성과와 HR성과
- 향후 과제

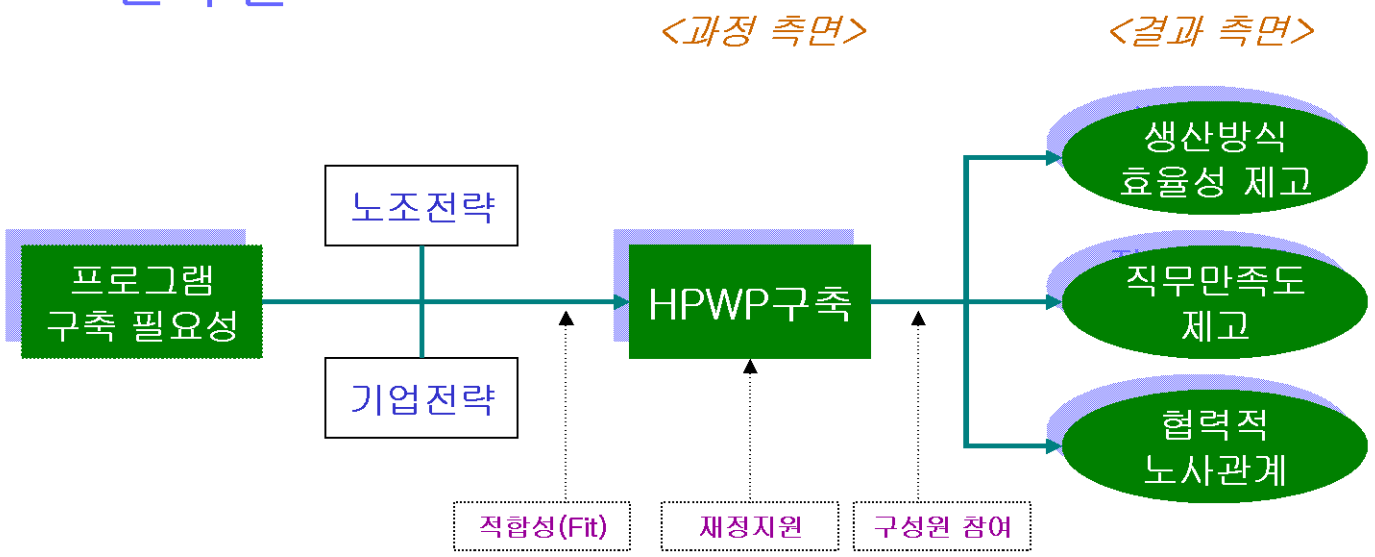
사례연구의 배경

- 2003년부터 노동부 출연・한국노동교육원 주관하여 추진해 오고 있는 노사관계발전프로그램 재정지원사업의 효과성 증진을 통한 HPWP 구축 지원



컨설팅 방법론

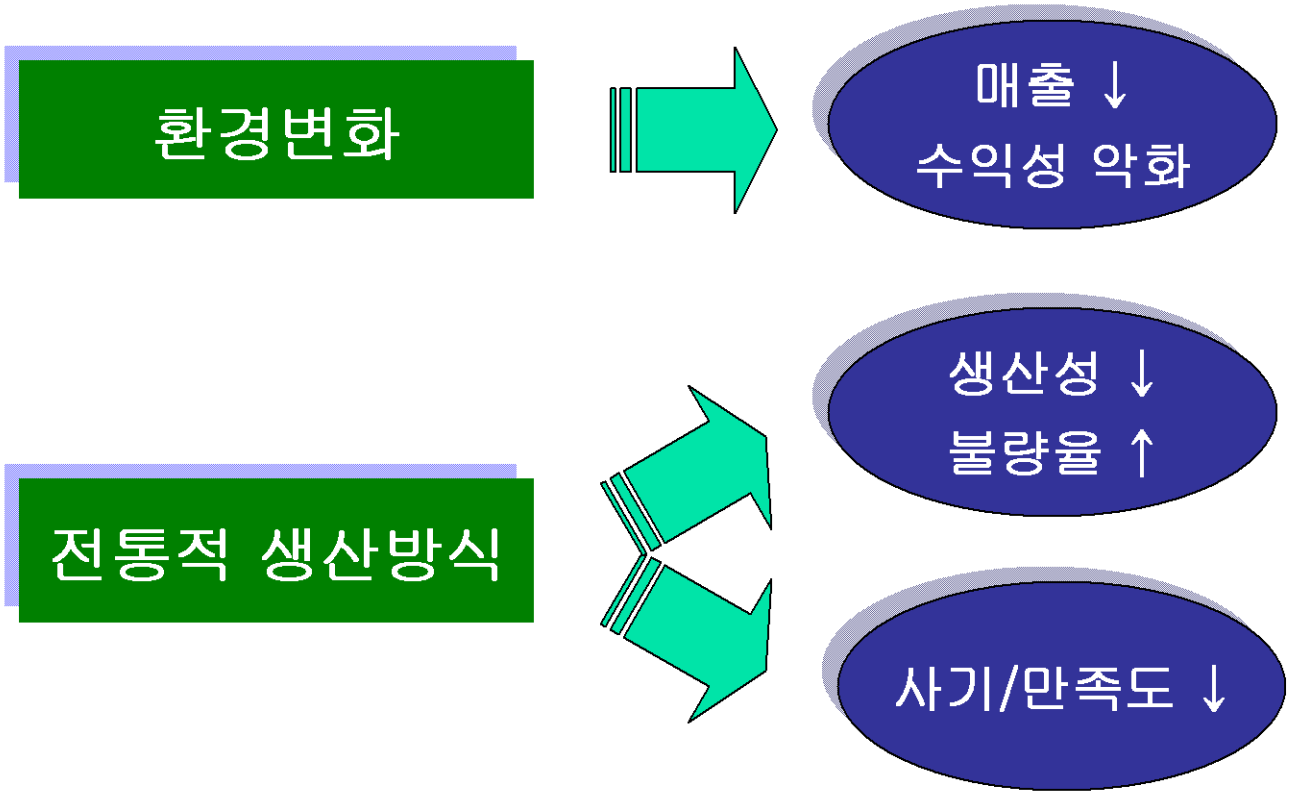
- Consulting 대상: 노사관계발전프로그램 재정지원 수혜사업장
- 자료수집
  - 서류: 재정지원제안서 외 1, 2차 자료
  - 면담: CEO 및 임원, 노조위원장, 관리자 그룹, 노동자 그룹
  - 설문조사: 회수 44부
  - 분석 틀



