

정책연구 | 2000-7

외국인 투자기업의 노사관계

박우성

목 차

I. 서 론	1
II. 외투기업 노사관계 현황과 특징	4
1. 조사 개요	4
2. 응답기업의 특성	6
3. 외투기업의 근로조건	16
4. 외국인 투자기업의 노사관계	26
5. 외국인 투자기업의 인적자원관리	40
6. 외국인 투자기업의 경영 및 노사관계 전망	45
III. 외투기업 노사관계의 영향요인	51
1. 이론적 검토	51
2. 연구 가설	54
3. 변수와 측정	59
4. 분석과 결과	64
IV. 결론 및 향후 과제	70
참고 문헌	73
부 록	81

표 목 차

<표 II- 1> 응답기업의 산업별 분포	6
<표 II- 2> 총 근로자수	8
<표 II- 3> 자본금 총액	8
<표 II- 4> 지역별 분포	9
<표 II- 5> 지역별 분포(상위 5순위)	9
<표 II- 6> 외자비율 분포	10
<표 II- 7> 업종별 외자비율 분포	10
<표 II- 8> 외국자본의 국적	11
<표 II- 9> 경영권 소유	12
<표 II-10> 외국자본 도입시기	13
<표 II-11> 외국인 투자기업의 한국진출 동기(상위 순위별)	14
<표 II-12> 외국자본 진출방식	14
<표 II-13> 진출국가수	15
<표 II-14> 최고책임자의 국적	15
<표 II-15> 매출액, 당기순이익, 수출액 규모	16
<표 II-16> 생산직의 기본급 결정 기준	16
<표 II-17> 관리직·사무직의 기본급 결정 기준	17
<표 II-18> 개인의 임금인상 요인(1999)	18
<표 II-19> 개인의 임금인상 요인(상위 순위별)	18
<표 II-20> 임금총액 대비 기본급의 비중	19
<표 II-21> 범주별 임금총액 대비 기본급의 비중	19
<표 II-22> 임금관리상 가장 어려운 문제(상위 5순위)	20
<표 II-23> 퇴직금 지급방식	20

<표 II-24> 성과배분제도 유무	21
<표 II-25> 성과배분제도의 형태	21
<표 II-26> 성과배분제도의 일관성	22
<표 II-27> 정상근로시간: 주당 1인 평균	23
<표 II-28> 초과근로시간: 주당 1인 평균	23
<표 II-29> 범주별 근로시간	23
<표 II-30> 근무형태	24
<표 II-31> 범주별 근무형태	25
<표 II-32> 선택적 근로시간제 도입 여부	25
<표 II-33> 노사관계 전반에 대한 행동유형	26
<표 II-34> 노사관계에 대한 정책적 입장	27
<표 II-35> 경영진과 종업원과의 관계	28
<표 II-36> 노동조합에 대한 회사의 기본입장	29
<표 II-37> 노동조합 유무	30
<표 II-38> 범주별 노동조합 유무	30
<표 II-39> 노동조합 설립 연도	31
<표 II-40> 노동조합의 상부단체 가입 현황	31
<표 II-41> 업종별 상부노조 가입 현황	32
<표 II-42> 전체 조합원 수	32
<표 II-43> 업종별 노조 조합원수 및 노조가입률	33
<표 II-44> 노조 전임자, 반전임자의 수	33
<표 II-45> 노조 전임자에 대한 급여 부담	34
<표 II-46> 노조 전임자에 대한 급여지급 근거	34
<표 II-47> 최근 3년간 쟁의발생 여부	35
<표 II-48> 쟁의관련 자료	36
<표 II-49> 쟁의행위 발생시 해결을 어렵게 만드는 요인	37
<표 II-50> 노사협의회 설치 여부	37
<표 II-51> 범주별 노사협의회 설치 여부	38
<표 II-52> 최근 1년간 노사협의회 개최횟수	38

<표 II-53> 노사협의회 설치·운영의 필요성	39
<표 II-54> 노사협의회 주요 안건	39
<표 II-55> 경영·인사문제의 실질적 결정권 소재(1999년)	40
<표 II-56> 경영·인사문제의 결정권(1999년)	41
<표 II-57> 인적자원관리방식	42
<표 II-58> 인적자원관리의 현지화	43
<표 II-59> 인적자원관리와 관련된 문제들	44
<표 II-60> 비교대상 기업	44
<표 II-61> 임금수준	45
<표 II-62> 노사관계에 있어서 기대하는 정부의 역할	46
<표 II-63> 향후 2~3년간 한국 노사관계 전망	46
<표 II-64> 적용하기 어려운 한국의 노동관계 법제 및 관행	47
<표 II-65> 한국에서 경영활동을 하는 중 느끼는 애로점	48
<표 II-66> 한국에서 경영활동을 하는 중 느끼는 애로점 (상위 5순위)	49
<표 II-67> 향후 2~3년 내 회사의 경영상태	50
<표 II-68> 장기적 사업계획의 결정시 노사관계 고려 정도	50
<표 III- 1> 노사관계 분위기 질문 항목	60
<표 III- 2> 의사결정의 자율성 항목들에 관한 요인분석 결과	61
<표 III- 3> 투자동기의 요인분석	62
<표 III- 4> 인적자원관리방식의 요인분석 결과	62
<표 III- 5> 변수들의 상관관계, 평균 및 표준편차	64
<표 III- 6> 다중회귀분석 결과	66
<표 III- 7> 로짓 회귀분석 결과	68

I. 서론

흔히 외투기업이라고 불리는 외국인 직접투자기업은 법적으로는 외국인 투자자가 출자한 기업을 의미하며, 이 때 외국인 투자는 외국인이 대한민국 법인이나 대한민국 국민이 운영하는 기업의 경영활동에 참여하기 위해 당해 법인이나 기업의 주식 혹은 지분을 소유하는 행위를 말한다. 따라서 일반적으로 외국인 투자기업은 학문적으로는 외국인 직접투자의 의미라고 볼 수 있으며 이는 간접투자와의 비교되는 개념이다. 간접투자의 경우 외국인 투자자의 자본이 경영에 직접 관여할 목적이 아니라 배당이나 이자수익, 혹은 시세차익을 얻기 위하여 자본시장을 통해 해당 기업의 주식이나 채권에 투자되는 경우를 의미한다. 이와는 달리, 직접투자의 경우 지속적인 경영활동에의 참가를 목적으로 투자가 이루어진다는 것이 가장 큰 차이라고 할 수 있다.

1997년 말에 시작된 IMF 경제위기를 극복하기 위해 우리나라는 외국인 직접투자를 절실히 필요로 하게 되었으며, 정부는 외자를 유치하기 위한 각종 대책을 실시한 바 있다. 경제위기로 인해 우리나라 기업들의 가치가 크게 떨어지면서 우리나라에 진출할 기회를 노리던 많은 외국 기업들이 경제위기 이후 우리나라 기업들에 대해 자본출자를 하거나 인수합병을 실시하였다. 그 결과 1998년 한 해 동안 우리나라에 투자된 외국인 직접투자액은 총 54억달러에 이르고 있으며, 이는 경제위기가 닥치기 이전인 1996년의 두 배를 상회하는 액수이다. 특히 정유산업이나 유통업, 중묘업과 같은 특정 산업에서는 이미 외투기업의 영향력이나 시장지배력이 절대적인 비중을 차지하고 있는 실정이다.

외국인 직접투자의 증가는 경제위기의 극복에 상당한 기여를 한 것으로 평가되고 있으나 다른 한편 외국인 투자기업에서 발생하고 있는 노사분규가 중요한 이슈로 등장하고 있다. 경제위기를 극복하는 과정에서 발생한 한국 호세코의 노사분규는 단순한 노사갈등의 수준을 넘어서 영국과 우리나라간의 외

교적 문제로까지 비화되는 양상을 보인 바 있으며, 최근에도 외투기업에서 발생하고 있는 노사분규는 노동조합과 정부 모두에게 심각한 우려의 대상이 되고 있다.

외국인 직접투자는 일차적으로 자본의 유입을 통한 외환보유고가 확충되는 장점이 있을 뿐 아니라 장기적으로 고용창출이나 국가총생산의 향상과 같은 효과가 나타나게 된다. 우리나라의 경우에도 외국인 자본의 직접투자가 경제 성장이나 고용, 무역수지, 기술이전 등에 있어서 긍정적인 효과를 나타내는 것으로 평가받고 있다(한국은행, 1998; 온기운, 1998). 그러나 외투기업에서 발생하는 노사분규는 이러한 외국인 직접투자의 효과를 크게 감소시키게 된다. 더욱이 연구결과들에 따르면(Matsuura, 1989; Cooke, 1997) 외투기업에서 발생한 노사분규는 잠재적인 투자자들에게까지 투자의욕을 상실하게 만드는 부정적인 효과를 가져오게 된다. 이러한 점에서 외국인 투자기업의 노사관계에 대한 이해와 관심이 매우 중요하다고 볼 수 있다.

실제로 우리나라 기업의 외국인 직접투자 유치협상 과정에서도 노사문제로 인해 협상이 중단되는 사례가 적지 않게 발생한 바 있다. 최근 실시된 주한 외국인 기업에 대한 설문조사(경총, 1999)에서도 노동관련 문제 때문에 한국에서 철수할 생각을 했다는 기업이 응답기업의 18.3%를 차지하고 있어 외투기업의 노사문제는 단순히 투자결정뿐 아니라 철수결정에도 중요한 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

외국인 직접투자가 성공적으로 이루어지기 위해서는 먼저 외국인 투자기업의 노사관계가 안정될 필요가 있으며 이를 위해서는 외국인 투자기업의 노사관계에 대한 이해가 선행되어야 한다. 그러나 외국인 투자기업의 특징이나 노사관계에 대한 정보는 크게 부족한 실정이다. 외국인 투자기업의 노사관계에 관한 자료는 가장 최근의 것이 1994년에 노동부가 실시한 실태조사로 그 이후에는 이와 관련된 실태조사가 실시된 적이 없다. 따라서 외국인 투자기업의 중요성이 크게 증가한 현 시점에서 외국인 투자기업의 노사관계 전체를 파악할 수 있는 실태조사가 절실히 필요한 상황이다.

외국인 투자기업의 노사관계와 관련된 다른 중요한 문제점은 대부분의 연구들이 외국인 투자기업의 노사관계에 관한 단순한 실태조사(노동부, 1995)에

그치거나 정책적인 문제점과 과제를 제시(김준동, 1997)하는 데 초점을 맞추고 있고 실제로 외국인 투자기업의 노사관계를 결정하는 요인들에 대한 이론적 논의나 검토는 거의 이루어지지 못하고 있다는 사실이다. 그 결과 이제 현실적으로 중요해진 외국인 투자기업의 노사관계에 대한 정책적 대응을 위한 기본적인 방향의 설정을 매우 어렵게 만들고 있다.

따라서 현재 우리나라에 진출한 외국인 투자기업 노사관계의 전체적 특징에 대한 파악과 동시에 이들의 노사관계에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 검토될 필요가 있다. 이를 통해 정부의 외국인 투자정책이 올바르게 수립될 수 있을 뿐 아니라 실제 우리나라에 투자하게 되는 외국 기업이나 외국기업의 노조 모두에게 건전하고 생산적인 노사관계를 만들어 갈 수 있는 공통적인 현실인식과 시사점을 제공할 수 있기 때문이다. 본 연구는 이를 위해 외국인 투자기업의 노사관계 현황을 살펴보고 외국인 투자기업의 노사관계에 영향을 미칠 것이라고 판단되는 요인들을 이론적으로 검토한 후 자료를 통해 검증하는 것을 그 목적으로 한다.

II. 외투기업 노사관계 현황과 특징

1. 조사 개요

외국인 투자기업은 외국인이 직접투자한 기업을 의미한다. 여기서 외국인 직접투자란 '외국인이 주식의 인수와 함께 경영에 직접 참여하는 형태로 현금, 자본재, 또는 공업 소유권 등의 자본재 가치물을 납입(納入)하고 그에 따라 투자 대상국의 법률하에서 기업활동을 하는 것'¹⁾으로 정의할 수 있다. 외국인 직접투자는 현지에서 활동하는 기업의 경영에 관여할 의도로 이루어지는 활동, 예를 들어 해외 공장과 판매회사의 신설, 해외 기업 매수, 해외 합작 사업 등을 지칭하는 것으로서 배당 수입과 이자 수입을 위해 해외채권이나 주식을 매입하는 간접투자와 구별된다.

외국인투자법에 따라 우리나라에 투자되는 모든 외국인 직접투자는 재정경제부에 신고하도록 되어 있으며, 1998년 6월 30일 현재 우리나라의 외국인 투자기업 총수는 4,746개로 나타나고 있다.²⁾ 이 중 서비스업에 속하는 외국인 투자기업이 52.8%에 해당하는 2,506개이며, 제조업에 속하는 외국인 투자기업의 수는 2,203개인 것으로 보고되고 있다. 본 조사에서 사용된 샘플의 源모 집단(sample universe)은 우리나라에 진출해 있는 4,746개의 외투기업이다. 이 중에서 본 연구는 외국자본의 지분이 50% 이상이며 종업원 15인 이상인 외투기업만을 그 대상으로 하고 있다.

조사대상을 종업원 수가 15인 이상인 사업체로 제한한 것은 종업원의 수가 지나치게 적은 15인 미만 기업의 경우 노사관계의 현실적인 중요성이 상대적으로 작을 것이라고 판단했기 때문이다. 노사관계란 사용자와 근로자 집단간의 관계를 의미하는바 영세규모 사업체에서는 노사관계보다는 개인적인 관계

1) 대한상공회의소, 『외국인 직접투자와 내국기업의 경영성과 비교조사 보고서』, 1986.

2) 재정경제부 경제협력국, 『외국인 투자기업 현황』, 1998. 9.

나 고용관리가 더 중요시 될 가능성이 크기 때문이다. 한편 지분율이 50% 이상인 사업체로 그 대상을 제한한 것은 적어도 외국자본이 50% 이상이 되는 경우에만 의사결정 과정이나 노사관행상에 있어 외국자본의 실제적인 영향이 발생할 것으로 기대되기 때문이다. 재경부가 신고를 접수하여 관리하고 있는 외국인 투자기업 데이터는 그 법률 정의상 투자지분의 크기와는 관계 없이 외국인 직접투자가 이루어진 경우를 모두 포함하고 있다. 그러나 현실적으로 투자지분이 소수 지분인 경우 외국인 투자기업이라고 해서 경영관리나 노사관계에 있어 국내기업과 특별한 차이를 보이지는 않을 것이다. 우리가 외투기업의 노사관계에 관심을 가지는 이유는 외투기업의 노사관계가 국내기업과는 다른 상이한 특성을 가지고 있을 것이라는 점에 기초하고 있다. 조사대상을 투자지분이 50% 이상인 사업체로 한정하는 것은 그러한 이유에서이다.

재경부의 외투기업 리스트를 중심으로 외투기업에 관한 다양한 소스들을 통해 검색한 결과 위의 두 가지 조건에 해당하는 외투기업의 전체 수는 약 650개 정도로 파악이 되었으며, 이들을 대상으로 인사 및 노사관계 책임자들에게 설문이 배부되었다. 설문조사는 전문 실사업체를 통해 이루어졌으며 총 485개의 설문이 회수되었다.

이와 같은 조사대상은 노동부가 1994년 실시한 실태조사와는 약간의 차이점을 가지고 있다. 노동부의 1994년 실태조사는 외국인 자본이 50% 이상인 국내 현지법인뿐 아니라 외국인 지점을 포함하고 있다. 조사방식에서도 노동부의 조사가 근로감독관이 직접 사업체를 방문하여 조사하는 방식을 취한 반면 본 조사는 실사업체를 통해 우편 서베이를 실시하였다.

본 조사는 노동부 조사와 설문 항목들의 구성에 있어 상당히 많은 공통 부분을 가지도록 설계되었다. 5년간의 격차를 두고 우리나라에 진출한 외국인 투자기업의 노사관계가 일정한 변화를 보이고 있는가를 파악하고 싶었기 때문이다. 이를 위해 이하의 부분은 1999년에 실시된 실태조사를 중심으로 외투기업의 노사관계를 살펴보되 노동부 자료 중 외국기업의 지점을 제외한 15인 이상 현지법인 자료를 분리하여 1999년 조사와 비교하는 방식으로 서술되었다.

2. 응답기업의 특성

가. 산업별 분포

조사에 응답한 총 485개 사업체의 산업별 분포를 보면 제조업이 70.8%로 서비스업에 비해 지배적인 비중을 보이고 있다. 최근에는 서비스 업종의 외국인 투자가 크게 늘었으나 종업원수 15인 이상 외국인 지분을 50% 이상인 외투기업에 한정해 본다면 외국인 투자의 중심은 여전히 제조업이라고 볼 수 있다. 제조업 내에서는 조립·금속, 화학물·석유, 음·식료품, 기타 제조업 등의 순으로 나타나고 있다. 서비스 업종에서는 도·소매 및 수리업, 부동산

<표 II-1> 응답기업의 산업별 분포

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
조립·금속제품, 기계 및 장비	97 (23.3)	162 (33.4)
화학물·석유, 석탄, 고무 및 플라스틱	84 (20.2)	110 (22.7)
도·소매 및 소비자용품 수리업	34 (8.2)	64 (13.2)
부동산 임대 및 사업 서비스업	7 (1.7)	24 (4.9)
운수·창고 및 통신업	6 (1.4)	23 (4.7)
음·식료품 및 담배	14 (3.4)	19 (3.9)
기타 제조업	94 (22.6)	14 (2.9)
종이·인쇄	6 (1.4)	12 (2.5)
숙박 및 음식점업	12 (2.9)	12 (2.5)
섬유·의복 및 가죽	14 (3.4)	11 (2.3)
비금속 광물	13 (3.1)	10 (2.1)
금융 및 보험업	9 (2.2)	9 (1.9)
기타 공공, 사회 및 개인 서비스업	12 (2.9)	5 (1.0)
제1차 금속	-	3 (0.6)
목재·가구	2 (0.5)	2 (0.4)
건설업	5 (1.2)	2 (0.4)
전기·가스 및 수도사업	5 (1.2)	1 (0.2)
무응답·기타	9 (2.1)	2 (0.4)
전 체	423 (100.0)	485 (100.0)

임대 및 사업 서비스업, 운수·창고 및 통신업의 순서로 나타나고 있어 이제 까지 서비스업 중 이 분야에 외국인 투자가 집중되어 왔음을 알 수 있다. 이러한 산업별 분포 양상은 1994년도 노동부 조사와 거의 유사하다. 이는 전수 조사로 진행된 1994년도 조사와 비교할 때 1999년도 조사가 산업별 편차 없이 고루 응답되었다는 점을 의미하며, 1994년도 조사와 1999년도 조사결과에 대한 의미있는 비교가 가능하다는 점을 시사한다.

나. 규모별 분포

조사대상 기업의 총 근로자수를 살펴보면, 총 근로자 50명 이하인 기업이 전체의 33.4%를 차지하며, 51~100명이 24.7%, 101~200명이 15.3%, 201~300명의 기업이 9.9%를 차지하고 있다. 종업원이 300인 이상인 대기업은 전체 응답기업의 약 16.7%를 차지하고 있다. 한편 응답기업의 근로자수의 평균은 246.9명으로 정규직 근로자가 200명, 비정규직 근로자가 46.9명인 것으로 나타났다. 응답기업들의 규모를 전체적으로 보면 규모가 상대적으로 작은 기업들이 대부분임을 알 수 있다. 지금까지 우리나라에 대한 외국인 투자가 대부분 소규모였기 때문이다. 기업 규모가 작다는 특징은 외투기업의 인력관리나 노사관계에 상당히 중요한 영향을 미칠 가능성이 있다. 인력관리나 노사관계를 전문적으로 담당할 인력이나 노하우가 결여되어 있을 수 있기 때문이다. 한편 외투기업들 역시 비정규 인력을 적지 않게 활용하고 있음을 알 수 있다. 사업체마다 비정규 인력의 활용 정도나 실태는 매우 다양할 수 있으나 평균만을 가지고 대략적으로 볼 때 정규 인력의 약 25%에 달하는 비정규 인력이 활용되고 있는 것으로 나타나기 때문이다. 한편 1994년도 조사와 비교할 때 응답기업의 규모별 분포는 거의 유사한 것으로 나타나는 반면 평균 종업원수는 약간 감소한 것으로 나타나고 있다. 이는 외투기업도 경제위기를 거치면서 인원을 동결하거나 감축한 결과라고 볼 수 있다.

응답기업들의 자본금 총액의 평균은 146억원이며 자본금 규모별 분포는 다음 표와 같다. 이를 1994년도 실태조사 결과와 비교하면 자본금 평균이 두 배를 넘는 증가를 보이고 있다. 응답기업의 자본금 규모별 변화를 통해 볼 때

외국인 투자기업의 노사관계

자본금이 20억 이하인 기업의 비중만이 감소하고 나머지 21~40억, 41~80억, 81~500억, 501억 이상 사업체가 모두 증가한 것으로 나타나고 있어 1994년 조사 이후 외투기업의 자본금이 크게 증가했거나 자본 규모가 큰 사업체들이 신규 진출했을 가능성이 높음을 보여주고 있다. 이를 앞의 종업원 규모와 연결시켜 검토하면 외투기업의 종업원수는 상대적으로 감소해 온 반면 자본금 규모는 증가해 왔던 것으로 이해할 수 있다.

<표 II-2> 총 근로자수

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
50명 이하	145 (34.3)	162 (33.4)
51~100명	112 (26.5)	120 (24.7)
101~200명	69 (16.3)	74 (15.3)
201~300명	36 (8.5)	48 (9.9)
301~500명	21 (5.0)	36 (7.4)
501 이상	40 (9.5)	45 (9.3)
전 체	423 (100.0)	485 (100.0)
평 균	256.6 명	246.9 명

<표 II-3> 자본금 총액

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
20억원 이하	221 (52.7)	168 (35.3)
21~40억원 이하	45 (10.7)	93 (19.5)
41~80억원 이하	69 (16.5)	82 (17.2)
81~500억원 이하	74 (17.7)	109 (22.9)
501억원 이상	10 (2.4)	24 (5.0)
전 체	419 (100.0)	476 (100.0)
평 균	65.80 억원	146.33 억원

다. 지역별 분포

지역별로는 서울 51.8%, 인천·경기 16.9%, 부산·경남 13.0%, 대전·충청

외국인 투자기업의 노사관계

8.0%, 대구·경북 6.2%의 순서로 나타나고 있으며 이는 전체 응답기업의 68.7%가 서울, 인천, 경기 등 수도권 지역에 집중되어 있음을 보여준다. 이러한 지역별 분포 현황은 1994년 조사와 비교할 때 거의 유사한 것이다. 한편 투자본국별 분포 상황을 살펴보았을 때 특징적인 것은 일본인 투자기업이 타국적 기업에 비해 영남지역 점유비율이 높다는 것이다. 이는 지리적인 근접성을 활용하기 위한 것으로 보인다.

