

기출 해설

2015년 노무사 2차 시험 노성봉 인사노무관리론 기출해설과 총평

안녕하십니까? 노성봉 노무사입니다.

강평의 순서는 전체적인 평을 서술하고 각 문제에 대한 방향을 잡아보는 방향으로 하겠습니다. 그리고 답안지 작성은 제 자료를 대신하여 갈무리 하겠습니다. 올해 문제 자체가 거의 제 자료와 동일하기에 수험 중에 저와 함께 계속 보아왔던 익숙한 자료를 보면서 기출문제가 어떻게 출제되었나 비교해 보시면 될 것 같습니다.

올해 인사노무관리론 시험은 전체적으로 작년보다 난이도가 상승한 느낌입니다. 하지만 제 강의를 기준으로 한다면 특별히 불의타나 어렵게 쓸 문제는 없기는 했습니다. 꾸준히 강의만 따라왔다면 별 어려움 없이 썼으리라 생각합니다. 1문은 누구나 다 예상하는 문제이며 항상 찍히는 문제라서 무난하게 서술하셨을 것 같습니다. 2문, 3문도 전형적인 문제가 아니라고 할 수 있지만, 기출문제를 꼼꼼히 분석해 보았고, 학계나 사회적 이슈적인 부분을 꾸준히 보았다면 예상가능한 부분이기도 합니다. 물론 이미 모의고사로 모두 다뤄본 문제입니다. 수험생들은 힘들겠지만 그것을 해주는 것이 강사의 의무이기 때문입니다.

혹시나 올해 완전히 대비를 못해서 시험을 망쳤다고 생각하시는 분들은 너무 절망하지 마시기 바랍니다. 시험장에서 체감하는 난이도와 실제 시험과는 다릅니다. 그렇기 때문에 지금부터 포기하지 말고 조금은 기다려 보시기 바랍니다.

결과를 기다리는 동안에 너무 시험 생각만 마시고 그 동안 못했던 일이나 하고 싶었던 것들을 한번 해보십시오. 인생에서 가장 소중한 순간은 바로 지금이니까요. 시험이 인생의 모든 것을 결정하는 것은 아닙니다.

하지만 결과를 기다리면서 하면 좋은 것이 하나 있습니다. 그것은 바로 시험을 복기하는 것과 기출문제를 분석하는 것입니다. 지겨운 시험 생각하기도 싫지만 그래도 수험생의 운명은 시험을 합격해야 끝나는 것입니다. 발표가 나기 전에 여유 있을 때 조금씩 하기를 권합니다. 올해 시험을 치르면서 배운 점, 느낀 점, 앞으로 실천할 점 이 세 가지를 챙기시면 시험의 당락에 상관없이 인생에서 많은 도움이 될 것입니다.

저는 신림동에서 여러 번의 시험을 보면서, 시험을 복기 하였고, 시험장에서 있었던 모든 일들을 생각해 보았습니다. 그리고 기출문제를 분석해 보았습니다. 때로는 출제자들이 원망스럽고 화가 난적도 있지만 계속적으로 고민하다보면 무언가 얻는 것이 있을 것입니다. 바로 이게 시험이라는 쓰디쓴 열매를 통해 얻는 능력이라고 생각합니다. 이것은 경험

해보지 않은 사람은 결코 알 수 없는 것입니다.

제가 신림동에서 기출분석 만큼은 자신있다고 생각하는데, 이도 어찌면 무한한 실패를 경험하면서 생긴 능력이라고 생각합니다. 고난은 인생을 단련시키는 대장간이라는 말이 있습니다. 저도 그런 경험으로 이렇게 강의까지 하게 된 것 같습니다. 시험 자체를 무의미하게 볼 것이 아니라 당락에 관계없이 무언가 얻어갔으면 하는 바람에서 몇 자 적었습니다. 그럼 강평을 시작해 보겠습니다.

◆ 강 평 ◆

1. 기업은 해외활동에 필요한 인력으로 주로 본국인과 현지인을 활용하고 있다. 본국인과 현지인 활동의 장·단점을 설명하고, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 논하시오(50점).

국제인적자원관리는 모두 다 예상하는 문제였고, 두 번이나 출제(16회, 19회)되었지만 또 출제될 가능성이 아주 많다고 설명을 드린 것 같습니다. 특히 올해 제가 개정판을 내면서 임창희 교수님 책 개정판에 들어간 내용이라서 신경 써서 첨가한 것 같습니다. 제가 수업 시간에 국제인적자원관리를 현지인, 파견인, 제3국인으로 나누기도 하지만 단순히 본국인과 현지인의 활동으로 나누는 교수님도 계시며 그러한 방향으로 답안을 서술하라고 한 것 같습니다. 국제인력의 파견인과 현지인의 장·단점은 아래와 같이 보시면 됩니다. 이는 충분히 책에 기술된 내용입니다. 이것만 잘 잡으면 문제의 절반 이상을 해결한 것입니다.

	장 점	단 점
파견인 (내국인)	<ul style="list-style-type: none"> - 충성심 - 국제인 양성 기회 - 국내 본사 승진체증 해소 - 본사와 의사소통 수월 - 제품 지식 많음 	<ul style="list-style-type: none"> - 단기귀국 - 문화차이 - 외국체재비 추가 부담 - 현지인 사기 저하 - 현지 정부, 현지 고객의 이미지 저하
현지인 (외국인)	<ul style="list-style-type: none"> - 현지 적응 수월 - 정보수집, 판매 수월 - 현지인 승진 기회 - 비용(체재비) 절감 - 현지국 이미지 제고 	<ul style="list-style-type: none"> - 자기 국가 우선 행위 - 이직 기능 - 본사와 의사소통 곤란 - 본사 전략 이해 부족 - 자격 있는 전문인 채용이 어려움

그리고 그에 따른 관리방안에 대하여는 기능적 측면에서 서술하는 것인데요. 우선 기능적 측면은 국내와 본질적으로 동일합니다. 즉, 조직의 전략적 목적 달성을 위한 각각의 기능을 유기적으로 수행하여야 하는데요. 여기에 국제라는 환경이 접목되어 약간의 변형

이 있고 이를 기술하시면 됩니다.

