

이 논문은 2002년 노동부의 「참여적 작업장혁신 실태조사」에 관한 학술연구용역사업의 일환으로 연구되었음

# 參與的 作業場革新 實態調査

2002. 8.

研究機關：韓國勞動研究院

勞動部

이 논문은 2002년 노동부의 「참여적 작업장혁신 실태조사」에 관한 학술연구용역사업의 일환으로 연구되었음

# 參與的 作業場革新 實態調査

2002. 8.

研究機關：韓國勞動研究院

勞動部

## 목 차

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| I. 참여적 작업장 혁신실태조사의 필요성 .....   | 1  |
| 1. 참여적 작업장혁신 실태조사의 필요성 .....   | 1  |
| 2. 참여적 작업장혁신 실태조사의 목적 .....    | 3  |
| II. 참여적 작업장혁신 실태조사의 설계 .....   | 4  |
| 1. 분석모형 개발 .....               | 4  |
| 가. 신노사문화 .....                 | 5  |
| 나. 사업장 및 종업원 일반현황(기업 특성) ..... | 5  |
| 다. 노동조합 특성 및 노사관계 .....        | 5  |
| 라. 열린 경영 .....                 | 5  |
| 마. 성과배분제 .....                 | 6  |
| 바. 참여적 작업조직 .....              | 6  |
| 사. 생산직근로자의 인적자원관리 .....        | 6  |
| 아. 성과 .....                    | 7  |
| 2. 설문지 설계 .....                | 8  |
| 3. 표본 설계 .....                 | 8  |
| 가. 모집단의 설정 .....               | 8  |
| 나. 조사방법 및 실태조사 .....           | 8  |
| 다. 표본의 특성 .....                | 9  |
| III. 참여적 작업장혁신 실태 기초통계분석 ..... | 10 |
| 1. 사업장 일반현황 .....              | 10 |
| 나. 시장상황 .....                  | 10 |
| 다. 최고경영자의 신념 .....             | 12 |
| 라. 경영체제 .....                  | 14 |
| 마. 자동화율 .....                  | 15 |
| 2. 열린 경영 .....                 | 15 |
| 가. 기업경영설명회 .....               | 16 |
| 나. 노사협의회 .....                 | 16 |
| 다. 종업원참가제도 .....               | 20 |
| 3. 성과배분 .....                  | 21 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 가. 집단성과배분제 .....                      | 21 |
| 4. 참여적 작업조직 .....                     | 23 |
| 가. 과업통합 .....                         | 23 |
| 나. 로테이션 .....                         | 24 |
| 다. 참가 .....                           | 25 |
| 라. 자율 .....                           | 28 |
| 마. 생산기법 .....                         | 32 |
| 5. 생산직의 인적자원관리 .....                  | 32 |
| 가. 채용시 선발도구 및 채용의 엄격성 .....           | 32 |
| 나. 승진관리 .....                         | 34 |
| 다. 승진관리 .....                         | 35 |
| 라. 보상관리 .....                         | 36 |
| 마. 교육훈련비의 증감정도 .....                  | 38 |
| 바. OFF-JT .....                       | 39 |
| 사. OJT .....                          | 40 |
| 6. 노사관계 .....                         | 41 |
| 가. 근로자대표의 특성 .....                    | 41 |
| 나. 노조의 민주성 .....                      | 43 |
| 다. 노조활동에의 참여도 .....                   | 44 |
| 라. 노조의 경영진에 대한 평가 .....               | 44 |
| 마. 노조집행부에 대한 회사측 평가 .....             | 45 |
| 7. 성과 .....                           | 46 |
| 가. 국내 동종업체 대비 성과 .....                | 46 |
| 나. 지난 3년간(1999~2001년) 사업장의 혁신성과 ..... | 47 |
| 8. 신노사문화 .....                        | 49 |
| 가. 신노사문화사업에 대한 인지도 .....              | 49 |
| 나. 신노사문화 설명회 및 참석빈도 .....             | 50 |
| 다. 신노사문화사업 추진 매뉴얼 활용도 .....           | 50 |
| 라. 신노사문화 우수사업장 신청·수상경험 및 미신청사유 .....  | 51 |
| 마. 경영자단체·협회에의 참여도 .....               | 52 |
| 바. 신노사문화사업의 필요성 및 지원정도 .....          | 52 |
| 사. 신노사문화사업관련 정부추진사항 .....             | 54 |
| 자. 노사관계혁신에 대한 노조의 인식과 대응 .....        | 55 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| IV. 주요 주제별 분석 .....         | 57  |
| ① 참여적 작업장 혁신의 영향요인 .....    | 57  |
| 1. 문제제기 .....               | 57  |
| 2. 자료의 특성 .....             | 59  |
| 3. 실증분석 .....               | 60  |
| 가. 변수의 작성 .....             | 60  |
| 나. 실증분석 .....               | 64  |
| 1) 참여적 작업장 혁신: 전체 지수 .....  | 64  |
| 2) 인사관리의 영향요인-전체 지수 .....   | 73  |
| 4. 요약 및 정책적 함의 .....        | 81  |
| ② 참여적 작업장 혁신과 경영성과 .....    | 84  |
| 1. 문제제기 .....               | 84  |
| 2. 자료의 특성 .....             | 85  |
| 3. 실증분석 .....               | 88  |
| 가. 인당매출액에 미치는 영향 .....      | 88  |
| 나. 인당 영업이익에 미치는 영향 .....    | 89  |
| 다. 지각된 성과에 미치는 영향 .....     | 91  |
| 라. 혁신성과에 미치는 영향 .....       | 93  |
| 4. 요약 및 정책적 함의 .....        | 94  |
| ③ 노사관계와 참여적 작업장 혁신 .....    | 96  |
| 1. 연구 주제 및 방법 .....         | 96  |
| 2. 주요 변수 구성 및 관련 기술통계 ..... | 96  |
| 3. 분석결과 I : .....           | 99  |
| 4. 분석결과 II : .....          | 101 |
| 5. 분석결과 III : .....         | 103 |
| 6. 분석결과 IV : .....          | 106 |
| 7. 소결 .....                 | 106 |
| V. 정책과제 .....               | 108 |
| 참고문헌 .....                  | 111 |
| 부록 I .....                  | 114 |
| 부록 II .....                 | 130 |

## 표목차

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| <표 Ⅲ-1> 사업장 일반현황 .....                                                        | 10 |
| <표 Ⅲ-2> 내수/수출시장 비율 .....                                                      | 11 |
| <표 Ⅲ-3> 주력 제품의 시장경쟁상황(평균) .....                                               | 11 |
| <표 Ⅲ-4> 주력제품의 특성 .....                                                        | 12 |
| <표 Ⅲ-5> 최고책임자의 신념 변화추이(회사측) .....                                             | 13 |
| <표 Ⅲ-6> 최고책임자의 신념 변화추이(노사비교) .....                                            | 13 |
| <표 Ⅲ-7> 경영체제 변화추이 (회사측) .....                                                 | 14 |
| <표 Ⅲ-8> 경영체제 (노사비교) .....                                                     | 15 |
| <표 Ⅲ-9> 자동화율 .....                                                            | 15 |
| <표 Ⅲ-10> 기업경영설명회 실시여부(2002) .....                                             | 16 |
| <표 Ⅲ-11> 노사협의회 개최방법 .....                                                     | 17 |
| <표 Ⅲ-12> 노사협의회의 활성화 추이(평균) .....                                              | 17 |
| <표 Ⅲ-13> 노사협의회의 활성화정도(노사비교) .....                                             | 18 |
| <표 Ⅲ-14> 노사협의회의 협의사항(노사비교) .....                                              | 18 |
| <표 Ⅲ-15> 노사협의회의 최고경영자 참가정도 .....                                              | 19 |
| <표 Ⅲ-16> 노사협의회의에의 최고경영자의 참가정도(노사비교) .....                                     | 19 |
| <표 Ⅲ-17> 노조대표(노사협의회대표)의 주요 경영회의에의 참여정도(노사비교)<br>.....                         | 20 |
| <표 Ⅲ-18> 종업원참가제도 실시비율 : 종업원간담회, 설문조사, 소식지 발간<br>(노사비교) .....                  | 20 |
| <표 Ⅲ-19> 종업원참가제도 실시비율 : 경영진의 현장대화, 핫라인 운영, 직제라<br>인별 회합, 호프미팅 등 비공식적 모임 ..... | 21 |
| <표 Ⅲ-20> 집단성과배분제 실시여부 및 도입연도 .....                                            | 21 |
| <표 Ⅲ-21> 집단성과배분제 적용대상 비율(상용근로자중) .....                                        | 22 |
| <표 Ⅲ-22> 성과목표기준 결정방식 .....                                                    | 22 |
| <표 Ⅲ-23> 생산직 근로자의 기계·설비보전업무 담당정도 .....                                        | 23 |
| <표 Ⅲ-24> 생산직 근로자의 품질업무 담당정도 .....                                             | 24 |
| <표 Ⅲ-25> [생산기능인력의 경우] 로테이션 실시여부 .....                                         | 25 |
| <표 Ⅲ-26> 로테이션 실시 근로자 비율 및 주된 이유 .....                                         | 26 |
| <표 Ⅲ-27> 소집단활동 설치여부 및 참여 생산직근로자의 비율 .....                                     | 27 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| <표 III-28> 제안건수 채택비율 .....                                | 28 |
| <표 III-29> 반(팀)내 업무배분 최종결정권한 .....                        | 28 |
| <표 III-30> 로테이션 최종결정권한 .....                              | 29 |
| <표 III-31> 작업시간/초과근무 최종결정권한 .....                         | 29 |
| <표 III-32> 작업수행방법 최종결정권한 .....                            | 30 |
| <표 III-33> 작업수행속도 최종결정권한 .....                            | 30 |
| <표 III-34> 작업량 최종결정권한 .....                               | 31 |
| <표 III-35> 신입자 채용 최종결정권한 .....                            | 31 |
| <표 III-36> 반원의 훈련 최종결정권한 .....                            | 31 |
| <표 III-37> 각종 생산기법 및 경영기법 도입률 .....                       | 32 |
| <표 III-38> 생산직 근로자 채용시 평가도구의 수 .....                      | 33 |
| <표 III-39> 생산직 근로자 채용기준의 엄격성 .....                        | 33 |
| <표 III-40> 생산직 근로자의 승진·승격시 인사고과 점수 반영정도 .....             | 34 |
| <표 III-41> 인사고과점수에 따른 성과급 차등지급시 최상위와 최하위등급간의<br>차등폭 ..... | 35 |
| <표 III-42> 생산직 근로자와 사무·관리직 근로자의 직급체계 동일여부 .....           | 35 |
| <표 III-43> 생산직 근로자 중 생산직 과장 이상의 직급으로의 승진자비율 .....         | 36 |
| <표 III-44> 생산직 근로자 중 월급제 적용비율 .....                       | 36 |
| <표 III-45> 기능(숙련)이나 자격등급에 따른 차등임금이 기본급에서 차지하는<br>비율 ..... | 37 |
| <표 III-46> 동종업체·동일직종 비교시 생산직 근로자의 임금수준의 대외적<br>공정성 .....  | 38 |
| <표 III-47> 총인건비 대비 교육훈련비 증감 정도 .....                      | 39 |
| <표 III-48> Off-JT : 실시여부, 훈련받은 근로자비율 및 1인당 평균 훈련시간        | 40 |
| <표 III-49> OJT : 실시여부, 훈련받은 근로자비율 및 1인당 평균 훈련시간           | 41 |
| <표 III-50> 근로자대표의 특성: 연령 .....                            | 42 |
| <표 III-51> 근로자대표의 특성: 근속년수 .....                          | 42 |
| <표 III-52> 근로자대표의 특성: 학력수준 .....                          | 43 |
| <표 III-53> 노동조합의 의사결정에의 영향력 행사집단 .....                    | 43 |
| <표 III-54> 노동조합의 의사결정에의 영향력 행사집단(노사비교) .....              | 44 |
| <표 III-55> 노조활동에의 조합원 참여추이(회사측 평가) .....                  | 44 |
| <표 III-56> 노조의 경영진에 대한 평가(평균) .....                       | 45 |
| <표 III-57> 회사의 노조집행부에 대한 평가추이(평균) .....                   | 46 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| <표 III-58> 국내동종회사 대비 성과 추이 .....                  | 46 |
| <표 III-59> 기존 생산공정 혁신건수 .....                     | 47 |
| <표 III-60> 새로운 생산기법을 도입한 공정혁신건수 .....             | 47 |
| <표 III-61> 새로운 제품 개발 및 상용화실적 .....                | 48 |
| <표 III-62> 국내 최초로 새로운 제품개발 및 상용화 .....            | 48 |
| <표 III-63> 세계 최초로 새로운 제품개발 및 상용화 .....            | 49 |
| <표 III-64> 신노사문화 사업에 관한 인지도 변화추이(평균) .....        | 49 |
| <표 III-65> 신노사문화 사업에 관한 인지도(노사비교) .....           | 50 |
| <표 III-66> 신노사문화 설명회 참석여부 및 참석빈도추이 .....          | 50 |
| <표 III-67> 신노사문화 추진매뉴얼 또는 홍보책자 활용정도 .....         | 51 |
| <표 III-68> 노사협력/신노사문화 우수사업장 신청·수상경험 .....         | 51 |
| <표 III-69> 신노사문화 우수사업장으로 선정되기 위해 신청하지 않은 이유 ..... | 52 |
| <표 III-70> 경영자단체나 협회활동에의 참여도 .....                | 52 |
| <표 III-71> 신노사문화 사업의 필요성 추이 .....                 | 53 |
| <표 III-72> 신노사문화 사업의 필요성(노사비교) .....              | 53 |
| <표 III-73> 신노사문화사업 관련 정부 및 산하기관의 지원 정도 .....      | 54 |
| <표 III-74> 신노사문화사업과 관련한 정부가 추진하여야 할 사항 .....      | 54 |
| <표 III-75> 노사관계 혁신에 대한 노조의 인식 .....               | 55 |
| <표 III-76> 노사관계 혁신에 대한 노조의 대응 .....               | 55 |
| <표 III-77> 노사관계 혁신사항에 대한 노조의 인식 .....             | 56 |
|                                                   |    |
| <표 IV-1> 응답의 편의 검증(logit analysis) .....          | 59 |
| <표 IV-2> 영향요인 관련 변수의 측정 내역 .....                  | 62 |
| <표 IV-3> 영향요인 관련 변수의 기술통계치 .....                  | 63 |
| <표 IV-4> 참여적 작업장 혁신의 영향요인 .....                   | 66 |
| <표 IV-5> 정보공유의 영향요인 .....                         | 68 |
| <표 IV-6> 성과배분의 영향요인 .....                         | 69 |
| <표 IV-7> 인적자원개발의 영향요인 .....                       | 70 |
| <표 IV-8> 작업조직의 영향요인 .....                         | 72 |
| <표 IV-9> 전념형 인사관리의 영향요인 .....                     | 74 |
| <표 IV-10> 엄격한 선발의 영향요인 .....                      | 75 |
| <표 IV-11> 인사고과의 영향요인 .....                        | 77 |
| <표 IV-12> 생산직 승진의 영향요인 .....                      | 78 |



|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| <표 IV-13> 고용보장의 영향요인 .....                   | 79  |
| <표 IV-14> 임금의 영향요인 .....                     | 80  |
| <표 IV-15> 참여적 작업장 혁신의 영향요인 요약 .....          | 81  |
| <표 IV-16> 성과관련 변수의 측정 .....                  | 86  |
| <표 IV-17> 성과관련 변수의 기술통계치 .....               | 87  |
| <표 IV-18> 참여적 작업장과 경영성과: 인당매출액 .....         | 89  |
| <표 IV-19> 참여적 작업장과 경영성과: 인당영업이익 .....        | 90  |
| <표 IV-20> 참여적 작업장과 경영성과: 지각된 성과 .....        | 92  |
| <표 IV-21> 참여적 작업장과 경영성과: 공정 및 제품혁신 .....     | 93  |
| <표 IV-22> 참여적 작업장 혁신과 경영성과의 요약 .....         | 94  |
| <표 IV-23> 참여적 작업장 혁신 관련 독립변수 .....           | 97  |
| <표 IV-24> 참여적 작업장 혁신 관련 종속변수 .....           | 98  |
| <표 IV-25> 종속변수: 소집단활동 참여생산직 근로자의 비율 .....    | 100 |
| <표 IV-26> 종속변수: 소집단의 연평균 문제해결건수 .....        | 100 |
| <표 IV-27> 종속변수: 생산직근로자 1인당 연평균 제안건수 .....    | 100 |
| <표 IV-28> 종속변수: 집단성과배분제 실시 여부 .....          | 101 |
| <표 IV-29> 종속변수: 생산직근로자 기계설비보전업무 담당정도 .....   | 102 |
| <표 IV-30> 종속변수: 생산직근로자 로테이션방식 .....          | 102 |
| <표 IV-31> 종속변수: 소집단활동 참여생산직 근로자의 비율 .....    | 102 |
| <표 IV-32> 종속변수: 생산직근로자가 제출한 제안건수의 채택비율 ..... | 103 |
| <표 IV-33> 종속변수: 종업원 참가제도 실시 여부 .....         | 104 |
| <표 IV-34> 종속변수: 노사협의회 활용 정도 .....            | 104 |
| <표 IV-35> 종속변수: 생산직근로자 품질업무 담당정도 .....       | 104 |
| <표 IV-36> 종속변수: 소집단활동 참여생산직 근로자의 비율 .....    | 105 |
| <표 IV-37> 종속변수: 소집단의 연평균 문제해결건수 .....        | 105 |
| <표 IV-38> 종속변수: 생산직근로자가 제출한 제안건수의 채택비율 ..... | 105 |
| <표 IV-39> 종속변수: 노사협의회 활용정도 .....             | 106 |

## 그림목차

|                      |    |
|----------------------|----|
| [그림 II-1] 분석모형 ..... | 4  |
| [그림 IV-1] 연구모형 ..... | 58 |
| [그림 IV-2] 연구모형 ..... | 85 |

참여적 작업장혁신 실태조사  
(요약)

## I. 참여적 작업장혁신 실태조사의 필요성 및 연구의 목적

- 1990년대 중반 WTO체제의 출범과 아울러 촉발되기 시작한 세계적 규모의 무한경쟁은 2001년 11월 뉴라운드 출범 이후 더욱 격화될 것으로 전망되고 있음.
  - 이와 같은 경제의 글로벌화와 더불어 기술의 급속한 발전에 따른 시장경쟁의 격화와 제품수명주기의 단축, 그리고 지식기반경제의 도래 등 경영환경의 급격한 변화는 노사관계의 혁신 및 선진화를 더욱 절실히 요구하고 있음.
- 그러나 우리나라의 경우 1987년 6·29 선언 이후 노사관계 관행이 점차 대립적인 관계에서 참여·협력적인 관계로 나아가고 있으나 그 변화가 실질적인 질적 개선으로 이어지지 못하고 있음.
  - 노사분규의 빈발로 인해 우리나라 노사관계의 국제경쟁력은 IMD의 ‘The World Competitiveness Report’에 의하면 조사대상국가 중 최하위그룹에 속해 있음.
- 21세기 지식기반경제의 시대에는 노사가 참여와 협력의 새로운 조직문화를 만들어냄으로써 신뢰의 수준을 높이고, 이를 기반으로 지식을 공유하고 개선을 이끌어내며 혁신을 도모함으로써 새로운 경쟁력의 기반을 구축하는 것이 노사관계의 대안이 되어야 할 필요성이 있음.
  - 노사관계의 선진화는 정부가 21세기 지식기반 정보화시대에 적합한 새로운 노사관계패러다임으로서 1998년부터 적극적으로 추진 중인 신노사문화사업이 산업현장에 뿌리내릴 때 실현될 수 있음.
- 정부는 2001년 7월 제조업 상시 고용 100인 이상 사업장을 대상으로 2001년도 실태조사를 실시하여 신노사문화 프로그램의 추진 또는 정착실태를 파악하고 애로요인을 발굴하여 정책에 반영함으로써 신노사문화 사업추진에 많은 기여를 하였음.

○ 그러나 ‘노사가 신뢰와 존중을 바탕으로 참여와 협력을 실천하고 자율과 책임을 다 함으로써 미래의 가치를 창출하는 노사공동체를 형성’하는데 주안점을 두는 신노사 문화사업이 단기간내에 이루어질 수 있는 성격의 사업이 아님.

- 그러므로 신노사문화 프로그램의 추진 또는 정착실태를 정기적으로 실시하여 효과적인 정책지원의 방향설정이나 시책강구에 애로요인이 무엇인지를 파악할 필요성이 있음.

○ 2002년도 참여적 작업장혁신 실태조사의 목적

- 신노사문화 프로그램의 추진 또는 정착실태를 체계적이고 종합적으로 파악할 수 있는 조사표를 더욱 보완·발전시켜, 이를 토대로 그 실태를 체계적으로 파악함으로써 그 실태결과를 정책추진과정에 신속하고 정확하게 반영할 수 있는 환류체계(feedback system)의 구축

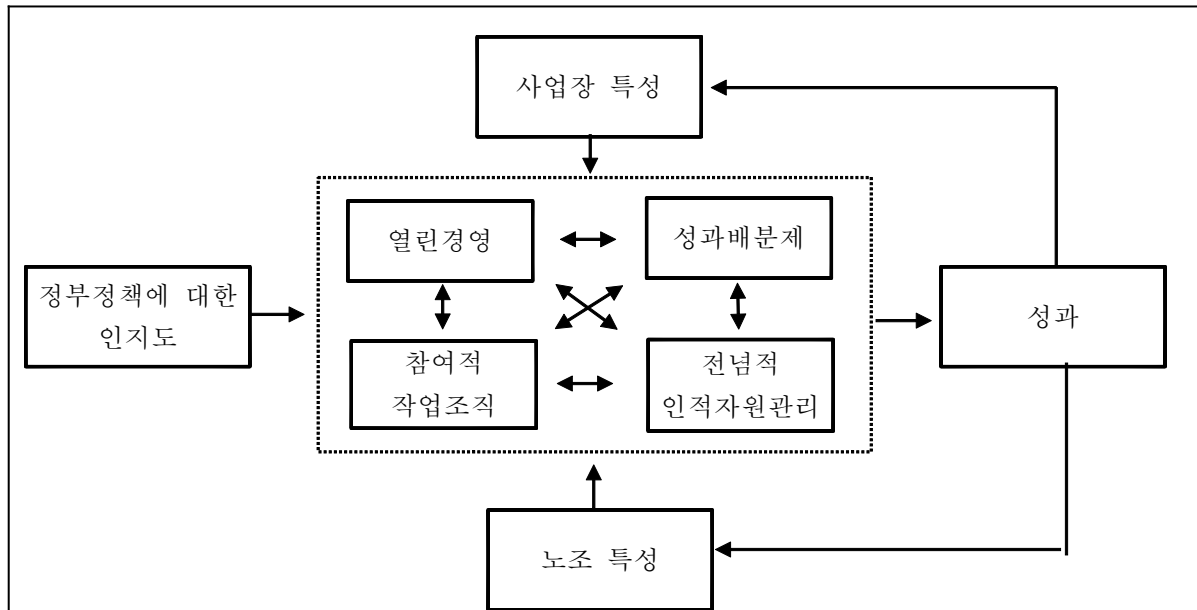
- 신노사문화사업에 대한 사업장대표의 인식에 대한 시계열적 분석

- 노사간 인식의 격차 파악 및 그 원인 규명

## II. 참여적 작업장혁신 실태조사의 설계

○ 분석모형

- 신노사문화사업(정부정책)에 대한 인지도, 사업장특성, 노조 특성을 배경변수, 신노사문화사업의 4대 과제, 즉 열린 경영, 성과배분제, 참여적 작업조직, 전념적 인적 자원관리를 독립변수, 경영성과를 결과변수로 구성되는 환류시스템



○ 표본틀 : 2001년도 실태조사 응답업체 1,033개소

○ 분석대상

- 조사대상 : 사업장의 인사노무관리자 및 근로자대표
- 조사지역 : 전국 15개 시도
- 최종유효표본수 : 235개 사업장
- 조사기간 : 2002. 7.5~2002. 8.16

### Ⅲ. 기초통계분석 요약

#### □ 사업장 일반특성

- 민간기업인 미상장 회사법인이 많으며, 경영체제는 소유경영체제와 전문경영자중심 경영체제로 양분됨.
- 최고경영자는 고용보장 과 정부공유에 대한 가치는 높으나 2001년에 비해서는 낮아짐. 그리고 내부노동시장이 점차 붕괴되고 있어 중도채용이 증가하고 있음.

□ 열린 경영

- 근로자참여및협력증진에관한법률에 의해 강제되는 열린 경영(기업경영설명회, 노사협의회)은 노조유무에 관계없이 잘 이루어지고 있음.
- 노사협의회는 전반적으로 활성화되어 있으나 그 정도는 노사간에 인식의 격차가 있음.
- 종업원참가제도 중 직제라인별 회합, 경영진의 현장방문대화, 종업원 간담회 등은 활성화되어 있으나 근로자설문조사, 경영정보지 발간, 호프미팅 등 비공식적 모임은 아직까지 미흡한 실정임.

□ 생산직의 인적자원관리

- 생산직 근로자의 채용시 평가도구의 활용 및 엄격하게 실시한다는 비중 높음.
- 생산직 근로자에 대해서도 인사고과를 실시하고 있으나 승진이나 보상의 차등지급까지는 완전히 적용하지 못하고 있음.
- 생산직 근로자의 관리직으로의 승진율은 아주 낮은 편임.
- 생산직 월급제 도입률은 비교적 높은 편이며, 적용근로자비중은 양극화되어 있음.
- 교육훈련비는 전년도에 비해 증가비율이 감소비율보다 많음.

☐ 성과배분

- 집단성과배분제의 도입률은 38.2%로 2001년도(29.2%)에 비해 증가함. 향후 도입 예정(30.4%)까지 포함하면 약 70%의 사업장에서 도입할 것으로 전망됨.
- 성과목표기준은 노사협약후 회사 일방결정의 비중이 가장 높음.

☐ 참여적 작업조직

- 과업통합
  - 생산기능직 근로자의 기계·설비보전업무와 품질업무담당정도는 아직까지 낮은 편임.
- 참가
  - 소집단활동이 있는 비중은 70%대이지만, 참여에 소극적 작업장과 적극적 작업장으로 양분됨.
  - 제안제도의 설치비중은 높지만, 채택비율은 낮은 편임.
- 자율
  - 반내 업무배분, 작업량 결정, 작업수행방법 등의 측면에서 작업집단의 자율성은 2001년도에 이어 아주 낮은 편임.
- 생산기법
  - 주로 품질관련 생산기법인 ISO 9000시리즈, 전사적 품질관리의 도입률이 높은 편임.

☐ 노사관계

- 근로자대표의 일반적 특징은 고졸 41.5세, 근속년수 12.5년임.



○ 노조 의사결정예의 영향력은 노조집행부, 노조대의원, 평조합원, 상급단체의 순이지만, 노사간에 다소 차이가 있음.

○ 노조의 경영진에 대한 평가는 전반적으로 우호적인 편임.

#### □ 성과

○ 기존공정 혁신, 신제품 개발 등 이른바 혁신성과가 어느 정도 이루어지고 있음.

#### □ 신노사문화사업

○ 신노사문화사업에 대한 인지도는 많이 개선되었으나 아직까지 아주 높은 편은 아님. 특히 무노조사업장에서 인지도 낮음.

○ 신노사문화사업의 추진매뉴얼의 활용도는 아직 미흡한 수준임.

○ 그러나 신노사문화사업의 필요성은 노사 모두 인식하고 있어 홍보방법의 다양화 등 접근방법의 개선이 요구되고 있음.

○ 신노사문화사업과 관련하여 향후 정부의 추진정책사항으로서 새로운 노사문화의 필요성에 대한 교육·홍보와 노사협력분위기 조성, 신노사문화 우수사업장 신청과 지원제도 확충 등으로 제시됨.

○ 전반적으로 신노사문화사업의 필요성은 인식하고 있어 신노사문화사업을 효율적으로 전개할 수 있는 방안 마련이 시급히 요청됨.

## IV. 주요주제별 분석 요약

### 1. 신노사문화사업의 민관합동 추진 필요

- 신노사문화 실천영역 중에는 정부가 아닌 다른 제도행위자의 영향력이 더 큰 영역도 존재함.
- 신노사문화의 정책효과를 극대화하기 위해서는 향후 민간의 참여 및 민간단체나 협회와 공동으로 추진할 것을 고려할 필요 있음.

### 2. 신노사문화의 실천영역과 관련한 정부의 강조점 차등

- 분석 결과 신노사문화에 대한 정부의 강조점이 성과배분이나 정보공유에 집중되었던 반면 다른 영역들이 상대적으로 소홀히 되었던 것으로 평가됨.
- 정부가 중점적으로 강조해왔던 영역의 확산에 대해서는 정책의도가 관철되었지만 상대적으로 소홀히 했던 영역에 대해서는 그러지 못했다는 점을 시사함.
- 따라서 신노사문화의 균형 있는 실천을 유도하기 위해서는 향후 정책의 강조점이 달라질 필요가 있음.

### 3. 표준적인 모델의 제시와 추진단계별 강조점 차등

- 신노사문화의 확산 및 조기정착화를 위해서 향후 정부는 보다 포괄적인 모델제시와 추진 단계별로 강조점을 달리할 필요가 있음.
- 정부는 신노사문화의 균형 있는 발전을 위해서 그리고 실천 단계별로 특정 영역이 어느 정도 정착된 경우에는 미흡한 영역을 강조해야 한다는 차원에서 좀 더 포괄적인 모형제시 및 실천영역들에 대한 강조점을 재조정할 필요가 있음.

#### 4. 신노사문화의 정착 및 조기확산을 위한 정책수단 강구

- 신노사문화의 정착 및 조기확산을 위해서 정부는 다양한 정책수단을 개발할 필요가 있음.
- 정부는 직접적인 정책수단을 사용하지 않고도 신노사문화의 조기확산을 기하는 간접적인 정책수단을 사용할 수 있음.

#### 5. 무노조사업장에 대한 적극적인 교육·홍보

- 노조사업장에 비해 무노조사업장에서 신노사문화사업에 대한 인지도, 필요성, 도입률 등 거의 모든 측면에서 미흡한 것으로 나타남.
- 이는 노조 유무에 따라 참여적 작업장혁신의 추진 정도가 상당한 차이를 드러내고 있다는 점을 의미하며, 앞으로 신노사문화정책지원의 주요 지원대상을 무노조사업장에 중점을 두어 추진될 필요성이 있다는 것을 시사함.

#### 6. 노사간 인식격차 해소

- 신노사문화사업의 적극적인 추진 뿐 아니라 참여·협력적 노사관계를 구축하기 위해서는 노사간 인식격차를 해소할 수 있는 방안을 시급히 모색할 필요성이 있음.
- 경영체제, 최고경영자의 신념 뿐 아니라 신노사문화의 주요 구성요소인 열린 경영, 성과배분, 전념지향적 인적자원관리, 참여적 작업조직 등에 대해서도 노사간에 현격한 인식의 격차를 보이고 있음.
- 동일 사항에 대한 노사간 인식 격차는 결국 노사간 불신으로 이어져 신노사문화사업이 노사협력하에 추진될 수 없는 것은 당연함.
- 노사간 인식의 격차를 해소하기 위해서는 열린 경영을 통한 정보공유로 오해의 여지를 최소화하도록 특히 사용자측에서 많은 노력을 기울여야 할 것임.

# I. 참여적 작업장 혁신실태조사의 필요성

## 1. 참여적 작업장혁신 실태조사의 필요성

1990년대 중반 WTO체제의 출범과 아울러 촉발되기 시작한 세계적 규모의 무한경쟁은 2001년 11월 뉴라운드(Doha Development Agenda) 출범 이후 더욱 격화될 것으로 전망되고 있다. 이와 같은 경제의 글로벌화와 더불어 기술의 급속한 발전에 따른 시장경쟁의 격화와 제품수명주기의 단축, 그리고 지식기반경제의 도래 등 경영환경의 급격한 변화는 노사관계의 혁신 및 선진화를 더욱 절실히 요구하고 있다.

그러나 우리나라의 경우 1987년 6·29 선언 이후 노사관계 관행이 점차 대립적인 관계에서 참여·협력적인 관계로 나아가고 있으나 그 변화가 실질적인 질적 개선으로 이어지지 못한 것이 사실이다. 이는 1997년 말 외환위기를 맞으면서 노사관계가 급격히 악화되는 양상에서 엿볼 수 있다. 이와 같은 노사분규의 빈발로 인해 우리나라 노사관계의 국제경쟁력은 IMD의 ‘The World Competitiveness Report’에 의하면 조사대상국가 중 최하위그룹에 속해 있다. IMD에서 발표한 자료에 따르면, 우리나라 노사관계의 국제경쟁력은 1995년 48개국 중 25위에서 2001년에는 49개국 중 46위로 거의 최하위로 추락한 반면 우리의 경쟁국가들은 순위가 안정된 모습을 보여 큰 대조를 보이고 있다<sup>1)</sup>. 한편 노사분규의 국제비교시 사용되는 ‘피용자 1,000명당 노동손실일수’를 보더라도 1999년의 경우 우리나라는 109.1일로서 일본의 1.9일(1998년 기준), 영국 10일, 미국 15.5일, 대만 0.4일(1996년 기준), 스웨덴 0.5일(1998일), 독일 0.5일(1998년), 프랑스 17.1일(1998년)에 비해 현격하게 높은 수준이다(한국노동연구원 2000, 111).

21세기 지식기반경제의 시대에는 노사가 참여와 협력의 새로운 조직문화를 만들어냄으로써 신뢰의 수준을 높이고, 이를 기반으로 지식을 공유하고 개선을 이끌어내며 혁신을 도모함으로써 새로운 경쟁력의 기반을 구축하는 것이 노사관계의 대안이 되어야 할 필요성이 있다.

---

1) 우리나라의 노사관계점수는 2000년과 2001년의 경우 각각 4.46, 4.23으로 조사대상국가의 전체평균 6.31과 6.20에도 훨씬 미치지 못하는 실정이다. 즉 우리나라의 노사관계는 협조적이라기보다는 아주 적대적인 노사관계를 보이고 있는 것으로 평가되고 있다.

그리고 노사관계의 선진화는 정부가 21세기 지식기반 정보화시대에 적합한 새로운 노사관계 패러다임으로서 1998년부터 적극적으로 추진 중인 신노사문화사업이 산업현장에 뿌리내릴 때 실현될 수 있다.

정부가 추구하는 신노사문화의 개념은 ‘21세기 지식기반 정보화 사회를 맞아 의식·관행·제도를 선진화하여 노사가 신뢰(Trust)와 존중(Esteem)을 바탕으로 참여(Engagement)와 협력(Cooperation)을 실천하고 자율(Autonomy)과 책임(responsibility)을 다함으로써 미래의 가치를 창출하는 노사공동체를 형성하는 것’으로 규정되고 있다. 결국 CREATE 21은 우리나라의 노사관계를 과거의 대립적·배분적 노사관계를 참여·협력적 노사관계로 변모시킴으로써 21세기 무한경쟁시대를 이겨나가도록 하기 위한 정부의 확고한 의지라고 할 수 있다.

21세기 새천년에 걸맞는 새로운 노사관계 패러다임으로서 신노사문화사업은 2000년부터 본격적으로 추진한 결과 신노사문화사업의 필요성이 점차 산업현장에 확산되어 사업장에서도 신노사문화의 6대 정책과제(열린 경영의 확대, 지식근로자 육성, 작업장혁신 지원, 성과보상 확대, 노사협력인프라 구축, 지속적인 제도 개선 추진)가 노사협력하에 도입되고 있다.

신노사문화사업이 단지 구호로만 그칠 것이 아니라 무한경쟁시대에 생존하고 발전하기 위해서는 필수불가결한 사업으로서 자리매김하여야 한다는 사실과 신노사문화는 노사의 의식·관행·제도의 총체적인 변화가 수반되어야 하는 장기적 과제라는 것을 인식할 때 인내를 가지고 신노사문화사업을 적극적으로 추진할 필요성이 있다. 이를 위해 정부에서는 제조업 상시 고용 100인 이상 사업장을 대상으로 신노사문화 프로그램의 추진 또는 정착실태를 파악하고 애로요인을 발굴하여 정책에 반영함으로써 신노사문화 사업추진에 많은 기여를 하였다. 2001년도 실태조사를 통해 신노사문화창출사업에 대한 필요성이 점차 개별사업장에서 확산되고 6대 정책과제가 도입되고 있으나 신노사문화 프로그램에 대한 인지도가 낮을 뿐 아니라 활용도 및 실천노력이 미진한 것으로 나타났다. 이는 ‘노사가 신뢰와 존중을 바탕으로 참여와 협력을 실천하고 자율과 책임을 다함으로써 미래의 가치를 창출하는 노사공동체를 형성’하는데 주안점을 두는 신노사문화사업이 단기간내에 이루어질 수 있는 성격의 사업이 아니라는 것을 시사한다.

그러므로 신노사문화 프로그램의 추진 또는 정착실태를 정기적으로 실시하여 효과적인 정책지원의 방향설정이나 시책강구에 애로요인이 무엇인지를 파악할 필요성이 있다. 이는 다시 신노사문화사업은 인내와 관심을 가지고 지속적으로 신노사문화 프로그램의 정착실태와 애로요인 발굴 및 해소방안을 강구할 때 비로소 가시적인 성과를 거둘 수 있는 성격의 사업이라는 것을 나타낸다.

## 2. 참여적 작업장혁신 실태조사의 목적

2002년도 참여적 작업장혁신 실태조사는 크게 3가지 목적을 가지고 수행되었다.

첫째, 신노사문화 프로그램의 추진 또는 정착실태를 체계적이고 종합적으로 파악할 수 있는 조사표를 더욱 보완·발전시켜, 이를 토대로 그 실태를 체계적으로 파악함으로써 그 실태 결과를 정책추진과정에 신속하고 정확하게 반영할 수 있는 환류체계(feedback system)를 더욱 강화하고자 하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 2002년도 참여적 작업장혁신 실태조사에서는 먼저 2001년도 실태조사에서 상대적으로 미흡했던 전념지향적 인적자원관리(commitment-oriented human resource management)에 대한 부분을 추가하여 분석하였다. 전념지향적 인적자원관리는 참여적 작업조직에 대해 '보완재'로서 기능한다는 점에서 그 중요성이 있다. 참여적 작업조직과 전념지향적 인적자원관리간에 보완성이 존재한다는 것은 전념지향적 인적자원관리에 의한 뒷받침없이는 참여적 작업조직 도입 자체가 어렵거나 일단 도입되더라도 제대로 작동하지 못하고 형해화할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 또한 2001년도 실태조사에서 미흡한 것으로 나타난 일부 항목을 수정·보완·추가하였다.

둘째, 신노사문화사업에 대한 사업장대표의 인식을 시계열적으로 파악하고자 하였다. 횡단적 연구는 특정시점에서의 사실 또는 인식만을 나타내기 때문에 시간의 경과에 따른 변화추이를 파악할 수 없다는 한계가 있다. 따라서 본 실태조사에서는 시간의 경과에 따라 신노사문화사업이 어떠한 방향으로 전개되고 있는지를 파악하고 이에 적합한 정책과제를 도출하기 위해 종단적 연구를 실시하였다. 구체적으로 2002년도 실태조사는 2001년도 실태조사에서 응답한 업체를 모집단으로 하였다.

셋째, 노사관계 및 인적자원관리에서 가장 문제가 되는 것 중의 하나가 동일 사항에 대한 노사간의 인식의 격차가 크다는 것이다. 동일사항에 대한 노사간 인식의 격차 파악 및 그 원인 규명이 중요함에도 불구하고 동일사업장의 노사를 대상으로 한 설문조사는 미흡한 것이 사실이다. 2002년도 실태조사에서는 근로자대표에 관한 설문지를 개발하여 2001년도 응답한 사업장의 노사를 대상으로 참여적 작업장실태를 조사하였다. 신노사문화사업에 대한 노사 인식의 차이와 그 차이에 대한 분석은 신노사문화사업의 내실있는 추진에 크게 도움이 될 것으로 판단된다.

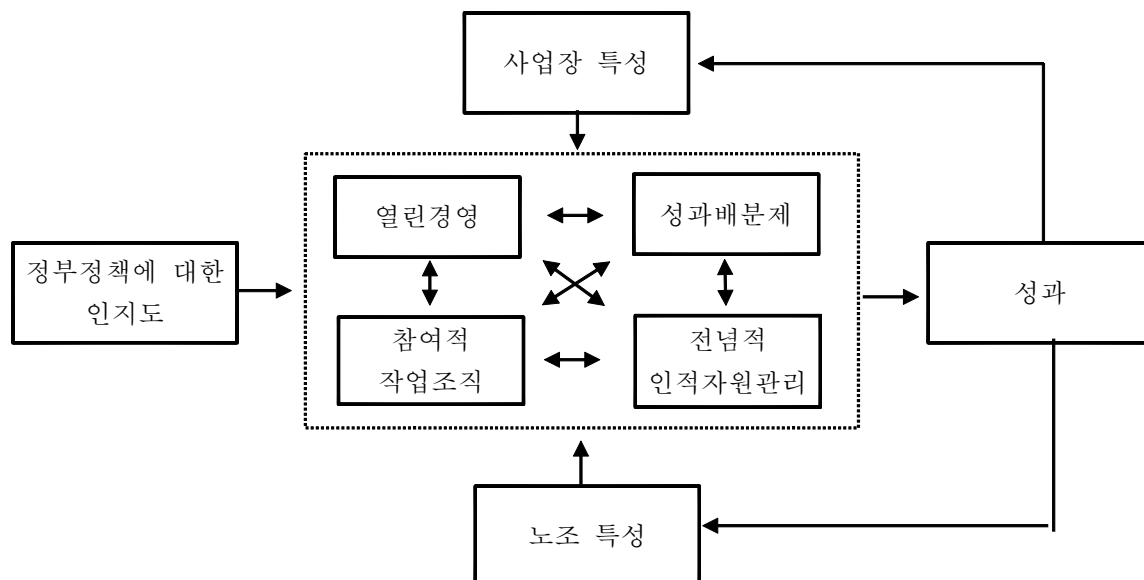
## Ⅱ. 참여적 작업장혁신 실태조사의 설계

### 1. 분석모형 개발

본 실태조사는 사업장 단위에서 신노사프로그램의 추진 또는 정착실태를 체계적이고 종합적으로 파악할 수 있는 조사표를 개발하여 조사를 실시함으로써 분석 결과를 정책추진과정에 신속히 반영할 수 있는 환류체계(feedback system)를 구축하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 사업장 대표 뿐 아니라 근로자대표에 대해서도 조사를 할 필요성이 있다. 신노사문화사업이 생산현장에 뿌리내리기 위해서는 근로자들의 적극적인 참여와 협력이 전제되지 않으면 안되기 때문이다.

먼저 사업장대표를 대상으로 하는 분석모형에는 신노사문화사업의 6대 정책과제 및 신노사문화사업에 대한 인지도를 주요 변수로 하였다. 분석모형은 크게 신노사문화사업(정부정책)에 대한 인지도, 사업장특성, 노조 특성을 배경변수, 신노사문화사업의 4대 과제, 즉 열린 경영, 성과배분제, 참여적 작업조직, 전념적 인적자원관리를 독립변수, 경영성과를 결과변수로 구성되는 환류시스템으로 파악할 수 있다.

<그림 II-1> 분석모형



분석모형에 의거하여 조사내용은 다음과 같이 크게 8가지 범주로 구분하여 설계하였다.

#### 가. 신노사문화

- 신노사문화사업 : 신노사문화사업에 대한 인지도, 신노사문화사업을 접하게 된 경로, 신노사문화사업 설명회 참석여부 및 빈도, 신노사문화사업 추진 매뉴얼의 실제 작업현장에서의 활용도, 신노사문화 우수기업으로 선정되기 위해 신청한 경험 여부 및 수상여부, 신노사문화사업 추진 필요성, 신노사문화사업과 관련한 정부 등의 지원정도, 신노사문화 관련 정부의 정책과제, 신노사문화사업의 추진시 애로요인
- 경영자단체 활동에의 참여도
- 국내외 우수기업 벤치마킹 여부

#### 나. 사업장 및 종업원 일반현황(기업 특성)

- 기업체일반현황 : 사업장 소재지, 본사여부, 조직형태, 공기업유무, 복수사업장 유무, 사업장 및 본사의 설립년도, 외국인 지분율, 주요 생산제품
- 시장상황 : 주요 제품의 내수/수출시장 비율, 경쟁상황, 주력 제품의 경쟁력, 경쟁전략, 최고경영자의 신념, 경영체제, 자동화율
- 종업원 일반현황 : 고용형태별 근로자수
- 고용조정 : 고용조정 실시여부, 인원감축이 이루어진 대표적인 직종, 인원감축 규모

#### 다. 노동조합 특성 및 노사관계

- 노조 일반현황 : 노조 결성유무, 상급단체, 조직률
- 노사관계 : 조합원의 노조활동에의 참여정도, 노조집행부에 대한 견해
- 노노관계 : 노노갈등의 존재여부, 노조 의사결정주체,
- 노동쟁의 : 발생건수
- 근로자대표 : 연령, 근속연수, 직종, 최종학력, 취업연도

#### 라. 열린 경영

- 기업경영설명회 : 개최여부
- 종업원참가제도 : 종업원간담회, 근로자 설문조사, 소식지 발간, 경영자의 현장대화, 핫



라인 운영, 직제라인별 정기적 회합, 호프미팅등 비공식적 모임

- 노사협의회 : 설치 및 구성현황, 개최방법 및 개최횟수, 노사협의회의 활용도, 노사협의회의 안건, 합의사항 이행정도, 최고경영자의 이사회 참석정도, 노조대표의 주요 경영회의 참여 및 이사회 참관정도
- 사외이사수

#### 마. 성과배분제

- 보상 : 집단성과배분제(도입여부, 적용대상), 성과목표기준 결정방법 및 총액임금대비 비율, 우리사주제 또는 종업원지주제 도입여부

#### 바. 참여적 작업조직

- 과업통합(생산직 근로자) : 보전업무 담당정도, 품질업무 담당정도, 로테이션(실시여부, 근로자비율, 주된 이유), 배치전환 실시여부 및 근로자비율
- 참가 : 소집단활동에의 참여 근로자비율, 1인당 제안건수 및 채택비율, 문제(테마) 해결건수
- 자율 : 반내 업무배분, 로테이션, 작업시간/초과근무, 작업수행방법, 작업수행속도, 작업량 결정, 신입자 채용, 반원의 훈련에 대한 실질적인 최종권한
- 생산기법(식스시그마, 비즈니스 리엔지니어링, ISO 9000시리즈, 적기생산시스템, 전사적 품질관리) 도입여부 및 도입연도

#### 사. 생산직근로자의 인적자원관리

- 채용 : 채용도구의 수, 채용시 엄격성
- 인사고과 : 승진·승격시 고과점수 반영정도, 보상의 차등폭
- 직급체계 : 사무관리직과의 동일 여부
- 승진 : 생산직의 관리직에의 승진비율
- 보상 : 월급제 실시 여부 및 그 적용비율, 기본급 중 기능 및 자격등급의 비중, 생산직 사원 임금의 대외적 공정성
- 인적자원개발 : 교육훈련비 비중, 교육훈련비 증감여부, 훈련형태별 실시여부 및 참여현황, 신입사원입사시 1인당 교육훈련시간, 근로자의 능력개발지원제도(교육훈련 수강료, 유급 교육훈련 휴가제도, 무급교육훈련 휴가제도, 근로시간

중 교육훈련 수강 배려)의 실시여부

아. 성과

- 경영성과 : 매출액, 영업이익, 이직률, 동종업체 대비 제안활동, 소집단활동, 생산원가, 불량률
- 혁신성과 : 생산공정 혁신정도

2002년도 실태조사에서는 전년도와는 달리 근로자대표에 대한 설문을 추가하여 실시하였다. 근로자대표에 대한 설문항목은 다음과 같다.