<표 II-4> 지역별 분포

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
서울	183 (43.3)	251 (51.8)
인천·경기	84 (19.9)	82 (16.9)
부산·경남	66 (15.6)	63 (13.0)
대전·충청	39 (9.2)	39 (8.0)
대구·경북	21 (5.0)	30 (6.2)
광주·전라	15 (3.5)	14 (2.8)
강원	4 (0.9)	2 (0.4)
제주	4 (0.9)	3 (0.6)
무응답	7 (1.7)	1 (0.2)
전체	423 (100.0)	485 (100.0)

<표 II-5> 지역별 분포(상위 5순위)

(단위: %)

	지 역				
	서울	경기·인천	영남	충청·강원	호남·제주
일본	20.6	38.3	57.1	36.6	47.1
미국	37.2	29.6	19.8	29.3	23.5
독일	9.7	13.6	6.6	14.6	.0
영국	4.5	4.9	1.1	12.2	.0
스위스	4.9	3.7	3.3	2.4	.0

라. 외자비율

자본금 총액 대비 외국인 투자비율을 외자 100%, 50% 초과 100% 미만, 50%의 세 가지 범주로 나누어 살펴본 결과, 외자비율 100%인 기업이 50.8%, 50% 초과 100% 미만이 26.8%, 50%인 기업이 22.4%로 나타났다. 이를 1994년과 비교해 보면 외자비율이 100% 미만인 기업의 비율은 크게 감소한 반면 외자비율 100%인 기업은 크게 증가하고 있음을 알 수 있다. 조사대상이 된 외국인 투자기업의 평균 외자비율은 1994년 조사 당시 74.0%에서 1999년에는 82.2%로 증가 추세를 보이고 있다. 이러한 현상은 외국인 투자자들이 최근 합작보다는 경영권의 확보와 독립적인 의사결정이 가능한 100% 지분을 선호했다는 점을 간접적으로 보여준다고 할 수 있다. 업종별로는 ‘도·소매 기타’ 부문의 외자비율이 94.5%로 평균치를 크게 웃돌며 타업종과 비교했을 때 가장 높은 외자비율을 나타냈다.

<표 II-6> 외자비율 분포

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
50%	149 (35.5)	108 (22.4)
51~99%	132 (31.4)	129 (26.8)
100%	139 (33.1)	245 (50.8)
전 체	420 (100.0)	479 (100.0)
평 균	74.04 %	82.17 %

<표 II-7> 업종별 외자비율 분포

(단위: %)

	업 종						
	화학물	조립·금속	제조업 기 타	도·소매 기 타	운수·창고	사 업 서비스	비제조업
외자비율 (%)	80.4	81.0	81.6	94.5	77.5	83.0	77.1

마. 투자원국

외투기업의 외국자본의 국적을 보면, 일본이 30.9%로 가장 많고, 그 다음이 미국 30.0%, 독일 9.7%, 영국 4.3%, 프랑스 3.9% 등의 순서로 많이 진출해 있다. 이를 1994년 조사의 경우와 비교하면 일본(39.4%), 미국(29.2%), 독일(6.5%), 영국(4.0%) 등과 같이 진출 순위는 동일하지만, 일본과 미국 양국간의 차이가 10.2%로 다소 격차가 있었던 반면 1999년에는 그 차이가 0.9%로 크게 줄어들었다는 사실이 발견된다. 독일과 영국의 경우에도 그 비중이 증가하여 일본과 미국이 지배적이었던 외자원 국적이 유럽국가들의 투자가 증가하면서 상대적으로 다변화한 모습을 보여준다.

<표 II-8> 외국자본의 국적

(단위 : 개사, %)

		1994년 조사	1999년 조사*
일	본	179 (39.4)	150 (30.9)
미	국	125 (29.2)	147 (30.0)
독	일	30 (6.5)	47 (9.7)
영	국	15 (4.0)	21 (4.3)
프	랑	15 (3.6)	19 (3.9)
네	델	16 (3.8)	18 (3.7)
스	위	13 (3.1)	18 (3.7)
홍	콩	6 (1.4)	10 (2.1)
스	웨	-	8 (1.6)
핀	란	-	7 (1.4)
캐	나	2 (0.5)	6 (1.2)
중	국	2 (0.5)	5 (1.0)
대	만	1 (0.2)	2 (0.4)
벨	기	3 (0.7)	2 (0.4)
호	주	1 (0.2)	-
기	타	14 (3.3)	21 (4.2)
무	응	1 (0.2)	4 (0.8)
전	체	423 (100.0)	485 (100.0)

주: *2개국 이상 해당되는 경우는 가장 많이 출자한 국가임.

바. 실질적인 경영권의 소재

일반적으로 지분이 50%를 초과하는 경우 경영권을 확보할 수 있게 된다. 조사대상 기업들의 실질적인 경영권 소유를 보면, 외국자본에 있는 경우가 71.5%, 국내자본에 있는 경우가 26.4%인 것으로 나타났다. 이를 50% 지분을 초과하는 외국자본의 비율과 비교하면 외국자본이 50%를 초과하는 경우가 77.6%임에 비해 실질적인 경영권을 가지고 있는 기업의 비중은 71.5%로 약 30개의 기업에서는 외국자본의 비중이 50%를 넘음에도 불구하고 실질적인 경영권은 국내자본이 행사하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 경우는 투자원국이 두 개 이상인 경우로 외자비율은 50%를 초과하지만 국내자본이 다수 지분을 확보하고 경영권을 행사하는 경우나 투자시 일정한 협약에 의해 외국자본이 지배지분임에도 불구하고 한국측 자본이 경영권을 가지는 경우에 해당한다.

<표 II-9> 경영권 소유

(단위: 개사, %)

소유주	경영권 소유 비율 (%)
국내자본	128 (26.4)
외국자본	347 (71.5)
공동	10 (2.1)
전체	485 (100.0)

사. 외국자본 도입시기

외국자본의 도입시기를 살펴보면, 1980년 이전에 도입된 기업이 전체의 14.9%, 1981~1984년이 4.6%, 1985~1988년이 23.7%, 1989년 이후가 56.7%로 가장 많은 것으로 나타났다. 이는 조사대상 기업들의 절반 이상이 1989년 이후에 설립되거나 외자를 처음으로 도입하기 시작했음을 보여주는 것이다. 1994년에도 1989년 이후에 설립 혹은 외자가 도입되었다는 응답이 전체의 51.9%를 차지했으며, 1980년 이전이 18.0%, 1981~1984년이 7.6%, 1985~

외국인 투자기업의 노사관계

1988년이 22.5%인 것으로 조사된 바 있다.

<표 II-10> 외국자본 도입시기

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
1970년 이전	18 (4.3)	17 (3.5)
1971~1980년	58 (13.7)	55 (11.4)
1981~1984년	32 (7.6)	22 (4.6)
1985~1988년	94 (22.5)	114 (23.7)
1989~1992년	63 (14.9)	92 (19.1)
1993 이후	156 (37.0)	181 (37.6)
전 체	422 (100.0)	481 (100.0)

아. 한국으로의 진출 동기

외국자본이 한국에 진출하게 된 동기로는 ‘한국을 새로운 시장으로 개척·확보’(82.7%)가 가장 중요하고, 그 다음으로 ‘동남아 시장에 대한 전진기지’(28.1%), ‘비교적 투자수익률이 높아서’(21.6%) 등이 꼽혔다. 이에 반해 ‘한국 정부의 특혜조치 기대’(2.7%), ‘한국의 관세 등 무역장벽 극복’(2.9%), ‘저임의 노동력 이용’(7.7%) 등은 그리 중요한 동기로 작용하지 않는 것으로 나타났다.

1994년 조사결과와 비교해 보면, ‘한국을 새로운 시장으로 개척·확보’(3.77)와 ‘비교적 투자수익률이 높아서’(3.06)에서 높은 점수를 보이는 것과 ‘한국 정부의 특혜조치 기대’(2.26)와 ‘한국의 관세 등 무역장벽 극복’(2.29)에서 낮은 점수를 보이는 경향은 유사하다. 그러나 1994년에는 비교적 중요한 동기였던 ‘저임의 노동력 이용’이 1999년에는 더 이상 중요한 요인으로 인식되지 않으며, 또 1994년에는 중요하지 않았던 ‘동남아시아 시장에 대한 전진기지’가 1999년에 와서는 중요한 동기 중의 하나로 꼽히고 있다는 점은 주목할 만하다.

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-11> 외국인 투자기업의 한국진출 동기(상위 순위별)

(단위: 평균, %)

1994년 조사 ¹⁾	1999년 조사 ²⁾
1. 한국을 새로운 시장으로 개척·확보 (3.77)	1. 한국을 새로운 시장으로 개척·확보 (82.7)
2. 비교적 투자수익률이 높아서(3.19)	2. 동남아시아에 대한 전진기지(28.1)
3. 양질의 노동력 확보(3.16)	3. 비교적 투자수익률이 높아서(21.6)
4. 저임의 노동력 이용(2.70)	4. 양질의 노동력 확보(17.3)
5. 동남아시아에 대한 전진기지(2.47)	5. 저임의 노동력 이용(7.7)
6. 한국 정부의 특혜조치 기대(2.37)	6. 한국의 관세 등 무역장벽 극복(2.9)
7. 한국의 관세 등 무역장벽 극복(2.34)	7. 한국 정부의 특혜조치 기대(2.7)

주: 1) 평균점수(1-전혀 없다, 2-약간 있다, 3-보통이다, 4-상당히 크다, 5-매우 크다)

2) 다중응답처리(N=784(163.0%))

자. 진출방식

한편 외국자본 도입 당시의 진출 방식을 보면, 신규설립방식이 74.6%로 가장 많고, 단순 자본출자와 인수 합병이 각각 16.7%와 7.8%이다. 그리고 조사 대상 기업의 78.1%(379개소)가 다국적 기업이며 특히 도소매 부문은 90.6%가 다국적 기업인 것으로 나타나 그 비율이 가장 높은 업종이었다. 또한 이들 다국적 기업들은 우리나라를 포함해 평균 41.9개 국가에 진출해 있는 것으로 조사되었다.

<표 II-12> 외국자본 진출방식

(단위: 개사, %)

진출방식	응답기업수(%)
신규설립방식	362 (74.6)
단순자본출자	81 (16.7)
인수합병	38 (7.8)
무응답	4 (0.8)
전체	485 (100.0)

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-13> 진출국가수

(단위: 개사, %)

진출국가수	응답기업수 (%)
20개국 이하	153 (44.0)
21~50개국	92 (26.4)
51~100개국	69 (19.8)
101~150개국	29 (8.3)
151개국 이상	5 (1.4)
전 체	348 (100.0)
평 균	41.9 개국

차. 최고책임자의 국적

조사대상 기업들의 실질적 경영권은 외국자본 쪽에 있는 경우가(71.5%)가 국내자본 쪽에 있는 경우(26.4%)보다 훨씬 많았으나, 한국 내 최고책임자의 국적은 한국인인 경우(60.4%)가 외국인인 경우(29.5%)보다 더 많은 것으로 나타났다. 즉 국내 최고책임자의 국적은 한국인(60.4%), 외국인(29.5%), 내·외국인 공동대표(10.1%)의 순서로 분포되어 있는데, 이 순서는 1994년의 경우도 유사하게 나타난다.

<표 II-14> 최고책임자의 국적

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
한 국 인	237 (57.0)	293 (60.4)
외 국 인	105 (25.2)	143 (29.5)
내·외국인 공동대표	74 (17.8)	49 (10.1)
전 체	416 (100.0)	485 (100.0)

카. 경영성과

응답기업들의 매출액, 당기순이익, 수출액 규모는 다음 표와 같다. 매출액과

외국인 투자기업의 노사관계

수출액은 꾸준한 증가추세를 보이고 있는 반면, 당기순이익은 1997년에 대폭 감소했다가 1998년 들어 다시 회복세를 보이고 있다.

<표 II-15> 매출액, 당기순이익, 수출액 규모

(단위: 천만원)

	1996년	1997년	1998년
매출액	6569.5	7208.3	9469.6
당기순이익	243.8	187.8	242.3
수출액	1515.4	1969.3	2419.9

3. 외투기업의 근로조건

가. 임금

1) 기본급의 결정 기준

생산직의 기본급은 근속년수(연공)에 직무수행능력(직능)을 가미한 기준에 의해 결정되는 경우가 49.5%로 가장 많았고, 그 다음으로 연공(18.4%), 직능(10.9%), 직무가치에 연공을 가미한 기준(10.4%)의 순서로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 II-16> 생산직의 기본급 결정 기준

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
직무가치	57 (17.6)	21 (5.4)
직무수행능력	20 (6.2)	42 (10.9)
근속년수	64 (19.8)	71 (18.4)
직무수행능력+근속년수	94 (29.0)	191 (49.5)
직무가치+근속년수	78 (24.1)	40 (10.4)
직무가치+직무능력	-	4 (1.0)
기타	11 (3.4)	13 (3.4)
응답	-	4 (1.0)
전체	324 (100.0)	386 (100.0)

외국인 투자기업의 노사관계

1994년과 비교했을 때 직능과 연공이 보다 중요한 결정 기준이 된 반면 직무가치는 기본급 결정 기준에서 다소 멀어지게 되었음을 알 수 있다.

관리직과 단순사무직의 기본급 결정 기준 역시 직능에 연공을 가미한 것이 각각 50.3%와 42.5%로 가장 높다. 그리고 관리직은 직능(17.0%), 직무가치에 연공을 가미(11.0%), 연공(8.5%)의 순서로, 단순사무직은 연공(17.1%), 직능(15.8%), 직무가치에 연공 가미(9.8%)의 순서로 중요한 기준이 되는 것으로 나타났다. 1994년과 비교했을 때 관리·사무직에서도 역시 직무가치의 영향력이 떨어지고 직무수행능력의 중요성은 증가하는 추세가 발견된다.

직무수행능력이나 연공의 비중이 강화된 것은 1990년대 초부터 기업들이 도입한 능력주의에 기초한 직능급의 영향으로 이해할 수 있다.

<표 II-17> 관리직·사무직의 기본급 결정 기준

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사	
	관리·사무직	관리직	단순사무직
직 무 가 치	91 (22.0)	32 (6.6)	31 (6.9)
직 무 수 행 능 력	33 (8.0)	82 (17.0)	71 (15.8)
근 속 년 수	55 (13.3)	41 (8.5)	77 (17.1)
직무수행능력+근속년수	98 (23.7)	243 (50.3)	191 (42.5)
직무가치+근속년수	117 (28.3)	53 (11.0)	44 (9.8)
직무가치+직무능력	-	13 (2.7)	11 (2.4)
기 타	19 (4.6)	17 (3.5)	19 (4.2)
무 응 답	-	2 (0.4)	5 (1.1)
전 체	413 (100.0)	483 (100.0)	449 (100.0)

2) 임금인상 기준

한편 개인의 임금인상 기준을 보면 생산직에서는 근속년수가, 관리직에서는 업적(성과)이, 그리고 단순사무직의 경우 직무수행능력이 각각 가장 중요한 기준인 것으로 나타났다.

생산직의 경우 임금인상의 기준은 근속년수(41.3%), 직무수행능력(31.7%), 업적(성과)(25.2%)의 순으로 중요하게 작용하며 관리직의 경우에는 업적(성

외국인 투자기업의 노사관계

과) (38.9%), 직무수행능력(34.6%), 근속년수(23.8%)의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 마지막으로 단순사무직의 경우에는 직무수행능력(37.0%), 근속년수(33.6%), 업적(성과)(27.6%)인 것으로 조사되었다. 결국 근속년수, 직무수행능력, 업적의 세 가지 요소 중에서 생산직의 경우는 근속년수가, 관리직의 경우는 업적(성과)이, 그리고 단순사무직의 경우는 직무수행능력이 임금인상의 가장 중요한 기준임을 조사결과가 보여준다. 그러나 그러한 기준이 단독으로 절대적인 영향을 미친다기보다는, 세 가지 요소가 직종에 따라 약간의 차이는 있으나 모두 중요한 영향을 미치는 것으로 보인다.

<표 II-18> 개인의 임금인상 요인(1999)

(단위: 개사, %)

	생산직	관리직	단순사무직
직무수행능력	122 (31.7)	167 (34.6)	166 (37.0)
근속년수	159 (41.3)	115 (23.8)	151 (33.6)
업적(성과)	97 (25.2)	188 (38.9)	124 (27.6)
직무수행능력+업적(성과)	3 (0.8)	9 (1.9)	5 (1.1)
직무수행능력+근속년수	2 (0.5)	2 (0.4)	1 (0.2)
근속년수+업적(성과)	1 (0.3)	2 (0.4)	2 (0.4)
무응답	1 (0.3)	-	-
전체	385 (100.0)	483 (100.0)	449 (100.0)

<표 II-19> 개인의 임금인상 요인(상위 순위별)

	생산직	관리직	단순사무직
1순위	근속년수	업적(성과)	직무수행능력
2순위	직무수행능력	직무수행능력	근속년수
3순위	업적(성과)	근속년수	업적(성과)

3) 기본급 비중

임금총액 중 기본급이 차지하는 비중을 보면, 60% 미만인 경우가 12.9%, 60% 이상~80% 미만이 41.1%, 그리고 80% 이상인 경우가 46.0%였다. 이 중

외국인 투자기업의 노사관계

90% 이상인 경우도 22.5%에 달했으며 본 조사대상 기업에서의 평균 기본급 비중은 80.2%인 것으로 집계되었다. 기본급의 비중을 다국적 기업 여부별로 나누어 보면, 다국적 기업인 경우 81.5%, 아닌 경우 75.5%로 다국적 기업 근로자의 기본급 비중이 더 높게 나타났다. 경영권 소재별로 살펴보면 경영권이 외국자본에 있는 경우가(81.9%) 국내자본에 있는 경우(75.6%)와 비교해서 기본급의 비중이 더 높음을 알 수 있다. 이러한 결과는 외국자본의 영향이 클수록 기본급의 비중이 높은 단순한 임금형태를 취하고 있다는 점을 보여주고 있다.

<표 II-20> 임금총액 대비 기본급의 비중

(단위: 개사, %)

	응답기업(%)
50% 미만	17 (3.5)
50% 이상~60% 미만	45 (9.4)
60% 이상~70% 미만	91 (19.0)
70% 이상~80% 미만	106 (22.1)
80% 이상~90% 미만	113 (23.5)
90% 이상	108 (22.5)
전 체	480 (100.0)
평 균	80.2%

<표 II-21> 범주별 임금총액 대비 기본급의 비중

(단위: %)

	대표국적			경영권			다국적 기업 여부	
	한국인	외국인	공동	국내자본	외국자본	공동	맞음	아님
평균 기본급 비중	79.3	83.1	77.4	75.6	81.9	80.0	81.5	75.5

4) 임금관리상의 문제점

임금 관리상 가장 어려운 문제로 지적된 것 중 상위 순위 몇 가지를 보면, 업적 평가의 객관성을 유지하는 문제가 가장 많이 언급되었고, 그 다음으로

외국인 투자기업의 노사관계

임금 인상률을 결정하는 문제, 개인별 임금 차별화 문제, 그리고 연공서열과 능력의 차이에서 오는 문제, 평가 방법 및 평가 시스템의 완성도 문제가 가장 빈번히 나타나고 있다. 이러한 결과는 임금관리에 있어 연봉제를 도입하고 있는 우리나라 기업들에서 나타나고 있는 문제들과 동일한 문제점들을 느끼고 있으며 결국 임금관리의 핵심과제는 평가 시스템의 개발과 정착이라는 점을 보여주고 있다.

<표 II-22> 임금관리상 가장 어려운 문제(상위 5순위)

	문제점
1순위	업적 평가의 객관성
2순위	임금 인상률 결정
3순위	개인별 차별화
4순위	연공서열과 능력의 차이에서 오는 부조리
5순위	평가 방법 및 평가 시스템의 완성도 문제

나. 퇴직금

퇴직금을 지급하는 방식은 법정 지급률에 의거하는 경우가 전체의 72.0%로 대부분이고, 법정 지급률 이상으로 누진율을 적용하는 기업이 26.8%이다. 그 밖에 위의 두 가지 방식을 혼합해서 적용하는 경우가 0.4%, 1년분에 33일분 지급도 0.6% 있었다.

<표 II-23> 퇴직금 지급방식

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
법정 지급률(근속년수 1년에 대해 30일분의 평균임금)	269 (69.1)	349 (72.0)
법정 지급률 이상으로 누진율 적용	151 (27.8)	130 (26.8)
1+2	-	2 (0.4)
1년분에 33일분 지급	-	1 (0.2)
무응답	-	3 (0.6)
전 체	420(100.0)	485(100.0)

이러한 경향은 1994년 조사결과와 거의 유사해서 당시에 법정 지급률을 지급하는 기업이 69.1%로 가장 많았고 법정 지급률 이상으로 누진율을 적용하는 기업이 27.8%였다.

다. 성과배분제도

성과배분제도를 도입하고 있는 사업체의 비중은 55.9%로서 도입하고 있지 않은 사업체보다 높은 비중을 보이고 있다. 이러한 도입비율은 우리나라 기업들과 비교해 볼 때 매우 높은 것이라고 할 수 있다. 성과배분제는 1994년 조사에서는 ‘실시하지 않는다’는 쪽이 58.9%로서 ‘실시한다’고 응답한 41.1%보다 더 많았다. 이를 통해 볼 때 최근 5년간 외투기업에서 성과배분제의 도입이 상당히 증가했음을 알 수 있다.

<표 II-24> 성과배분제도 유무

(단위: 개사, %)

		1994년 조사	1999년 조사
있	다	193 (58.9)	271 (55.9)
없	다	224 (41.1)	214 (44.1)
전		417 (100.0)	485 (100.0)

<표 II-25> 성과배분제도의 형태

(단위: 개사, %)

		1994년 조사	1999년 조사
상	여	194 (97.5)	263 (97.0)
우	리	1 (0.5)	4 (1.5)
전	환	-	-
사	내	4 (2.0)	1 (0.4)
상	여	-	3 (1.1)
전		200 (100.0)	271 (100.0)

한편 성과배분제도가 도입되어 운영되고 있는 사업체들의 경우 성과배분은

주로 상여금의 형태로 지급되고 있는데 1994년(97.5%), 1999년(97.0%) 조사에서 모두 95% 이상이 상여금 형식으로 성과배분이 이루어지고 있다고 응답하고 있다. 그 밖에 극히 일부 사업체에서 사내복지기금이나 상여금+우리사주의 형태로 실시하고 있는 예도 존재한다.

이러한 성과배분제도를 전세계적으로 공통되게 운영하고 있는 경우는 43.5%, 한국에서만 적용하는 경우가 54.6%로서 한국적 상황에 적응된 형태로 실시하는 편이 조금 더 많은 것으로 조사되었다.

<표 II-26> 성과배분제도의 일관성

(단위: 개사, %)

	N(%)
한국에서만 적용	148 (54.6)
전세계적으로 공통적	118 (43.5)
한국 실정에 맞게 재조정	1 (0.4)
무응답	4 (1.5)
전 체	271 (100.0)

라. 근로시간

응답기업 근로자의 근로시간을 보면, 주당 1인 정상근로시간이 45시간 이하인 기업이(1999년 6월 기준) 전체의 92.5%이다. 즉 41~45시간이 65.5%로 가장 많고 40시간 이하가 27.0%, 46~50시간이 5.6%, 51시간 이상이 1.9%이다. 이러한 경향은 1994년의 경우도 마찬가지인데, 당시에 41~45시간이 71.9%로 가장 많고 40시간 이하가 24.3%, 46~50시간이 3.3%, 51시간 이상이 0.5%로서 45시간 이하인 기업이 96.2%를 차지했다.

