

21세기 기업복지의 방향과 과제

2000. 1.

한국노동연구원

목 차

I. 문제의 제기 및 연구의 목적	1
II. 기업복지에 대한 이론적 고찰	3
1. 복지체제의 분류 및 기업복지	3
2. 기업복지의 개념	5
3. 기업복지의 역할 및 특징	9
4. 기업복지의 종류 및 범위	14
5. 복리후생비 추이 및 증대원인	17
III. 기업복지를 둘러싼 환경변화 및 기업복지의 과제	30
1. 기업복지를 둘러싼 환경변화	30
2. 현 단계 복리후생제도의 과제	35
3. 기업복지제도에 대한 새로운 접근방법	39
IV. 21세기 기업복지의 방향성 및 과제	52
1. 21세기 복리후생제도의 방향성	52
2. 21세기의 기업복지과제	54
V. 요약 및 결론	58
참고문헌	60
부 록	64

표 목 차

<표 II-1> 기업복지제도 실시이유	14
<표 II-2> 연도별 노동비용 추이(1996~98)	19
<표 II-3> 연도별 간접노동비용 추이(1996~98)	20
<표 II-4> 연도별 근로자 1인당 월평균 노동비용 추이(1985~98)	21
<표 II-5> 연도별·내역별 근로자 1인당 월평균 법정복리비 추이	22
<표 II-6> 연도별·내역별 근로자 1인당 월평균 법정외복리비 추이	24
<표 II-7> 기업규모별·내역별 근로자 1인당 월평균 노동비용 추이	25
<표 II-8> 기업규모별·내역별 근로자 1인당 노동비용 구성비(1998)	26

그림목차

[그림 I-1] 사회복지의 유형	4
[그림 I-2] 근로자의 복지	4
[그림 II-1] 노동비용, 현금급여, 복리후생비 및 경제성장률 추이 (1988~97)	27

I. 문제의 제기 및 연구의 목적

최근 기업을 둘러싼 제반 환경이 급변하고 있다. 대외적으로는 고객중시 경영의 확산, 주주 및 소비자 주권의 증대, 기업의 사회적 책임인식 강화 등이 제기되고 있으며, 대내적으로는 종업원 가치관의 변화, 취업형태와 고용형태의 다양화에 따른 인적자원관리상의 문제점 등으로 기업은 그 이전시기와는 현저히 다른 경영환경하에서 기업을 영위하여야 할 상황에 이르게 되었다.

일반적으로 환경변화는 기업의 조직전략과 조직구조에 영향을 미치며, 기업 전략은 다시 인적자원관리전략, 생산전략, 마케팅전략 등에 영향을 미친다. 인적자원관리전략의 변화는 다시 직무관리, 보상관리, 교육훈련관리, 인사사고과관리 등에, 보상관리전략의 변화는 임금수준, 임금체계 그리고 임금형태의 변화를 초래한다.

인적자원관리의 효율성을 제고하기 위한 방안으로 기업에서는 저임금·고성장시대에서, 지배적인 패러다임이었던 연공위주의 인적자원관리에서 저성장·고임금시대에 적합한 성과·능력위주의 인적자원관리로 전환하고 있다. 즉 보상, 인사사고과, 채용, 교육훈련 등 인적자원관리상의 제반 기능을 개개인의 성과와 기업경쟁력을 제고하는 방향으로 재편하고 있다. 예를 들면 연봉제의 도입, 성과급의 확산, 상시채용, 인터넷 교육 등이 그것이다.

한편 1987년 이후 노동운동이 활성화되고, 국가가 법률로서 강제하는 법정복지가 확대되면서 노동비용에서 차지하는 복리후생비의 비중이 급격히 증가함에 따라 이의 효율적인 운영이 기업경쟁력을 제고하는데 있어 중요한 문제로 대두되고 있다.

그러나 기업복지제도의 새로운 방향성에 대한 논의는 다른 인사제도에 비해 다소 늦은 1997년 12월 IMF로부터 구제금융을 받은 이후인 1998년 대부분의 기업에서 복리후생비를 삭감하고, 1999년에도 그 삭감된 복리후생비를 유지하

21세기 기업복지의 방향과 과제

는 가운데 서서히 시작되고 있다. 하지만 일부 기업에서 카페테리아 플랜을 도입한 이후 이에 대한 관심이 증대하고 있는 것을 제외하고는 대기업에서조차 삭감 이후 복리후생의 새로운 방향성에 대한 뚜렷한 전략을 설정하지 못하고 있는 실정이다. 방향성에 대한 뚜렷한 원칙은 아직 명확하지 않지만 한 가지 분명한 사실은 설령 기업의 경영실적이 나아진다 하더라도 IMF 이전의 복리후생 수준으로는 회복되지는 않을 것이라는 데에 대해 대부분 인정하고 있다. 그러면 기업복지는 어떠한 방향으로 나아가야 하는가. 이에 대해서는 여러 가지 논의가 진행되고 있지만 아직 설득력있는 대안이 제시되지 못하고 있다. 본 연구 또한 필자 나름대로 기업복지가 나아가야 할 방향성을 제시하는데 주안점을 두고 있다.

본 연구는 다음과 같이 진행된다. 먼저 기업복지의 개념에 대한 정리와 더불어 기업복지의 역할과 성격, 복리후생비의 추이 및 그 원인을 살펴보고, 그 다음에는 현 단계에서 기업복지가 안고 있는 과제가 무엇인지를 파악한다. 그리고 기업복지를 둘러싼 환경분석과 더불어 이와 같은 새로운 환경변화에서 기업복지가 나아가야 할 방향성을 제시하고, 마지막으로 요약과 결론으로 이 글을 맺는다.

II. 기업복지에 대한 이론적 고찰

1. 복지체제의 분류 및 기업복지

사회복지(social welfare)는 국민의 안녕과 풍요로운 삶을 위해 제공되는 사회의 일반 서비스와 프로그램 체계를 의미한다(송호근, 1995: 1). 사회복지는 복지혜택을 제공하는 주체에 따라 공적복지(public welfare)와 사적복지(private welfare)로 구분된다.

공적복지의 주체는 정부가 되어 제공하는 복지서비스를 지칭한다. 이는 다시 실업보험, 의료보험 등의 사회보험(social insurance)과 공적부조 프로그램들을 수행하는 공적서비스(public service)로 구성된다. 공적복지의 주체는 19세기 초부터 공적서비스를 중심으로 제공되다가 19세기 말에서 20세기 초에 다양한 사회보험들이 본격적으로 도입되면서 사회보험이 국가복지의 핵심적인 영역으로 자리잡게 되었다.

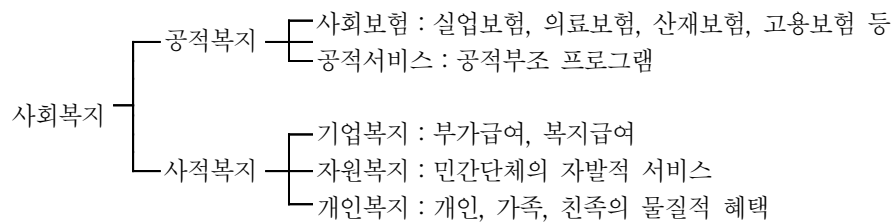
일반적으로 사회복지를 비교·평가할 때 중심적·주변적, 제도적·잔여적 등의 양극모형을 이용하는데, 이는 사회복지의 주체별 유형구분과 밀접한 관계를 가지고 있다. 즉 국가복지가 중심적이고 제도적인 복지활동이라면, 사적복지의 주체는 제도적·잔여적인 복지활동이다. 제도적·잔여적 사회복지에 속하는 사적복지에는 기업이 주체가 되어 제공하는 기업복지(company welfare)와 비영리적 목적의 민간자원단체가 제공하는 자원복지(voluntary welfare), 그리고 개인, 가족, 친족을 단위로 한 개인복지(individual welfare)로 이루어진다. 이 중에서도 기업복지가 복지활동의 규모와 수혜범위에서 중요한 위치를 차지하고 있다(송호근, 1995: 2).

사회복지 연구에서 중요한 것은 사회복지가 공적복지와 사적복지로 구분되지만 공적복지와 사적복지의 서로 배타적인 것이 아니라 연관되어 있다는 사

21세기 기업복지의 방향과 과제

실이다. 최근 서구에서 전개되고 있는 복지활동의 ‘민영화’ 추세 및 취약한 국가복지를 보완했던 그리고 보완하고 있는 한국의 기업복지 형성과정 등의 사례에서 알 수 있듯이 공적복지와 사적복지는 유기적인 관계를 맺고 있기 때문이다. 이상의 논의를 간략히 정리하면 [그림 II-1]과 같다.

[그림 II-1] 사회복지의 유형



한편 복지혜택을 받는 객체의 입장에서 분석할 때 본고의 연구대상인 기업의 근로자를 대상으로 하는 복지제도에는 기업이 주체가 되어 종업원에게 복지혜택을 제공하는 기업복지뿐 아니라 여러 영역에서의 복지가 존재한다.

[그림 II-2] 근로자의 복지

	객 체	주 체	명 칭	재 원
노동자	국민으로서	국 가	사회보장	재 정
	종업원으로서	기 업	기업복지	이 운
	조합원으로서	노동조합	조합복지	조 합 비
	가족으로서	가 족	가족상호부조	가족수입
	개인으로서	자 신	자 조	임 금

공적복지(사회보장)는 국가가 주체가 되어 행하는 복지로서 사회보험과 공적서비스(공적부조, 생활보호 등), 공중위생, 사회복지 등 4부분의 상위개념으로 자리잡고 있다. 조합복지는 주로 기업별조합이 주체가 되어 행하는 복지로서 조합원 또는 그 가족을 대상으로 그들의 복지향상을 위해 행하는 제반 활동을 가리킨다. 노동자복지란 노동자 자신이 기업의 틀을 벗어나서 노동자 조직

과 자금에 의해 관리운영되는 자주적인 사업운동을 지칭한다. 공적복지와 기업복지, 조합복지와 기업복지, 노동자복지와 기업복지와의 관계를 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 사회보장과 기업복지와의 관계로서 공적복지는 국가가 주체가 되어 전 국민을 대상으로 노·사·정 삼자 부담에 의해 사회정책으로서 자본주의질서의 순조로운 운영을 의도하고 있으며, 법적 강제에 의해 행해지는 최저생활의 보장책이다. 이에 반해 기업복지는 종업원 또는 그 가족을 대상으로 실시하며, 복지의 재원은 주로 기업의 부담으로 이루어지기 때문에 복지의 수혜자는 그 기업에 종사하는 종업원으로 한정된다. 또한 기업복지는 기업이 단독으로 또는 종업원의 참가하에서 생산성의 유지·향상을 도모하기 위해 행해지는 노무관리의 일환이기도 한다.

다음은 조합복지와 기업복지와의 관계이다. 조합복지는 조합비를 재원으로 주로 조직강화의 관점에서 조합원과 그 가족을 대상으로 행해지고 있으며, 최근에는 많은 조합에서 적극적인 복지활동을 통해 노동조합에 대한 정체성(union identity)을 구하려는 움직임이 가시화되고 있다. 조합복지는 그 복지활동영역이 기업복지와 비슷한 양상을 보이지만 수혜자의 신분이 상이하다. 즉 기업복지의 수혜자는 종업원이지만 조합복지의 수혜자는 조합원의 신분을 지니고 있다.

마지막으로 노동자복지와 기업복지와의 관계이다. 노동자복지는 기업복지에 대항하려는 시도에서 출발하였기 때문에 복지사업을 통해 노동자계급의 단결을 강화하여 계급의식·노동조합 의식을 제고하려는 노동운동의 일환이다. 복지사업으로서의 주로 노동금고, 노동자공제생협, 주택생협, 의료생협, 소비생협 등이 있다. 노동자복지는 기업의 틀을 벗어나서 행해진다는 점에서 기업복지와 조합복지와 구분된다.

2. 기업복지의 개념

최근 기업을 둘러싼 대내외 환경이 급변하면서 복리후생비에 대한 관심이 증대하고 있다. 기업복지를 둘러싸고 있는 환경변화와 기업복지의 문제점과

과제 등을 논하기 전에 기업복지에 대한 용어와 개념을 정립하고자 한다.

먼저 기업복지라는 용어는 그 개념뿐 아니라 용어에 있어서도 다양한 견해가 존재하고 있다. 예를 들면 기업내 근로후생복지(노동부, 1988: 3), 근로복지(박세일, 1988: 11), 부가급여(fringe benefits), 기업내복지, 기업복지, 복리후생, 복지후생, 간접보상(indirect compensation), 간접적 보수(indirect remuneration), 기업내 복지시설, 복리후생제도 등으로 기업복지를 연구하는 학자와 기관의 목적과 취지에 따라 다양하게 사용되고 있어 개념 정립에 혼란을 초래하고 있다.

이와 같이 다양한 용어 중에서 반드시 언급하여야 할 용어는 부가급여에 관한 것이다. 기업에서 제공하는 복리후생을 부가급여(fringe benefits)로 지칭하는 것은 복리후생비가 노동비용에서 차지하고 있는 비중을 감안할 때 단순히 현금급여 이외에 별도로 종업원에게 부가적으로 지불하는 급여로 지칭하는 것은 무리가 있는 것으로 보인다. 복리후생은 더 이상 논리적으로 ‘부가’(fringe) (본질적 부분에 부속된 외변(말초부분)이나 주류에서 벗어난 분파)로 지칭하기에는 적합치 않다. 노동비용 총액에서 차지하는 비중이나 제공되는 급여의 종류를 고려할 때 더 이상 복리후생비가 ‘부가’적인 것은 아니기 때문이다 (Milkovich & Newman, 1987: 388).¹⁾

또한 기업복지에 대한 용어 못지않게 그 개념에 대해서도 다양하게 규정되고 있다. 예를 들면 기업복지를 “임금과 기본노동조건 이외에 추가적으로 기업 부담하에서 제공되는 편익”(노동부, 1988: 3), “임금이나 근로시간 등과 같은 기본적 근로조건 이외의 부가적 내지 부차적 근로조건을 개선을 통하여 근로자의 복지를 향상시키는 것을 목적으로 하는 제정책이나 활동”(박세일, 1988: 11), “종업원의 생활수준 향상을 위하여 시행하는 임금 이외의 간접적인 제급부”(김식현, 1996: 392), “기업이 주체가 되어 근로자와 그 가족을 대상으로 하는 임금 이외의 급부”(송준호, 1996: 5), “종업원과 그 가족을 대상으로 안전

1) 부가급여라는 용어는 경영학에서보다 주로 노동경제학에서 많이 사용되고 있다. 경영학에서도 1980년대 이전에는 employee benefits 대신 fringe benefits(부가급여)를 많이 사용하였으나 노동비용에서 차지하는 기업복지비의 비중을 고려할 때 더 이상 부가급여라는 용어를 사용하지 않고 있으며, 앞으로는 부가급여라는 용어 대신 기업복지 또는 복지(리)후생이란 용어를 사용해야 할 것으로 판단된다.

(security)을 제공하는 집단적 보상(group membership rewards)” (Gomez, Balkin, & Cardy, 1995: 426), “사용자가 전액 또는 일부분 종업원에게 제공하는 실노동시간에 대한 급여 이외에 지급하는 전체 보상패키지의 일부” (Milkovich & Newman, 1987: 388), “직접적 임금에 부가하여 사용자가 근로자에게 지불하는 보수로서 법적 강제에 의한 것을 제외한 부분”(Zoetewij, 1986: 1),²⁾ “종업원을 위하여 사용자가 개별적 또는 단체적으로 지불하는 것으로서 종업원에게 화폐가 아닌 형태로 지불하는 모든 보상”(배무기, 1989: 238), “근로자의 근로시간 동안의 복지를 향상시키거나 또는 더 좋은 생활조건을 확보해 주기 위해서 사용자가 개별적 또는 단체적으로, 자발적 또는 법적 요구에 따라 제공 또는 부담하는 용역·시설·조치”(Clerc, 1985: 213) 등 다양하게 사용되고 있다.

일반적으로 기업복지의 개념을 “기업내 노동자와 그 가족들을 대상으로 기업이 제공하는 복지사업”으로 정의할 경우 이는 복지사업이 이루어지는 공간적 한계와 재정부담의 주체를 명확히 하기는 하지만, 복지사업의 종류와 범위는 여전히 논란의 대상으로 남겨 놓게 한다. 즉 기업복지에 대한 종류와 범위에 대한 기준이 학자마다 상이하기 때문에 기업복지에 대한 용어와 개념 정의가 차이가 있는 것으로 판단된다.

기업 내에서 제공되는 복지사업의 종류와 범위를 구분하는 가장 기초적인 기준은 그 사업에 법률적 강제성이 부과되어 있는지의 여부이다. 이는 특정한 복지사업에 사용자의 임의성이 포함되어 있는지를 판단하는 기준이 된다. 법적으로 강제성이 부과되어 있는 사업이라면, 그 사업에 대한 사용자의 임의성은 판단하기가 힘들다. 두번째 기준은 기업내 복지사업의 종류와 범위를 결정하는 또 하나의 중요한 기준은 그 사업이 기업내 노동자에게 주어져야 할 기본적인 노동조건을 성격을 갖는지의 여부이다. 기본적인 노동조건에는 기업간의 차이에 관계없이 공통적인 요소들과 함께 개개의 기업의 속성이나 특징에 따라 독특한 요소들이 있다. 따라서 이 기준을 보편적으로 적용할 수는 없다. 예를 들어 위험한 작업장에서 일하는 노동자들에게 방호복이나 방호장비 등을 지급

2) 직접적 임금(direct wages)이란 “근로자가 작업한 시간, 생산한 산출물, 기타 특정한 성과와 행동에 대하여 사용자가 근로자에게 정기적으로 지급하는 현금급여”를 의미한다.

하는 것은 기업복지사업이라고 하기보다는 고용의 유지를 위한 사용자의 필수적 조치라고 하는 편이 타당하다. 세번째 기준은 복지사업을 위한 재정적 부담의 주체가 누구인가에 관한 것이다. 기업복지사업을 위한 비용을 기업이 부담하는 것은 당연한 것처럼 보이지만, 어떤 경우에는 기업과 노동자가 공동으로 부담하거나 아니면 기업과 국가가 공동으로 부담할 수도 있다. 그러나 어떠한 경우에도 기업은 복지사업을 위한 재정부담의 전적 혹은 부분적 주체가 되어야 한다.

위의 세 가지 기준 외에 제공되는 급여의 형태를 함께 고려하기도 한다(최균, 1992: 23). 그러나 이 기준은 기업복지의 범위를 결정하는데 별다른 기능을 하지 못하는 것으로 보인다. 오히려 특정한 급여가 현물로 지급되느냐 혹은 현금으로 지급되느냐에 관계없이 사용자의 임의성, 법적 강제성이 있느냐의 여부가 더 중요한 기준이 된다. 예를 들어 직장탁아사업의 경우, 직장 내에 탁아소를 직접 운영하는 것과 탁아비용을 현금으로 지급하는 것과는 기업복지의 범위를 규정하는 데에는 별다른 차이는 없다.

