

自律企業 福祉計劃과 從業員의 企業福祉 프로그램 選好度 分析

宋 峻 豪 *

《 목 차 》

1. 머 리 말	3.1 조사의 개요
2. 자율기업복지계획의 고찰	3.2 기업규모별 선호도 분석
2.1 자율기업복지계획의 의의	3.3 종업원신분별 선호도 분석
2.2 자율기업복지계획의 유형	4. 맺 음 말
2.3 자율기업복지계획의 효과	참 고 문 헌
3. 종업원의 기업복지프로그램 선호도 분석	

I. 머리말

6·29 선언 이래 9월 까지 대략 3개월간에 걸쳐 일어난 노사분규는 첫째, 발생건수가 3,311건에 달해 지난해 전체의 276건에 비해 엄청난 분규건수의 증가를 기록하였다는 점 이외에도 업종, 기업규모, 지역에 관계없이 동시다발적으로 발생하였다는 점에서 둘째, 민주사회에 대한 기존의 정치적·사회적 시각 이외에도 경제적 시각이 발견되었다는 점, 즉 사용자와 근로자 모두가 경제민주화를 인식하였다는 점에서 우리나라 노동운동사에 한

* 대한신학대학 경영학과 교수

획을 글 수 있다. 그런데 그 기간중의 노사분규에서 나타난 또 하나의 특징으로 기업복지¹⁾가 크게 부각되었다는 점을 들 수 있다. 한국경영자총협회 분석에 의하면²⁾ 근로자들의 요구사항중에서 복리후생 관련사항을 임금 관련사항, 근로조건 관련사항 다음으로 들고 있다.³⁾ 이는 과거 노동부가 기업복지를 노사분규의 한 원인으로 분류하지 않았던 사실과 비교하면 크게 대조적이다. 지금까지의 노동부 통계 자료에서는 임금인상, 임금체불, 휴·폐업, 조업단축, 부당노동행위, 근로조건개선, 해고 및 기타의 8가지로 분류하고 있다. 그만큼 이번 기회에 기업복지가 노사분규 원인의 독립된 요인으로 부상된 것으로 인정된다.

이처럼 기업복지의 부각은 종업원이 임금 못지않게 기업복지와 관련해서 많은 불만을 표출하였기 때문으로 해석된다. 분명 이제 사용자는 기업복지의 중요성은 물론 종업원의 요구에 부응하여 기업복지를 수용해야 된다는 인식을 가졌을 것이다. 사실 지금까지 사용자는 기업복지 성과에 대한 인식 미흡으로 종업원의 다양한 욕구가 고려되지 않은 채 사용자의 편의적 관리에 따라 시행하여 왔다. 다시 말하면 종업원의 입장에서는 사용자가 일방적으로 시행하는 기업복지가 자신에게 해당되면 받고 해당 안되면 못 받는 형편이어서 공정배분을 받지 못하였고, 사용자 또한 기업복지의 공정성 문제를 전혀 고려하지 않았다. 즉 기업복지는 있되 기업복지관리는 존재하지 아니 하였다고 하여도 과언이 아니다.

따라서 본고는 효율적 기업복지관리 방안으로서 종업원이 각자의 다양한 욕구에 따라 스스로 기업복지프로그램을 선택할 수 있는 자율기업복지계획 (flexible or cafeteria benefit plans) 을 제안하면서 이에 관한 이론적 고찰을 하고, 이어서 한국의 대표산업격인 섬유산업에 종사하는 생산직 종업원을 대상으로 기업복지프로그램의 선호도를 조사하여 우리나라 기업에서도 자율기업복지계획의 필요성을 실증코자 한다.

- 1) 전통적으로 복리후생은 그 영역 설정을 시설중심적 관점에서 하므로 본고에서 정하는 기업복지의 영역과는 차이가 있다. 종래의 복리후생은 부가적 급부인 성격이 강하나 기업복지는 임금과 같이 기본적 급부로 인식하여 「직접 근로대상인 임금 이외의 일체 보수 및 이와 관련된 제도, 프로그램, 시설 활동의 총칭 개념」으로 정의한다. 따라서 기업복지프로그램이라 하면 전통적 기업내 복리후생프로그램에 법정 사회보험, 불근로급부 및 퇴직금프로그램이 포함된다.
- 2) 한국경영자총협회, 「최근 노사분규 종합분석」자료 87-158, 1987년 9월.
- 3) 본고의 기업복지 정의에 따라 근로조건 관련사항 (유급휴가 철거) 을 복리후생 관련사항에 포함시켜 기업복지 관련사항으로 하면 기업복지는 더욱 중요한 근로자의 요구사항이 된다. 즉 기업복지의 요구사항 구성비가 16.2%에서 24.0%가 된다. 기업규모별로 보면 대기업이 24.5% 중소기업이 23.9%로 기업규모에 관계없이 중요시하였다.

II. 자율기업 복지계획의 고찰

1. 자율기업복지계획의 의의

노사관계는 고용관계와 달리 사용자와 종업원 사이의 집단적 관계이다. 고용관계가 근로계약을 체결하는 것에 대해 노사관계에서는 단체협약을 체결한다. 즉 근로자를 개별 종업원으로서가 아니라 집단 종업원으로 간주한다. 기업의 초기단계에서 사용자는 종업원의 근무상황은 물론 신상까지도 일일이 파악 가능하므로 그들의 개별 요구를 충족시킬 수 있다. 그러나 성장 단계에서는 종업원수의 증가로 사용자의 입장에서 노사관계는 집단관계가 개별관계 보다도 관리면에서 잇점이 있다. 종업원의 입장에서도 노동조합을 통한 집단관계는 개별관계에서 오는 힘의 열세를 만회할 수 있어 이를 주장한다.

그러면서도 현대기업에서 종업원은 집단의 일원이 아닌 개인으로서의 인간을 기대한다. 그것은 교육수준과 생활수준의 향상으로 종업원의 욕구가 다양해졌기 때문이다. 또한 개별 종업원은 경영관리에 피동적 존재로서가 아니라 능동적 존재 즉 경영관리에의 참여기회를 원한다. 따라서 이러한 점들을 충족시킬 수 있는 계획이 경영관리 각 분야에서 수립되어야 하는데 기업복지관리에서 바로 이러한 접근이 자율기업복지계획이다.

