

선택적 복리후생제도

1999. 3.

유 규 창

(가톨릭대 의료행정대학원 교수)

조 규 성

(한국 IBM 인사담당이사)

目 次

I. 머리말	1
II. 選擇的 福利厚生制度	5
1. 선택적 복리후생제도의 등장 원인	5
2. 선택적 복리후생제도의 효과	8
III. 選擇的 福利厚生制度의 設計	12
1. 선택적 복리후생제도의 종류의 선택	12
2. 선택적 복리후생제도의 설계상의 과제	15
IV. 事例研究: 韓國 IBM	20
1. 회사 개요	20
2. IBM의 선택적 복리후생제도	26
V. 結論: 選擇的 福利厚生制度의 成功的 導入을 위한 要件 ..	49
1. 단계적으로 명확한 목표 정립(단기·장기)	50
2. 경영진의 적극적인 이해와 협조	50
3. 종업원의 이해증진과 기대수준 관리	51
4. 종업원의 선택능력 강화와 교육	52
5. 노조와의 협력	52
6. 전문 컨설팅 회사의 이용	53
7. 관리시스템 및 관련규정 정비	53
8. 세제혜택 여부의 사전 점검	54
9. 정기적인 제도 검토 및 수정	54
參考文獻	55

I. 머리말

선택적 복리후생제도(flexible benefits plan)¹⁾ 혹은 카페테리아식 복리후생제도(cafeteria benefits plan)는 문자 그대로 종업원으로 하여금 복리후생제도를 각자의 필요에 따라 자유롭게 선택할 수 있도록 한 제도이다. 전통적인 복리후생제도가 종업원들 각자가 그것을 이용하든지 이용하지 않든 관계 없이 모든 종업원에게 일률적으로 똑같은 복리후생제도를 적용하는 것이라면, 선택적 복리후생제도의 기본적인 골격은 다양한 복리후생제도의 종류 가운데 종업원이 원하는 것을 선택할 수 있도록 하는 제도이다.

선택적 복리후생제도라는 용어가 아직 우리에게 생소하지만 미국 등 서구 선진국에서는 이미 많은 기업들이 이를 실시하고 있으며 일본에서도 최근 급격히 증가하는 추세에 있다. 1970년대에 처음으로 미국에서 소개된 선택적 복리후생제도는 지난 20년간 매우 빠른 속도로 증가하여 포춘지 선정 미국 500대 기업 가운데 4분의 3 이상이 도입하고 있고(송계전·박귀현, 1997), 100인 이상 기업의 기준으로는 약 10%가 도입하고 있는 것으로 보고되고 있다(U.S. Department of Labor, 1993). 독일의 경우에도 관리직 사원에 대해 선택적 복리후생제도를 적용하고 있는 기업이 조사대상의 64.5%, 대졸 평사원에 대해 적용하고 있는 기업은 22.5%로 나타나고 있어(박경규·안희탁, 1998), 서독에서도 매우 일반화되어 있음을 알 수 있다. 일본의 경우에는 후생성을 중심으로 「카페테리아위원회」가 구성되어 1991년부터 논의가 본격적으로 시작된 이래 1995년 베닛세코포레이션이 처음으로 도입하였고 이후 도입기업이 꾸준히 증가하여 1998년 11월 현재 10여개의 기업이 선택적 복리후생제도를 도입하고 있는 것으로 알려졌다.

1) 선택적 복리후생제도는 영어로 flexible benefits plan, cafeteria plan, cafeteria compensation plan 등 다양하게 표기되고 있다. 약어로 flex라고 간단하게 불리기도 한다.

우리나라의 경우는 아직 제도의 소개단계에 불과하고 현재까지 잘 알려진 기업 사례로는 본 연구의 사례연구의 대상이 되고 있는 한국 IBM이 있고, 이밖에 제일제당 정도가 알려져 있다.²⁾ 하지만 최근에 선택적 복리후생제도에 대한 기업들의 관심은 매우 높아지고 있고 이는 기존의 우리나라 기업의 복리후생제도에 대한 반성에서 비롯되고 있다.

기업에서 제공하는 복리후생(employee benefits)이란 “종업원의 생활수준 향상을 위하여 시행하는 임금 이외의 간접적인 지급부”를 의미한다(김식현, 1997, 392쪽). 기업의 복리후생제도가 주목받기 시작한 것은 비단 우리나라 뿐만 아니라 서구에서도 사실 그리 오래된 일은 아니다(송호근, 1995). 복리후생제도의 발전이 주로 국가 중심으로 사회복지제도로써 이루어져 왔기 때문에 기업의 복리후생제도에 대한 관심은 상대적으로 적었다. 그러다 1940년대 노동조합의 교섭력이 커지면서 기업에서 제공하는 복리후생이 점차로 증가하기 시작하였고 최근에는 대부분의 기업에서 어떤 형태로든 종업원들에게 기업 복리후생제도의 혜택을 제공하고 있다.

우리나라에서 기업 복리후생제도가 본격적으로 논의된 시기는 1960년대 말로 인사노무관련 부서가 출현하는 시기와 맥을 같이한다(송호근, 1995). 이 시기는 주로 노동력의 부족을 충족시키기 위해 노동력, 특히 여성노동력의 유인시설이 주를 이루었다. 기숙사나 사택 등 주거시설, 양호실과 같은 의료시설, 급식시설 등 생활과 관련된 시설들이 전형적인 예가 된다. 기업 복리후생제도가 급속도로 발전한 시기는 1987년 이후로 정치민주화와 함께 불어닥친 노동운동과 노동조합의 확산은 국가의 사회복지제도와 기업의 복리후생제도에 매우 커다란 영향을 미쳤다. 1987~89년 이후 기업의 노동비용이 증가하고 있을 뿐만 아니라 그 가운데서도 복리후생의 비중이 크게 높아져 가고 있다.

2) 박경규·안희탁(1998)의 실태조사에 따르면 조사대상 한국기업 176개 가운데 8.5%에 해당하는 15개 기업이 선택적 복리후생제도를 도입한 것으로 나와 있다. 일반적으로 알려진 것에 비해 선택적 복리후생제도를 활용하는 기업이 많을 수도 있으나, 어느 정도 과대평가가 되지 않았나 한다. 설문조사 대상자들이 선택적 복리후생제도에 대한 이해가 부족한 상태에서 응답할 수도 있다.

현재 우리나라 기업에서 제공되고 있는 복리후생제도는 매우 다양하게 존재하고 있다. 복리후생제도를 크게 법정복리후생제도와 법정외복리후생제도로 나눌 수 있는데, 전자는 근로기준법에 규정된 항목으로서 일정한 기준에 해당되는 경우 기업에서 반드시 제공하여야 할 의무가 있는 제도이다. 반면 후자는 법에서 강제하는 제도가 아니라 기업이 임의적으로 제공하는 자발적인 복리후생제도를 의미한다(송호근, 1995). 법정외 복리후생제도는 다시 직무와 관련된 제도와 시설과 관련된 제도로 나누어 볼 수 있다. <표 1>에서 나열하고 있는 복리후생제도는 우리나라 대기업에서 제공하고 있는 복리후생제도의 전형적인 형태를 나타낸다.

기업에서 제공되는 복리후생제도는 앞서 언급한 것처럼 과거와는 달리 매우 중요해지고 있다. 복리후생제도의 활용은 한편에서는 임금과 근로환경을 보완하는 보조적인 수단으로서 근로자들이 안정적으로 근무할 수 있는 여건을 조성하는 것이 일차적인 목적이 될 수 있으나 다른 한편으로는 우수인력을 확보하는 수단으로서 활용할 수 있고 종업원들의 근로의욕을 고취시켜 동기부여를 제고하여 생산성을 향상시키는 적극적인 역할을 수행할 수 있다. 또한 노사간의 협력적인 공동체 의식을 고양하여 노사관계의 안정에도 기여할 수 있다. 궁극적으로는 기업의 경쟁력과 성과를 향상시키는 것을 기대하고 있는 것이다.

그러나 우리나라 기업의 복리후생제도의 경우 지난 수년간 짧은 기간동안에 매우 빠른 속도로 비용상승이 이루어진 반면, 비용대비 효과는 오히려 미미한 것으로 나타나고 있다. 특히 노동조합이 있는 제조업의 경우에는 복리후생비용의 지출과 기업의 이윤이 부정적인 관계(부의 관계)를 보여주고 있다(송호근, 1995). 물론 복리후생제도의 효율성이 기업의 이윤과의 관계만으로는 표시될 수는 없다 하더라도 우리나라 기업의 복리후생제도의 개선이 필요한 시기가 된 것이다. 이러한 측면에서 선택적 복리후생제도는 향후 우리나라 기업의 복리후생제도 개선방안의 하나로서 중요한 역할을 할 것으로 보여진다.

〈표 1〉 대기업의 복리후생제도의 예시

법정복지	직무관련 법정외복지	시설관련 법정외복지
퇴직금제도	유류대	오락·휴게실
유급휴가	주차비	도서실
연월차휴가	중식	체육시설
생리휴가	건강검진	운동장
산전산후휴가	생명보험	목욕탕, 샤워장
병가	통근버스	탁아시설
휴업보상	피복비	의료시설
육아시간 허용	사내서클지원	휴양시설(콘도)
요양보상	기념품비	식당(구내/지정)
장애보상	학자금	소비조합
유족보상	재형저축장려금	
최저임금제	경조금	
의료보험	당직비	
산재보험	전임여비	
국민연금	지급임차료	
고용보험	휴가포상	
	포상	
	주택자금 대여	
	주택구입자금 지원	
	전월세자금 지원	
	생활자금 대여	
	금융공제제도	
	기숙사	
	사택(임대주택)	
	자사제품 할인	
	사보험지원금	
	공제회기여금	
	사보 발간비용	

자료 : 송호근, 『한국의 기업복지연구』, 한국노동연구원, 1995, 43쪽.

II. 選擇的 福利厚生制度

1. 선택적 복리후생제도의 등장 원인

선택적 복리후생제도는 1963년 미국 캘리포니아 대학 심리학자였던 Stanley M. Nealey가 제너럴 일렉트릭(General Electrics)사를 대상으로 실시한 연구에서 처음으로 창안하였다. Nealey교수는 GE사의 종업원들이 임금이나 복리후생의 선호도에 있어 차이가 많이 나고 있음을 밝히면서, 이러한 선호도를 충족시키기 위해서는 비용을 감안한 선택권을 제공하여야 한다고 주장하였다. Nealey의 연구 이후에 많은 연구들이 이것을 지지하였고, 1974년에는 Educational Testing Services(ETS)사와 TRW Systems Groupd사에서 최초로 선택적 복리후생제도를 도입하였다(McCaffery, 1992).

미국에서 선택적 복리후생제도가 확산된 초창기의 계기가 된 것은 선택적 복리후생제도를 채택할 경우에 세제혜택을 제공하기 위해 1978년 조세법(Internal Revenue Code) 제125조가 신설된 이후였다. IRS에서는 선택적 복리후생제도를 종업원이 과세대상 보상과 비과세대상 보상 사이에 선택할 수 있는 제도라고 정의한다. 조세목적상으로는 과세대상에서 제외되는 복리후생 대신 과세대상이 되는 현금을 선택할 수 있는 제도를 의미한다. 즉, 미국의 조세목적상으로 현금옵션을 포함하는 제도만이 선택적 복리후생제도에 포함되고, 많은 미국 제도가 현금옵션을 포함하고 있지만, 현실적으로 현금옵션이 포함되지 않는 경우도 많이 있기 때문에 일반적으로는 포괄적인 개념으로 종업원의 복리후생제도 선택이 가능한 제도를 모두 선택적 복리후생제도에 포함한다(McCaffery, 1992).

이처럼 선택적 복리후생제도가 등장한 초기에는 일부 기업에서 세제 혜택을 고려하여 도입하는 경향을 보여주었다. 미국의 경우 1980년대 초기만 해

도 수십개의 기업만이 선택적 복리후생제도를 도입하고 있었다. 그러나 1980년대 말~1990년대 초에 들어오면서 의료비용, 연금 등 복리후생비용이 크게 증가하자 선택적 복리후생제도에 대한 관심이 크게 높아지게 되었다.

우리나라의 경우에는 선택적 복리후생제도에 대한 관심이 높아지고 있는 배경은 무엇보다도 먼저 기업의 복리후생제도에 대한 기본적인 사고가 바뀌고 있는 것과 관계가 깊다. 저소득형의 경제구조 속에서 성장을 최고의 선으로 추구하였던 시기에는 생계유지형 혹은 생활보호형 복지제도가 주를 이루고 있었다. 이 시기의 복지제도는 소득을 보전하는 수단으로서 주로 기본적인 보상에 부가적인 형태로서 지급되었다. 근로자의 입장에서든 기업이 제공하는 복지제도가 최소한의 생활보장을 위해 필수적인 것으로 수동적인 자세로 받아들일 수밖에 없는 형편이었다.

경제가 고속으로 성장하여 근로자들의 소득수준도 높아지고 선진형 경제구조로 접근하면서 복지에 대한 인식도 여가활용형 혹은 삶의 질 향상을 위한 복지로 전환되기 시작하였다. 기업의 입장에서는 단순히 근로자를 보호하고 보살펴주는 시혜적인 입장에서 복지제도를 제공하던 것으로부터 보다 적극적으로 복지제도를 활용하고자 하는 의지를 보이고 있다. 경쟁기업과 차별화된 복지제도를 통해 우수 인재를 확보하고 이들에게 열심히 일할 수 있는 동기부여를 추구하고 있는 것이다.

한편 근로자 측면에서도 생활수준이 높아짐에 따라 삶의 질을 추구하는 형태로 복지제도에 대한 요구가 바뀌고, 근로자의 구성도 매우 다양해지면서 개별 근로자들의 복지에 대한 욕구도 다양해지게 되었다. 이에 따라 기업에서는 이처럼 다양하게 변화하고 있는 복리후생에 대한 욕구를 충족시켜줄 새로운 형태의 복지제도를 고려하기 시작하였다.

과거 젊은 남성 위주의 정규직 중심의 획일적인 노동시장은 크게 바뀌어 여성근로자의 눈부신 진출, 근로자의 노령화와 나이 어린 근로세대가 등장하고 있고, 비정규직 종업원의 비중이 증가하는 등 매우 다양한 구성양상을 보여주고 있다.

