

## 2015년도 제24회 공인노무사 제2차 인사노무관리 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	100분		
<p>1. 기업은 해외활동에 필요한 인력으로 주로 본국인과 현지인을 활용하고 있다. 본국인과 현지인 활용의 장·단점을 설명하고, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 논하시오. (50점)</p> <p>2. 우리나라 종업원지주제의 전개 과정, 문제점 및 신우리사주제도에 관하여 설명하시오. (25점)</p> <p>3. 산업재해의 원인을 인적 요인, 환경적 요인, 관리적 요인으로 분류하여 설명한 후, 산업재해의 예방대책을 요인별로 설명하시오. (25점)</p>				

## 해 설 - [ 제 1 문 ]

### I. Intro ; 국제 인적자원관리의 대두와 중요성

#### 1. 국제 인적자원관리의 대두

국제화, 세계화의 물결은 기업의 국제화에도 큰 영향을 미쳤다. 유럽 연합과 북미자유무역지대 (NAFTA)의 결성 및 아태지역의 유대강화는 기업의 국제화를 촉진시키는 계기가 되었다. 또한, 기업의 국제화가 진행됨에 따라 기업은 porter 교수가 말하는 가치사슬(Value chain) 내 모든 기능을 동원하여 경쟁력을 갖추려고 노력하게 되었다.

#### 2. 국제 인적자원관리의 중요성

국제화된 기업이 안고 있는 문제 가운데 인적자원의 문제가 대부분을 차지하고 있으며, 문제의 해결 역시 인적자원에서 찾을 수 있는 것이 국제기업 경영자들이 한결같이 지적하는 점이며, 이러한 점에서 국제화된 기업이 적재적소적시에 필요한 사람을 배치한다는 것이 해외사업의 성패를 좌우하게 된다. 최근 국제 인적자원관리의 주요 쟁점사항으로는 인력 충원에 있어서의 문제, 유배 증후군(exile syndrome)과 재귀국(repatriation) 문제, 충성심의 분리 문제, 의사소통 장애문제 등이 있다.

#### 3. 논의의 전개방향

이하에서는 먼저 거래비용이론(TCT)을 살펴보고 본국인과 현지인 활용의 장·단점 및 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 유기적으로 고찰해보도록 하겠다.

### II. 관련 이론으로서의 거래비용이론(transaction cost theory)

#### 1. O. E. Williamson의 거래비용이론(transaction cost theory)

기업과 시장사이의 효율적인 경계(efficient boundary)를 설명하는 이론으로, 기업의 생산 활동은 경제적인 거래(economic transaction)의 연속으로서, 결국 시장거래를 하는 대신 조직을 형성하는 이유는 일정한 범위의 거래가 기업조직 경계 안의 내부적 거래로 이루어지는 것이 시장에서 이루어지는 경우보다 상대적으로 비용이 적게 들기 때문이며, 기업은 조직 생산 활동 범위 가운데 어느 부분을 내부에서 생산할 것이며, 어느 부분을 외부로 통해 생산 활동을 수행할 것인가 이른바 내부조달과 외부조달(make or buy)에 관한 의사결정을 이루게 되고 그 결과 조직의 경계가 결정된다는 것이다.

#### 2. 국제적 인력충원에 있어 거래비용이 발생하는 원인

##### (1) 제한된 합리성(bounded rationality)

인적자원관리에서 의사결정자는 최적의 충원의사결정을 내려야 하지만 이것은 현실적으로 힘든 일이다. 제한된 합리성은 복잡한 문제를 해결하거나 광범위한 정보를 처리할 수 있는 인간 능력의 한계에 기인한 것으로서 의사결정자가 완전한 합리성을 추구하는 것은 불가능하므로 최적의 의사결정이 아니라 정보의 제한 속에서 만족스런 의사결정을 행한다고 보는 것이다.

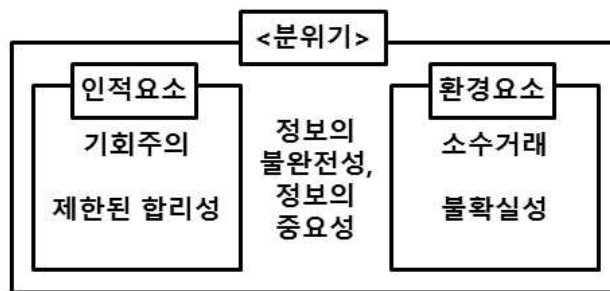
## (2) 기회주의적 속성(opportunism)

기회주의적 속성이란 거래관계에서 기존의 관계에 충실하기보다는 자신의 이익을 추구하는 방향으로 의사결정을 하는 것으로 정보의 왜곡이나 지연, 의무나 약속이행 회피와 같은 행동을 예로 들 수 있다. 거래 상대방이 기회주의적으로 행동할 때 기업은 거래비용이 증가하게 되고 거래를 내부화하려는 경향을 가지게 된다.

## (3) 불확실성(uncertainty)의 증가

국제 인적자원관리에서 환경에 대한 상황전개예측이 힘들어짐에 따라 거래비용이 발생한다. 해외 자회사에 근무하는 현지 인력과 장기간 거래에 따른 ‘자산특수성’이나 ‘거래빈도’를 높이면 그만큼 불확실성이 감소될 수 있다.