자율기업복지계획은 사용자가 마련한 기업복지 프로그램중에서 종업원으로 하여금 개인의 욕구와 라이프스타일에 맞는 프로그램을 선택케 하는 시책이다.⁴⁾ 마치 고객이 뷔페식당에서 일정한 금액을 지불하고 자신의 구미에 당기는 메뉴를 자유롭게 고를 수 있는 것과 비유할 수 있다. 이와 같이 각 종업원은 다양한 기업복지프로그램중 기업복지비의 허용 범위내에서 선택의 재량권을 갖는다. 그러므로 기업의 입장에서는 이 계획의 도입으로 인해 관리면에서 복잡성이 다소 수반될지 몰라도 보수로서의 기업복지비 증가를 초래하지는 않는다.

전통적 기업복지관리는 규모의 경제성을 이유로 해서 종업원의 개별 욕구를 수용하지 아니 하였다. 종업원은 기업이 제공하는 프로그램을 은혜적으로 받아들이도록 강요당하였다. 이는 종업원 개인이 갖는 속성을 무시한 비차별적 관리로서 맥그리거의 X형 인간관에서 비롯된 것이다.⁵⁾ 이에 반해 복지상품을 종업원 스스로 선택케 하는 자율기업복지계획에서는 노사관계가 부모와 자식 사이의 관계라기 보다는 상호 성인관계로 본다.⁶⁾

4) Albert Cole Jr., "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations", *Personnel Journal*, January, 1983, p.49.

5) William B. Werther, "Variable Benefits: A New Approach to Fringe Benefits," *Arizona Business*, November 1975, p.19.

6) Samuel C. Walker, "Improving Cost and Motivational Effectiveness of Employee Benefit Plans", *Personnel Journal*, November 1977, pp.570 ~ 571.

자율기업복지계획은 효율적 기업복지관리의 일환으로 이 계획을 시행하기 위해서는 종업원 욕구의 진단이 전제된다.⁷⁾ 종업원의 욕구는 개인이 갖는 신분에 따라 다르다. 가령⁸⁾ 보험프로그램이라도 미혼의 신입사원과 10년 근속의 부양가족을 거느린 관리자의 욕구는 격차가 있다. 신입사원은 생명보험 보다는 장애보험에 관심이 있지만, 관리자는 장애보험 보다는 생명보험·질병보험에 관심이 있다. 일반적으로 기업복지프로그램 선택에 미치는 속성은 ① 성별 ② 결혼의 유무 ③ 주 소득자인가 부 소득자인가 ④ 자녀수 ⑤ 직종 및 직위 ⑥ 종업원 자신의 장·단기 목표는 무엇인가이다.⁹⁾

2. 자율기업복지계획의 유형

기업복지 컨설턴트인 앨버트 콜 (Albert Cole Jr.)은 자율기업복지계획의 유형을 (1) 기본형 (core cafeteria plan) (2) 뷔페형 (buffet plan) (3) 디너형 (alternative dinners plan)으로 분류한다.¹⁰⁾

(1) 기본형 자율기업복지계획

기본형에서는 종업원이 각자 취향에 맞추어 기업복지 프로그램을 선택 하되 프로그램별로 각각 기본수준을 의무화한다. 이 기본수준은 사용자가 기업의 입장에서 각 종업원에게 요구하는 최저수준이다.

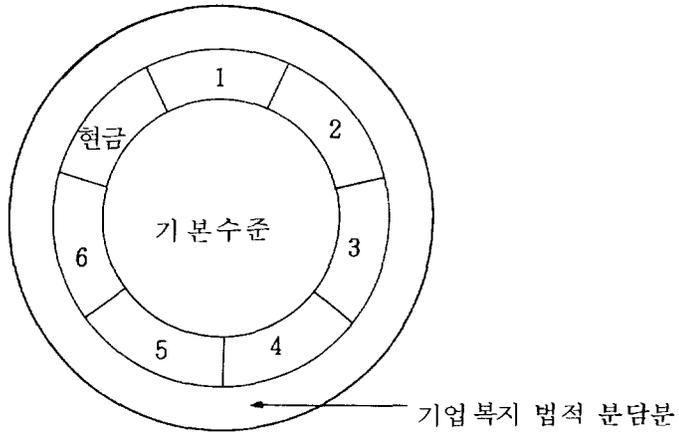
예를 들면 20일간의 유급불근로휴일이 있다면 사용자는 종업원이 정신과 신체상의 재충전을 위하여 매년 7일간의 휴가기간을 가지도록 하는데 이 7일이 바로 최저수준이다. 나머지 13일은 종업원이 추가 휴가를 가질 수도 있고 아니면 다른 기업복지프로그램을 원할 수도 있다. 또한 배우자가 별도의 의료보험에 가입되어 있다면 배우자 몫의 의료보험을 축소하고 대신 다른 보험을 추가하는 기회가 주어진다.

7) 줄고, "효율적 복리후생관리의 전제에 관한 연구", 「연구논문집」제 5집, 대한신학대학, 1986년 2월, pp.314 ~ 315.

8) Roger D.Hoff, "The Impact of Cafeteria Benefits on the Human Resource Information System", *Personnel Journal*, April 1983, p.282.

9) Richard J.Farrell, "Compensation and Benefits", *Personnel Journal*, November 1976, p.558.

10) Albert Cole Jr., *op. cit.*, pp.51 ~ 52.

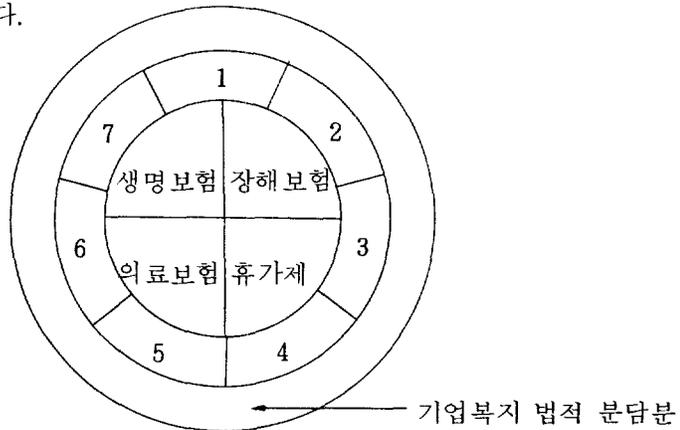


[그림 2 - 1] 기본형 자율기업복지계획의 모형

이처럼 기본형 자율기업복지계획은 사용자가 기업복지의 최저수준을 정하고 그 이상은 종업원 각자가 임의로 선택케 함으로써 종업원의 다양한 욕구를 충족시켜 준다. 그러나 선택의 기회가 많음으로해서 관리상 복잡하다는 단점이 있다.