그 가운데서도 근로자 구성에 있어 가장 뚜렷한 변화는 여성 노동력의 증

가, 고령화, 그리고 고학력화이다. 특히 산업화가 본격화된 이래 여성의 노동 인력은 양적·질적인 면에서 지속적인 성장을 이루어왔다. 여성의 경제활동 참가율은 1963년 37.0%에서 1980년에는 42.8%로 높아졌고, 1995년에는 48.3%로 지속적인 증가세를 나타내고 있다. 또한 경제활동인구 중 여성이 차지하는 비중도 꾸준히 높아져 1995년 현재 40.0%를 점하고 있어 기업에서 여성 노동력에 대한 의존도가 매우 높아지고 있음을 알 수 있다(최강식·정진화, 1997). 또한 여성근로자들의 경제활동 진출이 높아지면서 부부가 맞벌이하는 가정이 늘어나고 있다. 여성근로자나 맞벌이 부부의 복리후생에 대한 니즈는 남성 위주의 기업에서의 복지제도하에서는 충족시켜 주기 힘들게 된 것이다.

근로자의 교육의 질도 크게 향상되고 있다. 예를 들어 1970년에 고등학교 및 전문대학 포함 대학 진학률이 각각 70.1%와 26.9%였는데 반해, 1994년에는 동 진학률이 각각 98.8%와 45.3%로 상승하고 있다(어수봉, 1995). 여기에 급속한 사회환경의 변화와 정보화는 근로자의 의식수준의 진보를 가지고 왔고 과거와 같은 획일적인 욕구에서 다양한 욕구를 충족시켜 주길 원하고 있다.

선택적 복리후생제도는 이처럼 새롭게 변화하는 기업과 근로자의 복지에 대한 욕구와 필요성을 충족시켜 주지 못한다는 기존의 전통적인 복리후생의 대안으로서 고려되고 있다. 하지만 이러한 측면 외에도 선택적 복리후생제도에 대한 관심은 최근의 경제·경영 환경변화와도 깊은 관계를 가지고 있다. 고속성장과 보호무역 속에서 그다지 심각하게 느끼지 못하였던 생산비용에 대한 부담이 무역장벽이 무너지는 무한경쟁시대에 돌입하면서 기업의 생존을 좌우할 정도로 심각하게 되었다. 특히 생산비용 가운데 노동비용이 차지하는 비중은 기업에 매우 커다란 부담이 되고 있다. 미국의 경우 복리후생비용이 1959년에 전체 노동비용의 25%에 해당되었으나 1993년에는 41%를 기록하고 있다(Milkovich & Newman, 1996, p.417). 조사마다 약간의 차이를 보이기는 하나 복리후생의 중요성이 현금지급만큼 커지고 있음을 나타내고 있다.

한편 우리나라에서도 노동비용 가운데 복리후생비용은 지난 몇 년 동안 급속한 비율로 증가하여 이제 총노동비용에서 복리후생비용이 차지하는 비중이 30%에 육박하고 있을 정도로 비용상승의 중요한 요인이 되고 있다. 다음 <표 2>는 1985~96년까지 10여년간의 기업의 근로자 1인당 월평균 노동비용을 노동비용 구성별로 나누어 살펴본 것이다. 1985년에 전체 노동비용 가운데 약 16.8%, 금액으로는 6만 5천 8백원을 차지하던 복리후생비용(여기서는 현금급여를 제외한 모든 비용을 복리후생비용으로 간주하였음)이 서서히 증가하다가 1995년에는 전체 노동비용의 25.0%, 금액으로 환산하면 월평균 43만 1천 8백원으로 급격히 증가하고 있다. 이 가운데 퇴직금의 부담이 가장 많이 늘어나고 있지만, 법정복리비와 법정외복리비도 매우 크게 증가하고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 미국에서 선택적 복리후생제도가 증가하게 된 중요한 원인 가운데 하나가 기업간의 인수·합병(Mergers & Acquisitions: M&A)이 증가한데서도 찾을 수 있다(Meisenheimer & Wiatrowski, 1989). 최근 우리나라에서도 IMF 구제금융 이후 대기업의 구조조정이 거세지면서 기업간 인수합병이 더욱 활발해질 것으로 예상되어 선택적 복리후생제도의 필요성이 더욱 증가할 것으로 보인다. 서로 다른 복지제도를 유지하고 있던 두 기업이 합병하였을 경우 양 기업이 제공하던 복지제도를 모두 제공하는 것은 기업에 커다란 비용부담이 된다. 그렇다고 한 기업에 기준을 두어 복지제도를 운영하는 것도 종업원이 받아들이기 힘들 것이다. 이와 같은 상황에서 선택적 복리후생제도를 통해 기업의 비용도 제한하고 종업원에게 기준에 받던 복지혜택을 그대로 제공할 수 있을 것이다.

2. 선택적 복리후생제도의 효과

선택적 복리후생제도는 전통적인 복리후생제도가 어떤 혜택을 종업원들에게 제공할 것인가에 대한 모든 결정을 기업에서 내리는 것과는 달리 종업원 개개인의 취향과 필요에 의해 종업원 자신들이 복리후생제도를 선택하게 함

〈표 2〉 연도별 근로자 1인당 월평균 노동비용 추이(1985~96)

(단위: %, 천원)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
노동비용총액	392.5 (100.0)	430.6 (100.0)	468.6 (100.0)	546.3 (100.0)	659.7 (100.0)	816.3 (100.0)	1,011.5 (100.0)	1,179.5 (100.0)	1,336.8 (100.0)	1,501.9 (100.0)	1,726.7 (100.0)	1,870.5 (100.0)
현금급여총액	326.7 (83.2)	353.1 (82.0)	393.2 (83.9)	458.1 (83.9)	554.7 (84.1)	667.3 (81.7)	781.2 (77.2)	891.0 (75.5)	989.3 (74.0)	1,132.3 (75.4)	1,294.9 (75.0)	1,456.0 (77.8)
현금급여의 의 노동비용	65.8 (16.8)	77.5 (18.0)	75.4 (16.1)	88.1 (16.1)	105.0 (15.9)	149.0 (18.3)	230.3 (22.8)	288.5 (24.5)	347.5 (26.0)	369.6 (24.6)	431.8 (25.0)	414.5 (22.2)
퇴직금등의 비용	24.7 (6.3)	30.3 (7.0)	27.4 (5.9)	31.2 (5.7)	34.7 (5.3)	56.8 (7.0)	90.0 (8.9)	104.6 (8.9)	121.7 (9.1)	145.6 (9.7)	203.9 (11.8)	137.7 (7.4)
현물지급등 의 비용	2.1 (0.5)	2.4 (0.6)	2.7 (0.6)	3.1 (0.6)	3.3 (0.5)	4.3 (0.5)	3.5 (0.3)	3.3 (0.3)	3.9 (0.3)	5.7 (0.4)	1.1 (0.1)	4.2 (0.2)
법정복리비	8.2 (2.1)	9.3 (2.2)	10.8 (2.3)	18.8 (3.4)	19.7 (3.0)	24.0 (2.9)	37.9 (3.7)	50.9 (4.3)	61.9 (4.6)	55.1 (3.7)	64.7 (3.7)	81.0 (4.3)
법 정 의 복 리 비	23.9 (6.0)	25.7 (6.0)	27.1 (5.8)	26.3 (4.8)	35.7 (5.4)	49.1 (6.0)	75.3 (7.4)	99.7 (8.5)	124.6 (9.3)	126.4 (8.4)	120.8 (7.0)	139.5 (7.5)
모 집 비	0.5 (0.1)	0.6 (0.1)	0.8 (0.2)	0.6 (0.1)	1.2 (0.2)	1.6 (0.2)	2.3 (0.2)	5.1 (0.4)	2.9 (0.2)	3.1 (0.2)	3.5 (0.2)	2.8 (0.1)
교육훈련비	4.0 (1.0)	5.2 (1.2)	4.4 (0.9)	5.7 (1.0)	7.1 (1.1)	9.8 (1.2)	16.3 (1.6)	19.3 (1.6)	24.3 (1.8)	25.1 (1.7)	25.7 (1.5)	39.0 (2.1)
기타 노동 비용	2.4 (0.6)	3.9 (0.9)	2.2 (0.5)	2.4 (0.4)	3.4 (0.5)	3.5 (0.4)	5.0 (0.5)	5.6 (0.5)	8.2 (0.6)	8.5 (0.6)	12.1 (0.7)	10.5 (0.6)

주 : ()안은 노동비용총액을 100.0을 기준으로 한 구성비임.

으로써 복리후생에 대한 만족도를 높이는 등 선택적 복리후생제도가 갖는 장점은 다양하다(Milkovich & Newman, 1996, p.425; McCaffery, 1992; Barringer & Milkovich, 1998). 구체적으로 예를 들면, ① 종업원들이 자신의 필요와 욕구에 가장 잘 맞는 복리후생제도를 취사선택할 수 있기 때문에 종업원의 복리후생에 대한 만족도를 높일 수 있다. ② 종업원의 특성과 구성이 다양하게 변화함에 따라 발생하는 복리후생에 대한 욕구를 시의적절하게 반영할 수 있다. ③ 종업원과 그들의 가족이 자신들의 복리후생제도의 설계에 참여함으로써 복리후생에 대한 이해를 높일 수 있을 뿐만 아니라 복리후생 설계

능력을 배양시킴으로써 종업원들의 자율과 책임역량을 강화할 수 있다. ④ 추가적인 많은 비용 없이도 새로운 복리후생제도를 쉽게 도입함으로써 종업원에게 복리후생의 선택의 폭을 넓혀줄 수 있다. ⑤ 종업원의 필요는 충족하면서도 총복지비용의 수준을 제한함으로써 노동비용의 증가를 억제할 수 있고, 복리후생비용의 사전예측이 어느 정도 가능하기 때문에 노동비용의 안정적인 통제가 가능하다. ⑥ 노동조합 혹은 근로자대표를 선택적 복리후생제도의 계획에서부터 실행 및 사후평가과정에 참여하게 함으로써 노사간의 협력을 증진시킬 수 있다.

기업이 선택적 복리후생제도를 도입하는 것은 이처럼 비용의 절약과 종업원의 필요충족을 통한 만족도 향상으로 요약될 수 있지만, 궁극적으로는 인적자원의 중요성을 강조하는 것이 되고 이는 곧 경쟁력 향상으로 이어질 수 있다(Lawler, 1981, p.76). 최근 미국의 실증적 연구에서도 유사한 결과가 나타나고 있다. 한 금융회사에서 선택적 복리후생제도를 도입하기 전과 도입한 이후에 종업원의 직무만족을 조사한 결과 실시 이후 전반적인 직무만족이 증가하였고, 복리후생에 관련된 만족도는 특히 매우 큰 폭으로 상승한 것으로 나타나고 있다(Barber, Dunham, & Formisano, 1992). 복리후생의 만족도가 증가하고 직무만족이 증가하고 있다는 것은 같은 노동비용을 투입하여 종업원들이 느끼는 복리후생의 가치가 더 늘어났음을 의미하며, 이는 곧 종업원의 인적자원 가치가 상승한 것과 마찬가지로 효과를 나타내는 것이다. 즉, 선택적 복리후생제도가 결과적으로 기업의 생산성 향상에 긍정적인 효과를 가져다 줄 수 있다는 것이다(Lawler, 1971; Barringer & Milkovich, 1998).

그러나 선택적 복리후생제도가 위와 같은 많은 장점이 있음에도 불구하고 선진국에서조차 아직은 소수의 기업만이 도입하고 있다. 미국에서 기업체 대상 실태조사에서 선택적 복리후생제도를 도입하기를 원하는 기업이 응답기업의 48%였던 반면, 52%의 기업은 여전히 전통적인 복리후생제도를 고집하고 있었다(Scott, 1993). 선택적 복리후생제도가 상당히 확산되어 있고 앞으로 이러한 경향이 계속될 것으로 여겨지지만 이처럼 아직도 이 제도에 대해 거부감을 가지고 있는 기업이 많이 있다. 이는 선택적 복리후생제도가 운영에

따라 오히려 역효과를 가져올 수 있다는 지적이 있기 때문이다(Milkovich & Newman, 1996, p.425; McCaffery, 1992). 선택적 복리후생제도의 단점으로 나타날 수 있는 것은 다음과 같다.

첫째, 전문가가 아닌 종업원들 스스로에게 복리후생제도에 대한 판단을 맡김으로써 종업원이 정작 필요한 복지를 선택하지 않을 수도 있다. 이 경우 종업원의 관리에 문제가 발생할 수 있다.

둘째, 선택적 복리후생제도의 설계는 매우 많은 비용과 시간이 들어가며, 관리운영상의 비용과 인사부서의 업무 부담이 증가할 수 있다. 선택적 복리후생제도의 도입에는 반드시 전산시스템의 도움이 필요하여 인적자원정보시스템(Human Resource Information System: HRIS)의 도입이 전제조건이 된다.

셋째, 종업원들이 자신들이 실제로 사용할 복지만을 선택하기 때문에 실제로 활용하는 복리후생제도는 전통적인 체제하에서보다 늘어날 수 있으며, 이로 인해 설계단계의 예상보다 실제 비용이 증가할 수도 있다.

이같이 선택적 복리후생제도의 효과와 그리고 단점이 공존하고 있는 것은 어떤 새로운 인사관리제도에서와 다를 바 없이 모든 기업에 동등한 효과를 가져다주는 만병통치약과 같은 제도는 사실상 존재할 수 없으며 기업의 특성, 상황, 환경에 따라 그 효과는 달라질 수밖에 없고 더 나아가 제도 그 자체보다 제도의 운영이 더욱 중요함을 다시 한번 일깨워 주는 것이다.