## 3. 거래비용분석(transaction cost analysis)의 핵심 구성요소



### (1) 인적 요소(human factor)

제한된 합리성(bounded rationality)과 기회성 또는 기회주의(opportunism)로 인하여 생긴다. 제한된 합리성이란 의사결정자가 완전한 합리성을 추구하는 것은 불가능하므로 최적의 의사결정이 아니라 정보의 제한 속에서 만족스런 의사결정을 행한다고 보는 모형이고, 기회성 또는 기회주의란 자기의 이익을 추구하는 것을 의미한다.

### (2) 환경 요소(enviromental factor)

불확실성/복잡성(uncertainty/complexity)과 소수(small numbers) 거래로 인하여 생긴다.

### (3) 전제조건(conditions)

불확실성/복잡성과 기회성간의 상호작용 결과로 정보의 불완전성(information imperfection) 및 정보의 중요성(impact)이 전제 조건이 된다. 정보의 불완전성 및 정보의 중요성이란 당사자에게는 알려져 있으나 다른 사람이 알기 위해서는 비용이 많이 드는 것을 의미한다.

## 4. 인적자원관리에의 적용 ; 거래비용의 측정과 적용으로 고비용구조의 개선

국제적 인적자원관리를 거래비용분석의 관점에서 설명한다면, 결국 장기적인 관점에서 볼 때 인력의 모집, 선발, 채용, 개발, 보상과 같은 국제 기업 환경에 있어서의 인적자원관리는 위험과 거래비용이 최소화되는 방향으로 수행된다. 즉, PCN, TCN, HCN의 적절한 믹스를 통해 RISK와 거래비용을 최소수준으로 유지하는 것이다. 거래비용이론은 국제 인적자원관리에 관한 의사결정을 하는데 있어서 탁월한 기준을 제시하는 것으로 복잡하고 불확실한 국제적 경영환경 하에서 기업이 지닌 인적자본(human capital)을 최적으로 활용하면서 국제적 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략을 수립하는 국제기업의 전략적 인적자원관리(SHRM)에 있어서 중요한 이론적 배경을 제공한다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 국제 인적자원관리의 3차원



Morgan은 세 가지 차원에서 국제 인적자원관리의 전략과 내용이 결정된다고 설명하고 있는데, 그 세 가지 차원은 ① 인적자원관리의 기능별(확보, 개발, 평가, 보상, 유지 등), ② 국가별(head quarter 기준, subsidiary 기준, Third country기준), ③ 구성원별(HCN, PCN, TCN)로 나누고 있다.

이하에서는 설문 순서에 따라 본국인과 현지인 활용의 장·단점, 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능관점에서 순차적으로 고찰해보도록 하겠다.

### Ⅳ. 본국인과 현지인 활용의 장·단점

#### 1. 본국인(PCN)의 개념과 장·단점

##### (1) PCN(Parent Country Nationals)의 개념

본사가 소재하는 국가의 국적을 지니고 현지 자회사에서 파견 근무하는 종업원을 본국 종업원(PCN ; Parent Country Nationals)이라 한다.

##### (2) 장점

① 조직의 통제와 조정이 유지되며 촉진되고, ② 본국의 관리자들이 해외근무를 통해 국제 감각과 경험을 익힐 수 있으며, ③ 해외 자회사의 업무를 수행하는데 본사에서 그 일을 수행하는 PCN이 최적임자이다. ④ 해외 자회사가 본사의 경영목표와 정책을 따르도록 보장하는 역할을 PCN이 할 수 있다.

##### (3) 단점

① 해외 자회사의 현지직원(HCN)의 승진가능성이 낮아진다. ② 현지국에 자회사가 적응하는데 오랜 시간이 걸린다. ③ PCN들이 해외 자회사에서 불필요하게 본사의 경영스타일을 고집하는 경향이 있다. ④ PCN과 HCN간에 보상의 차이가 있어 자회사 내에 위화감을 조성할 수 있다.

#### 2. 현지인(HCN)의 개념과 장·단점

##### (1) HCN(Host Country Nationals)의 개념

자회사 또는 생산시설이 소재하는 국가의 국적을 지닌 종업원을 현지인(HCN ; Host Country Nationals)이라 한다.

##### (2) 장점

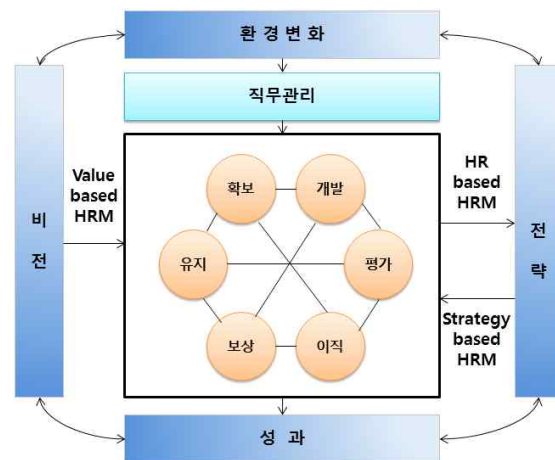
- ① 언어장벽, 문화의 장벽을 해결할 수 있다. ② 채용비용이 절감되며, 노동허가 문제가 해결될 수 있다. ③ 현지인들은 장기간 근무할 수 있으므로, 경영의 일관성이 개선될 수 있다. ④ 현지인 채용은 현지정부의 방침에도 부합된다. ⑤ 현지인들의 경력관리 가능성이 커지므로, 현지인들의 사기가 높아진다.