한편 일본에서 최근 기업복지라는 용어를 많이 사용하고 있다. 그 이유로 藤田는 첫째, 복리후생이 저임금을 보완하는 역할이 감소되었고, 둘째, 복리후생이 사회보장을 대신하는 역할에서 사회보장 보완으로의 기능전환, 셋째, 생산·성장 지향에서 복지중시로의 정부정책 전환, 넷째, 복지중시의 노조의 적극적인 참여, 다섯째, 고령화 사회 등을 제시하고 있다(1984: 20~23). 그는 복리후생은 역사적으로 온정적이고 전근대적인 이미지를 지니고, 노조의 심리적 반발도 있어 노사가 하나가 되어 기업수준에서 노동자의 복지를 추진하기 위해서도 반드시 적당한 용어는 아니었다. 여기서 새로운 의미를 포함하여 현대적인 이미지를 갖게 하고 노동조합도 사용자도 기업을 단위로 하는 노동자복지에 적극적으로 매진하도록 복리후생이란 용어 대신에 기업복지라는 용어를 사용해야 한다고 주장하고 있다. 한편 佐口卓은 복리후생은 기업경영의 내부 문제로서 파악되어 왔지만 현재는 외부적 관점에서 검토되어야 한다고 하면서 복리후생의 사회적 위상을 어떻게 정립할 것인가 요청되고 있기 때문에 복리후생을 대신하여 기업복지라는 용어를 사용한다고 한다(1972: 서장).

이에 반해 송준호는 기업복지라는 용어는 근로자를 대상으로 하는 복지를

아직도 은혜적 사고에 의해 급부하는 경향이 있어 근로자복지라고 하지 않고 기업복지라고 한다고 주장하고 있다(1996: 5). 또한 그는 일본의 경우 복리후생을 구시대적 용어로, 기업복지는 현대사회에서의 민주적 용어로 풀이하고 있다고 하였다. 오늘날 한국에서 기업복지라고 칭하는 것도 실제로는 일본의 변형된 용어를 단순히 받아들인 결과임을 부정할 수 없다고 하면서도 논문에서는 기업복지라는 용어를 사용하는 모순된 입장을 보이고 있다.

이상에서 살펴보았듯이 기업복지라는 용어는 물론 개념, 범위 등에 있어 이를 연구하는 학자의 관심과 초점에 따라 아주 다양하게 사용되고 있다. 기업복지의 개념과 범위가 이처럼 다양하게 정의되는 것은 결국 기업복지의 개념에 대한 보편적인 정의를 내리기 힘들게 한다. 따라서 연구자의 관심의 범위와 초점이 어디에 있느냐에 따라 기업복지의 개념정의를 달라질 수밖에 없다.

그럼에도 불구하고 본 연구에서는 기업복지에 대해 다양한 용어가 존재함에도 불구하고 기업복지라는 용어를 사용하고자 한다. 이는 기업복지의 용어가 “사업실시의 주체와 공간적 측면에서 명확한 의미를 가지고 있기” 때문이다(최균, 1992). 또한 본 연구에서는 기업을 성과조직으로 파악하여 종업원과 그 가족을 위하여 지출하는 복리후생비용을 부가가치의 종업원예의 배분 및 고부가가치 창출을 위한 인적자원예의 투자로 인식한다. 따라서 기업복지를 “법적 강제성 여부에 관계없이 노동자와 그 가족들을 대상으로 기업이 비용의 일부 혹은 전액을 부담하여 실시하는 복지사업 또는 제도”로 정의한다. 이에 따라 복리후생비는 노동비용 중에서 현금으로 지급되는 현금급여 이외의 노동비용을 가리킨다.³⁾

3) 본고에서는 기업복지 또는 복리후생을 무차별적으로 사용한다. 이는 아직까지 기업복지에 대한 용어에 익숙하지 않을 뿐만 아니라 기업복지에 대한 각종 기관에서도 복리후생 또는 복리후생으로 지칭하고 있기 때문이다. 본고에서는 현금급여 이외의 노동비용 중 모집비를 제외한 것을 엄밀한 의미에서 복리후생비로 간주하지만 모집비의 금액과 비중이 아주 작기 때문에 편의상 현금급여 이외의 노동비용 전체를 복리후생비로 간주한다.

3. 기업복지의 역할 및 특징

가. 기업복지의 특징

기업복지의 성격을 보다 명확히 파악하기 위해 먼저 현금급여와 비교하면 다음과 같다. 둘 다 종업원에 대한 보상이지만 직접적 성격을 갖는 임금과 간접적 성격을 갖는 기업복지는 그 성격상 뚜렷한 대조를 이루고 있으므로 이를 파악하는 것이 기업복지의 성격을 이해하는데 도움이 된다. 임금과 기업복지와의 차이점을 살펴보면 다음과 같다(김식현, 1996: 392).

첫째, 임금은 노동의 질, 양, 능률 등에 따라서 차이가 있지만 기업복지의 급부는 신분기준에 따라서 운영되고 있다. 다시 말해 연령, 성별, 지위, 근속연수 등에 따라 급부조건이나 내용에 차이가 있을 수 있지만 원칙적으로 노동의 질이나 양, 능률 등에 의해 차등을 두지 않는다.

둘째, 기업복지비는 기본적으로 집단적 보상의 성격을 갖는다. 실질적인 기업복지비의 금액은 일정기간에 지출한 총액을 그 기간의 평균종업원수로 나누어 1인당 금액으로 산출하기 때문에 개별적으로 표시된 금액을 종업원에게 현금으로 지급하는 임금과는 달리 종업원집단을 대상으로 하는 집단보상의 성격을 띤다.

셋째, 기업복지비는 필요성의 원칙에 의해서 지급된다. 기업복지의 구체적 내용이 설정되어 있다 하더라도 종업원 자신에게 급부의 상황이나 조건이 발생하지 않으면 혜택이 주어지지 않는 것이다. 예를 들어 결혼축의금은 결혼이라는 사유, 의료보험의 혜택은 질병의 사유가 발생한 경우에만 주어지는 것이다.

넷째, 이처럼 필요성의 원칙에 의해서 지급되는 기업복지비는 당연히 그 용도가 한정되어 있다. 임금은 어떻게 지출하든지 고용계약에 따른 종업원의 의사에 달린 것이지만, 기업복지비는 그 필요성의 구체적 내용에 따라 용도가 제한받는 것이다.

다섯째, 기업복지비는 기대소득이라는 성격을 갖는다. 기업복지비 지급의 경

우가 구체적으로 설정되어 있더라도 대체로 일정기간 내에 전종업원이 그 혜택을 누리게끔 상황이 전개되지는 않는다. 따라서 특정시점에서는 기업복지비의 지급을 받지 못하더라도 언젠가 그러한 혜택의 조건이 성립되면 자신에게도 반드시 기업복지비의 지급이 이루어지리라는 확실한 기대를 가질 수 있을 것이다. 이런 의미에서 기업복지비는 일종의 기대소득이 된다.

여섯째, 기업복지비는 다양한 형태로 지급된다. 임금은 현금으로만 지급되는 것이 원칙적으로 되어 있는 반면, 기업복지비는 현금 외에도 현물이나 서비스의 제공, 시설물의 이용 등을 통해서도 지급되는 것이다.

끝으로, 기업복지비는 종업원의 생활수준을 안정시키는 기능을 갖는다. 임금이란 그 상승에 따라서 직접 생활수준의 향상을 초래하지만, 필요성의 원칙에 의해 지급되는 기업복지비는 생활수준의 직접적 향상보다는 그 안정화에 기여한다고 볼 수 있다. 특히 생활시점을 예측할 수 없으며 많은 돈이 일시에 지출되는 생활상의 곤란을 기업복지비로 충당하게 됨으로써 생활을 안정시켜 주는 것이다.

한편 기업복지는 노무관리의 일환으로서 그 시책을 통해 궁극적으로는 기업의 경영목적에 기여하고, 노동력을 안정적으로 확보하며, 기업과의 일체감을 양성하고, 그리고 노동생산성의 향상 등을 기대하여 실시하여 왔다. 즉 기업복지의 목적은 종업원이 안심하고 그 능력을 충분히 발휘할 수 있는 환경을 조성하여 기업목적이 달성될 수 있도록 하는 것으로서 간접적인 노무관리 수단이라는 것이다. 이와 같은 견해는 경영관리의 내용이 고도로 발전하고 변화된 오늘날의 기업에 있어서도 대단히 중요한 의미를 갖는다.

기업복지제도는 노무관리의 일환으로서 실시하여 왔지만 다른 노무관리제도와는 상이한 점이 몇 가지가 있는데(일경련, 1999: 9), 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업복지는 노동의 직접적인 대가는 아니다. 임금과는 달리 개개인의 업적과 연계된 형태로 지급되는 것이 아니라 고용되어 있다는 자체에 의해 지급된다는 것이다. 따라서 연공적인 임금제도하에서는 상대적으로 임금수준이 낮은 젊은 층에게 기업복지제도의 가치는 높을 수 있다. 예를 들면 사택의 이용은 젊은 종업원에게 경제적으로 큰 의미가 있을 수 있다는 것이다.

21세기 기업복지의 방향과 과제

둘째, 필요한 것에 중점적인 배분이 가능하다. 복지예산은 종업원 1인당으로는 소액이지만 전체를 합쳐 재배분함으로써 필요한 것에 필요한 만큼 중점적·효과적으로 배분할 수 있다. 따라서 종신고용을 전제로 단기적으로는 불균형이지만 생애를 통해 급여의 평준화를 도모할 수 있다.

셋째, 집단에 의한 규모의 경제가 가능하다. 두번째 특징과 연계되는 것이지만 개개인이 각각 행하는 것도 보다 비용면에서 뿐 아니라 급여수준면에서도 집단으로 실시하는 것이 규모의 이점을 얻을 수 있다. 예를 들면 연금보험의 경우 개인적으로 가입하는 것보다는 회사에서 단체로 가입하는 것이 비용면에서 뿐 아니라 여러 가지 면에서 이득이 있다.

넷째, 세법상의 우대조치가 있다. 복지제도는 현물급여의 형태를 취함으로써 법인세·소득세법상의 우대조치가 있어 기업, 종업원 모두에게 절세의 이점을 얻을 수 있다.

다섯째, 복지후생제도는 기업으로서 독자성을 발휘하기 쉽다는 특징이 있다. 동일한 업종에서는 임금이 비교적 큰 차이를 보이기 어렵지만 기업복지제도는 기업이 독자성을 발휘하고 특징있는 제도운영이 가능하다.

나. 기업복지의 역할

전술한 특징을 갖는 기업복지제도는 1998년 구조조정기 이후 그 역할에 상당한 변화가 일어나고 있지만 최근까지 기업복지가 담당하여 온 역할을 살펴보면 다음과 같다.

1) 노동력의 유지·확보

우리나라 기업(주로 대기업)의 경우 일반적으로 종신고용을 전제로 인사제도를 구축하여 왔기 때문에 노동력을 확보하고, 확보된 노동력을 유효하게 활용하기 위해 복리후생시설을 충실하게 하는 것은 인적자원관리상 필요한 조치였다. 내부노동시장의 형성을 통해 생애에 걸친 복지를 제공함으로써 우수한 인재의 이탈을 방지하고, 노동력의 확보·유지를 도모하려는 것이었다.

21세기 기업복지의 방향과 과제

우리나라 기업복지 프로그램의 변천과정을 보더라도 초기단계에는 식사시설, 기숙사 및 사택, 통근수단 제공에서 점차 문화·오락시설, 주택자금 대여 등으로 종업원의 생활기반 안정을 도모함으로써 간접적으로 노동생산성을 올리려는 프로그램으로 이행되어 갔다는 점에서 알 수 있다(송호근, 1995: 37).

2) 일체감의 양성

기업복지는 개인생활과 연관되는 부분을 기업제도로 편입한다는 성격을 가지고 있으며, 가족주의적인 일체감과 연결됨과 동시에 기업문화를 형성하는 기능을 가지고 있다. 또한 종업원으로서의 기업에 대한 귀속의식의 배양과 신뢰감·일체감의 양성과 연결되고, 장기에 걸쳐 재직하고 있는 기업에 공헌하고 싶다는 풍토를 양성하기 때문에 종신고용을 지탱하는 효과는 아주 크다.

또한 이러한 역할을 담당하는 복리후생제도는 그 대상을 종업원에 한정하지 않고 그 가족도 포함하는 형태, 예를 들면 보양시설과 가족이 참가하는 운동회 등을 실시하여 종업원과 회사와의 일체감 양성, 나아가 조직전념도를 제고하려는 역할을 담당하고 있다.

3) 공적복지·사회보장제도의 보완

우리나라는 산업화가 늦게 시작되었기 때문에 국가복지, 즉 공적복지를 통해 재분배되어야 할 '자원' 자체가 한정되어 있었다. 한편 권위주의적 정부가 오랫동안 통치해 왔으며, 노동계급의 정치적 영향력도 매우 미미했다는 점도 중요하게 작용하였다.

그 결과 한국의 국가복지는 다른 선진국에 비해 아주 낮을 뿐 아니라 다른 정부지출(예를 들면, 국방비)에 비해 현저히 낮은 비정상적인 양상을 초래하게 되었다. 이는 경제적 과이를 크게 키우는 경제성장 논리와 북한의 군사력에 대항하는 국방강화 논리에 입각하여 사회보장 지출을 거의 무시해 왔다는 데 기인한다. 또한 사회보장을 요구할 정치세력의 성장도 거의 전무하였다. 한국의 경우 산업재해보상보험법이 1963년 제정(시행은 1964년 7월 1일부터)되어 25

21세기 기업복지의 방향과 과제

년이 경과한 다음에야 국민연금과 의료보험은 1988년, 고용보험은 1995년 7월 1일부터 시행되어 서구국가가 20세기 시작과 더불어 맞이했던 국가복지 도입 과정을 재현하고 있다. 이와 같이 국가복지의 취약성은 필연적으로 기업복지의 강화를 초래하였다. 특히 기업별 노동조합체제가 지배적이고, 기업내 내부 노동시장(대기업)이 상대적으로 발달한 한국의 경우 기업복지는 어느 나라보다도 중요한 의미를 가지고 있다.

4) 임금보완기능

기업복지에는 하나의 중요한 기능으로서 생활지원·원호적 기능이 있다. 이러한 복지시책은 임금보완적인 성격을 가지고 있었기 때문에 노동조건화하고 있는 것도 있다. 따라서 이러한 시책에 대해서는 노사협의로 이루어지기 때문에 기업복지는 임금, 근로시간 등 주된 노동조건과는 달리 노사가 함께 외부적 공정성 확보라는 측면보다는 기업의 독자성·특수성을 명확하게 내세울 수 있는 시책으로서 이해되어 활용되어온 면도 적지 않다.

<표 II-1> 기업복지제도 실시이유

(단위 : %)

	1순위	2순위	3순위	순위가중합계 ¹⁾
조직전념도 제고	105(22.1)	80(16.9)	70(14.8)	545
기업의 경쟁력 강화	43(9.1)	29(6.1)	41(8.7)	228
근로의욕 고취	200(42.1)	95(20.1)	67(14.4)	857
노사관계 안정	22(4.7)	141(29.8)	47(10.0)	395
임금인상의 대안	8(1.7)	23(4.9)	20(4.2)	90
인력확보	8(1.7)	15(3.2)	20(4.2)	74
노동조합 요구	5(1.1)	5(1.1)	12(2.5)	37
기업의 사회적 책임	22(4.6)	27(5.7)	54(11.4)	174
세계 혜택	12(2.5)	10(2.1)	8(1.7)	64
생산성 향상	50(10.5)	48(10.1)	133(28.2)	379
전 체	475(100.0)	473(100.0)	472(100.0)	

주 : 가중치는 1순위에 3, 2순위에 2, 3순위에 1을 부여하여 합계한 것임.

자료 : 장훈상, 「기업복지 만족도의 결정요인에 관한 연구」, 조선대학교 경제학과 박사학위 논문, 2000. 2.

실제로 한 실증연구에서 기업이 복지제도를 실시하는 이유를 보면, 종업원의 근로의욕 고취가 가장 높고, 그 다음으로 조직전남도 제고, 노사관계 안정, 기업의 경쟁력 강화 등의 순으로 실시하는 것으로 나타났다.

4. 기업복지의 종류 및 범위

기업복지가 근로자와 근로자 가족을 위하여 기업이 전액 또는 일부분 지급하는 현금급여 이외의 제도라는 공통적 정의에도 불구하고 기업복지에 포함되는 항목은 학자, 조사기관, 그리고 국가에 따라 상이하다.

우리나라의 경우 노동부가 매년 조사·발표하는 「기업체노동비용조사보고서」에 의하면 사용자가 근로자를 고용함으로써 발생하는 제반 비용인 노동비용은 현금급여와 현금급여 이외의 노동비용을 더한 것이다. 현금급여는 정액급여(기본급, 계수당 등), 초과급여, 상여 및 기말수당 등의 합계액(현금급여에 한하며 현물급여는 제외함)을 의미한다. 현금급여 이외의 노동비용에는 다음과 같이 7가지로 구분하고 있다.

- ① 퇴직금 비용 : 퇴직일시금+중간정산액+해고예고수당의 합계액
- ② 현물지급비용 : 통근정기승차권, 회수권 및 자사제품 등을 지급함으로써 소요되는 비용의 합계액
- ③ 법정복리비 : 의료보험료, 국민연금, 고용보험료 중 사업주 부담분과 산재보험료, 장애인고용촉진기금부담금 및 기타 법정복리비
- ④ 법정외복리비 : 사업주 단독의 시책에 따른 부담분으로 주거, 식사, 의료, 보건, 문화, 체육, 오락, 경조 등의 비용, 구판장 등에 관한 비용의 합계액. 그리고 물적 시설에 대해서는 감가상각비, 유지관리비, 인건비(시설에 전담하여 종사하는 자의 임금, 수당 등) 등을 포함(단, 시설 설치에 수반되는 차입금의 이자 비용은 포함하지 않음).
- ⑤ 교육훈련비 : 근로자의 교육훈련시설(일반적으로 교양을 높이기 위한 목적으로 설치된 학교는 제외)에 관한 비용, 지도원에 관한 수당, 사례, 위탁훈련에 소요된 비용 등의 합계액
- ⑥ 모집비 : 기업이 종업원을 채용하기 위하여 행한 모집관리비, 채용시험에

소요된 비용, 채용자 부임수당, 모집관계업무에 전담적으로 종사하는 자의 인건비 등의 합계액

⑦ 기타 노동비용 : 작업복의 비용(안전복이나 수위의 제복 등 업무상 특별히 필요하다고 인정되어 지급되는 것은 포함하지 않음), 전근비용, 사보에 관한 비용, 표창 등 상기 6가지 항목에 분류되지 않는 비용의 합계액

현금급여 이외의 노동비용 중에서 어디까지를 복리후생비로 간주할 것인가에 대해서는 보는 입장에 따라 의견이 나뉜다.

노동부의 「기업체노동비용조사보고서」의 조사항목을 기초로 복리후생비의 범위를 파악하면 다음과 같이 8가지 유형으로 나눌 수 있다.