Ⅲ. 選擇的 福利厚生制度의 設計

1. 선택적 복리후생제도의 종류의 선택

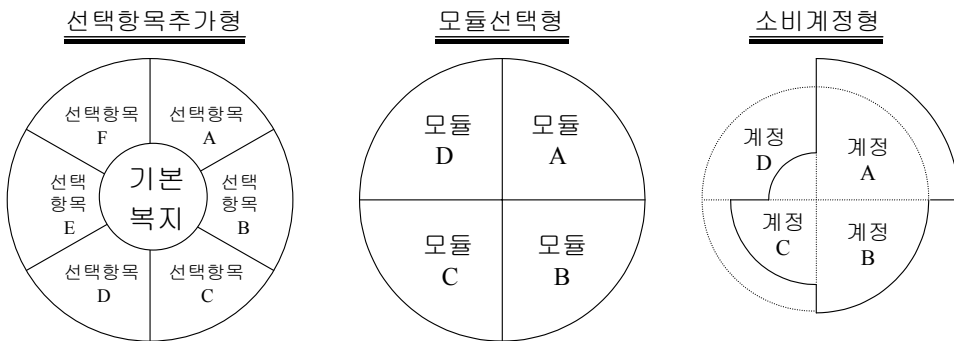
선택적 복리후생제도는 기업마다 서로 다른 형태로 설계하기 때문에 기업의 수만큼이나 선택적 복리후생제도가 다양하다고 할 수 있다. 초기의 선택적 복리후생제도는 미국의 IRS의 기준에 적합한 분류로서 「세전 임금으로 추가 복리후생 구입(Reimbursement Accounts plus premium conversion)」하는 방법과 「추가 복리후생 선택 An Additional Allowance(Add-On) Plan」이 있었다. 전자는 엄밀히 말하면 선택적 복리후생제도라고 볼 수는 없지만 종업원 기준에 회사에서 제공하는 복리후생 이외의 제도(의료보험, 생명보험, 부양가족보험 등)를 세금공제 전의 임금으로 구입토록 함으로써 이익을 볼 수 있도록 하는 제도를 의미하며, IRS 기준에서 선택적 복리후생제도에 해당한다.

후자는 1974년 미국의 Educational Testing Services(ETS)에서 가장 먼저 도입했던 것으로 기존의 복리후생제도에 선택적 복리후생제도를 가미할 경우에 많이 사용한다. 이는 현재 제공되고 있는 복리후생제도는 그대로 유지한 채 부가적인 복리후생제도에 대해서 선택할 수 있도록 하는 제도로서 부가적인 제도의 혜택을 받기 위해서는 종업원은 회사로부터 점수(credit)를 부여받아야 한다. 일반적으로 점수는 근속연수에 의해 결정된다. 이 제도는 모든 종업원들이 최소한 기준에 제공되는 필수불가결한 복리후생제도에 있어서는 수혜토록 하되, 종업원 각자의 필요에 따라 선택할 수 있게 하는 장점이 있다. 이의 발달된 형태가 앞에서 볼 선택항목추가형(Core Plus Option)으로 볼 수 있다.

최근에는 상당히 개선되고 다양한 형태의 선택적 복리후생제도가 도입되

고 있다. 가장 대표적인 형태로서 선택항목추가형, 모듈선택형, 소비계정형 등 세 가지 형태의 선택적 복리후생제도가 가장 많이 활용되고 있다. [그림 1]은 각각의 제도에 대한 이해를 돕기 위한 것이다. 각각의 제도의 개요와 장단점을 간략하게 설명하면 다음과 같다.

[그림 1] 선택적 복리후생제도의 종류



자료 : 송계전 · 박귀현.

가. 선택항목추가형(Core Plus Option or Core Carve-out Plan)

선택항목추가형은 모든 종업원에게 최소한의 복리후생항목(core항목)을 기본으로 제공하고, 종업원들 개인에게 부여된 일정점수(credit) 한도 내에서 공통항목의 수혜 범위를 증가시키거나 핵심항목 외의 별도항목(option)을 자유롭게 선택할 수 있는 제도를 의미한다. 핵심항목은 종업원에게 필수적인 복리후생으로 모든 종업원이 의무적으로 가입토록 한다. 선택항목추가형은 현재 가장 일반적인 형태의 선택적 복리후생제도로써 위에서 살펴볼 IBM의 사례도 이에 해당한다.

선택항목추가형은 모든 종업원이 최소한 필요하다고 생각되는 것에 의무적인 가입을 원칙으로 함으로써 안정적인 복리후생제도를 유지하면서도 선택의 자유를 보장함으로써 종업원의 서로 다른 개별욕구도 충족시켜 준다는

장점을 가지고 있다. 그러나 핵심항목을 제외하고 선택을 하기 때문에 선택 시 특정항목에 편중될 가능성이 있고, 관리의 부담이 늘어난다.

선택항목추가형은 종업원들이 선택적 복리후생제도에 대한 충분한 이해와 선택능력이 선행되어야 하기 때문에 도입 전에 충분한 준비기간과 교육이 필요하다. 또한 제도의 효율적인 운영을 위해서는 관리정보시스템의 구축은 필수적이다.

나. 모듈선택형(Modular Plan or Prepackaged Flex)

모듈선택형은 종업원이 다양한 복리후생제도들의 조합으로 구성된 여러 개의 모듈 혹은 팩키지 가운데 하나를 선택하는 제도이다. 일반적으로 모듈 간에 복리후생제도의 종류에 차이는 없고 각각 수준만이 서로 다르게 구성된다. 복리후생 총비용의 합계는 모듈간에 차이가 없다. 이것은 중국식당에서 가격은 일정하면서 여러 개의 사전에 정해놓은 코스를 선택하는 것과 같다.

모듈선택형은 설계를 통해 종업원의 복리후생 욕구를 사전에 분류하여 제공하고 있기 때문에 종업원이 쉽게 자기에 맞는 것을 선택할 수 있는 장점을 가지고 있다. 또한 설계에 많은 시간이 투입되는 반면, 일단 설계를 하고 나면 관리가 용이하고 관리비용이 적게 든다. 반면에 사전에 모든 것을 정해놓기 때문에 경직성이 있으며, 종업원들이 자신에게 가장 적합한 제도를 선택하는데 제약을 준다는 단점이 있다(송계전·박귀현, 1997).

모듈형은 종업원들이 선택적 복리후생제도에 대한 이해도가 낮고 자신에게 적합한 복리제도를 설계할 능력이 떨어지는 초기에 도입하는 것이 바람직하다. 또한 종업원들의 구성이 명확하게 구분되어 유사한 복리후생 욕구를 가진 몇 개의 그룹으로 분류하는 것이 용이할 경우 바람직한 제도이다.

다. 소비계정형(Flexible Spending Account: FSA)

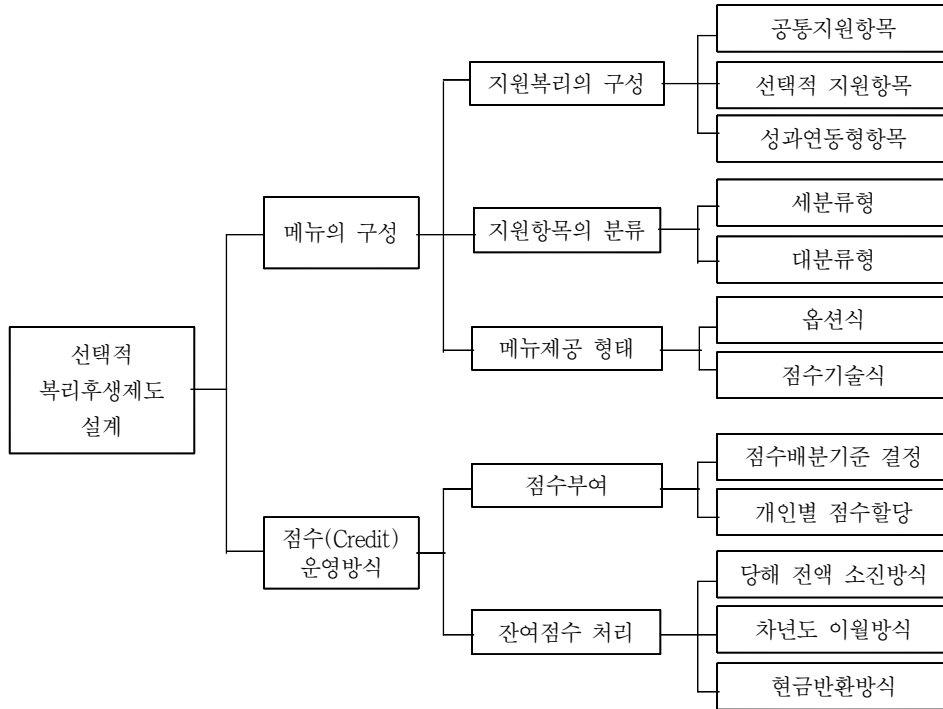
소비계정형은 기업이 종업원들에게 제공한 복리지원금액과 개별 종업원이 각출한 금액을 종업원 개인의 복리계좌에 예치하고, 종업원들은 이 계좌의 금액범위 내에서 회사가 제시한 복지항목의 다양한 상품이나 서비스를 자유롭게 선택하여 구매하거나 이용할 수 있는 제도를 의미한다. 소비계정형하에서는 회사가 의료관련, 재형저축관련 등 지원항목을 대분류로 분류하고, 종업원들이 해당항목의 상품이나 서비스를 구매한 후 비용을 청구하면 각 종업원의 지출계좌의 금액범위 내에서 비용을 처리해 주게 된다. 소비계정형은 순수한 형태로 운영되기보다는 IBM의 사례에서 보듯이 선택항목추가형과 연결하여 선택항목을 처리하는 방식으로 운영되는 경우가 일반적이다.

2. 선택적 복리후생제도의 설계상의 과제

선택적 복리후생제도를 도입하기 위해서는 여러 단계의 의사결정이 필요하다. 기업에서 고려하여야 할 사항에 대해 IBM의 사례를 검토하면서 살펴보기로 하고 여기서는 공통적으로 고려하여야 할 기본적인 사항에 대해 알아본다. 선택적 복리후생제도를 도입하기 위한 고려사항으로 앞에서의 세 가지 기본형태 가운데 가장 일반적으로 활용되고 있는 선택항목추가형을 중심으로 살펴보면 먼저 복리후생의 메뉴의 구성과 종업원들의 선택 기준을 무엇으로 할 것인가, 즉 점수 운영방식을 결정하여야 한다.³⁾ 메뉴의 구성과 점수 운영방식은 다시 보다 구체적으로 의사결정이 필요하다. [그림 2]는 선택적 복리후생제도의 설계에 필요한 기본적인 사항을 도식화한 것이다. 이를 간략하게 설명하면 다음과 같다.

3) 여기의 내용은 송계전·박귀현(1997) 『카페테리아식 복지제도의 도입방안에 관한 연구』의 제III장 카페테리아식 복지제도의 설계(19~32쪽) 부분을 간단하게 요약 재정리한 것이다.

〔그림 2〕 선택적 복리후생제도 설계



가. 메뉴의 구성

메뉴의 구성은 선택적 복리후생에 해당되는 복리후생의 종류와 내용을 결정하는 것으로 지원복리의 구성, 지원항목의 분류, 메뉴의 제공형태를 결정하여야 한다.

1) 지원복리의 구성

가) 공통지원항목

- 법률상 또는 정책상 모든 임직원에게 일률적으로 제공되는 복리후생 부분

나) 선택형 지원항목

- 부여된 개인별 수혜금액 한도 내에서 복지항목을 자기 의사에 따라 선

택할 수 있는 복리후생 부분

- 공통지원항목의 추가 커버 또는 기타 항목으로 구성

다) 성과연동형항목

- 조직 및 개인성과를 반영하여 개인별 수혜금액 한도를 증액하는 부분
- 연봉제 또는 업적평가와 연계하여 우수성과자에게 지급

2) 지원항목의 분류

가) 세분류형

- 분류기준에 따라 다수의 복리지원항목을 세부적으로 분류하여 각 항목 별로 사용가능한 점수를 부여하는 방식
- 장점 : 관리와 감독이 용이함.
- 단점 : 항목간 선택의 유연성이 적음.

나) 대분류형

- 복리지원항목을 넓게 분류하고, 점수를 부여하되 각 항목에는 다양한 형태의 지원대상을 제시하는 방식
- 장점 : 종업원 욕구변화 및 서비스 제공형태 변화를 유연하게 수용
- 단점 : 관리와 감독의 복잡성과 어려움

3) 메뉴제공의 형태

가) 옵션식

- 지원항목별로 몇 개의 선택 메뉴를 각 메뉴의 가격과 함께 제시하거나 선택 가부를 물어 해당 항목의 선택 여부를 결정하도록 하는 방식
- 장점 : 종업원 선택의 용이성
- 단점 : 적정가격 설정의 어려움

나) 점수기술식

- 복지항목별로 최대 사용가능 한도를 정해놓고 사용하고자 하는 점수(예산)를 직접 기록하게 하는 방식
- 장점 : 제도 설계의 용이성, 종업원의 욕구수준의 세밀한 차이를 반영
- 단점 : 종업원 선택의 어려움

나. 점수 운영방식

1) 점수부여

가) 점수배분기준의 설정

복리후생을 구입할 수 있는 권리, 즉 점수(credit)를 모든 직원들에게 균등하게 배분하는 방식과 또는 직급, 근속연수, 부양가족수, 혹은 성과 등 일정 기준에 따라 차등적으로 배분하는 방식을 선택할 수 있다.

나) 개인별 점수 부여

종업원 개개인에게 부여되는 점수는 기업의 총복지비 가운데 법에 정해져 있거나 정책적·일률적으로 지급해야 되는 부분을 제외한 나머지를 종업원 총수로 나눈 1인당 복리비용을 표준으로 산정한 후, 앞서 결정한 점수배분 기준에 따라 개인별로 연간 복리예산을 할당한다.

2) 잔여점수의 처리방식

가) 당해 연도 전액소진 방식

- 해당 연도에 할당된 개인별 예산 중 해당 연도에 사용되지 예산은 연말에 모두 사용된 것으로 처리하는 방식
- 장점 : 종업원들의 합리적인 복지설계 능력을 배양, 잔여분에 대한 기업측의 비용절감 효과
- 단점 : 설계능력이 부족한 종업원들에게 불이익 제공, 합리적 설계를 유도하기 위해 많은 투자가 요구됨.

나) 잔여분 차년도 이월방식

- 미사용 잔여점수에 대해 차년도 이월을 허용하는 방식
- 장점 : 설계능력이 미숙한 종업원들 보호, 점진적 설계능력 배양을 유도
- 단점 : 특정 복지항목 선택이 특정연도에 집중될 가능성 있음.

