

**LIG손해보험 노동자의
조직문화 및 직무스트레스를
통해 살펴본
노동조건 개선방안 연구**

2012. 10.

노무법인필 / 한국노동안전보건연구소
전국사무금융서비스노동조합 LIG손해보험지부

제 출 문

전국사무금융서비스노동조합 LIG손해보험지부가 노무법인필, 한국노동안전보건연구소에 의뢰한 「LIG 손해보험 노동자의 조직문화 및 직무스트레스를 통해 살펴본 노동조건 개선방안 연구」 사업의 결과로 본 보고서를 제출합니다.

- 2012년 10월 노무법인필/ 한국노동안전보건연구소

연구진구성

1. 연구 책임자 유 상 철 (노무법인필/ 노무사)
 김 정 수 (한국노동안전보건연구소 소장/화성중앙종합병원 산업의학과장)

2. 연구원 김 재 광 (노무법인필/ 노무사)
 김 재 민 (노무법인필/ 노무사)
 이 지 연 (한국노동안전보건연구소/ 집행위원장)
 김 세 은 (한국노동안전보건연구소/ 가톨릭대학교 직업환경의학과 전공의)
 서 은 실 (한국노동안전보건연구소/ 연구원)
 이 숙 건 (한국노동안전보건연구소/ 연구원)

3. 현장 연구원 김 필 모 (LIG손해보험지부/ 지부장)
 임 남 수 (LIG손해보험지부/ 부지부장)
 이 태 훈 (LIG손해보험지부/ 부지부장)
 이 창 한 (LIG손해보험지부/ 부지부장)
 서 은 미 (LIG손해보험지부/ 부지부장)
 김 중 구 (LIG손해보험지부/ 사무국장)

목 차

머 리 말	12
인 사 말	13
I. 연구의 목적과 방법	
1. 연구의 배경과 목적	14
(1) 연구의 배경	14
(2) 연구의 목적	17
2. 연구의 방법과 내용	18
(1) 연구의 방법	18
(2) 연구의 내용	20
3. 연구 사업 경과	21
II. LIG손해보험지부와 LIG손해보험 현황	
1. LIG손해보험지부 현황	
(1) LIG손해보험지부 연표	22
(2) LIG손해보험지부 조직현황	22
2. LIG손해보험 현황	
(1) LIG손해보험 연표	31
(2) LIG손해보험 경영 및 인력현황	32
(3) LIG손해보험 조직개편 과정	40
(4) LIG손해보험 업무상 재해 발생현황	45
3. LIG손해보험 노동자의 노동조건 및 주요 인사제도	
(1) LIG손해보험 임금수준	46
(2) LIG손해보험 복리후생제도	50
(3) LIG손해보험 승진 및 진급제도	51
(4) LIG손해보험 평가제도	52
(5) LIG손해보험 임금피크제	54
III. 설문조사 분석 결과	
1. 설문조사 개요	
(1) 설문의 의도 및 목적	56
(2) 설문조사 대상 및 조사방법	56
(3) 설문조사 분석 방법	62

2. 설문조사 분석

(1) 기초 인적사항과 생활습관	63
(2) 사회경제적 조건	69
(3) 조직문화	80
(4) 조직관계	84
(5) 직무만족도	90
(6) 노동조합 및 노사관계	93
(7) 노동강도	97
(8) 직무스트레스	106
(9) 사회심리적 스트레스	110
(10) 감정노동	113
(11) 요약	115

IV. 현장조사 분석 결과

1. 현장조사 개요

(1) 현장조사 의의 및 목적	117
(2) 현장조사 방법	117
(3) 현장조사 분석 방법	117

2. 현장조사 분석

(1) 직무 및 노동시간에 대하여	118
(2) 업무 목표 및 평가에 대하여	126
(3) 직무만족도(이직을 중심으로)에 대하여	134
(4) 조직문화 및 조직관계에 대하여	141
(5) 직무스트레스에 대하여	148
(6) 개인정보보호법 시행에 따른 업무의 변화(노동강도를 중심으로)	154
(7) LIG손해보험의 조직문화 개선 캠페인에 대하여	156
(8) 노동조합 및 노사관계에 대하여	160

V. 제언

1. 노동조건 개선 과제에 대하여	166
2. 노동조합 조직운영 개선 과제에 대하여	196

VI. 부록

1. 설문조사지	207
2. 현장조사지	219
3. 현장실태조사 분석(2011. 4.)	221

표 목차

<표 I-1> 연구 사업 개요	14
<표 I-2> LIG손해보험 직무 구분	18
<표 I-3> 연구 사업 진행계획	19
<표 I-4> 연구 사업 내용	20
<표 I-5> 연구 사업 개선과제 도출	20
<표 I-6> 연구 사업 경과	21
<표 II-1> LIG손해보험지부 현황	22
<표 II-2> LIG손해보험지부 조합원의 범위	23
<표 II-3> LIG손해보험 직급 구분	23
<표 II-4> LIG손해보험지부 기관	24
<표 II-5> LIG손해보험지부 협의회 현황	26
<표 II-6> LIG손해보험지부 분회 현황	27
<표 II-7> LIG손해보험 회사 조직도	31
<표 II-8> LIG손해보험 자산증가 추이	32
<표 II-9> LIG손해보험 사업실적	32
<표 II-10> 2012년 손해보험사 1분기(4~6월) 실적	32
<표 II-11> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 평균 근속년수(직무별/남녀)	37
<표 II-12> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 직무별/직책별/남녀 평균 근속년수	37
<표 II-13> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 인원수	38
<표 II-14> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 평균 근속년수(직책별/남녀)	39
<표 II-15> 과장, 대리, 사원의 평균 직무별/남녀 근속년수	39
<표 II-16> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 직책별(남녀) 최장·최단 근속년수	39
<표 II-17> LIG손해보험이 실시한 2002년 조직진단 결과	40
<표 II-18> Vision 2010의 손해보험 경영목표 및 전략	41
<표 II-19> LIG손해보험 연도별 주요 조직개편 현황	43
<표 II-20> LIG손해보험 직제규정 개정 현황	44
<표 II-21> LIG손해보험 2006년~2011년 업무상 재해 현황	46
<표 II-22> LIG손해보험 임금항목	46
<표 II-23> 직책수당	47
<표 II-24> 근속수당	47
<표 II-25> 가족수당	47

<표II-26> 기타수당	47
<표II-27> LIG손해보험 임금 수준	48
<표II-28> 업종별 임금수준 및 LIG손해보험 임금수준 비교	48
<표II-29> 금융업종(은행·보험·증권·카드) 임금수준 비교	49
<표II-30> LIG손해보험 복리후생제도	50
<표II-31> LIG손해보험 승진 연한	51
<표II-32> LIG손해보험 평가체계	52
<표II-33> LIG손해보험 평가제도 개요	54
<표II-34> LIG손해보험 임금피크제 시행 내용	55
<표III-1> 직무스트레스 43문항 설문지의 표준점수의 분포(남자)	60
<표III-2> 직무스트레스 43문항 설문지의 표준점수의 분포(여자)	61
<표III-3> 연령	63
<표III-4> 성별	63
<표III-5> 근속년수	63
<표III-6> 결혼상태	64
<표III-7> 최종학력	64
<표III-8> 직무별 응답자 현황	64
<표III-9> 직무별(4분류) 응답자 현황	65
<표III-10> 지역별 응답자 현황	65
<표III-11> 직급별 응답자 현황	66
<표III-12> 직급별(4분류) 응답자 현황	66
<표III-13> 노동조합 직위별 응답자 현황	67
<표III-14> 흡연율	67
<표III-15> 음주량	68
<표III-16> 운동량	68
<표III-17> 건강에 대한 주관적 인식	69
<표III-18> 부양가족	69
<표III-19> 2011년 급여 총액, 최고 월수령액, 최저 월 수령액, 한 달 납입 보험료	70
<표III-20> 직무별 2011년 급여 총액	70
<표III-21> 한 달 납입 보험료 분포	70
<표III-22> 직무별 한 달 납입 보험료 분포	71
<표III-23> 직무별 한 달 납입 보험료 평균	71
<표III-24> 본인 이외 가구원의 소득 총액, 월 평균 생활비(지출)	71
<표III-25> 결혼 유무별 본인 이외 가구원의 소득 총액	72

<표Ⅲ-26> 가구소득 및 지출	72
<표Ⅲ-27> 생활상 애로사항	72
<표Ⅲ-28> 성별 생활상 애로사항	73
<표Ⅲ-29> 연령별 생활상 애로사항	73
<표Ⅲ-30> 결혼 유무별 생활상 애로사항	73
<표Ⅲ-31> 증권노동자의 생활상 가장 큰 고충 사항(2008)	74
<표Ⅲ-32> 출근시간 분포	75
<표Ⅲ-33> 퇴근시간 분포	75
<표Ⅲ-34> 직무별 출근시간	75
<표Ⅲ-35> 직무별 퇴근시간	76
<표Ⅲ-36> 직무별 평균 노동시간	76
<표Ⅲ-37> 직무별 노동시간 분포	76
<표Ⅲ-38> 월평균 휴일근무, 주말근무 횟수	77
<표Ⅲ-39> 직무별 월 평균 휴일근무, 주말근무 횟수	77
<표Ⅲ-40> 휴일근무, 주말근무 이유	78
<표Ⅲ-41> 휴일근무, 주말근무시 O/T 신청 여부	78
<표Ⅲ-42> 여가	79
<표Ⅲ-43> 여가를 즐기지 못하는 이유	79
<표Ⅲ-44> 조직문화 문항별 응답 분포	80
<표Ⅲ-45> 직무별 일부 문항의 조직문화 점수	81
<표Ⅲ-46> 직무별 조직문화 총점	83
<표Ⅲ-47> 직급별 조직문화 총점	83
<표Ⅲ-48> 승진시 중시하는 기준	84
<표Ⅲ-49> 인사이동시 중시하는 기준	84
<표Ⅲ-50> 인사평가지 중시하는 기준	85
<표Ⅲ-51> 구성원들이 잘 하고 있다고 생각하는 것	85
<표Ⅲ-52> 구성원들이 부족하다고 생각하는 것	86
<표Ⅲ-53> 구성원들이 갖추어야 할 자질	86
<표Ⅲ-54> 직무별 “타인 존중” 응답자 분포	87
<표Ⅲ-55> 직급별 “타인 존중” 응답자 분포	87
<표Ⅲ-56> 직급별 “상호협력” 응답자 분포	88
<표Ⅲ-57> 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점	88
<표Ⅲ-58> 조직운영에서 가장 시급히 개선해야 할 것	89

<표Ⅲ-59> 직무별 “인사 승진제도”와 “영업 목표의 과도한 부과” 응답자 분포	89
<표Ⅲ-60> 직급별 “인사 승진제도”와 “영업 목표의 과도한 부과” 응답자 분포	90
<표Ⅲ-61> 직무만족도 문항별 응답 분포	90
<표Ⅲ-62> 직무별 일부 문항의 직무만족도	90
<표Ⅲ-63> 직무별 직무만족도 총점	92
<표Ⅲ-64> 직급별 직무만족도 총점	92
<표Ⅲ-65> 노동조합 문항별 응답 분포	93
<표Ⅲ-66> 직무별 노동조합 총점	94
<표Ⅲ-67> 직급별 노동조합 총점	94
<표Ⅲ-68> 노사관계 문항별 응답 분포	95
<표Ⅲ-69> 직무별 노사관계 총점	96
<표Ⅲ-70> 직급별 노사관계 총점	96
<표Ⅲ-71> 직무별 실제 일하는 시간의 비율	97
<표Ⅲ-72> 직급별 실제 일하는 시간의 비율	97
<표Ⅲ-73> 보그 지수	98
<표Ⅲ-74> 직무별 보그 지수	99
<표Ⅲ-75> 직급별 보그 지수	99
<표Ⅲ-76> 육체적으로 지치는 경우	100
<표Ⅲ-77> 정신적으로 지치는 경우	100
<표Ⅲ-78> 직무별 육체적으로 지치는 경우	100
<표Ⅲ-79> 직급별 육체적으로 지치는 경우	101
<표Ⅲ-80> 직무별 정신적으로 지치는 경우	101
<표Ⅲ-81> 직급별 정신적으로 지치는 경우	101
<표Ⅲ-82> 직무별 희망 업무량(노동시간)	102
<표Ⅲ-83> 직급별 희망 업무량(노동시간)	102
<표Ⅲ-84> 신규 배치 시 평균 적응기간	103
<표Ⅲ-85> 직무별 신규 배치 시 평균 적응기간	103
<표Ⅲ-86> 직급별 신규 배치 시 평균 적응기간	103
<표Ⅲ-87> 주관적 노동강도	104
<표Ⅲ-88> 직무별 주관적 노동강도	104
<표Ⅲ-89> 직급별 주관적 노동강도	104
<표Ⅲ-90> 노동강도 강화 요인	105
<표Ⅲ-91> 성별 직무스트레스 점수	106
<표Ⅲ-92> 남성의 직무스트레스 요인	106
<표Ⅲ-93> 여성의 직무스트레스 요인	107

<표Ⅲ-94> 2011년 사무금융 노동자 “삶의 질”연구 결과와 비교	107
<표Ⅲ-95> 직무별 직무스트레스 요인 (남성)	108
<표Ⅲ-96> 직무별 직무스트레스 요인 (여성)	108
<표Ⅲ-97> 직급별 직무스트레스 요인 (남성)	109
<표Ⅲ-98> 직급별 직무스트레스 요인 (여성)	109
<표Ⅲ-99> 직무별 사회심리적 스트레스	110
<표Ⅲ-100> 직급별 사회심리적 스트레스	110
<표Ⅲ-101> 내부/외부고객 비율	111
<표Ⅲ-102> 직무별 내부/외부고객 비율	111
<표Ⅲ-103> 직급별 내부/외부고객 비율	112
<표Ⅲ-104> LIG손해보험과 사회보험노조 대구경북지회와 비교	112
<표Ⅲ-105> 직무별 감정 노동 점수	113
<표Ⅲ-106> 직무별 감정 노동 점수	113
<표Ⅲ-107> 폭언/폭행/성희롱 유무	114
<표Ⅳ-1> 현장조사 대상	117
<표Ⅳ-2> 현장조사를 통한 직무별 출퇴근 시간	120
<표Ⅳ-3> 설문조사 조직관계 응답 현황	132
<표Ⅳ-4> 노동강도를 강화시키는 요인 응답 현황	133
<표Ⅳ-5> 이직에 대한 고민 정도 응답 현황	137
<표Ⅳ-6> LIG 추천의사에 대한 응답 현황	138
<표Ⅳ-7> “상사는 나의 롤모델이다” 응답 현황	141
<표Ⅳ-8> 직장분위기에 대한 응답 현황	146
<표Ⅳ-9> 부서간 갈등에 대한 응답 현황	147
<표Ⅳ-10> 갈등에 대한 대응방식 관련 응답 현황	147
<표Ⅳ-11> 성별 불이익에 대한 응답 현황	151
<표Ⅳ-12> 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점 응답 현황	152
<표Ⅳ-13> 조직운영에서 가장 시급히 개선해야 할 사항에 대한 응답 현황	153
<표Ⅳ-14> 인사제도에 대한 평가 응답 현황	154
<표Ⅳ-15> LIG손해보험 조직문화 개선 캠페인	156
<표Ⅳ-16> LIG손해보험이 실시한 호칭문화개선 인터뷰 결과	159
<표Ⅴ-1> LIG손해보험지부 2012년 제도개선 요구안	170
<표Ⅴ-2> 업무수행에 필요한 지원에 관한 설문 현황	191

그림 목차

<그림 I-1> 연구 사업 진행단계	18
<그림 II-1> LIG손해보험 평가프로세스	53
<그림 III-1> 연령	63
<그림 III-2> 성별	63
<그림 III-3> 근속년수	63
<그림 III-4> 결혼상태	64
<그림 III-5> 최종학력	64
<그림 III-6> 직무별 응답자 현황	65
<그림 III-7> 직무별(4분류) 응답자 현황	65
<그림 III-8> 지역별 응답자 현황	65
<그림 III-9> 직급별 응답자 현황	66
<그림 III-10> 직급별(4분류) 응답자 현황	66
<그림 III-11> 노동조합 직위별 응답자 현황	67
<그림 III-12> 흡연율	67
<그림 III-13> 음주량	68
<그림 III-14> 운동량	68
<그림 III-15> 건강에 대한 주관적 인식	69
<그림 III-16> 부양가족	69
<그림 III-17> 직무별 2011년 급여 총액	70
<그림 III-18> 한 달 납입 보험료 분포	70
<그림 III-19> 직무별 한 달 납입 보험료 분포	71
<그림 III-20> 가구 소득 및 지출	72
<그림 III-21> 생활상 애로사항	72
<그림 III-22> 출근시간 분포	75
<그림 III-23> 퇴근시간 분포	75
<그림 III-24> 직무별 평균 노동시간	76
<그림 III-25> 월 평균 휴일근무, 주말근무 횟수	77
<그림 III-26> 휴일근무, 주말근무 이유	78
<그림 III-27> 휴일근무, 주말근무시 O/T신청 여부	78
<그림 III-28> 여가	79
<그림 III-29> 여가를 즐기지 못하는 이유	79

<그림Ⅲ-30> 조직문화 문항별 응답 분포	81
<그림Ⅲ-31> 조직문화 직무별 문항별 응답 분포(1)	82
<그림Ⅲ-32> 조직문화 직무별 문항별 응답 분포(2)	82
<그림Ⅲ-33> 조직문화 직무별 문항별 응답 분포(3)	82
<그림Ⅲ-34> 조직문화 직무별 문항별 응답 분포(4)	82
<그림Ⅲ-35> 직무별 조직문화 총점	83
<그림Ⅲ-36> 직급별 조직문화 총점	83
<그림Ⅲ-37> 승진시 중시하는 기준	84
<그림Ⅲ-38> 인사이동시 중시하는 기준	84
<그림Ⅲ-39> 인사평가시 중시하는 기준	85
<그림Ⅲ-40> 구성원이 잘 하고 있다고 생각하는 것	85
<그림Ⅲ-41> 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것	86
<그림Ⅲ-42> 구성원들이 갖추어야 할 자질	86
<그림Ⅲ-43> 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점	88
<그림Ⅲ-44> 조직운영에서 가장 시급히 개선해야 할 것	89
<그림Ⅲ-45> 직무만족도 문항별 응답 분포	90
<그림Ⅲ-46> 직무별 일부 문항의 직무만족도	90
<그림Ⅲ-47> 직무별 직무만족도 총점	92
<그림Ⅲ-48> 직급별 직무만족도 총점	92
<그림Ⅲ-49> 노동조합 문항별 응답 분포	93
<그림Ⅲ-50> 직무별 노동조합 총점	93
<그림Ⅲ-51> 직급별 노동조합 총점	94
<그림Ⅲ-52> 노사관계 문항별 응답 분포	95
<그림Ⅲ-53> 직무별 노사관계 총점	96
<그림Ⅲ-54> 직급별 노사관계 총점	96
<그림Ⅲ-55> 직무별 실제 일하는 시간의 비율	96
<그림Ⅲ-56> 직급별 실제 일하는 시간의 비율	97
<그림Ⅲ-57> 직무별 보그 지수	97
<그림Ⅲ-58> 직급별 보그 지수	99
<그림Ⅲ-59> 육체적으로 지치는 경우	99
<그림Ⅲ-60> 정신적으로 지치는 경우	99
<그림Ⅲ-61> 직무별 희망 업무량(노동시간)	100
<그림Ⅲ-62> 직급별 희망 업무량(노동시간)	102
<그림Ⅲ-63> 노동강도 강화요인	105
<그림Ⅲ-64> 남성의 직무스트레스 요인	106

<그림Ⅲ-65> 여성의 직무스트레스 요인	107
<그림Ⅲ-66> 직무별 사회심리적 스트레스	110
<그림Ⅲ-67> 직급별 사회심리적 스트레스	110
<그림Ⅲ-68> 내부/외부고객 비율	111
<그림Ⅲ-69> 직무별 내부/외부고객 비율	111
<그림Ⅲ-70> 직급별 내부/외부고객 비율	112
<그림Ⅲ-71> 직무별 감정노동 점수	113
<그림Ⅲ-72> 직급별 감정노동 점수	113
<그림Ⅲ-73> 폭행	114
<그림Ⅲ-74> 폭언	114
<그림Ⅲ-75> 성희롱	114

머 리 말

LIG손해보험 노동자 여러분 안녕하십니까? 이번 「LIG손해보험 노동자의 조직문화 및 직무스트레스를 통해 살펴본 노동조건 개선방안 연구」를 수행한 연구팀입니다.

지난 1997년 IMF구제금융 사태이후 한국사회는 지속적인 신자유주의의 칼바람을 맞아왔고 항상 그 해결책은 국민, 노동자의 희생으로 귀결되었습니다. 어느덧 20여 년간 몰아친 신자유주의는 노동시장의 유연화를 필두로 노동자에게는 노동강도 강화, 현장통제 강화, 경쟁적 시스템 강화로 이어졌습니다.

이 과정에서 노동자의 삶은 피폐해지고, 사회적 양극화는 더욱 극심해지고 있습니다. 때문에 노동자의 삶의 질을 높이는 문제는 더 이상 미룰 수 없는 시급한 문제로 대두되고 있습니다.

노동자는 필연적으로 자신의 일터를 기반으로 삶을 형성할 수밖에 없습니다. 따라서 일터의 조직문화나 근무환경, 노동시간, 노동강도를 파악하고 노동조건을 악화시키는 스트레스의 원인과 강도를 파악하는 것은 곧바로 노동자와 그 가족의 인생과 삶의 질에 대한 문제를 해결하는 시작점입니다.

이번 연구 사업에서 LIG손해보험의 조직문화 및 직무스트레스에 대한 진단과 구체적 분석을 위해 이미 신뢰도와 타당도가 입증된 조사도구를 활용한 설문조사, 지역별·직무별 현장조사를 진행하여 LIG손해보험 노동자들의 조직문화, 직무스트레스의 요인, 노동강도의 정도, 사회심리적 스트레스의 정도에 대한 현장실태를 파악하고 분석하였습니다.

더불어 LIG손해보험지부의 조직운영에 대한 냉정한 평가와 현장 조합원들의 인식을 바탕으로 향후 노동조합의 조직운영과 관리에 있어 조직 활성화를 중심으로 한 개선방안을 도출하고자 하였습니다.

이번 연구 사업을 통해 모든 문제를 해결할 수는 없습니다. 하지만 본 연구 사업을 통해 도출된 개선과제가 실질적으로 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화를 위한 노동조건 개선방안으로 실현되는데 중요한 정책 자료로 활용되길 바랍니다. LIG손해보험 노동자들의 참여로 이루어진 연구 결과물이 LIG손해보험 노동자들의 삶의 질, 노동의 질 향상에 조금이라도 도움이 되길 기원합니다.

2012년 10월 노무법인필/ 한국노동안전보건연구소
연구팀 일동

인 사 말

폭염과 열대야로 잠을 제대로 못 이루던 시절이 었그제 같은데 벌써 선선한 가을이 되었습니다. 최근 2~3년간 치열하게 경쟁이 격화되고 있는 손해보험 시장 환경과 상위사와의 조직, 매출, 손해율 등의 겹 축소라는 회사의 경영목표, 그리고 개인정보보호법 등 관계 법령 및 제도의 변화로 인하여 우리 조합원들을 비롯한 임직원들의 업무량이 나날이 많아지고 있는 것이 현실입니다.

이 과정에서 회사의 조직문화가 급속도로 흔들리고, 조직에 대한 로열티가 사라지고 있으며, 노동조합의 조직력 또한 약화되고 있다는 인식이 광범위하게 퍼져 있습니다. 뿐만 아니라 우리 조합원들의 육체적, 정신적 건강상태마저 위험수준에 이르고 있습니다. 이에 우리 노동조합은 2012년 대의원대회에 제안하고, 그 의결에 따라 이번 연구 사업을 진행하게 되었습니다.

약 140여 문항에 달하는 온라인 설문조사에 얼마나 많은 조합원들이 참여할지 우려와 걱정도 많았습니다. 하지만 절반에 가까운 조합원들께서 설문에 참여해 주시어 객관성을 담보하기에 충분한 표본이 확보 되었습니다. 실효적인 연구 성과를 도출할 수 있도록 참여해 주신 조합원 여러분들께 감사드립니다.

이번 연구 사업을 통하여 그 동안 ‘말’과 ‘감’에 의존해왔던 노동조건 개선에 대한 수많은 고민에 대하여 객관적 연구 자료를 바탕으로 보다 구체적인 개선과제를 도출할 수 있었습니다. 회사에 요구할 것은 단체교섭 및 노사협의회를 통하여 해결하고, 노동조합 내부적인 개선과제들은 분회총회 및 다양한 활동을 통하여 이루어 나갈 예정입니다. 그 무엇보다 적극적인 노동조합의 활동이 전개되어야 한다는 필요성과 조합원들의 요구를 확인할 수 있는 과정이었습니다. 노동조합은 하나씩 하나씩 개선과제의 해결을 위하여 나아갈 것입니다.

설문조사 및 현장조사에 응해주신 조합원 및 임직원 여러분들께 다시 한 번 지면을 빌어 감사의 인사를 드립니다. 모든 조합원들께서 체감할 수 있도록 향후에도 한걸음 한걸음 전진하는 노동조합이 될 것이며, 덧붙여 분회 활성화와 일상사업 및 단체교섭을 비롯한 노동조합의 활동에 더욱 많은 관심과 적극적인 참여를 부탁드립니다.

전국사무금융서비스노동조합 손해보험업종본부
LIG손해보험지부 지부장 김 필 모

I. 연구의 목적과 방법

1. 연구 배경과 목적

(1) 연구의 배경

<표 I-1> 연구 사업 개요

연구 사업 명칭	▶LIG손해보험 노동자의 조직문화 및 직무스트레스를 통해 살펴본 노동조건 개선방안 연구
연구 사업 기간	▶2012년 7월 1일 ~ 2012년 9월 30일(3개월)
수행기관	▶노무법인필 ▶한국노동안전보건연구소

1) 조직문화 및 조직관계에 따른 과도한 직무스트레스의 호소

2011년 12월~2012년 5월까지 전국금융서비스노동조합 손해보험업종본부 LIG손해보험지부(이하 'LIG손해보험지부'라 한다) 조합원들의 직무스트레스, 사회적 스트레스를 조사한 결과 상당한 수준에 다다른 것으로 파악되었다. 그 원인으로는 조직문화, 조직관계, 노동강도, 노사관계 등 직무를 수행하는 전 과정에 걸쳐 극심한 육체적·정신적 스트레스를 호소하는 것으로 파악되었고, 홈페이지 <조합원광장> 게시글에서 다음과 같은 문제점을 확인할 수 있었다.

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

유등급과 고성과(2011년 7월 1일)

유등급과 고성과가 매우 중요한 팩터이고 현장의 지정장이 꼭 지켜나가야 할 목표라면, 이 문제를 다시 한 번 잘 검토해봅시다. 유등급으로 인해 작성계약이 많이 늘어가지는 않는지, 유등급/고성과 말고 다른 방법은 없는 것인지 말입니다.

제 생각에는 유등급 맞춘다고 조회 넣고 날리는 계약도 많은 것 같고요.운 좋은 취급자 만나면 3,4회차까지 유지할 수도 있지요. ㅋㅋㅋ.

궁극적으로 월납과 보장성 매출을 하기 위한 조직평가이어야 하는 것이지 오로지 등급 맞추기만을 통한 조직 평가는 문제가 있습니다. 위에 계신 분들께서는 현장문화 개선 및 지표개선을 위해 유등급, 고성과에 대한 심사숙고를 부탁드립니다.

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

이런 건 진짜 들도 보도 못했대(2012년 1월 27일)

부하직원 핸드폰 뒤져 사생활 캐는 직장상사ㅋㅋㅋ

비밀번호를 걸어도 소용없어 공포분위기 조성하며 말하라고 하면 되니깽ㅋㅋㅋ

직장 내 성희롱, 폭력행사는 들어봤어도 이런 건 진짜 들도 보도 못했대ㅋㅋㅋ

영화/ 드라마에서도 못 봤어ㅋㅋㅋ

이런 일을 태연자약하게 벌이는 관리자 밑에서 오늘도 사회생활의 무서움을 배웁시다! ㅋㅋㅋㅋㅋ

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

본사에 앉아 있는 실무자들(2011년 11월 29일)

본사 실무자 분들 잘 들으시죠!!

현장에서 요청/문의/협조 구하면

1. 가르치듯 말하지 말아라. (니들도 현장 모르면서 일 하는 거 우습다)
2. 반말 하지 말아라. (니들보다 나이가 많건 적건, 지정장이다)
3. 여직원들 말투 고쳐라. (바쁘고 힘들다고 현장에다 대고 짜증 내냐)
4. 전화 좀 받아라. (본인은 자리 비웠다 치더라도 땡겨 받지도 않냐, 1시간을)
5. 니네만 힘든 거 아니다. (여긴 돈을 끌어박느냐 마느냐의 전쟁터다)
6. 잘못했으면 사과해라. (예전에 한번 업무로 다뤘다고 뒤끝 남기는 거 우습다)

본사 실무자들, 남자건 여자건

현장은 당신들이 느끼고, 생각하는 것보다 훨씬 고통스럽고 목숨 걸고 일한다

팀 이름은 OO지원팀 / OO업무팀 / OO마케팅팀인데

지원, 업무, 마케팅 하려는 자세가 아니라 군림하려는 자세는 정말 비위 상황 정도다 !

당신들이 알건 모르건, 현장엔 본사 worst members 명단이 돌고 있는 거 알긴 하나?

반성들 해라

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

인사경조(2011년 12월 1일)

기업의 영속성은 사람에게 있습니다.

기업의 성장성은 조직원의 충성도와 인재를 키워내는 인재중심 문화에 달려있습니다

요즘 게시판 보기가 무섭습니다.

하루가 멀다 하고 나오는 퇴직인사...

일주일이 멀다하고 나오는 징계인사...

한달이 멀다하고 나오는 노조게시판의 사건사고들...

사람보다 숫자를 중시하는 회의 문화...

사람을 비용으로만 보는 기업문화...

어차피 기형적인 인적구조 문제... 돈 들어서 구조조정 하는 거, 그냥 다 나갈 때까지 기다리시는 건지.

문제는 애사심을 가지고 가장 열심히 일해야 할 사원, 대리, 과장급들이 떠나고 있습니다.

업계최악의 정착율이 말해주듯 설계사들도 떠나고, 직원들 정착율도 업계 최악일 듯 하네요.

직원이 일할 맛나야, 설계사들도 일할 맛 날 테고, 직원이 행복해야, 설계사들도 행복하지 않을까요??

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

우리 이력지 밑까지(2011년 12월 1일)

나랑 친한 사람이랑 목표 짝 맞추기

내가 모셨던 분이랑 목표 짝 맞추기

저 사람 줄잡으려고 목표 짝 맞추기

저 사람 미워서 목표 올리기

어차피 못할 사람이라 목표 올리기

어느덧 한해가 저물어 가고 목표 작업 시즌이 돌아왔죠?

올 해는 정말 원리 원칙에 입각하고 논리적인 목표 작업을 통해 수궁할 수 있는 목표 작업을 합시다. 알겠어요?

본사 본부 지역단에 계신 중간 관리자님들? 눈 가리고 아웅 하지 마세요. 까보면 다 나옵니다.

어느 지역단이 목표 덜 받고, 어느 지점이 목표 덜 받아서 밀어주기 혜택 봤는지.

좀 그렇게 살지 맙시다.

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

짜증난다(2012년 3월 30일)

주말에 좀 나오지 말자!

내일 나와서 뭘 하라고 나오라고 그러냐?

내일 나와서 일하고 4월1일 마라톤하고 참 가지 가지한다.

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

중원서포터즈는 이제 어떻게 되는 거죠(2012년 4월 19일)

완전 폐지는 아니고, 가정방식으로 변경되었는데

이제 압박은 없어져야하지 않나요?

근데 왜 달라진 건 없이 압박은 여전히까요?

LIG손해보험지부 홈페이지 <조합원 광장>을 살펴보면, 2010년 6월부터 2012년 4월까지 765개의 게시글 중 업무목표, 실적 달성, 조직간 갈등, 부서 내 구성원 간 갈등, 승진급 등 인사제도 문제점, 회의문화, 장시간 근로, OT제도 문제, 마감 등 직무스트레스가 상당함에도 불구하고 단기적 또는 중장기적 해결방안이 마련되지 않음에 따라 조합원들의 육체적정신적 스트레스는 더욱 가중되는 실정이다.

2) 조직상태 진단을 통한 원인 파악 및 분석의 필요성

1986년 5월 28일 LIG손해보험지부가 설립된 지 26년이 되었다. 회사명칭 변경, 그룹사 변경 등 수차례의 기업변동을 겪으면서 LIG손해보험은 손해보험업종에서 일정한 자기 위치를 차지하는 등 발전을 거듭하고 있는 실정이다. 노동조합 또한 기업별노동조합에서 손해보험 업종별 노동조합으로 조직변경을 하였고, 현재 산업별 노동조합 손해보험업종본부 지부로 조직변경을 하여 운영되고 있다.

정부의 노동정책 변화, 손해보험업종의 대내외적 환경변화에도 불구하고 손해보험업종에서 성장세를 보이고 있는 LIG손해보험이지만 소속 노동자들이 겪고 있는 조직문화, 직무스트레스의 문제에 대하여 구체적인 분석이 체계적으로 되지 않고 있다. 때문에 노동자들이 노동과정에서 직접 경험하고 있는 조직상태 진단, 조직문화의 문제점 및 주요 원인, 직무스트레스의 정도 및 주요 원인에 대한 보다 체계적인 조사 및 분석이 필요한 상황이었다. 이러한 상황이 지속됨에 따라 노동조합에 대한 조합원들의 부정적 인식도 확산되고 있는 것으로 파악됨에 따라 연구 사업을 통해 노동조합 활동의 개선방안을 마련할 필요성 또한 제기되었다.

따라서 현장조직 상태를 바탕으로 노동조합 차원에서 조직문화 및 직무스트레스에 대한 체계적인 조직상태 진단, 현장조사를 진행하여 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화를 위한 단기적, 중장기적 개선방안을 마련하고 시급한 문제점에 대하여 집중적인 노동조건 개선방안이 마련되어야 필요성이 그 어느 때보다 높은 상황이었다.

3) 조직문화 개선 등 노동조건 개선방안의 모색 및 노동조합의 정책역량 강화

현재 LIG손해보험 노동자들의 노동과정과 노동조건에 영향을 미치는 회사 내 각종 제도, 조직문화, 조직관계(직무에 따른 조직간 갈등, 부서 내 구성원 간 갈등), 직무만족도, 노동조합 및 노사관계, 노동강도, 직무스트레스, 감정노동, 사회심리적 스트레스에 대한 종합적인 진단 및 분석이 필요한 상황이었다.

이러한 연구 사업의 결과를 실질적인 노동조건 개선방안 마련에 활용함은 물론 이후 노동조합 차원에서 지속적으로 조직문화 및 직무스트레스에 대한 문제 파악 및 분석이 가능하도록 연구 사업 전반에 현장 연구원을 투입함으로써 노동조합의 정책역량을 강화할 필요성이 제기되었다.

(2) 연구의 목적

일반적으로 노동자들은 노동 과정에서 인사고과 및 평가의 공정성, 승진제도의 공정성, 교육훈련과 동기 부여 적합성, 조직 내 원활한 의사소통, 보상의 적정성 등을 통해 구성원으로서 직무만족과 보람을 느끼게 된다. 그러나 노동과정을 둘러싼 각종 제도의 불합리성, 공정성 결여, 노동강도 강화, 회사 정책의 불확실성이 지속될 경우 노동자들은 직무만족과 보람을 느낄 수 없을 뿐만 아니라 과도한 직무스트레스로 이어질 수 있다. 이러한 문제는 조직발전을 저해하는 요소일 뿐만 아니라 노동자들의 건강권을 악화시켜 과로성 사망 또는 질병, 직업성 정신질환 발병으로 이어질 수 있는 문제이다.

따라서 연구 사업의 목적은 첫째, LIG손해보험 조직문화의 문제점 및 노동자들의 직무스트레스 요인에 대한 조사 및 분석, 둘째, 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화를 위한 단기적, 중장기적 개선방안 연구 셋째, 노동조합의 조직운영의 단기적, 중장기적 개선방안을 마련하는데 있다.

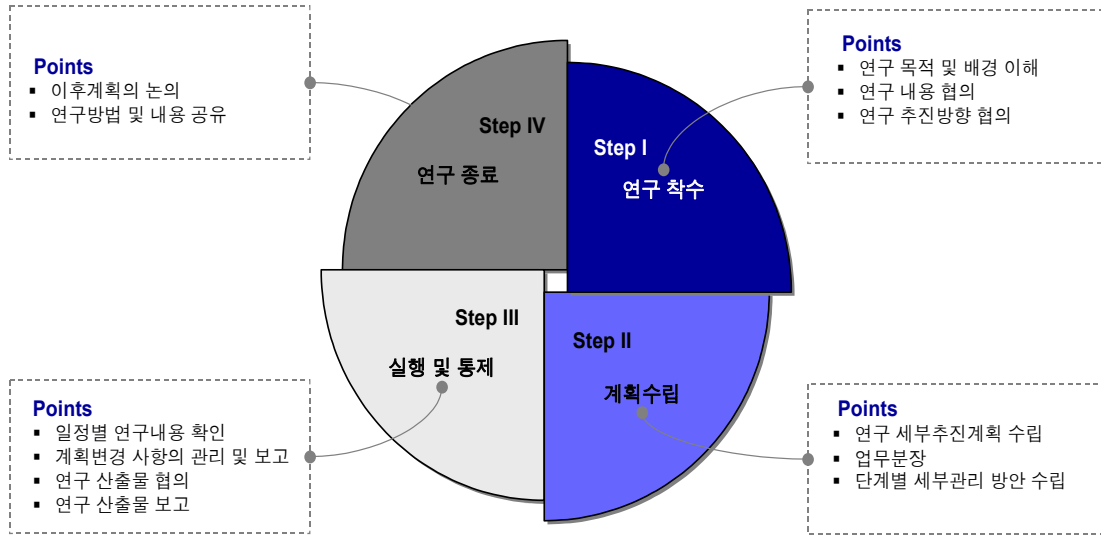
2 연구의 방법과 내용

(1) 연구의 방법

LIG손해보험에 소속된 전체 노동자를 대상으로 온라인 설문조사를 진행하며, 현장조사는 노동조합 협의 회 체계를 바탕으로 관리지원, 보상, 영업 등 각 직무에 따라 진행하였다. 설문조사 및 현장조사의 세부 항목은 연구팀과 현장연구원들의 충분한 협의를 거쳐 선정하였다.

1) 연구 사업 진행 단계

<그림 I-1> 연구 사업 진행단계



2) 기초연구 - 규정 및 각종제도, 현황 분석

LIG손해보험 노동자의 직무별 특성에 따른 조직문화 및 직무스트레스에 대한 현장실태를 파악하기 위하여 다음과 같이 관리·지원, 영업, 보상으로 직무를 구분하고, 각각 담당업무에 따라 15개 분야로 직무를 구분하여 설문조사 및 현장조사를 진행하였다.

<표 I-2> LIG손해보험 직무 구분

관리·지원	영업	보상
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 본사관리·지원 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 개인영업 <ul style="list-style-type: none"> 지점장 매니저 육성센터장 육성소장 지역단스텝 본부스텝 ▶ 법인영업 <ul style="list-style-type: none"> 지점장 매니저 스텝 법인영업실무 ▶ 방카영업 <ul style="list-style-type: none"> 방카실무 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 자동차보상 ▶ 기타보상(장가·일반)

※기타 : 직무급(의료심사역·조사역·비서·기사)

LIG손해보험 노동자들의 노동조건에 직접적인 영향을 미치는 제 규정 및 각종 제도에 대한 분석, 최근 3년 동안 각종 현황 및 변동추이를 살펴 LIG손해보험의 대내외적인 환경변화 및 주요 요인, 노동조건 의 변화양태 및 문제점, 주요 요인에 대한 기초 연구를 진행하였다.

3) 노동조합과 사전 조사인의(현장실태 파악)

LIG손해보험지부는 2011년 12월경 연구 사업에 대한 필요성을 인식하였던 만큼 노동조합 내부적인 회의체계를 통해 조합원과 연구 사업에 대한 필요성을 공유하였고, 연구팀 내 현장연구원을 전담 배치하여 연구팀 상호간 충분한 사전협의를 통해 전반적인 문제점 및 현장실태에 대한 문제점을 파악하였고, 아래와 같이 세부추진 일정을 세워 연구 사업을 진행하였다.

<표 I -3> 연구 사업 진행계획

구분	11. 12.~12. 6.	7월	8월	9월
	사전준비	→	연구기간	←
연구 사업 설명, 기본자료 검토	■	■		
설문/현장조사 설계, 사전조사		■		
설문조사			■	
현장조사			■	
조사결과 분석 및 종합			■	■
연구팀 공동워크샵				■
현장간담회				■
최종 보고서 제출 및 보고회				■

4) 설문조사 및 현장조사

LIG손해보험 노동자 전체를 대상으로 설문조사(143문항)를 진행하였으며, 노동조합 홈페이지를 이용하여 온라인 방식으로 진행하였다. 지역별, 직무별로 구분하여 현장조사를 진행하였으며, 세부적인 설문조사와 현장조사 방법 및 분석은 III장, IV장에 기술하였다.

5) 종합분석 : 연구결과 분석 및 개선방안 제시

연구팀과 노동조합은 연구결과를 바탕으로 조직문화 개선 및 직무스트레스를 완화를 위하여 노동조건 및 노동조합 조직운영에 대한 단기적, 중장기적으로 과제를 제시하였다.

(2) 연구의 내용

1) 기본 연구 사업

이론연구, 노동조합 현장연구원과 기초 연구, 조합원 직접 조사(설문조사 및 현장조사), 현장조사 내용 분석 및 연구팀 워크샵, 현장 간담회 등을 통하여 아래와 같이 연구를 진행하였다.

<표 I-4> 연구 사업 내용

구분	제도분석 및 조직진단 (노동조합 포함)	조직문화 및 직무스트레스 요인 진단	현황 및 주요 요인 분석
연구 범위	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 제도 분석 및 평가 ▶ 조직관계 진단 및 분석 ▶ 직무만족도 진단 및 분석 ▶ 노동조합 조직관리 및 운영 ▶ 기타 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직문화 진단 및 분석 ▶ 직무스트레스 요인 및 정도 ▶ 사회심리적 스트레스 정도 ▶ 노동강도 진단 및 분석 ▶ 기타 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 현황분석 및 기초 조사 ▶ 설문조사, 현장조사 ▶ 현장조사를 통한 문제점 분석 및 평가 ▶ 기타

2) 연구 사업 개선 과제인 도출

조직문화 및 직무스트레스를 중심으로 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스를 완화할 수 있는 단기적 및 중장기적 노동조건 개선 방안 및 노동조합의 조직 관리적 측면, 조직 운영적 측면에서 개선방안을 도출하였다.

<표 I-5> 연구 사업 개선과제 도출

구분	주요 내용	비고
노동조건 개선방안	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 제도적 개선과제 ▶ 조직문화 개선과제 ▶ 직무스트레스 개선과제 	단기적 중장기적
노동조합 개선방안	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직 관리적 개선과제 ▶ 조직운영적 개선과제 	단기적 중장기적

3. 연구 사업 경과

연구팀은 노무법인필(3명), 한국노동안전보건연구소(5명), 노동조합(현장연구원 6명)으로 구성되어 운영하였으며, 아래와 같이 사전준비 및 집중 연구기간을 설정하여 연구 사업을 다음과 같이 진행하였다.

<표 I-6> 연구 사업 경과

일자	주요 연구 사업 내용	비고
5. 21. (1차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연구 사업 명칭 : 「LIG손해보험 노동자의 조직문화와 직무스트레스를 통해 살펴본 노동조건 개선방안 연구」 ▶ 연구 사업 목적 및 계획, 연구 사업 방법, 추진 일정 논의 ▶ 참가자 : 필 3명, 한노보연 2명, 노조 4명 	노동조합
5. 30. (2차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 설문방식, 설문문항 논의 ▶ 현장조사 방법 및 대상 논의 ▶ 자료 공유 : 제 규정 및 각종 현황자료 검토 ▶ 참가자 : 필 3명, 한노보연 2명, 노조 4명 	노무법인필
6. 18. (3차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 설문방식, 설문기간, 설문문항 세부 논의 ▶ 현장조사 방법, 세부 항목 논의, 현황분석 및 추가 자료 요청 ▶ 참가자 : 필 2명, 한노보연 3명, 노조 4명 	노동조합
6. 29. (4차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연구팀 워크숍 ▶ 노동조합, LIG손해보험 관련 각종 현황분석 자료 검토 및 공유 ▶ 설문일정 및 현장조사 일정 논의 ▶ 참가자 : 필 3명, 한노보연 3명, 노조 4명 	강원도(인제)
7. 12. (5차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연구팀장 회의 ▶ 설문진행 상황 확인, 현장조사 문항 확정, 협의회별 대상 확정 ▶ 참가자 : 필 1명, 한노보연 1명, 노조 2명 	노동조합
7. 18. (6차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 설문진행 상황 확인, 현장조사 담당자 확정 ▶ 사업보고서 목차 검토 및 담당자 확정 ▶ 참가자 : 필 2명, 한노보연 3명 	한노보연
8. 07. (7차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 설문진행 상황 확인, 현장조사 진행 상황 확인 ▶ 참가자 : 필 2명, 한노보연 3명, 노조 4명 	노동조합
9. 07. (8차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 설문조사, 현장조사 진행경과 및 결과 분석자료 검토 ▶ 노동조건, 노동조합 활동 개선방안 논의 ▶ 참가자 : 필 1명, 한노보연 1명, 노조 4명 	노동조합
9. 10. (9차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연구팀 내부 회의, 결과물 분석 및 최종보고서 논의 ▶ 참가자 : 필 3명, 한노보연 4명 	한노보연
9. 19. (10차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연구팀 내부 회의, 결과물 분석 및 최종보고서 논의 ▶ 참가자 : 필 2명, 한노보연 3명 	한노보연
9. 21. (11차)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연구보고서 논의, 최종보고서 제출시기 확정(10월17일) ▶ 참가자 : 필 3명, 한노보연 3명, 노조 4명 	노동조합
설문조사	▶ 2012년 7월 16일 ~ 8월 31일(응답자 : 952명)	온라인 설문
현장조사	▶ 2012년 7월 24일 ~ 9월 20일	현장조사

II. LIG손해보험지부와 LIG손해보험 현황

1. LIG손해보험지부 현황

(1) LIG손해보험지부 연표

LIG손해보험지부는 1986년 5월 28일 ‘범한화재해상노동조합’을 설립하였으며, 1999년 5월 1일 손해보험 업종별 노동조합으로 구성된 ‘전국손해보험노동조합’이 설립되어 ‘LIG손해보험지부’로 조직형태를 변경하였다. 상급단체는 전국민주노동조합총연맹(이하 ‘민주노총’) 산하 전국사무금융노동조합연맹(이하 ‘사무금융연맹’)에 소속되어 운영되었다. 2011년 12월 16일 사무금융연맹 소속 업종별 노동조합이 산별 노조로 전환함에 따라 현재는 전국사무금융서비스노동조합(이하 ‘사무금융노조’) 손해보험업종본부 지부로 소속되어 있으며, 2010년부터 현재까지 제9대(지부장 김필모) 집행부를 구성·운영하고 있다.

- ▶ 1986년 5월28일 범한화재해상노동조합 설립
- ▶ 1999년 5월 1일 전국손해보험노동조합 LIG손해보험지부(조직형태 변경)
- ▶ 2011년12월16일 전국사무금융서비스노동조합 손해보험업종본부 LIG손해보험지부(조직형태 변경)

(2) LIG손해보험지부 조직현황

1) LIG손해보험지부 현황

<표II-1> LIG손해보험지부 현황

구분	창립일	직원 현황(2012년 4월 기준)					전임자수	가입범위	조합비 비율
		직원수	조합원수						
			전체	남	여	조직율			
LIG지부	86년5월28일	2,889	2,167	1,136	1,031	75%	6	과장	기본급1.5% 상여 1%

노동조합 조합원 범위는 「규약」 과 「단체협약」 에 명시되어 있다. 노동조합은 단체협약에 명시된 ‘조합원의 범위’를 확대하고자 지속적으로 노력하고 있으며, 2012년 단체협약 요구안으로 ‘부장 이상 관리자 및 부서장’을 제외 대상으로 제기하는 등 ‘차장’ 이상 조합원 자격을 유지하도록 요구하는 상황이다. LIG손해보험 입사와 동시에 조합원으로 가입하고 있으며, 최근 5년간 노동조합 탈퇴자는 개인사정에 의한 탈퇴자 1명을 제외하면 없다.

<표II-2> LIG손해보험지부 조합원의 범위

규약	단체협약
<p>제5조(자격과 범위) 조합원은 노동조합 및 노동관계조정법 제2조의 규정에 의한 사용자를 제외한 LIG손해보험주식회사, LIG손해보험주식회사의 출자회사 및 관련회사(도급, 용역계약 체결 등)에 종사하는 노동자로서 소정의 가입절차를 필한 자로 한다. 단, 노동자가 조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는(유니온 샵) 단체협약 체결 시는 그 대상 전원이 조합원 자격을 가진다.</p>	<p>제6조(조합원의 범위) 조합원은 노동조합 및 노동관계조정법 제2조의 규정에 의한 사용자 또는 사용자의 이익을 대표하여 행동하는 자를 제외한 회사의 직원으로서 정해진 가입절차는 생략할 수 있다. 단, 다음 각 호 1에 해당되는 자는 조합원에서 제외한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 차장 이상 관리자 및 부서장 2) 2004년 4월 30일 현재 2급 과장 3) 인사팀 직원 4) 별정직(촉탁, 용원, 사환) 단, 부매니저 및 사무지원직군 직원은 조합원 범위에 포함됨 5) 기타 조합과 회사가 합의하여 정한 자

2010년 도입 시부터 노사간 쟁점이 되었던 사무지원직군에 대하여 2011년 임단협을 통해 노사TFT를 운영하여 개선방안을 마련키로 합의하였고, 2012년 2월 사무지원직군에 대하여 5급 전환의 방안이 마련된 이후 2012년 5월 사무지원직군을 완전 폐지하고, 6급 신설을 통한 전원 호봉제 전환에 노사가 합의하였다. 현재 「단체협약」 제24조(직급구분), 「취업규칙」 제6조(직급구분)에 따라 아래와 같이 직급이 구분되어 있다.

<표II-3> LIG손해보험 직급 구분¹⁾

직급	1급갑	1급을	2급	3급	4급	5급	6급
기준직위	부장	부직, 차장	과장	과직, 대리	사원	사원	신설

※ 조사, 의료심사는 직무급제를 실시하며 수석·선임·책임·주임의 직위를 부여함.

2) LIG손해보험지부의 기관 및 기능

노동조합 「규약」을 통해 총회, 대의원대회, 분회장대회, 집행위원회, 운영위원회, 분회총회의 기관을 두고 운영하고 있다. 가장 하부기관으로 분회를 구성단위로 하고 있으며, 1988년 1월 5일 「분회운영규정」을 제정하여 운영하고 있다.

1) 「단체협약」 제24조(직급구분), 「취업규칙」 제6조(직급구분) 참조

<표II-4> LIG손해보험지부 기관

기관	구성	기능
총회	전체 조합원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 규약의 제정과 변경에 관한 사항 ▶ 임원의 선출 및 사임, 불신임에 관한 사항 ▶ 단체협약에 관한 사항 ▶ 사업보고, 사업계획안 및 예산, 결산 승인에 관한 사항 ▶ 기금의 설치, 관리 또는 처분에 관한 사항 ▶ 합병, 분할 또는 해산에 관한 사항 ▶ 노동쟁의에 관한 사항 ▶ 상급단체가입 및 탈퇴에 관한 사항 ▶ 대표자와 임원의 규약 위반에 대한 탄핵에 관한 사항 ▶ 연맹과건 대의원 선출에 관한 사항 ▶ 조합원의 징계 재심에 관한 사항 ▶ 기타 중요한 사항 <p>※ 총회의 고유 기능(제17조 제2항)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 합병, 분할 및 해산 ▶ 지부부위원장 선출 ▶ 지부부위원장 선출 단, 지부부위원장 중 약간 명은 대의원대회에서 추가로 선임할 수 있다. ▶ -기타 중요한 사항
대의원대회	대의원 ²⁾	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「규약」 총회(제17조 제2항)에서 처리하기로 한 사항을 제외하고 총회와 같은 기능
분회장대회 ³⁾	집행위원회 분회장	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 총회(대의원대회)의 수입사항 처리 ▶ 지부의 업무집행 및 운영방침 수립에 관한 사항 ▶ 단체협약의 교섭 및 노사협의회에 관한 사항 ▶ 총회 또는 대의원대회의 상정안건 작성에 관한 사항 ▶ 각종 규정의 제정 및 개정에 관한 사항 ▶ 쟁의대책위원회 구성에 관한 사항 ▶ 예비비 사용 및 항목 전용 승인에 관한 사항 ▶ 각종 선거에 관한 사항 ▶ 조합원 표창 및 징계에 관한 사항 ▶ 임시특별위원회 구성 및 운영에 관한 사항 ▶ 총회 의결사항 이외의 단체가입에 관한 사항 ▶ 임시총회(대의원대회) 소집요청 ▶ 집행위원회 상정안 처리 ▶ 선거관리위원 선출 ▶ 전국 분회장·대의원 연석회의 운영에 관한 사항 (단, 대의원대회 고유기능은 대의원대회에서만 처리한다.) ▶ 기타 중요한 사항
집행위원회 ⁴⁾	임원, 회계감사 협의회의장 ⁵⁾ , 위원회 분과위원장	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 총회(대의원대회) 및 분회장대회의 수입사항 집행에 관한 사항 ▶ 지부 일상 업무 집행에 관한 사항 ▶ 단체협약 심의에 관한 건 ▶ 총회(대의원대회) 및 분회장대회 상정할 안건 수립

	각 부·차장	▶지부예산, 결산편성과 집행에 관한 사항 ▶기타 중요한 사항
운영위원회	임원, 집행위원 (서울,경기,수도권)	▶총회(대의원대회) 및 분회장대회, 집행위원회의 수임사항의 집행에 관한 사항 ▶지부 일상 업무 집행에 관한 사항 ▶단체협약 심의에 관한 사항 ▶분회장대회, 집행위원회에 상정할 안건 수립 ▶지부예산, 결산편성과 집행에 관한 사항 ▶기타 중요한 사항
분회총회	분회 조합원	▶분회간부 및 부분회장 선출 ▶대의원대회 및 분회장대회에 대한 건의사항을 채택 ▶기타 분회 운영에 필요한 사항

LIG손해보험지부는 전국 조직으로서 지역별 협의회를 통한 조직운영과 더불어 분회를 통한 조직운영을 통해 현장 조합원들의 요구와 참여를 바탕으로 노동조합 활동을 전개하는 조직적 특성을 가지고 있다는 점에서 분회총회의 개최현황, 참석률 등 분회를 중심으로 한 노동조합 활동의 전개상황에 대하여 상당한 비중을 두고 연구 사업을 진행하였다.

3) LIG손해보험지부 협의회 현황

LIG손해보험지부 지역별 협의회는 전국 조직으로서 LIG손해보험 직제에 따른 조직도, 직무를 고려하여, 지역별로 구성하고 있으며 협의회회장을 두어 각 분회장과의 정보공유, 의사소통 및 분회의 조직관리, 조직운영이 원활하게 이루어질 수 있도록 운영하고 있다.

2) 「선거규정」 제33조(대의원수) 분회별 대의원수는 분회 재적 조합원수에 의해 아래 기준표에 따라 배정한다. 단, 재적 조합원의 산정기준은 선거공고일 현재의 조합원수에 의한다.

산정기준	대의원 배정수
조합원 19명 이하	1명
조합원 20명 이상 39명 이하	2명
조합원 40명 이상 59명 이하	3명
조합원 60명 이상	4명

3) 「규약」 제24조(구성 및 소집) 1)분회장대회는 총회(대의원대회) 다음가는 의결기관으로서 집행위원회와 분회장으로 구성한다.

4) 「규약」 제26조(구성 및 소집) 집행위원회는 지부위원장을 비롯한 임원과 회계감사, 협의회회장, 위원회, 분과위원장, 각 부·차장으로 구성하며 지부위원장이 필요하다고 판단할 경우, 또는 집행위원 3분의 1 이상의 요구가 있을 때 지부위원장이 이를 소집한다. 다만, 협의회회장, 위원회 분과위원장을 제외한 집행위원회의 상무적 집행사항은 자체결의로써 정례회의를 개최할 수 있다.

5) 「규약」 제34조(임무) 1)지부장 (4)분회장대회의 동의를 얻어 회계감사 1인, 협의회회장, 부서 부장 및 차장의 임명권자가 된다.

6) 출처 : LIG지부, 기준일 : 2010.3월, 2011.4월, 2012.4월 기준/ 2012.5.사무지원직군 폐지 및 6급 전환 합의

<표II-5> LIG손해보험지부 협의회 현황

협의회	년도	분회	조합원 수			비고	
			계	남성	여성	부매니저	사무지원
본사업무관리 협의회	2010	21	354	273	81	0	13
	2011	22	397	301	96	0	15
	2012	22	418	311	107	0	27
법인영업 협의회	2010	10	194	117	77	0	8
	2011	10	190	118	72	0	11
	2012	12	223	135	88	0	17
강북 협의회	2010	17	315	138	177	10	14
	2011	17	319	145	174	10	21
	2012	18	290	122	168	5	38
강남 협의회	2010	13	205	93	112	2	16
	2011	14	226	94	132	1	23
	2012	14	264	109	155	0	36
경인강원 협의회	2010	13	215	100	115	5	9
	2011	14	224	122	102	5	17
	2012	14	217	112	105	2	24
부산경남 협의회	2010	9	197	84	113	4	6
	2011	10	204	89	115	4	13
	2012	10	204	89	115	1	20
대구경북 협의회	2010	8	155	69	86	6	5
	2011	8	160	71	89	6	12
	2012	8	160	73	87	0	21
충청 협의회	2010	10	179	84	95	3	5
	2011	10	184	82	102	4	13
	2012	10	185	79	106	1	22
호남 협의회	2010	10	187	91	96	4	4
	2011	11	192	94	98	4	6
	2012	9	188	92	96	2	9
기타	2010		45	38	7	0	0
	2011		20	19	1	0	0
	2012		18	14	4	0	0
계	2010	111	2,046	1,102	944	34	80
	2011	116	2,116	1,135	981	34	131
	2012	117	2,167	1,136	1,031	11	214

4) LIG손해보험지부 분회 현황(2012년 4월 기준)

LIG손해보험지부의 분회는 2012년 4월 현재 117개로 구성되어 있으며 최소 6명, 최대 45명으로 구성되어 있으며, 평균 18.5명(2,167명 기준)으로 해당부서와 담당직무에 따라 본사업무관리협의회(418명), 강북협의회(290명), 강남협의회(264명), 법인영업협의회(223명), 경인강원협의회(217명), 부산경남협의회(204명), 호남협의회(188명), 충청협의회(185명), 대구경북협의회(160명)로 구성되어 있다.