(2) 뷔페형 자율기업복지계획

기업은 자율기업복지계획을 도입하기에 앞서 전통적인 기업복지프로그램들, 예를 들면 생명보험, 장애보험, 의료보험 및 휴가제를 종업원에게 일률적으로 실시하고 있다. 그러므로 뷔페형에서는 사용자로부터 수혜받은 기업복지프로그램을 기본으로 하면서 종업원이가 감할 수 있는 권리를 가진다.

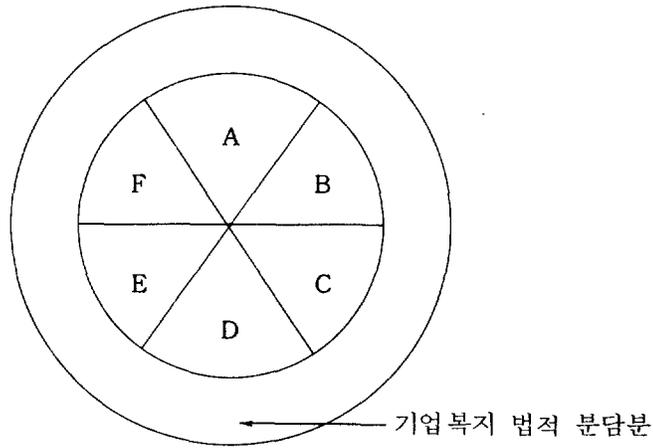


[그림 2 - 2] 뷔페형 자율기업복지계획의 모형

예를 들면 입시 준비를 하는 자녀가 있으면 휴가를 덜 가거나, 생명보험의 보험금 약정을 낮게 책정하는 대신에 의료보험, 치과보험, 또는 장기성 장애보험금등은 높게 책정할 수 있다. 뷔페형 역시 종업원에게 선택권을 주고 있으므로 종업원의 개성화가 가능하나 여전히 기본형과 같이 관리상의 복잡성이 있다.

(3) 디너형 자율기업복지계획

디너형은 종업원에게 기업복지프로그램을 선택할 기회를 제공하나 광범위한 재량권을 주지는 않는다. 사용자는 종업원 특성별로 기업복지 패키지를 마련한다. 가령 종업원을 가사만을 돌보는 배우자와 자녀를 둔 핵가족의 가장, 독신자, 대가족의 가장, 자녀가 없는 맞벌이부부의 가장으로 분류하면 이를 네 집단의 기업복지프로그램 선호도는 동일하지 않고 각 집단별로 공통의 특성을 지닌다. 그러므로 기업에서는 집단별로 기업복지 패키지를 마련하면 된다.



[그림 2 - 3] 디너형 자율기업복지계획의 모형

디너형 자율기업복지계획은 앞서 기본형과 뷔페형에 비해 관리가 수월하나 동일 신분이라 해도 욕구가 상이한 경우도 있다. 이러한 경우에는 자율기업복지계획의 취지에 부합되지 않을 수도 있으므로 디너형 계획을 실시하기 위해서는 사전에 종업원의 기업복지프로그램 선호도를 가를 수 있는 기준을 올바르게 선정해야 된다.

3. 자율기업복지계획의 효과

자율기업복지계획은 전통적 기업복지계획에서 사용자의 일방적 관리와는 달리 종업원을

관리과정에 참여시키는 쌍방향적 관리이다. 그러므로 종전 기업복지가 갖는 성과요인¹¹⁾, 즉 근로보람 촉진, 기업능률 도모, 노동력 확보, 노동력 안정 이상의 효과가 있을 것으로 기대된다. 워처 (William B. Werther)는 다음과 같은 면에서 특히 자율기업복지계획의 효과를 지적한다.¹²⁾

(1) 결근율의 감소

병가를 예로 들면, 전통적 기업복지계획에서 병가를 실시하는 종업원은 병가일수의 손실 말고는 다른 손실이 없다. 그 결과 종업원은 임금의 감소가 없으므로 자신에게 허용된 병가일수를 모두 활용하기 위하여 때로는 고의적으로 출근치 않기도 한다. 왜냐하면 병가일수 일부를 사용하지 않더라도 그 잔여일수에 해당하는 몫의 임금 지불이 추가적으로 이루어지지 않기 때문이다.

그러나 자율기업복지계획에서는 각 종업원 개인별로 기업복지계정을 두므로 병가를 하는 경우에는 이의 비용을 공제한다. 반대로 종전에 일괄적으로 책정되었던 병가일수를 초과할 경우라도 임금의 감소를 유발하지 않아 종업원의 입장에서도 유리하다. 또 병가를 실시 아니한 경우에는 대신 다른 기업복지프로그램을 이용할 수 있다. 결국 자율기업복지계획은 결근에 대한 부담을 조직으로부터 종업원 개인으로 전가시켜 결근율을 감소시키는 효과를 가져오게 한다.

(2) 불만의 약화

종업원을 구성하는 각양의 소그룹은 그들 나름대로 고유의 공통 욕구를 가진다. 노령층의 종업원은 퇴직과 유급불근로휴일의 확대에 관한 기업복지프로그램을 구하고자 하며, 자녀를 가진 젊은층의 종업원은 회사분담분 의료보험료의 증액을 원한다. 그러므로 자율기업복지계획에서는 이들 각각의 압력 그룹 욕구를 충족시켜 주므로 불만의 여지를 남기지 않는다.

(3) 협상의 용이

단체교섭의 초점은 사용자나 노동조합 모두 각자의 파이 증분에 있지 파이를 구성하는 임금과 기업복지의 배분에 있지 않다. 그러므로 임금과 기업복지의 배분에¹³⁾ 종업원의

11) 줄고, 기업복지수준의 형성요인과 그 목표 - 성과 분석, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 1987년 8월, pp.128 ~ 136.

12) William B. Werther, *op. cit.*, pp.21 ~ 22.

13) 임금과 기업복지의 자율 배분은 자율보수계획 (cafeteria compensation plans)이라 한다. 이에 대해서는 다음 논문을 참조하기 바람.

David J.Thomsen, "Introducing Cafeteria Compensation in Your Company", *Personnel Journal*, March 1977.

요구를 반영하고, 또한 종업원이 특정 기업복지프로그램을 선택할 수 있게 함은 단체교섭의 분위기를 개선하여 협상을 용이하게 한다.