다) 잔여분 현금반환 방식

- 잔여점수분에 대해 현금 상환
- 장점 : 복지혜택의 형평성 유지
- 단점 : 현금선호로 인한 복리후생의 기본취지 상실, 시설 미사용으로 인한 손실발생 관리의 복잡성, 세제상의 불이익 가능성

IV. 事例研究: 韓國 IBM

현재 한국 기업에는 선택적 복리후생제도가 매우 제한된 기업만이 도입한 것으로 알려져 있다. 정확하게 얼마나 도입되어 있는가는 알 수 없으나 여기서 다루고자 하는 한국 IBM과 제일제당이 일반적으로 공개되어 있다. 특히 한국 IBM의 사례는 한국에서 선택적 복리후생제도가 도입된 거의 최초의 사례로 알려져 있어 도입과정과 결과가 매우 주목받고 있다. 지금까지 간단한 소개는 되어 있었으나 여기서는 보다 심층적으로 사례를 분석하여 향후 선택적 복리후생제도를 도입할 계획에 있는 기업에 시사점을 갖고자 한다. 먼저 선택적 복리후생제도의 도입 배경과 취지를 이해하기 위해서 IBM과 한국 IBM의 개략적인 회사 상황, IBM의 기업이념, 인사관리체계, 노사관계에 대해 이해가 선행되어야 하기 때문에 이를 간략히 소개하고자 한다.

1. 회사 개요

가. IBM과 한국 IBM의 연혁

세계의 많은 사람들은 IBM을 컴퓨터의 제왕, 세계 일류기업의 대명사, 기업 경영의 표본, 미국 기업의 자존심으로 부르곤 한다. 특히 정보산업에 종사하는 사람이라면 누구나 IBM이 세계의 정보산업에서 차지하는 비중과 영향력을 피부로 느끼지 않을 수 없다. IBM의 역사는 창업자 토마스 왓슨 1세가 1914년에 CTR(Computing Tabulating Recording)사에 참여함으로써 시작되었으며, 오늘의 IBM(International Business Machine)이란 회사명으로 개칭한 것은 1924년의 일이었다. 1914년 조그마한 사무기기 제조판매회사로부터 출발한 IBM은 타고난 세일즈맨이었던 왓슨 1세에 의해 사무기기 회사로서의

들이 갖추게 되고, 우수한 인재와 뛰어난 영업전략으로 1940년대에는 사무기기 업계를 지배하는 회사로 성장하였다. 왓슨1세가 사무기기의 왕이었다면, 그의 아들 왓슨2세는 IBM을 오늘날의 컴퓨터 회사로 만든 인물이었다. 그는 1950년대 컴퓨터가 태동하던 시기에 과감한 결단력과 미래를 바라보는 식견으로 컴퓨터 부문에 집중투자를 감행함으로써 사무기기 회사를 컴퓨터 회사로 변신시켰으며 오늘날 IBM의 경영 기반을 확립하였다.

IBM은 우수한 정보기술 제품과 서비스, 솔루션을 다양하게 공급하는 세계적인 정보기술 기업으로서, 개인 존중, 최선의 고객 서비스, 완전성 추구라는 기업이념 위에 8대 운영원칙과 6대 전략방향 등을 통해 시장과 고객, 그리고 팀워크의 중요성을 강조하며 고객 만족을 위해 최선을 다하고 있다.

IBM은 메인프레임과 클라이언트 서버와 같은 초기의 두 컴퓨팅 시대를 선도했으며, 다양한 전산환경이 혼재하는 복잡한 기업환경 속에서 이제 세계 최고의 통합 네트워크 컴퓨팅 솔루션의 공급자로서 네트워크 컴퓨팅이라는 세번째 물결을 주도하고 있다. IBM은 사람들이 컴퓨터를 통해 동료, 고객, 경영 동반자, 공급자, 정부 기관, 그리고 정부와 서비스, 오락으로 이루어진 거대한 가상 세계와 연결될 수 있도록 돕고 있다.

1997년 말 현재, IBM의 영업망은 163개국에 걸쳐 있으며, 정규직원의 수는 약 24만명에 이르고, 총매출액과 순수익은 각각 785억달러와 61억달러를 기록하고 있다.

IBM이 전세계적으로 정보산업계의 선두 주자로 자리매김하고 있는 가운데 한국 IBM은 우리나라 역사상 최초로 컴퓨터가 도입된 경제기획원 조사통계국의 IBM System 1401이 설치되던 해인 1967년에 설립되어 올해로 창립 31주년을 맞았다.

한국에서의 IBM 31년은 컴퓨터 도입의 선구자와 컴퓨터 발달의 동반자라는 두 가지 이름으로 요약될 수 있을 것이다. IBM이 한국에서 사업을 시작한 첫 15년 동안은 첨단 컴퓨터시스템과 애플리케이션을 도입하여 한국의 고객들의 생산성과 경쟁력을 재고시키는 데 중요한 역할을 했다. 그 후 IBM은 국내 기업들과 협력하여 컴퓨터 산업을 발전시켰으며 전체적인 산업 및

제조업의 역량 증대에 기여하여 산업과 고객, 직원 그리고 사회에 귀중한 성장의 동반자 관계를 형성하였다고 볼 수 있다.

1998년 8월 현재 한국 IBM은 약 1,500명의 직원으로 1997년 매출 5,292억 원(IBM 국제 구매사업부를 통하여 세계 각국의 IBM공장에 수출한 컴퓨터 관련 제품의 수출액은 불포함)을 기록하고 있는 글로벌 다국적 기업으로 성장했다. IBM은 이러한 지속적인 기여를 인정받아 1994년에 대한민국 기업 문화상 우수상과 KVA 국제화대상 특별상을 수상하기도 했다.

한국 IBM은 현재 12개 도시에 사무실을 운영중이며, 11개의 합작사와 179개의 SR(System Resale), 567개의 SSO(Service Support Organizations), 그리고 PC부문 영업을 위해 LG전자와 합작설립한 LG IBM PC 등을 통해 다양한 영업활동을 전개하고 있다.

경영동반자사와의 밀접한 협력관계를 통해 한국 IBM의 향상된 서비스와 지원능력을 제공하여 보다 높은 고객 만족을 이끌어내고 있으며, 현재 3,500개의 고객사에게 서비스를 제공하고 있다.

또한 한국 IBM은 전세계의 IBM공장들과 국내 회사들을 연결하여 PC를 비롯한 IBM제품에 사용될 부품의 원활한 조달이 이루어지도록 돕고 있다. 1993년에 5억달러 수출탑을 수상하는 등 국내산업 수출에 견인 역할을 하고 있고, 1995~97년까지 3년 동안 IBM에 대한 국내 기업들의 수출은 30억달러에 이르러 무역수지 개선에 기여했으며, 지난 1982년에 설립된 국제 구매사무소를 통해 IBM의 기술과 품질관리 프로세스가 많은 국내 제조업체에 전수되었다.

현재는 국내 기업들과 협력하여 Commerce Point 애플리케이션을 포함한 통합 전자 상거래 솔루션 공급업자의 자격으로 한국 최초의 전자 상거래 프로젝트를 수행하는데 최선의 노력을 기울이고 있으며, e-business의 구현을 통해 우리나라 정보산업의 위상을 한 단계 높이기 위해 애쓰고 있다.

한국 IBM은 고객이 당면한 문제를 해결하고 네트워크 컴퓨팅이 가져다 줄 이점을 최대한 활용할 수 있도록 고객에게 기술과 솔루션을 제공하는 한국 최고의 정보기술 회사가 된다는 비전을 갖고 다가오는 21세기를 맞고 있다.

IBM의 경영정책, 영업방식, 인사관리체계는 163개국에서 영업하는 각국의 IBM사에 공통으로 적용되고 있다. 다만, 그 나라의 법과 특이한 관습에 의하여 다소의 차이는 있겠지만 경영방식, 인사관리 철학, 기업문화 등은 원칙적으로 동일하다. 이로 인하여 한국 IBM의 인사관리체계는 미국 본사의 인사관리체계와 그 바탕을 함께 하고 있다.

나. IBM의 3대 기업이념

IBM의 기업이념에는 첫째, 직원에 대한 개인 존중(Respect for the individuals), 둘째, 고객에게 최선의 서비스 제공(Best service to the customers), 셋째, 모든 업무에 완전성 추구(Excellence must be a way of life) 등이 있다.

1900년대 초 사무기기를 생산하여 판매하는 조그만 회사로 출발한 IBM이 오늘날과 같은 전세계 정보산업을 선도하는 초국적 기업으로 성장하게 된 것은 창시자 왓슨1세의 타고난 세일즈맨적인 리더십, 그리고 그의 아들 왓슨2세의 컴퓨터 산업에의 과감한 투자와 미래지향적인 사고가 오늘의 IBM이 있게 된 밑거름이 되었기 때문이다. 그러나 이러한 IBM의 성장과정을 통하여 무엇보다도 중요한 것은 왓슨1세에 의하여 강조되고 확립된 IBM의 3대 기업이념은 80여년이 지난 오늘날에도 변모되지 않고 IBM의 정신적인 지주로서 모든 종업원의 행동과 가치의 규범이 되고 있다는 점이다.

현재 IBM이 정보산업에서의 독보적인 위치가 흔들리고 변신을 위하여 새로운 여러 가지 모색을 시도하고 있지만, IBM이라는 조직이 존재하는 한 변하지 않을 것은 바로 이러한 IBM의 기업이념일 것이다. IBM의 인사관리체계는 3대 기업이념 중 첫째인 '개인 존중'에 그 바탕을 두고 있다.

다. 인사관리

이러한 IBM의 기업이념은 인사관리 철학과 제도에 그대로 반영되고 있다. IBM의 인사관리 철학은 한마디로 '개인 존중의 실현'이라고 말할 수 있다. 개인 존중의 실현이라는 철학을 달성하기 위한 인사정책을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 직원 개인의 권리와 존엄성을 존중한다.
- 직원으로 하여금 자신의 잠재력을 개발하고 자신의 능력을 최대한 활용할 수 있도록 도와준다.
- 업적에 의거하여 급여 및 승진을 결정한다.
- 직원들과 원활한 의사소통을 유지한다.
- 공정성을 추구하고, 부당성을 배제한다.
- 국적, 성별, 종교, 지역, 나이를 초월하여 모든 직원들에게 기회를 균등히 제공한다.
- 직원 개인의 사생활을 존중한다.
- 직원의 자율성 및 직원 참여를 강조한다.
- 각 부서에 의한 인사관리는 직원이 소속되어 있는 부서에서 직접 관장한다.
- 직원 건강과 안전을 항상 최우선으로 생각한다.

이러한 정책을 달성하기 위해 많은 인사제도를 도입·실시하고 있고 선택적 복리후생제도 또한 이러한 관점에서 시도되었다. 간략히 예를 들어 살펴보면 다음과 같다.

- 의사소통제도
 - 직원 의견조사
 - Speak-up
 - Open-door
 - 고급관리자 면담

- 고급관리자 간담회
- 부서별 대화의 모임
- 사장, 직원간 직결 의사소통
- Employees Advisory Committee
- 직원참여제도
 - 창안제도
 - 열린 마당
- 경쟁력 있는 급여
- 직무성과급제도(개인이 맡고 있는 직무내용과 개인의 업적에 따른 급여 결정)
- 변동상여금제도(경영성과와 연계된 상여금 지급제도)
- 고과관리제도(과정보다는 결과 중심으로 평가하며 전방위 평가가 포함 됨)
- 다양한 복리후생제도
- 직원 교육 및 진로 계획
- 효율적 근무관리
 - 주 5일 근무
 - 개인별 시차 근무
 - 자율적 휴가 사용 및 휴가 보상
 - Mobile Office
- 직원 의견존중을 바탕으로 한 직무 및 부서 전환

라. 노사관계 현황

세계 각국의 IBM사에서 노동조합이 결성되어 있는 회사는 매우 드물며, 또한 노동조합이 결성되어 있다 하더라도 조합원수의 비율은 매우 낮은 것이 현실이다. 한국 IBM은 노동조합이 결성된 몇 개 안되는 IBM회사 중 하나이다. 한국 IBM 노동조합은 1987년의 자유화 물결로 노동조합 결성률이

가장 높은 시기인 1988년에 결성되었으나, 노동조합 설립 초창기를 제외하고는 단체협약이나 임금협상 요청이 없었을 정도로 노사 갈등이 거의 없는 상태이다.

지금까지 노사관계가 상당히 안정적으로 유지될 수 있었던 배경에는 '개인 존중'이라는 기업이념을 실현하기 위한 회사의 인사관리정책과 각종 제도의 실시, 특히 직원들의 불만과 어려움을 항상 열린 마음으로 듣고 이를 해결하는 다양한 의사소통(Two-way Communications)제도, 경쟁력 있는 급여정책, 다양하고 직원 개개인의 선호도를 충족시켜 줄 수 있는 복리후생제도, 직원의 자율성과 신뢰와 화합을 바탕으로 이루어진 근무환경과 기업문화가 정착되어 있기 때문이다.

또한 회사의 끊임없는 직원 개발과 교육을 통하여 이루어진 직원들의 성숙된 마음 자세, 회사의 목표를 달성하기 위하여 적극적으로 동참하려는 직원들의 팀워크 정신이 안정적 노사관계를 유지하는 원인이 되고 있다. 특히 인사제도를 새로이 도입하거나 변경할 때에는 사전에 여러 가지 의사소통 기구들을 통하여 직원의 의견을 취합해 반영하는 공식·비공식 절차를 두어 선택적 복리후생제도와 같은 새로운 인사제도의 도입에 사원들의 불만이 크게 나타나지 않고 있다

2. IBM의 선택적 복리후생제도

가. IBM의 복리후생제도

개인 존중을 바탕으로 한 IBM의 인사관리체계 속의 IBM의 복리후생제도의 취지는 IBM의 첫째 기업이념인 '개인 존중'을 실현하기 위하여 직원들의 안전과 안정적인 생활을 보호하고 나아가 모든 직원들의 복지혜택이 평등하고 균형 있게 돌아갈 수 있도록 하고 있다. 또한 한번 시행에 들어간 제도는 계속적으로 개선해 나가고, 새로운 제도를 도입하여 직원과 그 가족들의 안전과 복지를 증진시켜 나가는데 있다. 이를 위한 각종 복리후생제도의 시행

은 다음과 같은 기본 골자를 토대로 하고 있다.

- ① 보호주의(Protection) : 사고나 병으로 인한 일시적인 소득 또는 진료비의 손실로부터 보호한다.
- ② 안전보장주의(Security) : 정년퇴직, 신체장애 또는 사망 등으로 인한 소득을 보장한다.
- ③ 기회균등주의(Opportunity) : 교육보조, 휴가 또는 공휴일과 같은 기회를 균등하게 부여한다.