기업현황 – J 화학㈜

- 업종 및 주력제품: 화학제품 제조업 / PVC바닥제
- 주요연혁
  - 1963년 07월 J화학공업㈜ 설립
  - 1973년 01월 기업공개
  - 1978년 11월 1억불 수출의탑 수상
  - 1979년 11월 수출유공 대통령기 수상
  - 1983년 02월 법정관리
  - 1998년 01월 법정관리 종료
  - 2001년 01월 합성수지 사업부문 분리 및 J화학㈜ 설립
  - 2004년 02월 품질보증업체 지정(Q-MARK인증 획득)
  - 2005년 11월 품질경영시스템 인증획득(ISO 9001: 2000인증)

노사관계발전P/G 필요성 – 문제인식



J 화학㈜ 기업특수(firm-specific)환경

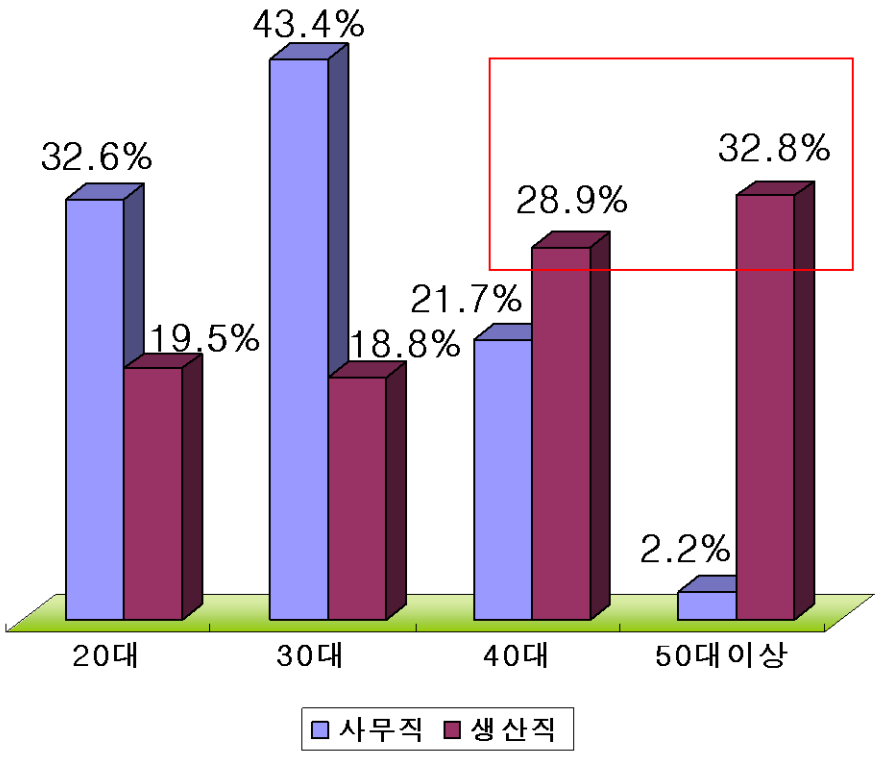
1 법정관리와 다운사이징

- 기업부침
  - 성장: 1963년 ~ 1980년대초
  - 축소와 조정: 1980년대초 ~ 2001년
  - 재도약 기반구축: 현재

- 15년간 법정관리 경력: 1983년 ~ 1998년
  - 회사정리절차 종결시까지 부동산 매각 등 자구노력
  - 부도직전 약 7천여명 종업원 → 1997년 400여명