제1형 법정의 복리비

제2형 법정의 복리비+현물급여

제3형 법정의 복리비+법정 복리비

제4형 법정의 복리비+법정 복리비+현물급여

제5형 법정의 복리비+법정 복리비+현물급여+퇴직금

제6형 법정의 복리비+법정 복리비+현물급여+퇴직금+교육훈련비

제7형 법정의 복리비+법정 복리비+현물급여+퇴직금+교육훈련비+기타 노동비용

제8형 법정의 복리비+법정 복리비+현물급여+퇴직금+유급불근로급부

기업복지의 수준은 일반적으로 복리후생비를 그 기준으로 한다. 그러므로 수준의 높·낮음은 복리후생비의 범위를 어떻게 설정하느냐에 따라 크게 달라진다. 예를 들면 1998년 우리나라 근로자 1인당 월평균 복리후생비를 유형별로 보면 제1형 142천원, 제2형 144천원, 제3형 264천원, 제4형 266천원, 제5형 884천원, 제6형 913천원, 제7형 921천원으로 크게 달라진다. 그러므로 복리후생비를 국제비교할 경우에는 복리후생비의 범위를 동일하게 할 필요가 있다. 그리고 범위를 동일하게 할 경우에도 각국의 법정복리비의 종류, 특히 퇴직금제도의 유무에 따라 상당한 차이가 나는 만큼 국제비교시에는 많은 주의를 요한다.

본고에서는 기업복지의 정의, 즉 종업원과 그 가족의 생활향상 등을 위하여 기업이 전액 또는 일부분 지불하는 현금급여 이외의 제급부라는 점에 기초하

여 현금급여 이외의 노동비용 중에서 복리후생비라기보다는 기업경영에 필수 불가결한 모집비를 제외한 법정복리비, 법정외 복리비, 현물급여, 퇴직금을 더한 금액을 복리후생비(제7형)로 간주하여 분석한다. 일반적으로 복리후생비는 제5형(법정의 복리비+법정복리비+현물급여+퇴직금)에 속하는 비용으로 계산하고 있다(송준호, 1996: 8~9). 그러나 본고에서는 제5형에 교육훈련비와 기타 노동비용을 더한 제7형을 복리후생비로 간주한다. 근로자의 교육훈련시설에 관한 비용, 지도원에 관한 수당, 사례, 위탁훈련에 소요된 비용 등의 합계인 교육훈련비와 기타 노동비용에는 작업복의 비용, 전근비용, 사보에 관한 비용, 표창 등의 비용을 합한 기타 노동비용은 기업복지의 역할 중 노동력의 유지·확보, 일체감의 양성, 그리고 임금보완기능을 지니고 있기 때문이다.

퇴직금에 대해서는 그 법적 성격에 따라 많은 논란이 있지만 본고에서 규정한 기업조직의 성격, 즉 성과조직이라는 측면과 기업복지의 역할 중 임금보완 기능에 유의할 경우 당연히 복리후생비에 포함되어야 할 것으로 판단된다.

한편 제8형에 포함된 근로하지 않은 시간에 대한 유급급부(유급불근로급부)는 우리나라에서는 복리후생 비용으로 인정하지 않으나 미국에서는 유급휴식 시간과 더불어 복리후생비로 간주하고 있다. 현행 우리나라의 근로기준법에서는 사용자는 근로자에 대하여 1주일에 평균 1회 이상의 유급휴일(제54조), 1월에 대하여 1일의 유급휴가(월차휴가, 제57조), 그리고 1년간 개근한 근로자에 대해서는 10일(9할 이상인 경우에는 8일, 제59조)의 연차휴가를 주도록 되어 있다. 미국의 경우 유급불근로급부가 복리후생비에서 차지하는 비중은 1992년의 경우 26.4%로 아주 높은 실정이지만 우리나라의 경우 이에 대한 통계가 없기 때문에 부득이 유급불근로급부를 복리후생비에서 제외한다. 이에 따라 우리나라에서는 복리후생비는 근로기준법에서 명시하고 있는 근로하지 않은 시간에 대한 급부를 제외하여 논의하는 경우가 대부분이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 복리후생비의 범위가 중요한 것은 그 범위에 따라 복리후생비의 수준이 결정되고, 그 수준에 따라 복리후생비에 대한 종업원의 만족도, 인지도 등에 영향을 미쳐 궁극적으로 기업의 보상관리, 나아가 인적자원관리전략과 기업전략의 설정은 물론 공공복지와의 관계가 정해지기 때문이다.

5. 복리후생비 추이 및 증대원인

가. 복리후생비 추이

기업이 노동비용 중에서 많은 비중을 차지하는 복리후생비를 지출하는 것은 종업원을 동기부여시켜 기업의 성과를 제고해 궁극적으로 기업경쟁력을 제고하는데 있다.

기업경쟁력 제고에 도움이 되는 기업복지가 지니는 특징은 다음과 같이 네 가지로 요약할 수 있다(정수영, 1992: 404~405).

첫째, 기업복지는 직접적인 법적 규제를 받고 있다는 점이다. 임금도 법적 규제(예를 들면, 근로기준법, 최저임금법 등)에서 벗어날 수 없지만 기업복지는 사회보장법 등에 의해 구체적이고 직접적으로 법적 규제를 받는다는 점이 특징이다.

둘째, 기업복지는 일반적으로 제도화되고 보편화되는 경향을 띤다는 것이다. 이는 법에 규정되어 있지 않지만 주택대부, 급식제공, 휴양시설 제공 등 다양한 기업복지가 기업에서 실시되고 있고, 또한 보편화되는 경향성을 보인다는 사실에서 잘 알 수 있다.

셋째, 기업복지는 다른 보상에 비해 매우 다양하고 복잡하다는 것이다.

넷째, 기업복지는 근로조건, 사회보장제도 등 사회적 수준보다 향상된 수준을 제공하여야 본래의 효과를 거둘 수 있기 때문에 시대적 상황이나 사회적 수준의 향상에 따라 끊임없이 개선·발전되는 경향이 있다는 점이다.

1998년도 상용근로자 30인 이상의 기업의 근로자 1인당 월평균 노동비용은 1997년의 2,082천원에 비해 12.2% 증가한 2,337천원으로 IMF 경제위기에도 불구하고 최근 5년간 최고치를 기록하였다. 노동비용 중 직접노동비용(현금급여)⁴⁾는 전년도에 비해 8.3% 감소한 1,415천원으로 1996년의 1,456천원보다 낮은 수준을 기록하였다. 이는 정액급여 및 초과급여는 1,142천원으로 전년도에 비해 0.4% 상승하였으나 특별급여는 273천원으로 전년도의 405천원에 비해

4) 노동부는 1999년부터 종전의 현금급여를 직접노동비용으로, 현금급여 이외의 노동비용을 간접노동비용으로 지칭하고 있다.

21세기 기업복지의 방향과 과제

32.6% 감소하여 특별급여의 감소가 현금급여의 하락을 주도하였다는 것을 알 수 있다. 특별급여의 감소는 IMF 경제위기를 맞아 근로자들의 상여금 반납 등이 주된 원인이다.

그러나 현금급여 이외의 노동비용인 간접노동비용은 전년도(539천원)에 비해 71.1% 증가한 923천원으로 예년에 비해 유례없는 상승세를 시현하였다. 이는 퇴직금과 법정복리비가 전년도에 비해 각각 170.5%, 21.4% 증가한 데에 따른 것으로, 이들 비용의 급증은 총노동비용의 상승을 초래하였다. 특히 퇴직금은 기업의 구조조정으로 인한 퇴직금 지출과 1997년 3월 노동관계법 개정으로 퇴직금중간정산제로 인해 대폭적으로 증대하였다.⁵⁾

<표 II-2> 연도별 노동비용 추이(1996~98)

(단위 : 천원, %)

	1996	1997	1998
노동비용총액	1,871(8.3)	2,082(11.3)	2,337(12.2)
현금급여	1,456(12.4)	1,543(6.0)	1,415(-8.3)
현금급여 이외의 노동비용	415(-4.0)	539(30.1)	923(71.1)

주 : 1) ()안은 전년대비 증감률임.

2) 노동부 조사는 상용근로자 30인 이상 기업체 조사임.

자료 : 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

그러나 법정외복리비(-8.1%), 교육훈련비(-26.8%), 모집비(-40.1%), 기타 노동비용(-28.2) 등은 전년도에 비해 감소하여 노동비용 총액에서 차지하는 비중이 하락하였다. 최근 3년간 모집비의 감소는 IMF 경제위기를 맞아 기업에서 명예퇴직과 정리해고를 진행하는 과정에서 신입사원을 거의 채용하지 않은 데 따른 것으로 판단된다. 교육훈련비 또한 지속적으로 하락하고 있으나 이는 1998년 직업훈련분담금제도가 폐지된 데에 기인한다. 기타 노동비용의 감소는 어려워진 경제여건하에서 표창이나 근로자의 날 행사지원 등의 비용을 축소했

5) 1997년 퇴직금은 229천원(일시금 189천원, 중간정산액 40천원)이었으나 1998년에는 618천원(일시금 521천원, 중간정산액 978천원)으로 기업의 구조조정으로 인한 명예퇴직자와 정리해고자가 얼마나 많았음을 여실히 보여주고 있다.

21세기 기업복지의 방향과 과제

기 때문으로 보인다.

간접노동비용 중 각 항목의 구성비를 보면 1998년 현재 퇴직금이 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 그 다음으로는 법정외 복리비, 법정복리비, 교육훈련비 등의 순이다. 퇴직금의 경우 1996년과 1997년에는 각각 33.3%, 42.5%에서 1998년에는 무려 66.8%로 간접노동비용의 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 전술한 바와 같이 퇴직금은 기업의 구조조정과 퇴직금중간정산제의 실시로 급증한 반면, 법정외 복리비, 교육훈련비 등은 큰 폭으로 감소하였기 때문이다. 법정복리비와 법정외 복리비의 비중을 보면, 법정복리비의 비중이 점차 증가하는 반면, 법정외 복리비의 비중은 지속적으로 감소하여 좋은 대조를 보이고 있다. 1998년에 삭감된 법정외 복리비는 1999년에도 그대로 지속되고 또한 기업에서도 경기가 회복되더라도 고정비의 성격이 강한 법정외 복리비를 IMF 이전 수준으로 회복시킬 가능성은 거의 없는 것으로 전망되고 있다. 반면 고령화와 출산율의 저하로 인한 국민연금(1999년 4월부터는 사용자의 국민연금부담금은 3%에서 4.5%로 증대함)과 의료보험료의 증대로 인해 법정복리비의 비중이 법정외 복리비의 비중보다 높은 일본과 같이 고령화와 출산율의 저하가 진행되고 있는 우리나라도 조만간 일본과 같이 법정복리비가 법정외 복리비에 비해 비중이 높은 현상이 발생할 것으로 보인다.

<표 II-3> 연도별 간접노동비용 추이(1996~98)

(단위 : 천원, %)

	1996	1997	1998	증감률		
				1996	1997	1998
간접노동비용	415(100.0)	539(100.0)	923(100.0)	-4.0	30.1	71.1
퇴직금	138(33.3)	229(42.5)	617(66.8)	-32.5	66.0	170.5
현물급여	4(1.0)	5(0.9)	2(0.2)	281.8	26.2	-54.7
법정복리비	81(19.5)	98(18.2)	122(13.2)	25.2	21.1	24.1
법정외복리비	140(33.7)	154(28.6)	142(14.4)	-15.5	10.4	-8.1
모집비	3(0.7)	2(0.4)	1(0.1)	-20.0	-28.6	-40.1
교육훈련비	39(9.4)	40(7.4)	29(3.1)	51.8	1.3	-26.8
기타노동비용	11(2.7)	12(2.2)	8(0.9)	-13.2	11.4	-28.2

주 : ()안은 구성비임.

자료 : 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

21세기 기업복지의 방향과 과제

임금총액에서 간접노동비용의 비중을 보면, 1985년 16.8%, 1990년 18.3%, 1995년 25%, 1997년 25.9%, 1998년 39.5%로 지속적으로 증가하고 있음을 알 수 있다. 특히 1998년에는 퇴직금의 급증으로 1997년에 비해 무려 13.6%포인트나 증가한 39.5%로 급격히 증가하였다. 1998년에 퇴직금 비중이 급증한 것은 IMF 체제를 극복하는 과정에서 발생한 특이한 현상으로서 기업의 구조조정이 어느 정도 완료된 1999년 이후에는 퇴직금 지출이 1998년에 비해

<표 II-4> 연도별 근로자 1인당 월평균 노동비용 추이(1985~98)

(단위 : %, 천원)

	1985	1988	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998
노동비용총액	329.5 (100.0)	546.3 (100.0)	816.3 (100.0)	1,336.8 (100.0)	1,501.9 (100.0)	1,726.7 (100.0)	1,870.5 (100.0)	2,082.2 (100.0)	2,337 (100.0)
현금급여총액	326.7 (83.2)	458.1 (83.9)	667.3 (81.7)	989.3 (74.0)	1,132.3 (75.4)	1,294.9 (75.0)	1,456.0 (77.8)	1,542.9 (74.1)	1,415 (60.5)
현금급여 이외 의 노동비용	65.8 (16.8)	88.1 (16.1)	149.0 (18.3)	369.6 (24.6)	369.6 (24.6)	431.8 (25.0)	414.5 (22.2)	539.3 (25.9)	923 (39.5)
퇴직금 등의 비용	24.7 (6.3)	31.2 (5.7)	56.8 (7.0)	145.6 (9.7)	145.6 (9.7)	203.9 (11.8)	137.7 (7.4)	228.6 (11.0)	618 (26.5)
현물지급 등의 비용	2.1 (0.5)	3.1 (0.6)	4.3 (0.5)	5.7 (0.4)	5.7 (0.4)	1.1 (0.1)	4.2 (0.2)	5.3 (0.3)	2 (0.1)
법정복리비	8.2 (2.1)	18.8 (3.4)	24.0 (2.9)	55.1 (3.7)	55.1 (3.7)	64.7 (3.7)	81.0 (4.3)	98.1 (4.7)	122 (5.2)
법정외복리비	23.9 (6.0)	26.3 (4.8)	49.1 (6.0)	126.4 (8.4)	126.4 (8.4)	120.8 (7.0)	139.5 (7.5)	154.0 (7.4)	142 (6.1)
모집비	0.5 (0.1)	0.6 (0.1)	1.6 (0.2)	3.1 (0.2)	3.1 (0.2)	3.5 (0.2)	2.8 (0.1)	2.0 (0.1)	1 (0.1)
교육훈련비	4.0 (1.0)	5.7 (1.0)	9.8 (1.2)	25.1 (1.7)	25.1 (1.7)	25.7 (1.5)	39.0 (2.1)	39.5 (1.9)	29 (1.2)
기타노동비용	2.4 (0.6)	2.4 (0.4)	3.5 (0.4)	8.5 (0.6)	8.5 (0.6)	12.1 (0.7)	10.5 (0.6)	11.7 (0.6)	8 (0.4)

주 : 1) ()안은 구성비임.

2) 노동부 조사는 상용근로자 30인 이상 기업체 조사임.

3) 퇴직금 비용 중 사외적립금 제외.

자료 : 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

21세기 기업복지의 방향과 과제

적어지고 법정외 복리비 또한 증가될 것으로 보이지 않기 때문에 1999년 이후 간접노동비용이 노동비용에서 차지하는 비중은 감소될 것으로 추정된다(표 II-4 참조).

1998년 현재 퇴직금, 법정복리비, 그리고 법정외 복리비를 합하면 노동비용(2,337천원)에서 차지하는 비중은 37.7%(882천원), 간접노동비용에서 차지하는 비중은 95.6%에 이른다.

먼저 근로자 1인당 월평균 법정복리비는 1998년 현재 전년도의 98천원에 비해 24.1%가 증가한 122천원으로 지속적으로 증가세를 보이고 있다. 법정복리비의 증가세를 견인한 것은 국민연금으로서 1997년도의 35천원에서 1998년에는 56천원으로 57.1% 증가하였다. 그 밖의 고용보험료와 의료보험료도 각각 10.2%, 15.6%로 지속적으로 상승하고 있다. 이에 반해 산재보험료는 산재보험료의 효율이 높은 건설업체가 IMF로 인한 경기부진 등으로 인해 전년도에 비해 약보합세를 보였다. 특히 국민연금의 증가세가 두드러진 것은 사용자가 부

<표 II-5> 연도별 내역별 근로자 1인당 월평균 법정복리비 추이

(단위 : 천원, %)

	1994	1995	1996	1997	1998	증 감 륜				
						1994	1995	1996	1997	1998
법정복리비 총 액	55.1 (100.0)	64.7 (100.0)	81.0 (100.0)	98.1 (100.0)	122 (100.0)	-11.0	17.4	25.2	21.1	24.1
의료보험료	12.2 (22.1)	13.7 (21.1)	15.9 (19.7)	17.3 (17.7)	20 (16.4)	5.1	12.3	16.1	8.8	15.6
산재보험료	16.5 (30.0)	15.8 (24.4)	19.6 (24.2)	25.8 (26.3)	26 (21.1)	-40.2	-4.2	24.1	31.6	-0.4
국민연금	21.7 (39.5)	25.0 (38.6)	30.1 (37.1)	35.4 (36.1)	56 (45.7)	17.8	15.2	20.4	17.6	57.1
고용보험료	-	5.9 (9.1)	11.8 (14.6)	13.7 (13.9)	15 (12.4)	-	-	100.0	16.1	10.2
기 타 법정복리비	4.7 (8.4)	4.4 (6.8)	3.5 (4.3)	5.9 (6.0)	5 (4.3)	29.5	-6.3	-20.5	40.0	-15.3

주 : <표 II-2>와 동일.

자료 : <표 II-2>와 동일.

21세기 기업복지의 방향과 과제

담하는 국민연금부담금이 1997년 2%에서 1998년에는 3%로 1%포인트 증가한데에 기인한다.⁶⁾ 1999년 4월 1일부터는 사용자의 부담금이 4.5%로 1998년에 비해 1.5%포인트 증가되어 사용자의 부담은 그만큼 증가할 것으로 보인다.

한편 근로자 1인당 월평균 법정외 복리비는 1997년의 154천원에 비해 8.1% 감소한 142천원으로 나타났다. 이는 IMF 외환위기로 인해 기업경쟁력 강화를 위해 비용절감 차원에서 대부분의 기업이 법정외 복리비를 감축시킨데 기인한다. 특히 중업원지주제도지원금(-91.1%), 보육비(-57.1%), 근로자휴양비(-38.5%), 문화·체육·오락비(-38.2%), 주거비지원(-25.0%) 등에서 감소폭이 현저하였다. 그러나 기업에서 고정적으로 지출하던 식사비용(5.7%), 학비보조비(5.2%) 등은 소폭 상승하였으며, 특히 근로자 퇴직보험의 도입으로 보험료 지원금이 32.2%로 크게 상승한 것이 두드러진 특징이다.