(4) 기업 이미지의 제고

자율기업복지계획을 실시함으로써 종업원은 기업이 기업복지프로그램에 대한 자신의 욕구를 파악하고 이를 충족시키려 한다는 사실을 인식하므로 사용자와 종업원 사이의 이해가 돈독해 진다. 즉 사용자의 그러한 배려에 감사한 마음이 들므로 모랄은 자연히 증진된다.

(5) 기업복지프로그램의 정예화

자율기업복지계획은 전통적 계획 보다도 오히려 기업복지프로그램수를 정예화해 준다. 왜냐하면 종업원 각자가 자신의 기업복지 패키지를 설계하므로 사용자는 일부 프로그램의 경우 종업원에게 무가치한 것임을 발견하기 때문이다.

(6) 기업복지프로그램 정보의 고취

임금에 비해 상대적으로 기업복지가 증대하고 있는 바 미국의 임금기업복지비율(BP)¹⁴⁾은 1985년에 37.7%에 이르고 있다.¹⁵⁾ 1971년부터 1982년까지의 기간동안에 임금은 139% 인상된 반면에 기업복지는 183% 인상되어 기업복지의 상승율이 임금상승율을 크게 앞서고 있다.¹⁶⁾ 그러함에도 불구하고 실제 종업원은 기업측에 의해 제공되는 기업복지프로그램에 대해 무지한 편이다. 그러므로 자율기업복지계획에서는 종업원이 다양한 기업복지프로그램을 각기 평가하여 선택하게 되므로 상세히 정보를 파악할 수 있다.

Ⅲ. 종업원의 기업복지프로그램 선호도 분석

자율기업복지계획을 실시하기 위해서는 무엇보다도 종업원의 기업복지프로그램에 대한 욕구가 조사되어야 한다. 따라서 본장에서는 현재 우리나라에서 실시중인 대표적 기업복지프로그램 30개를 예비조사를 통해 다음과 같이 선정하여 기업규모별·종업원신분별로 선호도를 분석하고자 한다.

B1 : 식당운영 B2 : 식비지급 B3 : 작업복지급 B4 : 통근버스 운행 B5 : 교통비지급
B6 : 자녀등록금 지급 B7 : 구내할인매점운영 B8 : 경조사 부조 B9 : 취학제도 B10 : 학비지급 B11 : 도서실등 운영 B12 : 테니스장등 보유 B13 : 휴게실등 운영 B14 : 체육대

$$14) BP1 = \frac{\text{기업복지 (외향성 기업복지+내향성 기업복지)}}{\text{임금 (근로임금+불근로 임금)}} \times 100\%$$

15) U.S.Chamber of Commerce, *Employee Benefits* 1985 (Washington,D.C.: 1986),Table 6.

16) James R.Morris, "A Blake On Benefits", *Nations Business*, April 1984, p.84.

회동 개최 B15 : 의무실등 보유 B16 : 목욕탕등 보유 B17 : 사택보유 B18 : 주택자금 대부 B19 : 재형저축 B20 : 종업원지주제 B21 : 교양강좌 B22 : 연월차휴가 B23 : 국경일 휴일제도 B24 : 유급 식사시간 B25 : 유급 하기휴가 B26 : 유급질병휴가 B27 : 유급경조휴가 B28 : 의료보험 B29 : 산재보험 B30 : 퇴직금

기업규모별 분석을 선행하는 것은 기업 능력에 따라서는 종업원신분별로 분석이 어려운 경우가 있기 때문이다. 그러한 경우에 기업규모별 분석은 종업원의 평균 선호도 분석으로 간주하면 된다.

1. 조사의 개요

(1) 대한상공회의소 발간의 「전국기업체총람(1984/1985)」에 수록된 섬유산업중에서 非비례층화표출 (Disproportional Stratified Sampling)에 의거 170개 기업을 선정하였다.

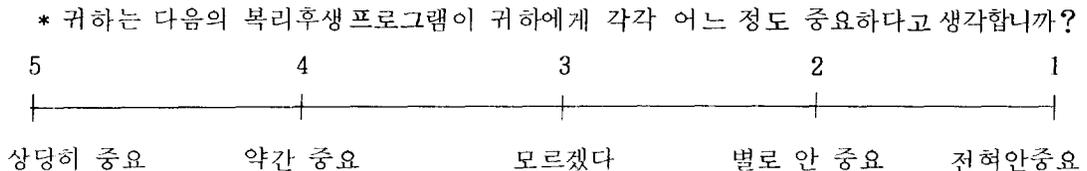
(2) 이들 기업의 기업복지담당 관리자에게 반송우표 동봉한 설문지를 전달하고 생산직 종업원 2명을 무작위 추출토록 의뢰하였다.

(3) 표본으로 선정된 종업원은 설문지를 각자 작성하여 직접 연구자에게 송부하였다.

(4) 설문지 수집은 1986년 5월 25일부터 7월 15일 사이에 우편수집과 방문수집으로 하였는데 170개 기업중에서 88개 기업이 2부 모두를, 22개 기업은 1부만을 66개 기업은 수집이 안되어 기업복지 프로그램 선호도 분석의 조사대상 종업원은 110개 기업의 198명이었다.

2. 기업규모별 선호도 분석

종업원의 기업복지프로그램에 대한 선호도는 각 프로그램별로 리커트 5점 척도에 의해 조사하였다.



조사의 결과¹⁷⁾ <표 3-1>에서 보는 바와 같이 퇴직금이 가장 선호도가 높고 종업원

17) 문항의 신뢰도 계수 (reliability coefficients: Cronbach's alpha)는 $\alpha = 0.98370$ 인.

지주제가 가장 낮게 나타났다.¹⁸⁾ 그러나 다다익선이라고 평균척도가 3.0 이하 즉 중요하지 않다고 응답된 프로그램은 없다.

〈표 3-1〉 기업복지프로그램별 선호도

순위	프 로 그 램	순위	프 로 그 램	순위	프 로 그 램
1	B30 (4.893)	11	B17 (4.254)	21	B24 (3.929)
2	B28 (4.863)	12	B15 (4.234)	22	B11 (3.914)
3	B22 (4.619)	13	B 2 (4.188)	23	B 9 (3.878)
4	B 1 (4.614)	14	B13 (4.137)	24	B18 (3.858)
5	B29 (4.558)	15	B12 (4.102)	25	B10 (3.822)
6	B25 (4.411)	16	B 3 (4.086)	26	B21 (3.782)
7	B23 (4.406)	17	B26 (4.071)	27	B 7 (3.751)
8	B14 (4.345)	18	B 8 (4.020) ¹⁹⁾	28	B 5 (3.655)
9	B27 (4.315)	19	B 4 (4.020) ¹⁹⁾	29	B 6 (3.442)
10	B19 (4.279)	20	B16 (3.985)	30	B20 (3.132)

주 : ()는 평균척도임.

