

교대근무제의 변화를 통한 기업역량 강화

Enhancing Corporate Capability through Changes in Shift System

이영호, 이정언
배재대학교 경영학과

Yeongho Lee(b374@naver.com), Jeong Eon Lee(jelee@pcu.ac.kr)

요약

우리나라는 장시간 근로가 일반화 되어 있으며, 이러한 관행에 대응하여 근로시간 단축이 사회적 관심 대상이 되었다. 장시간 노동은 교대제라는 매개를 통해서 이루어지고 있으며, 교대제와 연계된 장시간 노동은 기업의 지속적인 수요를 맞추기 위한 목적으로 활용된다. 본 연구는 1998년부터 4조2교대제를 도입한 유한킴벌리와 2011년 4조2교대제를 도입한 POSCO의 사례를 심층적으로 분석하여 실천적인 시사점 발견을 목적으로 하였다. 특히 4조2교대제를 도입한 두 기업의 사례를 통해 제도 도입의 동기, 과정 및 이로 인한 기업의 관리방식 변화 양상을 구체적으로 분석하여 타 기업에 공통적으로 적용 가능한 시사점을 제공코자 노력하였다. 본 연구는 주요 목적을 달성하기 위해 사례연구방법을 적용하였으며, 문헌연구와 현장방문조사를 병행하여 적용하였다. 유한킴벌리와 POSCO의 4조2교대는 단계적 추진, 시범운영을 통한 도입, 최종 도입까지 장시간 소요, 직원 대의기구의 적극적인 역할 등 제도적용의 공통점이 존재하였다.

■ 중심어 : | 교대근무제 | 기업역량 | 유한킴벌리 | POSCO |

Abstract

Workshift is a method of organization of working time in which workers succeed one another at the workplace. The shift work system enables round-the-clock activities required for meeting technological needs and productive and economic demands. This study tries to find the practical implications by investigating the workshift systems which are successfully applied in two representative Korean companies, Yuhan-Kimberly and POSCO. Case study method is applied in order to analyze the special feature of shift work systems in two companies. It is concluded that the shift system(2-4system) has positively enhanced firm's capability including workers' satisfaction and commitment, product quality, and productivity. Specifically, the shiftwork system applied in the companies has significantly influenced on the workers' work-life balance.

■ keyword : | Shiftwork | Corporate Capability | Yuhan-Kimberly | POSCO |

I. 서론

우리나라는 2010년 기준 연평균 2,193시간의 근로시간을 기록하고 있으며 OECD 국가 중 멕시코 다음으로 장시간 일하는 국가이다. 최근 이러한 관행에 대응하여

근로시간 단축이 사회적 관심의 대상이 되었다.

장시간 근로를 유발하는 주요 원인은 연장근로와 교대제에서 찾을 수 있다. 기업의 장시간 노동은 교대제라는 매개를 통해서 이루어지며, 교대제와 연계된 장시간 노동은 기업의 지속적인 수요를 맞추기 위한 목적으

접수일자 : 2014년 01월 06일

수정일자 : 2014년 01월 21일

심사완료일 : 2014년 01월 22일

교신저자 : 이정언, e-mail : jelee@pcu.ac.kr

로 활용된다. 교대제에 따른 장시간 노동의 도입은 철강, 주물, 석유화학, 발전 등과 같은 업종의 특성에서 비롯된다. 작업의 성격상 일단 시작되면 해당 업무의 중단이 곤란하기 때문에 교대근무를 하면서 자연스럽게 장시간 노동이 이루어지게 된다[1][2][7][8][14]. 이와 같은 이유에서 근로시간 단축은 교대제 개편과 맞물리게 되는 것이다.

2011년 POSCO가 4조2교대제를 전면적으로 도입하면서 이 제도가 주목 받고 있다. 과거 4조2교대를 도입한 기업들은 교대조 개편과 함께 인사제도 개선, 인력수급, 생산성 향상, 비용절감, 임금보전, 평생학습체계 구축 등이 이루어짐으로써 경쟁력이 크게 강화되었다. 해당 기업에서 4조2교대제의 도입을 통한 예비 작업조와 여유시간의 확보는 평생학습을 통한 개인과 기업의 역량 향상, 일과 가족의 균형 개선, 작업장 환경 개선, 직장 만족도 향상 등 회사 전반의 발전과 다각적인 측면에서 질적인 변화의 촉매제가 되었다[2][8].

본 연구는 1998년부터 4조2교대제를 도입한 유한킴벌리와 2011년 4조2교대제를 도입한 POSCO의 사례를 심층적으로 분석하여 국내 기업에 실천적인 시사점을 제공하고자 하였다. 특히 두 기업의 사례를 통해 제도 도입의 동기, 과정 및 이로 인한 기업 관리방식의 변화 양상을 구체적으로 분석하여 타 기업에 공통적으로 적용 가능한 함의점을 제공하고자 노력하였다.