※ 2006년 현재 종업원 170여명

2 장기근속과 인력의 고령화



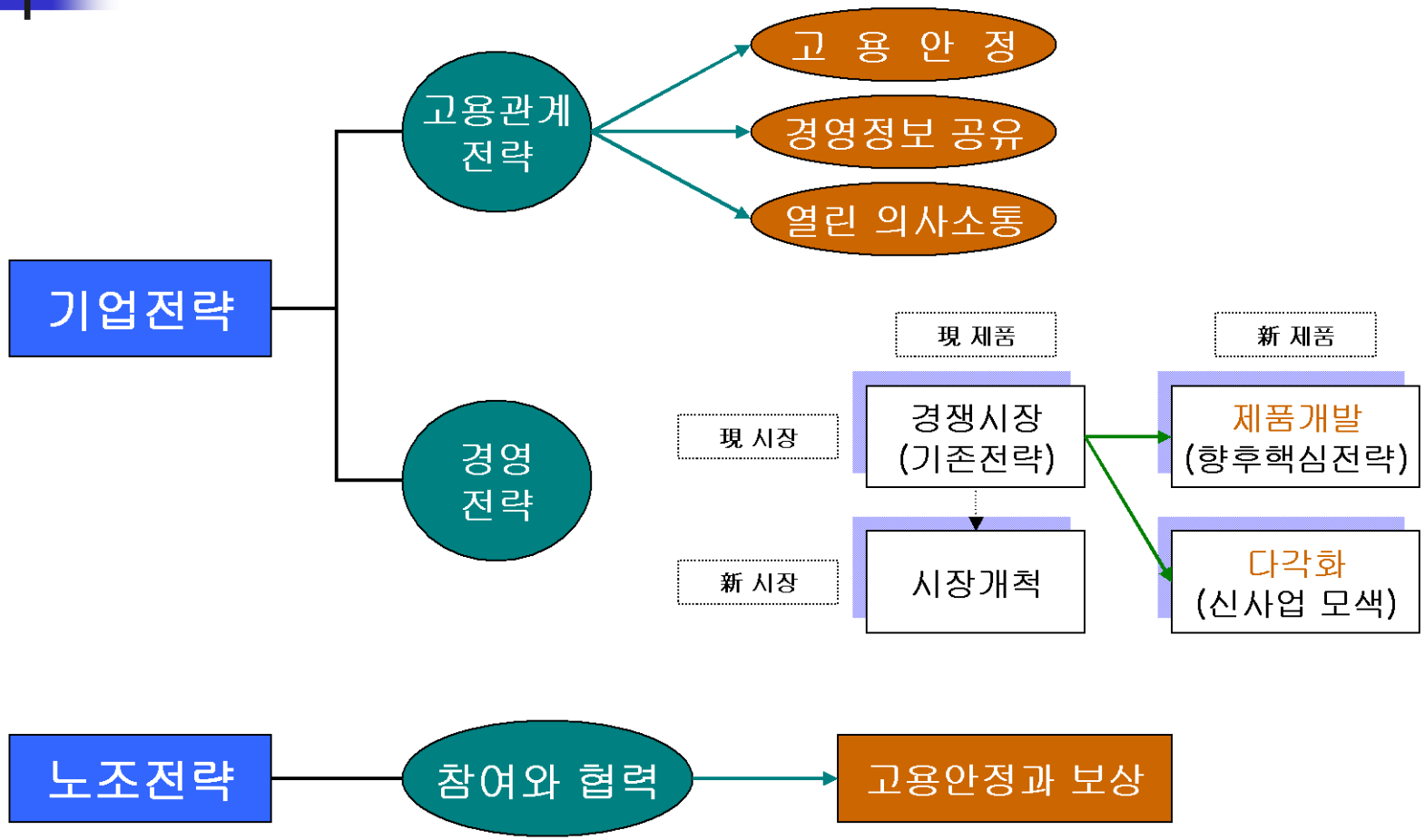
- 생산직 노동자 평균 근속년수 → 12년
- 전체직원 중 40대 이상: 약 52%
- 생산직 노동자 중 40대이상: 61.7%

3 CEO 리더십과 노사관계

- CEO: 현장경영 원칙
  - 현장 순회 미팅: 스킨십과 의견청취
  - 월 1회 생일자 간담회: 월별 생일자 만찬, 서신발송
  - 분임조 간담회: 공실별 수시 개최