분회는 분회총회를 통해 ▶총회·대의원대회의 결의사항 및 운영위원회의 결의사항을 신속히 실행, ▶분회 조합원의 고충사항 및 기타 문제점을 종합하여 매월 분회총회 후 조합본부로 통보, ▶조합 본부와의 유기적인 연락체계를 통하여 조합 활동의 활성화 및 조직 강화에 기여하는 기능을 담당하고 있으며, 분회장 및 부분회장은 규약에 따라 해당 임무를 수행하고 있다.

분회총회는 매월 세째주 수요일(근무시간 외 원칙)에 개최하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 해당 분회의 조직특성에 따라 분회총회 시기를 변경하는 경우도 있다.

<표II-6> LIG손해보험지부 분회 현황

협의회	직무	분회명	해당부서	조합원
본사 업무 관리 협의회	관리지원	송무/SIU	송무/SIU	15
	관리지원	보상지원	보상지원	14
	보상	재물배상손사	재물배상손사	18
	관리지원	손사기획	손사기획	15
	관리지원	자산운용	투자운용/자산운용 기획/IR/퇴직운용	36
	관리지원	영업지원/제도/GS지원	영업지원/제도지원/GS지원	26
	관리지원	영교/STP	영업교육/STP추진	15
	관리/영업	자보업무/자보마케팅/법영12	자보업무/자보마케팅/법영12	25
	관리지원	총무	총무	10
	관리지원	홍보/비상	홍보/스포츠지원/미디어지원/비상계획	10
	관리지원	경진/전략	경영전략/전략지원	16
	관리지원	장기마케팅/장기업무	장기마케팅/장기업무	25
	관리지원	재무팀(구 경리팀)	재무팀	15
	관리지원	감사/준법/완판실사팀	감사/준법/완판실사팀	18
	관리지원	CRM마케팅/리스크	CRM마케팅/리스크관리	19
	관리지원	기업보험업무/화재특종UW	기업보험업무/화재특종UW	30
	관리지원	해상항공업무	해상항공업무	16
	관리지원	일반마케팅	일반마케팅	20
	관리지원	국제영업	국제영업	15
	관리지원	IT/Biz	IT/Biz	18
관리지원	장기상품/수리/계리	장기상품/보험수리/계리지원	30	
관리지원	고객지원	고객지원	12	
소계		22		418
법인 영업 협의회	영업/관리	법영1	법인1/2/3/4/5/글로벌영업부	45
	영업	법영2	법인6/7/8/9/10	29
	영업	법영11	법인11	13
	관리지원	법인마케팅	퇴직연금/법인영업지원/퇴직연금영업	25
	영업	신채널본부	제휴3부 1~3지점/제휴1,2,4부/제휴마케팅	30
	영업	방카1부	방카마케팅부(방카1부)	17
	영업	방카2부	방카2부(강북)	15
	영업	방카6부	방카6부(광명)	9
	영업	직할1부	직할1부	8
	영업	직할2부	직할영업2부	6
	영업	직할TRC영업부	직할TRC영업부	16
	관리지원	방카슈랑스	방카마케팅부	10

소계		12		223
강북 협의회	영업	강북본부	본부/용지수도권	18
	영업	강북	강북	14
	영업	중부	중부	16
	영업/보상	의정부	의정부/강원보상 의정부	21
	영업/보상	일산	일산/강북보상 일산	17
	영업	구리	구리지역단	13
	영업/보상	강원보상센터	구리/강원보상센터, 구리보상	8
	영업	서울	서울	14
	영업	서부	서부	12
	영업/보상	원주	원주/강원보상 원주/장기손사원주	21
	영업/보상	강릉	강릉/강원보상 강릉	18
	영업/보상	춘천	춘천/강원보상 원주(춘천과건)	16
	보상	강북보상센터	강북보상센터, 중앙, 서대문, 은평	19
	보상	북부보상	강북보상 북부	6
	보상	인보험손사	인보험 1,2	14
	영업	강북RFC	RFC지원, 강북RFC	28
	영업	강북GS1,2	강북GS1,2	28
영업	강북GS3	강북GS3	19	
소계		18		290
강남 협의회	영업/관리	강남본부	본부/UW강남과건	15
	영업	강남	강남	15
	영업	송파	송파	16
	영업	강동	강동	11
	영업	서초	서초	16
	영업/보상	성남	성남/ 경기보상 성남	20
	영업	영등포	영등포	17
	영업/보상	강서	강서/경인보상 강서보상팀/김포보상팀	21
	보상	강남보상센터	강남센터지원/영등포보상/구로보상	20
	보상	강남/강동보상	강남보상 강남/강동	12
	관리지원	송무채권파트	송무채권파트	5
	영업	강남RFC	강남RFC	11
	영업	강남GS	강남GS1,2	40
	관리지원	통합UW센터	통합UW센터	45
소계		14		264
경인 협의회	영업	경인강원본부	본부/용자/방카4부/경인강원GS	23
	영업	인천	인천/경인강원 GS1,4,6지점	22
	영업	부천	부천	16
	보상	경인보상센터	경인보상 지원/부천보상	7
	보상	인천/부평보상	남인천, 서인천 보상/ 부평 보상	16
	영업	부평	부평/ 방카BA4부(부평)	16
	영업	수원	수원	19
	영업	용인	용인/안양과건 용인	15
	보상	경기보상센터	경기보상 지원/ 서수원 보상/ 동수원 보상	6
	영업/보상	평택	평택/ 경기보상 평택/ 경인강원 GS3	20
	영업/보상	안양	안양/경기보상 안양	19
	영업/보상	안산	안산/경기보상 안산	17
	관리지원	인재니움 수원	인재니움 수원	12
	관리지원	인재니움 사천	인재니움 사천	9
	소계		14	

부산 협의회	영업	부산본부	본부/방카5부/용자부산	25
	보상/영업	부산보상센터	보상지원, 부산, 서부산, 손사, 제휴3부4	24
	영업	부산중부	부산중부	14
	영업/보상	부산동부	부산동부/ 부산보상 동부산	23
	영업	부산	부산지역단	13
	영업	부산GS	부산GS	20
	영업/보상	통영	통영지역단/ 부산보상 통영	16
	영업/보상	창원	창원/ 창원보상, 창원GS	27
	영업/보상	전주	전주/부산보상 전주	25
	영업/보상	울산	울산지역단/보상	17
소계		10		204
대구 협의회	영업	대구본부	본부/방카3부/용자대구/대구GS	39
	영업	대구	대구	15
	영업/보상	대구서부	대구서부/ 서대구 보상	21
	영업/보상	대구보상센터	대구보상 지원/ 동대구/ 손사/ 제휴3부5	18
	영업/보상	구미	구미/대구보상 구미	23
	영업/보상	포항	포항(경주 제외)/보상 포항	21
	영업/보상	안동	안동/ 대구보상 구미안동 파견	16
	영업/보상	경주	포항 中 경주/ 대구보상 경주파견	7
소계		8		160
충청 협의회	영업	충청본부	본부/방카/충청GS	31
	영업	대전	대전	14
	보상	충청보상센터	충청보상 지원/동대전/손사	15
	영업/관리	콜센터	콜센터/제휴1부 2/3부 6, 4부 대전센터/교차콜	30
	영업	대전서부	대전서부	18
	보상	서대전보상	서대전보상	7
	영업/보상	청주	청주/충청보상 청주	23
	영업/보상	충주	충주/충청보상 충주파견	13
	영업/보상	천안	천안/충청보상 천안	17
	영업/보상	충남	충남/충청보상 홍성	17
소계		10		185
호남 협의회	영업/보상	호남본부	본부/호남GS/방카3부/제휴3부7/호남손사	30
	영업	광주서부	광주서부	17
	영업	광주	광주	13
	보상	호남보상센터	호남보상 지원/동광주/서광주	19
	영업/보상	목포	목포/호남보상 센터 서광주 파견	20
	영업/보상	순천	순천/호남보상 순천	20
	영업/보상	진주	진주/방카3부/호남보상 전주/전주GS	26
	영업/보상	익산	익산/호남보상 익산	23
	영업/보상	제주	제주/강남보상 제주/방카2부	20
소계		9		188
		노동조합	노동조합	6
		해외사무소	북경, 동경, 호치민, 상해, 중국법인파견	4
		인사기획팀	교육파견/육아휴직	8
계		117		2167

2010년 2월~2012년 6월까지 분회총회 개최 후 노동조합에 분회총회 결과를 통보한 '회의록'에 기초하여 분석한 현황을 살펴보면, 2010년(9회), 2011년(8회), 2012년(3회) 총20회에 걸쳐 분회총회가 진행되었고, 2,480건 회의록을 통보하였다.

지역별 협의회의 분회총회 개최 현황을 살펴보면, 가장 높은 개최율을 보이는 곳은 100%인 반면 가장 낮은 개최율을 보이는 곳은 0%로 분석되었고, 회의록을 통보한 자료 중 가장 높은 참석률을 보이는 곳은 100%인 반면 회의록을 통보하면서 참석률은 0%로 기재한 자료도 상당한 것으로 분석되었다.

따라서 회의록을 통보하지 않은 경우 0%로 처리하여 분석하였던 만큼 실질적인 개최현황을 파악하는데 한계가 있고, 회의록의 기재사항에도 정도의 차이(예: 안전만 기록되고 논의 사항이 기록되지 않은 회의록 등)가 심하며, 분회총회 참석률(예: 회의록은 통보되었는데 참석자 현황이 없는 회의록 등)을 분석하는데도 한계가 있었다. 따라서 연구팀은 분회총회 ‘회의록’ 분석을 통해 지역별 또는 각 분회별 특성을 객관적으로 파악하기에는 데이터의 신뢰도가 떨어진다는 점에서 분회총회 회의록에 대한 분석현황은 큰 의미를 부여할 수 없다고 판단하였다.

그러나 2,480건의 회의록을 분석하면 분회총회 운영의 일정한 경향성이 파악되었다.

- ▶ 임·단협 시기에 분회총회 개최율, 참석률이 상대적으로 높은 편임.
- ▶ 2010년~2012년 분회총회 주요 안건 중 분회에서 의견을 종합하여 개선방안을 제출하였던 안건을 분석해 보면, 승진급, 임금인상안, 증원서포터즈, OT, 마감, 작성계약/자기계약, 인원충원, 사무지원 직군, 연차휴가, 피복비, 의료바·건강검진비, 스마트폰, 퇴직금누진제 등 노동조합의 주요 이슈에 맞춰 의견개진이 이루어지고 있음.
- ▶ 분회 조직 구성에 따라 분회총회 활성화 정도에 약간의 차이를 보이고 있음. 직무별로 구분할 경우 관리·지원과 영업이 하나의 분회로 구성되어 있거나, 영업과 보상이 하나의 분회로 구성되어 있거나 개인영업, 법인영업이 하나의 분회로 구성된 경우 분회총회 개최율, 참석률에 차이를 보이고 있음. 담당 직무의 차이(근무시간, 업무형태(내근·외근), 지리적 차이 등)가 있는 경우 단일한 직무로 구성된 분회에 비해 분회총회가 활성화되지 않는 것으로 파악되었음.
- ▶ 분회 조직의 지리적 특성(예: 원거리 근무 등), 업무형태(내근·외근 비중), 근무시간 차이에 따라 분회총회 참석률에 영향이 있는 것으로 파악되었음.

분회총회 회의록을 분석한 결과 노동조합 운영에서 문제점으로 파악된 것은 임·단협 시기 이외에도 상시적으로 분회총회의 ▶ 개최 여부, ▶ 회의록 통보 여부, ▶ 주요 논의 사항에 대한 모니터링이 집중되지 못하고 있었다. 분회총회 회의록 등 논의 사항을 바탕으로 체계적인 분석을 통해 상시적인 정책 자료로 활용할 수 있도록 노동조합이 체계적으로 운영할 필요가 있다.

연구팀은 2010년~2012년 사이 분회총회 회의록을 분석하였고, 이러한 결과를 바탕으로 분회 운영실태를 구체적으로 파악할 수 있도록 설문조사 항목을 구성하였고, 현장조사 과정에서 조합원, 분회장, 前분회장, 협의회의장, 前협의회의장, 집행부, 前집행부 등 노동조합에서의 역할과 책임에 따라 분회 운영에 대한 실태분석 및 현장조사를 진행하였다. 이러한 설문조사 및 현장조사 결과는 보고서의 해당 목차에 따라 서술하고, 분회운영 활성화에 대한 다양한 개선 과제를 검토하였다.

2. LIG손해보험 현황

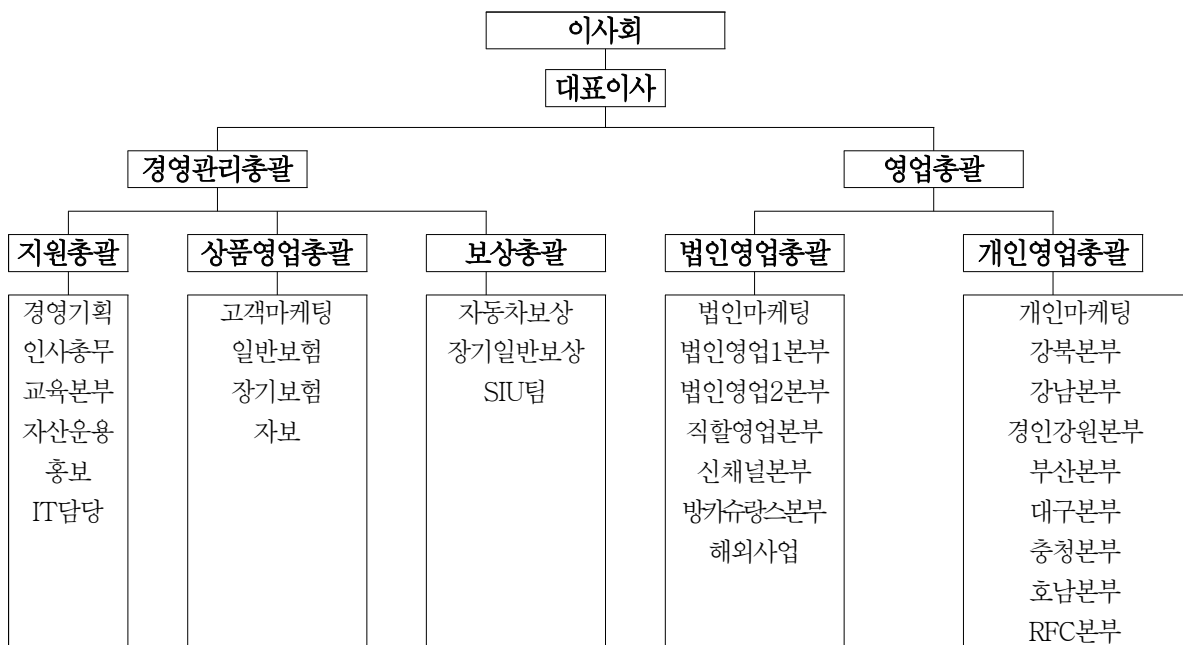
(1) LIG손해보험 연표

LIG손해보험은 1958년 11월 1일 정관을 작성하고 설립자본금 1억 환으로 정하고 1958년 12월 13일 창립총회를 개최해 오진환 대표이사를 선임했으며, 12월 16일 설립등기를 마치고 영업 준비를 거친 후 국내에서 12번째 손해보험 회사로서 1959년 1월 27일부터 범한해상보험(주)의 영업을 개시하였다. 1962년 6월 27일 화재보험 영업을 인가받고 범한해상화재보험(주)로 변경하였다. 1970년 럭키그룹과 호남정유가 주식을 인수함에 따라 럭키그룹에 편입되었고, 1999년 LG계열사에 분리된 후 2006년 LIG손해보험(주)로 사명을 변경한 후 현재에 이르고 있다.

- ▶ 1959년 1월 27일 범한해상보험(주) 설립
- ▶ 1962년 6월 27일 범한해상화재보험(주) 명칭 변경
- ▶ 1982년 7월 10일 범한화재해상보험(주) 명칭 변경
- ▶ 1988년 6월 21일 럭키화재해상보험(주) 명칭 변경
- ▶ 1995년 6월 1일 LG화재해상보험(주) 명칭 변경
- ▶ 2006년 4월 1일 LIG손해보험(주) 명칭 변경
- ※ 1981년 1월 22일 제1차 노사협의회 개최, 1986년 5월 28일 범한화재해상노동조합 설립

LIG손해보험의 ▲경영이념은 “오늘을 지키는 기업, 내일을 책임지는 기업”, ▲경영원칙은 “정직과 성실로써 고객·주주·종업원의 가치를 창조한다” ▲핵심가치는 “창의적 사고, 일등인재, 열정, 혁신선두”를 내걸고 아래와 같은 조직체계를 갖추어 손해보험업을 영위하고 있으며, 2012년 “소통과 화합을 통한 실제 변혁의 해”를 모토로 ‘변혁’, ‘소통’, ‘화합’을 통한 경영을 강조하고 있다.

<표Ⅱ-7> LIG손해보험 회사 조직도(총괄별⁷⁾)



(2) LIG손해보험 경영 및 인력현황

1) LIG손해보험 경영현황

LIG손해보험 자산 및 사업실적은 꾸준히 상승하고 있으며, 2012년 1분기(4~6월) 실적은 매출액, 영업이익, 당기순이익 부문에서 모두 전년 동기 대비 성장세를 보이고 있는 상황이다.

<표II-8> LIG손해보험 자산증가 추이

사업연도	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2011년
자산총액	3조7468억	4조468억	4조6395억	5조3683억	6조1350억	7조3063억	14조8729억

<표II-9> LIG손해보험 사업실적

구분	2008년	2009년	2010년	2011년
매출액	4조5901억	5조4744억	6조6062억	7조9221억
영업이익	1217억	1916억	1455억	3385억
당기순이익	1172억	1483억	883억	2083억

<표II-10> 2012년 손해보험사 1분기(4~6월) 실적⁸⁾

손보사	매출액		영업이익		당기순이익		비고 (총자산 현황)
	금액	전년동기	금액	전년동기	금액	전년동기	
LIG손해보험	2조2464억	24.9% ↑	1035억	0.4% ↑	754억	0.1% ↑	14조8729억
삼성화재	4조642억	16% ↑	3427억	6.0% ↓	2511억	7.8% ↓	38조6212억
현대해상	2조5121억	19.6% ↑	1613억	2.3% ↓	1179억	5.9% ↓	17조5712억
동부화재	2조3997억	22.3% ↑	1564억	4.7% ↓	1123억	8.2% ↓	17조5314억

2) 2012년 손해보험업종 전망

LIG손해보험을 둘러싼 대내외적 환경 변화를 파악하기 위하여 보험연구원, 금융감독원, 손해보험회사 업무보고서 등을 참고하여 작성한 “2012년 손해보험 전망”에 관한 자료이다. LIG손해보험지부가 작성한 「2012년도 임금 가이드북」의 주요 내용을 인용하였다.

가. 장기손해보험 인수보험료 전망

손해보험은 크게 장기손해보험, 연금(개인연금 및 퇴직연금), 자동차보험, 일반손해보험으로 분류된다.

7) 경영관리총괄 직속기관 : 준법감시인, 선임계리사/ 영업총괄 직속기관 : 해외사업담당

8) LIG손해보험지부 홈페이지 자료 참고

먼저 비중이 가장 큰 장기손해보험 원수보험료는 FY2011의 경우, 저축성보험의 고성장과 재물보험 급증으로 15.9% 늘어날 것으로 예상된다. 구체적으로 저축성보험의 경우 초회보험료 급증세가 FY2010 고성장에 대한 기저효과와 예금금리 상승에 따른 금리 격차 축소 등의 영향으로 둔화되었으나 계속보험료 유입 지속으로 32.5% 증가할 것으로 보인다.

FY2011 상해·질병보험 원수보험료는 2009년 실손의료보험의 상품표준화 이전 판매가 크게 늘어나 이후 증가율이 낮아졌고 초회보험료 유입도 저조한 수준에 머무르고 있어 10.6% 증가가 기대된다. 재물보험 원수보험료는 2009년 5월 「실화법」 개정과 2010년 3월 「화보법」 개정의 영향이 수요에 반영되고 손해보험업계의 적극적인 판매 확대 노력도 이어짐에 따라 37.8% 증가할 것이다.

FY2012 정기손해보험 원수보험료는 계속보험료의 안정적 유입에 힘입어 저축성보험과 상해·질병보험, 재물보험의 견조한 성장세로 FY2011과 비슷한 15.4% 증가할 것으로 전망된다. 저축성보험 원수보험료의 경우 저금리 기조에 따른 금리경쟁력 유지와 저축은행 부실과 관련한 일련의 사태 등으로 저축 관련 수요가 보험 산업으로 흡수될 가능성도 있어 23.5% 증가가 기대된다.

상해·질병보험 원수보험료는 FY2009 판매가 급증했던 상품의 보험료 갱신 시기가 도래하면서 보험료 유입이 늘어날 것으로 예상되어 13.6% 증가할 것으로 보인다. 재물보험은 FY2011에 이어 제도변경 효과 등에 따라 지속적인 수요 확대가 예상되나 기저효과로 인해 성장률은 다소 둔화된 19.4%가 될 것으로 예상된다.

최근 몇 년간 장기손해보험 성장 패턴을 살펴보면 고성장 견인 역할이 상해·질병보험에서 저축성보험으로 이어지는 모습을 보였다. 그러나 저축성보험의 경우 급증세가 둔화될 것으로 보이고 최근 증가율이 높은 재물보험은 비중이 작기 때문에 장기손해보험의 성장을 견인하기에는 한계가 있을 것으로 판단된다. 향후 장기 손해보험은 계속보험료 유입에 의한 성장세 유지가 예상된다.

나. 개인연금 및 퇴직연금 전망

FY2011 개인연금 원수보험료는 노후소득에 대한 관심 증대와 소득공제 한도 400만원 상향 조정 등 연금활성화를 위한 제도 변화 등에 힘입어 38.3% 증가할 것으로 보인다. 특히, 개인연금 원수보험료의 경우 최근 몇 년간 고성장을 지속하였고 이에 따라 손해보험 성장을 견인하고 있는 장기성보험에서 차지하는 비중도 꾸준히 높아지고 있다.

FY2012 개인연금 원수보험료는 노후소득에 대한 관심 증대와 세제적격 무배당 상품 도입 등으로 40.4% 증가할 것으로 전망된다. FY2011 퇴직연금 원수보험료의 경우 퇴직보험이 2010.12.31. 종료됨에 따라 나타난 퇴직보험의 퇴직연금 전환 효과와 퇴직연금 세제개편 등 퇴직연금 활성화 정책에 힘입

어 75.5% 증가가 예상된다. 그러나 손해보험 퇴직연금의 금융권역별 비중은 여전히 10% 미만에 머무르고 있다. 낮은 적립금 비중은 성장 여력이 크다는 측면에서 긍정적일 수 있으나, 다양한 여건을 감안하더라도 시장 확대가 예상되는 퇴직연금 부문에서 경쟁력 확보가 전제되지 않았음을 방증한다고도 볼 수 있다. 날로 치열해지는 퇴직연금시장에 대한 손해보험업계의 관심과 노력이 요구된다.

FY2012에는 개정된 「근로자퇴직급여보장법」이 시행되면서 퇴직연금 중간정산이 특별한 경우를 제외하고 금지되며 신설기업의 퇴직연금 가입도 의무화됨에 따라 FY2012 퇴직연금 원수보험료는 37.3% 증가할 것으로 전망된다. 그러나 증가율은 FY2011 고성장(75.5%)에 대한 기저효과 및 퇴직보험의 퇴직연금 전환 효과 소멸로 낮아질 것으로 보인다.

다. 자동차보험 전망

FY2011 자동차보험 원수보험료의 경우 자동차보험 중 큰 비중을 차지하는 대물·자차보험이 자동차 등록 대수 증가, 자동차 보험료 인상, 수입차대형차 증가 등에 힘입어 양호한 증가세를 나타내고 있다. 그러나 2011년 하반기 들어 자동차 등록대수 증가세가 둔화되고 FY2010 고성장에 대한 기저효과도 나타남에 따라 원수보험료 증가율은 FY2010(10.6%)에 비해 하락한 8.0%에 그칠 것으로 전망된다.

FY2012 자동차보험 원수보험료는 FY2011 정부와 손해보험업계의 손해율 안정화를 위한 지속적인 노력으로 손해율이 하락함에 따라 보험료 인상이 어려울 것으로 예상되고, 자동차 등록대수 증가세 둔화와 온라인 판매채널 비중 확대에 의한 가격경쟁 심화 등 성장을 제약하는 요인이 다수 존재하여 증가율이 FY2011보다 낮아진 5.5%가 될 것으로 전망된다. 그러나 FY2012에도 차량고급화대형화 추세가 계속되고, 50cc미만 이륜자동차의 보험 가입이 의무화되는 등 미미한 수준이나마 성장 요인은 존재한다.

라. 일반손해보험 전망

FY2011 일반손해보험 원수보험료는 화재보험의 저조한 실적에도 불구하고 해상보험 회복세와 보증 및 특종보험 성장에 힘입어 11.2% 증가할 것으로 예상된다. 화재보험 원수보험료는 공장물건에서 회복세를 보였으나 일반물건에서 「화보법」 개정에 따른 수요확대가 뚜렷하지 않아 1.1% 감소가 예상된다.

해상보험 원수보험료는 적하보험이 수출입 물동량 증가세 둔화로 감소하였으나 선박보험이 기저효과와 선박수주량 증가 등으로 회복세를 보임에 따라 6.0% 증가할 것으로 예상된다.

보증보험 원수보험료의 경우 통신요금 신용보험이 성장세를 나타냄과 동시에 이행 보증보험도 회복세를 보임에 따라 11.3%의 높은 증가율을 기록할 것으로 예상된다.

특종보험의 경우 기술보험이 공공부문의 건설투자 감소와 민간건설 부진 등의 영향으로 저조한 실적을 기록한 반면, 상해보험이 기업의 복지에 대한 관심 증대 등으로 단체상해보험의 고성장세가 이어짐에 따라 13.0% 증가가 예상된다.

FY2012 일반손해보험은 실물경기 둔화의 영향으로 해상, 보증, 특종보험 증가세가 FY2011에 비해 둔화될 것으로 예상됨에 따라 6.6% 성장에 머물 것으로 보인다.

화재보험 원수보험료의 경우 장기손해보험의 재물보험과 함께 특종보험에 해당하는 종합보험으로 수요가 이탈하면서 시장침체가 지속되어 1.5% 감소가 전망된다.

해상보험 원수보험료는 세계경기 부진에 따른 물동량 증가세 둔화로 적해보험의 저성장이 예상되고 원/달러 환율 하락 등의 영향으로 선박보험도 부진할 것으로 보여 2.1% 증가가 기대된다.

보증보험의 경우 이행 보증보험이 건설경기의 회복세 지연 예상으로 고성장을 예상하기 어려운 반면, 통신요금 관련 신용보험이 높은 성장세를 유지하여 5.9% 성장할 것으로 전망된다.

특종보험 원수보험료는 단체상해보험 중심의 상해보험 증가세와 기저효과로 인한 기술보험 소폭 회복으로 8.2% 증가가 예측된다. 상해보험의 경우 기업의 복리후생 확대 분위기에 힘입어 단체상해보험 성장이 지속될 것으로 예상된다. 그러나 기술보험은 민간건설 및 공공건설 투자의 소폭 회복으로 성장이 예상되나 증가폭은 제한적 일 것으로 보인다.

마. 손해보험 종합

지금까지 언급한 FY2011~FY2012 손해보험 종목별 원수보험료 전망을 정리하면 아래와 같다.

FY2011 손해보험 원수보험료는 연금부문 급증세와 더불어 장기손해보험 및 자동차보험이 양호한 증가세를 시현함에 따라 16.1% 증가가 예상된다. 장기손해보험 원수보험료의 경우 저축성 보험과 재물보험의 고성장으로 15.9% 증가, 연금 관련 보험인 개인연금과 퇴직연금은 정부의 연금활성화 정책 등에 힘입어 각각 38.3%, 75.5% 증가가 전망된다.

자동차보험 원수보험료는 자동차 등록대수 증가, 자동차 보험료 인상, 차량고급화 등으로 8.0% 증가할 것으로 보인다. 일반손해보험 원수보험료의 경우 화재보험의 저조한 실적에도 불구하고 해상, 보증, 특종보험의 증가세로 11.2% 증가가 기대된다.

FY2012 손해보험 원수보험료는 장기손해보험과 연금부문의 고성장으로 15.1% 증가할 것으로 전망된

다. 장기손해보험 원수보험료의 경우 증가율은 둔화될 것이나 계속보험료 유입에 따라 15.4% 증가가 예상된다. 개인연금과 퇴직연금은 지속적인 수요확대와 제도개선 등으로 각각 40.4%, 37.3% 성장할 것으로 보인다. 자동차보험은 자동차 등록대수 증가세 둔화, 가격경쟁 심화 등으로 5.5% 성장에 그칠 것으로 전망되며, 일반손해보험은 경제성자율 하락으로 성장세 둔화가 예상되는 가운데 보증 및 특종보험 중심으로 6.6% 성장할 것으로 기대된다.

한편, FY2012 손해보험 전망과 관련하여 몇 가지 위험요인이 상존하고 있다.

첫째, 장기손해보험과 일반손해보험의 경우 2012년 경제성장률의 하방리스크가 상방리스크보다 크기 때문에 이러한 리스크가 현실화 될 경우 보험수요 창출이 제한적일 수 있다. 또한 2012년에도 저금리 기조 유지 가능성이 높기 때문에 저축성보험의 공시이율 인하에 따라 저축성보험의 경쟁력이 약화될 수 있다

둘째, 퇴직연금의 경우 아직 안정적인 성장단계로 진입하지 않았기 때문에 변동성이 매우 크고 전망이 쉽지 않다.

셋째, 자동차보험의 경우 자동차 등록대수 증가세 둔화 속도가 경기하락으로 더욱 빨라질 수도 있다. 특히 2011년10월 이후 자동차 계약 건수가 급격히 줄어들고 있다는 점도 유의해야 할 것이다.

손해보험의 원수보험료는 지난 몇 년간 명목경제성장률을 크게 상회하는 증가세를 보여 왔고, FY2012에도 이러한 추세는 지속될 것으로 보인다. 그러나 이러한 성장을 견인하는 것이 장기손해보험과 연금 부문이라는 점에서 일반손해보험의 역할을 강화하기 위한 노력이 배가되어야 할 것이다.

특히, 금융의 경우 과거를 돌이켜 보면, 명목경제성장률 이상의 성장세가 장기간 지속된 부문에서 문제가 발생하고 하였다. 모든 경우에 해당하는 것은 아니지만 장기손해보험이 높은 성장을 지속하고 있기 때문에 보험판매에만 집중하고 위험관리를 소홀히 하고 있지는 않은지 점검할 필요가 있어 보인다.

3) LIG손해보험 인력현황 : 퇴직자 현황에 따른 평균 근속년수를 중심으로

LIG손해보험의 인력현황은 2,889명⁹⁾이며, 조합원은 2,167명(남:1,136명, 여:1,031명, 75%)로 구성되어 있다. LIG손해보험은 1998년 8월 267명, 2002년 1월 225명, 2007년 1월 276명에 대한 명예퇴직을 실시하였다.

9) 전국손해보험노동조합 지부현황 분석 자료 참조(2012. 4. 기준)

2008년 1월~2012년 1월까지 LIG손해보험지부가 파악한 퇴직자 406명 중 임원실, 고문/자문, 신입(입사일 자료누락, 1개월 이내 퇴사자 등) 38명을 제외한 368명을 대상으로 직무별, 직급별 근속년수를 분석하였다. 분석 결과 전체 퇴직자의 평균 근속년수는 8.3년에 해당하며, '여성 8.46년, 남성 8.19년'으로 여성이 남성에 비해 비교적 근속년수가 오래된 것으로 분석되었다.

LIG손해보험 노동자의 직급은 「단체협약」 제24조(직급구분) 및 「취업규칙」 제6조(직급구분)을 따랐으며, 직책을 기준으로 부장(부직), 차장, 과장(과직), 사원(4급, 5급, 6급), 직무급¹⁰)으로 구분하였다.

가. 직무에 따른 평균 근속년수

직무에 따라 평균 근속년수를 비교하면 '보상 9.20년 > 영업 8.58년 > 관리지원 7.62년'으로 분석되었으며, 보상의 경우 '남성 10.11년 > 여성 7.29년', 영업의 경우 '남성 8.42년 < 여성 8.92년', 관리지원의 경우 '남성 7.41년 < 여성 7.99년'으로 분석되었다.

<표II-11> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 평균 근속년수(직무별/남녀)

구분	관리지원	영업	보상	남자	여자	전체평균
평균 근속년수	7.62	8.58	9.20	8.19	8.46	8.3

<표II-12> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 직무별/직책별/남녀 평균 근속년수

구분		부장/부직	차장	과장/과직	대리	사원	주임	평균/계
관리 지원	근속년수	17.59	9.9	8.83	6.72	6.25	4.04	7.62
	남성	17.59	8.92	9.05	5.21	2.76	22	7.41
	여성	-	16	3.3	9.98	9.14	2.04	7.99
영업	근속년수	19.1	13.89	11.25	6.93	6.1	-	8.58
	남성	19.1	13.89	11.09	6.13	1.88	-	8.42
	여성	-	-	15.7	11.86	8.45	-	8.92
보상	근속년수	-	21.55	17.78	8.95	3.89	6.36	9.20
	남성	-	21.55	17.78	8.43	2.8	5.43	10.11
	여성	-	-	-	10.5	6.6	6.92	7.29.

중앙일보가 2012년 5월 25일 발표한 "100대 기업 업종별 평균 연봉순위¹¹⁾ 발표에서 분석한 평균 근속연수는 LIG손해보험 10.9년, 삼성화재 9.8년, 현대해상 11.7년, 동부화재 6.6년, 메리츠화재 9.5년으로 분석되었다. 이 조사에서는 생명보험업종에서 대한생명 14.6년, 삼성생명 11.7년이 비해 손해보험업종의 평균 근속년수가 짧은 것으로 보고되었으며, 은행업종 국민은행 15년, 우리은행 16.2년, 한국스

10) 조사, 의료심사는 직무급제를 실시하며 수석·선임·책임·주임의 직위를 부여하고 있다.

11) 출처 : 중앙일보, 2012.5.25. 100대 기업 업종별 평균 연봉순위(단위:원), 2011년 또는 2010.4.~2011.3. 기준, 자료:잡코리아, 매출100대 기업 중 급여를 공개한 88개 기업의 연봉, 연봉에는 상여성과급·연월차수당 등 포함, 복리후생비는 제외

탠다드차타드은행 17.1년, 신한은행 14.7년, 우리은행 16.2년, 한국외환은행 17.3년, 한국씨티은행 13년, 하나은행 11.3년에 비해 손해보험업종의 근속년수가 더욱 더 짧은 것으로 보고되었다.

LIG손해보험지부가 파악한 퇴직자 현황을 분석한 자료와 중앙일보 자료와 다소 차이를 보이고 있으나 연구 사업을 통해 확인한 결과 LIG손해보험 노동자의 평균 근속년수는 10년 이내인 것으로 확인되었으며, 영업 분야에서 퇴직자가 상당한 비중을 차지하고 있고, 과장 이하 직급에서 단기간 내 퇴사하는 경우가 상당히 증가하는 추세라는 점에서 LIG손해보험 노동자의 조직문화 및 직무스트레스를 분석하는데 있어 LIG손해보험 노동자들의 퇴직 사유, 이직에 대한 고민 등에 대하여 면밀히 조사분석하는 것이 유의미성을 가진다고 할 것이다.

직무별로 퇴직자 비율을 살펴보면, 퇴직자 368명 중 ‘영업 212명(57.6%) > 관리지원 131명(35.6%) > 보상 25명(6.8%)’로 영업 분야의 퇴직자 상당히 많다는 것을 확인할 수 있다. 영업 분야는 사원 > 과장 > 대리의 비율로 퇴직자가 많으며, 관리지원은 사원 > 대리 > 과장의 순서, 보상은 사원 > 대리, 과장 순서로 퇴직자가 많은 것으로 조사되었다.

<표II-13> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 인원수

구분		부장/부직	차장	과장/과직	대리	사원	직무급	계	비율(%)
전체	남	12	26	86	60	58	4	246	66.8
	여	0	1	3	18	86	14	122	33.2
	계	12 (3.3%)	27 (7.3%)	89 (24.2%)	78 (21.2%)	144 (39.1%)	18 (4.9%)	368	100
관리 지원 (35.6%)	남	8	6	25	26	19	1	85	64.9
	여	-	1	1	12	23	9	46	35.1
	계	8	7	26	38	42	10	131	100
영업 (57.6%)	남	4	18	57	31	34	-	144	67.9
	여	-	-	2	5	61	-	68	32.1
	계	4	18	59	36	95	-	212	100
보상 (6.8%)	남	-	2	4	3	5	3	17	68
	여	-	-	-	1	2	5	8	32
	계	-	2	4	4	7	8	25	100

특히 남성 퇴직자 246명 중 영업에서 144명(58.5%), 여성 퇴직자 122명 중 영업에서 68명(55.7%)을 차지한 것으로 분석되어 영업 분야의 퇴직 사유 등에 대한 분석이 면밀히 필요한 상황이다.

나. 직책에 따른 근속년수

직책별 평균 근속년수를 살펴보면, ‘부장 18.09년 > 차장 13.5년 > 과장 10.83년 > 대리 6.93년 > 사원 6.04년’으로 분석되었다.

<표II-14> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 평균 근속년수(직책별/남녀)

구분	부장/부직	차장	과장/과직	대리	사원	주임	평균
전체 평균	18.09	13.5	10.83	6.93	6.04	5.07	8.3
남성	18.09	13.4	10.81	5.85	2.27	9.58	8.19
여성	-	16	11.57	10.53	8.59	3.79	8.46

직책별 퇴직자 현황을 살펴보면, 368명 중 ‘사원 144명(39.1%) > 과장 89명(24.2%) > 대리 78명(21.2%) > 차장 27명(7.3%) > 직무급 18명(4.9%) > 부장 12명(3.3%)’이며, 사원과 대리의 퇴직자 비율이 222명으로 전체 퇴직자의 60.3%를 차지하고 있다는 점에서 사원, 대리에 대한 퇴직 사유 등에 대한 면밀한 분석이 요구된다. 현재 LIG손해보험은 퇴직자에 대한 면담 정도만 이루어지고 있는 것으로 파악되었다.

한편 차장, 부장을 제외한 과장, 대리, 사원의 평균 근속년수를 살펴보면, 보상 8.94년 > 영업 7.86년 > 관리지원 7.05년으로 분석되었으며, 전체 평균 근속년수는 7.63년이고, 남성은 6.92년, 여성은 9.00년으로 분석되었다.

<표II-15> 과장, 대리, 사원의 평균 직무별/남녀 근속년수(부장, 차장, 직무급 제외)

구분	관리지원			영업			보상			전체평균		
	평균	남	여	평균	남	여	평균	남	여	전체	남	여
평균 근속년수	7.05	5.92	9.26	7.86	8.36	8.92	8.94	9.2	7.9	7.63	6.92	9.00

직책별 퇴직자 현황 중 최장·최단기간으로 나누어 분석하였을 때, 부장의 경우 최장 25.9년, 최단 11.6년, 차장의 경우 최장 23.8년, 최단 0.2년, 과장의 경우 최장 24.9년, 최단 0.5년, 대리의 경우 최장 22.3년, 최단 0.2년, 사원의 경우 최장 27.7년, 최단 0.2년으로 분석되었다.

근속년수를 비교할 때, 사원의 최단기간이 0.2년으로 분석된 것은 사무지원직군에 따른 퇴직자가 발생한 영향으로 보이며, 대리, 과장, 차장의 최단기간이 0.2~0.5년으로 분석된 것은 경력직의 퇴직이 영향을 끼친 것으로 볼 수 있다.

<표II-16> 2008년 1월~2012년 1월 퇴직자 직책별(남/녀) 최장·최단 근속년수

구분	부장/부직		차장		과장/과직		대리		사원		직무급	
	최장	최단	최장	최단	최장	최단	최장	최단	최장	최단	최장	최단
남자	25.9	11.6	23.8	0.2	24.9	0.5	15.3	0.2	6.8	0.2	22	1
여자	-	-	16	16	15.8	3.3	22.3	0.6	27.7	0.3	16.3	0.3

특히 남성과 여성을 비교하였을 때, 여성의 경우 사원의 최장기간 27.7년, 대리의 최장기간 22.3년, 과장의 최장기간 15.8년으로 남성의 사원 최장기간 6.8년, 대리의 최장기간 15.3년, 과장의 최장기간 24.9년과 상당한 근속기간이 차이를 보이고 있다. 이러한 이유는 여성의 경우 <사원→대리→과장>으로의 승진급에 있어 상당기간이 소요되고 있다는 것을 확인할 수 있는 자료이다.

(3) LIG손해보험 조직개편 고정¹²⁾

1) 2002년 조직진단 및 Vision 2010을 통한 변함 고정

LIG손해보험은 1998년 9월 경영자 메시지를 통해 회사가 정착시켜 나가야 할 새로운 조직문화를 ‘기본중시’, ‘도전정신’, ‘성과주의’로 제시하며 ‘신조직문화 운동’을 적극적으로 전개하기 시작하였다.

LIG손해보험은 2002년 7월 15일부터 9월 25일까지 성균관대학교 응용심리학연구소에 의뢰하여 “조직진단 컨설팅”을 받았으며, 임직원에 대한 설문조사(임직원의 84% 2,117명) 및 인터뷰를 실시하였다. 이를 바탕으로 2002년 12월부터 2003년 1월까지 전문컨설턴트(12명), 일반보험, 장기보험, 자동차보험의 업무부서, 마케팅, 기획 등 각 부문별 실무자 8명 등 총 20명으로 구성된 “Vision TFT”를 출범하고 2003년 3월 최종안을 확정하고 2003년 5월 6일 ‘Vision 2010’을 선포하였다.

LIG손해보험은 “Vision과 전략, 리더십, 의사소통, 노사관계, 조직구조, HR시스템, 구성원 의식 등 다양한 영역으로 분류하여 진행되었다. 조직진단 결과, 임직원의 위기의식 및 변화에 대한 기대, 조직몰입 및 만족, 노사관계의 영역 등은 상대적으로 양호한 반면, Work Process, 평가 승진, 조직구조 영역 등은 매우 낮게 나타났다. 그리고 경영진에 대한 신뢰, 의사소통, 채용, 육성, 보상, Vision 및 전략영역도 평균 이하로 분석되었다. 종합적으로 볼 때, LIG손해보험의 임직원은 회사에 대한 애착심과 자부심이 높고 회사 전반에 대한 만족도가 높은 반면, 현실에 안주하려는 사고가 폭넓게 퍼져 있어 이를 극복하기 위한 경영혁신활동이 필요한 것으로 분석되었다.”고 판단하였고 이를 계기로 'Vision 2010' 선포를 통한 조직문화 개선 사업을 전개하였다.

<표II-17> LIG손해보험이 실시한 2002년 조직진단 결과

진단영역	진단 결과	개선방향
Vision과 전략	Vision인지도, 공감도, 달성가능도는 공유하나 전략적 측면, 특히 장기적 관점의 전략과 시장변화 대응 전략이 부족하다고 인식	Vision과 가치, 전략을 구성원들의 공감하에 수립해야 함
조직구조	조직편제의 효율성 부족, 특히 부서간 이견 조정 기구의 부재, 회사정책의 일관성 부재 지적	본사 및 본부 구조의 혁신과 효과적인 개편이 필요함
의사소통	동료, 부서 직원간 의사소통은 양호한 편이나 상하	상하좌우의 다양한 채널을 통한 커뮤니케이션을 활성화

12) LIG손해보험, 「LIG손해보험 50년사」, 2009 참조

	간 수직적 의사소통, 부서간 수평적 의사소통, 토론 및 의견수렴 등을 활성화하지 않음	화해야 함
Work Process	전체 영역 중 가장 부족한 부분이며, 결과를 책임지는 풍토의 부재, 개인간 업무량 불균형이 심각하다고 지적	불합리하고 비효율적인 업무 및 관행을 제거해야 함
채용/육성/보상	급여수준과 복리후생은 전반적으로 만족하나 인적자원의 선발 및 배치, 채용제도, 핵심전문가 육성은 부족하다고 지적	영업인력은 성과배분, 지원인력은 승진의 꿈이 실현될 수 있다는 기대 충족해야 함
평가/승진/전배	대체적으로 매우 낮은 만족도를 보였고, 평가, 전배의 공정성에 대해 체크장치가 필요하다고 응답	투명하고 공정한 평가와 승진이 이루어져야 하며, 현장 중심의 전배원칙이 준수되어야 함
노사관계	노사간 깊은 갈등과 불협화음은 없으나 조직 전체의 경쟁력 향상을 위한 공동체적 상호협력 관계로 더욱 발전해야 한다고 평가	노사 양측이 함께 서로를 인정하며, 미래 지향적인 협력관계로 발전해야 함
리더십	직속상사에게 필요한 리더십의 역량요소로 Vision 제시, 부하 육성 및 동기 부여, 공정, 합리적 평가, 전략적 관점, 신뢰, 관심, 배려 등 요구	위로부터 변화하는 모습을 보여주고 리더십 역량을 강화해야 함
조직문화 유형	직원과 임원 모두 혁신중심 문화를 기피하고, 직원은 임원에 비해 성과중심 문화를 기피	성과주의 문화를 구축하기 위한 지속적인 변화가 강력히 요구됨

LIG손해보험은 'Vision 2010' 달성을 위한 추진전략을 3단계로 제시했다. 1단계(2002~2005년)에는 사업 성장기반 구축기로 고객기반 확대, 보험사업 핵심역량 강화, 채널 관리역량 강화에 주력하기로 했다. 그리고 2단계(2005년~2007년)에는 사업도약 및 다각화 시기로 고객관리체제 강화, 사업영역의 다각화, 해외보험 사업기반 강화에 주력하기로 하였다. 또한 3단계(2007~2010년)에는 종합금융서비스체제 구축기로 온라인 금융사업 진출, 금융기관 네트워크화 추진, 고객기반의 공유체제 구축에 힘쓰기로 했다. 그리고 'Vision 2010'에 따른 구체적인 사업전략이 제시되었다. LIG손해보험은 전통 채널의 능률제고 및 신채널 선점, 고객기반 확보를 통한 성장 잠재력의 극대화, 장기보험 중심의 사업포트폴리오 재구축 등을 통하여 2010년에 일등보험회사의 위상을 구축하기로 하였다.

<표II-18> Vision 2010의 손해보험 경영목표 및 전략

손해보험 경영목표 및 전략		
경영목표	Volume 및 Value 측면에서 「일등보험회사」 실현	매출 6조8천억 원 점유율 20% 경상이익 4천 5백억 원 자산규모 11조 5천억 원
	전통채널의 고능률화 및 신채널 선점	전통채널의 고능률화를 위한 증원, 육성, 조직관리체제 구축 신채널 선점 전략 전개 및 활성화를 통한 선점효과 극대화
	고객기반확보를 통한 성장잠재력 극대화	공격적인 성장을 통한 고객 기반의 우선적 확보 확보된 고객기반의 유지 및 가치 극대화를 통한 사업도약 및 수익성 극대화
	장기보험의 사업 포트폴리오 재편	일반 : 시장 진출 확대 및 선점 장기 : 통합, 건강, 투자형 시장 적극 확대 등 성장전략 자동차 : 손해 관리 등 수익 위주 전략 추진

2) '성공주의' 조직문화 구축 및 조직개편 고령

LIG손해보험은 1999년 11월 계열분리 이후 신조직문화운동을 대대적으로 전개하면서 도전정신을 강조하기 시작하였고, 구자준 사장이 취임하면서 조직문화를 강조하는 것이 한층 더 강화되었다. 2003년 5월 발표된 'Vision 2010'에서 도전정신과 성과주의를 회사가 형성해 나갈 핵심 조직문화로 선정하는 한편 '마라톤경영', '열린 대화채널 구축'과 함께 '경쟁에서 이기는 조직문화'를 경영방침으로 제시하여 도전적인 조직문화를 조성하는데 앞장섰다.¹³⁾

LIG손해보험은 경쟁에서 이기는 조직문화를 구축하기 위해 해마다 조직개편을 단행해왔다. 2002년 6월에 취임한 구자준 사장은 2003년 2월 대대적인 조직개편을 단행하면서 조직에 새로운 활력을 불어넣으려 했다. 이 시기에 단행된 조직개편의 핵심은 경영지원/본부영업총괄체제에서 본부영업총괄을 분리하고, 산하의 4개 지역본부를 강북본부, 강남본부, 경기본부, 인천본부, 부산본부, 대구본부, 충청본부, 호남본부 등 8개 지역본부로 확대 개편한 점이었다. 이는 조직에 기반을 둔 영업을 활성화하기 위해 영업지원을 강화하며, 본부를 세분화하여 지방 영업을 강화하겠다는 취지였다.

또한 경영지원총괄 소속이던 마케팅 담당을 본부영업총괄 산하로 이동시켜 마케팅 및 고객서비스 업무를 전담하도록 하고, 본부별 고객서비스센터는 고객지원센터로 명칭을 변경하고 업무 내용도 조정했다. 그리고 자동차업무담당은 보상담당과 자보기획담당으로 업무를 전문화하고 산하에 보상지원팀과 자보기획팀을 신설했다. 이로써 현장 및 고객에게 보다 밀착된 영업 및 서비스를 펼칠 수 있는 조직체계를 갖추게 되었다.

2004년 6월 10일에는 복수대표이사제가 도입되어 구자준 대표이사 사장 및 이기영 대표이사 부사장 체제로 전환됨에 따라 새롭게 지원총괄제를 도입하여 부사장이 담당하도록 했고 사장은 전체 업무 및 영업총괄 업무를 담당하는 형태로 업무를 분장, 운영하게 되었다. 이에 따라 지원총괄은 업무지원총괄, 경영지원총괄, 신설된 자산운영본부로 구성되었으며, 영업파트는 법인영업총괄에 신채널본부를 신설하여 제휴사업, 인터넷사업, 방카슈랑스사업을 한층 체계적으로 추진할 수 있게 되었다. 또한 지역본부제를 개인영업총괄로 변경하고 본부별 교육팀을 신설하여 지점 및 영업소 등 영업 인력의 교육을 담당하도록 함으로써 현장밀착 영업 및 지원활동을 펼칠 수 있게 되었다.

2005년 4월 1일에는 구자준 대표이사 부회장 및 이기영 대표이사 사장 취임에 맞추어 자산운영본부를 재경본부로 재편했으며, 개인영업총괄 직속의 RFC본부를 신설하여 영업활동을 강화하고, 법인영업총괄에도 마케팅 담당을 신설하여 마케팅사업을 대폭 강화했다. 이어 2005년 11월에는 경영기획담당 소속으로 CS추진팀을 신설해 고객서비스 업무를 강화하는 한편, 2006년 4월에는 업무지원총괄을 업무보상총괄로 변경해 보상업무를 전담하는 전문조직체계로 구성했다.

13) LIG손해보험, "도전정신의 조직문화 구축을 위한 노사화합 한마당", 「LIG손해보험 50년사」

2007년 1월 2일에는 김우진 대표이사 취임을 기하여 대대적인 조직개편이 단행되었다. 먼저 경영지원 총괄, 업무보상총괄, 재경본부를 지원총괄로 단일화하여 법인영업총괄과 개인영업총괄 등 3총괄체제로 전환함으로써 조직체계를 단순화해 조직운영의 효율을 제고했으며, 법인영업총괄에 방카슈랑스본부를 신설하여 새로운 시장으로 급부상하고 있는 방카슈랑스 사업을 전담, 추진하도록 했다. 또한 법인영업총괄과 개인영업총괄의 마케팅담당을 폐지하고, 각 본부별 고객지원센터를 지원총괄 소속의 고객지원담당 소속으로 일원화했으며, 경기본부와 인천본부를 경인본부로 통합해 7개 지역본부로 구성하는 등 조직통합과 함께 역할분담체계를 명확히 함으로써 조직운영의 효율성을 제고해 나갔다.

한편 2008년 4월에 단행된 조직개편에서는 자동차보험총괄을 신설하여 자보담당과 보상담당을 배치함으로써 4총괄체제를 구축했다. 그리고 지원총괄에 IT담당을 신설하여 법인영업총괄과 개인영업총괄에 마케팅담당을 두어 마케팅 업무를 강화할 수 있도록 했다.

<표Ⅱ-19> LIG손해보험 연도별 주요 조직개편 현황¹⁴⁾

구분	조직체계	비고
2002년6월	<ul style="list-style-type: none"> ◦임원조직 : 2총괄, 4지역본부, 3법인본부, 9담당, 준법감시인, 감사위원 ◦부서조직 : 3실, 39팀, 50부지점, 14법인영업부팀, 10보상센터, 7고객센터, 해외1지점6사무소 	구자준대표이사
2003년2월	<ul style="list-style-type: none"> ◦임원조직 : 3총괄, 11담당, 3법인본부, 8지역본부, 준법감시인, 감사위원 ◦부서조직 : 2실, 39팀, 13법인영업부팀, 10보상센터, 8본부지원팀, 8고객지원센터, 47부지점, 6사업팀, 해외1지점6사무소 	-
2004년4월	<ul style="list-style-type: none"> ◦임원조직 : 5총괄, 1운용본부, 11담당, 3법인본부, 8지역본부, 준법감시인, 감사위원 ◦부서조직 : 1실, 1지점장, 44팀, 13법인영업본부팀, 10보상센터, 8본부지원팀, 8고객지원센터, 48지점, 5사업팀, 4본부교육팀, 해외1지점6사무소 	구자준사장 및 이기영부사장 복수대표이사
2005년4월	<ul style="list-style-type: none"> ◦임원조직 : 5총괄, 1재경본부, 15담당, 3법인본부, 9지역본부, 준법감시인, 선임계리사, 감사위원 ◦부서조직 : 1실, 1지점장, 47팀, 13법인영업본부팀, 10보상센터, 8본부지원팀, 8고객지원센터, 50지점, 2사업팀, 4본부교육팀, 1TFT, 해외1지점6사무소 	구자준부회장 및 이기영사장 복수대표이사
2007년1월	<ul style="list-style-type: none"> ◦임원조직 : 1CEO, 3총괄, 9담당, 5법인본부, 7지역본부, 1RFC본부, 준법감시인, 선임계리사, 감사위원 ◦부서조직 : 1실, 43팀, 2RFC영업부, 17법인영업부팀, 10보상센터, 1TFT, 8본부지원팀, 7고객지원센터, 46지점, 4사업팀, 해외1지점6사무소 	김우진대표이사 취임(구자준부회장복수대표이사)
2008년4월	<ul style="list-style-type: none"> ◦임원조직 : 1CEO, 4총괄, 13담당, 5법인본부, 7지역본부, 1RFC본부, 준법감시인, 선임계리사, 감사위원 ◦부서조직 : 1실, 47팀, 2RFC영업부, 11법인영업부팀, 3직할, 3제휴, 5방카영업, 9보상센터, 2TFT, 8본부지원팀, 7고객지원센터, 3본부교육팀, 49지점, 1사업팀, 해외1지점6사무소 	-

14) 「LIG손해보험 50년사」, 2012.1.1. 조직도 참조

2009년1월	◦임원조직 : 1CEO, 1사장, 4총괄, 13본부, 14담당, 1감사위원, 1준법감시인, 1선임계리사 ◦부서조직 : 1실 48팀, 2RFC영업부, 9GS영업부, 13법인영업, 3직할, 3제휴, 5방카영업, 9보상센터, 2TFT, 8본부지원팀, 3본부교육팀, 7고객지원센터, 50지점, 1미국(6해외)	구자준회장 및 김우진사장 복수대표이사
2012년1월	◦임원조직 : 1대표이사회장, 1부회장, 2총괄사장, 1법률고문, 5총괄, 14본부, 15담당, 1감사위원, 1준법감시인, 1선임계리사 ◦부서조직 : 1실 55팀 2부 2인재니움 2센터 9보상센터 13법인영업 3직할영업 4제휴사업 1퇴직연금영업 6방카영업 50지역단 10GS지역단 2RFC 지역단 1미국	구자준회장 대표이사

현재의 LIG손해보험 노동자들이 인식하는 조직문화 및 직무스트레스에 가장 많은 영향을 미친 시기는 2007년 이후로 판단된다. 이 시기 LIG손해보험은 효율적인 조직체계의 개편, 긍정과 통합의 조직문화, 완전판매의 지향, 질 위주의 매출성장, 수익성 중심의 경영 등 경영구조의 개편과 이를 실현하기 위해 일하는 방식에서부터 상품 개발, 인수제도, 평가제도, 보상제도, 인사기준 등 정비를 통해 “원칙과 일이 중심이 되는 조직문화”를 정착시키기 위한 사업을 추진하였다.

<2007년 1월 2일 “김우진 사장의 취임사를 겸한 신년사 中>

일 중심의 조직문화가 정착되도록 하겠습니다. 우리 회사의 조직문화는 업무중심이라기보다 인간관계 중심으로 흐르고 있습니다. 이를 업무중심의 관계로 돌리고, 업무결과를 통해 평가하며, 신상필벌의 문화를 확립해 업무 결과에 대해 책임지는 풍토를 만들어 나가겠습니다. 또한 우리 보험사업은 확률 및 통계를 기반으로 하고 있어, 일 중심의 조직문화를 정착시키기 위해서는 공정보고 문화가 전제되어야 합니다. 진실이 왜곡된 숫자, 보고는 회사의 정책방향을 잘못된 방향으로 이끌어 회사의 위기를 초래할 수 있습니다.