우선 본국인에 대한 선발은 국제라는 관점에서 유능한 해외지사에 적응을 잘하기 위한 인력이 필요하고 그에 따른 선발이 필요할 것입니다. 교육훈련과 개발측면에서는 언어교육이나 업무수행능력의 교육 뿐 아니라 현지교육과 귀국 후 교육도 필요하게 됩니다. 평가는 3기 모의고사에도 다뤄보았듯이 국제라는 특수한 환경에서 종업원을 평가하기 힘들기 때문에 그에 따른 평가기준과 방법이 필요할 것입니다. 보상도 본국이나 현지국이나 세계 중심이냐의 논의가 있을 것입니다. 유지측면에서도 해외에 파견되어 있기 해외 현지에서 관리나 귀국시 문제를 고려해서 설명해 주시면 되었을 것입니다.

현지인에 관련된 내용도 현지인의 능력뿐만 아니라 자국회사와 얼마나 조화 가능성이 있느냐를 고려하여 채용을 하여야 할 것입니다. 현지인의 교육훈련과 개발은 본사의 의사소통과 본사의 문화와 현실을 알 수 있는 측면이 필요합니다. 보상 측면에서도 본국인과 비슷한 논의가 필요할 것입니다.

자세한 내용은 후술하는 내용으로 대신하겠습니다. 이 문제는 교재에 나온 내용이 그대로 출제되었을 뿐 더러 대비도 많이 하였기 때문에 대부분 잘 썼으리라 생각이 듭니다. 문제의 포인트는 기능적 측면의 관리를 국제라는 특수성 그리고 인력의 차이에 대하여 잘 녹여서 답안을 작성하여 주셨다면 충분히 좋은 답안이 되었으리라 생각이 듭니다.

2. 우리나라 종업원지주제의 전개과정, 문제점 및 신우리사주에 관하여 설명하시오(25점).

3기 추가자료) 우리사주제도(우리나라 종업원 지주제)개념, 목적, 내용, 부진원인(문제점), 활성화 방안(신우리사주제)(25점).

종업원지주제는 제가 꾸준히 관심을 가지고 지켜본 주제입니다. 노동부 쪽 인사들과 학계 교수님들과의 만남(학회나 세미나 참석)을 통해서도 노사관계에 대한 정부의 방향성이 확고한 부분이 있었습니다. 우리사주제도에 대한 지속적인 논의는 계속 되어왔던 논의인데, 특히 올해 2월 정부(노동부)에서 우리사주조합활성화방안에 대한 정책 자료를 발표하였고, 이것이 학계에서나 실무에서 올 상반기 계속적으로 논의가 되었습니다. 그리고 7월 6일 그 내용이 국회 본회의를 통과하였습니다. 즉, 우리사주조합에 대한 내용이 변경이 되었고 근로자 복지기본법의 개정이 있었습니다.

인사노무관리론은 그해에 이슈가 되는 문제가 자주 등장을 하였는데, 작년과 올해의 이슈 중에 하나가 종업원지주제였습니다. 검색해보면 알겠지만 올 초(2월)부터 언론에 지속적으로 등장을 하였고, 꾸준히 논의가 되던 그런 문제였습니다. 눈치가 빠른 수험생은 충분

히 예상하였으리라 생각합니다. 그리고 종업원 지주제는 이미 기출이 두 번이나 되었기에 또 출제되어도 이상한 문제가 아니었습니다. 그래서 저는 이 문제를 대비하기 위해서 모의고사로 종업원 지주제를 살펴보고, 법이 통과되자 여러분들에게 보충자료로 또 하나의 자료(우리사주조합의 목적, 부진의 원인과 활성화 방안)를 제공하였습니다. 결국 종업원지주제도에 대한 모의고사와 신우리사주제도에 관한 문제 등 두 문제나 풀어봄으로써 충분히 대비할 수 있었다고 생각이 듭니다.

종업원 지주제도의 큰 방향은 우선 제도 자체가 경영참가 중에 하나라고 생각하시면 됩니다. 그렇게 큰 틀을 잡고요. 그 다음에 제일 중요한 포인트는 설문에도 나와 있듯이 이 제도가 우리나라에 왜 정착이 되지 않느냐에 대한 고민입니다(문제의 출제의도). 종업원 지주제도는 지금으로부터 47년전인 1968년에 도입된 제도인데(엄청 오래되었습니다), 과거뿐 아니라 현재에도 우리사주조합 결성자체가 소극적이고, 조합이 결성이 되었다 하더라도 실제 우리사주 조합이 주식을 보유한 것은 37%에 불과하다고 합니다. 그래서 정부는 이를 활성화시키기 위해서 2010년에 근로자 복지 기본법에 통합하였고, 이를 증진시키려 했으나 여전히 효과가 없자 올해에 이를 활성화하기 위한 논의가 다시 있었고 이에 따른 정부 측의 개선안과 법률의 소폭 개정이 있었습니다. 바로 이점을 서술하시면 됩니다.

전개과정은 68년 신규발행주식의 일부(10%)를 근로자에게 우선 배정하는 자본시장 육성법으로 시작하여 외환위기를 계기로 근로자복지 기본법이 제정·시행(02년 1월)되었고, 이후 우리사주제도의 보완 개선을 지속 추진하였습니다. 2005년 10월에는 차입형 우리사주제도 및 우리사주매수선택제도를 도입하였고, 2010년 12월에는 근로자복지기본법으로 통합하여 개정하면서 관계회사 우리사주조합가입허용과 협력형 우리사주제도의 도입 등이 있었습니다.