가. 노동조합현황

- 조합원수
- 근로자대표의 인구통계학적 변수

나. 사업장현황

- 최고경영자의 신념
- 경영체제

다. 열린 경영

- 기업경영설명회 : 개최여부
- 종업원참가제도 : 종업원간담회, 근로자 설문조사, 소식지 발간, 경영자의 현장대화, 핫라인 운영, 직제라인별 정기적 회합, 호프미팅등 비공식적 모임
- 노사협의회 : 설치 및 구성현황, 개최방법 및 개최횟수, 노사협의회의 활용도, 노사협의회의 안건, 합의사항 이행정도, 최고경영자의 이사회 참석정도, 노조대표의 주요 경영회의 참여 및 이사회 참관정도

라. 노사관계

- 노사관계 : 노사관계분위기, 경영진에 대한 인식, 조합원의 노조활동에의 참여정도,
- 노노관계 : 노노갈등의 존재여부, 노조 의사결정주체,
- 노동쟁의 : 발생건수

#### 마. 신노사문화

- 신노사문화사업 : 신노사문화사업에 대한 인지도, 신노사문화사업의 필요성, 신노사문화 관련 정부의 정책과제, 신노사문화사업에 대한 인식

## 2. 설문지 설계

2002년도 실태조사는 전술한 바와 같이 사업장대표에 대한 설문과 근로자대표에 대한 설문 2가지 설문으로 구성되어 있다. 2가지 종류의 설문지 내용은 다음과 같은 절차를 통해 이루어졌다.

먼저 참여적 작업장 혁신실태조사를 위한 연구팀을 조직하여 먼저 분석모형을 설정하였다. 이 모형에 입각하여 연구자별로 2001년도 설문지를 기초하여 추가할 사항과 제외할 사항을 결정하였다. 연구자별로 작성된 설문지는 전체 연구팀의 검토를 거쳐 연구의 목적에 부합하도록 보다 핵심적인 내용을 추출하여 2차 설문지를 설계하였다. 이렇게 작성된 2차 설문지를 연구원 내부와 외부전문가에게 검토를 의뢰하고, 그 결과를 반영하여 3차 설문지를 설계하였다. 이 후 사업장의 인사노무담당자와 근로자대표를 대상으로 2차에 걸친 파일럿 테스트(pilot test)를 실시하여 설문지의 응답가능성과 타당성을 검토하였다. 이후 다시 전문가 간담회를 개최하여 검토된 설문지를 실태분석에 활용할 최종설문지로 확정하였다.

## 3. 표본 설계

### 가. 모집단의 설정

2001년도는 제조업 상시 고용 100인 이상 사업장 2,533개를 모집단으로 하여 실태조사를 실시하였다. 2002년도 실태조사는 2001년도에 응답한 1,033개 사업장을 분석대상으로 하였다. 분석대상은 모두 제조업으로 한정하였다. 전산업을 대상으로 조사가 이루어져야 하지만 작업장혁신실태의 내용과 설문항목은 외국의 경우에도 대부분 제조업을 대상으로 하고 있기 때문에 본 연구에서도 제조업만을 분석대상으로 하였다.

### 나. 조사방법 및 실태조사

실사시점 및 기간은 조사의 성공여부 및 신뢰성에 상당한 영향을 미친다. 실시기간이 짧으면 응답자의 탈락률과 불성실한 응답을 유도하고, 지나치게 길면 응답자들의 무관심으로 탈락률이 높아지게 된다. 참여적 작업장혁신 실태조사는 2002년 7월 초부터 8월 중순까지 실시하였으며, 조사기준시점(reference period)은 별도의 기간표시가 없는 한 2001년 12월 말 기준으로 하였다.

조사방법의 경우 한국의 사회·문화적 특성상 전화를 통하여 사업장 대표를 대상으로 하는 설문조사는 응답자의 비협조로 현실성이 떨어지며, 또 실시한다고 하더라도 장시간 동안 조사하기 어렵다는 문제점이 있다. 또한 면접원이 조사대상 사업체를 방문하여 인사노무담당자에게 조사표를 직접 전달하여 직접 작성하도록 하는 자계식 조사방법은 설문 종류가 많거나 실사기간이 긴 경우에 적당한 조사방법이다. 따라서 본 연구는 비록 한계가 많지만 연구기간이 3.5개월에 지나지 않고, 설문개발에 상당한 시간을 투입하였기 때문에 부득이하게 설문지는 노동연구원에서 직접 조사대상사업체에 송부하고, 조사대상사업체는 설문지를 작성한 후 다시 노동연구원으로 송부하는 방식으로 이루어졌다. 이 방식에 의할 경우 응답률이 낮기 때문에 실태조사 중반에는 실태조사업체를 활용하여 미응답업체의 노사를 대상으로 집중 조사하는 방식을 보완하였다.

#### 다. 표본의 특성

실사과정에서 수 차례의 협조요청에도 불구하고 우편조사가 갖는 근원적인 한계 등으로 인해 설문에 응한 사업장은 258개소, 노동조합은 217개소였다. 회수된 설문지 중 작성이 미비하거나 중심화 경향이 두드러지는 설문지를 제외한 최종 유효표본수는 사업장 235개, 근로자대표 207개였다. 사업장 설문지 중 시계열분석에 사용한 설문지는 219개, 노사비교를 위해 사용된 설문지는 104개에 지나지 않았다. 노사비교에 활용된 설문지가 적은 이유는 한 사업장의 노사가 동시에 응답한 사례가 적었기 때문이었다.

다음 장에 분석할 참여적 작업장혁신 실태의 기초통계분석에서는 시계열분석에서는 사업장 설문지 219개, 노사비교에 활용된 설문지는 노사 각 104개였다는 점에 유의할 필요성이 있다.

### Ⅲ. 참여적 작업장혁신 실태 기초통계분석

#### 1. 사업장 일반현황

표본 사업체의 조직형태를 보면 미상장회사법인이 67.3%로 가장 많고, 그 다음으로 상장회사법인 29.5%, 개인사업체 3.2%의 순이다. 민간기업과 국내기업이 공기업과 외국인 투자기업에 비해 압도적으로 많으며, 사업장 결성시기는 각시기별로 비슷한 비율을 보이고 있다.

노조결성률은 상장회사법인, 공기업, 외국인 투자기업, 1960년대 이전에 결성된 사업장에서 높은 것으로 나타났다.

<표 III-1> 사업장 일반현황

(단위 : %)

|            |           | 전체   | 노조   | 무노조  |
|------------|-----------|------|------|------|
| 조직형태       | 개인사업체     | 3.2  | 50.0 | 50.0 |
|            | 상장회사법인    | 29.5 | 73.9 | 26.1 |
|            | 미상장회사법인   | 67.3 | 47.7 | 52.3 |
| 공기업여부      | 공기업       | 3.5  | 62.5 | 37.5 |
|            | 민간기업      | 96.5 | 55.3 | 44.7 |
| 외국인 투자기업여부 | 국내기업      | 82.3 | 52.6 | 47.4 |
|            | 외국인투자기업   | 17.7 | 67.6 | 32.4 |
| 사업장 설립년도   | 1960년대 이전 | 24.7 | 77.6 | 22.4 |
|            | 1970년대    | 25.9 | 56.4 | 43.6 |
|            | 1980년대    | 27.6 | 42.2 | 57.8 |
|            | 1990년대 이후 | 21.8 | 44.7 | 55.3 |

#### 나. 시장상황

표본사업장에서 주력제품의 내수시장비율은 70.6%로 2001년도의 69.9%에 비해 소폭 증가한 것으로 나타났다. 이러한 수치는 세계적인 경기침체하에서도 우리 경제가 성장한 것은 내

수시장의 증가에 기인하였다는 분석과 그 맥을 같이한다. 노조결성여부를 불문하고 수출시장의 비율이 감소하였다. 우리나라의 경우 경제성장에 있어 수출의존도(수출/국내총생산)는 무려 37.7%로 미국의 7.8%, 일본의 10.1%에 비해 아주 높고, 부존자원이 부족하고 내수시장이 협소한 우리 경제에서 수출은 성장의 견인차 역할을 담당하고 있는 만큼 내수시장의 성장도 중요하지만 수출시장의 비중이 더욱 확대되어야 할 것으로 보인다.

<표 III-2> 내수/수출시장 비율

(단위 : %)

|     | 내수시장 |      | 수출시장 |      |
|-----|------|------|------|------|
|     | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 69.3 | 68.9 | 30.7 | 31.1 |
| 무노조 | 70.6 | 72.6 | 29.4 | 27.4 |
| 전체  | 69.9 | 70.6 | 30.1 | 29.4 |

표본 사업장에서 주력 제품(매출액이 가장 많은 제품)의 시장경쟁상황을 보면 전반적으로 2001년도의 경쟁상황과 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 하지만 2001년도와 마찬가지로 가격과 품질면에서 경쟁이 심한 것으로 나타났다. 그러나 광고 및 마케팅측면은 시장상황이 그리 심하지는 않지만 평균 이상의 경쟁정도를 보이고 있다. 노조 유무별로도 별다른 차별성을 보이지 않고 있다.

<표 III-3> 주력 제품의 시장경쟁상황(평균)

|     | 가격 저렴 |      | 품질(서비스) |      | 신상품개발 |      | 광고   |      | 제품의 다양성 |      |
|-----|-------|------|---------|------|-------|------|------|------|---------|------|
|     | 2001  | 2002 | 2001    | 2002 | 2001  | 2002 | 2001 | 2002 | 2001    | 2002 |
| 노조  | 4.0   | 3.9  | 3.9     | 3.9  | 3.7   | 3.7  | 3.4  | 3.3  | 3.5     | 3.5  |
| 무노조 | 3.8   | 3.8  | 3.9     | 3.9  | 3.8   | 3.7  | 3.3  | 3.3  | 3.6     | 3.7  |
| 전체  | 3.9   | 3.8  | 3.9     | 3.9  | 3.7   | 3.7  | 3.3  | 3.3  | 3.6     | 3.6  |

주 : 평균은 경쟁이 없다 1, 경쟁이 없는 편 2, 그저 그렇다 3, 경쟁이 심한 편 4, 상당히 경쟁이 심함 5로 점수로 주어 환산한 것임.

표본사업장 주력제품의 특성 또한 2001년도에 비해 특이한 것은 없는 것으로 나타났다. 2001년도와 같이 품질이 뛰어나다는 평균값이 4.0, 뛰어난 기술력 3.8, 그리고 다양한 제품품목 3.6인데 반해 가격이 저렴하다는 평균값은 3.0으로 기업경쟁력의 핵심원천이 가격에서 품질, 기술 등 비가격 요인으로 변해가고 있는 추세를 여실히 반영하고 있다. 소비자기호의 변

화, 빠른 기술변화, 그리고 경쟁 격화 등에 의해 소품종·대량생산체제에서 다품종·소량생산체제로 바뀌고 있고, 또한 우리 경제가 선진국으로 도약하기 위해서는 고가격·고품질전략을 선택하여야 한다는 점에서 표본사업장에서 품질, 기술력, 다양한 제품품목 등에 높은 점수를 매기고 있는 것은 바람직한 현상으로 판단된다. 이러한 평가는 노조유무에 관계없이 내려지고 있다.

<표 III-4> 주력제품의 특성

|     | 가격 저렴 |      | 품질 우수 |      | 제품 다양 |      | 신제품<br>개발속도 빠름 |      | 기술적<br>뛰어남 |      | 디자인 우수성 |
|-----|-------|------|-------|------|-------|------|----------------|------|------------|------|---------|
|     | 2001  | 2002 | 2001  | 2002 | 2001  | 2002 | 2001           | 2002 | 2001       | 2002 | 2002    |
| 노조  | 3.0   | 2.9  | 3.9   | 4.0  | 3.5   | 3.6  | 3.2            | 3.2  | 3.7        | 3.8  | 3.2     |
| 무노조 | 3.0   | 3.1  | 3.9   | 4.0  | 3.7   | 3.7  | 3.3            | 3.4  | 3.7        | 3.7  | 3.5     |
| 전체  | 3.0   | 3.0  | 3.9   | 4.0  | 3.6   | 3.6  | 3.3            | 3.3  | 3.7        | 3.8  | 3.3     |

주 : 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 중간 정도 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수로 주어 환산한 것임.

#### 다. 최고경영자의 신념

최고경영자의 신념이나 지론은 먼저 경영전략에 영향을 미친다. 최고경영자의 신념이 내재된 경영전략은 다시 기업의 인적자원관리와 노사관계관리에 영향을 미쳐 그 사업장의 노사관계를 좌우한다.

표본사업장 최고경영자(사장, 대표이사)의 신념을 먼저 종업원의 고용보장이라는 관점에서 보면 2002년도 조사에서는 0.86으로 2001년도의 0.97에 비해 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 평생직장이라는 개념이 사라지고 평생직업의 시대가 다가오고 있음을 여실히 나타내고 있다. 노조사업장보다는 무노조사업장에서 고용보장에 대한 최고경영자의 가치가 높은 것으로 나타났다.

인력유동화의 정도를 나타내는 내부노동시장의 유동화는 2002년은 0.46으로 2001년의 0.70에 비해 큰 폭으로 낮아진 것으로 나타났다. 이는 기업의 채용관행이 신규학졸자 중심에서 경력자 중심으로 나아가고 있다는 것을 나타낸다. 노조 유무를 불문하고 내부노동시장이 점차 붕괴되고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-5> 최고책임자의 신념 변화추이(회사측)

|     | 고용보장 |      | 권한위양 |      | 정보공유 |      | 내부노동시장 |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|--------|------|
|     | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001   | 2002 |
| 노조  | 0.92 | 0.67 | 0.36 | 0.25 | 0.97 | 0.80 | 0.81   | 0.45 |
| 무노조 | 1.00 | 1.05 | 0.32 | 0.09 | 0.63 | 0.60 | 0.59   | 0.45 |
| 전체  | 0.97 | 0.86 | 0.33 | 0.15 | 0.81 | 0.71 | 0.70   | 0.46 |

주 : 1) 점수가 높을수록 최고경영자의 신념이 근로자들의 고용보장, 권한위양, 정보공유, 내부노동시장에 대한 가치가 높음을 의미한다.

2) 권한위양은 reverse coding.

3) 7점 척도(-3~+3)

최고경영자의 신념은 노사간에 상당한 차이를 보이고 있다. 전반적으로 근로자대표들이 인사노무관리자에 비해 평가가 낮은 편이다. 내부노동시장을 제외하고는 고용보장, 권한위양, 정보공유측면에서 근로자대표의 평가가 낮은 것으로 나타났다. 노사간에 인식의 격차가 있는 것은 당연한 것으로 치부할 수도 있다. 그러나 지나치게 현격한 노사간 인식의 차이는 노사간의 다툼의 여지를 크게 하여 대립적인 노사관계로 이어질 가능성이 적지 않다. 노사간 인식의 격차를 축소하기 위해서는 신노사문화 사업의 주된 내용의 하나인 열린 경영으로 정보공유를 활성화함으로써 가능하다. 정보공유는 노사간 신뢰를 구축하는 가장 중요한 요인으로서 그 중요성이 있다. 정보공유를 통한 신뢰 구축은 조직구성원의 자발적 행동을 유인하고 조직의 생산성을 높이는 중요한 요인이라는 점에서 정보공유에 대한 최고경영자의 전념이 더욱 증대될 필요성이 있다.

<표 III-6> 최고책임자의 신념 변화추이(노사비교)

|     | 고용보장 |      | 권한 위양 |       | 정보공유 |      | 내부노동시장 |      |
|-----|------|------|-------|-------|------|------|--------|------|
|     | 회사   | 노조   | 회사    | 노조    | 회사   | 노조   | 회사     | 노조   |
| 노조  | 0.92 | 0.61 | 0.36  | 0.21  | 0.97 | 0.63 | 0.81   | 0.66 |
| 무노조 | 1.00 | 0.95 | 0.32  | -0.20 | 0.63 | 0.59 | 0.59   | 0.93 |
| 전체  | 0.97 | 0.72 | 0.32  | 0.00  | 0.81 | 0.60 | 0.70   | 0.79 |

주 : 1) 점수가 높을수록 최고경영자의 신념이 근로자들의 고용보장, 권한위양, 정보공유, 경영성과 배분, 내부노동시장에 대한 가치가 높음을 의미

2) 권한위양은 reverse coding.

3) 7점 척도



## 라. 경영체제

표본사업장의 경영체제를 보면 2002년도 조사에서는 전문경영자에게 회사경영에 대한 권한이 대폭 위양되어 전문경영자를 중심으로 책임경영체제가 이루어지는 전문경영자 중심 경영체제가 41.1%로 가장 많고, 그 다음으로 소유주가 모든 권한을 가지고 회사의 제반 경영활동을 직접 관장하는 소유경영체제가 39.2%, 전문경영인이 회사의 경영을 맡고 있지만 권한위양이 미약하여 소유주 중심의 경영활동이 이루어지는 경영체제 14.7%, 소유와 경영의 분리가 완벽히 이루어져 완전히 독립된 자율적 전문경영체제 4.9%로 나타났다. 2001년도에 비해 약간 개선되기는 하였지만, 여전히 소유와 경영이 분리되지 않고 소유주 위주 또는 중심의 경영체제가 과반수를 넘는 것으로 나타났다. 노조유무별로는 노조사업장에서는 전문경영자 중심의 경영체제가, 무노조사업장에는 소유경영체제가 압도적인 비중을 차지하여 대조를 보이고 있다.

<표 III-7> 경영체제 변화추이 (회사측)

(단위 : %)

|     | 소유경영체제 |      | 소유주중심의<br>경영체제 |      | 전문경영자<br>중심경영체제 |      | 전문경영체제 |      |
|-----|--------|------|----------------|------|-----------------|------|--------|------|
|     | 2001   | 2002 | 2001           | 2002 | 2001            | 2002 | 2001   | 2002 |
| 노조  | 25.9   | 32.7 | 27.7           | 17.8 | 43.7            | 44.9 | 2.7    | 4.7  |
| 무노조 | 50.0   | 46.1 | 8.9            | 12.1 | 34.8            | 36.3 | 6.3    | 5.5  |
| 전체  | 38.0   | 39.2 | 18.3           | 14.7 | 39.3            | 41.1 | 4.5    | 4.9  |

노사간에 인식의 차가 적을 것으로 보이는 경영체제에 대한 인식에서도 노사간에 현격한 인식의 차이를 보이고 있다. 사용자측은 전문경영자 중심 또는 전문경영체제라는 응답이 과반수를 넘는 반면 근로자대표는 소유주중심 또는 소유경영체제라는 응답이 과반수를 넘고 있다. 노조유무별로는 노조사업장에서는 전문경영자 중심의 경영체제가, 무노조사업장에는 소유경영체제가 압도적인 비중을 차지하여 대조를 보이고 있다. 경영체제에 대한 평가에서 특히 전문경영자 중심경영체제에 대해 사용자측의 응답이 40.2%인데 반해 근로자대표는 24.2%로서 무려 16%포인트의 격차를 보이고 있다. 경영체제에 대한 노사간의 인식 격차가 크면 클수록 인적자원관리, 노사관계상에서의 인식격차를 초래할 가능성이 적지 않다. 이러한 인식 격차는 노조사업장에서 현저하여 노사간 불신의 원인이 된다는 점에서 그 중요성이 있다.

<표 III-8> 경영체제 (노사비교)

(단위 : %)

|     | 소유경영체제 |      | 소유주중심의<br>경영체제 |      | 전문경영자<br>중심경영체제 |      | 전문경영체제 |      |
|-----|--------|------|----------------|------|-----------------|------|--------|------|
|     | 회사     | 노조   | 회사             | 노조   | 회사              | 회사   | 회사     | 노조   |
| 노조  | 28.6   | 31.0 | 12.5           | 36.2 | 48.2            | 27.6 | 10.7   | 5.2  |
| 무노조 | 46.1   | 55.3 | 15.4           | 10.5 | 28.2            | 21.0 | 10.3   | 13.2 |
| 전체  | 36.1   | 41.4 | 13.4           | 26.3 | 40.2            | 24.2 | 10.3   | 8.1  |

## 마. 자동화율

1987년 하반기 이후 노동운동이 활성화된 이후 노동비용이 급격히 증가하고 경쟁이 치열해 지자 기업에서는 이에 대한 대안으로 공장자동화를 적극적으로 도입하고 있다. 전체 제조과정 중 자동화된 작업공정이 차지하는 비율을 보면 연도별로 큰 차이를 보이지 않고 있으나 전체적으로 노조사업장에서 무노조사업장에 비해 자동화율이 높은 편이다.

<표 III-9> 자동화율

(단위 : %)

|           | 2001 |       |       | 2002  |       |       |
|-----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | 전체   | 노조    | 무노조   | 전체    | 노조    | 무노조   |
| 10% 미만    | 7.4  | 5.45  | 9.52  | 5.24  | 2.73  | 7.37  |
| 10~20% 미만 | 6.1  | 2.73  | 9.52  | 8.57  | 7.27  | 9.47  |
| 20~30% 미만 | 10.7 | 9.09  | 12.38 | 9.05  | 7.27  | 10.53 |
| 30~40% 미만 | 12.6 | 13.64 | 11.43 | 12.86 | 12.73 | 13.68 |
| 40~50% 미만 | 7.4  | 7.27  | 7.62  | 7.14  | 10.91 | 3.16  |
| 50~60% 미만 | 12.6 | 14.55 | 10.48 | 13.33 | 10.91 | 16.84 |
| 60~70% 미만 | 18.1 | 21.82 | 14.29 | 15.71 | 15.45 | 15.79 |
| 70~80% 미만 | 12.1 | 12.73 | 11.43 | 14.29 | 15.45 | 12.63 |
| 80~90% 미만 | 5.1  | 5.45  | 4.76  | 10.00 | 11.82 | 8.42  |
| 90% 이상    | 7.9  | 7.27  | 8.57  | 3.81  | 5.45  | 2.11  |

## 2. 열린 경영

열린 경영이란 근로자와 노조에게 기업경영정보를 제공하여 노사가 함께 정보를 공유함으로써 노사관계 개선이나 기업경영개선을 도모하기 위한 것으로 노동부가 추진중인 신노사문

화사업의 6대 정책과제의 한 과제로 제시되고 있다. 열린 경영은 기업의 투명성 제고, 노사관계의 협력적 발전과 참여적 작업시스템 도입을 원활히 할 수 있다는 점에서 그 필요성이 존재한다. 열린 경영을 기업경영설명회, 노사협의회, 종업원참가제도 등으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

#### 가. 기업경영설명회

정부는 매분기 노사협의회 개최일을 ‘기업경영설명회 날’로 설정하여 사업장의 경영계획 전반 및 실적, 생산계획 및 실적, 인력계획, 기업의 경제적·재정적 사항 등을 근로자나 노사협의회 대표들에게 설명하도록 하고 있다. 기업경영설명회는 경영정보의 제공을 통해 노사간의 신뢰를 확보하고, 근로자의 경영에 대한 참여욕구를 충족시키는 한편, 기업경영의 동반자로서 근로자의 자발적인 협력을 이끌어 내기 위한 가장 효율적인 방안으로 간주되고 있다. 분석대상 사업장 중 기업경영설명회를 실시하는 비율은 89.3%로 대부분의 사업장에서 노사협의회 개최일을 기업경영설명회 날로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 기업경영설명회를 개최할 경우 노사협의회 대표만을 대상으로 하는 실시하는 비율이 39.1%로 가장 많고 그 다음으로 전체근로자 대상 27.0%, 각각 구분하여 실시 23.3%의 순이다. 무노조사업장보다는 노조사업장에서 실시율이 높은 편이다.

<표 III-10> 기업경영설명회 실시여부(2002)

(단위 : 개소, %)

|     | 전체근로자만 대상 | 노사협의회대표만 대상 | 각각 구분하여 실시 | 미실시  |
|-----|-----------|-------------|------------|------|
| 노조  | 27.4      | 38.0        | 24.8       | 9.7  |
| 무노조 | 27.1      | 40.6        | 21.9       | 10.4 |
| 전체  | 27.0      | 39.1        | 23.3       | 10.7 |

#### 나. 노사협의회

노사협의회는 노사 쌍방의 참여와 협력을 통해 노사공동의 이익, 즉 기업의 생산성향상과 근로자들의 삶의 질 향상을 동시에 달성하기 위한 방안의 하나로 근로조건의 결정권이 있는 일정규모 이상(근로자수가 30인 이상 사업장)의 사업장에는 의무적으로 설치하도록 되어 있다.

노사협의회를 개최하는 빈도를 보면 정기적 개최와 필요시 개최를 병행하는 비율이 69.4%로 대부분으로서 2001년도와 별다른 차이가 없다. 이는 근로자참여및협력증진에관한법률에는 3개월마다 정기적으로 회의를 개최하고 필요에 따라 임시회를 개최할 수 있도록 함에 따른 것이지만 노사간에 자주 회의를 개최하여 의견을 교환하는 것은 갈등을 잠복시키기보다는 수시로 문제를 해결하는 장으로서 그 의의가 있다.

<표 III-11> 노사협의회 개최방법

(단위 : %)

|     | 정기   |      | 정기+수시 |      | 필요시  |      |
|-----|------|------|-------|------|------|------|
|     | 2001 | 2002 | 2001  | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 20.2 | 24.5 | 74.3  | 70.9 | 5.5  | 4.6  |
| 무노조 | 25.5 | 20.2 | 70.9  | 70.2 | 3.6  | 9.6  |
| 전체  | 22.8 | 23.4 | 72.6  | 69.4 | 4.6  | 7.2  |

신노사문화사업을 산업현장에 정착시키는데 있어 중심기구가 되기 위해서는 노사협의회가 활성화될 필요성이 있다. 노사협의회가 어느 정도 활용되고 있는 가를 보면 전체적으로 노사협의회를 통해 거의 모든 사항에 걸쳐 활성화되고 있다. 2001년도에 비해서는 산업안전보건 사항을 제외한 사항에서 활성화된 것으로 나타났다. 특히 생산성 향상사업에 협의부분에서 전년도에 비해 큰 폭으로 활성화가 이루어지고 있다. 노사관계는 대립적인 측면도 있지만, 협력적인 측면도 있으며, 노사협의회는 협력적인 관계를 도모하기 위해 설치된 협의기구라는 점을 감안하면 노사협의회가 더욱 활성화될 필요성이 있다.

<표 III-12> 노사협의회 활성화 추이(평균)

|     | 경영계획·실적<br>정보공유 |     | 재무정보<br>공유 |     | 교육훈련에<br>대한 협의 |     | 생산성향상<br>사업 협의 |     | 성과배분<br>사업 협의 |     | 신기술·작업<br>공정 개선<br>협의 |     | 임금·단체<br>교섭의<br>사전조율 |     | 산업안전<br>보건·작업환<br>경 개선 |     |
|-----|-----------------|-----|------------|-----|----------------|-----|----------------|-----|---------------|-----|-----------------------|-----|----------------------|-----|------------------------|-----|
|     | 01              | 02  | 01         | 02  | 01             | 02  | 01             | 02  | 01            | 02  | 01                    | 02  | 01                   | 02  | 01                     | 02  |
| 노조  | 3.8             | 3.9 | 3.7        | 3.6 | 3.6            | 3.5 | 3.4            | 3.8 | 3.4           | 3.5 | 3.3                   | 3.5 | 3.6                  | 3.9 | 4.0                    | 3.7 |
| 무노조 | 3.7             | 3.6 | 3.4        | 3.5 | 3.6            | 3.6 | 3.5            | 4.0 | 3.6           | 3.5 | 3.5                   | 4.1 | -                    | -   | 4.0                    | 3.7 |
| 평균  | 3.7             | 3.8 | 3.5        | 3.6 | 3.6            | 3.5 | 3.5            | 3.9 | 3.5           | 3.5 | 3.4                   | 3.8 | 3.6                  | 3.9 | 4.0                    | 3.7 |

노사협의회 활성화정도를 보면 노사간에 어느 정도 인식의 격차가 있다. 전체적으로 회사측이 노사협의회가 활성화되어 있다고 평가한 반면 근로자대표는 이에 미치지 못하고 있다. 이러한 인식의 격차는 노조 사업장과 무노조사업장을 불문하고 있는 것으로 나타나 이러

한 인식의 격차를 해소하는 방안 강구가 필요함을 시사하고 있다. 참여·협력적인 노사관계를 구축하는데 노사협의회는 필요하며, 이러한 노사협의회를 통해 기업경쟁력의 강화와 근로자들의 삶의 질 향상을 동시에 제고할 수 있는 만큼 노사협의회 활성화 방안을 노사 모두 강구하여야 할 것이다.

<표 III-13> 노사협의회 활성화정도(노사비교)

|     | 경영계획·실적<br>정보공유 |     | 재무정보<br>공유 |     | 교육훈련에<br>대한 협의 |     | 생산성향상<br>사안 협의 |     | 성과배분<br>사안 협의 |     | 신기술·작업<br>공정 개선<br>협의 |     | 임금·단체<br>교섭의<br>사전조율 |     | 산업안전<br>보건·작업환<br>경 개선 |     |
|-----|-----------------|-----|------------|-----|----------------|-----|----------------|-----|---------------|-----|-----------------------|-----|----------------------|-----|------------------------|-----|
|     | 회사              | 노조  | 회사         | 노조  | 회사             | 노조  | 회사             | 노조  | 회사            | 노조  | 회사                    | 노조  | 회사                   | 노조  | 회사                     | 노조  |
| 노조  | 3.9             | 3.6 | 3.8        | 3.6 | 3.6            | 3.2 | 3.9            | 3.5 | 3.7           | 3.3 | 3.5                   | 3.2 | 4.0                  | 3.7 | 3.8                    | 3.1 |
| 무노조 | 3.7             | 3.5 | 3.4        | 3.3 | 3.7            | 3.5 | 4.0            | 3.8 | 3.5           | 3.3 | 3.5                   | 3.4 | 4.0                  | 3.8 | 3.8                    | 3.3 |
| 전체  | 3.8             | 3.5 | 3.7        | 3.5 | 3.6            | 3.2 | 3.9            | 3.6 | 3.6           | 3.2 | 3.5                   | 3.3 | 4.0                  | 3.7 | 3.8                    | 3.1 |

주 : 1) 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 그저 그렇다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수로 주어 환산한 것임.

근로자참여및협력증진에관한법률에 의하면 노사협의회에서 협의하여야 할 사항으로는 생산성 향상과 성과배분, 근로자의 채용·배치 및 교육훈련, 노동쟁의의 예방, 근로자의 고충처리, 인사노무관리의 제도개선 등이다. 먼저 생산성향상 사안을 보면 노사협의회에서는 주로 생산성 향상에 관한 사안도 협의하지만 단체교섭 사안도 일부 협의하는 것으로 나타났다. 의사결정수준은 합의 또는 정보제공보다는 협의하는 수준에 머물러 있으며, 노사협의회 주도권은

<표 III-14> 노사협의회 협의사항(노사비교)

|     | 생산성 향상 사안 |      | 의사결정수준 |      | 노사협의회 주도 |       |
|-----|-----------|------|--------|------|----------|-------|
|     | 회사        | 노조   | 회사     | 노조   | 회사       | 노조    |
| 노조  | 0.80      | 0.60 | 0.90   | 0.75 | 0.10     | 0.17  |
| 무노조 | 0.10      | 0.08 | 0.50   | 0.60 | -0.30    | -1.20 |
| 전체  | 0.50      | 0.36 | 0.75   | 0.67 | -0.08    | -0.02 |

주 : 1) 생산성향상 사안은 점수가 낮을수록 노사협의회에서 생산성향상과 관련된 사안을 주로 다루며, 점수가 높을수록 생산성 향상은 물론 단체교섭사안도 함께 다룬다는 것을 의미.

2) 의사결정수준은 점수가 낮을수록 노사협의회에서 정보제공이나 의견청취수준을, 높을수록 대부분 노사가 합의하여 결정한다는 것을 의미.

3) 노사협의회 주도권은 점수가 낮을수록 사용자 주도, 높을수록 근로자주도를 의미.

2) 7점 척도(-3~+3)

노사 모두 근로자대표보다는 사용자의 주도권이 좀 더 센 것으로 평가하고 있다. 그러나 구체적으로 보면 근로자대표는 생산성향상사안 위주, 정보제공수준, 그리고 사용자측 주도로 평가하는 반면 회사측은 교섭사안도 함께 다루며, 단순한 정보제공 보다는 협의, 노사대등이라는 평가를 하고 있다. 근로자대표의 평가도 노조사업장과 무노조사업장간에 차이를 보인다.

최고경영자가 노사협의회에 참석하느냐 하지 않느냐는 노사협의회 근로자대표와 근로자들에게 노사협의회에 대한 최고경영자의 의지와 의결된 사항에 대한 준수여부를 가름하는 중요한 시금석이 된다는 점에서 의의가 있다. 표본사업장의 경우 거의 참가 43.1%, 자주 참가 38.9%로 최고경영자의가 노사협의회에 참가하는 빈도가 높은 편이지만, 거의 미참석 16.2%, 미참가 1.8%로 약 18% 정도는 거의 참가하지 않는 것으로 나타났다. 연도와 노조유무별로는 큰 차이가 없다.

<표 III-15> 노사협의회의 최고경영자 참가정도

(단위 : %)

|     | 거의 참가 |      | 자주 참가 |      | 거의 불참 |      | 전혀 미참석 |      |
|-----|-------|------|-------|------|-------|------|--------|------|
|     | 2001  | 2002 | 2001  | 2002 | 2001  | 2002 | 2001   | 2002 |
| 노조  | 45.5  | 43.9 | 36.6  | 34.2 | 15.2  | 19.3 | 2.7    | 2.6  |
| 무노조 | 42.7  | 42.3 | 44.6  | 43.3 | 10.9  | 13.4 | 1.8    | 1.0  |
| 전체  | 44.1  | 43.1 | 40.5  | 38.9 | 13.1  | 16.2 | 2.3    | 1.8  |

주 : 평균은 거의 참가 4, 자주 참가 3, 거의 불참 2, 전혀 미참석 1로 역산하여 계산

노사협의회에 최고경영자가 참석하는가에 대해 노사의 평가를 보면 현격한 인식의 차이를 보이고 있다. 회사측에서는 거의 참석한다는 비중이 높은데 반해 근로자대표는 불참한다는 평가가 높다. 이는 최고경영자가 실제로는 참석하지 않지만, 사업장의 대표가 위임받아 참석하는 경우 회사측에서는 참석으로, 근로자대표는 불참으로 평가하기 때문에 발생하는 것으로 보인다. 이러한 경향은 노조사업장에서 무노조사업장에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 III-16> 노사협의회에의 최고경영자의 참가정도(노사비교)

(단위 : %)

|     | 거의 참가 |      | 자주 참가 |      | 거의 불참 |      | 전혀 미참석 |      |
|-----|-------|------|-------|------|-------|------|--------|------|
|     | 회사    | 노조   | 회사    | 노조   | 회사    | 노조   | 회사     | 노조   |
| 노조  | 47.5  | 35.0 | 32.2  | 26.7 | 15.2  | 28.3 | 5.1    | 10.0 |
| 무노조 | 41.5  | 42.5 | 41.5  | 37.5 | 17.1  | 15.0 | -      | 5.0  |
| 전체  | 45.1  | 36.9 | 36.3  | 31.1 | 15.7  | 23.3 | 2.9    | 8.7  |

근로자대표가 주요 경영회의에 참여하는 것에 대한 평가를 보면 회사측은 참석, 근로자대표는 불참의 비중이 과반수를 넘고 있다. 노조유무별로도 현격한 차이를 보이고 있다. 즉 무노조사업장에서는 참가의 비중이 60%에 이르는 반면 노조사업장에서는 36%에 그치고 있다.

<표 III-17> 노조대표(노사협의회대표)의 주요 경영회의에의 참여정도(노사비교)

(단위 : %)

|     | 거의 참가 |      | 자주 참가 |      | 거의 불참 |      | 전혀 미참석 |      |
|-----|-------|------|-------|------|-------|------|--------|------|
|     | 회사    | 노조   | 회사    | 노조   | 회사    | 노조   | 회사     | 노조   |
| 노조  | 22.0  | 15.0 | 23.7  | 21.7 | 39.0  | 35.0 | 15.2   | 28.3 |
| 무노조 | 24.4  | 28.9 | 36.3  | 31.6 | 36.6  | 26.3 | 2.4    | 13.2 |
| 전체  | 22.5  | 19.8 | 28.4  | 24.7 | 39.2  | 32.7 | 9.8    | 22.8 |

#### 다. 종업원참가제도

최근 열린 경영을 실천하기 위한 종업원참가제도, 예를 들면 근로자설문조사 실시, 경영소식지 발간, 종업원간담회 실시, 사내전자게시판 설치, 호프미팅 등을 시행하는 사업장이 증가하고 있다. 노사관계의 성격을 좌우하는 가장 큰 요인이 열린 경영의 실천에 달려 있다는 점을 감안하면 아래의 표에서 보다시피 열린 경영을 실천하려는 사용자측의 실천의지가 더욱 강화될 필요성이 있다.

먼저 회사측의 평가를 보면 직제라인별 정기적 회합이 89%로 가장 높고, 그 다음으로 경영진의 현장방문대화, 종업원간담회, 핫라인 운영 등은 비교적 실시율이 높은 반면 정기적 근로자설문조사, 정기적인 소식지 발간, 호프미팅 등 비공식적 모임 등은 실시율이 그다지 높지 않은 것으로 나타났다. 종업원 참가제도의 실시율은 근로자대표의 평가가 회사측에 비해 다소 인색한 것으로 나타났다.

<표 III-18> 종업원참가제도 실시비율 : 종업원간담회, 설문조사, 소식지 발간(노사비교)

(단위 : %)

|     | 종업원간담회 |      | 정기적 근로자설문조사 |      | 정기적 소식지 발간 |      |
|-----|--------|------|-------------|------|------------|------|
|     | 회사     | 노조   | 회사          | 노조   | 회사         | 노조   |
| 노조  | 62.1   | 50.0 | 30.4        | 20.3 | 31.0       | 22.8 |
| 무노조 | 73.2   | 65.9 | 29.3        | 29.3 | 20.0       | 24.4 |
| 전체  | 66.3   | 57.4 | 30.3        | 23.5 | 26.0       | 23.0 |

<표 III-19> 종업원참가제도 실시비율 : 경영진의 현장대화, 핫라인 운영, 직제라인별 회합, 호프미팅 등 비공식적 모임

(단위 : %)

|     | 경영진과의 현장대화 |      | 핫라인 운영 |      | 직제라인별 회합 |      | 호프미팅 등 비공식적 모임 |      |
|-----|------------|------|--------|------|----------|------|----------------|------|
|     | 회사         | 노조   | 회사     | 노조   | 회사       | 노조   | 회사             | 노조   |
| 노조  | 75.9       | 62.1 | 53.4   | 43.1 | 93.1     | 62.1 | 36.2           | 17.0 |
| 무노조 | 82.9       | 73.2 | 58.4   | 48.8 | 82.5     | 80.5 | 29.3           | 31.7 |
| 전체  | 78.2       | 65.4 | 55.5   | 44.5 | 89.0     | 69.3 | 32.7           | 23.5 |

### 3. 성과배분

#### 가. 집단성과배분제

집단성과배분제란 기업·공장 및 부서단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 집단적으로 근로자에게 현금·주식·복지기금의 형태로 사후적으로 배분되는 변동적 보상제도를 지칭한다.

표본사업장 중 변동적 보상제도인 집단성과배분제를 도입하고 있는 비율은 38.2%로 2001년도의 29.2%에 비해 도입율이 크게 증가하였다. 그리고 도입할 계획이 있다는 비율도 30.4%라는 것을 감안하면 앞으로 많은 사업장에서 집단성과배분제를 도입할 것으로 기대된다. 집단성과배분제는 노조유무를 불문하고 도입률이 크게 증가하였다. 변동적 집단성과배분제의 도입으로 생산성 향상과 노사관계 개선을 통해 외환위기를 극복하려는 방안의 하나로 집단성과배분제가 많이 도입된 것으로 해석된다.

<표 III-20> 집단성과배분제 실시여부 및 도입연도

(단위 : %)

|        | 전체   |      | 노조   |      | 무노조  |      |
|--------|------|------|------|------|------|------|
|        | 01   | 02   | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 |
| 실시     | 29.2 | 38.2 | 30.0 | 38.9 | 28.3 | 38.7 |
| 도입준비중  | 9.0  | -    | 6.3  | -    | 11.8 | -    |
| 도입할 계획 | 25.9 | 30.4 | 26.4 | 25.0 | 25.5 | 36.6 |
| 도입계획없음 | 35.9 | 31.4 | 37.3 | 36.1 | 34.3 | 24.7 |

주 : 2002년도는 도입할 계획에 대한 설문항목 없음.



집단성과배분제를 도입하고 있을 경우 적용대상을 보면 전체 상용근로자 중 90% 이상이 적용받고 있는 비율이 66.3%로 2001년도의 81.8%에 비해 15%포인트 하락한 것으로 나타났다. 이는 무노조사업장에서 집단성과배분제를 도입하는 비율이 크게 저하했기 때문이다.

<표 III-21> 집단성과배분제 적용대상 비율(상용근로자중)

(단위 : %)

|           | 전체    |       | 노조    |       | 무노조   |       |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | 2001  | 2002  | 2001  | 2002  | 2001  | 2002  |
| 10% 미만    | 3.03  | 0.96  | 5.56  | 1.89  | -     | -     |
| 10~20% 미만 | 3.03  | 8.65  | 5.56  | 7.55  | -     | 10.00 |
| 20~30% 미만 | 4.55  | 3.85  | 2.78  | 3.77  | 6.67  | 4.00  |
| 30~40% 미만 | -     | 2.88  | -     | 1.89  | -     | 2.00  |
| 40~50% 미만 | 3.03  | 2.88  | 5.56  | 3.77  | -     | 10.00 |
| 50~60% 미만 | -     | 4.81  | -     | -     | -     | 2.00  |
| 60~70% 미만 | 3.03  | 1.92  | 2.78  | 1.89  | 3.33  | 6.00  |
| 70~80% 미만 | 1.52  | 3.85  | -     | -     | 3.33  | -     |
| 80~90% 미만 | -     | 3.85  | -     | 1.89  | -     | 6.00  |
| 90% 이상    | 81.82 | 66.35 | 77.78 | 75.47 | 86.67 | 56.00 |

성과목표기준은 사용자 일방의 결정으로 결정하기보다는 노사협의 또는 노사합의를 거쳐 이루어지는 것이 목표달성이나 노사관계의 개선을 위해서도 바람직하다. 실제로 성과목표는 노사협의 후 회사결정 46.1%, 노사합의 22.7%로 성과목표를 결정할 때 근로자대표의 의견이 상당정도 반영되는 것으로 나타났으나, 회사의 일방에 의한 기준결정도 26.2%로 적지 않은 비중을 점하고 있다. 노조사업장과 무노조사업장 모두 노사협의후 회사 결정의 비중이 가장 높지만, 노조사업장에서 노사합의의 비중이 무노조사업장에 비해 높은 편이다. 2001년도에 비해 2002년도에는 노사협의후 회사결정의 비중이 저하하고, 회사일방결정과 노사합의의 비중이 약간 증가하였다.

<표 III-22> 성과목표기준 결정방식

(단위 : %)

|     | 회사일방결정 |      | 노사협의후 회사결정 |      | 노사합의 |      | 기타   |      |
|-----|--------|------|------------|------|------|------|------|------|
|     | 2001   | 2002 | 2001       | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 18.9   | 24.7 | 40.5       | 44.2 | 27.0 | 26.0 | 13.5 | 5.2  |
| 무노조 | 28.1   | 29.5 | 59.4       | 47.5 | 12.5 | 19.7 | -    | 3.3  |
| 전체  | 23.2   | 26.2 | 49.3       | 46.1 | 20.3 | 22.7 | 7.2  | 5.0  |

#### 4. 참여적 작업조직

참여적 작업조직이란 테일러적 작업조직의 원칙(과업의 세분화, 작업집단 자원의 배제, 작업자 참가 결여)에서 탈피하여 과업의 통합, 작업 단위의 자율, 근로자 참가가 증대된 작업조직을 의미한다.

##### 가. 과업통합

과업통합이란 직능별 및 계층별로 분화된 과업이 생산작업자의 과업으로 통합되는 것을 의미한다. 과업통합이 이루어지면 직접생산자는 보전업무나 품질관리 등 전문부서가 담당하는 간접부문의 일을 맡게 된다.

표본사업장에서 생산직 근로자가 기계·설비의 보전업무를 담당하는 정도를 보면 2002년의 경우 보전파트가 거의 담당하고 생산직 근로자는 보조하는 방식으로 약간 담당한다는 비율이 50.7%로 가장 많고, 그 다음으로는 보전파트와 생산직 근로자가 거의 동등하게 책임을 지고 보전업무 담당 21.1%, 보전파트에서 전적으로 담당하고, 생산직 근로자는 거의 담당하지 않는다가 14.3% 등의 순으로 과반수 이상의 사업장에서 생산직 근로자는 보전업무를 거의 담당하지 않거나 일부만 담당하여 생산업무와 보전업무간의 통합이 제대로 이루어지지 않고 있는 것으로 나타났다. 생산직 근로자는 보전업무는 거의 담당하지 않는 것으로 나타난 2001년도 조사와도 별다른 차이가 없는 것으로 나타났다. 노조사업장보다는 무노조사업장에서 생산직 근로자가 기계·설비보전업무를 담당하는 비율이 약간 높은 것으로 나타났다.

<표 III-23> 생산직 근로자의 기계·설비보전업무 담당정도

(단위 : %)

|     | 거의 담당하지<br>않음 |      | 약간 담당 |      | 동등하게 분담 |      | 대부분 담당 |      | 전적으로 담당 |      |
|-----|---------------|------|-------|------|---------|------|--------|------|---------|------|
|     | 2001          | 2002 | 2001  | 2002 | 2001    | 2002 | 2001   | 2002 | 2001    | 2002 |
| 노조  | 9.0           | 16.2 | 55.0  | 53.2 | 27.0    | 19.8 | 5.4    | 8.1  | 3.6     | 2.7  |
| 무노조 | 9.4           | 12.9 | 51.9  | 45.2 | 28.3    | 23.7 | 4.7    | 11.8 | 5.6     | 6.4  |
| 전체  | 9.2           | 14.3 | 53.5  | 50.7 | 27.6    | 21.1 | 5.1    | 9.6  | 4.6     | 4.3  |

한편 생산직 근로자가 품질업무를 담당하는 정도를 보면 담당공정에 필요한 부품의 품질

(선행공정의 이상 유무)에 대한 책임 뿐 아니라 자신이 담당하는 공정의 재공품에 대한 품질에 대해서도 책임을 진다가 36.4%로 가장 많고, 그 다음으로 담당공정에 필요한 부품의 품질에 대해서만 책임을 진다가 32.5%, 담당공정에 필요한 부품의 품질 뿐 아니라 공정의 재공품과 완성품의 품질에 대해서도 책임을 진다가 15.8%, 품질전담부서에서 전적으로 담당 10.0% 등의 순으로 전술한 보전업무에 비해서는 통합정도가 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이는 무한경쟁시대에 기업경쟁력을 제고하기 위해서는 가격도 중요하지만 품질이 더욱 중요하며, 품질은 결국 직접생산자가 품질을 책임질 때 품질 향상이 이루어질 수 있다는 인식이 널리 퍼져 있고, 작업현장에서도 이를 실천하고 있기 때문으로 보인다. 품질의 중요성은 노조유무에 관계없이 높다는 점에서도 잘 증명되고 있다.

<표 III-24> 생산직 근로자의 품질업무 담당정도

(단위 : %)

|     | 전담부서에서 전적 담당(1) |      | 필요한 부품품질만 책임(2) |      | (2)+담당공정 재공품 품질책임(3) |      | (3) + 완성품 품질 책임(4) |      | (4)+품질관리 통계자료 수집분석 |      |
|-----|-----------------|------|-----------------|------|----------------------|------|--------------------|------|--------------------|------|
|     | 2001            | 2002 | 2001            | 2002 | 2001                 | 2002 | 2001               | 2002 | 2001               | 2002 |
| 노조  | 14.4            | 9.0  | 33.3            | 34.2 | 36.9                 | 35.1 | 13.5               | 14.4 | 1.8                | 7.2  |
| 무노조 | 13.2            | 10.7 | 34.0            | 31.2 | 34.0                 | 36.6 | 15.1               | 18.3 | 3.7                | 3.2  |
| 전체  | 13.8            | 10.0 | 33.6            | 32.5 | 35.5                 | 36.4 | 14.3               | 15.8 | 2.8                | 5.3  |

#### 나. 로테이션

표본사업장에서 로테이션 실시정도를 보면 작업반 내에서만 가끔씩 이루어진다가 50.0%로 가장 많고, 그 다음으로 작업반 내에서는 자주 이루어지고, 동일부서내 작업반간에는 가끔씩 이루어진다가 29.8%, 로테이션 없음 9.1%로 나타났다. 2002년도의 낮은 로테이션은 2001년도와 별다른 차이가 없는 것으로 나타났으며, 노조유무별로도 마찬가지이다.