2008년 조직문화운동의 슬로건으로 “긍정과 통합의 문화, 도전, 변화, 성과주의 문화를 바탕으로 경쟁에서 이기는 강한 조직문화 구축”으로 정했다. 2008년 12월 19일 이사회를 개최하고 구자준 부회장을 회장으로 추대하고 법인영업 부사장을 영업총괄 사장으로 선임하여 김우진 대표이사는 경영지원 부문을 장남식 사장은 영업부문을 각각 담당하도록 하였다. 2009년 조직개편은 개인영업총괄과 법인영업총괄을 통합 관장하는 영업총괄을 신설했으며, 기존 CEO 직속에 있던 해외사업담당도 신설된 영업총괄 직속으로 이동시켰다.

LIG손해보험은 1998년 6월 1일 「직제규정」을 제정하여 2012년 1월 1일까지 총26회의 개정을 하였고, 「직제규정」 개정과 맞물려 조직개편 및 업무분장이 이루어졌다.

<표II-20> LIG손해보험 직제규정 개정 현황

개정 년도	99년	00년	01년	02년	03년	04년	05년	06년	07년	08년	09년	10년	11년	12년	계
개정 횟수	1	1	1	1	1	3	4	3	1	2	4	2	1	1	26

2012년 현재는 LIG손해보험의 기구는 <총괄→본부→담당→부문→부단위조직(부, 실, 센터, 팀, 지역단, 해외지점)→과단위조직(파트, 보상팀, 지점, 육성센터, 해외사무소)>으로 구분하고 있으며, 영업총괄(개인 영업총괄, 법인영업총괄), 경영지원총괄(지원총괄, 상품업무총괄, 보상총괄)의 조직체계로 운영되고 있다.

이러한 조직체계에 따라 각각 대표이사, 총괄사장의 책임 하에 관리·지원, 영업, 보상 관련 업무가 수행되고 있으며, 업무분장의 원칙으로 직능에 따라 배분된 명확한 범위 내에서 업무분장을 하고 있으며, 업무분장 사항에 조정이 필요한 경우 동일한 임원 산하의 부서 간에는 해당 임원이 조정하며, 다른 임원 간에는 임원끼리 협의하며, 조정되지 아니한 경우 부서장의 건의로 최종 대표이사가 업무분장 사항을 조정하도록 하고 있다.

(4) LIG손해보험 업무상 재해 발생현황

「산업재해보상보험법」 제37조(업무상의 재해의 인정기준) “①근로자가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사유로 부상·질병 또는 장애가 발생하거나 사망하면 업무상의 재해로 본다. 다만, 업무와 재해 사이에 상당인과관계(相當因果關係)가 없는 경우에는 그러하지 아니한다.”고 규정하고 있다.

「산업재해보상보험법 시행령」 제34조(업무상 질병의 인정기준) “③ 제1항 및 제2항에 따른 업무상 질병(진폐증은 제외한다)에 대한 구체적인 인정 기준은 별표 3과 같다.”고 규정하고 있다.

<산업재해보상보험법 시행령 [별표3] 업무상 질병에 대한 구체적인 인정기준>

1. 뇌혈관질환 또는 심장질환

가. 근로자가 다음의 어느 하나에 해당하는 원인으로 뇌실질내출혈, 지주막하출혈, 뇌경색, 심근경색증, 해리성 대동맥류가 발병된 경우에는 업무상 질병으로 본다. 다만, 그 질병이 자연발생적으로 악화되어 발병한 경우에는 업무상 질병으로 보지 않는다.

1)업무와 관련한 돌발적이고 예측 곤란한 정도의 긴장·흥분·공포·놀람 등과 급격한 업무환경의 변화로 뚜렷한 생리적 변화가 생긴 경우

2)업무의 양·시간·강도·책임 및 업무 환경의 변화 등으로 발병 전 단기간 동안 업무상 부담이 증가하여 뇌혈관 또는 심장혈관의 정상적인 기능에 뚜렷한 영향을 줄 수 있는 육체적·정신적인 과로를 유발한 경우

3)업무의 양·시간·강도·책임 및 업무 환경의 변화 등에 따른 만성적인 과중한 업무로 뇌혈관 또는 심장혈관의 정상적인 기능에 뚜렷한 영향을 줄 수 있는 육체적·정신적인 부담을 유발한 경우

나. 가목에 열거되지 않은 뇌혈관질환 또는 심장질환의 경우에도 그 질병의 유발 또는 악화가 업무와 상당인과관계가 있음이 시간적·의학적으로 명백하면 업무상 질병으로 본다.

다. 가목 및 나목에 따른 업무상 질병 여부의 결정에 필요한 사항은 노동부장관이 따로 고시한다.

LIG손해보험에서 발생한 과로성 질병(뇌혈관 또는 심장질환) 또는 사망에 대하여 조사한 결과 2006년부터 2011년까지 5건(뇌경색, 뇌출혈, 뇌졸중, 심장마비, 뇌출혈)이 발생하였으며, 근로복지공단으로부터 3건이 업무상 재해로 인정되었다.

<표II-21> LIG손해보험 2006년~2011년 업무상 재해 현황

재해발생일	상병명	직위	담당 직무	입사일	산재여부	비고
2006년 3월29일	뇌경색	대리	송무	1995년 8월1일	승인	사망
2008년	뇌출혈	과장	보상	1994년	승인	-
2010년 5월12일	뇌졸중	부장	임원실	1989년 1월1일	불승인/소송중	-
2010년 9월 1일	좌수근부골절	과장	보상	1998년10월1일	승인	-
2011년 2월12일	심장마비	과장	법인영업(방카)	1997년 4월7일	불승인/소송중	사망
2011년12월28일	뇌출혈	과장	보상	1995년 1월1일	승인	사망

업무상 과로성 질병 또는 사망은 업무에 따른 육체적정신적 과로 및 스트레스가 직접적인 영향을 끼쳐 발생하는 것이다. 따라서 직무와 상관없이 2010년 이후 과로성 재해가 증가하고 있다는 점에서 현재 LIG손해보험 노동자들이 상당한 업무상 육체적정신적 스트레스 상태라는 것을 확인할 수 있다.

3. LIG손해보험 노동자의 노동조건 및 주요 인사제도

(1) LIG손해보험 임금수준

1) LIG손해보험 임금수준

LIG손해보험지부와 LIG손해보험은 「보수에 관한 협약¹⁵⁾」을 통해 임금에 대하여 다음과 같이 규정하고 있다.

<표II-22> LIG손해보험 임금항목

구분	내용	비고
기본급여	<ul style="list-style-type: none"> ◦기본급여 : 기본급, 직책수당, 가족수당, 근속수당, 전산수당 ·기 본 급 : 연공에 따라 별표1호의 기본급 지급 ·직책수당 : 직책에 따라 별표2호의 직책수당 지급 ·근속수당 : 근속년수에 따라 별표3호의 근속수당 지급 ·가족수당 : 별표4호의 가족수당 지급 ·전산수당 : 월4만원의 전산수당 지급 	보수에 관한 협약 [별표]1~4호
기타수당	<ul style="list-style-type: none"> ◦특정업무를 감안하여 별표5호의 기타수당 지급 : 전문자격수당 	[별표]5호
상여금	<ul style="list-style-type: none"> ◦매년 900% 지급 : 매 홀수월 기본급여의 150% 지급 ◦명절상여 : 50%(설, 추석 각 25%) 	명절상여 (2012년 신설)
퇴직금	<ul style="list-style-type: none"> ◦단수제 	◦누진제폐지('10)

15) 2011년 기준

세부적인 기본급여는 기본급, 직책수당, 근속수당, 가족수당, 전산수당으로 구성되어 있으며, 기본급여는 <직급별 급여기준표>에 정하고 있으며, 직책에 따라 수당을 달리하는 직책수당, 근속에 따라 수당을 달리하는 근속수당, 기혼미혼 여부에 따라 수당을 달리하는 가족수당, 일률적으로 4만원을 지급하는 전산수당으로 구성되어 있다.

<표II-23> 직책수당

부장	부장직대	차장	과장	과장직대
170,000	150,000	130,000	100,000	90,000

<표II-24> 근속수당

3년 이상	7년 이상	10년 이상	13년 이상	16년 이상	19년 이상	22년 이상	25년 이상	28년 이상
20,000	30,000	40,000	50,000	60,000	70,000	80,000	90,000	100,000

<표II-25> 가족수당

관리자	기혼사원	미혼사원
40,000	30,000	20,000

<표II-26> 기타 수당

구분	교통비	중식비	연금	주식보조금	직무수당	차량	
금액	월	130,000	125,000	100,000	50,000	110,000	부장:300,000(월) 차장:250,000(월) 과장:200,000(월)
	년	1,560,000	1,500,000	1,200,000	600,000	1,320,000	

구분	체력단련비	피복비	성과급(PS)
금액	차장 이상: 560,000 대리 이상: 530,000 사원 : 500,000	400,000 (1년 2회, 1월/7월 20만원 지급)	* PS(FY 2011년 기준) -당기순익 900억 달성시 : 상여기준 200% -당기순익 2,120억 달성시 : 상여기준 500% 당기순이익 목표 초과시에는 초과분의 20%를 배분 단, PS는 상여기준 최대 600%를 한도로 함

LIG손해보험 노동자들의 임금수준을 종합하면, 각 직책에 따라 다음과 같다.

<표II-27> LIG손해보험 임금 수준¹⁶⁾(단위:천원)

구분	임금(연봉)	기본급	비고
부장	100,464	3,934	연봉산정 기준 :기본급여(기본급, 직책, 근속, 가족, 전산)+ 교통비+ 중식대+ 연금+ 차량유지비+ 주식보조금+ 체력단련비+ 피복비+ 상여금
차장	86,844	3,374	
과장	76,722	2,962	
대리	62,583	2,523	
대졸남	47,538	1,838	
대졸여	46,258	1,778	
전졸남	-	-	
전졸여	24,123	723	
고졸여	-	-	
비고	과장직대 : 64,530 부장직대 : 86,193 각 직급 초임 기준임 고졸 채용없음 초대졸 사무지원직 채용	*균경력 6개월 미만: 2호봉 18개월 미만: 4호봉 18개월 이상: 6호봉 인정 *대졸남 4급36호(군필)임	

2) 손해보험업종 및 금융업종과 임금수준 비교¹⁷⁾

2012년 5월 25일 중앙일보가 발표한 “100대 기업 업종별 평균 연봉순위”를 살펴보면, 금융업종(은행·보험·증권·카드) 전체 평균 6,801만원, 남성 평균 8,460만원, 여성 평균 4,800만원으로, LIG손해보험 노동자의 임금수준은 전체 평균 6,909만원으로 다소 높고, 남성 평균 8,255만원으로 다소 낮으며, 여성 평균 4,898만원으로 전체 평균에 비해 다소 높은 편이다.

<표II-28> 업종별 임금수준 및 LIG손해보험 임금수준 비교

업종	남성		여성		전체	
	연봉	순위	연봉	순위	연봉	순위
금융(은행·보험·증권·카드)	8,460만원	1	4,800만원	1	6,801만원	1
항공·해운	6,897만원	2	4,101만원	5	5,959만원	6
건설	6,839만원	3	4,293만원	4	6,424만원	3
제조	6,815만원	4	4,352만원	3	6,585만원	2
전기가스	6,429만원	5	3,813만원	6	6,170만원	4
통신	6,267만원	6	4,533만원	2	5,967만원	5
종합상사	5,353만원	7	3,447만원	7	4,963만원	7
유통	4,908만원	8	2,090만원	8	3,191만원	8
LIG손해보험	8,255만원	평균 미만 (-205만원)	4,898만원	평균 초과 (+98만원)	6,909만원	평균 초과 (+108만원)

16) 2011년 노동조합 분석 자료 참고

17) 출처 : 중앙일보, 2012.5.25. 100대 기업 업종별 평균 연봉순위(단위:원), 2011년 또는 2010.4.~2011.3. 기준, 자료:잡코리아, 매출100대 기업 중 급여를 공개한 88개 기업의 연봉, 연봉에는 상여성과급·연월차수당 등 포함, 복리후생비는 제외

금융업종(은행·보험·증권·카드)별 비교할 경우 아래와 같으며, 손해보험업종만을 비교할 때 전체평균은 코리안리 9,000만원, 삼성화재 7,471만원, 현대해상 7,400만원에 이어 LIG손해보험은 6,909만원으로 4위를 차지하고 있으며, 메리츠화재 6,065만원, 동부화재 4,369만원에 비해 많은 상황이다.

남성 평균의 경우 코리안리 9,800만원, 삼성화재 9,212만원, 현대해상 8,800만원, LIG손해보험은 8,255만원으로 4위를 차지하고 있으며, 메리츠화재 7,708만원동부화재 6,470만원에 비해 많았다.

여성 평균의 경우 코리안리 7,000만원, 현대해상 5,300만원, 삼성화재 5,011만원에 LIG손해보험은 4,898만원으로 4위를 차지하고 있으며, 메리츠화재 4,821만원, 동부화재 2,785만원에 비해 많았다.

손해보험업종 6개사를 비교할 때, 손보업종 평균 6,869만원, 남성 평균 8,374만원, 여성 평균 4,969만원과 비교할 때, LIG손해보험 노동자의 임금수준은 손보업종 6개사의 평균에 근접한 상황으로 분석된다.

<표II-29> 금융업종(은행·보험·증권·카드) 임금수준 비교

순위	기업		직원평균연봉			평균근속연수 (년)
	업종	기업	전체	남성	여성	
1	증권	하나대투증권	1억1500만원	1억4400만원	6200만원	7.7
2	보험	코리안리재보험	9000만원	9800만원	7000만원	8.6
7	보험	삼성생명보험	8200만원	1억3000만원	6100만원	11.7
9	증권	우리투자증권	8013만원	9683만원	5679만원	9.1
16	보험	삼성화재해상보험	7471만원	9212만원	5011만원	9.8
17	보험	현대해상화재보험	7400만원	8800만원	5300만원	11.7
31	보험	LIG손해보험	6909만원	8255만원	4898만원	10.9
34	은행	한국씨티은행	6800만원	8600만원	4900만원	13
36	은행	IBK기업은행	6600만원	8500만원	4700만원	16.8
38	카드	신한카드	6500만원	8200만원	5000만원	9
39	은행	한국외환은행	6400만원	8600만원	4100만원	17.3
43	은행	신한은행	6300만원	7900만원	4000만원	14.1
49	은행	한국스탠다드차타드은행	6200만원	8900만원	3600만원	17.1
50	은행	우리은행	6200만원	7400만원	4900만원	16.2
51	은행	국민은행	6200만원	7100만원	5200만원	15
53	보험	메리츠화재보험	6065만원	7708만원	4821만원	9.5
66	은행	하나은행	5500만원	7900만원	4000만원	11.3
67	보험	대한생명보험	5400만원	6600만원	4000만원	14.6
73	증권	대우증권	5000만원	5796만원	3809만원	8.6
82	보험	동부화재해상보험	4369만원	6470만원	2785만원	6.6
금융(은행·보험·증권·카드) 평균			6801만원	8460만원	4800만원	-

(2) LIG손해보험 복리후생제도

LIG손해보험지부와 LIG손해보험은 「단체협약」 등 각종 규정을 통해 다음과 같이 복리후생제도를 운영하고 있다.

<표II-30> LIG손해보험 복리후생제도

구분	내용				비고
자녀학자금	유치원(취학전)		중고등학교	대학교	◦대상 : 전 직원 ◦인원 : 제한 없음 ◦유치원비 2인한도 폐지('06)
	기간	지급액			
	2년	15만원 한도	전액	입학금, 등록금 8학기 전액	
	◦초중고 입학축하금 신설('08) : 자녀1인당 1회 50만원 또는 50만원 상당 물품교환권(사복기금에서 지원)				
자기계발비	◦어학, 전산, 체력단련 : 대상항목별 합산 100,000원 한도				
건강검진제도	◦전 직원 및 배우자 매년 일반검진 실시 ◦만30세 이상 짝수연도(일반검진:5만원), 홀수연도(정밀검진:20만원)				◦주기: 매년 ◦기준:연령(만30세)
의료비지원	◦본인 : 하나의 상·질병에 적용기준금액이 30만원을 초과할 경우 그 초과금액 전액지원. 단, 치과의 경우 30만원 초과분의 50%를 200만원 한도로 지급 ◦가족 : 배우자, 적용기준금액이 30만원(기존 100만원)을 초과할 경우 그 초과금액의 100% 지원. 단, 치과치료 제외				◦자녀의료비기금 별도 운영
주택자금대출	◦전세자금 : 무주택1년 이상 기혼세대주 만2년 이상 근속자 : 한도 4천만 원(이율 : 2천만 원 2%, 초과 우대금리 5%) : 상환조건(1년 이내, 대출금의 10%를 만기이전에 상환하고 1년 단위 연장가능)				
	◦구입자금 : 무주택 1년 이상 세대주, 만2년 이상 근속자 : 한도 5천만 원(이율 : 2천만 원 2%, 초과 우대금리 5%) : 상환조건(12년 이내, 2년 거치 10년 균등분할 상환)				
퇴직금 담보대출	◦년차별 차등, 2천만 원 한도 ◦우대금리 5%+ 보증보험료				
영업교통비	◦지점장, 방카실무(급지 기준 유류비 추가 지급), 보상실무 지점장 : 30만원, 보상실무 : 40만원 까지				
원격지발령자 지원	◦비연고지 발령시(전 직원) 1년 이상 근속 지원 : 부서장 이상은 실비지급, 서울 5천만 원, 기타 4천만 원 : 전배로 인한 발령시 6개월 한도 월30만원(서울40만원까지)				원격지발령 :귀향경비 월2회 (실비, 왕복)
경조금	◦결혼 : 기본급 : 본인(100%), 자녀(100%), 형제자매(50%, 배우자형제자매25%) ◦단체협약 [별표2호] 경조축위금 지급				결혼, 회갑, 자녀출산, 사망, 칠순, 재해보조 금 등 단협 적용
경조휴가	◦결혼 : 본인5일, 자녀2일, 형제1일, 회갑1일, 칠순1일, 출산1일				

	◦사망 : 부모5일, 자녀4일, 배우자5일, 조부모3일, 형제자매3일, 백·숙부모 3일, 배우자부모 5일, 배우자 형제자매 3일						
체력단련휴가	◦ 연간 5일						단협 제50조
장기근속자 포상 및 휴가	기간	만10년	만15년	만20년	만25년	만30년	
	일수	3	4	5	-	-	
	포상	40만원	50만원	60만원	-	-	
전화비 지원	◦지점장, 법인영업, 보상 : 월4만원 한도 실비						
출장비	구분	부장	차장	과장	대리	사원	
	일당	25,000	25,000	25,000	20,000	20,000	
	숙박료	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	
휴직	◦업무상 재해 : 전액 ◦기타 휴직 : 3개월 기본급의 2/3, 이후 3개월 기본급의 1/3 이후 무급						

(3) LIG손해보험 승급 및 진급제도

LIG손해보험지부와 LIG손해보험은 「단체협약¹⁸⁾」을 통해 승급, 진급 제도를 운영하고 있다. ‘승급’이라 함은 상위 호봉으로 변동을 말하고, ‘승진’이라 함은 상위 직위로 변동을 말하며, ‘진급’이라 함은 상위 급수로 변동을 말한다. 승급은 정기승급과 특별승급으로 구분하며, 정기승급은 4월 1일을 기준으로 매년 2호봉씩 승급한다.(단, 2개월 이상 8개월 미만 근속자는 1호봉 승급한다.)

LIG손해보험 노동자의 진급은 진급기준호봉, 소요경력년수, 근무성적, 기타능력을 참작하여 매년 5월 1일에 실시하며, 별도의 승진시험은 운영하지 않으며, 아래와 같은 승진연한을 충족하여야 한다.

<표II-31> LIG손해보험 승진 연한

구분	승진시험	승진연한					비고
		사원 승급	대리	과장	차장	부장	
기간	없음	6년	3~5년	4년	4년	3년	과직→과장:1년

LIG손해보험 노동자의 경우 승진급에 따라 임금수준에 직접적인 영향을 받고 있으며, 승진급의 경우 인사평가와 맞물려 LIG손해보험 노동자들의 조직문화 및 직무스트레스에 상당한 영향을 끼치고 있는 것으로 조사되었다.

최근 직책별 승진급율, 담당별 승진급율, 총괄별 승진급율, 여성 승진급율을 분석한 결과는 승진대상의 비율로 볼 때, 과장직대 45.2%, 대리 42.3%가 승진을 하였으나, 대리의 경우 승진대상 중 남성 51.9%에 비해 여성 17.7%로 여성의 승진급율이 상당히 저조한 것을 확인할 수 있다.

18) 단체협약 제6장 제55조, 제56조, 제57조

총괄별 승진급 현황을 분석해 보면, 지원총괄 > 보상총괄 > 법인영업총괄 > 개인영업총괄 순위로 분석되었으며, 개인영업총괄의 진급율이 가장 낮았다. 남성과 여성으로 비교할 때, 남성의 경우 지원총괄 > 보상총괄 > 개인영업총괄 > 법인영업총괄 순으로 분석되었다. 여성의 경우 법인영업총괄 > 보상총괄 > 지원총괄 > 개인영업총괄로 분석되었다. 총괄별 승진급율을 분석한 결과 여성의 경우 전체 평균 진급율에 비해 모두 상대적으로 낮은 것을 확인할 수 있으며, 개인영업총괄에서 가장 낮은 승진급율을 보였다.

직무별 담당에 따른 승진급율을 비교할 때, 전체 승진급 대상 중 29.1%의 승진급율을 보였으며, 남성의 경우 36.4%가 진급된 반면 여성의 경우 15.9%가 진급되는 차이를 보이고 있다.

LIG손해보험 노동자의 경우 전반적으로 승진급율에 대하여 조직문화 및 직무스트레스 요인으로 상당한 문제제기를 하고 있는 실정이며, 특히 여성 노동자들의 경우 승진급에 있어 상대적 박탈감을 호소하는 상황으로 분석되었다.

(4) LIG손해보험 평가제도

LIG손해보험은 'Vision 2010'을 추진하면서 2003년 3월 “성과주의 문화정착을 위한 성과급 TFT 표준(안)”을 제시하였으며 2004년 7월 성과급소위원회는 “성과급제 Workshop”를 통해 각 부문별 평가방안을 제시하였다. 노사합의를 바탕으로 2004년 Simulation, 2005년 평가, 2006년 임금에 반영하는 방식으로 진행되었다.

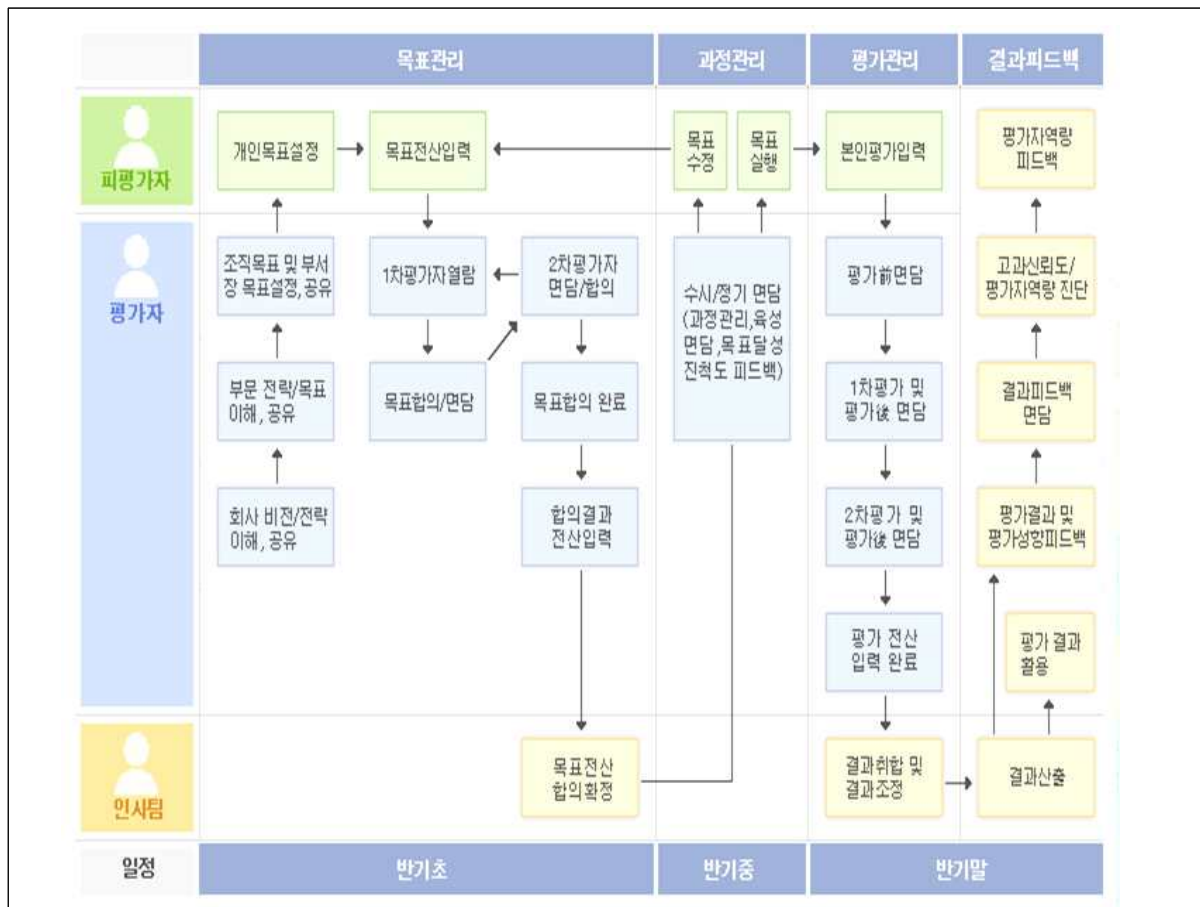
당시 임금구조는 <고정성 임금(기본급, 제수당, 상여)+ 변동성임금(개인성과급)>의 임금항목으로 구성되어 있었으나, 성과급제의 도입에 따라 <고정성 임금(기본급, 제수당, 고정상여)+ 변동성 임금(성과상여, 임금인상분, 호봉승급분)>으로 구성되는 것으로 변경되었다.

<표Ⅱ-32> LIG손해보험 평가체계

구분	업적평가(60%)		역량평가(40%)	
	MBO(S)	MBO(F)	역량	리더십(*)
평가항목	KPI 및 사업계획과 연계된 MBO	각 직군별 평가항목	전사전략역량, 직군 수행역량, 부서지식역량	리더십 역량
평가대상	본사 및 현장스텝	현장실무	全 부서원	부서장
평가지기	년2회(1월, 7월)			
평가자	본임 및 1,2차 상사	각 직군별 주관부서	본인 및 1,2차 상사	본인, 부하, 동료, 상사
평가자 비중	1차	100%	50%	50%
	2차		50%	50%

성과급제의 도입은 임금 구조의 변동과 맞물려 있는 목표에 따른 평가제도가 도입된다는 점에서 ‘목표 설정→목표부과→평가’에 따른 업무 변동이 필연적으로 뒤따르게 된다. 연구 사업은 성과급제 임금에 관한 사항보다 ‘목표설정→목표부과→평가’로 이어지는 업무 수행과정에서 발생하고 있는 LIG손해보험 노동자들의 조직문화 및 직무스트레스를 중점으로 연구 사업을 진행하였다.

<그림 II-1> LIG손해보험 평가프로세스



업적평가는 스태프직군에 적용되는 MBO(Staff)와 영업직군에 실적지표 평가인 MBO(Field)로 구성되며 MBO(S)는 본사 및 현장스텝, MBO(F)는 현장실무자를 대상으로 진행하고 있다.

2003년 3월 “성과주의 문화 정착을 위한 성과급 TFT 표준(안)” 통해 평가제도 운영 내실화를 위해 목표수립 기본방향으로 개인목표가 상위조직 목표와의 연계성을 가지도록 절차를 <전사목표→본부목표 → 팀목표→개인목표> 단계로 구조화 하였고, 상위 조직장과 해당 조직장, 팀원간의 컨센서스(consensus)에 의해 목표를 수립확정함으로써 평가 수용성을 제고하겠다는 방안을 제시하여 시행하였다.

LIG손해보험은 평가 제도를 설계함에 있어서 합리적 목표설정을 위하여 부문목표, 팀목표, 개인목표 수립 과정에서 구성원 간에 참여 및 최종 “목표합의”를 통해 목표관리제도의 구체적인 운영기준을 수립한 것은 목표설정의 타당성을 상호 확인하기 위한 중요한 원칙으로 제시하였다.

<표II-33> LIG손해보험 평가제도 개요

목표 수립의 기본 방향(예시) ¹⁹⁾	
<p>점포 영업²⁰⁾</p> <p>보증별 시장 성장성, 전략적 의지 등을 기초로 하여 우선 전사 목표 시장 점유율, 목표 매출액을 설정하고, 이를 바탕으로 각 본부의 목표시장 점유율 및 목표 매출액, 그리고 이를 달성하기 위한 갱신율, 유지율 등 관련 KPI 목표 설정</p>	<pre> graph TD CEO[사장] <--> 부문목표 컨센서스 Dept[본부장] Dept <--> 팀목표 컨센서스 Team[지점장] Team <--> 개인목표 컨센서스 Emp[영업소장] Emp <--> 팀원] </pre> <p>목표를 일방적으로 부여할 경우 목표에 대한 주인의식을 가지기 어렵기 때문에 목표 수립 과정에의 참여 및 최종 목표에 대한 컨센서스 필요</p>
<p>법인 영업</p> <p>세부 KPI 항목은 차이가 있으나, 전반적인 목표 수립 방식은 점포 영업부문과 동일</p>	
<p>보상</p> <p>보증별 손해율을 기초로 하여 KPI 항목별로 경쟁사 수준 및 전년도 자사 실적 등을 고려하여 개선도 중심으로 목표 수립</p>	
<p>운용</p> <p>전사 목표 수익을 기초로 하여 예측 금리 및 KOSPI 지수 등 벤치마크 이상의 성과 달성을 위한 목표 수립</p>	
<p>지원</p> <p>전사 사업 계획 및 점포영업, 법인영업 등 각 사업 단위의 사업계획을 반영하여 KPI에 대한 목표 수립</p>	

그러나 현장조사를 진행한 결과 LIG손해보험 노동자들은 상부로부터 하달식 목표가 부과되고, 각 개인이나 팀의 상태에 대한 현실적 고려 없이 과도한 실적달성을 지시받는 악순환이 반복되는 상황으로 이에 따라 직무스트레스가 강화되고 있는 것으로 확인되었다.

또한 현장조사를 진행한 결과 LIG손해보험 노동자들은 사실상 역량평가에 비하여 계량화된 업적평가가 모든 평가의 주된 요소라고 인식하고 있는 상황이다. 결과적으로 승진급에 있어서도 업적평가의 정도에 따라 결정되는 상황이라고 인식하고 있다. 따라서 LIG손해보험 노동자들은 노동과정에서 발생하고 있는 조직문화의 문제점 및 직무스트레스의 주요 원인으로 상부로부터 부여되는 계량화된 과도한 목표부과에 따른 실적의 달성 정도에 따라 모든 것이 평가되고 있다는 문제점을 지적하였다.

(5) LIG손해보험 임금피크제²¹⁾(2012년 4월 1일)

LIG손해보험은 단체협약상의 정년일자(만55세가 되는 해의 12월31일) 직전 2년부터 직후 2년의 4년의 기간 동안 임금을 일부 삭감하고 정년을 연장하는 임금피크제를 2012년 4월 1일 도입하기로 노사간 합의하였다. 현재 임금피크제를 시행하고 있는 금융권(수출입은행, 우리은행, 국민은행, 한국감정원, 기업은행, 신용보증기금 등)의 사례를 참고하여 다음과 같이 임금피크제를 도입하였다.

19) LG화재, “성과주의 문화정착을 위한 성과급 TFT 표준(안)”, 2003. 3.

20) 現 개인영업

21) LIG손해보험조합소식, 제2012-2호(2012.3.20.) 참고

<표II-34> LIG손해보험 임금피크제 시행 내용

구분	임금피크제 내용			
1. 기간	▶정년 전후 2년 대칭형 시행			
2. 대상	▶호봉제 직원 : 신청은 개인의 희망으로 신청, 세부기준은 별도의 노사합의에 따름			
3. 급여	▶기준급여 : 임금피크제 진입하는 FY년도 해당 호봉의 기준 연봉			
	▶임금인상률 : 임금교섭 결과에 따른 임금인상률 등은 미적용			
	▶PS : 지급, 단, 연차별 급여 지급율에 의한 상여 기준 연동			
	▶연차별 급여 지급율(기준급여 대비)			
	1년차(54세)	2년차(55세)	3년차(56세)	4년차(57세)
	70%	65%	55%	50%
4.인센티브	▶매년도별 종합평가를 기준으로 다음과 같이 인센티브 제도를 운영함.			
	구분	상위10%	상위 11%~40%	
	지급율	10%P	5%P	
5.복리후생	▶기존 직원과 동일 적용 단, 연차별 급여 지급율에 따라 변동되는 항목은 연동하여 반영함.			
6. 신분	▶만54세가 되는 해의 1월1일자로 별정직(직무급제) 전환 후 만57세가 되는 해의 12월 31일자로 퇴직[별정직(직무급제) 전후 후 퇴직연금은 DC로 전환함]			
7. 직무	▶직무개발위원회 신설			
	- 임금피크제 대상 직무를 심의/확정하며 최소 연1회 개최함 - 구성 : 인사총무담당 및 인사총무담당이 지정하는 관련 부서장과 노동조합 2인			
8. 경과조치	▶회사는 임금피크제 직원들이 임금피크제에 진입할 수 있도록 노력함			
	▶2012년1월1일 기준 만55세 진입자는 아래와 같이 운용함.			
	2012년	2013년		
	1년차/65%	2년차/55%		
9. 시행일	▶2012. 4. 1.			

2012년 현재 2명의 노동자에 대하여 임금피크제가 시행되고 있다.

Ⅲ. 설문조사 분석 결과

1. 설문조사 개요

(1) 설문인 의도 및 목적

LIG손해보험 노동자들이 조직문화 및 조직관계에 따른 과도한 직무스트레스를 호소하고 있음이 LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글, 2011년 12월 전국사무금융노동조합연맹에서 실시한 <사무금융노동자 '삶의 질' 연구를 위한 설문조사> 등에서 확인되었다. 이에 따라 보다 구체적인 조직상태 진단을 통한 원인 파악 및 분석의 필요성이 제기되었다. 본 연구 사업은 조직문화 개선 등 노동조건 개선 방안을 모색하고 노동조합의 정책역량을 강화하기 위해 기획되었고, 주요한 연구 방법 중 하나로 설문조사를 실시하게 되었다.

LIG손해보험 노동자 개개인이 주관적으로 느끼는 조직문화와 직무스트레스를 객관화하고 정량화하고자 하는 것이 설문조사의 핵심 목적으로 이를 위해 가급적 타당도와 신뢰도가 검증되어 널리 사용되는 공인된 설문도구를 사용하였다. 또한 조직문화와 직무스트레스에 직간접적으로 영향을 미치는 사회경제적 조건, 노동강도, 노사관계, 감정노동 등에 대해 함께 조사함으로써 LIG손해보험 노동자들의 조직문화와 직무스트레스 수준뿐만 아니라 이에 영향을 미치는 제반 요인들을 파악하고자 하였다.

(2) 설문조사 대상 및 조사방법

1) 설문조사 대상

본 설문조사는 LIG손해보험지부 조합원 2,086명을 대상으로 진행하였다. 이 중 설문조사에 응한 사람은 총 901명으로 전체 응답률은 43.2%였다. 설문에는 비조합원도 일부(51명) 참여하여 설문분석은 총 952명을 대상으로 진행하였다.

2) 설문조사 방법

LIG손해보험지부와 LIG손해보험 현황 및 기초자료를 분석한 내용을 바탕으로 설문 문항을 설계하였다. 설문 문항 개발 및 검토에는 연구진과 더불어 노동조합 소속 현장연구원이 함께 참여함으로써 LIG손해보험 노동자들의 실정을 보다 정확히 반영할 수 있도록 설문 문항을 설계하였다.

한편 설문조사는 LIG손해보험 노동자들이 전국 각지에서 근무하고 있고 온라인 접근도가 높다는 점을 감안하여 2012년 7월 16일부터 9월 3일까지 온라인을 통해 설문조사를 실시하였다.

3) 설문조사 내용

본 설문조사의 핵심 내용은 다음과 같다.

가. 기초 인적 사항과 생활 습관

기초 인적 사항과 생활 습관에 관한 설문 문항은 연령, 성별, 입사 시기, 결혼 상태, 최종 학력, 직무, 근무지역, 직급, 노동조합 내 역할, 흡연, 음주, 운동, 건강에 대한 주관적 인식 등으로 구성되어 있다.

나. 사회경제적 조건

사회경제적 조건에 관한 부양가족 수, 급여, 월 납입 보험료 총액, 가구원 소득, 생활비(지출), 생활상의 애로사항, 출퇴근시간, 휴일근무/주말근무, 여가 등으로 구성되어 있다.

다. 조직문화

조직 운영체계, 관계갈등, 직장문화 등에 관한 단축형 설문으로 각 문항마다 “전혀 그렇지 않다”(1점), “그렇지 않다”(2점), “그렇다”(3점), “매우 그렇다”(4점) 4점 척도로 응답하도록 했다. 총 12문항으로 설문 분석과정에서는 직무별 혹은 직급별 비교를 위하여 각 문항의 점수를 합한 총점(최저 점수 12점~최고 점수 48점)을 사용하여 분석하였다. 조직문화 총점의 경우 점수가 높을수록 조직문화에 대한 인식이 긍정적인 것으로 볼 수 있다.

라. 조직관계

인사관리(3문항), 구성원 관계(3문항), 조직운영 실태(2문항)에 관한 설문으로 각 영역별로 공통적인 <보기>(인사관리 10개, 구성원 관계 15개, 조직운영 실태 12개)를 제시하고 해당사항을 1개씩만 고르도록 하였다.

마. 직무만족도

직무만족도에 관한 단축형 설문으로 각 문항마다 “전혀 그렇지 않다”(1점), “그렇지 않다”(2점), “그렇다”(3점), “매우 그렇다”(4점) 4점 척도로 응답하도록 했다. 총 9문항으로 설문 분석과정에서는 직무별 혹은 직급별 비교를 위하여 각 문항의 점수를 합한 총점(최저 점수 9점~최고 점수 36점)을 사용하였다. 이직을 고민하였던 경험이 있었던 경우 원인에 대한 주관식 질문을 포함하였다. 직무만족도 총점의 경우 점수가 높을수록 직무만족도가 높은 것으로 볼 수 있다.

바. 노동조합 및 노사관계

노동조합 및 노사관계에 관한 단축형 설문으로 각 문항마다 “전혀 그렇지 않다”(1점), “그렇지 않다”(2점), “그렇다”(3점), “매우 그렇다”(4점) 4점 척도로 응답하도록 했다. 노동조합에 관한 설문 총 11문항, 노사관계에 관한 설문 총 5문항으로 설문 분석과정에서는 직무별 혹은 직급별 비교를 위하여 각 문항의 점수를 합한 총점(노동조합 총점 최저 점수 11점~최고 점수 44점, 노사관계 총점 최저 점수 5점~최고 점수 20점)을 사용하였다. 노동조합 총점 및 노사관계 총점의 경우 점수가 높을수록 노동조합 및 노사관계에 대한 인식이 긍정적인 것으로 볼 수 있다.

주관식 설문 문항으로 “노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야 한다고 생각하십니까?” “노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라 생각하십니까?”를 포함하여 노동조건 개선 방안 및 노동조합 조직운영 개선 방안에 대한 조합원들의 의견을 조사하였다.

사. 노동강도

노동강도에 관한 설문 문항은 실제 일하는 시간/여유시간, 평소 업무 강도, 육체적/정신적 소진, 희망 업무량, 신규 노동자 적응 기간, 노동강도에 대한 의견, 노동강도 강화 원인 등으로 구성되어 있다.

아. 직무스트레스 요인

직무스트레스 요인을 파악하기 위한 방법으로 한국형 직무스트레스 설문지를 사용하였다. 한국형 직무스트레스 설문지는 한국직무스트레스학회에서 개발하고 전국의 다양한 직종의 30,146명의 노동자 대상으로 신뢰도와 타당도 검증의 과정을 거친 것이다. 한국형 직무스트레스 설문지는 물리환경, 직무요구, 직무자율, 직무불안정, 관계갈등, 조직체계, 보상부적절, 직장문화 8개의 영역으로 구성된 총 43개 항목으로 이루어져 있다. 직무스트레스 요인을 구성하는 8개의 영역에 대한 조작적 정의와 그에 해당하는 설문문항을 열거하면 다음과 같다.

① “물리환경(열악한 근무환경)”은 직무스트레스에 영향을 줄 수 있는 근로자가 처해있는 일반적인 물리적인 환경을 일컫는 것으로서, 작업방식의 위험성, 공기의 오염, 신체부담 등을 말한다.

- ▶ 공기오염 근무 장소가 깨끗하고 쾌적하다.
- ▶ 작업방식의 위험성 작업방식이 위험하고 사고를 당할 가능성이 있다.
- ▶ 신체부담 내 업무는 불편한 자세로 오랫동안 해야 한다.

② “직무요구(직무에 대한 부담정도)”는 직무에 대한 부담정도를 의미하며 시간적 압박, 업무량 증가, 업무 중 중단 가능여부, 책임감, 과도한 직무부담 등이 여기에 속한다.

- ▶ 시간적 압박 일이 많아 항상 시간에 쫓기면서 일하게 된다.
- ▶ 중단상황 현재 하던 일을 끝내기 전에 다른 일을 하도록 지시 받는다.
- ▶ 업무량 증가 업무량이 현저하게 증가하였다.
- ▶ 책임감 나는 동료나 부하직원을 돌보고 책임져야 할 부담을 안고 있다.
- ▶ 과도한 직무부담 내 업무는 장시간의 집중력을 필요로 한다.
- ▶ 과도한 직무부담 업무 수행 중에 충분한 휴식(잠)이 주어진다.
- ▶ 직장가정양립 일이 많아서 직장가정에 다 잘하기가 힘들다.
- ▶ 업무다기능 여러 가지 일을 한꺼번에 해야 한다.

③ “직무자율(업무에 대한 재량권)”은 직무에 대한 의사결정의 권한과 자신의 직무에 대한 재량활용성의 수준을 의미하며, 기술적 재량 및 자율성, 업무예측 가능성, 직무수행 권한 등이 이 범주에 포함된다.

- ▶ 기술적 재량 내 업무는 창의력을 필요로 한다.
- ▶ 예측불가능성...업무관련 사항(업무의 일정, 업무량, 회의시간 등)이 예고 없이 갑작스럽게 정해지거나 바뀐다.
- ▶ 기술적 재량 내 업무를 수행하기 위해서는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다.
- ▶ 직무수행권한 ... 작업시간, 업무수행과정에서 나에게 결정권한이 주어지며 영향력을 행사할 수 있다.
- ▶ 직무수행권한 나의 업무량과 작업스케줄을 스스로 조절할 수 있다.

④ “관계갈등(낮은 사회적 지지)”이라 함은 회사 내에서의 상사 및 동료 간의 도움 또는 지지부족 등의 대인관계를 평가하는 것이며 동료의 지지, 상사의 지지, 전반적 지지 등이 여기에 속한다.

- ▶ 동료의 지지 나의 동료는 업무를 완료하는데 도움을 준다.
- ▶ 상사의 지지 나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.
- ▶ 전반적 지지 직장에서 내가 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해 주는 사람이 있다.
- ▶ 동료의 지지 직장생활의 고충을 함께 나눌 동료가 있다.

⑤ “직무불안정(고용의 불안정성)”은 자신의 직업 또는 직무에 대한 안정성의 정도로 구직기회, 고용불안정성 등이 여기에 속한다.

- ▶ 구직 기회 지금의 직장을 옮겨 나에게 적합한 새로운 일을 쉽게 찾을 수 있다.
- ▶ 구직 기회 현재의 직장을 그만두고 현재 수준만큼의 직업(직장)을 찾는다는 것은 쉬운 일이다.
- ▶ 전반적 고용불안정성 직장사정이 불안하여 미래가 불확실하다.
- ▶ 전반적 고용불안정성 나의 직업은 실직하거나 해고당할 염려가 없다.
- ▶ 전반적 고용불안정성 앞으로 2년 동안 현재의 내 직업을 잃을 가능성이 있다.
- ▶ 전반적 고용불안정성 ... 나의 근무조건이나 상황에 바람직하지 못한 변화(예, 구조조정)가 있었거나 있을 것으로 예상된다.

⑥ “조직체계(비합리적인 조직체계)”는 조직의 전략 및 운영체계, 조직의 자원, 조직 내 갈등, 합리적 의사소통 등의 직무스트레스 요인을 평가하는 것이다.

- ▶ 조직의 전략 및 운영체계 ... 우리 직장(회사)의 근무평가, 인사제도(승진, 부서배치 등)는 공정하고 합리적이다.
- ▶ 조직의 지원 업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 잘 이루어지고 있다.
- ▶ 조직 내 갈등 우리 부서와 타 부서 간에는 마찰이 없고 업무 협조가 잘 이루어진다.
- ▶ 목적, 이해의 동질성 근로자, 간부, 경영주 모두가 직장을 위해 한 마음으로 일을 한다.
- ▶ 합리적 의사소통 결여 일에 대한 나의 생각을 반영할 수 있는 기회와 통로가 있다.
- ▶ 승진 가능성 나의 경력개발과 승진은 무난히 잘 될 것으로 예상된다.
- ▶ 직위 부적합 나의 현재 직위는 내 교육 및 경력에 비추어볼 때 적절하다.

⑦ “보상부적절(노력에 비해 낮은 보상)”은 업무에 대하여 기대하고 있는 보상의 정도가 적절한지를 평가하는 것으로 존중, 내적 동기, 기대 부적합 등이 여기에 속한다.

▶ 기대부적합 나의 직업은 내가 평소 기대했던 것에 미치지 못한다.
▶ 금전적 보상 나의 모든 노력과 업적을 고려할 때 내 봉급/수입은 적절하다.
▶ 존중 나의 모든 노력과 업적을 고려할 때, 나는 직장에서 제대로 존중과 신임을 받고 있다.
▶ 내적동기 나는 지금 하는 일에 흥미를 느낀다.
▶ 기대보상 내 사정이 앞으로 더 좋아질 것을 생각하면 힘든 줄 모르고 일하게 된다.
▶ 기술개발기회 나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회가 주어진다.

⑧ “직장문화(비합리적인 직장문화)”는 서양의 형식적 합리주의 직장문화와는 달리 한국적인 집단주의적 문화, 비합리적인 의사소통체계, 비공식적 직장문화 등의 직장문화 특징이 스트레스 요인으로 작용하는지를 평가한다.

▶ 집단주의문화(술자리 등) 회식자리가 불편하다.
▶ 직장문화(직무갈등) 기준이나 일관성이 없는 상태로 업무 지시를 받는다.
▶ 직장문화(합리적 소통결여) 직장의 분위기가 권위적, 수직적이다.
▶ 성적차별 남성과 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다.

각 문항에 대한 표준점수는 <표 III-1>, <표 III-2>와 같다.

본 연구에서 직무스트레스 요인 측정은, 산업보건기준에 관한 규칙 제 259조(직무스트레스에 대한 건강장해 예방조치)와 관련한 직무스트레스요인 측정지침 KOSHA code(H-42-2006)에 근거하였다.

<표III-1> 직무스트레스 43문항 설문지의 표준점수의 분포(남자)

세부항목	표준 값			
	하위 25%	하위 50%	상위 50%	상위 25%
열악한 근무환경	-33.3	33.4-44.4	44.5-66.6	66.7-
높은 업무 부담	-41.6	41.7-50.0	50.1-58.3	58.4-
낮은 업무 재량권	-46.6	46.7-53.3	53.4-60.0	60.1-
낮은 사회적 지지	-	-33.3	33.4-50.0	50.1-
고용의 불안정성	-44.4	44.5-50.0	50.1-61.1	61.2-
비합리적인 조직체계	-42.8	42.9-52.3	52.4-61.9	62.0-
노력에 비해 낮은 보상	-55.5	55.6-66.6	66.7-77.7	77.8-
비합리적인 직장문화	-33.3	33.4-41.6	41.7-50.0	50.1-
전 체	-45.0	45.1-50.7	50.8-56.5	56.6-

<표Ⅲ-2> 직무스트레스 43문항 설문지의 표준점수의 분포(여자)

세부항목	표준 값			
	하위 25%	하위 50%	상위 50%	상위 25%
열악한 근무환경	-33.3	33.4-44.4	44.5-55.5	55.6-
높은 업무 부담	-41.6	41.7-54.1	54.2-62.5	62.6-
낮은 업무 재량권	-53.3	53.4-60.0	60.1-66.6	66.7-
낮은 사회적 지지	-	-33.3	33.4-41.6	41.7-
고용의 불안정성	-38.8	38.9-50.0	50.1-55.5	55.6-
비합리적인 조직체계	-42.8	42.9-52.3	52.4-61.9	62.0-
노력에 비해 낮은 보상	-55.5	55.6-66.6	66.7-77.7	77.8-
비합리적인 직장문화	-33.3	33.4-41.6	41.7-50.0	50.1-
전 체	-49.5	49.6-51.5	51.2-56.6	56.7-

자. 사회심리적 스트레스

사회심리적 스트레스를 평가하기 위한 설문으로는 일반인의 정신건강 수준의 측정을 위해 개발된 PWI(short form Psychosocial Well-being Index)을 사용하였다. 이 설문은 총 18개 질문에 대하여 “항상 그렇다”(0점), “대부분 그렇다”(1점), “약간, 이따금 그렇다”(2점), “전혀 그렇지 않다”(3점)의 4점 척도로 응답하도록 되어 있는 설문으로 신뢰도와 타당도가 검증되어 널리 쓰이고 있는 설문 도구이다.

차. 감정노동

감정노동을 평가하기 위한 설문으로는 “전국공공서비스노동조합 전국사회보험지부 대구경북지회 건강실태 및 직무스트레스 조사”, “조선대학교 의과대학 산업의학교실/산업보건연구회”의 연구에서 국민건강보험공단 노동자를 대상으로 시행한 설문조사를 통해 고안된 설문문항을 본 연구에 적용하였다. 이 설문 도구는 빈도, 주의 정도, 부조화 3가지 차원으로 구성되어 있다.

첫째 “감정표현의 빈도(frequency)”는 감정노동의 가장 중요한 요소로서, 서비스 제공자와 고객 간의 상호작용의 빈도와 감정노동의 수준은 ‘비례한다’는 것이다. 둘째, 감정노동 직업이나 조직에서 요구되는 “감정표현의 주의정도(attentioness)”는 감정노동자에게 더 많은 정신적 에너지와 신체적인 노력을 요구하며, 감정표현에 있어서 더 많은 질적 노동이 필요하게 된다는 의미이다. 이러한 조직적 규범에 따른 감정표현의 주의정도에는 감정표현의기간과 강도의 개념을 포함한다. 셋째 “감정적 부조화(emotional dissonance)”는 감정노동자들이 실제로 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정표현 규범(display rule)이 서로 충돌할 때 경험하는 현상이다. 이는 내적 감정과 무관한(혹은 상반된) 얼굴표정이나 몸짓 혹은 어조 등을 겉으로 연기하는 외면행위(surface acting)이다. 또한 이를 감정적 거래(emotional transaction) 혹은 감정의 자기검열(self-discipline)이라고 한다. 설문 분석과정에서는 직무별 혹은 직급별 비교를 위하여 항목별로 100점을 만점으로 하는 환산점수를 사용하였다.

(3) 설문조사 분석 방법

설문조사 분석을 위한 통계 프로그램으로는 “SPSS v18.0.0”을 사용하였다. 전체 문항에 대해 각 문항 별로 기초적인 빈도 분석을 실시하였고, 핵심적인 결과 변수(조직문화, 조직관계, 직무만족도, 노동조합 및 노사관계, 노동강도, 직무스트레스 요인, 사회심리적 스트레스, 감정노동)에 대해서는 주요 독립 변수(직무, 직급 등)에 대한 교차분석 및 평균 비교를 실시하였다.

2. 설문조사 분석

(1) 기초 인적 사항과 생활 습관

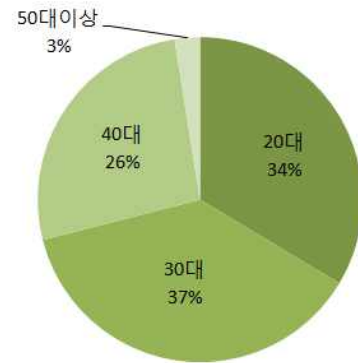
1) 연령

조사 대상자의 평균 연령은 33.8세(±8.1)이었다. 연령대 별로는 30대가 37.4%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-3> 연령

구분	빈도(명)	퍼센트
20대	320	33.6
30대	356	37.4
40대	252	26.5
50대 이상	24	2.5
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-1> 연령



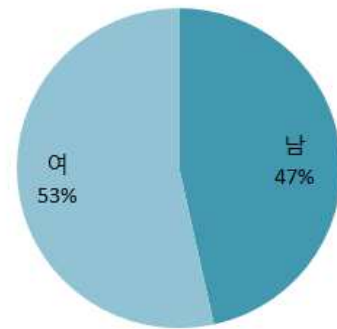
2) 성별

성별의 경우 여성이 53.5%로 남성에 비해 다소 많았다.

<표Ⅲ-4> 성별

구분	빈도(명)	퍼센트
남	443	46.5
여	509	53.5
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-2> 성별



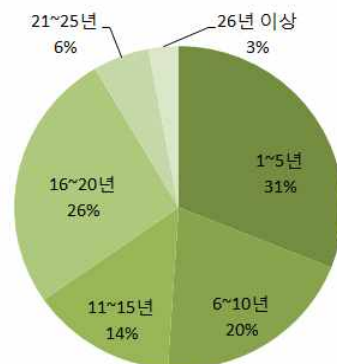
3) 근속년수

조사 대상자의 평균 근속년수는 11.1년(±7.3)이었으며 근속년수가 1~5년인 노동자들이 31.1%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-5> 근속년수

구분	빈도(명)	퍼센트
1~5년	292	31.1
6~10년	188	20.0
11~15년	134	14.3
16~20년	246	26.2
21~25년	52	5.5
26년 이상	28	3.0
전체	940	100.0

<그림Ⅲ-3> 근속년수



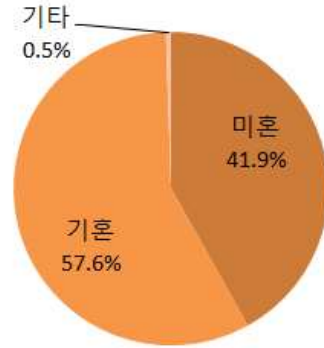
4) 결혼상태

결혼상태의 경우 기혼자가 57.6%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-6> 결혼상태

결혼상태	빈도(명)	퍼센트
미혼	399	41.9
기혼	548	57.6
기타	5	0.5
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-4> 결혼상태



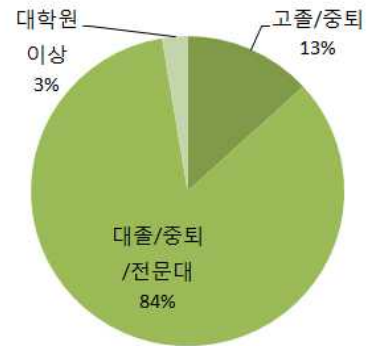
5) 최종학력

최종학력의 경우 대졸/중퇴/전문대 학력자가 84.1%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-7> 최종학력

최종학력	빈도(명)	퍼센트
고졸/중퇴	126	13.2
대졸/중퇴/전문대	801	84.1
대학원이상	25	2.6
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-5> 최종학력



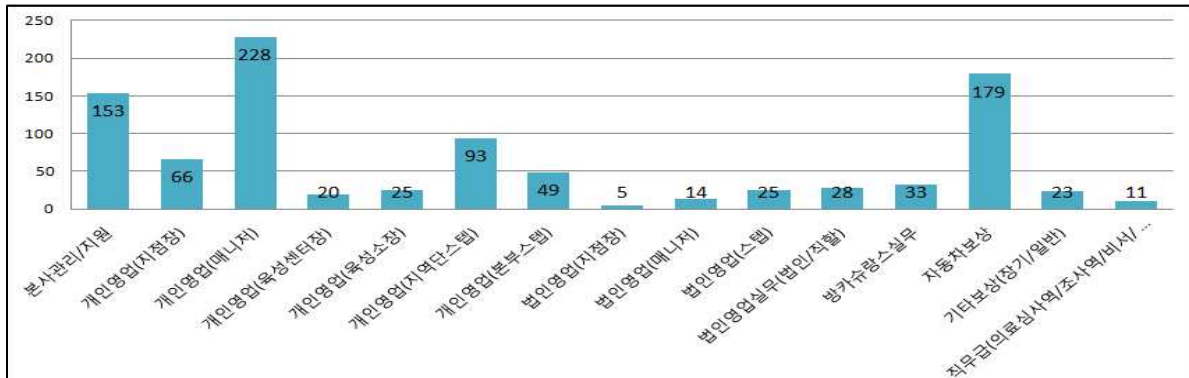
6) 직무

조사 대상자의 직무는 아래 표와 같다. 본 설문조사 분석과정에서 직무별로 결과를 제시할 경우에는 ① 본사관리/지원, 직무급, ② 개인영업, ③ 법인영업, 방카슈랑스실무, ④ 자동차보상, 기타보상(장기/일반)으로 구분하여 제시하였다.