한편, 주당 1인당 초과근로시간은 1~5시간이 34.9%로 가장 많고 6~10시간이 27.8%, 없다는 대답도 24.4%나 있었다. 초과근로시간이 주당 10시간 이하인 경우가 87.1%이고 11시간 이상인 경우는 12.9%이다.

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-27> 정상근로시간: 주당 1인 평균

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
40시간 이하	103 (24.3)	130 (27.0)
41 ~ 45시간	304 (71.9)	315 (65.5)
46 ~ 50시간	14 (3.3)	27 (5.6)
51시간 이상	2 (0.5)	9 (1.9)
전 체	423 (100.0)	481 (100.0)

<표 II-28> 초과근로시간: 주당 1인 평균

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
없음	131 (31.0)	116 (24.4)
1 ~ 5시간	122 (28.8)	166 (34.9)
6 ~ 10시간	93 (22.0)	135 (27.8)
11 ~ 15시간	51 (12.1)	53 (11.2)
16시간 이상	26 (6.1)	8 (1.7)
전 체	423 (100.0)	475 (100.0)

이상의 주당 정상근로시간의 평균은 43.0시간이고 주당 초과근로시간의 평균은 5.0시간인 것으로 집계되었는데, 몇 가지 범주별 근로시간을 살펴보면 다국적 기업인 경우 그렇지 않은 경우보다 정상근로시간 및 초과근로시간이 더 적은 것으로 나타났고 또 경영권이 외국자본에 있는 경우가 국내자본에 있는 경우보다 정상 및 초과근로시간이 더 적게 나타나고 있다.

<표 II-29> 범주별 근로시간

(단위: 시간)

	전체	경영권			다국적 기업 여부	
		국내자본	외국자본	공동	맞음	아님
주당 정상근로시간	43.0	43.9	42.7	43.4	42.6	44.4
주당 초과근로시간	5.0	6.6	4.4	6.9	4.8	5.7

마. 근무형태(주휴형태)

주된 근무형태, 즉 주휴형태를 살펴보면 주 5일 근무제를 채택하고 있는 경우가 34.8%, 주 6일 근무제가 26.6%, 그리고 토요일 격주 휴무제를 실시하는 기업이 38.6%인 것으로 나타났다.

1994년에는 주 6일 근무제(53.1%), 토요일 격주 휴무제(30.6%), 주 5일 근무제(16.4%)의 순으로 많이 실시하던 것이 1999년에 오면 토요일 격주 휴무제(38.6%)와 주 5일 휴무제(34.8%)가 비슷한 비율로 많이 실시되고 이와 함께 주 6일 근무제는 현저하게 감소하고 있음을 발견할 수 있다.

<표 II-30> 근무형태

(단위: 개사, %)

		1994년 조사	1999년 조사
주 5일 근무제		69 (16.4)	169 (34.8)
토요일 격주 휴무제	월 3주 주 5일 근무	25 (6.0)	187 (38.6)
	월 2주 주 5일 근무	99 (23.6)	
	월 1주 주 5일 근무	4 (1.0)	
주 6일 근무제		223 (53.1)*	129 (26.6)
전 체		420 (100.0)	485 (100.0)

주:* 94년도 '주 6일 근무제' 범주 안에는 '매주 토요일 만나질 근무'가 포함됨.

한편 몇 가지 범주별 근무형태를 살펴보면, 외자비율이 높은 기업이 낮은 기업보다, 경영권이 외국자본에 있는 기업이 국내자본에 있는 기업보다, 그리고 다국적 기업이 그렇지 않은 경우보다 주 5일 근무제를 실시하는 경향이 현저하게 높게 나타나고 있다.

반면, 외자비율이 상대적으로 낮고, 경영권이 국내자본에 있으며, 다국적 기업이 아닌 기업에서는 주 6일 근무제나 토요일 격주 휴무제도를 실시하는 비율이 상대적으로 더 높게 나타난다.

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-31> 범주별 근무형태

(단위: %)

	전체	외자비율			경영권			다국적 기업 여부	
		50%	51~99%	100%	국내자본	외국자본	공동	맞음	아님
주 5일 근무제	35.1	8.7	18.1	55.1	9.7	44.6	20.0	41.6	11.5
토요일 격주 휴무제	38.2	55.8	44.9	27.8	46.0	34.8	60.0	36.5	44.2
주 6일 근무제	26.7	35.6	37.0	17.1	44.4	20.6	20.0	21.9	44.2
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

바. 복리후생제도

조사대상 기업들 중 선택적 근로시간제도(flex time)를 실시하고 있는 경우는 12.0%에 불과해 실시하지 않는 비율이(88.0%) 훨씬 높았다. 한편 범주별로는 다국적 기업이(14.1%) 그렇지 않은 기업에 비해(4.8%) 실시비율이 더 높고, 경영권이 국내자본에 있는 기업보다 외국자본에 있는 기업에서 그 실시 비율이 더 높았다.

<표 II-32> 선택적 근로시간제 도입 여부

(단위: %)

	전체	외자비율			경영권			다국적 기업 여부	
		50%	51~99%	100%	국내자본	외국자본	공동	맞음	아님
실시한다	12.0	5.8	5.5	18.4	5.6	14.5	10.0	14.1	4.8
실시하지 않는다	88.0	94.2	94.5	81.6	94.4	85.5	90.0	85.9	95.2
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

이 제도를 실시하고 있는 경우 적용대상을 보면, 그 대상이 전직원인 경우가 가장 많고(42.9%), 다음으로 생산직(20.6%), 관리직(19.5%)의 순이었다. 그리고 임금총액과 비교한 법정 복리후생비용의 비중은 평균 10.1%, 법정외

복리후생비용은 평균 6.2%인 것으로 나타났다.

한편 선택적(카페테리아식) 복리후생제도를 도입하고 있는 기업은 7.2%, 그렇지 않은 기업이 92.8%로서 아직 이 제도의 도입은 외투기업에서도 일부에 한정되어 있음을 보여주고 있다. 마지막으로 복리후생제도 운영의 문제점으로는 ‘제도 자체가 너무 빈약하다’는 점과 ‘과다 비용지출로 인한 자금부족’, ‘현지와 본사 제도와의 차이를 조정하는 문제’ 등이 주로 제기되고 있다.

4. 외국인 투자기업의 노사관계

가. 노사관계 전반에 대한 행동유형

노사관계 전반에 대한 행동유형을 보면 현지순응형이 56.2%로 가장 많고, 본국과 현지방식의 절충형(37.5%), 본국방식의 현지이식형(6.3%)의 순서로 나타난다. 1994년 조사에서도 현지순응형이 가장 많고 그 다음이 절충형이었지만 비율에 있어서는 현지순응형이 조금 감소하고 대신 절충형이 증가하는 경향을 보이고 있다. 이와 같은 현상은 외투기업의 현지경험이 증가함에 따라 단순한 현지순응형에서 벗어나 나름대로 본국의 노사관계와 현지방식을 절충하려는 노력을 기울이게 되기 때문인 것으로 보인다.

<표 II-33> 노사관계 전반에 대한 행동유형

(단위: 개사, %)		
	1994년 조사	1999년 조사
현지순응형 ¹⁾	282 (68.1)	268 (56.2)
본국방식의 현지이식형 ²⁾	12 (2.9)	30 (6.3)
본국과 현지방식의 절충형 ³⁾	104 (25.1)	179 (37.5)
기 타	16 (3.9)	-
전 체	414(100.0)	477(100.0)

주: 1) 현지순응형: 현지에서의 관습적인 제도나 관행을 그대로 따르려고 하는 입장

2) 현지이식형: 본사가 가지고 있는 제도나 관행을 한국에서도 그대로 실행하려고 하는 입장

3) 절충형: 본사와 한국의 관행과 제도를 비교하여 적합한 것을 취사선택하려는 입장

나. 노사관계에 대한 정책적 입장

응답기업들의 노사관계에 대한 정책적 입장을 보면, ‘가능한 한 한국의 노사관계 관행을 인정하고 따라간다’와 ‘노사관계는 나라마다 특수한 것이므로 현지의 관행을 인정하는 것이 바람직하다고 생각한다’는 항목에 대한 평균이 각각 4.16, 4.11을 나타냄으로써 한국적 노사 관행을 인정하고 이에 적응하려는 경향을 강하게 나타내고 있다. 한편 ‘본사의 노사정책이나 관행을 가능한 한 준수하려고 한다’라는 항목에 대해서는 평균이 3.56으로 위의 두 항목보다는 강하지 않으나 외투기업에서의 노사관계 정책이 본사의 노사정책과 관행의 영향을 상당한 정도 받고 있음을 시사한다. ‘전세계적으로 일관된 정책방향과 원칙을 고수한다’라는 항목에 대해서는 응답 평균이 2.80으로 그렇지 않은 경우가 더 일반적임을 보여주고 있다. 이러한 결과를 요약하면 노사관계 정책은 그 대상의 특수성으로 인해 전세계적으로 일관된 정책과 원칙에 의해 이루어지기보다는 현지의 특수한 노사관계의 영향을 더 강하게 받는다고 볼 수 있다. 그러나 그러한 노사관계 정책의 자율성은 본사의 노사정책과 관행의 일정한 영향하에 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

<표 II-34> 노사관계에 대한 정책적 입장

	평 균
가능한 한 한국의 노사관계 관행을 인정하고 따라감.	4.16
노사관계는 나라마다 특수한 것이므로 현지의 관행을 인정하는 것이 바람직하다고 생각한다.	4.11
본사의 노사정책이나 관행을 가능한 한 준수하려고 함.	3.56
전세계적으로 일관된 정책방향과 원칙을 고수하고 있음.	2.80

주: 1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다

다. 노사관계에 대한 평가

경영진과 종업원과의 관계에 있어서는 ‘경영층과 종업원 모두 회사를 일하

외국인 투자기업의 노사관계

기 좋은 곳으로 만들려고 한다'(4.27)와 '노사가 모두 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다'(4.13)에 대해 모두 평균을 크게 상회하는 높은 동의를 보이고 있다. 이를 통해 볼 때 전반적으로 외투기업의 노사관계는 상당히 안정적이고 협조적이라고 할 수 있다. 한편 '경영층이 추진하는 일에 일반종업원들은 반대하는 편이다'와 '노사의 이해관계가 다르기 때문에 서로 협조하는 것은 어렵다'라는 부정적 질문에 대해서는 매우 낮은 평균을 보이고 있다. 따라서 응답기업들은 전반적으로 노사관계에 특별한 문제나 갈등은 없는 것으로 보인다. 그러나 '노사관계 개선을 위해 노사가 더욱 협조할 필요가 있다'는 항목에 대해 상대적으로 높은 평균이 나타나고 있다. 이러한 결과는 현재 심각한 노사관계 문제는 없으나 그럼에도 불구하고 아직도 해결해야 하는 여러 가지 문제들은 여전히 존재한다는 점을 간접적으로 시사한다.

<표 II-35> 경영진과 종업원과의 관계

(단위: 개사, %)

	전체	평균
경영층과 종업원 모두 회사를 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다.	479(100.0)	4.27
경영층과 종업원 모두 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다.	478(100.0)	4.13
경영층과 일반종업원들이 잘 어울리는 편이다.	479(100.0)	3.75
경영층이 추진하는 일에 대하여 일반종업원들은 대체로 반대하는 편이다.	478(100.0)	2.01
경영층과 종업원들의 이해관계가 다르기 때문에 서로 협조하는 것은 어렵다.	478(100.0)	2.20
노사관계를 좋게 하기 위해서는 경영층이 종업원을 대하는 방식을 바꿀 필요가 있다.	478(100.0)	3.03
노사관계 개선을 위해 경영층과 일반종업원들은 더욱 협조할 필요가 있다.	477(100.0)	3.67

라. 노동조합에 대한 태도

노동조합에 대한 회사의 기본입장은 매우 큰 다양성을 보이고 있다. 노조에

외국인 투자기업의 노사관계

대해 가장 부정적인 태도는 ‘노조를 절대 인정할 수 없다’와 ‘노조가 설립되지 않도록 회사가 적극 노력한다’이며, 이 항목들에 대한 응답은 전체 응답의 24.5%에 달하고 있어 노조에 대한 부정적 태도가 매우 강하게 존재하고 있음을 보여준다. 이보다는 약하지만 ‘노조 설립은 인정하나 없는 것이 더 바람직하다’는 부정적 태도가 38.8%(180개소)로 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타난다. 따라서 노조에 대한 부정적 태도가 60%를 초과하고 있어 노조에 대한 불신과 부정이 지배적인 현상임을 알 수 있다. 한편 ‘회사가 필요하다고 판단되는 영역에 한해 노조를 인정한다’는 입장은 10.3%로 나타나고 있으며, ‘노조를 협력자로 인정하는 것은 기업경영에 오히려 유리하다’(26.3%)는 적극적 태도도 26.3%로 적지 않은 비중을 차지하고 있다. 결국 노조에 대한 부정적 태도가 지배적이거나 긍정적인 태도도 무시할 수 없는 비중을 보이고 있다고 할 수 있다.

1994년의 경우 노조 설립 자체에 대해 부정적인 입장이 8.4%, 설립은 인정하지만 없는 것이 더 바람직하다는 입장이 45.2%, 협력적 풍토 조성을 위해 인정하는 것이 바람직하다는 입장이 37.8%였다. 이를 통해서 볼 때 외투기업의 노조에 대한 태도는 5년간 별다른 변화를 보이지 않고 있는 것으로 파악된다.

<표 II-36> 노동조합에 대한 회사의 기본입장

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
노조를 절대 인정할 수 없다.	33 (8.4)	34 (7.3)
노조가 설립되지 않도록 회사가 적극 노력한다.		80 (17.2)
노조 설립은 인정하나 없는 것이 더 바람직하다.	178 (45.2)	180 (38.8)
회사가 필요하다고 판단되는 영역에 한해서만 인정	149 (37.8)	48 (10.3)
노조를 협력자로 인정하는 것은 기업경영에 유리		122 (26.3)
기 타	34 (8.6)	-
전 체	394 (100.0)	464 (100.0)

마. 노조의 조직 현황

1) 노조 유무

전체 485개의 응답기업 중 노동조합이 설치되어 있는 기업은 28.5%에 해당하는 138개사로 나타나고 있으며 노조가 있는 기업에 비해 노조가 없는 경우가 일반적인 현상이라고 볼 수 있다.

<표 II-37> 노동조합 유무

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
있 다	155 (36.7)	138 (28.5)
없 다	267 (63.3)	347 (71.5)
전 체	422 (100.0)	485 (100.0)

종업원수, 노사관계 정책방향, 외자비율에 따른 노동조합 유무를 살펴보면, 종업원수가 많은 기업일수록 노동조합이 설치된 비율이 높고, 현지순응형이 현지이식형보다 노조설치 비율이 높다. 또한 외자비율이 50%일 때가 노조가 존재하는 비율이 33.7%로 가장 높고 외자비율이 커질수록 노조설치 비율은 줄어드는 현상이 나타난다.

<표 II-38> 범주별 노동조합 유무

(단위: %)

	종업원수					노사관계 정책방향			외자비율		
	50명 이하	51~100명	101~200명	210~300명	301명 이상	현지 순응형	현지 이식형	현지 절충형	50%	51~99%	100%
있다	3.8	14.7	46.6	50.0	67.9	35.5	26.7	19.7	33.7	29.6	26.1
없다	96.2	85.3	53.4	50.0	32.1	64.5	73.3	80.3	66.3	70.4	73.9
전체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

2) 노조의 설립 연도

노조가 있는 경우의 설립 연도를 보면 1986~90년 사이에 설립된 경우가

외국인 투자기업의 노사관계

52.9%로 가장 많고, 1991~95년이 19.9%, 1996년 이후가 14.0%이다. 반면 1980년 이전은 9.6%, 1981~85년은 3.7%로 그 비율이 매우 낮으며, 전체적으로는 1986년 이후에 설립된 경우가 86.8%에 달하고 있다. 이를 외투기업의 설립 연도와 비교해 볼 때 외투기업은 1970년대 이후 지속적으로 설립되어 왔으나 노조의 설립은 우리나라 노동운동이 활발했던 1980년대 후반에 집중적으로 이루어졌음을 알 수 있다.

<표 II-39> 노동조합 설립 연도

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
1980년 이전	15 (9.9)	13 (9.6)
1981~1985년	8 (5.3)	5 (3.7)
1986~1990년	105 (69.1)	72 (52.9)
1991~1995년	24 (15.8)	27 (19.9)
1996년 이후	-	19 (14.0)
전 체	152 (100.0)	136 (100.0)

3) 상부단체 가입 현황

노동조합의 상부단체 가입 현황을 살펴보면, 한국노총 61.9%, 민주노총 29.9%, 가입 안함 6.7%의 순으로 나타나고 있다. 이를 1994년 조사와 비교하면 한국노총에 가입한 노조의 비율이 감소한 반면 민주노총에 가입한 노조의 비율은 크게 증가한 것으로 나타난다.

<표 II-40> 노동조합의 상부단체 가입 현황

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
한 국 노 총	128 (84.2)	83 (61.9)
민 주 노 총	11 (7.2)	40 (29.9)
독 립 연 맹	7 (4.6)	1 (0.7)
가 입 안 함	6 (3.9)	9 (6.7)
외 기 노 조	-	1 (0.7)
전 체	152 (100.0)	134 (100.0)

외국인 투자기업의 노사관계

한편 상부단체 가입 현황을 업종별로 보면 한국노총 가입률은 ‘화학’ 업종에서 가장 높고 나머지 업종에서도 전반적으로 50% 이상의 가입률을 보이고 있다. 그러나 도·소매업이나 사업 서비스 업종에서는 한국노총에 가입한 노조의 비중은 낮은 것으로 나타난다. 한편 민주노총은 도·소매업이나 운수·창고업, 사업 서비스 등 서비스 업종에서 상대적으로 높은 가입률을 보이고 있다.

<표 II-41> 업종별 상부노조 가입 현황

(단위: %)

	업 종						
	화학물	조립·금속	제조업·기타	도·소매 기타	운수·창고	사업·서비스	비제조업 기타
한국노총	85.3	57.7	73.7	18.2	50.0	.0	55.6
민주노총	11.8	38.5	21.1	54.5	50.0	40.0	33.3
독립연맹	.0	1.9	.0	.0	.0	.0	.0
가입안함	2.9	1.9	5.3	18.2	.0	60.0	11.1
외기노조	.0	.0	.0	9.1	.0	.0	.0
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

4) 조합원수

전체 조합원 수는 100명 이하인 경우가 48.5%로 가장 많고, 101~200명 23.9%, 201~300명 8.2% 등으로 나타난다. 전체적으로는 조합원수 200명 이하인 기업이 전체의 72.4%이며 전체 조합원 수의 평균은 221.4명이다. 1994년 조사와 비교했을 때 평균 조합원 수가 감소하는 모습을 보이고 있다.

<표 II-42> 전체 조합원 수

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
100명 이하	78 (52.3)	65 (48.5)
101~200명	26 (17.4)	32 (23.9)
201~300명	13 (8.7)	11 (8.2)
301~400명	7 (4.7)	6 (4.5)
401~500명	6 (4.0)	7 (5.2)
501명 이상	19 (12.8)	13 (9.7)
전 체	149(100.0)	134(100.0)

외국인 투자기업의 노사관계

업종별 조합원수는 비제조업이 평균 조합원 수 381.6명으로 가장 많고 운수·창고(278.7명), 조립·금속(273.0명)의 순서를 보이며 사업 서비스업(41.5명)의 조합원수가 가장 적다. 한편 노조가입률은 운수·창고업이 93.7%로 가장 높고, 사업 서비스가 51.5%로 가장 낮다.

<표 II-43> 업종별 노조 조합원수 및 노조가입률

(단위: 개사, %)

	업종						
	화학물	조립·금속	제조업기타	도·소매기타	운수·창고	사업서비스	비제조업기타
평균조합원수(명)	145.6	273.0	205.6	188.6	278.7	41.5	381.6
노조가입률*(%)	70.9	80.5	74.7	67.4	93.7	51.5	73.4

주: * 가입률 = (조합원수)/(조직대상 직원수)

5) 노조 전임자

노동조합의 전임자수는 평균 1.59명, 반전임자수는 평균 0.72명인 것으로 나타났다. 전임자수의 분포를 보면 전임자가 없는 경우가 27.7%이며 1명인

<표 II-44> 노조 전임자, 반전임자의 수

(단위: 개사, %)

	1994년 조사 ¹⁾		1999년 조사	
	전임자	반전임자	전임자	반전임자
1명	44 (41.9)	22 (81.5)	42 (30.7)	30 (21.9)
2~4명	52 (49.5)	5 (18.5)	46 (33.6)	8 (5.8)
5~7명	8 (7.6)	-	10 (7.3)	2 (1.5)
8명 이상	1 (1.0)	-	1 (0.7)	3 (2.2)
없음	-	-	38 (27.7)	94 (68.6)
전체	105 (100.0)	27 (100.0)	137 (100.0)	137 (100.0)
평균	-	-	1.59명	0.72명

주: 1) '1명 이하'에 '0명'이 포함 안 됨. 즉 '1명 이하'는 1명임.

* 전임자: 직위와 직책에 따른 근로를 하지 않고 오직 노동조합의 업무만 수행하는 노동조합 임원

* 반전임자: 소정의 근로시간 중 일부만을 노동조합 업무수행에 사용하는 사람

외국인 투자기업의 노사관계

경우가 30.7%, 2~4명이 33.6%로 나타나고 있다. 한편 반전임자의 경우는 전임자에 비해 상대적으로 적게 활용되고 있으며 주로 전임자가 1명인 사업체에서 집중적으로 존재한다. 이는 전임자 한 명으로는 부족한 부분 전임인력을 반전임의 형태로 보완하고 있기 때문인 것으로 보인다.

노조 전임자에 대한 급여 부담에 관해서는 응답기업의 99.1%가 회사가 전액부담하고 있다고 답했으며 단지 1개 기업만이 노동조합과 공동 부담하고 있다고 응답했다. 전임자의 급여는 1994년 조사에서도 100% 기업이 부담하는 것으로 조사된 바 있다.

<표 II-45> 노조 전임자에 대한 급여 부담

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
회사가 전액부담	122 (100.0)	106 (99.1)
노동조합과 공동부담	-	1 (0.9)
노동조합이 전액부담	-	-
전 체	122 (100.0)	107 (100.0)

이러한 급여지급의 근거로는 1994년, 1999년 모두 단체협약에 의거한 경우가 각각 68.9%와 73.8%로 가장 많았고, 그 다음으로 노사관행(25.4%:23.4%), 취업규칙(4.1%:1.9%)등의 순이었다.