### (3) 단점

- ① 본사의 통제와 조정이 어려워진다. ② 현지직원의 경력기회는 자회사 밖에서는 제한을 받는다. ③ 현지직원을 채용함으로써 그만큼 본사직원의 해외경험 축적 기회는 상실된다. ④ 현지 직원을 많이 채용하다보면 세계화가 되기보다는 해당 국가의 민족적 결속이 더 강해진다.

## V. 인적자원관리의 기능관점에서의 본국인과 현지인의 활용과정

### 1. 개요



인사관리 시스템은 확보·직무·평가·보상·개발·유지·이직관리를 통한 Plan-Do-See의 프로세스로 상호 유기적으로 이루어지는데, 이하에서는 국제화의 단계에 따른 본국인과 현지인의 활용과정을 인적자원관리의 기능(확보, 개발, 평가, 보상, 유지) 관점에서 살펴보도록 하겠다.

### 2. 국제화의 단계

국제화의 단계는 ① <국내기업> 단계로서 국내시장 점유를 증대하는 데 목적을 두고, ② <수출기업> 단계로서 해외시장 개척에 의한 국내생산 규모의 경제단위화 전략을, ③ <다국적 기업> 단계로서 현지생산에 의한 수입 통제의 국가 시장 확보를, 마지막으로 ④ <세계기업> 단계로서 다각적 생산판매의 네트워크를 통한 경영의 적정화로 발전하게 된다.

이렇게 국제화의 단계를 거치게 되면 일반적으로는 본국 직원(Parent Country Nationals ; PCN) 중심의 인적자원 관리에서 현지국 직원(Host Country Nationals ; HCN)이나 제3국 직원(Third Country Nationals ; TCN)으로 중심이 이동하게 되고, 외생 변수(exogenous variables)에 영향을 많이 받게 된다.

### 3. 확보 관리

기업은 국제화의 단계에 따라 다음과 같은 확보관리 전략을 선택하게 된다.

#### (1) PCN 활용 - 국제화 초기단계

이는 해외 자회사의 핵심 포스트에 본사에서 파견된 본국 인력(PCN)을 배치하는 방식을 말한다. 이는 기업의 국제화가 초기단계에 있을 때 흔히 나타나는 것으로서 해외 직접투자의 초기에 본사제품에 대해서 잘 알고 있는 본사 직원이 파견되는 것이 know-how 전달이나 순조로운 생산과 판매를 위해 긴요하다는 생각에서 본사는 자국중심적인 인력확보정책을 추진하게 된다. 또 다른 이유로는 해외 자회사와 본사와의 원활한 의사소통을 위해서 본국인을 해외에 두는 것을 선호하게 된다.

## (2) HCN 활용 – 현지화 진척시

이 접근법은 해외 자회사 운영을 위해서 주로 현지인(HCN)을 채용하는 한편, 본사직원은 본국의 본사(HQ)에서 주로 활동하는 방식을 말한다. 이 방식을 채택하게 되면 해외 자회사에 있어서 현지화(localization)가 상당히 진척이 된 것으로 간주된다. 자회사를 현지인들을 중심으로 운영함으로써 언어장벽을 극복할 수 있으며, 파견비용을 절약할 수 있고, 파견 직원과 가족이 현지에 적응해야 하는 부담도 줄일 수 있다.

# 4. 개발 관리

기업은 국제화 단계와 거래비용 관점 및 종업원의 유형에 따라 다음과 같은 개발관리를 수행하게 된다.

## (1) PCN 활용 – 문화충격 예방

PCN이 해외 자회사로 파견되면서 발생할 수 있는 문화 충격을 거래비용 측면에서 예방하기 위해 <감수성 훈련(T-group training)>이나 <멘토링(mentoring)> 등을 활용하여 개발관리에 힘써야 한다. 특히 교육훈련과 개발 내용으로는 주로 이문화 훈련(cross-cultural training)이 핵심내용을 이루는 것이 좋다. 또한 PCN의 경력관리(CDP)를 위한 인력정보시스템을 정비해야 하고, 국적보다는 기업을 사고 거점으로 삼을 수 있도록 훈련하도록 하며, 해외 파견 근무 종료 후의 대우문제에 대하여 대책을 세워야 한다.