1970년 말 이후 기술의 현격한 발전과 소비자 기호의 변화에 따라 생산방식이 종래의 소품종·대량생산방식에서 다품종·소량생산방식으로 변모하였다. 이러한 생산방식의 변화로 하나의 기능만을 가진 단능공보다는 여러 기능을 보유하는 다능공의 중요성이 증대하게 되었다. 로테이션은 다능공을 양성하는 데 있어 중요한 촉매제가 되는 만큼 로테이션을 긍정적으로 인식하여야 함에도 불구하고 산업현장의 노동조합과 근로자는 로테이션에 대해 부정적으로 인식하고 있다. 그러므로 회사는 근로자와 노동조합이 로테이션에 대해 긍정적으로 인식

할 수 있도록 하기 위한 방안을 마련할 필요성이 있다.

<표 III-25> [생산기능인력의 경우] 로테이션 실시여부

(단위 : %)

|     | 로테이션 없음 |      | 작업반 내에서만 가끔 |      | 작업반 내에서만 자주(3) |      | (3)+동일부서내 작업반간 가끔(4) |      | (4)+동일부서내 작업반간 자주 |      |
|-----|---------|------|-------------|------|----------------|------|----------------------|------|-------------------|------|
|     | 2001    | 2002 | 2001        | 2002 | 2001           | 2002 | 2001                 | 2002 | 2001              | 2002 |
| 노조  | 10.7    | 9.0  | 51.8        | 48.6 | 4.5            | 6.3  | 32.1                 | 30.6 | 0.9               | 5.4  |
| 무노조 | 10.6    | 8.7  | 45.2        | 51.1 | 9.6            | 6.5  | 28.8                 | 29.4 | 5.8               | 4.3  |
| 전체  | 10.6    | 9.1  | 48.6        | 50.0 | 6.9            | 6.2  | 30.6                 | 29.8 | 3.2               | 4.8  |

로테이션을 실시하는 경우 로테이션을 하고 있는 생산직 근로자의 비율은 20% 미만이 70%대이며, 이러한 비율은 노조유무별로도 별다른 차이를 보이지 않고 있다. 그러나 2001년도에 비해서는 약간 개선된 것으로 나타났다.

표본사업장에서 로테이션을 실시하는 주된 이유를 보면 작업부담의 균등화가 47.8%로 가장 많고, 그 다음으로 근로자의 능력개발 33.7%, 산업안전상 이유 6.5% 등의 순으로 나타나 로테이션이 지닌 긍정적인 측면, 즉 다능공화를 촉진한다는 측면보다는 작업부담의 균등화라는 소극적인 의미로 실시되는 것으로 나타났다.

#### 다. 참가

참가는 정상적인 작업활동과는 별도로 개발적 활동, 즉 문제해결과 개선과정에 작업자들이 개인적 또는 집단적으로 참여하는 것을 의미한다. 개발적 활동의 대표적인 사례는 개선활동을 위한 각종 소집단활동이다. 소집단활동에는 품질분임조(QC), 보전분임조, 기타 현장의 문제해결을 위해 생산직 사원이 주체가 되어 행하는 각종 개선활동이 포함된다. 표본사업장 중 소집단활동이 있는 비율은 75.2%로 높다. 참가는 정상적인 작업활동과는 별도로 개발적 활동, 즉 문제해결과 개선과정에 작업자들이 개인적 또는 집단적으로 참여하는 것을 의미한다.

<표 III-26> 로테이션 실시 근로자 비율 및 주된 이유

(단위 : %)

|            | 전체    |       | 2001  |       | 2002  |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|            | 01    | 02    | 노조    | 무노조   | 노조    | 무노조   |
| 10% 미만     | 54.64 | 39.27 | 59.41 | 49.46 | 44.55 | 32.56 |
| 10~20% 미만  | 20.10 | 31.41 | 18.81 | 21.51 | 29.70 | 33.72 |
| 20~30% 미만  | 9.79  | 9.95  | 10.89 | 8.60  | 6.93  | 12.79 |
| 30~40% 미만  | 3.61  | 4.19  | 2.97  | 4.30  | 5.94  | 2.33  |
| 40~50% 미만  | 2.58  | 2.62  | 1.98  | 3.23  | 1.98  | 3.49  |
| 50~60% 미만  | 4.12  | 4.19  | 2.97  | 5.38  | 4.95  | 3.49  |
| 60~70% 미만  | 2.58  | 1.05  | 0.99  | 4.30  | 1.98  | -     |
| 70~80% 미만  | 1.03  | 0.52  | 0.99  | 1.08  | 0.99  | -     |
| 80~90% 미만  | -     | 1.57  | -     | -     | -     | 3.49  |
| 90% 이상     | 1.55  | 5.24  | 0.99  | 2.15  | 2.97  | 8.14  |
| 근로자의 능력개발  | 39.47 | 33.70 | 34.34 | 45.05 | 32.99 | 36.14 |
| 작업부담의 균등화  | 43.68 | 47.83 | 44.44 | 42.86 | 46.39 | 46.99 |
| 작업의 지루함 경감 | 2.63  | 2.17  | 3.03  | 2.20  | 2.06  | 2.41  |
| 산업안전상 이유   | 5.79  | 6.52  | 8.08  | 3.30  | 9.28  | 3.61  |
| 기타         | 8.42  | 9.78  | 10.10 | 6.59  | 9.28  | 10.84 |

개발적 활동의 대표적인 사례는 개선활동을 위한 각종 소집단활동이다. 소집단활동에는 품질분임조(QC), 보전분임조, 기타 현장의 문제해결을 위해 생산직 사원이 주체가 되어 행하는 각종 개선활동이 포함된다. 표본사업장 중 소집단활동이 있는 비율은 75.2%로 높으며, 이러한 비율은 노조유무별로 큰 차이가 없다. 소집단활동에 참여하는 근로자비율은 30% 미만이 40% 대, 80% 이상 30%대로 크게 대별된다. 즉 소집단활동이 소극적인 사업장과 아주 적극적인 사업장으로 구분할 수 있다. 노조유무별로 보면 노조사업장에서 소집단활동에의 참여비율이 30.8%로 무노조사업장의 17.8%에 비해 훨씬 높아 전반적으로 노조사업장에서 소집단활동에의 참여율이 높은 것으로 나타났다.

<표 III-27> 소집단활동 설치여부 및 참여 생산직근로자의 비율

(단위 : %)

|           | 전체    |       | 노조    |       | 무노조   |       |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | 01    | 02    | 2001  | 2002  | 2001  | 2002  |
| 10% 미만    | 12.75 | 17.33 | 9.35  | 14.95 | 16.49 | 21.11 |
| 10~20% 미만 | 8.33  | 7.92  | 7.48  | 7.48  | 9.28  | 7.78  |
| 20~30% 미만 | 6.86  | 6.93  | 7.48  | 5.61  | 6.19  | 6.67  |
| 30~40% 미만 | 4.41  | 4.46  | 1.87  | 4.67  | 7.22  | 4.44  |
| 40~50% 미만 | 3.43  | 0.99  | 3.74  | 1.87  | 3.09  | -     |
| 50~60% 미만 | 4.41  | 2.97  | 5.61  | 0.93  | 3.09  | 5.56  |
| 60~70% 미만 | 1.96  | 3.47  | 2.80  | 1.87  | 1.03  | 5.56  |
| 70~80% 미만 | 3.92  | 4.46  | 3.74  | 4.67  | 4.12  | 4.44  |
| 80~90% 미만 | 4.41  | 1.98  | 4.67  | 2.80  | 4.12  | 1.11  |
| 90% 이상    | 24.51 | 24.75 | 29.91 | 30.84 | 18.56 | 17.78 |
| 소집단활동 없음  | 25.00 | 24.80 | 23.36 | 24.30 | 26.80 | 25.50 |

한편 제안제도 또한 소집단활동과 더불어 근로자의 참여정도를 나타내는 주요한 지표이다. 표본사업장에서 제안제도를 도입하고 있는 비율은 2002년도의 경우 90.3%로 거의 대부분의 사업장에서 제안제도를 도입하고 있다. 부문별로는 노조사업장이 무노조사업장에 비해 제안제도를 상대적으로 많이 도입하고 있는 것으로 나타났다.

근로자가 제안하는 모든 제안이 채택되는 것은 아니지만, 생산직 근로자가 제출한 제안사항 중 채택되는 비율을 보면 10% 미만이 15.7%로 가장 많고, 그 다음으로 70~80% 미만 12.0%, 10~20%미만 11.4%, 20~30%미만 12.6%, 60~70%미만 10.2% 등으로 아주 다양하게 분포되어 있다. 제안하는 근로자들의 사기양양과 제안활동의 지속적인 활성화를 위해서는 채택비율과 관계없이 포상하는 제도를 마련할 필요성이 있다.

&lt;표 III-28&gt; 제안건수 채택비율

(단위 : %)

|           | 전체    |       | 2001  |       | 2002  |       |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | 01    | 02    | 노조    | 무노조   | 노조    | 무노조   |
| 10% 미만    | 15.66 | 14.36 | 12.09 | 20.00 | 15.38 | 12.79 |
| 10~20% 미만 | 11.45 | 9.74  | 12.09 | 10.67 | 12.50 | 4.65  |
| 20~30% 미만 | 12.65 | 15.38 | 15.38 | 9.33  | 11.54 | 20.93 |
| 30~40% 미만 | 10.84 | 9.74  | 10.99 | 10.67 | 8.65  | 10.47 |
| 40~50% 미만 | 4.82  | 5.64  | 5.49  | 4.00  | 4.81  | 6.98  |
| 50~60% 미만 | 7.23  | 7.18  | 8.79  | 5.33  | 5.77  | 9.30  |
| 60~70% 미만 | 10.24 | 7.18  | 7.69  | 13.33 | 8.65  | 5.81  |
| 70~80% 미만 | 12.05 | 9.23  | 12.09 | 12.00 | 10.58 | 8.14  |
| 80~90% 미만 | 4.82  | 5.13  | 5.49  | 4.00  | 5.77  | 4.65  |
| 90% 이상    | 10.24 | 6.67  | 9.89  | 10.67 | 7.69  | 4.65  |
| 제안제도 없음   | -     | 9.74  | -     | -     | 8.65  | 11.63 |

## 라. 자율

작업집단의 자율은 작업 및 이와 관련된 제반 사항을 자주적으로 결정하거나 규제 또는 관리하는 정도를 의미한다. 작업집단 자율의 대표적인 지표로는 작업량 및 질적 차원에서의 목표설정, 언제·어디서·어떤 활동을 수행할 것인가의 결정, 작업방법의 선택, 집단구성원의 선발, 집단내 과업의 배분, 개인의 작업방법 선택권 등이 있다.

먼저 반내 업무배분 최종결정권한을 보면 반장과 부서장이 공동으로 결정하는 비율이 71.1%로 가장 많고, 그 다음으로 반원과 반장 공동결정 13.4%로 나타났다. 2001년도에 비해서는 반원 자율결정, 반원과 반장의 공동결정비율이 저하되고 대신 반장과 부서장 공동결정, 부서장 단독결정의 비율이 증가하여 의사결정수준이 상향수준되었음을 알 수 있다. 노조사업장이 무노조사업장에 비해 약간 반원과 반장의 공동결정비율이 높은 편이다.

&lt;표 III-29&gt; 반(팀)내 업무배분 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | 1.0            | 0.9  | 22.9           | 14.9 | 6.7     | 5.6  | 66.7            | 68.2 | 2.9      | 10.3 |
| 무노조 | 2.0            | -    | 21.6           | 10.0 | 3.9     | 4.4  | 65.7            | 76.7 | 6.9      | 8.9  |
| 전체  | 1.4            | 0.5  | 22.2           | 13.4 | 5.3     | 5.0  | 66.2            | 71.1 | 4.8      | 10.0 |

둘째, 로테이션을 실시할 때 최종결정권한을 보면 반장과 부서장이 공동으로 결정하는 비율이 74.0%로 가장 많고, 그 다음으로 부서장 단독결정 16.1%의 순이다. 이러한 경향은 노조 유무별로 큰 차이가 없다. 2001년도에 비해 상위수준에서 로테이션이 결정되는 비율이 크게 증가한 것으로 나타났다. 이와 같은 관리자수준에서의 로테이션은 반원들의 참가가 거의 없는 가운데 이루어져 이들의 반발을 초래한다는 점에서 부작용을 최소화하기 위해서도 반원들의 의견을 수렴하여 로테이션을 실시할 필요성이 있다.

<표 III-30> 로테이션 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | -              | 2.0  | 15.8           | 3.9  | 5.9     | 4.9  | 73.3            | 73.5 | 5.0      | 15.7 |
| 무노조 | -              | 2.3  | 14.6           | 4.6  | -       | 1.2  | 75.0            | 74.4 | 10.4     | 17.4 |
| 전체  | -              | 2.1  | 15.2           | 4.2  | 3.1     | 3.6  | 74.1            | 74.0 | 7.6      | 16.1 |

셋째, 작업시간/초과근무에 대한 최종결정권한은 반장과 부서장이 공동으로 결정하는 비율이 72.3%로 가장 많고, 그 다음으로 반원과 반장 공동결정 12.9%로 현장근로자들의 권한은 미약한 것으로 나타났다. 2001년도의 조사결과와 비교하면 반원과 반장의 공동결정의 비율이 크게 저하한 대신 반장과 부서장의 공동결정비율은 크게 증가하였다. 생산현장에서 반장과 부서장의 작업시간/초과근무결정이 반원들의 의사와는 달리 이루어질 경우 생산현장에서 문제가 될 여지도 적지 않다.

<표 III-31> 작업시간/초과근무 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | 3.8            | 2.8  | 29.2           | 15.7 | 8.5     | 2.8  | 55.7            | 69.4 | 2.8      | 9.3  |
| 무노조 | 1.9            | 3.3  | 23.3           | 8.9  | 4.8     | 2.2  | 64.1            | 76.7 | 5.8      | 8.9  |
| 전체  | 2.9            | 3.5  | 26.3           | 12.9 | 6.7     | 2.5  | 59.8            | 72.3 | 4.3      | 8.9  |

넷째, 작업수행방법의 최종결정권한은 반장과 부서장이 공동으로 결정하는 비율이 76.1%, 반원과 반장 공동결정 12.4%, 부서장 단독결정 8.0%로 나타났다. 2001년도의 조사결과와 비



교하면 노조사업장이 무노조사업장에 비해 약간 반장과 반원의 공동결정이 높긴 하지만, 전체적으로는 의사결정권한이 집중화되었음을 알 수 있다.

<표 III-32> 작업수행방법 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | 1.9            | 0.9  | 33.3           | 14.9 | 11.4    | 1.9  | 51.4            | 74.8 | 1.9      | 7.5  |
| 무노조 | -              | 3.3  | 26.2           | 8.9  | 5.8     | 1.1  | 62.1            | 77.8 | 5.8      | 8.9  |
| 전체  | 1.0            | 2.0  | 29.8           | 12.4 | 8.6     | 1.5  | 56.7            | 76.1 | 3.9      | 8.0  |

다섯째, 작업수행속도의 최종결정권한은 반장과 부서장이 공동으로 결정하는 비율이 75.6%인 반면 반원과 반장의 공동결정은 13.4%로 나타났다. 2001년도의 조사결과와 비교하면 노조사업장이 무노조사업장에 비해 약간 반장과 반원의 공동결정이 높긴 하지만, 반장과 부서장의 공동결정으로 작업수행속도를 결정하는 비율이 크게 증가하여 의사결정권한이 집중화되고 있다.

<표 III-33> 작업수행속도 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | 1.9            | 0.9  | 29.5           | 15.9 | 7.6     | 3.7  | 58.1            | 73.8 | 2.9      | 5.6  |
| 무노조 | 2.0            | 3.3  | 27.4           | 10.0 | 3.9     | 3.3  | 58.8            | 77.8 | 7.8      | 5.6  |
| 전체  | 1.9            | 2.0  | 28.5           | 13.4 | 5.6     | 3.5  | 58.4            | 75.6 | 5.3      | 5.5  |

여섯째, 작업량 최종결정권한은 반장과 부서장이 공동 결정비율 73.5%, 부서장 단독결정 19.5%의 순이다. 작업량의 최종결정권한은 다른 사항에 비해 부서장의 단독 또는 반장과의 공동결정에 의해 대부분 행해지는 것으로 나타났다.

<표 III-34> 작업량 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | 1.9            | -    | 11.4           | 4.7  | 1.9     | 0.9  | 77.1            | 74.5 | 7.6      | 19.8 |
| 무노조 | 1.0            | -    | 11.8           | 2.2  | 2.9     | 5.6  | 73.5            | 73.3 | 10.8     | 18.9 |
| 전체  | 1.4            | -    | 11.6           | 4.0  | 2.4     | 3.0  | 75.4            | 73.5 | 9.2      | 19.5 |

2001년도의 조사결과와 비교하면 2002년도에는 의사결정권한이 상향조정되었음을 알 수 있다.

일곱째, 작업반원의 신규채용시 최종결정권한을 보면 부서장 단독 또는 반장과의 공동결정으로 행해지는 비율이 90% 이상으로 채용에 관해서는 반원과 반장의 결정권한이 거의 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 노조유무 관계없이 비슷한 분포를 보이고 있다.

<표 III-35> 신입자 채용 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | -              | -    | 2.0            | -    | -       | -    | 66.0            | 67.6 | 32.0     | 32.4 |
| 무노조 | -              | -    | 1.9            | -    | 1.9     | -    | 70.9            | 60.0 | 25.2     | 40.0 |
| 전체  | -              | -    | 2.0            | -    | 1.0     | -    | 68.5            | 64.8 | 28.6     | 35.2 |

마지막으로 반원의 교육훈련에 대한 최종결정권한은 반장과의 공동결정 또는 부서장 단독 결정에 의한 것이 약 98%에 이르고 있다. 이러한 부서장, 반장 중심의 의사결정은 노조유무에 관계없이 행해지고 있다.

<표 III-36> 반원의 훈련 최종결정권한

(단위 : %)

|     | 반(팀)원<br>자율 결정 |      | 반원과 반장<br>공동결정 |      | 반장 단독결정 |      | 반장과 부서장<br>공동결정 |      | 부서장 단독결정 |      |
|-----|----------------|------|----------------|------|---------|------|-----------------|------|----------|------|
|     | 2001           | 2002 | 2001           | 2002 | 2001    | 2002 | 2001            | 2002 | 2001     | 2002 |
| 노조  | -              | -    | 10.5           | 0.9  | 1.9     | -    | 77.1            | 78.5 | 10.5     | 20.6 |
| 무노조 | -              | -    | 7.8            | 1.1  | 2.9     | -    | 73.5            | 83.0 | 15.7     | 15.9 |
| 전체  | -              | -    | 9.2            | 1.0  | 2.4     | -    | 75.4            | 80.9 | 13.0     | 18.1 |

테일러적 작업조직이 계획과 통제기능을 작업자로부터 분리하여 관리영역으로 전문화시킴으로써 작업집단의 자율이 극히 제한적인데 반해 참여적 작업조직은 작업집단의 자율이 높은 것이 특징이다. 그러나 표본사업장의 경우 반내 업무배분으로부터 로테이션, 작업량 결정, 신입자 채용, 반원의 훈련에 이르기까지 반원은 물론이고, 반장까지도 독자적으로 의사결정권한이 없고, 반장과 부서장의 공동결정, 또는 부서장 단독결정으로 이루어지는 것이 대부분이라는 점을 감안하면 아직까지 우리나라의 경우 작업단위의 자율은 그다지 높지 않은 것으로 정리할 수 있다. 다시 말해 우리나라에서 작업조직의 비테일러화는 소집단내의 참가 중심으로 진척되고, 과업통합과 특히 자율의 측면에서는 거의 진척되지 않고 있는 것으로 정리할 수 있다.

#### 마. 생산기법

많은 기업에서 생산성향상과 품질제고를 위해 생산기법과 경영기법을 도입하고 있다. 여러 생산기법과 경영기법의 도입률은 ISO 9000시리즈가 67.5%로 가장 높고, 그 다음으로 전사적 품질관리 52.8%, 식스시그마운동 26.7%, 적시생산시스템 16.8%, 비즈니스 리엔지니어링 4.5% 등의 순으로 주로 품질중심의 생산기법이 도입되고 있음을 알 수 있다. 노조유무별로는 노조가 결성된 사업장에서 도입률이 높은 편이다.

<표 III-37> 각종 생산기법 및 경영기법 도입률

(단위 : %)

|     | 식스시그마운동 | 비즈니스<br>리엔지니어링 | ISO 9000시리즈 | 적시생산시스템 | 전사적 품질관리 |
|-----|---------|----------------|-------------|---------|----------|
| 전체  | 26.7    | 4.5            | 67.5        | 16.8    | 52.8     |
| 노조  | 29.6    | 7.4            | 77.3        | 16.0    | 54.2     |
| 무노조 | 22.3    | 2.6            | 60.7        | 17.3    | 50.0     |

## 5. 생산직의 인적자원관리

### 가. 채용시 선발도구 및 채용의 엄격성

모집과 선발로 이루어진 채용관리는 주로 생산직보다는 사무관리직에 주안점을 두어 행해

저왔다. 그러나 최근에 들어와서는 생산직에 대해서도 채용관리를 보다 철저히 하는 기업이 증대하고 있다. 생산직 근로자를 채용할 때 평가도구를 활용하는 비중이 84.8%로 거의 대부분의 기업에서 하나 이상의 평가도구를 사용하여 평가하는 것으로 나타났다. 노조사업장에서 평가도구의 활용률이 무노조사업장에 비해 약간 높은 편이다. 평가도구의 수를 보면 2개 사용이 30.7%로 가장 많고, 그 다음으로 3개 26.8%, 4개 13.4%, 1개 11.3%, 5개 7.8% 등의 순이다.

<표 III-38> 생산직 근로자 채용시 평가도구의 수

(단위 : %)

|       | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-------|-------|-------|-------|
| 없음    | 5.19  | 4.76  | 6.12  |
| 1개    | 11.26 | 11.11 | 11.22 |
| 2개    | 30.74 | 26.98 | 35.71 |
| 3개    | 26.84 | 24.60 | 27.55 |
| 4개    | 13.42 | 15.87 | 11.22 |
| 5개    | 7.79  | 10.32 | 5.10  |
| 6개    | 2.60  | 3.17  | 2.04  |
| 7개 이상 | 2.16  | 3.17  | 1.02  |

생산직 근로자를 채용할 때 엄격한 기준에 의해 채용하느냐의 질문에 대해 그렇다 39.8%, 전적으로 그렇다 6.1%로 그렇지 않다 13.8%, 전혀 그렇지 않다 1.3%로 생산직 근로자를 채용할 경우에도 비교적 엄격한 기준에 의해 선발하고 있는 것으로 나타났다. 노조 유무별로는 노조사업장에서 무노조사업장에 비해 채용기준이 다소 엄격한 편이다. 이는 노조사업장의 경우 노무관리의 측면을 고려하여 채용기준을 다소 엄격하게 운용하고 있기 때문으로 보인다.

<표 III-39> 생산직 근로자 채용기준의 엄격성

(단위 : %)

|           | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-----------|-------|-------|-------|
| 전혀 그렇지 않다 | 1.30  | 1.59  | 1.02  |
| 그렇지 않다    | 13.85 | 10.32 | 17.35 |
| 중간 정도     | 38.96 | 35.71 | 42.86 |
| 그렇다       | 39.83 | 45.24 | 33.67 |
| 전적으로 그렇다  | 6.06  | 7.14  | 5.10  |
| 평균        | 3.35  | 3.46  | 3.24  |

## 나. 승진관리

생산직근로자의 승진·승격시 인사고과점수의 반영비율을 보면 60% 이상 반영한다는 것이 27.7%로 가장 많고, 그 다음으로 40~50% 미만 11.6%, 10~20% 미만과 50~60% 미만 9.4% 등의 순으로 나타났다. 그러나 생산직 인사고과 없음 16.5%, 반영하지 않음 4.5%등으로 인사고과 점수가 생산직 근로자의 승진·승격시 별다른 영향을 미치지 못하는 비율도 21%에 이르고 있다. 노조유무별로 보면 반영비율에 있어 다소간 차이는 있지만 전체 경향과 거의 유사한 분포를 보이고 있다. 인사고과는 기업에서 업적·성과중심의 인적자원관리를 구축하는데 가장 핵심이 되는 요인이다. 인사고과는 비단 승진·승격관리 뿐 아니라 채용관리, 교육훈련관리, 보상관리, 이직관리, 직무관리 등 인적자원관리의 전부분에 막대한 영향을 미치는 만큼 인사고과시스템이 신뢰성, 실제성, 타당성, 정합성, 수용성을 가질 수 있는 방향으로 설계되어야 할 것이다.

<표 III-40> 생산직 근로자의 승진·승격시 인사고과 점수 반영정도

(단위 : %)

|             | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-------------|-------|-------|-------|
| 반영안함        | 4.46  | 3.28  | 6.25  |
| 10% 미만      | 2.68  | 1.64  | 4.17  |
| 10~20% 미만   | 9.38  | 8.20  | 11.46 |
| 20~30% 미만   | 8.93  | 7.38  | 11.46 |
| 30~40% 미만   | 9.38  | 11.48 | 6.25  |
| 40~50% 미만   | 11.61 | 9.02  | 14.58 |
| 50~60% 미만   | 9.38  | 9.02  | 8.33  |
| 60% 이상      | 27.68 | 32.79 | 20.83 |
| 생산직 인사고과 없음 | 16.52 | 17.21 | 16.67 |

인사고과를 보너스 등 인센티브 차등지급에 활용하는 경우 동일직급내 최하위등급과 최상위등급간의 차등정도를 보면 차등하지 않는다 31.6%, 10% 미만 차등 약 20% 등 생산직 인사고과제도 없음을 감안하면 인센티브 지급시 거의 차등을 주지 않는 것으로 나타났다. 노조유무별로는 노조사업장에서 차등하지 않을 뿐 아니라 차등지급시에도 차등비율이 거의 없는 비중이 무노조사업장에 비해 높은 것으로 나타났다. 이는 평등주의를 구현하는데 장애가 되는 차등지급을 노조에서 반대하기 때문으로 보인다.

<표 III-41> 인사고과점수에 따른 성과급 차등지급시 최상위와 최하위등급간의 차등폭

(단위 : %)

|             | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-------------|-------|-------|-------|
| 차등안함        | 31.58 | 35.71 | 27.47 |
| 5% 미만       | 12.44 | 14.29 | 10.99 |
| 5~10% 미만    | 16.75 | 14.29 | 17.58 |
| 10~15% 미만   | 6.22  | 3.57  | 8.79  |
| 15~20% 미만   | 4.31  | 4.46  | 4.40  |
| 20~25% 미만   | 2.39  | 2.68  | 1.10  |
| 25~30% 미만   | 3.83  | 2.68  | 5.49  |
| 30% 이상      | 2.87  | 0.89  | 5.49  |
| 생산직 인사고과 없음 | 19.62 | 21.43 | 18.68 |

#### 다. 승진관리

우리나라의 경우 생산직근로자는 사무관리직에 비해 승진에 제한이 있으며, 사회적 지위도 낮은 편이다. 이러한 경향이 지속될 경우 앞으로 생산직 근로자에 대한 구인난이 심각하여 제조업의 지속적인 성장에도 문제가 될 가능성도 적지 않다. 생산직 근로자와 사무관리직의 직급체계가 동일하지 않다는 비율이 63.2%로 압도적이며, 무노조사업장에 비해 노조사업장에서 동일하지 않다는 비율이 높다.

<표 III-42> 생산직 근로자와 사무·관리직 근로자의 직급체계 동일여부

(단위 : %)

|         | 전체   | 노조   | 무노조  |
|---------|------|------|------|
| 동일      | 36.8 | 27.9 | 47.3 |
| 동일하지 않음 | 63.2 | 72.1 | 52.7 |

생산직 근로자 중 관리직인 생산과장 이상의 직급으로 승진한 자의 비율을 보면 4% 미만이라는 응답이 과반수 이상을 차지하고 있을 뿐 아니라 아예 승진자가 없다는 비율도 15.8%로서 생산직 근로자가 관리직으로 승진하는 것은 거의 예외에 속하는 것으로 조사되었다. 생산직 근로자의 낮은 승진비율은 노조사업장에서 현저한 실정이다.

<표 III-43> 생산직 근로자 중 생산직 과장 이상의 직급으로의 승진자비율

(단위 : %)

|           | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-----------|-------|-------|-------|
| 2% 미만     | 32.43 | 33.88 | 29.17 |
| 2~4% 미만   | 16.67 | 14.05 | 20.83 |
| 4~6% 미만   | 8.56  | 9.92  | 7.29  |
| 6~8% 미만   | 6.76  | 7.44  | 6.25  |
| 8~10% 미만  | 9.01  | 5.79  | 13.54 |
| 10~12% 미만 | 4.05  | 4.13  | 4.17  |
| 12~14% 미만 | 1.35  | 1.65  | 1.04  |
| 14~16% 미만 | 1.35  | -     | 3.13  |
| 16~18% 미만 | 1.35  | 1.65  | 1.04  |
| 18~20% 미만 | -     | -     | -     |
| 20% 이상    | 2.70  | 1.65  | 3.13  |
| 승진자 없음    | 15.77 | 19.83 | 10.42 |

#### 라. 보상관리

사무관리직 사원과 생산직 근로자간에는 비단 직급체계뿐 아니라 채용관리, 승진관리, 보상관리 등에서도 많은 차이가 있다. 보상관리의 측면에서는 사무관리직은 월급제, 생산직 근로자는 시급제가 압도적인 비중을 점하고 있다. 표본 사업장 중 월급제의 도입비율 및 월급제

<표 III-44> 생산직 근로자 중 월급제 적용비율

(단위 : %)

|            | 전체    | 노조    | 무노조   |
|------------|-------|-------|-------|
| 10% 미만     | 10.09 | 8.06  | 12.12 |
| 10~20% 미만  | 11.84 | 11.29 | 13.13 |
| 20~30% 미만  | 9.21  | 6.45  | 12.12 |
| 30~40% 미만  | 5.70  | 6.45  | 5.05  |
| 40~50% 미만  | 2.63  | 1.61  | 4.04  |
| 50~60% 미만  | 2.63  | 2.42  | 3.03  |
| 60~70% 미만  | 3.07  | 0.81  | 6.06  |
| 70~80% 미만  | 2.19  | 3.23  | -     |
| 80~90% 미만  | 1.32  | 2.42  | -     |
| 90% 이상     | 32.46 | 31.45 | 34.34 |
| 생산직 월급제 없음 | 18.86 | 25.81 | 10.10 |

의 적용을 받는 비율을 보면 먼저 생산직에 대해서는 월급제가 없다는 비율이 18.9%이며, 노조사업장은 25.8%, 무노조사업장은 10.1%로 노조가 결성되어 있는 사업장에서 월급제 도입비율이 낮은 것으로 나타났다. 월급제가 도입되어 있는 사업장의 경우 전체 생산직 근로자중 90% 이상 월급제의 적용을 받는 비율은 32.5%로 가장 많고 그 다음으로 20% 미만 22%로 나타났다. 이러한 분포는 노조유무에 관계없이 거의 유사한 편이다.

최근 생산직 근로자의 임금을 결정하는 기준의 하나로써 기능(숙련)이나 자격등급에 따라 임금을 결정하는 직능자격제나 기술급을 도입하는 기업이 증가하고 있다. 표본사업장에서는 노조 유무를 불문하고 직능자격이나 기능정도에 따른 차등지급이 없다는 비율이 22.4%, 차등지급하는 경우 차등액이 기본급에서 차지하는 비중이 10% 미만인 것이 53%에 이르는 것으로 나타났다. 특히 노조사업장에서 차등지급없음의 비중이 높은 편이다.

<표 III-45> 기능(숙련)이나 자격등급에 따른 차등임금이 기본급에서 차지하는 비율

(단위 : %)

|           | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-----------|-------|-------|-------|
| 5% 미만     | 24.22 | 27.05 | 19.79 |
| 5~10% 미만  | 22.87 | 20.49 | 27.08 |
| 10~15% 미만 | 8.97  | 7.38  | 9.38  |
| 15~20% 미만 | 4.48  | 3.28  | 6.25  |
| 20~25% 미만 | 2.24  | 0.82  | 4.17  |
| 25~30% 미만 | 2.69  | 4.10  | 1.04  |
| 30~35% 미만 | 2.24  | 2.46  | 2.08  |
| 35~40% 미만 | 0.90  | -     | 2.08  |
| 40~45% 미만 | 0.45  | -     | 1.04  |
| 45~50% 미만 | 0.90  | 0.82  | 1.04  |
| 50% 이상    | 7.62  | 4.10  | 11.46 |
| 차등지급 없음   | 22.42 | 29.51 | 14.58 |

임금관리는 임금수준관리, 임금체계관리, 그리고 임금형태관리로 구분된다. 이 중 생산직 근로자에게 있어 가장 중요한 것은 임금수준관리이다. 임금수준관리에서 가장 중요한 원칙은 대외적 공정성(external equity)을 확보하는 것이다. 대외적 공정성을 확보하기 위해서는 동종업체·동일직종의 근로자와 비교한 임금수준에 큰 차이가 있어서는 안된다는 것이다. 표본사업장에서 동종업체·동일직종 비교시 생산직 근로자의 임금수준에 대한 평가를 보면 비슷한 편이다가 52.6%로 가장 높고, 그 다음으로 높은 편이다 28.9%, 낮은 편이다 10.9% 등으로 타



사업장에 비해 임금수준이 높다고 평가하고 있다. 노조유무별로는 노조사업장에서 높게 지급하고 있다는 비중이 높아 노조의 상대적 임금상승효과가 있음을 간접적으로 시사하고 있다.

<표 III-46> 동종업체 · 동일직종 비교시 생산직 근로자의 임금수준의 대외적 공정성

(단위 : %)

|           | 전체    | 노조    | 무노조   |
|-----------|-------|-------|-------|
| 매우 낮은 편이다 | 1.75  | 2.42  | 1.01  |
| 낮은 편이다    | 10.96 | 10.48 | 12.12 |
| 비슷한 편이다   | 52.63 | 45.97 | 60.61 |
| 높은 편이다    | 28.95 | 33.87 | 23.23 |
| 매우 높은 편이다 | 5.70  | 7.26  | 3.03  |
| 평균        | 3.26  | 3.33  | 3.15  |

#### 마. 교육훈련비의 증감정도

교육훈련은 조직목표 달성에 중추적 역할을 담당하는 인적자원을 적재 · 적소 · 적시에 공급할 수 있도록 교육 · 훈련 · 개발하는 활동으로서 인적자원관리에서 중요한 위치를 점하는 부문이다. 특히 무한경쟁과 기술혁신의 가속화, 소비자의 주권강화 등은 표준화된 상품의 대량생산 시스템으로부터 우수한 성능과 품질을 지닌 차별화된 제품을 신속하게 생산 · 공급할 수 있는 유연생산시스템으로 전환을 요구하고 있다. 이와 같은 포스트포디즘(Post-Fordism)이 제대로 작동되기 위해서는 다능공화가 필요하며, 이는 종업원에 대한 교육훈련이 필요하다는 것을 나타낸다.

표본사업장에서 2000년도 대비 근로자 1인당 교육훈련비의 증감정도를 보면 증가가 54.1%인데 비해 감소는 16.9%로 증가추세가 두드러진 것으로 나타났다. 부문별로는 노조사업장이 무노조사업장에 비해 증가비율이 높은 것으로 나타났다. 우리나라 기업에서는 외환위기이후인 1998년과 1999년에는 전반적으로 교육훈련비를 삭감하는 비중이 증가시킨 비중보다 높았으나 2000년부터는 다시 증가추세를 보이고 있다.

<표 III-47> 총인건비 대비 교육훈련비 증감 정도

(단위 : %)

|     | 증가   |      | 감소   |      | 동결   |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|
|     | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 56.4 | 58.7 | 16.4 | 19.3 | 27.2 | 22.0 |
| 무노조 | 50.0 | 46.7 | 18.3 | 15.2 | 31.7 | 38.0 |
| 전체  | 53.3 | 54.1 | 17.3 | 16.9 | 29.4 | 29.0 |

주 : 1) 총인건비란 재무제표상의 총인건비.

2) 교육훈련비란 직업능력개발을 위한 훈련뿐만 아니라 일반정신교육, 노사관계교육, 산업안전교육 등 종업원개발을 위한 투자액 총액을 의미

#### 바. OFF-JT

일시적으로 통상적인 업무를 떠나 사내 또는 사외교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련을 지칭하는 공식적인 현장외 훈련을 실시하는 비율은 64.3%로 2001년도의 79.7%에 비해 15%포인트 정도 낮아진 것으로 나타났다. 노조유무를 불문하고 Off-JT의 실시율이 전반적으로 하락하였다.

표본사업장에서 공식적인 현장외 훈련을 받는 근로자가 전체 근로자 중에서 차지하는 비중은 1~10% 미만인 30.6%로 가장 많고, 그 다음으로 10~20% 미만 25.6%, 20~30% 미만 10.7%로 공식적 현장외 훈련을 받은 근로자가 적은 것으로 나타났다. 그러나 80% 이상의 근로자가 공식적인 현장외 훈련을 받는다는 비중도 16%에 이르는 것으로 나타나 사업장에 따라 훈련비중이 크게 다른 실정이다. 노조사업장에 비해 무노조사업장에서 공식적인 현장외 훈련을 실시하는 비중이 낮은 편이다.

1인당 평균 공식적 현장외 훈련시간을 보면 21~25시간 미만과 1~5시간 미만의 비중이 21.2%로 가장 많고 그 다음으로 6~10시간 미만, 11~15시간 미만 등의 순이다. 노조유무 별로는 1인당 훈련시간은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 III-48> Off-JT : 실시여부, 훈련받은 근로자비율 및 1인당 평균 훈련시간

(단위 : %)

|                | 전체    |       | 노조    |       | 무노조   |       |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                | 01    | 02    | 2001  | 2002  | 2001  | 2002  |
| 실시             | 79.7  | 64.3  | 87.2  | 66.3  | 71.4  | 60.2  |
| 미실시            | 20.3  | 35.7  | 12.8  | 3.7   | 28.6  | 39.8  |
| 1~10% 미만       | 31.06 | 30.58 | 33.33 | 27.94 | 24.24 | 21.21 |
| 10~20% 미만      | 21.12 | 25.62 | 13.98 | 30.88 | 24.24 | 10.61 |
| 20~30% 미만      | 11.18 | 10.74 | 13.98 | 7.35  | 12.12 | 6.06  |
| 30~40% 미만      | 6.83  | 6.61  | 9.68  | 2.94  | 9.09  | 18.18 |
| 40~50% 미만      | 1.24  | 0.83  | 1.08  | 1.47  | 1.52  | 21.21 |
| 50~60% 미만      | 3.73  | 2.48  | 1.08  | 7.35  | 3.03  | 4.55  |
| 60~70% 미만      | 2.48  | 1.65  | 3.23  | 1.47  | 3.03  | 3.03  |
| 70~80% 미만      | 2.48  | 4.13  | 1.08  | 4.41  | 3.03  | 4.55  |
| 80~90% 미만      | 4.35  | 6.61  | 3.23  | 5.88  | 9.09  | 1.52  |
| 90% 이상         | 15.53 | 9.92  | 19.35 | 10.29 | 9.09  | 1.52  |
| 공식적인 현장외 훈련 없음 | -     | 0.83  | -     | -     | 1.52  | 7.58  |
| 1~5시간          | 14.10 | 21.67 | 13.33 | 15.15 | 21.21 | 24.00 |
| 6~10시간         | 23.08 | 15.83 | 18.89 | 28.79 | 10.61 | 20.00 |
| 11~15시간        | 10.90 | 4.17  | 12.22 | 9.09  | 6.06  | 2.00  |
| 16~20시간        | 18.59 | 17.50 | 18.89 | 18.18 | 18.18 | 18.00 |
| 21~25시간        | 10.90 | 18.33 | 11.11 | 10.61 | 21.21 | 14.00 |
| 26~30시간        | 5.77  | 4.17  | 5.56  | 6.06  | 4.55  | 4.00  |
| 31~35시간        | 4.49  | 5.00  | 4.44  | 4.55  | 3.03  | 8.00  |
| 36~40시간        | 3.85  | 3.33  | 6.67  | -     | 4.55  | 2.00  |
| 41~45시간        | 1.92  | 2.50  | 2.22  | 1.52  | 1.52  | 4.00  |
| 46~50시간        | 2.56  | 0.83  | 3.33  | 1.52  | 1.52  | 2.00  |
| 51시간 이상        | 3.85  | 6.6   | 3.33  | 4.55  | 7.58  | 2.00  |

#### 사. OJT

일상적인 업무중에 이루어지는 직업능력개발로서 직업능력개발에 관한 계획서를 작성하고 교육담당자, 대상자, 기간, 내용 등을 구체적으로 정하여 단계적·계속적으로 실시되는 교육 훈련을 지칭하는 계획적 현장훈련을 실시하는 비율은 66.1%로 2001년도의 71.1%에 비해 약 5%포인트 정도 하락한 것으로 나타났다. 이러한 하락은 노조사업장에서의 실시비율의 하락에 기인한다.

훈련을 받는 근로자비율은 30% 미만이 40%대, 90% 이상 20% 중반으로 양극화되어 있다. 노조유무별로도 비슷한 양상을 나타내고 있다. 1인당 평균훈련시간은 20시간 미만이 과반수 이상을 차지하고 있다.

<표 III-49> OJT : 실시여부, 훈련받은 근로자비율 및 1인당 평균 훈련시간

(단위 : %)

|           | 전체    |       | 노조    |       | 무노조   |       |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           | 01    | 02    | 2001  | 2002  | 2001  | 2002  |
| 실시        | 71.1  | 66.1  | 75.3  | 65.0  | 66.7  | 67.1  |
| 미실시       | 28.9  | 33.9  | 24.7  | 35.0  | 33.3  | 32.9  |
| 1~10% 미만  | 7.69  | 22.41 | 8.33  | 6.90  | 21.31 | 25.00 |
| 10~20% 미만 | 21.54 | 12.07 | 15.28 | 29.31 | 11.48 | 13.46 |
| 20~30% 미만 | 8.46  | 12.07 | 9.72  | 6.90  | 8.20  | 17.31 |
| 30~40% 미만 | 9.23  | 6.03  | 12.50 | 5.17  | 8.20  | 3.85  |
| 40~50% 미만 | 1.54  | 2.59  | 1.39  | 1.72  | 1.64  | 1.92  |
| 50~60% 미만 | 4.62  | 2.59  | 5.56  | 3.45  | 3.28  | 1.92  |
| 60~70% 미만 | 1.54  | 6.90  | 1.39  | 1.72  | 9.84  | 3.85  |
| 70~80% 미만 | 10.00 | 6.03  | 11.11 | 8.62  | 6.56  | 5.77  |
| 80~90% 미만 | 8.46  | 5.17  | 5.56  | 12.07 | 4.92  | 3.85  |
| 90% 이상    | 26.92 | 23.28 | 29.17 | 24.14 | 22.95 | 23.08 |
| 없음        | -     | 0.86  | -     | -     | 1.64  | -     |
| 1~5시간     | 12.70 | 15.79 | 16.18 | 8.62  | 17.74 | 14.29 |
| 6~10시간    | 21.43 | 18.42 | 20.59 | 22.41 | 14.52 | 22.45 |
| 11~15시간   | 11.90 | 8.77  | 13.24 | 10.34 | 9.68  | 8.16  |
| 16~20시간   | 17.46 | 13.16 | 10.29 | 25.86 | 9.68  | 18.37 |
| 21~25시간   | 11.11 | 10.53 | 11.76 | 10.34 | 12.90 | 8.16  |
| 26~30시간   | 6.35  | 7.02  | 8.82  | 3.45  | 4.84  | 8.16  |
| 31~35시간   | 1.59  | 4.39  | 2.94  | -     | 4.84  | 4.08  |
| 36~40시간   | 5.56  | 7.02  | 5.88  | 5.17  | 6.45  | 8.16  |
| 41~45시간   | 2.38  | 6.14  | 1.47  | 3.45  | 6.45  | 4.08  |
| 46~50시간   | 4.76  | 2.63  | 4.41  | 5.17  | 3.23  | 2.04  |
| 51시간 이상   | 4.76  | 6.1   | 4.41  | 5.17  | 9.68  | 2.04  |

## 6. 노사관계

### 가. 근로자대표의 특성

표본사업장 근로자대표의 평균연령은 41.5세로 2001년도의 40.4세에 비해 소폭 증가한 것으로 나타났다. 노조 유무에 관계없이 근로자대표의 평균연령이 증가하였으며, 노조사업장은 42.4세, 무노조사업장은 40.5세이다. 연령대를 보면 40대 46.1%, 30대 37.2%로 30~40대가 압도적인 비중을 차지하고 있으며, 이는 노조유무를 불문하고 비슷한 양상을 노정하고 있다. 2001년도에 비해 30대의 비중이 약간 감소하고 40대의 비중이 약간 증가한 것으로 나타났다.

<표 III-50> 근로자대표의 특성: 연령

(단위 : 세, %)

|     | 20대  |      | 30대  |      | 40대  |      | 50대 이상 |      | 평균   |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|--------|------|------|------|
|     | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001   | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 0.9  | 0.9  | 35.7 | 35.4 | 50.9 | 46.4 | 12.5   | 17.3 | 41.6 | 42.4 |
| 무노조 | 2.7  | 3.3  | 47.7 | 39.6 | 42.2 | 45.0 | 7.3    | 12.1 | 39.2 | 40.5 |
| 전체  | 1.8  | 2.0  | 41.6 | 37.2 | 46.6 | 46.1 | 10.0   | 14.7 | 40.4 | 41.5 |

근로자대표의 평균근속연수는 12.5년으로 연령과 마찬가지로 2001년도의 11.4세에 비해 소폭 증가하였다. 노조사업장의 근로자대표의 평균근속연수는 14.5년으로 무노조사업장의 10.2년에 비해 4년 정도 긴 것으로 나타났다. 근속연수를 보면 10~20년 미만이 52.7%로 2001년도의 48.4%에 비해 45포인트 정도 증가하였다. 일본의 경우 노동조합 리더의 경우 우리나라에 비해 연령과 근속연수가 높은 것이 특징이다. 나이가 많다는 것은 근속연수가 긴 것과 일맥상통하는 것으로서 회사의 사정에 대해 근속연수가 짧은 근로자대표에 비해 많이 인식하여 회사의 사정을 도외시한 무리한 요구나 주장보다는 합리적인 요구를 할 가능성이 높다. 일본에서 노동쟁의가 적은 이유의 하나도 노조 리더들의 연령에 맞는 직책이 주어지기 때문인 것으로 분석되고 있다.

<표 III-51> 근로자대표의 특성: 근속년수

(단위 : 년, %)

|     | 3년 미만 |      | 3~5년 미만 |      | 5~7년 미만 |      | 7~10년 미만 |      | 10~20년 미만 |      | 20년 이상 |      | 평균   |      |
|-----|-------|------|---------|------|---------|------|----------|------|-----------|------|--------|------|------|------|
|     | 2001  | 2002 | 2001    | 2002 | 2001    | 2002 | 2001     | 2002 | 2001      | 2002 | 2001   | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 0.9   | 2.8  | 2.7     | 1.8  | 8.9     | 3.7  | 13.4     | 9.3  | 61.6      | 63.9 | 12.5   | 18.5 | 13.6 | 14.5 |
| 무노조 | 0.9   | -    | 12.8    | 10.0 | 23.8    | 21.1 | 22.9     | 18.9 | 34.9      | 40.0 | 4.6    | 10.0 | 9.1  | 10.2 |
| 전체  | 0.9   | 1.5  | 7.7     | 5.5  | 16.3    | 11.4 | 18.1     | 14.3 | 48.4      | 52.7 | 8.6    | 14.4 | 11.4 | 12.5 |

표본사업장 근로자대표의 학력수준은 고졸이 68.0%이지만, 2001년에 비해서는 약간 하락하고 대신 전문대졸 학력소지자의 비중이 그만큼 증가하였다. 노조유무별로 보면 노조유무에 관계없이 고졸이 가장 많지만, 무노조사업장에서는 대졸 이상의 학력소지자의 비중도 적지 않다.