II. 작업교대제와 4조2교대제

1. 작업교대제의 의의

교대제에 의한 근로는 근로자를 둘 이상 다수의 조로 구분하여 근로시키는 제도이다[11]. 근로자의 개인적 생활의 유지라는 측면에서 일정 주기마다 근무시간대를 변경하는 것이 일반적이나, 근무시간대가 다른 둘 이상의 조의 근무시간대를 바꾸지 않고 취업시키는 경우도 있다[1][7]. 교대근로는 근로자들의 신체리듬에 혼란을 주어 건강뿐만 아니라 가정생활에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 이로 인해 업무집중도가 떨어지고 불량률과 재해율도 높아질 수 있다[1][2][10][14]. 그러

나 제시된 바와 같은 부정적 측면에도 불구하고 기업은 경제적 효율성, 생산기술 및 업무 특성, 근로의 공공성으로 인해 교대근로를 활용하게 된다[1][7][8].

교대근무제는 가동 일수 또는 조업시간을 극대화시킬 수 있는 기회를 제공한다. 일부 산업 부문, 예를 들어 철강, 석유정제, 합성화학 등은 생산과정의 중단 없이 연속공정으로 구성된다. 해당 부문에서 공정 및 설비의 가동이 정지될 경우 재가동에는 막대한 비용이 발생하기 때문에 교대근무제도를 통해 공정의 연속성을 유지하게 된다. 이와 더불어 공공재적인 성격을 가지는 전기, 가스, 운수, 통신, 병원 등은 연속공정과 유사하게 생산 및 서비스를 중단할 수 없는 경우가 대부분이다. 따라서 연속된 교대근무제도를 적용함으로써 업무의 지속성을 확보하게 된다[1][2][7][8][12][14].

2. 4조2교대제의 특징

연속조업형 4조2교대제는 가장 단순한 압축근무의 형태이다. 4조2교대제는 주휴 4일제 또는 주휴 3.5일제를 실현하는 수단이다. 이 제도는 교대방식을 2일 근무 2일 휴무, 3일 근무 3일 휴무, 4일 근무 4일 휴무 등 다양한 방식으로 적용할 수 있기 때문에 탄력적 근로시간제가 잘 활용될 수 있는 유형이 된다[1][2][7].

4조2교대의 특성을 구분하기 위해서는 이와 유사한 4조3교대 및 3조3교대와 비교가 필요하다. 4조2교대로의 전환은 통상적으로 3조3교대로부터 이루어지며, 4조3교대는 3조3교대에서 4조 교대조로 이행할 때 선택대상 중 하나이다. 4조3교대와 4조2교대는 월 근로시간, 연간 근로시간이 같다. 다만 1일 근무시간이 각 8시간과 12시간, 월 근무일 수가 23일과 15일이라는 점에서 서로 차이가 있다.

3조3교대는 3개조 중 1개조가 8시간씩 교대로 작업하는 것이며 4조2교대제는 4개조 중 1개조가 12시간씩 교대로 작업하는 것이다. 따라서 연간근무도 3조3교대는 2,324시간, 4조2교대는 1,920시간인 점에 차이가 있다. 3조3교대는 연간 1,095번, 4조2교대는 730번 교대하기 때문에 4조2교는 교대로 인한 문제가 상대적으로 적은 편이다.

사회적인 측면으로 볼 때 3조3교대는 연간 365일에서

휴가를 제외한 일수만큼 출근하고 4조2교대는 연간 182.5일에서 대번근무만큼 더 출근하는 차이가 있다. 따라서 4조2교대는 교통체증 발생이나 이산화탄소 발생을 줄이는 효과가 있다. 또한 4조2교대는 학습시간의 확보가 용이하여 연간 12일 정도를 학습일로 지정하여도 무리가 없어 근로자와 기업의 지식경쟁력을 높일 수 있게 된다[1][7].

