

# 조직 구성원의 삶의 질과 기업복지제도

최순권 · 현대경제사회연구원, 인사 조직

과거 기업주가 종업원에게 제공하던 혜택으로 여겨졌던 기업복지제도는 이제 인재를 제대로 활용하고 채우하기 위한 인사 정책의 중요한 수단이 되어야 한다. 이는 복지제도가 조직 구성원 삶의 질을 높이기 위해 구성원 필요에 따라 탄력적으로 대응할 수 있도록 구축되어야 하며, 경영 혁신과 기업 경쟁력 향상을 실현하는 전략적 수단으로도 활용되어야 함을 의미하는 것이다.

## 기업복지제도에 대한 인식 전환

**기**업 복지란 개별 기업이 조직 구성원들에게 제공하는 임금 이외의 급부 관련 제도, 정책, 서비스 등을 말한다. 이는 조직 구성원들에게 자신이 속한 기업에 대해 호의적 자세 및 근무 의욕을 제고시키고, 궁극적으로는 경영 성과 향상에 이바지할 수 있도록 하기 위한 수단이다.

그리고 기업복지제도의 또 다른 취지는 조직 구성원의 삶의 질을 향상시키고 더 나아가 기업이 필요로 하는 인재가 될 수 있도록 창의성과 동기 부여를 증진시키기 위함이다. 따라서 기업에서 어떠한 복지 제도가 운영되는가에 따라 기업의 특징이 대변되기도 한다. 즉, 조직 구성원에 대해 기업 인사 정책의 기본 방향을 제시하고 기업 고유의 차별화된 복지 제도를 실시함으로써 신규 조직 구성원의 선발시 동기 부여 및 홍보 효과를 기대할 수 있

다.

우리나라의 기업복지제도는 사실상 1987년 이후 보다 활성화되었다. 극심한 노사 분류와 정치적 혼란 과정을 겪어오면서 복지제도가 기업 내에서 차지하는 비중은 점차 커졌다. 하지만 그 실제 운용 내역을 보면 생산성 향상보다는 노동 조합과의 단체 교섭 과정에서 물질적 공여의 수단으로 활용되어온 경향이 매우 크다. 또한 조직 구성원의 사기 진작 및 생산성 향상을 위한 도구로서 보다는 기업주가 종업원에게 제공하는 혜택의 성격이 강했던 것도 사실이다.

이제 우리나라에서도 경영 환경의 변화 및 조직 구성원의 의식 변화는 안정된 직장 생활의 보장보다 업무와 여가의 균형된 활용으로 자기 발전을 추구하는 방향으로 변화하고 있다. 복지제도의 적절한 기획과 활용을 통해 기업은 인재를 제대로 활용하고 채우하기 위한 인사 정책의 중요한 수단으로 삼아야 할 것이다. 복지제도는 특정 기업이 조직 구성원이라는 사내 고객을 만족시키기 위한 인사 정책으로 경영 혁신과 기업 경쟁력 향상을 실현하는 전략적 수단이 되어야 하기 때문이다.

## 국내 기업복지제도의 발전 단계

우리나라 복지제도 발전사는 그 분류 기준에

따라 여러 가지로 나눌 수 있겠지만, 여기서는 생산물 시장 및 노동 시장의 변화 양상과 이에 대한 국가 개입 전략, 국가복지제도의 발전 정도, 실시된 기업복지제도, 도입 과정상의 특징에 따라 구분해보기로 하겠다.

먼저 1단계는 1961년 이전으로 볼 수 있는데, 이 시기는 산업화가 미미한 상태였고, 기업 조직에 있어서도 기능과 직무의 분화가 제대로 진행되어 있지 않았으며, 근무 환경이 매우 열악하였다. 사회보험제도와 같은 국가복지제도도 규정적으로 명시는 되어 있었지만, 제대로 실시가 되지 않아 결국 이 시기는 복지 프로그램이 거의 존재하지 않았고, 고용 자체가 복지로 간주되는 시기였다.

2단계는 1961년부터 1972년까지이다. 경제 개발이 시작된 시기로 국내 기업에서 복지다운 복지제도가 처음으로 시작되었다. 이 시기의 기업복지제도는 기숙사나 사택 등의 주거 시설, 양호실과 같은 의료 시설, 급식 시설 등과 같은 시설 중심의 생활 관련 프로그램이 주로 전개되었다.