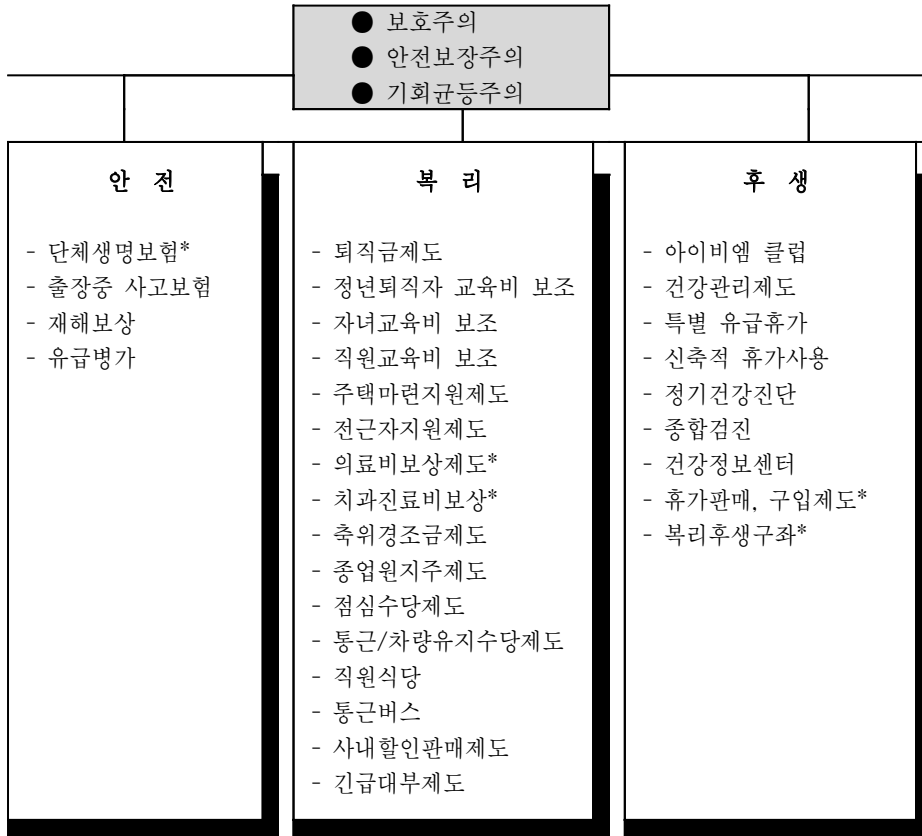
또한 IBM의 복리후생제도는 다음과 같은 원칙에 의거하여 수립된다.

- ① 직원의 요구사항을 수용하는 프로그램이 되어야 한다.
- ② 복리후생제도를 잘 시행하고 있는 현지 국가의 우수한 회사와 비교할 만 하여야 한다.
- ③ 프로그램은 현재 및 향후에 회사가 금전적으로 수용할 수 있는 것이어야 한다.
- ④ 모든 직원에게 민족, 종교, 성별, 나이 등에 관계없이 평등하게 적용되어야 한다.
- ⑤ 현지국의 법률과 조화를 이루어야 한다.

이러한 기본 원칙은 IBM이 진출한 모든 국가에서 복리후생제도를 계획하는 단계에서부터 고려되는 공통사항으로서 각 나라별로 프로그램의 내용은 다소 차이가 있으나 그 프로그램의 질에 있어서는 비슷한 수준을 유지하고 있다.

한국 IBM에서 제공하고 있는 현행 복리후생제도는 [그림 3]에 나타나 있다.

[그림 3] 한국 IBM에서 제공하고 있는 현행 복리후생제도



주 : *는 선택적 복리후생제도(Flexible Benefits) 항목에 포함.

위의 제도 중 특이하다고 볼 수 있는 제도들의 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 단체생명보험
 - 회사 업무와의 관련여부에 관계없이 모든 사망의 경우 3년간의 기본급 및 상여금을 지급(업무관련 사망의 경우는 산재보험금을 추가로 지급)
- 출장중 사고보험
 - 출장중 부상이나 사망을 당하는 경우, 직원 및 가족에게 보상(최대금액 : 연봉의 5배까지)

-
- 유급병가
 - 업무와 관련 없는 질병 및 사고
 - 최대 1년까지 급여전액 지급(상여금, 수당 포함)
 - 전근자지원제도
 - 주택용자(3,000만원) : 무이자, 5년 상환
 - 지방전근수당(월 12~22만원)
 - 전근경비(150~250만원)
 - 의료비보상제도
 - 직계가족(의료보험카드에 등재된 직원의 부모 및 배우자의 부모 포함)
 - 본인 부담금의 90%
 - 병실료는 7만원/일
 - 치과 진료비
 - 직계가족
 - 진료비의 80%(연 30만원까지)
 - 긴급대부제도
 - 신청당일 즉시 지급
 - 사고, 사망, 재난시 2개월치 평균임금
 - 무이자, 1년 상환
 - 종합검진
 - 40세 이상 모든 직원(직위나 직급에 관계없이 동일 적용)
 - 가족건강구좌
 - 직원 및 가족들의 예방의학적 측면의 검사비용을 지원함
 - 연 20만원까지 보상함.
 - 휴가제도
 - 직원이 원하는 시기(반나절 휴가 가능)
 - 휴가보상(휴가간 일수의 1/2까지 보상 신청가능)
 - 선택복리후생제도

나. 한국 IBM의 선택적 복리후생제도

1) 실시 시기

한국 IBM에서 선택적 복리후생제도를 실시한 것은 1997년 1월 1일부터이 나 실제로 약 1년간의 준비기간을 거쳐 시행되었다(1996년 11월 시행 발표).

2) IBM의 선택적 복리후생제도

한국 IBM의 선택적 복리후생제도는 일정한 복리후생 예산을 가지고 직원의 다양한 복리후생 요구에 가장 효과적으로 부응하기 위하여 직원들에게 개인적인 선호도에 따라 각자의 복리후생제도를 설계할 수 있는 권리를 부여한 복리후생제도이다. 선택적 복리후생제도하에서 회사는 직원들에게 각 복리후생 프로그램별로 다양한 선택안(Option)을 제공해 주고 정해진 기준에 따라 개인별로 복리후생 프로그램을 구입할 수 있는 예산(Credit)을 부여함으로써 직원들이 각 선택안의 가격표를 참고로 하여 프로그램별로 자신에게 가장 만족스러운 선택안을 구입, 개인별 복리후생제도를 직접 설계할 수 있다. 한마디로 각자의 주머니 사정과 입맛에 맞게 반찬을 골라 자신의 점심 식사 메뉴를 결정하는 '주문 식단체(Cafeteria)'식 복리후생제도라고 할 수 있을 것이다.

3) 실시배경과 목적

한국 IBM의 복리후생제도를 보면 매우 우수한 제도들이 많다. 특히 의료보상제도, 단체생명보험, 유급병가 등은 직원들을 불의의 사고나 질병 및 사망, 경제의 어려움 등으로부터 보호하려는 취지로 시행된 것으로 한국 IBM이 자랑하는 제도들이다. 그러나 사고나 질병, 사망의 위험성이 없다고 생각하는 직원의 입장에서는 그 제도들의 가치를 높이 평가하지 않고 있다. 예를 들어 건강한 직원의 경우는 단체생명보험제도, 의료보상제도의 혜택을 받을 기회가 거의 없으므로 그 제도들의 고마움을 느끼지 못하고 있다.

또한 최근 들어 직원들은 개인의 취향, 선호도에 따라 끊임없이 새로운 복

리후생제도를 회사에 요구·기대하고 있는데, 기존의 제도는 개인적 특성, 취향, 다양성 선호도를 무시한 채 일률적으로 동일한 프로그램을 모든 직원에게 적용하는 까닭에 그때 그때마다 계속 새로운 제도를 만들어 내지 않는 한 회사에서는 이러한 직원의 요구를 제대로 수용할 수 없게 된다. 직원에게 다양한 복리후생제도를 제공하여 직원 및 가족의 만족도를 극대화시키면서 동시에 회사의 재정에도 큰 부담을 주지 않는 '새로운 차원의 복리후생제도'의 개발이 절실했다. 이러한 시대적 요구에 따라 탄생한 것이 '선택적 복리후생제도(Flexible Benefits, FLEX)'이다.

4) 실시 전 사전 점검사항

선택적 복리후생제도를 성공적으로 실시하기 위해서는 다음과 같은 사전 작업을 실시하였다.

- ① 직원 의견조사 : 기존 각 프로그램에 대한 선호도 조사
- ② 실시목적 정립
- ③ 선택적 복리후생제도의 예산 결정
- ④ 전문 컨설팅 회사의 서비스 이용여부
- ⑤ 프로그램별 최근 3~5년간 지출내역 분석
- ⑥ 각 복리후생제도의 세제혜택 여부 점검
- ⑦ 직원 반응의 사전 점검을 위한 Pilot test
- ⑧ 관리시스템의 개발·구입 계획

한국 IBM이 실시한 각각의 사전 작업에 관하여 간략히 살펴보면 다음과 같다.

가) 사전 직원 의견조사

기존의 각 복리후생 프로그램에 대한 직원들의 선호도 및 새로운 복리후생 요구사항을 확인하기 위하여 선택적 복리후생제도 디자인에 앞서 다음과 같은 사전 의견조사를 시행한다. 각 프로그램이 현재 총복리후생비 지출에서

차지하는 비중을 열거하고 직원 각자가 바람직하다고 생각되는 '앞으로의 지출 비중'을 각자의 판단에 따라 입력하도록 한다. 또한 새로이 추가하기를 원하는 복리후생제도를 기재하도록 한 후 이러한 직원들의 의견을 수렴하여 선택적 복리후생제도 설계의 출발점으로 한다. 많은 직원들의 참여를 유도하여야 직원들의 의견을 제대로 반영할 수 있을 것이며, 새로운 제도의 성공적 정착을 기대할 수 있을 것이다. 이 때 의견조사 참가직원들의 연령별, 근속연수별, 부양가족수별, 직급별, 업무별로 적절한 조합이 반드시 유지되어야 정확한 수요분석이 가능할 것이다.

나) 실시목적 정립

새로운 제도의 도입 목적이 미래의 복리후생 예산의 통제·예측가능한 수준에서의 조절인지 아니면 직원에게 선택권을 제공하여 그들의 만족도를 높이는 것인지, 혹은 양자의 적절한 조화인지 등에 따라 디자인 기준이 달라질 수밖에 없다. 또한 이러한 목적이 정립되어야 이를 바탕으로 직원과의 의사소통을 위한 '주제(theme)'가 결정되고 이러한 일관된 원칙과 방향하에서 새로운 제도의 운영 및 대직원, 대외적 프로그램 홍보가 이루어질 수 있을 것이다.

다) 선택적 복리후생제도의 전체 예산크기 결정

기존의 예산을 그대로 유지하면서 새로운 제도를 도입할 지, 예산의 증액을 통하여 보다 융통성 있는 새로운 제도설계를 시도할 지에 대한 장·단기적 계획이 마련되어야 한다. 이때 특히 향후 지속적인 예산 증가가 예상되는 프로그램에 대한 장기적 안목의 운영계획이 분명히 준비되어야 한다. 선진국의 사례를 보면, 매년 기하급수적으로 증가하는 의료비 부담을 경감 또는 일정수준에서 동결하면서도 직원에게 적절한 수준의 혜택을 지속적으로 유지해 주기 위하여 본 제도를 실시하는 경우를 쉽게 찾아 볼 수 있다.

라) 전문 컨설팅 회사의 서비스 이용여부

선택적 복리후생제도의 적용범위(coverage)는 무궁무진하다. 일부 국가의 경우에는 이 제도를 실시하는 데 대해 상당한 세제 혜택을 주는 까닭에 일정액의 급여를 선택적 복리후생제도의 예산으로 전환하는 경우도 흔하다. (Payroll deduction in exchange of FLEX credits) 따라서 아주 단순한 내용의 선택적 복리후생제도를 목표로 하는 경우가 아니라면 전문가의 도움 없이 본 제도를 설계하는 것은 상당히 어렵고 많은 시행착오가 따르게 될 것이다. 한국 IBM의 경우, 해외에 본사를 두고 있는 전문적인 HR 컨설팅 회사의 지원을 받아 1년간의 고된 작업 끝에 본 제도를 시행하였다.

마) 프로그램별 최근 3~5년간 지출내역 분석

선택적 복리후생제도에서 각 선택안의 가격 결정 및 직원들에게 적절한 예산 배정을 위한 출발점은 이전 3~5년간의 각 프로그램별 경비 지출내역의 정밀분석 작업이다. 새로운 제도 도입하에서 각 선택안의 가격을 결정하고 직원에게 예산을 어떻게 배정할 것인지에 대한 기준을 먼저 정한 후 이러한 기준에 따라 지금까지의 복리후생 지출경비를 세부적으로 분석해 두어야 한다. 예를 들어 '의료비 보상의 경우', 예산 배정의 기준을 부양가족의 유형별 유·무에 따라 정한다고 하면, 최근 3~5년간의 의료비 보상내역을 부양가족 유형별로 분석한 후 각 유형별로 1인당 연간 지출액을 구해 보아야 한다.

바) 세제혜택 여부 점검

어떠한 프로그램을 선택적 복리후생제도의 메뉴로 할지 결정하기 위해서는 반드시 세제혜택 여부를 면밀히 검토해 보아야 한다. 비과세 항목을 많이 포함시킬수록 새로운 제도의 도입은 직원들에게서 좋은 반향을 불러내 본 제도의 확실한 성공을 가능케 할 것이다.

사) 직원 반응의 사전 점검을 위한 Pilot test

제도의 디자인 과정에서 단계별로 직원의 사전 반응을 점검하기 위한 Pilot test 그룹을 미리 선정한다. 연령별, 근속기간별, 남녀별, 직급별 등의 기준에 따라 구성원들이 적절히 조화되도록 결정하는 것이 중요하다. 구성원들은 선택적 복리후생제도의 개발 일정에 따라 매 단계의 작업이 종료되면 그 때까지의 결과를 개발팀원들과 함께 사전 검토하고 보다 완벽한 제도 마련을 위하여 문제점을 지적하고 해결방안을 건의한다.

아) 관리시스템의 개발·구입 계획

아무리 좋은 제도를 만든다 하더라도 행정을 위한 관리시스템이 제대로 지원되지 않는다면 그 훌륭한 제도도 빛을 발하지 못한 채 슬한 불만의 대상으로 전락할 수도 있다. 따라서 선택적 복리후생제도를 위한 올바른 관리시스템의 확보야말로 본 제도 성공의 또 다른 요소라 아니 할 수 없다. 참고로 관련 전문컨설팅 회사에서는 이러한 관리시스템도 판매하고 있다. 한국 IBM의 경우, 대부분의 직원들이 Mobile Office 제도하에서 근무하고 있는 관계로 자체 기술로 On-line시스템을 직접 개발하여 사용하고 있는데 이 시스템은 크게 두 가지로 다시 나누어진다. 하나는 매년 직원들이 자신의 선택적 복리후생제도를 설계·등록하고 자신이 등록한 내용을 항상 조회해 볼 수 있는 'FLEX 등록시스템'이며, 또 다른 하나는 발생한 관련경비를 청구하기 위해 사용되는 '경비처리시스템'이다.