## (2) HCN 활용 – 승진관리

HCN의 경우에는 승진에 있어서 특히 현지기업과는 다른 기준이 존재한다는 점에서 좌절감을 느끼기가 쉽다. 따라서 본사로부터 획기적인 인사처우가 없는 한 우수한 현지인들은 오래 근무하지 못하고 이직을 하는 일이 잦다. 승진적체 현상은 장기적으로 볼 때 해외자회사 발전을 저해하는 요인이 된다. 따라서 해외 직접투자의 초기에는 어쩔 수 없다 하더라도 해외 자회사가 본 궤도에 진입한 다음에는 현지지향적인 인력배치정책을 채택하여 HCN들의 사기를 높일 수 있도록 해야 한다.

# 5. 평가 관리

기업은 다양한 변수들에 따라 다음과 같은 평가관리를 수행하게 된다.

## (1) PCN 활용 – 유배증후군 관리

유배증후군(Exile syndrome)이란 PCN이 본사로부터 소외되고 있다는 감정을 갖는 것으로, 본사에서 쌓고 있었던 경력 트랙을 중단하고 해외로 파견되어 지리적으로 멀리 떨어진 해외자회사에 근무하게 되면서 본사와의 의사소통이 원활하지 못하게 되고, 각종 평가에 있어서 불이익을 받는 것이 아닌가 하는 막연한 불안감을 갖게되는 것을 의미한다. 따라서 기업은 본사로부터 파견된 PCN에게 적합한 객관적인 평가지표를 개발하여 평가하여야 할 것이며,

타당성/신뢰성/수용성/실용성 등을 고려한 360도 feedback, 과정지향적인 BARS, 결과지향적인 MBO 등을 적절히 활용하여 인사평가의 객관성을 높일 수 있도록 해야 한다.

## **(2) HCN 활용 - 환경, 과업, 인성적 요인을 고려한 평가**

HCN의 평가를 위해서는 해외근무의 성공과 실패에 영향을 주는 변수 - 환경(environment), 과업(task), 인성적 요인(personality factor) - 를 고려해야 한다. 특히 환경요인에는 국제화의 단계와 문화적인 어려움(cultural toughness)을, 과업요인에는 HCN에게 부가된 과업이 제대로 이행이 되었는지를 고려해야 한다. 다만 기본적으로는 본사의 기업 이념, 경영 철학에 따라 설정되어야 하고 국제규범에 위배되지 않아야 한다.

## **6. 보상 관리 - PCN, HCN에게 적합한(fit) 보수체계 결정**

기업이 해외 활동을 영위하는데 있어서 많이 활용하는 <보수 체계>는 다음과 같은 4가지가 있고, 기업의 국제화 단계와 상황 그리고 PCN, HCN의 need에 따라 어느 하나를 선택하거나 병용할 수 있을 것이다.

### **(1) <협상 방식(negotiation approach)>**

인력의 해외파견 초기단계에서 많이 활용하는 방식으로, 구성원과 개별적으로 협상하여 보수 수준과 체계를 결정하는 방식이다.

### **(2) <균형화 방식(balance sheet approach)>**

본사의 기본적인 보수 프로그램을 조정하여 현지 보수를 결정하는 방식으로 해외파견 근무자의 수가 많은 다국적 기업이나 글로벌 기업에서는 파견된 국가별로 현지의 사정을 고려하여 본국에서 제공했던 보수에 일정항목을 가감하여 설계하는 방식이다.

### **(3) <현지화 방식(localization approach)>**

현지국의 보수수준과 체계에 따라 접근함으로써 해외근무자의 높은 인건비 부담과 해외 자회사간 불공정성을 해소하기 위해 자주 활용되는 방식이다.

### **(4) <권역별 방식(regional approach)>**

인적자원을 파견하는 특정 권역별로 임금 및 복리후생 시스템을 설계하는 방식으로 특정 지역에서 보상의 공정성을 확보하고 유지하기 위한 방식이다.

## **7. 유지 관리**

기업은 특히 노사관계와 동기부여 관리 이슈에 따라 다음과 같은 유지관리를 수행하게 된다.

### **(1) PCN 활용 - 노사관계 관리**

유지관리에서는 노사관계 관리가 가장 문제가 될 수 있는데, 특히 PCN의 HCN에 대한 태도와 행동에 유의하여야 한다. PCN이 HCN에 대한 독단적이고 권위적인 태도와 행동은 HCN 및 현지국을 무시하는 인사정책으로 오인될 수 있으므로 유의하여야 한다. 또한 현지 경영자에게 협약사항을 위양하고 국가간 노조의 연대 움직임에 대처하며, ILO나 IMF 등의 공동교섭에 대한 연구를 하되, 집중적 조정 담당 역할을 하는 부서를 본사에 두는 등 범세계적인 관점으로 시야를 확대하여 관리하여야 한다.

### **(2) HCN 활용 - Empowerment**

HCN 역시 상기에 서술한 노사관계 관리 뿐만 아니라, 동기부여를 통한 생산성 향상 관리 역시 중요하다. 동기부여는 성과 향상에 직접적인 영향을 미치게 된다( $\text{Performance} = f(M \times A)$  (M : Motivation, A : Ability)). 본국의 모기업(headquarters)은 해외자회사의 권한을 가급적 제한하려는 경향을 보이는데, HCN은 본국으로부터 적절한 권한위임을 받지 못하게 되면 해외에서의 인적자원관리는 어려움에 봉착할 수 있기 때문에 충분한 Empowerment로 동기부여를 촉진시켜야 한다.