이를 기업복지 유형별로 분석하면 법정기업복지 프로그램이 평균척도 4.734, 법정외기업복지프로그램이 4.024이다. 이는 생산직종업원이 법정기업복지 프로그램을 보다 선호하고 있음을 설명해 주는 자료이다. 그러므로 기업에서는 이러한 종업원의 욕구를 반영하여 법정외기업복지 프로그램의 시행에 앞서 우선적으로 법정기업복지 프로그램을 완벽히 정착시킬 필요성이 있다.

18) 종업원지주제가 가장 낮은 이유는 첫째, 본 연구의 조사기간이 1986년 중반기이므로 증권시장이 위축되어 있던 시기이고 둘째, 조사대상 종업원이 생산현장에 종사하는 단순직 종업원이므로 주식 구입의 역력이 없기 때문으로 보인다.

19) B 8과 B 4는 평균척도가 4.02030475로 동일하나 표준편차가 B 8은 1.078, B 4는 1.325이기에 표준편차가 적은 B 8을 순위 18로 하였음.

< 표 3 - 2 > 기업복지프로그램 유형별 선호도

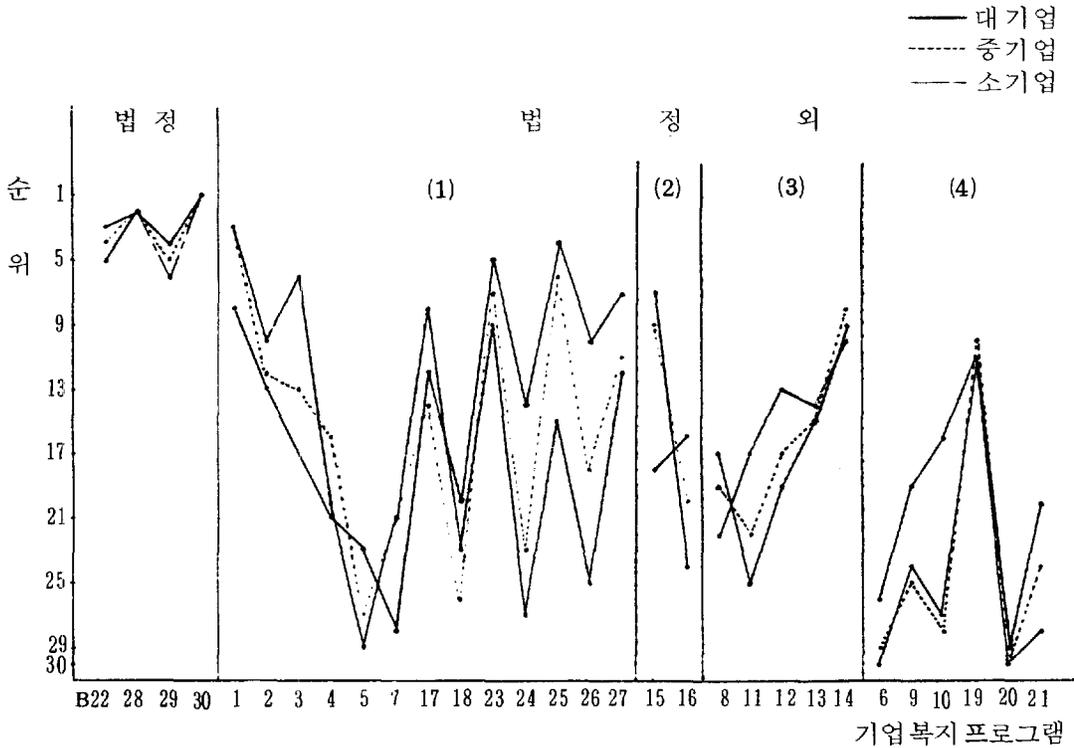
프 로 그 램	평 균 척 도
법정기업복지	4.734
법정의기업복지	4.024
(1) 기본적 욕구에 관한 사항	4.120
(2) 안전적 욕구에 관한 사항	4.109
(3) 사회적 욕구에 관한 사항	4.104
(4) 자존 및 자아실현적 욕구에 관한 사항	3.723

법정의기업복지 프로그램을 욕구단계별로 20) 평균척도를 보면 기본적 욕구에 관한 프로그램이 4.120, 안전적 욕구에 관한 프로그램이 4.104, 자존 및 자아 실현적 욕구에 관한 프로그램이 3.723으로 욕구의 계층이 상위로 올라갈 수록 종업원의 선호도가 낮아지고 있다. 그러므로 위에서의 분석 결과는 우리나라 섬유산업내 생산직종업원이 저임금 계층이어서 고차적 욕구의 프로그램 보다는 상대적으로 저차적 욕구의 프로그램을 선호하고 있음을 보여 준다.

기업복지프로그램별 선호도를 기업규모별 21) 로 보면 [그림 3 - 1] 과 같다. 이를 Kendall의 concordance test 하면 $\chi^2 = 74.987(df = 29, P < 0.01)$ 로 기업규모에 따른 순위상의 유의적인 차이는 없다. 프로그램별로 세분하면 퇴직금, 의료보험에 있어서는 기업규모에 따라 선호도가 전혀 차이를 보이지 않았다. 퇴직금의 경우는 평균척도가 대기업이 4.970 중기업이 4.836 소기업이 4.879 로, 의료보험의 경우는 대기업이 4.909 중기업이 4.822 소기업 4.534 로 나타나 달리 차이가 있다고 간주될 수도 있으나 이는 기업규모별 평균척도의 차이에서 오는 것일 뿐 순위상의 유의적인 차이는 아니다. 즉 퇴직금, 의료보험 모두 기업규모에 관계없이 순위 1,2위를 기록하고 있다.

20) 기본적 욕구에 관한 프로그램은 B1,2,3,4,5,7,17,18,23,24,25,26,27 : 안전적 욕구에 관한 프로그램은 B15,16 : 사회적 욕구에 관한 프로그램은 B8,11,12,13,14 : 자존 및 자아실현적 욕구에 관한 프로그램은 B6,9,10,19,20,21 이다.