5) 선택적 복리후생제도에서 제외하여야 할 항목

다음과 같은 프로그램은 여러 가지 이유로 인하여 선택적 복리후생제도의 대상 항목에서 제외된다.

① 직원만족도가 낮은 프로그램: 기존의 복리후생제도하의 각 프로그램에 대한 사전 직원 의견조사 결과에 의해 직원들이 현재보다 그 비중을 줄여 주기를 원하는 제도는 당연히 선택적 복리후생제도의 고려대상에서 제외되어질 수밖에 없다.

② 자신에게 주어진 FLEX 예산이 부족하다고 하여 급여의 일부를 선택적 복리후생제도의 개인 예산으로 전환하고자 하는 수요가 있을 수 있는데 현실적으로 비과세 항목을 거의 찾기 어려운 현실과 이러한 일부 급여의 복리후생 예산으로의 전환이 급여 삭감으로 오인될 수 있는 개연성 등을 고려할 때 이러한 항목은 현재의 여건하에서는 도입이 불가능하다고 해야 할 것이다.

③ 법적으로 반드시 갖추어야 할 복리후생 관련제도(예, 퇴직금, 의료보험, 고용보험, 산재보험, 국민연금, 정기 건강검진 등)는 그 혜택의 수준을 임의로 늘리거나 줄일 수 없으므로 선택적 복리후생제도의 항목으로 넣을 수 없다.

④ 회사에 재직하는 기간동안 단 한번 그 제도의 혜택을 누릴 수 있는 프로그램(예, 주택마련 자금지원제도), 혹은 일부 직원은 이미 수혜를 받아 더 이상의 기회가 없는 반면, 어떤 직원들은 아직 자격요건에도 미치지 못하는 제도(예, 자녀교육비보조제도) 등은 선택적 복리후생제도의 메뉴로 만들기 어렵다. 그러나 새로이 창업하는 회사나, 아직 주택마련제도나 자녀교육비보조제도가 없는 회사가 새로이 실시하고자 할 경우에는 포함할 수도 있다.

⑤ 한국 고유의 미풍양속에 속하는 축위 경조에 관한 항목은 제외할 수 없다. 예를 들면, 부모 사망의 경우 회사의 부의금이나 조화를 직원이 선택적 복리후생제도에서 선택하지 않았다고 하여 보내지 않으면 회사의 이미지 및 직원의 위신이 다른 사람에게 어떻게 보일 것인가?

⑥ 연간 예산이 미미한 제도, 연간 지출이 미미한 프로그램의 경우 차등화된 몇 개의 선택안을 만들기에는 복잡성에 비하여 효과가 적으므로 이 또한 마땅한 대상으로 간주하기 어렵다.

6) 선택적 복리후생제도 실시로 개선·추가된 제도

이는 회사의 재정상태를 고려하여 개선·추가 여부를 결정하여야 하나, 한국 IBM의 경우는 선택적 복리후생제도 실시에 즈음하여 그동안 직원들의 요구와 선호도를 수용하기 위하여 혜택의 수준을 새롭게 향상시키거나 혹은

새로 추가한 제도의 내용은 다음과 같다.

- 초과진료비 보상 신설(선택적 복리후생제도의 실시 이전까지는 없었음)
- 휴가구입·판매제도 신설
- 의료비 보상 대상 추가(한방, 약국도 포함)
- 구강외과 입원수술: 생명보험의 적용사고 보상금액 확대
- 근속연수에 따른 추가예산(Bonus Credit) 배정
- 복리후생구좌(Spending Account) 신설

가) 초과진료비보상제도 신설

연간 보상한도액을 설정한 초과진료비 보상제도가 신설되었다. 등록된 부양가족이 있는 직원의 경우 연간 30만원, 부양가족이 없는 직원은 연간 20만원까지 모든 종류의 초과진료비에 대해 실제 발생한 진료비의 80%를 보상해 준다.

나) 휴가구입·판매제도

휴가가 부족한 신입 직원 혹은 특별한 이유로 주어진 휴가가 부족한 기존 직원의 경우, 배정된 예산을 이용하거나 부족시 다른 복리후생 프로그램에 대하여 최소보상 선택안(Option)을 고르고 대신 자신의 휴가를 최대 10일까지 늘릴 수 있다.

반대로 본인의 휴가가 필요한 일수보다도 많은 직원의 경우 최대 10일까지 자신에게 주어진 휴가를 판매하여 그 금액만큼 자신의 선택적 복리후생제도 예산을 스스로 증액시킬 수 있다(예산 증액분=일당×판매일수).

다) 의료비 보상

기존의 제도에서는 보상되지 않던 ‘한방진료(입원 포함)’, ‘약국에서의 진료’ 및 ‘구강외과 입원수술’의 경우에도 원칙적으로 의료보험의 급여 항목에 한해 의료비 보상제도의 추가보상 항목에 포함되었다.

라) 단체생명보험

기존의 '단체생명보험제도(公傷/私傷 모두 보상, 최대 보상한도: 20,000달러)'와 '유가족보상제도(私傷에 한해 적용, 연봉의 2배수를 4년에 걸쳐 분할 지급)'를 통합하여 새로운 단체생명보험제도를 만들었다. 새로운 생명보험제도에서는 기본 보상금액을 연봉의 3배수로 증액하고 공·私傷의 구분없이 사망 및 일급장해 사고시 보험금액을 일시불로 지급하고 있다.

아시아·태평양 지역의 IBM사들이 공동으로 Pool을 형성, 가입보험사의 행정서비스만 빌려 운영하는 까닭에 보다 많은 가입자들에게 위험을 분산시키고 훨씬 저렴한 보험료만 부담하면서도 최상의 보험 서비스를 누리고 있다.

마) 근속자에 대한 우대

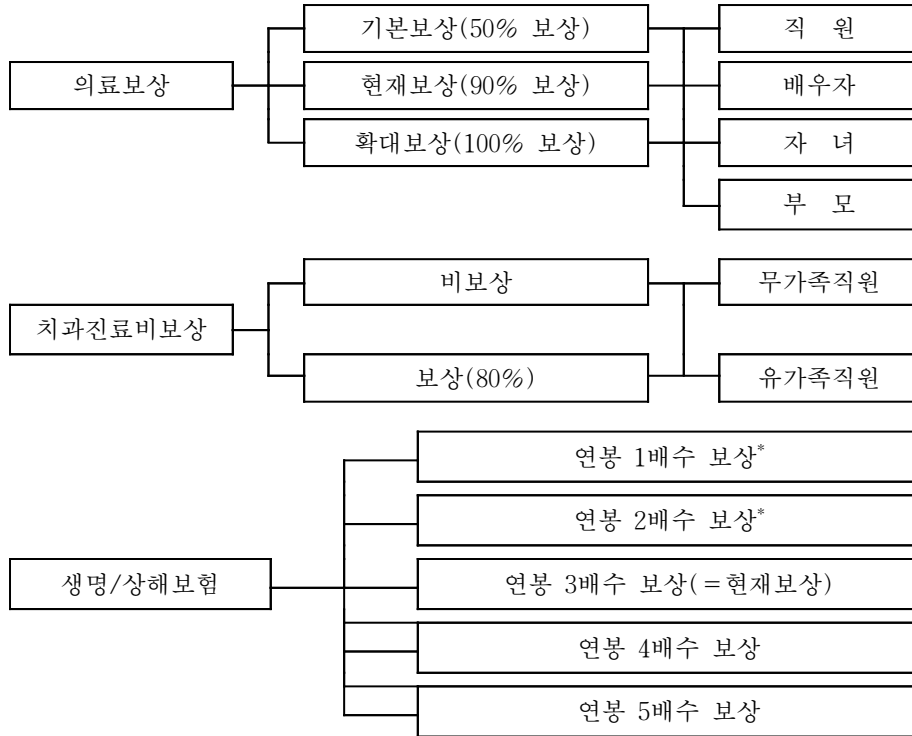
기존의 한국 IBM 복리후생제도에서는 장기근속자에 대해 특별히 우대하는 제도가 없었다. 그런데 선택적 복리후생제도를 도입하면서 직원에게 복리후생 구입예산 배정시 근속기간에 따라 차등화된 추가예산을 부여하는 방식을 취함으로써 근속자에게 실질적인 금전적 혜택(근속연수에 따라 최저 10만원 부터 최대 25만원에 해당하는 Credit 점수)을 제공하게 되었다.

바) 복리후생구좌(Spending Account)

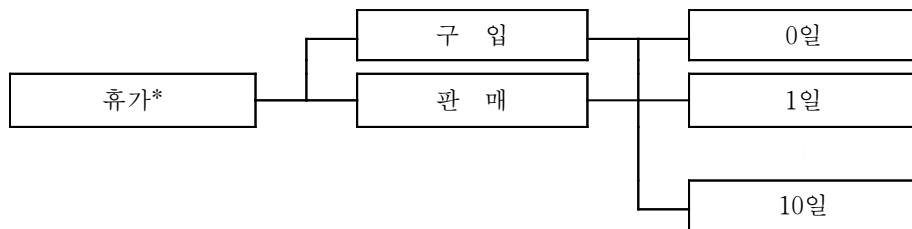
각자에게 배정된 복리후생 선택안 구입 예산(Credit)으로 자신의 취향에 맞게 개인별 선택적 복리후생 메뉴를 선택하고 난 후에도 남은 미사용 예산(Credit)이 발생하면 이 금액은 복리후생구좌(Spending Account)의 연간 사용한도액으로 전환된다.

복리후생구좌에서는 직원들이 잔여예산을 이용하여 최대한의 만족을 얻을 수 있도록 기존 제도에서는 전혀 보상하지 않던 총 15가지의 새로운 경비보상 항목을 제공하고 있는데 직원들은 해당 항목의 실제 경비가 발생하면 잔여예산 범위 내에서 청구할 수 있다.

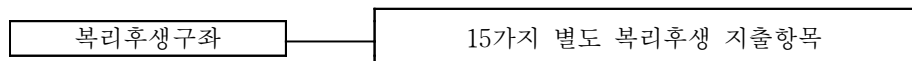
7) 선택적 복리후생제도의 메뉴(각 프로그램별 선택안) 개요



주 : * 1배수 2배수는 유가족 보호의 취지에서 1998년부터는 폐지하였음.



주 : * 1998년도는 국가 경제여건과 회사의 경영여건상 휴가구입·판매는 중단하였음.



8) 각 프로그램에 대한 세부내용

가) 의료비보상제도

- 의료비보상제도는 의료비 보상률에 따라 3가지 선택안이 각기 다른 가격으로 제공된다(기본/현재/확대보상)
- 기본적으로 모든 의료보상 적용대상 진료비는 기존의 규정과 마찬가지로 보험급여 항목에 한한다.
- 연간 보상한도액은 없고 대신 재직기간중 최대 보상한도액이 설정되어 있다(부양가족에 대한 보상을 포함하여 직원 1인당 7,500만원).
- 선택안(Option)의 종류
 - 기본보상(Basic Medical Option): 현재 아주 건강하고 앞으로도 계속 건강하리라고 예상되는 직원이 선택할 수 있는 의료비 보상률이 50%인 최소보상 선택안(Option)
 - 현재보상(Current Medical Option): 현재의 Medical Program과 동일하게 보상률이 90%인 선택안(Option)
 - 확대보상(Deluxe Medical Option): 많은 의료비 지출이 예상되는 직원을 위해 제공되는 보상률 100%인 최대보상 선택안(Option)

나) 치과진료비보상제도

- 치과진료비보상제도는 진료비 보상률에 따라 2가지 선택안이 다른 가격으로 제공된다(비보상/80% 보상).
- 모든 종류의 치과진료비에 대해 연간 한도액 내에서 보상한다.
- 선택안(Option)의 종류
 - 치과진료 비보상: 치과진료비가 거의 발생하지 않는 직원은 치과진료비 보상 Option을 선택하지 않을 수 있다.
 - 치과진료비 80% 보상: 치과진료를 필요로 하는 직원은 치과진료비 보상 Option을 선택하여 진료비의 80%를 연간 한도범위 내에서 보상받을 수 있다.
- ① 부양가족이 없는 직원: 연간 20만원

② 부양가족이 있는 직원: 연간 30만원

다) 생명보험

- 생명보험제도는 사고발생시 지급되는 보험금액의 크기에 따라 5가지 선택안(Option)이 제공된다.
- 선택안(Option)의 종류
 - 연봉의 1배수 보상*
 - 연봉의 2배수 보상*
 - 연봉의 3배수 보상(현재보상)
 - 연봉의 4배수 보상
 - 연봉의 5배수 보상

주 : * 유가족 보호의 취지에서 1998년부터는 1배수 및 2배수의 선택은 폐지하였음.

라) 휴가구입·판매제도

- 휴가구입: 선호도가 낮은 프로그램에서 최소보상 선택안을 구입한 후 이로 인해 절약한 예산(Credit)을 이용하여 휴가를 10일까지 추가로 구입할 수가 있다.
- 휴가판매: 선택적 복리후생제도 적용연도에 새로 부여되는 휴가 중 최대 10일(임원 5일)까지 판매하여 자신의 가용예산(Credit)을 그만큼 증액시킬 수 있다. 증가된 예산으로 다른 프로그램의 최대보상 선택안을 구입하거나 복리후생구좌(Spending Account)의 연간 사용한도액을 늘려 별도의 다양한 혜택(benefit)을 그만큼 더 누릴 수도 있다.

주 : 1998년도에는 회사의 경영여건상 휴가구입·판매제도는 보류하였음(직원 모두 당해에 취득한 휴가는 모두 사용하기로 하였음).

마) 복리후생구좌

각자에게 배정된 개별 예산을 이용하여 자신의 선택적 복리후생제도를 설계하고 난 후 남은 예산은 복리후생구좌에서 다음 15개 별도 보상항목에 해

당하는 경비가 발생할 경우 실비 보상된다.