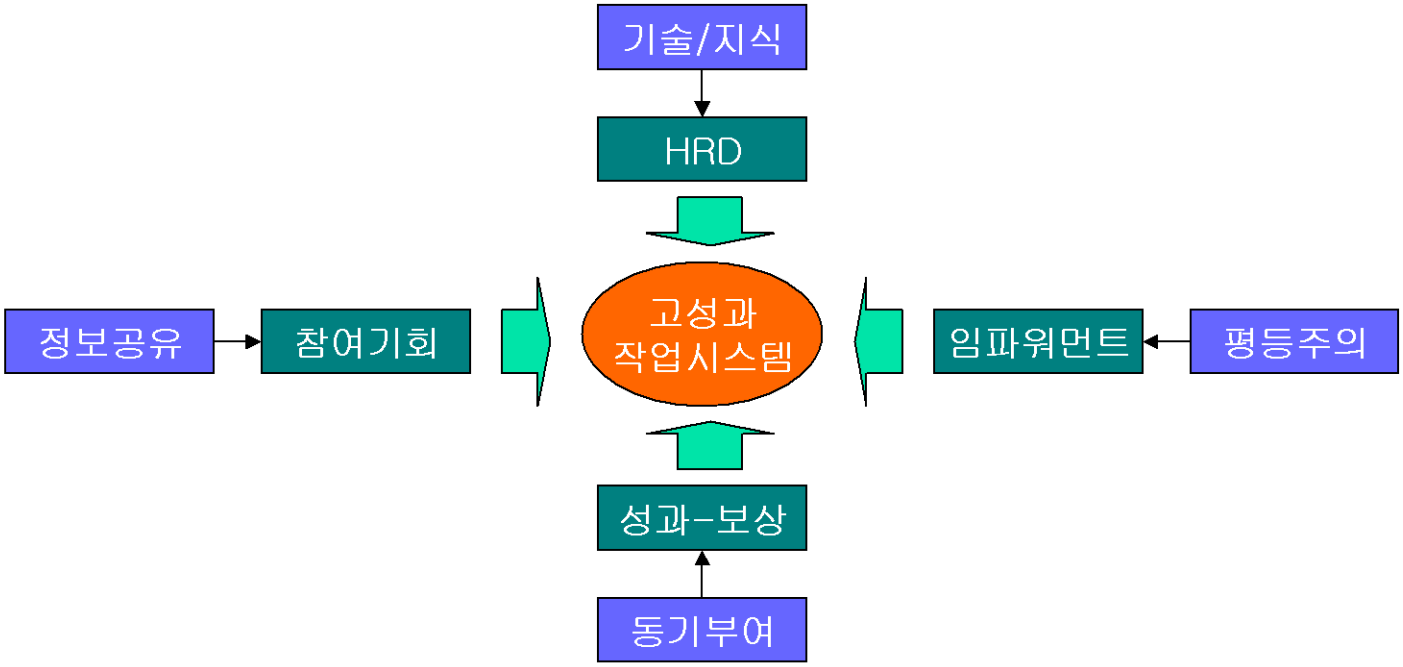
- 노사관계: '협력적 노사관계'
  - Unionism: 실리주의(simple & business unionism)
  - 장기간 무분규 기록: 1987년 1차례 홍역
  - 1990년 이래로 임단협 갱신 교섭 관련 노동쟁의 無

노사의 전략적 선택


기업전략
고용관계 전략
고 용 안 정
경영정보 공유
열린 의사소통
경영 전략
現 제품
新 제품
現 시장
경쟁시장 (기존전략)
제품개발 (향후핵심전략)
新 시장
시장개척
다각화 (신사업 모색)
노조전략
참여와 협력
고용안정과 보상

프로그램 실천내용 분석

❑ 내용분석을 위한 HPWS 기본원리



자료: Bohlander et al.(2001), Appelbaum et al.(2000), Ashton & Sung(2002), 김윤호(2001)

❑ 노사관계발전프로그램 내용

구 분	내 용	비고
작업장개선컨설팅	➢ 4대부문: 작업환경, 물류, 안전보건, 정보관리	외부기관
근로조 만족도 조사	➢ 생산직(38명) / 관리직(30명)	외부기관
생산성향상 교육	➢ 노사관계 및 마인드체인지 교육(1박2일)	
국내기업 벤치마킹	➢ L알미늄㈜ 탐방: 노조간부 등 6명	
국외기업 벤치마킹	➢ 일본 도요다 자동차, 기후차제 탐방: 2차	일본
한마음 체육대회	➢ 전사원 및 협력업체 사원	
분임조 워크샵	➢ 생산성 향상 및 불량감소(1박 2일)	
평가세미나	➢ 프로그램 성과와 평가	외부기관

1 참여(Participation)