표 1. 4조2교대제의 주요 내용과 의미

구분	내 용	의 미
근로자	<ul style="list-style-type: none"> • 휴일 증가(여가시간 증가) • 학습일 확보 용이(교육훈련의 내실화) • 안전사고 감소 	<ul style="list-style-type: none"> • 일과 가정의 균형 • 개인 경쟁력 강화 • 작업 노하우 전수 용이 • 충분한 인수인계/의사전달
회사	<ul style="list-style-type: none"> • 교대업무 loss의 감소로 업무 연속성 확보 • 인력운영 용이 • 출퇴근비용 감소 • 주야간 상호 맞교대로 인하여 커뮤니케이션 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 24시간 365일 생산성 확보 가능 • 교대변경 일 3회→2회로 손실 감소 • 작업지침 공유 쉬움 • 품질성파에 집중

근로자 측면에서 4조2교대는 충분한 휴식을 취할 수 있는 휴일 증가, 자기개발 시간의 추가적 확보 등으로 안전사고의 감소를 기대할 수 있다. 기업은 교대횟수의 감소에 따라 업무연속성 확보, 인력운영 용이, 출퇴근 비용의 감소효과를 얻을 수 있으며, 주야간 상호맞교대의 의사소통이 원활하게 이루어지는 장점이 있다.

4조2교대제는 근로자에게 일과 가정의 균형, 개인 경쟁력강화, 용이한 작업노하우 전수, 충실한 인수인계 및 의사전달 효과를 제공한다. 또한 기업측면에서 4조2교대제는 24시간 365일 조업 생산성을 확보하게 하며 교대횟수를 3회에서 2회로 줄이는 결과를 가져온다.

III. 4조2교대 사례분석

1. 연구방법

최근 인적자원관리 분야의 연구 경향은 단순한 인과관계의 분석이 아닌 그 구체적인 관계 및 과정의 탐색으로 연구의 초점이 옮겨가고 있다[13][15][16]. Yin(1994)은 기존의 연구가 질적인 연구방법에 의해 분석되어야 할 과제임에도 불구하고 계량적인 접근을 통

해 연구가 이루어지고 있다고 비판하였다[18]. 따라서 인적자원관리 연구의 바람직한 접근방식이 무엇인가에 대한 합리적인 인식이 요구되며[3], 다양한 연구방법이 동원되어야 한다[9][17].

우리나라 인적자원관리 연구의 실태를 분석한 이학중(1994)은 인사 및 조직행동 연구 분야에서 질적 접근, 특히 사례연구 방법을 적용하여 결과를 도출한 연구가 각각 8%와 2%에 지나지 않음을 지적하였다. 인적자원관리 연구에서 계량적 접근의 중요성을 인정할지라도 연구방법이 한 방향으로 치우칠 경우 경영현상의 일부를 파악하지 못하는 결과를 초래할 수 있다.

사례연구는 대표적 질적 접근방법으로 연구대상에 포함된 변수가 복잡하며, 상황변수도 많을 뿐 아니라 연구과정에서 모든 변수의 정확한 분리와 통제 그리고 계량적 측정이 어려운 연구에 적합하다[18]. 사례연구 방법은 단절적인 방법론 적용의 논란에서 벗어나 연구대상과 목적을 고려하여 다각적인 접근방법의 적용에 초점을 둘 수 있다. 사례연구방법의 궁극적인 목적은 연구결과의 일반화가 아닌 현상에 대한 깊이 있는 이해를 실현하는 데에 놓여 있다. 특히, 계량적인 자료에 비해 심층적이고 통찰력을 요구하는 질적 자료가 중요시 되는 경우에 사례 연구가 유효하게 적용될 수 있다[4].

이와 같은 이유에서 본 연구는 주요 목적을 달성하기 위해 사례연구방법을 적용하였으며, 문헌연구와 현장 방문조사를 병행하여 활용하였다. 문헌연구는 4조2교대 관련 국내외 선행연구와 기업의 내부 자료를 분석하였다. 이와 더불어 연구의 내용을 보완하기 위해 현장 방문조사, 관계자 심층면접조사를 실시하였다.

2. 4조2교대제 사례 1: 유한킴벌리

유한킴벌리는 1970년 3월 30일 유한양행과 미국의 위생용품 회사인 킴벌리클라크의 40:60 합작투자로 설립되었다. 유한킴벌리의 직원 수는 1,683명이며 2011년 기준 매출액은 1조3,041억 원, 영업이익은 1,353억 원이다. 여성용, 유아용, 성인용, 가정용, 산업용, 병원용품 등 유한킴벌리의 대부분의 제품들은 시장 점유율 1위를 차지하고 있을 정도로 놀라운 경영성과를 보여주고 있다.

유한킴벌리가 4조2교대를 도입하게 된 것은 내·외부 위협요인이 크게 증가하였기 때문이다. 특히 1980년대 중반 국내외 대규모 경쟁사의 출현과 수입품 급증으로 제품시장의 경쟁과 설비의 과잉이 초래되었다. 기계가동률은 51%로 하락하고 유희인력이 발생하였다. 재고가 누적되어 21일치에서 25일치로 증가하자 재고를 쌓아두는 창고가 부족할 지경에 이르렀다.