<표 III-52> 근로자대표의 특성: 학력수준

(단위 : %)

|     | 중졸   |      | 고졸   |      | 전문대졸 |      | 대졸 이상 |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|-------|------|
|     | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001  | 2002 |
| 노조  | 8.0  | 14.5 | 81.3 | 67.3 | 8.0  | 15.5 | 2.7   | 2.7  |
| 무노조 | 4.5  | 5.4  | 69.1 | 67.4 | 12.7 | 11.8 | 13.6  | 15.1 |
| 전체  | 6.3  | 10.2 | 75.2 | 68.0 | 10.4 | 13.6 | 8.1   | 8.2  |

#### 나. 노조의 민주성

노동조합은 대내적으로는 민주성, 대외적으로는 자주성을 확보하여야 한다. 표본사업장에 노조가 결성되어 있는 경우 노조의 의사결정에 가장 큰 영향력을 발휘하고 있는 그룹은 노조 집행부로 나타났다. 그 다음으로는 노조대의원, 평조합원, 상급단체 등의 순이며, 지역노동단체는 별다른 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 2001년도에 비해서는 노조집행부와 현장계파의 비중이 하락하고 평조합원과 대의원의 비중이 증가하였다. 전국중앙조직별로는 한국노총과 민주노총 모두 노조집행부의 영향력이 가장 크지만 민주노총은 상급단체와 평조합원의 영향력이, 한국노총은 노조대의원의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타났다.

<표 III-53> 노동조합의 의사결정에의 영향력 행사집단

(단위 : %)

|          |      | 상급단체 |      | 지역<br>노동단체 |     | 노조집행부 |      | 반집행부 |     | 현장계파 |     | 노조대의원 |      | 평조합원 |      | 회사<br>경영진 |     |
|----------|------|------|------|------------|-----|-------|------|------|-----|------|-----|-------|------|------|------|-----------|-----|
|          |      | 01   | 02   | 01         | 02  | 01    | 02   | 01   | 02  | 01   | 02  | 01    | 02   | 01   | 02   | 01        | 02  |
| 상급<br>단체 | 한국노총 | 4.8  | 4.6  | 1.2        | -   | 60.2  | 47.1 | -    | 2.3 | 14.5 | 3.4 | 16.9  | 28.7 | 2.4  | 11.5 | -         | 2.3 |
|          | 민주노총 | 20.8 | 21.4 | 4.2        | 3.6 | 58.3  | 60.7 | -    | -   | 8.3  | 3.6 | 8.3   | -    | -    | 10.7 | -         | -   |
| 전체       |      | 8.8  | 8.7  | 1.8        | 0.9 | 59.3  | 50.4 | -    | 1.7 | 12.4 | 3.5 | 15.0  | 21.7 | 2.6  | 11.3 | -         | 1.7 |

노동조합의 의사결정에 영향을 미치는 집단에 대한 노사의 인식을 보면 기업측에서는 노조

집행부, 노조대의원, 평조합원, 상급단체 등의 순인데 방해 노조측에서는 노조집행부, 노조대의원, 회사경영진과 상급단체 등의 순이다. 현장계과의 영향력은 상대적으로 미미한 것으로 나타났다.

<표 III-54> 노동조합의 의사결정예의 영향력 행사집단(노사비교)

(단위 : %)

|    | 상급단체 |     | 지역<br>노동단체 |     | 노조집행부 |      | 반집행부 |     | 현장계과 |     | 노조대의원 |      | 평조합원 |     | 회사<br>경영진 |     |
|----|------|-----|------------|-----|-------|------|------|-----|------|-----|-------|------|------|-----|-----------|-----|
|    | 회사   | 노조  | 회사         | 노조  | 회사    | 노조   | 회사   | 노조  | 회사   | 노조  | 회사    | 노조   | 회사   | 노조  | 회사        | 노조  |
| 전체 | 5.1  | 4.5 | -          | 4.5 | 54.2  | 45.4 | 1.7  | 3.0 | 1.7  | 3.0 | 23.7  | 25.8 | 10.2 | 9.1 | 3.4       | 4.5 |

#### 다 노조활동에의 참여도

회사측이 평가한 조합원의 노동조합활동에의 참여도를 보면 중간정도가 47.3%로 가장 많고 그 다음으로 적극적 참여 42.7%, 적극 참여 7.3% 등의 순이다. 2001년도에 비해 적극적 참여의 비중이 저하되고 중간정도의 참여가 높아진 것이 특징적이다. 상급단체별 노조활동에의 참여도를 보면 민주노총에 가맹한 사업장에서 한국노총에 비해 조합원들의 노조활동에의 참여정도를 높게 평가하는 것으로 나타났다.

<표 III-55> 노조활동에의 조합원 참여추이(회사측 평가)

(단위 : %)

|          |      | 매우 적극적<br>참여 |      | 적극적 참여 |      | 중간정도 |      | 불참하는 편 |     | 거의 불참 |    | 평균  |     |
|----------|------|--------------|------|--------|------|------|------|--------|-----|-------|----|-----|-----|
|          |      | 01           | 02   | 01     | 02   | 01   | 02   | 01     | 02  | 01    | 02 | 01  | 02  |
| 상급<br>단체 | 한국노총 | 7.2          | 2.6  | 54.2   | 43.4 | 32.5 | 50.0 | 3.6    | 4.0 | 2.4   | -  | 3.6 | 3.4 |
|          | 민주노총 | 16.0         | 22.2 | 52.0   | 40.7 | 24.0 | 37.0 | 4.0    | -   | 4.0   | -  | 3.7 | 3.9 |
| 전체       |      | 9.7          | 7.3  | 53.1   | 42.7 | 31.0 | 47.3 | 3.5    | 2.7 | 2.7   | -  | 3.6 | 3.5 |

주 : 평균은 매우 적극 참여 5, 적극 참여 4, 중간정도 3, 참여하지 않는 편 2, 거의 참여하지 않는 편 1로 역산(reverse coding)하여 분석

#### 라. 노조의 경영진에 대한 평가

노동조합이 사업장의 경영진에 대한 평가를 보면 모든 항목에서 3점 이상의 점수를 매겨 그리 나쁜 점수는 아닌 것으로 나타났다. 노조가 경영진에 대해 우호적으로 평가한 사항은

회사발전에 헌신한다가 3.55로 가장 높고, 그 다음으로 탁월한 경영능력 보유 3.36, 약속 준수 3.36, 언행일치 3.29 등의 순이다. 이와 같이 양호한 평가로 인해 전반적인 신뢰도는 3.34로 비교적 높게 나타났다. 상급단체별로는 한국노총 가맹 노조보다 민주노총 가맹 노조에서 경영진에 대한 평가가 좋은 것으로 나타났다.

<표 III-56> 노조의 경영진에 대한 평가(평균)

|              | 평균   | 가맹조직 |      |
|--------------|------|------|------|
|              |      | 민주노총 | 한국노총 |
| 경영관련정보 공유    | 3.0  | 3.12 | 2.89 |
| 실수 인정 및 시정   | 3.03 | 3.41 | 2.98 |
| 탁월한 경영능력 보유  | 3.36 | 3.59 | 3.21 |
| 회사문제 해결능력 탁월 | 3.29 | 3.41 | 3.1  |
| 회사발전에 헌신     | 3.55 | 3.53 | 3.38 |
| 종업원 배려       | 3.25 | 3.06 | 3.13 |
| 약속 준수        | 3.34 | 3.06 | 3.23 |
| 언행일치         | 3.29 | 3.12 | 3.18 |
| 솔직·진실        | 3.26 | 3.24 | 3.14 |
| 전반적으로 신뢰     | 3.34 | 3.35 | 3.22 |

주 : 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 보통이다 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수로 주어 환산한 것임.

#### 마. 노조집행부에 대한 회사측 평가

노조집행부에 대한 회사측의 평가를 보면 노조측의 회사경영진에 대한 평가와 마찬가지로 비교적 좋은 것으로 나타났다. 그러나 한국노총 가맹 사업장에서 민주노총 가맹 사업장에 비해 경영성과·생산성 향상 협조, 교육훈련 시책에 적극적, 회사경영에 대한 이해 등의 면에서 양호하게 평가하는 것으로 나타났다. 그러나 노조의 민주적 운영에서는 민주노총이 회사측으로부터 약간 좋은 평가를 얻는 편이다. 전문성의 구비 측면에서는 양노총 모두 그다지 좋은 평가는 얻지 못하고 있다.



<표 III-57> 회사의 노조집행부에 대한 평가추이(평균)

|          |      | 경영성과 ·<br>생산성향상<br>협조 |     | 교육훈련<br>시책 마련에<br>적극적 |     | 민주적 운영 |     | 회사경영에<br>대한 이해 |     | 전문성 구비 |     |
|----------|------|-----------------------|-----|-----------------------|-----|--------|-----|----------------|-----|--------|-----|
|          |      | 01                    | 02  | 01                    | 02  | 01     | 02  | 01             | 02  | 01     | 02  |
| 상급<br>단체 | 한국노총 | 3.7                   | 3.6 | 3.3                   | 3.2 | 3.7    | 3.8 | 3.7            | 2.7 | 3.2    | 3.1 |
|          | 민주노총 | 3.2                   | 3.1 | 2.9                   | 2.9 | 3.6    | 3.3 | 3.3            | 3.3 | 3.1    | 3.1 |
| 평균       |      | 3.6                   | 3.5 | 3.2                   | 3.1 | 3.7    | 3.6 | 2.9            | 2.9 | 3.2    | 3.1 |

주 : 1) 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 중간정도 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수로 주어 환산한 것임.

2) 회사에 대한 이해는 역산(reverse coding)하여 계산.

## 7. 성과

### 가. 국내 동종업체 대비 성과

표본사업장에서는 국내의 동종업체와 생산직 근로자의 제안활동, 소집단활동, 제품단위당 생산원가, 제품의 불량률 등을 비교하면 제품단위당 생산원가가 낮지 않다는 것을 제외하고는 동종업체에 비해 제안활동과 소집단활동이 어느 정도 잘 이루어지고 있으며, 제품의 불량률이 낮은 것으로 평가하고 있다. 노조사업장에서는 제안활동과 소집단활동이, 무노조사업장에서는 제품단위당 낮은 생산원가 및 낮은 불량률이 높은 것으로 나타났다. 2001년도 평가에 비해서는 노조사업장에서 전반적으로 평가가 개선된 것으로 나타났다.

<표 III-58> 국내동종회사 대비 성과 추이

|     | 제안활동 활성화 |      | 소집단활동 활성화 |      | 제품단위당 낮은<br>생산원가 |      | 낮은 불량률 |      |
|-----|----------|------|-----------|------|------------------|------|--------|------|
|     | 2001     | 2002 | 2001      | 2002 | 2001             | 2002 | 2001   | 2002 |
| 노조  | 3.2      | 3.4  | 3.1       | 3.2  | 2.8              | 2.7  | 3.2    | 3.3  |
| 무노조 | 3.2      | 3.1  | 3.0       | 3.0  | 3.1              | 3.0  | 3.5    | 3.5  |
| 평균  | 3.2      | 3.2  | 3.0       | 3.1  | 2.9              | 2.8  | 3.4    | 3.4  |

주 : 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 중간정도 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수로 주어 환산한 것임.

나. 지난 3년간(1999~2001년) 사업장의 혁신성과

표본사업장에서 지난 3년간 혁신성과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기존의 생산공정을 혁신한 실적을 보면 표본사업장 중 77%의 사업장에서 혁신이 이루어진 것으로 나타났다. 노조사업장에서는 무노조사업장에 비해 혁신성과가 있었던 비중이 높으며, 그 실적 또한 많았던 것으로 나타났다.

<표 III-59> 기존 생산공정 혁신건수

(단위 : %)

|        | 전체   | 노조   | 무노조  |
|--------|------|------|------|
| 없었음    | 23.0 | 20.0 | 27.0 |
| 1~2건   | 32.3 | 30.5 | 33.7 |
| 3~4건   | 20.0 | 22.9 | 16.8 |
| 5~6건   | 9.7  | 12.4 | 6.7  |
| 7~8건   | 3.6  | 1.9  | 5.6  |
| 9~10건  | 1.5  | 10.5 | 1.1  |
| 11건 이상 | 9.7  | 8.2  | 9.0  |

둘째, 기존과는 다른 신설비의 도입이나 새로운 합성방식의 적용, JIT나 MRP 등 새로운 생산기법을 도입한 공정혁신실적은 기존 생산공정 혁신성과에는 미치지 못하지만 표본사업장 중 60%의 사업장에서 혁신성과가 있었으며, 노조사업장에서 무노조사업장에 비해 혁신성과가 있었던 비중이 높은 것으로 나타났다. 그러나 혁신성과건수는 무노조사업장에서 노조사업장에 비해 상대적으로 높은 것으로 파악되고 있다.

<표 III-60> 새로운 생산기법을 도입한 공정혁신건수

(단위 : %)

|        | 전체   | 노조   | 무노조  |
|--------|------|------|------|
| 없었음    | 39.7 | 36.9 | 43.8 |
| 1~2건   | 32.0 | 36.9 | 24.7 |
| 3~4건   | 18.6 | 18.4 | 19.1 |
| 5~6건   | 5.1  | 3.9  | 6.7  |
| 7~8건   | 1.0  | 1.0  | 1.1  |
| 9~10건  | 0.5  | -    | 1.1  |
| 11건 이상 | 3.1  | 2.9  | 3.4  |

셋째, 표본사업장에서 새로운 제품을 개발하여 상용화한 실적을 보면 약 62%의 사업장에서 실적이 있으며, 무노조사업장에서 노조사업장에 비해 실적이 있는 비중이 높은 것으로 나타났다.

<표 III-61> 새로운 제품 개발 및 상용화실적

(단위 : %)

|        | 전체   | 노조   | 무노조  |
|--------|------|------|------|
| 없었음    | 38.4 | 42.0 | 34.8 |
| 1~2건   | 37.4 | 35.0 | 39.3 |
| 3~4건   | 15.3 | 17.0 | 13.5 |
| 5~6건   | 3.7  | 2.0  | 5.6  |
| 7~8건   | 1.0  | 1.0  | 1.1  |
| 9~10건  | 1.0  | 1.0  | 1.1  |
| 11건 이상 | 3.2  | 2.0  | 5.0  |

넷째, 표본사업장에서 국내에서 다른 기업이 제조하지 않았던 새로운 제품을 개발하여 상용화한 실적을 보면 그 비중은 전술한 성과에 낮은 48%에 지나지 않으며, 무노조사업장에서 노조사업장에 비해 실적이 있는 비중이 다소 높은 것으로 나타났다.

<표 III-62> 국내 최초로 새로운 제품개발 및 상용화

(단위 : %)

|        | 전체   | 노조   | 무노조  |
|--------|------|------|------|
| 없었음    | 52.6 | 57.4 | 47.7 |
| 1~2건   | 29.5 | 25.7 | 32.9 |
| 3~4건   | 11.0 | 11.9 | 10.2 |
| 5~6건   | 2.1  | 2.0  | 2.3  |
| 7~8건   | 2.1  | 2.0  | 2.3  |
| 9~10건  | 1.0  | -    | 2.3  |
| 11건 이상 | 1.6  | 1.0  | 8.5  |

다섯째, 표본사업장에서 세계적으로 다른 기업이 제조하지 않았던 새로운 제품을 개발하여 상용화한 실적을 보면 그 비중은 전술한 혁신성과들에 비해 현저히 낮은 31%에 지나지 않는 것으로 나타났다. 무노조사업장과 노조사업장간에 별다른 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 III-63> 세계 최초로 새로운 제품개발 및 상용화

(단위 : %)

|        | 전체   | 노조   | 무노조  |
|--------|------|------|------|
| 없었음    | 68.3 | 67.3 | 70.1 |
| 1~2건   | 19.0 | 19.8 | 17.2 |
| 3~4건   | 8.5  | 9.9  | 6.9  |
| 5~6건   | 2.1  | 2.0  | 2.3  |
| 7~8건   | 0.5  | -    | 1.1  |
| 9~10건  | 1.1  | -    | 2.3  |
| 11건 이상 | 0.5  | 1.0  | -    |

## 8. 신노사문화

### 가. 신노사문화사업에 대한 인지도

표본사업장에서 신노사문화에 대한 인지도의 평균 점수가 3.6으로 2001년도의 3.5에 비해 소폭 증가하여 신노사문화사업에 대한 인지도가 약간 상승하였다. 신노사문화사업에 대한 인지도의 상승은 전국중앙조직과 노조유무를 불문하고 이루어져 정부가 추진중인 신노사문화사업에 대해 많은 사업장에서 인지하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 무노조사업장과 민주노총 사업장에서 신노사문화사업에 대한 인지도가 낮아 노조가 결성되어 있지 않거나 민주노총 사업장을 중심으로 신노사문화사업에 대한 교육·홍보가 중점적으로 이루어져야 함을 시사한다.

<표 III-64> 신노사문화 사업에 관한 인지도 변화추이(평균)

|      | 평균  | 상급단체 |      | 노조유무 |     |
|------|-----|------|------|------|-----|
|      |     | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조 |
| 2001 | 3.6 | 3.8  | 3.6  | 3.7  | 3.4 |
| 2002 | 3.7 | 4.0  | 3.7  | 3.9  | 3.5 |

주 : 평균은 잘 알고 있다 5, 알고있는 편 4, 보통 3, 모르는 편 2, 거의 모르는 편 1로 역산하여 계산한 것임.

신노사문화사업이 생산현장에 성공적으로 착근되어 그 성과를 거두기 위해서는 노사 모두 신노사문화 사업의 필요성을 인식하고 이에 적극적으로 참여하여야 한다. 신노사문화사업에 대한 인지도를 보면 노조가 회사에 비해, 그리고 노조가 있는 사업장보다는 노조가 없는 사

업장에서 인지도가 낮은 것으로 나타났다. 이는 신노사문화사업에 대한 교육·홍보가 노조와 무노조사업장을 중심으로 이루어져야함을 다시 한번 증명하고 있다.

<표 III-65> 신노사문화 사업에 관한 인지도(노사비교)

|    | 전체   | 상급단체 |      | 노조유무 |     |
|----|------|------|------|------|-----|
|    |      | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조 |
| 회사 | 3.70 | 4.10 | 4.00 | 4.0  | 3.4 |
| 노조 | 3.40 | 3.56 | 3.25 | 3.6  | 3.1 |

주 : 평균은 잘 알고 있다 5, 알고있는 편 4, 보통 3, 모르는 편 2, 거의 모르는 편 1로 역산하여 계산한 것임.

#### 나. 신노사문화 설명회 및 참석빈도

표본사업장에서 신노사문화 설명회 참석여부를 보면 참석 61.5%로 2001년의 58.7%에 비해 소폭 증가하였다. 이러한 증가는 상급단체나 노조유무를 불문하고 이루어지고 있으나 신노사문화사업에 대한 인지도와 마찬가지로 무노조사업장에서 큰 폭으로 증가하였으나 여전히 노조사업장에 비해서는 낮은 편이다. 신노사문화 설명회에의 평균참석빈도는 2.3회로서 2001년의 2.2회에 비해 약간 증가하였다.

<표 III-66> 신노사문화 설명회 참석여부 및 참석빈도추이

(단위 : %)

|            |      | 전체   | 상급단체 |      | 노조유무 |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|
|            |      |      | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조  |
| 참가율        | 2001 | 58.7 | 64.3 | 64.0 | 63.1 | 54.2 |
|            | 2002 | 61.5 | 66.7 | 69.2 | 63.3 | 59.8 |
| 평균참석<br>빈도 | 2001 | 2.2  | 2.1  | 2.2  | 2.4  | 2.1  |
|            | 2002 | 2.3  | 2.4  | 2.5  | 2.4  | 2.2  |

#### 다. 신노사문화사업 추진 매뉴얼 활용도

정부는 사업장에서 신노사사업이 원활하게 추진될 수 있도록 신노사문화사업의 추진을 위한 매뉴얼과 홍보책자를 널리 보급하고 있다. 표본사업장에서 정부가 제공하는 신노사문화사업 추진매뉴얼이나 홍보책자를 실제 작업현장에서 활용하고 있는 정도를 보면 평균점수가 2.81로서 2001년의 2.80과 거의 비슷해 다소 미진한 것으로 나타났다. 상급단체별로 보면 민주노총 사업장과 무노조사업장에서 활용정도가 상대적으로 약간 높은 편이다.

<표 III-67> 신노사문화 추진매뉴얼 또는 홍보책자 활용정도

(단위 : %)

|      | 전체   | 상급단체 |      | 노조유무 |      |
|------|------|------|------|------|------|
|      |      | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조  |
| 2001 | 2.80 | 2.90 | 2.80 | 2.90 | 2.70 |
| 2002 | 2.81 | 2.75 | 2.88 | 2.85 | 2.96 |

주 : 평균은 전혀 미활용 1, 활용하지 않는 편 2, 중간정도 3, 활용하는 편 4, 적극적으로 활용 5로 점수를 주어 환산한 것임

#### 라. 신노사문화 우수사업장 신청·수상경험 및 미신청사유

표본사업장 중 신노사문화 우수기업으로 선정되기 위해 신청한 경험이 있는 사업장은 29.2%로 2001년의 24.65에 비해서는 다소 개선되었지만, 여전히 낮은 것으로 나타났다. 신청 경험은 한국노총 사업장에서 그리고 노조사업장에서 높은 것으로 나타났다. 수상경험은 29.4%로 다소 높아졌으며, 신청경험과 같이 한국노총 사업장과 노조사업장에서 높다.

<표 III-68> 노사협력/신노사문화 우수사업장 신청·수상경험

(단위 : %)

|      |      | 전체   | 상급단체 |      | 노조유무 |      |
|------|------|------|------|------|------|------|
|      |      |      | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조  |
| 신청경험 | 2001 | 24.6 | 38.7 | 24.0 | 33.6 | 15.2 |
|      | 2002 | 29.2 | 43.7 | 29.2 | 37.2 | 21.2 |
| 수상경험 | 2001 | 22.8 | 40.8 | 22.7 | 34.7 | 11.1 |
|      | 2002 | 29.4 | 45.8 | 25.0 | 38.5 | 18.9 |

신노사문화 우수사업장으로 선정되기 위해 신청하지 않은 이유를 보면 2002년의 경우 선정 기준에 해당되지 않는다가 40.3%로 가장 많지만, 선정되어도 별다른 혜택 없음 20.1%, 신청 절차 복잡 11.8%, 제도 자체를 모름 8.3% 등의 순이다. 2001년의 분석결과와 비교하면 선정되어도 혜택없음의 비중이 증가하고, 제도자체를 모르는 비중이 하락한 것이 가장 특징적인 변화이다. 특히 제도자체를 모른다는 비중의 하락은 정부의 지속력인 노력으로 많은 사업장에서 신노사문화사업에 대해 많이 인식하고 있다는 것을 의미하며, 선정되어도 혜택과 선정 절차의 복잡 비중의 증가는 신청절차의 개선과 선정될 경우 사업장에 실질적인 도움이 되는 방안을 강구할 필요성이 있다는 것을 시사한다.

<표 III-69> 신노사문화 우수사업장으로 선정되기 위해 신청하지 않은 이유

(단위 : %)

|     | 제도자체를<br>모름 |      | 선정되어도<br>해택없음 |      | 신청절차<br>복잡 |      | 선정기준에<br>미해당 |      | 기타   |      |
|-----|-------------|------|---------------|------|------------|------|--------------|------|------|------|
|     | 2001        | 2002 | 2001          | 2002 | 2001       | 2002 | 2001         | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 14.1        | 4.5  | 12.7          | 29.8 | 16.9       | 13.4 | 40.8         | 35.8 | 15.5 | 16.4 |
| 무노조 | 15.4        | 12.3 | 17.6          | 11.0 | 5.5        | 11.0 | 39.6         | 45.2 | 22.0 | 20.5 |
| 전체  | 14.8        | 8.3  | 15.4          | 20.1 | 10.5       | 11.8 | 40.1         | 40.3 | 19.1 | 19.4 |

#### 마. 경영자단체 · 협회에의 참여도

경영자단체 · 협회에의 참여도는 2001년과 같은 평균 3.1로 개선되지 않은 것으로 나타났다. 참여도가 무노조사업장에서는 증대되었지만, 노조사업장에서는 하락하여 좋은 대조를 보이고 있다. 경영자단체 · 협회에의 참여는 다른 사업장에서의 신노사문화사업의 성공사례 등을 학습할 수 있는 좋은 기회가 되는만큼 적극적으로 참여할 필요성이 있는 것으로 보인다.

<표 III-70> 경영자단체나 협회활동에의 참여도

(단위 : %)

|     | 전혀<br>미참여 |      | 참여하지<br>않는 편 |      | 중간정도 |      | 참여하는<br>편 |      | 적극 참여 |      | 평균   |      |
|-----|-----------|------|--------------|------|------|------|-----------|------|-------|------|------|------|
|     | 2001      | 2002 | 2001         | 2002 | 2001 | 2002 | 2001      | 2002 | 2001  | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 1.8       | 3.3  | 14.3         | 24.3 | 40.2 | 40.2 | 35.7      | 28.7 | 8.0   | 3.3  | 3.3  | 3.0  |
| 무노조 | 6.4       | 5.9  | 27.3         | 21.6 | 40.9 | 38.2 | 20.9      | 30.4 | 4.5   | 3.9  | 2.9  | 3.0  |
| 전체  | 4.0       | 4.4  | 20.7         | 23.2 | 40.5 | 38.6 | 28.4      | 30.3 | 6.3   | 3.5  | 3.1  | 3.1  |

주 : 평균은 전혀 미참여 1, 참여하지 않는 편 2, 중간정도 3, 참여하는 편 4, 적극 참여 5로 점수를 주어 환산한 것임

#### 바. 신노사문화사업의 필요성 및 지원정도

표본사업장은 신노사문화 사업의 필요성에 대한 평균점수는 3.60으로 2001년도의 3.52에 비해 소폭 증가하였다. 상급단체와 노조유무를 불문하고 신노사문화사업을 추진할 필요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 신노사문화사업의 필요성에 비해 신노사문화 추진매뉴얼이나 홍보책자 활용도가 낮다는 결과는 신노사문화사업의 교육 · 홍보방법에 문제가 있었음을 시사

한다. 단순히 신노사문화사업에 대한 접근방법이 지금까지의 신노사문화사업의 교육·홍보라는 차원에서 기업에서 신노사문화사업을 구체적으로 추진할 수 있는 방안 제시로 나아가야 함을 의미한다. 이는 신노사문화사업과 관련된 정부 및 산하단체의 지원이 미흡하다는 사실에서도 여실히 증명된다.

<표 III-71> 신노사문화 사업의 필요성 추이

|      | 전체   | 상급단체 |      | 노조유무 |      |
|------|------|------|------|------|------|
|      |      | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조  |
| 2001 | 3.52 | 3.50 | 3.60 | 3.50 | 3.20 |
| 2002 | 3.60 | 3.58 | 3.66 | 3.54 | 3.39 |

주 : 평균은 전혀 불필요 1, 필요없음 2, 중간정도 3, 필요 4, 매우 필요 5로 점수를 주어 환산한 것임

신노사문화사업의 필요성에 대한 필요성에 대한 인식은 노사간에 큰 차이를 보이고 있다. 신노사문화사업에 대해 회사측은 평균점수가 3.5인데 반해 근로자대표는 3.3으로 낮은 편이다. 그러나 민주노총 사업장에서 회사측보다 노조측에서 신노사문화사업의 추진필요성을 회사측보다 높게 평가하여 주목된다. 신노사문화사업은 노사가 신뢰하고 협력하여야만 그 성과를 거둘 수 있다는 점에서 신노사문화사업에 대한 노사간의 인식격차의 해소에 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

<표 III-72> 신노사문화 사업의 필요성(노사비교)

|    | 전체  | 상급단체 |      | 노조유무 |     |
|----|-----|------|------|------|-----|
|    |     | 한국노총 | 민주노총 | 노조   | 무노조 |
| 회사 | 3.5 | 3.7  | 3.1  | 3.5  | 3.4 |
| 노조 | 3.3 | 3.3  | 3.3  | 3.3  | 3.3 |

주 : 평균은 전혀 불필요 1, 필요없음 2, 중간정도 3, 필요 4, 매우 필요 5로 점수를 주어 환산한 것임

정부나 산하단체의 신노사문화사업과 관련된 지원정도는 중간수준에도 미치지 못하는 것으로 나타났다. 2002년의 평균점수가 1.4로 2001년의 2.7에 비해 현격히 하락하였다. 신노사문화사업의 필요성 인식에 비해 정부나 산하단체의 지원에 대한 낮은 평가는 신노사문화사업을 전개하는 과정과 방법에 문제가 있다는 것을 의미한다.



<표 III-73> 신노사문화사업 관련 정부 및 산하기관의 지원 정도

(단위 : %)

|     | 매우 부족 |      | 부족   |      | 중간정도 |      | 충분   |      | 아주 충분 |      | 평균   |      |
|-----|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|
|     | 2001  | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001  | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 8.0   | 6.6  | 24.1 | 51.2 | 57.1 | 35.5 | 10.7 | 5.8  | -     | 0.8  | 2.7  | 1.4  |
| 무노조 | 6.7   | 7.6  | 28.6 | 30.4 | 55.2 | 58.7 | 9.5  | 3.3  | -     | -    | 2.7  | 1.3  |
| 전체  | 7.4   | 6.9  | 26.3 | 41.9 | 56.2 | 45.6 | 10.1 | 5.1  | -     | 0.5  | 2.7  | 1.4  |

주 : 평균은 매우 부족 1, 부족 2, 중간정도 3, 충분 4, 매우 충분 5로 점수를 주어 환산한 것임

#### 사. 신노사문화사업관련 정부추진사항

표본사업장에서 신노사문화사업과 관련하여 정부가 향후 추진하여야 할 사항은 새로운 노사문화의 필요성에 대한 대대적인 교육·홍보가 32.1%로 가장 많고, 그 다음으로 노사화합행사 지원 등 노사협력분위기 조성 28.5%, 신노사문화 우수기업 신청과 지원제도 대폭 확대 14.9%, 무료 노사관계진단 서비스 등 개별사업장의 노사갈등요인 해소 지원 9.5% 등으로 나타났다. 2001년도와 비교하면 새로운 노사문화의 필요성에 대한 대대적인 교육·홍보의 비중이 크게 하락하고, 노사협력분위기 조성과 신노사문화 우수기업 신청과 지원제도 대폭 확충이 큰 폭으로 증가하였다. 이러한 변화추이는 신노사문화사업에 대한 인지도와 필요성에 대한 인식은 크게 증대되었으나 이를 뒷받침하는 소프트웨어의 확충이 아직까지 미흡함을 시사하고 있다. 그러므로 신노사문화사업의 확충을 위해서는 미진한 부문에 대해 중점적으로 시행할 필요성이 있다.

<표 III-74> 신노사문화사업과 관련한 정부가 추진하여야 할 사항

(단위 : %)

|     | 새로운 노사문화의 필요성 교육·홍보 |      | 노사협력분위기 조성 |      | 우수사례 전파 등 벤치마킹 추진 |      | 노사갈등 요인 해소지원 |      | 신노사문화 우수사업장 신청과 지원제도 확충 |      | 기타   |      |
|-----|---------------------|------|------------|------|-------------------|------|--------------|------|-------------------------|------|------|------|
|     | 2001                | 2002 | 2001       | 2002 | 2001              | 2002 | 2001         | 2002 | 2001                    | 2002 | 2001 | 2002 |
| 노조  | 54.5                | 29.7 | 23.2       | 20.9 | 3.6               | 12.4 | 9.8          | 9.9  | 8.9                     | 16.5 | -    | 2.5  |
| 무노조 | 54.2                | 35.4 | 16.8       | 26.0 | 11.2              | 14.6 | 7.5          | 10.4 | 10.3                    | 13.5 | -    | -    |
| 전체  | 54.3                | 32.1 | 20.1       | 28.5 | 7.3               | 13.1 | 8.7          | 9.5  | 9.6                     | 14.9 | -    | 1.4  |

## 자. 노사관계혁신에 대한 노조의 인식과 대응

노사관계혁신으로 인한 사안에 대한 노조의 인식은 그다지 부정적인 것만은 아닌 것으로 나타났다. 노사관계혁신으로 인한 고용불안 야기 2.39, 노동강도 강화 2.78, 스트레스 증가 2.75, 개인주의 확산 2.69, 노조에 대한 관심과 영향력 저하가 각각 2.58과 2.64, 노조정책과 배치 2.59, 상급단체의 정책과 배치 2.72 등으로 나타났다. 물론 노조사업장에서 노사관계혁신에 대한 우려가 무노조사업장에 비해 높지만, 우려할 만큼의 높은 점수는 아니다.

<표 III-75> 노사관계 혁신에 대한 노조의 인식

(단위 : %)

|    |      | 고용불안<br>야기 | 노동강도<br>강화 | 스트레스<br>증가 | 개인주의<br>확산 | 노조에 대한<br>관심 저하 | 노조영향<br>력 저하 | 노조정책<br>과 상치 | 상급단체의<br>정책과 배치 |
|----|------|------------|------------|------------|------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|
| 노조 | 노조   | 2.55       | 2.95       | 2.89       | 2.84       | 2.67            | 2.78         | 2.72         | 2.87            |
| 유무 | 무노조  | 2.06       | 2.44       | 2.46       | 1.42       | 2.38            | 2.33         | 2.31         | -               |
| 상급 | 한국노총 | 2.54       | 2.92       | 2.87       | 2.87       | 2.69            | 2.79         | 2.71         | 2.88            |
| 단체 | 민주노총 | 2.38       | 2.69       | 2.69       | 2.38       | 2.38            | 2.44         | 2.38         | 2.38            |
| 전체 |      | 2.39       | 2.78       | 2.75       | 2.69       | 2.58            | 2.64         | 2.59         | 2.72            |

주 : 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 중간정도 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수를 주어 환산한 것임

노사관계혁신에 대한 노조의 대응을 보면 노사관계혁신의 필요성을 근로자에게 설득, 경영진에 적극 협력, 혁신 부작용 감수, 근로자들의 불만 감수, 상급단체 반대에도 추진 등에 대한 평균점수가 평균이상인 것으로 나타났다. 이와 같은 양호한 평가는 전술한 노사관계 혁신에 대한 노조의 긍정적인 인식과도 연계되는 것으로서 향후 신노사문화사업에 대한 정부의 지원이 적절하게 이루어질 경우 그 성과를 거둘 수 있을 것으로 보인다.

<표 III-76> 노사관계 혁신에 대한 노조의 대응

|      |      | 필요성을<br>근로자에게 설득 | 경영진에 적극<br>협조 | 혁신 부작용<br>감수 | 근로자들의<br>불만 감수 | 상급단체<br>반대에도 추진 |
|------|------|------------------|---------------|--------------|----------------|-----------------|
| 노조유무 | 노조   | 3.58             | 3.47          | 3.03         | 2.76           | 2.78            |
|      | 무노조  | 3.58             | 3.59          | 3.27         | 3.21           | -               |
| 상급단체 | 한국노총 | 3.56             | 3.47          | 3.03         | 2.77           | 2.79            |
|      | 민주노총 | 3.38             | 3.38          | 3.06         | 3.00           | 2.87            |
| 전체   |      | 3.57             | 3.51          | 3.10         | 2.90           | 2.87            |

주 : 평균은 전혀 그렇지 않다 1, 그렇지 않다 2, 중간정도 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 점수를 주어 환산한 것임

<표 III-77> 노사관계 혁신사항에 대한 노조의 인식

|      |      | 정보공유 확대 | 경영성과배분 | 근로자능력개발 | 직업장혁신 | 인사제도 개선 |
|------|------|---------|--------|---------|-------|---------|
| 노조유무 | 노조   | 4.01    | 4.16   | 4.20    | 4.04  | 3.95    |
|      | 무노조  | 3.83    | 3.97   | 4.06    | 4.00  | 3.83    |
| 상급단체 | 한국노총 | 4.04    | 4.18   | 4.22    | 4.05  | 3.98    |
|      | 민주노총 | 3.75    | 3.94   | 4.00    | 4.01  | 3.69    |
| 전체   |      | 3.94    | 4.10   | 4.15    | 4.02  | 3.91    |

주 : 평균은 전적으로 반대 1, 반대 2, 중간정도 3, 찬성 4, 매우 찬성 5로 점수를 주어 환산한 것임.

## IV. 주요 주제별 분석

### ① 참여적 작업장 혁신의 영향요인

#### 1. 문제제기

본 연구에 있어서 참여적 작업장 혁신은 열린경영(정보공유), 성과배분, 인적자원개발, 그리고 작업조직 혁신으로 구성되어 있으며, 이는 정부가 1998년 이후 국정과제의 하나로 지속적으로 추구해왔던 신노사문화(New Labor Culture)의 핵심 실천 과제이기도 하다.

참여적 작업장 혁신은 노사간 신뢰에 기반한 생산적 노사관계를 지향하고 있다. 그 동안 우리나라 노사관계의 지배적인 특성은 분배투쟁 위주의 대립적인 노사관계로 볼 수 있다. 그러나 국경 없는 무한경쟁으로 대표되는 글로벌 경쟁체제는 노사간 합심을 통한 지속적인 혁신을 추구하는 기업만이 생존할 수 있다는 새로운 생존 철칙을 만들어 내고 있다. 이처럼 새로운 경쟁환경은 새로운 노사관계의 정립을 요구하고 있다.

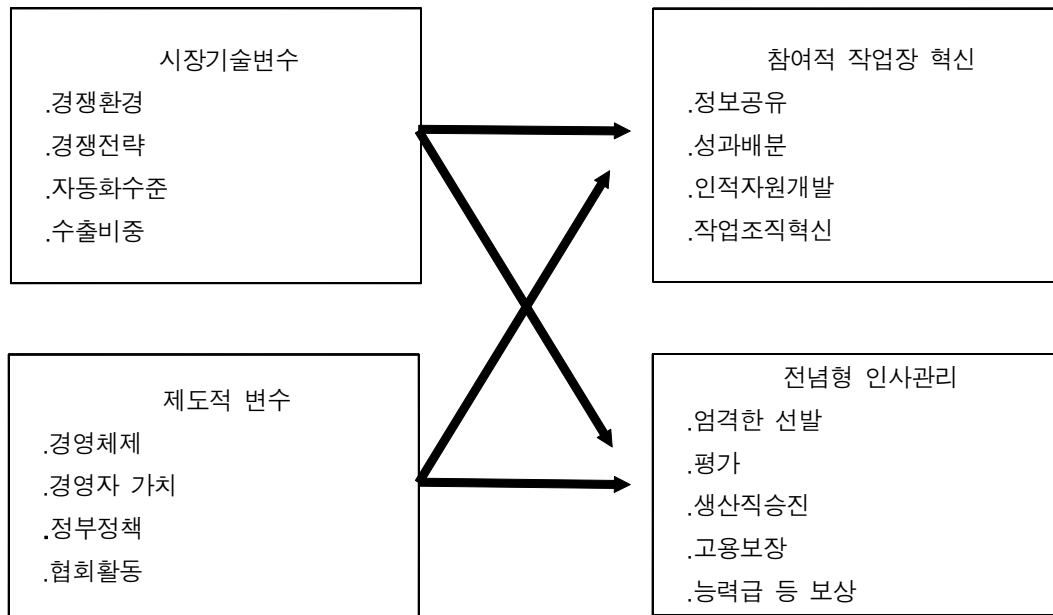
정부는 1998년 8월 15일 대통령 경축사를 계기로 글로벌 경쟁환경에 적합한 새로운 노사관계의 정립을 위해서 신노사문화 정책을 추진하여 왔다. 예컨대 정부는 신노사문화의 필요성 홍보 및 추진 절차나 매뉴얼의 보급 등이나 신노사문화 우수기업에 대한 지원 등을 포함해서 신노사문화의 조기 정착화 및 그 확산을 위한 정책을 지속적으로 추진하여 왔다.

정부의 신노사문화 정책은 신노사문화의 정착 및 확산에 긍정적인 영향을 미쳤는가를 알아보는 것은 정책효과에 대한 피드백이라는 차원에서도 대단히 중요한 과제이다. 그리고 정부 정책 이외에 신노사문화에 영향을 미치는 요인을 규명하는 것도 중요한 의미를 갖는다. 왜냐하면 정부가 신노사문화에 긍정적인 영향을 미치는 요인들을 활성화시키는 방향으로 정책을 전개함으로써 신노사문화의 조기 정착 및 활성화를 기할 수 있기 때문이다.

이상의 논의에 기초하여 본 장은 신노사문화의 핵심 구성요소인 참여적 작업장 혁신에 영향을 미치는 요인을 분석하여 정책적 함의를 도출하고자 한다. 연구의 개념적 모형은 <그림 IV-1>과 같다. 참여적 작업장 혁신에 영향을 미치는 요인들을 크게 시장·기술변수와 제도적

변수로 구분한다. 시장·기술 변수는 그 동안 고성과 작업시스템(high performance work system)에 대한 외국의 연구들에서 지적되어 왔던 변수들이며, 제도적 변수는 정부의 신노사 문화 정책에의 노출 정도를 의미하는 정부영향과, 경영자 단체활동, 그리고 경영체제와 최고 경영자의 가치로 구성되어 있다.

<그림 IV-1> 연구모형



한편 2001년도 조사에서는 신노사문화의 4대 실천 영역인 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 참여적 작업조직만 조사하였지만, 2002년도 조사에서는 이와 함께 전념지향적 인사관리 항목도 조사하였다. 전념형(commitment-maximizing) 인사관리란 생산직 근로자의 조직에 대한 헌신을 극대화시키기 위한 인사관행들로서 그 구성요소에 대해서는 나라별로 그리고 연구자별로 상이하지만 본 연구에서는 보편적으로 논의되고 있는 관행들 5가지로 측정하였다.

영향요인 분석은 참여적 작업장 혁신과 그 구성요소, 그리고 전념형 인사관리와 그 구성요소들을 각각 구분해서 실시하였다.

## 2. 자료의 특성

본 연구에서 사용하는 자료는 한국노동연구원이 노동부의 의뢰를 받아서 우리나라 100인 이상 제조업체 1,033개 사업장을 대상으로 2002년 7월초에서 8월 16일까지 실시한 「참여적 작업장 혁신 실태조사」의 설문자료이다. 총 235개 사업장의 회사측 인사노무관리 담당자가 응답했는데, 이 중 불성실한 응답 등을 고려해서 분석에 사용된 것은 224개 사업장이다.

<표 IV-1> 응답의 편향 검증(logit analysis)

|                  | 회귀계수                 |
|------------------|----------------------|
| 상수               | -1.5968**<br>(.6889) |
| 회사연령             | -.0066<br>(.0062)    |
| 사업장규모(로그)        | .0892<br>(.1178)     |
| 노동조합터미           | .2002<br>(.1883)     |
| 상장회사터미           | -.2753<br>(.2180)    |
| 소유위탁경영체제         | .0460<br>(.2608)     |
| 전문위탁경영체제         | .1956<br>(.2001)     |
| 전문경영체제           | .2750<br>(.3533)     |
| 수출비중             | -.0009<br>(.0029)    |
| 자동화수준            | .0013<br>(.0036)     |
| Chi-Square(d.f.) | 24.006(32)           |
| N                | 1033                 |

주 : 1) 산업중분류 23개 변수가 통제되었으며, 산업중분류 변수도 모두 유의하지 않았음

2) ( )는 표준오차임

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

분석에 앞서 응답업체의 대표성을 알아보기 위해서 응답편향(response bias)을 체크하였다. 응답편향의 체크는 모집단 1,033개 업체 중 응답한 사업체를 1로 두고 응답하지 않은 사업체는 0의 값을 부여해서 로짓 회귀분석을 실시하였다(<표 IV-1>). 분석 결과 모형의 적합도도 유의하지 않았고, 업종, 사업체 규모, 회사의 연령, 노동조합 유무, 상장업체 여부, 경영체제

등 분석에 사용된 변수별로 응답업체와 비응답업체간 유의한 차이가 나타나지 않았다. 예컨대 사업장 규모가 크거나 적은 업체들이 많이 응답했다고 하면 사업장 규모의 회귀계수가 유의하게 나타나야 하는데 그렇지 않으며, 이는 다른 변수들도 마찬가지이다. 따라서 응답업체의 대표성은 큰 문제가 없다는 결론을 도출할 수 있었다.

### 3. 실증분석

#### 가. 변수의 작성

분석에 사용된 변수의 작성내역 및 그 기술통계치는 <표 IV-2> 및 <표 IV-3>과 같다. 영향요인 변수 중에서 경쟁환경, 경쟁전략, 그리고 경영자 가치, 정부영향, 협회활동은 여러 가지 문항으로 측정하였는데, 하나의 지수로 축약하기 위해서 요인 분석(factor analysis)을 실시하여 그 요인점수를 사용하였다. 요인분석에서 요인의 추출은 주성분법(principal component)를 사용하였고 회전 방법은 직교회전의 일종인 varimax를 사용하였다. 여러 문항으로 측정한 변수들의 요인분석 내역과 변수 작성 내역은 다음과 같다.

경쟁환경의 경우 주력제품의 시장환경이 가격, 품질, 신제품 개발, 광고 및 마케팅, 제품 다양성의 5가지 차원별로 경쟁정도를 질문한 것인데 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되었으며, 이를 경쟁환경 변수로 명명하여 그 요인점수를 분석에 사용하였다.

경쟁전략은 동종업체와 비교해서 주력제품의 특징이 가격, 품질, 신제품 개발 속도, 품목의 다양성, 기술력 우위의 5가지 차원별로 어떠한지를 질문한 것인데, 요인분석결과 품질, 신제품 개발속도, 품목의 다양성, 기술력 우위가 하나의 요인으로 구분되었으며 가격은 별도의 요인으로 구분되었다. 전자의 경우 가격이 아닌 이른바 high-road strategy를 의미하는 것이기 때문에 경쟁전략(h.r.s.)으로 명명하여 그 요인점수를 분석에 사용하였다.

최고 경영자의 가치를 측정한 4 문항 중에서 권한 이양 항목은 질문을 역으로 하였기 때문에 거꾸로 점수를 부여하여(recode)분석에 사용하였다. 최고 경영자의 가치를 측정한 4항목을 요인 분석한 결과 장기고용, 내부육성, 정보공유에 대한 항목이 하나의 요인으로 구분되었고 권한 이양에 대한 항목은 별도의 요인으로 구분되었다. 전자의 경우 인력을 내부에서 육성(make)한다는 특징으로 대표될 수 있어서 이를 육성(make)형 가치로 명명하여 그 요인점수를 분석에 사용하였고, 후자를 권한이양에 대한 가치로 명명하여 그 요인 점수를 분석에 사

용하였다.

정부 영향력의 지표로 측정한 신노사문화에 대한 인지정도, 신노사문화 설명회 참석 횟수, 그리고 신노사문화 관련 책자나 매뉴얼의 활용정도의 3문항을 요인분석을 실시한 결과 하나의 요인으로 구분되었기 때문에 이를 정부영향으로 명명하여 그 요인점수를 분석에 사용하였다.

협회활동의 지표로서 경영자 단체나 협회활동에의 참여 정도와 지난 3년간 우수기업에 대한 벤치마킹 정도를 측정하였는데, 요인분석을 통해서 그 요인점수를 분석에 사용하였다.

참여적 작업장 혁신 및 관련 종속변수의 작성내역도 <표 IV-2>와 같다. 먼저 참여적 작업장 지수는 신노사문화의 4대 실천 영역인 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 참여적 작업조직의 4 변수의 평균점수이다. 여기서 4가지 실천영역의 상대적 중요도를 동일하게 할 필요가 있다. 예컨대 정보공유는 4점 만점 성과배분은 100점 만점이면 그 합산으로 작성한 참여적 작업장 지수는 성과배분이 너무 크게 반영되어서 그 의미를 해석하기가 곤란해진다. 따라서 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 참여적 작업조직 변수의 눈금을 동일하게 만들 필요가 있다.