<표 II-46> 노조 전임자에 대한 급여지급 근거

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
단체협약	84 (68.9)	79 (73.8)
취업규칙	5 (4.1)	2 (1.9)
노사관행	31 (25.4)	25 (23.4)
단체협약+ 취업규칙	-	1 (0.9)
기 타	2 (1.6)	-
전 체	122 (100.0)	107 (100.0)

6) 쟁의행위

최근 3년간(1997~현재) 노동쟁의 발생 여부에 대한 질문에서 15.2%가 '있었다', 84.8%가 '없었다'고 응답하였으며, 1994년의 경우 쟁의가 있었다는 비율이 8.9%, 없었다는 비율이 91.9%이었던 것을 고려하면 쟁의발생 비율이 약간 증가하였다고 할 수 있다. 업종별로는 조립·금속 부문에서의 쟁의발생이 36.5%를 차지하여 이들 업종이 가장 쟁의가 빈번히 발생한 부문임을 보여준다.

<표 II-47> 최근 3년간 쟁의발생 여부

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
있었다	37 (8.9)	21 (15.2)
없었다	378 (91.9)	117 (84.8)
전 체	415 (100.0)	347 (100.0)

1997~99년 동안 쟁의 발생건수에는 큰 변화가 없으며 쟁의기간은 감소하는 반면 쟁의 참가인원은 증가하는 경향을 보인다. 쟁의형태는 전면파업, 부분파업, 태업의 순으로 많았고 그 순서에는 변화가 없으나 전면파업 형태의 쟁의는 점차 감소하는 추세에 있다. 이러한 노동쟁의에 대한 사용자의 대응방식을 보면 '계속 협상'이 지배적이고, 드물지만 조업중단과 직장폐쇄의 방법도 사용되는 것으로 나타나고 있다.

쟁의행위 해결방식은 노사의 자율적 해결이 가장 많고 그 비율도 증가추세를 보인다. 그 다음으로는 노동위원회의 알선·조정·중재, 사법처리의 순서이다. 1994년 조사의 경우 노사의 자율적 해결, 사법처리, 노동위 알선·중재의 순으로 나타난 바 있다. 따라서 노동위원회의 알선·중재가 이전에 비해 더 많이 활용되고 있음을 알 수 있다.

쟁의행위가 발생했을 때 해결을 어렵게 만드는 요인으로는 '노조의 비합리적 교섭관행'과 '상호신뢰의 결여'가 가장 많았고(65%), 그 다음으로 '외부세력의 개입'(45.0%)을 들었다. 1994년에도 '노조의 비합리적 교섭관행'(57.9%), '상호신뢰의 결여'(50.0%)가 가장 많고, 그 다음으로는 '외국인 경영층의

외국인 투자기업의 노사관계

현지 교섭관행에 대한 이해부족(28.9%) 문제를 많이 지적한 것으로 조사된 바 있다. 5년이라는 시간이 흘렀음에도 불구하고 노조의 비합리적 관행이나 신뢰성 문제가 노사간의 쟁위해결을 저해하는 가장 기본적 요인으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 1994년 조사에서 외부세력의 개입이 매우 중요한 요인으로 지적된 것은 노동법의 개정으로 인해 제3자 개입금지조항이 삭제되면서 노조에 대한 상급단체나 외부인사의 지원이 원활해졌기 때문으로 보인다.

<표 II-48> 쟁의관련 자료

(단위: %)

		1999년 조사		
		1997년	1998년	1999년
쟁의발생건수 (건)		1.6	1.3	2.0
쟁의기간 (일)		21.8	18.3	14.8
쟁의참가인원 (명)		238.3	277.6	317.0
쟁의형태 *	전면파업	55.6	41.7	40.0
	부분파업	22.2	33.3	30.0
	태업	11.1	16.7	20.0
	1+2+3	11.1	8.3	10.0
대응방식	직장폐쇄	10.0	.0	10.0
	조업중단	10.0	8.3	.0
	계속협상	80.0	91.7	90.0
해결방식	노사자율	70.0	75.0	80.0
	노동위중재	20.0	8.3	20.0
	사법처리	10.0	16.7	.0
전 체 (N=479)		100.0	100.0	100.0

주: * 쟁의형태

- 전면파업 - 전체 노동조합원이 파업에 참가하는 경우
- 부분파업 - 일부 노동조합원만이 파업에 참가하는 경우
- 태업 - 근무는 하나 양적·질적 능률을 저하시키는 행위

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-49> 쟁의행위 발생시 해결을 어렵게 만드는 요인

(단위: 개사, %)

	1994년 조사 ¹⁾	1999년 조사 ²⁾
노조의 비합리적 교섭관행	21 (57.9)	13 (65.0)
상호신뢰의 결여	18 (50.0)	13 (65.0)
외부세력의 개입	8 (22.2)	9 (45.0)
사용자 대표의 실질적 결정권 결여	8 (22.2)	2 (10.0)
외국인 경영층의 현지 교섭관행에 대한 이해부족	11 (30.6)	1 (5.0)
기업경영정보의 공개 기피 경향	3 (8.3)	-
전 체	69 (191.2)	38 (190.0)

주: 1) 2) 다중응답처리

7) 노사협의회

노사협의회 설치 현황을 살펴보면, 설치 기업수가 전체의 62.1%로서 1994년의 66.7%에 비해 다소 감소한 모습을 보인다. 주목할 부분은 30인 이상 기업 중 노사협의회를 설치하지 않고 있는 사업체이다. 응답기업 가운데 총근로자 수 30인 이상의 기업임에도 노사협의회를 설치하지 않고 있는 비율을 보면, 1994년 조사에서는 343개사 중 72개사(21.0%)가 노사협의회를 설치하지 않은 것으로 나타났고, 1999년 조사에서는 410개사 중 119개사(29.0%)가 노사협의회를 설치하지 않고 있는 것으로 집계되었다.

<표 II-50> 노사협의회 설치 여부

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
있 다	279 (66.7)	301 (62.1)
없 다	139 (33.3)	184 (37.9)
전 체	418 (100.0)	485 (100.0)

노사협의회는 내·외국인 공동대표인 기업에서 설치율이 가장 높고, 경영권 소재별로 보더라도 공동경영일 경우 가장 설치율이 높다. 반면 외국인 대표인 기업과 외국인자본에게 경영권이 있는 경우 그 설치율이 가장 낮았다. 다국적 기업 여부별로 보았을 때는 다국적 기업일 경우가 그렇지 않은 경우보

외국인 투자기업의 노사관계

다 노사협의회가 설치되어 있는 비율이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 II-51> 범주별 노사협의회 설치 여부

(단위: %)

	대표 국적			경영권			다국적 기업 여부	
	한국인	외국인	공동	국내자본	외국자본	공동	맞음	아님
있 다	64.1	53.5	72.3	64.5	60.3	80.0	63.7	54.8
없 다	35.9	46.5	27.7	35.5	39.7	20.0	36.3	45.2
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

노사협의회가 있는 경우 최근 1년간의 평균 개최횟수를 살펴보면 연간 4회 이상 노사협의회를 가지는 기업은 노사협의회가 설치된 기업의 66.5%이며 3회 이하인 기업들의 비중이 33.6%로 나타나고 있다. 특히 노사협의회가 설치되어 있기는 하나 한번도 노사협의회를 개최하지 않은 경우도 12개 기업(4.1%)로 나타나고 있어 노사협의회가 유명무실화된 경우도 있음을 보여준다.

<표 II-52> 최근 1년간 노사협의회 개최횟수

(단위: 개사, %)

	1999년 조사
없 음	12 (4.1)
1~3회	87 (29.5)
4회	128 (43.4)
5회 이상	68 (23.1)
전 체	294 (100.0)
평 균	4.3회

노사협의회 필요성 여부에 대해서는 ‘어느 정도 필요하다’가 60.5%로 가장 높았고, ‘대단히 필요하다’가 24.4%로 그 다음을 차지하여 결국 노사협의회가 필요하다는 입장이 전체의 84.9%였다. 반면 ‘별로’ 혹은 ‘전혀 필요치 않다’는 입장은 14.4%였는데, 필요하지 않다는 입장이 1994년의 경우 32.0%였

던 점을 감안하면 그 비율이 현저히 낮아지고 있음을 알 수 있다.

<표 II-53> 노사협의회 설치·운영의 필요성

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
대단히 필요하다	3 (12.0)	73 (24.4)
어느 정도 필요하다	14 (56.0)	181 (60.5)
별로 필요치 않다	6 (24.0)	40 (13.4)
전혀 필요치 않다	2 (8.0)	3 (1.0)
잘 모르겠다	-	2 (0.7)
전 체	25 (100.0)	299 (100.0)

한편 최근 1년간 노사협의회에서 다루어진 주된 안건들을 보면 복리후생제도의 개선, 임금협상, 상여금 문제, 근무형태 변경, 작업환경 개선 등이 가장 많은 것으로 나타났다. 1994년 조사에서는 교육훈련계획, 근로시간·휴일·휴가 문제, 근무형태의 변경, 복리후생, 문화체육활동 등의 문제가 노사협의회 주요 안건들이었다.

<표 II-54> 노사협의회 주요 안건¹⁾

(단위: 개사, %)

	1994년 조사		1999년 조사
1. 교육훈련계획	199 (72.1)	1. 복리후생제도 개선	129 (42.5)
2. 근로시간·휴일·휴가	121 (43.8)	2. 임금협상	119 (32.2)
3. 근무형태의 변경	101 (36.6)	3. 상여금 문제	24 (8.6)
4. 복리후생	92 (33.3)	4. 근무형태 변경	20 (7.1)
5. 문화체육활동	80 (29.0)	5. 작업환경 개선	16 (2.3)
6. 경영의 기본방침	70 (25.4)	6. 경영실적 평가	15 (2.1)
7. 정년제	65 (23.6)	7. 연월차휴가 사용	14 (2.0)
8. 퇴직금	39 (14.1)	8. 연봉제 성과급에 관한 문제	13 (1.8)
9. 인원감축·해고	38 (13.8)	9. 구조조정	10 (1.4)
10. 회사조직기구의 신설·개폐	35 (12.7)	10. 체육대회 실시	10 (1.4)

주: 1) 1994, 1999년 모두 다중응답처리 결과 상위 10순위 요약

5. 외국인 투자기업의 인적자원관리

가. 경영·인사문제에 관한 실질적 결정권

외투기업이 취하게 되는 의사결정은 그 내용에 따라 실질적인 결정권이 다양하게 나타난다. 아래 표에서 볼 수 있는 바와 같이 의사결정의 내용이 무엇인가에 따라 실질적인 의사결정권은 다양한 편차를 보이고 있다.

<표 II-55> 경영·인사문제의 실질적 결정권 소재(1999년)

(단위: 개사, %)

	외국본사 결 정	외국본사 사전결제	외국본사 사전협의	현지결정	전 체
연간 사업예산의 결정	32(6.8)	71(15.0)	239(50.4)	132(27.8)	474(100.0)
반기별·분기별 사업계획의 결정	18(3.8)	51(10.8)	206(43.5)	199(42.0)	474(100.0)
투자계획의 결정	98(20.7)	108(22.8)	191(40.3)	77(16.2)	474(100.0)
단체교섭구조나 방식의 선택	8(1.7)	20(4.4)	108(23.5)	323(70.4)	459(100.0)
임금인상의 결정	11(2.3)	36(7.6)	183(38.5)	245(51.6)	475(100.0)
보상체계의 결정	11(2.3)	33(7.0)	173(36.7)	255(54.0)	472(100.0)
복리후생제도의 내용 결정	4(0.8)	18(3.8)	129(27.2)	324(68.2)	475(100.0)
파업에 대한 대응과 해결방안	8(1.8)	16(3.5)	156(34.5)	272(60.2)	452(100.0)
고용규모의 결정	16(3.4)	53(11.2)	174(36.8)	230(48.6)	473(100.0)
관리자의 채용 결정	18(3.8)	46(9.7)	138(29.1)	272(57.4)	474(100.0)
조직기구의 신설이나 폐쇄	22(4.7)	50(10.6)	153(32.3)	248(52.4)	473(100.0)
취업규칙의 제정이나 개정	4(0.8)	21(4.4)	97(20.4)	354(74.4)	476(100.0)
임원의 승진이나 인사	42(8.9)	77(16.3)	194(41.0)	160(33.8)	473(100.0)
정리해고	9(2.0)	40(8.7)	154(33.4)	258(56.0)	461(100.0)

이를 크게 구분하면 외국 본사에 의해 결정되는 성향이 큰 항목들은 대개 전략적 성격을 띤 것들로 ‘투자계획의 결정’, ‘임원의 승진이나 인사’, ‘연간사

외국인 투자기업의 노사관계

업예산의 결정', '조직기구의 신설이나 폐쇄', '반기별·분기별 사업계획의 결정' 등이 있다. 한편 현지에서 결정되는 경향이 큰 항목들은 주로 유지관리적 성격을 띠고 있는 것으로 '복리후생제도의 내용 결정', '취업규칙의 제정이나 개정', '파업에 대한 대응과 해결방안', '단체교섭구조나 방식의 선택', '보상체계의 결정' 등이 있다. 그러나 전반적으로 외국 본사에 의해서보다는 현지에서 결정되는 비중이 상대적으로 더 높음을 알 수 있다.

<표 II-56> 경영·인사문제의 결정권(1999년)

(단위: %)

외국 본사 결정률이 높은 항목 ¹⁾		현지 결정률이 높은 항목 ²⁾	
1. 투자계획의 결정	43.5	1. 복리후생제도의 내용결정	95.4
2. 임원의 승진이나 인사	25.2	2. 취업규칙의 제정이나 개정	94.8
3. 연가사업예산의 결정	21.8	3. 파업에 대한 대응과 해결방안	94.7
4. 조직기구의 신설이나 폐쇄	15.3	4. 단체교섭구조나 방식의 채택	93.9
5. 반기별 분기별 사업계획의 결정	14.6	5. 보상체계의 결정	90.7

주: 1) % = 외국 본사 결정(%) + 외국 본사 사전결제(%)

2) % = 현지 결정(%) + 외국 본사 사전협의(%)

나. 인적자원관리방식

인적자원관리가 이루어지는 방식에 있어서는, '가능한 한 비자발적 인원감축을 피하는 정책을 가지고 있다'가 평균 3.93으로 가장 높으며 이에 대해 72.1%가 '그렇다', 5.6%가 '그렇지 않다'고 답했다. '개인에게 중요한 의사결정에 대해 자신의 의사를 표현할 수 있다'에 대해서는 64.6%(평균 3.76), '전체적으로 종업원들의 숙련도가 경쟁기업에 비해 높은 편이다'에 대해서는 59.1%(평균 3.69)가 '그렇다'고 답해 비교적 긍정적인 반응이 나타났다.

반면 '필요한 인력을 개발해서 활용하기보다는 외부로부터 충원한다', '근속년수가 높은 사람이 대우받는 제도를 가지고 있다', '복리후생이 경쟁기업에 비해 다양하고 충분하게 제공되고 있다' 등의 항목에 대해서는 각각 27.5, 37.0, 36.3%만이 '그렇다'고 응답해 위 항목에 비해 상대적으로 부정적인 반응을 보였다.

외국인 투자기업의 노사관계

즉 본 연구의 조사대상이 된 기업들은 비자발적 인원감축을 피하고 중요한 의사결정에 근로자 스스로의 의견을 표현할 수 있는 제도를 마련하고 있으며 경쟁기업들에 비해 숙련도가 높은 종업원을 확보하고 있다고 할 수 있다. 그리고 필요한 인력을 외부충원하기보다 내부에서 자체적으로 충당하고 있으며 연공서열적 특징은 크지 않다고 볼 수 있다.

<표 II-57> 인적자원관리방식

(단위 : %)

	부정 ¹⁾ (top2)	긍정 ²⁾ (bottom2)
1. 가능한 한 비자발적 인원감축은 피하는 정책을 가지고 있다.	5.6	72.1
2. 개인에게 중요한 의사결정에 대해 자신의 의사를 표현할 수 있다.	5.6	64.6
3. 전체적으로 종업원들의 숙련도가 경쟁기업에 비해 높은 편이다.	5.0	59.1
4. 정기적으로 회사의 중요한 결정이나 경영성과에 대한 정보를 제공한다.	9.5	57.4
5. 우리 회사의 경영진은 적극적으로 종업원의 의견에 귀를 기울이며 가능하면 이를 수용하려고 노력한다.	8.3	58.5
6. 우리 회사는 종업원의 임파워먼트를 회사가 지향하는 최고의 목표로 생각하고 있다.	8.5	48.8
7. 능력개발과 승진이 중요한 인사정책으로 실시되고 있다.	11.6	52.8
8. 직무관련 교육뿐 아니라 폭넓은 교육훈련의 기회가 제공되고 있다.	16.1	44.8
9. 팀제 방식으로 운영된다.	30.1	54.2
10. 문제나 불만이 있는 경우 이의를 제기할 수 있는 공식적인 창구가 있다.	18.6	46.8
11. 우리 회사는 체계적이고 공정한 평가제도를 가지고 있다.	11.5	37.0
12. 개인이 맡은 일의 범위가 매우 넓게 정의되어 있다.	18.2	43.5
13. 경쟁기업에 비해 임금수준이 높은 편이다.	13.5	35.3
14. 회사나 팀이 달성한 성과를 다양한 방식으로 배분하고 있다.	21.9	40.7
15. 복리후생이 경쟁기업에 비해 다양하고 충분하게 제공되고 있다.	17.0	36.3
16. 우리 회사는 근속년수가 높은 사람이 대우를 받는 제도를 가지고 있다.	27.1	37.0
17. 우리 회사는 필요한 인력을 개발해서 활용하기보다는 외부로부터 충원한다.	39.1	27.5

주 : 1) top2 = '전혀 그렇지 않다' + '그렇지 않다'

2) bottom2 = '약간 그렇다' + '매우 그렇다'

다. 인적자원관리의 현지화

조사대상 기업들의 인적자원관리 방식이 얼마나 현지화되어 있는지를 살펴보면, ‘회사의 기업문화’(3.58), ‘신규인력 채용방식’(3.57), ‘보상정책’(3.43), ‘승진 및 경력관리 시스템’(3.36), ‘교육훈련프로그램’(3.33) 등의 순서로 현지 관행을 따르는 강도가 큰 것으로 나타난다. 현지 관행을 따르는 비중이 가장 낮은 부분은 ‘성과평가제도’(3.19)였지만, 모든 항목의 평균이 3점 이상인 것으로 미루어 인적자원관리 전체적으로는 본사보다 현지 관행을 따르는 정도가 더 크다고 할 수 있을 것이다.

<표 II-58> 인적자원관리의 현지화

	평 균
우리 회사의 기업문화는 현지의 일반적 기업문화를 따른다.	3.58
우리 회사의 신규인력 채용방식은 현지의 관행을 따른다.	3.57
우리 회사의 보상정책은 현지의 관행을 따른다.	3.43
우리 회사의 인적자원관리는 전반적으로 현지의 관행을 따른다.	3.43
우리 회사의 승진 및 경력관리 시스템은 현지의 관행을 따른다.	3.36
우리 회사의 교육훈련프로그램은 현지의 관행을 따른다.	3.33
우리 회사의 성과평가제도는 현지의 관행을 따른다.	3.19

라. 인적자원관리의 문제점

인적자원관리와 관련된 문제점으로는, ‘유능한 인력 확보에 어려움을 느끼고 있다’가 평균 3.35, 긍정적 응답 48.5%로 나와 외국인 투자기업들이 느끼는 가장 중요한 문제점인 것으로 나타났다. 그 다음으로는 ‘종업원들의 경력개발이 잘 이루어지지 않는다’(2.90), ‘본사파견 외국인 직원과 한국 직원간의 의사소통이 잘 이루어지지 않는다’(2.57)의 점수가 높는데 이에 대해서는 각각 21.2%, 17.2%가 ‘그렇다’고 답했다. 그러나 유능한 인력 확보에 있어서의

외국인 투자기업의 노사관계

어려움을 제외한 나머지 항목은 모두 평균점수 3점 이하로서, 외국인 투자기업의 인적자원관리에 있어서 그리 큰 문제점은 없는 것으로 볼 수 있다.

<표 II-59> 인적자원관리와 관련된 문제들

	평 균
유능한 인력의 확보에 어려움을 느끼고 있다.	3.35
종업원들의 경력개발이 잘 이루어지지 않는다.	2.90
본사파견 외국인 직원과 한국 직원간의 의사소통이 잘 이루어지지 않는다.	2.57
종업원의 이직률이 높은 편이다.	2.51
인사관리 정책과 제도가 한국의 노동법과 종종 갈등을 일으킨다.	2.40

마. 종업원 처우를 위한 비교 기업

응답기업들은 임금이나 복리후생에 있어서 동업종의 한국 기업을 경쟁기업으로 간주하는 비중이 가장 높았으며(39.7%), 다음으로 동업종의 한국 및 외국기업(30.2%), 동업종의 외국 기업(28.1%)의 순서로 경쟁집단으로 간주하는 비율이 큰 것으로 나타났다.

<표 II-60> 비교대상 기업

(단위 : 개사, %)

	N(%)
동업종의 한국 기업	192 (39.7)
동업종의 외국 기업	136 (28.1)
동업종의 한국 및 외국 기업	146 (30.2)
모든 업종의 외국 기업	10 (2.1)
전 체	484 (100.0)

자사의 임금정책과 관련해서는 자사 임금이 업계의 평균적 수준을 유지하고 있다는 응답이 47.3%로 가장 많았고, 업계에서 높은 편에 속한다는 대답이 33.5%로 그 다음을 차지했다. 평균을 기준으로 했을 때 평균보다 높다는 쪽

외국인 투자기업의 노사관계

이 37.9%이고 평균보다 낮다는 쪽이 14.8%인 것으로 나타났으며 전체적으로는 85.2%가 업계 평균 혹은 평균 이상의 임금수준을 유지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 II-61> 임금수준

(단위: 개사, %)

	N(%)
동종업계 최고 수준	21 (4.4)
동종업계 높은 수준	161 (33.5)
동종업계 평균 수준	227 (47.3)
동종업계 평균 이하	64 (13.3)
동종업계 최하 수준	7 (1.5)
전 체	480 (100.0)

6. 외국인 투자기업의 경영 및 노사관계 전망

가. 정부의 역할

노사관계에 있어서 외투기업이 바라는 정부의 역할을 물어보았을 때 ‘자율을 존중하되 융통성 있는 법 적용·집행’이 51.5%로 가장 많았고, ‘자율을 존중하되 엄격한 법 적용·집행’이 40.5%로 그 다음으로 많았다. 반면 ‘가능한 한 개입 안함’과 ‘강력하게 통제’를 바라는 경우는 각각 7.4%와 0.6%로 매우 낮게 나타났다. 1994년의 경우도 융통성 있는 법 적용·집행, 엄격한 법 적용·집행이 48.3%, 40.1%로 많았고 가능한 한 개입 안함과 강력한 통제는 각각 8.2, 3.4%로 매우 낮게 나타났다. 결국 우리나라에서 활동하고 있는 외투기업들은 노사관계에 있어서 정부가 이미 법에 의해 정해진 규칙을 준수시키는 역할에 충실할 것을 요구하고 있다고 볼 수 있다.