법정외 복리비 중 각 복지항목이 차지하는 비중을 보면 1998년 현재 식사에 관한 비용이 31.4%로 가장 많고, 그 다음으로 학비보조 등의 비용 17.0%, 기타 법정외 복리비 11.7%, 보험료지원금 10.7%, 주거비 7.9% 등의 순으로 나타났다. 가장 높은 비중을 차지하고 있는 식사비용은 1997년에 비해 4.1%포인트 증가하였으며, 학비보조, 경조비, 의료보건 비용 등도 1994년 이후 지속적으로 증가하는 추세를 보이고 있다. 반면 주거지원 비용은 1994년 18.1%에 달했으나 이후 지속적으로 하락하여 1998년에는 7.9%에 지나지 않는다. 또한 사내복지 기금출연금, 근로자휴양 비용, 문화체육오락비, 저축장려금 등도 1995년 이후 감소추세를 견지하고 있다.

6) 국민연금보험료는 사업장 가입자의 경우 1988~92년에는 근로자와 사용자가 각각 1.5%로 합계 3%, 1993~97년에는 노사가 각각 2%, 퇴직금전환금 2%로 합계 6%였으나 1998년에는 노사, 그리고 퇴직금전환금 3%로 합계 9%였다. 1999년 4월부터는 퇴직금전환금제도가 폐지되어 노사가 각각 4.5% 합계 9%로 사용자의 부담액이 1998년에 비해 1.5%포인트 증가하였다. 퇴직금전환금제도란 현재 근무하고 있는 사업장에서 적립한 퇴직금준비금 중 국민연금보험료로 납부한 금액으로서 퇴사할 경우 퇴직금에서 공제되는 금액을 의미한다.

21세기 기업복지의 방향과 과제

<표 II-6> 연도별·내역별 근로자 1인당 월평균 법정외 복리비 추이

(단위 : 천원, %)

구 분	1994	1995	1996	1997	1998	증감률				
						1994	1995	1996	1997	1998
법정의 복리비 총액	126.4 (100.0)	120.8 (100.0)	139.5 (100.0)	154.0 (100.0)	142 (100.0)	1.4	-4.4	15.5	10.4	-8.1
주거에 관한 비용	22.8 (18.1)	13.0 (10.8)	12.7 (9.1)	14.4 (9.3)	11 (7.9)	26.5	-43.0	-2.3	13.4	-22.2
의료보건에 관한 비용	4.2 (3.3)	4.0 (3.3)	4.5 (3.2)	5.7 (3.7)	6 (4.0)	10.5	-4.8	12.5	26.7	0.0
식사에 관한 비용	37.4 (29.6)	42.4 (35.1)	40.6 (29.1)	42.0 (27.3)	44 (31.4)	5.0	13.4	-4.2	3.41	5.7
문화체육오락 에 관한 비용	4.8 (3.8)	8.4 (6.9)	7.4 (5.3)	6.8 (4.4)	4 (3.0)	-0.2	75.0	-11.9	-8.1	-38.2
보험료지원금	2.1 (1.7)	2.8 (2.4)	7.4 (5.3)	11.5 (7.5)	15 (10.7)	65.9	33.3	164.3	55.4	32.2
경조등의비용	4.3 (3.4)	4.1 (3.4)	5.6 (4.0)	6.9 (4.5)	7 (4.7)	11.9	-4.7	36.6	23.2	-2.9
저축 등의 장려금	0.7 (0.6)	0.8 (0.7)	0.7 (0.5)	0.8 (0.5)	1 (0.4)	-11.3	14.3	-12.5	14.3	-25.0
학비보조의 비용	12.0 (9.5)	14.8 (12.3)	18.5 (13.2)	22.9 (14.9)	24 (17.0)	-5.1	23.3	25.0	23.8	5.2
사내근로복지 기금출연금*	13.8 (10.9)	9.8 (8.1)	9.5 (6.8)	10.4 (6.8)	9 (6.2)	-20.1	-29.0	-3.1	9.5	-15.4
보육비 지원금*	0.1 (0.1)	0.2 (0.1)	0.4 (0.3)	0.7 (0.4)	0.3 (0.2)	-23.6	100.0	100.0	75.0	-57.1
근로자 휴양 에 관한 비용*	3.6 (2.8)	6.2 (5.1)	6.7 (4.8)	5.2 (3.4)	3 (2.3)	-41.6	72.2	1.6	-22.3	-38.2
종업원지주 제도지원금*	10.7 (8.5)	1.2 (1.0)	11.1 (8.0)	5.6 (3.6)	1 (0.4)	63.0	-88.8	825.0	-49.5	-91.1
기타 법정외 복리비	9.8 (7.8)	13.1 (10.9)	14.4 (10.3)	21.1 (13.7)	17 (11.7)	-30.0	33.7	9.9	46.5	-21.3

주 : 1) ()안은 구성비임.

2) 노동부 조사는 상용근로자 30인 이상 기업체 조사임.

3) 퇴직금 비용 중 사외적립금 제외.

4) *는 1991년부터 신설되어 포함된 항목임.

자료 : 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

21세기 기업복지의 방향과 과제

해를 거듭할수록 법정외 복리비는 노동비용 및 간접노동비용에서 차지하는 비중이 감소하고 있다. 이와 같은 감소추세는 IMF 구조조정이 마무리되고 경기가 회복되어 기업의 지불능력이 있다 하더라도 IMF 이전 수준으로까지 회복될 것으로 보이지 않기 때문에 지속적으로 이어질 것으로 판단된다. IMF라는 사상 초유의 경제적 위기하에서 실제로 어려움을 겪은 기업이든 아니든간에 종업원과 노동조합의 어쩔 수 없는 동의 또는 양보를 얻어 삭감한 기업으로서 한번 설치하면 지속성을 갖는 고정비의 성격이 강한 법정외 복리비를 다시 회복한다는 것은 기업으로서는 큰 부담이 될 것이 분명하기 때문이다. 그러므로 기업은 일부 복지항목을 회복하는 대신 변동비의 성격이 강한 성과급으로 대체하려는 움직임을 보이고 있다. 이러한 전망에 비추어 볼 때 법정외 복리비의 비중은 법정복리비와는 달리 앞으로 지속적으로 감소될 것으로 판단된다.

최근 많은 논의가 있는 임금격차 중에서 가장 문제시되고 있는 것은 기업규모간 임금격차이다. 직종·성별·산업별 임금격차는 지속적으로 감소추세를 보이고 있지만 기업규모간 임금격차는 더욱 확대되어⁷⁾ 사회적으로 많은 문제를 야기하고 있다. 1998년 현재 30~99인 규모의 임금(1,330천원)을 100으로 하였을 때 100~299인 119.3, 300~499인 137.0, 500~999인 147.4, 1,000인 이상 193.7로 기업의 규모가 클수록 노동비용이 증대하는 것으로 나타났다. 노동

<표 II-7> 기업규모별·내역별 근로자 1인당 월평균 노동비용 추이

(단위 : 천원, %)

	30~99인	100~299인	300~499인	500~999인	1,000인 이상
1996	100.0	108.3	119.9	132.8	157.4
1997	100.0	119.1	132.6	138.1	166.4
1998	100.0(1,330)	119.3(1,587)	137.0(1,822)	147.4(1,961)	193.7(2,575)

주 : <표 II-2>와 동일하고, ()안의 수치는 노동비용임.

자료 : <표 II-2>와 동일.

7) 1999년 상반기 현재 10~29인(1,323천원)의 현금급여를 100으로 하였을 때 30~99인 103.1, 100~299인 112.2, 300~499인 128.9, 500인 이상 144.2이다. 한편 10~29인 규모의 임금수준을 100으로 할 경우 5~9인 규모의 임금수준은 87.8로 매우 낮은 수준을 보여주고 있다.

21세기 기업복지의 방향과 과제

비용에서의 이와 같은 기업규모간 격차는 10~29인(1,210천원)을 100으로 할 경우 더욱 확대된다. 특히 1,000인 이상 기업의 노동비용은 1996년도의 157.4에서 1998년에는 193.7로 무려 36.3%포인트의 격차를 보이고 있다. 이는 이들 대기업에서의 구조조정으로 인해 퇴직금 부담이 크게 증가한 데에 기인한다.

기업규모별로 노동비용 구성비를 보면, 기업규모가 작을수록 직접노동비용의 비중이 높고, 대기업일수록 간접노동비용의 비중이 높은 것으로 나타났다. 30~99인 규모의 경우 직접노동비용의 비중이 74.5%인데 비해 1,000인 이상 기업은 58.7%로 15.8%포인트의 격차를 보이고 있다.

총노동비용 중 퇴직금의 비중은 30~99인 규모에서는 12.3%에 지나지 않으나 100~299인 18.5%, 1,000인 이상 규모에서는 28.2%로 대기업의 경우 퇴직금 부담이 아주 큰 것으로 나타났다. 대기업의 경우 퇴직금누진제를 채택하는 비율이 많고 퇴직금중간정산제도를 실시할 지불능력이 소기업에 비해 높기 때문으로 보인다.

총노동비용 중 법정복리비 비중은 1,000인 이상 규모에서는 5.0%에 지나지 않으나 30~99인 규모에서는 6.2%로 기업규모가 작을수록 법정복리비의 부담이 큰 것으로 나타났다.

<표 II-8> 기업규모별·내역별 근로자 1인당 노동비용 구성비(1998)

(단위 : 천원, %)

	전규모	30~99인	100~299인	300~499인	500~999인	1,000인 이상
총노동비용	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
직접비용	60.5	74.5	69.3	68.1	63.9	58.7
간접비용	39.5	25.5	30.7	31.9	36.1	41.3
퇴직금	26.5	12.3	18.5	19.4	23.4	28.2
법정복리비	5.2	6.2	6.0	5.5	5.7	5.0
법정외복리비	6.1	6.1	5.5	5.8	5.5	6.2
교육훈련비	1.2	0.4	0.4	0.7	0.8	1.4
현물지급	0.1	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1
모집비	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0
기타노동비용	0.4	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4

주 : <표 II-2>와 동일.

자료 : <표 II-2>와 동일.

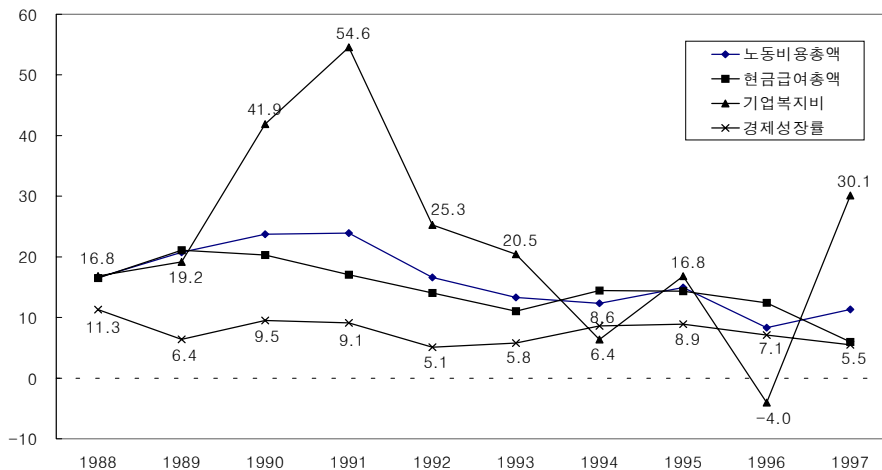
21세기 기업복지의 방향과 과제

총노동비용 중 법정외 복리비는 기업규모간에 큰 편차를 보이지 않고 있으나 한 가지 특징적인 것은 100~299인 규모 기업에서는 법정복리비의 비중이 법정외 복리비의 비중보다 많다는 점이다. 법정복리비와 법정외 복리비의 역전현상은 앞으로 거의 모든 규모에서 발생할 것으로 전망된다.

교육훈련비 비중은 30~99인 규모는 0.4%에 지나지 않으나 1,000인 이상 규모에서는 1.4%로 대기업일수록 교육훈련비에 대한 투자가 많다는 것을 알 수 있다. 대기업의 경우 종업원의 교육훈련시설을 자체적으로 가지고 있으며, 교육훈련에 대한 관심이 상대적으로 대기업에 많다는 것을 시사하고 있다.

[그림 II-3]은 1988년 이후 노동비용, 현금급여, 복리후생비 및 경제성장률 추이를 나타낸 것이다. 이에 의하면 복리후생비는 1994년 이후 증가와 감소를 반복하고 있지만 평균적으로 볼 때 가장 높은 증가율을 보이고 있다. 그 다음으로는 노동비용의 증가율이 높으며, 현금급여 총액, 경제성장률의 순으로 되어 있다. 복리후생비의 증가율이 1990년대에 현금급여 총액의 증가율에 비해

[그림 II-3] 노동비용, 현금급여, 복리후생비 및 경제성장률 추이(1988~97)



주 : 1) 노동부 조사는 상용근로자 30인 이상 기업체 조사임.

2) 퇴직금 비용 중 사외적립금 제외.

자료 : 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

통계청, 『한국통계월보』, 각호.

높은 것은 후술할 복리후생비 증대원인에서 살펴보겠지만 주로 법정복지비의 증대와 정부의 임금정책에 기인한다.⁸⁾

IMF 구조조정과정에서 부득이하게 발생한 퇴직금 비용의 급증을 논외로 한다면 1998년의 경우 직접노동비용뿐 아니라 간접노동비용에서도 모든 기업에서 축소되었음을 알 수 있다. 그러나 1988년 이후 1997년 IMF 이전까지 간접노동비용은 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났다. 기업복지비가 급격히 증대한 이유는 다음과 같이 다섯 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 국가에서 사회보장정책의 일환으로 법적으로 강제하는 기업복지가 점차 증대하였기 때문이다. 1963년 산업재해보상보험법의 제정에 이어 1988년에는 의료보험제도와 국민연금제도를 실시하였으며, 1995년에는 고용보험제도를 도입하는 등 법정복지비의 증대에 기인한다. 특히 고령화와 유아출생률의 저하는 필연적으로 종업원은 물론 기업이 부담하여야 할 국민연금 부담분과 의료보험 부담분의 증대를 초래한다. 이는 총액인건비를 통제하려는 기업의 입장에서 볼 때 법정복지비의 증대는 곧 법정외 복리비의 축소를 의미하기도 한다.

둘째, 국가의 고용정책이나 물가정책 등 임금통제정책의 시행으로 인해 기업이 자체적으로 근로자의 임금불만 해소와 외부 우수인력의 유인을 위한 방편으로 기업복지를 확충하였기 때문이다. 1990년 이후 정부는 임금인상률을 한 자리수 이내로 억제하는 임금가이드라인정책을 실시한 결과 정부의 통제를 받지 않는 복리후생비에서 큰 폭으로 증가하였기 때문이다. 기업복지제도는 일단 제도화되면 장기간 지속되기 때문에 국가가 임금통제정책을 실시하지 않더라도 기업의 부담은 더욱 커지게 된다.

셋째, 조세의 측면에서 현금급여와 같은 금전소득에 비해 보다 유리하기 때문이다. 대부분의 국가는 근로소득에 대해 누진세를 적용하지만 복지후생에 대해서는 과세를 하지 않는 경우가 많다. 그러므로 복지후생 혜택이 현금소득에 비해 실질 내지 잠재적 가치가 큰 것으로 인식되며, 회사로서도 복리후생비 지출이 한편으로는 근로자의 호감을 얻고, 다른 한편으로는 손비처리 인정이

8) 복리후생비의 증감률이 노동비용이나 현금급여총액에 비해 높게 나타나는 것은 복리후생비 자체가 작기 때문이라는 점에 유의할 필요가 있다.

나 적정이익 유지로 법인세 등에서 각종 세금절감효과를 기대할 수 있어 현금 급여보다는 기업복지를 선호하는 경향이 있기 때문이다.

넷째, 기업복지의 집단성으로 인해 규모의 경제효과를 기대할 수 있기 때문이다. 대표적인 규모의 경제효과는 우리나라와 일본에서 상례화된 선물지급(대량으로 생필품 구매)이나 휴양시설 이용, 단체보험 가입으로 보험료 등에서 비용절감으로 나타난다.

다섯째, 노동운동의 활성화를 들 수 있다. 미국의 경우 1930~50년대 노동조합의 힘이 증대되면서 노조의 협상력이 높아져 기업복지를 단체교섭의 대상으로 삼아 개별 근로자의 권익향상 측면에서 기업복지 확충을 추구하였다.⁹⁾

우리나라는 1987년 노동운동이 활성화되면서 근로자의 권익향상 측면에서 기업복지의 증진을 추구하였고, 노사간의 교섭에서 임금인상 자체의 반대급부로, 정부의 임금통제정책의 회피수단으로 기업복지제도를 신설한 경우가 많았기 때문이다. 특히 최근에는 노동조합도 실질소득에 대한 인식이 높아지면서 세금절감과 규모의 경제효과를 기대하여 기업복지의 확충을 추구하는 경향이 늘고 있기 때문이다.

이외에도 기업복지제도는 종업원에 대해서는 근로의욕 및 직장생활에 대한 만족감 향상, 고용안정감 향상, 불만요인 감소, 사용자와의 관계개선 등의 효과를, 기업에 대해서는 생산성 증대효과, 팀워크 강화, 결근율과 이직률 감소, 채용 및 교육훈련 비용절감, 노사관계 개선 등의 긍정적 효과를 가져오는 것으로 인식되고 있는 것도 기업복지 확충의 한 요인이 되고 있다(정수영, 1996: 424-425).

9) 미국의 경우 1948년 「인랜드」 강철사건(Inland Steel Case)을 계기로 노동관계위원회(National Labor Relations Board)는 기업복지제도가 본격적으로 단체교섭의 대상이 되었다. 1949년에는 동 위원회의 판결에 의해 기업복지제도의 단체교섭 대상화는 완전한 법적 보장을 받게 되었다.

Ⅲ. 기업복지를 둘러싼 환경변화 및 기업복지의 과제

1. 기업복지를 둘러싼 환경변화

최근 기업을 둘러싼 대내외적 환경이 급변하고 있다. 경제의 글로벌화로 지칭되는 무한경쟁시대의 도래는 기업으로 하여금 생존과 발전을 위해 많은 과제를 부여하고 있다. 21세기 기업복지의 방향성을 논의하기 전에 기업복지를 둘러싼 환경이 어떻게 변화하고 있는가를 고찰하고자 한다.

가. 사회환경의 변화

1) 고령화

전체 인구에서 차지하는 65세 이상의 고령인구의 비중이 급격히 증대하고 있는 반면, 출산율은 해를 거듭할수록 감소하고 있다. 이와 같은 고령화와 출산율의 저하로 인한 사회보장비의 증대는 종업원 1인당 부담분을 초래하여 기업의 법정복리비의 증대를 가져오는 주된 원인이 되고 있다. 또한 고령화와 출산율의 저하는 국민연금의 재정에 부정적인 영향을 미쳐 수급연령의 상향조정과 노사의 부담률을 높이는 결과를 초래한다. 실제로 1998년도 노동부의 「기업체노동비용조사보고서」에 의하면 종업원 1인당 복리후생비(간접노동비용)은 923천원으로서 법정외 복리비는 감소하였으나 법정복리비와 특히 퇴직금이 크게 증대하여 전체적으로는 전년도에 비해 증가한 것으로 나타났다. 법정복리비의 증대는 주로 의료보험과 국민연금의 증대에 기인한다. 이와 같은 증대 현상은 고령화에 따른 의료비의 증대와 국민연금 부담주체의 감소에 따라 지속될 것으로 전망된다.