이를 위해서 먼저 그 구성항목인 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 작업조직 변수의 작성부터 표준화를 통해서 눈금을 동일하게 하였다. 예컨대 성과배분 지수의 경우 성과배분 적용대상의 비율(%)와 성과배분액이 연봉에서 차지하는 비율(%)로 측정한 두 항목의 눈금을 동일하게 하기 위해서 모두 표준화시키고, 표준화된 두 항목을 합산해서 2로 나눈 점수이다. 나머지 3가지 실천영역의 지수도 동일한 방법으로 작성하였고, 이렇게 작성한 4가지 실천영역을 합산해서 4로 나누어서 참여적 작업장 지수를 작성하였다. 인사관리 지수의 작성도 동일한 방법을 사용하였다.

각 변수들의 평균과 표준편차는 <표 IV-3>과 같은데 요인점수 및 눈금을 동일하게 하기 위해서 표준화된 점수를 합산한 변수들의 평균은 0 표준편차는 1에 가깝게 나타나고 있다.



<표 IV-2> 영향요인 관련 변수의 측정 내역

| 변수        |          | 측정                                                                                                      |
|-----------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 회사연령      |          | 2002-회사의 설립년도                                                                                           |
| 공장규모(인)   |          | 사업장 종업원 숫자                                                                                              |
| 상장회사더미    |          | 상장업체=1, 개인사업자나 또는미상장법인=0                                                                                |
| 노동조합더미    |          | 노동조합 있으면=1                                                                                              |
| 수출액 비율(%) |          | 2001년도 매출액 중 수출액이 차지하는 비중                                                                               |
| 경쟁환경(요인)  |          | 가격,품질,신제품개발,광고및마케팅,제품다양성의 5가지 차원별 경쟁정도(각 5점)의 요인점수                                                      |
| 자동화수준(%)  |          | 전체공정 중 자동화된 공정이 차지하는 비율                                                                                 |
| 경쟁전략(요인)  |          | 주력제품의 품질,다양성,속도,기술적 리더십에 기반한 경쟁(각 5점)정도의 요인점수                                                           |
| 경영자<br>가치 | 육성형(요인)  | 장기고용,내부육성,정보공유,권한이양(recode)에 대한 최고경영자 가치(각 7점) 요인점수                                                     |
|           | 권한이양(요인) | 장기고용,내부육성,정보공유,권한이양(recode)에 대한 최고경영자 가치(각 7점) 요인점수                                                     |
| 전문경영체제 더미 |          | 전문경영자위탁 또는 전문경영체제=1                                                                                     |
| 정부영향(요인)  |          | 신노사문화 인지도(5점),신노사문화 설명회 참석횟수,신노사문화 관련책자 활용정도(5점)의 요인점수                                                  |
| 협회활동(요인)  |          | 협회활동 참가정도(5점),3년간 벤치마킹 횟수의 요인점수                                                                         |
| 참여적작업장지수  |          | 정보공유,성과배분,인적자원개발,작업조직의 평균점수                                                                             |
|           | 정보공유     | 개별적 정보공유 <sup>1)</sup> ,재무정보와 경영계획 정보의 공유정도(각5점),노사협의회 <sup>2)</sup> 의 표준화된 값의 평균점수                     |
|           | 성과배분     | 성과배분적용대상(%),연봉내 성과배분액의 비율(%)의 표준화된 값의 평균점수                                                              |
|           | 인적자원개발   | Off-JT 및 OJT적용대상비율(%) 및 평균시간으로 작성한 교육훈련지수 표준화된 값의 평균점수                                                  |
|           | 작업조직     | 보전업무담당정도(5점),로테이션 정도(5점) 및 해당비율(%), 소집단활동 참가율(%), 제안건수 및 제안채택율(%), 작업단위 자율(시간,방법,속도 각 5점)의 표준화된 값의 평균점수 |
| 인사관리지수    |          | 선발,고과, 생산직승진,고용보장,임금의 평균점수                                                                              |
|           | 엄격한선발지수  | 채용도구 숫자, 채용 엄격성(5점)의 표준화 값 평균점수                                                                         |
|           | 인사고과지수   | 고과승진반영 및 인센티브반영 비율 표준화 값 평균점수                                                                           |
|           | 생산직승진    | 단일직급체계(더미), 생산직과장급 이상승진자비율(%)의 표준화 값의 평균점수                                                              |
|           | 고용보장     | 고용보장 정도(3점)의 표준화 값                                                                                      |
|           | 임금지수     | 월급제 적용대상,능력급의 비중(각 %), 임금수준(5점)의 표준화 값의 평균점수                                                            |
| 작업시스템지수   |          | 참여적 작업장지수와 인사관리지수의 평균점수                                                                                 |

주: 1) 개별적 정보공유는 경영설명회 개최여부, 종업원 간담회 개최여부,정기적 소식지 발간 여부의 합산점수 (0-3점 범위)

2) 노사협의회는 능력개발협의, 생산성 및 성과배분 협의, 신기계/기술 및 작업공정변화 협의, 안전/보건 및 작업환경 개선협의(각 5점)의 평균점수

<표 IV-3> 영향요인 관련 변수의 기술통계치

|                  |            | 사례수 | 평균     | 표준편차   |
|------------------|------------|-----|--------|--------|
| 회사연령             |            | 221 | 23.48  | 15.32  |
| 공장규모(인)          |            | 224 | 368.81 | 650.24 |
| 상장회사더미           |            | 224 | 0.30   | 0.46   |
| 노동조합더미           |            | 224 | 0.54   | 0.50   |
| 수출액 비율(%)        |            | 224 | 29.76  | 31.84  |
| 경쟁환경(요인)         |            | 224 | 0.00   | 1.00   |
| 자동화수준(%)         |            | 222 | 51.31  | 24.99  |
| 경쟁전략(요인)         |            | 224 | 0.00   | 1.00   |
| 경영자 가치           | 육성형(요인)    | 224 | 0.00   | 1.00   |
|                  | 권한이양(요인)   | 224 | 0.00   | 1.00   |
| 전문경영체제 더미        |            | 223 | 0.46   | 0.50   |
| 정부영향(요인)         |            | 223 | 0.00   | 1.00   |
| 협회활동(요인)         |            | 217 | 0.00   | 1.00   |
| 참여적작업장지수(a)      |            | 169 | 0.03   | 0.52   |
| (가+나+다+라)/4      | 정보공유(가)    | 207 | 0.02   | 0.79   |
|                  | 성과배분(나)    | 214 | -0.01  | 0.93   |
|                  | 인적자원개발(다)  | 195 | 0.01   | 0.72   |
|                  | 작업조직(라)    | 204 | 0.01   | 0.50   |
| 인사관리지수(b)        |            | 185 | 0.01   | 0.46   |
| (마+바+사+아+자)/5    | 엄격한선발지수(마) | 215 | 0.00   | 0.87   |
|                  | 인사고과지수(바)  | 193 | 0.01   | 0.78   |
|                  | 생산직승진(사)   | 208 | 0.01   | 0.82   |
|                  | 고용보장(아)    | 212 | 0.00   | 1.00   |
|                  | 임금지수(자)    | 209 | 0.01   | 0.61   |
| 작업시스템지수((a+b)/2) |            | 155 | 0.03   | 0.43   |

## 나. 실증분석

이상과 같이 작성한 변수를 사용해서 먼저 참여적 작업장 혁신에 영향을 미치는 요인들을 분석하였다. 분석방법은 선형회귀분석(OLS)을 사용하였다. 분석모형은 먼저 통제변수만 투입하여 그 효과를 살펴보았고(모형1), 이어서 통제변수와 시장·기술변수를 함께 투입해서 그 효과를 살펴보았으며(모형2), 마지막으로 통제변수, 시장·기술변수, 그리고 제도적 변수들을 모두 투입해서(모형3) 그 영향요인을 살펴보는 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 사용하였다.

참여적 작업장 혁신은 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 작업조직혁신으로 구성되어 있기 때문에 각각의 구성요소에 영향을 미치는 변수들을 각각 따로 따로 분석하였다. 이어서 인사관리 지수에 영향을 미치는 요인을 분석하였고, 인사관리 지수의 하위 구성요소들인 엄격한 선발, 인사고과, 생산직 승진, 고용보장, 그리고 임금으로 나누어서 각각 그 영향요인을 분석하였다.

### 1) 참여적 작업장 혁신: 전체 지수

먼저 신노사문화의 4대 실천영역으로 구성되어 있는 참여적 작업장 혁신에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과는 <표 IV-4>와 같다. 앞서 설명한 바와 같이 참여적 작업장 혁신 지수는 눈금(scale)이 동일한 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 작업조직 변수를 합산해서 4로 나눈 평균점수이다. 따라서 참여적 작업장 혁신은 전반적인 작업장 혁신의 정도를 나타내는 지수이다.

통제변수 중에서는 사업장 규모의 회귀계수가 모형1과 모형2에서 유의하게 나타나고 있어서 사업장 규모가 큰 경우 참여적 작업장 혁신이 잘 이루어질 수 있다는 점을 시사하고 있지만, 제도적 변수가 투입된 모형3에서는 그 통계적 유의성이 사라진다. 사업장 규모가 큰 경우 작업장 혁신에 필요한 자원을 동원함에 있어서 이점이 있으며, 나아가 정부나 공공의 감시에 노출될 가능성이 높기 때문에 작업장 혁신을 단행할 가능성이 높다.

시장·기술변수를 투입한 모형2를 보면 전체 매출액에서 차지하는 수출액의 비중, 자동화 수준, 그리고 저가 전략이 아닌 h.r.s.경쟁전략이 통계적으로 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다.

수출액의 비중이 큰 경우 세계시장에서의 경쟁에 노출되는 정도가 심하기 때문에 참여적

작업장 혁신을 단행할 가능성이 높아진다. 즉 매출액에서 수출이 차지하는 비중이 높다는 것은 그 만큼 세계시장에서 글로벌 경쟁에 노출될 가능성이 높다는 것을 의미하기 때문에, 글로벌 경쟁에서 세계적인 우량기업의 작업장 혁신 관행을 모방할 인센티브나 기회가 많다는 것을 의미한다.

자동화 수준이 높은 경우 고가의 기계장비를 사용하는 인적자원의 숙련과 헌신이 없으면 공정상의 치명적인 장애가 발생할 가능성이 높기 때문에 숙련형성 및 근로자의 기업에 대한 헌신을 증가시키기 위해서 참여적 작업장 혁신을 단행할 가능성이 높아진다.

그리고 低價가 아닌 품질, 다양성, 속도 등 이른바 high-road strategy를 채택하는 경우 이러한 전략을 효과적으로 실행하기 위해서는 높은 숙련과 기업에 대한 헌신을 갖춘 근로자를 필요로 하기 때문에 참여적 작업장 혁신을 단행할 가능성이 높다.

모형3에서는 제도적 변수를 투입하여 그 효과를 살펴보았다. 제도적 변수 중에서는 경영자의 가치(육성형), 전문경영체제 더미변수, 그리고 정부 영향이 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다.

육성형 경영자 가치는 고용보장에 대한 신념, 인력의 내부 육성에 대한 신념, 그리고 정보 공유에 대한 신념으로 구성되어 있는 변수로서, 인력을 필요한 경우에 시장에서 구입하고 불필요하면 해고한다는 이른바 시장(buy)형 가치와 대비되는 가치체계이다. 따라서 경영자가 육성형 가치체계를 지닐수록 근로자의 능력개발과 헌신을 높이기 위한 작업장 혁신을 추진할 가능성이 높다.

전문경영체제 더미 변수는 지배적인 소유주가 있지만 전문경영자에게 경영을 위탁하는 경우나 소유 및 경영에 있어서 완전한 전문경영체제를 의미한다. 소유경영체제가 참여적 작업장 혁신과 負(-)의 관계가 있는가 아니면 正(+)의 관계가 있는가에 대해서는 논란의 여지가 있을 수 있지만, 우리나라의 경우에는 대체로 負(-)의 관계를 예측할 수 있겠다. 왜냐하면 우리나라 소유경영체제의 경우 가산(家産)과 회사와의 분리가 불명확하며, 권위주의적인 우리나라 사회문화적인 가치체계로 인해서 소유경영자가 근로자 참여에 기반한 참여적 작업장 혁신을 추진할 가능성이 낮기 때문이다. 이상과 같은 맥락에서 전문경영체제 더미 변수가 작업장 혁신과 正(+)의 부호를 보이고 있는 것을 이해할 수 있겠다.

마지막으로 정부의 영향력 변수도 참여적 작업장 혁신과 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 정부의 영향력 변수는 신노사문화에 대한 인지정도, 신노사문화 설명회 참석 횟수, 그리고 신노사문화 추진매뉴얼이나 홍보책자의 활용정도로 구성된 변수로서 개별 사업장이 정부의 신노사문화 정책에 어느 정도 노출되어 있는가를 나타내는 변수이다. 분석결과 정부의 영

향력 변수는 참여적 작업장 혁신과 유의한 정의 부호를 보이고 있어서 정부의 영향력에 노출될수록 작업장 혁신을 단행할 가능성이 높다는 점을 보여주고 있다.

<표 IV-4> 참여적 작업장 혁신의 영향요인

|                | 모형1             | 모형2             | 모형3             |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 상수             | -1.01*** (0.27) | -0.89*** (0.27) | -0.72*** (0.25) |
| 회사연령(년)        | -.00 (0.00)     | -.00 (0.00)     | -.00 (0.00)     |
| 사업장규모(인/로그)    | 0.19*** (0.05)  | 0.11** (0.05)   | .07 (0.05)      |
| 상장회사더미         | .06 (0.10)      | .05 (0.09)      | .02 (0.08)      |
| 노동조합더미         | .02 (0.09)      | .08 (0.09)      | .04 (0.08)      |
| 수출액비중(%)       |                 | .01* (0.00)     | .01* (0.00)     |
| 경쟁환경(요인)       |                 | .04 (0.05)      | .02 (0.04)      |
| 자동화수준(%)       |                 | .01*** (0.00)   | .01* (0.00)     |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                 | 0.12*** (0.04)  | .07 (0.04)      |
| 육성형 경영가치(요인)   |                 |                 | .07** (0.04)    |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                 |                 | .05 (0.04)      |
| 전문경영체제더미       |                 |                 | 0.21*** (0.08)  |
| 정부영향(요인)       |                 |                 | 0.11*** (0.04)  |
| 협회활동(요인)       |                 |                 | .06 (0.04)      |
| F-value        | 4.582***        | 5.468***        | 7.441***        |
| R Square       | 0.106           | 0.225           | 0.399           |
| N              | 160             | 160.00          | 160             |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 가) 참여적 작업장 혁신: 정보공유

참여적 작업장 혁신의 구성 요소 중의 하나인 정보공유의 영향요인을 분석하였다. 앞에서

분석한 참여적 작업장 혁신 전체지수는 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 작업조직으로 구성되어 있기 때문에 전체 지수에 대한 영향요인과 개별 구성요소에 대한 영향요인은 달라질 수 있다. <표 IV-5>는 참여적 작업장 혁신의 4가지 구성요소 중의 하나인 정보공유의 영향요인에 대한 분석결과이다.

정보공유는 <표 IV-2>에서 설명한 바와 같이 개별적 정보공유, 재무정보와 경영계획 정보의 공유정도, 노사협의회의 활성화 정도로 구성된 변수이다. 여기에서 개별적 정보공유는 경영설명회 개최여부, 종업원 간담회 개최여부, 정기적 소식지 발간 여부의 합산점수(0-3점 범위)이며, 노사협의회의 활성화 정도는 노사협의회를 통해서 능력개발협의, 생산성 및 성과배분 협의, 신기계/기술 및 작업공정변화 협의, 안전/보건 및 작업환경 개선협회가 얼마나 잘 이루어지고 있는가로 구성된 변수이다.

먼저 통제변수 중에서는 상장회사 더미 변수가 모형1 및 모형3에서 통계적 유의도는 낮지만 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 이는 상장회사의 경우 재무정보를 공시할 의무가 있고 투명경영을 요구할 사회적 압력이 높기 때문에 정보공유의 정도도 높게 나타나고 있는 것으로 해석할 수 있겠다.

통제변수와 시장·기술변수를 함께 투입한 모형2의 경우 자동화 수준과 h.r.s. 경쟁전략이 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있는데, 그 이유는 앞에서 설명한 바와 같이 자동화 수준이 높거나 비가격 경쟁전략을 채택하는 경우 높은 숙련과 회사에 대한 헌신을 갖춘 근로자를 필요로 하는 바, 정보공유를 통한 경영의 투명성 제고는 근로자에 회사에 대한 신뢰 및 이에 기반한 헌신을 높이는 중요한 수단이기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

통제변수, 시장·기술변수, 그리고 제도적 변수를 모두 투입한 모형3에서 제도변수는 협회 활동을 제외하고 모두 정보공유와 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 육성형 경영자 가치, 전문경영체제, 그리고 정부영향이 정보공유와 正의 부호를 보이고 있는 것은 앞서 참여적 작업장 혁신 전체의 영향요인 분석에서와 동일한 맥락에서 해석할 수 있겠다. 예컨대 경영자가 근로자를 다른 제품과 동일하게 시장에서 사다가 언제든지 폐기할 수 있는 것으로 보는 시장형(buy)가치와는 정반대인 육성형 가치를 지닐수록, 그리고 기업과 가산의 분리가 높은 전문경영체제 일수록, 정부의 신노사문화 정책에 노출되어 영향을 많이 받을수록 정보공유를 실시할 가능성이 높은 것으로 나타나는 것으로 볼 수 있다. 마지막으로 권한 이양에 대한 경영자의 가치가 정보공유의 정도와 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있는 것은, 권한이양과 정보의 독점이 상반된다는 점에서 해석할 수 있겠다. 예컨대 권한이양은 권한을 위임받는 사람의 능력과 이양된 권한을 행사하는데 필요한 정보도 동시에 필요로 하기 때

문이다.

<표 IV-5> 정보공유의 영향요인

|                | 모형1             | 모형2            | 모형3            |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 상수             | -1.11*** (0.39) | -0.91** (0.39) | -0.47 (0.33)   |
| 회사연령(년)        | -.00 (0.00)     | -.00 (0.00)    | -.00 (0.00)    |
| 사업장규모(인/로그)    | 0.21*** (0.07)  | 0.12 (0.07)    | .02 (0.06)     |
| 상장회사더미         | 0.24* (0.13)    | 0.21 (0.13)    | 0.20* (0.11)   |
| 노동조합더미         | -.04 (0.13)     | .06 (0.12)     | -.02 (0.10)    |
| 수출액비중(%)       |                 | .00 (0.00)     | .00 (0.00)     |
| 경쟁환경(요인)       |                 | .01 (0.06)     | -.01 (0.05)    |
| 자동화수준(%)       |                 | .01** (0.00)   | .00 (0.00)     |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                 | 0.24*** (0.06) | 0.13** (0.05)  |
| 육성형 경영가치(요인)   |                 |                | 0.15*** (0.05) |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                 |                | 0.17*** (0.05) |
| 전문경영체제더미       |                 |                | 0.35*** (0.10) |
| 정부영향(요인)       |                 |                | 0.25*** (0.05) |
| 협회활동(요인)       |                 |                | .04 (0.05)     |
| F-value        | 3.401***        | 4.926***       | 11.305***      |
| R Square       | 0.067           | 0.176          | 0.449          |
| N              | 194             | 194            | 194            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 나) 참여적 작업장 혁신: 성과배분

참여적 작업장 혁신의 구성 요소 중의 하나인 성과배분의 영향요인을 별도로 살펴보았다. 통제변수만 투입한 모형1, 통제변수와 시장·기술변수를 함께 투입한 모형2의 경우 통계적으

로 유의한 변수가 없지만, 모든 변수를 투입한 모형3의 경우 전문경영체제와 정부의 영향이 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다.

전문경영체제 더미변수가 성과배분과 정의 관계를 보이는 것은 비교 대상인 소유경영체제의 경우 가산(家産)과 기업의 분리가 낮기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 한편 정부의 영향력이 성과배분과 유의한 정의 관계를 보이는 것은 그 동안 정부가 신노사문화의 구성요소로서 성과배분을 매우 강조해왔다는 점에서 이해할 수 있다.

<표 IV-6> 성과배분의 영향요인

|                | 모형1           | 모형2          | 모형3            |
|----------------|---------------|--------------|----------------|
| 상수             | -0.77* (0.46) | -0.50 (0.48) | -0.45 (0.48)   |
| 회사연령(년)        | .00 (0.01)    | -.00 (0.01)  | .00 (0.01)     |
| 사업장규모(인/로그)    | 0.14 (0.09)   | .07 (0.09)   | .05 (0.09)     |
| 상장회사더미         | -0.19 (0.15)  | -0.18 (0.16) | -0.20 (0.15)   |
| 노동조합더미         | .03 (0.15)    | 0.10 (0.15)  | .02 (0.15)     |
| 수출액비중(%)       |               | -.00 (0.00)  | .00 (0.00)     |
| 경쟁환경(요인)       |               | .09 (0.07)   | .08 (0.07)     |
| 자동화수준(%)       |               | .00 (0.00)   | .00 (0.00)     |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |               | 0.11 (0.07)  | .04 (0.07)     |
| 육성형 경영가치(요인)   |               |              | -.02 (0.07)    |
| 권한이양 경영가치(요인)  |               |              | .07 (0.07)     |
| 전문경영체제더미       |               |              | 0.26* (0.14)   |
| 정부영향(요인)       |               |              | 0.22*** (0.07) |
| 협회활동(요인)       |               |              | -0.11 (0.07)   |
| F-value        | 1.042         | 1.363        | 2.072**        |
| R Square       | 0.021         | 0.054        | 0.126          |
| N              | 201           | 201          | 201            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01



#### 다) 참여적 작업장 혁신: 인적자원개발

참여적 작업장 혁신의 구성 요소 중의 하나인 인적자원개발의 영향요인을 살펴보았다. 인적자원개발은 지난 1년간 현장외 훈련(Off-JT)의 적용대상 및 그 경우 평균 훈련시간 그리고 계획적인 OJT의 적용대상 및 그 경우의 평균 훈련시간으로 구성된 지수이다. 다시 말하면 인적자원개발 지수는 사업장내 1인당 연평균 교육훈련시간을 의미한다.

분석결과 통제변수 중에서는 사업장 규모가 분석모형과 관계없이 일관되게 유의한 정의 부호를 보이고 있는데, 이는 사업장 규모가 증가할수록 조정(coordination)의 필요성도 동시에 증가하기 때문에 교육훈련의 필요성이 높아지고, 이와 함께 사업장 규모가 큰 경우 교육훈련 실시 자체의 규모의 경제(scale of economy)가 작동하기 때문인 것으로 해석할 수 있겠다.

<표 IV-7> 인적자원개발의 영향요인

|                | 모형1             | 모형2             | 모형3             |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 상수             | -1.41*** (0.35) | -1.38*** (0.36) | -1.16*** (0.34) |
| 회사연령(년)        | -.00 (0.00)     | -.00 (0.00)     | -.00 (0.00)     |
| 사업장규모(인/로그)    | 0.26*** (0.07)  | 0.20*** (0.07)  | 0.17*** (0.06)  |
| 상장회사터미         | 0.21* (0.12)    | 0.18 (0.12)     | 0.17 (0.11)     |
| 노동조합터미         | -.00 (0.11)     | .02 (0.12)      | -.01 (0.11)     |
| 수출액비중(%)       |                 | .00 (0.00)      | .00 (0.00)      |
| 경쟁환경(요인)       |                 | .05 (0.06)      | .02 (0.05)      |
| 자동화수준(%)       |                 | .01** (0.00)    | .00 (0.00)      |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                 | .06 (0.06)      | .02 (0.05)      |
| 육성형 경영가치(요인)   |                 |                 | 0.12** (0.05)   |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                 |                 | .04 (0.05)      |
| 전문경영체제터미       |                 |                 | .04 (0.10)      |
| 정부영향(요인)       |                 |                 | -.03 (0.06)     |
| 협회활동(요인)       |                 |                 | 0.21*** (0.05)  |
| F-value        | 5.902***        | 4.136***        | 5.103***        |
| R Square       | 0.117           | 0.16            | 0.282           |
| N              | 183             | 183             | 183             |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

시장·기술변수 중에서는 모형2에서 자동화 수준이 유의한 정의 부호를 보이고 있는데, 자동화 수준이 높아지면 이른바 기계(machine)가 아니라 전자장비가 되며 한번 고장이 나면 공정상의 큰 손실이 발생할 수 있기 때문에 근로자에 대한 교육훈련을 증대시킬 필요가 높아지기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

제도변수 중에는 육성형 경영자 가치와 협회활동이 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 육성형 경영자 가치는 근로자를 내부에서 육성하는 것이 바람직하다고 생각하는 경영자의 가치인 만큼 이것이 교육훈련과 정의 부호를 보이고 있는 것은 당연한 결과로 보인다. 한편 인적자원개발의 경우 정부의 영향력이 유의한 부호를 보이고 있는 것에 대비해서 협회활동이 유의한 정의 부호를 보이고 있어서 앞서의 경우와는 대비되는 결과를 보여주고 있다. 이 점에 대해서는 보다 자세한 검토가 필요하겠지만 기업의 교육훈련에 대한 투자가 정부의 영향력보다는 협회의 영향력을 많이 받고 있다는 것은 기업체는 교육훈련을 다른 우수기업이나 경쟁업체를 따라서 실시하는 이른바 모방적 동형화가 강하게 작용할 수 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다.

#### 라) 참여적 작업장 혁신: 작업조직

참여적 작업장 혁신의 마지막 구성요소인 작업조직의 영향요인을 살펴보았다. <표 IV-2>에서 살펴본 바와 같이 작업조직은 직접부문 생산직 근로자의 보전업무 담당정도, 로테이션 정도 및 해당비율, 소집단활동 참가율, 생산직 근로자 인당 제안건수 및 제안의 채택율, 그리고 작업단위의 자율로 구성된 변수이다.

작업조직 변수는 과업통합, 참가, 그리고 자율의 3차원으로 구성된 변수로서 작업조직 점수가 높은 경우 직접부문 생산직 근로자의 과업통합과 유연성 정도가 높으며, 소집단 활동이나 제안과 같은 개선 및 학습활동의 정도도 높으며, 반/조와 같은 일선 작업단위의 자율성이 높다는 것을 의미한다. 작업조직 지수는 외국의 연구에서 지적하는 참여적 작업조직(high-involvement work organization)의 정도를 의미하는 것으로서, 이른바 ‘문제해결사(problem-solver)로서의 고숙련공’에 기반한 작업조직을 뜻한다.

분석결과 시장·기술변수 중 자동화 수준이 유의하게 나타나고 있으며 모든 변수를 투입한 모형3의 경우 제도변수 중에서는 육성형 경영자 가치와 협회활동이 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 자동화 수준이 높은 경우 작업조직 혁신정도가 높은 이유는 앞에서 설명한 바와 같이 자동화 수준이 높아질수록 고가의 기계장비로 인한 작업중단이나 작업자 실수가 생

산차질에 미치는 영향이 커지기 때문에 기업측은 작업조직 혁신을 통해서 이를 방지할 인센티브가 커지기 때문이다.

제도변수 중에서는 경영자의 육성형 가치가 유의한 부호를 보이고 있으나 그 통계적 유의성이 낮은 반면, 협회활동만 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 그 이유는 표준협회와 같은 경영자 단체나 관련 협회에서 품질경영과 관련된 경영지도나 컨설팅을 주도적으로 실시하고 있다는 점과 함께 그 동안 신노사문화의 4대 실천 영역 중에서 작업조직 혁신이 상대적으로 덜 강조되었기 때문인 것으로 보인다.

앞에서 살펴본 바와 같이 인적자원 개발과 마찬가지로 작업조직 혁신에 있어서도 정부의 직접적인 영향보다는 협회나 단체의 영향을 많이 받고 있어서 이른바 모방적 동형화가 강하게 작용하고 있는 것으로 보인다.

<표 IV-8> 작업조직의 영향요인

|                | 모형1            | 모형2             | 모형3            |
|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 상수             | -0.58** (0.25) | -0.67*** (0.25) | -0.46* (0.24)  |
| 회사연령(년)        | .00 (0.00)     | .00 (0.00)      | .00 (0.00)     |
| 사업장규모(인/로그)    | .10** (0.05)   | .07 (0.05)      | .04 (0.05)     |
| 상장회사더미         | .09 (0.08)     | .03 (0.08)      | .01 (0.08)     |
| 노동조합더미         | -.03 (0.08)    | -.03 (0.08)     | -.02 (0.08)    |
| 수출액비중(%)       |                | .00 (0.00)      | .00 (0.00)     |
| 경쟁환경(요인)       |                | -.03 (0.04)     | -.05 (0.04)    |
| 자동화수준(%)       |                | .01*** (0.00)   | .00* (0.00)    |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                | .06 (0.04)      | .02 (0.04)     |
| 육성형 경영가치(요인)   |                |                 | .05* (0.03)    |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                |                 | -.01 (0.03)    |
| 전문경영체제더미       |                |                 | .03 (0.07)     |
| 정부영향(요인)       |                |                 | .05 (0.04)     |
| 협회활동(요인)       |                |                 | 0.15*** (0.04) |
| F-value        | 1.887          | 2.487**         | 4.077***       |
| R Square       | 0.038          | 0.097           | 0.227          |
| N              | 194            | 194             | 194            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

## 2) 인사관리의 영향요인-전체 지수

2001년도 조사에서는 포함하지 않았지만 본 연구의 자료인 2002년도 조사에서는 생산직 근로자의 기업에 대한 전념(commitment)를 향상시키는 인사관리 관행도 함께 조사하였다. <표 IV-2>에서 언급한 바와 같이 전념형 인사관리는 엄격한 선발, 인사고과, 생산직 근로자의 승진, 고용보장, 그리고 능력급, 월급제, 임금수준으로 구성된 합성변수이다.

통제변수만 투입한 모형1에서 사업장의 규모가 유의한 정의 부호를 보이고 있지만 시장·기술변수가 함께 투입된 모형2부터는 통계적 유의성이 사라지고 있다. 통제변수와 시장·기술변수를 투입한 모형2에서 자동화 수준과 경쟁전략이 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있지만 그 통계적 유의성이 낮으며 제도적 변수가 함께 투입된 모형3에서는 그 유의성이 사라지고 있다. 자동화 수준과 경쟁전략이 전념형 인사관리와 정의 부호를 보이고 있는 이유는 앞에서 설명한 바와 같다.

제도적 변수까지 모두 투입한 모형3에서 정부의 영향과 협회활동 변수가 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 인사관리의 세부 구성내용에 미치는 영향은 이하에서 살펴보겠지만 생산직 근로자의 기업에 대한 전념을 높이는 인사관리 관행들은 시장·기술 변수보다는 정부나 협회와 같은 제도 행위자(institutional actor)의 영향을 많이 받는 것으로 나타나고 있다.

그 이유는 인사관리가 갖는 높은 기술적 불확실성이나 인사관리는 노동력의 거래관계를 지배하는 규칙이라는 점에서 정부나 사회적 기대의 영향을 많이 받는다는 점 등에서 찾을 수 있겠다. 예컨대 인사관리는 생산기법이나 작업조직과 달리 어떤 관행을 채택해야 높은 성과를 내는지에 대한 일반화된 지식이 부족하다는 기술적 불확실성이 높다. 따라서 다른 기업이나 협회 및 단체에서 제시하는 관행들을 모방할 가능성이 높다. 그리고 인사관리 관행들은 노동력의 거래관계를 지배하는 규칙으로서 노동관계법이나 정부정책 또는 사회적인 기대의 영향을 많이 받고 있기 때문에 사회적 기대가 영향을 많이 미칠 수 있다. 이른바 인사관리는 제품시장이나 노동시장의 영향만이 아니라 정당성 시장(legitimacy market)의 영향을 많이 받는 영역이다.

이러한 점이 시사하는 바는 정부가 추진하는 신노사문화의 세부 구성내역에 대해서 정부가 영향을 많이 미칠 수 있는 영역과 그렇지 않은 영역을 구분함으로써, 후자의 경우 단체나 협회의 활성화 등 다른 정책수단을 구사하는 것이 보다 효과적일 수 있다는 것이다.

<표 IV-9> 전념형 인사관리의 영향요인

|                | 모형1            | 모형2           | 모형3          |
|----------------|----------------|---------------|--------------|
| 상수             | -0.52** (0.25) | -0.46* (0.25) | -0.27 (0.25) |
| 회사연령(년)        | -.00 (0.00)    | -.00 (0.00)   | -.00 (0.00)  |
| 사업장규모(인/로그)    | 0.10** (0.05)  | .06 (0.05)    | .03 (0.05)   |
| 상장회사더미         | .09 (0.08)     | 0.10 (0.08)   | .07 (0.08)   |
| 노동조합더미         | -.07 (0.08)    | -.03 (0.08)   | -.05 (0.07)  |
| 수출액비중(%)       |                | .00 (0.00)    | .00 (0.00)   |
| 경쟁환경(요인)       |                | .04 (0.04)    | .03 (0.04)   |
| 자동화수준(%)       |                | .00* (0.00)   | .00 (0.00)   |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                | .07* (0.04)   | .02 (0.04)   |
| 육성형 경영가치(요인)   |                |               | -.01 (0.03)  |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                |               | .02 (0.03)   |
| 전문경영체제더미       |                |               | .08 (0.07)   |
| 정부영향(요인)       |                |               | .08** (0.04) |
| 협회활동(요인)       |                |               | .08** (0.04) |
| F-value        | 1.657          | 2.195**       | 2.949***     |
| R Square       | 0.037          | 0.095         | 0.19         |
| N              | 177            | 177           | 177          |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 가) 인사관리의 영향요인-선발

앞에서 인사관리 전반에 대한 영향요인을 살펴보았지만 구체적인 구성내역별로 영향요인이 상이할 수 있다. 먼저 엄격한 선발의 영향요인을 살펴보았다. <표IV-2>에서 살펴본 바와 같이 엄격한 선발은 생산직 근로자 채용시 사용하는 평가도구의 숫자와 선발의 엄격성으로 구성된 합성변수이다.

통제변수 중에서는 회사의 연령과 사업장의 규모가 통계적으로 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 회사 연령과 엄격한 선발간의 관련성은 노동시장 상황을 고려해야 제대로 해석할 수 있다. 예컨대 실업율이 높은 경우에는 엄격한 선발을 거쳐서 필요한 인력을 선발할 수 있지만 인력이 부족한 경우에는 그렇게 할 수가 없게 된다. 노동시장 환경이 동일하다고 가정하는 경우 연령이 오래된 회사가 선발도구 등 제반 경영시스템을 구비할 가능성이 높기 때문

에 엄격한 선발을 실시할 가능성이 높은 것으로 해석할 수 있겠다. 사업장의 규모와 엄격한 선발간의 정(+)의 관련성은 사업장 규모가 큰 경우 다른 경영시스템과 마찬가지로 선발시스템도 보다 체계화될 가능성이 높기 때문인 것으로 보인다.

<표 IV-10> 엄격한 선발의 영향요인

|                | 모형1             | 모형2             | 모형3            |
|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 상수             | -1.61*** (0.41) | -1.40*** (0.42) | -1.01** (0.40) |
| 회사연령(년)        | .01*** (0.00)   | .01** (0.00)    | .01** (0.00)   |
| 사업장규모(인/로그)    | .24*** (0.08)   | .17** (0.08)    | .10 (0.08)     |
| 상장회사더미         | .03 (0.14)      | .02 (0.14)      | -.01 (0.13)    |
| 노동조합더미         | .02 (0.13)      | .08 (0.13)      | .03 (0.12)     |
| 수출액비중(%)       |                 | .00 (0.00)      | .00 (0.00)     |
| 경쟁환경(요인)       |                 | .11* (0.06)     | .07 (0.06)     |
| 자동화수준(%)       |                 | .00 (0.00)      | .00 (0.00)     |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                 | .09 (0.06)      | .00 (0.06)     |
| 육성형 경영가치(요인)   |                 |                 | .09* (0.05)    |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                 |                 | .07 (0.06)     |
| 전문경영체제더미       |                 |                 | .12 (0.12)     |
| 정부영향(요인)       |                 |                 | .23*** (0.06)  |
| 협회활동(요인)       |                 |                 | .11* (0.06)    |
| F-value        | 5.892***        | 4.293***        | 5.891***       |
| R Square       | 0.105           | 0.149           | 0.286          |
| N              | 205             | 205             | 205            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

시장·기술변수를 함께 투입한 모형2에서는 통계적 유의성은 낮지만 경쟁환경과 엄격한 선발간에 정의 관계가 나타나고 있다. 그 이유는 노동시장 환경이 동일하다면 경쟁정도가 치열

할수록 기업에 꼭 필요한 인력을 선발하기 위해서 엄격한 선발을 실시할 유인이 높아지는 것으로 볼 수 있다.

제도변수를 투입한 모형3에서는 정부의 영향력이 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 보이고 있으며, 통계적 유의성을 낮지만 육성형 경영자 가치와 협회활동도 유의한 정(+)의 관련성을 보이고 있다.

정부의 영향력 보다 구체적으로 표현하면 정부의 신노사문화 정책에 노출될 가능성이 높은 사업장일수록 인력을 엄격하게 선발한다는 것은 단선적으로 해석하기는 곤란하다. 왜냐하면 신노사문화 실천영역에 엄격한 선발과 같은 항목은 없으며, 우리나라의 경우 미국처럼 선발의 공정성이 차별금지와 관련된 중요한 사회적 문제가 아니기 때문이다. 따라서 이 결과는 역으로 해석할 필요가 있는 것으로 보인다. 즉 인력을 엄격하게 선발하는 사업체들이 신노사문화에 보다 적극적인 관심을 갖고 참여하고 있다고 볼 수 있겠다.

#### 나) 인사관리의 영향요인-인사고과

인사고과는 인사고과 점수를 승진점수에 반영하는 비율 및 인사고과 점수에 따라서 차등지급하는 인센티브가 기본급에서 차지하는 비율로 구성된 합성변수이다.

먼저 통제변수만 투입한 모형1을 보면 사업장 규모가 인사고과와 유의한 정의 관계가 나타나고 있으며, 이는 모형2와 모형3에서도 마찬가지이다. 그 이유는 사업체 규모가 큰 경우에는 다른 경영시스템과 마찬가지로 인사고과시스템이 구비되어 있을 가능성이 높기 때문인 것으로 보인다. 한편 노동조합 더미변수는 통계적으로 유의하지는 않지만 회귀계수의 부호가 일관되게 負(-)의 부호를 보이고 있다. 그 이유는 노동조합이 존재하는 경우 노동조합은 인사고과에 따른 차등대우를 반대할 가능성이 높기 때문인 것으로 보인다.

시장·기술변수를 투입한 모형2에서 시장·기술변수들은 인사고과 변수와 유의한 관계가 나타나지 않았으며, 제도적 변수를 투입한 모형3에서는 전문경영체제 더미변수가 인사고과와 통계적으로 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 그 이유는 사업체 규모와 마찬가지로 전문경영체제는 다른 경영시스템의 구비 정도와 마찬가지로 전문경영체제인 경우 고과시스템을 체계적으로 구비할 가능성이 높기 때문인 것으로 보인다.

<표 IV-11> 인사고과의 영향요인

|               | 모형1             | 모형2             | 모형3             |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 상수            | -1.58*** (0.41) | -1.58*** (0.43) | -1.61*** (0.44) |
| 회사연령(년)       | -.00 (0.00)     | -.01 (0.01)     | -.00 (0.01)     |
| 사업장규모(인/로그)   | .31*** (0.08)   | 0.28*** (0.08)  | 0.27*** (0.08)  |
| 상장회사더미        | .19 (0.13)      | 0.17 (0.14)     | 0.17 (0.14)     |
| 노동조합더미        | -.16 (0.12)     | -0.14 (0.13)    | -0.17 (0.13)    |
| 수출액비중(%)      |                 | .00 (0.00)      | .00 (0.00)      |
| 경쟁환경(요인)      |                 | .03 (0.06)      | .04 (0.06)      |
| 자동화수준(%)      |                 | .00 (0.00)      | .00 (0.00)      |
| hr.s.경쟁전략(요인) |                 | .02 (0.06)      | -.01 (0.06)     |
| 육성형 경영가치(요인)  |                 |                 | -.03 (0.06)     |
| 권한이양 경영가치(요인) |                 |                 | -.05 (0.06)     |
| 전문경영체제더미      |                 |                 | 0.25** (0.12)   |
| 정부영향(요인)      |                 |                 | .01 (0.06)      |
| 협회활동(요인)      |                 |                 | .05 (0.07)      |
| F-value       | 5.021***        | 2.796***        | 2.207**         |
| R Square      | 0.101           | 0.113           | 0.144           |
| N             | 184             | 184             | 184             |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 다) 인사관리의 영향요인-생산직 승진

생산직 승진의 영향요인을 살펴보았다. <표 IV-2>에서 살펴본 바와 같이 생산직 승진은 생산직과 사무관리직이 단일 직급체계인지의 여부 및 생산직 근로자 중 관리직인 과장급 이상으로 승진한 사람의 비율로 구성된 합성변수이다.

먼저 통제변수를 보면 노동조합 더미 변수의 회귀계수가 일관되게 통계적으로 유의한 負(-)의 부호를 보이고 있다. 이 결과는 얼핏 노동조합의 평등주의적인 정책에 기인한 것으로 볼 수 있지만 반드시 노동조합 때문만으로 해석하기는 곤란한 것으로 보인다. 예컨대 통계적 유의성은 없지만 사업체 규모 및 사업체 규모와 밀접한 관련성이 있는 상장회사 더미 변수도 일관되게 負(-)의 부호를 보이고 있고, 대규모 사업장 일수록 노동조합이 조직될 가능성이 높



기 때문에 사업장규모에 기인한 것일 가능성이 많아 보인다.

시장·기술변수 중에는 자동화 수준이 통계적 유의성은 떨어지지만 일관되게 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 한편 제도적 변수 중에는 통계적으로 유의한 부호를 보이고 있는 변수가 나타나지 않고 있는 것도 앞서 살펴본 참여적 작업장 혁신의 경우와는 대비되는 결과이다.

<표 IV-12> 생산직 승진의 영향요인

|                | 모형1           | 모형2            | 모형3            |
|----------------|---------------|----------------|----------------|
| 상수             | .39 (0.41)    | 0.49 (0.43)    | 0.59 (0.44)    |
| 회사연령(년)        | .00 (0.00)    | .00 (0.00)     | .00 (0.00)     |
| 사업장규모(인/로그)    | -.05 (0.08)   | -0.11 (0.08)   | -0.12 (0.08)   |
| 상장회사더미         | -.17 (0.13)   | -0.18 (0.13)   | -0.20 (0.14)   |
| 노동조합더미         | -.29** (0.13) | -0.26** (0.13) | -0.26** (0.13) |
| 수출액비중(%)       |               | -.00 (0.00)    | -.00 (0.00)    |
| 경쟁환경(요인)       |               | .05 (0.06)     | .04 (0.07)     |
| 자동화수준(%)       |               | .00* (0.00)    | .00* (0.00)    |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |               | .09 (0.06)     | .08 (0.06)     |
| 육성형 경영가치(요인)   |               |                | -.05 (0.06)    |
| 권한이양 경영가치(요인)  |               |                | .03 (0.06)     |
| 전문경영체제더미       |               |                | -.06 (0.12)    |
| 정부영향(요인)       |               |                | .01 (0.07)     |
| 협회활동(요인)       |               |                | .07 (0.07)     |
| F-value        | 2.667**       | 2.386**        | 1.651*         |
| R Square       | 0.052         | 0.092          | 0.104          |
| N              | 198           | 198            | 198            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

## 라) 인사관리의 영향요인-고용보장

고용보장은 고용보장 정도(1-3점)로 구성된 단일 변수이다. 고용보장 정도의 영향요인을 분석한 결과 먼저 통제변수 중에는 상장회사 더미와 노동조합 더미변수가 일관되게 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 노동조합이 존재하는 경우 고용보장의 정도가 높은 이유

는 노동조합이 힘에 근거해서 고용보장을 추진하기 때문인 것으로 보인다. 한편 상장회사인 경우에 고용보장의 정도가 높게 나타나고 있는 이유는 우리나라의 경우 아직도 정리해고가 사회적 지지를 얻지 못하고 있기 때문인 것으로 보인다. 예컨대 정리해고가 사회적 지지 보다 구체적으로는 자본시장의 지지를 얻고 있다면 상장회사의 경우 주가 관리 차원에서라도 정리해고를 보다 많이 실시할 것이고 따라서 고용보장 정도가 낮게 나타나야 하지만, 분석결과는 이와는 반대되는 경향을 보이고 있다.

<표 IV-13> 고용보장의 영향요인

|                | 모형1            | 모형2            | 모형3            |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 상수             | 0.52 (0.49)    | 0.57 (0.52)    | 0.74 (0.53)    |
| 회사연령(년)        | -.01 (0.01)    | -.01 (0.01)    | -.01 (0.01)    |
| 사업장규모(인/로그)    | -0.13 (0.09)   | -0.12 (0.10)   | -0.13 (0.10)   |
| 상장회사더미         | 0.50*** (0.16) | 0.51*** (0.16) | 0.48*** (0.16) |
| 노동조합더미         | 0.38** (0.15)  | 0.38** (0.16)  | 0.36** (0.16)  |
| 수출액비중(%)       |                | .00 (0.00)     | .00 (0.00)     |
| 경쟁환경(요인)       |                | -.01 (0.08)    | -.03 (0.08)    |
| 자동화수준(%)       |                | -.00 (0.00)    | -.00 (0.00)    |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |                | .02 (0.07)     | .00 (0.08)     |
| 육성형 경영가치(요인)   |                |                | -0.11 (0.07)   |
| 권한이양 경영가치(요인)  |                |                | .05 (0.07)     |
| 전문경영체제더미       |                |                | -0.18 (0.15)   |
| 정부영향(요인)       |                |                | .09 (0.08)     |
| 협회활동(요인)       |                |                | .07 (0.08)     |
| F-value        | 4.481***       | 2.431**        | 2.055**        |
| R Square       | 0.083          | 0.092          | 0.124          |
| N              | 202            | 202            | 202            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 마) 인사관리의 영향요인-임금

임금은 월급제를 적용받는 생산직 근로자의 비율, 기본급에서 숙련이나 자격에 근거한 차등지급액이 차지하는 비중, 그리고 임금수준으로 구성된 합성변수이다.

분석결과 우선 모형1-3까지 모두 회귀식의 모형 적합도가 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있어서 분석모형에 사용된 변수로써는 사업체별 임금관행의 차이를 설명할 수 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 우리나라 제조업의 생산직 임금관리는 본 모형에서 설정하고 있는 변수들로서 설명할 수 없고, 본 모형에서 설정하지 않은 변수들에 의해서 영향을 받고 있다는 점을 의미한다.