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-62> 노사관계에 있어서 기대하는 정부의 역할

(단위: 개사, %)

	1995년 조사	1999년 조사
강력하게 통제	14 (3.4)	3 (0.6)
자율을 존중하되 엄격한 법 적용·집행	167 (40.1)	191 (40.5)
자율을 존중하되 융통성 있는 법 적용·집행	201 (48.3)	243 (51.5)
가능한 한 개입 안함	34 (8.2)	35 (7.4)
전 체	416 (100.0)	472 (100.0)

나. 향후 노사관계에 대한 전망

향후 2~3년간 한국 노사관계가 전반적으로 어떠하리라고 보느냐는 질문에, '점차 안정되어 나아질 것'이라는 대답이 53.6%로 가장 많았고, '피상적으로 안정될 것이나 근본적으로는 안정되지 않을 것'이라는 대답이 33.7%로 그 다음으로 많았다. 반면 '노·사가 적극 협조하여 매우 안정적이 될 것' 혹은 '노사가 극한 대립상태로 나가는 등 매우 불안정할 것'이라는 데에는 각각 11.0%와 1.7%가 동의해 상대적으로 낮은 응답률을 보였다.

이와 같은 향후 노사관계에 대한 전망을 긍정과 부정 두 범주만으로 나누어 살펴보면, 1994년에는 긍정 85.6%, 부정 14.5%이었던 것이 1999년에 오면 긍정 64.6%, 부정 35.4%로 변화하여 긍정적인 노사관계 전망이 조금 약해지는 경향이 발견된다.

<표 II-63> 향후 2~3년간 한국 노사관계 전망

(단위: 개사, %)

	1995년 조사	1999년 조사
매우 안정적	77 (18.6)	52 (11.0)
점차 안정되어 나아질 것	278 (67.0)	253 (53.6)
피상적 안정·근본적 불안정	60 (14.5)	159 (33.7)
매우 불안정	-	8 (1.7)
전 체	415 (100.0)	472 (100.0)

다. 적응하기 어려운 노동관계 법제 및 관행

외국인 투자기업들이 적응하기 어려운 국내 노동관계 법제 및 관행으로는 ‘노조전임에 대한 사용자의 임금부담’을 가장 많이 꼽았고(24.8%), 그 다음으로 ‘지나치게 제한적인 변형근로시간제’(20.6%)와 ‘유급생리휴가의 보장’(20.1%), 그리고 ‘파견근로자 사용의 제한’(19.9%) 등을 비슷한 비율로 언급하였다. ‘쟁의기간중 대체고용 금지’, ‘퇴직금 지급의 의무화’에서 각각 19.5, 14.2%의 응답률을 보였다. 한편 특별한 문제가 없다는 응답도 21.8%에 달해 일부 기업들은 국내의 특수한 노사관계 법제나 관행에 나름대로 완전히 적응한 것으로 판단된다.

1994년 조사에서도 ‘노조 전임에 대한 임금부담 문제’와(36.2%) ‘변형근로시간제 문제’(38.3%)가 가장 중요하게 지적되었는데 외국인 투자기업들에게 이 두 가지 사항은 가장 받아들이기 힘든 관행이라고 보여진다.

<표 II-64> 적응하기 어려운 한국의 노동관계 법제 및 관행

(단위: 개사, %)

	1994년 조사 ¹⁾	1999년 조사 ²⁾
노조 전임에 대한 사용자의 임금 부담	108 (36.2)	117 (24.8)
지나치게 제한적인 변형근로시간제	114 (38.3)	97 (20.6)
유급생리휴가 보장	91 (30.5)	95 (20.1)
파견근로자 사용의 제한	66 (22.1)	94 (19.9)
쟁의기간중 대체고용 금지	105 (35.2)	92 (19.5)
유급월차휴가 보장	62 (20.8)	86 (18.2)
퇴직금 지급의 의무화	30 (10.1)	67 (14.2)
기 타	16 (5.4)	11 (2.2)
없 다	-	103 (21.8)
전 체	592 (198.7)	762 (161.4)

주: 1), 2) 다중응답처리

라. 경영활동의 애로사항

한국에서 경영활동을 하는 데 있어 느끼는 애로사항으로는 ‘복잡한 행정절

외국인 투자기업의 노사관계

차, 정부서비스 부족' 문제가 가장 컸고(3.86점), 그 다음으로 '정치·사회적 불안'(3.48), '한국내 시장 협소'(3.16), '높은 임금수준'(3.10), '근로자 복지후생에 대한 부담'(3.03) 등의 순서로 어려움이 있다고 응답하였다. 이제까지 외국인 직접투자의 유치와 관련해서 주로 지적되어 왔던 고임금이나 노사관계보다는 정부가 직접 책임을 지게 되는 행정서비스의 질이나 정치적·사회적 불안정, 내수시장의 규모 등이 더 중요한 경영상 애로요인으로 등장하고 있음을 주목할 필요가 있다.

한편 양 시기의 각 항목에 대한 평균점수만을 비교해 보면 1999년에 와서 거의 모든 항목에서 불만의 정도가 더 심화되는 양상이 나타난다. 그동안 정부가 기울인 노력에도 불구하고 외투기업이 국내에서 경영활동을 하는 환경에는 의미있는 개선이 없었을 뿐 아니라 외투기업이 인식하는 애로사항들이 한층 더 강화되었다는 점에 주의를 기울여야 한다. 물론 이러한 인식은 기대수준이 증가하여 발생한 것일 수도 있다.

<표 II-65> 한국에서 경영활동을 하는 중 느끼는 애로점

(단위: %)

	1994년 조사	1999년 조사
복잡한 행정절차, 정부서비스 부족	3.60	3.86
정치·사회적 불안	2.66	3.48
한국내 시장 협소	2.70	3.16
높은 임금수준	3.04	3.10
근로자 복지후생에 대한 부담	2.71	3.03
문화·사회적 관행 차이로 의사소통 불편	2.76	2.98
노사관계	2.55	2.90
국내 금융사업 조달의 어려움	3.03	2.82
근로자의 저생산성	2.45	2.73
전기·통신 등 사회간접자본 부실	2.43	2.66

이러한 사실은 1999년 조사결과를 주요 애로요인을 중심으로 1994년 조사결과와 비교해 보면 한층 더 명확히 드러난다. 1994년 조사에서도 여전히 '복

잡한 행정절차, 정부서비스의 부족'(3.58)이 가장 큰 애로점으로 지적된 바 있으나, 2·3·4 순위는 '높은 임금수준'(3.09), '국내 금융자금 조달의 어려움'(2.99), '근로자 복지후생에 대한 부담'(2.76) 등으로 임금이나 복지후생이 매우 중요한 요인으로 지적되고 있다. 이러한 결과는 최근 경제위기 이후 우리나라 기업들의 보상체계가 유연화되고 임금인상이 안정화되었다는 사실을 간접적으로 반영한다.

<표 II-66> 한국에서 경영활동을 하는 중 느끼는 애로점(상위 5순위)

1994년 조사	평균	1999년 조사	평균
1. 복잡한 행정절차	3.58	1. 복잡한 행정절차	3.86
2. 높은 임금수준	3.09	2. 정치·사회적 불안	3.48
3. 국내 금융자금 조달의 어려움	2.99	3. 한국내 시장 협소	3.16
4. 근로자 복지후생에 대한 부담	2.76	4. 높은 임금수준	3.10
5. 문화·사회적 관행의 차이	2.73	5. 근로자 복지후생에 대한 부담	3.03

마. 향후 경영상태

향후 2~3년 내의 자사 경영상태에 대한 질문에서는 86.6%가 '현재보다 좋아질 것이다'라고 전망했고, '현재보다 나빠질 것이다'와 '별 변동이 없을 것이다'라고 대답한 경우는 각각 3.4%와 9.8%에 머물렀다. 이를 1994년 조사와 비교하면 큰 변화는 없으나 낙관적인 전망의 비율이 더 증가했음을 알 수 있다. 경제위기를 성공적으로 극복한 후 우리나라 경제에 대해 긍정적인 평가를 하고 있는 것이라고 할 수 있다.

현재보다 나아질 것이라 전망한 경우의 구체적인 계획에 대해서는 '한국 내에서 사업규모를 확장'한다는 대답이 62.2%로 가장 많았고, '현상태 유지'가 29.6%, '제3국으로 신규사업장 모색'이라고 답한 경우도 7.7% 있었다.

한편 현재보다 나빠질 것이라 전망한 경우는, '그럭저럭 버티어 봄'이 77.8%, '사업규모를 줄임'과 '제3국으로 옮김'이 똑같이 11.1%인 것으로 나타났다.

외국인 투자기업의 노사관계

<표 II-67> 향후 2~3년 내 회사의 경영상태

(단위: 개사, %)

	1994년 조사	1999년 조사
현재보다 좋아질 것이다.	293 (72.0)	408 (86.6)
현재보다 나빠질 것이다.	31 (7.6)	16 (3.4)
별 변동이 없을 것이다.	83 (20.4)	46 (9.8)
무응답	-	1 (0.2)
전 체	407 (100.0)	471 (100.0)

바. 장기적 사업계획의 결정시 노사관계 고려 정도

마지막으로 본사 수준의 투자결정이나 장기적 사업계획의 결정에 있어 한국의 노사관계가 어느 정도 고려되는지 질문했을 때, '매우 중요하게 고려된다'가 33.3%, '약간 중요하게 고려된다'가 46.3%로서 전체의 79.6%가 기업의 주요 현안 결정시 한국의 노사관계를 중요한 변수로 고려하고 있는 것으로 나타났다.

<표 II-68> 장기적 사업계획의 결정시 노사관계 고려 정도

(단위: 개사, %)

	1999년 조사
매우 중요하게 고려된다.	157 (33.3)
약간 중요하게 고려된다.	218 (46.3)
별로 중요하게 고려되지 않는다.	76 (16.1)
전혀 고려되지 않는다.	14 (3.0)
모르겠다.	6 (1.3)
전 체	471 (100.0)

Ⅲ. 외투기업 노사관계의 영향요인³⁾

1. 이론적 검토

우리가 외투기업의 노사관계에 관심을 가지는 것은 국내기업의 노사관계에 서와는 달리 외국자본이 투자되면서 외국자본과 경영에서 비롯되는 특수한 요인들이 존재하고 그것들이 외투기업의 노사관계에 영향을 미칠 것이라고 생각되기 때문이다. 일반적으로 노사관계는 개별 국가에 특수한 문화적이고 제도적인 요소의 영향을 강하게 받으며(Nijs, 1995), 따라서 이로 인해 외투기업의 노사관계는 국내기업의 노사관계에 비해 한층 더 관리가 어렵다는 특징을 가진다. 외국자본과 이를 대표하는 경영층은 현지의 사회문화적 배경 속에서 발생하여 그 안에 깊이 뿌리를 두고 있는 현지의 노사관계 시스템이나 관행을 이해하기 어렵고 특히 이를 관리하기가 어렵기 때문이다. 영국내 외투기업을 중심으로 이루어진 선행 연구들에 따르면 외투기업이 현지기업에 비해 노사분규가 더 잦으며 더 오랜기간 지속되는 것으로 나타나고 있다(Enderwick and Buckley, 1982; Hamil, 1984b). 이와 관련된 우리나라에서의 연구 역시 이와 유사한 결과를 보여주고 있다(강재서·이근희, 1992).

이러한 연구결과들은 외투기업 노사관계에 영향을 미치는 외투기업의 특수한 요인들이 존재한다는 사실을 강하게 암시하고 있다. 그러나 정작 그러한 요인들이 무엇인가에 대해서는 우리나라에서는 물론이고 외국에서도 체계적인 연구가 아직 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이론적으로 보면 외국자본의 투자와 관련된 여러 가지 변수 가운데 진출국의 사회문화적인 환경에서 발생한 특수성을 극복할 수 있게 하거나 이를 저해하는 요인들이 외투기업의 노사관계에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

3) 이 부분은 가톨릭 대학교 유규창 교수와의 공동작업 결과이다.

그러한 요인으로 지적될 수 있는 대표적인 것이 투자국과 현지국 사이의 문화 차이이다. 문화 차이의 영향은 외투기업의 노사관계나 인적자원관리가 모기업의 국적에 의해 얼마나 영향을 받는가 하는 측면에서 본국효과(country of origin effect)라는 주제로 연구되고 있다. 이제까지의 연구결과에 의하면 외투기업의 모기업 국적에 따라 노사관계가 달라지는 것으로 보고되고 있다(Rosenweig and Nohria, 1994; Innes and Morris, 1995; Roche and Geary, 1996). 이러한 결과는 투자 본국과 현지국간의 문화 차이가 외투기업의 노사관계에 의미있는 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것이다.

문화 차이는 우리나라에 직접투자를 행하는 외국기업의 입장에서 보면 통제 불가능한 변수라고 볼 수 있다. 그러나 그와 같이 고정된 외국인 직접투자의 변수만이 노사관계에 영향을 미치는 것은 아니다. 외국 본사의 전략적 선택에 의해 결정되는 요인들도 외투기업의 노사관계에 영향을 미칠 가능성이 크다. 그 한 예가 외투기업이 가질 수 있는 의사결정의 자율성 정도이다. 외투기업의 현지 경영층이 얼마나 의사결정의 자율성을 가질 수 있는가는 외국 본사의 전략적 의사결정에 의해 결정되지만 그러한 의사결정의 자율성이 외투기업의 노사관계에 중요한 영향을 미치게 된다(Hamil, 1984). 자율성이 높을수록 현지의 상황에 적합한 의사결정과 대응이 신속하게 이루어질 수 있기 때문이다.

외투기업이 취하는 노사관계전략도 외국 본사의 전략적 선택에 의해 이루어지게 되지만 그 결과 외투기업이 취하게 되는 노사관계전략 역시 외투기업의 노사관계에 중요한 영향을 미치게 된다. 특히 현지국가의 특수한 사회문화적 배경을 무시한 채 본사의 노사관계가 일방적으로 강요되는 경우 상당한 부작용을 초래하게 된다((Enderwick, 1985; Veersma, 1995).

외국 본사의 투자동기 역시 전략적 선택에 의해 결정되는 변수라고 볼 수 있으며 그렇게 결정된 투자동기는 외투기업의 노사관계에 중요한 영향을 미치게 된다. 특히 생산비용을 절감하기 위해 이루어진 직접투자의 경우 현지 노사관계나 관행의 특수성이 무시되는 경향이 있으며, 생산거점의 이전이 종종 종업원이나 노조와의 관계에서 교섭력의 우위를 확보하기 위한 수단으로 자주 활용되며(Enderwick, 1985; Hamil, 1984a) 그 결과 노사관계를 악화시

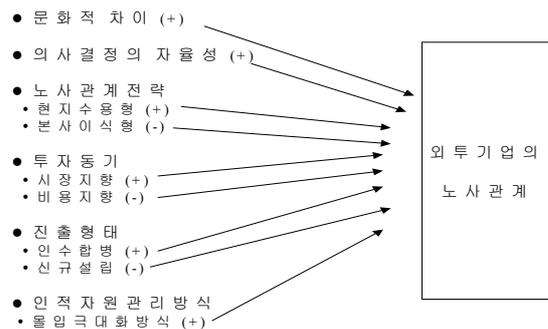
키는 경우가 발생하게 된다.

이미 존재하는 현지기업을 인수합병을 통해 구매할 것인가 신규법인을 설립할 것인가 하는 진출형태 역시 외국 본사의 전략적 선택에 의해 결정되지만 외투기업의 노사관계에 영향을 미칠 가능성이 높다. 인수합병의 경우 현지 노사관계의 특수성에 대한 이해나 관리에 대한 능력이 높아지게 되어 노사관계가 안정적인 가능성이 높다(Hamil, 1984b; Marginson, 1992; Rosenweig and Nohria, 1994).

마지막으로 노사관계에 중요한 영향을 미칠 것으로 기대되는 중요한 전략적 선택변수는 인적자원관리방식이다. 인적자원관리방식은 종업원을 인적자원으로 인식하고 그에 상응하는 투자와 보상을 하는가가 관건이다. 인적자원관리가 종업원의 몰입과 헌신을 극대화하기 위한 방식으로 이루어지는 경우 문화 차이나 제도적 환경의 차이로 인한 갈등이나 부작용은 적어지게 될 것이다. 실제로 동남아시아에 진출한 우리나라 기업들이 겪고 있는 노사문제의 상당부분이 바로 우리나라 기업의 전근대적 인사노무관리 방식에서 기인하는 것으로 지적되고 있다(이호수·최훈, 1997; 박영범·이규용, 1997; 박래영, 1997).

아래 그림은 위에서 언급한 외투기업 노사관계의 영향요인과 이에 기초한 가설을 요약하여 표시한 것이다. 이하에서는 그림에 나타난, 외투기업의 노사관계에 영향을 미칠 수 있을 것으로 간주되는 요인들을 자세히 살펴보고 실증연구를 위해 이와 관련된 연구가설들을 도출하기로 한다.

[그림 III-1] 외투기업의 노사관계 영향요인



2. 연구 가설

가. 문화적 차이

문화는 한 집단을 다른 집단과 구분하게 만드는 가치와 신념들로 정의되며 특히 국가 차원에서 더 큰 의미를 가지게 된다(Hofstede, 1984). 문화는 다국적 기업의 현지진출과 경영에 제약요인이 되기도 하고 기회가 되기도 한다(Hofstede, 1991; Harris & Moran, 1991; Trompenaars, 1993). 외국자본의 직접투자가 이루어지는 외투기업에서는 자본과 기술의 이동이 발생할 뿐 아니라 사람에게 체화된 문화도 이동하게 되고 상이한 두 나라의 문화가 만나게 된다. 그러나 이러한 문화 차이가 적절하게 관리되지 못하는 경우 외투기업에서의 노사관계가 악화될 가능성이 높으며 노사분규가 발생하는 경우 그 해결이 어렵게 된다(外資係企業雇傭研究會, 1991).

외투기업에서 투자 본국과 우리나라 사이의 문화 차이로 인해 노사갈등이 발생하고 분규가 장기화된다는 것을 보여주는 일련의 사례들이 존재하나(노동부, 1996; 1997; 1998) 일반화된 결론이 검증된 경우는 드물다. 앞서 언급된 본국효과를 지지하는 연구결과들은 간접적으로 문화 차이가 영향을 미칠 수 있다는 점을 강하게 시사한다(Rosenweig and Nohria, 1994; Innes and Morris, 1995; Roche and Geary, 1996). 문화 차이와 그 영향은 주로 문화적 거리(cultural distance: Church, 1982; Kogut & Singh, 1988; Park & Ungson, 1997; Morosini et al, 1998)라는 개념을 통해 연구되고 검증되고 있다. 이상의 논의를 종합할 때 문화적 거리가 클수록 외투기업에서의 노사관계가 부정적으로 영향을 받을 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설1: 투자 본국과 우리나라 사이의 문화적 거리는 외투기업의 노사관계에 부정적인 관계를 보일 것이다.

나. 의사결정의 자율성

의사결정의 자율성 문제는 흔히 의사결정의 원격성(remoteness of

decision making)으로 다루어지기도 한다. 즉 종업원이나 노조가 상대하는 대상은 외투기업의 경영층이나 실제로 이들의 의사결정은 먼 곳에 위치한 본사에 의해 크게 제약을 받게 된다. 외투기업의 경우 경영상이나 인사관리에 있어서의 독립권이 결여되어 있는 경우가 종종 발견되며(外資係企業雇傭研究會, 1991) 이러한 의사결정의 자율성 결여가 분규를 발생시키거나 일단 발생한 분규가 장기화되는 원인이 된다(강재서·이근희, 1990).

다국적 기업들은 전세계에 퍼져 있는 조직들을 전략적인 관점에서 효율적으로 관리해야 할 필요가 있으며 이것이 다국적 기업의 중요한 경쟁력의 원천이 되기도 한다. 그러나 이와 동시에 다국적 기업은 현지 환경에의 신속한 대응을 위해 현지 조직에게 의사결정 권한을 위임해야 할 필요도 동시에 느끼게 된다. 의사결정의 자율성은 외투기업이 현지 상황에 적합한 행동을 신속히 취하는 것을 도와준다(Veersma, 1995). Toggar와 Hood의 연구(1994)에서도 의사결정의 자율성이 현지대응능력과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타나고 있다. 기존의 문헌들에 따르면 미국과 일본의 기업들에게서 현지 자율성이 매우 제한되는 경향이 있으며 (Enderwick, 1985; Rosenweig & Nohria, 1994) 노사관계나 인사관리상의 문제도 더 많은 것으로 보고되고 있다(Kopp, 1994). 이러한 점을 고려할 때 외투기업이 본사의 철저한 통제를 받으며 의사결정의 자율성이 부족한 경우에 노사관계가 악화되고 분규가 발생할 확률이 더 높을 것이다.

가설2: 외투기업의 의사결정의 자율성은 노사관계와 정(正)의 상관관계를 가질 것이다.

다. 노사관계전략

다국적 기업들이 외국에 진출하는 경우 노사관계에 있어서 다양한 전략적 선택이 가능하다. 이러한 선택은 크게 본국의 노사관계 시스템을 현지에 그대로 이식하려는 전략과 현지국의 노사관계 시스템을 그대로 수용하려는 전략으로 크게 구분될 수 있다. 본사이식형 노사관계전략에서는 본국의 가치나 제도를 현지의 외투기업에 그대로 이식하려는 성향을 강하게 보인다(Ender-

wick, 1985). 그 과정에서 현지 진출국가와의 문화적·제도적 차이로 인해 더 많은 갈등이 발생할 소지가 높다(Veersma, 1995). 한편 현지수용형 전략의 경우 외국 본사는 그러한 노사관계에 있어서의 다양성을 인정하고 현지의 관행을 존중하고 수용하는 양상을 띠게 되며 따라서 노사간의 갈등이나 분규가 발생할 가능성이 줄어들게 된다.

가설3: 외투기업이 취하는 노사관계전략이 노사관계에 영향을 미칠 것이다.

3a: 현지수용형 전략은 외투기업의 노사관계와 정(正)의 상관관계를 보일 것이다.

3b: 본사이식형 전략은 외투기업의 노사관계와 부정적인 상관관계를 보일 것이다.

라. 투자동기

외투기업의 노사관계는 외국자본이 투자된 동기에 따라 영향을 받을 가능성이 높다. 외국자본이 한국에 진출하게 된 동기는 크게 시장지향(market orientation)과 비용지향(cost orientation)으로 나눌 수 있다. 시장지향은 외국자본의 한국진출이 시장을 확보하기 위한 경우에 해당하며 비용지향은 외국자본의 진출동기가 우리나라에서 활용가능한 비용상의 이점을 노린 경우에 해당한다. 시장지향의 경우 투자는 장기적인 성격을 띠게 되고 외국 본사는 노사관계를 개선하기 위한 투자에 더 적극적인 입장을 취하게 된다. 이와는 반대로 비용지향의 경우 우리나라에 대한 투자는 시장지향에 비해 상대적으로 덜 항구적인 성격을 띠게 되고 따라서 노사관계의 개선을 위한 투자에 인색하게 될 가능성이 높다.