## VI. Concluding remarks ; 관리자에의 시사점

최근 환경의 불확실성이 급증하는 가운데, 기업은 거래비용 감소를 통한 경쟁우위 확보가 필수적이다. 거래비용이론을 인적자원관리에 적용시키면 기업 전략에 적합한 PCN, HCN의 활용으로 기업의 해외활동에 비용을 분석하여 비용을 최소화하는 방향으로 인적자원관리 전략을 수립하는데 활용할 수 있을 것이다.



따라서 기업의 관리자는 거래비용이론을 활용하여 해외자회사 운영에 있어서 PCN, HCN의 적절한 mix를 통해 risk과 거래비용을 최소수준으로 유지하여야 하며, 상황에 따른 교환관계를 통해 비용의 최소화를 추구하기 위한 다방면의 노력을 강구할 수 있을 것이다.

- 1문 끝 -



## 해 설 - [ 제 2 문 ]

### I. Intro

#### 1. 경영참가(management participation)의 의의

경영참가란 일반적으로는 근로자 또는 노동조합이 기업의 여러 계층 수준에서 경영상의 의사 결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정을 말한다.

#### 2. 경영참가의 특징

노사관계는 대립적 측면과 협력적 측면의 “양면성”을 지니고 있는 바, 경영참가제도는 이중에서 <협력적 측면에 입각한 노사관계제도>이다.

#### 3. 경영참가의 유형



경영참가는 크게 ① 의사결정 참가, ② 성과배분 참가 및 ③ 자본참가로 나눌 수 있다. 이 중에서 특히 자본참가는 종업원들로 하여금 자사의 주식을 소유함으로써 자본의 출자자로서 기업경영에 참가하는 것을 의미하는 것으로, 기업에 대한 애사심을 고취시키고 경영공동체를 형성시키는데 중요한 역할을 하고, 노사의 공존공영을 기하는 하나의 실체로 인식하도록 하고 운명공동체이며 이익 공동체적 조직풍토를 형성시켜준다는 점에서 각광받고 있다.

이하에서는 자본참가의 대표적 유형 중 하나인 종업원지주제의 개념과 전개 과정, 문제점 및 新우리사주제도에 관하여 실시해보도록 하겠다.

### II. 종업원지주제(ESOPs)의 개념과 전개 과정

#### 1. 종업원 지주제도(ESOPs : employee stock ownership plans)의 개념

종업원 지주제도는 회사가 회사의 경영방침에 의하여 종업원에게 특별한 조건이나 방법(저가격, 배당우선, 공로주 등)으로 자사의 주식을 종업원이 자발적으로 취득·보유하도록 권장하는 제도를 말한다. 종업원지주제는 제1차 세계대전 후 산업민주화의 풍조 속에서 생긴 제도로 종업원지주제는 우리나라에서 ‘우리사주제도’라는 이름으로 불리고 있다.

#### 2. 우리나라 종업원지주제의 전개과정

##### (1) 시작

우리나라 우리사주제도의 효시는 1958년 10월 (주)유한양행이 종업원의 복지 향상과 노사 협조를 목적으로 종업원에게 자사주를 지급한 것으로, 간부에게는 공로주를 주고, 사원에게는 희망자에 한해 자사주를 매입하도록 하되, 그 대금을 상여금에서 공제하도록 하였다.

이후 몇몇 기업에서 단편적으로 이와 유사한 제도를 실시하기도 하였으나, 우리사주제도가

사회적 관심의 대상으로 등장하게 된 것은 1968년 「자본시장 육성에 관한 법률」이 제정되면서 상장법인의 유상증자시 신규 발행 주식의 10%를 종업원에게 우선 배정하도록 규정한 이후부터이다.

## (2) 보급

우리사주제도가 국가적 차원의 공적 제도로서 면모를 갖추고 본격적으로 보급되기 시작한 것은 1974년 기업공개와 건전한 기업풍토 조성을 위하여 「종업원지주제도 확대실시 방안」이 발표된 이후이며, 우리사주제도를 비공개법인으로 확대, 종업원 취득 주식의 관리를 위한 우리사주조합 도입, 종업원 취득 주식의 의무예탁제 등이 시행되었다.

1980년대 중반 이후 증권시장의 활황과 지속적인 경제 성장으로 근로자의 욕구가 질적으로 변화하고 다양화됨에 따라 근로자의 주인 의식을 제고하고 재산 형성을 촉진하기 위하여 종업원지주제도의 확충방안을 마련하여 자사주 우선배정비율을 20%로 확대하고 취득 자금에 대한 세액 공제도 15%로 대폭 확대하였다. 그 후 우리사주제도는 증권시장과 국가 경제의 성장·침체 등에 따라 표출되는 문제점들을 해소하기 위해 의무예탁기간과 세제 혜택 등을 수시로 조정하여 오게 되었다.

## 3. 문제점

### (1) 우선배정제 중심의 자사주 취득

미국과 영국에서는 기업에서 자사주 또는 금전을 출연하여 근로자의 자사주 취득을 지원하는 반면, 우리나라의 경우 우선배정제도 위주로 운영됨으로써 근로자의 자사주 취득기회가 제약되었다.