<표 IV-14> 임금의 영향요인

|                | 모형1           | 모형2           | 모형3           |
|----------------|---------------|---------------|---------------|
| 상수             | -0.16 (0.31)  | -0.16 (0.32)  | -.05 (0.33)   |
| 회사연령(년)        | -.01** (0.00) | -.01** (0.00) | -.01** (0.00) |
| 사업장규모(인/로그)    | .06 (0.06)    | .02 (0.06)    | -.00 (0.06)   |
| 상장회사더미         | 0.15 (0.10)   | .13 (0.10)    | .14 (0.10)    |
| 노동조합더미         | -.04 (0.10)   | -.02 (0.10)   | -.04 (0.10)   |
| 수출액비중(%)       |               | .00 (0.00)    | .00 (0.00)    |
| 경쟁환경(요인)       |               | .05 (0.05)    | .04 (0.05)    |
| 자동화수준(%)       |               | .00* (0.00)   | .00 (0.00)    |
| h.r.s.경쟁전략(요인) |               | .01 (0.05)    | -.01 (0.05)   |
| 육성형 경영가치(요인)   |               |               | .04 (0.05)    |
| 권한이양 경영가치(요인)  |               |               | .04 (0.05)    |
| 전문경영체제더미       |               |               | .08 (0.09)    |
| 정부영향(요인)       |               |               | .03 (0.05)    |
| 협회활동(요인)       |               |               | .03 (0.05)    |
| F-value        | 1.870         | 1.573         | 1.474         |
| R Square       | 0.037         | 0.062         | 0.093         |
| N              | 200           | 200           | 200           |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 4. 요약 및 정책적 함의

이상에서 분석한 참여적 작업장 및 전념지향적 인사관리의 영향요인을 요약해서 제시하면 <표 IV-15>와 같다. 표를 가로로 기준으로 해서 보면 각 영향요인들이 참여적 작업관행과 전념형 인사관리 관행에 미치는 영향을 살펴볼 수 있으며, 반대로 세로를 기준으로 해서 보면 참여적 작업장 혁신 및 근로자의 전념을 높이는 인사관행에 영향을 미치는 요인들을 살펴볼 수 있다. 그리고 참여적 작업장이나 인사관리 전체지수보다는 그 구성요소들을 살펴보는 것이 세부적인 관행을 살펴본다는 의미에서 보다 더 실천적인 함의가 크다.

<표 IV-15> 참여적 작업장 혁신의 영향요인 요약

|                |                 | 참여적<br>작업장 | 정보<br>공유 | 성과<br>배분 | 인적<br>자원<br>개발 | 작업<br>조직<br>혁신 | 인사<br>관리 | 선발 | 고과 | 승진 | 고용<br>보장 | 보상 |
|----------------|-----------------|------------|----------|----------|----------------|----------------|----------|----|----|----|----------|----|
|                |                 |            |          |          |                |                |          |    |    |    |          |    |
| 시장<br>기술<br>변수 | 수출비중            | +          |          |          |                |                |          |    |    |    |          |    |
|                | 경쟁환경            |            |          |          |                |                |          | +  |    |    |          |    |
|                | 자동화수준           | +          | +        |          | +              | +              | +        |    |    | +  |          | +  |
|                | h.r.s.경쟁전략      | +          | +        |          |                |                | +        |    |    |    |          |    |
| 제도<br>변수       | 경영자가치<br>(육성형)  | +          | +        |          | +              | +              |          | +  |    |    |          |    |
|                | 경영자가치<br>(권한이양) |            | +        |          |                |                |          |    |    |    |          |    |
|                | 전문경영체제          | +          | +        | +        |                |                |          |    | +  |    |          |    |
|                | 정부영향            | +          | +        | +        |                |                | +        | +  |    |    |          |    |
|                | 협회활동            |            |          |          | +              | +              | +        | +  |    |    |          |    |

주: +는 통계적으로 유의한 正의 효과가 있는 것을 표시함

시장·기술변수의 영향력은 시장 및 기술적 조건에 따라서 기업이 참여적 작업장 혁신을 자발적으로 선택하는 것이기 때문에 정책적인 함의는 크지 않다. 반면 제도적 변수의 영향은 정부의 개입과 밀접한 관련이 있기 때문에 정책적인 함의가 크다. 예컨대 기업이 시장 및 기술적 조건에 따라서 자발적으로 참여적 작업장 혁신을 채택하는 경우는 이른바 시장논리에 맡기는 것이 되고 정부가 정책적으로 개입할 필요는 없지만, 경영체제나 경영자의 가치, 정부의 영향이나 협회활동에 대해서는 인위적인 개입이라는 집합적 행위가 요구되는 영역이다.

정부의 영향은 신노사문화 4대 실천영역 중 정보공유와 성과배분을 높이는 것으로 나타났지만 인적자원개발과 작업조직 혁신은 정부의 영향력이 아니라 협회활동이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 인사관리영역에서는 선발을 제외하고는 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 한편 선발의 엄격성에 미치는 정부의 영향은 앞서 설명한 바와 같이 인과관계가 역전되었을 가능성이 크다. 이상의 결과가 갖는 정책적 함의는 무엇인가?

첫째, 분석 결과를 그대로 받아들인다면 신노사문화 정책효과를 극대화하기 위해서는 민관 협동 추진이 필요하다는 정책적 함의를 도출할 수 있다. 예컨대 이상의 분석결과는 신노사문화의 확산과 관련된 정부정책이 가장 큰 효과를 발휘할 수 있는 영역이 정보공유와 성과배분이라는 점이며, 반면에 인적자원개발이나 작업조직 혁신은 정부의 직접적인 영향보다는 협회나 경영자 단체 등 정부를 제외한 제도행위자(institutional actor)를 통해서 이루어지는 것이 보다 효과적일 수 있다는 점이다. 정부를 제외한 제도행위자의 역할과 위상이 낮다는 우리나라의 현실 및 특히 신노사문화의 초기 단계에서 정부가 주도적인 역할을 하는 것은 필연적일 수 있다. 그러나 정부가 주도하더라도 이를 민간과 공동으로 추진하거나 민관 협동으로 추진하는 경우 그 효과가 더 커질 수도 있고, 분석결과가 보여주듯이 신노사문화 실천 영역 중에는 정부가 아닌 다른 제도행위자의 영향력이 더 큰 영역도 존재한다. 따라서 신노사문화의 정책효과를 극대화하기 위해서는 향후 민간의 참여 및 민간단체나 협회와 공동으로 추진할 것을 고려할 필요가 있다.

둘째, 신노사문화의 실천영역과 관련해서 정부의 강조점이 달라질 필요가 있는 것으로 보인다. 왜냐하면 위의 분석 결과를 다른 관점에서 보면 그 동안 신노사문화에 대한 정부의 강조점이 성과배분이나 정보공유에 집중되었던 반면 다른 영역들이 상대적으로 소홀히 되었기 때문인 것으로도 해석할 수 있기 때문이다. 예컨대 현행 신노사문화 우수기업 선정을 위한 평가점수를 보면 총점 1,000점 만점에 정보공유와 관련된 항목들을 총 340점 만점, 성과배분은 140점임에 비해서 인적자원개발은 70점, 작업조직 혁신은 50점에 불과하며, 인사관리와 관련된 배점은 모두 합해서 총 110점에 불과하다. 따라서 정부의 영향력이 정보공유와 성과배

분에 긍정적인 영향을 미치고 있는 이상의 분석결과는 그 동안 정부가 중점적으로 강조해왔던 영역의 확산에 대해서는 정책의도가 관철되었지만 상대적으로 소홀히 했던 영역에 대해서는 그러지 못했다는 점을 시사하고, 따라서 신노사문화의 균형 있는 실천을 유도하기 위해서는 향후 정책의 강조점이 달라질 필요가 있다는 점을 시사하고 있다.

셋째, 첫 번째 합의와 두 번째 합의를 종합하면 신노사문화의 확산 및 조기정착화를 위해서 향후 정부는 보다 더 포괄적인 모델제시와 추진 단계별로 강조점을 달리할 필요가 있는 것으로 보인다. 물론 첫 번째 정책적 합의에서 지적했듯이 정부의 영향력이 효과적일 수 있는 영역이기 때문에 정책적 강조점을 두었는지 아니면 두 번째 합의에서 지적한 바와 같이 그 반대로 정부가 강조점을 두었기 때문에 정부의 영향력이 발휘되는 것으로 나타나고 있는지에 대해서는 보다 더 정밀한 검토가 필요한 것으로 보인다. 선후관계의 규명은 차지하더라도 정부는 신노사문화의 균형 있는 발전을 위해서 그리고 실천 단계별로 특정 영역이 어느 정도 정착된 경우에는 미흡한 영역을 강조해야 한다는 차원에서 좀 더 포괄적인 모형제시 및 실천영역들에 대한 강조점을 재조정할 필요가 있는 것으로 보인다.

넷째, 신노사문화의 정착 및 조기확산을 위해서 정부는 다양한 정책수단을 개발할 필요가 있다. 정부는 직접적인 정책수단을 사용하지 않고도 신노사문화의 조기확산을 기하는 간접적인 정책수단을 사용할 수 있다. 예컨대 미국기업들이 엄격한 직무관리와 평가시스템을 구축한 결정적인 계기는 차별금지법에 저촉되지 않기 위해서였으며, 1990년대 초반 우리나라 기업들이 직능자격제로 대표되는 신인사관리를 유행처럼 확산시킨 계기도 남녀고용 평등에 대한 정부의 강력한 의지 표명이었다. 가령 정부는 인사관리상의 제반 차별금지를 엄격하게 적용함으로써 신노사문화의 구성요소 중의 하나인 공정한 인사관리의 확산을 효과적으로 기할 수 있다.

## ② 참여적 작업장 혁신과 경영성과

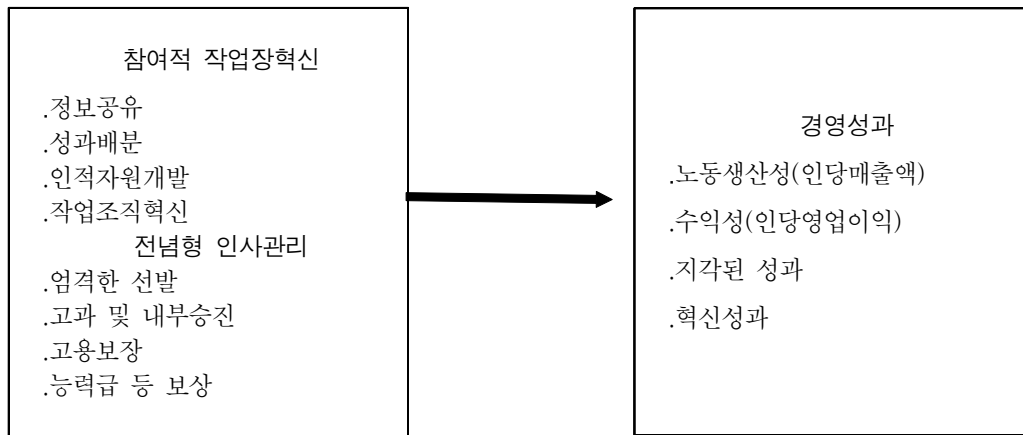
### 1. 문제제기

참여적 작업장 혁신이 확산되기 위해서는 이것이 노사 양측에 이익이 된다는 공감대가 형성될 필요가 있다. 물론 참여적 작업장 혁신이 노사양측에 이익이 된다는 인식이 참여적 작업장 혁신 채택의 충분조건을 아니지만 최소한의 필요조건임에는 틀림이 없다. 왜냐하면 경영자들은 참여적 작업장 혁신이 경영성과를 높일 수 있다는 확신이 있어야 이를 채택할 인센티브를 갖기 때문이다. 무릇 대부분의 변화에는 변화비용이 들 듯이 참여적 작업장 혁신에도 변화비용이 들고, 게다가 성과배분이나 인적자원개발과 같이 다수의 참여적 작업장 혁신 관행들은 기업측에 상당한 투자를 요구한다. 따라서 경영자는 참여적 작업장 혁신이 경영성과를 높인다는 확신이 있어야 이에 대해서 투자할 인센티브를 갖게 된다.

참여적 작업장 혁신의 조기 정착 및 그 확산과 관련해서 참여적 작업장 혁신이 과연 경영성과를 높이는가, 그리고 참여적 작업장 혁신은 근로자와 노동조합에도 이익이 되는가에 대한 연구들이 필요하다. 고성과작업시스템(high performacne work system)에 대한 외국의 연구들은 대부분 고성과작업시스템은 경영성과를 높인다는 연구결론을 도출하고 있으며, 이것이 과연 근로자나 노동조합에도 이익이 되는가에 대한 관심도 증가하고 있는 실정이다. 우리나라의 경우에도 과연 참여적 작업장 혁신이 과연 경영성과를 높이는가?

이상의 논의에 따라서 여기에서는 참여적 작업장 혁신이 경영성과를 높이는가를 알아보기로 한다. 참여적 작업장 혁신은 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 그리고 작업조직을 합산한 전체 지수와 함께 4개 개별 영역이 경영성과에 미치는 영향도 살펴보기로 한다. 인사관리도 선발, 인사고과, 승진, 고용보장, 임금을 합산한 전체 지수와 함께 5개 개별영역이 성과에 미치는 영향을 각각 살펴보기로 한다. 이와 함께 참여적 작업장 혁신과 인사관리를 합산한 전체 작업시스템 지수가 경영성과에 미치는 영향도 살펴보기로 한다. 이상을 도시하면 < 그림 IV-2>과 같다.

<그림 IV-2> 연구모형



## 2. 자료의 특성

여기에서 사용하는 자료는 참여적 작업장 혁신의 영향요인 파트에서 살펴본 자료와 동일하다. 이 자료는 한국노동연구원이 노동부의 의뢰를 받아서 우리나라 100인 이상 제조업체 1,033개 사업장을 대상으로 2002년 7월초에서 8월 16일까지 실시한 「참여적 작업장 혁신 실태조사」의 설문자료이다. 총 235개 사업장의 회사측 인사노무관리 담당자가 응답했는데, 이 중 불성실한 응답 등을 고려해서 분석에 사용된 것은 224개 사업장이다. 표본의 대표성을 검증한 결과는 참여적 작업장 혁신의 영향요인에서 살펴본 바와 같이 심각한 응답의 편이는 없는 것으로 나타났다.

본 연구에서 사용하고 있는 작업시스템, 참여적 작업장, 그리고 인사관리 변수의 작성내역은 <표 IV-16>과 같고 <표 IV-17>와 같다. 참여적 작업장의 구성 요소4개 및 인사관리의 구성요소 5개는 모두 눈금을 동일하게 하기 위해서 표준화된 값을 구하여 그 평균값을 사용하였고, 따라서 참여적 작업장 혁신과 인사관리 그리고 전체 작업시스템의 눈금이 동일하다.

본 연구에서 사용하는 경영성과 지표는 모두 4가지이다. 우선 노동생산성의 지표로서 인당매출액과 수익성의 지표로서 인당영업이익을 측정하였다. 다만 인당매출액은 회귀분석에서는 로그값을 취하여 분석에 사용하였다. 한편 사업장에서 스스로 평가하고 있는 성과를 측정하기 위해서 설문지를 통해서 동종업체와 비교시 제안활동, 소집단활동, 단위당 생산원가, 불량률의 정도가 어느 정도인가를 질문하였는데, 4가지 성과 평가항목을 요인 분석한 결과 하나의 요인으로 구분되었기 때문에 이를 지각된 성과로 명명하여 그 요인점수를 분석에 사용하였다. 마지막으로 설문지를 통해서 지난 3년간 제품 및 공정혁신 건수를 5가지 문항으로 측



정하였으며, 5개 문항의 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되어 이를 공정 및 제품혁신성  
과로 명명하여 요인점수를 분석에 사용하였다.

<표 IV-16> 성과관련 변수의 측정

| 변수            | 측정                                                                                              |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 회사연령          | 2002-회사의 설립년도                                                                                   |
| 사업장규모(인)      | 사업장 종업원 숫자                                                                                      |
| 상장회사더미        | 상장업체=1, 개인사업자나 또는미상장법인=0                                                                        |
| 노동조합더미        | 노동조합 있으면=1                                                                                      |
| 정보공유지수        | 개별적 정보공유 <sup>1)</sup> , 재무정보와 경영계획 정보의 공유정도(각5점), 노사협의회 <sup>2)</sup> 의<br>표준화된 값의 평균점수        |
| 성과배분지수        | 성과배분적용대상(%), 연봉내 성과배분액의 비율(%의 표준화된 값의 평균점수                                                      |
| 인적자원개발지수      | Off-JT 및 OJT적용대상비율(%) 및 평균시간으로 작성한 교육훈련지수 표준화<br>된 값의 평균점수                                      |
| 작업조직지수        | 보전 및 품질업무(각5점), 로테이션 정도(5점) 및 해당비율(%), 소집단활동 참가<br>율(%) 및 문제해결건수, 제안건수 및 제안채택율(%)의 표준화된 값의 평균점수 |
| 엄격한선발지수       | 채용도구 숫자, 채용 엄격성(5점)의 표준화 값 평균점수                                                                 |
| 인사고과지수        | 고과승진반영 및 인센티브반영 비율 표준화 값 평균점수                                                                   |
| 생산직승진         | 단일직급체계(더미), 생산직과장급 이상승진자비율(%)의 표준화 값의 평균점수                                                      |
| 고용보장          | 고용보장 정도(3점)의 표준화 값                                                                              |
| 임금지수          | 월급제 적용대상, 능력급의 비중(각 %), 임금수준(5점)의 표준화 값의 평균점수                                                   |
| 참여적작업장        | 정보공유, 성과배분, 인적자원개발, 작업조직의 평균점수                                                                  |
| 인사관리지수        | 선발, 고과, 승진, 고용보장, 보상의 평균점수                                                                      |
| 작업시스템지수       | 참여적 작업장지수와 인사관리지수의 평균점수                                                                         |
| 인당매출액(백만원/인)  | 2001년도 매출액을 종업원 숫자로 나눈값                                                                         |
| 인당영업이익(백만원/인) | 2001년도 영업이익을 종업원 숫자로 나눈값                                                                        |
| 지각된성과(요인)     | 제안활동, 소집단활동, 단위당 생산원가, 불량율(각5점)의 요인점수                                                           |
| 공정 및 제품혁신(요인) | 3년간 기존 공정 혁신 건수, 신공정도입건수, 사업장내 신제품혁신, 국내 신제품혁<br>신, 세계적 신제품혁신건수의 요인점수                           |

주: 1) 및 2)는 <표 III-2>와 동일함.

<표 IV-17> 성과관련 변수의 기술통계치

|               | 사례수 | 평균     | 표준편차   |
|---------------|-----|--------|--------|
| 회사연령          | 221 | 23.48  | 15.32  |
| 사업장규모(인)      | 224 | 368.81 | 650.24 |
| 상장회사더미        | 224 | 0.30   | 0.46   |
| 노동조합더미        | 224 | 0.54   | 0.50   |
| 정보공유지수        | 207 | 0.01   | 0.79   |
| 성과배분지수        | 214 | -0.00  | 0.93   |
| 인적자원개발지수      | 195 | 0.01   | 0.72   |
| 작업조직지수        | 204 | 0.00   | 0.50   |
| 엄격한선발지수       | 215 | -0.00  | 0.87   |
| 인사고과지수        | 193 | 0.00   | 0.78   |
| 생산직승진         | 208 | 0.00   | 0.82   |
| 고용보장          | 212 | 0.00   | 1.00   |
| 임금지수          | 209 | 0.00   | 0.61   |
| 참여적작업장현장      | 169 | 0.03   | 0.52   |
| 인사관리지수        | 185 | 0.01   | 0.46   |
| 작업시스템지수       | 155 | 0.03   | 0.43   |
| 인당매출액(백만원/인)  | 214 | 364.49 | 747.35 |
| 인당영업이익(백만원/인) | 212 | 25.34  | 70.51  |
| 지각된성과(요인)     | 220 | -0.00  | 1.00   |
| 공정 및 제품혁신(요인) | 190 | -0.00  | 1.00   |

### 3. 실증분석

참여적 작업장이 경영성과에 미치는 영향은 선형회귀 분석을 사용하여 알아보았다. 분석의 순서는 인당매출액, 영업이익, 지각된 성과, 그리고 마지막으로 혁신에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석은 크게 4개의 모형으로 구분하여 살펴보았다. 모형1은 통제변수만을 투입하였고, 모형2는 통제변수와 함께 전체 작업시스템 변수를 투입하였고, 모형3에서는 전체작업시스템 대신 그 하위 구성요소인 참여적 작업장과 인사관리 지수를 투입하였으며, 마지막으로 모형4에서는 참여적 작업장 대신에 그 하위 구성요소 4개와 인사관리 지수 대신 그 하위요소 5개를 투입해서 경영성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 이처럼 분석모형을 4개로 구분한 이유는 먼저 전체적인 효과를 보고 이어서 세부 영역별 효과를 알아보기 위해서였다.

#### 가. 인당매출액에 미치는 영향

참여적 작업장이 노동생산성의 지표인 인당매출액에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 IV-18>과 같다. 먼저 통제변수 중에서는 사업장의 규모는 負(-)의 부호를 보이는 반면 상장업체 더미변수와 노동조합 더미 변수는 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다.

사업장의 규모가 인당매출액과 유의한 負(-)의 부호를 보이고 있는 것은 규모의 증가에 따라서 그 만큼 비효율성도 함께 증가하고 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다. 상장업체 더미 변수가 인당매출액과 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있는 것은 인과관계의 역전으로 보인다. 즉 이 결과는 인당매출액이 높은 양호한 사업체가 상장되었을 가능성이 높다는 점을 시사할 수 있다.

노동조합이 인당매출액과 유의한 正(+)의 부호를 보이는 것은 인당 자본장비율과 같은 다른 변수를 통제하지 않았기 때문에 강한 결론은 유보할 수 밖에 없지만, 이른바 노동조합의 생산성 효과로 설명할 수 있겠다. 노동조합의 생산성 효과는 노동조합의 집단발언(collective voice)효과에 의해서 근로자의 이직율이 낮아지거나 생산적인 의사소통이 이루어지거나 또는 경영자들이 관리혁신을 기함으로써 생산성이 높아질 수 있다는 주장이다.

참여적 작업장과 관련된 변수들을 분석한 결과는 다음과 같다. 전체 작업시스템은 인당매출액을 유의하게 높이는 것으로 나타났으며, 이를 참여적 작업장과 인사관리로 구분해서 살펴본 결과 모형 3에서와 같이 참여적 작업장 지수가 인당매출액을 유의하게 높이는 것으로 나타났으며, 참여적 작업장의 어떤 영역이 성과를 높이는가를 알아보기 위해 세부영역별로

분석한 결과 모형4에서와 같이 참여적 작업장의 4 영역 중에서 성과배분과 작업조직이 인당 매출액을 유의하게 높이는 것으로 나타났다.

<표 IV-18> 참여적 작업장과 경영성과: 인당매출액

|          | 모형1                | 모형2             | 모형3             | 모형4             |
|----------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 상수       | 6.13**<br>* (0.73) | 6.55*** (0.73)  | 6.71*** (0.72)  | 6.63*** (0.76)  |
| 회사연령     | 0.00 (0.01)        | 0.00 (0.01)     | 0.00 (0.01)     | 0.00 (0.01)     |
| 사업장규모(인) | -0.28*<br>* (0.13) | -0.37*** (0.13) | -0.40*** (0.13) | -0.40*** (0.14) |
| 상장회사더미   | 0.68**<br>* (0.25) | 0.63*** (0.24)  | 0.64*** (0.24)  | 0.74*** (0.25)  |
| 노동조합더미   | 0.71**<br>* (0.23) | 0.72*** (0.22)  | 0.67*** (0.22)  | 0.70*** (0.23)  |
| 작업시스템    |                    | 0.70*** (0.24)  |                 |                 |
| 참여적작업장   |                    |                 | 0.76*** (0.22)  |                 |
| 인사관리     |                    |                 | -0.10 (0.24)    |                 |
| 정보공유     |                    |                 |                 | 0.00 (0.17)     |
| 성과배분     |                    |                 |                 | 0.29*** (0.11)  |
| 인적자원개발   |                    |                 |                 | 0.10 (0.17)     |
| 작업조직     |                    |                 |                 | 0.50** (0.24)   |
| 선발       |                    |                 |                 | -0.01 (0.14)    |
| 인사고과     |                    |                 |                 | -0.11 (0.14)    |
| 승진       |                    |                 |                 | -0.07 (0.13)    |
| 고용보장     |                    |                 |                 | -0.08 (0.10)    |
| 임금       |                    |                 |                 | 0.18 (0.18)     |
| F-value  | 5.877***           | 6.560***        | 6.450***        | 3.325***        |
| R Square | 0.139              | 0.186           | 0.213           | 0.241           |
| N        | 150                | 150             | 150             | 150             |

주 : 1) ( )는 표준오차임. \* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 나. 인당 영업이익에 미치는 영향

참여적 작업장 혁신이 수익성을 증진시키는가를 알아보기 위해서 인당영업이익에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 IV-19>와 같다. 분석결과 모형1-4까지의 모델의 통계적 적합성이 없는 것으로 나타나고 있다. 이는 분석에서 사용한 변수들로서는 사업장별 인당 영업이익의 차이를 설명할 수 없다는 것을 의미한다. 제조업체의 영업이익은 근로자들이 통제할 수 없는 여러 가지 요인에 의해서 영향을 받을 수 있다. 예컨대 시장의 상황이나 가격조건 등은 근로자들이 일을 얼마나 잘 하는가와 관계 없이 사업장의 수익성에 영향을 미칠 수 있다. 위의 분석결과는 이러한 점을 반영하고 있는 것으로 보인다.

<표 IV-19> 참여적 작업장과 경영성과: 인당영업이익

|          | 모형1            | 모형2           | 모형3            | 모형4            |
|----------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| 상수       | 50.49 (45.98)  | 65.13 (46.75) | 68.15 (47.03)  | 58.92 (49.73)  |
| 회사연령     | 0.77 (0.50)    | 0.83* (0.50)  | 0.85* (0.50)   | 1.07** (0.53)  |
| 사업장규모(인) | -6.13 (8.41)   | -9.20 (8.61)  | -9.79 (8.67)   | -9.10 (9.17)   |
| 상장회사더미   | -2.75 (15.58)  | -4.54 (15.55) | -4.34 (15.58)  | -4.84 (16.59)  |
| 노동조합더미   | -10.49 (14.27) | -9.91 (14.21) | -10.93 (14.31) | -11.07 (15.25) |
| 작업시스템    |                | 24.02 (15.65) |                |                |
| 참여적작업장   |                |               | 20.34 (14.29)  |                |
| 인적자원관리   |                |               | 2.79 (15.38)   |                |
| 정보공유     |                |               |                | 3.85 (11.07)   |
| 성과배분     |                |               |                | 6.17 (7.34)    |
| 인적자원개발   |                |               |                | 6.73 (10.81)   |
| 작업조직     |                |               |                | 6.74 (15.86)   |
| 선발       |                |               |                | -4.84 (9.37)   |
| 인사고과     |                |               |                | -4.62 (9.18)   |
| 승진       |                |               |                | -4.57 (8.62)   |
| 고용보장     |                |               |                | -2.95 (6.82)   |
| 임금       |                |               |                | 20.28* (11.45) |
| F-value  | 0.874          | 1.177         | 1.059          | 0.778          |
| R Square | 0.024          | 0.040         | 0.043          | 0.070          |
| N        | 149            | 149           | 149            | 149            |

주 : 1) ( )는 표준오차임 \* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

#### 다. 지각된 성과에 미치는 영향

참여적 작업장 혁신이 사업체 담당자들이 스스로 평가하고 있는 성과 즉 지각된 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 IV-20> 와 같다. 지각된 성과는 동종업체와 비교시 ‘제안활동이 잘 이루어진다’, ‘소집단활동이 잘 이루어진다’, ‘제품 단위당 생산원가가 낮다’, ‘불량률이 낮다’(각 5점 척도, 1= 전혀 그렇지 않다, 5= 전적으로 그렇다)로 측정한 것의 요인점수이다. 이 항목들은 근로자들의 작업장에 있어서 생산적인 행위 및 그 직접적인 결과로서의 제품 단위당 생산원가의 절감과 불량률의 감소를 측정한 것이다. 예컨대 지각된 성과는 비록 정성적인 성과 자료이지만, 인과관계 측면에서 보면 참여적 작업장 혁신의 가장 직접적인 성과변수이다.

분석결과 통제변수 중에는 사업장 규모와 상장회사 더미가 正(+)의 부호를 보이고 있는 반면 노동조합 더미 변수는 유의한 負(-)의 부호를 보이고 있어서 대비되는 모습을 보이고 있다. 사업장 규모가 큰 경우 참여적 작업장 혁신을 도입할 가능성이 높기 때문에 이러한 결과가 나타나는 것으로 해석할 수 있으며, 상장회사의 경우도 유사한 맥락에서 해석할 수 있겠다. 예컨대 상장회사의 경우 상대적으로 규모도 크고 다른 경영시스템과 마찬가지로 참여적 작업장 혁신의 도입 정도가 높을 것이라고 볼 수 있겠다.

노동조합이 지각된 성과와 통계적으로 유의한 負(-)의 부호를 보이고 있는 것은 노동조합이 인당매출액과는 유의한 正(+)의 효과를 보이고 있는 것과는 대비된다. 노동조합과 생산성에 대한 기존의 연구는 독점(monopoly)과 집단적 언론(collective voice)라는 노동조합의 두 가지 측면 중 후자의 측면은 생산성을 증가시키는 매커니즘이며, 대체로 노동조합과 생산성 간에는 정의 관계가 있는 반면 노동조합의 지대(rent) 요구로 인해서 순이익은 감소시킨다는 점을 지적하였다.

노동조합과 인당매출액간에 정의 관계가 나타나고 있는 점은 선행연구에서 지적하는 바와 같이 노동조합의 생산성 효과로 해석할 수 있겠다. 그러나 우리나라 제조업체의 노동조합이 근로자 행위 및 그 직접적인 결과변수인 작업장 수준의 성과변수와 유의한 負(-)의 부호를 보이고 있는 것은 노동조합 운동이 아직도 분배투쟁 위주로 이루어지고 있다는 점을 보여주는 것으로 해석할 수 있겠다.

모형2에서 작업시스템 변수는 지각된 성과와 유의한 正(+)의 관계가 나타나고 있고, 이를 보다 세부적으로 알아보기 위해서 참여적 작업장과 인사관리 변수를 투입한 모형3에서는 양자가 모두 통계적으로 유의한 正(+)의 부호가 나타나고 있다. 모형4에서는 참여적 작업장의 4

가지 영역과 인사관리의 5가지 영역변수를 투입했는데 그 결과 정보공유, 작업조직, 그리고 생산직 승진 변수가 지각된 성과와 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다.

<표 IV-20> 참여적 작업장과 경영성과: 지각된 성과

|          | 모형1             | 모형2            | 모형             | 모형4            |
|----------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| 상수       | -1.76*** (0.59) | -1.03* (0.52)  | -0.99* (0.53)  | -1.24** (0.52) |
| 회사연령     | -.00 (0.01)     | .00 (0.01)     | .00 (0.01)     | -.00 (0.01)    |
| 사업장규모(인) | 0.34*** (0.11)  | 0.19* (0.10)   | 0.18* (0.10)   | 0.22** (0.10)  |
| 상장회사더미   | 0.35* (0.19)    | 0.26 (0.17)    | 0.26 (0.17)    | 0.34** (0.17)  |
| 노동조합더미   | -0.35* (0.18)   | -0.34** (0.16) | -0.35** (0.16) | -0.28* (0.16)  |
| 작업시스템    |                 | 1.18*** (0.17) |                |                |
| 참여적작업장   |                 |                | 0.68*** (0.16) |                |
| 인적자원관리   |                 |                | 0.49*** (0.17) |                |
| 정보공유     |                 |                |                | 0.45*** (0.11) |
| 성과배분     |                 |                |                | .00 (0.08)     |
| 인적자원개발   |                 |                |                | -.06 (0.11)    |
| 작업조직     |                 |                |                | 0.50*** (0.16) |
| 선발       |                 |                |                | .04 (0.10)     |
| 인사고과     |                 |                |                | -.01 (0.10)    |
| 승진       |                 |                |                | 0.30*** (0.09) |
| 고용보장     |                 |                |                | -.03 (0.07)    |
| 임금       |                 |                |                | .01 (0.12)     |
| F-value  | 3.774***        | 13.254***      | 11.085***      | 7.931***       |
| R Square | 0.093           | 0.311          | 0.313          | 0.426          |
| N        | 153             | 153            | 153            | 153            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

## 라. 혁신성과에 미치는 영향

마지막으로 참여적 작업장 혁신이 사업체의 공정 및 제품혁신에 미치는 영향을 살펴보았다. 공정 및 제품혁신은 지난 3년간 공정혁신 및 제품혁신 건수를 질문한 총 5개 설문문항을 요인분석하여 얻은 요인점수이다.

<표 IV-21> 참여적 작업장과 경영성과: 공정 및 제품혁신

|          | 모형1            | 모형2            | 모형             | 모형4            |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 상수       | -1.38** (0.62) | -0.59 (0.57)   | -0.61 (0.57)   | -.07 (0.58)    |
| 회사연령     | -.00 (0.01)    | -.00 (0.01)    | -.00 (0.01)    | -.00 (0.01)    |
| 사업장규모(인) | 0.29** (0.11)  | 0.13 (0.10)    | 0.14 (0.10)    | .03 (0.11)     |
| 상장회사더미   | 0.46** (0.21)  | 0.39** (0.19)  | 0.39** (0.19)  | 0.44** (0.19)  |
| 노동조합더미   | -0.32 (0.19)   | -0.29* (0.17)  | -0.28 (0.17)   | -0.18 (0.18)   |
| 작업시스템    |                | 1.12*** (0.19) |                |                |
| 참여적작업장   |                |                | 0.51*** (0.17) |                |
| 인적자원관리   |                |                | 0.62*** (0.19) |                |
| 정보공유     |                |                |                | 0.13 (0.13)    |
| 성과배분     |                |                |                | -0.01 (0.08)   |
| 인적자원개발   |                |                |                | 0.37*** (0.14) |
| 작업조직     |                |                |                | .06 (0.19)     |
| 선발       |                |                |                | 0.20* (0.11)   |
| 인사고과     |                |                |                | 0.32*** (0.11) |
| 승진       |                |                |                | 0.14 (0.10)    |
| 고용보장     |                |                |                | -0.10 (0.08)   |
| 임금       |                |                |                | -0.13 (0.13)   |
| F-value  | 3.291**        | 10.306***      | 8.554***       | 5.691***       |
| R Square | 0.089          | 0.279          | 0.280          | 0.372          |
| N        | 139            | 139            | 139            | 139            |

주 : 1) ( )는 표준오차임

\* p<.1, \*\*p<.051, \*\*\*p<.01

먼저 통제변수 중에는 상장회사가 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 노동조합 더미 변수의 회귀계수는 負(-)의 부호를 보이고 있지만 모형2에서 그 통계적 유의성이 낮고 나머지 분석모형에서는 통계적 유의성이 사라진다. 상장회사의 경우 앞서 지적한 바와 같이 인과관계가 역전될 가능성이 높은 것으로 해석할 수 있다. 예컨대 혁신적인 기업이 상장회사 뽑힐 가능성이 높기 때문에 상장회사의 공정 및 제품혁신이 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.



노동조합 더미 변수가 비록 통계적 유의성은 없거나 매우 약하지만 일관되게 負(-)의 부호를 보이고 있는 것은 우리나라 노동조합 운동이 여전히 생산적 기능을 제대로 발휘하지 못하고 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다.

모형2에서 작업시스템 변수는 통계적으로 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있으며, 이를 보다 세부적으로 알아보기 위해서 참여적 작업장과 인사관리를 투입한 모형3에서는 양자의 회귀계수가 모두 유의한 正(+)의 부호를 보이고 있다. 마지막으로 참여적 작업장 혁신과 인사관리의 세부영역이 미치는 효과를 분석한 모형4에서는 인적자원개발, 엄격한 선발, 그리고 인사고과가 혁신성과와 통계적으로 유의한 正(+)의 효과를 보이고 있다.

#### 4. 요약 및 정책적 함의

<표 IV-22> 참여적 작업장 혁신과 경영성과의 요약

|        | 인당매출액 | 인당영업이익 | 지각된 성과 | 공정·제품혁신 |
|--------|-------|--------|--------|---------|
| 작업시스템  | +     |        | +      | +       |
| 참여적작업장 | +     |        | +      | +       |
| 정보공유   |       |        | +      |         |
| 성과배분   | +     |        |        |         |
| 인적자원개발 |       |        |        | +       |
| 작업조직   | +     |        | +      |         |
| 인적자원관리 |       |        | +      | +       |
| 선발     |       |        |        | +       |
| 인사고과   |       |        |        | +       |
| 승진     |       |        | +      |         |
| 고용보장   |       |        |        |         |
| 임금     |       |        |        |         |

주: +는 통계적으로 유의한 正의 효과가 있는 것을 표시함

참여적 작업장 혁신이 경영성과에 미치는 효과 분석을 정리하면 <표 IV-22>과 같다. 참여적 작업장은 영업이익을 제외하면 인당매출액, 지각된 성과, 그리고 공정 및 제품혁신을 높이

는 것으로 나타났으며, 근로자의 전념을 높이는 인사관리도 지각된 성과와 공정 및 제품혁신을 높이는 것으로 나타났다.

세부 구성 내역을 보면 참여적 작업장 중 정보공유는 지각된 성과를, 성과배분은 인당매출액을, 그리고 작업조직은 인당매출액과 지각된 성과를 높이는 것으로 나타났으며, 인사관리 중 엄격한 선발과 인사고과는 공정 및 제품혁신, 생산직 승진은 지각된 성과를 높이는 것으로 나타나고 있다. 이상의 분석결과가 갖는 정책적 함의는 무엇인가?

첫째, 정부는 참여적 작업장 혁신의 조기 정착 및 확산을 위한 적극적인 정책을 취할 필요가 있는 것으로 보인다. 참여적 작업장 혁신은 다른 요인에 의해서 영향을 많이 받기 때문에 근로자 행위와는 관계가 먼 수익성을 제외하면 경영성과를 높이는 것으로 나타나고 있다. 따라서 글로벌 경쟁하에서 우리나라 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서라도 참여적 작업장 혁신 내지 신노사문화 정책은 향후에도 강화될 필요가 있다는 결론을 도출할 수 있다. 특히 참여적 작업장 및 근로자의 전념을 높이는 인사관리 관행들은 생산성 만이 아니라 사업장의 공정 및 제품혁신도 높이는 것으로 나타나고 있어서, 지속적인 혁신을 통한 품질향상과 원가절감이 생존의 철칙으로 요구하는 글로벌 경쟁체제속에서 우리나라 기업이 생존하기 위해서는 신노사문화를 경쟁력 강화를 위한 전략적 수단이 되도록 정부가 이에 관한 홍보, 교육, 경영지도 및 컨설팅 그리고 적극적인 지원을 제공할 필요가 있는 것으로 보인다.

둘째, 참여적 작업장 혁신 내지 신노사문화의 내용을 보다 풍부하게 할 필요가 있는 것으로 보인다. 편의상 신노사문화의 추진 취지를 경영성과에 한정한다면, <표 IV-18>에서와 같이 참여적 작업장 및 인사관리의 세부영역들이 경영성과에 미치는 효과는 경영성과별로 상이하게 나타나고 있다. 예컨대 정보공유는 지각된 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면 엄격한 선발은 공정 및 제품혁신에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이처럼 구성요소별로 경영성과에 미치는 영향이 상이할 수 있기 때문에 기업경쟁력을 제고하기 위해서라면 신노사문화의 실천 영역이 보다 포괄적으로 정립될 필요가 있는 것이다. 예컨대 현재의 신노사문화 평가지표를 예를 들면 근로자 전념을 높이는 인사관리 항목이 매우 빈약하며 그 상대적 배점은 총점 1,000점 중 모두 110점에 불과하기 때문에 항목의 증대 및 배점 비중도 높일 필요가 있는 것으로 보인다.

### ③ 노사관계와 참여적 작업장 혁신

#### 1. 연구 주제 및 방법

이 논문은 참여적 작업장혁신에 미치는 노사관계의 영향에 대한 탐색적 분석을 시도하였다.

이제까지 노사관계는 주로 다른 요인들의 결과물로 인식되는 경향이 있었을 뿐(이주희 2001), 노사관계가 작업장 차원의 혁신에 미치는 영향에 대한 조사는 상대적으로 부족한 상태이다. 2001년 실시된 같은 주제에 대한 노동부 용역과제(김 훈외)에서 사용된 노사관계 관련 변수는 상대적으로 단순하여 이 주제를 깊이 있게 살펴볼 기회가 없었다. 노조 유무 및 소속, 그리고 근로자대표의 속성 세 가지의 영향력을 살펴본 이 연구결과에 따르면 노동조합이 있는 사업장에서 노사협의회를 통한 정책협의를 직무관련 교육훈련, 그리고 다기능화 및 소집 단개선헌동이 오히려 저조하였다. 한편 노동조합 상급단체에 따른 작업장 혁신활동 수준차이는 없었으며, 근로자대표의 학력이 높을수록, 그리고 연령이 높을수록 일정정도의 작업장 혁신활동의 활성화에 기여하는 것으로 나타났다.

이미 많은 국외연구자료(Osterman 1999; Eaton 1990; Cooke 1990)가 노동조합의 적극적인 협력 없는 작업장 혁신 프로그램의 실효성이 크게 떨어짐을 지적하여 왔다. 그 주된 이유는 팀 작업과 다기능화 등이 노동조합의 작업장에서의 직무관련 영향력과 전반적인 역할의 필요성을 떨어뜨릴지도 모른다는 불안요인으로 작용하기 때문이다. 이 연구는 이런 배경 하에 노사관계의 일반적 속성이 작업장 혁신의 제 차원 - 열린 경영, 인적자원개발, 성과배분, 참여적 작업조직 등- 에 미치는 영향을 조사해 본다. 이번 조사에서는 2001년도 조사시 없었던 노조측 응답이 포함되어 있어 이 주제의 심층 탐구를 가능하게 해 주었다.

#### 2. 주요 변수 구성 및 관련 기술통계

이 연구는 수거된 질문지 중 근로자 대표와 관리자의 응답이 매칭이 되는 104개의 사례만을 대상으로 분석하였다. 사업장 특징 중 2001년 조사에서는 포함되지 않았던 비정규직 및 여성근로자 비율이 추가로 분석되었으며, 대립적 혹은 협력적인 노사관계 분위기, 근로자대표의 노사관계 혁신에 대한 태도, 그리고 근로자대표의 참여적 작업장 혁신에 대한 추진력 정

도를 측정하는 변수들이 추가되어 조사되었다. 참여적 작업장 혁신 관련 종속변수는 관련 설문문항에 대한 요인분석을 통해 부적절한 문항은 제거하고 일관성 있는 범주로 묶은 후 가능한 한 구체적인 각각의 변수에 대한 회귀분석을 실시하였다. 관련 변수의 내용과 그에 관련된 기초통계를 <표 IV-23>과 <표 IV-24>에 제시하였다.

<표 IV-23> 참여적 작업장 혁신 관련 독립변수

(N=104)

| 변수                                  | 구분       | 백분율            |
|-------------------------------------|----------|----------------|
| 배경변수                                |          |                |
| 사업장규모                               | 평균(표준편차) | 351.90(367.27) |
| 비정규비율                               | 평균(표준편차) | 6.68( 14.10)   |
| 여성비율                                | 평균(표준편차) | 30.40( 24.12)  |
| 노조유무                                | 유노조기업    | 59.4           |
|                                     | 무노조기업    | 40.6           |
| 노조상급단체                              | 민주노총     | 18.6           |
|                                     | 한국노총     | 81.4           |
| 최고경영자의 지론 <sup>1)</sup>             | 평균(표준편차) | 0.77( 1.23)    |
| 노사관계분위기 <sup>2)</sup>               | 평균(표준편차) | 3.87( .57)     |
| 근로자대표의 노사관계 혁신에 대한 태도 <sup>3)</sup> | 평균(표준편차) | 2.68( .78)     |
| 근로자대표의 노사관계 혁신 추진력 <sup>4)</sup>    | 평균(표준편차) | 3.14( .68)     |

- 주 : 1) 최고경영자의 평소 신념이나 지론을 질문한 4개 변수 중 2번째 문항을 역으로 치환한 후 요인분석을 실시한 결과 1, 3, 4번 문항이 하나의 요인으로 묶이는 것을 확인하였다. 따라서 최고경영자의 평소 신념을 측정하기 위해 1, 3, 4번 문항을 통합하여 평균을 낸 측정치를 사용.
- 2) 노사관계분위기는 해당 범주의 4 - 8번 문항을 역으로 치환한 후 실시한 요인분석 결과를 토대로 8개 변수합의 평균을 사용.
- 3) 근로자대표의 노사관계 혁신에 대한 태도는 해당 범주의 8개 문항 전부를 역으로 치환한 후 실시한 요인분석 결과를 토대로 8개 변수합의 평균을 사용.
- 4) 근로자대표의 노사관계 혁신 추진력은 해당 범주의 5개 문항의 요인분석 결과를 토대로 5개 변수합의 평균을 사용.

&lt;표 IV-24&gt; 참여적 작업장 혁신 관련 종속변수

(N=104)

| 변수                                              |                               | 구분                   | 백분율                     |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>열린 경영</b><br>종업원참가제도의 실시정도1)<br>노사협의회 활용정도2) |                               | 평균(표준편차)<br>평균(표준편차) | .49( .26)<br>3.59( .61) |
| <b>인적자원개발</b>                                   | 공식적인 현장외<br>훈련(Off-JT) 실시유무   | 실시                   | 59.6                    |
|                                                 |                               | 미실시                  | 40.4                    |
| <b>성과배분제</b>                                    | 집단성과배분제<br>실시유무               | 실시<br>미실시            | 42.9<br>57.1            |
|                                                 | 우리사주제 또는<br>종업원지주제 도입유무       | 도입<br>미도입            | 20.0<br>80.0            |
| <b>참여적 작업조직 I</b><br>다기능정도                      | 생산직근로자의<br>기계·설비 보전업무<br>담당정도 | 거의 담당하지 않음           | 13.4                    |
|                                                 |                               | 약간 담당                | 50.5                    |
|                                                 |                               | 보전파트와 동등하게 담당        | 25.8                    |
|                                                 |                               | 대부분 책임지고 담당          | 6.2                     |
|                                                 |                               | 전적으로 담당              | 4.1                     |
|                                                 | 생산직근로자의 품질업<br>무 담당정도         | 거의 담당하지 않음           | 13.3                    |
|                                                 |                               | 담당공정 필요부품만 담당        | 31.6                    |
|                                                 |                               | 공정의 물품까지 책임          | 38.8                    |
|                                                 |                               | 완성품의 품질까지 책임         | 13.3                    |
| <b>참여적 작업조직 II</b><br>생산관련 자율성3)                | 자율성 I                         | 평균(표준편차)             | 2.21(.68)               |
|                                                 |                               | 평균(표준편차)             | 2.12(.60)               |
|                                                 | 자율성 II                        | 없음                   | 6.2                     |
|                                                 |                               | 팀내에서 가끔              | 51.5                    |
|                                                 |                               | 팀내에서 자주              | 7.2                     |
| <b>참여적 작업조직 III</b><br>소집단 활동                   | 소집단활동참여 생산직<br>근로자의 비율        | 없음 - 90% 이상          | 28.9                    |
|                                                 |                               | 없음 - 20건 이상          | 7.2                     |
|                                                 | 생산직 근로자 1인당<br>연평균 제안건수       | 없음 - 20건 이상          | 28.9                    |
|                                                 |                               | 없음 - 90% 이상          | 6.2                     |

주: 1) 종업원참가제도의 실시정도를 질문한 7개 문항의 요인분석 결과를 토대로 7개 변수합의 평균 사용

2) 노사협의회 활용정도를 질문한 8개 문항의 요인분석 결과를 토대로 8개 변수합의 평균을 사용.

3) 8개 문항의 요인분석 결과 7번 '신입자 채용'의 최종 결정권한을 제외하고 1(작업방법), 2(작업속도), 3(작업량 결정)이 하나의 요인으로 묶이고, 4(작업시간), 5(로테이션), 6(팀내 업무배분), 8(팀원의 훈련)이 다른 하나의 요인으로 묶이는 것을 확인. 이러한 결과를 토대로 생산관련 자율성을 측정하기 위해 3개 변수 합 의 평균(자율성 I)과 다른 4개 변수 합 의 평균(자율성 II)을 나누어 사용.