프로그램의 공동설계	▪ 노사공동 추진단 구성 및 협력 추진
노조주도의 생산성 향상운동 참여	▪ '실천 525'운동의 노조주도 ※ '실천 525' → 매출 500억, 이익 25억 달성
작업장 개선활동 참여	▪ QC, 제안제도 참여 ▪ 현장개선을 위한 사진/비디오 촬영 수용, 면담 참여 등
벤치마킹 활동 참여	▪ 국내외 활동 참여 및 실천 주도

평가

- 현장노동자에 대한 관리자들의 관점 전환 계기: McGregor X형 → Y형
- 노동자 자신들의 참여 작동 의미에 대한 경험: 작업장 분위기 개선
- 제안활동 증대: 제도기반 마련한 '06년 9월 이후 월 100건이상 (이전 월 30건)

2 자율(Impowerment)

작업반내 비공식 자율	▪ 가족주의적 문화배경하에 조퇴,휴식 등의 비공식 자율관리
작업범위의 확대	▪ 생산담당자가 설비보존에 대한 일차적 점검 수행 ▪ 작업반간 배치가 숙련노동자를 중심으로 부분적 시행

평가

➢ 중앙통제의 전통적 작업방식에 대한 문제인식에도 불구하고 본격적 개선은 이루어지지 않고 있으나 점진적 개선과정으로 평가

3 교육훈련(HRD)

전직원 대상 합숙
집단교육 중심

- 생산성 향상교육, 불량감소 분임조 워크샵, 외부강사 초빙 사내교육 등

평가

- 중소기업의 열악한 현실환경을 고려할 때 교육훈련에 대한 투자여력 자체가 미미한 가운데 전직원 집단 중심의 교육전개로 교육효과성에는 한계 노정
- CEO의 강한 교육훈련 필요성 인식으로 지속적인 투자와 계획 마련 중

4 보상(Reward)

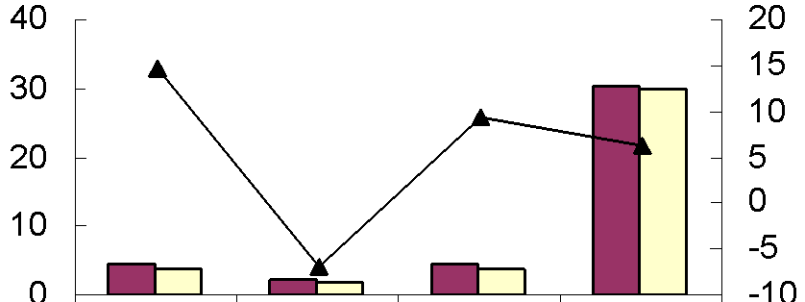
경영실적에 따른 특별성과급 지급	▪ 노사협의회에서 당해년도 경영실적 평가후 지급 여부와 수준 논의하여 결정 ▪ 2003년, 2005년 각각 100% 지급
복리후생의 개선	▪ 식당환경의 개선 ▪ 사원기숙사 신축 ▪ 체육시설의 최신시설 구비: 헬스, 탁구, 족구 ▪ 샤워장과 탈의장의 현대식 개조 등

평가

➢ 작업장 개선과 보상차원에서의 복리후생이 지속적으로 개선됨에 따라 작업장내 사기 및 동기부여 제고에 기여

성과 분석

1 재무성과



	2003.12	2004.12	2005.12	2006(상반기)
총자본순이익율	4.51	2.26	4.34	30.35
매출액순이익율	3.71	1.98	3.86	29.78
매출액증가율	14.68	-6.88	9.47	6.16