이 전개과정을 쓰신 분들은 거의 없을 것 같고요. 그렇게 중요한 것은 아니라고 생각합니다. 가장 중요한 포인트는 우리사주 조합제도를 계속 개정하는데, 문제는 여전히 확대가 안된다는 것입니다. 그래서 이번에도 정부에서 대폭적인 손질을 하려고 노력했습니다. 물론 입법과정에서 정부안이 모두 반영이 되지 않았지만 어느 정도 개정은 있었습니다. 바로 그에 대한 논의를 쓰는 것이 핵심이었습니다. 자세한 내용은 첨부자료를 참고하여서 살펴보면 우리사주조합의 부진원인 즉 문제점을 수요측면, 공급측면, 인프라 측면에서 살펴보고 활성화 방안은 그에 따라 제시해 주셨으면 좋았겠습니다(꼭, 수요, 공급, 인프라 측면으로 쓰지 않아도 전체적인 내용이 들어가면 맞겠죠). 설문에서는 문제점 뒤에 신우리사주라고 했는데, 이는 이런 문제점을 반영한 개정된 우리사주제도의 내용에 대하여 서술하라는 의미겠지요. 그래서 개정내용을 중심으로 서술했다면 매우 훌륭한 답안이 되었을 것이라고 생각합니다. 자세한 내용은 별첨한 자료를 확인해 보시기 바랍니다.

문제를 보고 조금은 당황하셨으리라 생각이 듭니다. 우리가 통상적으로 보는 교과서(3인공저, 박경규 교수님)에서 자세히 다루지 않을 뿐더러 별로 중요하게 다루지 않은 이슈이기 때문

입니다. 하지만 이학중/양혁승 교수님 책에 나와 있으며, 그 내용을 제 교제(정통인사노무관리론, p.399~400)에 수록해 놓았습니다. 기출도 6회, 11회 두 번이나 되었습니다. 제 수업을 듣지 않았다 하더라도 이슈가 충분히 된 문제가 다른 선생님들 강의에서 다뤘으리라 생각이 듭니다.

제 수업을 듣지 못하여, 이 문제가 불의타라고 생각하여 제대로 못쓴 답안이라고 하더라도 경영참가나 종업원 지주제의 큰 틀을 잡았다면 기본점수는 충분히 획득하셨으리라 생각이 듭니다.

3. 산업재해의 원인을 인적요인, 환경적 요인, 관리적 요인으로 분류하여 설명한 후, 산업재해의 예방대책을 요인별로 설명하시오(25점).

2기 6회 모의고사) 안전관리의 중요성, 안전사고의 원인(물적, 인적, 환경적 요인)과 대책(물적, 인적, 환경적)을 설명하고, 안전관리방안에 대하여 서술하시오(25점).

산업재해에 관련된 문제도 모의고사를 통해서 충분히 다뤄왔다고 생각이 듭니다. 작년 세월호 사태는 물론이고 우리사회 곳곳에서 안전사고가 끈이지 않기에 충분히 출제가 가능한 문제라고 수업시간에 설명을 한 것 같습니다. 물론 저는 안전사고라고 했지만 이를 산재로 적용 못하는 것은 아니겠죠. 저의 모의고사와 교수님의 문제가 거의 비슷하게 구성이 되었는데요. 출제문제는 인적, 환경적, 관리적 요인과 산업재해 예방대책인데, 저는 물적, 인적, 환경적요인과 대책 및 관리방안입니다. 제 모의고사 문제와 거의 비슷하게 출제가 되었습니다.

방향은 산업재해는 일단 발생하면 그로부터 오는 인적 물적 손실이 막대하기 때문에 근로자측면과 기업측면에서 매우 중요합니다. 그런 내용을 머릿속에 중심을 잡아놓고 산업재해가 발생하게 되는 원인에 대하여 물적, 인적, 환경적 측면을 살펴보면 됩니다. 물적 요인은 장비나 설비적인 측면을 생각하시면 되겠고, 관리적 측면은 인적 측면을 생각하면 되겠고, 환경적 측면은 물리적·화학적 위험요소를 생각하시면 됩니다. 이점만 캐취 하였다면 충분히 내용 기술하리가 생각이 듭니다. 자세한 내용은 제 모의고사 답안으로 대신하겠습니다.

이 문제도 대부분 대비를 하였으리라 생각이 듭니다. 특별히 어렵다라기 보다는 전형적인 문제가 아니기 때문에 조금은 당황했을 것 같고, 그런 점만 빼면 충분히 답안을 작성했으리라 생각이 듭니다.

제 수업을 듣지 않은 분들은 안전관리의 목적 부분을 생각하시고, 인적, 환경, 관리적 측

면으로 구분해서 관련내용을 답안에 작성해 주시면 되었을 것입니다.

◆ Epilogue ◆

이것으로써 올해 시험은 끝이 났습니다. 답안지는 이미 여러분 손에서 떠났기에 여기서 후회한다고 내용이 바뀌는 것이 아닙니다. 본인이 쓴 것을 인정하고 겸허히 발표를 기다리시기 바랍니다. 하지만 너무 낙심하지 마셨으면 합니다. 본인이 생각하는 합격 불합격은 다분히 주관적인 생각일 뿐입니다. 실제 점수는 전혀 예상치 못한 점수가 나올 수도 있습니다. 통상적으로 보면 합격했다고 생각하는 사람보다는 불합격했다고 생각하는 사람이 더 많이 붙는 것을 보았습니다. 1~2문제 날렸다고 시험에 떨어지는 것은 아닙니다.