### 3. 분석결과 I :

#### 사업장 근로자 특성의 참여적 작업장 혁신에 대한 영향력 분석

노사관계를 규정짓는 가장 기초적인 배경변수는 사업장 근로자의 양적, 질적 특성이다. 전년도 연구는 물론(김 훈외, 2001), 노사관계를 연구하는 대부분의 양적 분석에서 항상 통계적으로 유의미한 차이를 자아낸 변수는 사업체 규모였다. 1987년 노동운동의 폭발적 성공 이후 대규모 사업장의 노사관계는 노동조합의 조직률에서, 또한 분규의 성격에서 중소기업의 사업장과 크게 성격을 달리하였다. 또한 여타 동아시아의 발전된 산업국가 중에서도 우리나라는 대규모 기업체가 경제발전을 주도한 예외적인 사례에 속하는 만큼 사업체 규모가 작업장 혁신에 미치는 영향은 주목할 만한 주제이다. 분석결과는 사업체 규모와 열린 경영, 인적자원개발, 그리고 집단성과배분제의 실시, 그리고 다기능화 정도가 대체로 정(+)의 방향으로 연관되어 있음을 보여준다. 그렇지만 우리사주제의 도입이나 생산직 근로자가 설비보전업무를 하는 정도, 그리고 작업방법, 속도, 작업량 결정과 같이 좁은 의미의 생산관련 자율성을 재는 지표와는 부(-)의 방향으로 연결되어 있었다. 대기업일수록 업무가 분화되고 기본적인 생산방식이 이미 결정되어 있다는 점에서 어느 정도 예측 가능한 결과로 볼 수 있다. 이런 추세는 그러나 통계적인 유의미성을 가지고 확인되지는 못하였다. 사업체 규모가 유의미한 영향력을 미치는 변수는 아래 표 <IV-25>부터 <IV-27>까지에 제시되어 있는 소집단 활동관련 변수들이다. 즉, 사업체 규모가 클수록 소집단활동에 참여하는 생산직 근로자의 비율이나 소집단의 연평균 문제해결건수, 그리고 생산직 근로자의 1인당 연평균 제안건수가 더 많거나 높았다.

금융위기 이후 사업장 노사관계에 발생한 가장 큰 변화는 비정규직 비율의 증가이다. 비정규직의 증가와 그로 인한 노노갈등은 작업장 노사관계의 새로운 분쟁유발요인으로 부각되었다. 그러나 지금까지는 주로 노동시장의 유연화를 염두에 둔 비정규직의 적정규모나 비정규직 근로자에 대한 보호방안을 중심으로 논의가 진행되었을 뿐, 비정규직의 증가가 작업조직과 생산에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 분석은 미미한 상태이다. 이 연구는 이런 공백을 메우기 위한 첫 시도로 비정규직 비율을 독립변수중의 하나로 포함시켜 비정규직과 참여적 작업장 혁신과의 관계를 살펴보았다. 통계적으로 유의미한 결과는 아니었지만, 대체로 비정규직의 비율이 높을수록 성과배분제의 실시정도가 떨어졌으며, 위에서 언급된 좁은 의미의 생산과정에서의 자율성이 제한되는 것으로 나타났다. 그 외에 열린경영과 인적자원개발, 다기능정도, 소집단 활동과 비정규직 비율은 정(+)의 관계를 보여주었으나 이 역시 대부분 통계적으로 유의미한 결과는 아니었다. 단, 소집단 활동과 관련된 변수에 미치는 영향은 통계적인 유

의미성을 일부 가지고 있었다. 이런 추세는 정규직 근로자의 기능적 유연성을 활용하는 기업들이 여타 중심적이지 않은 업무에 대한 수량적 유연성 확보에도 관심을 가지는 경향이 있다는 추론을 어느 정도 가능케 해 준다. 그러나 사례수의 제한으로 이런 추세에 대한 결정적인 결론은 아직 내리기 어렵다.

## 소집단 활동

<표 IV-25> 종속변수: 소집단활동 참여생산직 근로자의 비율

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |
|-------------------------|-----------------|
| 사업체규모                   | .001917 (.001)* |
| 비정규비율                   | .02478 (.020)   |
| 여성비율                    | .002489 (.012)  |
| (Constant)              | 2.983 (.596)*** |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .029            |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 IV-26> 종속변수: 소집단의 연평균 문제해결건수

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)     |
|-------------------------|------------------|
| 사업체규모                   | .001918 (.001)** |
| 비정규비율                   | .04014 (.018)*   |
| 여성비율                    | -.004611 (.011)  |
| (Constant)              | 2.904 (.561)***  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .061             |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 IV-27> 종속변수: 생산직근로자 1인당 연평균 제안건수

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |
|-------------------------|-----------------|
| 사업체규모                   | .001580 (.001)* |
| 비정규비율                   | .04251 (.015)** |
| 여성비율                    | .01300 (.009)   |
| (Constant)              | 2.574 (.466)*** |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .086            |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

#### 4. 분석결과 II :

##### 사업장의 노조유무 및 노조 상급단체변수와 참여적 작업장 혁신과의 관계 분석

이 절은 사업장 노사관계를 규정하는 중요한 두 변수, 즉 노동조합의 유무와 노동조합 상급단체의 성격이 참여적 작업장 혁신의 제 차원에 미치는 영향을 분석하였다. 이제까지 노동조합이 사업장에서의 참여와 협력에 대해 가졌던 부정적인 입장에 비추어 사업체 규모변수가 통제된 상태에서의 노동조합의 존재는 긍정적인 영향력을 미치리라 기대되지 않았다. 또한 그런 견지에서 상대적으로 좀 더 전투적이고 정치적인 노동운동을 추구해 온 민주노총 사업장에서의 혁신노력이 한국노총에 비해 미약하리라 예측되었다. 그러나 분석결과는 이런 가정을 분명히 만족시켜주지 못했다. 노동조합의 존재가 통계적으로 유의미하게 부(-)의 영향을 미친 종속변수는 소집단 활동과 관련된 여러 변수 중 생산직 근로자가 제출한 제안건수의 채택비율이 유일한 경우였다. 또한 한국노총 소속노조의 사업장이 민주노총 사업노조의 사업장보다 다기능 정도가 높고 소집단 활동이 활발하였으나, 집단성과배분제의 실시는 민주노총 사업장에 비해 뒤져 있는 것으로 나타났다. 이런 결과는 한편으로 노동조합의 작업장 혁신에 대한 부정적 영향력이 쇠퇴하였고, 또한 양 노총 소속 사업장에서의 혁신 정도의 차이가 줄어든 것으로 해석될 수 있을 터이지만, 다른 한 편으로 분석에 사용된 사례수가 매우 적으며, 노사 양측 모두가 응답한 기업체의 경우 노사관계가 상향 평준화되었을 가능성을 고려하여 주의 깊게 해석해야 할 필요성 역시 제기된다.

##### 성과배분제

<표 IV-28> 종속변수: 집단성과배분제 실시 여부

| 독립변수               | 로짓 계수(표준오차)      |
|--------------------|------------------|
| 사업체규모              | -.000 (.0005)    |
| 노조유무더미             | 5.986 (25.9272)  |
| 상급단체 더미(한국노총=1)    | -.805 (.6152)*   |
| (Constant)         | -7.189 (25.9205) |
| -2 Log likelihood  | 138.210          |
| Chi-square         | 6.882            |
| Degrees of freedom | 3                |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



## 다기능 정도

<표 IV-29> 종속변수: 생산직근로자 기계설비보전업무 담당정도

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)      |  |
|-------------------------|-------------------|--|
| 사업체규모                   | -.00008513 (.000) |  |
| 노조유무더미                  | -.933 (.626)      |  |
| 상급단체 더미(한국노총=1)         | .443 (.209)*      |  |
| (Constant)              | 1.012 (.594)      |  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .056              |  |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 IV-30> 종속변수: 생산직근로자 로테이션방식

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)      |  |
|-------------------------|-------------------|--|
| 사업체규모                   | .0007484 (.000)** |  |
| 노조유무더미                  | .412 (.746)       |  |
| 상급단체 더미(한국노총=1)         | .122 (.249)       |  |
| (Constant)              | 1.895 (.708)**    |  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .083              |  |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 소집단 활동

<표 IV-31> 종속변수: 소집단활동 참여생산직 근로자의 비율

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |  |
|-------------------------|-----------------|--|
| 사업체규모                   | .001688 (.001)* |  |
| 노조유무더미                  | 1.209 (2.730)   |  |
| 상급단체 더미(한국노총=1)         | 3.009 (.989)**  |  |
| (Constant)              | -.236 (2.551)   |  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .105            |  |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 IV-32> 종속변수: 생산직근로자가 제출한 제안건수의 채택비율

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)      |            |
|-------------------------|-------------------|------------|
| 사업체규모                   | -.00009084 (.001) |            |
| 노조유무더미                  | -5.588            | (2.434)*   |
| 상급단체 더미(한국노총=1)         | 1.115             | (.883)     |
| (Constant)              | 9.013             | (2.280)*** |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .027              |            |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 5. 분석결과 III :

### 사업장 최고경영자의 지론과 노사관계분위기가 참여적 작업장 혁신에 미치는 영향 - 근로자대표와 관리자 응답 비교

노사관계에 대한 보다 직접적인 평가는 노동조합 유무나 소속상급단체보다는 실질적으로 작업장 노사관계에 참여하고 있는 관리자와 근로자대표가 회사의 최고책임자의 기업운영방침과 노사관계 분위기에 대해 어떻게 생각하고 있는가에 따라 이루어진다. 이 연구는 동일한 사업체에 근무하는 관리자와 근로자대표 양측으로부터 얻어낸 자료를 사용한 만큼, 참여적 작업장 혁신에 대한 관리자 응답과 근로자 대표 응답의 영향력이 상이한 지 여부를 탐색해 볼 수 있다. 분석결과를 참여적 작업장 혁신의 여러 차원에 대해 근로자대표의 노사관계 분위기 평가가 관리자의 평가보다 훨씬 강력한 영향력을 미치고 있음을 보여준다. 특히 열린 경영과 관련하여 근로자대표가 노사관계 분위기를 협력적으로 평가하고 있는 경우 종업원 참가제도의 실시나 노사협의회 활용정도가 증가하고 있었는데, 모두 통계적으로 유의미한 결과였다. 이러한 추세는 다기능 정도, 그리고 소집단 활동과 관련하여서도 유사하게 나타났다. 단, 소집단활동 참여 생산직 근로자의 비율이 종속변수인 경우에 한하여 관리자의 노사관계 분위기 평가가 미치는 영향의 정도가 근로자대표의 평가보다 더 높았으며, 통계적으로도 유의미하였다. 노사관계 평가에 사용된 “최고경영자의 지론” 변수는 통계적으로 유의미한 결과를 도출하지는 못하였을 뿐 아니라, 참여적 작업장 혁신실천을 측정하는 여러 종속변수에 일관성 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다. 이것은 최고경영자 자신에게 직접 질문하지 못하고 관리자나 근로자대표를 통하여 간접적으로 응답을 얻어낸 질문지 구성상의 문제와 어느 정도 연결되어 있을 것으로 추측된다.

## 열린 경영

<표 IV-33> 종속변수: 종업원 참가제도 실시 여부

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |                  |
|-------------------------|-----------------|------------------|
|                         | 관리자             | 근로자대표            |
| 사업체규모                   | .0001041 (.000) | .00007560 (.000) |
| 최고책임자의 지론               | .02452 (.021)   | .03893 (.021)    |
| 노사관계 분위기                | .06334 (.052)   | .228 (.043)***   |
| (Constant)              | .238 (.210)     | -.490 (.167)**   |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .37             | .300             |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 IV-34> 종속변수: 노사협의회 활용 정도

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |                   |
|-------------------------|-----------------|-------------------|
|                         | 관리자             | 근로자대표             |
| 사업체규모                   | .0002965 (.000) | .000005641 (.000) |
| 최고책임자의 지론               | .06059 (.043)   | .04271 (.046)     |
| 노사관계 분위기                | .315 (.102)*    | .623 (.097)***    |
| (Constant)              | 2.331 (.409)*** | 1.047 (.376)**    |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .160            | .338              |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 다기능 정도

<표 IV-35> 종속변수: 생산직근로자 품질업무 담당정도

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |                 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
|                         | 관리자             | 근로자대표           |
| 사업체규모                   | .0002083 (.000) | .0001633 (.000) |
| 최고책임자의 지론               | -.01895 (.090)  | -.07903 (.083)  |
| 노사관계 분위기                | .363 (.216)     | .370 (.179)*    |
| (Constant)              | 1.100 (.859)    | 1.227 (.693)    |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .010            | .018            |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 소집단 활동

<표 IV-36> 종속변수: 소집단활동 참여생산직 근로자의 비율

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |                 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
|                         | 관리자             | 근로자대표           |
| 사업체규모                   | .002218 (.001)* | .002238 (.001)* |
| 최고책임자의 지론               | .208 (.345)     | .402 (.320)     |
| 노사관계 분위기                | 2.001 (.847)*   | 1.598 (.043)*   |
| (Constant)              | -4.953 (3.377)  | -3.133 (2.694)  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .093            | .095            |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<표 IV-37> 종속변수: 소집단의 연평균 문제해결건수

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)    |                 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
|                         | 관리자             | 근로자대표           |
| 사업체규모                   | .002127 (.001)* | .002259 (.001)* |
| 최고책임자의 지론               | .266 (.336)     | .09866 (.312)   |
| 노사관계 분위기                | 1.097 (.824)    | 1.017 (.678)    |
| (Constant)              | -1.598 (3.301)  | -.951 (2.647)   |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .056            | .043            |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<표 IV-38> 종속변수: 생산직근로자가 제출한 제안건수의 채택비율

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차)     |                 |
|-------------------------|------------------|-----------------|
|                         | 관리자              | 근로자대표           |
| 사업체규모                   | .00007845 (.001) | .0002026 (.001) |
| 최고책임자의 지론               | .09008 (.303)    | .01829 (.273)   |
| 노사관계 분위기                | .840 (.735)      | 1.441 (.607)*   |
| (Constant)              | .956 (2.936)     | -1.192 (2.368)  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | -.013            | .035            |

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 6. 분석결과 IV :

### 근로자대표의 노사관계혁신의지가 참여적 작업장 혁신에 미치는 영향

이 절은 참여적 작업장 혁신사업에 대한 근로자대표의 태도와 노사관계 혁신에 대한 근로자 대표의 추진력과 의지가 혁신 사업의 추진에 어떤 영향을 미치는가에 대해 조사하였다. 통계적으로 유의미한 결과는 근로자대표의 노사관계 추진력이 클수록 노사협의회의 운영이 활발하다는 것 하나였으나, 근로자대표의 추진력은 종업원 참가제도의 실시정도, 성과배분제 등 혁신사업의 일정부분과 정(+)의 방향으로 연결되어 있음을 확인할 수 있었다. 반면, 노사관계 혁신에 대한 태도는 참여적 혁신사업의 실행정도에 일관성 있는 영향력을 가지고 있지 않은 것으로 드러났다.

## 열린 경영

<표 IV-39> 종속변수: 노사협의회 활용정도

| 독립변수                    | OLS 계수(표준오차) |           |
|-------------------------|--------------|-----------|
| 사업체규모                   | -.0003035    | (.000)    |
| 비정규비율                   | -.0009307    | (.004)    |
| 여성비율                    | -.0007610    | (.003)    |
| 노사관계혁신에 대한 태도           | .006339      | (.095)    |
| 노사관계 추진력                | .337         | (.105)**  |
| (Constant)              | 2.593        | (.503)*** |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .096         |           |

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 7. 소결

이 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사업체 규모가 크면 열린 경영, 인적자원개발, 그리고 다기능화가 규모가 작은 기업과 비교해 상대적으로 더 잘 실시되고 있는 것으로 드러났다. 그러나 성과배분제와 관련하여서는 일관성 있는 결과가 나타나지 않았으며, 기본적인 생산방식 결정과 같은 좁은 의미의 생산관련 자율성은 대규모 기업에서 더 제한되는 것으로 나타났다.

둘째, 비정규직 비율이 노사관계 혁신에 미치는 영향은 현 자료분석에서 분명히 드러나지

는 않았다. 단, 정규직 근로자의 기능적 유연성을 활용하는 기업들이 비핵심적인 업무에서의 수량적 유연성 역시 추구할 수 있다는 추세를 부분적으로 들여다 볼 수 있는 분석결과는 나타났다. 사례수의 제한으로 통제변수를 충분히 활용하지 못하였으므로 아직 결론은 유보할 수밖에 없다.

셋째, 사업장의 노동조합 유무 및 노조상급단체 변수가 노사관계 혁신에 미치는 영향력은 이전과 비교해 감소한 것으로 드러났다. 그러나 앞에서 언급한 것처럼 분석에 사용된 사례수가 매우 적을 뿐 아니라 노사 양 측 모두 응답한 경우 여타 기업과 비교해 노사관계가 상대적으로 협력적일 가능성이 높아 아직 일반화하기는 어렵다.

넷째, 노사관계의 분위기에 대한 평가는 관리자보다 근로자대표의 응답을 독립변수로 사용한 경우 훨씬 더 유의미한 영향력을 참여적 작업장 혁신 사업의 실행에 미치는 것으로 드러났다. 이런 결과는 노사관계가 이제까지 밝혀진 것 보다 노사관계의 혁신의 성과를 좌우할 수 있는 중요한 변수임을 보여준다.

마지막으로, 근로자대표의 혁신사업에 대한 추진력은 특히 노사협의회 운영에 크게 기여하는 것으로 나타났다.

## V. 정책과제

기초통계와 주요 주제별 분석에서 나타난 정책과제를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 신노사문화정책의 효과를 극대화하기 위해서는 민관이 합동으로 신노사문화사업을 추진하는 것이 필요하다. 신노사문화의 확산과 관련된 정부정책이 가장 큰 효과를 발휘할 수 있는 영역이 정보공유와 성과배분이고, 인적자원개발이나 작업조직 혁신은 정부의 직접적인 영향보다는 협회나 경영자 단체 등 정부를 제외한 제도행위자(institutional actor)를 통해서 이루어지는 것이 보다 효과적일 수 있다는 것을 의미한다. 정부를 제외한 제도행위자의 역할과 위상이 낮다는 우리나라의 현실 및 특히 신노사문화사업을 추진하는 초기 단계에서는 정부가 주도적인 역할을 하는 것은 필연적일 수 있다. 그러나 정부가 주도하더라도 이를 민간과 공동으로 추진하거나 민관 협동으로 추진하는 경우 그 효과가 더 커질 수도 있고, 분석결과가 보여주듯이 신노사문화 실천영역 중에는 정부가 아닌 다른 제도행위자의 영향력이 더 큰 영역도 존재한다. 따라서 신노사문화의 정책효과를 극대화하기 위해서는 향후 민간의 참여 및 민간단체나 협회와 공동으로 추진할 것을 고려할 필요가 있다.

둘째, 신노사문화의 실천영역과 관련해서 정부의 강조점이 달라질 필요가 있다. 본 분석결과 신노사문화에 대한 정부의 강조점이 성과배분이나 정보공유에 집중되었던 반면 다른 영역들이 상대적으로 소홀히 되었던 것으로 평가된다. 예컨대 현행 신노사문화 우수기업 선정을 위한 평가점수를 보면 총점 1,000점 만점에 정보공유와 관련된 항목들을 총 340점 만점, 성과배분은 140점임에 비해서 인적자원개발은 70점, 작업조직 혁신은 50점에 불과하며, 인사관리와 관련된 배점은 모두 합해서 총 110점에 불과하다. 따라서 정부의 영향력이 정보공유와 성과배분에 긍정적인 영향을 미치고 있는 이상의 분석결과를 그 동안 정부가 중점적으로 강조해왔던 영역의 확산에 대해서는 정책의도가 관철되었지만 상대적으로 소홀히 했던 영역에 대해서는 그러지 못했다는 점을 시사하고, 따라서 신노사문화의 균형 있는 실천을 유도하기 위해서는 향후 정책의 강조점이 달라질 필요가 있다는 점을 시사하고 있다.

셋째, 첫 번째 함의와 두 번째 함의를 종합하면 신노사문화의 확산 및 조기정착화를 위해서 향후 정부는 보다 더 포괄적인 모델제시와 추진 단계별로 강조점을 달리할 필요가 있다. 첫 번째 정책적 함의에서 지적했듯이 정부의 영향력이 효과적일 수 있는 영역이기 때문에 정

책적 강조점을 두었는지 아니면 두 번째 합의에서 지적인 바와 같이 그 반대로 정부가 강조점을 두었기 때문에 정부의 영향력이 발휘되는 것으로 나타나고 있는지에 대해서는 보다 더 정밀한 검토가 필요한 것으로 보인다. 선후관계의 규명은 차지하더라도 정부는 신노사문화의 균형 있는 발전을 위해서 그리고 실천 단계별로 특정 영역이 어느 정도 정착된 경우에는 미흡한 영역을 강조해야 한다는 차원에서 좀 더 포괄적인 모형제시 및 실천영역들에 대한 강조점을 재조정할 필요가 있는 것으로 보인다.

넷째, 신노사문화의 정착 및 조기확산을 위해서 정부는 다양한 정책수단을 개발할 필요가 있다. 정부는 직접적인 정책수단을 사용하지 않고도 신노사문화의 조기확산을 기하는 간접적인 정책수단을 사용할 수 있다. 예컨대 미국기업들이 엄격한 직무관리와 평가시스템을 구축한 결정적인 계기는 차별금지법에 저촉되지 않기 위해서였으며, 1990년대 초반 우리나라 기업들이 직능자격제로 대표되는 신인사관리를 유행처럼 확산시킨 계기도 남녀고용 평등에 대한 정부의 강력한 의지 표명이었다. 가령 정부는 인사관리상의 제반 차별금지를 엄격하게 적용함으로써 신노사문화의 구성요소 중의 하나인 공정한 인사관리의 확산을 효과적으로 기할 수 있다.

다섯째, 노조사업장에 비해 무노조사업장에서 신노사문화사업에 대한 인지도, 필요성, 도입률 등 거의 모든 측면에서 미흡한 것으로 나타났다. 이는 노조 유무에 따라 참여적 작업장혁신의 추진 정도가 상당한 차이를 드러내고 있다는 점을 의미하며, 앞으로 신노사문화정책지원의 주요 지원대상을 무노조사업장에 중점을 두어 추진될 필요성이 있다는 것을 시사한다.

여섯째, 신노사문화사업의 적극적인 추진 뿐 아니라 참여·협력적 노사관계를 구축하기 위해서는 노사간 인식격차를 해소할 수 있는 방안을 시급히 모색할 필요성이 있다. 예를 들면 경영체제, 최고경영자의 신념 뿐 아니라 신노사문화의 주요 구성요소인 열린 경영, 성과배분, 전념지향적 인적자원관리, 참여적 작업조직 등에 대해서도 노사간에 현격한 인식의 격차를 보이고 있다. 동일 사항에 대한 노사간 인식 격차는 결국 노사간 불신으로 이어져 신노사문화사업이 노사협력하에 추진될 수 없는 것은 불문가지이다. 노사간 인식의 격차를 해소하기 위해서는 열린 경영을 통한 정보공유를 통해 정보공유가 의미공유로 이어져 노사간에 불필요한 오해로 인한 소모적인 갈등의 여지를 최소화하도록 특히 사용자측에서 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

결론적으로 1998년부터 추진 중인 신노사문화사업은 정부가 일방적으로 대립적 노사관계를 참여·협력적 관계로 전환하기 위해 추진하는 것은 결코 아니다. 신노사사업은 우리 경제의 높은 대외의존성과 국경없는 무한경쟁시대에 우리 기업이 경쟁력을 확보하고 아울러 근로자



들의 삶의 질을 동시에 제고하는데 가장 중요한 토대가 된다는 점에서 그 중요성이 있다. 그러므로 사업장에서는 노사 스스로 기업경쟁력과 삶의 질 제고를 위해서도 신노사문화사업의 주요 구성요인인 열린 경영, 성과배분, 전념지향적 인적자원관리, 참여적 작업조직 등을 시급히 구축하여야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김동배(2000), 작업조직과 인적자원관리의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 대학원 경영학 박사학위 논문
- 김동원 · 이병훈 · 김현기 · 조남훈(2000), 「신노사문화 추진성과분석 연구」, 노동부.
- 김식현(1999), 「인적자원관리론」, 무역경영사
- 김형기(1999), 「한국 제조업 생산체제의 특성과 혁신 방향」, 한국노동연구원
- 김훈 · 김동배(2000), 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 김훈 · 박준식(2000), 『구조조정과 신노사관계』, 한국노동연구원.
- 김 훈 · 김정한 · 김동배 · 이병훈(2001), 『참여적 작업장 혁신 실태조사』, 노동부 용역과제.
- 노동부(2001), 『2001 노사문화 혁신 종합안내』.
- 이영희(1998), “한국의 생산체제는 변하고 있는가? ”, 「경제와 사회」, 제40호, pp. 76-101.
- 이원덕 · 유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태』, 한국노동연구원
- 이주희(2001), “구조조정기 노사관계 성격변화와 관련요인”, 「산업노동연구」, 제8권 제1호.
- 정명기(1997), “신생산방식의 도입과 인적자원관리의 변화: 현대자동차 아산공장의 사례 를 중심으로”, 「산업노동연구」, 3:1, pp. 81-108
- 조형제(1997), “대안적 생산체제의 이론적 모색: 신생산개념과 시스템합리화를 중심으로”, 「산업노동연구」, 3:2, pp. 39-64.
- 조형제(1998), “유연생산체제와 작업조직의 변화: A자동차의 사례”, 「경제와 사회」, 제38호 pp.244-264
- Appellbaum, E., Batt, R.(1994), The New American Workplace, Ithaca, NY: Cornell Univ. Press, 박준식역(1996), 미국기업의 작업장 혁신, 한국노동연구원.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A.(1998), “High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, pp. 53-101.
- Black, S. E. & L. M. Lynch(1997), “How to Compete: The Impact of Workplace Practices
- Brown, C. & Reich, M.(1997), “Micro-Macro Linkage in High-Performance Employment

- Systems", *Organizational Studies*, 18:5, 745-764.
- Cooke, William N.(1990), *Labor-Management Cooperation: New Partnerships or Going in Circles?* Kalamazoo, Michigan: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Cappelli, P., D. Newmark(1999), Do High Performance Work Practices Improve Establish-Level Outcomes? NBER working paper, No. 7374.
- Deyo, F.C.(1995), Human Resource Strategies and Industrial Restructuring in Thailand, in Frenkel, S. & J. Harrod(eds.), *Industrialization and Labor Relations*, Ithaca, N.Y.: ILR Press, pp. 23-36.
- Eaton, Adrienne E.(1990), "The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs," *Industrial Relations*. 43:5.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G.(1995), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, NBER Working Paper No. 5333.
- Katz, H.C. & O. Darbishire(2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca: ILR Press
- Kern, H. & Schumann, M.(1992), New Concepts of Production and the Emergence of System Controller, in P. S. Adler(ed.), *Technology and the Future of Work*, New York: Oxford Univ. Press, pp. 111-148.
- Kochan, T. A.(2000), Comment on John Godard and T. Delaney "Reflection on the 'High Performance' Paradigm's Implication for Industrial Relations as a Field", *Industrial and Labor Relations Review*, 53:4, 704-711.
- Osterman, P.(1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?, *Industrial and Labor Relations Review*, 47:2, 173-188.
- Osterman, P.(2000a), Work Reorganizing in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion & Effects on Employee Welfare, *Industrial and Labor Relations Review*, 53:2, 179-196.
- Osterman, P.(2000b), Do Workplace Innovations Work for Employee?, *Perspectives on Work*, 4:1, 27-28.
- Osterman, P.(1999), *Securing Prosperity: The American Labor Market: How it Has Changed and What to Do about It*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston : Harvard Business

School Press.

- Pil, R. K., MacDuffie, J. P.(1996), The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, 35:3, pp. 423-455.
- Roth, S.(1997), Germany Labor Perspective on Lean Production, in T.A. Kochan, R. D. Ransbury, J. P. MacDuffie(eds.), *After Lean Production*, Ithaca: ILR Press, 117-136.
- Schumann, M(1998), New Concepts of Production and productivity, *Economic and Industrial Democracy*, 19:1, 17-32.
- Smith, C., P. Meiksins(1995), System, Society, and Dominance Effects in Cross-national Organizational Analysis, *Work, Employment and Society*, 9:2, 241-267
- Springer, R.(1997), Rationalization also Involves Workers, in K. Shimokawa, U. urgens, T. Fujimoto(eds.), *Transforming Automobile Assembly*, Berlin: Springer, 274-288.
- Streeck, W.(1992), *Social Institutions and Economic Performance*. London: Sage.
- Taylor, F.W.(1911), *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row,  
박진우 역(1994), 「과학적 관리의 원칙」, 박영사
- Walton, R. E.(1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, No.2(March-April), pp. 77-84.
- Whitfield, K., M. Poole(1997), “Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy”, *Organizational Studies*, 18:5, 745-764.
- Whitley, R.(1992), The Comparative Analysis of Business Systems, in R. Whitley(ed.), *European Business Systems: Firms, Markets in their National Context*. London: Sage, pp. 5-45
- Whitley, R.(1997), The Social Regulation of Work Systems: Institutions, Interest Groups, and Varieties of Work Organization in Capitalist Societies, in R. Whitley, P. H. Kristensen(eds.), *Governance at Work*. Oxford Univ. Press, pp. 227-260.
- Wilkins, U., P. Pawlowsky(1997), Human Resource Management or Machine that Changed the World in the Automotive Industry, *Management International Review*, Vol. 37(special issue), pp. 105-126.
- Wood, S.(1996), High Commitment Management and Unionization in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 7:1, pp.46

# 부록 참여적 작업장 혁신 실태조사 인사노무관리자용

안녕하십니까?

한국노동연구원은 인적자원관리, 노사관계 및 노동시장에 관한 정책개발과 연구를 목적으로 설립된 정부출연연구기관입니다.

본 연구원에서는 노사가 참여와 협력에 기반을 둔 참여적 작업장 혁신을 통해 기업의 경쟁력 제고와 근로자들의 삶의 질 향상을 동시에 실현할 수 있는 방안을 모색하고자 설문조사를 실시하고 있습니다.

응답해주신 내용이 소중한 정책자료로 반영될 수 있도록 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 조사에 협조해 주실 것을 부탁드립니다. 별도의 기간 표시가 없는 한 응답기준은 2001년말입니다. 감사합니다.

2002년 7월

조사기관 :  한국노동연구원

담당자 김정환, 김동배, 이주희 연구위원

전화 02-783-6083 팩스 02-761-8430

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

|         |                                                                                                                                 |               |                                                                  |              |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|--------------|
| 사업장명    |                                                                                                                                 | 본사여부          | <input type="checkbox"/> 1) 본사임 <input type="checkbox"/> 2) 본사아님 |              |
| 사업장 소재지 | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> | 시(도)          | 구(시/군)                                                           | 동(면)      번지 |
| 주요 생산제품 |                                                                                                                                 |               |                                                                  |              |
| 응답자 성명  |                                                                                                                                 | 응답자 소속부서 및 직위 |                                                                  |              |
| 전화번호    |                                                                                                                                 | FAX번호         |                                                                  |              |

# △ 사업장 현황

문1. 귀사의 기업형태에 대하여 응답하여 주십시오.

|             |                                                                                                            |         |                                                                 |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 조직형태        | <input type="checkbox"/> 1) 개인사업체 <input type="checkbox"/> 2) 상장 회사법인 <input type="checkbox"/> 3) 비상장 회사법인 |         |                                                                 |
| 공기업 여부      | <input type="checkbox"/> 1) 예 <input type="checkbox"/> 2) 아니오                                              | 외국인 지분율 | %                                                               |
| 복수사업장 유무    | <input type="checkbox"/> 1) 예 【총      개】 <input type="checkbox"/> 2) 아니오                                   |         |                                                                 |
| 외국계 투자기업 여부 | <input type="checkbox"/> 1) 예 <input type="checkbox"/> 2) 아니오                                              | 최고경영자   | <input type="checkbox"/> 1) 한국인 <input type="checkbox"/> 2) 외국인 |
| 사업장 설립년도    | 년                                                                                                          | 본사 설립년도 | 년                                                               |

문2. 귀 사업장의 2001년 12월말 현재 기준으로 근로자 현황에 대해 적어주십시오

|     | 생산기능직 |      | 사무관리직 |      | 계   |      |
|-----|-------|------|-------|------|-----|------|
|     | 정규직   | 비정규직 | 정규직   | 비정규직 | 정규직 | 비정규직 |
| 남 자 | 명     | 명    | 명     | 명    | 명   | 명    |
| 여 자 | 명     | 명    | 명     | 명    | 명   | 명    |

\*비정규직에는 계약직, 임시직, 시간제, 일용직, 도급근로자, 파견근로자, 세내하청, 외국인근로자 등 정규근로자가 아닌 모든 근로자를 포함합니다

문3. 지난 4년간(1998~2001년) 생산기능직을 대상으로 희망퇴직, 권고사직, 조기퇴직, 정리해고 등 인위적으로 인원감축을 실시한 경험이 있습니까?

☐ 1) 있다      ☐ 2) 없다

문3a. 【인위적 인원감축의 경험이 있었던 경우】 2001년말 현재 생산기능직 근로자수 대비 인원감축 규모는 얼마입니까?

☐ 1) 5% 미만      ☐ 2) 5~10% 미만      ☐ 3) 10~15% 미만      ☐ 4) 15~20% 미만  
☐ 5) 20~25% 미만      ☐ 6) 25~30% 미만      ☐ 7) 30~35% 미만      ☐ 8) 35~40% 미만      ☐ 9) 40% 이상

문4. 귀 사업장에서 공급하는 주요 제품의 내수/수출시장 비율은 어떻습니까?

|    |   |   |    |   |   |      |
|----|---|---|----|---|---|------|
| 내수 | % | + | 수출 | % | = | 100% |
|----|---|---|----|---|---|------|

문5. 귀 사업장의 주력제품이 속해있는 시장의 경쟁상황은 다음의 측면에서 어떻습니까?

|                     | 경쟁이 없다 | 경쟁이 없는 편이다 | 그저 그렇다 | 경쟁이 심한 편이다 | 상당히 경쟁이 심한 편이다 |
|---------------------|--------|------------|--------|------------|----------------|
| 1) 가격               |        |            |        |            |                |
| 2) 품질(서비스)          |        |            |        |            |                |
| 3) 신상품(제품 혹은 서비스)개발 |        |            |        |            |                |
| 4) 광고 및 마케팅         |        |            |        |            |                |
| 5) 제품의 다양성          |        |            |        |            |                |

문6. 경쟁업체와 비교할 때 귀 사업장의 주력제품(매출액이 가장 많은 제품)의 특성은 어떻습니까?

|                  | 전혀 그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 중간 정도 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|------------------|-----------|--------|-------|-----|--------|
| 1) 가격이 저렴하다      |           |        |       |     |        |
| 2) 제품의 품질이 뛰어나다  |           |        |       |     |        |
| 3) 제품 품목이 다양하다   |           |        |       |     |        |
| 4) 신제품 개발속도가 빠르다 |           |        |       |     |        |
| 5) 기술력이 뛰어나다     |           |        |       |     |        |
| 6) 디자인이 뛰어나다     |           |        |       |     |        |

문7. **귀 회사** 최고경영자(사장, 대표이사)의 평소 신념이나 지론은 "0"을 기준으로 가장 가깝다고 생각하시는 편의 번호에 표시하여 주십시오.

|                                         |                                            |                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1) 기업의 목적은 이익이고 필요하면 해고할 수 있다           | ③ ② ① ④ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 1) 근로자는 가족과 같고 기업은 근로자들의 고용을 보장해야 한다    |
| 2) 하급자에게 권한을 위임하고 결과로써 평가해야 한다          | ③ ② ① ④ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 2) 대부분의 의사결정은 경영자가 직접 관장하고 책임져야 한다      |
| 3) 근로자는 자신의 담당 업무와 관련된 정보만 알고 있으면 충분하다  | ③ ② ① ④ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 3) 회사 관련 대부분의 정보는 근로자들과 공유해야 한다         |
| 4) 기업이 필요로 하는 인력을 가급적 외부에서 채용해서 활용해야 한다 | ③ ② ① ④ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 4) 기업이 필요로 하는 인력을 가급적 내부에서 육성해서 활용해야 한다 |

문8. 귀사의 경영체제는 다음 중 어디에 가장 가깝다고 생각하십니까?

- ☐ 1) 소유주가 모든 권한을 가지고 회사의 제반 경영활동을 직접 관장하는 소유경영체제이다.
- ☐ 2) 전문경영자가 회사 경영을 맡고 있기는 하지만, 권한위양이 미약하여 소유주 중심의 경영활동이 이루어지고 있다.
- ☐ 3) 전문경영자에게 회사경영에 관한 권한이 대폭 위임되어 전문경영자를 중심으로 책임경영체제를 구축하고 있다.
- ☐ 4) 소유와 경영의 분리가 완벽하게 이루어져 소유주의 영향으로부터 완전히 독립된 자율적인 전문경영체제를 구축하고 있다.

문9. 귀 사업장의 전체 제조과정 중 자동화된 작업공정이 차지하는 비율은 어느 정도입니까?

\* 자동화률 = (자동화된 공정수÷전체공정수)\*100

- ☐ 1) 10%미만      ☐ 2) 10-20%미만      ☐ 3) 20-30%미만      ☐ 4) 30-40%미만  
☐ 5) 40-50%미만      ☐ 6) 50-60%미만      ☐ 7) 60-70%미만      ☐ 8) 70-80%미만  
☐ 9) 80-90%미만      ☐ 10) 90% 이상

문10. 귀 사업장의 전반적인 기술적인 특성은 어떻습니까?

- ☐ 1) 소품종 소량생산      ☐ 2) 소품종 대량생산      ☐ 3) 다품종 소량생산      ☐ 4) 다품종 대량생산

### △ 열린 경영

문11. 귀 사업장은 기업경영설명회를 개최하고 있습니까?

※ 기업경영설명회는 사업장의 경영계획 전반 및 실적, 생산계획 및 실적, 인력계획, 기업의 경제적·재정적 사항 등을 근로자나 노사협의회 대표들에게 설명하는 자리입니다.

- ☐ 1) 전체근로자만을 대상으로 실시하고 있다      ☐ 2) 노사협의회 대표만을 대상으로 실시하고 있다  
☐ 3) 근로자와 노사협의회대표를 각각 구분하여 실시하고 있다  
☐ 4) 실시하지 않고 있다

문12. 귀 사업장에서는 노사협의회를 어떻게 운영하고 있습니까? 개최방법과 개최횟수를 말씀해 주십시오

| 개최방법          | <input type="checkbox"/> 1) 정기적으로만 개최 <input type="checkbox"/> 2) 정기 + 필요에 따라 수시 개최<br><input type="checkbox"/> 3) 필요한 경우만 개최 |   |    |   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|
|               | 정기                                                                                                                            | 회 | 임시 | 회 |
| 개최 횟수 (2001년) |                                                                                                                               |   |    |   |

문13. 【생산기능인력을 대상으로】 열린 경영을 실시하기 위한 다음과 같은 종업원 참가제도의 실시여부에 대해 응답해 주십시오.

|                                       | 실시 | 미실시 | 계획중 |
|---------------------------------------|----|-----|-----|
| 1) 종업원 간담회                            | 1  | 2   | 3   |
| 2) 근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 정기적 근로자 설문조사 | 1  | 2   | 3   |
| 3) 경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간           | 1  | 2   | 3   |
| 4) 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화       | 1  | 2   | 3   |
| 5) 경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인의 운영         | 1  | 2   | 3   |
| 6) 직제라인(부서, 과, 팀/반)별 정기적 회합을 통한 정보 공유 | 1  | 2   | 3   |
| 7) 기타 호프미팅, 목욕미팅 등 비공식적 모임            | 1  | 2   | 3   |



문14. 귀 사업장 노사협의회의 운영에 관한 질문입니다. 각 사항별로 현재 노사협의회가 어느 정도 활용되고 있는지 응답해주시시오.

**우리 사업장의 노사협의회를 통해서...**

- 1) 경영계획 및 경영실적에 관한 정보 공유가 이루어지고 있다
- 2) 기업의 자산 및 부채현황 등 재무구조에 관한 정보공유가 이루어지고 있다.
- 3) 근로자의 교육훈련 및 능력개발에 관한 협의가 이루어지고 있다.
- 4) 생산성 향상에 관한 협의가 이루어지고 있다.
- 5) 성과배분에 관한 협의가 이루어지고 있다.
- 6) 신기계 · 신기술의 도입 또는 작업공정의 개선에 관한 협의가 이루어지고 있다.
- 7) 안전 · 보건 및 작업환경의 개선 논의가 이루어지고 있다
- 8) 인사 · 노무제도 개선에 대한 협의가 이루어지고 있다.

| 전혀 그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 그저<br>그렇다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|--------------|-----------|-----------|-----|-----------|
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |

문15. 귀사업장의 노사협의회에 관한 사항입니다. “0”을 기준으로 가장 가깝다고 생각하시는 편의 번호에 표시하여 주십시오.

|                        |                                                            |                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 생산성 향상과 관련된 사안을 주로 다룬다 | ③   ②   ①   ④   ①   ②   ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 생산성 향상은 물론 단체교섭사안도 함께 다룬다 |
| 주로 정보제공이나 의견청취수준이다     | ③   ②   ①   ④   ①   ②   ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 대부분 노사간 합의를 통해 결정한다       |
| 사용자측이 주도하는 편이다         | ③   ②   ①   ④   ①   ②   ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 근로자측이 주도하는 편이다            |

문16. 귀사업장에서 노사협의회의 합의사항은 얼마나 잘 이행되고 있습니까?

- ☐ 1) 매우 잘 이행되고 있다     
 ☐ 2) 잘 이행되는 편이다     
 ☐ 3) 그저 그렇다  
☐ 4) 잘 이행되지 않는 편이다     
 ☐ 5) 전혀 이행되지 않고 있다

문17. 귀 사업장의 최고경영자는 노사협의회에 어느 정도 참가하고 있습니까?

- ☐ 1) 거의 빠짐없이 참가한다     
 ☐ 2) 자주 참가하는 편이다  
☐ 3) 거의 참석하지 않는다     
 ☐ 4) 전혀 참가하지 않는 편이다

문18. 귀 사업장의 노조대표(노사협의회 대표)는 주요 경영회의에 참여하고 있습니까?

- ☐ 1) 거의 빠짐없이 참가한다     
 ☐ 2) 자주 참가하는 편이다  
☐ 3) 거의 참석하지 않는다     
 ☐ 4) 전혀 참가하지 않는 편이다

문19. 귀 사업장의 노조대표(노사협의회 대표)는 귀사의 이사회에 참관하고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 참관하지 않는다     
 ☐ 2) 근로자 복지 등 제한된 사안에 대해서만 참관한다  
☐ 3) 모든 사안에 대해서 참관한다

문20. 귀사는 사외이사제도를 설치하고 있습니까?

☐ 1) 설치(            )년            ☐ 2) 미설치

문20a. 전체 등기이사수와 사외이사수는 각각 몇 명입니까?

☐ 1) 전체 이사수 (            )명            ☐ 2) 사외이사수 (            )명

#### △ 인적자원개발

문21. 귀 사업장의 2001년 교육훈련비가 총인건비에서 차지하는 비중은 어느 정도입니까? (            ) %

\* 총인건비는 재무제표상의 총인건비를 말합니다.

\*\* 교육훈련비는 직업능력개발을 위한 훈련뿐만 아니라 일반정신교육, 노사관계교육, 산업안전교육 등 종업원 개발을 위한 투자비 총액을 말합니다.

문22. 지난 3년(1999~2001년) 귀 사업장의 근로자 1인당 교육훈련비는 어떻게 변동하였습니까?

☐ 1) 증가           ☐ 2) 감소           ☐ 3) 동결

문23. 귀 사업장에서 근로자의 능력개발을 지원하는 다음과 같은 제도의 도입여부 및 2001년도 실시여부와 실시 직종을 기록하여 주십시오.

|                    | 2001년도 실시 여부                   |                                 |
|--------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 교육훈련 수강료 또는 학자금 지원 | <input type="checkbox"/> 1) 실시 | <input type="checkbox"/> 2) 미실시 |
| 유급 교육훈련 휴가제도       | <input type="checkbox"/> 1) 실시 | <input type="checkbox"/> 2) 미실시 |
| 무급 교육훈련 휴가제도       | <input type="checkbox"/> 1) 실시 | <input type="checkbox"/> 2) 미실시 |
| 근로시간 중 교육훈련 수강 배려  | <input type="checkbox"/> 1) 실시 | <input type="checkbox"/> 2) 미실시 |

\* 근로자의 능력개발이란 직업에 관한 능력을 근로자가 자발적으로 개발·향상하기 위한 활동으로서, 직업과 관계없는 취미, 오락, 스포츠, 건강증진 등에 관한 것은 포함되지 않습니다.

문24. 【생산기능인력의 경우】 2001년 연간기준으로 아래의 훈련형태별 실시여부 및 참여 현황에 대해 응답해 주십시오.

|                       | 실시여부                                                          | 훈련을 받은<br>근로자의 비율<br>【보기 1참조】 | 1인당 평균<br>훈련시간<br>【보기2 참조】 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| * 공식적인 현장외훈련 (Off-JT) | <input type="checkbox"/> 1) 예 <input type="checkbox"/> 2) 아니오 |                               |                            |
| ** 계획적인 현장훈련 (OJT)    | <input type="checkbox"/> 1) 예 <input type="checkbox"/> 2) 아니오 |                               |                            |

|        |            |            |            |            |             |             |
|--------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 【보기 1】 | 1) 1-9%    | 2) 10-19%  | 3) 20-29%  | 4) 30-39%  | 5) 40-49%   | 6) 50-59%   |
|        | 7) 60-69%  | 8) 70-79%  | 9) 80-89%  | 10) 90% 이상 | 11) 없음      |             |
| 【보기 2】 | 1) 1-5시간   | 2) 6-10시간  | 3) 11-15시간 | 4) 16-20시간 | 5) 21-25시간  |             |
|        | 6) 26-30시간 | 7) 31-35시간 | 8) 36-40시간 | 9) 41-45시간 | 10) 46-50시간 | 11) 51시간 이상 |

\* 공식적인 현장외훈련(Off-JT): 일시적으로 통상적인 업무를 떠나 사내 또는 사외 교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련을 말합니다

\*\* 계획적인 현장훈련 (OJT): 일상적인 업무중에 이루어지는 직업능력개발로서 직업능력개발에 관한 계획서를 작성하고 교육담당자, 대상자, 기간, 내용 등을 구체적으로 정하여 단계적, 계속적으로 실시하는 교육훈련을 말합니다. 훈련계획에 기초하지 않고서 이루어지는 동료 혹은 직장상사로부터의 비공식적인 배움은 제외됩니다

문25. 【생산기능인력, Off-JT의 경우】 귀 사업장에서는 신입사원의 입사시 교육훈련시간은 1인당 총 몇 시간입니까?

- ☐ 1) 1-5시간      ☐ 2) 6-10시간      ☐ 3) 11-15시간      ☐ 4) 16-20시간      ☐ 5) 21-25시간  
☐ 6) 26-30시간      ☐ 7) 31-35시간      ☐ 8) 36-40시간      ☐ 9) 41-45시간      ☐ 10) 46-50시간  
☐ 11) 51시간 이상

#### △ 성과배분

문26. 귀 사업장에서는 집단성과배분제를 실시하고 있습니까?

※ 집단성과배분제란 기업·공장 및 부서단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 일정 부분을 집단적으로 근로자에게 현금·주식·복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분되는 변동적 보상제도입니다.

- ☐ 1) 실시(                  년 도입)      ☐ 2) 도입할 계획      ☐ 3) 도입계획 없음

문26a. 전체 상용근로자중 집단성과배분제 적용대상은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 집단성과배분제 없음      ☐ 2) 10 % 미만      ☐ 3) 10~20% 미만      ☐ 4) 20~30 %만  
☐ 5) 30~40% 미만      ☐ 6) 40~50% 미만      ☐ 7) 50~60% 미만      ☐ 8) 60~70% 미만  
☐ 9) 70-80% 미만      ☐ 10) 80~90% 미만      ☐ 11) 90% 이상

문26b. 성과목표의 기준은 어떻게 결정됩니까?

- ☐ 1) 회사 일방 결정      ☐ 2) 노사협의를 거쳐 회사 결정      ☐ 3) 노사협의로 결정      ☐ 4) 기타 (                  )

문26c. 2001년도 성과배분제 적용대상 근로자의 1인당 연간성과배분액은 총연간임금과 비교하여 어느 정도의 수준입니까?

- ☐ 1) 성과배분제 없음      ☐ 2) 3% 미만      ☐ 3) 3~5% 미만  
☐ 4) 5~7% 미만      ☐ 5) 8~10% 미만      ☐ 6) 10% 이상

문27. 귀 사업장에서는 우리사주제 또는 종업원지주제를 도입하고 있습니까?