<표Ⅲ-8> 직무별 응답자 현황

직무	빈도(명)	퍼센트
본사관리/지원	153	16.1
개인영업(지점장)	66	6.9
개인영업(매니저)	228	23.9
개인영업(육성센터장)	20	2.1
개인영업(육성소장)	25	2.6
개인영업(지역단스텝)	93	9.8
개인영업(본부스텝)	49	5.1
법인영업(지점장)	5	.5
법인영업(매니저)	14	1.5
법인영업(스텝)	25	2.6
법인영업실무(법인/직할)	28	2.9
방카슈랑스실무	33	3.5
자동차보상	179	18.8
기타보상(장기/일반)	23	2.4
직무급(의료심사역/조사역/비서/기사)	11	1.2
전체	952	100.0

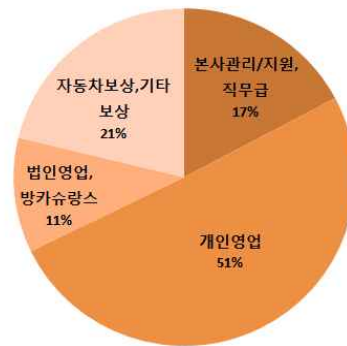
<그림III-6> 직무별 응답자 현황



<표III-9> 직무별(4분류) 응답자 현황

구분	빈도	퍼센트
본사관리/지원, 직무급	164	17.2
개인영업	481	50.5
법인영업, 방키슈랑스	105	11.0
자동차보상, 기타보상	202	21.2
전체	952	100.0

<그림III-7> 직무별(4분류) 응답자 현황



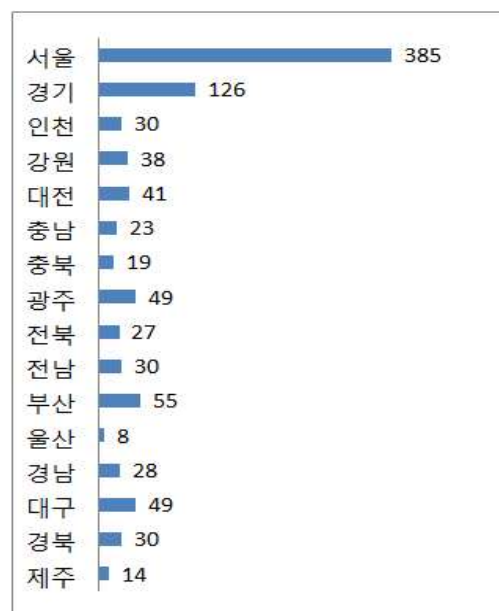
7) 근무지역

근무지역의 경우 서울이 40.4%로 가장 많았다.

<표III-10> 지역별 응답자 현황

구분	빈도	퍼센트
서울	385	40.4
경기	126	13.2
인천	30	3.2
강원	38	4.0
대전	41	4.3
충남	23	2.4
충북	19	2.0
광주	49	5.1
전북	27	2.8
전남	30	3.2
부산	55	5.8
울산	8	.8
경남	28	2.9
대구	49	5.1
경북	30	3.2
제주	14	1.5
전체	952	100.0

<그림III-8> 지역별 응답자 현황



8) 직급

직급의 경우 사원(4급)이 26.7%로 가장 많았다. 이후 설문조사 분석과정에서 직급별로 결과를 제시할 경우에는 ① 사원, ② 대리, ③ 과장직대/과장, ④ 차장 이상으로 구분하여 제시하였다.

<표Ⅲ-11> 직급별 응답자 현황

직급	빈도	퍼센트
사원(6급)	135	14.2
사원(5급)	106	11.1
사원(4급)	254	26.7
대리	163	17.1
과장직대	65	6.8
과장	187	19.6
차장	24	2.5
부직이상	7	0.7
주임/책임/선임/수석	11	1.2
전체	952	100.0

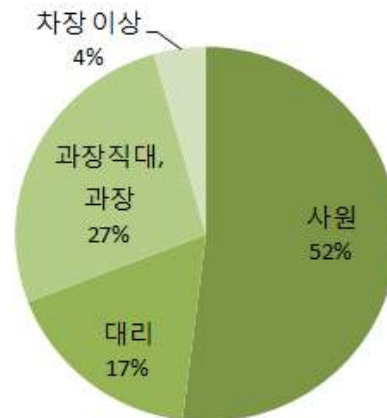
<그림Ⅲ-9> 직급별 응답자 현황



<표Ⅲ-12> 직급별(4분류) 응답자 현황

구분	빈도	퍼센트
사원(6~4급)	495	52.0
대리	163	17.1
과장직대, 과장	252	26.5
차장, 부직이상, 직무급	42	4.4
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-10> 직급별(4분류) 응답자 현황



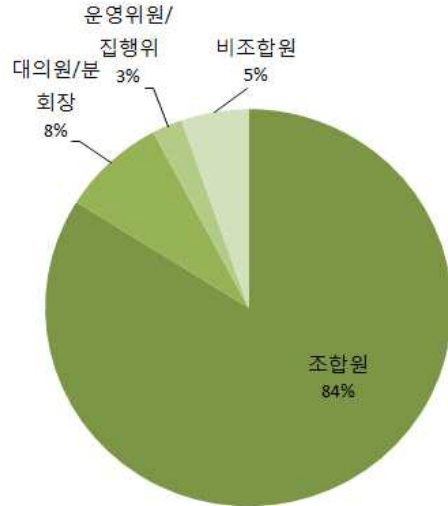
9) 노동조합 내 역할

노동조합 내 역할의 경우 조합원이 83.9%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-13> 노동조합 직위별 응답자 현황

구분	빈도	퍼센트
조합원	799	83.9
대의원/분회장	79	8.3
운영위원/집행위	23	2.4
비조합원	51	5.4
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-11> 노동조합 직위별 응답자 현황



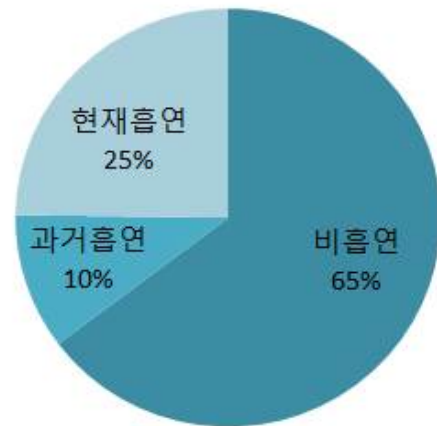
10) 흡연

흡연의 경우 흡연을 하지 않는 노동자가 64.7%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-14> 흡연율

흡연여부	빈도(명)	퍼센트
비흡연	616	64.7
과거흡연	100	10.5
현재흡연	236	24.8
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-12> 흡연율



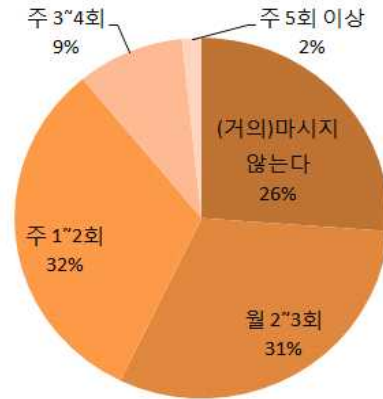
11) 음주

주 1~2회 음주하는 노동자가 31.9%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-15> 음주량

음주량	빈도(명)	퍼센트
(거의)마시지 않음	249	26.2
월 2~3회	295	31.0
주 1~2회	304	31.9
주 3~4회	88	9.2
주 5회 이상	16	1.7
전체	952	100.0

<그림Ⅲ-13> 음주량



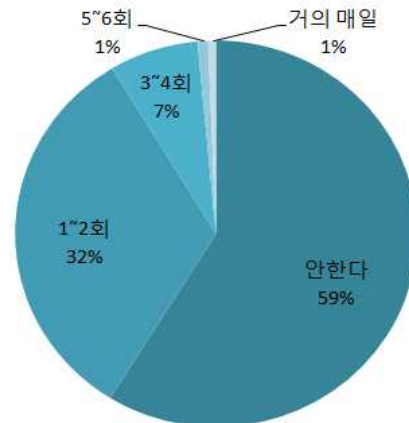
12) 운동

“땀이 몸에 베일 정도의 운동을 30분 이상 일주일에 몇 회 정도 하고 계십니까?”라는 질문에 대해 “안한다”고 응답한 노동자가 58.8%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-16> 운동량

구분	빈도(명)	퍼센트
안한다	558	58.8
1~2회	309	32.6
3~4회	68	7.2
5~6회	8	0.8
거의 매일	6	0.6
전체	949	100.0

<그림Ⅲ-14> 운동량



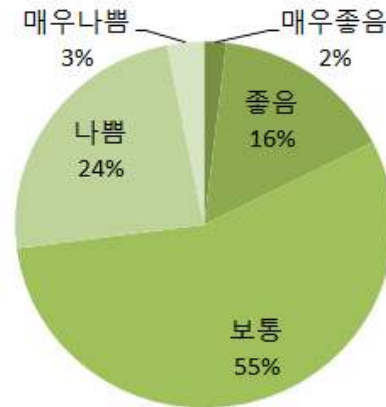
13) 건강에 대한 주관적 인식

“귀하의 건강은 대체로 어떠하다고 생각하십니까?”라는 질문에 대해 “보통”이라고 응답한 노동자가 55.4%로 가장 많았다. “나쁨” 혹은 “매우 나쁨”이라고 응답한 노동자가 27.1%로 “좋음” 혹은 “매우 좋음”이라고 응답한 노동자(17.6%)에 비해 상당히 많아서 LIG손해보험 노동자들의 건강에 대한 주관적인 인식이 그다지 좋지 못한 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-17> 건강에 대한 주관적 인식

구분	빈도(명)	퍼센트
매우 좋음	18	1.9
좋음	149	15.7
보통	526	55.4
나쁨	227	23.9
매우 나쁨	30	3.2
전체	950	100.0

<그림Ⅲ-15> 건강에 대한 주관적 인식



(2) 사회경제적 조건

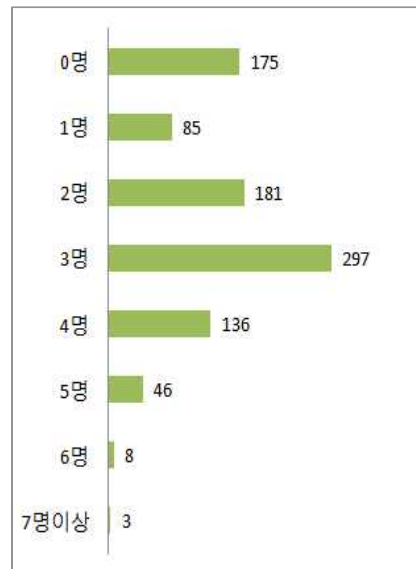
1) 부양가족

조사대상자의 부양가족 수는 평균 2.37명(±1.7)이었다. 부양가족이 3명인 경우가 31.9%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-18> 부양가족

구분	빈도(명)	퍼센트
0명	175	18.8
1명	85	9.1
2명	181	19.4
3명	297	31.9
4명	136	14.6
5명	46	4.9
6명	8	.9
7명 이상	3	.3
전체	931	100

<그림Ⅲ-16> 부양가족



2) 급여

조사대상 노동자들의 2011년 한해 급여 총액은 평균 5,275.4만원(±2366.7)인 것으로 나타났다. 2011년 한해 급여 총액을 직무별로 비교해 보았을 때, 개인영업이 가장 낮은 것으로 나타났는데 이는 개인 영업에 직급이 낮은 노동자들이 비교적 많이 포함되어 있기 때문인 것으로 판단된다.

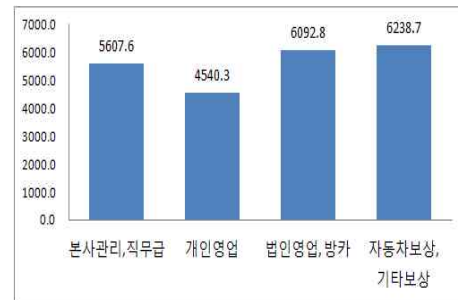
<표Ⅲ-19> 2011년 급여 총액, 최고 월 수령액, 최저 월 수령액, 한 달 납입 보험료 (단위 : 만원)

구분	평균	표준편차
2011년 급여총액	5,275.4	2,366.7
최고 월 수령액	558.4	573.6
최저 월 수령액	166.7	148.7
한 달 납입 보험료	112.3	141.1

<표Ⅲ-20> 직무별 2011년 급여 총액 (단위 : 만원)

구분	평균	표준편차	p-value ²²⁾
본사관리, 직무급	5,607.6	2,188.4	0.000
개인영업	4,540.3	2,390.2	
법인영업, 방카	6,092.8	1,975.3	
자동차보상, 기타보상	6,238.7	2,090.5	

<그림Ⅲ-17> 직무별 2011년 급여 총액

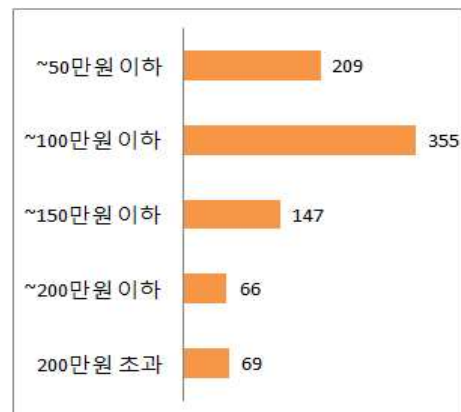


조사 대상 노동자들의 한 달 납입 보험료는 평균 112.3만원인 것으로 나타났다. 이를 50만원 단위로 구분했을 경우, 50만원에서 100만원 사이라고 응답한 노동자들이 42.0%로 가장 많았다. 직무별로 비교해 보았을 때, 개인영업의 경우 50만원에서 100만원 사이라고 응답한 노동자들이 34.6%로 가장 많았으나, 200만원 초과라고 응답한 노동자들이 12.5%나 되었다. 직무별로 한 달 납입 보험료 평균 역시 개인영업이 130.7만원으로 다른 직무에 비해 월등히 많았다. LIG손해보험 노동자들(특히 개인영업 직무에 속한)의 자기 보험료에 대한 부담이 여전히 매우 높은 수준임을 알 수 있었다.

<표Ⅲ-21> 한 달 납입 보험료 분포

한 달 납입 보험료 총액	빈도	퍼센트
~ 50만 원 이하	209	24.7
~100만 원 이하	355	42.0
~150만 원 이하	147	17.4
~200만 원 이하	66	7.8
200만원 초과	69	8.2
전체	846	100.0

<그림Ⅲ-18> 한 달 납입 보험료 분포



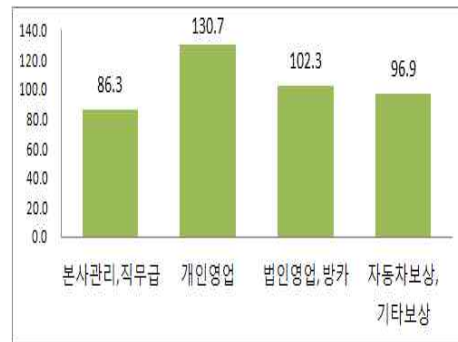
22) p-value는 통계 관련 용어로 통계적 유의미성을 판단하는데 사용된다. 일반적으로 p-value가 0.05 미만일 경우 통계적으로 유의하다고 판단한다. 본 설문조사 분석에서 제시한 p-value는 대부분 주요 결과변수의 핵심 독립변수(직무, 직급 등)에 따른 평균을 비교한 T-test(독립변수가 두 개 집단인 경우)와 ANOVA test(독립변수가 세 개 이상의 집단인 경우) 결과이다.

<표Ⅲ-22> 직무별 한 달 납입 보험료 분포

구분		~50만 원 이하	~100만 원 이하	~150만 원 이하	~200만 원 이하	200만원 초과	전체
본사관리, 직무급	빈도	45	71	23	7	5	151
	퍼센트	29.8%	47.0%	15.2%	4.6%	3.3%	100.0%
개인영업	빈도	101	144	74	45	52	416
	퍼센트	24.3%	34.6%	17.8%	10.8%	12.5%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	19	44	21	10	5	99
	퍼센트	19.2%	44.4%	21.2%	10.1%	5.1%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	44	96	29	4	7	180
	퍼센트	24.4%	53.3%	16.1%	2.2%	3.9%	100.0%

<표Ⅲ-23> 직무별 한 달 납입 보험료 평균 (단위 : 만원) <그림Ⅲ-19> 직무별 한 달 납입 보험료 분포

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	86.3	63.9	0.002
개인영업	130.7	174.1	
법인영업, 방카	102.3	61.6	
자동차보상, 기타보상	96.9	128.6	



3) 가구 소득 및 지출

본인 이외 가구원의 소득 총액 평균은 335.8만원이었고 월 평균 생활비(지출)는 월 평균 309.1만원이었다. 이를 결혼 유무에 따라 구분해 보았을 때 미혼인 경우 277.6만원, 기혼인 경우 379.0만원이었다. 본인 이외 가구원의 소득 총액은 표준편차가 매우 큰 것(자료의 분포 범위가 넓은 것)이 특징이었다. “현재의 수입으로 생활하시기에 충분한 편입니까?”라고 묻는 질문에 대해 45.6%가 “충분하지는 않으나 별 지장 없다”고 응답하였고, 39.3%는 “부족하다”, 6.1%는 “매우 부족하다”고 응답했다.

<표Ⅲ-24> 본인 이외 가구원의 소득 총액, 월 평균 생활비(지출) (단위 : 만원)

구분	평균	표준편차
본인 이외 가구원의 소득 총액	335.8	1317.2
월 평균 생활비(지출)	309.1	313.2

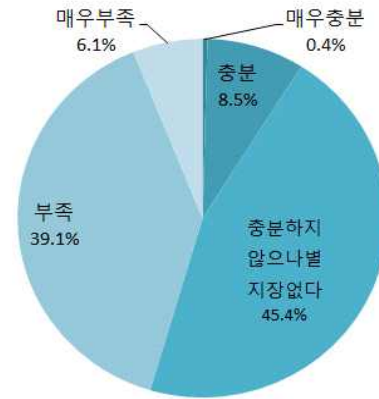
<표Ⅲ-25> 결혼 유무 별 본인 이외 가구원의 소득 총액 (단위 : 만원)

구분	평균	표준편차	p-value
미혼	277.6	884.0	0.445
기혼	379.0	1550.8	

<표Ⅲ-26> 가구 소득 및 지출

구분	빈도	퍼센트
매우충분	4	0.4
충분	81	8.6
충분하지으나 별지장 없다	432	45.6
부족	372	39.3
매우부족	58	6.1
전체	947	100.0

<그림Ⅲ-20> 가구 소득 및 지출



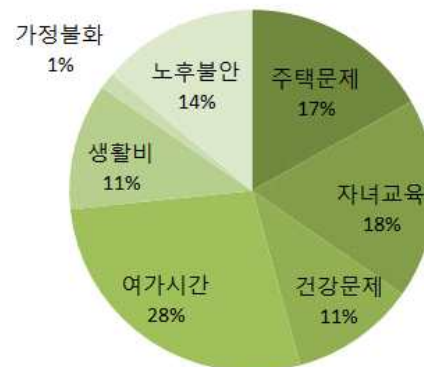
4) 생활상의 애로 사항

조사대상 노동자들이 생활상의 애로 사항으로 첫 번째로 응답한 것은 여가 시간(27.6%)이었다. 두 번째로 응답한 자녀교육(17.9%)에 비해 10% 가량 현저하게 높았다. 이는 LIG손해보험 노동자들의 조기출근, 시간외 근무 등으로 인한 장시간노동에서 기인한 것으로 판단된다. 주택문제(16.8%), 노후 불안(13.8%) 등이 뒤를 이었다.

<표Ⅲ-27> 생활상 애로사항

구분	빈도	퍼센트
주택문제	159	16.8
자녀교육	169	17.9
건강문제	105	11.1
여가시간	261	27.6
생활비	107	11.3
가정불화	14	1.5
노후불안	131	13.8
전체	946	100.0

<그림Ⅲ-21> 생활상 애로사항



생활상의 애로사항을 성별, 연령별, 결혼 유무별로 나누어 비교해 보았을 때, 상당히 뚜렷한 차이를 보였다. 남성의 경우 주택문제, 건강문제, 노후 불안이 여성에 비해 상대적으로 높았고, 여성의 경우 여가 시간, 생활비 등이 남성에 비해 상대적으로 높았다. 연령별로 비교해 보았을 때, 20대의 경우 여가시간과 생활비가 30대의 경우 주택문제와 자녀교육이 40대의 경우 자녀교육과 노후 불안이 50대의 경우 건강문제와 노후 불안이 다른 연령대에 비해 월등히 높은 것으로 나타나 연령에 따른 생활상의 애로사항의 변화 양상을 잘 보여주고 있었다. 결혼 유무에 따른 결과는 연령별 결과와 유사한 양상을 보였다.

<표Ⅲ-28> 성별 생활상 애로사항

구분		주택 문제	자녀 교육	건강 문제	여가 시간	생활비	가정 불화	노후 불안	전체
남	빈도	95	79	60	101	32	7	68	442
	퍼센트	21.5%	17.9%	13.6%	22.9%	7.2%	1.6%	15.4%	100.0%
여	빈도	64	90	45	160	75	7	63	504
	퍼센트	12.7%	17.9%	8.9%	31.7%	14.9%	1.4%	12.5%	100.0%

<표Ⅲ-29> 연령별 생활상 애로사항

구분		주택 문제	자녀 교육	건강 문제	여가 시간	생활비	가정 불화	노후 불안	전체
20대	빈도	59	9	22	151	58	3	14	316
	퍼센트	18.7%	2.8%	7.0%	47.8%	18.4%	0.9%	4.4%	100.0%
30대	빈도	74	85	44	74	28	4	45	354
	퍼센트	20.9%	24.0%	12.4%	20.9%	7.9%	1.1%	12.7%	100.0%
40대	빈도	26	72	35	34	19	6	60	252
	퍼센트	10.3%	28.6%	13.9%	13.5%	7.5%	2.4%	23.8%	100.0%
50대 이상	빈도	0	3	4	2	2	1	11	23
	퍼센트	0.0%	13.0%	17.4%	8.7%	8.7%	4.3%	47.8%	100.0%

<표Ⅲ-30> 결혼 유무별 생활상의 애로 사항

구분		주택 문제	자녀 교육	건강 문제	여가 시간	생활비	가정 불화	노후 불안	전체
미혼	빈도	78	4	42	166	63	4	37	394
	퍼센트	19.8%	1.0%	10.7%	42.1%	16.0%	1.0%	9.4%	100.0%
기혼	빈도	80	163	62	95	44	10	93	547
	퍼센트	14.6%	29.8%	11.3%	17.4%	8.0%	1.8%	17.0%	100.0%

생활상의 애로사항에 대한 설문 결과를 2008년 증권노동자를 대상으로 한 설문조사²³⁾ 결과와 비교하면 LIG손해보험 노동자들의 생활상 애로사항의 특징을 확인해 볼 수 있다. 2008년 증권노동자들을 대상으로 한 설문조사에서는 ▶노후불안, ▶주택문제, ▶자녀교육 순으로 응답하였고, 여가시간은 11.02%에 불과했으나 LIG손해보험 노동자들의 경우 여가시간이 27.6%로 다른 항목에 비해 현저하게 높았다. 이는 LIG손해보험 노동자들이 전반적으로 고강도, 장시간 노동에 시달리고 있다는 것을 보여주는 또 다른 증거라 할 수 있다.

<표Ⅲ-31> 증권노동자의 생활상 가장 큰 고충 사항(2008)

고충 사항	전체		남성		여성	
	명	백분율	명	백분율	명	백분율
주택문제	300	23.79	208	26.70	92	19.09
자녀교육	209	16.57	143	18.36	66	13.69
건강문제	130	10.31	68	8.73	62	12.86
여가시간	139	11.02	62	7.96	77	15.98
생활비	89	7.06	48	6.16	41	8.51
노후불안	344	27.28	227	29.14	117	24.27
기타*	50	3.97	23	2.95	27	5.60
무응답	52	-	19	-	33	-
계	1313	100.00	798	100.00	515	100.00

* 기타 : 개인 부채나 대출 이자 등 경제적인 문제, 근무지 때문에 가족과 떨어져 살아야 하거나 출퇴근하기 어려운 문제, 부모나 친척의 질병이나 부양 문제, 부부생활이나 육아의 문제, 고독감이나 자기개발의 고충 등.

5) 출퇴근 시간 및 노동시간

출근 시간을 묻는 질문에 대하여 8시~8시30분 사이에 출근한다고 응답한 노동자들이 55.5%로 가장 많았다. 하지만 7시30분~8시 이전에 출근한다고 응답한 노동자도 23.7%로 상당히 많았고, 심지어 7시30분 이전에 출근한다고 응답한 노동자도 5.8%나 되었다. 퇴근 시간을 묻는 질문에 대하여는 19시~20시 이전에 퇴근한다고 응답한 노동자가 52.6%로 가장 많았다. 하지만 20시~21시 이전에 퇴근한다고 응답한 노동자도 30.8%로 상당히 많았고, 21시 이후에 퇴근한다고 응답한 노동자도 10%가 넘었다. 심지어 22시 이후에 퇴근한다고 응답한 노동자들도 있었다. 앞선 질문에서 가장 많은 노동자들이 생활상의 애로사항으로 여가 시간의 문제에 응답한 것과 일맥상통하는 결과라 할 수 있다.

23) 「증권 노동자 노동조건 및 건강실태 조사」, 한국노동안전보건연구소/전국증권산업노동조합, 2008년 3월

<표Ⅲ-32> 출근시간 분포

출근시간	빈도	퍼센트
7시 30분 이전	55	5.8
7시 30분~8시 이전	222	23.7
8시~8시 30분 이전	520	55.5
8시 30분 이후	140	14.9
전체	937	100.0

<그림Ⅲ-22> 출근시간 분포



<표Ⅲ-33> 퇴근시간 분포

퇴근시간	빈도	퍼센트
19시 이전	28	3.0
19시~20시 이전	493	52.6
20시~21시 이전	289	30.8
21시~22시 이전	93	9.9
22시 이후	34	3.6
전체	937	100.0

<그림Ⅲ-23> 퇴근시간 분포



출퇴근 시간을 직무별로 비교해 보았을 경우 개인영업의 경우 8시 이전에 출근하고 20시 이후에 퇴근하는 노동자들이 타 직무에 비해 상당히 많았다.

<표Ⅲ-34> 직무별 출근시간

구분		7시30분 이전	7시30분~8시 이전	8시~8시30분 이전	8시30분 이후	전체
본사관리, 직무급	빈도	8	18	83	52	161
	퍼센트	4.9%	11.2%	51.6%	32.3%	100.0%
개인영업	빈도	34	138	253	46	471
	퍼센트	7.2%	29.3%	53.7%	9.8%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	5	21	56	22	104
	퍼센트	4.8%	20.2%	53.8%	21.2%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	8	45	128	20	201
	퍼센트	4.0%	22.4%	63.7%	10.0%	100.0%

<표Ⅲ-35> 직무별 퇴근시간

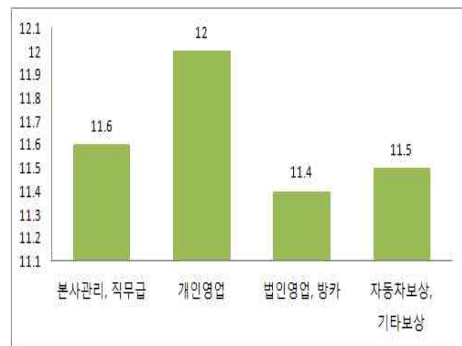
구분		19시 이전	19시~20시 이전	20시~21시 이전	21시~22시 이전	22시 이후	전체
본사관리, 직무급	빈도	9	85	40	19	8	161
	퍼센트	5.6%	52.8%	24.8%	11.8%	5.0%	100.0%
개인영업	빈도	7	194	190	56	24	471
	퍼센트	1.5%	41.2%	40.3%	11.9%	5.1%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	7	70	18	8	1	104
	퍼센트	6.7%	67.3%	17.3%	7.7%	1.0%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	5	144	41	10	1	201
	퍼센트	2.5%	71.6%	20.4%	5.0%	0.5%	100.0%

출퇴근 시간을 이용하여 실제 노동시간을 계산해 보았다.²⁴⁾ 조사 대상 노동자들의 평균 노동시간은 11.8시간이었다. 이를 직무별로 비교해 보았을 때 개인영업 직위가 12.0시간으로 가장 길었다. 하지만 타 직무도 대부분 11시간 이상으로 대부분의 노동자들이 장시간 노동을 하고 있었다. 특히 개인영업 직무의 경우 14시간 이상 근무한다고 응답한 노동자들이 6.1%나 될 정도로 심한 장시간 노동에 시달리고 있는 것으로 나타났다. 이에 대한 특단의 조치가 필요할 것이다.

<표Ⅲ-36> 직무별 평균 노동시간

직무4분류	노동시간(일)	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	11.6	1.0	0.000
개인영업	12.0	1.1	
법인영업, 방카	11.4	0.9	
자동차보상, 기타보상	11.5	0.7	
전체	11.8	1.0	

<그림Ⅲ-24> 직무별 평균 노동시간



<표Ⅲ-37> 직무별 노동시간 분포

구분		11시간 미만	11시간 이상~12시간 미만	12시간 이상~13시간 미만	13시간 이상~14시간 미만	14시간 이상	전체
본사관리, 직무급	빈도	39	70	32	11	7	159
	퍼센트	24.5%	44.0%	20.1%	6.9%	4.4%	100.0%
개인영업	빈도	63	152	149	78	29	471
	퍼센트	13.4%	32.3%	31.6%	16.6%	6.1%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	26	48	21	7	2	104
	퍼센트	25.0%	46.2%	20.2%	6.7%	1.9%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	22	118	50	8	2	200
	퍼센트	11.0%	59.0%	25.0%	4.0%	1.0%	100.0%

24) 노동시간은 출퇴근 시간을 이용하여 계산한 것으로 엄밀히 얘기하면 "회사 체류 시간"을 의미하는 것으로 점심시간 등을 포함하고 있다.

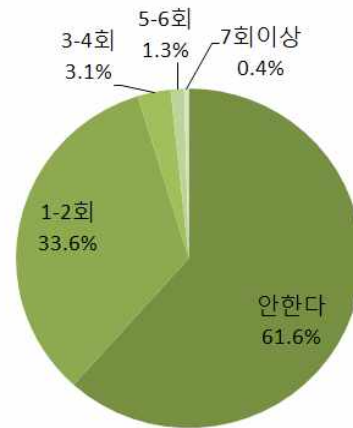
6) 휴일근무, 주말근무

휴일근무, 주말근무의 경우 “하지 않는다”라고 응답한 경우가 61.6%로 가장 많았으나, 40%에 가까운 노동자들이 월 1회 이상 휴일근무, 주말근무를 한다고 응답했다. 심지어 월 7회 이상(거의 매번) 휴일근무, 주말근무를 한다고 응답한 노동자들도 있었다. 이를 직무별로 비교해 보았을 때 자동차보상, 기타보상 직무 노동자들이 휴일근무, 주말근무를 하는 비율이 가장 높았고, 월 3회 이상 휴일근무, 주말근무를 한다고 응답한 경우는 개인영업 직위가 5.7%로 가장 많았다.

<표Ⅲ-38> 월평균 휴일근무, 주말근무 횟수

월평균 휴일근무, 주말근무 횟수	빈도	퍼센트
안한다	581	61.6
1-2회	317	33.6
3-4회	29	3.1
5-6회	12	1.3
7회 이상	4	0.4
전체	943	100.0

<그림Ⅲ-25> 월평균 휴일근무, 주말근무 횟수



<표Ⅲ-39> 직무별 월 평균 휴일근무, 주말근무 횟수

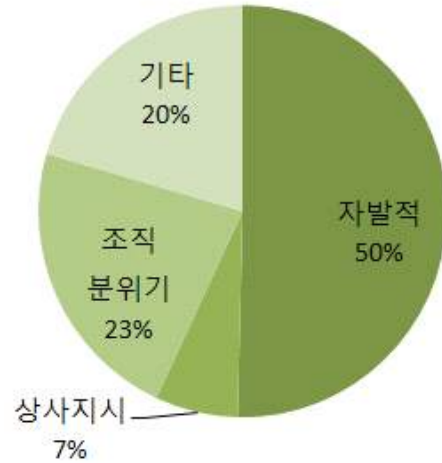
구분		안한다	1-2회	3회 이상	전체
본사관리, 직무급	빈도	102	54	6	162
	퍼센트	63.0%	33.3%	3.7%	100.0%
개인영업	빈도	304	144	27	475
	퍼센트	64.0%	30.3%	5.7%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	75	28	1	104
	퍼센트	72.1%	26.9%	1.0%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	100	91	11	202
	퍼센트	49.5%	45.0%	5.4%	100.0%

휴일근무, 주말근무를 하게 되는 이유에 관한 질문에서 50.4%의 노동자들은 자발적으로 근무한다고 응답하였으나 상사지시나 조직분위기 때문에 어쩔 수 없이 한다고 응답하는 경우도 상당히 많았다. 실질적으로는 과도한 업무량으로 인해 휴일근무, 주말근무가 발생하는 것으로 판단된다.

<표Ⅲ-40> 휴일근무, 주말근무 이유

휴일근무, 주말근무 이유	빈도	퍼센트
자발적	192	50.4
상사지시	25	6.6
조직분위기	86	22.6
기타	78	20.5
전체	381	100.0

<그림Ⅲ-26> 휴일근무, 주말근무 이유

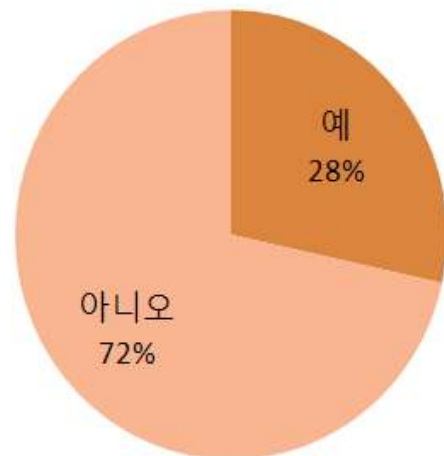


휴일근무, 주말근무를 하는 경우 O/T를 신청하는지 여부에 대한 질문에서 71.5%의 노동자들이 하지 않는다고 응답해서 대부분의 노동자들이 O/T를 신청하지 않는 것으로 분석되었다. O/T 신청을 하지 않는 이유에 대해서는 현장조사 결과에서 확인할 수 있다.

<표Ⅲ-41> 휴일근무, 주말근무시 O/T 신청 여부

O/T 신청 여부	빈도	퍼센트
예	105	28.5
아니오	264	71.5
전체	369	100.0

<그림Ⅲ-27> 휴일근무, 주말근무시 O/T신청 여부



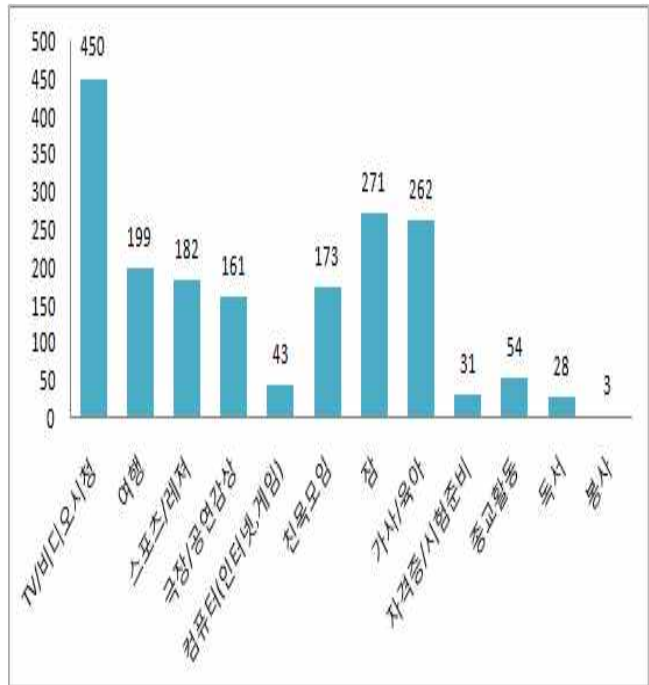
7) 여가

출근하지 않는 날 주로 하는 일에 대한 질문의 경우 두 가지를 응답하도록 하였는데 “TV나 비디오 시청”이라고 응답한 노동자가 가장 많았고, “잠을 잔다”, “가사노동, 육아” 순이었다.

<표Ⅲ-42> 여가

여가	빈도(명)	퍼센트
TV/비디오 시청	450	24.2
여행	199	10.7
스포츠/레저	182	9.8
극장/공연감상	161	8.7
컴퓨터(인터넷, 게임)	43	2.3
친목 모임	173	9.3
잠	271	14.6
가사/육아	262	14.1
자격증/시험 준비	31	1.7
종교 활동	54	2.9
독서	28	1.5
봉사	3	0.2
전체	1857	100.0

<그림Ⅲ-28> 여가

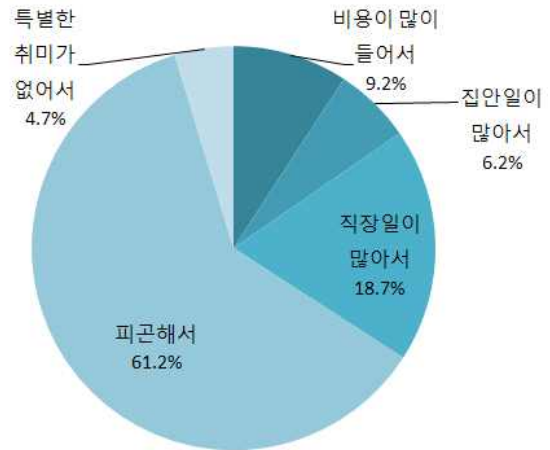


여가를 즐기지 못하는 이유에 대하여 61.2%의 노동자들이 “피곤해서”, 18.7%의 노동자들이 “직장일이 많아서”라고 응답해서 결국 여가를 방해하는 핵심적인 원인이 업무로 인한 스트레스, 그로 인해 누적된 피로 때문임을 알 수 있었다.

<표Ⅲ-43> 여가를 즐기지 못하는 이유

구분	빈도	퍼센트
비용이 많이 들어서	82	9.2
집안일이 많아서	55	6.2
직장일이 많아서	167	18.7
피곤해서	545	61.2
특별한 취미가 없어서	42	4.7
전체	891	100.0

<그림Ⅲ-29> 여가를 즐기지 못하는 이유



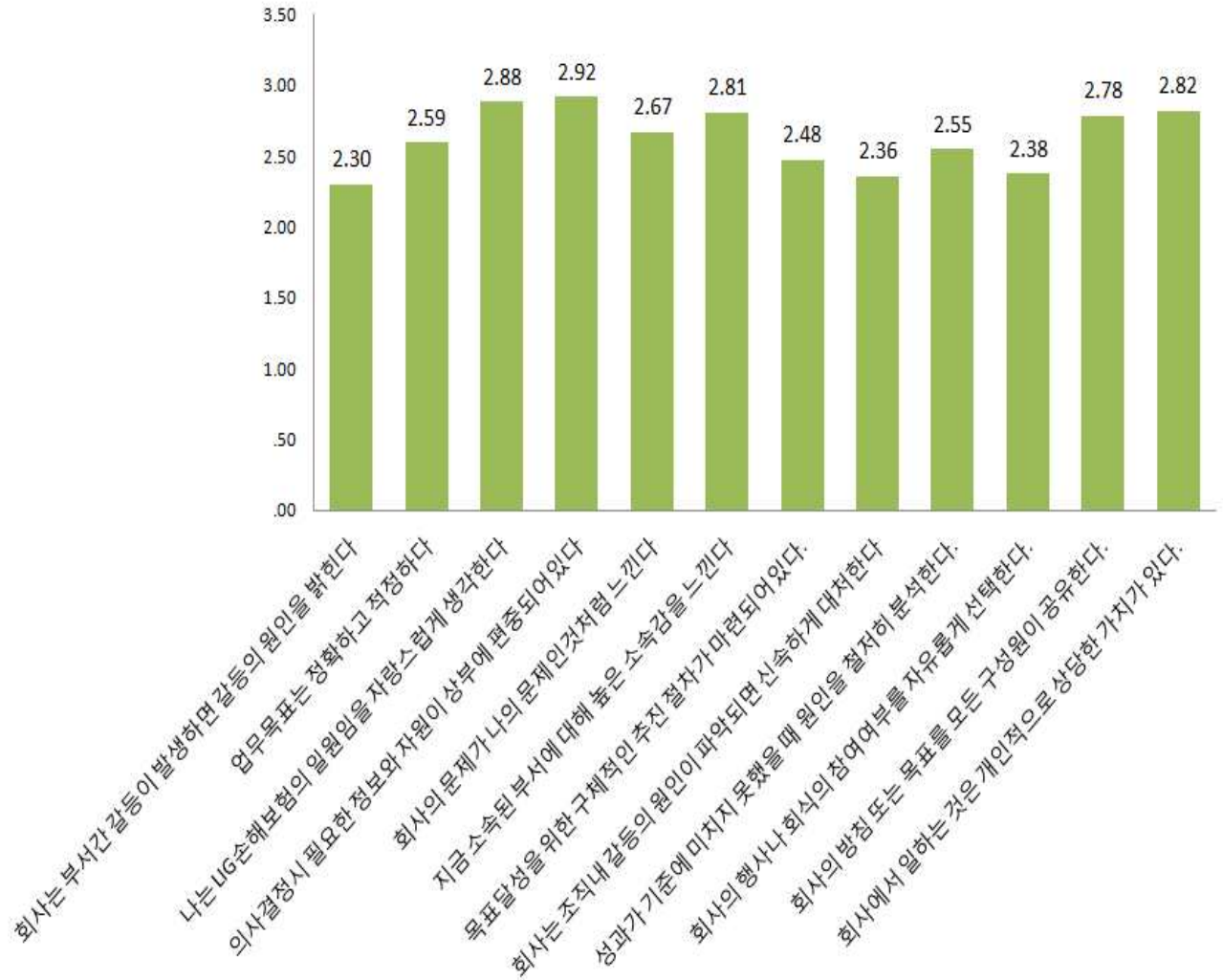
(3) 조직문화

조직문화 설문 각 문항에 대한 응답은 아래 표와 같았다. 대부분의 질문이 전반적으로 긍정적인 응답이 많았던 것에 반해, 1번 “회사는 부서 간 갈등이 발생하면 갈등의 원인을 밝힌다.”와 8번 “회사는 조직 내 갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다.”는 질문에 대해서는 부정적인 응답이 많았다. 이는 회사가 부서 간 갈등 혹은 조직 내 갈등에 대해 적절한 대처를 하지 못하고 있거나 혹은 회사 내에 이러한 갈등을 해결할 수 있는 적절한 기구가 없다는 LIG손해보험 노동자들의 인식을 반영하는 것으로 판단된다. 이와 함께 4번 "의사결정시 필요한 정보와 자원이 상부에 편중되어있다."는 질문에 대해서는 긍정적인 응답이, 10번 “회사의 행사나 회식의 참여여부를 자유롭게 선택한다.”는 질문에 대해서는 부정적인 응답이 많았는데 이는 LIG손해보험 조직문화가 다소 수직적이고 강압적이라는 것을 시사 하는 것으로 볼 수 있다. 7번 “목표달성을 위한 구체적인 추진 절차가 개발되어 있다.”는 질문 역시 부정적인 응답이 다소 많았다. 이는 과정보다 결과가 중시되는 성과중심의 조직문화를 반영하는 것으로 판단된다.

<표Ⅲ-44> 조직문화 문항별 응답 분포

구분	회사는 부서간 갈등이 발생하면 갈등의 원인을 밝힌다.		업무 목표는 정확하고 적절하다.		나는 LIG손해보험의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.		의사결정시 필요한 정보와 자원이 상부에 편중되어있다.		회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.		지금 소속된 부서에 대해 높은 소속감을 느낀다.		목표달성을 위한 구체적인 추진 절차가 마련되어 있다.		회사는 조직 내 갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다.		성과가 기준에 미치지 못했을 때 원인을 철저히 분석한다.		회사의 행사나 회식의 참여여부를 자유롭게 선택한다.		회사의 방침 또는 목표를 모든 구성원이 공유한다.		회사에서 일하는 것은 개인적으로 상당한 가치가 있다.	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
전혀 그렇지 않다	87	9.2	54	5.7	31	3.3	12	1.3	29	3.1	40	4.2	52	5.5	75	7.9	44	4.7	130	13.8	20	2.1	27	2.9
그렇지 않다	505	53.3	314	33.1	175	18.5	194	20.5	295	31.1	220	23.3	421	44.5	480	50.7	370	39.2	358	37.9	208	22.0	199	21.0
그렇다	340	35.9	543	57.3	616	65.0	602	63.5	583	61.5	566	59.8	445	47.0	370	39.1	498	52.7	425	45.0	677	71.5	638	67.4
매우 그렇다	16	1.7	37	3.9	126	13.3	140	14.8	41	4.3	120	12.7	29	3.1	22	2.3	33	3.5	31	3.3	42	4.4	82	8.7
전체	948	100	948	100	948	100	948	100	948	100	946	100	947	100	947	100	945	100	944	100	947	100	946	100

<그림III-30> 조직문화 문항별 응답 분포

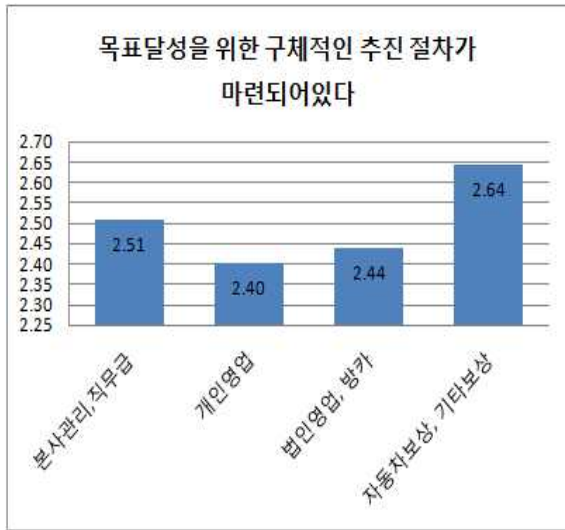


조직문화 설문 중 일부 항목을 직무별로 비교해 보았을 때 전체적으로 자동차보상, 기타보상 직무의 점수가 가장 높았고, 개인영업 직무의 점수가 가장 낮았다.

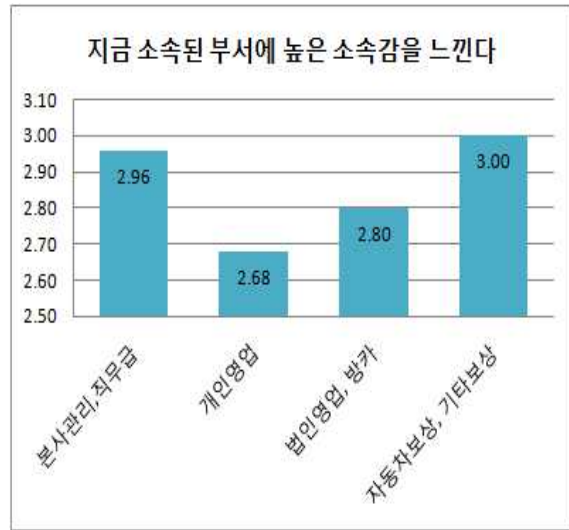
<표III-45> 직무별 일부 문항의 조직문화 점수

구분	업무목표는 명확하고 적절하다. (p=0.003)	지금 소속된 부서에 대해 높은 소속감을 느낀다. (p=0.000)	목표달성을 위한 구체적인 추진 절차가 개발되어 있다. (p=0.000)	회사의 방침 또는 목표를 모든 구성원이 공유한다. (p=0.031)
본사관리, 직무급	2.71	2.96	2.51	2.83
개인영업	2.52	2.68	2.40	2.73
법인영업, 방카	2.59	2.80	2.44	2.80
자동차보상, 기타보상	2.68	3.00	2.64	2.85
전체	2.59	2.81	2.48	2.78

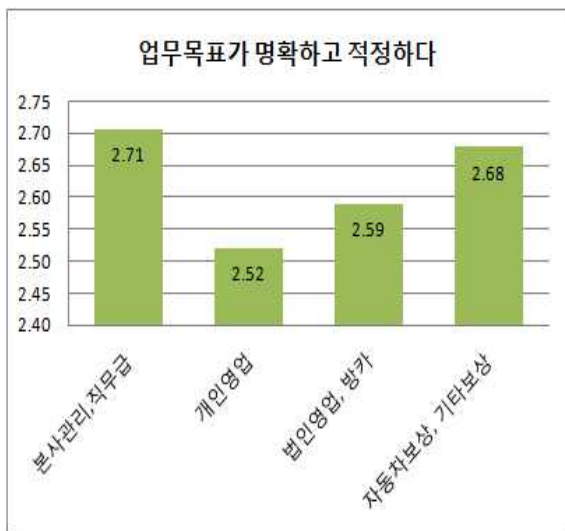
<그림Ⅲ-31> 조직문화 직무별 응답 분포(1)



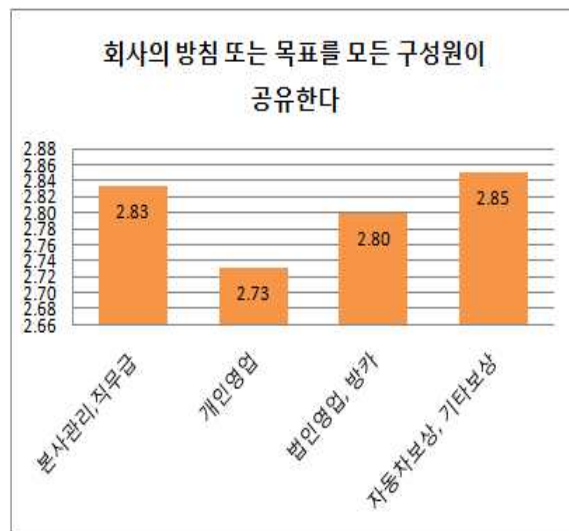
<그림Ⅲ-32> 조직문화 직무별 응답 분포(2)



<그림Ⅲ-33> 조직문화 직무별 응답 분포(3)



<그림Ⅲ-34> 조직문화 직무별 응답 분포(4)



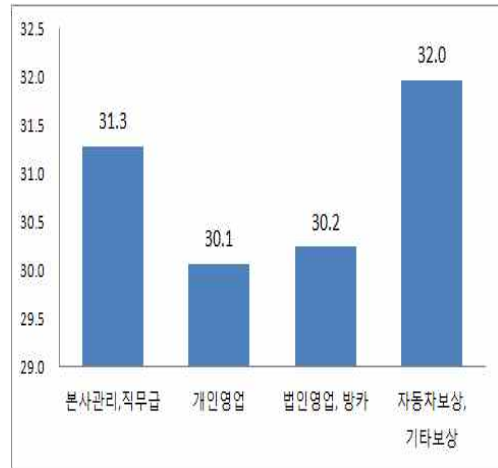
조직문화 총점을 직무별로 비교해 보았을 때 자동차 보상, 기타 보상 직위가 가장 높았고, 개인영업 직위가 가장 낮았다. 직급별로는 차장, 부직이상, 직무급이 타 직급에 비해 높았다.²⁵⁾

25) 조직문화 총점은 전체 문항 중 내용이 부정적인 일부 문항을 역코딩하여 합산한 것으로 점수가 높을수록 조직문화에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있다는 것을 의미한다.

<표Ⅲ-46> 직무별 조직문화 총점

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	31.3	4.1	0.000
개인영업	30.1	4.8	
법인영업, 방카	30.2	4.6	
자동차보상, 기타보상	32.0	5.3	
전체	30.7	4.8	

<그림Ⅲ-35> 직무별 조직문화 총점



<표Ⅲ-47> 직급별 조직문화 총점

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	30.7	4.9	0.032
대리	30.2	5.0	
과장직대, 과장	30.7	4.7	
차장, 부직이상, 직무급	32.7	4.4	
전체	30.7	4.8	

<그림Ⅲ-36> 직급별 조직문화 총점



(4) 조직관계

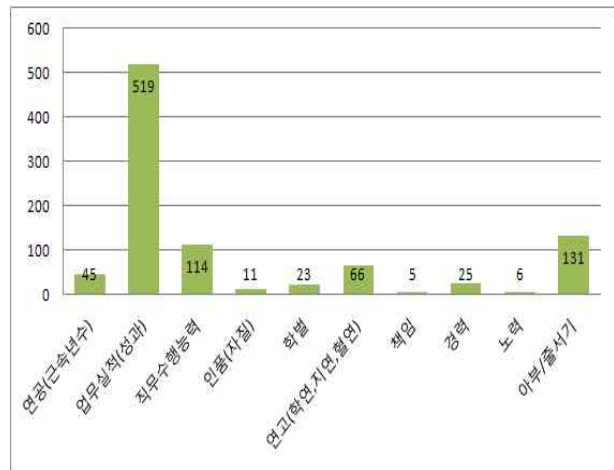
1) 인사관리

조사 대상 노동자들의 절반 이상이 승진시 가장 중시하는 기준으로 “업무 실적(성과)”이라고 응답하였다.(54.9%) 하지만 그 다음으로 많은 노동자들이 “아부/줄서기”라고 응답하고 있어서 LIG손해보험 노동자들의 승진에 대한 인식이 상당히 부정적임을 알 수 있었다.

<표Ⅲ-48> 승진시 중시하는 기준

승진시 가장 중시하는 기준	빈도	퍼센트
연공(근속년수)	45	4.8
업무실적(성과)	519	54.9
직무수행능력	114	12.1
인품(자질)	11	1.2
학벌	23	2.4
연고(학연,지연,혈연)	66	7.0
책임	5	.5
경력	25	2.6
노력	6	.6
아부/줄서기	131	13.9
전체	945	100.0

<그림Ⅲ-37> 승진시 중시하는 기준

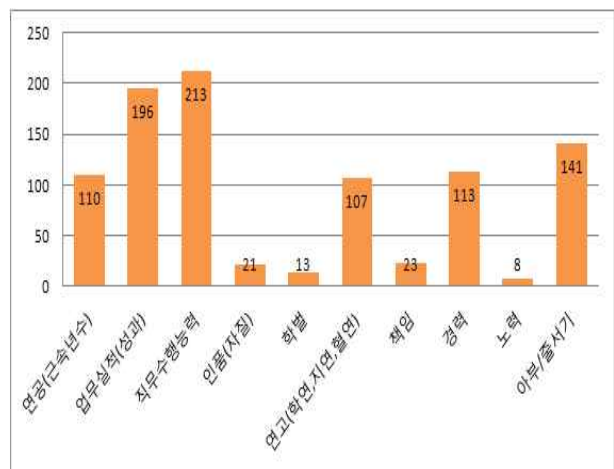


인사이동시 가장 중시하는 기준으로는 첫 번째, “직무수행능력”, 두 번째, “업무실적(성과)”, 세 번째, “아부/줄서기”, 네 번째, “경력(개인이 경험한 직무의 내용과 성격)”, 다섯 번째, “연공(근속년수)”, 여섯 번째, “연고(학연, 지연, 혈연)” 순이었다. 역시 26.2%의 노동자들이 업무와 아무런 상관이 없는 “아부/줄서기”, “연고(학연, 지연, 혈연)”을 인사이동시 가장 중시하는 기준이라고 응답한 것은 LIG손해보험 노동자들의 승진에 대한 부정적인 인식을 보여준다고 할 수 있다.

<표Ⅲ-49> 인사이동시 중시하는 기준

인사이동시 가장 중시하는 기준	빈도	퍼센트
연공(근속년수)	110	11.6
업무실적(성과)	196	20.7
직무수행능력	213	22.5
인품(자질)	21	2.2
학벌	13	1.4
연고(학연,지연,혈연)	107	11.3
책임	23	2.4
경력	113	12.0
노력	8	.8
아부/줄서기	141	14.9
전체	945	100.0

<그림Ⅲ-38> 인사이동시 중시하는 기준

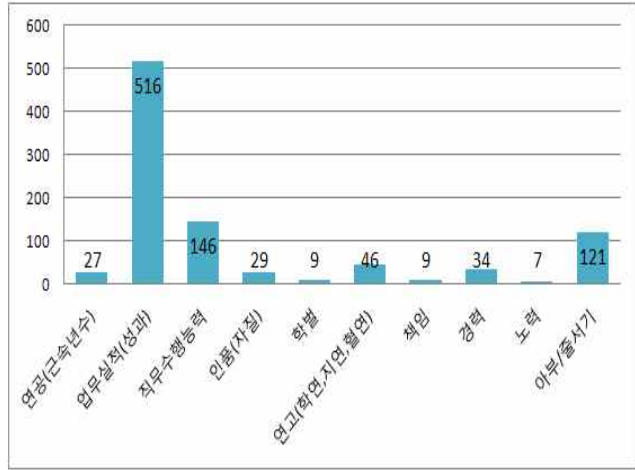


인사평가지 가장 중시하는 기준은 승진시 가장 중시하는 기준과 거의 같은 양상의 응답을 보였다.

<표Ⅲ-50> 인사평가지 중시하는 기준

인사평가지 가장 중시하는 기준	빈도	퍼센트
연공(근속년수)	27	2.9
업무실적(성과)	516	54.7
직무수행능력	146	15.5
인품(자질)	29	3.1
학벌	9	1.0
연고(학연,지연,혈연)	46	4.9
책임	9	1.0
경력	34	3.6
노력	7	.7
아부/줄서기	121	12.8
전체	944	100.0

<그림Ⅲ-39> 인사평가지 중시하는 기준



2) 구성원 관계

조사 대상 노동자들이 현재 구성원들이 잘 하고 있다고 생각하는 것으로 “의무와 책임의 이해”, “상호 협력”, “소신 있는 업무추진”, “희생정신” 등 이라고 응답하였다.

<표Ⅲ-51> 구성원들이 잘 하고 있다고 생각하는 것 <그림Ⅲ-40> 구성원이 잘 하고 있다고 생각하는 것

현재 구성원들이 잘 하고 있다고 생각하는 것	빈도	퍼센트
솔선수범	62	6.6
언행일치	8	.9
타인존중	73	7.8
공정보상	13	1.4
장기적 안목	10	1.1
인재육성, 지도	10	1.1
희생정신	98	10.4
자기개발	39	4.1
자율성	83	8.8
의무와 책임의 이해	220	23.4
도전적 자세	29	3.1
소신 있는 업무추진	98	10.4
전문성 강화	54	5.7
창의성	2	.2
상호협력	142	15.1
전체	941	100.0

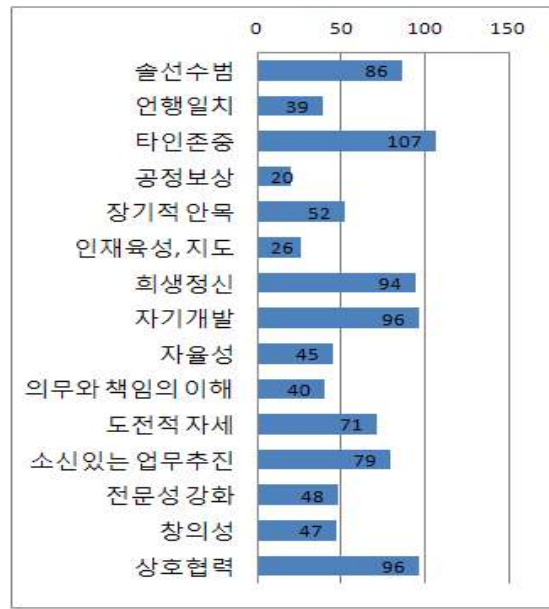


현재 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것으로는 “타인존중”, “자기 개발”, “상호협력” 등이라고 응답하였다.