저임금을 포함한 저비용을 목적으로 진출한 외투기업의 경우 투자준비기간이 짧은 경향이 있고 투자국에 대한 고려가 적어 현지화에 어려움을 겪는 경우가 많고 특히 노사관계에서 부작용을 낳을 소지가 많다(김훈·황수경, 1995) 동남아시아나 중국에 진출한 우리나라 기업들이 겪게 되는 노사분규는 이러한 측면을 반영한다고 볼 수 있다. 또한 외투기업은 생산거점의 이전을 종업원이나 노조에게 자신의 입장을 관철시키기 위한 수단으로 사용함으로써

교섭력의 우위를 가지는 경우가 종종 있으며(Enderwick, 1985; Hamil, 1984a) 이러한 행위는 노사관계를 악화시킬 가능성이 높다.

실제로 우리나라 외투기업에서의 노사분규를 보면 투자철수가 자주 교섭의 수단으로 활용되는 경우를 확인할 수 있다(중앙노동위원회, 1997; 1998). 외국 자본의 철수는 유럽국가에서 사회적 덤핑이라는 이름으로 심각한 문제가 되고 있기도 하며 프랑스에서 영국으로 사업체를 이전한 후버 사례가 그 대표적인 경우이다(European Industrial Relations, 1993). 이러한 사례들은 주로 비용지향적 투자동기를 가진 외투기업에서 강하게 나타날 것이다. 시장지향의 경우 그러한 이전이 어려울 뿐 아니라 이를 통해 오히려 손실을 입게 될 가능성이 크기 때문이다. 그러나 비용지향의 경우 그러한 이전은 단순한 위협 수단일 뿐 아니라 전세계적인 비용전략 차원에서도 중요한 선택안으로 검토 될 가능성이 높다.

가설4: 외투기업의 투자동기가 노사관계에 영향을 미칠 것이다.

4a: 시장지향의 투자는 외투기업의 노사관계와 정(正)의 상관관계를 보일 것이다.

4b: 비용지향의 투자는 외투기업의 노사관계와 부정적인 상관관계를 보일 것이다.

마. 진출형태

우리나라에 진출하는 외투기업이 선택할 수 있는 진출형태(entry mode)는 크게 기존 사업체의 인수합병과 신규법인의 설립이다. 외투기업의 진출형태가 노사관계에 영향을 미치는지에 대한 문제는 아직 선행연구들에 의해 체계적으로 검증된 바 없으나 일부 연구들은 인수합병을 통해 진출한 외투기업의 경우 노사관계가 신규법인에 비해 상대적으로 양호할 가능성이 높다는 점을 보여주고 있다(Hamil 1984b; Marginson 1992; Rosenweig and Nohria 1994). 이러한 연구들에 따르면 인수합병을 통해 진출한 경우 외투기업이 본사에 대해 가지는 자유재량권의 정도가 높고 현지의 노동관행을 존중할 확률이 높기 때문이라는 것이다. 한편 신규진출 방식은 본사의 주요한 정책이나

특징을 일관성 있게 유지하고자 하는 다국적 기업에 의해 선호되는 경향이 있다(Brooke and Remmers, 1970; Bartlett and Ghoshal, 1989). 진출형태에 따라 위와 같은 변수들이 영향을 받게 되고 한번 그렇게 정해진 외투기업의 경영관리나 노사관계의 스타일은 일정한 조직적 관성(organizational inertia: Hannan and Freeman, 1977; 1984) 을 가지고 유지되게 되며 그에 따라 노사관계에 일정한 영향을 미치게 될 것이다.

가설5: 진출방식이 외투기업의 노사관계에 영향을 미칠 것이다.

5a: 인수합병 방식은 외투기업의 노사관계와 정(正)의 상관관계를 가질 것이다.

5b: 신규설립 방식은 외투기업의 노사관계와 부정적인 상관관계를 가질 것이다.

바. 인적자원관리방식

기업의 인적자원관리방식은 시대나 기업의 특성에 따라 매우 다양하게 나타나게 된다. 그러나 인적자원관리방식의 가장 중요한 구분은 기업이 종업원들을 인건비의 차원에서 비용으로 간주하는가 아니면 인적자원으로 간주하는가 하는 것이며 현대적 인적자원관리의 가장 큰 특징은 종업원을 자산의 개념으로 파악하고 이에 대한 투자와 활용을 통해 차별적 우위를 확보하려는데 있다(김식현, 1999; Noe et al., 1997; Pfeffer, 1994). 종업원을 인적자원으로 간주하는 인적자원관리방식은 저자에 따라 몰입극대형(Arthur, 1992)이나 내부노동시장형(Delery and Doty, 1996)으로 불리고 있으나 그러한 명칭의 차이에도 불구하고 교육훈련에 대한 투자와 경쟁적인 임금수준, 능력개발과 승진, 기업성과의 공유, 고충처리와 종업원 의사표현 등을 공통적으로 포함하고 있다.

외투기업의 노사관계와 관련해서 인적자원관리방식이 중요한 것은 외투기업이 어떠한 인적자원관리방식을 사용하는가에 따라 노사관계가 큰 영향을 받을 수 있기 때문이다. 외투기업의 인적자원관리가 위에서 설명된 몰입극대형에 가까울수록 노사관계는 협조적이고 안정적인 모습을 보일 가능성이 높

다. 양국간의 여러 가지 문화적·제도적 차이가 있음에도 불구하고 외투기업과 종업원의 이해관계가 일치하기 때문이다. 그러나 인적자원관리방식이 몰입극대형과는 반대의 방식으로 이루어지는 경우 노사관계가 악화되고 분규가 발생할 것이다. 동남아시아에 진출한 우리나라 기업들의 노사분규 사례들은 인적자원관리방식이 노사관계에 미치는 영향을 잘 보여주고 있다(이효수·최훈, 1997; 박영범·이규용, 1997; 박래영, 1997).

가설6: 인적자원관리방식이 외투기업의 노사관계에 영향을 미칠 것이다. 인적자원관리가 종업원의 몰입을 강조하는 방향으로 이루어질수록 노사관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 변수와 측정

가. 종속변수

노사관계 문헌들에서 기업수준에서의 노사관계를 측정하기 위해 흔히 사용되는 지표는 크게 노사관계 분위기(industrial relations climate)와 파업성향(strike-proneness)이다. 본 연구에서는 이 두 가지가 모두 종속변수로 사용되었으며 각각 분석에 활용되었다. 노사관계 분위기는 Katz 등에 의해 개발된 것으로(Katz, Kochan and Gobeille) 많은 연구에서 이미 사용된 바 있다. 설문은 5단계 리커트 스케일로 총 7개 항목으로 구성되어 있으며 노조가 있는 기업과 없는 기업 각각에 대해 설문이 개발되어 있다. 노사관계지수의 coefficient- α 계수는 0.81이었으며 구체적인 설문은 <표 III-1>에 나타나 있다. 파업성향은 파업이 일어날 가능성을 의미하며 일반적으로 파업의 빈도, 파업 참가자의 수, 파업기간 등이 종합적으로 고려되나(Enderwick and Buckley, 1982; Hamil, 1984a) 본 연구에서는 최근 3년간의 파업발생 횟수를 파업성향으로 측정하였다.

<표 III-1> 노사관계 분위기 질문 항목

1. 우리 회사에서는 경영층과 종업원들의 이해관계가 서로 다르기 때문에 이 두 계층이 서로 협조하는 것은 어렵다.
2. 우리 회사에서는 경영층이 추진하는 일에 대하여 일반종업원들이 대체로 반대하는 편이다.
3. 경영층과 종업원 모두가 이 회사를 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다.
4. 우리 회사에서는 경영층과 일반종업원들이 함께 잘 어울리는 편이다.
5. 우리 회사에서는 노사관계가 그간 적대적이었다. 경영층과 일반종업원들은 더욱 협조할 필요가 있다.
6. 우리 회사에서 노사관계를 좋게 하기 위해서는 경영층이 종업원들을 대하는 방식을 바꿀 필요가 있다.
7. 우리 회사에서는 경영층과 종업원이 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다.

나. 독립변수

문화 차이는 Hofstede(1991)에 의해 개발된 권력거리, 개인주의 대 집단주의, 남성성 대 여성성, 위험회피라는 네 가지 문화차원에서의 국가간 지수를 활용하여 측정되었다. 외국자본의 국적과 한국간에 각 문화차원에서의 차이의 절대치를 합산한 것을 문화적 차이로 간주하였다. 비록 이러한 측정이 방법론적으로 문제가 없지는 않으나 이미 다른 많은 선행연구에서도 활용된 바 있으며(Parker and McEvoy, 1993; Stenning and Hammer, 1992; Kogut and Singh, 1988) 또한 문화적 차이를 측정할 수 있는 신뢰할 만한 다른 대안도 아직 개발되지 못한 상황이므로 우리도 이를 그대로 사용하기로 하였다.

외투기업이 가지고 있는 의사결정의 자율성은 외투기업의 경영과 관련된 14가지의 항목을 통해 측정되었다. 이 항목들은 기본적으로 Hamil(1984b)이 다국적 기업의 의사결정에 관한 연구에서 활용하였던 것으로 투자결정, 운영예산, 교섭구조, 임금인상, 보상체계, 노사분규의 해결 등에 있어서 외투기업이 얼마나 자율성을 가지는가를 측정하기 위한 것이다. 각각의 항목에 대해, 외국 본사가 전적으로 결정한다(1)에서부터 현지 외투기업이 전적으로 결정한다(4)에 이르기까지 4단계로 구분되어 자율성 정도가 측정되었다. 요인분석

외국인 투자기업의 노사관계

결과 이러한 항목들은 전략적 이슈와 운영관리적 이슈로 크게 양분되는 것으로 나타났으며, 따라서 통계분석과정에서 의사결정의 자율성은 전략적 결정과 운영관리적 결정의 두 변수로 나뉘어 활용되었다. 전략적 이슈에 관한 항목들과 운영관리적 항목들은 각각 지수화되어 분석에 활용되었으며 α 계수는 각각 0.81과 0.90이었다.

<표 III-2> 의사결정의 자율성 항목들에 관한 요인분석 결과

의사결정 영역	Factor loading	
	1	2
1. 연간 사업예산의 결정	0.22	0.84
2. 반기별·분기별 사업계획의 결정	0.29	0.74
3. 투자계획의 결정	0.16	0.79
4. 단체교섭 구조나 방식의 선택	0.67	0.19
5. 임금인상의 결정	0.67	0.45
6. 보상체계의 결정	0.73	0.40
7. 복리후생제도의 내용 결정	0.77	0.18
8. 파업에 대한 대응과 해결방안	0.68	0.29
9. 고용규모의 결정	0.53	0.56
10. 관리자의 채용 결정	0.60	0.46
11. 조직기구의 신설이나 폐쇄	0.62	0.35
12. 취업규칙 제정이나 개정	0.81	0.05
13. 정리해고	0.65	0.38
Eigen Value	6.74	51.87
& Common variance accounted for	1.20	9.20

노사관계전략을 측정하기 위해 응답자들에게 현지수용형과 본사이식형, 혼합형 중 어떤 것이 자신이 속한 외투기업의 노사관계전략을 가장 잘 설명하는지를 물어보았다. 이때 수용형은 현지의 노동관행을 존중하고 따르는 것으로 설명되었으며 이식형은 외국 본사의 노사관계관행을 그대로 외투기업에 적용하는 것으로 설명되었다. 절충형은 이 두 가지가 혼합되어 활용되는 경우로 제시되었다.

외국인 투자기업의 노사관계

투자동기는 6개의 항목으로 측정되었다. 그 중 3개의 항목은 비용지향과 관련된 것이었고 나머지 3개 항목은 시장지향과 관련된 것이었다. 비용지향은

<표 III-3> 투자동기의 요인분석

투자동기	Factor loading	
	1	2
1. 저임금의 노동력을 활용할 수 있었기 때문	0.82	-0.11
2. 한국 정부의 다양한 세제혜택을 받을 수 있었기 때문	0.75	0.0
3. 한국에서의 생산원가가 상대적으로 낮았기 때문	0.82	-0.11
4. 장기적인 관점에서 한국시장이 매력적이었기 때문	-0.27	0.59
5. 아시아 지역에서 교두보를 확보하기 위한 전략적 목적	0.25	0.68
6. 단기적인 투자수익률보다 장기적인 시장확보를 위함.	-0.19	0.83
Eigen Value	2.23	37.09
& Common variance accounted for	1.37	22.81

<표 III-4> 인적자원관리방식의 요인분석 결과

인적자원관리방식	Factor loading
	1
1. 중요한 의사결정에 대해 자신의 의사를 표현할 수 있다.	0.65
2. 이의를 제기할 수 있는 공식적인 창구가 있다.	0.68
3. 정기적으로 회사의 중요한 결정이나 경영성과 정보를 제공한다.	0.68
4. 전체적으로 종업원들의 숙련도가 높은 편이다.	0.53
5. 직무관련 교육 외 폭넓은 교육훈련 기회가 제공되고 있다.	0.63
6. 복리후생이 다양하고 충분하게 제공되고 있다.	0.68
7. 경쟁기업에 비해 임금수준이 높은 편이다.	0.63
8. 능력개발과 승진이 중요한 인사정책으로 실시되고 있다.	0.70
9. 회사나 팀이 달성한 성과를 다양한 방식으로 배분하고 있다.	0.67
10. 경영진은 종업원의 의견을 듣고 수용하려고 노력한다.	0.76
11. 종업원의 임파워먼트를 회사의 최고 목표로 생각하고 있다.	0.72
12. 체계적이고 공정한 평가제도를 가지고 있다.	0.70
Eigen Value	5.41
& Common variance accounted for	45.11

저인건비의 활용, 세제혜택, 낮은 원재료의 활용을 포함하며 시장지향은 한국 시장의 매력 정도, 아시아시장의 전진기지, 한국시장에 대한 장기투자로 구성되어 있다. 요인분석 결과는 이러한 두 가지 개념적 구분을 지지하는 것으로 나타났다. 두 가지 투자동기는 지수화되어 통계분석에 사용되었으며 α 계수는 각각 0.75와 0.48이었다. 한편 진출방식은 인수합병과 신규법인의 설립, 단 순자본출자의 세 가지로 구분되어 측정되었다.

인적자원관리의 관행은 Arthur(1992)에 의해 개발되어 활용된 지수를 원용하여 활용하였으며 이 지수는 교육훈련의 기회, 경쟁적 보상수준, 능력개발과 승진, 성과의 공유, 종업원 참가 등과 같은 다양한 인적자원관리 관행에 관한 12개의 설문으로 구성되어 있다. 요인분석 결과는 12가지의 항목이 하나의 요인으로 일관되게 설명되고 있음을 보여주고 있다.

다. 통제변수

통계분석을 위해 외투기업의 노사관계뿐 아니라 일반적으로 노사관계에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 여겨지는 여러 개의 변수들이 통제변수로 사용되었다. 외투기업의 노사관계 연구에 있어서 통제변수의 중요성은 이미 Enderwick(1985)에 의해 강하게 제기된 바 있다. 그에 따르면 특히 규모변수는 매우 중요한 역할을 하며 따라서 규모변수가 통제되지 않은 일반적인 결론 도출은 오류의 소지가 많다는 것이다. 그 밖에도 외투기업의 보상정책, 인적자원관리 관행, 기업 연혁, 업종, 실질적인 경영권의 소재, 노조조직률, 노사협의회 등 역시 일반적으로 노사관계에 영향을 미칠 수 있는 변수들이며 따라서 통제변수로 활용되었다.

기업규모는 종업원수를 규모별로 구분하여 50인 미만의 경우는 규모1, 50인 이상 100인 미만은 규모2, 100인 이상 300인 미만은 규모3, 300인 이상은 규모4로 범주화하여 분석에 사용하였다. 보상정책은 외투기업이 취하고 있는 보상정책이 시장의 평균임금 수준과 비교하여 높은 임금수준의 제공을 목표로 하는가, 평균임금 수준에 맞추려는 입장인가 아니면 낮은 임금수준의 제공을 목표로 하는가에 따라 선도정책(lead policy)과 수용정책(match policy),

외국인 투자기업의 노사관계

그리고 지체정책(lag policy)으로 구분되어 측정되었다. 기업 연혁은 조사 당 해년도인 1999년에서 설립년도를 차감하여 측정하였다.

마지막으로 실질적인 경영권의 소재는 실질적인 경영권이 국내와 외국자본 중 어디에 위치하고 있는가를 물어보았으며, 통계분석에서는 실질적인 경영권이 외국에 존재하는 경우를 1로 처리하여 분석하였다.

4. 분석과 결과

변수들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계를 나타낸 것이 아래의 표이다.

<표 III-5> 변수들의 상관관계, 평균 및 표준편차

	mean	s. d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 노사관계분위기	22.97	3.60										
2. 분규 횟수 *	.14	.35	-.14									
3. 노조	.29	.45	-.19	NA								
4. 선도정책	.38	.49	.19	.21	.02							
5. 지체정책	.15	.35	-.25	.04	-.10	-.33						
6. 규모1	.32	.47	.09	-.09	-.38	-.10	-.04					
7. 규모2	.25	.43	-.04	-.08	-.18	-.02	.14	-.40				
8. 규모3	.30	.46	-.02	.06	.30	.03	-.05	-.45	-.38			
9. 규모4	.13	.34	-.06	.03	.36	.13	-.06	-.27	-.22	-.25		
10 기업 연혁	10.47	8.24	-.01	-.16	.40	.03	-.01	-.32	-.08	.18	.30	
11. 서비스업종	.27	.45	-.07	-.19	-.13	-.02	.03	.20	-.03	-.18	.00	-.21
12. 노사협의회	.63	.48	.14	-.01	.27	.09	-.08	-.48	.11	.23	.21	.24
13. 실질적 경영권	.69	.46	-.04	-.07	-.02	.09	-.09	.10	.02	-.05	-.10	-.10
14. 노조조직률 *	76.04	23.89	.06	-.04	NA	.12	-.13	.03	-.04	.01	.00	.11
15. 문화적 거리	123.44	32.21	.09	-.04	-.12	.09	.00	.04	.01	-.09	.05	-.06
16. 전략적 결정	12.12	2.71	-.02	-.07	.11	-.05	.05	-.09	-.02	.08	.04	.03
17. 운영적 결정	34.62	5.14	.02	-.10	.13	.05	.03	-.23	-.01	.16	.11	.15
18. 본사이식형	.05	.21	-.19	.15	-.01	-.01	.10	-.03	-.02	.60	-.02	-.02
19. 현지수용형	.58	.49	.08	-.05	.16	-.02	.03	-.13	.05	.02	.10	.14
20. 시장지향투자	11.05	1.94	.05	-.05	-.06	.07	-.09	-.02	.00	-.01	.03	-.16
21. 비용지향투자	8.14	2.42	-.13	.09	.18	.00	.13	-.22	.05	.11	.09	.29
22. 단순출자	.17	.38	-.01	.02	-.02	-.03	.10	.00	-.03	.04	-.02	-.04
23. 인수합병	.08	.27	-.08	.05	.01	-.05	.07	-.04	0.5	-.04	.04	-.22
24. 인적자원관리	41.88	7.06	.60	-.08	-.02	.41	-.39	-.07	-.05	.04	.09	.01

외국인 투자기업의 노사관계

<표 III-5>에서 계속

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. 노사관계분위기													
2. 분규 횟수 *													
3. 노조													
4. 선도정책													
5. 지체정책													
6. 규모1													
7. 규모2													
8. 규모3													
9. 규모4													
10. 기업 연혁													
11. 서비스업종													
12. 노사협의회	-0.30												
13. 실질적 경영권	-0.01	-0.05											
14. 노조조직률 *	-0.12	.07	-0.20										
15. 문화적 거리	.04	-.11	.17	-.22									
16. 전략적 결정	.01	.09	-.45	.20	-.34								
17. 운영적 결정	-.08	.19	-.45	.15	-.23	.71							
18. 본사이식형	-.08	.00	.02	.03	.01	-.06	-.05						
19. 현지수용형	-.08	.13	-.25	.09	-.20	.26	.35	-.26					
20. 시장지향투자	.06	.00	.11	-.07	.10	-.10	-.03	.04	-.06				
21. 비용지향투자	-.22	.21	-.23	.18	-.16	.13	.13	.09	.10	-.17			
22. 단순출자	.01	-.01	-.11	.06	.02	.14	.08	.02	.01	.04	.01		
23. 인수합병	-.01	-.01	.14	-.22	.09	-.13	-.10	-.02	.01	-.01	-.12	-.14	
24. 인적자원관리	-.07	.17	.04	-.00	.20	-.03	.06	-.06	.01	.16	-.10	-.01	-.06

주: * 노조가 있는 경우에만 해당.

NA 해당사항 없음.

0.10 이상인 모든 상관계수는 유의도가 0.05 이하임.

앞서 설명한 바와 같이 우리의 다섯 가지 가설을 검증하기 위해 노사관계 분위기와 과업성향이라는 두 개의 변수가 사용되었다. 먼저 가설에서 설정된 독립변수들이 노사관계 분위기에 영향을 미치는가 여부를 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였다. 독립변수의 영향을 구분하기 위해 통제변수들만을 포함한 통제모형을 만들어 이에 대한 회귀분석을 실시한 후 독립변수들을 모델에 추가시켜 전체 변수들에 대한 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석의 결과들은 <표 III-6>에 나타나 있다. 표에서 회귀계수의 부

외국인 투자기업의 노사관계

호가 정(正)인 경우는 독립변수가 노사관계에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미하고 음인 경우 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

<표 III-6> 다중회귀분석 결과

	통제모델		전체모델	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	23.406 ***	.527	14.805 ***	1.922
노조	-2.014 ***	.466	-1.477 ***	.391
선도정책(vs. 수용정책)	.903 **	.379	-.256	.328
지체정책(vs. 수용정책)	-2.219 ***	.520	-.193	.458
규모2(vs. 규모)	-1.208 **	.498	-1.082 ***	.412
규모3(vs. 규모)	-.946 *	.531	-.870 *	.444
규모4(vs. 규모)	-1.480 **	.707	-1.675 ***	.595
기업 연혁	.029	.024	.032	.021
서비스업(vs. 제조업)	-.310	.408	-.376	.341
노사협의회	1.684 ***	.420	1.168 ***	.351
실질적 경영권	-.559	.376	-.703 *	.362
문화적 거리			-.002	.005
전략적 의사결정			.001	.080
운영관리적 의사결정			-.049	.043
현지수용형(vs. 절충형)			.421	.322
본사이식형(vs. 절충형)			-2.391 ***	.706
비용지향 투자동기			-.127 *	.065
시장지향 투자동기			-.050	.076
인수합병(vs. 신규설립)			-.325	.550
단순출자(vs. 신규설립)			-.070	.383
인적자원관리방식			.296 ***	.024
R2	.180		.466	
R2 change			.286	
F change	7.971 ***		19.014 ***	
n	406		374	

주: * P<.10; ** P<.05; *** P<.01, two-tailed test

회귀분석의 결과는 전체적으로 외투기업에 특수한 요인들이 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 우리의 전반적 가설을 지지한다. 표에 나타난 바와 같이 통제변수만을 사용한 통제모델에서 변수들이 노사관계를 설명하는 설명력(R²)은 0.180인 반면 우리의 가설에 기초한 종속변수를 추가시켜 전체를 회귀 분석한 경우 설명력이 0.466으로 크게 증가하고 있으며 그러한 증가분이 통계적으로 의미있는 차이인가에 대한 F값 검증결과도 매우 높은 유의수준을 보이고 있다. 따라서 종속변수들이 노사관계에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

회귀분석의 결과를 각 독립변수별로 살펴보면 가설3과 가설4, 그리고 가설6을 지지하는 것으로 나타난다. 가설3은 외투기업이 택하는 노사관계전략에 따라 노사관계가 영향을 받을 것이라는 것이었으며 이때 수용전략은 노사관계와 긍정적인 상관관계를, 이식전략은 부정적인 상관관계를 보일 것이라는 것이었다. 회귀분석 결과는 외투기업이 선택하는 노사관계전략이 노사관계에 통계적으로 의미있는 영향을 미치는 것을 보여주고 있으며 특히 이식전략은 외투기업의 노사관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 수용전략의 경우 기대된 방향으로의 영향을 보여주고 있기는 하나 통계적으로 유의미한 결과를 보여주지 못하고 있다.