개인적으로 올해 시험을 대비하며 1년 동안 저에게도 많은 힘든 일들이 있었습니다. 그런데 제가 어려워 할 때 격려를 해줘야 할 수강생분들이 오히려 저에게 격려와 힘을 주셔서 잘 극복했다고 생각합니다. 저에게 참으로 고마운 분들이 많이 계시며, 그분들에게 강의와 모의고사로서 어느 정도 도움을 드린 것 같아 다행이라고 생각이 듭니다. 내년에는 새로운 곳에서 더욱더 여러분들에게 도움이 되는 강의를 하겠다고 마음 먹으로 이만 줄이겠습니다. 수강생 여러분의 합격을 기원합니다!!!

◆ 기출 해설 ◆ (문제가 제 교재와 모의고사 및 해설하고 유사하기에 그대로 첨부합니다. 실제문제와 비교해 보시기 바랍니다.)

1. 기업은 해외활동에 필요한 인력으로 주로 본국인과 현지인을 활용하고 있다. 본국인과 현지인 활동의 장·단점을 설명하고, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 논하시오(50점).

1문) 파견인과 현지인의 국제인적자원관리¹⁾

I. 국제인적자원관리의 대상

1. 현지인

현지인이라 함은 현지 국적을 가진 외국인으로서 어떤 기업은 자국이나 해외지점이나 상관없이 현지 인력으로만 경영활동을 하는데 그 이유는 그 나라의 고객, 협력회사, 정부와 상대하는데 언어와 가치관이 일치하기 때문에 모든 면에서 수월하다. 뿐만 아니라 자기

1) 정통인사노무관리론, p.526~529

고향의 자기 집에서 출퇴근하기 때문에 생활비가 더 들 필요도 없고 문화쇼크를 받을 필요도 없다는 장점 때문이다.

2. 파견인

본국의 본사 직원을 해외에 파견하여 현지인 관리도 하고 그들과 함께 지사를 운영하도록 하는데, 그렇게 함으로써 본사의 의도대로 해외지사를 움직일 수도 있고 아무래도 더 많은 책임감과 신뢰를 얻을 수 있다고 믿기 때문일 것이다. 그러나 현지인과의 커뮤니케이션 문제와 교류활동의 한계가 있을 수 있으며, 가족과 함께 해외 체재비를 본사에서 부담해야 하는 것이 문제이다.



※ 파견인, 현지인 채용의 장·단점

	장 점	단 점
파견인 (내국인)	<ul style="list-style-type: none"> - 충성심 - 국제인 양성 기회 - 국내 본사 승진체증 해소 - 본사와 의사소통 수월 - 제품 지식 많음 	<ul style="list-style-type: none"> - 단기귀국 - 문화차이 - 외국체재비 추가 부담 - 현지인 사기 저하 - 현지 정부, 현지 고객의 이미지 저하
현지인 (외국인)	<ul style="list-style-type: none"> - 현지 적응 수월 - 정보수집, 판매 수월 - 현지인 승진 기회 - 비용(체재비) 절감 - 현지국 이미지 제고 	<ul style="list-style-type: none"> - 자기 국가 우선 행위 - 이직 기능 - 본사와 의사소통 곤란 - 본사 전략 이해 부족 - 자격 있는 전문인 채용이 어려움

II. 본사파견인 관리

1. 파견인 선발

해외인적자원관리의 성공여부는 본사에서 해외지사 관리자나 해외지점 근로자를 선발할 때부터 시작된다 해도 과언이 아니다. 우선 본사에서 유능 사원을 선발하기 위해 인사평가 성적이나 과거 업무실적을 많이 참조하는데 사실은 해외지사의 업무가 본사 업무와 매우 다르다. 그러므로 본사의 업무능력과 해외적응력을 혼동해서도 안 되고 본사의 기업문화에 충성도가 높은 사람을 선호할 필요도 없다. 선발기준도 일반적으로는 능력과 성실이 기준이겠으나 해외 파견요원의 경우, 언어능력이나 가족의 문화적응력 등이 성실도보다 우선이다.

2. 파견인 훈련 및 개발

파견인 훈련은 파견 결정과 동시에 시작해야 한다. 언어 교육은 물론 파견국가의 문화, 관습, 법규 등을 교육한다. 업무능력의 교육도 국내 체류자들보다 더 필요한데 그 이유는

해외로 나가면 업무에 대해 조언을 해 주는 동료나 상사가 줄어들고 자기 업무에 대해 오직 자기 혼자 책임 하에 수행해야 하며, 해외지점이나 해외지사의 업무는 업무 범위가 매우 넓고 담당 역할의 경계도 애매모호 본사의 업무와 매우 다르기 때문이다. 또한 파견자는 언젠가는 귀국을 하게 될 것이므로 귀임자 교육도 문제가 된다.

교육시기	사전교육 (선발)	현지교육 (출국)	귀국 후 교육 (재진입)
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> - 문화적응훈련 - 언어능력 - 신체건강훈련 	<ul style="list-style-type: none"> - 문화 쇼크 적응 - 근무문화 친숙 - 대인관계력 	<ul style="list-style-type: none"> - 역문화 쇼크 방지 - 파견예정자 교육

3. 파견인 보상

해외지사 근무요원을 본사 직원으로 파견할 경우 상당한 비용이 든다. 예를 들어 해외 파견자에게는 국내에서 지급하는 보상 항목 이외에도 이주경비, 해외 근무수당, 가족 부양수당, 해외 체류 중 휴가, 주택공급 등 다양하다. 또한 각 나라마다 물가수준과 생계비가 차이가 나기 때문에 일률적으로 임금을 결정하기도 어렵다.

국내본사로서도 여러 나라에 나가 있는 파견인들의 임금결정에서 균형과 조화를 이루기 쉽지 않다. 동일직급에 동일업무라고 하더라도 각국의 물가수준이 다르고 현지인들의 임금수준 역시 나라마다 다른데, 이를 본사 중심으로 하는지, 현지 중심으로 하는지 혹은 동일 업무에 동일 임금이라는 세계 공통으로 하는지 등 여러 정책이 있을 것이다.