2) 고용형태 및 취업형태의 다양화

우리나라는 1997년 12월 국제통화기금으로부터 구제금융을 받은 이후 기업 경쟁력과 국가경쟁력 강화라는 측면에서 노동시장의 유연화가 그 이전시기에 비해 급진전되고 있다. 노동시장의 유연성 중에서도 우리나라 기업들은 주로 고용조정(정리해고, 명예퇴직 등)과 취업형태의 다양화로 지칭되는 내부적·외부적 수량적 유연성(numerical flexibility)과 연봉제로 지칭되는 임금유연성(wage flexibility)을 확보하는데 주안점을 두고 있다. 이와 아울러 고용형태의 다양화가 급진전되어 1999년 4월 임금근로자 중에서 비정규직(임시 및 일용근로자)이 차지하는 비중이 처음으로 50%를 넘은 이후 1999년 2/4분기 현재 52.1%를 차지하고 있다.

비정규직의 비중은 총액인건비 관리와 인력관리의 편의성을 도모하려는 기업측의 수요 요인 및 노동력 구성과 노동에 대한 가치변화, 실업증대 등의 공급요인이 맞물리면서 앞으로 지속적으로 증가할 것으로 추정된다.

나. 경영환경의 변화

1) 무한경쟁에 따른 인건비 삭감 요청

국제적인 무한경쟁시대의 도래와 함께 한국경제와 기업은 큰 전환기에 접어들었다. 국제경쟁력과 기업경쟁력 제고를 위해서는 비용절감은 불가피한 전제조건이 된다. 기업의 입장에서는 특히 인건비가 문제가 된다. 이에 따라 기업에서는 현금급여뿐 아니라 복리후생비를 포함하는 총액인건비를 통제하려는 움직임이 가속화되고 있다.

1998년 현금급여 비용은 8.3% 증가하였으나 퇴직금과 법정복리비의 증대로 인해 전체 노동비용은 오히려 증대한 것으로 나타났다. 법정복리비의 증대는 총액인건비를 통제하려는 기업으로서는 순수한 기업복지라고 할 수 있는 법정외 복리비의 감소를 초래한다. 또한 주주의 이익을 중요시하는 환경하에서 종업원을 대상으로 하는 법정외 복리비는 많은 통제가 있을 것으로 예상된다.

2) 능력주의 인사관리로의 전환

경쟁격화와 저성장시대를 맞이하여 기업에서는 고성장·저인건비시대에 적합하였던 연공위주의 인적자원관리에서 업적과 성과를 중시하는 인적자원관리로 전환하고 있다. 예를 들면 민간기업뿐 아니라 공공부문에서도 경영혁신의 하나로 연봉제를 채택하고 있다. 이와 같은 업적위주의 사고방식은 복리후생에도 영향을 미쳐 일부 기업에서는 복리후생수당을 현금급여에 산입하여 지급하고 있다. 이와 같은 업적에 따른 임금의 개별화 현상이 복리후생에까지 영향을 미칠 것으로 판단된다.

다. 종업원 니즈의 다양화·고도화

1) 생활수준의 향상에 의한 니즈의 고도화

Maslow의 욕구5단계설에 의하면 저차원의 욕구가 달성되면 그 욕구는 동기 부여 요인으로서의 기능을 상실하고 고차원의 욕구를 추구한다고 한다(1946: 370~396).¹⁰⁾ 기업복지 초기단계에서는 현물급여, 주택제공 등 주로 생활원조적인 측면이 농후하였다. 그러나 생활수준이 높아짐에 따라 그리고 다양성을 중시하는 신세대들의 노동시장 진입으로 과거의 은혜적·획일적인 복지제도로는 종업원들의 니즈에 부합하지 못하는 결과를 초래하고 있다. 사원식당을 예로 들면 기존의 定式單品 방식의 식당에서 자신이 선호하는 것을 필요한 만큼 먹는 카페테리아 방식의 식당을 선호하고 있다. 그러므로 종업원 니즈의 고도화와 다양화는 다음에 설명할 라이프사이클의 다양화와 함께 기업복지제도의 설계방식에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

10) Maslow의 욕구계층 이론에 의하면 인간은 생리적 욕구, 안전욕구, 사회적 욕구, 존경욕구, 자아실현욕구 등 5가지 욕구를 가지고 있으며, 이들 욕구는 계층적으로 되어 있다고 한다.

2) 라이프사이클의 다양화

우리나라의 기업복지는 오랜기간에 걸쳐 종업원이 표준적인 라이프사이클을 밟고, 정년까지 근속하는 것을 전제로 설계되어 있다. 남자종업원이 그 기업에서 정년까지 근무하고 배우자를 포함한 가족을 부양하는 것을 주어진 조건으로 하여 그 조건에 맞는 시책을 제공하여 왔다. 또한 세제와 사회보장제도도 마찬가지로 라이프사이클에 대응하여 설계되어 있다. 이러한 조건에 부합되지 않는 종업원은 소수였기 때문에 기업을 대다수의 평균적인 종업원을 대상으로 한 단선형의 복지제도를 제공하는 것이 대다수 종업원의 만족을 이끌어내는 방안으로 인식되었다.

그러나 생활수준의 향상, 경영환경의 변화, 가치관의 변화, 여성화·고령화 등을 배경으로 전술한 전제조건이 붕괴되고 있다. 가족구성을 보더라도 부양가족이 있는 종업원뿐 아니라 독신, 맞벌이부부, 이른바 DINKS족(double income no kids) 등으로 다양화되고 있다.

이상과 같은 라이프사이클의 다양화는 복리후생비 급부의 공평성을 주장하는 종업원이 상대적으로 증대한다는 것을 의미한다. 지금까지의 기업복지제도는 부양가족이 있는 주된 생계유지자에 대해 필요성의 원칙에 따라 급부를 행하는 것이 일반적이었다. 이는 전술한 바와 같이 종업원이 주된 생계의 유지자로서 생애생활복지라는 관점에서 보면 큰 급부의 격차는 발생하지 않는다는 전제에 입각하였다. 그러나 주된 생계유지자가 아닌 종업원이 증가하고 경영환경이 급변하는 가운데 생애에 걸친 복리후생비의 평준화에 대한 불평과 불만이 나올 것으로 예상된다. 또한 평생직장의 개념이 사라지고 평생직업의 개념이 보편적인 오늘날 고용형태의 다양화와 여성화·고령화의 진전은 정규직과 비정규직간에 복리후생비를 둘러싼 공평성의 문제가 제기될 가능성도 없지 않다.

라. 사회적 인프라의 충실

경제성장 초기단계에서는 사회의 인프라가 정비되지 않았기 때문에 국가가 행하여야 할 것을 기업이 그 역할을 대신하여 복지제도를 실시하였다. 사택,

21세기 기업복지의 방향과 과제

기숙사, 휴양소, 체육시설 등이 이에 해당된다. 기업으로서도 스스로 종업원 전용시설을 설치하고 운영하는 것이 종업원의 귀속의식을 제고하여 고용의 정착화를 유도하는 것이 기업이익에 부합되었다.

그러나 경제성장이 지속적으로 이루어지면서 사회인프라가 정비되고, 전문적으로 서비스를 실시하는 산업이 출현하기 시작하면서 굳이 기업이 비용과 인력을 투입하여 시설을 유지해야 할 것인가에 대해 회의적인 반응을 보이게 되었다.

예를 들면 휴양소의 경우 새롭게 설치한 시설은 이용도는 높지만 유지비용이 많이 들며, 노후시설은 이용도도 낮으면서 보수비용이 많이 든다는 단점이 있다. 비용 대 효과의 관점에서 볼 때 기업이 휴양소를 자체적으로 설치·운영하는 것보다는 계약시설에 대해 보조를 하는 것이 비용을 아끼면서 종업원의 만족도를 높이는 방안이 될 수도 있다.

마. 국가정책의 변화

1) 공적복지의 확대

우리나라는 1964년 7월 산업재해보상보험법(1963년 제정)을 시행한 이래 약 25년이 경과한 1988년에 국민연금과 의료보험을 실시하였다. 그리고 1995년에는 고용보험제도를 실시하여 4대 사회보험이 정착되었다. 이와 같은 공적복지의 확대는 필연적으로 정부 대신 기업이 담당하여 왔던 역할의 일부가 공적복지로 이행된다는 것을 의미한다.

2) 세계상의 우대조치를 수정할 움직임

공적복지가 취약했던 시대에는 기업이 공적복지의 상당부분을 담당하여 왔기 때문에 현금급여 이외의 노동비용, 복리후생비에 대해서는 세계상의 혜택을 부여하였다. 그러나 최근 재정운용상 주택자금 대출 등의 복리후생비에 대해 과세하거나 공제한도를 축소하려는 움직임이 가시화되고 있다. 특히 공공

부문에 대해서는 복리후생비를 최대한 억제하고 이를 경영평가에 반영하는 등 복리후생비에 대해 부정적인 입장을 견지하고 있다.

2. 현 단계 복지후생제도의 과제

1997년 IMF(국제통화기금)로부터 구제금융을 받기 이전 대다수의 기업이 실시하고 있던 기업복지제도는 고도성장기에 구축된 것으로서 전술한 제반 환경변화에 의해 많은 도전에 직면해 있다. 전술한 환경변화에 능동적으로 대응하기 위해 기업에서는 현금급여에서는 특별급여, 현금급여 이외의 노동비용에서는 특히 법정외 복리비를 축소하고 있다. 이와 같은 환경변화는 전통적인 기업복지제도에 대해 여러 가지 측면에서 과제를 제기하고 있다.

가. 업적중시형 처우제도와의 관계

기업경쟁력 강화의 관점에서 많은 기업에서는 연봉제 등 성과위주의 보상제도를 구축하고 있다. 능력·성과중심의 인적자원관리로 이행하는 가운데 복리후생비는 노동의 직접적인 대가가 아니고 또한 업적에 직접적인 관계가 없기 때문에 인건비에서 차지하는 비중을 축소해야 한다는 논의가 일부 기업을 중심으로 나타나고 있다. 다시 말해 복리후생비도 업적 또는 성과와 연계하여 차등지급하여야 할 것인지 아니면 종전대로 복리후생비는 업적에 관계없이 신분에 따라 지급해야 할 것인가를 결정해야 할 시점에 있다.

나. 고용형태 다양화와 의 관계

지금까지의 기업복지제도는 장기고용을 전제로 전개되어 왔다. 그러나 비정규직을 선호하는 기업측의 수요 요인과 여성화·고령화 및 근로자의 취업의식의 변화 등 공급 요인이 맞물리면서 비정규직이 급증하고 있다. 그러므로 기업복지 혜택을 고용형태에 따라 동등하게 해야 할 것인지 아니면 차등을 두어야 할 것인지에 대해 판단해야 할 것이다. 차등을 한다면 기업복지항목 중에서 어

는 항목을 비정규직에 대해 제외할 것인지에 대한 판단도 아울러 요구된다. 또한 비정규직에 대해서도 기간의 차이에 따른, 즉 1년 이상의 장기계약직과 단기간 계약직과의 차등문제 등 여러 가지 문제가 야기된다.

또한 앞으로 노동유연성이 더욱 진전될 것으로 예상되는 현 시점에서 지나친 기업복지제도는 종업원의 고용의 유동화를 저해하는 요인이 될 가능성도 없지 않으므로 이에 대한 대책도 필요한 것으로 판단된다.¹¹⁾

다. 기업전액 부담에의 반성

본래 종업원 개인의 복지는 종업원의 자조노력을 토대로 국가의 지원과 기업의 복지후생제도가 결합되어야 의미가 있다. 그러나 지금까지의 기업복지제도는 기업이 전액 부담하는 관행이 이어져 결과적으로 종업원에게 모든 복지를 기업에만 의존하는 마음을 양성하여 자기책임에 기초한 자립적인 생활설계를 저해하는 면도 적지않은 것으로 보인다. 기업복지에 대한 기업의 전액 부담은 기업으로서는 부담액의 증가, 종업원에게는 의타심과 기업복지에 대한 가치 미인식 및 가치 평가를 저해하는 면도 적지 않다.

라. 종업원수와 기업수익의 변동에 대응하기 어려운 비용구조 및 시설 노후화

대기업들은 일반적으로 사택, 기숙사, 교육훈련시설, 휴양소 등 자사보유시설의 운영비가 복리후생비에서 차지하는 비중이 적지 않다. 이들 시설들은 종업원수와 기업수익의 변동에 따라 즉각적으로 대응할 수 없는 고정비의 성격을 가지고 있다. 또한 이들 시설 자체가 노후화되면 유지비·수선비도 적지 않게 소요된다는 문제도 안고 있다. 특히 우리나라의 경우 IMF 경제위기를 극복

11) Becker의 엇어걸이이론(side-bet theory)에 의하면, “개인이 조직생활중에 축적하게 되는 직무와 관련이 없거나 과거에 중요하지 않은 여러 이해관계요소들(side-bets)이 조직구성원으로 남게 하는 주요한 요인”이라고 한다. 그러므로 조직이 조직구성원을 유지하기 위해 기업 내의 이해관계요소인 연금, 기업복지제도, 특정기업에 특수한 기술 등은 조직구성원의 이직을 막는 요인이 될 수 있다. 특히 이들 연금이나 기업복지제도가 연공적으로 운영될 경우 이직성향은 더욱 낮아진다.

하는 과정에서 많은 기업의 종업원수가 그 이전시기에 비해 20~30% 이상 감축된 기업도 적지 않았다. 또한 이들 시설을 전문적으로 설치·운영하는 서비스업체들도 많이 설립되어 기업에서 기업복지에 필요한 시설을 굳이 보유할 필요성이 저하된 측면도 있다.

마. 복지후생제도의 효율화 요청

무한경쟁시대에서 기업이 생존하고 발전해 나가기 위해서는 경영효율화가 절실히 요청된다. 복리후생 또한 예외가 아니다. 복리후생비도 최소의 비용으로 최대의 성과를 올리지 않으면 안된다. 급격한 고령화사회에 대응하여 국민연금과 의료보험재정의 악화에 의해 기업의 법정복리비는 급증할 것으로 예상됨에 따라 총액인건비 철저라는 관점에서 법정외 복리비의 억제는 불가피할 것으로 보인다. 이와 같이 법정외 복리비의 재원이 축소되고 있는 가운데 종업원간의 공평성의 확보라는 측면에서도 적정한 수익자부담을 비롯하여 복리후생제도의 효율적인 전개가 향후 필요할 것으로 전망된다.

바. 종업원 니즈와의 불일치

종래의 복지후생제도는 장기근속자의 평균적인 라이프사이클 전제로 설계되어 있다. 그러나 생활수준의 고도화에 따른 라이프스타일 및 취업형태의 다양화 및 유연한 근무형태가 증가함에 따라 기존의 복지후생제도와 다양화·고도화하는 종업원 니즈와 일치하지 않는 측면이 증대하고 있다. 또한 전술한 복리후생제도의 효율화의 측면에서 비용제약이 있기 때문에 앞으로 비용을 통제하는 가운데 종업원의 니즈에 부합되는 복리후생제도의 구축이 중요한 과제로 제기될 것으로 판단된다.

사. 자조노력·자립에의 지원

기존의 복리후생제도는 거의 대부분 복리후생 비용을 기업이 부담하고, 중

업원들은 이를 당연히 하여 왔다. 이는 종업원들로 하여금 복리후생제도의 기업에의 과도한 의존심과 기득권 의식을 배양하는 결과를 초래하였다. 종업원의 라이프스타일과 취업형태·취업의식의 다양화에 대응하기 위해 종업원의 ‘자기책임’을 기본으로 하고, 적정한 자기부담을 요청하면서 자조노력·자립지원형으로 유도할 필요성이 있다.

아. 생애복지의 전망에 입각한 복지후생제도의 전개

급격한 고령화와 출산율의 저하에 따라 국민연금·의료보험제정이 팽박화될 가능성이 높기 때문에 종업원 개개인이 젊은 시기부터 노후를 감안한 생애생활 설계의 중요성이 점차 높아지고 있다. 이에 따라 재직중에 노후생활 준비 등에 대한 관심이 증대하고 있다. 최근 일부 기업에서 개인연금에 대해 회사가 일부를 부담하고 있다. 이는 곧 고용의 유동화가 진전되어도 생애복지의 관점에서 복지제도를 전개할 필요성이 있다는 것을 의미한다.

자. 정보제공체제의 정비

기업이 복지제도를 설계하거나 변경시 종업원이나 노동조합을 참여시키지 않은채 일방적으로 시행하는 것은 복지제도의 효율성을 제고하기 어렵다. 총액인건비를 통제하여야 하는 기업의 입장에서 종업원의 니즈에 부합하는 방향으로 여러 가지 제도를 시행하기 위해서는 종업원에 대한 각 시책의 인지도 및 만족도를 높여 궁극적으로 기업복지제도가 지향하는 성과를 거두기 위해서는 복지제도의 설계 및 변경시 노동조합과 종업원의 참여는 물론 종업원에 대한 복리후생제도를 효율적으로 알릴 수 있는 정보제공체제를 구축할 필요성이 있다.

이는 복리후생비에 대한 분배공정성¹²⁾뿐만 아니라 절차적 공정성¹³⁾이 중요

12) 분배공정성(distributive justice)이란 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 결과물, 예를 들면 보수, 승진, 복지수준, 조직 내에서의 인정 등의 배분과 관련된 의사결정의 공정성에 관한 조직종업원들이 느끼는 혜택에 관련된 공정성에 대한 조직구성원들의 지각을 의미한다.

13) 절차적 공정성(procedural justice)은 자원의 배분을 위한 의사결정이 어떻게 공정하게 이루어졌는가에 대한 조직구성원들의 인식을 의미한다. 절차공정성은 첫째, 조직의 기본

하다는 것을 의미한다. 그 중에서도 절차적 공정성이 복리후생만족도에 더 큰 영향을 미친다고 한다. 이는 기업복지가 대부분 일회성 이벤트나 특정시점에 국한되기보다는 장기간 지속적으로 혜택이 부여되고, 다수의 사람에게 적용되기 때문이다.

전술한 과제 이외에도 복지항목의 기득권화로 인한 복지제도관리의 경직성, 종업원의 복리후생비에 대한 평가 저하, 가치 미인식 및 당연시화, 기업복지전략의 보상전략 및 조직전략과의 연계 부족, 기업복지제도에 대한 심층적 비용 분석 및 비용 대비 효과분석의 결여 등도 앞으로 기업복지제도가 해결하여야 할 과제로 제시되고 있다.