<표Ⅲ-52> 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것

현재 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것	빈도	퍼센트
술선수범	86	9.1
언행일치	39	4.1
타인존중	107	11.3
공정보상	20	2.1
장기적 안목	52	5.5
인재육성, 지도	26	2.7
희생정신	94	9.9
자기개발	96	10.1
자율성	45	4.8
의무와 책임의 이해	40	4.2
도전적 자세	71	7.5
소신 있는 업무추진	79	8.4
전문성 강화	48	5.1
창의성	47	5.0
상호협력	96	10.1
전체	946	100.0

<그림Ⅲ-41> 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것

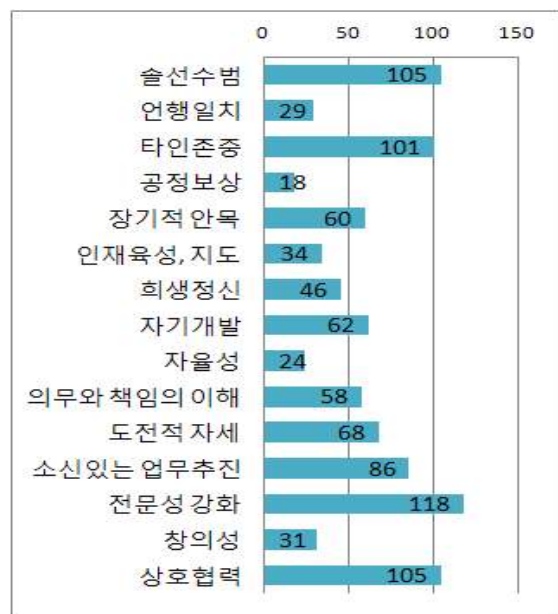


앞으로 구성원들이 갖추어야 할 자질로는 “술선수범”, “타인존중”, “전문성 강화”, “상호협력” 등이라고 응답하였다. “상호협력”의 경우 일부의 노동자들은 잘 하고 있다고 생각하는 것으로 응답한 반면 다른 일부의 노동자들은 부족하다고 생각하는 것 혹은 갖추어야 할 자질로 응답한 것으로 분석되었다. 이는 조직 내에 “상호협력”에 대해 다소 대립되는 태도가 있음을 보여주는 것이라 판단된다. 또한 “상호협력”외에 현재 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것과 앞으로 구성원들이 갖추어야 할 자질로 많은 노동자들이 동시에 응답한 것으로 “타인존중”이 있었다. 이는 일부 LIG손해보험 노동자들이 존중받지 못하고 있다고 인식하고 있는 상황을 반영하는 것으로 판단된다.

<표Ⅲ-53> 구성원들이 갖추어야 할 자질

앞으로 구성원들이 갖추어야 할 자질	빈도	퍼센트
술선수범	105	11.1
언행일치	29	3.1
타인존중	101	10.7
공정보상	18	1.9
장기적 안목	60	6.3
인재육성, 지도	34	3.6
희생정신	46	4.9
자기개발	62	6.6
자율성	24	2.5
의무와 책임의 이해	58	6.1
도전적 자세	68	7.2
소신 있는 업무추진	86	9.1
전문성 강화	118	12.5
창의성	31	3.3
상호협력	105	11.1
전체	945	100.0

<그림Ⅲ-42> 구성원들이 갖추어야 할 자질



구성원 관계에 대한 세 가지 질문에 대해 “타인 존중”이라고 응답한 노동자들의 분포를 직무별로 비교해 보면 각 직무별 특성이 보다 잘 드러난다. 개인영업과 법인영업, 방카의 경우 “잘 하고 있는 것”으로 “타인 존중”이라고 응답한 노동자들의 비율이 타 직무에 비해 낮은 반면 “부족하다고 생각하는 것” 또는 “갓추어야 할 자질”로 “타인 존중”이라고 응답한 노동자들의 비율은 타 직무에 비해 높았다. 이는 개인영업과 법인영업, 방카 직무에 속하는 노동자들의 경우 구성원 관계에서 존중 받지 못하고 있다고 생각하는 노동자들이 상대적으로 많다는 것을 의미한다.

<표Ⅲ-54> 직무별 “타인 존중” 응답자 분포

		잘 하고 있는 것	부족하다고 생각하는 것	갓추어야 할 자질
본사관리, 직무급	빈도	19	15	9
	퍼센트	11.7%	9.2%	5.6%
개인영업	빈도	27	64	57
	퍼센트	5.7%	13.4%	11.9%
법인영업, 방카	빈도	6	19	20
	퍼센트	5.7%	18.1%	19.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	21	9	15
	퍼센트	10.4%	4.5%	7.5%
전체	빈도	73	107	101
	퍼센트	7.8%	11.3%	10.7%

이를 다시 직급별로 비교해 보면 각 직급별 특성이 보다 잘 드러난다. 직급이 낮은 노동자일수록 “부족하다고 생각하는 것” 또는 “갓추어야 할 자질”로 “타인 존중”이라고 응답한 노동자들의 비율이 높은 경향을 보였고, 직급이 높은 노동자일수록 “잘 하고 있는 것”으로 “상호 협력”이라고 응답한 노동자들의 비율이 높은 경향을 보였다. 직급에 따른 이러한 차이는 LIG손해보험 구성원 관계가 수직적인 위계질서부터 자유롭지 못하다는 것을 보여주는 것이라 할 수 있다.

<표Ⅲ-55> 직급별 “타인 존중” 응답자 분포

구분		잘 하고 있는 것	부족하다고 생각하는 것	갓추어야 할 자질
사원(6~4급)	빈도	41	69	68
	퍼센트	8.4%	14.1%	13.9%
대리	빈도	12	15	14
	퍼센트	7.4%	9.2%	8.6%
과장직대, 과장	빈도	17	20	18
	퍼센트	6.9%	8.0%	7.2%
차장, 부직이상, 직무급	빈도	3	3	1
	퍼센트	7.1%	7.1%	2.4%
전체	빈도	73	107	101
	퍼센트	7.8%	11.3%	10.7%

<표Ⅲ-56> 직급별 “상호 협력” 응답자 분포

구 분		잘 하고 있는 것	부족하다고 생각하는 것	갖추어야 할 자질
사원(6~4급)	빈도	72	46	53
	퍼센트	14.8%	9.4%	10.8%
대리	빈도	21	16	19
	퍼센트	12.9%	9.8%	11.7%
과장직대, 과장	빈도	40	32	29
	퍼센트	16.1%	12.7%	11.6%
차장, 부직이상, 직무급	빈도	9	2	4
	퍼센트	21.4%	4.8%	9.5%
전체	빈도	142	96	105
	퍼센트	15.1%	10.1%	11.1%

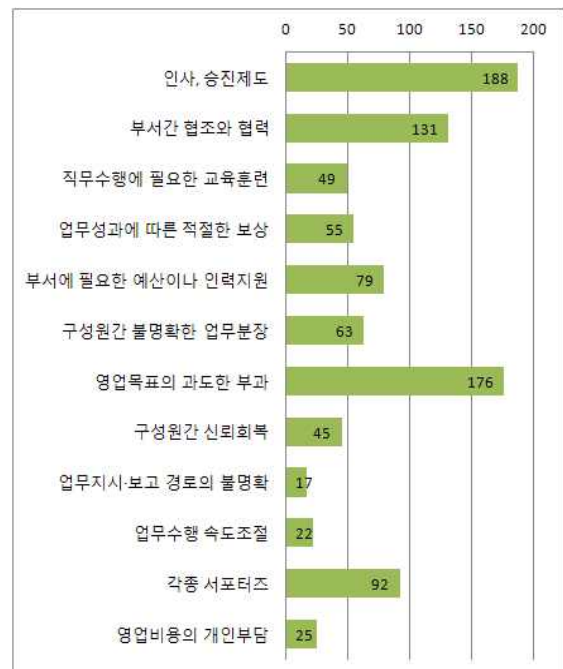
3) 조직운영 실태

LIG손해보험 노동자들이 현재 조직운영체계에서 가장 큰 문제점이라고 응답한 것은 “인사, 승진제도”(20.0%), “영업목표의 과도한 부과”(18.7%), “부서간 협조와 협력”(13.9%) 순이었다. “인사, 승진제도”의 경우 앞의 인사관리 항목에서 나타난 “승진에 대한 부정적인 인식”과, “영업 목표의 과도한 부과”는 앞의 조직문화 항목에서 나타난 “과정보다 결과 중시되는 성과중심의 조직문화”와 “부서간 협조와 협력”은 앞의 구성원 관계에서 일부의 노동자들은 부족하다고 생각하는 것 혹은 갖추어야 할 자질로 “상호협력”이라고 응답한 것과 밀접하게 관련이 있는 것으로 판단된다.

<표Ⅲ-57> 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점

현재 조직운영체계에서 가장 큰 문제점	빈도	퍼센트
인사, 승진제도	188	20.0
부서간 협조와 협력	131	13.9
직무수행에 필요한 교육훈련	49	5.2
업무성공에 따른 적절한 보상	55	5.8
부서에 필요한 예산이나 인력지원	79	8.4
구성원간 불명확한 업무분장	63	6.7
영업목표의 과도한 부과	176	18.7
구성원간 신뢰회복	45	4.8
업무지시·보고경로의 불명확	17	1.8
업무수행 속도조절	22	2.3
각종 서포터즈	92	9.8
영업비용의 개인부담	25	2.7
전체	942	100.0

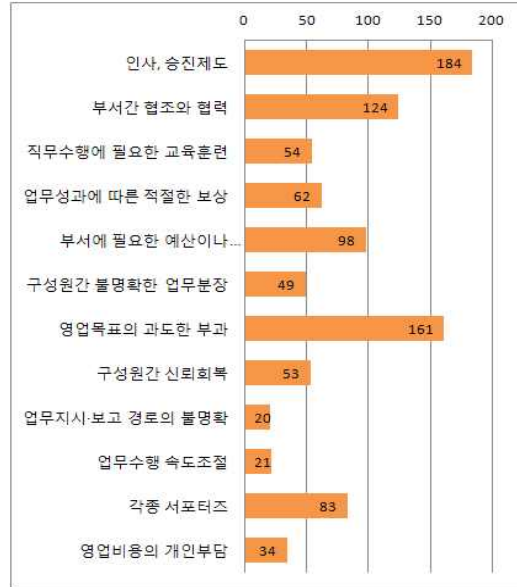
<그림Ⅲ-43> 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점



현재 조직운영체계에서 가장 시급히 개선이 필요한 것에 대한 응답 또한 “인사, 승진제도”, “영업목표의 과도한 부과”, “부서간 협조와 협력” 순으로 나타나 현재 조직운영체계의 가장 큰 문제점으로 지적된 것과 동일한 결과를 보였다.

<표Ⅲ-58> 조직운영에서 가장 시급히 개선해야 할 것 <그림Ⅲ-44> 조직운영에서 가장 시급히 개선해야 할 것

현재 조직운영체계에서 가장 시급히 개선이 필요한 것	빈도	퍼센트
인사, 승진제도	184	19.5
부서간 협조와 협력	124	13.1
직무수행에 필요한 교육훈련	54	5.7
업무성과에 따른 적절한 보상	62	6.6
부서에 필요한 예산이나 인력지원	98	10.4
구성원간 불명확한 업무분장	49	5.2
영업목표의 과도한 부과	161	17.1
구성원간 신뢰회복	53	5.6
업무지시·보고 경로의 불명확	20	2.1
업무수행 속도조절	21	2.2
각종 서포터즈	83	8.8
영업비용의 개인부담	34	3.6
전체	943	100.0



조직운영 체계에서 가장 큰 문제점을 “인사, 승진제도” 또는 “영업목표의 과도한 부과”라고 응답한 노동자들의 분포를 직무별, 직급별로 비교해보면 각 직무별, 직급별 특성이 보다 잘 드러난다. 직무별로는 자동차 보상, 기타 보상의 경우 “인사, 승진제도”라고 응답한 노동자들의 비율이 타 직무에 비해서 비교적 높았고, 개인영업의 경우 “영업목표의 과도한 부과”라고 응답한 노동자들의 비율이 월등히 높았다. 직급별로는 과장직대, 과장의 경우 “인사, 승진제도”라고 응답한 노동자들의 비율이 타 직급에 비해서 비교적 높았고, 대리의 경우 “영업목표의 과도한 부과”라고 응답한 노동자들의 비율이 비교적 높았다.

<표Ⅲ-59> 직무별 “인사 승진제도”와 “영업 목표의 과도한 부과” 응답자 분포

현재 조직운영체계에서 가장 큰 문제점		인사 승진 제도	영업 목표의 과도한 부과
본사관리, 직무급	빈도	33	12
	퍼센트	20.5%	7.5%
개인영업	빈도	89	130
	퍼센트	18.7%	27.4%
법인영업, 방카	빈도	19	12
	퍼센트	18.1%	11.4%
자동차보상, 기타보상	빈도	47	22
	퍼센트	23.4%	10.9%
전체	빈도	188	176
	퍼센트	20.0%	18.7%

<표Ⅲ-60> 직급별 “인사 승진제도”와 “영업 목표의 과도한 부과” 응답자 분포

현재 조직운영체제에서 가장 큰 문제점		인사 승진 제도	영업 목표의 과도한 부과
사원(6~4급)	빈도	98	82
	퍼센트	20.2%	16.9%
대리	빈도	25	37
	퍼센트	15.3%	22.7%
과장직대, 과장	빈도	57	51
	퍼센트	22.7%	20.3%
차장, 부직이상, 직무급	빈도	8	6
	퍼센트	19.0%	14.3%
전체	빈도	188	176
	퍼센트	20.0%	18.7%

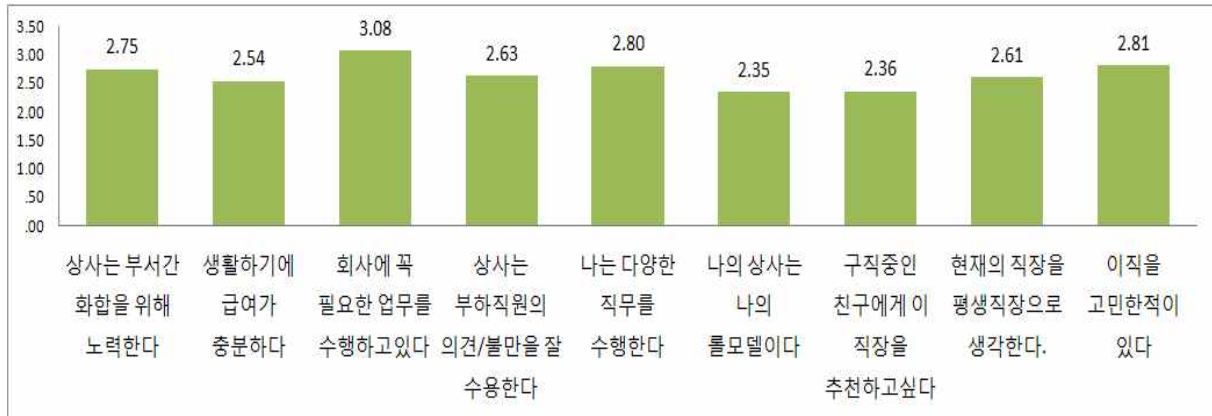
(5) 직무만족도

직무만족도 설문 각 문항에 대한 응답은 아래 표와 같았다. 대부분의 질문이 전반적으로 긍정적인 응답이 많았던 것에 반해, 6번 “나의 상사는 나의 롤모델이다”는 질문에 대해서는 부정적인 응답이 많았다. 이는 회사 내에서 상사가 부하직원의 모범이 되지 못하고 있는 상황을 반영하는 것으로 판단된다. 이와 더불어 7번 “직장을 찾고 있는 친구가 있으면 나는 이 직장을 추천하고 싶다”는 질문에 대해서는 부정적인 응답이, 9번 “이직을 고민한 적이 있다”는 질문에 대해서는 긍정적인 응답이 많았다.

<표Ⅲ-61> 직무만족도 문항별 응답 분포

직무 만족도	상사는 부서간 화합을 위해 노력한다.		생활하기에 급여가 충분하다.		회사에 꼭 필요한 업무를 수행하고 있다.		상사는 부하직원의 의견/불만을 잘 수용한다.		나는 다양한 직무를 수행한다.		나의 상사는 나의 롤모델이다.		구직중인 친구에게 직장을 추천하고 싶다.		현재의 직장을 평생직장으로 생각한다.		이직을 고민한 적이 있다.	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
전혀 그렇지 않다	43	4.6	40	4.2	12	1.3	56	5.9	34	3.6	121	12.8	144	15.3	90	9.5	70	7.4
그렇지 않다	216	22.9	379	40.2	69	7.3	296	31.4	215	22.8	419	44.5	357	37.9	288	30.5	211	22.4
그렇다	616	65.3	500	53.1	696	73.8	535	56.8	599	63.5	355	37.7	401	42.5	467	49.5	490	52.0
매우 그렇다	68	7.2	23	2.4	166	17.6	55	5.8	95	10.1	47	5.0	41	4.3	98	10.4	171	18.2
전체	943	100	942	100	943	100	942	100	943	100	942	100	943	100	943	100	942	100

<그림III-45> 직무만족도 문항별 응답 분포

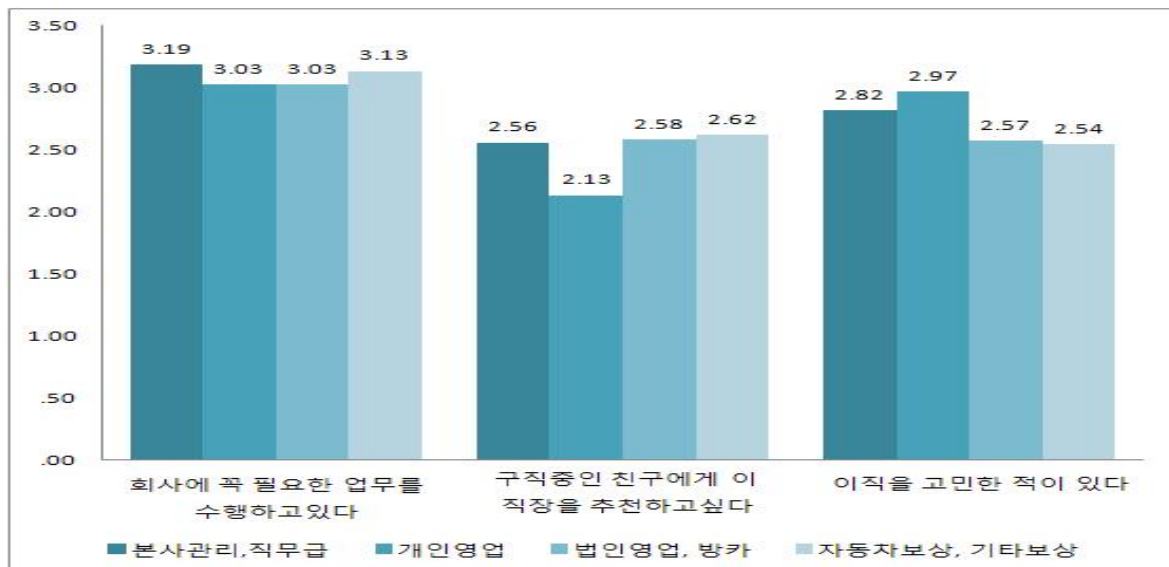


직무만족도 설문 중 일부 항목을 직무별로 비교해 보았을 때 전체적으로 자동차보상, 기타보상 직무의 점수가 가장 높았고, 개인영업 직무의 점수가 가장 낮았다. “이직을 고민한 적이 있다.”는 질문에 대해서는 개인영업의 점수가 가장 높았고, 자동차 보상, 기타 보상의 점수가 가장 낮았다.

<표III-62> 직무별 일부 문항의 직무만족도

구분	회사에 꼭 필요한 업무를 수행하고 있다 (p=0.003)	구직중인 친구에게 이 직장을 추천하고 싶다 (p=0.000)	이직을 고민한 적이 있다 (p=0.000)
본사관리, 직무급	3.19	2.56	2.82
개인영업	3.03	2.13	2.97
법인영업, 방카	3.03	2.58	2.57
자동차보상, 기타보상	3.13	2.62	2.54
전체	3.08	2.36	2.81

<그림III-46> 직무별 일부 문항의 직무만족도

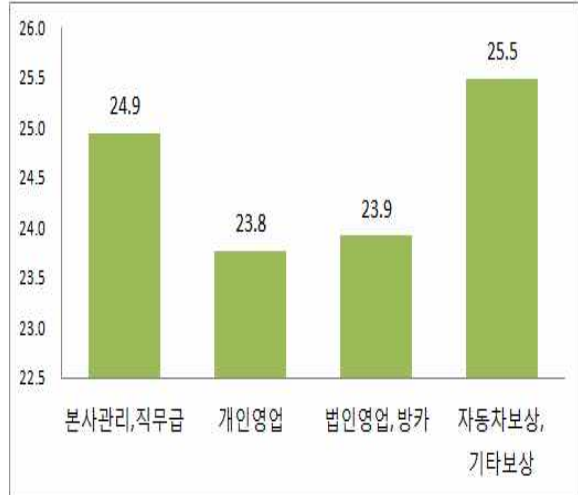


직무만족도 총점을 직무별로 비교해 보았을 때 자동차보상, 기타보상 직무가 25.5점으로 가장 높았고, 개인영업 직무가 23.8점으로 가장 낮았다. 직급별로는 대리 직급이 25.1점으로 가장 높았고 차장, 부직 이상, 직무급 직급이 23.7점으로 가장 낮았다.²⁶⁾

<표Ⅲ-63> 직무별 직무만족도 총점

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	24.9	3.4	0.000
개인영업	23.8	3.4	
법인영업, 방카	23.9	3.6	
자동차보상 기타보상	25.5	3.9	
전체	24.3	3.6	

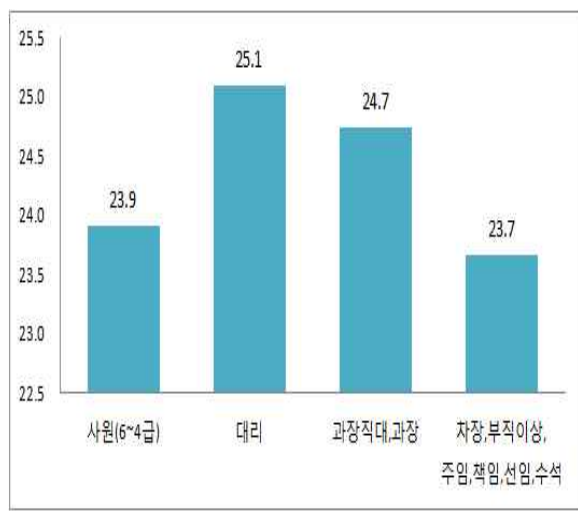
<그림Ⅲ-47> 직무별 직무만족도 총점



<표Ⅲ-64> 직급별 직무만족도 총점

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	23.9	3.6	0.017
대리	25.1	3.5	
과장직대, 과장	24.7	3.4	
차장, 부직이상, 직무급	23.7	3.4	
전체	24.3	3.6	

<그림Ⅲ-48> 직급별 직무만족도 총점



26) 직무만족도 총점은 전체 문항 중 내용이 부정적인 일부 문항을 역코딩하여 합산한 것으로 점수가 높을수록 직무만족도가 높다는 것을 의미한다.

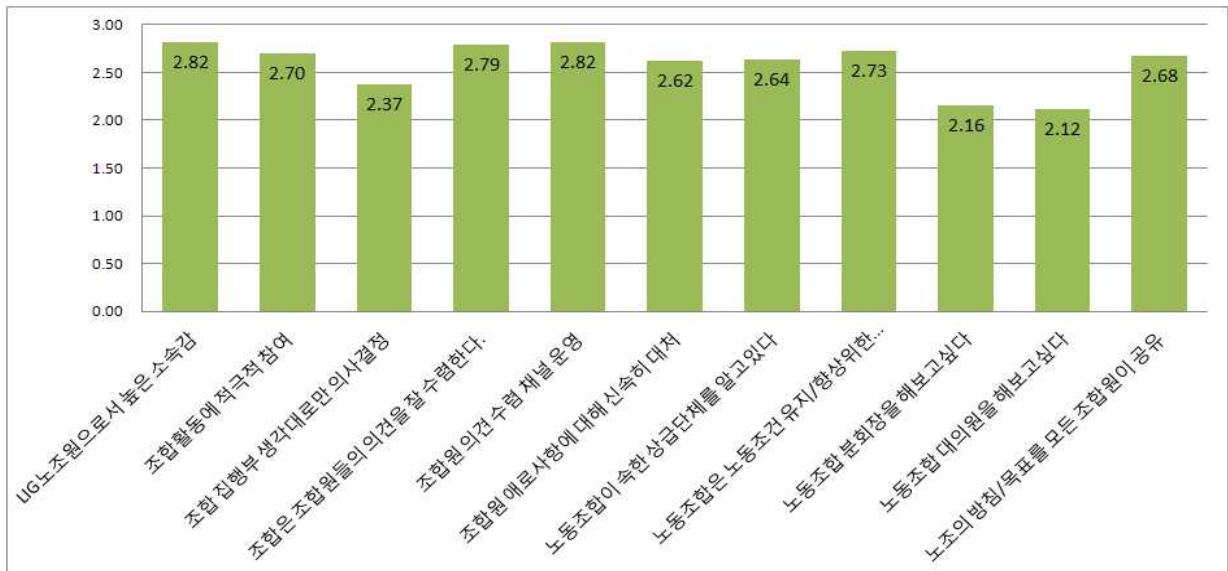
(6) 노동조합 및 노사관계

노동조합 설문 각 문항에 대한 응답은 아래 표와 같았다. 대부분의 질문에서 전반적으로 긍정적인 응답이 많았음에도 불구하고 막상 9번 “노동조합 분회장을 해보고 싶다”는 질문과 10번 “노동조합 대의원을 해보고 싶다”는 질문에는 부정적인 응답이 더 많았다. 이는 조합원들의 노동조합 활동에 대한 인식과 노동조합 활동에 대한 의지 사이에 일정 정도 괴리가 있는 상황을 반영하는 것으로 판단된다.

<표Ⅲ-65> 노동조합 문항별 응답 분포

노동조합	LIG노동조합의 조합원으로서 높은 소속감을 느낀다.		노동조합 활동에 적극적으로 참여하고 있다.		노동조합은 집행부의 생각대로만 의사결정한다.		조합은 조합원들의 의견을 잘 수렴한다		노동조합은 조합원들의 의견을 수렴하는 채널을 운영하고 있다.		조합원들의 애로사항이 파악되면 노동조합은 이에 대해 신속하게 대처한다		노동조합이 속한 상급단체를 알고 있다.		노동조건 유지/향상위반 효과적 활동을 하고 있다.		노동조합 분회장을 해보고 싶다.		노동조합 대의원을 해보고 싶다.		노조의 방침 또는 목표를 모든 조합원이 공유하고 있다.	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
전혀 그렇지 않다	25	2.6	18	1.9	35	3.7	19	2.0	17	1.8	35	3.7	38	4.0	22	2.3	136	14.3	145	15.2	32	3.4
그렇지 않다	199	20.9	302	31.7	546	57.4	195	20.5	180	18.9	321	33.7	321	33.7	243	25.5	536	56.3	556	58.4	265	27.8
그렇다	640	67.2	564	59.2	333	35.0	692	72.7	700	73.5	554	58.2	523	54.9	642	67.4	253	26.6	225	23.6	617	64.8
매우 그렇다	76	8.0	55	5.8	26	2.7	34	3.6	42	4.4	30	3.2	58	6.1	33	3.5	15	1.6	15	1.6	25	2.6
전체	940	98.7	939	98.6	940	98.7	940	98.7	939	98.6	940	98.7	940	98.7	940	98.7	940	98.7	941	98.8	939	98.6

<그림Ⅲ-49> 노동조합 문항별 응답 분포

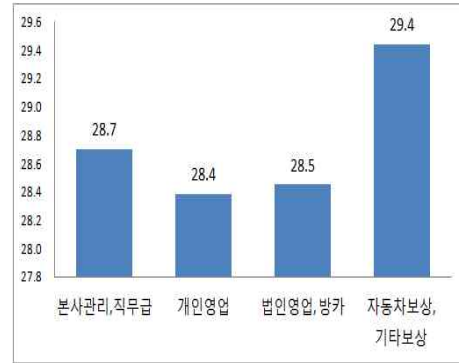


노동조합 총점을 직무별로 비교해 보았을 때 자동차 보상, 기타 보상이 타 직무에 비해 다소 높았으나 통계적으로 유의하지는 않았다. 직급별로는 대리 직급이 타 직급에 비해 다소 높고 차장, 부직이상, 직무급이 다소 낮았다. 27)

<표Ⅲ-66> 직무별 노동조합 총점

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	28.7	3.6	0.342
개인영업	28.4	4.0	
법인영업, 방카	28.5	4.4	
자동차보상, 기타보상	29.4	4.5	
전체	28.7	4.1	

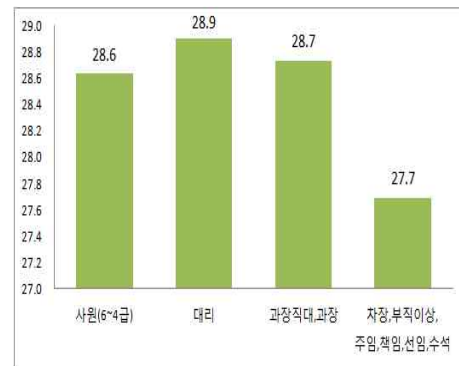
<그림Ⅲ-50> 직무별 노동조합 총점



<표Ⅲ-67> 직급별 노동조합 총점

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	28.6	3.9	0.044
대리	28.9	4.8	
과장직대, 과장	28.7	4.1	
차장, 부직이상, 직무급	27.7	4.5	
전체	28.7	4.1	

<그림Ⅲ-51> 직급별 노동조합 총점



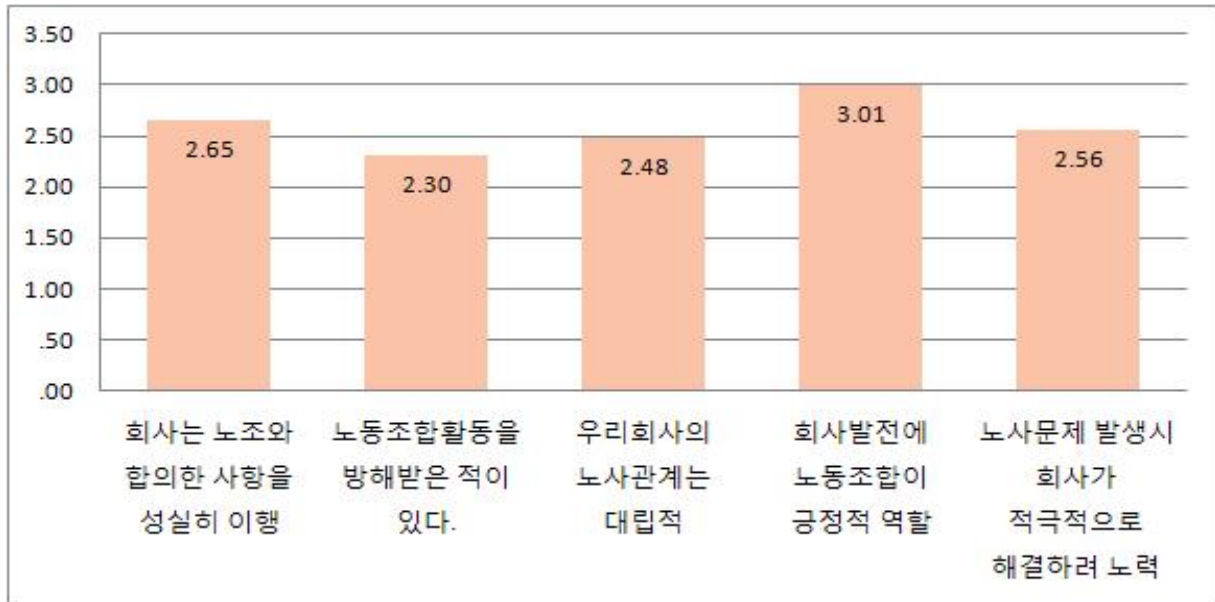
노사관계 관련 설문 각 문항에 대한 응답은 아래 표와 같았다. 전반적으로 긍정적인 응답이 많았음에도 불구하고 막상 14번 “노동조합 활동에 참여하는 것을 방해받은 적이 있다”는 질문에는 여전히 36.2%의 노동자들이 “그렇다” 혹은 “매우 그렇다”고 응답했다. 15번 “우리 회사의 노사관계는 대립적이다”는 질문에는 “전혀 그렇지 않다” 혹은 “그렇지 않다”고 응답한 노동자들과 “그렇다” 혹은 “매우 그렇다”고 응답한 노동자들의 분포가 유사한 것으로 나타났다.

27) 노동조합 총점은 전체 문항 중 내용이 부정적인 일부 문항을 역코딩하여 합산한 것으로 점수가 높을수록 노동조합에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있다는 것을 의미한다.

<표Ⅲ-68> 노사관계 문항별 응답 분포

노사관계	회사는 노조와 합의한 사항을 성실히 이행한다.		노동조합 활동을 방해받은 적이 있다.		우리회사의 노사관계는 대립적이다.		회사발전에 노동조합이 긍정적 역할을 한다.		노사문제 발생시 회사가 적극적으로 해결하려 노력한다.	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
전혀 그렇지 않다	23	2.4	81	8.5	17	1.8	5	0.5	35	3.7
그렇지 않다	298	31.3	512	53.8	462	48.5	94	9.9	362	38.0
그렇다	604	63.4	326	34.2	446	46.8	729	76.6	521	54.7
매우 그렇다	12	1.3	19	2.0	9	.9	109	11.4	17	1.8
전체	937	98.4	938	98.5	934	98.1	937	98.4	935	98.2

<그림Ⅲ-52> 노사관계 문항별 응답 분포



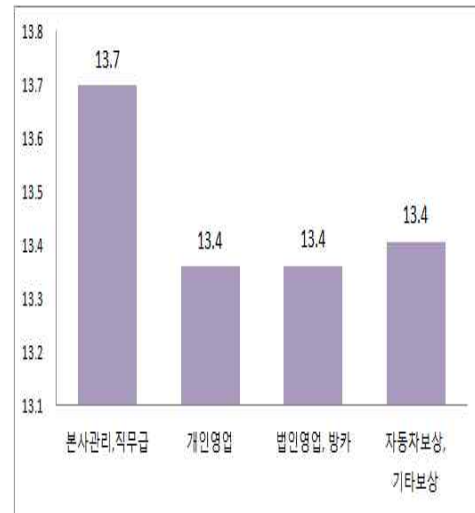
노사관계 총점을 직무별로 비교해 보았을 때, 본사관리, 직무급 노동자들이 타 직무에 비해 다소 높았으나 통계적으로 유의하지는 않았다.²⁸⁾ 직급별로 비교해 보았을 때는 차장, 부직이상, 직무급 직급이 타 직급에 비해 다소 높았다.

28) 노사관계 총점은 전체 문항 중 내용이 부정적인 일부 문항을 역코딩하여 합산한 것으로 점수가 높을수록 노사관계에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있다는 것을 의미한다.

<표Ⅲ-69> 직무별 노사관계 총점

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	13.7	1.6	0.128
개인영업	13.4	1.6	
법인영업, 방카	13.4	1.5	
자동차보상, 기타보상	13.4	1.7	
전체	13.4	1.6	

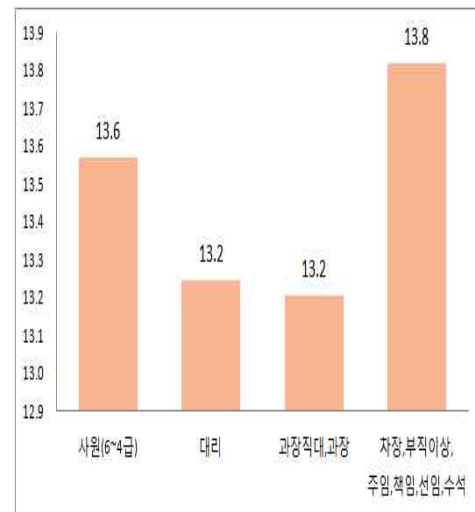
<그림Ⅲ-53> 직무별 노사관계 총점



<표Ⅲ-70> 직급별 노사관계 총점

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	13.6	1.6	0.004
대리	13.2	1.5	
과장직대, 과장	13.2	1.7	
차장, 부직이상, 직무급	13.8	1.4	
전체	13.4	1.6	

<그림Ⅲ-54> 직급별 노사관계 총점



(7) 노동강도

1) 실제 일하는 시간과 여유시간의 비율

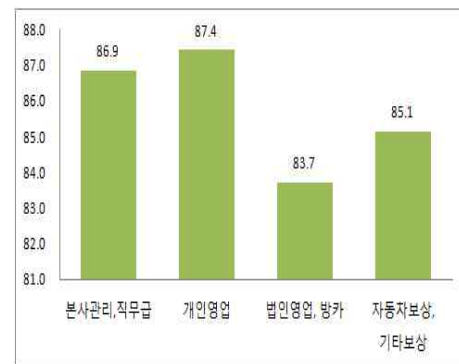
조사 대상자들이 주관적으로 인식하는 전체 업무 시간 중에서 실제 일하는 시간의 비율은 전체적으로 평균 86.4% 인 것으로 나타났다. 이는 1시간의 근무시간 중에 실제 일하는 시간이 평균 52분가량 되는 것으로 LIG손해보험 노동자들이 매우 고도로 집중된 노동을 하고 있음을 반영한다. 이를 앞서 파악한 평균 하루 노동시간 11.79시간에 적용해 보면 실제 일하는 시간이 10.19시간이다. 여유시간이 전혀 없다고 가정할 경우에도 하루 10시간 이상의 장시간 노동을 하고 있는 것이다.

실제 일하는 시간의 비율을 직무별로 분류해 보았을 때, 개인영업 직무가 87.4%로 가장 높았으며, 직급별로 분류해 보았을 때는 사원(6~4급)이 87.6%로 가장 높았다.

<표Ⅲ-71> 직무별 실제 일하는 시간의 비율

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	86.9	9.8	0.005
개인영업	87.4	10.9	
법인영업, 방카	83.7	15.4	
자동차보상, 기타보상	85.1	10.1	
전체	86.4	11.2	

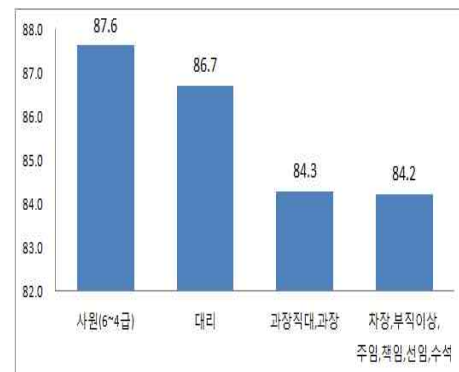
<그림Ⅲ-55> 직무별 실제 일하는 시간의 비율



<표Ⅲ-72> 직급별 실제 일하는 시간의 비율

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	87.6	10.3	0.001
대리	86.7	7.8	
과장직대, 과장	84.3	13.5	
차장, 부직이상, 직무급	84.2	15.2	
전체	86.4	11.2	

<그림Ⅲ-56> 직급별 실제 일하는 시간의 비율



2) 보그 지수

보그 지수(Borg scale)는 평소 자신의 업무가 얼마나 힘든지를 ‘아주 편함’(6점), ‘약함’(8점), ‘중간정도’(10점), ‘약간 힘들’(12점), ‘힘들’(13점), ‘많이 힘들’(15점), ‘매우 힘들’(17점), ‘최대로 힘들’(20점) 등 6점부터 20점 사이의 숫자로 표현하는 지표이다. 이 지표는 응답자의 점수에 10을 곱하여 업무 중의 심장 박동 수를 추정한다. 심장의 박동 수는 육체적인 부하 뿐 아니라 정신적인 부담에 대해서도 반응하기 때문에 업무 중의 부담을 반영하는 지표로 사용하는 것이다. 일반적으로 심장 박동 수는 8시간 노동을 기준으로 110이 넘으면 작업이 힘든 것이라고 판단할 수 있다. 따라서 그 추정치인 보그 지수의 경우에는 좀 더 엄격하게 해석하기 위하여 응답자들의 평균이 13(즉, 심장 박동수 추정치가 130)을 넘을 때 노동강도가 강하다고 본다.

본 조사에서 설문 응답자들의 보그 지수 평균은 14.8점으로 ‘많이 힘들’에 가까운 수준으로 나타났는데, 참고로 2008년 증권 노동자 1,224명을 대상으로 동일한 보그 지수를 조사했을 때의 평균값은 13.2점으로 ‘힘들’ 수준이었고, 2005년 자동차 완성차 공장의 생산직 노동자 2,715명을 대상으로 동일한 보그 지수를 조사했을 때의 평균값은 12.6으로 ‘약간 힘들’ 수준이었다. LIG손해보험 노동자들의 업무 강도가 매우 세다는 것을 간접적으로 반영하는 결과라 할 수 있다.

<표Ⅲ-73> 보그 지수

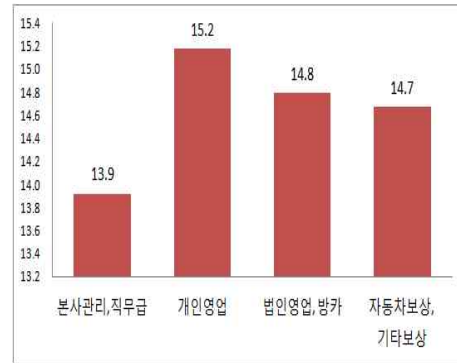
구분	의미	빈도	퍼센트
6	아주 편하다	2	0.2
7		1	0.1
8	약하다	4	0.4
9		2	0.2
10	중간 정도	57	6.1
11		19	2.0
12	약간 힘들다	96	10.2
13	힘들다	129	13.7
14		90	9.6
15	많이 힘들다	198	21.1
16		64	6.8
17	매우 힘들다	141	15.0
18		50	5.3
19		40	4.3
20	최대로 힘들다	46	4.9
전체		939	100.0

보그 지수를 직무별로 분류해 보았을 때, 개인영업 직위가 15.2점으로 가장 높았고, 직급별로 분류해 보았을 때는 대리가 15.0점으로 가장 높았다.

<표Ⅲ-74> 직무별 보그 지수

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	13.9	2.5	0.000
개인영업	15.2	2.7	
법인영업, 방카	14.8	2.7	
자동차보상, 기타보상	14.7	2.4	
전체	14.8	2.6	

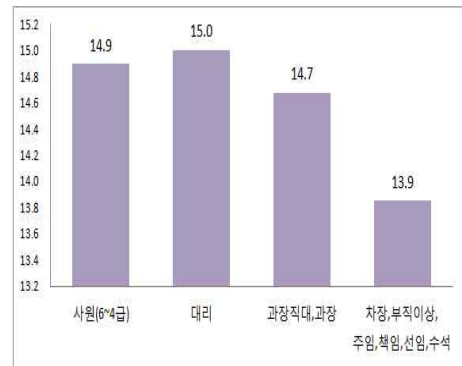
<그림Ⅲ-57> 직무별 보그 지수



<표Ⅲ-75> 직급별 보그 지수

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	14.9	2.6	0.059
대리	15.0	2.7	
과장직대, 과장	14.7	2.7	
차장, 부직이상, 직무급	13.9	2.9	
전체	14.8	2.6	

<그림Ⅲ-58> 직급별 보그 지수



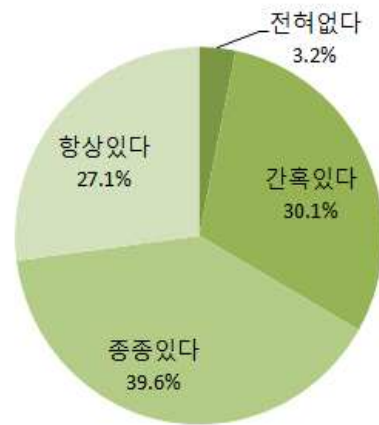
3) 업무 후 육체적/정신적 소진

업무 후 육체적/정신적 소진에 대한 항목에서는 대부분의 노동자들이 “종종 있다” 혹은 “항상 있다”고 응답하였다. 육체적인 소진보다는 정신적인 소진이 더욱 심각한 것으로 나타났고 특히 절반의 노동자들이 업무 후 정신적으로 지치는 경우가 “항상 있다”고 응답할 정도로 심각한 것으로 나타났다. 이런 결과는 역시 2008년 증권노동자를 대상으로 동일한 조사를 했을 때 보다 훨씬 심각한 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-76> 육체적으로 지치는 경우

구분	LIG손해보험 노동자		증권 노동자	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
전혀없다	30	3.2	38	3.0
간혹있다	283	30.1	491	39.2
종종있다	372	39.6	467	37.2
항상있다	254	27.1	258	20.6
전체	939	100.0	1254	100.0

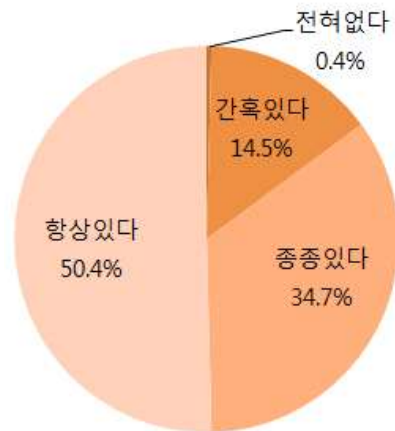
<그림Ⅲ-59> 육체적으로 지치는 경우



<표Ⅲ-77> 정신적으로 지치는 경우

구분	LIG손해보험 노동자		증권 노동자	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
전혀없다	4	0.4	11	0.9
간혹있다	136	14.5	263	21.2
종종있다	326	34.7	474	38.3
항상있다	473	50.4	490	39.6
전체	939	100.0	1238	100.0

<그림Ⅲ-60> 정신적으로 지치는 경우



육체적/정신적으로 지치는 경우를 직무별로 비교해 보았을 때 개인영업 직무가 가장 심각한 수준으로 분석되었고, 직급별로 비교해 보았을 때 사원(6~4급)과 대리 직급이 가장 심각한 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-78> 직무별 육체적으로 지치는 경우

구분		전혀 없다	간혹 있다	종종 있다	항상 있다	전체
본사관리, 직무급	빈도	7	60	56	36	159
	퍼센트	4.4%	37.7%	35.2%	22.6%	100.0%
개인영업	빈도	15	114	193	153	475
	퍼센트	3.2%	24.0%	40.6%	32.2%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	2	39	35	28	104
	퍼센트	1.9%	37.5%	33.7%	26.9%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	6	70	88	37	201
	퍼센트	3.0%	34.8%	43.8%	18.4%	100.0%

<표Ⅲ-79> 직급별 육체적으로 지치는 경우

구분		전혀 없다	간혹 있다	종종 있다	항상 있다	전체
사원 (6~4급)	빈도	19	132	186	148	485
	퍼센트	3.9%	27.2%	38.4%	30.5%	100.0%
대리	빈도	2	44	73	43	162
	퍼센트	1.2%	27.2%	45.1%	26.5%	100.0%
과장직대, 과장	빈도	6	92	100	53	251
	퍼센트	2.4%	36.7%	39.8%	21.1%	100.0%
차장, 부직이상, 직무급	빈도	3	15	13	10	41
	퍼센트	7.3%	36.6%	31.7%	24.4%	100.0%

<표Ⅲ-80> 직무별 정신적으로 지치는 경우

		전혀 없다	간혹 있다	종종 있다	항상 있다	전체
본사관리, 직무급	빈도	0	40	68	51	159
	퍼센트	0.0%	25.2%	42.8%	32.1%	100.0%
개인영업	빈도	2	39	149	285	475
	퍼센트	0.4%	8.2%	31.4%	60.0%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	0	20	32	52	104
	퍼센트	0.0%	19.2%	30.8%	50.0%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	2	37	77	85	201
	퍼센트	1.0%	18.4%	38.3%	42.3%	100.0%

<표Ⅲ-81> 직급별 정신적으로 지치는 경우

		전혀 없다	간혹 있다	종종 있다	항상 있다	전체
사원 (6~4급)	빈도	1	53	151	280	485
	퍼센트	0.2%	10.9%	31.1%	57.7%	100.0%
대리	빈도	0	21	57	84	162
	퍼센트	0.0%	13.0%	35.2%	51.9%	100.0%
과장직대, 과장	빈도	2	52	101	96	251
	퍼센트	0.8%	20.7%	40.2%	38.2%	100.0%
차장, 부직이상, 직무급	빈도	1	10	17	13	41
	퍼센트	2.4%	24.4%	41.5%	31.7%	100.0%

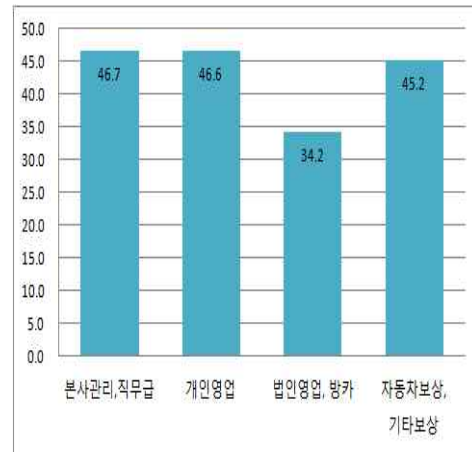
4) 희망 업무량

“심각한 피로를 느끼지 않으려면 현재 업무량(노동시간)의 몇 %를 줄여야 합니까?”라는 질문에 대하여 전체적으로 평균 44.9%가 감소되기를 희망하고 있었다. 직무별로 비교해 보았을 때 법인영업, 방카를 제외한 나머지 직무가 비슷한 수준이었고, 직급별로 비교해 보았을 때 대리 직급이 현재 업무량(노동시간)의 평균 48.7%를 줄였으면 좋겠다고 응답하였다.

<표Ⅲ-82> 직무별 희망 업무량(노동시간)

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	46.7	30.4	0.000
개인영업	46.6	26.2	
법인영업, 방카	34.2	26.5	
자동차보상, 기타보상	45.2	27.5	
전체	44.9	27.5	

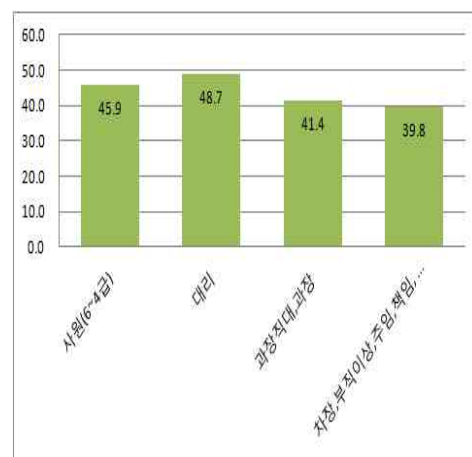
<그림Ⅲ-61> 직무별 희망 업무량(노동시간)



<표Ⅲ-83> 직급별 희망 업무량(노동시간)

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	45.9	27.0	0.026
대리	48.7	27.3	
과장직대, 과장	41.4	27.5	
차장, 부직이상, 직무급	39.8	31.7	
전체	44.9	27.5	

<그림Ⅲ-62> 직급별 희망 업무량(노동시간)



5) 신규 배치 시 평균 적응기간

해당 부서에 신규 배치된 노동자가 숙련자의 평균적인 수준으로 일하기 위한 적응 기간의 경우, “6개월~1년”이 30.0%로 가장 많았고, “1~3년” 23.7%, “3~6개월” 20.7% 순이었다. 이를 직무별로 비교해 보았을 때 자동차보상, 기타보상 직무의 경우 신규 배치 시 평균 적응기간이 1년 이상인 경우의 비율이 가장 높았다. 직급별로는 대리 직급의 경우가 가장 높았다.

<표Ⅲ-84> 신규 배치 시 평균 적응기간

구분	빈도	퍼센트
1주 이내	3	0.3
1주~1개월	23	2.4
1~3개월	138	14.7
3~6개월	195	20.7
6개월~1년	282	30.0
1~3년	223	23.7
3년 이상	76	8.1
전체	940	100.0

<표Ⅲ-85> 직무별 신규 배치 시 평균 적응기간

구분		1주 이내	1주~ 1개월	1~3 개월	3~6 개월	6개월 ~1년	1~3년	3년 이상	전체
본사관리, 직무급	빈도	0	0	23	32	55	39	9	158
	퍼센트	0.0%	0.0%	14.6%	20.3%	34.8%	24.7%	5.7%	100.0%
개인영업	빈도	3	17	79	113	138	103	23	476
	퍼센트	0.6%	3.6%	16.6%	23.7%	29.0%	21.6%	4.8%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	0	2	13	24	36	25	5	105
	퍼센트	0.0%	1.9%	12.4%	22.9%	34.3%	23.8%	4.8%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	0	4	23	26	53	56	39	201
	퍼센트	0.0%	2.0%	11.4%	12.9%	26.4%	27.9%	19.4%	100.0%

<표Ⅲ-86> 직급별 신규 배치 시 평균 적응기간

구분		1주 이내	1주~ 1개월	1~3 개월	3~6 개월	6개월 ~1년	1~3년	3년 이상	전체
사원 (6~4급)	빈도	2	16	89	102	157	101	20	487
	퍼센트	0.4%	3.3%	18.3%	20.9%	32.2%	20.7%	4.1%	100.0%
대리	빈도	0	2	24	39	44	41	12	162
	퍼센트	0.0%	1.2%	14.8%	24.1%	27.2%	25.3%	7.4%	100.0%
과장직대, 과장	빈도	0	3	21	42	70	72	42	250
	퍼센트	0.0%	1.2%	8.4%	16.8%	28.0%	28.8%	16.8%	100.0%
차장, 부직이상, 직무급	빈도	1	2	4	12	11	9	2	41
	퍼센트	2.4%	4.9%	9.8%	29.3%	26.8%	22.0%	4.9%	100.0%

6) 주관적 노동강도

현재의 노동강도에 대하여 “다소 강하지만 견딜만 하다”고 응답한 노동자가 47.2%, “강하다”고 응답한 노동자가 42.0%로 대부분의 노동자들이 강하다고 응답했다. 이런 결과는 역시 2008년 증권 노동자 대상으로 동일한 조사했을 때 보다 훨씬 심각한 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-87> 주관적 노동강도

구분	LIG손해보험 노동자		증권 노동자	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
강하다	394	42.0	329	26.6
견딜만하다	442	47.2	607	49.1
적당하다	95	10.1	295	23.9
약하다	6	0.6	6	0.5
전체	939	100.0	1313	100.0

주관적 노동강도를 직무별로 비교해 보았을 때는 개인영업 직무가 가장 심각한 것으로 나타났고, 직급별로 비교해 보았을 때 사원(6~4급)과 대리 직급이 가장 심각한 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-88> 직무별 주관적 노동강도

구분		강하다	견딜만하다	적당하다	약하다	전체
본사관리, 직무급	빈도	41	89	27	2	159
	퍼센트	25.8%	56.0%	17.0%	1.3%	100.0%
개인영업	빈도	227	207	38	2	474
	퍼센트	47.9%	43.7%	8.0%	0.4%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	35	53	15	1	104
	퍼센트	33.7%	51.0%	14.4%	1.0%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	91	93	15	1	200
	퍼센트	45.5%	46.5%	7.5%	0.5%	100.0%

<표Ⅲ-89> 직급별 주관적 노동강도

구분		강하다	견딜만하다	적당하다	약하다	전체
사원 (6~4급)	빈도	210	229	41	4	484
	퍼센트	43.4%	47.3%	8.5%	0.8%	100.0%
대리	빈도	75	72	15	0	162
	퍼센트	46.3%	44.4%	9.3%	0.0%	100.0%
과장직대, 과장	빈도	94	125	30	1	250
	퍼센트	37.6%	50.0%	12.0%	0.4%	100.0%
차장, 부지이상, 직무급	빈도	15	16	9	1	41
	퍼센트	36.6%	39.0%	22.0%	2.4%	100.0%

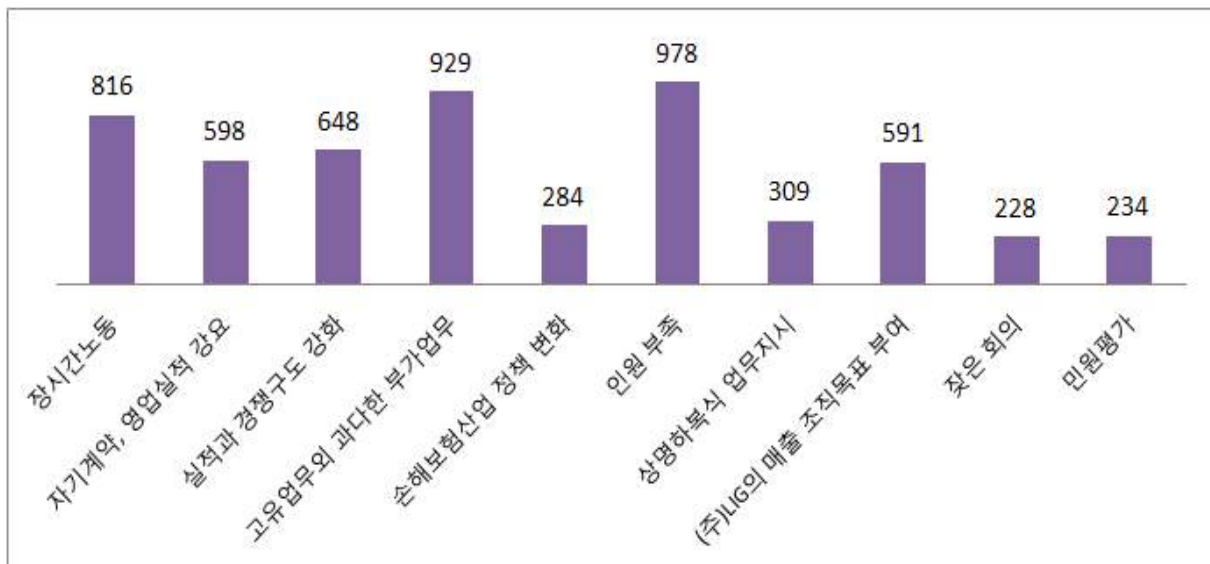
7) 노동강도 강화요인

노동강도 강화 요인의 경우 중요한 순서대로 세 가지로 응답하도록 했다. “인원 부족”, “고유업무 외 과다한 부가업무”, “장시간 노동(시간외 근무, 휴일 특근 등)”이 가장 중요한 요인으로 지목되었으며, “부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화”, “자기계약, 영업실적 강요”, “(주)LIG의 매출 조직목표 부여” 등이 그 다음으로 중요한 요인으로 지목되었다. 노동강도 강화 요인에 대해서는 현장조사결과에서 보다 자세하게 분석하였다.