3단계는 1973년부터 1987년까지인데, 기업 복지제도가 어느 정도 자리를 잡게 된 시기이다. 이 시기에 정부는 '국가 보위에 관한 특별 조치법'의 제정으로 노동 운동을 규제하는 대신에 근로자의 복지 증진을 위한 여러 가지 시책을 펴기 시작하였다. 70년대에는 기업복지제도가 크게 확산되기는 했지만, 여전히 열악한 임금 수준을 직접 보완하는 의미

의 생활 보조적인 성격을 강하게 내포하고 있었고, 80년대에 들어와서는 생활 수준과 근로자의 욕구가 높아지면서 정부는 사내복지 기금운용준칙(1984)을 만들어 기업으로 하이급 복지 시설 및 제도를 확대하도록 적극 권장함에 따라 기업의 복지제도가 더욱 발전하게 되었다.

4단계는 1987년 이후로 볼 수 있다. 1987년은 우리나라 노동 시장에 있어서 획기적인 변화가 초래된 해로서 기업의 복지제도 측면에서는 비용 부담이 크게 증가하였고, 프로그램의 내용이 충실해졌다. 1987년 이후 노동 운동의 급격한 성장은 높은 임금 인상을 이끌어 냈을 뿐만 아니라 기업복지제도의 확대에도 큰 역할을 했다. 이 이후의 노동력 수급 분제와 경제 정책 변화에 기인한 노동 시장 구조 변화는 전문 기술 인력 및 숙련 노동자의 부족 현상을 유발하게 되는데, 이는 기업들로 하여금 임금 인상 및 복지 혜택을 강화하도록 유도하여, 기업 내부 노동 시장이 형성되는 계기가 되었다.

### 국내 기업복지제도 운영의 한계

국내 기업복지제도의 특징으로는 여러 가지를 들 수 있으나 먼저, 국내 기업의 복지제도가 임금을 실질적으로 보완하는 성격을 띠고 있는 점을 들 수 있다. 즉, 임금을 인상시키지 않고 대신 후생복지제도를 통해 억제된 임금 인상을 보전해주는 성격을 띠고 있는 것이

다.  
둘째, 기업들의 복지제도간에는 큰 차이점이 없으며 다른 기업이 실시하면 따라서 하는 경향이 강한 점이다. 차별적이고 독창적인 복지 제도를 통해 회사의 이미지를 차별화시켜야 된다고 불구하고 국내 기업들의 복지제도는 서로 매우 비슷한 양상을 보이고 있다. 또한 제도의 시행에 있어서도 개인의 욕구를 반영하는 다양한 제도보다는 형평성을 중요시하여 획일적으로 운영되는 경우가 많은 실정이다.

셋째, 극심한 노사 분규를 겪은 후 각 기업에서는 복지제도를 노사 관계의 안정 측면에서만 보는 경향이 강하다. 생산성 향상 측면이나 효율성 측면은 이해하지 못한 채, 노조의 의견을 충실히 반영하는 데에 급급한 형편이다.

넷째, 자본 지출적 성격이 강한 제도들보다는 기업 자산 증식적 제도들을 중심으로 기업 복지가 발달하고 있다. 예를 들어, 외부 교육 기회의 확대와 같이 자본이 소요되는 제도들보다는 사택 운영, 휴양소 운영, 식당 직영, 통근 버스 운행 등과 같은 제도들을 통해 기업 자산의 확대를 도모하는 복지제도를 선호하는 경향을 보이고 있다.

다섯째, 우리나라의 경우 정부, 사용자, 근로자간에는 복지제도를 보는 인식의 차이가 존재한다. 정부는 기업복지제도를 임금 인상 억제 방안의 일환으로, 사용자는 노무 관리적

측면으로, 근로자는 임금과 대체성을 지니는 것으로 인식하는 경향이 강한 실정이다.