	본국 중심	현지국 중심	세계 중심
의 미	본사 직원의 보상수준에 해외 근무수당 추가	현지국의 타기업 보상수준에 맞춤	어느 나라에 있든지 동일한 직무에 대해 비슷한 임금 지급
장 점	본사의 통제가능 저렴한 인건비	장기 주재시 유리 현지인 불만 적음	관리가 용이함 채용이 간편함
단 점	현지국과 임금격차 본사에 종속 위험	해외지점간의 임금격차	동일 지점내의 상호경쟁 벽지수당이 고려 안 됨

4. 파견인 해외발령시 주의사항

(1) 순차적 교대

대체로 해외지점에는 내국인 파견자 수는 적기도 하고 또한 그들이 대개 고급 관리 직무를 맡고 있다. 그런데 본사에서 파견요원을 선발하여 해외지점이나 지사에 파견할 때 동시에 여러 명을 파견할 경우, 해외지점 입장에서 보면 여러 명의 본사 파견인(home staff)의 업무교대가 이뤄진다. 이때 과거의 노하우를 가지고 있던 멤버가 모두 본국으로 송환되고 나면 새로운 파견자들이 갈팡질팡해도 지원자가 부족하다. 그러므로 본사에서는 동일 지역에 인사발령을 낼 때는 동시발령을 지양하고, 수개월 혹은 일 년 정도의 시차를 두고

한 사람씩 교대시켜 노하우를 다음 교대자에게 그대로 전해질 수 있도록 하는 것이 좋다.

(2) 유배증후군 예방

대개 해외로 나가는 것이 특권인 것 같으면서도 본사에서 멀리 떨어져 있으므로 '유배증후군(exile syndrom)'을 느끼기도 한다. 즉, 승진이나 인사처우에 불이익이 올 수도 있다는 느낌에 사로잡힌다. 이를 방지하기 위해 회사에서는 귀국 사원에 대한 보상과 승진대책을 철저히 세워 널리 홍보하고 불이익을 주지 않는다는 사실을 실례로 입증해야 할 것이다.

해외 체류기간 중에도 본사와의 접촉기회를 정례적으로 갖도록 하기 위해 본사 상급자 중에서 지원자(mentor)를 지정하여 놓고, 해외 파견사원과 상호 교류하도록 하기도 한다. 또는 미니 안식년제를 두어 해외 장기체류자들로 하여금 중간 중간에 수개월간 본국에 체류하도록 하기도 한다.

III. 해외 현지인 관리

1. 현지인 채용

현지인을 채용할 때 채용기준은 해외지점 상황에 따라 달리해야 할 것이다. 뿐만 아니라 현지인을 채용할 때는 본사에서 파견된 자국민과의 조화 가능성을 고려해야 하는데, 예를 들면 파견인의 통솔 범위에 드는 사람인지, 파견인과의 의사소통 능력은 어떠한지, 파견인과의 임금격차는 어느 정도 두고 채용할 것인지를 미리 계획하여 채용 후에 본국민과의 차이가 너무 심해서 불만이 쌓이는 것을 방지해야 할 것이다.

또한 현지국의 고용관행과 법령을 잘 숙지하여 의무적으로 일정 수의 현지인을 채용하는 경우가 있는데, 그때에는 남녀평등 고용법, 신체조건이나 장애인 고용의무, 제3국인 채용 제한 등의 조항에 위배되지 않도록 조심해야 한다.

2. 현지인 교육 개발

현지인도 파견인 못지않게 직무교육이나 경력개발이 중요한데 그 중에서도 특히 본사의 경영전략이나 문화를 이해하며 본사 파견인과의 의사소통에 지장이 없도록 많은 훈련이 필요하다. 다만 현지인 교육에서 조심해야 할 점은 현지의 상황은 무시한 채 본사의 훈련, 교육 프로그램을 그대로 이전하여 실시해서 안 된다는 사실이다.

현지인이나 제3국인을 본사에 불러들여서 교육시키는 것도 좋은 방법 중의 하나이다. 그들로 하여금 본사가 있는 나라의 문화를 접촉할 수 있으며 본사의 사정을 더 정확히 이해할 수 있기 때문이다. 동시에 본사에서 교육을 받았다는 자신감과 자부심 등이 있기 때문에 많은 해외지점의 현지인들은 본사에 한 번쯤 방문할 수 있기를 기대한다.

3. 현지인 보상

현지인의 업무성과를 평가하기는 쉽지 않다. 본사 파견인과의 평가지표부터 다르고 문화가 다르기 때문에 똑같은 잣대로 재보면 이상한 결과가 나온다. 또한 국가문화에 따라서는 평가 자체를 배척하고 모욕감을 느끼는 경우도 있으며, 평가 요소간 가중치 크기도 문화에 따라 다르다.

이러한 모든 점을 감안하여 가능한 한 문화적 충돌이나 오해가 없도록 신중하고 공정한 평가를 한 후에 보상이 결정되어야 한다. 성과주의의 서양 국가에 지점을 둔 동양국가의 기업이 해외 현지인 보상을 연공위주로 한다면 많은 저항을 받을 것이다. 보상은 대체로 인사평가나 성과평가를 기초로 하더라도 현지국의 노동시장, 노동법규, 노조의 영향력 등을 고려하여 정하되 역시 문화에 순응하여야 할 것이다.

2. 우리나라 종업원지주제의 전개과정, 문제점 및 신우리사주에 관하여 설명하시오(25점).

3기 (6회 보충자료) 우리사주조합의 개념, 목적, 내용, 부진원인(문제점), 활성화 방안(신우리사주 제도)(25점).