<표Ⅲ-90> 노동강도 강화 요인

노동강도 강화요인	1위	2위	3위	합계	가중치 반영 점수 ²⁹⁾
장시간노동 (시간외근무, 휴일특근 등)	173	96	105	458	816
자기계약, 영업실적 강요	111	93	79	454	598
부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화	100	116	116	374	648
고유업무 외 과다한 부가업무	159	157	138	332	929
손해보험산업 정책 변화(업계 경쟁격화 등)	34	59	64	283	284
인원 부족	177	166	115	283	978
상명하복식 업무지시	38	58	79	175	309
(주)LIG의 매출 조직목표 부여	105	98	80	157	591
잡은 회의	15	51	81	147	228
민원평가	28	39	72	139	234
전체	940	933	929	2802	5615

<그림Ⅲ-63> 노동강도 강화 요인



29) 합계는 1,2,3위 선택 빈도를 합한 것이며, ‘가중치 반영 점수’는 1,2,3위 선택 빈도에 각각 3,2,1의 가중치를 곱하여 합한 것이며 아래 그래프는 항목별 ‘가중치 반영 점수’를 나타낸 것이다.

(8) 직무스트레스

조사 대상 노동자들의 직무스트레스 점수는 아래와 같다. 이를 전반적으로 살펴보면, 남녀 모두 “물리환경”, “직무자율”, “직무불안정”, “보상부적절” 항목의 경우 직무스트레스 위험이 그다지 높지 않은 반면, “직무요구”, “관계갈등”, “조직체계”, “직장문화” 항목의 경우 직무스트레스 위험이 상당히 높은 것으로 나타났다. 특히 남성의 경우 직무요구가, 여성의 경우 직장문화가 전국 표준 값과 비교했을 때 상위 25%에 해당하여 가장 심각한 직무스트레스 요인인 것으로 나타났다.

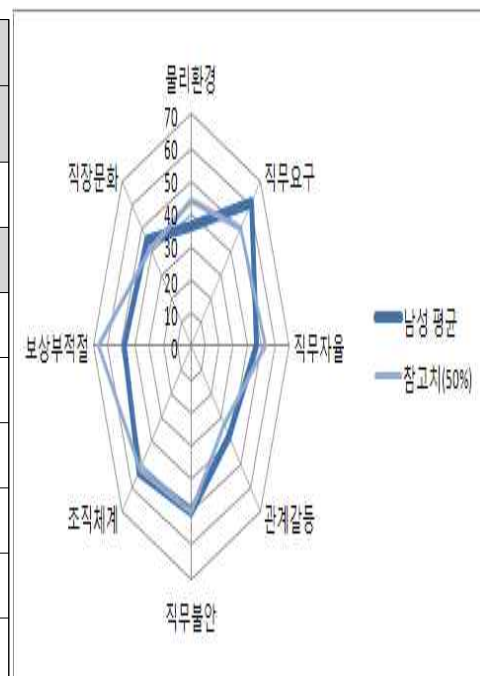
<표Ⅲ-91> 성별 직무스트레스 점수

성별		물리 환경	직무 요구	직무 자율	관계 갈등	직무 불안	조직 체계	보상 부적절	직장 문화	전체 총점
남	평균	36.3	61.1	46.8	38.2	49.6	53.0	48.2	45.0	47.3
	표준편차	15.9	13.8	11.6	13.8	12.9	15.2	13.9	17.0	9.1
여	평균	38.8	62.5	52.0	38.7	48.1	56.0	54.5	51.9	50.3
	표준편차	15.3	13.9	12.3	14.5	11.8	15.2	15.9	17.1	8.0

<표Ⅲ-92> 남성의 직무스트레스 요인

구분	남성			
	하위 25%	하위 50%	상위 50%	상위 25%
물리환경	33.3이하	33.4-44.4	44.5-66.6	66.7이상
직무요구	41.6이하	41.7-50.0	50.1-58.3	58.4이상
직무자율	46.6이하	46.7-53.3	53.4-60.0	60.1이상
관계갈등	-	33.3이하	33.4-50.0	50.1이상
직무불안정	44.4이하	44.5-50.0	50.1-61.1	61.2이상
조직체계	42.8이하	42.9-52.3	52.4-61.9	62.0이상
보상부적절	55.5이하	55.6-66.6	66.7-77.7	77.8이상
직장문화	33.3이하	33.4-41.6	41.7-50.0	50.1이상

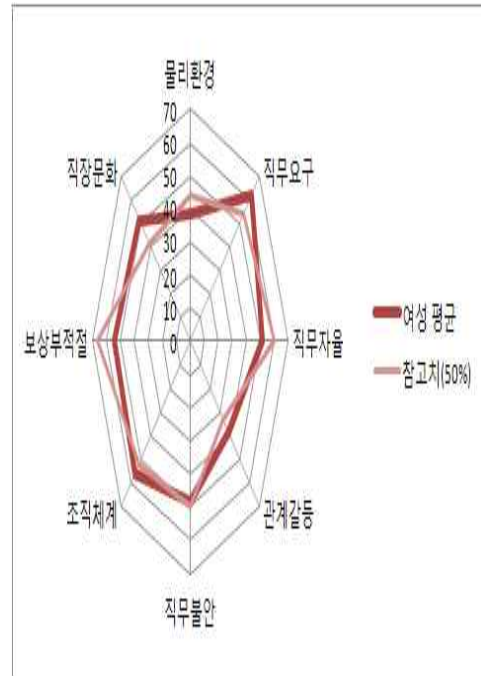
<그림Ⅲ-64> 남성의 직무스트레스 요인



<표Ⅲ-93> 여성의 직무스트레스 요인

구분	여성			
	하위 25%	하위 50%	상위 50%	상위 25%
물리환경	33.3이하	33.4-44.4	44.5-55.5	55.6이상
직무요구	41.6이하	41.7-54.1	54.2-62.5	62.6이상
직무자율	53.3이하	53.4-60.0	60.1-66.6	66.7이상
관계갈등	-	33.3이하	33.4-41.6	41.7이상
직무불안정	38.8이하	38.9-50.0	50.1-55.5	55.6이상
조직체계	42.8이하	42.9-52.3	52.4-61.9	62.0이상
보상부적절	55.5이하	55.6-66.6	66.7-77.7	77.8이상
직장문화	33.3이하	33.4-41.6	41.7-50.0	50.1이상

<그림Ⅲ-65> 여성의 직무스트레스 요인



이 결과를 2011년 사무금융 노동자 삶의 질 연구³⁰⁾ 결과와 비교해 보면 남녀 모두 거의 대부분 항목에서 평균 점수가 상승한 것을 확인할 수 있다. 전체 총점도 남성의 경우 45.2점에서 47.3점으로 2점 이상, 여성의 경우 49.1점에서 50.3점으로 1점 이상 상승했다. 동일한 설문을 이용하여 1년 정도의 간격을 두고 실시한 조사에서 이런 결과를 보인 것은 지난 1년 동안 LIG손해보험 노동자들이 느끼는 직무스트레스 정도가 상당 수준 증가했음을 의미한다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 사무금융노동자 전체와 비교했을 때도 모든 항목에서 높은 점수를 보여 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스 수준이 동종 업계 노동자들에 비해서도 상당히 심각한 수준임을 확인할 수 있었다.

<표Ⅲ-94> 2011년 사무금융 노동자 “삶의 질”연구 결과와 비교

구분	남			여		
	2012년 LIG	2011년 LIG	2011년 사무금융전체	2012년 LIG	2011년 LIG	2011년 사무금융전체
물리환경	36.3	32.9	34.5	38.8	33.7	35.3
직무요구	61.1	58.8	55.9	62.5	62.3	57.7
직무자율	46.8	45.2	45.0	52.0	50.7	52.1
관계갈등	38.2	36.0	37.7	38.7	36.9	38.7
직무불안	49.6	48.7	49.9	48.1	49.4	49.7
조직체계	53.0	50.8	51.3	56.0	56.7	55.2
보상부적절	48.2	46.9	47.4	54.5	53.3	52.2
직장문화	45.0	42.1	42.2	51.9	50.6	47.5
전체 총점	47.3	45.2	45.4	50.3	49.1	48.5

30) 「사무금융 노동자 “삶의 질” 연구를 위한 설문조사」, 전국사무금융노동조합연맹/노동환경연구소, 2011년 11월

각 영역별 직무스트레스 수준을 직무별로 구분해 비교해보면 보다 구체적인 차이를 확인할 수 있다. 물리환경의 경우 남성은 자동차 보상, 기타 보상의 점수가 타 직무에 비해 상당히 높는데 이는 자동차 보상, 기타 보상의 특성상 외근이 많기 때문인 것으로 판단된다. 여성은 법인 영업, 방카의 점수가 높은 것으로 나타났다. 직무요구의 경우 개인영업의 점수가 타 직무에 비해 다소 높는데 이는 앞에서 분석한 연구결과(특히 노동강도와 관련한 결과)들과 전반적으로 일치하는 것이다. 특히 여성의 경우는 타 직무에 비해 월등히 높았다. 직무자율 역시 남녀 모두 개인영업의 점수가 타 직무에 비해 상당히 높았다. 여성의 경우 개인영업에 속하는 매니저 직무의 직무자율성이 타 직무에 비해 상대적으로 떨어지기 때문인 것으로 판단된다. 관계갈등의 경우 남성은 개인영업이 여성은 법인영업, 방카의 점수가 타 직무에 비해 다소 높았다.

직무불안정은 남녀 모두 자동차 보상, 기타 보상의 점수가 타 직무에 비해 다소 높게 나왔다. 이는 보상 직무의 노동자들이 타 직무(특히 개인영업)로 전환하는 것에 대한 부담감 혹은 불안감을 반영하고 있는 것으로 판단된다. 조직체계의 경우 남녀 모두 개인영업의 점수가 타 직무에 비해 다소 높게 나왔는데, 이 역시 앞에서 분석한 연구결과(특히 조직문화와 관련한 결과)들과 전반적으로 일치하는 것으로 보인다. 보상부적절 또한 남녀 모두 개인영업의 점수가 타 직무에 비해 다소 높았는데 이는 개인영업 노동자들이 과도한 업무량에 비해 급여는 상대적으로 낮기 때문인 것으로 판단된다. 직장문화는 남성은 개인영업, 법인영업, 방카의 점수가 여성은 법인영업, 방카의 점수가 타 직무에 비해 다소 높게 나왔다. 전체적으로는 남녀 모두 개인영업의 점수가 가장 높았다.

<표Ⅲ-95> 직무별 직무스트레스 요인 (남성)

구분	물리 환경	직무 요구	직무 자율	관계 갈등	직무 불안	조직 체계	보상 부적절	직장 문화	전체 총점
본사관리, 직무급	29.2	60.5	44.9	35.5	46.6	50.7	44.4	44.6	44.6
개인영업	33.7	61.6	50.0	41.5	50.0	55.0	51.4	49.3	49.1
법인영업, 방카	33.3	59.7	46.1	40.1	46.6	53.1	45.9	49.3	46.9
자동차보상, 기타보상	43.0	61.4	45.4	36.2	51.6	52.6	48.1	40.3	47.3

<표Ⅲ-96> 직무별 직무스트레스 요인 (여성)

구분	물리 환경	직무 요구	직무 자율	관계 갈등	직무 불안	조직 체계	보상 부적절	직장 문화	전체 총점
본사관리, 직무급	35.3	57.5	47.4	35.7	48.4	53.6	49.1	49.9	47.2
개인영업	38.8	65.1	54.0	38.8	48.0	56.9	56.5	52.8	51.2
법인영업, 방카	42.8	58.7	50.5	42.5	47.6	55.7	52.0	52.9	50.1
자동차보상, 기타보상	39.9	54.0	45.6	37.8	49.3	53.4	50.5	46.8	47.2

각 영역별 직무스트레스 수준을 직급별로 구분해 비교해 보았을 때도 역시 몇 가지 구체적인 차이를 확인할 수 있었다. 물리환경의 경우 남성은 과장직대, 과장의 점수가, 여성은 차장, 부직이상, 직무급의 점수가 가장 높았다. 직무요구의 경우 남성은 대리의 점수가, 여성은 사원(6~4급)의 점수가 가장 높았다. 남성의 경우와 달리 여성의 경우 차장, 부직이상, 직무급의 점수도 상당히 높아서 직급이 높은 여성 노동자들이 직무요구로 인한 스트레스가 많음을 확인할 수 있었다. 직무자율의 경우 직급이 올라갈수록 낮아지는 경향이 뚜렷했다. 남녀 모두 사원(6~4급)의 점수가 가장 높고, 차장, 부직이상, 직무급의 점수가 가장 낮았다. 관계갈등은 전체적으로 직급별로 큰 차이를 보이지 않았는데 남녀 모두 과장직대, 과장의 점수가 다소 높았다.

직무불안정의 경우 남성은 차장, 부직이상, 직무급의 점수가, 여성은 과장직대, 과장의 점수가 가장 높았는데, 이는 높은 직급 노동자들의 승진 적체 현상과 관련이 있는 것으로 판단된다. 조직체계의 경우 남성의 경우 과장직대, 과장의 점수가, 여성의 경우 사원(6~4급)의 점수가 가장 높았다. 보상 부적절의 경우 남성은 과장직대, 과장의 점수가, 여성의 경우 사원(6~4급)의 점수가 가장 높았다. 특히 여성의 경우 직급에 따른 점수 차이가 매우 컸다. 직장 문화의 경우 남성은 대리의 점수가, 여성은 사원(6~4급)의 점수가 가장 높았고 직급이 올라갈수록 낮아지는 경향이 있었다. 전체적으로 남성은 과장직대, 과장의 점수가 여성은 사원(6~4급)의 점수가 가장 높았다.

<표Ⅲ-97> 직급별 직무스트레스 요인 (남성)

구분	물리 환경	직무 요구	직무 자율	관계 갈등	직무 불안	조직 체계	보상 부적절	직장 문화	전체 총점
사원 (6~4급)	33.8	61.3	49.3	34.4	40.1	45.2	45.7	42.4	44.0
대리	33.3	63.3	47.2	38.0	48.8	52.8	48.9	46.6	47.3
과장직대, 과장	38.4	61.1	46.5	39.6	52.5	56.1	49.3	45.6	48.7
차장, 부직이상, 직무급	37.6	53.4	42.2	38.4	54.8	50.8	44.3	41.9	45.4

<표Ⅲ-98> 직급별 직무스트레스 요인 (여성)

구분	물리 환경	직무 요구	직무 자율	관계 갈등	직무 불안	조직 체계	보상 부적절	직장 문화	전체 총점
사원 (6~4급)	39.1	62.9	53.5	38.7	48.3	56.7	56.6	52.5	50.9
대리	34.5	62.5	46.4	38.3	46.6	54.9	48.2	51.6	47.9
과장직대, 과장	42.0	56.2	44.8	39.7	53.1	47.2	36.9	48.9	46.1
차장, 부직이상, 직무급	44.4	62.5	44.4	38.0	38.9	52.9	47.2	37.5	45.9

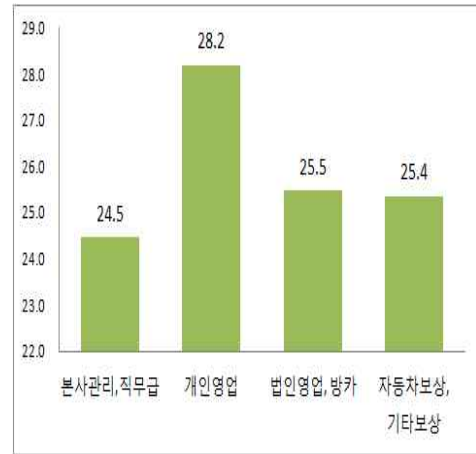
(9) 사회심리적 스트레스

사회심리적 스트레스의 경우 전체 평균이 26.7점이었다. 직무별로는 개인영업 직위가 28.2점으로 타 직무와 비교했을 때 현저하게 높았다. 이는 앞선 연구 결과(특히 노동강도 중에서 업무 후 육체적/정신적으로 소진에 대한 항목)와 일치하는 결과를 보여주고 있다. 직급별로는 사원(6~4급)이 타 직급에 비해 매우 높았고 직급이 높아질수록 낮아지는 경향을 보였다.

<표III-99> 직무별 사회심리적 스트레스

구분	평균	표준편차	p-value
본사관리, 직무급	24.5	5.9	0.000
개인영업	28.2	6.3	
법인영업, 방카	25.5	5.5	
자동차보상, 기타보상	25.4	6.3	
전체	26.7	6.3	

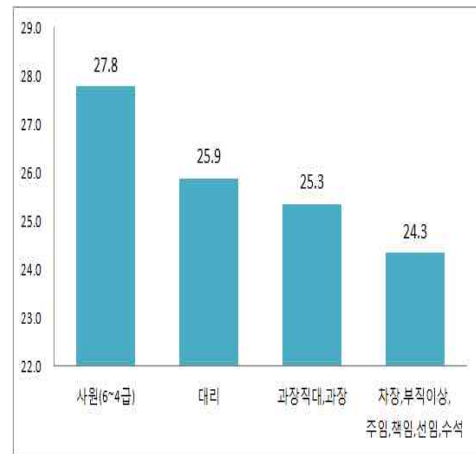
<그림III-66> 직무별 사회심리적 스트레스



<표III-100> 직급별 사회심리적 스트레스

구분	평균	표준편차	p-value
사원(6~4급)	27.8	6.1	0.000
대리	25.9	6.6	
과장직대, 과장	25.3	6.2	
차장, 부직이상, 직무급	24.3	7.0	
전체	26.7	6.3	

<그림III-67> 직급별 사회심리적 스트레스



(10) 감정 노동

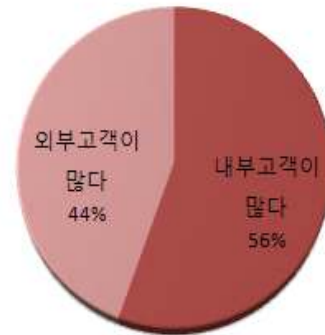
1) 내부/외부고객

감정 노동에 대한 질문을 위해서 업무 수행시 주로 상대하는 고객의 비율을 구분해 보았을 경우 전체적으로는 내부 고객이 많다는 응답이 55.6%로 더 많았다. 이를 직무별로 구분해 보았을 때 본사/관리 직무와 개인영업 직무는 내부 고객이 많다고, 법인영업 직무와 보상 직무는 외부 고객이 많다고 응답했다. 직급별로는 사원(6~4급)의 경우 내부 고객이 많다고 응답한 비율이 높았고, 직급이 올라갈수록 외부 고객이 많다고 응답한 비율이 높아졌다.

<표Ⅲ-101> 내부/외부고객 비율

구분	빈도	퍼센트
내부 고객	494	55.6
외부 고객	395	44.4
전체	889	100.0

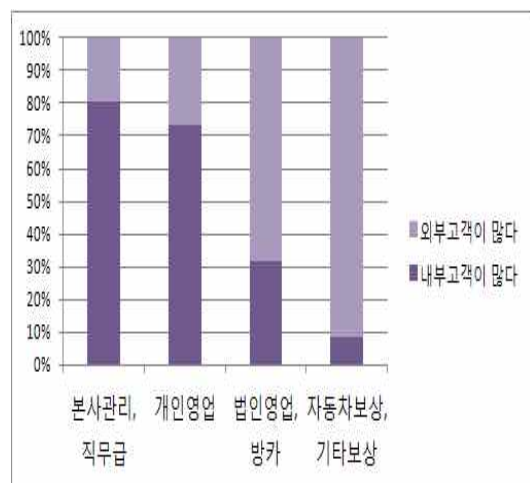
<그림Ⅲ-68> 내부/외부고객 비율



<표Ⅲ-102> 직무별 내부/외부고객 비율

구분		내부 고객	외부 고객	전체
본사관리, 직무급	빈도	121	29	150
	%	80.7%	19.3%	100.0%
개인영업	빈도	325	120	445
	%	73.0%	27.0%	100.0%
법인영업, 방카	빈도	31	67	98
	%	31.6%	68.4%	100.0%
자동차보상, 기타보상	빈도	17	179	196
	%	8.7%	91.3%	100.0%

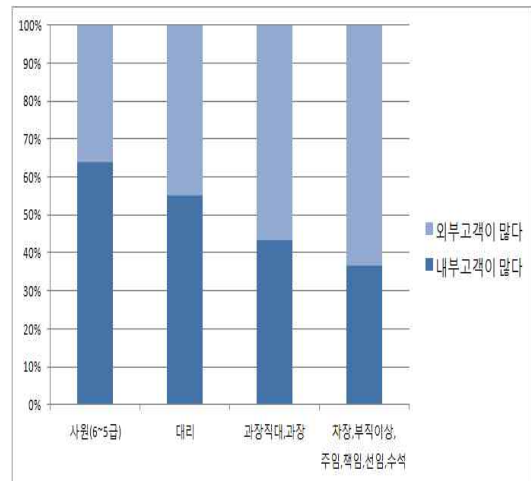
<그림Ⅲ-69> 직무별 내부/외부고객 비율



<표Ⅲ-103> 직급별 내부/외부고객 비율

구분		내부 고객	외부 고객	전체
사원 (6~4급)	빈도	289	164	453
	%	63.8%	36.2%	100.0%
대리	빈도	86	70	156
	%	55.1%	44.9%	100.0%
과장직대, 과장	빈도	104	135	239
	%	43.5%	56.5%	100.0%
차장,부직이상 직무급	빈도	15	26	41
	%	36.6%	63.4%	100.0%

<그림Ⅲ-70> 직급별 내부/외부고객 비율



2) 감정 노동

전체적인 감동 노동 점수는 빈도 점수가 남성 69.5점, 여성 67.4점, 주의 정도 점수가 남성 65.3점, 여성 67.4점, 부조화 점수가 남성 55.4점, 여성 59.1점이었다. 공공서비스노조 전국사회보험지부 대구경북지회에서 시행된 2009년 연구³¹⁾ 결과와 비교하였을 때 현저히 높은 점수를 보이고 있어 LIG손해보험 노동자들의 감정노동 스트레스가 상당히 높은 것으로 나타났다.

<표Ⅲ-104> LIG손해보험과 사회보험노조 대구경북지회와 비교

구분		빈도		주의정도		부조화	
		LIG	사회보험노조 대구경북	LIG	사회보험노조 대구경북	LIG	사회보험노조 대구경북
남	평균	69.5	55.4	65.3	54.5	55.4	37.9
	표준편차	21.0	23.9	15.9	18.7	21.8	21.6
여	평균	67.4	64.0	67.4	59.8	59.1	40.0
	표준편차	21.4	25.9	17.5	19.5	22.1	24.1

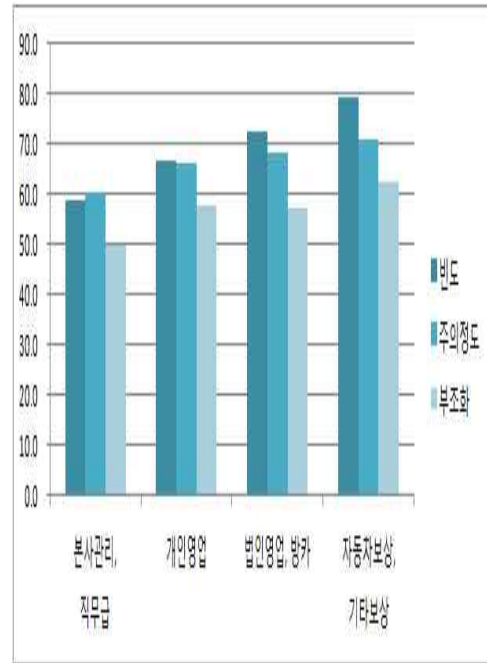
이를 직무별로 비교해보았을 때, 대부분 항목에서 본사관리, 직무급 < 개인영업 < 법인 영업, 방카 < 자동차 보상, 기타 보상 순으로 나타났다. 자동차 보상, 기타 보상의 경우 모든 항목에서 가장 점수가 높아서 보상 직무 노동자들이 업무 상 겪는 감정노동으로 인한 스트레스가 상당한 수준인 것으로 판단된다. 직급별로는 빈도 점수의 경우 과장직대, 과장의 점수가 가장 높았고, 주의정도와 부조화 점수는 직급이 올라갈수록 조금씩 낮아지는 경향을 보였다.

31) 전국공공서비스노동조합 전국사회보험지부 대구경북지회 건강실태 및 직무스트레스조사, 조선대학교 의과대학 산업의학 교실/산업보건연구회, 2009년.

<표Ⅲ-105> 직무별 감정 노동 점수

구분		빈도	주의정도	부조화
본사관리, 직무급	평균	58.4	60.1	49.8
	표준편차	20.1	15.4	19.9
개인영업	평균	66.4	66.2	57.7
	표준편차	21.0	17.1	21.7
법인영업, 방카	평균	72.2	68.3	56.9
	표준편차	22.3	16.4	21.7
자동차보상 기타보상	평균	79.0	70.9	62.6
	표준편차	16.8	15.8	23.0
전체	평균	68.4	66.4	57.3
	표준편차	21.2	16.8	22.0

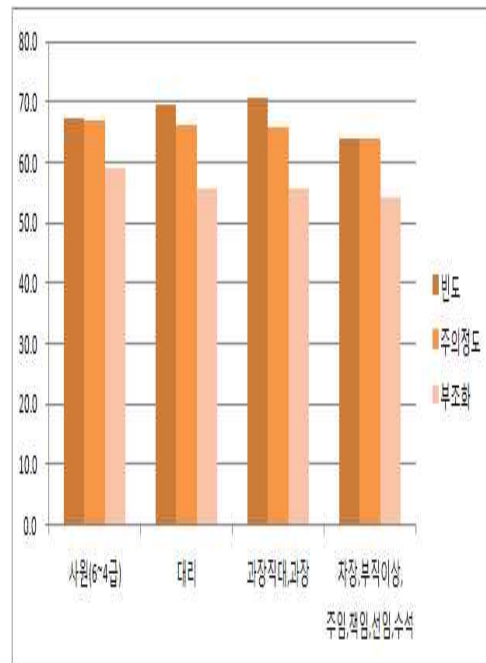
<그림Ⅲ-71> 직무별 감정 노동 점수



<표Ⅲ-106 > 직무별 감정 노동 점수

구분		빈도	주의정도	부조화
사원(6~4급)	평균	67.3	67.0	59.0
	표준편차	21.7	17.2	22.0
대리	평균	69.6	66.1	55.7
	표준편차	22.4	16.6	21.2
과장직대, 과장	평균	70.6	65.9	55.8
	표준편차	19.8	16.4	22.2
차장, 부직이상 직무급	평균	63.8	64.1	54.1
	표준편차	17.9	15.8	23.4
전체	평균	68.4	66.4	57.3
	표준편차	21.2	16.8	22.0

<그림Ⅲ-72> 직무별 감정 노동 점수



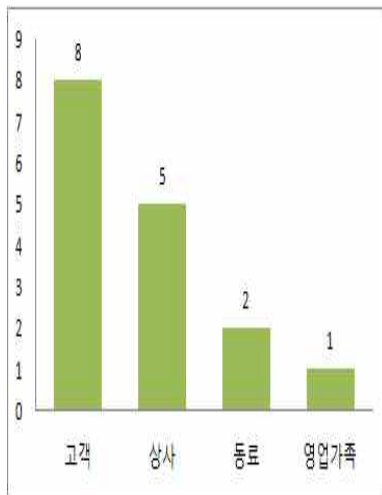
3) 폭언/폭행/성희롱 경험

폭언/폭행/성희롱 경험에 관한 질문에 대해 각각 51.0%, 1.9%, 4.5%의 노동자가 경험이 있다고 대답했다. 특히 폭행과 성희롱이 있었다고 응답한 경우도 18명, 42명이나 되어 직장 내 폭력이 엄연히 존재하는 것으로 나타나서 이에 대한 대책 마련이 시급해 보인다. 폭언은 고객으로부터 경험한 경우가 가장 많았으나 영업가족을 포함하면 회사 내부인에게 폭언을 경험한 경우가 훨씬 많았다. 폭행의 경우는 고객으로부터 경험한 경우가 가장 많았다. 성희롱의 경우 상사로부터 경험했다고 응답한 경우가 가장 많았고 그 다음이 영업가족이었다. 직장 내 폭력(특히 성희롱)을 근절하기 위한 대책이 절실히 필요하다.

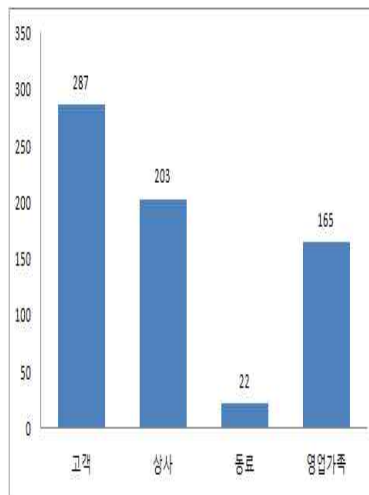
<표Ⅲ-107> 폭언/폭행/성희롱 유무

구분	폭언	폭행	성희롱
경험이 있다	479	18.0	42.0
퍼센트	51.0	1.9	4.5

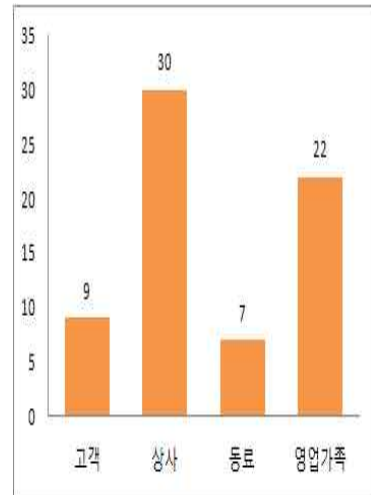
<그림Ⅲ-73> 폭행



<그림Ⅲ-74> 폭언



<그림Ⅲ-75> 성희롱



(11) 요약

이번 설문조사를 통해 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스가 매우 심각한 수준이라는 것을 확인할 수 있었다. 동일한 설문을 이용하여 1년 정도의 간격을 두고 실시한 조사에서 남녀 모두 거의 대부분 항목과 총점의 평균 점수가 상승했다. 뿐만 아니라 사무금융노동자 전체와 비교했을 때도 모든 항목에서 점수가 높았다.

항목별로는 남녀 모두 “직무요구”, “관계갈등”, “조직체계”, “직장문화” 항목에서 직무스트레스 위험이 상당히 높은 것으로 나타났다. 특히 남성의 경우 직무요구, 여성의 경우 직장문화에 대하여 전국 표준값과 비교했을 때 상위 25%에 해당하여 가장 심각한 직무스트레스 요인인 것으로 나타났다.

직무스트레스에 대한 이러한 결과는 조직문화 및 조직관계에 대한 조사 결과와 일맥상통했다. 조직문화 관련 질문 항목 중 “회사는 부서간 갈등이 발생하면 갈등의 원인을 밝힌다.”와 “회사는 조직 내 갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다.”는 질문에 대해서 부정적인 응답이 많았다. 이는 회사가 부서간 갈등 혹은 조직 내 갈등에 대해 적절한 대처를 하지 못하고 있거나 혹은 회사 내에 이러한 갈등을 해결할 수 있는 적절한 기구가 없어 결국 이러한 “관계갈등”이 주요한 직무스트레스 요인으로 작용하고 있음을 뜻한다.

또한 “승진시 가장 중시하는 기준”에 대해 업무와 아무런 상관이 없는 “아부/줄서기”, “연고(학연, 지연, 혈연)”라고 응답한 노동자가 많았다는 것은 이러한 “조직체계”가 주요한 직무스트레스 요인으로 작용하고 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 “현재 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것”과 “앞으로 구성원들이 갖추어야 할 자질”로 “타인 존중”과 “상호협력”이라고 응답한 노동자가 많았다는 것도 “관계 갈등”과 “직장문화”가 LIG손해보험 노동자들의 주요한 직무스트레스 요인이라는 조사 결과와 일치하고 있었다. 뿐만 아니라 “현재 조직 운영체계에서 가장 큰 문제점”과 “현재 조직운영체계에서 가장 시급히 개선이 필요한 것”으로 “인사, 승진제도” 또는 “영업목표의 과도한 부과”라고 응답한 노동자가 많았다는 것 역시 “조직체계”와 “직무요구”가 LIG손해보험 노동자들의 주요한 직무스트레스 요인이라는 조사 결과와 일치하고 있었다.

LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스와 조직문화 및 조직관계는 근본적으로 열악한 노동조건과 관련이 있었다. LIG손해보험 노동자들은 8시 이전에 출근하는 경우가 29.5%, 20시 이후에 퇴근하는 경우가 44.3%에 이를 정도로 조기 출근, 시간외 근무가 일상화되어 장시간 노동을 하고 있었다. 뿐만 아니라 휴일근무, 주말근무를 하는 경우도 38.4%나 되었다. 이런 상황에서 LIG손해보험 노동자들이 생활상의 애로 사항으로 “여가시간”을 1순위로 응답한 것은 너무나 당연한 결과라 할 수 있다.

장시간 노동만이 아니다. LIG손해보험 노동자들의 업무강도(보그 지수)는 유사 업종인 증권 노동자들은 물론 자동차 완성차 공장의 생산직 노동자들에 비해서도 강한 것으로 조사되었다. 이로 인해 거의 대부분의 노동자들이 업무 후에 육체적/정신적으로 소진된 적이 “종종 있다” 또는 “자주 있다”고 응답했고 주관적 노동강도 역시 대부분의 노동자들이 “강하다” 또는 “다소 강하지만 견딜만하다”고 응답했다. 이 결과 역시 유사 업종인 증권 노동자들에 비해 훨씬 심각한 것이었다.

이러한 장시간 노동 및 고강도 노동은 직무스트레스 결과에서 “직무요구” 항목의 위험이 상당히 높은 것과 일치하는 것이다. 뿐만 아니라 이는 “관계갈등”과 “직장문화”에 직간접적으로 악영향을 미침으로써 직무스트레스를 악화시키는 근본적 요인으로 작용한다. LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스를 개선시키기 위해서는 반드시 장시간 노동 및 고강도 노동을 완화시키기 위한 방안이 함께 마련되어야 한다.

이번 설문조사를 통해 LIG손해보험 노동자들의 조직문화 및 직무스트레스가 심각한 수준이며 이를 해결하기 위한 대책마련이 시급한 것으로 확인되었다. 조직문화를 개선하고 직무스트레스를 완화하기 위한 노동조건 개선 과제는 V장 제언에서 다룬다.

IV. 현장조사 분석 결과

1. 현장조사 개요

(1) 현장조사 의의 및 목적

연구 사업 사전준비 기간을 통해 각종 현황 및 기초자료를 분석한 내용을 바탕으로 설문 문항을 설계하였고, LIG손해보험 노동자들의 직무, 직급에 따른 조직문화 및 직무스트레스 정도에 대하여 직접적인 현장조사를 통해 설문조사 내용과 현장조사 내용을 비교분석할 필요가 있다고 판단하였다.

LIG손해보험 노동자들은 회사뿐만 아니라 노동조합 등 개인과 집단 사이에서 유사한 조직냉소주의를 보이고 있는 것으로 파악되었다. 이러한 현상의 근본적인 문제점과 개선방안의 모색을 위해서는 직무별, 직급별, 부서별, 지역별 노동자들의 일상적인 업무흐름과 그 과정에서 경험하고 있는 조직문화 및 직무스트레스의 정도, 구체적인 이유, 노동조합에 대한 인식을 명확히 확인할 필요가 있다는 점에서 현장조사를 진행하였다.

(2) 현장조사 방법

LIG손해보험 조직 전반에 대한 조사분석뿐만 아니라 각 직무에 따른 노동자들의 인식의 차이를 파악하기 위하여 설문을 설계하면서 ‘관리·지원, 영업, 보상’으로 크게 3가지 직무로 분류하였고, 각각 소속 총괄을 기준으로 15개 직무로 분류하였으며, 관리·지원, 개인영업, 법인영업, 보상 4가지로 구분하여 분석하였다. 현장조사는 설문조사의 대분류에 따라 ‘관리·지원, 영업, 보상’으로 나누어 진행하였다.

현장조사 대상은 설문의 직무 구분을 바탕으로 노동조합 협의회 체계에 따라 지역 및 직무별로 선정하였다. 현장조사의 신뢰도와 분석의 타당성을 위하여 구체적인 대상은 아래의 원칙에 의거 노동조합과 연구팀 사이 1개월가량의 사전 검토 및 논의를 통해 선정하였다.

<표IV-1> 현장조사 대상

구분	소속	세부 내역	비고
관리/지원	경영관리총괄	▶ 본사 관리/지원	현장조사
보상	경영관리총괄	▶ 자동차보상 ▶ 기타보상	현장조사
영업	영업총괄	▶ 개인영업 ▶ 지점장, 매니저, 육성센터장, 육성소장 지역단스텝, 본부스텝	현장조사
		▶ 법인영업 ▶ 지점장, 매니저, 스텝, 실무(법인·직할)	
		▶ 방카영업 ▶ 방카실무	
기타	경영관리총괄	▶ 직무급(의료심사역·조사역·비서·기사)	-

<현장조사 대상 선정원칙>

- ▶전국의 협의회를 바탕으로 모든 협의회가 포함될 수 있도록 함.
- ▶각 협의회별 조합원수에 비례하여 현장조사를 진행함.
- ▶현장조사는 최근 3년간 이직률이 비교적 높은 곳, 업무상 재해 발생률이 비교적 많은 곳 등 구체적인 원인 분석이 필요한 지역 및 부서를 고려하여 진행함.
- ▶현장조사 대상은 직무별, 직급별, 부서별 인원분포가 골고루 되어 있는 곳을 원칙으로 하며 노동조합과 연구팀 사이 충분한 협의를 통해 현장조사 타당성을 검토하여 실시함.
- ▶현장조사 방식은 구체적인 직무별 업무 프로세스와 현재 상태를 파악할 수 있도록 진행함.
- ▶현장조사는 2012. 7. 20.~9. 20.까지 진행하며, 업무에 지장을 주지 않도록 진행함.
- ▶현장조사에 따라 파악된 현황은 현장연구원(노동조합)을 제외한 연구팀이 분석함.

현장조사는 ▶직무 및 노동시간, ▶업무목표 및 평가, ▶직무만족도(이직을 중심으로), ▶조직관계 및 조직문화, ▶직무스트레스, ▶「개인정보보호법」 시행에 따른 업무량 변화, ▶LIG손해보험이 실시하고 있는 조직문화 개선 캠페인에 대한 평가, ▶노동조합 및 노사관계에 대한 항목으로 구성하여 진행하였으며 설문조사와 동시에 연구 사업 기간 동안 실시하였다.

연구팀은 현장조사의 객관성을 위하여 지역별 협의회 마다 각각 2~4명의 연구원을 배치하였으며, 관리·지원, 영업, 보상 각 직무별 대상을 적절하게 배정하여 객관적인 현장조사가 이루어질 수 있도록 하였다.

(3) 현장조사 분석 방법

현장조사는 사전에 연구팀에서 작성한 “현장조사” 문항을 바탕으로 구체적인 현장실태 파악을 위하여 직무별로 진행하였다. 설문조사와 현장조사 분석 자료를 토대로 공통사항을 중심으로 현장조사에서 파악한 중요 사항에 대한 심층 분석을 통해 단기적, 중장기적 노동조건 개선방안, 노동조합 조직운영 개선 방안을 도출하였다.

2 현장조사 분석

(1) 직무 및 노동시간에 대하여

1) 현장조사 이유

「단체협약」 제44조(근무시간) “① 직원의 근무시간은 휴식시간을 제외하고 1일 8시간, 주 40시간을 기본 근무시간으로 한다.” 「취업규칙」 제36조(근무시간) “사원의 근무시간은 휴게시간을 제외하고 1일 8

시간, 주 40시간을 기본 근무시간으로 한다. 제38조(시업 및 종업시간) “시업 및 종업시간은 별도로 정한다.”고 규정하고 있으며, 09:00~18:00까지 근무시간을 지정하고 있다. 또한 「취업규칙」 제39조(출근) “사원은 시업시간 전에 출근하여 출근부에 자신이 기록하고 시업시간 정각부터 업무에 임하도록 하여야 한다.”고 규정하고 있다.

LIG손해보험 노동자들의 ▶통상적인 출퇴근 시간, ▶통상적인 시간외근로시간, ▶9시 이전, 18시 이후 수행하는 업무의 구체적인 내용, ▶부서장의 승인에 의한 시간외근로제도(OT)의 현장 운영실태 등 담당 직무에 따라 현장조사를 통해 노동시간 실태를 파악하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

현장조사를 진행하면서 LIG손해보험 노동자들의 출근시간이 빠른 경우 7시(7시 이전도 있었음)까지 출근하는 경우도 있고, 일반적으로 8시까지 대부분 출근하고 있는 상황이라 파악되었다. 부서장이 승인하는 OT(시간외근로)와 무관하게 퇴근시간 역시 일반적으로 19시~20시 사이에 이루어지고 있었고, 마감 업무의 경우 23시~24시경 퇴근하는 경우가 많다고 조사되었다.

설문조사 분석결과 LIG손해보험 노동자의 평균 노동시간은 11.8시간으로 조사되었다. 직무별로 살펴보면, 개인영업 12.0시간, 보상 11.5시간, 본사관리·지원 11.6시간, 법인영업 11.4시간으로 현장조사 결과와 유사하게 장시간 노동을 수행하고 있는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험 노동자들은 과도한 업무량으로 인해 장시간 노동을 하고 있는 것으로 설문조사와 현장조사 결과 분석되었다. 이러한 분석결과는 설문조사에서 “귀택의 생활상 애로사항 중 가장 중요한 것 하나를 골라주십시오.”에 대해 ‘여가시간’ 261명(27%)으로 가장 높았고, “출근하지 않는 날에 주로 하시는 일 중 두 가지만 선택해 주십시오.”에 대해 ‘TV나 비디오시청’ 450명(47%), ‘잠을 잔다’ 271명(28%)이라고 응답하였다. “귀하가 여가생활을 즐기지 못한다면 가장 큰 이유는 무엇입니까?”에 대하여 ‘피곤해서 쉬느라고’ 545명(57%)이 응답한 것으로 조사된 것처럼 장시간 노동은 일상생활을 영위하는데 어려움으로 이어지는 것으로 분석되었다.

① 통상적인 출퇴근 시간 : 장시간 노동(8시 이전 출근, 19시 이후 퇴근)

직무별로 구분하였을 때, 평상시 출퇴근 시간은 영업부문의 출근시간이 가장 빠르고 퇴근시간 또한 영업부문이 가장 늦은 것으로 파악되었다. 특히 지점장의 경우 7시~07시30분까지 각 지점으로 출근하고 있는 상황이며, 마감기간이 아니더라도 20시~21시 사이 퇴근하는 것으로 조사되었다. 매니저, 스텝의

경우 지점장의 출근시간 보다 조금 늦거나 퇴근시간이 조금 빠른 것으로 파악되었다. 보상부문의 경우 8시경 대부분 출근하고 있다고 응답하였으며, 19시 전후 퇴근을 하며, 본사관리지원의 경우 비교적 출퇴근시간이 자유롭다고 응답하였지만 최근 8시경 대부분 출근하고, 19시 이후 퇴근하는 것으로 조사되었다.

<표IV-2> 현장조사를 통한 직무별 출퇴근 시간

구분	평균 출근시간		평균 퇴근시간	
	평상시	회의 또는 마감시	평상시	회의 또는 마감시
관리지원	8시~8시30분	7시~7시30분	19시~19시30분	20시~21시
영업	7시~08시	7시~7시30분	19시~20시	22시~23시
보상	7시50분~8시20분	7시30분~8시	19시~20시	22시~23시

직무에 상관없이 평상시 조기출근이 이루어지는 이유는 과도한 업무량, 회의참석, 회의준비, 조직분위기(눈치 보기, 상사의 지시, 압박감) 때문인 것으로 조사되었다. 무엇보다 주목할 사항은 최근 2~3년 사이 8시 이전까지 출근하거나, 19시 이후 퇴근하는 것이 일상적으로 고착화 되고 있는 경향을 보이고 있어 전국적으로 20~30분가량 출근시간이 빨라지고, 20~30분가량 퇴근시간이 늦어지고 있는 현상이 파악되었다.

현장조사를 통해 이러한 조기출근, 퇴근시간이 늦어지는 문제가 확산되고 있는 것으로 파악 되었으며, 특히 노동시간이 증가하는 상황임에도 불구하고 제대로 시간외수당이 지급되지 않는 경우가 대부분을 차지하고 있었다. 즉, LIG손해보험 노동자들의 비공식적 노동시간은 급격하게 증가하는 추세에 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“저는 7시30분쯤 되요. 고정적으로 근데 사람마다 출근시간이 틀려요. 사람마다 지점마다 좀 다르더라고요. 전 좀 일찍 나오는 편이고 8시에 나오시는 분들도 계시고 더 일찍 나오시는 분들도 계시죠”

“일찍 출근하는 건 상관이 없는데 퇴근이라도 좀 일찍, 일정하게 했으면 하는 바램인데, 문제가 뭐냐면 야근이라는 걸 할 때, OT수당이라고 해요. 야근 수당이랑 똑같은 건데 그거를 승인을 해줘야 하거든요. 그거를 매월. 예를 들면 한 달에 한 번 정도, 두 번 정도 밖에 안 되기 때문에 나머지는 야근을 하긴 하겠지만 저희가 PC를 켜는 과정에서 승인이 나면 자동적으로 살아 있어요. 7시부터 10시까지 만약 그렇지 않은 경우는 PC가 7시에 꺼지죠. 그러면 다시 강제로 켜서 긴급이라든가, 출장이라든가 그렇게 업무를 처리해요”

“지표가 안 된다고 12시까지도 있어 봤거든요. 그런데 그렇게 오래 남아 있는 다고 수급이 잘 되고 그런게 아닌데 너무 이상하게도 분위기가 그렇게 되더라고요”

조기출근이 일반화 되는 현상에 대하여 7시30분 임원회의가 개최되는 것에 영향을 받게 되면서 점차 조직분위기(눈치 보기, 상사의 지시, 압박감 등) 때문에 점점 더 출근시간이 빨라지고 있는 것으로 파악되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“출근은 빠른 편이에요. 8시면 출근을 하죠. (출근시간이 빨라지는 이유는) 2가지 측면이 있는데 사장이 취임을 하면서 임원들 회의를 7시 반으로 잡았어요. 그게 가장 결정적 이예요. 그 후 다른 회의가 잡히니까 8시 회의를 부서별로 하는 경우가 있고 하니까 그것을 시작으로 해서 약간씩 스며들어간 거죠. 회의에 참석한 사람이 자기가 주관하는 회의도 7시 반까지는 아니어도 8시에 한다거나 그런게 있고요”

“본인이 원해서 일찍 출근하지는 않고요. 일찍 출근하라고 하니까 출근하는 것이죠. 과거 3~4년 전만 해도 8시20분 정도에 출근했는데 관리자가 8시에 출근하라는 지시 때문에 현재는 8시에 출근합니다. 최고 높은 관리자인 지역단장님이 8시까지 출근하면 좋겠다고 해서 출근하고 있습니다.”

“팀장님이 제일 일찍 오시죠. 7시50분, 그리고 보통 팀원들은 8시10분 이렇게, 대신에 팀장님이 ‘왜 늦게 오냐’ 하면 ‘대신 밤늦게 열심히 한다’고 합니다. ‘아침형 인간이 아니라서 저녁형으로 하겠습니다’라고 합니다.

“예를 들어 지점장들이 8시에 회의를 하고, 이렇게 하고 만약에 간부들이 왔을 때 단장님이 출근을 하셨다. 그런데 지점별로 방문을 하고 하면 출근이 안 되어 있다고 하면 ‘출근이 왜 이리 늦냐’ 하고 하니까 지점장들이 일찍 나오고 하니까 좀 눈치 보는 출퇴근 문화가 있죠”

주로 외근업무를 수행하는 법인영업, 방카영업, 자동차보상의 경우 현장에서 퇴근하는 경우도 있어 출퇴근 시간에 많은 구애를 받지 않는 것으로 조사되었으나 이러한 직무에 종사하는 경우에도 일반적으로 8시~8시30분 사이 출근, 18시30분~19시 사이 퇴근하는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험 노동자들의 퇴근시간이 늦어지는 것 또한 업무목표에 따른 과도한 업무량, 조직분위기와 밀접한 관련이 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“분위기가 안 되면 바로 갈 수는 없는 분위기가 되거든요. 그래서 기본적으로 7시까지지는 눈치보고 있다가 업무가 좀 많은 날이라든가 그러면 8시, 9시 정도”

“남자 스텝은 거의 회의자료 만드는 것, 여자의 경우는 회의 자료에 보조되는 매니저들이 하는 업무를 취합하는 게 많아요. 남자 스텝은 지점장들이 하는 지표를 취합하는게 거의 하는 업무고 그 때 그 때 수시로 스텝은 어떻게 보면 단장님의 남자비서, 여자비서라고 보면 되죠”

“보험회사는 월말하고 월초가 제일 바쁜거든요. 예를 들면, 월말에서 월초가, 이번 주가 가장 바쁜 주가 되고요. 그 다음에는 매주 금요일마다 당연히 장기 마감 때문에 야근을 해야 되는 상황이고”

또한 각종 회의로 인해 조기출근이 이루어지고, 퇴근시간이 지연되는 등 빈번한 회의가 장시간 노동에 상당한 영향을 끼치고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“우리 회사가 너무 거꾸로 가는 것 같아요. 잦은 회의도 많고, 말도 안 되는 거 가지고 우겨대면서 꼭 해야 한다고 하니까. 물론 그렇지 않으면 움직이지 않겠죠. 좀 압박감도 주고 해야 움직인다는 건 알겠지만 너무 심하게 하니까”

“시간외근로가 많은 것은 영업현장에서는 매출과 연관되어 있거든요. 근무시간을 줄이려면 잦은 회의를 없앤다든지 회의 문화 솔직히 회의를 한다고 잘 되는 것 아니잖아요. 회의를 한번 할 바에 그 시간에 일을 하는게 나을 것 같아요. 솔직히 회의를 하면 2시간은 잡아먹거든요. 너무 잦은 회의를 없애는 것이 나을 것 같아요”

여성노동자의 경우 조기출근, 퇴근시간이 늦어지는 등 장시간 노동으로 인해 육아 등 일상생활에도 상당한 어려움을 겪고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“아침에 하는 회의는 좀 없애야 해요. 애기엄마다 보니까 아침에 애기를 맡기고 와야 하는데 7시 반에 회의를 해 버리면 어린이집도 8시부터 하기 때문에 양해를 구해서 출근을 늦게 하기는 하는데 눈치가 보이죠”

이와 같이 LIG손해보험 노동자들은 9시 시업시각, 18시 종업시각과 무관하게 8시 이전에 출근하고, 19시 이후에 퇴근하는 상황으로 장시간 노동을 수행하고 있다. 무엇보다 과도한 업무량 때문에 조기출근, 퇴근시간이 늦어지는 상황임에도 불구하고 이러한 근무시간이 모두 비공식적으로 처리되고 있다는 것은 직무스트레스를 더욱 가중시키는 요인인 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“평일에는 제 개인생활은 거의 없고, 부모님 얼굴도 아침 나올 때만 보고, 주말에는 거의 잠만 자거나 그런 삶을 살고 있는 거죠”

② 시간외근로(OT) 수행 이유

시간외근로를 하게 되는 이유는 목표에 따른 과도한 업무량, 조직분위기와 관련이 있었으며 무엇보다 마감과 관련된 업무로 인해 마감기간이 아닌 경우에도 시간외근로를 증가시키는 것으로 분석되었다. 마감기간은 직무에 상관없이 마감업무에 따라 대부분 시간외근로를 수행하고 있다.

그러나 LIG손해보험 노동자들은 마감업무 외에도 평상시 시간외근로를 장시간 동안 수행하고 있으며, ▶관리지원의 경우 회의준비, 보고자료 정리, 데이터 분석, 이슈 점검, 대외요청 자료 준비, ▶영업의 경우 회의(단장, 지점장), 자료 취합, 보고, 업무준비 및 정리 작업, ▶보상의 경우 주마감, 월 마감시 내근을 통해 시간외근로를 수행하고 있으며 업무시간 종료 후에도 상당히 많은 전화응대 업무를 수행하고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“합의를 부분까지 맞춰야 하니까 끝까지 지표를 맞추고 해서 합의가 돼야 처리가 되는 거거든요. 그래서 합의를 맞춰가지고 지표를 목표된 만큼까지 맞추려 하면 처리도 중요하고 합의도 중요하기 때문에 다 맞춰야 하기 때문에 늦게 까지라도 한 건이라도 더 처리해야 합니다.”

“평균적으로 100건 발생했다고 하면 8시에 퇴근해도 되지만 초과가 많이 발생한 친구들은 그 시간(7~8시)에 도저히 안 되거든요. 그렇게 될 경우에는 회사에서 컴퓨터를 껐다가 하지만 편법으로 해가지고 들어가 가지고 PC 로그인해서 일을 하죠”

“환경정리라고 하면은요. 이렇게 벽에다가 붙이고, 프린트 뽐아서 붙이고, 그래프 붙이고 하는 업무가 많아요. 이게 너무 웃긴게 윗사람 정책이 한 번 바뀌고, 말 한마디가 떨어지면 그대로 모든 지역단이 환경정리를 바꿔야 하는 거예요. 어떻게 보면 보여주기 위한 업무를 하는게 스텝이 아닌가라는 생각도 들어요”

“금요일도 장기마감이 7시가 되면 끊기기는 해요. 하지만 그 이후부터는 매출이 어떻게 되고, 어떻게 돌아가는지에 대한 회의를 한단 말이죠. 그럼 그걸 또 끝날 때까지 기다려야 하는 거예요. 그런 거라든가 그런 시간들이 너무 아깝고 매번 마감이라는 이유로 일을 너무 지치게 일을 많이 시키니까 그런 거에 대해서 많이 힘들죠”

LIG손해보험 노동자들의 경우 9~18시까지 규정된 근무시간 동안 담당업무를 수행할 수 없을 정도의 과도한 업무량으로 인해 장시간 노동이 반복되는 것으로 파악되었다. 주마감, 월 마감을 위해 평상시에도 지표 관리를 해야 하는 등 장시간 노동을 수행하고 있으며, 회의에 따른 시간외근로가 상당한 것으로 조사되었다.

③ 시간외근로 수행시 OT입력 유무 : 입력하지 않거나 최소한 근무시간만 제한적 승인

실질적인 시간외근로에 따라 ‘OT’를 정확히 입력하고 부서장의 승인을 거쳐 업무가 이루어지는 경우는 거의 없는 것으로 조사되었다. 경우에 따라 시간외근로를 수행할 경우 OT입력에 대하여 부서장이 비교적 승인을 잘 해주는 편이라는 경우도 있었지만 이러한 경우는 지극히 예외적인 상황이었다. 도리어 현장조사 과정에서 “시간외근로(OT)를 승인을 받고 업무를 수행하였음에도 불구하고 그에 따른 가시적인 성과물이 도출되지 않았을 경우 업무상 부담감이 크다”는 이유로 OT입력 조차 하지 않고 근무하는 경우가 상당히 많은 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“그런 생각도 들어요. OT를 정확하게 입력을 해서 정확하게 사용을 하라고는 하는데, 제 개인적인 생각으로 OT의 성과가 OT수당을 받아가는 것과 연관된다고 생각할 때 그만큼 성과물이 나와야 하는데 OT를 사용해서 그만큼의 성과가 안 나오면 더 부담스러워요. 차라리 여유롭게 시간적 여유를 갖고 도리어 보고를 해서 부담을 갖는 것보다 사실상 자기가 느슨하게 업무를 하는 것이 부담감이 덜하죠”

“부서장이 OT 할 거면 무조건 신청 다 하라고 해요. 관리마다 다른데 그분은 어차피 일 다 하는 거면 그 부분에 대한 보상이라도 받아야 스트레스 안 받고 상처도 안 받는다는 주의시기 때문에 근데 저도 양심은 있는지라 3번 정도 하면 1번은 빼고 신청하죠”

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

너무도 당연한 것(2012. 6. 28.)

평일날 밤늦게까지 회의를 한다든지, 다른 일로 늦게까지 일을 한다든지 하는 것은 그렇다 쳐도

마감 날 9시까지 마감하는 것은 공식적인 거잖습니까.

그래서 매니저들은 7시 부터 9시 까지 OT를 인정해 주는 거구요.

헌데 지정장은 마감 날 당연히 9시 넘어서까지 일하는데 9시 이후는 몰라도 7시부터 9시까지는 OT를 줘야 하는게

당연한 거 아닌가요?

현장조사를 진행하는 동안 부서장의 권한으로 시간외근로를 승인하지 않는다는 답변도 있었지만 아예 OT 입력 문제와 무관하게 업무목표 달성을 위하여 편법적인 방식(긴급, 출장, 출근시 프로그램 조작 등)으로 19시 이후에도 전산(PC)을 이용하여 비공식적으로 업무를 수행하고 있다는 사실을 확인할 수 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“우리 회사에 토포제도라고 해서 7시에 전원이 꺼지는 그런 좋은 제도가 있는데 사람들이 ‘OT를 많이 입력할꺼다’라는 생각만을 가지고 한 것 같아요. 단순히 위에서 바라봤을 때 그 생각하나 때문에 밑에서 일하는 사람들 생각을 안하는 것이죠. 차라리 OT를 없애는 것이 낫죠. 사실 켜다가 다시 켜는게 귀찮거든요. 오히려 뭐 돈 안줘도 좋다. 아마 위에서는 인사팀 직원들은 알고 있을 텐데 그게 현장에서는 안 맞죠”

“안 꺼집니다. 저는 안 꺼집니다. 들어갈 때 안 꺼지게 하고 들어가죠. 원래 7시면 꺼져야 되는데 그렇게 되면 저흰 막 일을 하다보니까 마무리를 해야 하는데 안 꺼지게끔 만들어줘야 쓸 수 있잖아요. 그래서 제가 작업을 하죠. 아침에 그거 켤 때 아예 OT를 하라고 팝업도 안 뜨고요. 꺼지지도 않고요. 강제로 끄지 않는 한 꺼지지도 않고 제가 제 근무조건을 이렇게 악화시킨 거죠”

“전산관련 부분이 예전에는 그런 부분이 있기는 했는데 항상 진화를 하더라고요. 말씀하신 것처럼 분위기나 넉넉하게 일을 하고 싶은데 7시에 꺼지면 업무자체가 안되다 보니까 스스로 방법을 찾아가는 것 같아요. 전산 같은 게 빈틈이 있잖아요. 그러니까 퍼졌다가 모든 사람이 공유가 될 쯤 되면 위에도 보고가 되잖아요. 그 때면 다시 막기도 하고 그렇죠”

시간외근로가 빈번하게 발생하고 있고 OT제도를 편법적으로 운영하고 있는 상황이라는 것을 LIG손해보험은 인지하고 있음에도 불구하고, 이러한 현장 운영실태를 묵인하는 것으로 조사되었다. 비공식적 시간외근로에 따른 장시간 노동의 문제는 LIG손해보험 노동자들의 조직문화를 악화시키고 직무스트레스를 증가시키는 요인으로 분석되었다.