21) 섬유산업에서의 중소기업은 중소기업기본법 제 2조 및 동 시행령 제 2조에 의해 상시 종업원 500명 미만이다. 그러나 본 연구에서는 중소기업의 범위가 넓어 중기업 (100 ~ 499명) 과 소기업 (100명 미만) 으로 임의 구분하였다.



대기업	5 2 4 1 3 10 6 20 29 21 8 23 9 27 15 25 12 7 24 22 17 13 14 10 26 19 16 11 30 28
중기업	4 2 5 1 3 12 13 16 27 21 14 26 7 23 6 18 11 9 20 19 22 17 15 8 29 25 28 10 30 24
소기업	3 2 6 1 8 13 26 21 23 28 12 20 5 14 4 10 7 18 16 17 25 19 15 9 30 24 27 11 29 22

[그림 3 - 1] 기업규모별 기업복지프로그램 선호도 분석

그러나 법정외기업복지프로그램에 있어서는 프로그램에 따라 기업규모에 의한 차이를 보여주고 있다. 작업복(화) 지급이 대기업은 4.500 중기업은 3.795 소기업은 3.483 순으로 순위상에서 6,13,26위를, 의무실·양호실은 대기업이 4.500 중기업이 4.315 소기업이 3.828로 순위 7,9,18위를 나타냈다. 이는 이들 프로그램이 필요불급한 면이 있어 기업규모가 작을 수록 선호도가 떨어진 것으로 보인다. 반면에 기본적 욕구에 해당하는 불근로급부(유급식사시간, 유급하기휴가, 유급질병휴가)는 기업규모가 작을 수록 선호도가 높았다. 그만큼 기본적 욕구의 프로그램이면서도 중소기업의 종업원들이 이에 대한 수혜를 제대로 받지 못하고 있어 욕구가 강하게 표출된 것으로 해석된다.

3. 종업원신분별 선호도 분석

종업원의 속성을 나타내는 대표적인 변수로는 성별, 결혼의 유무, 근속년수, 연령, 학력 이 있다. 따라서 본 조사에서는 이들 변수와 기업복지프로그램 선호도와와의 유의적 차이가 있는가를 살펴본다. 이는 자율기업복지계획을 실시하는데 있어 반드시 하나의 선행단계가 된다. 즉 비교적 유의적 차이가 있는 변수를 기준으로 자율기업복지계획을 수립하면 소기의 성과를 거둘 수 있을 것이다.

(1) 성별 분석

성별 분석의 결과 6 개 기업복지프로그램이 남녀간에 유의적인 차이를 나타냈다. 「중요하다」(상당히 중요, 약간 중요)고 응답한 비율을 보면 식비지급(B2)은 남성종업원이 93.6% 여성종업원이 81.6%, 자녀등록금지급(B6)은 남성종업원이 69.2% 여성종업원은 36.1%, 본인결혼시 부조(B8)는 남성종업원이 80.8% 여성종업원이 76.5% 도서실·음악실(B11)은 남성종업원이 61.5% 여성종업원이 85.7%, 주택구입(전세)자금 대부(B18)는 남성종업원이 79.5% 여성종업원이 61.3%, 회사주식구입 편의제공(B20)은²²⁾ 남성종업원이 39.8% 여성종업원이 33.6%이었다.

〈표 3-3〉 성별 기업복지프로그램 유의성

	B2	B6	B8	B11	B18	B20
χ^2 값	10.334*	23.052**	10.750*	21.558**	11.699*	12.941*
자유도	4	4	4	4	4	4

* $P < 0.5$ ** $P < 0.01$

즉 남성종업원은 B2, B6, B8, B18, B20에서 여성종업원에 비해 선호도가 높았다. 특히 B6은 유의수준 $P < 0.01$ 에서 유의적인 차이를 보였다. 여성종업원은 단지 B11을 남성종업원에 비해 두드러지게 선호하고 있다. 이러한 결과는 결국 남성종업원이 현금지향적·가정지향적 기업복지프로그램을, 여성종업원은 서비스지향적·직장지향적 기업프로그램을 보다 기대하는 것으로 해석된다.²³⁾

22) 종업원지주제는 다른 프로그램에 비해 중요하다고 응답한 비율이 매우 낮았지만 남녀 비교를 하면 그래도 유의수준 $P < 0.05$ 에서 유의적인 차이를 보였다.

23) 이러한 해석은 유의수준 $P < 0.05$ 에서 유의적인 차이를 보이지는 않았지만 남성종업원이 통근비지급, 법정외불근로급부에서 「중요하다」고 응답한 비율이 높은 반면에 여성종업원은 할인 매점 설치, 휴게소·휴양소 설치, 의무실·양호실 설치, 목욕탕·세탁소 설치에 보다 응답한 비율이 높은 데도 기인한다.

(2) 결혼 유·무별 분석

결혼 유·무별 분석의 결과는 단지 4개의 기업복지프로그램이 유의적인 차이를 나타냈다.

< 표 3-4 > 결혼 유·무별 기업복지프로그램 유의성

	B 6	B 8	B 11	B 15
χ^2 값	21.551**	9.554*	13.534**	9.656*
자유도	4	4	4	4

* P < 0.05 ** P < 0.01

기혼종업원은 미혼종업원에 비해 자녀등록금 지급 (B6) 을 보다 선호하고 있다. 즉 기혼종업원은 「 중요하다 」 고 응답한 비율이 75.9%인 반면에 미혼종업원은 39.2%에 지나지 않았다. 본인결혼시 부조 (B8) 가 유의수준 P < 0.05 를 기록한 것은 「 중요하다 」 고 응답한 비율이 결혼 유·무에 관계없이 비슷하나, 「 중요하지 않다 」 고 응답한 비율이 기혼종업원은 7.4%임에 미혼종업원은 0.7%에 머물렀기 때문이다. 도서실·음악실 (B11) 은 「 중요하다 」 가 기혼종업원이 63.0% 미혼종업원은 81.2%를, 의무실·양호실 (B15) 은 기혼종업원이 81.4% 미혼종업원이 89.4%를 답하였다. 이는 미혼종업원일 수록 서비스지향적·직장지향적 기업복지 프로그램을 선호하고 있음을 설명해 주는 것이다.