위와 같은 특성을 지닌 국내 기업복지제도는 요즘 새로운 한계에 부딪히게 되었다. 최근의 경영 환경의 변화는 모든 면에서의 유연성을 강조하고 있기에, 기업복지제도의 내용 설계 및 운용 방식도 이에 따라야 한다. 또한 복지 수요는 연령별로도 차이가 많고, 또 고용 형태라든지 성별로도 차이를 많이 가지고 있으며, 특히 최근에는 이러한 차이의 갭이 더욱 벌어지는 경향이 나타나고 있다. 하지만 우리나라 기업복지제도는 기본적으로 경직적이고, 획일적이며, 질적인 수준이나 양적인 다양성에 있어서도 아직은 미흡한 수준인 것으로 나타나고 있다.

특히, 실질적인 종업원 니즈의 변화 및 증대에 적절히 부응하지 못하고 있다. 즉, 종업원의 니즈는 더욱 더 개별화·심리화되어가고 있는데, 우리의 제도는 종류는 많으나 모든 사람에게 공통적으로 적용될 수 있는 제도를 구축하다보니, 같은 비용으로도 조직 구성원들을 만족시키지 못하는 결과들을 초래하고 있다.

그리고 우리의 복지제도가 너무 노사 관계 해결과 관련되어 시혜적이고 이벤트적이라는 비판도 일고 있다. 더욱이 문제는 기업복지제도가 노사 관계 문제 해결적이라는 데 있기 보다는, 기존 제도들간의 일치성과 연계성이 제대로 보장되지 않는다는 데 있다. 즉, 장기

적이고 목적이 있는 제도들을 실시하기 보다는 그때 그때의 필요에 따른 제도들을 실시하다보니 이러한 문제점들이 발생하게 된 것이다.

**미국 HP사의 패키지복지제도 운영 사례**

미국의 기업 복지는 처음에는 고용주의 자선적·은혜적 동기에 의해 시행되었으나, 현대에는 노동자의 사회적 권리를 확보하기 위한 노사간 단체 교섭의 중요 항목으로 자리잡고 있으며, 한편으로는 경영주의 인간 관계론적 인사 관리를 수행하기 위한 중요한 도구로 인식되어 있다. 미국의 기업 복지는 최소한의 기본적 급부만을 공통적으로 실시하고 그밖의 급부와 서비스에 대해서는 종업원 각자의 필요에 따라 실시하는 소위 카페테리아식 복지제도(Cafeteria Style Benefits System)의 성격이 상하다. 또한 미국의 복지제도는 종업원의 수요에 민감하게 반응하는 성격을 계속 견지하여왔다.

최근에는 임금과 복지의 경계까지도 종업원의 선택에 맡기는 경향이 나타나고 있다. 즉, 고용주나 기업주 공히 총보수의 관점에서 복지 증액보다는 직접적 임금 인상을 더 선호하고 있는 것이다.

1) HP사 복지제도의 기본 철학

휴렛 팩커드사 복지제도의 기본 철학은 패키지 어프로치라 할 수 있다. 이는 여러 가지로 다양한 프로그램 群을 마련하고, 종업원들로 하여금 이 가운데 자신에게 가장 알맞는 것을 선택하게 하는 것이다. 그 구체적인 내용은 다음 <표>와 같다.

2) 복지제도 운영 상의 전략

- HP사는 기업복지제도를 운영함에 있어 다음과 같은 전략적 개념을 갖고 있다.
- 장기적인 관점에서 종업원의 장기 근속을 유도함.
  - 기업 문화를 강조함으로써 문화적인 영향

**<표> HP사의 기본 철학**

기본철학	내용
선택권(Alternatives)	패키지 내에서 선택권을 제시하고 종업원이 선택하도록 함.
재난 적용(Catastrophic Coverage)	장애자, 퇴직자의 경우도 포함함.
적정 적용(Adequate Coverage)	업계 최고가 아니라 적정 수준을 제공함.
비용 공유(Cost Sharing)	일부는 종업원도 비용을 부담하게 함.
회사 성공의 공유 (Share in Company Success)	이윤 공유 프로그램을 설정함.
비용 효과성(Cost Effectiveness)	프로그램 설계시 비용의 효율성도 고려함.
급부 공정성(Benefit Fairness)	순직원에게 동일한 혜택을 부여함.

의 중요성을 강조함.

- 이윤이나 재정적 결정을 장기적 전망 하에 결정함.
- 가능한 한 종업원에게 선택권을 부여함.
- 시장이나 환경에 따라 역동적으로 혜택을 부여함.