1996년 파업은 근무제도 변화의 결정적 계기가 되었다. 당시 경영진은 유일한 박사의 후광효과에만 의존하고 근로자들의 삶의 질 개선을 위한 실제적 노력이 부족했다는 점을 인정하고 대안을 찾기 시작했다. 특히 1997년에 실시된 사원의식조사에서 군포공장과 김천공장의 근로자들이 대전공장보다 낮은 조직몰입 수준을 보임에 따라 경영진 및 인사부서에서는 대전공장과 같은 4조 교대제 도입의 필요성에 대한 인식이 확고하게 되었다. 유한킴벌리의 노사는 대전공장의 경험에 근거하여 변화의 기본적 방향을 고성과작업조직에 두고 4조교대제 및 평생학습체제의 도입에 관해 공동으로 연구할 것을 합의하였다[1].

당시 회사와 노조는 다각적인 방안을 협의하고 대안을 찾기 위해 고심하고 있었다. 그러던 차에 노조위원장이 문국현 사장에게 4조2교대의 적용을 먼저 제안하였다. 당시 문 사장은 한 번에 12시간씩 근무하는 것은 위험하니 4조3교대로 하루 8시간 근무하는 것이 좋겠다고 노조를 설득하였다. 노조는 몇 달에 걸쳐 확고한 계획을 문 사장에게 제시하였으며 결국 그 제안이 받아들여졌다[5].

1997년 초 4조교대제 및 평생학습체제 도입이 이루어졌으나 노조원 중 노조와 노조위원장에게 불만을 가진 사람도 많았다. 노조원들이 회사와 교대제도를 신뢰하지 않은 이유는 고용불안에 있었다. 해당 문제점을 인식한 문 사장은 직원들의 평생고용을 보장하였다. 이후 직원들은 새로운 시스템에 대한 회사와 노조 간부들의 성의 있는 설명에 귀를 기울이게 되었다[5].

1998년 4월 김천공장 제3부에서 4조2교대제가 시행되었다. 김천공장에서 도입한 4조2교대는 두 조가 12시간씩 근무하고 맞교대하는 동안 나머지 두 조는 휴식을 취하는 형태이다. 그 다음 쉬고 있던 두 조가 작업에 투

입되고 이전에 근무한 조는 쉬는 형태로 구성되는, 즉 4일 일하고 4일 쉬는 근무체제이다. 이어 1998년 12월 전 군포공장에, 1999년 9월 김천공장 전체에도 4조2교대제가 도입되었다.

한편 유한킴벌리의 4조2교대제와 관련되어 가장 큰 쟁점은 급여 수준과 관련된 문제였다. 노조는 기존 3조3교대 상황에서의 급여와 4조2교대를 적용했을 경우의 급여를 비교분석하였다. 3조3교대 근무시 한 달에 발생하는 시간외 근무는 112시간이지만 4조2교대에서는 60시간 정도에 불과했다[5]. 이에 따라 4조2교대로 근무제도를 변경할 경우의 쟁점사항은 임금의 10%에 해당하는 약 50시간의 시간외 근무수당 감소를 어떻게 보충해주는가 하는 것이었다. 직능자격제도의 도입은 해당 문제를 해결하기 위한 방안으로 적용되었으며, 근로자에게 직능수당을 지급하여 감소된 임금 중 7.5%를 보전해 주었다. 이와 더불어 교육시간을 확대하여 문제를 해결하는 방법이 적용되었다[6].

4조2교대제는 회사와 노조의 설득과 협의, 실험의 과정을 거쳐 유한킴벌리의 근무체제로 자리 잡았다. 4조2교대 도입은 유희인력 감원 예방과 생산성 향상이라는 두 가지의 가시적인 성과를 가져왔다. 이는 단순히 생산량의 증대를 의미하는 것뿐만 아니라 제품의 불량률이 낮아지고 질이 향상되는 실질적인 내용을 포함한다. 이와 더불어 4조 교대제가 도입된 이후 유한킴벌리의 직원들은 자기만의 시간을 보다 많이 가질 수 있게 되었다. 여유시간이 갑자기 늘어나자 처음에는 대부분의 직원들이 집에 있는 것조차 불안해 할 정도였다. 그러나 해당 근무체제에 익숙해지고 난 후에는 여유시간에 대한 마인드가 변하게 되었다. 다수의 직원들은 여가와 봉사, 자기개발, 교양교육, 해외연수, 여행 등의 다양화된 시간활용의 패턴을 일상화하게 되었다.