※ 2005년 상반기 매출액 217억 / 2006년 상반기 매출액 230억 : 전년동기 대비 13억 증가

2 HR 성과

이직율

▪ 정년퇴직 및 입사 1년미만 신입직원의 높은 이직율
: 상대적 장시간 노동 및 작업환경에의 현장 부적응에 기인하는 초기이탈

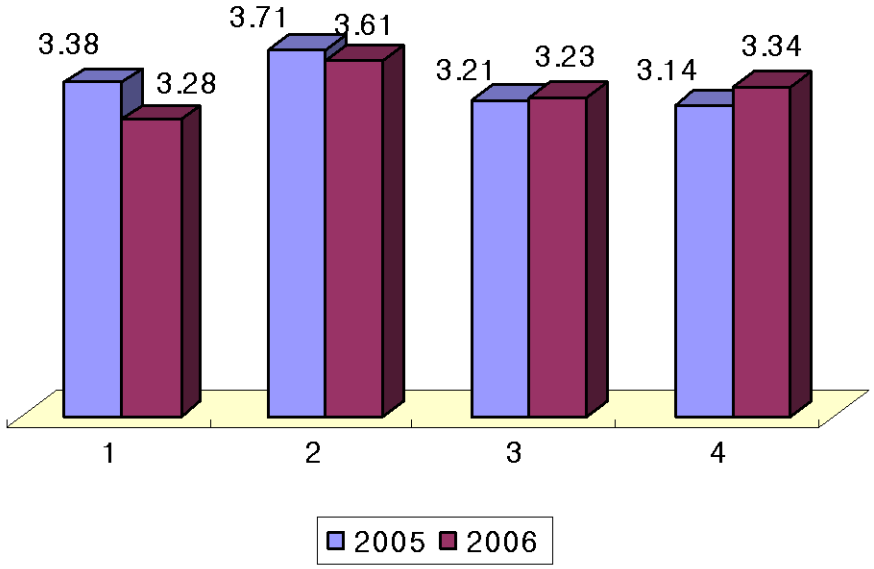
구분	2004년	2005년	2006년
이직	34	26	25
채용	12	28	24

결근율

▪ 산재자, 휴직자, 휴가자 약 5%를 제외하면 결근자 발생 거의 없슴
▪ 장기근속・고령인력의 문화특성에 기인하는 낮은 결근율

작업수행 영역 변화

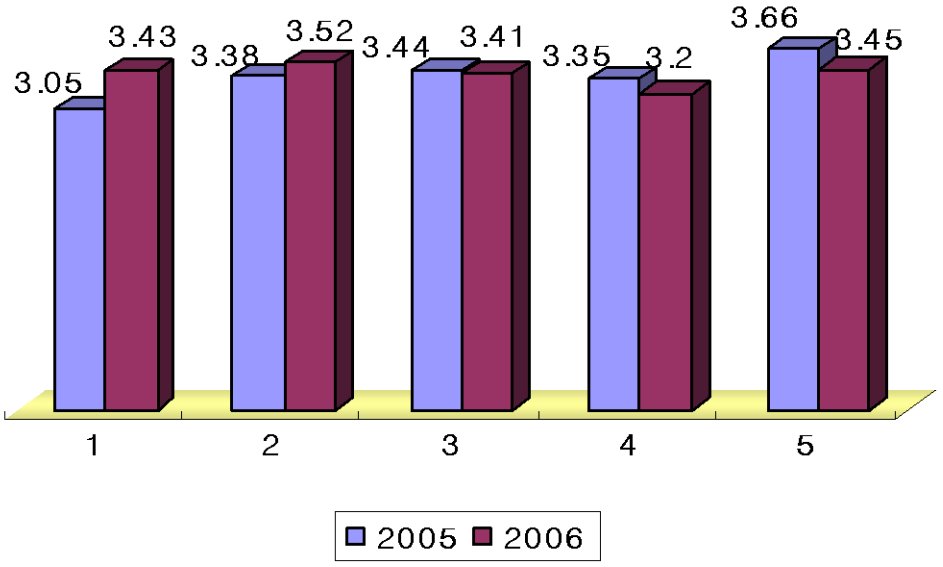
- 노사관계발전프로그램 실행 전 • 후 통계적으로 유의한 차이없슴
  - 작업장 개선활동 착수 초기 스트레스나 업무부담으로 작용할 개연성 존재 (Ashton & Sung, 2002; Kim, 2005)
  - 통계적 차이점이 나타나지 않는 것은 따라서 오히려 긍정적 평가로 볼 수 있슴



1. 나의 평소 업무량은 업무수행능력에 비해 많다(reverse coding)
2. 혼자서 하기 힘든 업무가 있는 경우 직원끼리의 상호협조체계가 이루어지고 있다
3. 직장에서의 업부분담은 명확히 나뉘어져 있다
4. 직업능력 향상을 위한 교육은 월 1회이상 받는다

수직 · 수평간 상호협조체계

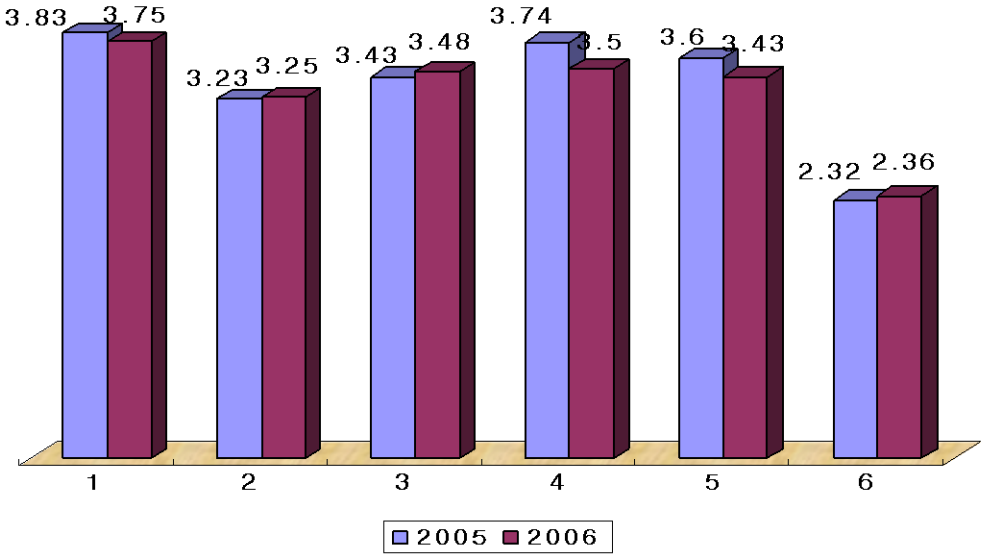
- 노사관계발전프로그램 실행 전 · 후 통계적으로 유의한 차이없슴
  - 그러나 전 · 후 모두 긍정적 인식과 태도 유지
  - 장기근속에서 비롯된 농축된 친밀감 형성으로 가족주의적 문화특성 반영