### 3) 제도별 유형

#### - 현금(Cash)

- 유연 휴가(Flexible Time Off): 휴가(Vacation), 병가(Sick Leave)
- 유급 휴가(Holidays)
- 현금 이윤 공유(Cash Profit Sharing): 연 2회 지급하며, 손종업원에게 동일률 적용, 종업원 수가 적고 이익이 클수록 개인 몫이 증가함. 각 본부별로 매월, 매분기별로 경영 정보 공개

#### - 퇴직 및 저축(Retirement & Savings)

- 주식 구입(Stock Purchase)
- 401K: 저축을 통해 장애 혹은 퇴직 후 혜택(회사에서 6%까지 Match)
- 퇴직 계획(Retirement Plan)
- 퇴직 후 의료 혜택(Post Retirement Medical): 퇴직 후에도 의료 혜택 제공

#### - 급부(Benefits)

- 의료(Medical)
- 치과(Dental)

- 종업원 지원 프로그램(Employee Assistance Program): 마약, 정신 질환시 외부 기관 방문(3 회까지 회사가 부담)
- 집단 생명 보험(Group Life Insurance)
- 세전 의료 공제(Pre-tax Medical Deductions)
- 부양 가족 의료 혜택 상환 계정(Dependent Care/Health Care Reimbursement Accounts)
- 교육 지원(Educational Assistance)

### 국내 기업복지제도의 발전 방향

이상에서 살펴보았듯이, 기업복지제도는 구성원의 삶 전반에 걸쳐 다양한 지원을 함으로써 결국 조직 구성원의 삶의 질을 높이는 역할을 하여야 한다. 어느 한쪽의 일방적인 의견이나 판단이 지배해서는 곤란하다. 최종 목표인 조직 구성원의 삶의 질을 향상시키는 복지제도가 되기 위해서는 현재의 종업원 및 경영자가 원하는 기업 복지 수요를 명확하게 반영하고, 이러한 복지를 주어진 비용 구조 하에서 최적으로 달성할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

따라서 기업이 조직 구성원의 삶의 질을 높이기 위해 담당해야 할 복지제도의 영역은 <그림>과 같이 나타낼 수 있다. 먼저 4대 영역으로는 기업 구성원의 자아 실현을 위한 재반 지원, 자기 개발을 위한 다양한 프로그램 설정 및 운영, 구성원의 니즈 충족을 위한 교육

훈련 체계 구축, 경력 개발 프로그램 운영 등을 들 수 있다.

이러한 4대 영역은 다음의 부문별 세부 영역들에 대한 지원에 의해 성취된다. 기숙사, 사택 운영의 주택 지원 부문, 의료 시설, 건강보험 조합 운영 등의 건강 유지 지원 부문, 휴양소 시설, 문화, 체육, 레저 활동 지원 등의 여가 활동 지원 부문 등이 있으며, 정년 후 생활 지원 부문, 재산 형성 부문, 생활 지원 부문 등이 더 있다. 이외에도 세부 영역은 얼마든지 더 있을 것이다. 기업은 위의 4대 영역을 효과적으로 달성하기 위해 다양한 지원 및 연구가 뒤따라야 할 것이다.

그리고 제도를 실제로 운용하는 과정에서 고려될 수 있는 여러 가지 체크 포인트를 점검하는 것도 필수적이다. 다양한 복지 프로그램을

을 요구하는 조직 구성원의 수요와 구성원의 사기 진작 및 생산성 향상에 기여를 요구하는 경영층의 수요를 적절히 고려해야 하며, 총급부의 일정 수준 유지 하에서 유연한 복지 프로그램을 정착시켜야 하는 비용 관리 상의 측면도 고려해야 한다. 또한 이러한 복지 수요 변화를 적극적으로 반영하는 제도 관리 상의 측면도 반드시 고려하여야 할 것이다.

이상에서 조직 구성원의 삶의 질을 향상시키기 위한 제도적인 측면에 대해 살펴보았다. 하지만 무엇보다 중요한 것은 조직 구성원의 '삶의 질'에 대해 가치를 인정하는 경영층의 의지이다. 구성원의 복지 증진을 진정으로 원하는 경영층과 실제적인 조직 구성원의 필요가 적절히 조화를 이룰 때, 기업복지제도는 더욱 더 커다란 역할을 감당하게 될 것이다. ■

〈그림〉 기업복지제도의 영역