나 시사점

① 비공식적 노동시간의 증가 - 조기출근, 뒤늦은 퇴근시간이 조직문화로 고착화되는 상황

LIG손해보험 노동자들의 장시간 근로의 문제 중 현장조사를 통해 확인할 수 있었던 최근의 심각한 문제는 조기출근이 고착화되고 있다는 것이다. 부서장 또는 팀장이 7시50분 정도 출근하니 팀원들은 자연스럽게 8시까지 출근하고, 회의가 7시30분에 있으니 자연스럽게 7시까지 출근해야 하는 상황으로 직무에 상관없이 출근시간은 점점 빨라지고 있고, 사실상 조직분위기로 고착화되면서 8시 이전에 조기출근하는 것이 전국적으로 일반적인 현상으로 자리 잡고 있다는 문제점을 파악할 수 있었다.

또한 조기출근과 퇴근시간이 늦어지는 근본적인 원인은 목표달성(실적)에 따른 압박감이 상시적으로 존재하기 때문인 것으로 분석되었다. 조직분위기가 점점 출근시간은 빨라지고, 퇴근시간은 늦어지고 있는 상황이라는 점에서 OT제도에 대한 준수 및 장시간 노동을 방지하기 위한 제도적 장치를 통해 비공식적 노동시간을 축소시켜야 할 것으로 보인다.

② ‘회의’와의 관계 : 09시 이전 또는 19시 이후 회의 진행

2011년 노동조합에서 <현장문화 개선방안>의 하나로 “오전 8시30분 전, 오후 19시 이후 회의 금지”를 요구안으로 제시하였을 정도로 LIG손해보험 노동자들의 업무량과 직무스트레스를 가중 시키는 요인으로 LIG손해보험 특유의 회의 방식이 상당한 영향을 끼치고 있는 것으로 분석되었다.

이러한 문제는 목표의 달성 여부, 결과를 중심으로 한 질책, 인격 모독적인 회의문화의 문제점과 동시에 불규칙적인 회의시간으로 인해 장시간 노동을 증가시킨다는 점에서 회의문화를 개선하기 위한 방안이 모색되어야 할 것으로 보인다.

③ 마감일자에 따른 강제적인 휴일근로, 마감시간 연장에 따른 장시간 노동

월 마감이 토요일이나 일요일인 경우 금요일에 월 마감을 하지 않고 휴일에도 불가피하게 출근하여 업무를 수행함에 따라 마감일자에 따라 강제적인 휴일근로가 발생하고 있으며 월 마감을 위한 주마감으로 인해 지속적인 장시간 노동이 이루어지는 것으로 파악되었다.

이러한 마감기간에 따른 노동시간의 증가는 업무목표 달성 정도에 따라 지표를 맞추기 위해 수시로 마감 시간을 연장하는 관행으로 이어지고 있으며, 월 마감을 위한 주마감의 주기가 연속적으로 반복됨에 따라 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스를 가중시키고, 장시간 노동으로 이어지고 있다. 따라서 휴일과 마감 일자가 겹치는 경우 금요일 마감 등을 통해 강제적인 휴일근로를 방지해야 할 것으로 보인다.

④ 고유 업무 외 부수적인 업무수행에 따른 장시간 노동

특히 매니저, 스텝의 경우 각종 보고, 자료취합 등 고유 업무가 상당히 많은 상황임에도 불구하고 영업가족의 업무를 보조하거나 대행해야 하는 부수적인 업무가 상시적으로 추가됨에 따라 업무량 증가와 장시간 노동으로 이어지고 있다.

현장조사 과정에서 “조직들이 실적을 해줘야 하기 때문에 안 해 줄 수가 없어요”라는 등 영업가족 스스로 수행해야 하는 업무내용까지 매니저, 스텝이 부가적으로 수행할 수밖에 없는 상황에 놓여 있는 것으로 분석되었다. 이러한 이유는 영업목표에 집착한 나머지 부서장들이 매니저, 스텝에게 영업가족의 부가적인 업무까지 수행하도록 하는 것에서 비롯된다고 할 것이다. 결국 장시간 노동을 단축하기 위해서는 매니저, 스텝의 고유 업무에 대한 업무분장을 명확히 하여야 하며, 중장기적으로는 인원충원에 대한 방안을 모색하여야 할 것으로 보인다.

(2) 업무 목표 및 평가에 대하여

1) 현장조사 이유

LIG손해보험지부는 2011년 7월 18일 <임단협속보(2011-18호)>를 통해 “일명 ‘홀딩스’라 일컫는 (주)LIG의 매출 조직목표 부여, 경영진의 빈번한 영업정책 변경, 급변하는 시장에 적절하게 대응하지 못하는 비효율적인 의사결정 구조, 영업현장의 요구와 의견을 무시하는 태도가 주원인이다.”라며 시급한 조직문화 개선을 요구하였다. LIG손해보험은 직무별 각종 지표에 따라 개인 및 팀에게 업무목표를 부과하고 있으며, 목표의 달성(실적) 정도는 개인 및 팀 평가와 직결된다.

LIG손해보험은 목표수립 기본방향을 설정함에 있어 개인목표와 상위조직 목표와의 연계성을 갖도록 하기 위하여 <전사목표→ 본부목표→ 팀목표→ 개인목표> 단계로 목표를 부과하는 방식을 구조화 하였고, 상위 조직장과 해당 조직장, 팀원간의 컨센서스(consensus)에 의해 목표를 수립·확정함으로써 평가 수용성을 제고하겠다는 평가방안을 시행하고 있다.

그러나 연구 사업을 진행하는 과정에서 LIG손해보험 노동자들은 ‘목표 합의(consensus)’ 여부에 대하여 자신의 의사와 무관하게 업무목표가 부과되고 있다고 응답하였다. 과도한 업무목표의 부과는 업무량의 증가, 조직문화 및 직무스트레스 악화, 노동강도를 강화하는데 있어 가장 중요한 원인이라는 점에서 각 직무별 업무목표의 부과 방식, 평가와의 상관관계, 업무목표에 따른 직무스트레스 정도에 대하여 현장조사를 진행하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

① 업무목표 부과방식과 평가에 따른 직무스트레스 정도

업무목표에 대하여 LIG손해보험 전체 노동자들은 극심한 직무스트레스를 호소하고 있었다. 직무에 상관없이 현장조사 대상 모두 과도한 업무목표의 부과와 계량적 지표에 따른 평가(마감)가 연속되는 노동과정에서 극심한 직무스트레스를 호소하였고 이로 인해 조직문화가 악화된다고 평가하였다.

현장조사 중 “영업목표가 지점별 특성을 고려하지 않고 부과될 경우 이의제기나 조정이 가능한가요?”라는 조사 사항에 대하여 “LIG 영업조직 특성을 모르면서 그런 질문은 하지도 말아라”라는 공격적 태도를 보이는 경우도 있었다. 즉, LIG손해보험 노동자들은 직무에 상관없이 업무목표의 부과방식에 대하여 상명하복식, Top-Down 방식으로 부과되고 있으며, 업무목표의 적정성 여부에 대하여 ‘목표 합의’가 제

대로 이루어지지 않고 있고, 지역별, 부서별, 팀별, 개인별 특수성이나 역량차이 등 현장실태에 대한 구체적인 검토 없이 일률적으로 과도한 목표가 부과되고 있다고 평가하였다.

부서장의 특성에 따라 목표합의가 이루어지는 경우도 있었으나 지극히 예외적인 상황으로 대부분 Top-Down 방식으로 업무목표가 부과되고 있어 “목표는 하달된다”고 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 특히 영업부문(개인영업, 법인영업)에서 목표에 따른 실적에 대하여 극심한 직무스트레스를 받고 있는 것으로 조사되었으며, 보상부문, 관리지원 또한 직무스트레스가 상당히 높은 것으로 분석되었다.

<조직관계>에 대한 설문조사에서 “D7. 현재 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?”라는 질문에 대하여 ▶1순위 : 인사승진제도(188명, 20.0%), ▶2순위 : 영업목표의 과도한 부과(176명, 18.7%), “D8. 조직운영 체계에서 가장 시급히 개선이 필요한 것은 무엇입니까?”라는 질문에 대하여 ▶1순위 : 인사승진제도(184명, 19.5%), ▶2순위 : 영업목표의 과도한 부과(161명, 17.1%)라고 분석되었다.

LIG손해보험 노동자들은 설문조사와 마찬가지로 현장조사에서도 업무목표의 부과 방식과 실적에 따른 결과중심적인 평가방식의 문제점을 가장 시급하게 개선해야 할 사항으로 제기하였다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“우리한 목표 요구가 하라고 던져주는 목표가 높다 보니까 실적을 달성하기 위해서 많은 일들이 일어나는 거죠. 일도 많고 야근도 많고 아무리 누가 봐도 달성 불가능한 목표량을 던져주니까. 우리가 할 수 있는 목표가 90%인데 10%는 어디서 만들어야 하는지 모르겠어요”

“회사에서 자꾸 뭘 만들어요. 무슨 평가, 무슨 평가, 무슨 평가, 그 평가가 어떻게 작용 되냐는 거죠. 저희 직원들한테는 이상하게 평가를 내려가지고 과제가 그런 거예요. 나의 인간관계가 어떻게 되는지, 그런 거에 대한 과제를 받는데 너무 황당한 거죠. 몇 년 회사 근무하면서 아무리 인간관계가 이상하게 했겠어요? 그럼 회사 생활도 못 할 텐데”

평가에 대하여 “숫자(수치)에 따른 결과만 중시한다”는 경우가 대부분을 차지하였던 것으로 볼 때, LIG손해보험 노동자들의 노동과정에 대한 고려 없이 무조건 결과(수치)만으로 평가가 이루어지고 있다는 점에서 목표와 직결되는 평가로 인해 직무스트레스가 가중되고 있다고 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“과정에 대하여 평가에는 그러한 현실이 반영되지 않고 결과만을 보고 평가가 되어요. 이러한 문제를 본사 자체에서는 이야기하거나 그럴 수는 없는 것이지만 회의 때 얘기를 하면 결국 ‘예전에 제대로 일을 안 해서 그랬던 것이다’라고 말을 하시죠.”

“나머지 과정들이야 아까 말씀드렸다시피 결국은 지점장의 경우 가장 큰 미션이 목표 달성을 위해 존재하는 거다 보니까 방법론적으로는 여러 가지 방법을 찾겠지만 목표달성을 하고 초과달성을 하는 지점장이 일단 본인 업무에서 최고의 가치를 발현하는 그런 지점장이 되는 거죠. 방법이나 내용자체가 약간 편법이 되고 잘못 되더라도 과정에 대한 평가는 없으니까. 결과만 가지고 평가를 하니까”

“목표달성이 안 되었을 경우 불려서 그러는 거예요. ‘너희 노력을 안했기 때문에 안 되는 거다.’ ‘너네 놓고 있는 거다.’ ‘너는 대체 무슨 업무를 하니’ 이렇게 얘기가 나오니까. 이렇게 되면 저희도 마찬가지로 힘이 빠지는 거죠. 얼마 전에는 ‘나사가 빠졌다’느니 ‘도대체 일은 뭐 하나’느니 이렇게 나오니까 무조건 수치가지고 이렇게 되는 거죠”

목표 부과방식에 있어서도 지역이나 해당 부서의 특성을 제대로 고려하지 않고 부과된다고 평가하고 있었다. 현장조사 대상 상당수가 “어떤 곳에서 근무하느냐”에 따라 실적 달성 정도가 달라지기 때문에 평가에 대하여 ‘운(運)’에 따라 이루어지고 있다는 평가도 많았다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“업무는 같은데 지점마다 틀려요. 예를 들면 어떤 지점은 진짜 잘 되는 데가 있는가 하면 어떤 지점은 안 되는 지점이 있으니까 운인 거예요. 잘 되는 지점을 만나면 자기평가도 잘 되는 거고, 그게 아니면 내가 할 수 있는 부분이 있고 못하는 부분이 있는데 그것을 넘어서지 못하니까 계속 하위수준에만 머물러 있어요”

“수금율, 유지율, 선납율, 갹신을 등 지표가 부과되는데 평가는 불공정해요. 지점마다 역량의 차이가 있어서 운 좋으면 좋은 지점 가서 평가도 좋아지는데 아니면 평가가 좋을 수 없어요. 평가 때문에 아부하는 사람도 많고요”

보상(자동차, 일반장기)의 경우 다른 목표보다 민원에 대한 목표부과에 따라 “민원이 몇 개 접수되었는지?” 결과만 평가에 반영된다는 점에서 업무상 부담이 증가된다고 지적하였다. 뿐만 아니라 민원을 줄이기 위해 비합리적인 업무처리(민원 방지를 위해 과잉보상을 하게 되는 문제)를 하게 되는 경우가 있다고 조사되었다. 또한 민원과 직결되는 사항 중 “전화응대 스트레스(심야, 새벽, 휴일, 주말 등)”에 대한 시급한 개선이 필요하다는 경우가 많았다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“민원 자체가 너무 고객에 집중되어 있는 것, 보험회사는 계속 당하기만 하는 그런 거 같아요. 특히 보상에서는 민원의 내용을 봐야 하는데 회사에서는 그거 안되나 봐요. 금강원 민원이 들어가 버리면 직원이 잘 했든 못 했든 무조건 해결을 해줘라. 아니면 민원 취하서를 가지고 와라. 그렇지 않으면 민원 점수가 빠지질 않는다. 저희는 민원취하서를 받으려면 달라는 대로 줘야죠. 이미 그게 아니면 민원 취하서를 못 받으니까 하나가 카운트 되어 버리니까”

“정말 속에서 천불이 끓어오르는 민원이 있는데 방법은 없죠. 어떻게든 해소를 해야 하니까. 어찌됐든 간에 특히 주말에 쉬고 싶은데 전화 계속 올 때 주말이라서 죄송한데 월요일에 통화할 수 있을까요? 부탁할 때 참 싶은데 뭐 어찌겠습니까”

“우선은 민원 때문에 금액을 좀 더 드리는 경우가 있어요. 민원 방지용으로 민원이 얼토당토 안 되는 건도 있지만 어느 정도는 인정을 해야 되는 경우가 간혹 발생하잖아요.”

직무에 상관없이 <직제규정>에 따른 고유 업무 외에 부과되는 서포터즈(증원, 자동차)에 대하여 상당한 심리적 압박을 받고 있었다. 증원서포터즈의 경우 인사고과, 승진급과 직접적으로 연관되기 때문에 “승진급을 위해서는 반드시 서포터즈를 해야한다”는 업무상 부담을 받는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“최근에 조직을 많이 활성화하라는 생각 때문에 조직이 있으면 장기와 자동차를 할 수밖에 없는데 주객이 전도되어서 법
인영업에서 장기와 자동차까지 해야 하는 상황이죠. 그래서 법인영업이 정체성이 흔들리는 것 같아요”

“사실 증원서포터즈를 하라고 그래서 작년에 진짜 열심히 했거든요. 안 되요. 거의 일부 성공한 직원들이 있어요. 증원을
한 직원들이 있는데 거의 자기 돈으로 막 박게 되더라고요. 증원했다는 것 때문에. 자동차 서포터즈는 사실 요새는 많이
신경을 못 쓰거든요. 회사 업무가 바빠 가지고, 작년 같은 경우만 하더라도 주기적으로 분기별로 관리자들 통해서 내려오
더라고요. 지금은 솔직히 올해는 업무에 너무 치이다 보니까 실제로 신경을 못 써요. 제일 큰 게 진급이나 승진급에서 참
고자료로 쓰는 거죠. 쉽게 얘기하면 진급을 한다든가 이럴 때 ‘증원서포터즈 한 명도 없네’ 이러면 이거는 안 되는 거죠”

“자동차 서포터즈도 신경을 안 쓸 수 없는 부분 같아요. 그 대신 인사고과에 들어가지는 않는 것 같은데 처음에는 자동차
서포터즈는 들어갔었는데 증원 서포터즈는 안 들어가더라고요. 남아있는 거는 계약 부분에 이런 부분은 있어요. 자동차
서포터즈 같은 경우에는 본인 외에 가족들 계약 안한 사람들 불시에 할 수도 있을 거라는 압박감이 좀 있어요”

② 회사 규정에 어긋난 편법적인 업무관행 및 이유

관리지원, 영업, 보상 직무에 상관없이 업무목표 부과에 따른 목표 달성(또는 초과 달성) 위하여 회사의
규정이나 지침에 어긋난 업무를 수행하는 경우가 여전히 존재하고 있었다. 실적 달성에 대한 과도한 압
박감으로 인해 발생한 편법적인 업무관행은 결과적으로 개별 노동자에게 금전적 손실까지 감수하도록
하는 결과로 이어지고 있는 것으로 조사되었다.

현장조사 과정에서 확인한 편법적인 업무관행의 유형 및 이유를 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

▶ 지표조작

“지표조작 있어요. 주변에 굉장히 많았어요. 지금은 잘 모르겠어요. 지금은 관리감독이 강화되는 것 같기는 한데 ‘뭐 괜찮
겠지 하면서 주위 몇몇 분들이 지표조작 하시는 것은 봤어요”

“치료를 하고 있는데 면책을 한다든가 나중에 부활은 할 건데 당장 눈앞에 지표를 맞춰야 되니까 면책을 한다든가 합의가
안됐는데 종결을 한다든가 가장 두드러지는 게 이런 거죠”

“지표 같은 경우 수금율 때문에 수금율이 낮으니까 그걸 맞추기 위해서 대납도 해보고, 대납이라는 거는 대신해서 돈을
먼저 해놓고(넣어놓고)하는 경우라든가 그런 일이 매달 발생하고 있어요. 차라리 대납을 해서 돈을 받으면 차라리 낫죠.
낫긴 나운데. 그런데 대납했는데 영업가족이 일을 퇴사했다든지 활동을 안 한다든지 하면 그렇게 되면 그 돈은 날리게 되
는 거죠”

▶ 작성계약(현장에서 ‘그리기’ 리 칭함)

“목표를 맞추기 위해서 하지 말아야 하는 일을 할 때도 있어요. 작성계약 등 지정에서 같이 많이 하죠. 지정장과 매니저
만 하는 것이 아니고 부족하면 다 같이 하는 분위기예요. 과거에는 더 많이 작성계약을 했어요. 하지만 최근 안하는 편이
지만 그렇다고 안한다고는 할 수는 없지만 어쨌든 주변에 보험 가입할 사람 찾아다니기는 하죠”

“최고의 가치를 발현하는 것이 초과달성이기 때문에 방법이나 내용자체가 약간 편법이 되고 잘못 되더라도 과정에 대한 평가는 없으니까 결과만 가지고 평가를 하니까 할 수밖에 없는 거죠”

▶ 자기부담(대납)

“만약에 50만 원짜리가 안 들어왔다. LC가 돈이 없다. 잡다보면 ‘네가 대납해라’ 이런 게 있어요. 그러면 LC 직계 가족일 수도 있고 이게 보이는 게 있지만 이게 안 되면 이거 하나에 내 평가로 되는 거니 그리고 지점 평가도 그렇고, 그러면 대납 해주고, 형식적으로 회사에서는 대납해서 하지 말라고 하지만”

“못 받는 경우도 있죠. 만약에 월납 100만 원짜리를 대납하면 월 10만원씩을 줘요? 저 같은 경우에는 1년 몇 달 만에 받은 경우도 있거든요. 현실적으로 회사에서는 ‘대납 하지 말라’고 ‘누가 하라고 했느냐’ 하지만 주어진 결과체제에서 불이익을 내가 받으니, 방법론이 아닌 결과론을 보고 하는 거니까 이런 게 있죠”

▶ 민원 방식을 위한 고잉배상

“막말로 피해자가 200만원을 달라고 합니다. 제가 보기엔 100만원이 적당해요. 200만원을 주면 과잉배상이예요. 근데 이 사람 200만원 주면 합의가 되요. 그럼 이런 상황에서 어떻게 하겠습니까? 200 주면 합의가 되잖아요. 합의를 맞추려고 이러는 경우가 있습니다.”

“민원은 들어오면 무조건 카운트가 됩니다. 잘못과 상관없이 카운트가 되어서 점수가 따라간다는지 합니다. 그쪽에서 양쪽의 이야기를 들어보고 결론을 내리면 되는데 그게 아니라 무조건 카운트에 대한 평가를 하고 취하를 하려면 각서를 받고 취하서를 받아야 하니까 억지를 부리면 따라가게 되죠”

“민원의 내용을 보고 회사는 그게 조정이 안 되는 가 봐요. 금감원 민원이 들어가 버리면 직원이 잘 했든 못 했든 무조건 해결을 해 줘라. 아니면 민원 취하서를 가지고 와라. 그렇지 않으면 민원 점수가 빠지질 않는다. 저희는 민원 취하서를 받으려면 달라는 대로 줘야죠. 이미 그게 아니면 민원취하서를 못 받으니까 하나의 카운트가 돼 버리는 거죠”

▶ 리베이트 요구

“금지되어 있어요. 그러면 영업하면서 작성계약에 들어가는 경우만큼 개인 사비가 들어가는 경우가 있어요. 공식적으로 주는 것은 근절되어 있어요. 암암리에 모든 보험사가 하기 때문에 어쩔 수 없이 이루어지는 게 있죠. 뭘 해줄 수 있느냐? 10%를 줄 수 있냐? 이런 사람도 있고 하다못해 골프공 6만 원짜리 줘야하는 그런 상황이 있죠”

“일을 하다보면 그런 경우가 생기죠. 없다고 할 수는 없어요. 구체적으로 말씀은 못 드립니다. 시크리트죠”

LIG손해보험의 「취업규칙」 제16조(면직), 제17조(해고)³²⁾, 제135조(징계의 종류와 방법), 제136조(징계 대상), 제137조(교사 등), 제138조(가중), 제139조(감면), 제140조(징계절차), 제141조(당사자의 진술) 등 징계에 관한 규정을 두고 있다.

32) 「취업규칙」 제17조(해고) 회사는 사원이 다음 각 호의 1에 해당할 경우 해고할 수 있다.

1. 근무성적 또는 업무능률이 현저하게 낮을 때
2. 천재지변 기타 부득이한 사유로 사업계속이 불가능하게 될 때
3. 경영합리화의 일환으로 조직, 인원의 정리가 불가피할 경우
4. 신체, 정신상의 장애로 계속근무가 불가능하게 되었을 때
5. 3일 이상 계속 무단결근한 경우 또는 월간 5일 이상 무단결근한 경우
6. 회사에 막대한 손해를 입힌 경우 또는 금품을 횡령한 경우
7. 징계에 의해 해고처분을 받았을 때
8. 기타 사규를 위반하여 위 각호에 준하는 사유가 발생한 때

징계의 종류는 면직, 정직(1개월 이상~6개월 이내), 감봉(1개월 이상~6개월 이내), 견책 4종류로 구분하고, 정직의 경우 정직기간과 그 후 18개월 동안 승격승급 제한, 감봉의 경우 감봉기간과 그 후 12개월간 승격승급 제한, 견책의 경우 징계일로부터 6개월간 승격승급이 제한되는 등 인사상 불이익에 관한 규정을 두고 있다.

LIG손해보험의 2011년 1월~2012년 4월까지 최근 징계현황을 살펴보면, 징계를 받은 16명 중 주의 12명, 견책 3명, 정직 1명의 징계자가 있었다. 징계사유는 업무처리 불철저, 관리감독 불철저, 관리 소홀, 확인 불철저, 자기신체사고 보험금 미지급 등 관리책임에 대한 징계를 하였다. 그러나 징계양정은 대부분 '주의'에 머물러 있다는 점에서 회사 규정에 어긋난 편법적인 업무관행이 존재하는 상황임에도 불구하고 LIG손해보험은 묵시적으로 편법적인 업무관행을 묵인하거나 방관하고 있다고 볼 수 있다.

LIG손해보험은 편법적인 업무관행의 근절의 의지를 밝히고는 있으나 공식적으로는 적극적인 실천을 하지 않는 것을 볼 수 있다. 즉, 과도한 업무목표를 부과한 후 실적달성 결과를 중시하는 평가제도의 근본적인 문제로 인해 LIG손해보험 노동자들은 극도의 직무스트레스를 호소하는 상황인 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“(자기부담이나 지표왜곡이라든지 현상이 존재하는데) 공식적으로 정보가 들어온 것이 없으면 없는 것이죠. (영업관행이 전체적으로 문제인데) 관행이죠. 어떻게 말하면 개선의 의지는 개선은 하고 싶어 하는데 내가 하고 싶지는 않은 것. 불만은 있는데 해결을 위해 내가 전면에 나서지는 않아요. 팩트가 없다는 얘기가 이런 것이죠. 그러니 그에 따른 결과가 없는 것이죠. 존재는 하지만 인정할 수 없는 그림자 같은 것이라고 해야 하나요”

나. 시사점

① Top-Down 방식에 의한 과도한 목표부과의 문제점 : ‘목표 합의’ 방식에 대한 개선

현장조사 과정에서 부서장이 부과한 목표에 대하여 상호 논의하거나 협의를 거쳐 조정을 한다는 경우가 있기는 하였으나 지극히 예외적인 것으로 해당 부서의 특성으로 볼 수 있다. 현장조사를 실시한 결과 LIG손해보험 노동자 대부분은 전년도 실적보다 상회한 업무목표가 부과되고 있는 것으로 조사되었다.

따라서 LIG손해보험 인사평가제도의 가장 기본원칙이라 할 수 있는 ‘목표 합의’에 따라 업무목표가 부과되지 않는 문제점에 대한 분석, 부과된 업무목표에 대하여 일정한 이익제기 절차(조정)를 통해 부서별, 팀별, 개인별 특성과 역량을 고려하여 업무목표가 설정될 수 있도록 ‘목표 합의’가 제대로 이루어지는 제도적 개선이 이루어져야 할 것으로 보인다.

② 결과 중심의 평가제도에 대한 개선

LIG손해보험 노동자들은 업적평가(60%)와 역량평가(40%)로 구분되는 평가 제도를 운영하고 있으나 주되게 결과 중심의 업적평가 위주로 평가가 이루어지고 있다고 평가하고 있다. 또한 업적평가의 경우 부과된 목표의 달성(실적)조차 힘겨운 상황이지만 부과된 목표를 초과 달성할 경우 차기년도 업무목표가 상향될 것을 우려하여 도리어 “중간의 결과”를 도출하는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

<조직관계>에 대한 설문조사에서 “D3. 현재 인사평가에 있어서 가장 중시하고 있는 기준은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶업무실적(성과)이라고 516명(54.7%)이 응답한 것으로 분석되었다.

<표IV-3> 설문조사 “조직관계” 응답 현황

순위	인사평가에서 ‘가장’ 중시하는 것은?	응답자 수	비율
1	업무실적(성과)	516명	54.7%
2	직무수행 능력	146명	15.5%
3	아부, 줄서기	121명	12.8%
4	연고(학연, 지연, 혈연)	46명	4.9%
5	경력(개인의 경험한 직무의 내용과 성격)	34명	3.6%
6	인품(자질)	29명	3.1%
7	연공(근속년수)	27명	2.9%
8	책임	9명	1.0%
8	학벌	9명	1.0%
10	노력	7명	0.7%

결국 인사평가의 핵심은 목표의 달성 정도에 따라 역량평가(40%) 결과까지 영향을 끼친다는 점에서 목표의 부과방식 뿐만 아니라 평가항목, 평가기준, 평가배점 등 전반적인 인사평가제도에 대한 개선이 이루어져야 할 것으로 보인다.

③ 편법적인 업무관행 근절을 위한 명확한 회사의 정책과 실천의지

업무목표를 달성하기 위하여 회사 규정이나 지침에 어긋나는 편법적인 업무관행이 여전히 존재하는 것으로 조사되었다. 과거에 비해 “조금은 줄어든 것 같다”라는 경우도 있었으나 대부분 직무에 상관없이 결과 중심적인 평가로 인해 이와 같은 업무관행이 유지되는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험의 최근 징계현황 등을 살펴보면, 실질적으로 편법적인 업무관행을 근절시키겠다는 회사 측의 공식적인 입장을 확인할 수 없다. LIG손해보험 노동자들 또한 개별적인 평가의 불이익을 우려하여 업무목표를 달성하는 것이 무엇보다 중요한 것이기 때문에 목표 달성을 위해서는 이와 같은 편법적인 업무관행을 통해 목표를 달성해야 한다는 업무상 상당한 부담을 느끼고 있었다.

따라서 편법적인 업무관행을 통해 업무목표를 달성하는 것을 근절하기 위한 회사의 정책적 입장이 전체 노동자들에게 충분히 공유되어야 할 것으로 보인다. 무엇보다 편법적인 업무관행 근절을 위한 세부적인 사항으로 개인영업에서는 자기부담(대납)을 방지하기 위한 제도적 방지책, 보상부문에서 과잉보상을 방지하기 위하여 민원에 대한 평가방안을 수정하는 것이 시급히 추진되어야 할 것으로 보인다. 또한 영업에 있어 선물이나 리베이트 요구가 상당부분 존재하는 것으로 조사된 만큼 이에 대한 개선책이 마련되어야 할 것으로 보인다.

④ 노동강도 완화 방안 : 업무량에 따른 적정 인원배치, 고유 업무 외 부가업무 축소

과도한 업무목표에 따라 업무량이 증가하는 문제점은 곧 인원부족 또는 적정인원 유지의 문제와 직결되는 것으로 조사되었다. 현장조사 과정에서 대부분은 노동강도 완화를 위하여 가장 시급하게 개선되어야 할 사항으로 ▶인원부족(또는 적정인원 유지), ▶고유 업무 외 과도한 부가업무를 줄이는 것이라고 지적하였으며 설문조사 분석결과 또한 이와 같았다.

LIG손해보험 노동자들은 <노동강도>에 대한 설문조사 결과 “G7. LIG손해보험 노동자의 노동강도를 강화시키는 주된 원인(1~3순위로 작성)”에 대하여 ▶인원부족, ▶고유 업무 외 과도한 부가업무, ▶장시간 노동, ▶부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화를 노동강도 강화의 주된 원인이라고 응답하였다.

<표IV-4> 노동강도를 강화시키는 요인 응답 현황

	1순위	2순위	3순위
1	인원 부족 (177명, 19%)	인원 부족 (166명, 17%)	고유 업무 외 과도한 부가업무 (138명, 14%)
2	장시간 노동 (173명, 18%)	고유 업무 외 과도한 부가업무 (157명, 16%)	부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화 (116명, 12%)
3	고유업무 외 과도한 부가업무 (159명, 17%)	부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화 (116명, 12%)	인원 부족 (115명, 12%)

특히 영업의 경우 매니저, 스태프 등 업무분장에 따른 고유 업무 외 영업가족(보험설계사 등)과 관련된 부수적인 보조업무를 상당히 많이 수행하고 있는 것으로 조사되었다. 보상의 경우 월평균 70~80건이 적정하다고 판단하고 있는데 전국적으로 대부분 월평균 100건 이상을 처리하거나 특수한 지역의 경우 월 140~150건 정도 업무를 처리하는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

여성 노동자가 임신, 출산, 육아휴직 등 일시적 결원이 발생한 경우 즉각적인 인력지원이 제대로 이루어지지 않는 상황으로 조사되었다. 이러한 경우 해당 부서의 자체적 역량에 따라 내부적으로 업무를 상호 조정하는 형태로 운영되는 만큼 개별 노동자의 노동강도가 강화되는 문제와 더불어 임신, 출산, 육아에 따른 여성 노동자의 권리행사에 있어서 상당한 제약적 요소로 작용되는 것으로 볼 수 있다.

직무에 상관없이 서포터즈(증원, 자동차)에 대하여 상당한 직무스트레스를 호소하고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 전국 지역별, 부서별 현장실태에 대한 면밀한 조사 및 분석을 통해 적정 인원배치 등 노동강도 완화를 위한 개선방안이 마련되어야 할 것으로 보인다.

(3) 직무만족도(이직을 중심으로)에 대하여

1) 현장조사 이유

LIG손해보험지부가 파악한 퇴직자 현황(2008년~2012년)을 분석한 결과 퇴직자들의 평균 근속년수는 8.3년, 남성의 경우 8.19년, 여성의 경우 8.46년으로 분석되었다. 또한 2012년 5월 25일 중앙일보의 “100대 기업 업종별 평균 연봉순위” 보도 자료에 의하면 LIG손해보험의 평균 근속년수는 10.9년으로 집계되었다. LIG손해보험 노동자들의 평균 근속년수가 10년 내외로 비교적 단기간이라는 점, 상당수 노동자들이 근무기간 중 이직을 고민하거나 퇴직(이직)을 하고 있는 상황으로 구체적인 이유에 대한 현장 조사를 통해 조직문화 및 직무스트레스 개선방안을 파악하고자 하였다.

또한 LIG손해보험 노동자들의 직무만족도, 조직몰입도에 대한 분석을 위하여 “근무하면서 이직(또는 퇴직)을 고민한 적이 있었는지? 구체적인 이유는 무엇인지?”, “구직 활동을 하는 지인(知人)에게 LIG손해보험을 추천할 의사가 있는지?” 에 대하여 파악함으로써 LIG손해보험 조직문화 및 직무스트레스에 대한 현장실태를 조사하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

① LIG손해보험 퇴직(이직) 사유

현장조사 과정에서 LIG손해보험 노동자들은 퇴직자들의 퇴직사유에 대하여 ▶과도한 업무량, 직무스트레스 및 조직문화, 관계갈등, ▶불확실한 Vision, ▶승진급 불만, ▶임신·출산·육아문제, ▶기타 사유(각종 서포터즈 등 업무강요 등)라고 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 또한 최근 신규 입사자들의 경우 입사 후 단기간(몇 개월 또는 1년 이내)에 퇴직을 하고 있는 것으로 조사되었다. LIG손해보험을 퇴직한 이후 동종업계로 이직하는 경우도 있으나 전혀 다른 직종으로 전직하는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험 노동자들이 생각하는 퇴직사유를 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

▶ 과도한 업무량, 직무스트레스, 조직문화, 관계갈등

“힘들어서요. 일이 힘든 건 차라리 참아요. 그런데 사람과의 관계가 힘들어서 그만둔다면 하는 부분이 많은 것 같아요. 나중에 퇴사했을 때 일이 힘들어서 그만뒀다는 사람보다 상사하고도 너무 안 맞았다거나 저희 하는 일이 아무래도 사람들과의 관계도 그렇고 지표적인 압박감, 스트레스도 그렇고 하다 보니 너무 일이 힘들어서 관두는 경우들이 있어요”

“일단은 영업문화 자체가 싫어서 나가는 부분들이 대부분이고 제조업체 가서 생산직을 하더라도 편안하게 하고 싶다는 거죠. 영업 쪽이 아닌 쪽에 가고 싶어서 나가는 경우도 있고요.”

“남자 신입사원의 경우는 예전과는 가치관이 다르기 때문에 이 일이 아니라고 영업직을 자기가 생각하는 것과 다르다고 생각을 해서 그만두는 경우가 많고 지점장의 경우에는 영업에 대한 스트레스가 많아서 그만두는 것 같아요. 남자들의 경우 자기가 생각하는 영업직과 다르다 보니깐 일찍 일찍 포기하고 다른 곳으로 가는 것 같아요. 1년에 그만두는 경우가 많고 1년을 넘기면 오히려 오래 가는 경우가 많은 것 같아요.”

▶ 불확실한 Vision

“일단 비전제시가 없고, 과도한 업무량? 이런 것 때문에 그만두는 것 같아요”

“개인적인 차이도 있겠지만 향후 본인이 어떤 삶이나 이런 것들에 대해서 고민을 하지 않을까 싶어요. 두 분 관두셨습니다. 경력으로 오셔가지고 올해 두 분 정도 그만 두셨는데 개별적인 이유 때문에 그만두셨는데 그건 당사자들에게 확인해 봐야겠는데 비전이나 근무여건, 이러 것들이 원인이 되어서 퇴사한 걸로 그렇게 알고 있습니다.”

▶ 승진급 불만

“매니저가 진급하면 안 된다는 게 있어요. 회사 자체가 사장님 생각이나 밑에 임원들 생각이 다 매니저 업무를 하면서 대리 진급을 시켜주지 않겠다고 얘기를 하셨어요. 경력도 있고, 매니저 업무까지 했다면 그 사람들이 ‘지점장으로 나와서 지점에서 역량을 펼치면서 대리를 달아라.’ ‘매니저 업무만 하면서 오히려 창피하지 않냐?’ ‘나이 먹어서 매니저를 하기에는 너무 그렇지 않냐?’ 그러니까 회사가 말이 안 맞는 거예요. 매니저가 회사에서 되게 중요하다고 해 놓고, 나이 먹어서 매니저 하면 창피하지 않냐? 좀 더 나와서 어떠한 발전성을 보면서 지점장도 하고 이러면서 대리를 달아야지 않겠냐고 하는데 직원들 입장은 그런 거예요. 지점장이 대우가 좋고, 지점장도 해볼 만하고, 매출이 안 되더라도 조금은 가능성을 봐주면서 하는게 아니라, 지점장은 아침에 거의 7시에 출근해가지고 12시 넘어서 퇴근하고, 매일 술 먹고, 주말에 또 불려나오고 그러는데”

“일단 진급이 가장 크고요. 5급에서 4급이 되는 것은 그 당시 대상도 많았고, 처음 제가 입사했을 때 동기가 200명 있었어요. 퇴직을 많이 했다고 하더라도 그 대상들이 다 똑같이 4급에 올라가는 대상이 되었기 때문에 거기에서 누락이 되는 것에 상처를 많이 받거나 그것 때문에 퇴직을 고민한다거나 그렇지 않은데, 제가 스텝 업무를 하기 전에 교차라는 것을 했어요. 저는 3년 동안 그렇게 고생을 해서 그리고 제가 그 때 대리 케이스였는데 저는 노력한 만큼 보상을 받을 수 있을 거라 생각을 했는데 갑자기 하루아침에 그 직책을 없애버리고 다시 스텝을 하라고 하니 내가 해 왔던 게 회의가 많이 들었어요. 그래서 그 때 퇴사를 한번 고민을 했었죠. 근데 그때도 교차 열심히 하고 성과가 났으니 지점이나 육성소장은 아니지만 뭔가 있을 것이다 해 놓고 근데 3번째잖아요. 진급 기회가 없어요”

▶ 임신·출산·육아문제

“출퇴근, 회의 스트레스, 금전적인 문제, 그리고 여직원 같은 경우는 임신이 유산되는 경우가 좀 많았어요. 그래서 그만두는 경우가 좀 있었고, 감사가 왔다 가면 임신한 여성 중에 유산한 경우가 있었어요. 감사가 오면 1주~2주 정도 업무스트레스가 생겨서 힘들었는지 유산하는 경우가 간혹 있었다고요. 배려를 못하잖아요.”

“제가 보기에는 여직원의 경우에는 육아휴직을 하다보니깐 육아휴직을 낸 다음에 복귀하는 경우가 적은 거 같아요. 최근 3~4년 이내에 육아휴직을 많이 사용해요. 예전에는 출산휴가만 쓰고 나왔는데 요즘은 많이 써요. 특별한 일이 아니면 육아휴직을 쓰고 퇴직을 한다거나 퇴직 전에 육아휴직을 쓰고 퇴직하는 경우가 많은 거 같아요. 육아와 일을 병행하는 것이 누가 보조를 해주지 않는다면 힘들기 때문에 그만둘 수밖에 없는 거죠”

▶ 기타 사유

“업무적인 스트레스 때문에 적성에 안 맞다는 이야기를 합니다. 옥해서 싸움이 나는 경우도 많고 그런 부분을 못 이겨서 나가는 사람들도 몇 몇 있습니다. 적성이 안 맞아서 나가는 경우도 있고 원래 다른 일을 하고 싶었다는 경우도 있고요”

“극과 극인 것 같아요. 나갈 사람은 빨리 나가고 결혼하면 그 때부터 힘들고, 10년 아마 안 되지 싶기도 하고 사원들 같은 경우에는 생존율이라고 표현하면 40%, 50% 정도”

“정년퇴직이 55세거든요. 55세 정년퇴직 하신 분이 처음 나왔다고 얘기 들었어요. 보통은 50세 정도면 퇴직을 하죠”

입사 후 단기간(몇 개월 또는 1년 이내)에 퇴직을 하는 이유에 대하여 다음과 같이 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“저도 원래 그만두고 딴 데 가려 했는데, 딱 타이밍을 넘기니까 진짜 힘든 시기가 오거든요. 그것만 넘기다 보니까 근데 그거 못 넘기면 그만두죠. 저는 1년 반에서 2년 정도에 온 것 같아요”

“젊은 애들 같은 경우 그렇게 호칭문제라던가 자기의 자존심 문제, 저희 세대와는 다르기 때문에 쉽게 판단을 내리는 경우가 있는 것 같아요. 자신의 자존심이 뭉개져 가면서까지 여기에 남아 있어야 하는가 그런 상황에 그만 두는 경우가 많은 것 같고, 근무 연수가 좀 되신 분들을 생각해보면 인사사고 문제, 승진문제가 있었던 것 같아요.”

② 이직을 고민한 적이 있었는지 여부

LIG손해보험 노동자들이 느끼는 퇴직자들의 퇴직사유와 같은 이유 때문에 상당수 노동자들이 이직을 고민하였던 것으로 분석되었다. 이직을 고민하였던 사유는 ▶과도한 업무량, 직무스트레스, 조직문화, 관계갈등, ▶불확실한 Vision, ▶승진급 불만, ▶임신·출산·육아문제, ▶기타 사유(각종 서포터즈 등 업무강요 등)로 유사하게 조사되었다. 무엇보다 노동과정에서 이직을 고민한 적이 없었다라고 조사된 경우는 지극히 예외적인 경우였다. 이직을 고민하지 않았던 이유에 대하여 다른 회사에서 적응하는데 대한 두려움이 보다 크기 때문이라는 경우도 있었다. 현장조사 결과 LIG손해보험 노동자 대부분은 이직을 고민한 적이 있거나 현재 이직을 고민하고 있는 것으로 조사되었다.

<직무만족도>에 관한 설문조사에서도 마찬가지로 “E9. 나는 이직을 고민한 적이 있다”에 대하여 응답자 중 661명(70%)이 이직을 고민한 적이 있다고 응답하였다.

<표IV-5> 이직에 대한 고민 정도 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
나는 이직을 고민한 적이 있다.	171명(18%)	490명(52%)	211명(23%)	70명(7%)

특히 과도한 목표에 따른 직무스트레스와 관계 갈등(상사와의 갈등, 내·외부 고객과의 갈등) 때문에 이직을 고민한 것으로 조사되었으며, 직무를 전환한 경우 직무전환 초기 업무 적응기간 동안에 관계 갈등이 극심한 경우가 발생하고 있는 것으로 조사되었다.

<직무만족도>에 관한 설문조사에서도 마찬가지로 “E10. 이직을 고민하였던 경험이 있는 경우 가장 큰 원인은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶1순위 : 과도한 업무량(291명, 31%), ▶2순위 : 승진적 체, 누적(178명, 19%), ▶3순위 : 자기개발 및 개인성장을 위하여(121명, 13%)가 응답을 하였다.

LIG손해보험 노동자들은 과도한 업무량, 조직문화, 직무스트레스, 관계갈등을 주된 이유로 이직을 고민하였던 것으로 분석되었고, 현장조사 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

-
- “나는 죽을 똥 열심히 하고 있는데 막 뭐라 하거든요. 알아주지 않는 것은 그나마 그런데 ‘뭐 했어’ 그러면 내가 도대체 11시까지 뭘 한거냐 이런 생각이 들고 그만두려 했죠”
-
- “직무에 대한 만족도는 50% 정도죠. 인간관계, 지표에 대한 스트레스가 많고, 비전이 없어요. 특히 여직원의 경우 승진도 어렵고 승진 이후 갈만한 직무도 남직원에 비해 좋아요. 매니저가 지점장이 되는 분위기가 아니고 만약 된다고 해도 LC들이 무시하고, 경험이 전혀 없는 상황에서 맡기는 힘들다고 생각해요”
-
- “육체적으로 어려운 것은 없는데 정신적으로는 인사 때가 되면 인사평가를 놓고 보는 게 어렵죠. 저희가 회사에서 인사평가를 할 때 솔직히 면담을 하고 목표합의를 한다고 하지만 현실적으로 그게 협상에서 이뤄질까요? 저는 전혀 안 이뤄진다고 보거든요.”
-
- “다른 부서로 갈 생각도 굉장히 많고 시도도 해봤는데 쉽지가 않더라고요. 생각을 해보시면 본사에 계신 분들은 항상 본사에만 있으려고 하고 방어를 할 테고, 현장에 있으신 분들은 계속 현장을 벗어나고 싶어 할 텐데 그게 어느 정도 맞아야지만 되는데, 근데 그게 안 맞다 보니까 힘들죠”
-
- “지금은 하나만 보기 때문에 그만둘 수 없다고 해서 생각 자체를 배제하고 있어요. 회의 끝나고? 감사 끝나고? 깨질 때 누구나 다 비슷하지 않나? 지금까지 열심히 했는데 결과가 안 좋다고 지금까지 한 것 광그리 무시되고 지금 당장 눈앞에 보이는 결과만을 갖고 위에서 질책할 때, 왜냐하면 일방적으로 당하니까요”
-
- “압박감도 싫고요 맨날 야근하는 것도 싫고요 그런 것들 너무 싫어요. 지표도 그렇고 부서장이 맨날 불러 세워서 ‘지표가 왜 안 되냐고’ 그런 스트레스도 싫고요. LIG는 오래 다니고 싶은 마음은 별로 없어요. 솔직히 말하면”
-

LIG손해보험 노동자들이 이직을 고민하였던 이유를 종합하면, LIG손해보험의 상명하복식 <목표의 부과 → 실적(결과) 평가→ 질책, 질타>로 이어지는 평가제도, 과도한 업무량, 장시간 노동으로 발생하는 조직문화에 따른 갈등, 극심한 직무스트레스로 인해 이직을 고민한 것으로 분석되었다.

LIG손해보험 노동자들은 목표 부과에 따라 ‘수동적’으로 업무를 수행하게 되고, 결국 조직 갈등, 관계갈등까지 발생하게 되어 직무만족도, 조직몰입도가 상당히 낮은 수준에 머물러 있는 것으로 분석되었으며, 성과주의, 결과 중심주의 업무관행으로 인해 조직냉소주의가 만연한 것으로 볼 수 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“수동적으로 일을 해야 하니까 일에 대한 재미를 느끼지 못하는 것 같아요. 어떨 때는 내가 이런 소리까지 들어야 되나, 언어폭행이라고 하는 그러한 것도 심해요. 관리자가 생각 없이 던지는 말이 비수로 꽂히는 경우가 많고, 욕설도 들어야 하고, 내가 이런 대접을 받아야 하나 이런 생각이 많이 들죠”

특히 직무를 구분할 때 다른 직무에 비해 영업부문 노동자들이 이직 또는 퇴직에 대하여 적극적으로 고민하거나 고민을 하고 있는 상태인 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“있었죠. 영업 쪽으로 발령 났을 때 타사로 가려고 했어요, 타사 제의도 있었고요. 그 쪽 사장까지 면담 했었어요. 그쪽 팀장으로 갈려고 했는데 그 때 좀 일이 어떻게 되서 못했죠”

③ 지인(知人)에게 LIG손해보험을 직장으로 추천할 의사가 있는지 여부

LIG손해보험 노동자들의 조직문화 및 직무스트레스에 대한 설문조사 항목으로 “E7. 직장을 찾고 있는 친구가 있으면 나는 이 직장을 추천하고 싶다.”는 내용을 조사하였으며, 보다 구체적인 분석을 위하여 현장조사 항목으로 동일하게 설정하였다.

LIG손해보험 노동자들은 <직무만족도>에 관한 설문조사에서 “E7. 직장을 찾고 있는 친구가 있다면 나는 이 직장을 추천하고 싶다”에 대하여 501명(53%)이 추천할 의사가 없다고 응답하였다.

<표IV-6> LIG 추천의사에 대한 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
지인에게 LIG손해보험을 추천할 의사가 있는지 여부	41명(4%)	401명(42%)	357(38%)	144명(15%)

현장조사 과정에서 적극적으로 추천할 의사가 있다는 경우는 거의 없었던 반면, 적극적으로 반대하겠다는 경우가 많았고, 추천을 하더라도 “특정 직무를 수행할 경우 추천하지 않겠다” 등 담당 업무에 따른 직무스트레스를 고려하겠다는 경우가 대부분을 차지하였다.

현장조사 과정에서 확인한 특징 중 하나는 “현재 자신이 담당하고 있는 직무 외 타 직무를 수행한다면 추천할 의사가 있다”거나 “금전적인 부분만을 고려한다면 추천할 의사가 있다”는 것으로 파악되었다. 이러한 현장조사 내용으로 볼 때, 현재 자신이 담당하는 직무에 대한 직무만족도가 상당히 낮은 수준에 머물러 있다 것으로 분석할 수 있다. 또한 조직문화, 직무스트레스의 문제와 더불어 추천을 하지 않는 이유에 대하여 LIG손해보험의 Vision에 대한 명확한 제시가 어렵다는 경우도 많았다.

▶ 적극 추천

“있죠. 기업문화가 약간 안 좋은 편이지만 업종자체가 안정적인 상황 이예요. 손해보험업종에서 LIG는 계속 성장하고 있기 때문에 일할 만한 곳이라고 생각해요.”

▶ 약간 있다

“직군에 따라 다를 것 같습니다. 절대 가지 마라하고 싶은 직군이 있구요. 일단 ‘지원’자가 붙은 곳은 가면 안 됩니다. ○○지원팀, ◇◇지원팀 이런데 는 다 힘듭니다. 진짜 힘듭니다. 한번쯤 가 볼만은 한데요 정말 힘듭니다.”

“순수하게 페이 부분에서만 보면은 같은 업계로 보면, 업계라고 하면 손해보험, 현대, 동부 이렇게 보면 동부보단 낮고 현대보단 못하고 삼성하고는 차이가 있고 문화자체도 좀 다르지만 그런 식으로 보면 나쁘지 않은 것 같습니다.”

“영업을 할 자신이 있으면 들어오라고 하겠죠. 영업, 지점장 역할을 할 자신이 있다고 한다면 권하고 자신이 없다고 한다면 절대 안 권하죠. 타직종으로 가라고 얘기할 겁니다.”

“추천은 해주고 싶어요. 그런데 타사에 비하면 조직문화, 영업 특히 그리기(작성계약)가 심한 것이 문제라는 것은 미리 잘 알려주고 싶어요”

▶ 적극반대

“저는 그렇게 생각을 해요. 직원들에 대한 기본적인 복리후생이라든지 비전이라든지 이런 생각은 들지만 보험회사는 금융회사기 때문에 일단은 CS가 항상 결부되잖아요. 가장 중요한 게 이제 보험회사에서는 영업하고 보상이라고 생각하는데 그 업무에 만약 온다고 하면 저는 굳이 추천하고 싶지 않아요”

“만약 제 자식이나 조카가 그러면 이런 환경에서는 별로 일시키고 싶지 않아요”

“실제로 후배가 물어봤었는데 항상 다른데 가라고 해요. 그나마 장점이 급여가 높은 편인데 젊었을 때 돈 벌 필요 없고 젊었을 때 의미 있는 일 하는 게 좋다 그런 의미에서 말해주죠.”

“절대 안 한대예요. 너무 힘들어요. 뭐든 영업 쪽에 있으면 본사에 가고 싶은 게 꿈이 예요. 본사에 가게 되면 내가 맡은 일만 하면 되요. 영업 쪽이 다 그렇겠지만 설계사들의 비위를 다 맞춰서 목표도 되는 거고 모든 목표가 설계사들이 해주는 거잖아요. 제일 고민은 사람들과의 관계에서 스트레스를 받게 되다보니 인턴들 오면 그래요 ‘왜 너희들 LIG를 입사했냐’라고 물어봐요”

“추천하고 싶지 않아요. 보험회사 자체를 추천하고 싶지 않아요. 너무 스트레스를 많이 받아요. 너무 여유도 없고, 자기 시간도 없고, 젊은 시절에 회사에 몸 바친 것 밖에 없어요. 그렇다고 앞으로 비전이 있는 것도 아니고”

“되도록 오지 말라고 얘기를 하죠. 아는 후배들이나 급어나 보고 오는 형태라면 반대합니다. 왜냐하면 일 자체가 힘들어요. 본사도 힘들고, 본사만 있었던 것이 아니라 지역 쪽에도 많이 있었거든요. 그런 것들을 견딜 수 없는 애들이 있어요. 어차피 본사 근무하면 어차피 운명이나 한 번씩 거쳐야 될 운명이나 그런 게 안 될 애들한테 단지 돈만 보고 설득하는 것들은 반대합니다. 그런데 그런 것들 알고 보험사 생리도 아는 애들한테는 보험사 중에서 LIG가 나쁘지 않다고 말을 해주죠”

“전혀요. 도시락 싸들고 말릴 거예요. 쪼아대면 될 수 있는 부분도 있기는 한데 너무 말도 안 되는 그런 예를 들어 어떤 합리적인 걸 가지고 ‘이런 이런 이유로 안 돼요. 다음 달에 더 열심히 해보겠습니다’ 했을 때, ‘그래 이번 달엔 힘드네. 다음 달에 더 잘해보자’ 이라는 게 아니라 ‘안 돼 이거 해!’ 이래버리니까 벽을 보고 얘기하는 거죠”

나. 시사점

① 낮은 수준의 직무만족도 : 직무에 상관없이 이직을 고민하는 상황

설문조사 및 현장조사를 통해 LIG손해보험 노동자들은 직무에 상관없이 과도한 업무량, 조직문화, 직무스트레스로 인해 재직 중 이직 또는 퇴직을 고민하고 있는 것으로 분석되었고, 비교적 단기간 내 퇴직하는 경우가 최근 빈번히 발생하고 있는 것으로 조사되었다.

그 이유는 LIG손해보험 노동자들은 ▶과도한 업무량, 직무스트레스 및 조직문화, 관계갈등, ▶불확실한 Vision, ▶승진급 불만, ▶임산출산육아문제 ▶기타 사유(각종 서포터즈 등 업무강요 등) 등 장시간 노동으로 이어지는 노동과정에서 직무만족도가 상당히 낮은 것으로 분석되었다. 따라서 장시간 노동의 문제, 노동강도 강화의 문제를 해결하기 위한 개선방안을 적극 모색할 필요가 있다.

② 노동조합 차원에서 퇴직자 심층면담 등 퇴직자 관리의 필요성

LIG손해보험은 회사 차원에서 퇴직자에 대한 심층면담 등 퇴직자 관리가 체계적으로 이루어지지 않고 있는 것으로 파악되었다. LIG손해보험 노동자들이 퇴직하는 이유를 분석하여 노동조건 개선, 직무만족도를 향상을 위한 방안을 마련할 수 있고, 노동조합 활동에 대한 평가를 위하여 노동조합 차원에서 퇴직자가 발생할 경우 ‘퇴직자 심층면담’ 등 퇴직자에 대한 관리가 필요하다고 할 것이다.

퇴직자들의 퇴직사유를 구체적으로 분석하고, 노동조합 활동에 대한 평가, 노동조건 개선에 대한 제언 등을 체계적으로 진행하는 것은 현재 LIG손해보험 노동자들의 현장실태를 직접적으로 확인할 수 있는 계기로서 이러한 퇴직자 관리에 대하여 노동조합의 일상 활동으로 자리매김할 필요가 있다.

(4) 조직문화 및 조직관계에 대하여

1) 현장조사 이유

LIG손해보험 노동자들은 업무 목표 달성에 대한 직무스트레스가 상당한 수준에 있고, 이러한 결과 중심주의로 인해 노동자들의 직무스트레스를 가중시키는 요인으로 분석되었다. 이러한 측면에서 “조직관계”를 중심으로 조직 갈등의 문제점, 조직 갈등이 조직문화에 끼치는 영향 등 전반적인 인식을 파악하고자 현장조사를 진행하였다.

2) 현장조사분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

① 조직 갈등, 구성원 간 갈등에 대하여

LIG손해보험 노동자들에 대한 <조직관계> 설문조사에서 “D5. 현재 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것은 무엇입니까?”에 대하여 ▶1순위 : 타인존중(107명, 11.3%), ▶2순위 : 상호협력(96명, 10.1%), 자기개발(96명, 10.1%)로 응답하였고, “D6. 앞으로 구성원들이 갖추어야 할 자질은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶1순위 : 전문성 강화(118명, 12.5%), ▶2순위 : 상호협력(105명, 11.1%), 솔선수범 105명(11.1%)이라고 응답하였다.

또한 <직무만족도>에 관한 설문조사에서 “E6. 나의 상사는 나의 롤모델이다.”라는 질문에 대하여 540명(57%)이 ‘그렇지 않다’ 또는 ‘전혀 그렇지 않다’라고 응답하였다.

<표IV-7> “상사는 나의 롤모델이다” 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
나의 상사는 나의 롤모델이다.	47명(5%)	355(37%)	419(44%)	121명(13%)

현장조사 결과 또한 조직관계에 있어 상사와 관계갈등을 호소하는 경우가 가장 많았다. 소속 부서 내 구성원(예 :지점장 Vs 매니저 Vs 영업가족 등) 사이에 관계갈등을 호소하는 경우 또한 많았다. 조직관계에서 관계갈등의 이유나 내용은 담당 직무에 따라 다소 차이가 있었고, 관계갈등의 정도는 부서장의 업무수행 방식, 태도에 따라 일부 편차가 존재하는 것으로 조사되었다.