유한킴벌리의 4조 근무시스템은 경영위기를 맞아 유희인력문제를 해결하기 위해 도입한 것이다. 이는 노사 화합의 바탕에서 이루어진 것도 아니며 경영자 주도로 단시간에 이루어진 것도 아니다. 노사가 대립하는 상황에서 경영위기가 도래하고 유희인력이 발생하여 이를 해결하기 위하여 노사가 손을 잡은 것이며, 노조는 어쩔 수 없이 4조2교대를 도입한 것이다. 그러나 이 과정

에서 신뢰가 형성되고 직원들의 애사심 증가와 함께 평생학습으로 인해 품질 및 생산성 향상, 재해 감소, 원가 절감이 이루어져 회사의 경쟁력이 크게 향상되었다.

3. 4조2교대제 사례 2: POSCO

POSCO는 1968년 4월 1일에 포항종합제철주식회사로 설립되었으며, 2002년 3월 15일 주주총회 결의에 의하여 회사 이름을 주식회사 POSCO로 변경하였다. 포항과 광양에 일관제철소를 두고 있으며 최대주주는 연금관리공단이다. 직원은 2011년 말 기준으로 17,553명이며, 이 가운데 여성 625명, 비정규직 729명으로 구성된다. 직원 평균 근속년수는 18.6년이며, 평균 연봉은 6천만 원을 상회하는 높은 수준이다.

최근 세계 경제 상황의 여파로 인해 철강시황 역시 수요 감소와 철강사 설비증설에 따른 공급 증가로 약세가 지속되고 있는 상황이다. 특히 철강산업 현장에서는 2008년 하반기부터 건설경기의 둔화, 실물 경제 위축의 여파가 본격적으로 나타나면서 매출 및 이익률 감소가 가시화되고 있다. POSCO는 국내외의 불안한 철강시황에 대응하기 위해 기술경쟁력 강화, 원재료 자급도 향상, 국내 및 해외 판매 기반 강화, 신시장 선점을 위한 생산거점 확대 등에 전략적 초점을 두고 있다.

POSCO에서 교대조 적용을 받는 인원은 전체 17,553명 중에서 7,154명으로 약 41%에 해당한다. POSCO는 1992년 3조3교대에서 4조3교대, 2010년부터 2011년에 걸쳐 4조2교대로 전환하였다.

이구택 회장은 2004년부터 유한킴벌리 문국현 사장으로 부터 4조2교대와 평생학습시스템 도입을 하라는 권고를 받아 임원 및 간부들에게 4조2교대 도입 검토를 지시하였다. 당시 대부분의 공장은 4조2교대가 가능하였으나 육체노동이 많이 요구되는 일부 공장 간부들의 반대가 있었다. 2006년 초 이구택 회장은 삼성피앤에이(현 포스코엠텍) 장병기 사장에게 4조2교대 도입을 검토해 볼 것을 이야기한 후 2006년 삼성피앤에이는 4조2교대를 도입하였다.

삼성피앤에이에서 4조2교대를 성공적으로 도입함에 따라 많은 POSCO 경영진과 직원들은 삼성피앤에이를 벤치마킹하였다. 그리고 2007년 10월 POSCO의 임원이

직원들의 삶의 질을 개선하고 지식근로자로 양성하기 위해 2008년 4조2교대 도입을 검토하였지만 이 계획은 추진되지 못하였다.

이후 2009년 정준양 회장은 포항제철소에 시범공장을 정하고 4조2교대 도입에 대한 구체적인 추진방안을 논의하였다. 회장의 4조2교대에 대한 언급과 시범공장 방식으로 4조2교대를 시행한다는 소문이 점차 퍼지게 되었다. 그러나 직원들의 반발은 점차 커졌으며, 제도 도입에 반대하는 직원의 비율이 99%라고 할 정도였다. 4조2교대에 대한 반대의 주요 이유는 '2조맞교대다', '사람 잡는다더라', '월급이 줄지 모른다', '좋은 회사 근로자는 좋은 대우를 받아야 하는데 12시간 근무는 안된다', '다른 곳은 몰라도 뜨거운 쇳물과 무거운 철강을 다루는 POSCO는 12시간 근무가 무리다', '지금도 야근조 8시간을 일하면 파김치가 된다. 앞으로 안전사고가 빈발하고, 직원들의 사기와 품질이 떨어질 것이다' 등이었다.

현장근로자들의 불만이 확산되자 2009년 말 POSCO 경영진은 4조2교대 관련 업무를 본사 노무부문에 맡겼다. 2010년 2월 노경협의회 위원들과 회사측 직원 각 10명으로 '4조2교대 노사합동 연구반'을 구성하였다. 연구반은 해외 제철소 가운데 4조2교대를 운영 중인 호주 BlueScope Steel사와 미국 Nucor사를 방문하였다. 해외 제철소 벤치마킹 이후 노경협의회 위원들은 4조2교대 도입에 대한 불만이 감소하고 자신감이 생겼다. 그러나 가장 중요한 문제는 직원들을 어떻게 설득하느냐 하는 것이었다. 당시 제철소 시범공장 건 등으로 인해 직원들의 불만이 커진 상태로 이들의 마음을 돌리기에 상당히 어려운 여건에 놓여있었다.