- 의료보상에 해당되지 않는 의료비, 약값
- 초과보상한도를 초과한 초과진료비
- 체력단련비
- 개인보험료
- 건강진단
- 안경
- 보청기
- 운전학원비
- 탁아비
- 자녀교육비
- 도서구입비
- 본인 및 가족의 학원비
- 자동차관련 비용
- 컴퓨터관련 구입비
- 이사관련 비용

9) 기타 제반 규정

가) 선택안(Option) 가격과 개인예산(Credit) 배정은 어떻게 결정되는가?

선택적 복리후생제도에서 제공되는 각 프로그램에 대하여 자신의 취향에 맞는 선택안을 구입할 수 있도록 매년 개인예산(Credit)이 주어진다. 각 프로그램에 대하여 몇 개의 선택안(Option)이 주어지는데 각 선택안마다 그것이 제공하는 혜택의 수준(Level of Coverage)에 따라 개인별로 가격이 달리 책정된다. 각 프로그램별로 개인별 선택안의 가격(Option Price)과 개인별 배정예산(Credit)을 산정할 때에는 직원의 성별, 가족상황, 나이, 급여, 근속연수 등이 고려된다. 개인 배정예산의 산정은 월단위로 이루어지는데 적어도 선택적 복리후생제도에서 제공되는 각 프로그램의 '현재보상 Option(기존 제도에서 제공된 혜택(benefit))'을 살 수 있는 금액만큼 부여되는 것이 원칙이

나 한국 IBM의 경우 날로 증가하는 직원들의 복리후생 욕구에 부응하기 위하여 기존의 복리후생제도에서 제공한 수준 이상의 혜택을 누릴 수 있도록 충분한 개인별 예산(Credit)을 다음과 같은 기준으로 부여하고 있다.

〈표 3〉 개인별 예산배정 기준

Credit Source	주어지는 Credit(예산)
Medical(기본)	90% 의료비 보상 Option 을 살 수 있는 예산
Dental(추가)	치과진료비 보상 Option 을 살 수 있는 예산
Insurance(기본)	연봉 3배수 보상 Option 의 가격과 동일예산
Bonus Credit(추가)	근속연수에 따라 연간 ₩100,000 - ₩250,000에 해당하는 예산
가족건강구좌(기본)	연간 ₩200,000에 해당하는 예산

개인별 배정예산(Credit) 금액과 각 프로그램별 선택안(Option)의 가격은 매년 말 지정된 등록기간중 온라인으로 각자의 선택적 복리후생제도(FLEX) 등록시스템에서 확인할 수 있다.

나) FLEX제도의 수혜자

모든 정규직 직원 및 임원, 그리고 등록된 자격있는 그 가족이 본 제도의 수혜자이다. 가족의 경우, 그 수혜대상제도는 의료보상, 치과진료, 복리후생 구좌에 한한다.

- 배우자
- 직원이 부양하고 있는 자녀
- 직원이 부양하고 있는 부모·배우자의 부모

다) FLEX 적용기간

매년 1월 1일부터 12월 31일까지 1년간 적용되며 일단 등록한 이후에는 적용기간 동안 선택변경이 불가능하다(등록시기는 전년도 12월중에 함).

- 라) 직원들이 올바른 선택을 위하여 직원 스스로가 고려하여야 할 사항
- 의료비보상제도
 - 과거 몇 년간의 의료비 지출액
 - 앞으로의 예상 의료비 지출액과 선택하고자 하는 의료보상 Option의 가격을 비교
 - 평소의 재정 상태
 - 초과진료비보상제도
 - 얼마나 자주 초과진료를 받고 있나?
 - 예상되는 진료의 성격이 어떠한 것인지?
 - ① 예방을 위한 정기적 검진
 - ② 특정 질병에 대한 일시적 치료
 - 지출 예상액과 Option 가격의 비교
 - 생명보험
 - 직원의 사망·일급장애로 인해 가족의 재정형편에 미치는 영향
 - 현재 직원 및 가족의 부채 정도
 - 현재 직원 및 가족의 저축 상태
 - 개인적으로 생명보험에 가입하고 있는가?
 - 휴가구입·판매제도
 - 통상 주어진 휴가를 모두 사용하는가?
 - 장기간의 휴가를 특별히 계획하고 있는가?
 - 당신과 소속 부서의 업무현황을 고려할 때 추가로 구입하는 휴가를 사용할 수 있는가?
 - 개인적인 사정으로 특별한 휴가가 필요한가?

마) 선택(등록)시 주의 사항

‘의료보상’과 ‘생명보험’의 경우 개인별 선호도가 미미할 경우에도 적어도 최소보상 선택안(Basic/Minimum Option)은 선택하여야 한다. 이는 해당 프로그램의 성격상 직원과 가족의 복지 및 안전보장을 위하여 최소한의 혜택

(Benefit)은 제공되어야 만일의 사태에 대비할 수 있기 때문이다.

바) 선택(등록)의 변경

직원이 등록한 선택안(Option)은 해당 적용기간 동안 계속 유효하다. 가족 상황의 변동은 관계서류에 의해 확인되는 대로 선택적 복리후생제도의 수혜자 명단에 반영되어 해당 직원이 처음 등록한 각 프로그램별 선택안(Option)의 적용을 받게 된다. 즉, 가족상황이 바뀌더라도 최초 선택한 등록내용(Option)은 변경할 수 없다. 이 때 가족의 변경으로 인해 복리후생구좌(Spending Account) 및 초과진료비의 연간 보상·사용한도액에 증감이 있을 경우 새로 변경된 한도액에 따라 관련프로그램이 운용된다.

사) 미등록자에 대한 처리

지정된 등록기간 내에 등록하지 않은 직원에 대해서는 자동적으로 각 프로그램의 현재보상 선택안이 적용된다 .

- 의료보상: 90% 보상 Option
 - 초과진료: 초과진료비 비보상 Option
 - 생명보험: 3배수 생명·상해보험
 - 휴가: 구입·판매일수 없음
- * 즉, '현재보상 option'이 적용되는 것임.

상기 Option을 선택하고 남는 예산(Credit)이 미등록 직원의 개별 복리후생구좌(Spending Account)의 연간 사용액으로 전환된다.

아) 발생경비 청구

실제 발생경비는 경비보상시스템(EXPRESS)을 이용하여 신청한다. 소액 청구가 빈발할 경우 예상되는 인력부담을 줄이기 위해 소액 영수증의 경우 몇 회분을 모아 청구금액이 10만원 이상일 때 신청이 가능하다. 모든 보상경비는 소득세 부과대상이므로 연중 회사로부터 청구하여 받은 총보상금액은 연말 소득세 정산시 과세된다.

자) 미사용분의 처리

당해 연도에 사용하지 못하고 남은 예산(Credit)은 차기 연도로 이월이 되지 않고 자동 소멸된다.

10) 선택적 복리후생제도 등록 실례

(본 실례는 개념을 이해하기 위하여 임의로 만든 예이므로, 실제와는 다름)

이름 : 홍길동		성별 : 남			
입사일 : 1992년 1월 1일		생년월일 : 1966년 6월 1일			
가족 사항 : 배우자/2자녀/부모		연급여 : 3,500만원 (96년 12월 현재)			
단위 : 만원					
항 목	선택안	가격표	선택	사용한 Credit	취득한 Credit
의료보상	50% 보상	252	(√)	252	기본예산 · 의료보상 : 372 · 치과보상 : 114 · 단체생명보험 : 87 · 가족건강구좌 : 200 · 근속연수에 의한 보너스 : 150 <hr/> 소계 : 953
	90% 보상(기본)	372	()		
	전액 보상	504	()		
치과보상	비보상	0	()	114	
	80% 보상(기본)	114	(√)		
단체 생명보험	연봉 1배수	29	(√)	29	
	연봉 2배수	58	()		
	연봉3배수(기본)	87	()		
	연봉 4배수	116	()		
	연봉 5배수	145	()		
휴 가	구입 판매 2일 (1일당 Credit : 135만원)			-	휴가판매 : 270
지출 총액(사용한 Credit 합계)				395(A)	-
사용가능한 총액					1223(B)
복리후생구좌의 연간 이용가능한도액 828(B-A)					

주 : 기본예산(Credit)은 개인별로 급여, 부양가족, 근속연수, 나이, 성별 등에 따라 다를 수 있음. 이 직원의 경우, 기본 Credit인 953점에다 2일의 휴가를 회사에 판매함으로써 추가되는 Credit가 270점이 되어 사용가능한 Credit는 1,223점이 된다. 이 중 사용한 Credit 395점을 빼면 828의 Credit가 남는다. 이 남은 828점의 Credit(828,000원에 해당)를 15개의 복리후생구좌 항목 중에서 선택하여 사용할 수 있음.

※ 참고적으로 1997년도의 선택적 복리후생제도에서 직원들이 선택한 내용을 보면 다음과 같다.

항 목	선택사항	전체 직원 중 선택한 비율
의료보상	50% 보상	7%
	90% 보상(기본)	76%
	100% 보상	17%
치과진료	비보상	51%
	80% 보상(기본)	49%
단체생명보험	연봉의 1배수	22%
	연봉의 2배수	4%
	연봉의 3배수(기본)	56%
	연봉의 4배수	2%
	연봉의 5배수	16%
휴가	판매	43%
	구입	8명

이 표가 나타내듯이 의료보상과 단체생명보험에서는 대부분 직원들이 '기본'을 선택하였으며, 치과진료 보상과 휴가판매를 선택한 직원은 전체 직원의 50%내외임을 알 수 있다. 특히 휴가를 돈으로 보상받지 않고 실제 사용하려는 직원의 비율이 57%인 것과 휴가를 추가로 구입하여 사용하려는 직원이 8명 있다는 것은 휴가의 취지와 목적에 따라 휴가를 잘 활용하는 직원이 많다는 것을 알 수 있다.

다. 선택적 복리후생제도 시행 결과

1) 직원 반응

직원들은 자신들에게 별 도움이 되지 않는 제도에서 최소한의 혜택만 보장받기를 선택하고 그 대신에 본인들이 선호하는 프로그램을 최대한 만끽할 수 있도록 선택의 권리를 제공해 준 새로운 제도를 환영하였다. 더구나 한국 IBM의 경우, 선택적 복리후생제도를 실시하면서 해당 예산을 다소 증액시킨

결과 전체적으로 직원들의 호응도는 상당히 높게 나타났다.

반면 자신이 원하는 새로운 제도가 마련되지 않았다거나 새로운 제도가 제공하는 혜택이 자신의 기대에 미치지 못했다는 등의 이유로 일부 직원들로부터 실망감이나 불만의 소리가 전해져 오는 때도 있었다.

2) 비용 측면

한국 IBM의 제도에서는 표준적인 선택적 복리후생제도의 디자인과는 달리 의료비 보상에 대해 연간 한도액을 정하지 않고 기존의 '재직기간중 최대 누적보상한도액' 제도를 그대로 유지한 까닭에 다른 메뉴와는 달리 의료비 보상제도의 경우 그 지출이 매년 일정하지 않고 변화가 심한 편인데 대체로 해마다 증가하고 있는 추세이다.

또한 휴가판매제도의 경우에도 직원의 급여가 인상됨에 따라 해마다 관련 예산이 그만큼 늘어나게 되는데 이와 같은 두 가지 제도의 비용증가 현상은 제도 변경에 기인하는 것은 아니다.

그 외 개인에게 배정되는 기본예산 산정시 근속연수에 따라 부여되는 보너스 Credit의 경우, 직원의 근속기간이 늘게 되면 소요예산이 다소 늘어나게 된다.

3) 문제점

시행기간이 채 2년이 되지 않은 까닭에 두드러지게 나타나는 문제점은 찾기 어렵지만 굳이 꼽는다면 다음과 같이 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 매년 증가하고 있는 의료비 지출이 장기적으로 풀어야 할 숙제로 남아 있다. 이는 선진 각국의 기업들이 공통적으로 겪고 있는 문제점으로 그 개선 여부가 전체 선택적 복리후생제도의 성공 여부를 좌우한다고 해도 과언이 아니다.

둘째, 무급휴직한 직원, 해외 파견직원의 처리문제이다. 이 경우 고려해야 할 요소가 아주 많고 관련규정이 서로 마찰을 일으키는 경우도 있어 제도 시행 이전에 철저히 준비를 하였음에도 불구하고 계속 새로운 상황이 발생

하고 있다. 그런데 문제는 이렇게 새로운 상황이 발생할 때마다 이를 지원할 수 있도록 관련 관리시스템을 수정하는 것이 보통 일이 아니란 것이다.

셋째, 지정된 등록기간중에 선택안을 등록하지 못한 일부 직원들이 등록기간 완료 이후에 등록을 신청한다든지, 이미 등록한 내용을 등록기간 종료 이후에(그것도 한참 지나서) 변경하게 해달라고 조르는 직원이 적지 않다. 이 점은 시행 2차년도부터 현저히 줄어들고 있다.

라. 향후 계획

아무리 좋은 제도도 끊임없이 사후관리 및 개선노력을 기울이지 않는다면 시간이 흐름에 따라 처음과 같이 언제나 좋은 제도로 인정받기 어려울 것이다.

따라서 한국 IBM의 경우, 2년간의 운영경험 및 관련자료(직원들의 메뉴 선택내용 및 그 변화 추이, 연간 발생경비 내역과 그 변동상황 등)를 면밀히 분석하여 문제점을 개선하고 장기적 운용방향도 다시 한번 점검하고자 한다. 이를 위해 아시아·태평양(AP) 지역에 있는 각 IBM사와 공동으로 매년(또는 2년에 한번) 전문 컨설팅 기관에 의뢰하여 저렴한 가격으로 각 사의 FLEX 운용결과에 대한 전문적 분석 및 그 문제점에 대한 개선방안 제시를 요청할 계획이다. 여기서 제시된 개선안을 즉시 차기 연도의 FLEX제도에 반영함으로써 항상 경쟁력 있는 최적의 복리후생제도를 운영할 것이다.

또한 현재 선택적 복리후생제도에 포함되어 있지 않은 기존 제도 가운데서도 향후 선택적 복리후생제도로 변경할 수 있는 부분이 있는지 계속적으로 그 가능성 여부를 확인하여 현재의 선택적 복리후생제도의 메뉴를 앞으로 보다 풍부히 유지할 계획을 가지고 있다. 아울러 이후 복리후생제도와 연관이 있는 세제상의 제변화가 있을 경우에는 이를 즉시 선택적 복리후생제도의 개선에 반영하여 직원들에게 보다 많은 혜택을 제공해 주고자 한다.