I. 개념

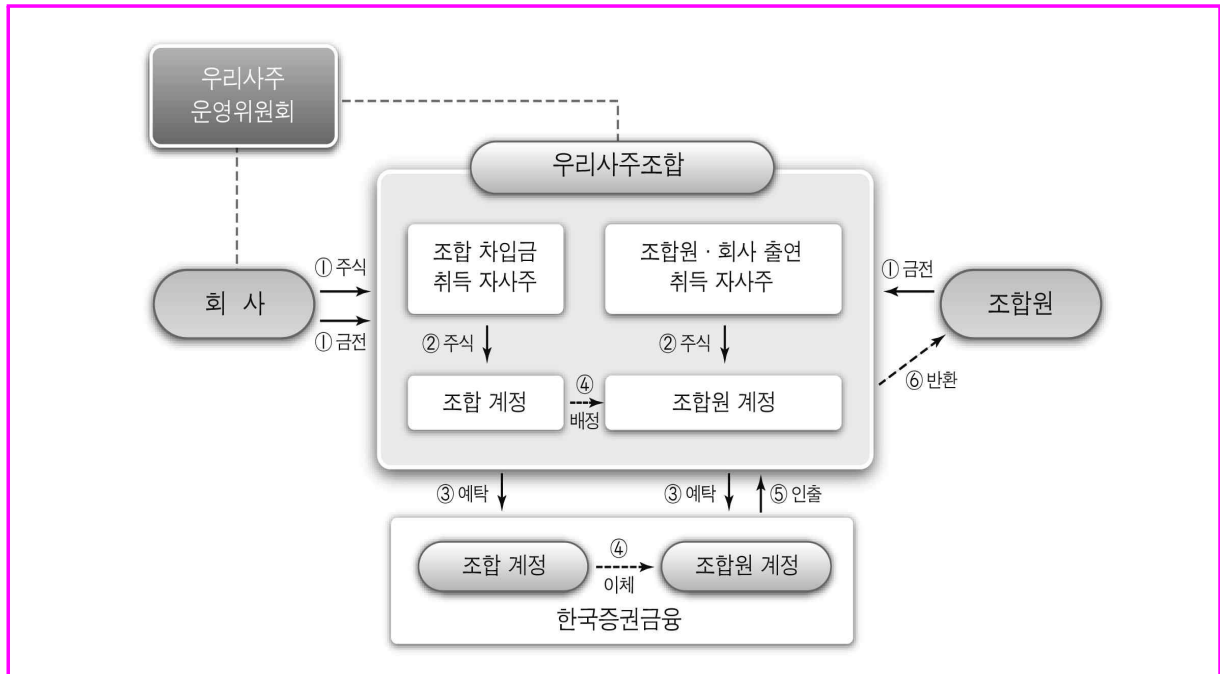
우리사주제도는 근로자로 하여금 우리사주조합을 통하여 해당 우리사주조합이 설립된 주식회사의 주식을 취득·보유하게 함으로써 근로자의 경제·사회적 지위향상과 노사협력 증진을 도모함을 목적으로 한다. 1968년 신주발행주식의 일부를 근로자에게 우선 배정하는 제도로 출발하여 현재는 근로복지기본법에 규정되어 있다.

II. 목적

근로자로 하여금 자기회사의 주식을 취득·보유하게 함으로써 기업과 근로자의 이해관계 조화 및 공동발전에 기여하게 한다. 구체적으로 근로자는 자사주 취득에 따른 배당소득, 자본이득 등 재산형성 기여, 주주로서 회사경영에 참여함으로써 사회적 지위 향상을 기할 수 있고, 기업은 근로자 주인의식 제고로 노사관계 안정 및 생산성 향상, 성과급을 자사주로 지급함으로써 자금운용의 탄력성 제고, 근로자보유주식을 우호지분으로 활용함으로써 경영권 안정 도모할 수 있으며, 국가 경제차원에서 자본소유 분산 및 부의 공정한 분

배에 기여할 수 있다.

Ⅲ. 내 용²⁾



1. 조합원

우리사주 조합의 조합원은 우리사주조합 설립 회사의 모든 근로자 및 일정 요건의 지배 관계회사(우리사주제도 실시회사가 발행주식 총수의 50% 이상 소유 비상장회사 등), 수급관계회사(우리사주제도 실시회사로부터 도급받아 직전연도 연간 총 매출액의 50% 이상을 거래하는 주식회사) 소속 근로자로 구상이 된다.

2. 우리사주의 취득과 인출

우리사주의 취득은 우선배정주식의 청약(모집·매출 주식의 20% 한도), 우리사주매수선택권의 행사, 차입, 무상출연, 시장매입 등에 의해 취득 등이 있다. 조합은 취득한 우리사주를 일괄하여 취득 기준일로부터 1개월 이내에 수탁기관인 한국증권금융에 의무 예탁 (1~8년)해야 한다. 우리사주의 인출은 조합원이 조합원계정으로 보유하고 있는 우리사주는 조합해산사유 발생, 의무예탁기간 만료, 퇴직시 인출한다.

2) 그림은 이해를 위한 그림으로 보세요.

IV. 우리사주조합의 부진 원인

1. 수요측면

우리사주 취득 후 일정기간(1~8년) 의무 예탁하도록 하고 있어 동 기간 동안 주가 하락시 손실 위험이 있으며, 정책적으로 소득세 감면·배당소득 비과세 등 세제혜택을 주고 있으나 장기보유 인센티브로 작용하기에는 부족하며, 비상장법인 주식의 경우 환금성이 부족해 근로자들은 우리사주의 취득을 기피하고 있다.

2. 공급측면

기업측면에서도 배정방식 등에 대한 출연자 의사 반영이 어렵고, 다른 주주와의 관계 등으로 적극적인 우리사주 출연에 유인이 부족하고, 선진국과는 달리 우리사주를 기업승계 등 다양한 목적으로 활용하는데 한계가 있으므로 기업에서도 활용을 꺼리고 있다.