4조2교대 도입을 위한 직원설득의 기본 전제에는 모든 직원의 충분한 이해, 노사 공동·공장별 업무부하 경감방안 연구, 시범운영 및 본 시행여부의 직원의견 반영 등이 포함되었다. 경영진을 비롯한 관리자들과 직원 설득에 적극적으로 나서고 4조2교대 도입이 직원들의 삶의 질과 회사 경쟁력 향상을 위해 필요한 것이라는 점을 설명하고 이해를 구하였다. 이러한 노력들이 점차 쌓여 향후 신뢰관계가 형성되는 계기가 되었다. 이와 함께 신입사원 채용 확대를 통해 타이트한 인력여건을 개선해 나갔다. 2009년 174명, 2010년 400명 이상

을 채용하여 대근부담이 높은 개소에 인력을 우선적으로 배치하였다. 이와 함께 정년 퇴직인원의 30% 수준으로 재채용 규모를 확대하여 고속런인력을 유지하였다. 또한 4조2교대의 원활한 운영을 위해 업무부하 경감조치를 취하고 근무환경을 개선하였다.

POSCO는 시범운영 이후 지난 20여 년간 운영해온 4조3교대 근무 형태를 2011년 10월 17일 4조2교대로 바꾸었다. POSCO의 4조2교대는 8일 주기의 2일 주간-2일 야간-4일 휴무 근무시스템이다. 이 근무제도는 다른 4조2교대와 달리 연속야근 근무일수가 짧기 때문에 피로도가 최소화되는 장점이 있다. 특히 노경협의회 위원들은 BlueScope Steel사 벤치마킹을 통해 4조2교대 근무제도를 추천하였다. 왜냐하면 상대적으로 피로도가 큰 야간근무를 한 번 근무시 최소화함으로써 평균 연령이 약 44세인 직원들이 느끼는 피로를 상당부분 감소시킬 수 있기 때문이다. 그러나 이 근무제도의 단점은 휴무일이 길어 업무 적응도가 떨어질 수 있다는 것이었다. 이에 따라 POSCO는 전 직원에게 지급한 스마트폰을 활용하여 회사 소식을 계속 전달하고 파트장 등이 수시로 연락을 취하는 방법으로 업무 인수인계를 함으로써 해당 취약점을 극복하였다.

POSCO의 과거 4조3교대는 새로 도입된 4조2교대와 비교할 때 근무패턴에서 상당한 차이점이 존재한다. 4조3교대 체제에서는 1근 5일-휴무 2일-2근 5일-휴무 1일-3근 5일-휴무 2일 근무시스템이었으나, 4조2교대에서는 주간 2일-야간 2일-휴무 4일 근무시스템으로 바뀌었다. 근무 시작시간도 과거에는 1근 07시, 2근 15시, 3근 23시였으나 제도 변경 후에는 주간 오전 7시로 종전과 같고 야간은 오후 7시로 바뀌었다. 따라서 주간 2일 근무 후 야간 근무하기까지 24시간의 휴식이 가능하다. 이점이 평균 연령 44세의 POSCO 근로자가 선호하는 이유이기도 하다. 연간 근로시간은 1,920시간으로 동일하나 과거 근무시간은 7.3시간이었으며 휴식시간은 0.7시간이었으나 새로운 교대시스템에서는 1일 11시간 근무에서 휴식시간 1시간으로 좀 더 여유가 있는 것이 다른 점이다. 또한 과거 체제에서는 262일 근무하였으나 제도 변경 후에는 174.5일 근무, 휴무일수는 4조3교대시 103일이었으나 이후 190.5일로 85% 증가하여 큰

차이가 있다. 대근은 노사합의로 월 2일 이내로 하였으며, 월 평균 약 11.4시간이 발생된다. 연간 136.8시간의 대근시간(11.4시간×12개월)은 제도상 주당 2시간의 추가근무시간과 타인의 휴가로 인한 대근시간으로 구성되어 있다.