(3) 근속년수별 분석

근속년수별 분석의 결과 < 표 3-5 > 와 같이 4개의 기업복지프로그램이 유의적인 차이가 있다. 자녀등록금 지급 (B6) 은 유의수준 P < 0.01 에서 근속년수에 따라 유의적인 차이를 보였다. 즉 근속년수가 장기일 수록 선호도가 높게 나타나 「 상당히 중요 」 라고 대답한 비율이 1년미만 종업원은 16.7% 1년이상 3년미만 종업원은 19.2% 3년이상 5년미만 종업원은 42.3% 5년이상 10년미만 종업원은 50.0% 10년이상 종업원은 75.0%이었다. 이는 장기근속자일 수록 자녀의 교육문제가 종업원의 깊은 관심사임을 보여 주는 것이다.

< 표 3-5 > 근속년수별 기업복지프로그램 유의성

	B 6	B 9	B 19	B 25
χ^2 값	33.773**	28.669*	29.627*	27.335*
자유도	16	16	16	16

* P < 0.05 ** P < 0.01

이에 반해 종업원 본인의 상급학교 취학 (B9) 은 반대의 결과를 보였다. 「중요하지 않다」(별로 안중요, 전혀 안중요) 고 응답한 비율이 1년미만 종업원은 36.1% 1년이상 3년미만 종업원은 16.4%, 3년이상 5년미만 종업원은 15.4%, 5년이상 10년미만 종업원은 3.6% 그리고 10년이상 종업원은 0%이었다. 즉 근속년수가 장기일수록 고령이므로 상급학교 취학의 포기 내지는 기취학으로 해석된다.

재형저축 실시 (B19) 는 유의수준 $P < 0.05$ 에서 유의적인 차이를 보여 5년미만 종업원에 비해 5년이상 종업원이 상대적으로 보다 선호하고 있다. 하기휴가중 일당지급(B25) 역시 유의수준 $P < 0.05$ 로 장기근속자가 선호도가 높게 나타나 「중요하다」고 응답한 비율이 5년미만 종업원은 단순산술평균 (이하 평균이라 함) 이 87.1% 5년이상 종업원은 평균 97.5%이었다.

(4) 연령별 분석

연령별 분석에서는 유의수준 $P < 0.01$ 인 기업복지프로그램이 2개, $P < 0.05$ 인 기업복지프로그램이 3개이었다. 자녀등록금지급 (B6) 은 연령이 많을 수록 선호하고 있다. 「중요하다」고 응답한 비율이 20세미만 종업원은 35.0% 20세이상 25세미만 종업원은 35.3% 25세이상 30세미만 종업원은 52.2% 30세이상 40세미만 종업원은 65.7% 40세이상 종업원은 88.9%이었다. 이는 유의수준이 $P < 0.01$ 로 근속년수별 분석에서 유의수준 $P < 0.05$ 를 나타낸 것과 비교하면 B6은 근속년수의 변수보다는 연령의 변수가 더 관계있는 것으로 해석된다.

그러나 본인결혼시 부조 (B8) 는 연령이 낮을 수록 선호도가 높게 나타났다. 「중요하다」고 응답한 비율이 30세미만 종업원은 평균 77.8% 30세이상 종업원은 평균 71.1%이었고, 「중요하지않다」는 30세미만 종업원이 평균 12.0%에 지나지 않았으나 30세이상 종업원은 24.8%로 나타났다.

<표 3-6> 연령별 기업복지프로그램 유의성

	B 6	B 8	B 11	B 15	B 18
χ^2 값	37.600**	28.488*	28.219*	28.744*	35.063**
자유도	16	16	16	16	16

* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$

도서실·음악실 (B11) 역시 고 연령보다는 저 연령이 선호도가 높아 30세미만은 평균 87.7%임에 비해 30세이상은 평균 61.8%에 머물렀다. 이는 저 연령일 수록 서비스지향

적·직장지향적 기업복지프로그램을 기대하고 있음을 설명해 주는 것이다. 이러한 현상은 의무실·양호실 (B15)에서도 동일하여 저연령일 수록 B15를 원하고 있어 (유의수준 $P < 0.05$) 「중요하다」고 응답한 비율이 30세미만 종업원은 평균 91.5% 30세이상 종업원은 평균 78.1%이었다.

주택구입 (전세) 자금 대부 (B18)는 유의수준 $P < 0.01$ 에서 유의적인 차이를 보였다. 즉 30세이상 종업원은 평균 87.9%임에 비해 30세미만 종업원은 평균 64.7%에 지나지 않아 연령이 많을 수록 B18을 선호하고 있다. 이처럼 기업복지프로그램은 고연령일 수록 현금지향적·가정지향적임을 알 수 있다.

(5) 학력별 분석

학력별 분석의 결과 유의수준 $P < 0.01$ 을 보인 기업복지프로그램이 5개, $P < 0.05$ 를 보인 기업복지프로그램이 3개로 비교적 학력이 중요한 기준 변수임을 보여 주었다.

식사와 관련한 프로그램에서 식당운영 (B1)은 고학력²⁴⁾이, 식비지급 (B2)은 저학력이 보다 선호하는 것으로 나타났다. 즉 「중요하다」고 응답한 비율이 고학력은 평균 97.9%임에 비해 저학력은 평균 62.6%이었고, B2에서는 저학력이 평균 93.6%임에 비해 고학력은 평균 81.3%이다. 즉 저학력일 수록 현금지향적 기업복지프로그램을 선호하고 있음을 말해 준다.

통근버스운영 (B4)은 위 해석을 뒷받침해 준다. 중졸 (중퇴) 종업원의 62.9%가 「중요하다」고 응답하였으나 고졸 (퇴) 종업원은 80.7% 전문대졸 종업원은 92.3%이었다. 자녀등록금지급 (B6), 재형저축실시 (B19), 회사주식구입 편의제공 (B20)은 고학력일 수록 선호도가 높았으나 목욕탕·세탁소 (B16)는 저학력이 오히려 선호하였다. 프로그램별로 「중요하다」고 응답한 비율을 보면 B6은 중졸 (퇴) 종업원이 32.3%에 대해 전문대졸 종업원은 69.2%, B16은 중졸 (퇴) 종업원이 85.5%에 대해 전문대졸 종업원은 76.9%, B19는 중졸 (퇴) 종업원이 87.1%에 대해 전문대졸 종업원은 92.3%, B20은 중졸 (퇴) 종업원이 24.2%에 대해 전문대졸 종업원은 53.9%를 나타냈다. 즉 고학력일 수록 가정지향적 기업복지프로그램을, 저학력일 수록 직장지향적 기업복지프로그램을 선호 하고 있다.

24) 본 연구는 생산직종업원을 대상으로 한정하였기에 여기서의 고학력은 고등학교 중퇴 이상의 학력을 그 이하는 저학력으로 구분하였다. 전체 198명의 조사대상자중 고학력은 133명, 저학력은 65명이다.