3. 인프라측면

우리사주조합 설립 절차가 까다롭고, 협력업체 근로자의 원청기업 우리사주조합 가입이 사실상 불가능하다. 또한 제도에 대한 인식이 부족하며, 특히 중소기업은 우리사주 운영의 전문성·인력부족으로 도입에 애로를 겪고 있다.

V. 활성화 방안(신우리사주의 내용)

1. 수요측면 : 근로자의 우리사주 취득 및 장기보유확대

(1) 우리사주 운용규제완화

우리사주조합이 주가하락으로 인한 손실을 헤지하기 위한 금융상품에 가입할 수 있도록 허용해주고, 우리사주조합이 수탁기관을 통해 우리사주를 제3자에게 대여하여 수익을 얻을 수 있도록 대여제도를 도입할 수 있다.

(2) 저축제도 및 세금우대혜택

근로자가 매달 일정금액을 우리사주기금에 적립하여 우리사주 매입자금으로 활용하는 저축제도 도입하고, 중소기업 근로자가 우리사주를 일정기간(예 6년) 이상 장기보유시 관련 근로소득세를 100% 감면하는 방안을 들 수 있다.

(3) 비상장법인 우리사주 환금성제고

비상장법인의 경우 일정 요건 충족시 회사가 근로자가 보유한 우리사주를 환매수하도록 의무화하며, 우리사주 수탁기관(증권금융)에 비상장법인 조합원간 우리사주 매매 거래를 중개하는 플랫폼 구축하여 환금성을 높이도록 한다.

2. 공급측면 : 기업의 우리사주 활용 유인제고

(1) 기업의 무상출연 유인 확대

기업이익의 일부를 우리사주조합기금에 정기적으로 출연할 수 있는 법적 근거 마련하며 무상출연 근거를 마련하고, 회사·대주주 무상출연시 경영에 기여한 근로자 등 우수인력에 우선 또는 차등 배정할 수 있도록 한다. 또한 기업소득환류세제 과세 소득에서 차감하는 임금의 범위에 우리사주출연금 포함하여 혜택을 줄 수 있다.

(2) 우리사주를 활용한 근로자기업인수 지원

우리사주조합을 근로자에 의한 기업승계 수단으로 활용할 수 있도록 지원하여 가업 상속이 어려운 기업의 경우 제3자 매각 또는 폐업보다는 근로자 기업인수를 유도하는 것이 고용유지 및 기업의 장기 성장에 도움이 되도록 할 수 있다. 근로자인수기업에 대해 국가에서 정책자금 지원시 우대를 하는 방안을 들 수 있다.

3. 인프라 측면 : 우리사주 기반 확충

(1) 우리사주 설립·가입 요건 완화

기존 우리사주조합 설립준비위원회 구성요건을 전체 근로자 1/5이상 동의에서 2명이상의 동의로 대폭 완화하여 우리사주 도입 활성화를 유도한다. 또한 원·하청 상생협력 강화를 위해 협력업체의 원청업체 우리사주조합 가입요건 완화하여 협력업체 근로자가 해당 회사 우리사주조합과 원청업체 우리사주조합에 복수가입할 수 있도록 한다.

(2) 우리사주 관련 홍보·지원 강화

현재 시행중인 우리사주제도 도입 관련 컨설팅 및 교육 확대하며, 일정규모(상시 근로자 50인) 이하 중소기업을 대상으로 우리사주조합 운영업무 대행 서비스 제공한다. 정부에서는 언론홍보를 지속적으로 하며, 우리사주 활성화를 위한 제도개선 추진상황을 점검하고 추가·보완 과제 검토를 위한 민관합동 협의체 운영한다.

VI. 나아가며 : 협력적 노사관계 구축과 상생유도

최근 경직적 노사관계 지속, 가계소득과 기업소득간 격차 심화 등에 따라 이를 해결하기 위한 수단으로 우리사주제도의 유용성에 대한 관심 증대되고 있다. 우리사주를 통해 근로자의 주인의식을 제고하여 협력적 노사관계 구축 및 노사 상생 유도하며, 기업 성장의 과실을 근로자와 공유함으로써 기업의 이익이 가계소득으로 환류될 수 있는 통로를 구축하고, 나아가 원청 대기업의 성과를 중소 협력업체 근로자와 공유하는 수단으로도 활용하여야 할 것이다.

3. 산업재해의 원인을 인적요인, 환경적 요인, 관리적 요인으로 분류하여 설명한 후, 산업재해의 예방대책을 요인별로 설명하시오(25점).

2기 6회 모의고사) 안전관리의 중요성, 안전사고의 원인(물적, 인적, 환경적 요인)과 대책을 설명하고, 안전관리방안에 대하여 서술하시오(25점).

I 들어가며 - 안전관리의 필요성

오늘날 산업사회에 있어서 인간은 각종이 불가피 및 가피적 원인에 의하여 항상 그들의 안전에 대한 위협을 받고 있다. 그와 같은 위협으로부터 종업원을 보호하기 위하여 기업 내에 있어서는 철저한 안전관리가 요구된다. 이러한 의미에서 보면 안전관리는 종업원의 기본적인 권리와 생명의 보호라는 인도주의적 입장에서 당연히 요구되며, 일단 사고가 발생하면 그로부터 오는 인적·물적 손실을 막대하다는 것을 인식하지 않으면 안된다.

II. 안전관리의 중요성

1. 근로자 측면

근로자측면에서 보면 산업재해와 질병은 사고당사자 및 그 가족에게 한없는 육체적·정신적인 고통을 가져다 줄 뿐만 아니라 노동가치의 절하와 보험으로 보전되지 않는 재정적 손실도 주고, 나아가 생명의 안전과 건강한 생활을 갈망하는 인간의 본성과 인도주의적 관점에서도 상치된다.