3. 기업복지제도에 대한 새로운 접근방법

전술한 과제들에 대해 지금까지 충분하지는 않지만 기업에서는 나름대로 대안을 모색하여 왔다. 기업복지제도에 대한 새로운 접근방법으로 아웃소싱, 임금화, 그리고 카페테리아 방식이다.

가. 아웃소싱(outsourcing)¹⁴⁾

최근 기업에서는 핵심적인 사항만 자체적으로 관리하고 나머지는 외부에 위탁하는 사례가 증가하고 있다. 예를 들면 인사부서나 총무부서의 업무를 외부에 위탁하는 아웃소싱이 증대할 움직임이 가시화되고 있다. 기업에서 그동안 복리후생제도를 스스로 해오던 것을 외부에 위탁하는 이유를 살펴보면 다음과 같다.

원칙(ground rules)을 형성하는 정책과 절차의 재구축에 도움이 되고, 둘째, 변화과정에 관련당사자들의 공정한 참여 및 의견표명을 통하여 변화에 대한 지지를 확대시키며, 셋째, 변화과정에서 일어날 수 있는 여러 불만사항의 효과적인 해결이 가능하여 궁극적으로 변화의 성공가능성을 확대시키는 기능을 갖고 있다고 한다.

14) 복리후생부문의 아웃소싱 사례에 대해서는 <부록 2> 참조.

1) 아웃소싱의 목적과 의미

가) 다양한 서비스의 제공과 서비스 질의 향상

아웃소싱은 복리후생을 외부에 위탁하는 것을 지칭한다. 기업이 실시해온 기업복지제도는 그 역사적 경위에서 볼 때 기업 자신이 운영주체가 되어 실시하여 왔다. 또한 기업도 종업원의 정착성과 동기부여를 통한 성과제고를 위해 스스로 복리후생제도를 실시하여 왔다. 이에 따라 생활보조·지원을 비롯한 복리후생 항목은 기업이 스스로 행하는 것이 당연한 것으로 인식되었다.

그러나 오늘날 제3차산업이 발전하여 폭넓은 분야에서 고품질의 서비스 제공이 가능하게 되었다. 또한 경제발전에 따른 사회적 인프라의 정비 등과 함께 국민·근로자들의 생활수준이 전반적으로 향상되어 우리나라 전체의 복지수준도 상대적으로 높아졌다. 그 결과 자사 종업원만을 상대로 모든 종류의 기업복지를 스스로 행하기에는 많은 문제점이 발생하게 되었다. 즉 사회가 풍요로워지면 요청되는 서비스 수준은 자연적으로 높아짐과 아울러 종업원 개개인의 라이프스타일·가치관, 복지메뉴도 다양화하게 된다. 이에 대응하기 위해서는 지금까지 해온 것 이상으로 폭넓은 복지시책과 복지메뉴를 제공하지 않으면 안되지만 이들을 기업 단독으로 대응하기에는 여러 가지 측면에서 문제가 발생한다.

따라서 기업복지에 있어서도 폭넓은 분야에서 양질의 서비스, 보다 이용하기 쉬운 서비스를 제공하려면 아웃소싱에 대한 검토가 필요하다.

나) 비용면에서의 효율화

복지관련 비용에는 단순히 종업원에게 급부 및 서비스와 연관된 비용뿐 아니라 복지제고를 실시하기 위한 운영체제와 관련된 비용도 포함된다. 아웃소싱을 하는 목적중의 하나는 이와 같은 복지관련 비용의 효율화이다.

즉 서비스전문회사는 사회의 시장전체를 대상으로 하고 있기 때문에 서비스 공급의 대상자가 기업내 복지의 대상자보다 많으며, 이에 따라 서비스 제공에 필요한 비용이 저렴한 것이 일반적이다. 기업복지 전반을 본래의 사업이 아닌 기업의 경우 서비스의 대상자가 그 기업의 종업원이나 그 가족으로 한정될 뿐 아니라 제도운영에 관한 모든 시책의 전문가를 배치하는 것이 가능하지 않기

때문에 효율적 운영이 반드시 담보되지는 않는다. 그러나 아웃소싱의 경우 시장의 경쟁원리가 작동되기 때문에 복지전문서비스회사는 일반시장에서 경쟁력있는 시장가격과 서비스의 제공이 가능하다는 장점이 있다. 그러므로 복지전문서비스회사가 제공하는 서비스는 시장가격으로 제공될 수 있지만 기업이 스스로 복지제도를 실시하는 경우 그 비용은 고정화 내지는 하방경직성을 가지게 될 가능성이 있다는 점에서 큰 차이가 있다.

아웃소싱은 다음과 같은 장점이 있는 것으로 파악되고 있다.

첫째, 많은 투자비용이 소요되는 복지시설의 경우 외부전문시설 등을 활용하면 1인당 단가도 낮게 될 뿐 아니라 자금의 고정화를 방지할 수 있어 초기투자비용의 변동비화가 가능하다는 장점이 있다.

둘째, 특정복지제도를 폐지할 경우에도 자사보유시설과는 달리 고정적 시설·자사의 처분·전용을 검토할 필요가 없으며, 이에 수반하는 비용도 발생하지 않기 때문에 제도의 개폐가 용이하다는 장점이 있다.

셋째, 비용면에서 장점이 있다. 기업이 실시하는 개별시책의 비용은 파악하기 어려운 경우가 많지만 아웃소싱을 할 경우 비용의 동태·전망 등도 용이하게 파악할 수 있다는 장점이 있다.

아웃소싱의 장점을 요약하면 ① 전문회사의 서비스 자체가 시장성·보편성을 가지고 있고, ② 시대에 조응하는 서비스로 유연한 변경이 가능하며, ③ 종업원에 대한 복지서비스의 가치가 객관화되고, ④ 비용의 명확화·구체화가 가능하며, ⑤ 제도의 개폐가 가능하거나 용이하다는 점을 들 수 있다.

2) 아웃소싱 실시시 유의점

기업내 복지의 아웃소싱은 “복지부문의 별개회사화”라고 이해하는 측면도 없지 않지만 반드시 모든 경우에 해당되는 것은 아니다. 물론 복지부문을 별개회사화하여 여기에 복지전문이라는 노하우를 축적하고 전문회사로서의 기동성을 가짐으로써 일반시장에서도 사업을 전개하여 그 성과를 기업 또는 기업내 복지로 되돌릴 수 있다는 의미는 아주 크다. 따라서 단순히 별개회사화는 것만으로는 아웃소싱의 효과는 그만큼 크지 않다.

복지관련업무의 아웃소싱시 유의할 점을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 복지제도 수혜절차, 노하우의 제공·활용방법의 지도, 시설유지관리, 복지제도의 평가 등 복지제도의 개별업무 등 각각의 항목에 대한 아웃소싱이 가능하다. 즉 서비스 내용, 수준과 비용면에서의 효율화, 기타 효과를 종합적으로 판단하여 아웃소싱 방법을 결정하는 것이 합리적으로 판단된다. 이 경우 아웃소싱은 “복지관련업무의 외부전문회사로의 완전위임”을 의미하는 것도 아니다. 실제로 대기업의 경우에도 복리후생만을 전담하는 종업원수는 그리 많지 않고 비용이 적게들어 복리후생업무를 외부에 위탁하는 것보다는 자체적으로 처리하는 것이 비용 대비 효과의 측면에서도 크기 때문이다.

둘째, 복지제도 중에는 종업원과 직접 접촉하여 서비스를 제공하여야 할 것이 적지 않다. 인사관리제도와와의 관계가 깊어 단독의 시책으로 분리할 수 없는 등 아웃소싱에 적합하지 않거나 아웃소싱을 할 수 없는 시책도 있을 수 있다. 이러한 의미에서 아웃소싱을 하고 있는 기업에서도 본사가 기획단계에는 관여하고 있다.

셋째, 아웃소싱을 하는 경우 기업복지와 연관된 서비스 제공 또는 운영면에서의 노하우를 축적할 기회가 없어질 가능성이 있다. 복지시책에 대한 노하우의 상실은 서비스전문회사가 제공하는 서비스 수준과 비용을 평가할 노하우를 상실할 우려도 적지 않다.

넷째, 아웃소싱의 경우 시장원리에 의해 서비스전문회사의 도산으로 기업의 사정과는 관계없이 서비스가 중단될 가능성도 있다. 그러므로 전문회사, 특히 전문회사가 보유·제공할 수 있는 노하우와 서비스에 대한 정확한 평가를 할 수 있는 체제를 구축해 두는 것도 아웃소싱시 검토하여야 할 중요한 사항으로 판단된다.

나. 수당화 또는 임금화

1) ‘수당화’·‘임금화’의 목적

‘수당화’ 또는 ‘임금화’는 주로 임금제도의 성과주의와의 정합성과 공평성의

확보, 복리후생의 효율화, 또는 라이프스타일의 다양화와 고용유동화 등에 따른 다양한 니즈에 대응하기 위해 행해지고 있다.

2) 수당화 또는 임금화의 효과와 유의점

몇 개의 현물급여를 ‘수당화’하여 지급하게 되면 그 운영비용과 업무량을 경감할 수 있다는 효과는 기대할 수 있을 것이다. 그러나 ‘수당화’한 시점에서는 다음과 같은 문제점이 발생할 가능성이 있다.

첫째, 종전에 비과세되었던 현물급여를 현금급여로 지급하게 되면 급여소득으로 간주되어 과세될 뿐 아니라 국민연금, 의료보험 등 사회보험료가 증가하게 된다.

둘째, 기업도 종업원과 마찬가지로 현물급여는 사업운영상 필요한 조치로서 과세가 되지 않지만 현금급여로서 지급하게 되면 그 해당분만큼 사회보험료를 추가적으로 부담하게 된다.

셋째, 현물급여를 하고 있는 시책이 회사가 보유하고 있는 사택제공 등의 경우에는 사택을 매각하든지 아니면 다른 용도로 전용하지 않는한 수당화한 분만큼 추가적 비용이 지출되어 비용절감이라는 취지에 걸맞지 않게 되는 경우도 발생하게 된다.

그러므로 비용면에서 수당화로 시책을 전환하는 경우 오히려 지출과 부담이 증가할 가능성도 있다는 점에 유의할 필요성이 있다. 특히 향후 국민연금, 의료보험 등의 보험료율의 인상이 불가피한 상황을 고려할 때 추가적 지출이 불가피하다는 사실을 인식하여야 한다.

그러나 복리후생의 현물급여에 대한 세제가 향후 과세되는 방향으로 진행될 경우에는 현물급여보다는 수당화하는 편이 노동조합과 종업원의 수용성을 획득할 수 있는 좋은 방안이 될 수 있다. 또한 복지제도의 운영비용까지 포함하여 고려하면 비용절감이 가능하게 될 가능성도 없지 않다.

향후 정부의 세제와 사회보험료도 크게 변화할 가능성도 있기 때문에 수당화 또는 임금화에 대해서도 검토할 필요성이 있는 것으로 판단된다.

다. 카페테리아 플랜(cafeteria plan)

최근 복지제도의 재구축과정에서 카페테리아 플랜을 도입하는 기업이 증가하고 있다. 한 가지 유의할 사항은 카페테리아 플랜은 복지시책을 운영하는 방안의 하나에 지나지 않고 단점도 있기 때문에 동 제도를 도입한다고 해서 복지 관련 문제가 반드시 해결되는 것은 아니라는 사실에 유의할 필요가 있다. 그러나 목적과 취지를 명확히 한 가운데 카페테리아 플랜을 도입할 경우 기업복지에 내재된 문제를 해소하는데 유효한 수단이 될 수 있다.

1) 카페테리아 플랜의 정의

카페테리아 플랜이란 “사전에 설계된 다양한 복지메뉴 중 일정한 예산하에서 종업원 개인의 니즈에 가장 적합한 복지항목과 수혜수준을 종업원들이 자유롭게 선택하도록 하는 제도를 의미한다.” “Tailored Benefit Plan”, “Flex Benefit Plan”이라고도 한다.

카페테리아식 복지제도는 기존의 복지제도와 다음 세 가지 측면에서 비교하면 그 개념을 명확히 알 수 있다(송계전·박귀현, 1997: 7~9).

첫째, 기본원칙에서 기본 복지제도가 기업의 지불능력 범위 내에서 일방적으로 제공하는 방식이라면, 카페테리아식 복지제도는 종업원 자신의 책임하에서 사전적으로 설계하는 방식이다. 그러므로 카페테리아식 복지제도에서 종업원들은 자신의 라이프사이클을 고려해 스스로 생애복지를 설계하여 이를 토대로 자신이 기업으로부터 제공받을 복지항목을 스스로 결정해야 한다. 기존 복지제도하에서는 기업의 책임이 집단주의적 배경하에 모두에게 수혜기회를 준다는 선에서 끝난다고 볼 수 있지만, 카페테리아식 복지제도는 개인주의적 배경하에 종업원 스스로 자기만족에 필요한 복지를 선택·사용하며 기업은 이를 지원한다는 입장을 취하고 있다.

둘째, 기존 복지제도에서는 경쟁사의 복지제도 조사, 노동조합의 요구 또는 경영자의 은전이나 하사 등에 따라 제공할 복지항목을 추가하는 방식이다. 여

기서 복지항목의 추가는 복리후생비의 증가를 의미한다. 그러므로 새로운 복지항목의 추가는 신중히 검토되어야 할 사안이 되며, 노사간 마찰의 원인이 되기도 한다.

그러나 카페테리아식 복지제도는 복지에 대한 임직원의 니즈 조사를 실시하여 제공가능한 복지지원 항목을 종합적으로 사전 결정하여 제공하는 방식이다. 그러므로 복지항목의 추가가 곧 복리후생비의 증가를 의미하는 것은 아니다. 복지항목이 많더라도 개인별로 복지수혜 한도가 있기 때문에 주어진 예산범위 내에서 자신이 필요로 하는 복지항목을 지원받기 때문이다.

셋째, 복지를 제공하는 방식에도 차이가 있다. 기존 복지제도는 이미 결정된 복지항목 및 확정된 지원금액에 따라 자격요건을 갖춘 자가 사유발생시 요청할 경우 자동적으로 제공되는 방식이다. 이는 해당사유의 발생 유무가 복지지원 여부를 결정하게 되는 주요 결정변수가 된다. 그러므로 비슷한 수준에 있는 종업원들간에도 복지수혜상에 불균형이 초래할 수 있는데, 이는 복지항목에 대한 선택권이 없기 때문이다. 이에 반해 카페테리아식 복지제도는 기업내 비슷한 수준에 있는 종업원들이 주어진 균등한 금액을 적절히 활용하여 다양한 복지항목과 그 수준을 스스로 선택하는 방식이므로 금전적으로 동일한 복지혜택을 제공받게 된다. 특히 직급간에 복지수혜금액간의 현격한 격차도 카페테리아식 복지제도를 실시할 경우 그 격차는 현저히 감소되어 종업원들간의 수혜금액에서 공평성이 제고될 수 있다. 물론 근속연수를 고려할 경우 약간의 차이는 발생하는 것은 불가피하다. 기존의 복지제도는 기회만 동등할 뿐 실질 수혜수준에서 불균형을 초래하는 반면, 카페테리아식 복지제도는 금전적으로 균등한 혜택을 받을 수 있게 하는 것이다.

1974년 미국 TRW사 및 ETS에서 실시된 카페테리아식 복지제도는 미국의 의료비 급증, 세법상의 우대조치¹⁵⁾를 계기로 대다수의 대기업이 이 제도를 실시하고 있다. 일본에서는 1995년 베세사사와 세이또모(西友)사가 처음으로 카페테리아 플랜을 도입하였으며, 이 후 많은 기업에서 동 제도를 도입하거나 검토하고 있다.

15) 카페테리아 플랜은 1978년 미국의 내국세입법에 의해 규정된 복리후생선택제의 명칭이다.

2) 카페테리아 플랜의 의의

카페테리아 플랜의 의의는 다음과 같이 설명할 수 있다(카페테리아플랜 연구회, 1994: 47~48).

첫째, 복지후생비용의 효율성 제고이다. 기업의 복지후생비용의 경제적 효율성을 제고하려는 것이다. 이는 종업원에게 급부하는 비용을 기업이 부담하고 있다는 것을 종업원에게 인식시키는 계기가 된다.

둘째, 니즈의 변화·다양화에 대응하는 유연한 체제구축이 가능하다.

셋째, 라이프사이클에의 대응이 가능하다. 라이프사이클이 다른 종업원의 니즈에도 대응할 수 있다는 것이다.

넷째, 새로운 복지항목의 추가가 용이하다. 카페테리아 플랜에서 새로운 복지항목의 추가가 모든 종업원에게 일률적으로 지급되는 것이 아니라 사전적으로 결정된 일정한 예산범위 내에서 운용되기 때문에 요구가 있을 경우 복지항목의 추구가 곧 복리후생비의 증가를 초래하는 것은 아니다.

다섯째, 총액인건비의 관리가 가능하다. 이는 기업의 입장에서 가장 의의가 큰 것이다. 장기적인 관점에서 인건비의 총액관리를 가능하게 한다. 예를 들면 노동조합의 요구로 새로운 복지항목을 추가할 경우 그 급부가 전종업원에게 적용되기 때문에 복리후생비의 증대는 불가피하다. 이러한 상황하에서는 임금(현금급여)과 복리후생비용을 포함한 인건비의 총액관리가 불가능하지만, 카페테리아 플랜을 도입하면 인건비의 총액관리를 장기적인 관점에서 통제할 수 있다는 장점이 있다.

이외에도 카페테리아 플랜은 다양한 프로그램을 제공함으로써 급부의 편중을 작게 하여 종업원간의 공평성 확보, 종업원 스스로 선택하기 때문에 종업원으로부터 수용성 증대, 카페테리아 플랜을 도입하는 과정에서 복지비용과 제도에 대한 커뮤니케이션 향상 및 조직몰입도의 증대, 노동조합의 전문성이 촉진된다는 이점도 있는 것으로 제시되고 있다.

3) 카페테리아 플랜의 문제점

최근 카페테리아 플랜은 기업복지의 재구축과정에서 많은 기업에서 도입하고 있으나 다음과 같은 문제점도 있다(카페테리아플랜硏究會, 1994: 48~51).

첫째, 최적선택에 문제가 있다. 이는 종업원이 현명한 급부선택을 하느냐라는 문제이다. 즉 단기적인 시각(특히 시장가치가 높은 항목 선택)에서 특정 복지항목만을 선택할 경우 장기적인 관점에서 급부항목을 선택하지 못하는 가능성이 있다는 것이다. 이 문제는 카페테리아 플랜에 내재하는 문제가 아니기 때문에 카페테리아 플랜의 유형 중 추가선택형(Core Benefit Plan, Core-plus Benefit Plan)을 선정하여 핵심(Core)부분을 장기적인 관점에서 선택하게 하도록 할 경우 이 문제는 해결가능하다.

둘째, 관리비용의 증대이다. 기본제도에 비해 카페테리아 플랜을 도입하게 되면 관리하여야 할 복지항목이 자연적으로 증대하여 관리비용이 증대할 가능성이 있다. 예를 들면 카페테리아 플랜을 도입한 첫해에는 복리후생 소개책자 비용, 제도의 운영에 필요한 전산비용 등이 소요되어 관리비용이 증대한다. 관리비용은 종업원수에 반비례하여 종업원이 많을수록 낮아진다.