IV. 맺음말

본고에서는 경제민주화 과정에서 격증하리라 예상되는 노사분규를 예방하기 위한 한 방안으로 자율기업복지계획의 도입을 제시하였다. 기본형·취폐형·디너형으로 구분되는 자율기업복지계획은 전통적 기업복지계획과는 달리 종업원의 능동적·참여적 관리로서 종업원 각자가 지니는 기업복지프로그램에 대한 선호를 반영한 기업내 시책이다. 즉 종업원의 욕구를 충족시켜 줌으로써 전통적 기업복지의 성과요인은 물론 추가적으로 결근율의 감소, 불만의 약화, 협상의 용이, 기업인식의 제고, 기업복지프로그램의 정예화 및 정보의 고취를 기대할 수 있다.

그러므로 자율기업복지계획을 실시하기 위해서는 종업원의 기업복지프로그램에 대한 선호도를 파악해야 된다. 따라서 본고에서는 우리나라 섬유산업에 종사하는 생산직종업원을 대상으로 프로그램별 선호도를 조사하였다. 분석의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 법정의기업복지프로그램에 비해 법정기업복지프로그램의 선호도가 높게 나타났다. 둘째, 법정의기업복지프로그램중에서는 저차적 욕구를 반영한 프로그램의 선호도가 높았다. 셋째, 기업규모별로는 전체적으로 순위상의 유의적인 차이는 없지만 법정의기업복지프로그램에서는 규모가 작을수록 저차적 욕구에 관한 프로그램의 선호 현상이 나타났다.

이를 종업원신분별로 보면 30개 기업복지프로그램중 15개가 성별, 결혼의 유무, 근속년수, 연령, 학력에 따라 선호도의 유의적인 차이가 발생하였다. 즉 종업원 각자가 지니는 특성에 따라 복지상품에 대한 욕구가 달랐는데, 특히 자녀학자금 지급, 본인결혼시 부조, 도서실·음악실 설치, 주택구입(전세)자금 대부, 재형저축 실시, 종업원지주제의 프로그램이 두드러졌다. 이들 프로그램을 특성별로 분석하면 현금지향적·가정지향적 기업복지 프로그램은 남성, 기혼자, 장기근속자, 고령, 고학력일 수록 선호하는 반면에 서비스지향적·직장지향적 기업복지프로그램은 여성, 미혼자, 단기근속자, 낮은연령, 저학력일 수록 선호하는 경향이 있다.

우리나라가 앞으로 자본주의체제하에서 복지사회가 구현되려면 기업복지의 확대가 불가피하다. 이미 섬유산업의 예를 들면 임금기업복지비율(BP4)²⁵⁾이 1972년의 3.5%에서 1984년에는 8.9%로 점증하였고 이 비율은 향후 계속해서 높아질 것이므로 사용자나

25) BP4 = $\frac{\text{외향성기업복지-퇴직금}}{\text{임금(근로임금+불근로임금)+퇴직금}} \times 100\%$

종업원 모두 기업복지관리에 대한 관심이 고조되리라 전망된다.

따라서 본고는 간접적 근로계약인 기업복지의 한 효율적 관리시책으로서 자율기업복지계획을 제창하고 아울러 실시의 전제로서 진단되어야 하는 종업원의 기업복지프로그램에 대한 선호도를 기업규모별·종업원신분별로 분석하였다.

참 고 문 헌

출 고, “효율적 복리후생관리의 전제에 관한 연구”, 「연구논문집」 제 5 집,
대한신학대학, 1986년 2월.

_____, 기업복지수준의 형성요인과 그 목표 - 성과분석, 박사학위논문, 성균관대학교
대학원, 1987년 8월.

한국경영자총협회, 「최근 노사분규 종합분석」 자료 87-158, 1987년 9월.

Applebaum, Stephen H. and Millar, John B., "Engineering a Compensation Program to fit the Individual : Not the Job," *Personnel Journal*, March 1976.

Beam Jr., Burton T. and McFadden, John J., *Employee Benefits*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1985.

Burke, Paul E., "TRASOPs : The Beautiful Benefit," *Personnel Journal*, March 1978.

Cole Jr., Albert, "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations," *Personnel Journal*, January 1983.

Deric, Arthur J., *The Total Approach to Employee Benefits*, New York: American Management Association, Inc., 1967.

Doyel, Hoyt W. and McMillan John D., "Low Cost Benefit Suggestions," *Personnel Administrator*, May 1980.

Ellig, Bruce, "Determining the Competitiveness of Employee Benefits Systems," *Compensation Review*, 1st quarter, 1974.

Farrell, Richard J., "Compensation and Benefits," *Personnel Journal*, November 1976.

- Foegen, J.H., "The Creative Flowering of Employee Benefits," *Business Horizons*, May-June 1982.
- _____, "The High Cost of Innovative Employee Benefits," *California Management Review*, Spring 1973.
- Greene, Robert J., "Thoughts on Compensation Management in the '80s and '90s," *Personnel Administrator*, May 1980.
- Hammer, Edson G. et al., "Long-term forecasting of Employee Benefits: an impossible task?," *Personnel Administrator*, Dec. 1981.
- Hoff, Roger D., "Compensation and Benefits," *Personnel Journal*, April 1983.
- Huseman, Richard C. et al., "Getting Your Benefit Program Understood and Appreciated," *Personnel Journal*, Oct. 1978.
- Krogman, Robert, "What Employees need to know about benefit plans," *Personnel Administrator*, May 1980.
- Lindsey, Fred D., "The Benefit Bonanza," *Nation's Business*, December 1982.
- Miller, John J., "Trends and practices in employee benefit," *Personnel Administrator*, May 1980.
- Mitchell, Olivia S., "Fringe Benefits and Labor Mobility," *The Journal of Human Resources*, Spring 1982.
- Root, Lawrence S., *Fringe Benefits*, California : Sage Publications, Inc., 1982.
- Thomsen, David J., "Introducing Cafeteria Compensation in Your Company," *Personnel Journal*, March 1977.
- Werther, William B., "Variable Benefits : A New Approach to Fringe Benefits," *Arizona Business*, Nov. 1975.
- Wister, F.M., *Fringe Benefits*, New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1959.

U.S. Chamber of Commerce, *Employee Benefits Historical Data 1951-1979*, Washington, D.C.: 1980.

_____, *Employee Benefits 1985-1986*, Washington, D.C.: 1986-1987.