가설4는 투자동기가 외투기업의 노사관계에 영향을 줄 것이라는 것이었고 구체적으로는 비용지향의 투자동기는 부정적인, 그리고 시장지향의 투자동기는 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것이었다. 분석 결과는 비용지향의 투자동기가 외투기업의 노사관계에 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있으며 따라서 가설4를 지지하는 것으로 나타나고 있다. 그러나 시장지향의 투자동기가 외투기업의 노사관계에 미치는 영향은 지지하지 않고 있다.

가설6은 종업원의 몰입을 극대화하는 방식의 인적자원관리가 노사관계와 정(正)의 상관관계를 보일 것이라는 것이었다. 분석 결과는 매우 높은 유의수준에서 그러한 인적자원관리방식이 외투기업의 노사관계에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여 준다.

한편 분석 결과는 가설1, 2, 5와는 일치되지 않는 모습을 보여주고 있다. 문화적 거리가 외투기업의 노사관계에 미치는 영향은 통계적으로 의미가 없는

수준으로 나타나고 있다. 또한 분석 결과는 의사결정의 자율성이 외투기업의 노사관계에 미치는 영향을 지지하지 않고 있다. 전략적 의사결정이나 운영관리적 의사결정 모두가 외투기업의 노사관계에 의미있는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있기 때문이다. 진출방식의 경우에 있어서도 회귀계수의 부호는 기대했던 방향과 일치하고 있으나 통계적으로 의미가 없는 것으로 결과가 나타났다.

분석 결과는 통제변수의 영향에 있어서도 흥미로운 사실을 보여준다. 노조의 존재는 외투기업의 노사관계와 부정적인 상관관계를 보이는 반면 노사협의회 존재는 긍정적인 상관관계를 보여주고 있다는 사실이다. 기업규모는 규모가 작은 기업에 비해 규모가 큰 기업에서 노사관계가 부정적인 상관관계를 나타내고 있다. 경쟁업체와 비교해서 평균적인 임금수준을 제공하는 수용정책과 비교해 볼 때 선도정책은 노사관계가 양호한 것으로 나타나고 있으며 지체정책은 노사관계가 상대적으로 나쁜 것으로 나타나고 있다.

두번째 검증은 이항적(dichotomous) 종속변수에 대한 로짓(logit) 회귀분석을 통해 이루어졌다. 이 분석에 있어 종속변수는 파업성향으로 최근 3년간 노사분규가 발생한 경우를 1로 하고 그렇지 않은 경우는 0으로 처리되어 분석되었다. 이 분석은 노조가 있는 기업만을 대상으로 실시되었으며 그 결과는 <표 III-7>에 나타나 있다. 분석 결과에서 회귀계수의 부호가 정(+)인 경우는 종속변수가 노사분규가 발생할 확률에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

로짓 회귀분석 결과는 우리의 가설 중에서 가설2와 가설5를 지지하는 것으로 나타난다. 운영관리적 의사결정에 있어서의 자율성은 파업성향에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉 이 영역에서의 자율성이 클수록 파업이 일어날 가능성이 줄어드는 것으로 결과가 나타나고 있으며 이는 우리가 세운 가설의 내용과 일치하는 것이다. 노사관계 분위기를 종속변수로 한 회귀분석 결과와 비교했을 때 이러한 결과는 의사결정의 자율성이라는 변수는 노사관계 분위기보다는 노사분규에 직접적인 영향을 미친다는 것을 암시한다. 로짓 회귀분석 결과는 또한 인수합병을 통해 진출한 외투기업의 경우 신규설립법인 방식보다 노사분규가 발생할 확률이 더 높음을 보여주고 있으며 이 점에서 가설5를 지지하고 있다.

<표 III-7> 로짓 회귀분석 결과

변 수	회귀계수(b)	표준오차
상수	11.004	91.708
선도정책(vs. 수용정책)	4.748 ***	1.711
지체정책(vs. 수용정책)	10.719 *	4.501
규모2(vs. 규모1)	-.556	91.361
규모3(vs. 규모1)	6.414	91.306
규모4(vs. 규모1)	4.860	91.323
기업연혁	-.245 **	.104
서비스업(vs. 제조업)	-16.381	38.608
노사협의회	-1.522	1.427
실질적 경영권	-3.233 **	1.563
노조조직률	-.011	.019
전략적 의사결정	-.046	.278
운영관리적 의사결정	-.330 **	.152
본사이식형(vs. 절충형)	-1.979	2.301
현지수용형(vs. 절충형)	.979	1.277
시장지향 투자동기	-.364	.280
비용지향 투자동기	.230	.226
단순자본출자(vs. 신규설립)	.980	1.234
인수합병(vs. 신규설립)	-6.182 **	3.013
인적자원관리방식	-0.026	.095
log likelihood	48.978	
chi-square	42.888 ***	
n	112	

주: * P<.10; ** P<.05; *** P<.01, two-tailed test

통제변수 가운데는 임금정책과 기업 연혁, 실질적 경영권의 소재가 파업성향에 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 임금정책에 있어서 수용정책(match policy)과 비교했을 때 선도정책이나 지체정책은 파업을 경험할 확률이 더 높은 것으로 나타나고 있다. 고임금을 추구하는 선도정책을 취하는 외투기업에서 오히려 평균수준의 임금을 지향하는 기업들에 비해 노사분규를 경험할 확률이 높다는 점은 주목할 만한 사항이며 이는 종업원이나 노조의 기대수준과 관련된 것으로 이해된다.

IV. 결론 및 향후 과제

앞의 제II장을 통해 살펴본 외투기업의 노사관계는 전반적으로 안정적인 모습을 보여주고 있다. 노사관계 전반에 있어서 가능한 한 우리나라의 제도나 관행을 존중하는 입장이 지배적이며 노사관계 전반에 대한 평가에 있어서도 전반적으로 양호한 결과가 나타나기 때문이다. 그럼에도 불구하고 노사분규가 발생할 가능성도 적지 않게 나타나고 있다. 노조의 존재에 대한 부정적 시각이 지배적인 것으로 나타나고 있으며 노사간의 갈등해결이 힘든 것에 대해 노조의 비합리적 교섭관행이 가장 큰 이유라고 응답하고 있기 때문이다.

한편 외투기업은 노사관계에서와는 대조적으로 인적자원관리의 측면에서는 많은 관심과 투자를 기울이고 있는 모습을 보여주고 있다. 인적자원관리의 기본적 방향에 있어서 동기부여를 지향하는 측면이 강하게 나타나고 있으며 성과배분제도나 선택적 복리후생제도와 같은 시스템도 국내기업보다 적극적으로 도입하여 활용하고 있는 것으로 보인다. 또한 임금관리의 측면에서도 기본급의 비중이 높고 임금인상에 성과를 중요한 기준으로 활용하고 있다.

따라서 이상을 요약하면 외투기업은 노조를 중심으로 한 집단적 노사관계보다는 종업원 개개인에 대한 투자와 합리적 관리를 통해 인력을 활용하는 방향을 취하고 있는 것으로 보인다. 이러한 경향은 가능한 한 노조를 배제하는 방향에서 인적자원관리와 경영관리가 추구된다는 것을 의미하며 이러한 점에서 노사갈등이 잠재해 있다고 볼 수 있다. 이러한 경향은 비단 외투기업에서만 특징은 아니며 최근 우리나라 기업들도 이러한 방향으로 인력관리를 전환하려는 모습을 보이고 있다. 연봉제로 시작된 임금체계 유연화나 비정규직의 활용은 집단적 노사관계보다 탄력적이고 개별적인 고용관계를 통해 인력활용의 극대화를 기하려는 목적을 가지고 있다.

이러한 점에서 외투기업의 노사관계가 안정적인 모습을 보임에도 불구하고 향후 노사갈등과 분규가 발생할 가능성은 여전히 높다고 볼 수 있다. 노조를

전략적 파트너로 인식하고 새로운 공존과 협력을 추구하는 방향으로의 전환이 절실히 필요하다고 판단되나 그러한 인식을 가지고 있는 외투기업은 아직도 소수에 지나지 않는다. 따라서 앞으로 어떻게 외투기업의 대노조 인식을 전향적으로 바꾸면서 노사관계를 합리화할 것인가가 중요한 과제라고 할 수 있다.

한편 외투기업의 노사관계에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석은 매우 유용한 시사점들을 우리에게 제공하고 있다. 분석 결과는 외투기업이 본국의 노사관계를 그대로 우리나라에 이식하는 전략을 취할수록, 투자동기가 인건비나 제조원가의 절감을 그 목적으로 하는 경우일수록 노사관계가 나쁜 것으로 나타난다. 따라서 이러한 결과는 이들 기업에 대해서 집중적인 노동행정이 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 이는 정확한 노사관계에 관한 정보의 제공이나 교육훈련, 감독과 지시를 모두 포함하는 것이다.

또 다른 흥미로운 점은 노사협회의 존재가 외투기업의 노사관계와 긍정적인 상관관계를 보인다는 사실이다. 이는 노사협회의 존재가 노사관계에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 시사하고 있다. 이러한 점에서 노사협회의 역할과 그 중요성에 더욱 주목할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 법적으로 노사협회의 설치가 의무화된 30인 이상 기업들 중에서도 노사협회가 설치되어 있지 않은 경우가 적지 않게 발견되고 있으며 또 설치된 경우에도 실제로는 그 운영이 유명무실화된 경우도 발견되고 있다. 따라서 노사협회의 효율적 운영을 위한 적극적 홍보와 감독이 필요하다고 판단된다.

외투기업에서의 파업성향에 영향을 미치는 요인들에 관한 분석 역시 중요한 몇 가지 시사점을 제공한다. 분석 결과는 임금정책이 업종 평균에 비추어 저임금일수록, 실질적 경영권이 외국자본에 있는 경우일수록, 외투기업의 운영관리에 있어서 우리나라 현지조직이 가지고 있는 자율성이 적을수록, 기업연혁이 짧은 회사일수록, 인수합병이 아니라 새로이 설립된 회사일수록 파업성향이 높은 것으로 나타난다.

이러한 결과는 외투기업인 경우에도 여전히 임금으로 대표되는 근로조건이 파업에 중요한 영향을 미친다는 점을 보여주고 있으며, 이와 동시에 우리나라에 진출한 현지법인이 가지고 있는 의사결정의 자율성이 클수록 파업이 발생

할 확률이 줄어든다는 점을 보여준다. 기업 연혁이 길수록, 인수합병의 방식으로 진출된 경우일수록 파업의 확률이 줄어드는 것은 그만큼 우리나라 노사관계의 특성에 대한 대응능력이 크기 때문이라고 보여진다. 따라서 외투기업의 노사관계를 안정화시키기 위한 1차 대상은 신규설립방식을 통해 우리나라에 새로이 진출한 외투기업이 된다.

노사관계는 기본적으로 노사간에 자율적으로 형성되는 규칙에 기초하고 있다. 그런 면에서 외투기업의 노사관계를 안정화시키기 위한 정부의 직접적인 개입은 그 한계가 있으며 불필요한 갈등을 초래할 뿐이다. 중요한 것은 법으로 대표되는 우리나라 노사관계의 정확한 규칙을 분명하게 알려주고 그러한 규칙이 제대로 준수될 수 있도록 노동행정을 펼쳐가는 일일 것이다. 이는 결국 외투기업의 경우에만 적용되는 것이 아니라 우리나라 노사관계 전체에 적용되는 앞으로의 과제라고 할 수 있다.

참고문헌

- 강재서·이근희(1992), 『외국인직접투자 기업의 노사관계 연구』, 한국생산성
본부.
- 국민경제교육연구소(1998), 『외국인 투자에 대한 일반국민, 국민경제전문가,
주한외국기업인 간의 경제의식 비교』.
- 김성수, 「노사갈등이론」, 『신노사관계론』, 범경사
- 김식현, 『인사관리론』, 무역경영사.
- 김훈·황수경(1995), 『외국인투자기업의 노사관계 실태』, 제37호, 한국노동연
구원.
- 노동부(1996), 『외투기업 노사분규 사례집』.
- 노동부(1997), 『외투기업 노사분규 사례집』.
- 노동부(1998), 『외투기업 노사분규 사례집』.
- 매일노동뉴스 1998. 3. 11, 1999. 7. 28, 1999. 9. 4.
- 민주노총(1995), 『경제회생을 위한 외자유치론에 대한 비판』.
- 박래영(1997), 「베트남 및 인도네시아 진출 한국기업의 노무관리 실태」, 『해
외투자기업의 노무관리 실태와 과제』(토론회 자료집), 한국노동연구
원.
- 박영범·이규용(1997), 「해외투자 한국기업의 고용관계의 현황과 과제」, 『해
외투자기업의 노무관리 실태와 과제』(토론회 자료집), 한국노동연구
원.
- 온기운(1998), 『외국인 직접투자의 특징과 효과』, 산업연구원.
- 온기운(1998), 『외국인직접투자의 특성과 효과』, 산업연구원 동향분석실.
- 外資係企業雇傭研究會(1991), 『外資係企業の人事管理』, 日本労働研究機構.
- 이상영(1990), 『다국적기업과 노동운동』, 백산서당.
- 이영호(1992), 「과업영향요인에 관한 深索적 연구」, 『노사관계연구』 제3권.

- 이영호(1994), 「노사분규기업의 단체교섭과정에 관한 사례연구」, 『노사관계 연구』, 제5권.
- 이토 모토시게(1998), 『신국제경제의 논리』, 류화선 역, 거름.
- 이효수·최훈(1997), 「중국진출기업의 노사관계 실태와 과제」, 『해외투자기업의 노무관리 실태와 과제』(토론회 자료집), 한국노동연구원.
- 재정경제원(1997), 외국인투자 및 해외투자제도의 개선, 『경제백서』.
- 정구현(1987), 『다국적기업의 실체』, EM문고.
- 중앙노동위원회(1996), 『노사분규조정사례』.
- 중앙노동위원회(1997), 『노사분규조정사례』.
- 중앙노동위원회(1998), 『노사분규조정사례』.
- 중앙일보, 1998. 4. 4.
- 중앙일보, 「기업 해외매각 잇단 노사갈등」, 1998, 4, 4.
- 한국경영자총협회(1999), 주한 외국인 기업 의견조사 결과.
- 한국사회연구소, 『다국적 기업과 노동운동』, 백산서당.
- 한국은행(1998), 『외국인 투자기업의 경영성과 분석』, 한국은행 조사부 경제 통계실.

American Chamber Of Commerce In Korea(1998), *Korea: U.S. Trade and Investment Issues*.

Anthony Ferner(1997), "Country of origin effects and HRM in multinational companies", *Human Resource management Journal*.

Arthur, J. B. (1992), "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.

Bradford(1984), "Multinational Corporations and Industrial Relations in the UK, Employee Relations", 1984.

Brooke, M. Z. & Remmers, H. L. (1970), *The strategy of multinational enterprise: organization and finance*, London, Longman.

- Chang, Peng S.(1995), "International joint ventures vs. wholly owned subsidiaries", *Multinational Business Review*. spring.
- Church, A. T.(1982), "Sojourner Adjustment", *Psychological Bulletin*, vol. 91, No.3.
- Cooke, W. N.(1997), "The influence of Industrial Relations Factors on U.S. Foreign Direct Investment Abroad", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.51, No.1.
- Delery & Doty(1996), "Modes of Therorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4.
- Dunning, J. H. & Morgan, E. J.(1980), "Employee Compensation in U.S. Multinationals and Indigenous Firms: An Exploratory Micro/Macro Analysis", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.18, July.
- Enderwick, P & Buckley, P. J.(1982), "Strike Activity and Foreign Ownership: An Analysis of British Manufacturing 1971~1973", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.20, No.3.
- Enderwick, P.(1982), "Labor and the theory of the multinational corporation", *Industrial Relations Journal*, Vol.13, No.2.
- Enderwick, P.(1985), *Multinational Business and Labor*, Croom Helm, London & Sydney.
- European Industrial Relations(1993), *The Hoover affaire and social dumping*, Vol.13, No.2.
- Farhang, Manucher(1997), "The ethnocentric MNC and host-country traditions: Conflict between Toys "R" Us and the Swedish Trade Union", *Journal of Euro-Marketting*.
- Ferner, A.(1997), "Country of origin effects and HRM in Multinational companies", *Human Resource Management Journal*, Vol.7, No.1.

- Guest, D. & Hoque, K.(1996), “The influence of national ownership on human resource management practices in UK greenfield sites”, *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.4.
- Hamil J.(1984a), “Multinational Corporations and Industrial Relations in the UK”, *Employee Relations*, Vol.6, No.5.
- Hamil J.(1984b), “Labor Relations Decision Making Within Multinational Corporations”, *Industrial Relations Journal*, Vol.15, No.2.
- Hannan, M. T. & Freeman, J.(1977), “The population ecology of organizations”, *American Journal of Sociology*, Vol.82.
- Hannan, M. T. & Freeman, J.(1984), “Structural inertia and organizational change”, *American Sociological Review*, Vol.49.
- Harris, P. R. & Moran, R. T.(1991), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company.
- Harzing A. W. & Ruysseveldt J. V.(Eds.),(1995), *International Human Resource Management: An Integrated Approach*, SAGE Publications.
- Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V.(1979), *Multinational Organization Development(Reading)*, MA, Addison-Wiley.
- Hofstede, G.(1984), *Cultures consequences: International Differences in Work Related Values*, London, SAGE Publications.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and organizations*, London, McGraw-Hill.
- Innes, E. & Morris, J.(1995), “Multinational corporations and employee relations: Continuity and change in a mature industrial region”, *Employee Relations*, Vol.17, No.6.
- Innes, Erik; Morris, Jonathan(1995), “Multinational corporation and employee relations: Continuity and change in a mature industrial region”, *Employee Relations*, vol. 17.
- Jeffrey P Katz, Stanley W Elsea(1997), “A framework for assessing international labor relations: What every HR manager needs to

- know”, *Human Resource Planning*.
- John J. Lawler and Johngseok Bae(1998), “Overt Employment Discrimination by Multinational Firms: Cultural and Economic Influences in a Developing Country”, *Industrial Relations*, Vol. 37, April.
- John W. Budd(1994), “The Effect of Multinational Institutions on Strike Activity In Canada”, *Industrial and Labor Relations review*, vol. 47, April.
- Kang, J. S. & Lee, K. H.(1992), *Industrial Relations in Foreign Direct Investment Firms in Korea*, Korea Productivity Center.
- Katz, H. C., Kochan, T. A. & Gobeille, K. R.(1983), “Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, No.1.
- Katz, J. P. & Elsea, S. W.(1997), “A framework for assessing international labor relations: What every HR manager needs to know”, *Human Resource Planning*, Vol.20, No.4.
- Kogut, B. & Singh, H.(1988), “The Effect of national culture on the choice of entry mode”, *Journal of International Business Studies*, Fall.
- Kopp, R.(1994), “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals”, *Human Resource Management*, Vol.33, No.4.
- Kopp, Rochells(1994), “International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals”, *Human Resource Management*, Winter.
- Korea Labor Department(1998), *Cases of Labor Disputes in 1998*.
- Korea Labor Relations Commission(1998), *Cases of Conciliation in 1998*.
- Levison, Donald L. Jr.(1982), “Multinational Corporations and Labor Relations: Changes in the Wind?”, *Personnel*.

- Marginson, P.(1992), "European integration and transnational management-union relations in the enterprise", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.30, No.4.
- Matsuura, N. F.(1989), "Investment and Cultural conflict: the Japanese in South Korea", *Industrial Relations Journal*, Vol.20, No.4.
- Michael Segalla(1995), "Industrial conflict in developing countries: Extending a western strike model", *Industrial Relations*, spring.
- Morosini, P., Shane, S. & Singh H.(1998), "National cultural distance and cross-border acquisition performance", *Journal of International Business Studies*, Vol.29.
- Nijs W. de,(1995), "International human resource management and industrial relations: a framework for analysis", in *International Human Resource Management: An Integrated Approach*, (Eds. Harzing A. W. & Ruysseveldt J. V.) SAGE Publications.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M.(1997), *Human Resource Management: Getting a Competitive Advantage*, McGraw-Hill.
- Park, S. H. & Ungson, G. R.(1997), "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2.
- Parker, B. & McEvoy, G. M.(1993), "Initial Examination of A Model of Intercultural Adjustment", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.17.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press.
- Philip M; Nohria, Nitin(1994), "Influence on human resource management practices in Rosenzweig", *Multinational Journal of International Business studies*.

- Roche, W. K. & Geary, J.(1996), "Multinational companies in Ireland: Adapting or diverging from national industrial relations practices and traditions?", *Irish Business and Administrative Research*, vol.17.
- Roche, William K; Geary, John(1996), "Multinational companies in Ireland: Adapting to or diverging from national industrial relations practices and traditions?", *IBAR*.
- Rosenweig P. M. & Nohria, N.(1994), "Influences on human resource management practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2.
- Sohn Jie-Ae(1992), "Korean Employees of Foreign Firms: Torn Between Two Cultures", *Business Korea*, Mar.
- Stening, B. W. & Hammer, M. R.(1992), "Cultural baggage and the Adaptation of Expatriate American and Japanese Managers", *Management International Review*, Vol.32, No.1.
- Taggar, J. & Hood, N.(1999), "Determinants of Autonomy in Multi-national Corporation Subsidiaries", *European Management Journal*, Vol.17, No.2.
- The Economist(1993), 24 July.
- Trompenaars, F.(1993), *Riding the Waves of Culture*, Chicago, Irwin.
- Veersma U.(1995), "Multinational Corporations and industrial relations: policy and practice", in *International Human Resource Management: An Integrated Approach*, (Eds. Harzing A. W. & Ruysseveldt J. V.) SAGE Publications.
- Warner, Malcolm; Peccei, Riccardo(1994), "Worker-participation and Multi-national companies", *Management International Review*.

<부록> 외국인 투자기업의 노사관계 실태에 대한 조사

IMF 이후 경제위기를 극복하기 위해 외국자본의 유치가 매우 중요한 정책과제로 대두된 바 있으며 그 결과 많은 외국인 자본이 국내에 직접투자의 형식으로 진출하고 있습니다. 그러나 외국인 직접투자의 진정한 효과는 외국자본이 한국의 특수한 노사관계 및 인력관리를 이해한 바탕 위에 발달된 선진 경영기법을 접목시킬 때 얻어지게 됩니다.