1. 나는 상사와 친하다
2. 상사는 나의 작업에 대해 충분히 이해하고 있다
3. 상사는 나의 작업능력 향상을 위해 노력하고 있다
4. 상사는 과중한 업무로 힘들 때 지지를 해 준다
5. 상사는 나의 의견이나 제안을 받아 들인다

직무만족도

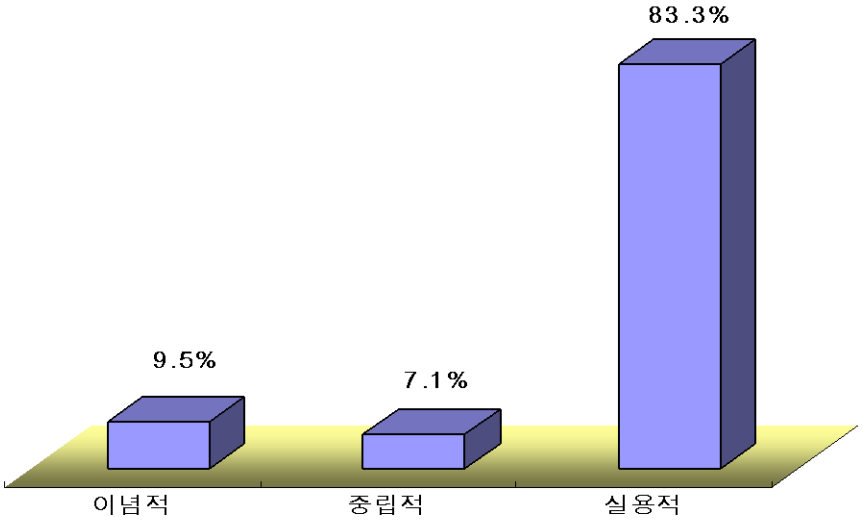
- 노사관계발전프로그램 실행 전 · 후 통계적으로 유의한 차이없슴
  - 가장 긍정적 인식은 '회사에 대한 주인의식' → 조직문화
  - 가장 부정적 인식은 '급여수준과 근로조건' → 참여와 보상의 연계 필요성 시사



1. 나는 회사에 대한 주인의식을 가지고 있다
2. 현재 나의 업무는 내가 원하던 것이다
3. 업무를 통해서 나의 능력을 발휘 할 수가 있다
4. 현재의 업무를 수행하는데 있어서 나의 역할이 중요하다
5. 나는 나의 일에 만족하며 의욕을 가지고 있다
6. 나의 하는 일에 비추어 급여수준과 근로조건은 적절하다