- ☐ 1) 도입(지분율      %)      ☐ 2) 미도입

#### △ 참여적 작업조직

※ 참여적 작업조직에 관한 사항입니다. 아래의 각 질문에 대해서 2001년도를 기준으로 응답하여 주십시오.

문28. 생산직 근로자(직접부문)는 기계·설비의 보전업무를 어느 정도 담당하고 있습니까?

- ☐ 1) 보전 파트에서 전적으로 담당하고 생산직 근로자는 거의 담당하지 않는다  
☐ 2) 보전파트가 대부분 담당하고 생산직 근로자는 보조하는 식으로 약간 담당한다  
☐ 3) 보전파트와 생산직 근로자가 거의 동등하게 책임을 지고 보전 업무를 담당한다.  
☐ 4) 대부분 생산직 근로자가 보전 업무를 책임지고 담당한다  
☐ 5) 생산직 근로자가 전적으로 자신이 담당하는 기계·설비의 보전업무를 담당한다.

문29. 생산직 근로자(직접부문)는 품질업무를 어느 정도 담당하고 있습니까?

- ☐ 1) 품질문제는 전부 전담 부서에서 담당하고 생산직 근로자는 거의 책임을 지지 않는다  
☐ 2) 담당공정에 필요한 부품의 품질(야 선행 공정의 이상 유무)에 대해서만 책임을 진다  
☐ 3) 2)와 함께, 자신이 담당하는 공정의 재공품에 대한 품질을 책임진다  
☐ 4) 3)과 함께, 완성품의 품질에 대해서도 책임을 진다  
☐ 5) 4)와 함께, 품질관리 통계자료의 수집 및 분석도 담당한다.

문30. 【생산기능인력의 경우】 귀 사업장 근로자의 로테이션은 주로 어떻게 이루어지고 있습니까?

- ☐ 1) 로테이션이 없다  
☐ 2) 작업반(팀)내에서만 가끔씩 이루어진다  
☐ 3) 작업반(팀)내에서만 자주 이루어진다  
☐ 4) 3)과 함께, 동일 부서내 작업반(팀)간 가끔 이루어진다  
☐ 5) 4)와 함께, 동일 부서내 작업반(팀)간 자주 이루어진다

문31. 【생산기능인력의 경우】 귀 사업장에서 로테이션을 하고 있는 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 5% 미만      ☐ 2) 5~10% 미만      ☐ 3) 15~20% 미만      ☐ 4) 20~25% 미만  
☐ 5) 25~30% 미만      ☐ 6) 30~35% 미만      ☐ 7) 35~40% 미만      ☐ 8) 40~45% 미만  
☐ 9) 45~50% 미만      ☐ 10) 50% 이상      ☐ 11) 로테이션 없음

문32. 【생산기능직의 경우】 귀 사업장에서 로테이션을 하고 있는 주된 이유는 무엇입니까?

- ☐ 1) 근로자 능력개발 목적      ☐ 2) 작업부담의 균등화  
☐ 3) 작업의 지루함을 줄이기 위해서      ☐ 4) 직업병 등 산업안전상의 이유  
☐ 5) 기타 (      )      ☐ 6) 로테이션이 없음

문33. 【생산기능인력의 경우】 다음은 소집단 활동에 대한 질문입니다.

※소집단 활동이란 품질분임조(QC), 보전분임조, 기타 현장의 문제해결을 위해서 생산직 사원이 주체가 되어 실시하는 각종 개선활동을 포함합니다. 소집단 활동이 여러 개인 경우 가장 대표적인 희니를 선택하여 답하여 주시면 감사하겠습니다.

문33a. 소집단 활동에 참여하고 있는 생산직 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10%미만      ☐ 2) 10-20%미만      ☐ 3) 20-30%미만      ☐ 4) 30-40%미만  
☐ 5) 40-50%미만      ☐ 6) 50-60%미만      ☐ 7) 60-70%미만      ☐ 8) 70-80%미만  
☐ 9) 80-90%미만      ☐ 10) 90% 이상      ☐ 11) 소집단활동 없음

문34. 대표적 소집단의 연평균 문제(테마) 해결 건수는 연간 몇 건이나 됩니까?

- ☐ 1) 1~2건      ☐ 2) 3~4건      ☐ 3) 5~6건      ☐ 4) 7~8건  
☐ 5) 9~10건      ☐ 6) 11~12건      ☐ 7) 13~14건      ☐ 8) 15~16건  
☐ 9) 17~18건      ☐ 10) 19~20건      ☐ 11) 20건 이상      ☐ 12) 소집단 없음

문35. 생산직 근로자 1인당 연평균 제안건수는 몇 건 정도입니까?

- ☐ 1) 1~2건      ☐ 2) 3~4건      ☐ 3) 5~6건      ☐ 4) 7~8건  
☐ 5) 9~10건      ☐ 6) 11~12건      ☐ 7) 13~14건      ☐ 8) 15~16건  
☐ 9) 17~18건      ☐ 10) 19~20건      ☐ 11) 20건 이상      ☐ 12) 제안제도 없음

문36. 생산직 근로자가 제출한 제안건수가 채택되는 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10%미만      ☐ 2) 10-20%미만      ☐ 3) 20-30%미만      ☐ 4) 30-40%미만  
☐ 5) 40-50%미만      ☐ 6) 50-60%미만      ☐ 7) 60-70%미만      ☐ 8) 70-80%미만  
☐ 9) 80-90%미만      ☐ 10) 90% 이상      ☐ 11) 제안제도 없음

문37. 다음의 각 사항에 대해서 누가 실질적인 최종 결정권한을 지니고 있습니까? 좌측의 각 질문에 대해서 해당란에 체크(✓)하여 주십시오.

|            | 반(조)원<br>자율적 결정 | 반(조)원과<br>반(조)장 공동결정 | 반(조)장<br>단독 결정 | 반(조)장과<br>부서(팀)장 공동결정 | 부서(팀)장<br>단독결정 |
|------------|-----------------|----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| 작업 방법      |                 |                      |                |                       |                |
| 작업 속도      |                 |                      |                |                       |                |
| 작업량 결정     |                 |                      |                |                       |                |
| 작업시간/초과근무  |                 |                      |                |                       |                |
| 로테이션       |                 |                      |                |                       |                |
| 반(팀)내 업무배분 |                 |                      |                |                       |                |
| 신입자 채용     |                 |                      |                |                       |                |
| 반원(팀원)의 훈련 |                 |                      |                |                       |                |

문38. 귀사업장의 생산기법에 관한 사항입니다. 해당 사항에 응답하여 주십시오.

- |                         |                                               |                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| 1) 식스시그마(6-Sigma) 운동    | <input type="checkbox"/> 1) 도입(            )년 | <input type="checkbox"/> 2) 미도입 |
| 2) 비즈니스 리엔지니어링(BPR)     | <input type="checkbox"/> 1) 도입(            )년 | <input type="checkbox"/> 2) 미도입 |
| 3) ISO 9000시리즈 인증       | <input type="checkbox"/> 1) 도입(            )년 | <input type="checkbox"/> 2) 미도입 |
| 4) 적기생산시스템(JIT)         | <input type="checkbox"/> 1) 도입(            )년 | <input type="checkbox"/> 2) 미도입 |
| 5) 전사적 품질관리(TQC, TQM 등) | <input type="checkbox"/> 1) 도입(            )년 | <input type="checkbox"/> 2) 미도입 |

#### △ 생산직 근로자의 인적자원관리(정규직 근로자)

문39. 귀 사업장에서 생산직 사원을 채용할 때 몇 종류의 평가도구(예 참조)를 사용하고 있습니까?

- |                                |                                |                                |                                   |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) 없음 | <input type="checkbox"/> 2) 1개 | <input type="checkbox"/> 3) 2개 | <input type="checkbox"/> 4) 3개    |
| <input type="checkbox"/> 5) 4개 | <input type="checkbox"/> 6) 5개 | <input type="checkbox"/> 7) 6개 | <input type="checkbox"/> 8) 7개 이상 |

평가도구의 예 : 자격증, 지능검사, 적성검사, 흥미검사, 인성검사, 실기시험, 필기시험, 면접

문40. 귀 사업장에서 신입사원을 채용할 때 엄격한 기준에 의해서 선발하고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 그렇지 않다    ☐ 2) 그렇지 않다    ☐ 3) 중간    ☐ 4) 그렇다    ☐ 5) 전적으로 그렇다

문41. 귀 사업장의 생산직 근로자의 인사고과에 대한 사항입니다.

문41a. 승진이나 승격시 총 점수를 100으로 할 때 인사고과 점수는 어느 정도 반영하고 있습니까?

- |                                       |                                       |                                       |                                         |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) 반영 안함     | <input type="checkbox"/> 2) 10% 미만    | <input type="checkbox"/> 3) 10-20% 미만 | <input type="checkbox"/> 4) 20-30% 미만   | <input type="checkbox"/> 5) 30-40% 미만 |
| <input type="checkbox"/> 6) 40-50% 미만 | <input type="checkbox"/> 7) 50-60% 미만 | <input type="checkbox"/> 8) 60% 이상    | <input type="checkbox"/> 9) 생산직 인사고과 없음 |                                       |

문42b. 인사고과를 보너스 등 인센티브 차등 지급에 적용하는 경우, 동일직급내 최하위등급과 최상위등급간에 어느 정도의 정도의 차등을 두고 있습니까?

- |                                         |                                       |                                       |                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) 차등 안함       | <input type="checkbox"/> 2) 5% 미만     | <input type="checkbox"/> 3) 5-10% 미만  | <input type="checkbox"/> 4) 10-15% 미만 |
| <input type="checkbox"/> 5) 15-20% 미만   | <input type="checkbox"/> 6) 20-25% 미만 | <input type="checkbox"/> 7) 25-30% 미만 | <input type="checkbox"/> 8) 30% 이상    |
| <input type="checkbox"/> 9) 생산직 인사고과 없음 |                                       |                                       |                                       |

문43. 생산직 사원과 사무·관리직 사원의 직급체계는 동일합니까?

- ☐ 1) 그렇다    ☐ 2) 그렇지 않다

문44. 생산직 사원 중 생산직 과장급 및 그 이상 직급으로 승진한 사람은 전체 생산직 사원 중에서 어느

정도입니까?

- |                                       |                                        |                                       |                                       |
|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) 2% 미만     | <input type="checkbox"/> 2) 2-4% 미만    | <input type="checkbox"/> 3) 4-6% 미만   | <input type="checkbox"/> 4) 6-8% 미만   |
| <input type="checkbox"/> 5) 8-10% 미만  | <input type="checkbox"/> 6) 10-12% 미만  | <input type="checkbox"/> 7) 12-14% 미만 | <input type="checkbox"/> 8) 14-16% 미만 |
| <input type="checkbox"/> 9) 16-18% 미만 | <input type="checkbox"/> 10) 18-20% 미만 | <input type="checkbox"/> 11) 20% 이상   | <input type="checkbox"/> 12) 승진자 없음   |

문45. 생산직 사원의 고용과 관련해서 단체협약이나 (노조가 없는 경우) 회사 정책이나 최고경영자의 약속으로 고용이 보장되고 있습니까?

- ☐ 1) 그렇다      ☐ 2) 특별한 사정이 없는 한 그렇다      ☐ 3) 그렇지 않다

문46. 귀 사업장 생산직 사원의 임금관리에 대한 사항입니다.

문46a. 월급제를 적용 받는 근로자수는 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10% 미만      ☐ 2) 10-20% 미만      ☐ 3) 20-30% 미만      ☐ 4) 30-40% 미만  
☐ 5) 40-50% 미만      ☐ 6) 50-60% 미만      ☐ 7) 60-70% 미만      ☐ 8) 70-80% 미만  
☐ 9) 80-90% 미만      ☐ 10) 90% 이상      ☐ 11) 생산직 월급제 없음

문46b. 기능(숙련)이나 자격등급에 따라 차등 지급되는 임금이 기본급에서 차지하는 비중은 어느 정도  
입니까?

- ☐ 1) 5% 미만      ☐ 2) 5-10% 미만      ☐ 3) 10-15% 미만      ☐ 4) 15-20% 미만  
☐ 5) 20-25% 미만      ☐ 6) 25-30% 미만      ☐ 7) 30-35% 미만      ☐ 8) 35-40% 미만  
☐ 9) 40-45% 미만      ☐ 10) 45-50% 미만      ☐ 11) 50% 이상      ☐ 12) 차등지급 없음

문46c. 국내의 동종업체·동일직종과 비교해서 귀 사업장 생산직 사원의 임금수준은 어떤 수준입니까?

- ☐ 1) 매우 낮은 편이다      ☐ 2) 낮은 편이다      ☐ 3) 비슷한 편이다  
☐ 4) 높은 편이다      ☐ 5) 매우 높은 편이다

#### △ 노사관계

문47. 귀사업장의 노동조합 또는 노사협의회(노동조합이 없는 사업장) 근로자 대표의 나이, 현 회사에서의 근속연수 및 최종학력은 어떻습니까?

문47a. 연 령 (            )세

문47b. 근속연수 (            )년

문47c. 최종학력      ☐ 1) 중졸 이하      ☐ 2) 고졸      ☐ 3) 전문대졸      ☐ 4) 대졸 이상

문47d. 취임연도 (            )년

문48. 노사관계분위기는 어떻습니까? 의견을 표시해 주십시오.

1) 노사는 서로를 이해하려고 노력한다

2) 노사는 정보를 공유한다.

3) 노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하기 위해 노력한다

4) 노사는 대립적이다

5) 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)는 힘으로 주장을 관철시키려 한다

6) 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)는 경영권을 약화시키려 한다

7) 경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 한다

8) 경영진은 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)를 약화시키려 한다

| 전혀 그렇지<br>않다 | 그렇지 않다 | 그저<br>그렇다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|--------------|--------|-----------|-----|-----------|
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |
| 1            | 2      | 3         | 4   | 5         |

문49. 귀 사업장에는 노동조합이 있습니까?

- ☐ 1) 있다 ☐ 2) 없다 (⇒ 문55로 가십시오)

문49a. 노동조합의 상급단체는?

- ☐ 1) 민주노총 ☐ 2) 한국노총 ☐ 3) 기타

문49b. 노동조합의 조직률(조합원÷조합가입대상자)은 어느 정도입니까? ( )%

\* 조합가입대상자란 노동조합의 규약이나 단체협약에 의해 조합에 가입할 수 있는 대상자를 말함.

문50. 귀 사업장의 노동조합에 노노갈등이 존재하고 있습니까?

- ☐ 1) 노노갈등이 아주 심한 편이다. ☐ 2) 노노갈등이 심한 편이다. ☐ 3) 중간 정도  
☐ 4) 노노갈등이 없는 편이다. ☐ 5) 노노갈등이 거의 없는 편이다.

문51. 다음 중 귀 사업장의 노동조합 의사결정에 가장 큰 영향력을 발휘하고 있는 그룹은?

- ☐ 1) 상급단체 ☐ 2) 지역의 노동단체  
☐ 3) 귀 사업장 노동조합의 집행부 ☐ 4) 노동조합 집행부에 대한 반대파  
☐ 5) 현장계파 ☐ 6) 노조 대의원  
☐ 7) 평조합원 ☐ 8) 회사의 경영진

문52. 귀 사업장의 노동조합활동에 대한 조합원의 참여정도는 어떠하다고 보십니까?

- ☐ 1) 매우 적극적으로 참여하는 편이다. ☐ 2) 적극적으로 참여하는 편이다.  
☐ 3) 중간 정도 ☐ 4) 참여하지 않는 편이다. ☐ 5) 거의 참여하지 않는 편이다.

문53. 귀 사업장의 노동조합 집행부에 대한 귀하의 견해를 여쭙고자 합니다. 해당되는 곳에 표시해 주십시오.

| 우리 사업장의 노동조합 집행부는 ...                 | 전혀<br>그렇지 않다 | 그렇지<br>않다 | 보통이<br>다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|---------------------------------------|--------------|-----------|----------|-----|-----------|
| 1) 사업장의 경영성과에 관심을 갖고 생산성 향상에 협조하고 있다. | ①            | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 2) 근로자의 교육훈련 및 능력개발을 위한 시책 마련에 적극적이다. | ①            | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 3) 조합원들의 의견을 수렴하여 민주적으로 운영되고 있다       | ①            | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 4) 회사 경영에 대한 이해가 부족하다                 | ①            | ②         | ③        | ④   | ⑤         |
| 5) 조합활동에 필요한 전문적 능력을 갖추고 있다           | ①            | ②         | ③        | ④   | ⑤         |

문54. 지난 3년간(1999~2001년) 귀 사업장에서는 정의행위를 수반한 노동쟁의가 발생하였습니까?

- ☐ 1) 없었음 ☐ 2) 있었음 ( 건)



## △ 성 과

문55. 지난 2년간 귀 사업장 경영성과는 어떻습니까?

|       | 월평균 이직률 | 매출액 | 영업이익 |
|-------|---------|-----|------|
| 2000년 | %       | 백만원 | 백만원  |
| 2001년 | %       | 백만원 | 백만원  |

\* 월평균 이직률 = (당월 이직자수 / 전월말 근로자 총수) × 100

\* 영업이익 = 매출액 - (매출원가 + 판매 및 일반관리비)

문56. 국내의 동종업체와 비교해서 다음의 각 사항은 어떻습니까?

|                              | 전혀<br>그렇지 않다 | 그렇지<br>않다 | 비슷하다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|------------------------------|--------------|-----------|------|-----|-----------|
| 1) 생산기능직 근로자의 제안활동이 잘 이루어진다  | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 2) 생산기능직 근로자의 소집단활동이 잘 이루어진다 | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 3) 제품 단위당 생산원가가 낮다           | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 4) 제품의 불량률(고객의 클레임)이 낮다      | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |

문57. 지난 3년간 귀 사업장의 혁신성과는 어떻습니까? 아래의 보기에서 해당되는 번호를 골라 기입  
하여  
주십시오.

|                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|
| 보가 ① 없었음    ② 1-2건    ③ 3-4건    ④ 5-6건    ⑤ 7-8건    ⑥ 9-10건    ⑦ 11건 이상 |
|-------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                               | 혁신성과 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1) 기존 생산공정을 혁신한 건수                                                                                                            |      |
| 2) 기존과는 다른 신설비의 도입이나 새로운 합성방식의 적용, JIT나 MRP 등 새로운 생산기법을 도입한<br>공장혁신 건수<br>※ 공장혁신에는 기존 라인의 추가확장이나 포장기계의 도입 등 주변적 공정개선은 포함되지 않음 |      |
| 3) 귀 사업장에서 이전에 제조하지 않았던 새로운 제품을 개발해서 상용화 한 실적                                                                                 |      |
| 4) 국내에서 다른 기업이 제조하지 않았던 새로운 제품을 개발해서 상용화 한 실적                                                                                 |      |
| 5) 세계적으로 다른 기업이 제조하지 않았던 새로운 제품을 개발해서 상용화 한 실적                                                                                |      |

## △ 신노사문화

\* 신노사문화란 “21세기 지식기반사회를 맞아 의식·관행·제도를 선진화하여 노사가 신뢰와 존중을 바탕으로 참여와 협력을 실천하고 자율과 책임을 다함으로써 미래의 가치를 창출하는 노사공동체를 형성하는 것”을 의미합니다.

문58. 정부에서는 21세기 지식기반 정보화 사회에 적합한 새로운 노사관계 패러다임의 창출을 위해 1999년하반기 이후 신노사문화 사업을 다양하게 추진해 오고 있습니다. 귀 사업장은 정부가 추진하고 있는 신노사문화 사업에 대해 어느 정도 알고 계십니까?

- ☐ 1) 잘 알고 있는 편이다      ☐ 2) 알고 있는 편이다      ☐ 3) 보통이다  
☐ 4) 모르는 편이다      ☐ 5) 거의 모르는 편이다

문59. 정부의 신노사문화 사업을 접하게 된 경로는 다음 중 무엇입니까? 해당되는 번호를 모두 골라 기입하여 주십시오.

- ☐ 1) 정부 및 산하기관 교육      ☐ 2) 정부의 홍보책자      ☐ 3) 언론매체(신문, TV 등)  
☐ 4) 경영자 단체, 협회      ☐ 5) 다른 회사      ☐ 6) 기타

문60. 귀사업장은 정부기관 등에서 실시한 신노사문화 설명회에 몇 번 정도 참석하셨습니다?

- ☐ 1) 참여한 적 없다      ☐ 2) 참여하였다 (      ) 번

문61. 정부에서 제공한 신노사문화사업 추진 매뉴얼이나 홍보책자를 실제 작업현장에서 어느 정도 활용하고 계십니까?

- ☐ 1) 전혀 활용하지 않고 있음      ☐ 2) 활용하지 않는 편임  
☐ 3) 중간정도      ☐ 4) 활용하는 편임      ☐ 5) 적극적으로 활용하는 편임

문62. 귀사업장은 노사협력 우수기업 또는 신노사문화 우수기업으로 선정되기 위해 신청하신 경험이 나 수상경험이 있습니까?

문62a. 신청경험      ☐ 1) 있음(      ) 년      ☐ 2) 없음

문62b. 수상경험      ☐ 1) 있음(      ) 년      ☐ 2) 없음

문63. 【문62에서 신청하지 않은 사업장만 응답하여 주십시오】 귀사업장에서 신노사문화 우수기업으로 선정되기 위해 신청하지 않은 이유는 무엇입니까?

- ☐ 1) 제도 자체를 모르기 때문에      ☐ 2) 신청하여도 별다른 혜택이 없기 때문에  
☐ 3) 신청절차가 복잡하기 때문에      ☐ 4) 선정기준에 해당되지 않기 때문에  
☐ 5) 기타

문64. 귀사업장은 (경영자)단체나 협회활동에 어느 정도 참여하고 계십니까?

- ☐ 1) 전혀 참여하지 않는 편이다      ☐ 2) 참여하지 않는 편이다  
☐ 3) 중간정도      ☐ 4) 참여하는 편이다  
☐ 5) 적극적으로 참여하는 편이다

문65. 귀사업장은 지난 3년간 국내 및 해외 우수기업을 대상으로 벤치마킹을 한 경험이 있습니까?

- ☐ 1) 없음      ☐ 2) 있음(      ) 회

문66. 귀 사업장에서 신노사문화 사업을 추진할 필요성이 느끼고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 필요 없음                      ☐ 2) 필요 없음  
☐ 3) 중간 정도                              ☐ 4) 필요함  
☐ 5) 매우 필요함

문67. 신노사문화사업추진과 관련해서 정부가 추진해야 할 일은 무엇이라고 생각하십니까? 아래의 보기에서 우선순위에 따라 두 개를 골라 괄호안에 기입하여 주십시오.

1순위 (        )    2순위 (        )

- ☐ 1) 새로운 노사문화의 필요성에 대한 대대적인 교육·홍보  
☐ 2) 노사화합행사 지원 등 노사협력분위기 조성  
☐ 3) 우수사례 전파 등 벤치마킹 추진  
☐ 4) 무료 노사관계진단 서비스 제공 등 개별 사업장의 노사갈등 요인 해소 지원  
☐ 5) 신노사문화 우수기업 신청과 지원제도 대폭 확대  
☐ 6) 기타 (                                      )

문68. 귀 사업장에서 신노사문화 사업을 추진하고 있거나 추진하려고 하는 경우 가장 큰 장애요인을 아래의 보기에서 우선순위에 따라 두 개를 골라 괄호안에 기입하여 주십시오.

1순위 (        )    2순위 (        )

- ☐ 1) 경영진의 의지 부족  
☐ 2) 근로자(노동조합, 노사협의회 근로자 위원 포함)의 관심이나 흥미 부족  
☐ 3) 대립적 노사관계  
☐ 4) 추진 기업에 대한 정부의 지원 (예 금융상 우대 등) 부족  
☐ 5) 추진 절차, 방법, 노하우 등에 대한 사용자측의 지식 부족  
☐ 6) 추진 절차, 방법, 노하우 등에 대한 근로자측(노조)의 지식 부족  
☐ 7) 정부나 협회/단체의 홍보 부족  
☐ 8) 기타 (                                      )

문69. 귀 사업장의 경우 신노사문화사업과 관련된 정부 및 산하기관의 지원 정도는 어떻다고 평가하십니까?

- ☐ 1) 매우 부족함    ☐ 2) 부족함    ☐ 3) 중간 정도    ☐ 4) 충분함    ☐ 5) 아주 충분함

문70. 다음 항목들은 정부가 신노사문화 우수기업에 제공하는 현재의 지원방안입니다. 귀 사업장에 가장 도움이 많이 된다고 생각하시는 것을 우선순위에 따라 2개만 골라 괄호에 기입하여 주십시오.

1순위 (        )    2순위 (        )

| 보기(현행지원 방안)                                 |
|---------------------------------------------|
| ① 정부 물품 조달(국방부나 조달청) 적격 심사시 우대              |
| ② 금융상 우대(우선융자나 대출금리 우대, 신용보증 한도 우대)         |
| ③ 성실납세자에 한하여 세무조사 1~2년간 유예                  |
| ④ 자금지원 우대(산재예방 장비구입자금, 직업훈련관련 시설장비 지원)      |
| ⑤ 중소기업 자금지원 우대(경영안정자금, 복지시설 관련 자금융자)        |
| ⑥ 산업기능요원 추천 및 인원배정시 우대                      |
| ⑦ 공공직업훈련기관 수료 기능인력 배정시 우대                   |
| ⑧ 근로자 휴양시설(콘도)이용시 우대(300인 미만 사업장에 한정)       |
| ⑨ 기업홍보(상품용기 및 포장지에 우수기업 표식, 소개책자 해외공관 비치 등) |
| ⑩ 정부포상시 우대                                  |
| ⑪ 정기근로감독(산업안전 감독 포함) 면제                     |

문71. 신노사문화 추진기업에 대해서 정부가 무엇을 지원하는 것이 바람직하다고 생각하십니까? 아래의 보기에서 우선순위에 따라 두 개를 골라 괄호안에 기입하여 주십시오.

1순위 (        )    2순위 (        )

)

- ☐ 1) 재정적 지원(세제, 금융상의 우대 포함)
- ☐ 2) 인력 지원(기능인력, 기능요원 배정 등 포함)
- ☐ 3) 기술적 지원(기술지도, 경영지문 포함)
- ☐ 4) 홍보(우수기업 표식, 소개책자 등)
- ☐ 5) 규제 완화 및 포상
- ☐ 6) 기타 (        )

**바쁘신 중에 끝까지 성의있게 협조해 주셔서  
진심으로 감사드립니다.**

## 부록 참여적 작업장 혁신 실태조사 (근로자대표용)

안녕하십니까?

한국노동연구원은 인적자원관리, 노사관계 및 노동시장에 관한 정책개발과 연구를 목적으로 설립된 정부출연연구기관입니다.

본 연구원에서는 노사가 참여와 협력에 기반을 둔 참여적 작업장 혁신을 통해 기업의 경쟁력 제고와 근로자들의 삶의 질 향상을 동시에 실현할 수 있는 방안을 모색하고자 설문조사를 실시하고 있습니다.

응답해주신 내용이 소중한 정책자료로 반영될 수 있도록 바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 조사에 협조해 주실 것을 부탁드립니다. 별도의 기간 표시가 없는 한 응답기준은 2001년말입니다. 감사합니다.

2002년 7월

조사기관 :  한국노동연구원

담당자 김정환, 김동배, 이주희 연구위원

전화 02-783-6083 팩스 02-761-8430

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

|                        |                                                                                                   |         |                                                               |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------|
| 사업장명                   |                                                                                                   | 노동조합 유무 | <input type="checkbox"/> 1) 있다 <input type="checkbox"/> 2) 없다 |
| 노동조합명                  |                                                                                                   | 설립연도    | 년      월                                                      |
| 노동조합 소재지               | <input type="text"/> - <input type="text"/>                                                       | 시(도)    | 구(시/군)      동(면)      번지                                      |
| 노조형태                   | <input type="checkbox"/> 1) 본조 【설립년도      년】 <input type="checkbox"/> 2) 지부 【설립년도      년】         |         |                                                               |
| 상급단체<br>(산업연맹 또는 산별노조) | <input type="checkbox"/> 1) 있다 【명칭      】 <input type="checkbox"/> 2) 없다                          |         |                                                               |
| 전국중앙조직                 | <input type="checkbox"/> 1) 한국노총 <input type="checkbox"/> 2) 민주노총 <input type="checkbox"/> 3) 미가맹 |         |                                                               |
| 응답자성명                  |                                                                                                   | 응답자직위   |                                                               |
| 전화번호                   |                                                                                                   | FAX번호   |                                                               |

△ 노동조합(노동조합이 없을 경우 노사협의회) 일반현황

문1. 2001년 말 현재 노동조합 조합원수에 대해 적어 주십시오.

| 가입대상    | 가입대상자수 |      | 조합원수 |      |
|---------|--------|------|------|------|
|         | 정규직    | 비정규직 | 정규직  | 비정규직 |
| 생산단순노무직 | 명      | 명    | 명    | 명    |
| 사무관리영업직 | 명      | 명    | 명    | 명    |
| 전체조합원수  | 명      | 명    | 명    | 명    |

\*비정규직에는 계약직, 임시직, 시간제, 일용직, 도급근로자, 파견근로자, 세내하청, 외국인근로자 등 정규근로자가 아닌 모든 근로자를 포함합니다

문2. 2001년 말 현재 노동조합 대표(노조가 없는 경우에는 노사협의회 대표)에 대해 적어 주십시오.

|             |                                                                                                                                         |      |                                                               |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------|
| 연령          | 세                                                                                                                                       | 성별   | <input type="checkbox"/> 1) 남자 <input type="checkbox"/> 2) 여자 |
| 학력          | <input type="checkbox"/> 1) 중졸 이하 <input type="checkbox"/> 2) 고졸 <input type="checkbox"/> 3) 전문대졸 <input type="checkbox"/> 4) 대졸 이상     |      |                                                               |
| 현회사에서의 근속연수 | 년                                                                                                                                       | 취임연도 | 년                                                             |
| 취임전 직위      | <input type="checkbox"/> 1) 사원 <input type="checkbox"/> 2) 조장·반장 <input type="checkbox"/> 3) 주임·계장·대리 <input type="checkbox"/> 4) 과장 이상 |      |                                                               |

△ 사업장 현황

문3. **귀 회사** 최고책임자(사장, 대표이사)의 평소 신념이나 지론은 "0"을 기준으로 가장 가깝다고 생각하시는 편의 번호에 표시하여 주십시오.

|                                         |                                            |                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1) 기업의 목적은 이익이고 필요하면 해고할 수 있다           | ③ ② ① ⑥ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 1) 근로자는 가족과 같고 기업은 근로자들의 고용을 보장해야 한다    |
| 2) 하급자에게 권한을 위양하고 결과로써 평가해야 한다          | ③ ② ① ⑥ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 2) 대부분의 의사결정은 경영자가 직접 관장하고 책임져야 한다      |
| 3) 근로자는 자신의 담당 업무와 관련된 정보만 알고 있으면 충분하다  | ③ ② ① ⑥ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 3) 회사 관련 대부분의 정보는 근로자들과 공유해야 한다         |
| 4) 기업이 필요로 하는 인력을 가급적 외부에서 채용해서 활용해야 한다 | ③ ② ① ⑥ ① ② ③<br>└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ | 4) 기업이 필요로 하는 인력을 가급적 내부에서 육성해서 활용해야 한다 |

문4. 귀사의 경영체제는 다음 중 어디에 가장 가깝다고 생각하십니까?

- ☐ 1) 소유주가 모든 권한을 가지고 회사의 제반 경영활동을 직접 관장하는 소유경영체제이다.
- ☐ 2) 전문경영자가 회사 경영을 맡고 있기는 하지만, 권한위양이 미약하여 소유주 중심의 경영활동이 이루어지고 있다.
- ☐ 3) 전문경영자에게 회사경영에 관한 권한이 대폭 위양되어 전문경영자를 중심으로 책임경영체제를 구축하고 있다.
- ☐ 4) 소유와 경영의 분리가 완벽하게 이루어져 소유주의 영향으로부터 완전히 독립된 자율적인 전문경영체제를 구축하고 있다.

#### △ 열린 경영

문5. 귀 사업장은 기업경영설명회를 개최하고 있습니까?

※ 기업경영설명회는 사업장의 경영계획 전반 및 실적, 생산계획 및 실적, 인력계획, 기업의 경제적·재정적 사항 등을 근로자나 노사협의회 대표들에게 설명하는 자리입니다.

- ☐ 1) 전체근로자만을 대상으로 실시하고 있다      ☐ 2) 노사협의회 대표만을 대상으로 실시하고 있다
- ☐ 3) 근로자와 노사협의회대표를 각각 구분하여 실시하고 있다
- ☐ 4) 실시하지 않고 있다

문6. 귀 사업장에서는 노사협의회를 어떻게 운영하고 있습니까? 개최방법과 개최횟수를 말씀해 주십시오.

|               |                                                                                                                               |   |    |   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|
| 개최방법          | <input type="checkbox"/> 1) 정기적으로만 개최 <input type="checkbox"/> 2) 정기 + 필요에 따라 수시 개최<br><input type="checkbox"/> 3) 필요한 경우만 개최 |   |    |   |
| 개최 횟수 (2001년) | 정기                                                                                                                            | 회 | 임시 | 회 |

문7. 【생산기능인력을 대상으로】 열린 경영을 실시하기 위한 다음과 같은 종업원 참가제도의 실시여부에 대해 응답해 주십시오.

|                                       | 실시 | 미실시 |
|---------------------------------------|----|-----|
| 1) 종업원 간담회                            | 1  | 2   |
| 2) 근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 정기적 근로자 설문조사 | 1  | 2   |
| 3) 경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간           | 1  | 2   |
| 4) 경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화       | 1  | 2   |
| 5) 경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인의 운영         | 1  | 2   |
| 6) 직제라인(부서, 과, 팀/반)별 정기적 회합을 통한 정보 공유 | 1  | 2   |
| 7) 기타 호프미팅, 목욕미팅 등 비공식적 모임            | 1  | 2   |

문8. 귀 사업장 노사협의회 운영에 관한 질문입니다. 각 사항별로 현재 노사협의회가 어느 정도 활용되고 있는지 응답해주시시오

#### 우리 사업장의 노사협의회를 통해서...

|                                                | 전혀 그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 그저<br>그렇다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----|-----------|
| 1) 경영계획 및 경영실적에 관한 정보 공유가 이루어지고 있다             | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 2) 기업의 자산 및 부채현황 등 재무구조에 관한 정보공유가 이루어지고 있다.    | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 3) 근로자의 교육훈련 및 능력개발에 관한 협의가 이루어지고 있다.          | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 4) 생산성 향상에 관한 협의가 이루어지고 있다.                    | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 5) 성과배분에 관한 협의가 이루어지고 있다.                      | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 6) 신기계 · 신기술의 도입 또는 작업공정의 개선에 관한 협의가 이루어지고 있다. | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 7) 안전 · 보건 및 작업환경의 개선 논의가 이루어지고 있다             | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 8) 인사 · 노무제도 개선에 대한 협의가 이루어지고 있다.              | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |

문9. 귀사업장의 노사협의회에 관한 사항입니다. “0”을 기준으로 가장 가깝다고 생각하시는 편의 번호에 표시하여 주십시오.



|                           |             |                              |
|---------------------------|-------------|------------------------------|
| 1) 생산성 향상과 관련된 시안을 주로 다룬다 | ③ ② ① ① ② ③ | 1) 생산성 향상은 물론 단체교섭시안도 함께 다룬다 |
| 2) 주로 정보제공이나 의견청취수준이다     | ③ ② ① ① ② ③ | 2) 대부분 노사간 합의를 통해 결정한다       |
| 3) 사용자측이 주도하는 편이다         | ③ ② ① ① ② ③ | 3) 근로자측이 주도하는 편이다            |

문10. 귀사업장에서 노사협의회 합의사항은 얼마나 잘 이행되고 있습니까?

- ☐ 1) 매우 잘 이행되고 있다      ☐ 2) 잘 이행되는 편이다      ☐ 3) 그저 그렇다  
☐ 4) 잘 이행되지 않는 편이다      ☐ 5) 전혀 이행되지 않고 있다

문11. 귀 사업장의 최고경영자는 노사협의회에 어느 정도 참가하고 있습니까?

- ☐ 1) 거의 빠짐없이 참가한다      ☐ 2) 자주 참가하는 편이다  
☐ 3) 거의 참석하지 않는다      ☐ 4) 전혀 참가하지 않는 편이다

문12. 귀 사업장의 노조대표(노사협의회 대표)는 주요 경영회의에 참여하고 있습니까?

- ☐ 1) 거의 빠짐없이 참가한다      ☐ 2) 자주 참가하는 편이다  
☐ 3) 거의 참석하지 않는다      ☐ 4) 전혀 참가하지 않는 편이다

문13. 귀 사업장의 노조대표(노조가 없을 경우 노사협의회 대표)는 귀사의 이사회에 참관하고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 참관하지 않는다      ☐ 2) 근로자 복지 등 제한된 시안에 대해서만 참관한다  
☐ 3) 모든 시안에 대해서 참관한다

#### △ 노사관계

문14. 귀사업장의 노사관계분위기는 어떻습니까? 의견을 표시해 주십시오.

|                                          | 전혀 그렇지<br>않다 | 그렇지<br>않다 | 그저<br>그렇다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----|-----------|
| 1) 노사는 서로를 이해하려고 노력한다                    | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 2) 노사는 정보를 공유한다.                         | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 3) 노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하기 위해 노력한다         | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 4) 노사는 대립적이다                             | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 5) 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)는 힘으로 주장을 관철시키려 한다 | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 6) 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)는 경영권을 약화시키려 한다    | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 7) 경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 한다                 | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |
| 8) 경영진은 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)를 약화시키려 한다    | 1            | 2         | 3         | 4   | 5         |

문15. 귀 사업장의 경영진에 대한 귀하의 견해를 여쭙고자 합니다. 해당되는 곳에 표시해주십시오.

| 우리 사업장의 경영진은 ...         | 전혀<br>그렇지 않다 | 그렇지<br>않다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|--------------------------|--------------|-----------|------|-----|-----------|
| 1) 경영 관련 정보를 직원들과 공유한다   | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 2) 실수를 인정하고 이를 시정한다      | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 3) 경영능력이 뛰어나다            | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 4) 회사의 문제를 능숙하게 해결할 수 있다 | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 5) 회사의 발전을 위해 헌신한다       | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 6) 종업원들을 잘 배려한다          | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 7) 약속은 꼭 지킨다             | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 8) 말과 행동이 일치한다           | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 9) 솔직하고 진실하다             | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |
| 10) 전반적으로 믿음이 간다         | ①            | ②         | ③    | ④   | ⑤         |

※ 문16부터 문19까지는 노동조합이 있는 사업장만 응답하여 주십시오

문16. 귀 사업장의 노동조합에 노노갈등이 존재하고 있습니까?

- ☐ 1) 노노갈등이 아주 심한 편이다      ☐ 2) 노노갈등이 심한 편이다      ☐ 3) 중간 정도  
☐ 4) 노노갈등이 없는 편이다      ☐ 5) 노노갈등이 거의 없는 편이다.

문17. 다음 중 귀 사업장의 노동조합 의사결정에 가장 큰 영향력을 발휘하고 있는 그룹은?

- ☐ 1) 상급단체      ☐ 2) 지역의 노동단체  
☐ 3) 귀 사업장 노동조합의 집행부      ☐ 4) 노동조합 집행부에 대한 반대파  
☐ 5) 현장계파      ☐ 6) 노조 대의원  
☐ 7) 평조합원      ☐ 8) 회사의 경영진

문18. 귀 사업장의 노동조합활동에 대한 조합원의 참여정도는 어떠하다고 보십니까?

- ☐ 1) 매우 적극적으로 참여하는 편이다      ☐ 2) 적극적으로 참여하는 편이다      ☐ 3) 중간 정도  
☐ 4) 참여하지 않는 편이다      ☐ 5) 거의 참여하지 않는 편이다.

문19. 지난 3년간(1989~2001년) 귀 사업장에서는 쟁의행위를 수반한 노동쟁의가 발생하였습니까?

- ☐ 1) 없었음      ☐ 2) 있었음 (    건)

#### △ 신노사문화

\* 신노사문화란 “21세기 지식기반사회를 맞아 의식·관행·제도를 선진화하여 노사가 신뢰와 존중을 바탕으로 참여와 협력을 실천하고 자율과 책임을 다함으로써 미래의 가치를 창출하는 노사공동체를 형성하는 것”을 의미합니다.

문20. 정부에서는 21세기 지식기반 정보화 사회에 적합한 새로운 노사관계 패러다임의 창출을 위해 1999년하반기 이후 신노사문화 사업을 다양하게 추진해 오고 있습니다. 귀 사업장은 정부가 추진하고 있는 신노사문화 사업에 대해 어느 정도 알고 계십니까?

- ☐ 1) 잘 알고 있는 편이다      ☐ 2) 알고 있는 편이다      ☐ 3) 보통이다  
☐ 4) 모르는 편이다      ☐ 5) 거의 모르는 편이다.

문21. 귀 노조(노사협의회 대표)는 정부기관 등에서 실시한 신노사문화설명회에 몇 번 정도 참석하셨

습니까?

- ☐ 1) 참여한 적 없다      ☐ 2) 참여하였다 (      번)

문22. 귀 사업장에서 신노사문화 사업을 추진할 필요성이 느끼고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 필요 없음    ☐ 2) 필요 없음    ☐ 3) 중간 정도    ☐ 4) 필요함    ☐ 5) 매우 필요함

문23. 신노사문화사업추진과 관련해서 정부가 추진해야 할 일은 무엇이라고 생각하십니까? 아래의 보기에서 우선순위에 따라 두 개를 골라 괄호안에 기입하여 주십시오.

1순위 (      )    2순위 (      )

- ☐ 1) 새로운 노사문화의 필요성에 대한 대대적인 교육·홍보  
☐ 2) 노사화합행사 지원 등 노사협력분위기 조성  
☐ 3) 우수사례 전파 등 벤치마킹 추진  
☐ 4) 무료 노사관계진단 서비스 제공 등 개별 사업장의 노사갈등 요인 해소 지원  
☐ 5) 신노사문화 우수기업 신청과 지원제도 대폭 확대  
☐ 6) 기타 (      )

문24. 귀 사업장에서 신노사문화 사업을 추진하고 있거나 추진하려고 하는 경우 가장 큰 장애요인을 아래의 보기에서 우선순위에 따라 두 개를 골라 괄호안에 기입하여 주십시오.

1순위 (      )    2순위 (      )

- ☐ 1) 경영진의 의지 부족  
☐ 2) 근로자(노동조합, 노사협의회 근로자 위원 포함)의 관심이나 흥미 부족  
☐ 3) 대립적 노사관계  
☐ 4) 추진 기업에 대한 정부의 지원 (예 금융상 우대 등) 부족  
☐ 5) 추진 절차, 방법, 노하우 등에 대한 사용자측의 지식 부족  
☐ 6) 추진 절차, 방법, 노하우 등에 대한 근로자측(노조)의 지식 부족  
☐ 7) 정부나 협회/단체의 홍보 부족      ☐ 8) 기타 (      )

문25. 귀 사업장의 경우 신노사문화사업과 관련된 정부 및 산하기관의 지원 정도는 어떻다고 평가하십니까?

- ☐ 1) 매우 부족함    ☐ 2) 부족함    ☐ 3) 중간 정도    ☐ 4) 충분함    ☐ 5) 아주 충분함

문26. 다음 항목들은 정부가 신노사문화 우수기업에 제공하는 현재의 지원방안입니다. 귀 사업장에 가장 도움이 많이 된다고 생각하시는 것을 우선순위에 따라 2개만 골라 괄호에 기입하여 주십시오.

1순위 (      )    2순위 (      )

| 보기(현행지원 방안)                                 |
|---------------------------------------------|
| ① 정부 물품 조달(국방부나 조달청) 자격 심사시 우대              |
| ② 금융상 우대(우선융자나 대출금리 우대, 신용보증 한도 우대)         |
| ③ 성실납세자에 한하여 세무조사 1~2년간 유예                  |
| ④ 자금지원 우대(산재예방 장비구입자금, 직업훈련관련 시설장비 지원)      |
| ⑤ 중소기업 자금지원 우대(경영안정자금, 복지시설 관련 자금용자)        |
| ⑥ 산업기능요원 추천 및 인원배정시 우대                      |
| ⑦ 공공직업훈련기관 수료 기능인력 배정시 우대                   |
| ⑧ 근로자 휴양시설(콘도)이용시 우대(300인 미만 사업장에 한정)       |
| ⑨ 기업홍보(상품용기 및 포장지에 우수기업 표식, 소개책자 해외공관 비치 등) |
| ⑩ 정부포상시 우대                                  |
| ⑪ 정기근로감독(산업안전 감독 포함) 면제                     |

문27. 신노사문화 추진기업에 대해서 정부가 무엇을 지원하는 것이 바람직하다고 생각하십니까? 아래의 보기에서 우선순위에 따라 두 개를 골라 괄호안에 기입하여 주십시오.

1순위 (        )    2순위 (        )

- ☐ 1) 재정적 지원(세제, 금융상의 우대 포함)  
☐ 3) 기술적 지원(기술지도, 경영지문 포함)  
☐ 5) 규제 완화 및 포상

- ☐ 2) 인력 지원(기능인력, 기능요원 배정 등 포함)  
☐ 4) 홍보(우수기업 표식, 소개책자 등)  
☐ 6) 기타 (        )

문28. 귀 노조(노조가 없는 경우 노사협의회)에서는 노사관계 혁신에 대해 어떻게 생각하십니까?

※ 노사관계 혁신은 노사간 정보공유의 확대, 성과배분, 근로자 교육훈련의 강화, 작업장 혁신 등 참여·협력적 노사관계를 구축하기 위한 제반 시책을 말합니다.

| 노사관계 혁신사업은                           | 전혀<br>그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 중간 정도 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--------------------------------------|--------------|--------|-------|-----|--------|
| 1) 고용불안을 야기시킬 것이다                    |              |        |       |     |        |
| 2) 노동강도 강화를 가져올 것이다                  |              |        |       |     |        |
| 3) 근로자들의 스트레스를 증대시킬 것이다              |              |        |       |     |        |
| 4) 근로자들간 개인주의를 확산시킬 것이다              |              |        |       |     |        |
| 5) 노동조합(또는 근로자대표조직)에 대한 관심을 저하시킬 것이다 |              |        |       |     |        |
| 6) 노동조합(또는 근로자대표조직)의 영향력을 약화시킬 것이다   |              |        |       |     |        |
| 7) 노동조합(또는 근로자대표조직)의 현재 정책과 배치될 것이다  |              |        |       |     |        |
| 8) (노동조합이 있는 경우)상급단체의 정책과 배치될 것이다    |              |        |       |     |        |

문29. 귀 사업장에서 노사관계 혁신을 추진하는 경우 어떻게 하시겠습니까?

|                                      | 전혀<br>그렇지 않다 | 그렇지 않다 | 중간 정도 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|--------------------------------------|--------------|--------|-------|-----|--------|
| 1) 그 필요성을 근로자들에게 설득하겠다               |              |        |       |     |        |
| 2) 혁신을 도입하는 경영진에 협력하겠다               |              |        |       |     |        |
| 3) 혁신의 부작용을 가까이 감수할 것이다              |              |        |       |     |        |
| 4) 근로자들의 불만과 비판이 있어도 협력하겠다           |              |        |       |     |        |
| 6) (노동조합이 있는 경우) 상급단체의 반대가 있어도 추진하겠다 |              |        |       |     |        |

문30. 다음의 각 혁신 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

|             | 전적으로 반대 | 반대 | 중간 정도 | 찬성 | 매우 찬성 |
|-------------|---------|----|-------|----|-------|
| 1) 정보공유 확대  |         |    |       |    |       |
| 2) 경영성과 배분  |         |    |       |    |       |
| 3) 근로자 능력개발 |         |    |       |    |       |
| 4) 작업장 혁신   |         |    |       |    |       |
| 5) 인사제도 개선  |         |    |       |    |       |

바쁘신 중에 끝까지 성의있게 협조해 주셔서  
진심으로 감사드립니다.