POSCO 노경협의회는 1997년 10월 가칭 '경영발전협의회'로 첫걸음을 시작해 그해 11월 '노경협의회'로 명칭을 변경한 후 현재까지 POSCO 직원들의 복지증진과 회사발전에 기여했다. 4조2교대 도입을 시도하는 초기 혼선기에 제5대 노경협의회가 출범하여 주목을 받았다. 노경협의회는 직원들의 정서를 감안하여 4조2교대 도입을 연기토록 하였다. 이후 회사와 협의에 나서 충분한 검토와 직원 동의하에 새로운 제도를 도입키로 하였다. 협의회는 회사와 공동으로 연구반을 구성하여 국내외 사례를 검토하고 벤치마킹 후 직원들의 평균 연령, 체력, 안전 등을 고려하여 가장 부담이 적은 근무제도를 도입하였다. 노경협의회는 가장 큰 역할은 4조2교대 도입을 위한 대 직원 설득의 주체로 나섰다. 2010년 4월 5일 노경협의회 대표 명의의 직원공지가 출발점이 되고 직원 설명회, 공장TF 등의 측면에서 노경협의회가 설득의 중심에 있었다. 그 과정에서 협의회는 직원들의 입장이 충분히 반영되도록 노력하고 동시에 회사의 발전에도 기여하였다. 노경협의회는 4조2교대 도입과정에서 소통과 상호 신뢰의 문화가 형성되는데 큰 역할을 했다.

4조2교대 도입 이후의 변화를 정량적인 측면으로 보면, 성과몰입도가 2003년 조사 이래 처음으로 교대근무자가 상주근무자보다 높게 나타난 것이 두드러졌다. 지식생산성측면에서 직무발명, 자격증 취득 등 각종 지표들이 개선되었다. 이와 함께 품질 부적합율은 2010년을 기점으로 지속적으로 개선되었으며, 안전재해는 4조2교대 도입을 기점으로 점진적으로 감소 추세를 나타내었다. 정성적인 측면에서 4조2교대 도입 이후 다양한 변화가 나타났다. 첫째, 가족 측면에서는 여유시간의 증가에 따라 일과 가정의 양립의 가능성이 높아졌다. 둘째, 자기개발 측면에서는 교대근무자를 위한 각종 집합 교육 및 휴무일교육을 통하여 직무지식 및 교양영역의 학습이 활발해졌다. 이와 함께 4조2교대 시행 이후

POSCO 직원들의 봉사활동이 크게 늘어났다. 직원들은 휴무일 중 8%를 봉사활동에 사용하고 있으며, 이는 매우 의미 있는 변화로 해석된다.

표 2. 유한킴벌리와 POSCO의 4조2교대제 비교

구 분	유한킴벌리	POSCO
도입목적	경영위기로 인한 유휴인력 해소	직원 삶의 질 제고와 제품 경쟁력 제고
도입시기	경영위기시	위기가 아닌 미래위기 사전대응
직원태도	수용, 점차 협력적	초기 반대의견 다소, 시범운영 후 우호적으로 개선
주 도	노사 공동	노경협의회
도입기간	2.5년	2.5년
도입방식	공장별, 단계별	단계별(양 제철소 동시)
교대방식	주간4일-휴무4일-야간4일-휴무4일	주간2일-야간2일-휴무4일
결정방식	디자인팀 제안, 경영진 승인(공장별)	공장별 직원투표(4차)
대의기구 역할	제안, 협력	직원 설득주도, 공동추진
성 과	생산성 향상, 불량 감소, 안전사고 감소	불량 감소, 안전사고 감소

첫째, 교대제 변경을 위해서는 직원 동의와 협력이 중요하다. 직원들이 동의하고 협력하기 위해서는 직원들이 그 과정에 참여하는 것이 중요하다. 근로자들이 변신 과정에서 절차적 정의가 지켜졌다고 생각할 때 동참의 가능성이 높아진다. 둘째, 교대제 변경에는 많은 시간이 소요된다. 유한킴벌리와 POSCO라는 국내 유수의 기업조차도 제도 도입을 위해 상당한 시간을 필요로 하였다는 것은 여타의 기업들은 더 많은 시간이 걸릴 수 있다는 사실을 반영한다. 특히 교대제 변경 후 성과를 거두기 위해서는 많은 준비와 철저한 운영에 많은 시간이 필요하다. 셋째, 교대제 변경은 단계적으로 절차를 밟아가면서 해야 한다. 넷째, 뚜렷한 도입목표가 있어야 한다. 회사는 직원들에게 새로운 제도도입의 이유를 명확히 설명하고 그 목적은 직원들에게 직접적인 도움이 되는 것이어야 한다. 마지막으로, 기업의 제도 변경은 성과의 추구하고 관련이 있어야 한다. 특히 교대 도입은 회사와 직원에게 생산성과 삶의 질 향상, 불량감소, 원가절감 등의 구체적인 성과의 형태로 나타나야 할 것이다.