셋째, 역선택에 의한 비용증대이다. 역선택이란 말은 보험업계 용어이지만, 주로 미국의 의료보험제도에서 발생하는 문제로서 건강한 사람은 의료보험에 가입하지 않고, 그렇지 못한 사람은 적극적으로 의료보험에 가입하는 결과 보험료 수입은 감소되고 지출은 증가하는 것을 의미한다. 특히 비용이 많이 드는 치과치료, 자녀의 치아교정에서 문제가 많이 발생한다. 그리고 교정이 끝나면 보험을 해약하는 사례가 발생하기도 한다.

4) 카페테리아 플랜 도입시 유의점

카페테리아 플랜은 나름대로 장점이 있지만 전술한 바와 같이 문제점도 적지 않다. 이외에도 카페테리아 플랜을 도입시 다음과 같은 문제점을 인식하고 해결하여야 그 성과를 거둘 수 있다.

가) 카페테리아 플랜의 대상범위상의 문제점

먼저 카페테리아 플랜의 대상이 될 수 있는 복지항목은 법정외 복리비, 현물 급여, 기타 비용 등에 한정된다. 그리고 노동대가의 성격이 약한 생활원조적인 성격을 갖는 제수당(가족수당 주택수당 등)도 카페테리아 플랜의 재원에 포함할 수 있을 것으로 보인다. 간접노동비용에서 가장 큰 비중을 차지하는 퇴직금 중 근로기준법상의 퇴직금과 법정복리비에 대해서는 보상관리와 인원관리에 서 통제할 수밖에 없기 때문에 기본적으로는 카페테리아 플랜의 대상이 되지 않는다.

또한 카페테리아 플랜의 대상범위가 되는 법정외 복리비라 하더라도 운동회, 종업원 여행을 비롯한 일체감, 귀속의식을 양성하기 위한 제도, 단체보험을 비롯하여 규모의 경제를 전제로 하는 제도, 경조금 등 상호부조를 원칙으로 하는 제도 등은 그 목적상 카페테리아 플랜의 대상범위가 될 수 없다는 문제가 있다.

이러한 사실을 감안할 경우 1998년 현재 카페테리아 플랜의 대상범위가 될 수 있는 재원은 얼마 되지 않는다.

나) 기업내 복지에 내재하는 문제

과거 기업내 복지에 내재하는 문제가 카페테리아 플랜 도입시 장애가 될 가능성이 있다. 다음에 제시되는 문제를 해결하지 못할 경우 카페테리아 플랜 설계상의 제약으로서 카페테리아 플랜의 범위가 협소해질 수밖에 없다.

첫째, 사원식당 등 비용을 정확하게 산정하기 어려운 제도가 있기 때문에 법정외 복리비의 범위를 어디까지 파악하여 카페테리아 플랜을 실시하는데 소요되는 재원으로 하느냐 하는 것이다. 예를 들면 기업소유의 건물 내에 사원식당이 있을 경우 위탁비와 식료원 재료비뿐 아니라 그 집세 상당액을 비용으로 간주할 것인가 아니면 감가상각비로 비용을 파악할 것인가 또는 수도광열비 등 유지관리비는 포함할 것인가 등 실무수준에서는 어려운 문제가 발생하게 된다.

둘째, 일본의 경우 주택 등 주택관련 비용이 법정외 복리비의 과반수를 넘는 기업의 경우 그 비용을 카페테리아 플랜의 범위에 포함한 경우 이를 선택한 종업원은 그외의 프로그램을 선택할 여지가 없게 된다는 문제가 있을 수 있다.

만약 주택관련 비용을 카페테리아 플랜의 범위에 포함하지 않으면 카페테리아 플랜 전체 예산이 현격히 축소되어 카페테리아 플랜을 도입하는 의미가 상당 부분 희석된다.

셋째, 사원주택과 휴양소 등 자산을 필요로 하는 제도의 경우 종업원들이 선택하지 않아도 일정한 비용이 발생할 뿐 아니라 비용 대비 효과의 판단만으로 자산매각이나 타용도로의 전용은 현실적으로 어려운 경우가 많다.

넷째, 종래의 기업복지는 생애복지의 관점에서 '주로 생계를 유지하는 종업원'을 대상으로 '필요성'의 원칙하에 자격이 발생하면(사택 등 수량적 제약이 있는 경우 제외) 급부를 몇번이라도 받을 수 있어 생애를 통해 수혜 혜택의 평균화하는 제도이기 때문에 카페테리아 플랜과 같이 종업원 개인마다 급부를 원칙적으로 단년도로 평균화를 도모하는 방식과는 맞지 않는다.

다섯째, 종래의 기업복지제도에서 카페테리아 플랜으로 전환할 경우 종래의 제도로부터 많은 편익을 보고 있던 종업원의 수용성을 얻는 방향으로 카페테리아 플랜을 설계하고, 동 제도의 재원과 그 범위에 대해 노사협회가 필요하다.

다) 카페테리아 플랜 자체의 문제점

카페테리아 플랜 자체의 문제로는 첫째, 종래의 복리후생제도는 조건에 부합하는 종업원에 대해서는 수량적 제약이 있는 경우를 제외하고는 급부된다는 필요성의 원칙에 근거하여 비용이 지불된다. 그러나 카페테리아 플랜하에서는 일단 배분된 크레딧 포인트는 필요성이 낮은 경우에도 권리의식으로 당연히 소진되어 비용절감에 도움이 되지 않을 경우가 있을 수 있다.

둘째, 크레딧 포인트와 각각의 시책 비용이 반드시 직접적으로 연계되지 않기 때문에 시책의 경중을 정할 때 노사간의 합의 형성에 상당한 시간과 노력이 소요된다.

셋째, 카페테리아 플랜은 복리후생비용의 총액관리가 용이하지만 전술한 바와 같이 크레딧 포인트와 각각의 시책 비용이 직접적으로 연계되지 않는 경우 종업원의 프로그램 선택에 따라서는 지출비용이 예산을 초과할 수 있다.

넷째, 카페테리아 플랜은 크레딧 포인트를 증가시키지 않으면 총비용이 증가하지 않는 것으로 되어 있지만 주택자금의 이자 대납방식에 따라서는 포

인트수가 동일하여도 비용이 증가하는 경우도 있다.

다섯째, 크레딧 포인트수가 동일하다면 기업의 비용부담이 증가하지 않는다는 이유에서 신규 시책의 증가와 기존 시책의 추가급부를 요청하는 요구가 개인수준에서 있을 가능성이 있다. 이 경우 노사간의 교섭 등으로 조정하기에는 많은 노력이 필요하다.

여섯째, 종래의 기업복지는 필요성의 원칙하에서 유자격자가 되면 사택과 같이 수량의 제한이 있는 프로그램을 제외하고는 급부를 몇번이라도 받을 수 있는 제도이다. 그러나 카페테리아 플랜은 종업원 개인마다 단년도에 받을 수 있는 상한이 설정되어 있기 때문에 현재 상당한 급부를 받고 있는 종업원에게는 불이익변경이 될 수밖에 없기 때문에 제도변경시 이들로부터 이해를 구하는 것이 어려울 수 있다. 이의 대안으로 근속연수에 따라 약간의 차등을 둘 수 있지만 과거와 같은 수혜액을 향유하기가 어렵기는 마찬가지이다. 이러한 점들을 무시하고 카페테리아 플랜을 도입할 수 없다는 의미는 아니다.

일곱째, 복지제도가 잘 되어 있는 기업에서 노동조합이 있는 경우 노사협의 또는 노사합의를 거쳐 제도를 구축하거나 변경하는 것이 일반적이다. 그러므로 기존 시책의 이용을 제한할 지도 모르는 카페테리아 플랜으로의 제도변경은 노동조합으로부터 동의를 얻는 것이 어려울지도 모른다는 것이다.

여덟째, 운용상의 문제로서 카페테리아 플랜을 도입하게 되면 종업원 개인마다의 크레딧 포인트의 관리가 필요하게 되어 과거와는 다른 별도의 관리업무가 발생한다. 과거 수작업으로 할 경우 복잡하게 되며, 전산시스템을 설치할 경우에는 관리시스템의 설치·운용비용이 새롭게 추가된다는 문제점도 있다.

끝으로 카페테리아 플랜이 제공하는 프로그램은 일반적으로 증가하는 경향을 보이기 때문에 프로그램 전체를 관리하는데 어려움이 있을 수 있으며, 또한 종업원에 대해 모든 프로그램을 효율적으로 소개하여야 하기 때문에 실무에 있어서는 다소 번거로운 업무가 될 수 있다.

5) 카페테리아 플랜에 대한 종합적 평가

21세기 기업복지의 방향과 과제

카페테리아 플랜이 전술한 바와 같은 문제점으로 인해 기업에 따라서는 한정적인 효과밖에 거둘 수 없는 경우도 많을 것으로 판단된다. 그렇다고 해서 카페테리아 플랜 자체의 효과를 부정하는 것은 아니다. 확실히 카페테리아 플랜은 ‘다양화하는 니즈에 대응’하는 시책으로서 뿐만 아니라 여러 가지 고용형태의 종업원을 포괄하는 시대에는 장기간 정착을 기대하지 않는 종업원에 대해 제공하는 복지후생제도로는 유효한 제도로 보인다. 그러므로 카페테리아 플랜이 지니고 있는 문제점을 최대한 줄이면서 장점을 살릴 수 있는 방안이 적극적으로 모색되어야 할 것이다.

IV. 21세기 기업복지의 방향성 및 과제

1. 21세기 복리후생제도의 방향성

진술한 과제를 고려할 때 21세기 복리후생제도는 어떠한 방향으로 나아가야 하는가. 이를 위해서는 먼저 각 기업이 노무관리정책에서 차지하는 복리후생 정책을 구체적으로 어떻게 자리매김할 것인가를 명확히 할 필요가 있다. 즉 복리후생제도를 완전성과(업적)주의로 전환할 것인가, 업적주의와 복리후생제도를 병행할 것인가, 아니면 종전의 복리후생제도를 그대로 유지하여 나갈 것인가를 명확하게 하여야 한다.

먼저 종전의 복리후생제도를 유지하는 방안은 무한경쟁시대하의 기업으로서 수용할 수 없는 방안으로 보인다. 임금이나 복리후생비 등은 하방경직성을 갖기 때문에 일단 증액되면 삭감하기가 어려운 것이 일반적이다. 그러나 우리나라는 실제로 위기에 봉착한 기업이던 아니던간에 IMF라는 사상 초유의 위기를 맞아 현금급여(특히 특별급여)뿐 아니라 고정비의 성격을 갖는 복리후생비를 노동조합과 노사협의회, 그리고 종업원들의 마지못한 동의를 얻어 삭감할 수 있었다. 그러므로 기업에서는 경기가 회복되어 지불능력이 발생하더라도 삭감된 일부 복리후생비를 증액한다 하더라도 기업의 성과와 아무런 연관을 갖지 않는 복리후생비를 IMF 이전과 같이 지급하지 않을 것으로 전망된다. 삭감된 복리후생비는 변동비의 성격을 갖는 성과급으로 전환되어 기업의 성과와 개인의 업적과 연동되는 방향으로 나아갈 것으로 보인다.

첫번째 방안인 복리후생비의 완전성과급으로의 전환에 대해서도 복리후생제도가 지니고 있는 성격과 목적을 감안할 때 일부 기업에서는 가능할지 모르겠지만 대부분의 기업에서는 채택하기 어려운 방안으로 판단된다. 복리후생비의 임금화 또는 수당화는 종업원들의 회사와의 일체감, 공동체 의식배양 등을

그 제도실시의 목적으로 하고 있는 복리후생제도와는 맞지 않기 때문이다. 또한 복리후생비의 수당화 또는 임금화는 기업뿐 아니라 종업원에게도 장점보다는 단점이 더 많이 발생할 수 있다는 문제점도 안고 있기 때문에 이 방안은 우리의 정서와도 부합하지 않을 가능성이 높은 것으로 판단된다.

결국 세 가지 방안 중 남은 방안은 업적주의와 기존의 복리후생제도(우리나라의 경우 삭감된 이후의 복리후생 수준)를 병행하는 것이다. 이 방안을 전개하기로 결정한 후에는 개별기업에서는 먼저 경영성과, 종업원의 연령, 근속연수, 직종 구성 등의 현황 및 향후 전망 등 기업이 처한 대내외 환경을 검토할 필요성이 있다. 환경변화에 대응가능한 적합한 경영전략과 조직구조를 마련하고, 이에 적합한 인적자원관리전략과 보상전략을 수립하고 나아가 복리후생전략을 수립하여야 소기의 목적을 달성할 수 있을 것이다.

그리고 부록에서 제시하고 있는 기존 복리후생제도에 대한 엄격한 재검토가 요망된다. 현행 복리후생 시책은 사택제도, 급식보조, 각종 생활관련 수당 등 사회·경제환경의 변화에 상응하여 수정되지 않고 그대로 지속되어온 것이 적지 않기 때문이다. 그러므로 현재 적합하지 않거나 장래 수요가 적은 복리후생 항목에 대해서는 관행적으로 유지하기보다는 종업원의 사기진작과 기업경쟁력의 제고를 위해 과감히 폐지할 것은 폐지하고 더욱 발전시킬 것은 발전시켜 종업원과 기업 모두에게 도움이 되는 방향으로 나아가야 할 것이다. 이 경우 기존의 복리후생제도 중 많은 부분을 변동급으로 전환하는 것이 바람직할 것인가에 대한 고려가 있어야 할 것이다. 현금급여에 대해서는 많은 기업에서 연봉제를 도입하거나 도입하지 않았다 하더라도 개개인의 성과와 업적에 따라 차등지급하고 있는 가운데 복리후생비마저 개인의 업적에 따라 지나친 차등을 둔다는 것은 오히려 득보다는 실이 더 클 수 있는 여지가 적지 않다. 그렇지 않아도 IMF 이후 20%, 일부 기업에서는 30% 이상 삭감한 가운데 또 다시 복리후생비에 대해 차등한다는 것은 종업원의 불만을 초래하여 역기능을 초래할 가능성이 적지 않다. 이에 대한 한 가지 방안은 삭감된 복리후생비용은 그대로 두되, 경영성과가 좋을시 변동비의 성격을 갖는 성과급으로 지급하는 방안이 도리어 종업원의 불만을 낮추는 결과가 될 것이다.

2. 21세기의 기업복지과제

앞으로 복리후생제도는 어떠한 방향으로 나아가야 하는가. 급격하게 변화하는 경영환경하에서 종래의 복리후생제도는 더 이상 적합하지 않는 것으로 판명되고 있다. 복리후생제도가 본래 의도하는 목적을 달성하기 위해서는 다음과 같은 조치가 취해져야 할 것이다.

가. 종업원을 ‘고객’, 기업내 복지를 ‘사업’으로 간주하는 발상의 도입

기업내 복지를 ‘사업’으로 파악하여싼 가격으로 효용이 높은 항목을 종업원인 ‘고객’에게 제공한다는 발상이 필요하다. 종래의 복리후생제도는 기업이 스스로 또는 노동조합과의 협의하에 실시되어 기업은 기업대로 비용이 들고, 종업원은 종업원대로 만족하지 못하는 결과를 초래하였다. 그러므로 복리후생제도도 비용에 비해 성과가 높은 제도로 전환하기 위해서는 기업은 복리후생제도를 사업으로, 종업원을 고객으로 간주하는 발상으로의 전환이 필요하다.

나. 프로그램의 중점화

지금까지의 복리후생제도는 사용자의 시혜적인 은혜, 노동조합의 요구, 경쟁업체의 동향 등으로 인해 복리후생 항목이 지속적으로 증대되는 경향을 보여왔다. 이에 따라 기업이 관리하여야 할 복리후생 항목은 많은 대신 1인당 수혜액은 적어 관리비용은 증가하는 반면, 종업원의 만족도는 낮은 결과를 초래하였다. 앞으로 법정외 복리비의 증가 억제와 경우에 따라서는 삭감이 불가피하기 때문에 지금까지와 같이 기업이 모든 프로그램을 담당하여 실시한다는 것이 불가능하다. 그러므로 기업이 제공하는 프로그램의 우선순위를 정해 복리후생 재원을 ‘종업원 생활의 근간을 이루는 것과 종업원의 니즈가 높은 것’에 중점투입할 필요성이 있다. 물론 개별기업의 사업특성 등에 따라 우선순위가 상이하겠지만 자조노력에 의한 대응이 가능한 것, 공적복지가 담당할 수 있는

것, 시중의 서비스가 기업보다 뛰어난 것에 대해서는 과감히 단념할 필요가 있다. 이와 같이 복리후생제도를 중점화하지 않으면 복리후생제도의 전개가 어렵게 되거나 전개 자체는 가능하지만 기업이 모든 시책을 전개하면 개개의 항목에 대한 재원의 일률적인 축소를 초래하여 종업원 만족도의 전체적인 저하는 초래할 수 밖에 없을 것이다.

다. 변동비화

기업이 모든 것을 담당하여온 복리후생제도 중에는 종업원수의 변동, 사업의 축소, 경영성과의 변동 등 기업환경 변화에 충분히 대응할 수 없는 복리후생시설이 있다. 예를 들면 휴양소, 교육훈련시설, 체육관 등이 그것이다. 그러므로 자사보유시설을 가급적 축소하고 시설을 임대하거나 수당화하는 방안을 강구할 필요성이 있다.

라. 종업원의 자조능력 배양

앞으로 고용의 다양화와 유연화의 진전으로 종래의 평생직장의식이 붕괴되고 평상직업의 시대로 진전될 것으로 확실시된다. 또한 고령화가 급격히 진전되는 가운데 고용의 유동화는 종업원 개인으로 하여금 전직후 또는 퇴직후까지도 포함한 생애생활을 재직중에 스스로 책임져야 한다는 의식을 불어넣고 있다. 이에 비추어 볼 때 재직기간중에 종업원에게 메리트가 있는 시책을 제공하는 것이 필요한 시점이다. 이에 따라 대기업에서는 법적으로 지급하여야 하는 퇴직금제도 이외에 개인연금도 개인과 기업이 공동으로 부담하여 종업원들의 퇴직후의 생활까지 보장하고 있다.

개인 노후에 생활을 영위하는데 필요한 재원은 크게 퇴직금, 국민연금, 그리고 개인저축(개인연금 등)으로 구분할 수 있다. 이 중 퇴직금은 기업에서 전액, 국민연금은 종업원과 기업이 공동으로, 그리고 개인저축은 개인이 부담하는 것이 일반적이다. 그러나 일부 기업에서는 개인연금에 대해서도 상당액을 부담하고 있다. 국민연금과 퇴직금이 있는 현실하에서 개인연금까지 기업에서 부

담하여야 하는가에 대해서는 제고하여야 할 필요성이 있다고 보인다. 국민연금이 자영업자의 소득원을 제대로 파악하여 부과하고, 그 재원을 수익성있는 곳에 운영하며, 나아가 퇴직후 국민연금 수령액이 충분한 수준으로 지급될 경우 기업으로서는 개인연금과 퇴직금이라는 추가적인 부담이 없을 수도 있다. 이 점에 비추어볼 때 퇴직금과 국민연금에 대한 전반적인 재검토가 있어야 할 것으로 판단된다.