### (2) 조합원 자기계산에 의존한 자금 조달

주식 취득에 대한 비용을 전적으로 근로자가 부담하므로 주가 등락시 근로자의 재산 손실 우려가 있고 및 장기 보유 유도가 곤란하다는 점이 있었다.

### (3) 장기 보유 유도를 위한 세제·금융 지원 결여

비상장기업의 경우 우선배정제도가 적용되지 않을 뿐 아니라 법적 근거가 미비하여 세제 혜택이나 환급성 등 제약이 있었다.

## Ⅲ. 신우리사주제도

### 1. 신우리사주제도의 등장배경 ; 본래 취지 달성을 위한 필요성 대두

상기에서 살펴본 우리사주제도의 문제점으로 인하여 제도 본연의 목적과 취지를 제대로 살리지 못함에 따라 IMF 외환위기 이후 기존 우리사주제도의 문제점과 한계를 근본적으로 극복하기 위한 논의가 활발하게 진행되어 왔고 그 결과, 근로자의 복지 향상과 기업 생산성 향상이라는 우리사주제도 본래 취지와 목적을 달성하기 위한 새로운 법률 체계의 필요성이 대두되었다.

### 2. 신우리사주제도의 개념

근로자의 복지 향상과 기업 생산성 향상이라는 우리사주제도 본래의 취지와 목적을 달성하기 위한 새로운 법률 체계의 필요성이 대두됨에 따라, 2001년 우리나라 우리사주제도의 기본적 법률이 될 「근로자복지기본법」이 제정·공포되었으며 개선된 신제도 시행을 위해 근로자복지기

본법시행령 및 시행규칙을 제정하고, 상장법인 우선배정제도에 대한 특별법적 성격을 갖는 증권거래법령은 그대로 유지하여 2002년 1월 1일부터 시행되고 있다.

### 3. 개선 사항

종전의 우리사주제도가 적극적으로 활용되지 못하게 만들었던 다음과 같은 문제점들을 대폭적으로 개선함으로써 우리사주제도를 산업현장에서 활성화할 수 있게 되었다.

#### (1) 성과급형태 자사주 취득지원

우선배정제도 이외, 사업주, 대주주 등 자사주 출연이나 사업주의 금전출연으로 시장서 자사주 매입가능토록 하는 등 성과급 형태로 자사주 보유 지원할 수 있게 되었다.

#### (2) 장기보유시스템 마련

취득한 자사주는 조합계정에 보관 후 3년 되는 날 ~ 7년 내 조합원 개인별 계정에 배정할 수 있게 되었다.

#### (3) 기타

세제지원이 강화되어 기업 및 근로자의 부담을 경감하고 자사주 보유를 촉진할 수 있게 되었고, 사업주의 우리사주조합에 대한 지원 내용 등을 협의할 수 있도록 우리사주조합과 사업주를 대표하는 동수의 위원으로 구성(2인 이상 10인 이하)되는 우리사주운영위원회를 설치·운영할 수 있게 되었다.

### 4. 기대효과

우리나라의 상당부분을 차지하는 중소기업은 비상장 주식을 기업주가 대부분 소유하고 있는 경우가 많은데, 이 주식을 현재의 부족한 임금지급능력을 보전하는 차원에서 근로자에게 우리사주로 무상출연하면 중소기업의 우수 인재 유치 경쟁력을 제고할 수 있고, 장기 보유 시스템으로 인한 경영권 안정을 도모할 수 있으며, 노사관계 증진 및 경영성과 제고 수단 등을 기대할 수 있다.

- 2문 끝 -

## 해 설 - [ 제 3 문 ]

### I. Intro - 1:29:300 법칙(하인리히 법칙)

산업재해와 관련해서는 1931년 허버트 윌리엄 하인리히(Herbert Willam Heinrich)가 펴낸 <산업재해 예방 : 과학적 접근>이라는 책에서 소개된 법칙이 있다. 그것은 바로 산업재해가 발생하여 중상자가 1명 나오면 그전에 같은 원인으로 발생한 경상자가 29명, 같은 원인으로 부상을 당할 뻔한 잠재적 부상자가 300명 있었다는 사실이었다. 하인리히 법칙은 1:29:300법칙이라고도 부른다.

즉, 큰 사고가 일어나기 전에 일정 기간 동안 여러 번의 경고성 징후와 전조들이 있다는 사실을 입증하였다. 사소한 문제가 발생하였을 때 이를 면밀히 살펴 그 원인을 파악하고 잘못된 점을 시정하면 대형 사고나 실패를 방지할 수 있지만, 징후가 있음에도 이를 무시하고 방치하면 돌이킬 수 없는 대형 사고로 번질 수 있다는 것을 경고한다.

이와 같이 산업재해는 미연에 방지하는 것이 중요한 만큼 이하에서는 산재의 원인과 예방대책에 대하여 서술해보도록 하겠다.