V. 結論: 選擇的 福利厚生制度의 成功的 導入을 위한 要件

앞에서도 살펴보았듯이 선택적 복리후생제도는 기업의 생산성을 높이고 종업원의 직무만족을 제고하는데 상당한 효과를 볼 수 있는 가능성이 높은 새로운 인사제도임에 틀림이 없다. 반면에 종업원들의 적극적인 참여 없이는 성공하기 어렵기 때문에 기업에 따라서는 거부감을 느끼는 경우도 많이 있다. 실제로 미국 기업의 경우에도 여러 가지 이유를 들어 선택적 복리후생제도의 도입을 망설이는 기업이 적지 않은 것으로 알려져있다. McCaffery (1992)에 따르면 사용자들이 선택적 복리후생제도를 거부하는 논리를 다음 7가지로 요약하고 있다.

- ① 종업원들은 대부분 선택적 복리후생제도를 이해하기 힘들며 따라서 올바른 선택을 하기가 어렵다.
- ② 선택의 자유를 보장하기 때문에 특정항목에 집중현상이 일어나 오히려 비용이 늘어난다.
- ③ 관리상 매우 복잡하고 어렵다.
- ④ 종업원을 이해시키고 상호 의사소통을 하기까지에 너무 많은 시간과 비용이 소모된다.
- ⑤ 노동조합이 결코 선택적 복리후생제도를 도입하는데 동의하지 않을 것이다.
- ⑥ 종업원들은 선택적 복리후생제도를 단순히 약간 나아진 복리제도 정도로 밖에 인식하지 않을 것이다.
- ⑦ 세금이나 기타 법적인 문제가 복잡하게 얽혀 있다.

이러한 점들을 단순히 선택적 복리후생제도에 대한 오해에서 비롯된 것이라고 생각하기보다는 기업에서 선택적 복리후생제도를 도입하기 위한 사전

점검으로 활용하여야 할 것이다. 한국 IBM의 사례를 통해서 살펴보았지만 선택적 복리후생제도는 도입단계에서 운영 그리고 결과의 평가에 이르기까지 주의 깊은 관리자세가 필수적임을 보여주고 있다. 이는 선택적 복리후생제도의 도입이 단순한 노동비용의 절감을 목표로 시작되는 것이 아니고 기업의 목표, 미션, 인사전략, 노사관계 등이 종합되어 이루어져야 함을 나타내고 있다.

한국 IBM의 사례는 도입된지 얼마 지나지 않아 종합적인 평가는 아직 때 이른 감이 없지 않으나 주어진 사례와 기존의 문헌을 통해 우리가 선택적 복리후생제도에 대한 교훈을 찾아내자면 다음과 같은 몇 가지로 요약해 볼 수 있을 것이다.

1. 단계적으로 명확한 목표 정립(단기·장기)

가장 먼저 선택적 복리후생제도를 실시하는 근본적인 목표가 분명하게 정립되어 있어야 한다. 또한 그러한 목적이 회사와 직원 모두에게 어떤 득실을 가져올 수 있는지를 분석한 후 실시 여부를 결정하여야 할 것이다. 이러한 목표는 사전에 경영진, 인사부서, 종업원, 노동조합 등 모든 주체들이 이해하고 동의하는 것이어야 한다.

2. 경영진의 적극적인 이해와 협조

어떤 새로운 제도도 경영진의 깊은 이해와 적극적인 협조 없이는 성공을 가져다 줄 수 없다. 이 제도가 회사의 장·단기적 목표와 정책에 부합하며, 회사와 직원 모두에게 도움이 된다는 확신을 가지고 경영진에서 앞장서 이끌고 나가야 성공적으로 정착할 수 있을 것이다. 한국 IBM의 경우에서처럼 기업의 인사철학에서부터 각 인사정책의 집행에까지 최고경영자의 의지가 담겨져 있어야 한다.

3. 종업원의 이해증진과 기대수준 관리

선택적 복리후생 도입 초기에 종업원들은 기업측이 복리후생 비용을 축소하기 위한 목적으로 제도를 도입한다는 부정적인 시각을 가지고 제도변화에 저항할 가능성이 있다. 특히 현 복리수준이 높은 종업원 집단의 경우 이러한 저항이 매우 클 것으로 예상할 수 있다. 먼저 선택적 복리후생제도가 노동비용을 절감하기 위한 수단이 아니라는 것을 충분히 주지시켜야 한다. 이를 위해 초기 도입시 복리후생의 수준을 높여 시작하거나 부분적으로만 도입하여 반감을 최소화한 후 단계적으로 실시범위를 확대하는 것이 바람직하다.

변화에 둔감하거나 부정적인 직원의 불만을 사전에 예방하기 위한 대책으로서 새로운 제도 설계시에는 선택적 복리후생제도의 각 프로그램별로 기존 제도와 동일한 혜택을 제공하는 선택안을 포함시키는 방안을 고려할 수 있다. 즉, 변화를 싫어하는 사람에게는 새로운 제도하에서도 기존의 제도와 다름없이 모든 프로그램에 대해 똑같은 혜택을 누리도록 해주어야 한다는 것이다. 한국 IBM의 선택적 복리후생제도에서도 이러한 직원들을 위해 각 프로그램마다 기존의 제도와 똑같은 수준의 혜택을 제공해 주는 현재보상 선택안(Option)을 마련하고 있다.

또한 새로운 제도를 실시하기 위해 사전 의견조사를 하는 과정에서 직원들은 새로이 실시될 제도에 대해 막연히 어떤 기대감을 갖게 되는데 그 기대감을 적절한 수준에서 사전 관리하지 않을 경우, 나중에 실제 제도가 발표된 후 새로운 제도에 대해 기대 이하의 직원 반응이 나타날 수 있다. 자신의 기대에 못미친다고 하여 실망감을 보이거나 심한 경우 불만을 터뜨릴 수도 있다. 따라서 직원 의견조사시부터 새로운 제도의 발표 시점까지 회사에서는 직원들과의 꾸준한 의사소통을 통해 새로운 제도에 대한 직원들의 막연한 기대감이 증폭되지 않도록 유지하여야 한다.

4. 종업원의 선택능력 강화와 교육

선택적 복리후생제도는 종업원들이 스스로의 복리욕구에 맞추어 선택할 수 있는 기회를 제공한다. 그러나 종업원들이 여러 가지 한계로 인해 선택의 어려움을 겪거나 잘못된 선택으로 오히려 고통을 받는 경우도 발생할 수 있다. 특히 선택적 복리후생제도의 도입 초기에 종업원들의 이해도가 낮아 잘못된 선택을 할 가능성이 높게 나타난다. 적절한 교육과 시뮬레이션 등을 통한 부작용을 극소화하고, 가능하면 초기단계에서는 변경의 유예기간을 두어 시행착오를 최소화할 수 있도록 한다.

지나치게 선택의 자유를 보장하는 경우 특정항목에 과도한 집중현상이 발생하여 해당항목의 관리상의 어려움이 발생하거나 혹은 역으로 특정항목의 충분한 선택이 이루어지지 않아 집단구매의 효율성을 확보할 수 없는 경우가 발생할 수 있다. 설계단계에서 대다수의 종업원이 필요하게 여기는 복리후생항목은 선택항목보다는 핵심항목으로 설계하도록 하고, 이밖에 선택자격을 제한하거나 의무선택과 같은 규정을 두어 특정항목의 집중현상과 배제현상을 방지하도록 한다.

종업원의 교육은 교육 효과를 고려하여 너무 많은 인원을 한꺼번에 교육하지 말고 직원수가 많은 경우, 몇 개의 소그룹으로 나누어 하는 것이 효과적이며 종업원들을 직접 대면하여 설명하는 질의 응답 방법이 바람직하다. 제도 안내 및 관련규정은 소책자로 또는 On-line DB에 입력해 두어서 종업원들이 원하면 언제라도 참조할 수 있도록 해야 할 것이다.

5. 노조와의 협력

선택적 복리후생제도를 도입하면서 기존에 제공하던 복리후생을 노동조합이나 종업원의 동의없이 일방적으로 줄여서 선택적 복리후생제도로 전환하는 것은 매우 부적절하다. 선택적 복리후생제도의 도입에는 노동조합이나 종업원 대표가 초기 설계단계부터 참여하는 것이 바람직하다. 또한 운영과정에

서도 노동조합이나 종업원 대표의 협력은 필수적이며 필요하다면 노사복지 후생공동위원회를 만들어 노사간 정기적인 회합을 갖고 복리후생의 현안에 대해 논의함으로써 노사 협력체제를 구축하는 것이 바람직하다.

6. 전문 컨설팅 회사의 이용

회사의 목표와 여건에 부합하는 최적의 제도를 설계하기 위해서는 전문가의 도움이 꼭 필요하다. 특히 각 선택안의 가격 결정 및 개인예산 배정문제는 정확한 자료분석과 원가 예측이 필수적 요구조건이므로 전문 컨설팅 회사의 경험과 노하우가 상당한 도움이 될 수 있다. 이는 처음 이 제도를 디자인할 때 가장 절실하다.

7. 관리시스템 및 관련규정 정비

선택적 복리후생제도의 정착 및 원활한 운영을 위해서는 뛰어난 관리시스템을 구비하는 것이 필수적이며, 관련규정을 사전에 면밀히 검토하여 정비하는 것 또한 그 중요성을 간과할 수 없는 부분이다. 실제로 새로운 제도를 운영하다 보면 미처 생각하지 못한 상황이나 사례가 빈번히 발생하는 데 어떤 경우에는 사후적인 조치를 취해도 큰 무리가 없을 수 있지만, 때로 사후처리하기에는 너무 많은 부분을 재조정해야 하는 까닭에 큰 부담을 안게 되는 경우도 생길 수 있으므로 반드시 철저히 사전 준비를 하여 만전을 기해야 한다. 특히 관리시스템의 개발의 경우, 비록 많은 시간이 소요되더라도 Pilot test 그룹을 이용한 충분한 사전 테스트 없이는 사후 엄청난 시행착오를 각오해야 한다. 선택적 복리후생제도는 많은 정보의 신속하고 정확한 처리가 필요하기 때문에 관리상의 복잡성이 높아지게 된다. 선택적 복리후생제도의 원활한 운영을 위해서는 복지운영 전산프로그램이 필수적이다.

8. 세제혜택 여부의 사전 점검

선택적 복리후생제도는 과세 항목과 비과세 항목이 혼재되어 있기 때문에 과세제도의 변화는 종업원의 복지선택에 중요한 영향을 미치게 된다. 비과세 혜택을 누릴 수 있는 항목을 포함할 수만 있다면 선택적 복리후생제도는 보다 더 매력적인 제도가 될 수 있을 것이다. 예를 들면, 차량유지수당을 복리후생구좌 항목에 포함하게 되면 세제 혜택을 받을 수가 있다고 본다. 또한 세금 혜택이 있는 사내근로복지기금과도 연계하여 실시할 수 있다면 상당한 세제 혜택을 받을 수 있으리라 본다.

9. 정기적인 제도 검토 및 수정

초기에는 제반 여건과 요구에 가장 합치되는 제도였다고 하더라도 시간이 흐름에 따라 불합리한 요인들이 나타날 수 있으므로 반드시 정기적으로 (적어도 1년에 한번) 현재의 제도를 재점검해 볼 필요가 있다. 특히 선택안의 종전 가격이 현재에도 유효한지, 개인예산 배정방식은 적절한지 여부를 다음 해 FLEX 실시 전에 철저히 검토하여 필요한 수정작업을 제때 완료하여야 할 것이다. 전문 컨설팅 회사와 함께 본 제도의 최초 설계를 한 경우에는 이러한 업체들이 본 제도의 정기적인 유지·개선 서비스도 염가에 제공하고 있다.

선택적 복리후생제도를 효과적으로 실시하기 위해서는 종업원들에게 각 복지제도의 장단점과 가격에 대한 정보, 그리고 수시로 변동되는 사항에 대해 신속하고 정확한 정보를 제공하는 것 또한 필수적이다. 특히 종업원 개인이 선택의 결과를 수시로 확인할 수 있도록 해야 하며 오류가 발생하였을 경우 이를 신속하게 처리할 수 있는 커뮤니케이션 프로세스가 확립되어야 한다. 선택적 복리후생제도에 대한 안내책자의 발간, 정기적인 종업원 의견조사, 사내정보망에 복리후생 소식란 신설 등 회사 내의 복리후생에 관한 구체적인 커뮤니케이션 채널을 만드는 것이 바람직하다.

參考文獻

- 박경규 · 안희탁, 『한국 · 독일 기업의 인사관리 비교』, 한국경영자총협회, 1998.
- 송계전 · 박귀현, 『카페테리아식 복지제도의 도입방안에 관한 연구』, LG경제연구원, 1997.
- 송호근, 『한국의 기업복지 연구』, 한국노동연구원, 1995.
- 어수봉, 「노동운동의 새로운 패러다임」, 『사회경제환경 변화와 노동운동』, 한국노총 중앙연구원, 1995.
- 최강식 · 정진화, 『여성 잠재인력의 활용방안』, 한국노동연구원, 1997.
- Barber, A.E., Dunham, R.B., & R.A. Formisano, *The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field Study*, Personnel Psychology, Vol. 45, 1992.
- Lawler, E.E. III, *Pay and Organizational Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1971.
- _____, *Pay and Organizational Development*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- McCaffery, Robert M., *Employee Benefit Programs: A Total Compensation Perspective*, PWS-Kent, 1992.
- Meisenheimer II, J.R., & W.J. Wiatrowski, “Flexible Benefits Plans: Employees Who have a Choice”, *Monthly Labor Review*, 1989.
- Milkovich & Newman, *Compensation*, 5th edition, Irwin, 1996.
- Scott, M.B., “Flex Grows Among Surveyed Firms”, *Employee Benefit Plan Review*, Vol. 47, 1993.

- 유 규 창
 - 중앙대 정치외교학과 졸업
 - 미국 위스콘신대(매디슨) 노사관계학 박사
 - 現 가톨릭대 의료행정대학원 교수

- 조 규 성
 - 現 한국 IBM 인사담당이사

선택적 복리후생제도

1999년 3월 15일 인쇄
 1999년 3월 20일 발행

발 행 인 朴 烜 求

발 행 처

주 소 ☐1510-0110 서울特別市 永登浦區
 汝矣島洞 16-2 中小企業會館 9層
 ☎ (代)(02) 782-0141 Fax : (02)786-1862

조관·인쇄 거 목 기 획
 (代) 706-7077

등록일자 1988년 9월 14일
 등록번호 제13-155호