IV. 결론 및 시사점

유한킴벌리와 POSCO의 교대제 도입방식은 몇 가지 차이가 있다. 유한킴벌리는 경영위기로 인한 유휴인력 해소의 목적으로, POSCO는 직원 삶의 질과 제품 경쟁력 제고가 목적이 되어 제도를 도입하였다. 도입 시기도 유한킴벌리는 경영위기시에, POSCO는 경기악화 등에 대비한 미래의 위기에 선제적인 대응을 위해 시행하였다. 이러한 차이는 두 회사가 제조업이지만 제품의 특성이 상이하고 기업문화, 최고경영자의 경영철학, 노동조합과 노경협의회, 직원 연령 등 다양한 요인이 작용하였기 때문이다[2][5][8]. 한편 유한킴벌리와 POSCO 4조2교대는 단계적 추진, 시범운영을 통한 도입, 제도도입까지 장시간 소요, 직원 대의기구의 적극적 역할이라는 공통적 특징을 보여주었다[5].

두 기업의 사례를 통해 교대제 도입을 희망하거나 교대제 변경을 지원하는 기관에게 주는 시사점은 다음과 같이 제시될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 고용노동부, *교대제 운영실태 조사 및 교대제 개편 추진방안연구*, 서울: 고용노동부, 2011.
- [2] 근로기준협회, *교대제 변경 사례연구 및 실행*, 서울: 뉴패러다임센터, 2004.
- [3] 김효근, 이현주, 문윤지, “한국 경영현상 분석을 위한 연구방법론의 재고: 질적 연구방법론을 중심으로”, *경영교육연구*, 제6권, 제2호, pp.47-66, 2003.
- [4] 이정언, 김강식, “전략적 인적자원관리: 인적자원관리와 성과의 관계를 둘러싼 논의”, *질서경제저널*, 제12권, 제1호, pp.85-107, 2009.
- [5] 정혜원, *대한민국 희망보고서 유한킴벌리*, 서울: 거름, 2004.
- [6] 최호연, *유한킴벌리 고능률생산조직*, 제3차 HPWI 포럼 발표자료, 2005.

[7] 하갑래, *근로기준법*, 서울: 중앙경제, 2011.

[8] 한국노동연구원, *교대근무제 개편과 교육훈련 강화 등을 통한 고용창출 및 노동생산성 제고 방안*, 서울: 한국노동연구원, 2004.

[9] B. E. Becker and M. A. Huselid, "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?," *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp.898-925, 2006.

[10] G. Costa, F. Lievore, and G. Casaletti, "Circadian Characteristics Influencing Interindividual Differences in Tolerance and Adjustment to Shiftwork," *Ergonomics*, Vol.32, pp.373-385, 1989.

[11] ILO, *Night Work Convention*, Geneva: ILO, 1990.

[12] P. Knauth, "Designing Better Shift Systems," *Applied Ergonomics*, Vol.27, pp.39-44, 1996.

[13] M. Marchington and S. Zagelmeyer, "Forward: Linking HRM and Performance - a Never-Ending Search?," *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.4, pp.3-8, 2005.

[14] I. B. Saksvik, B. Bjorvatn, H. Hetland, G. M. Sandal, and S. Pallesen, "Individual Differences in Tolerance to Shift Work: A Systematic Review," *Sleep Medicine Reviews*, Vol.15, No.4, pp.221-225, 2011.

[15] K. Sanders and J. K. Looise, "The Value of HRM?! Optimising the Architecture of HRM," *Management Revue*, Vol.17, No.3, pp.219-222, 2006.

[16] L. Sun, S. Aryee, and K. S. Law, "High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.3, pp.558-577, 2007.

[17] P. M. Wright and T. M. Gardner, "The Human Resource-Firm Performance Relationship:

Methodological and Theoretical Challenges," In: D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard(Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Chichester: Wiley, pp.311-328, 2003.

[18] R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, 1994.

저자 소개

이영호(Yeongho Lee)

정회원



- 1993년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
 - 2004년 3월 ~ 2011년 12월 : 한국노동연구원 연구위원
 - 2012년 1월 ~ 2014년 2월 : 성균관대학교 HRD센터 연구위원
 - 2014년 3월 ~ 현재 : 배재대학교 경영학과 교수
- <관심분야> : 일자리창출, 뉴패러다임, 교대제

이정연(Jeong Eon Lee)

종신회원



- 2008년 4월 : 독일 하노버대학교 경영학부(경영학박사)
- 1996년 3월 ~ 2001년 4월 : 한국국방연구원 연구원
- 2010년 9월 ~ 현재 : 배재대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 인사전략, 고용관계, 고용유연성