마. 적절한 수익자 부담

종래의 복리후생제도에 대해 종업원들이 만족하지 않는 이유의 하나는 기업이 모든 비용을 지급하여 왔다는 점에도 일부 기인한다. 자기부담이 없는 가운데 기업의 일방적인 시혜 내지 지급은 종업원들로 하여금 복리후생비의 가치에 대한 미인식 또는 저평가를 초래하여 궁극적으로 복리후생 만족도를 저하시키는 결과를 가져온다. 또한 자기 자신의 부담이 전혀 없거나 지나치게 낮은 수익자 부담은 회사의존심을 배양하여 종업원의 자립을 저해한다. 그러므로 ‘고가의 서비스로는 그것만큼의 수익자 부담이 따른다’라는 말과 같이 서비스 내용에 상응하는 이용자 부담을 설정할 필요가 있다.

바. 다양화·고도화하는 종업원 니즈에의 대응

최근 기업에는 가치관뿐 아니라 생활스타일 등이 기존세대와는 아주 다른 신세대들의 비중이 현격히 증대하고 있다. 이들은 기존 세대와는 다른 니즈를 갖고 있을 뿐 아니라 신세대 내에서도 서로 다른 니즈를 가지고 있다. 이와 더불어 소득수준의 향상과 더불어 니즈의 고도화가 빠른 속도로 이루어지고 있다.

종업원 니즈의 다양화·고도화에 대해서는 가능한 한 선택지를 넓게 하여 광범위한 시책의 제공과 충실을 도모할 필요가 있다. 그러나 이 방안은 재원면에서의 제약이 높아지는 상황하에서는 그 대응에 한계가 있으므로 경비증가를 초래하지 않으면서 종업원 니즈의 다양화·고도화에 부응하는 연구가 필요하다

다. 예를 들면 카페테리아 플랜의 도입이 그것이다. 만약 경비증가를 피할 수 없는 경우에는 우선순위를 재검증하여 종업원으로부터 호응도가 낮은 프로그램은 폐지하는 조치도 이루어져야 할 것이다.

사. 제도운영의 효율화

무한경쟁시대를 맞이하여 기업에서는 모든 면에서 경영효율화가 중대한 과제로 대두되고 있는 가운데 복리후생 분야도 그 예외는 아니다. 복리후생제도 운영에 있어 그동안 문제시되어온 것은 주로 절차적 공정성을 확보하지 못한 데서 온 것이다. 종업원의 의사가 반영되지 않는 복리후생제도, 일방적인 제도 변경 및 수급절차의 변경, 복잡한 수급절차, 프로그램의 부분별한 도입으로 인한 유사제도의 중복운영 등이 그것이다. 그러므로 ① 아웃소싱, ② 시설의 극대이용(통폐합과 상호 공동이용), ③ 유사제도의 중복운영 해소, ④ OA화의 진전, ⑤ 제도·절차의 간소화 등 제도운영의 효율화를 도모하여 운영비용의 삭감을 꾀할 필요가 있다.

아. 종업원 PR의 추진

정보공유와 정보제공의 중요성은 노사관계의 측면에서 뿐 아니라 인적자원 관리에서도 말할 나위도 없이 중요하다. 복리후생제도에 대한 설명은 물론 제도의 신설 및 폐지에 대한 종업원에 대한 정보 제공은 종업원의 제도운영에 대한 만족도를 높여 결과적으로 복리후생 만족도를 높이는데 기여한다.

개개인의 라이프사이클에 맞춰 필요한 정보를 제공하는 것도 종업원의 복리후생 만족도의 제고와 생애설계에 도움이 될 수 있는 방안이다. 예를 들면 입사시 30대, 40대, 50대, 퇴직시 등 각 시기에 필요한 정보를 제공하는 것은 종업원의 생애설계를 스스로 마련할 수 있도록 하는 좋은 기회가 될 수 있다.

V. 요약 및 결론

대경쟁시대(mega-competition)에서 기업이 생존하고 나아가 발전하기 위해서는 생산성과 종업원의 근로생활의 질을 동시에 제고하여 경쟁력을 강화하는 방안 이외에는 다른 방안이 없는 것으로 판단된다. 이를 위해 기업에서는 인적 자원관리의 측면에서는 이른바 신인사제도를 도입하여 성과중심으로 개편하였지만, 기업복지의 측면에서는 IMF 이후에야 복리후생비를 총액인건비의 차원에서 파악하려는 움직임이 일어나고 있다. 기업복지를 둘러싼 환경이 그 어느 때보다 엄격해지고 있는 오늘날 복리후생비, 특히 법정외 복리비의 증대는 도저히 상상할 수 없는 현실로 바뀌고 있다.

그러므로 기업복지가 총액인건비의 범위 내에서 기업경쟁력에 도움이 되기 위해서는 어떠한 방향으로 자리매김하여야 하는지에 대한 연구가 필요한 시점이다. 본고는 이러한 문제의식에서 시도되었다.

기업복지를 둘러싼 주요 환경요인으로는 사회환경의 변화로서 고령화와 출산율의 저하 및 고용형태와 취업형태의 다양화, 경영환경의 변화로서 무한경쟁시대의 도래에 따른 총액인건비 관리의 중요성 증대, 능력주의 인사제도로의 전환 등이 있다. 또한 종업원 니즈의 다양화와 고도화, 라이프사이클의 다양화, 사회적 인프라의 상대적 충실, 국가정책의 변화에 따른 공적복지의 확대 및 세제상의 우대조치를 철폐하려는 움직임 등이 제시되고 있다.

이와 같은 환경변화를 고려할 때 현 시점에서 복리후생제도가 안고 있는 문제점 내지 과제로는 먼저 업적중시형 처우제도, 다양화된 고용형태와 어떻게 관계를 맺을 것인가라는 것이다. 둘째, 기업전액부담 관행에서 오는 복리후생비에 대한 종업원의 당연시화 내지는 평가절하 현상을 극복하기 위해서는 어떤 방안이 강구되어야 하는가, 셋째, 경기변동(또는 종업원수)에 대응하기 어려운 비용구조에 어떻게 대응할 것인지, 넷째, 종업원 니즈의 고도화와 다양화

에 어떻게 대응할 것인가라는 것이다.

현재 복리후생제도가 안고 있는 문제점을 해결하기 위한 대안으로 아웃소싱, 수당화 내지 임금화, 그리고 카페테리아 플랜 등이 제시되고 있다. 각각의 방안은 나름대로 장점이 있지만 단점도 아울러 가지고 있다. 특히 최근 카페테리아 플랜을 도입하였거나 도입여부를 검토하고 있는 기업이 증가하고 있다. 그러나 카페테리아 플랜 또한 여러 가지 문제점을 지니고 있기 때문에 하나의 대안은 될 수 있지만 기존의 복리후생제도의 문제점을 완전히 치료할 수 있는 만병통치약은 아니다라는 점에 유의하여 도입할 필요성이 있는 것으로 판단된다.¹⁶⁾

새로운 대안을 도입하든 그렇지 않든간에 환경변화는 불가피하게 복지후생제도의 개편을 요구하고 있다. 이러한 개편시에 고려되어야 할 사항으로 종업원을 ‘고객’, 기업내 복지를 ‘사업’으로 간주하는 발상의 도입, 프로그램의 중점화, 복리후생비의 일부 변동비화, 종업원의 자조능력 배양, 적정한 수익자 부담, 다양화·고도화하는 종업원 니즈에의 대응, 제도운영의 효율화, 그리고 종업원 PR의 추진 등이 제시된다.

궁극적으로 새로운 복리후생제도는 종업원 개인이 주체가 되어 기업이 이를 뒷받침하는 방향으로 나아가야 그 성과를 거둘 수 있을 것으로 보인다.

16) 현재 많은 기업에서 도입하고 있는 팀제를 보더라도 당초 팀제를 도입할 당시의 목적에 맞게 팀제가 운영되고 있는지에 대해 자신있게 대답할 수 있는 기업이 그리 많지는 않을 것으로 판단된다. 최근 임금체계의 만병통치약처럼 유행되고 있는 연봉제 또한 모든 기업에 적용가능한 임금체계는 아니다라는 지적에도 유의할 필요가 있다. 즉 일시적인 유행(fad)에 대한 지나친 추종은 오히려 부작용을 초래할 가능성이 있다는 것을 의미한다.

참 고 문 헌

- 김대모, 『기업복지제도의 실태와 과제』, 한국노동연구원, 1991.
- 김식현, 『인사관리』, 무역경영사, 1996.
- 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.
- _____, 『사내근로복지기금제도의 법제화 방향』, 1988.
- 박세일, 「공공근로복지의 전개방향」, 『한국의 근로복지 미래상』, 근로복지공사, 1988.
- 배무기, 『노동경제학』, 경문사, 1989.
- 송준호, 「한국 기업복지의 특성과 과제」, 『임금연구』, 제4권 제4호, 경총 임금 연구센터, 1996 겨울.
- 송호근, 『한국의 기업복지』, 한국노동연구원, 1995.
- 이정일, 「기업복지 만족이 조직전념에 미치는 효과에 관한 연구」, 서강대학교 대학원 경영학과 석사학위논문, 1996.
- 정수영, 『신노무관리』, 박영사, 1992.
- 채서일, 『사회과학조사방법론』, 학현사, 1994.
- 통계청, 『한국통계월보』, 각호.
- 한국경영자총협회, 『기업복지의 현황과 과제』, 1997.
- 한국노동교육원, 『기업내 근로자복지 프로그램 표준매뉴얼』, 1995.
- 한국노동연구원, 「일본기업의 카페테리아 플랜 도입」, 내부자료.
- カフェテリアプラン研究会 編, 『多様化時代の企業厚生 - 日本型カフェテリアプランの研究』, ぎょうせい, 1994.
- 佐口卓編, 『企業福祉・現代社會保障叢書』, 至誠堂, 1972.
- 日經連 福利厚生研究会, 『變革期の企業福利厚生 - 21世紀に向けての福利厚生指針と具體的 展開』, 1999. 3.

- 西久保 浩二, 『日本型福利厚生の再構築 - 轉換期の諸課題と將來展望』, 社會經濟生産性本部 生産性労働情報センター, 1998.
- 吳學殊, 「前後日本の勞使關係と企業福祉 - 日本型福祉社會論をめぐって-」, 東京大學文學部 社會學科 修士學位論文, 1993.
- 藤田至孝, 「生涯總合福祉プランと勞使關係の將來」, 『日本労働協會雜誌』, No. 298, 日本労働協會, 1984.
- 藤田至孝, 『生涯總合福祉プラン』, 産業労働調査所, 1983.
- 労働省, 『經濟社會の構造的な變化に對應した企業内福祉のあり方に関する調査研究報告書』, 1996. 8.
- Adams, J. S., "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 1963.
- Barber, A. E., Dunham, R. B. & R. A. Formisano, "The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study", *Personnel Psychology* 45.
- Becker, H., "Notes on the Concept of Commitment," *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, 1960.
- Berkowitz, C., Fraser, Treasure, F. P. and S. Chohran, Pay, Equity, Job Gratifications, and Comparisons in Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, 1987.
- Bies, R. T., "The Predicament of Injustice : The Management of Moral Outrage", *Research in Organizational Behavior* Vol. 9, edited by L.L. Cumminings and B.M. Staw. Greenwich, CJ:JAI Press, 1987.
- Clerc, J. M., *Introduction to Working Conditions and Environment*, ILO, 1985.
- Cobb, A., Wooten K. and R. Folger, "Justice in making : Toward Understanding the Theory and Practice in Organizational Change and Development", edited by W. Pasmore and R. Woodman, *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, 1995.

- Dreher, G. F., Ash, R. A. and R. D. Bretz, "Benefit Coverage and Employee Cost : Critical Factors in Explaining Compensation Satisfaction", *personnel psychology*, Vol. 41, 1988.
- Folger, R. and J. Greeberg, Procedural Justice : An Interpretive Analysis of Personnel Systems, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 3, edited by K. Rowland and G.Ferris. Greenwich, CJ:JAI Press, 1985.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. and R. L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewoods Cliff, N.J.: Prentice Hall, 1995.
- Holly, W. H. and E. Ingram, Communicating Fringe Benefits, *Personnel Administrator*, Vol. 18, 1973.
- Lust, A. J., "The Determinants of Employee Fringe Benefit Satisfaction : A Replication and Revision", *Benefits Quarterly*, second quarter, Vol. 4, No. 2, 1990.
- Lust, A. J., Correlates of Employee Benefit Satisfaction, D. Ray ed., *Proceedings of the Southern Management Association*, Annual Meeting, 1987.
- March, J. and H. Simon, *Organizations*, New York: Wiley. 1958.
- Marsden, P. V., Lalleberg, A. L. & C. R. Cook, "Gender differences in organizational commitment", *Work and Occupation*, Vol. 20, No. 3, 1993.
- Mathieu, J. and D. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, 1990.
- Messik, Rutte C. "An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations," *Social Justice Research*, Vol. 8, No. 3, 1995.
- Meyer, J. and N. Allen, "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 3, 1984.

- Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P., and D. B. Greenberg, "Predictors and Outcomes of Reactions to Pay for Performance Plans," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76. 1991.
- Milkovich, George T. & Jerry M. Newman, *Compensation*, Irwin, 1987.
- Mottaz, C. J., "Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, Vol. 42, 1988.
- Nicols, R. S., "Communications for a Successful Flexible Benefits Program", Part 1. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 20. 1988.
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, New York : McGraw Hill Book Company, 1978.
- Summer, T. P., and A. S. DeNisi, "In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in Evaluation of Pay", *Human Relations*, Vol. 43. 1990.
- Ward, Edward A. and A. Davis, Elaine, "Benefit Satisfaction, Distributive Justice and Procedural Justice : Effect of Organizational Commitment", *Working Paper*, St. Cloud University, 1995.
- Whitaker, C. J., "The Value of Benefits", *HR Magazine*, Vol. 35. 1990.
- Whitener, E. A. & P. M. Waltz, "Exchange Theory determinants of affective and continuance commitment and turnover", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42. 1993.
- Wilson, M., Northcraft, G. B. and M. A. Neals, "The Perceived Value of Fringe Benefits", *Personnel Psychology*, Vol. 38. 1985.
- Zoetewij, H., *International Remuneration : An International Overview*, ILO, 1986.

<부록> 복리후생제도 재구축시 체크포인트

기업을 둘러싼 급격한 환경변화는 복리후생부분에까지 파급효과를 미치고 있다. 복리후생 시책을 재구축할 경우 반드시 고려하여야 할 체크포인트를 살펴보면 다음과 같다.*

1. 복리후생제도를 둘러싼 환경변화의 확인

- ① 요건으로서의 우리나라 사회의 변화
- ② 국제화의 진전
- ③ 기업을 둘러싼 환경변화
- ④ 종업원의 가치관·니즈의 다양화
- ⑤ 고용관행의 변화

2. 복지제도 실시상황(개요)의 확인

- ① 목적
- ② 시책의 대상자
- ③ 시책의 운영주체
- ④ 실시 이유
- ⑤ 지금까지의 경위
- ⑥ 비용(기업부담=급부수준·운영비, 수익자 부담)

* 이 부분에 대해서는 日經連 福利厚生研究會, 『變革期の企業福利厚生 - 21世紀に向けての福利厚生指針と具體的 展開』, 1999. 3., 50~52쪽 참조.

3. 복지비용의 파악

- ① 종업원에게 지급하는 비용
- ② 현물지급의 경우 구입·가공비용
- ③ 시책이용자의 부담이 있는 경우 비용징수관련 비용
- ④ 시책을 필요로 하는 경우 시설설치 비용, 유지관리·보수비용, 고정자산에 대한 자산관리·감가상각 비용
- ⑤ 시책을 충실히 하기 위한 사무부문과 담당자의 인건비
- ⑥ 기업으로서 채무보증하는 경우 그 비용
- ⑦ 외부의 서비스전문회사에 위탁할 경우 위탁관련 비용
- ⑧ 이상의 수속·처리에 필요한 제반 경비
- ⑨ 이상의 사항과 연관된 세무·사회보험관련 처리비용

4. 운영방법 및 비용의 타당성 검토

- ① 시책·제도의 취지 및 이의 홍보정도
- ② 공평성 검토 및 1인당 배분액 비교
- ③ 수익성과 수익자 부담비율의 타당성 검토
- ④ 중점투자·배분 목적달성 정도
- ⑤ 투자효율 검토
- ⑥ 자체운영과 외부화의 비교를 포함한 운영체제 검토

5. 복지시책의 종합평가

- ① 시장에서의 복리후생수준(외부공정성) 확인
- ② 공공복지와의 역할분담

- ③ 기업의 인적자원관리제도와의 연관성
- ④ 현행 기업복지가 안고 있는 과제

6. 복지시책의 향후 존재방식

- ① 복지시책의 계속 여부
- ② 시책에 대한 기본적 고려사항

7. 재원의 확보 및 확인

- ① 재원의 확보
- ② 비용시물레이션

8. 카페테리아 플랜의 도입검토의 필요성

- ① 카페테리아 플랜의 도입목적
- ② 도입시 문제점

9. 아웃소싱의 도입검토의 필요성

- ① 역사적 배경(제3차산업의 충실·발전)
- ② 비용면에서의 효율화
- ③ 기타 아웃소싱 효과

10. 운영체제·PR 방법의 검토

11. 복리후생 시책 체계화의 재구축(복지비전의 재구축)

- ① 실시하여야 할 제도목록과 체계화
- ② 새로운 복지시책·체계의 재원 시뮬레이션 및 확보
- ③ 새로운 복지시책 및 체계 정착방안
- ④ 복지시책의 비용 효율화와 서비스 수준의 향상검토
- ⑤ 수익자 부담원칙 확립

21세기 기업복지의 방향과 과제

개별복지제도의 체크리스트

제 도 명		제 정	
목 적			
	대 상		
	운영주체		
실시이유	공적복지와의 관계 · 경영방침과의 관계 · 기업의 사회적 책임 · 기타(해당되는 곳에 표기)		
지금까지의 경위			
현 상	비 용		
	공평성		
	자 기 책임성		
	수익자 부 담		
	과 제		
금후의 처리방안	계속여부의 조건		
	기본적 방침		

◆ 著者 略歷

- 김 정 한
 - 서강대 경영학 박사
 - 現 한국노동연구원 전문위원

21세기 기업복지의 방향과 과제

- 발행연월일 | 2000년 1월 25일 인쇄
2000년 1월 29일 발행
- 발 행 인 | 박 환 구
- 발 행 처 | 한국노동연구원
150-0110 서울특별시 영등포구
여의도동 16-2 중소기업회관 9층
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax:(02) 786-1862
- 조판·인쇄 | 성문인쇄사 (02) 2272-7553
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 14일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 정가 5,000원