2. 기업측면

산업재해와 질병은 경영상 큰 손실을 가져다준다. 즉, 종업원들의 불안감에 의한 작업능률의 저하, 일시적 또는 영구적인 노동력 손실, 생산계획의 차질 및 작업 중단 손실, 기계·기타 물적 손실 등으로 인해 심각한 생산성 손실을 초래할 뿐만 아니라 보상을 위한 비용지출 및 보험료의 증가, 새로운 인력확보와 교육훈련 요구의 증대 등으로 기업의 비용을 증대시켜 기업은 큰 경제적 손실을 입게 된다.

III. 안전사고의 원인

1. 물적요인

기계나 기구의 불량이나 노후화와 같이 물적 시설 그 자체의 결함이 원인이 되어 안전사고가 발생한다. 물적 요인에는 기계나 기구와 같이 생산시설에서부터 운반시설, 보관시설

등을 생각할 수 있다. 산업화 초기의 안전사고는 주로 물적 요인에 의한 사고가 그 중심을 이루었다.

2. 인적요인

인적요인으로서는 첫째, 개개인의 선천적이고 후천적인 요인, 둘째, 부주의 또는 불안정한 행동, 셋째, 피로와 같은 신체적 요인이 안전사고의 원인이 되고 있다. 선천적·후천적 요인이라 함은 타고난 기질이나 체질과 같이 선천적인 측면이 있으며, 지식이나 기능, 질환 등과 같이 후천적인 측면이 원인이 됨을 의미한다.

3. 환경적 요인

물리적이고 화학적인 위험요소들로 인한 안전사고를 환경적 요인이라 한다. 물리적 요인으로는 작업장이나 작업대의 협소, 기계설비의 설계 잘못, 채광 조명의 부적절, 부적절한 복장 등이 있으며, 화학적 요인으로는 고열, 소음, 가스, 방사선, 감전 등이 있다.

IV. 안전사고의 대책

1. 물적요인

물적 시설면에서 오는 사고 및 재해의 원인을 제거하기 위해서는 각종 물적 시설을 구입할 때 주의하지 않으면 안된다. 구입하려고 하는 기계 또는 물품의 품질, 내용, 사용재료, 설계 등을 분석검토하고 그것이 합격품인가 불량품인가, 규격품인가 등을 충분히 검토하여야 한다.

2. 인적요인

(1) 신규채용시

인적요인에 의한 안전사고 예방으로는 신규채용에 의한 사고와 재해의 발생과 관련이 있는 선천적인 요인 및 신체적 결함을 조사하기 위하여 적성검사와 같은 심리검사와 건강진단과 같은 신체검사가 잘 실시되어야 할 것이다. 그리하여 적성검사나 신체검사의 결과 이상이 있다고 인정된 자는 채용하지 말아야 한다.

(2) 채용 후 배치

채용 후에 있어서도 채용시와 마찬가지로 수시 또는 정기적으로 적성검사, 신체검사, 건강검진 또는 직무분석 등을 하여 연령 또는 근속년수에 따라 발전 변화하는 종업원의 자질과 능력에 알맞도록 적절히 배치전환 하여야 한다. 그리고 교육훈련을 통해서 기계설비의 사용방법 및 보존관리방법, 작업의 동작과 자세 등에 관하여 필요한 지식과 기능을 충분히 습득시켜야 한다.

3. 환경적 요인

환경적 요인에 대한 대책으로는 작업장, 통로, 채광 등을 고려하여 시설의 배치에 유의하고, 공구, 기계, 비품 등은 편리한 곳에 잘 정리해 두어야 한다. 작업장 내외를 청결하게 하고, 화학적 요인이 발생되지 않도록 항상 점검하여야 한다.

V. 안전관리방안

1. 최고경영층의 기본방침

첫째로 안전한 작업장을 만드는 데에는 우선적으로 이에 대한 최고경영층의 커미트먼트가 있어야 한다. 사고에 따른 경제적인 손실이나 노조로부터 압력을 초월하여 구성원에 대한 사회적 책임과 인본주의적 관점에서 안전한 작업장은 조직체의 근본적인 필수조건이라는 최고경영층의 인식과 이에 대한 적극적인 노력이 필요하다.

2. 안전관리 전담부서의 설치

안전관리 전문스태프로 구성된 전담부서를 설립하고 책임자에게 안전한 작업장을 설계하고 이를 유지할 수 있는 지위신분과 기능적 권한을 부여하여야 한다. 안전관리전담부서는 작업환경의 설계, 작업절차, 안전점검, 안전교육 등을 시행하게 된다. 이러한 기능은 실무부서의 협조 없이는 효과를 발휘할 수 없기에 실무관리자의 협의와 노조의 협의를 통해서 그들의 업무를 수행하는 것이 바람직하다.

3. 시스템적 안전관리

안전관리는 여러 인적자원관리 기능과 밀접한 관련을 맺고 있다. 선발로부터 시작하여 교육훈련과 인사고과에 이르기까지 안전관리는 인적자원관리 전반에 걸쳐서 많은 연관성을 지니고 있다. 따라서 선발과 교육 훈련 뿐만 아니라 인사이동과 배치에 안전측면을 고려하고, 인사고과에도 구성원의 성과 목표와 관리자의 관리목표에 안전관리를 포함함으로써 시스템적으로 통합된 안전관리를 지향할 필요가 있다.

4. 일선현장에서의 안전관리

안전관리의 최종적인 효과는 일선현장에서 발휘된다. 따라서 일상 업무를 수행하는 과정에서 조직구성원 모두가 안전규율과 규정을 준수하고 구성원들 자신이 작업안전에 생활화하는 작업장 문화를 정착시키는 일선관리자의 역할이 중요하다. 따라서 인사부서와 협조하에 일선현장에서 안전을 책임지고 있는 일선관리자의 역할이 강조되어야 한다.

- 이상 마칩니다.-