본 조사는 우리나라의 외국인 투자기업을 대상으로 노사관계 실태 및 인력정책에 대한 실태를 파악하기 위한 것입니다. 본 조사의 결과는 외국인 투자기업에 대한 노사관계 지원 정책수립 등 노동정책 수립에 귀중한 자료로 활용될 예정입니다.

본 조사는 귀사의 인사정책을 잘 알고 계신 분이 작성해 주십시오. 설문작성 시간은 약 30~45분 정도 소요될 것입니다. 국내에서 활동하고 있는 외국인 투자기업의 발전을 위해 적극적으로 참여해 주시기를 부탁드립니다.

1999년 8월

조사기관 : 한국노동연구원 박우성 연구위원 Tel. 784-9338

조사대행기관 : (주) 코리아 데이터 네트워크 담당자: 이 정열 실장
Tel. 548-5141 Fax. 548-5144, 512-0777

※ 본 조사의 결과는 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 설문에 대한 모든 응답과 개인적인 사항은 철저히 비밀과 무기명으로 처리되고 집합적인 통계분석의 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

회사명	주소		
업종(매출액 비중이 가장 큰 것 기준)	1. 음·식료품 및 담배 2. 섬유·의복 및 가죽 3. 목재·가구 4. 종이·인쇄 5. 화학물, 석유, 석탄, 고무 및 플라스틱 6. 비금속 광물 7. 제1차금속 8. 조립·금속제품, 기계 및 장비	9. 기타 제조업 10. 광업 11. 전기·가스 및 수도사업 12. 건설업 13. 도·소매 및 소비자용품 수리업 14. 숙박 및 음식점업 15. 운수·창고 및 통신업 16. 금융 및 보험업 17. 부동산 임대 및 사업 서비스업	18. 교육 서비스업 19. 보건 및 사회복지사업 20. 기타 공공, 사회 및 개인 서비스업
주생산품목 및 영업종목			
응답자 소속		응답자 전화번호	
응답자 직급		응답자 성명	(임원)
			(실무담당자)

처음 1-2 page는 귀사의 인사관련 임원께 작성을 부탁드립니다.

II. 기업의 개요 부분부터는 인사담당 실무책임자께서 작성해 주시기 바랍니다.

I. 경영 및 노사관계 전망

(귀사의 『외국인 경영층(투자자)』의 입장에서 작성해 주십시오.)

문1) 노사관계에 있어서 귀사가 바라는 정부의 역할은 무엇입니까?

- 1. 강력하게 통제
- 2. 자율을 존중하되 엄격히 법을 적용·집행
- 3. 자율을 존중하되 융통성있게 법을 적용·집행
- 4. 가능한 개입 안함.

문2) 귀하는 향후 2~3년간 한국의 노사관계가 전반적으로 어떠하리라고 봅니까?

- 1. 노·사가 적극 협조하여 매우 안정적이 될 것이다.
- 2. 점차 안정되어 나아질 것이다.
- 3. 피상적으로 안정될 것이나 근본적으로 안정되지 않을 것이다.
- 4. 노사가 극한 대립상태로 나가는 등 매우 불안정할 것이다.

문3) 한국의 노동관계법제나 관행 중에서 귀사가 적용하기 어려운 것은 무엇입니까?

(해당되는 것 모두에 ○표해 주십시오.)

- 1. 쟁의기간중 대체고용 금지
- 2. 퇴직금 지급의 의무화
- 3. 유급생리휴가 보장
- 4. 유급월차휴가 보장
- 5. 노조전임에 대한 사용자의 임금부담
- 6. 파견근로자 사용의 제한
- 7. 지나치게 제한적인 변형근로시간제
- 8. 기 타 ()

문4) 귀사가 한국에서 경영활동을 하는 중 애로를 느끼는 점은 무엇입니까?

(보기를 참조하여 아래 해당 항목별로 해당 번호에 ○표해 주십시오.)

	전혀 없다	거의 없다	보통 이다	약간 크다	상당히 크다
1) 복잡한 행정절차, 정부서비스 부족	1	2	3	4	5
2) 국내 금융자금 조달의 어려움	1	2	3	4	5
3) 전기·통신 등 사회간접자본 부실	1	2	3	4	5
4) 문화·사회적 관행 차이로 의사소통 불편	1	2	3	4	5
5) 근로자의 저생산성	1	2	3	4	5
6) 높은 임금수준	1	2	3	4	5
7) 근로자 복리후생에 대한 부담	1	2	3	4	5
8) 한국내 시장 협소	1	2	3	4	5
9) 노사관계	1	2	3	4	5
10) 정치·사회적 불안	1	2	3	4	5

문5) 귀사는 향후 2~3년내에 귀사의 경영상태가 어떠하리라고 봅니까?

(전망에 따라 선택 가능한 대안을 골라 주십시오.)

1. 현재보다 좋아질 것이다.



문5-1) 그렇다면 구체적으로 어떤 계획을 갖고 계십니까?

1. 한국내에서 사업규모를 확장
2. 제3국으로 신규사업장 모색
3. 현 상태로 유지 → 문6)으로 가시오.

2. 현재보다 나빠질 것이다.



문5-2) 그렇다면 구체적으로 어떤 계획을 갖고 계십니까?

1. 사업규모를 줄임.
2. 제3국으로 옮김.
3. 그럭저럭 버티어 봄. → 문6)으로 가시오.

3. 별변동이 없을 것이다. → 문6)으로 가시오.

문6) 본사 수준의 투자결정이나 장기적 사업계획의 결정에 있어 한국의 노사관계가 어느 정도 고려된다고 생각하십니까?

1. 매우 중요하게 고려된다.
2. 약간 중요하게 고려된다.
3. 별로 중요하게 고려되지 않는다.
4. 전혀 고려되지 않는다.

Ⅲ. 노사관계에 관한 사항

문1) 아래의 질문은 현지에서 경영을 하는 과정에서 택해야 하는 의사결정들입니다.
 각 항목에 대해 의사결정이 이루어지는 수준을 체크해 주시기 바랍니다.

	외국본사 결정	외국본사 사전결재	외국본사 사전협의	현지결정
1) 연간 사업예산의 결정	1	2	3	4
2) 반기별·분기별 사업계획의 결정	1	2	3	4
3) 투자계획의 결정	1	2	3	4
3) 단체교섭 구조나 방식의 선택	1	2	3	4
4) 임금인상의 결정	1	2	3	4
5) 보상체계의 결정	1	2	3	4
6) 복리후생제도의 내용 결정	1	2	3	4
7) 파업에 대한 대응과 해결방안	1	2	3	4
8) 고용규모의 결정	1	2	3	4
9) 관리자의 채용 결정	1	2	3	4
10) 조직기구의 신설이나 폐쇄	1	2	3	4
11) 취업규칙의 제정이나 개정	1	2	3	4
12) 임원의 승진이나 인사	1	2	3	4
13) 정리해고	1	2	3	4

문2) 노사관계 전반에 관한 정책적 입장은 회사마다 다를 수 있습니다. 각 질문에 대해 귀사가 취하고 있는 정책적 입장이라고 생각되는 것에 체크해 주십시오.

	전혀 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사는 가능한 한 한국의 노사관계 관행을 인정하고 따라가는 편이다.	1	2	3	4	5
2) 우리 회사는 노사관계가 나라마다 특수한 것이므로 현지의 관행을 인정하는 것이 바람직하다는 생각을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
3) 우리 회사는 본사의 노사정책이나 관행을 가능한 한 준수하려고 하는 편이다.	1	2	3	4	5
4) 노사관계에 관한 정책은 전세계적으로 일관된 정책방향과 원칙에 따라 이루어진다.	1	2	3	4	5

문3) 노사관계 전반에 관한 귀사의 정책을 전반적으로 평가한다면 다음 어디에 해당합니까?

1. 현지순응형 2. 본국 방식의 현지이식형 3. 본국과 현지방식의 절충형

- ※ 현지순응형이란 현지에서 관습적인 제도나 관행을 그대로 따르려고 하는 입장을 말합니다.
- ※ 현지이식형이란 본사가 가지고 있는 제도나 관행을 한국에서도 그대로 실행하려고 하는 입장을 말합니다.
- ※ 절충형이란 본사와 한국의 관행과 제도를 비교하여 적합한 것을 취사선택하려는 입장을 말합니다.

문4) 노동조합에 대한 회사의 기본입장은 무엇입니까?

1. 노동조합을 절대 인정할 수 없다.
2. 노동조합이 설립되지 않도록 회사가 적극적으로 노력한다.
3. 노동조합이 설립되는 것은 인정하나 없는 것이 더 바람직하다고 생각한다.
4. 회사가 필요하다고 판단되는 영역에 한해서만 대화 파트너로 인정한다.
5. 노조를 협력자로서 인정하는 것이 기업 경영에 오히려 도움이 된다고 생각한다.

문5) 다음은 귀사의 경영진과 종업원과의 관계에 관한 질문입니다.

다음 각 항목에 해당되는 난에 표시해 주십시오.

- | | 전혀
않다 | 그렇지
않다 | 보통
이다 | 약간
그렇다 | 매우
그렇다 |
|---|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| 1) 우리 회사에서는 경영층과 종업원들의 이해관계가 서로 다르기 때문에 이 두 계층이 서로 협조하는 것은 어렵다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) 우리 회사에서는 경영층이 추진하는 일에 대하여 일반종업원들이 대체로 반대하는 편이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) 경영층과 종업원 모두가 이 회사를 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) 우리 회사에서는 경영층과 일반종업원들이 함께 잘 어울리는 편이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) 우리 회사에서는 노사관계가 개선되기 위해 경영층과 일반종업원들은 더욱 협조할 필요가 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) 우리 회사에서 노사관계를 좋게 하기 위해서는 경영층이 종업원들을 대하는 방식을 바꿀 필요가 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) 우리 회사에서는 경영층과 종업원이 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

문6) 귀사에는 노사협의회가 설치되어 있습니까?

1. 있다.
2. 없다. → 문10)으로 가시오.

문7) 1998년의 경우 1년 동안 노사협의회를 몇 번 개최했습니까? _____회

문8) 최근 1년간 노사협의회에서 다루어진 주된 안건들은 무엇입니까? 중요한 것 3가지만 지적해 주십시오.

1	
2	
3	

문9) 노사협의회를 설치·운영할 필요성이 있습니까?

1. 대단히 필요하다.
2. 어느 정도 필요하다.
3. 별로 필요치 않다.
4. 전혀 필요치 않다.
5. 잘 모르겠다.

문10) 귀사에는 노동조합이 있습니까?

- 1. 있다.
- 2. 없다. → IV. 인적자원관리에 관한 사항으로 가시오.

문10-1) 노동조합의 설립년도는 언제입니까? 19____년

문10-2) 전체 조합원수는 현재 얼마나 됩니까? _____명

문10-3) 노동조합가입률은 조직대상 인원의 몇 %입니까? (가입률 = $\frac{\text{조합원수}}{\text{조직대상직원수}}$)

_____ %

문11) 노조 전임자의 수는? (없으면 ○표 해주십시오)

전 임	명
반전임	명

※ 전임자란 직위와 직책에 따른 근로를 하지 않고 오직 노동조합의 업무만을 수행하는 노동조합 임원을 말합니다.

※ 반전임은 소정의 근로시간 중 일부만을 노동조합 업무수행에 사용하는 사람입니다.

문11-1) 노조 전임자에 대한 급여는 누가 부담합니까?

- 1. 회사가 전액부담
- 2. 노동조합과 공동부담
- 3. 노동조합이 전액부담

문11-2) 노조 전임자에 대한 급여지급 근거는 무엇입니까?

- 1. 단체협약
- 2. 취업규칙
- 3. 노사관행

문12) 귀사의 노동조합은 어느 상부단체에 가입하고 있습니까?

- 1. 한국노총
- 2. 민주노총
- 3. 양대 노총에 속해 있지 않은 독립적 연맹
- 4. 가입 안하고 있음.

문13) 다음은 귀사의 경영진과 노조와의 관계에 관한 질문입니다. 다음 각 항목에 해당되는 난에 표시해 주십시오.

전혀그렇지 않다 그렇지 않다 보통 이다 약간 그렇다 매우 그렇다

- 1) 우리 회사에서는 경영층과 노조의 이해관계가 서로 다르기 때문에 노사가 서로 협조하는 것은 어렵다. 1 2 3 4 5
- 2) 우리 회사에서 노조와 경영층은 사사건건 서로 하는 일에 반대를 한다. 1 2 3 4 5
- 3) 노조와 경영층 모두가 이 회사를 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다. 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|--|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | 전혀그렇지
않다 | 그렇지
않다 | 보통
이다 | 약간
그렇다 | 매우
그렇다 |
|--|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|
- 4) 우리 회사에서 경영층과 노조는 함께 일을 잘 한다. 1 2 3 4 5
- 5) 우리 회사에서는 노사관계가 그간 적대적이었다. 경영층과 노조원들은 더욱 협조할 필요가 있다. 1 2 3 4 5
- 6) 우리 회사에서 노사관계를 좋게 하기 위해서는 노조와 경영층이 서로를 대하는 방식을 크게 바꿀 필요가 있다. 1 2 3 4 5
- 7) 우리 회사에서 노조와 경영층이 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다. 1 2 3 4 5

문14) 최근 3년간(1997~) 노동쟁의가 있었습니까?

1. 있었다. 2. 없었다. → IV. 인적자원관리에 관한 사항으로 가시오.

문15) 최근 3년간 발생한 쟁의행위에 대한 아래 내용에 답해 주십시오.

발생년도	발생건수	쟁의기간	쟁의참가 인원	쟁의형태*			
				전면파업	부분파업	태업	보이코트 생산관리
1997년	건	일	명	1	2	3	4
1998년	건	일	명	1	2	3	4
1999년	건	일	명	1	2	3	4

*발생건수가 2건 이상인 경우 평균 쟁의기간과 평균 참가인원을 기록해 주십시오.

- ※ 전면파업: 전체 노동조합원이 파업에 참가하는 경우
- ※ 부분파업: 일부 노동조합원만이 파업에 참가하는 경우
- ※ 태업: 근무는 하나 양적·질적 능률을 저하시키는 행위
- ※ 보이코트: 사용자의 상품구입이나 시설이용을 거부할 것을 호소하는 행위
- ※ 생산관리: 사용자의 의사에 반해 사업장을 점거하거나 생산을 강행하는 행위 (계속)

발생년도	사용자의 대응방식					쟁의해결방식		
	휴업	직장폐쇄	폐업	조업중단	계속 협상	노사자율	노동위 알선중재	사법처리
1997년	1	2	3	4	5	1	2	3
1998년	1	2	3	4	5	1	2	3
1999년	1	2	3	4	5	1	2	3

문16) 쟁의행위 발생시 해결을 어렵게 하는 요인은 무엇이라고 봅니까?

(가장 중요하다고 생각하시는 것 2개만 ○표해 주십시오.)

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. 외국인 경영층의 현지교섭 관행에 대한 이해 부족 | 2. 노조의 비합리적 교섭관행 |
| 3. 사용자대표의 실질적 결정권 결여 | 4. 외부세력의 개입 |
| 5. 상호신뢰의 결여 | 6. 기업경영 정보의 공개 기피 경향 |
| 7. 기 타_____ | |

IV. 인적자원관리에 관한 사항

문1) 다음은 귀사의 사업전략에 관한 질문입니다. 귀사의 주력제품(혹은 서비스)을 생각하시면서 귀사에 해당되는 곳에 체크해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기업은 새로운 생산공정(혹은 서비스기법)을 통해 원가절감을 하고 있다.	1	2	3	4	5
2) 우리 기업은 경쟁기업에 비해 다양한 상품(혹은 서비스)을 고객들에게 제공하고 있다.	1	2	3	4	5
3) 우리 기업은 경쟁기업에 비해 원자재나 부품을 저가에 구입하고 있다.	1	2	3	4	5
4) 우리 기업은 새로운 상품(제품 혹은 서비스)의 개발에서 경쟁기업보다 앞서고 있다.	1	2	3	4	5
5) 우리 기업의 신상품(제품 혹은 서비스)은 매우 혁신적이어서 히트를 많이 한다.	1	2	3	4	5
6) 우리 기업은 시장률 점유를 위해 경쟁기업에 비해 마케팅에 많은 재원을 할애하고 있다.	1	2	3	4	5
7) 우리 기업의 상품(서비스)은 다양한 계층의 고객을 대상으로 하고 있다.	1	2	3	4	5
8) 우리 기업은 경쟁기업보다 낮은 가격의 제품(서비스)를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5

문2) 다음은 귀사에서 인적자원관리가 이루어지는 방식과 관련된 질문입니다. 귀사의 경우에 해당되는 곳에 체크해 주십시오.

- | | 전혀
그렇지
않다 | 그렇지
않다 | 보통
이다 | 약간
그렇다 | 매우
그렇다 |
|--|-----------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| 1) 개인이 맡은 일의 범위가 매우 넓게 정의되어 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) 개인에게 중요한 의사결정에 대해 자신의 의사를 표현할 수 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 3) 문제나 불만이 있는 경우 이의를 제기할 수 있는 공식적인 창구가 있다. 1 2 3 4 5
- 4) 정기적으로 회사의 중요한 결정이나 경영성과에 대한 정보를 제공한다. 1 2 3 4 5
- 5) 전체적으로 종업원들의 숙련도가 경쟁기업에 비해 높은 편이다. 1 2 3 4 5
- 6) 팀제방식으로 운영된다. 1 2 3 4 5
- 7) 직무관련 교육뿐 아니라 폭넓은 교육훈련의 기회가 제공되고 있다. 1 2 3 4 5
- 8) 복리후생이 경쟁기업에 비해 다양하고 충분하게 제공되고 있다. 1 2 3 4 5
- 9) 경쟁기업에 비해 임금수준이 높은 편이다. 1 2 3 4 5
- 10) 능력개발과 승진이 중요한 인사정책으로 실시되고 있다. 1 2 3 4 5
- 11) 가능한 한 비자발적 인원감축은 피하는 정책을 가지고 있다. 1 2 3 4 5
- 12) 회사나 팀이 달성한 성과를 다양한 방식으로 배분하고 있다. 1 2 3 4 5
- 13) 우리 회사의 경영진은 적극적으로 종업원의 의견에 귀를 기울이며 가능하면 이를 수용하려고 노력한다. 1 2 3 4 5
- 14) 우리 회사는 종업원의 임파워먼트를 회사가 지향하는 최고의 목표로 생각하고 있다. 1 2 3 4 5
- 15) 우리 회사는 필요한 인력을 개발해서 활용하기 보다는 외부로부터 충원한다. 1 2 3 4 5
- 16) 우리 회사는 근속년수가 높은 사람이 대우를 받는 제도를 가지고 있다. 1 2 3 4 5
- 17) 우리 회사는 체계적이고 공정한 평가제도를 가지고 있다. 1 2 3 4 5

문2) 임금이나 복리후생에 있어서 경쟁기업으로 간주되는 기업은 다음 중 어디입니까?

- 1. 동업종의 한국기업들
- 2. 동업종의 외국기업들
- 3. 동업종의 한국 및 외국기업들
- 4. 모든 업종의 외국기업들

문3) 귀사의 임금정책은 다음 어디에 해당한다고 볼 수 있습니까?

- 1. 동종업계에서 가장 높은 임금수준을 유지하고 있다.
- 2. 업계에서 임금수준이 높은 편에 속한다.
- 3. 업계의 평균적인 임금수준을 유지하고 있다.
- 4. 업계의 평균임금을 약간 밑도는 수준이다.
- 5. 업계의 평균임금을 크게 밑도는 수준이다.

문4) 귀사의 경영권은 외국자본에 있습니까?

- 1. 그렇다.
- 2. 아니다. → 문5)로 가시오.

문4-1) 다음은 귀사의 인적자원관리의 현지화와 관련된 질문입니다. 해당되는 곳에 체크해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사의 기업문화는 현지의 일반적인 기업문화를 따른다.	1	2	3	4	5
2) 우리 회사의 승진 및 경력관리 시스템은 현지의 관행을 따른다.	1	2	3	4	5
3) 우리 회사의 보상정책은 현지의 관행을 따른다.	1	2	3	4	5
4) 우리 회사의 신규인력 채용방식은 현지의 관행을 따른다.	1	2	3	4	5
5) 우리 회사의 성과평가제도는 현지의 관행을 따른다.	1	2	3	4	5
6) 우리 회사의 교육훈련 프로그램은 현지의 관행을 따른다.	1	2	3	4	5
7) 우리 회사의 인적자원관리는 전반적으로 현지의 관행을 따른다.	1	2	3	4	5

문4-2) 다음은 귀사의 인적자원관리가 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들의 인적자원관리와 얼마나 일관성을 유지하고 있는지에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 체크해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사의 기업문화는 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
2) 우리 회사의 승진 및 경력관리 시스템은 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
3) 우리 회사의 보상정책은 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
4) 우리 회사의 신규인력 채용방식은 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
5) 우리 회사의 성과평가제도는 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
6) 우리 회사의 교육훈련 프로그램은 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5
7) 우리 회사의 인적자원관리는 전반적으로 본사 또는 다른 나라에 있는 지사들과 일관성을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5

문5) 다음은 인적자원관리와 관련해서 나타날 수 있는 문제들입니다. 귀사의 경우에 해당되는 것에 체크해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1) 유능한 인력의 확보에 어려움을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
2) 종업원의 이직률이 높은 편이다.	1	2	3	4	5
3) 종업원들의 경력개발이 잘 이루어지지 않는다.	1	2	3	4	5
4) 본사 파견 외국인 직원과 한국직원간의 의사소통이 잘 이루어지지 않는다.	1	2	3	4	5
5) 인사관리 정책과 제도가 한국의 노동법과 종종 갈등을 일으킨다.	1	2	3	4	5

문11) 1999년 6월을 기준으로 한 귀사 근로자의 정상근로시간 및 초과근로시간은? (일률적이지 않은 경우 대다수 근로자에게 적용되는 근로시간을 기입해 주십시오.)

(1) 정상근로시간(주당 1인 평균) _____ (시간)

(2) 초과근로시간(주당 1인 평균) _____ (시간)

문12) 주된 근무형태는 어떻게 되어 있습니까? (일률적이지 않은 경우 다수 근로자에게 적용되는 형태를 기입해 주십시오.)

1. 주 5일 근무제 2. 토요일 격주휴무제 3. 주 6일 근무제

문13) 선택적 근로시간제도(flex time)가 도입되어 있습니까?

1. 예 2. 아니오 -> 문15)로 가시오.

문14) 도입되어 있다면 적용대상은?

1. 전직원 2. 생산직 3. 단순사무직 4. 관리직

문15) 임금총액과 비교한 복리후생비용 비중은?

법정복리비	(%)
법정외복리비	(%)

문16) 선택적(카페테리아식) 복리후생제도를 도입하고 있습니까?

1. 예 2. 아니오

문17) 복리후생제도의 운영의 가장 큰 문제점은 무엇입니까?

장시간 협조에 주셔서 감사합니다.