## II. 산업재해의 원인

### 1. 인적 요인 ; 개인의 부주의 및 불안정한 행동

#### (1) 개인의 선천적·후천적 소질 부족

개인이 소유한 과격한 기질, 시력 및 청력의 결함, 지식 및 기능의 부족, 각종 질환, 근력 부족 등으로 인하여 발생하게 된다.

#### (2) 안전수칙의 불이행

안전지식이 불충분, 안전수칙을 오해하고 있거나, 작업방법 교육이 불충분 할 경우, 유해작업 교육이 불충분할 경우, 불안정한 자세 및 동작, 감독 및 연락 불충분 등으로 인해 발행하게 된다.

### 2. 환경적 요인 ; 작업환경의 위험

#### (1) 물리적 요인

작업장 또는 작업대의 협소, 기계류의 배치 부적절, 통로 협소, 채광·조명·환경시설의 부적당, 불안정한 복장 등으로 인하여 발생한다.

#### (2) 화학적 요인

고열, 분진, 소음, 진동, 가스, 유해방사선 등으로 인하여 발생할 수 있다.

### 3. 관리적 요인 ; 부적절한 안전관리

#### (1) 안전교육의 불충분

안전수칙의 오해와 안전지식, 작업방법, 위험·유해한 작업 등에 대한 안전교육 불충분으로 생기는 요인 등을 말한다.

## (2) 작업관리의 불량

안전관리 조직의 미정비, 작업준비의 불충분, 안전수칙의 미흡, 작업계획의 무리, 인원배치나 작업지시의 부적절, 기타 일부 물적·환경적 요인 관리의 소홀 등으로 인하여 발생할 수 있다.

## (3) 기타

무자격자, 체력 부적격자, 생리적·심리적 결격자 등 기타 결격자의 채용 및 배치와 같은 인적 요인 등이 있다.

# Ⅲ. 산업재해의 예방대책

## 1. 인적 요인 ; 적격자 선발 및 안전 교육

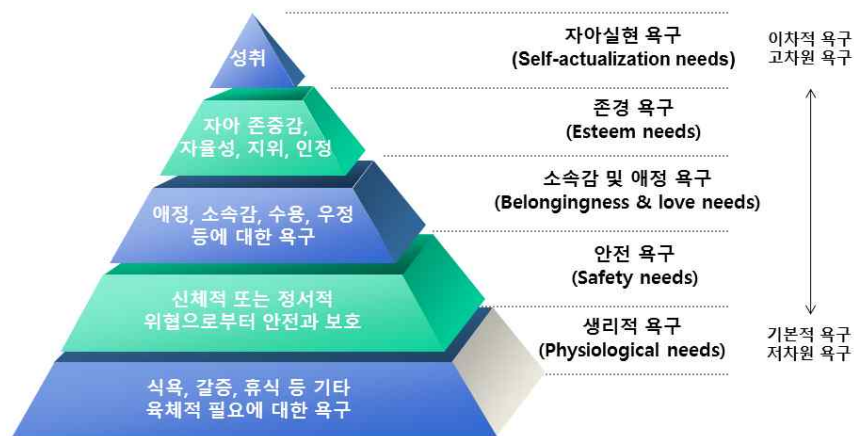
### (1) 적합한 종업원의 선발

종업원의 지능·성격·기질 등의 선천적 소질과 시력·청력·체력·기타 질환 등의 신체적 결함이 사고발생과 관련이 있는 이상, 종업원 선발시 이들 심리적·신체적 특성요인들을 지능 및 적성검사와 신체검사를 통해 면밀히 체크한 후 이상이 없는 자를 선발해야 한다.

### (2) 종업원과 감독자에 대한 안전교육훈련

기계·설비 등의 사용 및 보전 관리방법, 안전한 작업의 자세와 동작, 유해·위험한 작업장의 접근이나 작업방법 등에 대하여 안전교육훈련을 통하여 안전에 관한 지식과 기능, 수칙 등을 충분히 습득시켜 안전한 행동 뿐만 아니라 안전의식도 향상시키도록 해야 할 것이다.

## 2. 환경적 요인 ; 안전한 작업환경 제공



〈Maslow의 욕구단계설〉에 따르면 욕구들은 계층을 이루고 있으며 충족되지 못한 욕구에 의해 모티베이션이 이루어지며 충족된 욕구는 더 이상 모티베이션 시키지 못한다고 주장한다. 상기 그림에서 볼 수 있듯이 기본적 욕구 내지 저차원 욕구를 구성하는 안전 욕구(Safety needs)를 충족시키기 위하여 신체적, 정서적 위협으로부터의 안전과 보호를 위해 기업은 ① 물리적, ② 화학적 작업 환경을 안전하게 만들어 주어야 한다.

## 3. 관리적 요인 ; 안전관리 시스템 구축

### (1) 안전관리위원회의 설치

종업원, 관리자, 안전전문가로 구성된 안전관리위원회는 위원회가 없는 경우보다 안전에 대해 훨씬 높은 관심을 유도할 수 있는데, 최고경영층이 제시한 안전정책에 대한 충고와 비판을 하거나, 사내 안전기준의 개발 및 산업안전보건법의 기준에 부합한 행동을 확보하는 등의 활동을 전개할 수 있다.