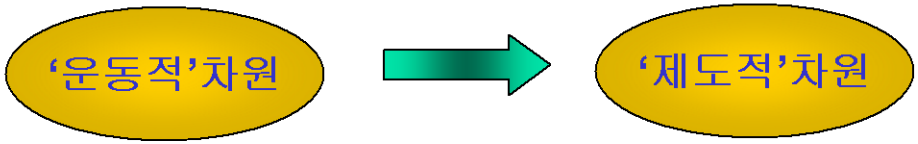
향후과제

1 성과와 보상의 연계 제도화

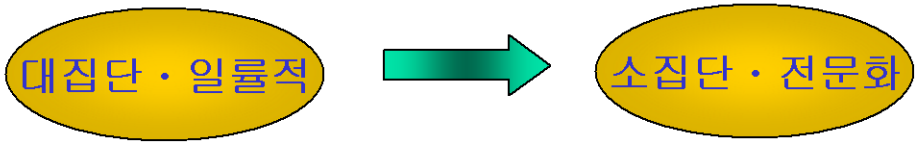


< J화학㈜의 노조주의(Unionism) 성향 >

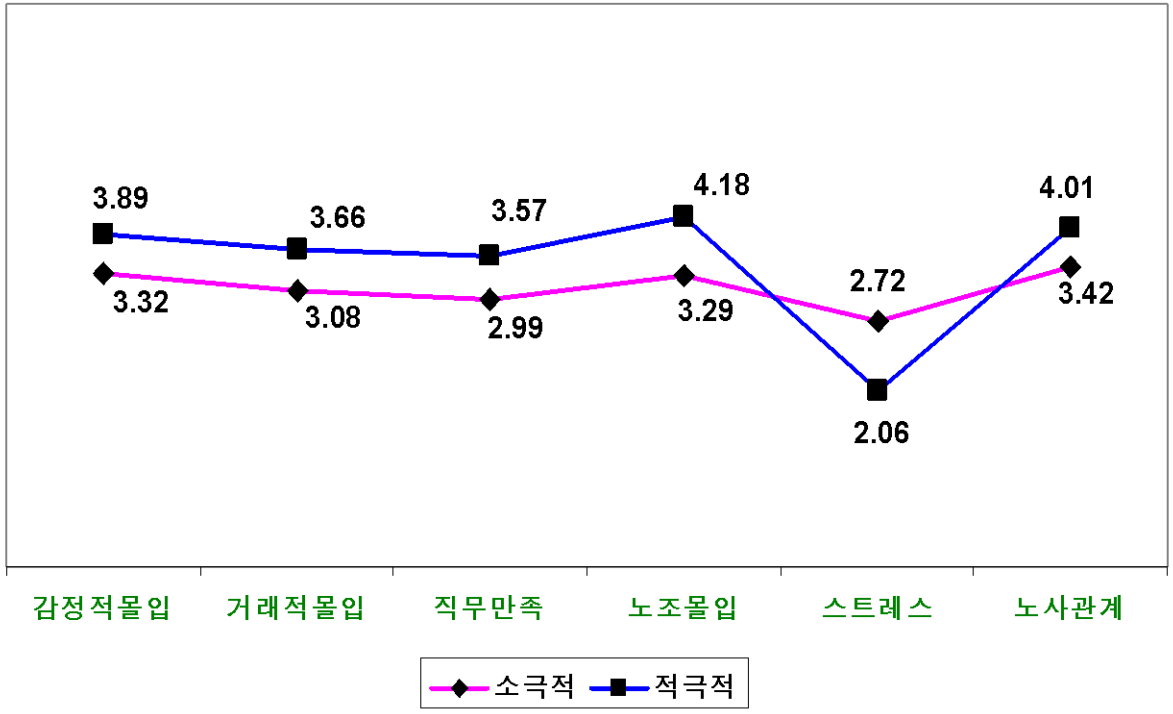
2 고성과작업 관행의 제도화



3 교육훈련 체계화와 투자



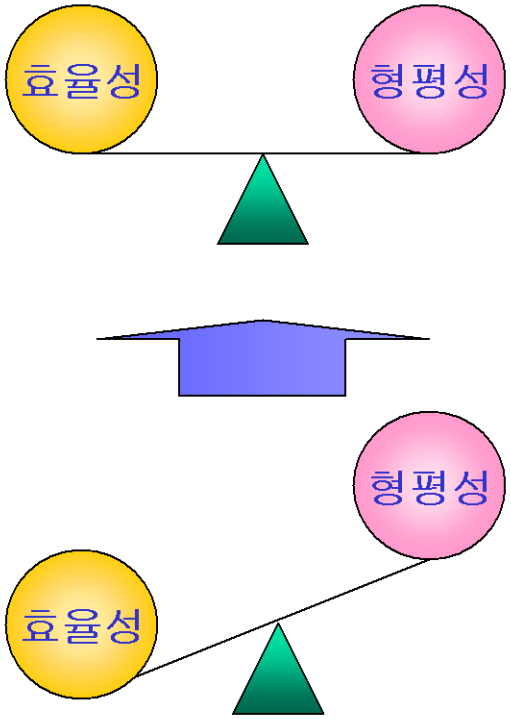
4 노사파트너십 유지・강화



5 조직성과와 노동자(노조)성과 균형 노력

		Beta 계수	t	Sig.
상수			1.708	.098
조직몰입	정서적	.359	1.861	.073
	거래적	−.172	−1.270	.214
노조몰입		.528	2.725	.011
노조노선*		−.045	−.340	.736
노조활동성*		−.031	−.180	.859
스트레스*		.297	2.032	.051
업무수행관계		.346	2.498	.018
노사관계		.100	.551	.586
연령*		−.150	−1.193	.242
근속*		−.049	−.324	.748

주) 1. dependent variable: 직무만족도
2. 조정된 R^2 = .569
3. '*'표시 항목 = 더미변수(dummy variable)처리



J 화학㈜

노사 모두의 발전을 기원합니다

끝