## (2) 예방 정책의 개발과 실시

산재 예방을 위해 경영층 및 인사관리자가 해야 할 첫 번째 과제는 산재 예방 정책을 수립하고, 이를 실행하기 위한 예방 프로그램을 개발하고 실시하는 것이다.

## (3) 안전규정의 제정과 시행

안전규정은 최고경영자가 제시한 일반적인 안전정책의 중요한 산물이다. 안전규정이 효과적이기 위해서는 안전규정을 준수하지 않았을 때 이에 대한 처벌을 분명히 해야 한다.

## (4) 피드백과 인센티브

MBO를 활용하여 종업원들에게 보다 구체적이고 어렵지만 수용 가능한 안전목표를 설정해주고, 이 목표와 관련된 성과에 관한 정보를 피드백 시켜주며, 목표달성시 인센티브 보상을 제공해주면 안전한 행동의 증대를 통해 재해발생에 따른 손실을 방지할 수 있게 될 것이다.

# IV. 산업재해의 예방대책의 효과적 수립 · 실행시 고려사항

## 1. 제도의 타당성 측면

제도의 타당성 측면에서 채택한 재해예방 프로그램이 재해를 실제로 얼마나 줄일 수 있겠는가와 관련되는 기대효과를 고려하여야 한다.

## 2. 제도도입의 실용성 측면

사전적인 산업재해 예방에 관심과 노력을 기울이는 가장 큰 이유는 비용손실 때문인데, 산업재해 대책수립 역시 적절한 비용이 투입되었는지를 살펴보아야 한다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백

총 평

(김유미 노무사)

작년에 문제가 쉽게 출제되었기 때문에, 이번 해에서는 아무래도 난이도를 높여서 이슈 부분에서 출제될 확률이 높을 것 같다고 말씀드렸는데, 예상했던 바대로 수험생분들께는 꽤 어려운 해가 아니었나 생각합니다.

## **1번문제의 경우**

[전략노트 이슈 5번] 국제 인적자원관리를 충실히 공부하신 분이라면 충분히 서술할 수 있는 문제라고 생각합니다. 전반적으로 문제에서 묻는 문항들은 평이했기 때문에 그동안 성실히 공부했다면 충실하게 잘 서술할 수 있는 내용이었습니다. 특히 인적자원관리 기능별로 물어보았기 때문에 '인사관리시스템 모형'을 언급하면서 그동안 배웠던 내용과 제도들을 조리있게 쏟아낼 수 있는 '기회'였을 거라고 생각합니다. 이에 부가적으로 수업시간 때 강조해드렸던 거래비용 이론(TCT)을 활용하였다면 고득점을 위한 확실한 차별화가 가능하리라 생각합니다.

## **2번 문제의 경우**

소위 말하는 불의타가 출제되었습니다. GS-2기 시험으로 [종업원 지주제도와 스톡옵션의 개념과 차이점]에 대하여 비교하는 정도의 공부를 했지만, 좀 더 깊이있게 물어보았기 때문에 걱정하실 분들이 많을 것 같습니다.

하지만, 말씀드리고 싶은 점은 어떤 교과서에도 서술을 아주 풍성하게 할 수 있도록 기술된 기본서는 없었습니다. 즉, 아예 모른다고 넘기기보다는 수업시간에 배웠던 상위 카테고리 를 최대한 활용하여(ex : 경영참가 or 보상관리 파트) 조금이라도 언급해주시면 너무 빈약한 답안이 되지는 않았으리라 생각합니다. 또한 제작년에 스캔론 플랜의 경우에도 본인이 생각하기에 흡족하지 않을 정도로 서술했지만 합격한 분들이 상당수 있기 때문에 지나치게 염려할 필요는 없다고 생각합니다.

## **3번 문제의 경우**

전략노트의 안전보건관리 파트 중 산업재해의 원인과 예방대책을 목차 위주로 반복회독 하셨다면 서술하실 수 있는 내용이었습니다. 특히 문제에서 인적/환경적/관리적 요인으로 범위를 좁혀서 지정해주었기 때문에, 구획을 해가면서 구체적으로 서술해주는 것이 좋을 것 같습니다. 환경적 요인의 예방대책으로 유지관리에서 배웠던 <Maslow의 욕구단계설> 등을 활용해주는 것도 차별화 할 수 있는 방법이라 생각합니다.

이때쯤 제가 항상 말씀드리는 것이 있습니다. "끝날 때까지는 끝난게 아닙니다". 끝까지 집요하게 최선을 다하면 좋은 결과가 있을 확률이 높아지리라 생각합니다. 떨어질 수밖에 없는 핑계를 만들기 시작하면 끝도 없이 만들 수 있습니다(2문을 못써서.. 3문이 충분치 않아서.. 등). 하지만, 대부분 수험생들의 상황이 비슷하기 때문에 걱정을 너무 확대시킬 필요는 없다고 말씀드리고 싶습니다. 수업시간에 시험이라는 것이 멘탈게임이고 인생공부라는 말씀 드린 적 있듯이 내일까지 평정심을 유지하시길 바랍니다.

그동안 정말로 고생많으셨습니다~!!