무엇보다 조직관계 악화의 근본적인 원인은 목표 달성에 따른 결과중심적인 업무수행 과정에서 비롯되는 것으로 분석되었다. 현장조사 결과 LIG손해보험 노동자 대부분은 업무 수행 과정에서 “고립되어 있다”, “배려가 없는 분위기다”라는 느낌을 받고 있는 것으로 조사되었다. 관리지원, 보상의 경우 영업부문에 비해 구성원 간 내부적인 관계갈등은 비교적 낮은 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“설계사들하고는 많이 접촉하죠. 그 쪽에서는 스트레스 많이 받죠. 설계사 조직은 단지 이득을 위해서만 움직이는 조직이기 때문에 저희는 그것을 잡아야 하는 관리자 집단이기 때문에 서로서로 먹고 먹히는 관계”

“지금 같은 경우는 똑같은 지점에 있어도 딱 출근해서 ‘안녕하세요’ 그 때부터 일인 거예요. 암말도 안 하다가 ‘안녕하세요. 점심은요. 안녕히 가세요’ 딱 세 마디만 하는 거예요. 퇴근할 때 되고 그렇게 돼 버리니까”

“업무를 하면서 부딪치는 경우는 관리지원이죠. 민원이 발생했을 때 최종 목적지는 지점이죠. 그럼 분명히 민원을 관할하는 부서가 있을 거고 떠넘기기식이죠. 무조건 현장 책임 이에요. 무조건 현장 지점장들이 슈퍼맨이 되는 거죠. 무조건”

“마인드 자체가 이런 직원들도 꽤 있어요 ‘내가 상급부서, 저쪽은 다른’ 이런 마인드 갖고 있는 본사직원을 있는 것 사실인데 그런 마인드를 갖고 있으면 안 되죠. 조직 내에서 그런 것들을 서로서로 상대방 이해하고 그러면서 같이 융화시켜주는 부분들이 필요하지 않을까요?”

부서간 조직 갈등에 대하여 본사관리지원과 영업부문 사이 직무수행 과정에서 관계갈등이 발생하는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“본사직원들과 가장 많이 부딪쳐요. 영업처리를 하는 과정에서 본인들은 본인 입장에서만 뻔히 보는 서류를 가지고 안해를 몰라서 물어보는 것도 아닌데도 무시하거나 궁금한 사항에 대해서 연락을 했는데도 연락이 안 돼요. 연결이 되더라도 아래에 있다는 느낌을 받아요. 그러한 부분들이 가장 많아요.”

“본사요. 업무를 하다보면 아무래도 막히게 될 수밖에 없고 그러면 본사에 통화를 하는데 본사 직원들은 자신들이 상위 부서고 우리(지침)가 하위 부서에 있다고 생각해요. 동등한 관계라고 저희는 생각하는데. 이런 것도 모르냐는 식으로 대답을 한다든가 되게 불친절하다든가 전화 통화하기가 힘들어요. 전화를 안 받아버린다든가, 메신저를 보내도 대답이 없던가. 너무 좀 불친절하니까 다들 본사는 너무 싫어해요. 근데 우리는 어쩔 수 없이 일을 해야 되기 때문에 본사에 물어볼 수밖에 없는 입장인니까 그게 좀 힘들죠”

보상의 경우 영업부문과 갈등이 발생하는 경우가 있는데 보상 과정에서 민원인이 문제제기를 하는 경우 설계사가 현장영업조직 구성원에게 항의를 하고 결국 영업조직 구성원과 보상업무 담당자 사이에 갈등이 발생하는 경우가 있다. 즉, 직무별 목표에 치중한 업무수행 과정에서 보상과 영업의 목표에 따른 이해관계로 인해 이러한 조직 갈등이 파생된 것으로 볼 수 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“보험이라는 게 영업이 우선되기는 하는 것 같아요. 그 부분에서 서운한 점이 있죠. 우선순위 점에서. 구체적으로 업무적으로 부딪히는 부분은 설계사 분들이 고객들을 우선 하다 보니 보상 쪽에 업무적으로 문제가 있다거나 하면 합의를 하죠. 보통은 설계사 분들이 많이 이야기하시죠. 고객 관리 차원에서 하다 보니 고객 말만 듣고 이야기하는 경우도 있어요”

“경미한 사고라도 영업 쪽은 고객을 위해서 하잖아요. 저희는 경미하든 중하든 피해자가 아프다고 하면 어쩔 수 없잖아요. 근데 저희한테 전화 와서 보상직원이 컨트롤이 안 되니 피해자한테 돈을 많이 줬니 하면서 한 번씩 센터로 항의를 하러 오시거나 항의전화가 오는 경우가 있어요. 아니면 고객 분이 항의를 한다거나. 처리 끝나고 나면 아까 얘기했듯이 종결할 때 고객 분이 무서워서 종결을 분산해서 할 것도 월말에 집중해서 하는 건이 간혹 있어요”

보상의 경우 배당사건 수가 증가추세라는 문제를 지적하면서 담당 사건을 다른 지역 보상 담당자에게 이첩하게 되는 경우 약간의 조직 갈등이 발생하는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 현장조사 >

“보상은 타 직무를 만날 일이 별로 없어서 갈등은 많지 않아요. 그런데 보상 건을 다른 지역으로 이첩하는 경우가 있는데 그런 경우 배당건 때문에 약간의 갈등이 일어나는 경우가 있어요 받아주세요. 뭐 이정도로 가끔 싸울 때가 있긴 하죠. 특히 서울쪽은 좀 심하다고 들었습니다.”

“내가 왜 힘든지 이 사람이 아니까. 애가 왜 힘들까 보면 보여요. 옆에서 통화하는 게 들리잖아요. 저 사람 정말 힘들겠구나. 보여요. 그러면 서로 알아주잖아요. 옛날에 거기서 일할 때는 그 일을 아는 사람이 없어요. 서로 알아주는 사람이 없어요. 전화로만 욱하고, 메신저로 하고 근데 여기는 보이니까 위로가 될 수 있고, 거기는 다르니까 업무가요. 스태프 내 역할이 다르죠. 지점장, 매니저 업무가 다 다르잖아요. 재가 왜 저렇게 까칠하고 하는지 생각은 할 수 있는데 공감은 못하죠”

직무에 따른 차이도 있지만 직무와 상관없이 상사의 업무수행 태도, 관리자로서 업무추진 정도에 따라 구성원 간 관계갈등이 조율되거나 극심하게 악화되는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 현장조사 >

“단장 밑에 센터장이라는 사람이 있어요. 센터장은 중간 관리역할을 하는 사람인데 그 분은 남자직원하고 여자직원 간에 편을 갈라요. 뭐든지 지점장편, 여직원의 고충을 얘기하면 ‘지점장보다 힘들겠어?’하면서 여직원 얘기를 들어주지 않고, 단장님한테 바로 직접적으로 할 수 없는 얘기를 중간에서 할 수 있어야 하는데 그 역할을 하지 않아요. 우리 지역뿐만 아니라 모두가 그런 현상인 것 같아요. 차별 이에요.”

② LIG손해보험 노동자들의 조직문화에 대한 인식

LIG손해보험 노동자들이 현재 LIG손해보험 조직문화에 대한 인식도를 종합적으로 분석하고자 아래와 같이 특정한 단어 또는 이미지로 LIG손해보험의 조직문화를 ‘정의’하는 방식으로 현장조사를 진행하였다.

▶ 현장조사 내용

< 내가 생각하는 LIG손해보험(또는 소속 부서)의 조직문화는 “ ”이다. >

▶ 후배에게 부끄럽지 않아야 한다.

“제가 봤을 때는 후배들 보기에 부끄럽지 말자. 가급적이면 그렇게 하자는 주의죠. 이 조직 자체가 남성적인 것이 많은데 선배들의 영향이 크기 때문이죠”

▶ 미숙하다.

“미숙이라고 봐요. 아직은 완성되지 않은 쉽게 말하면 삼성처럼 약간 비인간적이지만 관리의 측면이 강하잖아요. 근데 예전에 LIG 같은 경우 인화 쪽으로 이렇게 인간적인 부분이 강했는데 지금 현재는 삼성직원들이 우리 LIG 직원들 굉장히 불쌍해해요. 자기네(삼성)보다 더 심하게 스트레스 준다고”

▶ 보수적이다.

“LIG자체가 전통적으로 모든 면에서 보수적인 것 같아요”

▶ 공산당이다. 비민주적이다.

“안 되는거는 안 되는대로 받아 들여주고 그래야 되는데 너무 수치에만 몰아붙여서 그렇게 몰아가면 지금도 너무 지치는 데 힘들어요”

▶ 개인플레이, 개인주의, 자기중심적이다.

“입사 동기나 직원들끼리 근무시간 이후에 함께 어울리거나 하는 자리도 많았는데 몇 년 전부터는 그것도 줄어들었어요”

“본인이 아니면 된다는 생각, 내 문제만 아니면 된다는 생각들. 내가 책임지기는 싫고 본사의 경우도 책임을 지기 싫으니깐 말을 두루뭉술하게 하는 부분이 있거든요”

“개인적인 성향이 엄청 강해요. 서로 챙겼으면 좋겠다는 생각이 있는데 개인주의적인 성향을 고쳐야 한다고 생각해요”

▶ 따로국밥, 부서 이기주의, 이기적이다.

“서로 부서별로 경쟁을 하는 거예요. 담당별로 있다 보니깐 부서에서 개발을 하면 본사내에서 포상의 꺼리가 되고 하니깐 말하면 안 된다고 저희한테 이야기하는 거예요. 정말 이상한 곳이지요. 경쟁을 하다 보니 그렇게 되는 것 같아요.”

“지시형, 성과에 대한 평가위주 분위기이다 보니까 직원 사이도 그렇고 회사도 그렇고 나만 잘하면 된다는 이기적인 문화예요. 이해나 배려를 찾아볼 수 없죠”

“한 부서에서 해결할 수 있는 문제가 아닌데도 서로가 협조를 하거나 조율을 하지 못해요. 한 가지 업무로 세 번, 네 번 왔다 갔다 할 경우도 있어요. 서로 경쟁만 하고 있는 거죠”

▶ (강압적인)학교이다.

“그러니까 우리는 다 학생인 거예요. 부사장이 지시하고 시키는 대로 하는 학생인 거예요. 직원을 자체도 그렇게 되나 봐요. 안 시키면 안 하고, 못하고 LIG조직문화 자체가 그런 것 같아요. 말죽거리 잔혹사, 학교 같은 학교를 연상하시면 돼요”

▶ 군대같다.

“딱딱하고 보수적이고 뭔가 정답을 얘기하면 안 될 거 같은 군대에서 어떤 일이 있다하더라도 없는 듯이 삶을 살아가야 한다는 그런 느낌이죠. 요구하는 답만을 해야 하는 그런 분위기예요. 영업 쪽 같은 경우는 군대 문화 같은 느낌도 있고, 그런 거 말고는 잘 모르겠어요. 일단 하려면 해야 하는 영업이기 때문이죠”

▶ 소통의 부재

“부서 내에서도 그렇고 부서와 부서 사이도 그렇고 전체적으로 소통이 부재한 상황 이에요.”

“관리자 분이 그런 말씀을 하셨어요. 어떤 단어를 이야기 했을 때 관리자와 저희가 보는 입장이 다른 것 같고 풀어서 전달을 좀 해주셨으면 좋겠어요. 업무 지시를 내릴 때”

▶ (완전)수직적이다.

“수직적인 완전 수직적이죠. 날이 굉장히 서있는 수직적인 조직이죠. 감히 위로 가면 손을 금방 베일 수 있을 정도? 그러니까 위를 못 만지는 문화죠. 밑으로는 괜찮고 밑으로는 날이 없고 위로 날이 섰기 때문에 아래쪽은 만지기 쉽게, 위에서 밑에는 우습게 알아도 절대 위를 못 건드리는 문화죠. 날이 아주 서있는 수직적인 문화 딱 그거예요”

▶ 본사는 ‘Top-Down’ 방식이다. 지역은 ‘Boss문화’ 이다.

“조직문화는 모든 것이 탑다운방식이예요. 문화라면 나눠서 말씀 들려야 할 것 같은데 지역 쪽 문화랑 본사와는 분명 달라요. 지역 쪽은 직원들의 비중이나 매출부분이 많이 차지하고 있어요. 그 쪽을 나쁘게 얘기하게 되면 Boss문화가 있는 것이 사실이구요. 그런데 그런 분들이 본사 쪽으로 오신다면 부서장하신 분이 오신다면 똑같이 그러시냐? 그렇지 않아요. 이쪽에 오게 되면 여기에 맞는 문화로 해서 잘 융합하려 하고 부서 내의 구성원들 간에는 업무 성격자체가 그럴 수밖에 없는 것이 있는 것 같아요. 본사 쪽 같은 경우 막말로 업무적인 부분들 가지고 워분, 워사람들과 업무적인 논쟁도 가능하거든요. 숫자, 매출 가지고 논쟁하는 것은 아니예요. 그것은 논쟁이 안 되고요. 업무진행방식, 업무프로세스 잡는 방식에 대해서는 그 정도는 논쟁이 가능하거든요. 지역 쪽에서는 전혀 있을 수 없는 일이에요.”

▶ 강자에게 약하고, 약자에게 강하다.

“민원에 너무 약하다 보니까 큰소리치는 사람한테는 약하고, 수고를 잘하는 분들에게는 강한, 강자에게 약하고 약자에게 강한 그런 생각이 들어요”

▶ 이도저도 아니다. ‘좌우고면’ 이다, 확신이 없는 문화

“성과주의 때문에 그런지 비정상적으로 운영되는 것을 그대로 방치하고 있어요. 일관성 없는 운영 때문에 외부에서는 약속을 안 지키는 조직으로 찍혀 있어요.”

“뭘 하든지 많이 잔다고 해야 하나. 좋은 의미로 보면 고민이 많은 것이고, 나쁜 의미로 보면 미적거리거나 일관성이 떨어지는 것이죠”(※좌우고면 : '왼쪽을 돌아보고 오른쪽을 결눈질하다'라는 뜻으로, 어떤 일에 앞뒤를 재고 결단하기를 망설이는 태도를 비유하는 고사성어)

“회사 Vision에 대한 확신성이 없어요. 뭔가 맞고 끊는 것이 없다는 거죠. 이것이 LIG 특유의 색깔이 되어 버린 거예요”

현장조사 과정에서 ‘잘 모르겠다’, ‘갑자기 생각나지 않는다’ 며 회피한 경우도 있었으나 부정적 의미의 단어나 이미지를 축약하지 못하는 상황이었으며, 구체적인 이유를 설명하지 않았지만 ‘지점장은 총알받이다’, ‘미친조직’, ‘정신병원 같다’는 경우도 있었다.

나. 시사점

① 시급한 조직문화 개선 과제 : 호칭문화, 언어폭행 금지, 회의문화 개선

현장조사 결과 LIG손해보험 노동자들이 느끼는 조직문화는 ▶후배에게 부끄럽지 않아야 한다, ▶미숙, ▶보수적, ▶공산당, 비민주적, ▶개인플레이, 개인주의, 자기중심적, ▶따로국밥, 부서 이기주의, 이기적, ▶(강압적인)학교, ▶군대, ▶소통의 부재, ▶(완전)수직적, ▶본사는 ‘Top Down’방식, 지역은 ‘Boss문화’, ▶강자에 약하고, 약자에게 강하다, ▶이도저도 아니다. ‘좌우고면’, 확신이 없는 문화 등 주되게 권위적이고 수직적인 조직문화의 문제점을 제기하였다.

LIG손해보험 노동자들은 <직무스트레스>에 관한 설문조사에서 “H42. 직장의 분위기가 권위적이고 수직적이다”에 대하여 493명(51%)이 “그렇다 또는 매우 그렇다”에 응답하였다.

<표IV-8> 직장분위기에 대한 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
직장분위기는 권위적이고 수직적이다.	79명(8%)	414(43%)	402(42%)	39명(4%)

현장조사 결과도 이와 마찬가지로 조직문화에 있어서 권위적이고 수직적인 문제점을 대부분 제기하였다. 무엇보다 <조직관계> 설문에서 구성원들에게 부족한 것에 대하여 ‘타인존중’이라고 응답한 것과 같은 이유로 분석된다.

가장 시급하게 조직문화 개선을 통해 직무스트레스를 완화하기 위해서는 호칭문화, 언어폭행 금지에 대한 명확한 개선책이 마련되어야 할 것이며, 장시간 노동과 관련된 회의문화는 권위적이고 수직적인 질책과 인격 모독적 회의로 나타나는 문제를 보이고 있다는 점에서 시급한 개선책을 마련해야 할 것으로 보인다.

② 업무분장 명확화, 직무전환 제도의 체계적 시행을 통한 직무경험 확대

현장조사 결과 LIG손해보험 노동자들의 조직 갈등 또는 구성원 간 갈등은 여러 가지 유형으로 발생하는 것으로 분석되었다. 영업의 경우 <지점장 Vs 매니저>, <매니저 Vs 영업가족>, <지점장 Vs 매니저 Vs 영업가족>, <매니저 Vs 본사지원>, <지점 Vs 육성센터>, <개인영업(영업가족) vs 보상실무>, <보상실무 Vs 보상실무>, <법인영업 Vs 법인영업지원>, <방카영업 Vs 법인영업> 등 다양한 형태로 관계 갈등이 발생되고 있다.

업무목표에 대한 개선책을 마련하는 것과 동시에 조직 갈등, 구성원 간 갈등을 완화시키기 위해서 해당 직무에 따른 고유 업무와 부가적인 업무를 명확히 구분할 수 있도록 명확한 업무분장이 이루어져야 할 것으로 보인다.

LIG손해보험 노동자들은 <조직문화>에 관한 설문조사에서 “C1. 회사는 부서간 갈등이 발생하면 갈등의 원인을 밝힌다”에 대하여 592명(62%)이 “그렇지 않다 또는 매우 그렇지 않다”에 응답하였다.

<표IV-9> 부서간 갈등에 대한 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
회사는 부서간 갈등이 발생하면 갈등원인을 밝힌다.	16명(2%)	340(36%)	505(53%)	87명(9%)

현장조사 결과 또한 이러한 설문분석과 유사하다. 현장조사에서 조직 갈등의 이유 중 한가지로 본사관리지원, 영업, 보상 각 직무 상호간에 서로 업무에 대한 경험이나 이해도가 부족하다고 인식하고 있는 것으로 조사되었다. LIG손해보험 노동자들의 근무 희망지를 우선적으로 고려하는 체계적인 직무전환 제도 운영, 직무전환에 따른 초기 적응에 대한 교육 및 지원 강화 등 제도적 보완을 통해 각 직무간 특성을 노동과정에서 충분히 이해할 수 있도록 해야만 조직 내 관계갈등이 해소될 것으로 보인다.

③ 고충처리 시스템의 안정적 운영

「근로자 참여 및 협력 증진에 관한 법률」에 의거 노사협의회에서는 노동자위원, 사용자위원으로 구성된 고충처리위원회를 반드시 운영하도록 되어 있다. 현장조사를 통해 확인한 결과 LIG손해보험 노동자들의 경우 업무 수행 과정에서 발생하는 제반 문제점, 고충사항, 애로사항에 대하여 공식적인 해결방안을 회사 차원에서 모색하지 못하는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험 노동자들의 <조직문화>에 관한 설문조사에서 “C8. 회사는 조직 내 갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다”에 대하여 555명(58%)이 “그렇지 않다 또는 매우 그렇지 않다”에 응답하였다.

<표IV-10> 갈등에 대한 대응방식 관련 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
회사는 조직 내 갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다.	22명(2%)	370(39%)	480(50%)	75명(8%)

이와 같이 LIG손해보험 노동자들의 현장에서의 고충을 명확히 파악하고 제도적으로 고충을 해결하고, 권리를 보장하기 위하여 고충처리 시스템을 안정적으로 구성·운영해야 할 필요뿐만 아니라 노동조합 차원에서 상시적으로 LIG손해보험지부 조합원들의 업무수행 과정에서 발생하는 고충을 처리할 수 있는 대응방안을 모색할 필요가 있다.

(5) 직무스트레스에 대하여

1) 현장조사 이유

LIG손해보험 노동자들이 업무 수행과정에서 경험하고 있는 직무스트레스의 정도를 파악하기 위하여 “일하면서 ‘보람’을 느끼는지 여부”, 직무스트레스 완화를 위하여 “가장 시급하게 개선해야 할 사항, 가장 큰 직무스트레스가 무엇인지”에 대하여 현장조사를 진행하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

① 일하면서 느낀 ‘보람’에 대하여

LIG손해보험 노동자들은 일상적인 노동과정에서 과도한 목표로 인해 극심한 직무스트레스를 받는 것으로 현장조사 결과 분석되었다. 현장조사 결과 LIG손해보험 노동자 대부분은 평상시 업무수행 과정에서 ‘보람’을 느끼지 못하고 있는 것으로 조사되었다. 반면 역설적으로 ‘보람’을 느끼게 되었다는 경우 대부분은 ‘목표(실적)를 달성하였을 때’라고 조사되었다는 점에서 과도한 업무목표에 따른 직무스트레스가 가장 큰 것으로 조사되었다.

노동과정에서 ‘보람’에 대하여 현장조사 내용을 요약하면 다음과 같다.

▶ 성과 달성, 조직에서 인정, 칭찬을 받았을 때

-
- ▶ 마감하고 나면 성과를 어느 정도 제가 어느 정도만큼 했을 때 보람을 느끼는 거죠
 - ▶ 지점이 잘 나가면 보람을 느끼고 예를 들어서 조직이 탈락위기에 있었을 때 도움을 줘서 넘길 수 있을 때
 - ▶ 사장님들 실적이 올라가는 거죠. 사장님들이 고생이 많았던가. 매니저들을 아껴주는 말들이 있어요. ‘너무 힘들겠다’ 이런 멘트 할 때, 별건 아니지만 도와드렸을 때 고맙다고 하실 때가 보람을 느끼는 경우죠
 - ▶ 보람을 느꼈던 것은 지역단이 평가를 잘 받았을 때
 - ▶ 사소한 일이라도 고객에게 칭찬을 받았을 때
-

▶ 누군가에게 도움을 주었다고 느낄 때(주로 보상부문)

- ▶ 막말로 정말 쓰레기 같은 막 속에서 끓어오르는 그런 피해자들이 있는 반면에 정말 이 피해자는 도와주고 싶다고 생각하게 되는 경우 정말 불쌍하다고 생각 드는 사람이 있거든요. 그런 사람들 도와주었을 때 그 때 보람차죠
- ▶ 사람들하고 부딪히다 보니까 이게 내가 선행을 해서 고맙다는 소리를 듣는 게 잘 안돼요. 피해자 같은 경우 특별하게 잘해주는 않지만 담당자를 믿고 따라주고 고맙게 생각하고 표시할 때가 보람입니다.

▶ ‘보람’ 을 별로 느낀 적이 없다.

- ▶ 보람은 특별히 없었던 것 같아요. 업무자체가 사후처리이다 보니까 딱히 뭐
- ▶ 내가 맡은 업무에서 크게 보람은 못 느낀 것 같아요. 저는 일단 제 자신을 평가한다면 오랫동안 일을 해왔는데 나름 노력을 해왔고 현장에서 그 만큼 해왔는데 회사에서 결과(인정이라든지)로 주어지는 것이 없어요
- ▶ 돈 받을 때, 월급 받을 때 빼고는 없어요.

② 가장 시급히 개선되어야 할 사항 : 가장 큰 직무스트레스

직무에 상관없이 과도한 업무목표가 가장 큰 직무스트레스 요인인 것으로 조사되었다. 직무별로 가장 큰 직무스트레스에 대하여 요약하면 다음과 같다.

▶ 관리자직 : 목표 달성, 임원과의 갈등 등

- ▶ 담당 업무가 전문성이 필요한 것이어서 부서장이 직접적으로 터치를 하지 않지만 일정한 시점에 가시적인 성과물을 보여야 하는 것이 스트레스죠
- ▶ 임원이 바뀌어야 한다고 생각합니다. 임원에 따라 정책이 매번 바뀌고 하는데 정말 달라져야 할 부분 이에요

▶ 영업 : 목표 달성, 장시간 노동, 승진급, 인의문화, 서포터즈 등

- ▶ 지표를 맞추기 위해서 부탁을 해야 할 경우가 있는데 가차 없이 거절당하는 경우도 있어요.
- ▶ 증원부분도 있고 증원에 대한 부담이 제일 크죠.
- ▶ 시간에 쫓기고 업무에 쫓기니까
- ▶ 매니저들은 진급도 안 시킨대요. 엄청 잘해도 지역별 편차는 없어요. 매니저는 2년 전부터 매니저가 진급하는 케이스가 없어요. 전에도 많지는 않아도 케이스는 있었는데
- ▶ ‘너희가 지표를 얼마를 하면 며칠을 보내줄게’ 이런 식으로 해요. ‘지표 얼마큼 더해서 4일 다녀오겠습니다’라고 달을 해야 하죠
- ▶ 타사에서 오신 분들이 놀래요. 왜 이렇게 회의가 많냐고 잘 안될 때 회의를 많이 한다고 그래요. 잘 될 때는 안하고
- ▶ 지금은 너무 단절이 되어 있어서 모든 성과는 지점장과 단장의 몫이고 다른 직원의 그런 업무나 비중 자체를 하찮게 생각하는 회사 전체적인 문제인 것 같아요. 그런 것만 약간 바꾼다면 윗사람이 어떻게 마음먹느냐에 따라 달라진다고 보거든요. 같은 식구라는 인식만 있어도 즐겁게 재밌게 일 할 수 있을 거 같아요. 저도 얘기를 들어주는 사람이 없기 때문에 힘들어요. 누가 나의 얘기를 들어주는 것도 중요하거든요

▶ 보상 : 목표달성, 전환스트레스, 민원, 배당금 증가 등

- ▶ 가장 큰 게 민원입니다.
- ▶ 그러니까 굉장히 아이러니 하죠. 회사에서는 민원은 어떻게든 방지해라. 그러면 저희가 결국은 꺾이고 해달라고 하는데로 다 해주는 상황인데 굉장히 좀 후진국적인 기업마인드죠. 이게

▶ 업무량이 제일 크고요, 배당 건이요. 적정미결이 70에서 80건인데 100건이 넘은지 오래됐고 계속 많아져요

LIG손해보험지부 홈페이지 <조합원 광장>의 게시글을 통해 과도한 목표에 따른 직무스트레스를 확인할 있다.

< 노동조합 홈페이지 조합원 광장 게시글 >

제발 그럴듯한 숫자 늘음은 이제 그만(2012. 6. 23.)

늘 소외받은 보상조직의 일원으로서

올해부터는 회사에서 교육도 많이 시키고 관심 가져 주는 것은 고맙게 생각합니다.

근데 최근에 몇몇 숫자늘음은 당최 이해가 안갑니다.

특히 요즘 높으신 분이 시켰다는 주간처리율마감은 도대체 왜 하는 건지 모르겠습니다. 한 달에 마감율 몇 번이나 하는 건지 보상이란 게 솔직히 우연성이 많이 좌우되는 게 사실입니다.(겨우 합의율, 처리율 맞췄다가 퇴근 한 시간 무렵에 발생 떠서 망하는 경우도 종종 있습니다.)

본사입장에서는 보상직원들 뺑뺑 놀다가 월말에 되어서야 마구잡이로 종결시킨다고 생각들 한다는데 답답합니다.

한 건 종결이라는 게 병원치료비청구->간호사심사->동의->종결콜이라는 절차를 거치는데 이게

- 1.치료비 청구하라고 하라고 하라고 해도 안하는 병원도 있고
- 2.치료비 삭감 대폭하고 나 몰라라 하는 심사간호사도 있어 동의도 안 되고
- 3.문제건이어서 피보험자 종결콜 자체를 시간 두고 해야 하는 경우도 있습니다.

눈에 그럴듯한 처리율 85% 맞추려고 합의금만 넣고 종결해서 추가처리 왕창하고, 병원에 아쉬운 소리하며 청구 받아서 심사도 제대로 못하고 지급하고 .이러면 회사에 도대체 무슨 이득이 있는지 모르겠습니다.

윗분들께 현장입장을 조금이라도 대변해야 할 지원팀에서는 무조건 맞추라고 메신저만 왕창 보내는 현실에서(물론 지원팀 개개인 분들은 고생 많이 하신다는 거 잘 알고 있습니다.) 하소연할 때 없어 글 올려봅니다.

제발 처리율 85%, 정보동의서 징구율 100%, 모바일 활용도 몇 % 등등 현장에서는 회사에 이득될 거 같지 않은 숫자늘음은 이제 그만 했으면 좋겠습니다. 이런 글 올리면 '절이 싫으면 중이 떠나야지'라는 시니컬한 댓글 달리겠죠

근데 보상도 전문 직군이랍시고 떠 데 보내주지도 않더군요

손들고 영업소장에 나가라거나 아예 조직을 떠나라면 할 말은 없습니다만

제발 진짜 회사에 '실익'이 되는 보상문화가 되었으면 합니다.

모두 내 탓이오(2012. 6. 14.)

신규 매출이 안 되도 내 탓이오!

자동차매출이 안 되도 내 탓이오!

유지율이 안 좋은 것도 내 탓이오!

수금율이 안 좋은 것도 내 탓이오!

신상품 만들어놓고 못 판다고 너 때문이다!

실손 주소 정정 나중에 잘못해서 반송되면 너 때문이다!

조직들이 활동 안하는 거 너 때문이다!

모든 게 나 때문이고 내 탓이다!

절이 싫으면 중이 떠나야만 한다.

영업부문에서 매니저, 스태프에 대한 승진급 문제, 성차별 등에 대하여 직무스트레스를 호소하는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“일에 대한 비전은? 근데 매니저로서는 승진을 할 수 없어요. 특히 여자들은 저보다 년차가 많은 선배들도 있지만 아직 4급이에요. 좀 그러한 것도 있어요. 여자라고 해서 회사에서는 그러죠. 여자이지만 지점장님도 있기는 해요. 하지만 남자들이 할 수 있는 부분과 여자들이 할 수 있는 부분에서 차이가 좁다는 거죠. 여자들이 할 수 있는 부분이 너무 좁다는 거예요. 자동승급이 아니고 남자 경우와 여자 경우가 틀리는데 들어오는 것도 틀리고 기존의 저희는 고졸사원이고 남자들은 대졸사원으로 들어오면 남자들은 처음 들어와서 스태프 업무하고 3~4년 지나면 대리가 되고 지점장이 되는데 여자는 15~16년, 17년, 18년이 되어도 아직 사원, 20년이 되어도 4급 이상이 못되는 거예요. 비전이 없죠. 나가라고 하기 때문에 육성소장을 먼저 나가려고 하는 거죠. 여직원의 경우는 비전을 생각하면 매니저로 있을 수 없고 다른 업무로 나가야 해요. 하지만 여직원이 갈 수 있는 영역은 너무 좁다보니깐 갈 수 있는 직이 육성소장일뿐이고 지역단마다 1명이 있기 때문에 그러다 보니깐 나갈 수가 없는 거죠”

LIG손해보험 노동자들은 <조직관계>에 관한 설문조사에서 “D1. 현재 ‘승진’에서 가장 중시하고 있는 기준은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶1순위 : 업무실적(성과)(519명, 55%), ▶2순위 : 아부, 출서기(131명, 14%), ▶3순위 : 직무수행 능력(114명, 12%)로 응답하였다. LIG손해보험 노동자들은 승진급에 있어 업무실적이 가장 중요한 요소로 평가되고 있다고 인식하고 있었다. <직무스트레스>에 관한 설문조사에서 “H43. 남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다”에 대하여 381명(40%)이 “그렇다 또는 매우 그렇다”라고 응답하였다.

<표IV-11> 성별 불이익에 대한 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다.	55명(6%)	326(34%)	450(47%)	105명(11)

영업부문에 있어서 ‘완전판매’에 따른 업무로 인해 업무량과 직무스트레스가 가중되고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“다른 회사는 모르겠는데 완판 때문에 더욱 힘들죠. 저희가 필적감정도 아니고 저희가 비슷하게 봤을 때도 사람의 글씨가 오늘과 내일이 다르기도 하는데 어느 사람의 기준 하에 보느냐에 따라서 자필서명을 했는지 안했느냐가 틀려지기 때문에 조직은 자필서명을 받았다고 하는데 ‘너희 서명은 왜 똑같으나’고 하면서 하고, 거기는 아니라고 하고 저희가 중간에서 힘들어요. 저희 매니저 한분은 거래자가 오면 사진을 찍어요. 고객의 신분증과 사인을 할 때 사진을 찍어요. 오죽했으면 그렇게까지 찍고 있거든요. 완전 판매하는 부분들도 분기 때마다 가장 큰 매니저의 역할, 업무라고 하는데 그게 정말 필요성 있는 업무냐, 왜 하고 있냐라고 생각을 많이 하죠”

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

조합원의 고충(2012. 9. 14.)

“안녕하세요?

어느 한 지점의 매니저입니다.

완전판매에 대하여 말씀 드리려고 글 올립니다.

완전판매라는 것은 필요한 건 당연합니다. 자필은 일/장/자 다 해야 하는 게 맞으니까요.

완전판매라는 것은 지점의 매니저가 아닌 설계사분들이 해야 하는 게 맞습니다.

왜 지점의 매니저들이 글씨를 똑같이 따라 쓰고 전 계약을 찾아 오리고 붙이고 이게 뭐하는 겁니까?

이게 완전판매입니까? 회사에서는 점검을 통하여 불완전판매 건에 대한 것을 소명이나 보완 받곤 합니다. 이 보완 건이 자필이 맞을까요? 이렇게 한다고 해서 대필 건을 다 잡는 것도 아닙니다. 청약서 출력 시 "서명을 안 받으면 본인이 책임지겠다"라는 금감원 법에 대한 것을 크게 적어서 청약서에 출력되게 하던가 말입니다. 왜 이러한 옥설은 다 매니저들이 들어야 하는 겁니까? 다른 대책 방안이 없는 걸까요?

나. 시사점

① 직무 직무스트레스 완화를 위한 단기적, 중장기적 노동조건 개선

현장조사를 통해 직무별 ‘가장 큰 직무스트레스’에 대한 응답을 종합적으로 분석해보면, ‘가장’ 큰 직무스트레스에 대하여 개인이 느끼는 정도의 차이가 있었으나 직무에 상관없이 공통적으로 <과도한 목표부과 → 목표달성 → 업무량 증가 → 장시간 노동>으로 이어지는 노동과정에서 가장 극심한 직무스트레스를 받는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험 노동자에 대한 <조직관계> 설문조사에서 “D7. 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶1순위 : 인사, 승진제도(188명, 20.0%), ▶2순위 : 영업목표의 과도한 부과(176명, 18.7%), ▶3순위 : 부서간 협조와 협력(131명, 13.9%)라고 응답하였다.

<표IV-12> 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점

순위	조직운영 체계에서 가장 큰 문제점은 무엇인가?	응답자 수	비율
1	인사, 승진제도	188명	20.0%
2	영업목표의 과도한 부과	176명	18.7%
3	부서간 협조와 협력	131명	13.9%
4	각종 서포터즈	92명	9.8%
5	부서에 필요한 예산이나 인력지원	79명	8.4%
6	구성원 간 불명확한 업무분장	63명	6.7%
7	업무성과에 따른 적절한 보상	55명	5.8%
8	직무수행에 필요한 교육훈련	49명	5.2%
9	구성원 간 신뢰회복	45명	4.8%
10	영업비용의 개인부담	25명	2.7%
11	업무수행 속도조절	22명	2.3%
12	업무지시, 보고 경로의 명확화	17명	1.8%

LIG손해보험 노동자에 대한 <조직관계> 설문조사에서 “D8. 조직운영 체계에서 가장 시급히 개선이 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶1순위 : 인사, 승진제도(184명, 19.5%), ▶2순위 : 영업목표의 과도한 부과(161명, 17.1%), ▶3순위 : 부서간 협조와 협력(124명, 13.1%)라고 응답하였다.

<표IV-13> 조직운영에서 가장 시급히 개선해야 할 사항에 대한 응답 현황

순위	조직운영에서 가장 시급히 개선이 필요한 것은 무엇인가?	응답자 수	비율
1	인사, 승진제도	184명	19.5%
2	영업목표의 과도한 부과	161명	17.1%
3	부서간 협조와 협력	124명	13.1%
4	부서에 필요한 예산이나 인력지원	98명	10.4%
5	각종 서포터즈	83명	8.8%
6	업무성과에 따른 적절한 보상	62명	6.6%
7	직무수행에 필요한 교육훈련	54명	5.7%
8	구성원 간 신뢰회복	53명	5.6%
9	구성원 간 불명확한 업무분장	49명	5.2%
10	영업비용의 개인부담	34명	3.6%
11	업무수행 속도조절	21명	2.2%
12	업무지시, 보고 경로의 명확화	20명	2.1%

이와 같은 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스를 분석한 결과 현재 직무스트레스의 정도는 한계치에 다다른 상태라고 할 수 있으며, 직무스트레스를 완화하기 위한 단기적, 중장기적 개선방안이 구체적으로 마련되지 않을 경우 육체적정신적 직무스트레스가 더욱 가중될 것이라는 점에서 시급한 개선책이 마련되어야 할 것으로 보인다.

② ‘인사, 승진제도’에 따른 직무스트레스의 개선

현장조사를 통해 과도한 목표부과에 따른 업무량 증가를 시급한 직무스트레스 요인으로 지목한 것과 동시에 인사, 승진제도를 시급히 해결해야 할 개선과제로 제기한 경우가 많았다.

LIG손해보험 노동자에 대한 <직무스트레스> 설문조사에서 “H27. 우리 직장은 근무평가, 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다”에 대하여 660명(69%)이 “그렇지 않다” 또는 “매우 그렇지 않다”에 응답하였던 것으로 볼 때, LIG손해보험 전체 노동자들은 인사, 승진제도의 불만이 직무스트레스를 가중시키는데 상당한 영향을 끼치고 있는 것으로 분석되었다.

<표IV-14> 인사제도에 대한 평가 응답 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
근무평가, 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다.	4명(0%)	275(29%)	499(52%)	161명(17%)

LIG손해보험 노동자에 대한 <조직관계> 설문조사에서 “D1. 승진에서 가장 중시하고 있는 기준은 무엇이라고 생각하십니까?”에 대하여 ▶1순위 : 업무실적(성과)(519명, 55%), ▶2순위 : 아부, 줄서기(131명, 14%), ▶3순위 : 직무수행 능력(114명, 12%)라고 응답하였다.

앞서 분석한 설문조사와 같이 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점으로 ▶1순위 : 인사, 승진제도(188명, 20%), 가장 시급히 개선되어야 할 사항으로 ▶1순위 : 인사, 승진제도(184명, 19%)라고 응답한 것과 현장조사 결과를 종합하면 매니저, 스태프 직군의 여성 노동자들의 경우 승진급에 대한 불만이 상당히 고조되어 있는 상태이며, 그 밖의 승진급 적체, 누적에 따른 직무스트레스를 LIG손해보험 노동자 상당수가 호소하고 있는 것으로 분석되었다.

따라서 인사평가제도에 대한 종합적인 개선책을 마련하는데 있어 승진급 불만을 해소할 수 있는 제도적 개선책이 마련되어야 할 것으로 보인다.

(6) 「개인정보보호법」 시행에 따른 업무의 변화(노동강도를 중심으로)

1) 현장조사 이유

「개인정보보호법」은 2011년 3월 29일 제정되어 2011년 9월 30일부터 시행되었으며, 계도기간을 거쳐 2012년 3월 30일부터 본격적으로 시행되었다. 이에 따라 LIG손해보험은 각 직무에 따라 「개인정보보호법」에 따라 업무에 변화가 발생하였다.

LIG손해보험은 개인정보 관련 사규 등 기준수립 및 관리, 개인정보 관련 현장실태, 시스템 및 업무프로세스 점검, 개인정보 관련 공시, 개인정보 교육계획 수립 및 실시, 개인정보 유출, 집단분쟁 및 단체소송 대응, 개인정보 보호 업무 관련 부서간 조정, 개인정보 관리, 보호원칙에 대한 해석 등 「개인정보보호법」 시행에 따라 2012년 3월 19일 사규를 개정하여 각 직무별 세부적인 업무내역을 부과하였다.

그러나 연구 사업 기초 조사과정 중 「개인정보보호법」의 시행으로 인해 업무내용의 변화, 업무량의 증가, 책임 강화 등 상당한 업무변화가 발생한 상황임에도 불구하고 이에 따른 지원이나 업무변화에 따른 아무런 대책이 없는 상태로 파악되어 이에 대한 구체적인 현장실태를 파악하기 위하여 현장조사를 진행하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

법인영업, 보상(일반, 장기)을 제외하고는 「개인정보보호법」 시행으로 인해 업무량이 증가된 것으로 조사되었다. 준법감시팀 산하에 「개인정보보호법」 관련 업무 담당자를 배정할 정도로 중요한 사항이지만, 구체적인 업무프로세스의 지원, 시스템 등 개인영업, 보상(자동차실무)에 대한 지원은 체계적으로 갖추어지지 않은 상태이다. 따라서 이로 인해 영업, 보상 담당자들의 업무량의 증가 및 이로 인한 직무스트

레스가 가중되고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

▶ 개인영업

“당연히 늘어나죠. 그거는 이게 좋게 말하면 개인에 대한 권리보장이지만 그러기 위해서는 누군가 희생이 따르게 되는 것이고. (본격적으로 3월에 시작되다 보니까) 일이 더해진 거죠. 현재는 시스템이나 프로세스로 제도를 지원해줄 의지는 있지만 그렇다고 해서 모든 게 해결되는 것은 아니고”

“업무진척이 늦죠. 업무 진척이 늦다는 것은 지점장이 늦다는 것이 아니라 조직들이 진척이 늦다 보니까 로드가 좀 많이 걸리죠. 조직이 로드가 걸린다는 얘기고요. 결과적으로 업무의 절차와 과정이 더 많아졌어요. 예전에 한번만 하면 될 것을 두 번, 세 번 해야 하고”

“많이 늘지는 않았지만 늘었어요. 클릭 한번 잘못하면 동의를 얻어야 하고요. 서류상으로 보관을 하면 안 되기 때문에 철저하게 관리를 한다고 하는데 삭제가 안 되는 경우가 많아요. 조회하는 경우도 어려워지고요”

▶ 보상(자동차 실무)

“확실히 늘었습니다. 전화 통화부터 길어집니다. 옛날에는 ‘선생님 그러면 나중에 이렇게 하시죠’ 하면 되었는데 적어도 1명당 통화시간이 2분에서 3분은 길어집니다. 거기다가 (동의서) 받았는지 안 받았는지 확인해야 하고, 합의서를 받을 때도 한 장 더 받아야 하고 일은 늘 수밖에 없죠”

“당연히 늘어났죠. 운전자한테 받아야죠 피해자한테 받아야죠”

개인정보보호 관련 업무가 증가하였으나 LIG손해보험은 별다른 지원방안을 제시하지 않은 채 관련법이 제정되었다는 이유로 노동자들에게 감내해야 한다는 방식으로 책임을 전가하고 있는 것으로 조사되었다. 이러한 이유로 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스는 더욱 가중되고 있는 것으로 조사되었다.

< 노동조합 홈페이지 ‘조합원 광장’ 게시글 >

개인정보동의 취득 - 너무 힘들이다! (2012. 7. 26.)

모 저만 그런 건 아니고 보상조직 실무자들 다 마찬가지겠지만요. 개인정보 동의 받으려고 전화 했더니 이것저것 멘트 하나하나 가지고 말꼬리 잡으면서 물고 늘어지고~~
속으로는 ('네'라고 대답만 해라 나 도 죽겠다) 겉으로는 나도 내가 무슨 설명을 하는건지~~
날씨도 더운데 모두 힘내세요.

나 시사점

① 「개인정보보호법」 시행에 따른 업무량 증가

법인영업, 보상(일반, 장기)의 경우 개인정보보호 관련 업무로 인해 직접적으로 업무량이 증가하지는 않았으나 이 밖의 직무에서는 「개인정보보호법」 시행으로 인해 상당한 업무량 변화가 발생한 것으로 조사되었다. 「개인정보보호법」 시행에 따른 추가적인 업무로 인해 노동시간, 업무량이 증가된 것으로 파악

된 만큼 시급하게 각 직무별 업무프로세스의 구축, 장비·시설 등 지원 방안, 부서간 협력체계를 구축할 필요가 있다.

또한 노동조합 차원에서는 개인정보보호 관련 업무의 수행 정도에 따라 관련 수당의 신설 등 업무량 증가 따른 조합원들의 직무스트레스 완화의 방안을 다각도로 모색하여야 할 것으로 보인다. 중장기적으로는 개인정보보호 관련 업무에 따른 현장의 애로사항 및 업무량 변화에 대한 현장실태 파악을 통해 인력 충원, 인력 재배치 등 노동강도를 완화시키기 위한 개선방안이 마련되어야 할 것으로 보인다.

(7) LIG손해보험의 조직문화 개선 캠페인에 대하여

1) 현장조사 이유

LIG손해보험은 연구 사업이 진행되는 시기와 맞물려 아래와 같은 이유에서 조직문화 개선 사업을 실시하고 있다. 「희망플러스(6월호)」에 “조직문화 개선 캠페인으로 희망 더하기”를 통해 “우리 회사의 2012년 키워드는 소통과 화합이다. LIG인들의 목소리를 듣고, 조직문화의 성공사례를 만들어 가려면 서로의 입장 차이를 이해하고 갈등을 건설적으로 해소하여 진정한 소통과 화합을 이루어내야 한다. 인사관리팀에서는 소통과 화합의 조직문화 구축을 위한 조직문화 개선 캠페인을 실시하고 있다.”고 조직문화 개선 사업의 취지를 설명하고 있다.

LIG손해보험이 현재 추진하고 있는 조직문화 개선사업은 다음과 같다.

<표IV-15> LIG손해보험 조직문화 개선 캠페인

개선 캠페인	개요	비고
업무집중시간제	본사 전부서 및 개인영업 본부, 지역단스텝들은 매일 오전 10시부터 12시까지 2시간 동안 업무집중시간을 가짐. 해당 시간 동안 업무 지시, 결재, 회의 등 중지.	법인영업 및 보상실무 제외
클린타임제	6월부터 매월 첫 번째 수요일 서류 정리뿐만 아니라 업무환경 개선 등 대화시간	시상
회의문화 개선	홀수 월 마지막 주 월~금요일 직원들이 싫어하는 회의 유형에 대해 자가 점검을 실시하고 결과를 직원과 공유함	시상
CAN미팅	매월 2번째 주 수요일 CAN미팅 DAY로 지정하여 임원 및 부서장의 CAN미팅 참여를 확대하고 상하간, 부문간 의사소통 활성화	시상
칭찬의 날	CAN미팅 DAY에 칭찬의 날 운영. 짝수 월에는 부서 내, 홀수 월에는 부서 외 직원 칭찬	시상
호칭문화 개선	짝수 월 마지막 주 월~금요일 호칭문화 자가 점검	-

본 연구 사업의 주요 과제인 “조직문화”에 대한 현장조사 및 분석에 있어 LIG손해보험이 자체적으로 추진하는 조직문화 개선 캠페인에 대한 노동자들의 인식도, 참여도, 평가 등에 대한 현장조사를 통해 실

질적인 조직문화 개선을 위해 집중해야 할 사업 및 현장 조직문화 개선을 위해 집중해야 할 과제를 파악하기 위하여 현장조사를 진행하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

LIG손해보험이 실시하는 조직문화 개선 사업에 대하여 노동자들은 ‘긍정적 반응’과 ‘부정적 반응’을 보이는 것으로 조사되었고, 상당수 노동자들이 ‘부정적 반응’을 보이고 있는 것으로 조사되었다.

조직문화 개선 캠페인의 운영 실태에 대하여 상당수가 형식적 운영에 그치거나 아예 실시하지 않고 있는 것으로 조사되었다. 조직문화 개선 캠페인에 대한 노동자들의 의견 및 평가를 요약하면 다음과 같다.

▶ 긍정적 반응

“아주 잘 되는 편이라고 말씀 드리기 어려운데 그래도 한 번씩 행사가 있고 CAN미팅 때 직원들끼리 이런 저런 이야기를 하는 것은 괜찮은 것 같습니다. 칭찬의 날 같은 경우는 잘 안 되는 것 같고, 나머지는 되는 편입니다”

“네 잘 시행되고 있어요. 회사가 예전에는 그런 부분이 없다고 생겨난 것이기 때문에 직원들을 생각하려는 모습이 보인다고 생각을 하고요. 화면에도 업무집중시간제 이렇게 뜨고 하니깐 관리자들이 한 번 더 생각을 하니깐요”

현장조사 과정에서 “자꾸 회사는 뭔가를 하고 있다는 걸 보여주는 건지 자꾸 뭘 만들기는 하는데 그게 ‘이걸 왜 만들까’라고 생각하고 저희가 ‘이런 것도 생겼네’ 하고 좋아하지 않는 제도라면 저희가 공감하지 않는 조직문화 개선이라면 과연 맞는 건가요?”라는 부정적으로 반응하는 경우도 있었다.

▶ 부정적 반응

“안 좋은 생각인지는 모르겠는데요. 회사의 입장을 직원들한테 뿌리는 것 같아요. 각인시키는 그런 효과도 있고, 얼마나 웃기냐면요. 같이 해요. 같이 할 때가 있어요. 노조 분회총회 끝난 다음에 CAN미팅하고 막 그래요”

“업무집중시간제는 보상 제외라고 합니다. 클린타임제는 한다고는 들었는데 참 좋은데 잘 안되네요. 업무스타일이 그러니까. 캔미팅을 예전부터 시행하고 있었는데 잘 안됐고, 칭찬해주는게 아 이게 우려나서 해주어야 하는 건데 타부서와 접점이 없는데 칭찬을 해주래요. 뭘 칭찬을 해 줘니까. 만나지를 않는데. 담당부문을 제외한 다른 분을 하라는데 저희가 다른 분을 만날 일이 없는데”

“저희는 뭐 그런 거 신경 쓸 일이 없습니다. 시간이 없습니다. 바빠 가지고 하루하루가 전쟁 같기 때문에”

“그들만의 리그입니다. 그들만의 리그! 아무 효율이 없습니다.”

“아무런 필요 없다고 생각해요. 전혀 번거로운 뿐이에요. 그런 거 하지 말고 청약서 용지 주세요. 사업비 절감하지 말고, 카드 수납하라고 하고 칭찬의 날 이런 거 하지 말고”

“보여주는 것이지 조직문화 개선에 도움이 되는 것은 없고 오히려 팝업으로 띄우니깐 오히려 귀찮죠”

“긍정적으로는 생각하는데 할 거면 엄격하게 해야 하지 않나 단지 시행한다는 그 자체만이 아니라 피드백도 좀 하고 진정성이 있는 피드백이었으면 좋겠어요”

“되는지도 모르겠어요. 그걸로 조직문화가 개선되는지도 모르겠고, 본사는 신경 쓰는지 모르겠는데 현장은 이런 것 신경도 못 써요. 그리고 조직문화 개선에 효과가 있을지는 모르겠는데 그냥 형식적으로 하는 것 같아요. 이걸 영업현장과 동떨어진 것 같아요. 본사와 현장은 전혀 다른 회사 같아요.”

무엇보다 호칭문화, 언어폭행이 지속적으로 발생하고 있다는 점에서 LIG손해보험이 실시하고 있는 조직문화 개선 캠페인에 대한 신뢰도가 떨어지는 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“상호 존중도 ‘~씨’ 이래야 하는데 ‘~야’ 이래 버리니까 캠페인이 나오는 것 같기는 한데 그걸 하고 있다고 해서 위에 상사 분들이 바뀌는 건 없거든요. 저희가 바뀌어야 될 게 아니라 위에 임원이나 단장들까지, 관리자들이 바뀌어야 하는데 그런 게 아니면 저희한테만 요구하는 것은 솔직히 왜 하는지 잘 모르겠어요”

LIG손해보험 노동자에 대한 <감정노동> 설문조사에서 “J3. 지난 1년 동안 일하면서 ‘폭언’을 들은 경험 유무”에 대하여 ▶있다(479명, 51%), ▶없다(461명, 49%)라고 응답하였고, “폭언 가해자(복수선택 가능)”에 대하여 ▶고객(287명, 42%), ▶상사(203명, 30%), ▶영업가족(165명, 24%), ▶동료(22명, 4%)순으로 응답하였고, “지난 1년 동안 일하면서 ‘폭행’을 당한 경험”에 대하여 ▶없다(922명, 98%), ▶있다(18명, 2%)라고 응답하였다. “폭행 가해자(복수선택 가능)”에 대하여 ▶고객(8명, 53%), ▶상사(5명, 33%), ▶동료(2명, 14%)로 분석되었다.

2011년 12월 전국사무금융노동조합 연맹에서 실시한 설문조사에서는 ‘폭언’의 경험에 대하여 “▶있다(375명, 49%), ▶없다(390명, 51%)”로 응답하였던 것과 비교할 때 거의 유사한 수준으로 볼 수 있으며, LIG손해보험 노동자들의 절반가량이 업무수행 과정에서 폭언을 경험하고 있는 것으로 파악되었다.

또한 “지난 1년 동안 일하면서 ‘성희롱’을 겪은 경험”에 대하여 “▶없다(895명, 95%), ▶있다(42명, 5%)라고 응답하였으며, “성희롱 가해자(복수선택 가능)”에 대하여 “▶상사(30명, 44%), ▶영업가족(22명, 32%) ▶고객(9명, 13%), ▶동료(7명, 11%)”순으로 분석되었다.

2011년 12월 전국사무금융노동조합 연맹에서 실시한 설문조사에서는 ‘성희롱’의 경험에 대하여 “▶없다(715명, 93%), ▶있다(51명, 7%)”로 응답하였던 것과 비교할 때 거의 유사한 수준으로 볼 수 있으며, LIG손해보험 노동자들이 업무수행 과정에서 성희롱을 경험하고 있는 것으로 파악되었다.

나. 시사점

① 호칭문화, 언어폭행 금지, 성희롱 방지 강화 : 고충처리 시스템 제도화

LIG손해보험은 정책적으로 조직문화 개선 캠페인을 통해 일정한 의지를 표명한 것에 긍정성을 찾는 경우도 있었으나 실질적으로 현장에 반영되지 않는 형식적 또는 상관없는 캠페인이라는데 대부분 평가가 이루어졌다. 노동조건 개선방안에서 후술하겠지만 다른 무엇보다 회의문화, 호칭문화에 대한 집중적인 개선방안이 실천적으로 마련되어야 할 것으로 보인다.

LIG손해보험은 “호칭문화 자가 점검(2,436명)” 결과 개선이 필요한 사항으로 ▶반말 또는 하대하는 말투(35.1%), ▶직위, 직책 미사용(20.5%), ▶인격적 무시(16.3%), 욕설 및 비난(15.0%), ▶기타(12.5%)로 조사하였고 이를 바탕으로 호칭문화 개선을 위한 방안을 제시하기도 하였다. 그러나 여전히 현장에서는 호칭문화, 언어폭행으로 인해 상당수 노동자들이 직무스트레스를 받고 있는 것으로 조사되었다.

<표IV-16> LIG손해보험이 실시한 호칭문화개선 인터뷰 결과

상급자로부터 잘못된 호칭 및 언행으로 불쾌함을 느꼈던 사례(무작위 인터뷰 결과, 40명 대상)

▶부서장의 기분에 따라 바뀌는 호칭

"기분이 좋을 때 ~씨 하시다가 기분이 나쁠 때는 ~씨 없이 ○○○! 등 짜증을 내면서 이름을 부릅니다. 호칭은 기분에 따라서 바뀌는 게 아니라고 생각합니다."

▶직원에 따라 다르게 호칭

"일을 잘하고 좋아하는 직원에게는 존중하는 호칭을 쓰며, 업무가 부족하거나 마음에 들지 않는 직원은 무시하면서 부릅니다. 업무적으로 우수하거나 본인과 더 친하다고 하여 호칭을 다르게 쓰는 것은 바람직하지 않습니다."

▶야! 마! 어이! 저기! 너!

"이름을 아시면서도 이름과 직위를 부르시지 않습니다. 이런 호칭을 쓰시면서 짜증을 내고 화를 내는 모습을 많이 보게 되는데 업무적으로 짜증내시는 부분은 이해하지만 기분이 나쁜 경우도 많습니다. " - 「희망플러스」 8월호 中 -

그러나 이러한 호칭문화의 개선 캠페인에도 불구하고 LIG손해보험 노동자들은 상사, 고객, 영업가족, 동료로부터 폭언을 듣거나 심지어 폭행을 당하는 경우가 있다는 응답자도 있었으며, 설문조사 응답자 중 42명(5%)은 상사, 영업가족, 고객, 동료로부터 지난 1년간 성희롱을 당한 경험이 있다고 응답하였다.

호칭문제, 언어폭행 금지, 성희롱 방지를 위해서는 무엇보다 적극적인 고충처리 시스템을 마련해 사안별로 구체적인 대응을 해야 할 것으로 보인다. 특히 피해를 경험한 노동자의 신변을 보호하는 제도적 뒷받침이 조직적으로 이루어지지 않을 경우 LIG손해보험의 호칭문화, 언어폭행, 성희롱 등에 관한 문제를 개선하는데 어려움이 따를 것으로 보인다는 점에서 고충처리 시스템의 제도적 운영방안을 적극 고려해야 할 것으로 보인다.

② 회의문화 개선

설문조사 및 현장조사 과정에서 새벽 6시에 회의를 하거나 새벽 2~3시까지 회의가 이어지는 경우도 있다고 조사되었다. 또한 회의문화 특징으로 회의를 시작하면 10~15분 사이 간략하게 끝나는 경우가 많다는 경우가 많았다. 이러한 회의문화를 종합하면 회의 때 각 직무 담당자를 모아놓고 실적에 대한 문책성 발언, 질책, 심지어 욕설과 폭언까지 빈번히 발생하고 있는 것으로 조사되었다. 회의와 전달사항에 대한 엄격한 구분을 통해 회의로 인해 발생하는 직무스트레스와 장시간 노동의 문제를 개선해야 할 것으로 보인다.

LIG손해보험 자체적으로도 이러한 회의문화의 문제점을 인식하여 조직문화 개선 캠페인을 실시하고 있는 상황이다. <희망플러스 9월호>에서 잘못된 회의 문화 유형에 대하여 ▶일상화된 업무시간 외 회의, ▶목표 현황에 따른 질책성 회의, ▶갑작스러운 회의, ▶소수만 관심 있는 주제에 대한 비생산적 회의, ▶주제 없이 소집된 마라톤 회의, ▶의견 수렴 없는 Top-Down 회의, ▶제안을 무시하는 회의를 문제점으로 지적하고 있다. LIG손해보험 노동자들은 직무스트레스 완화 및 조직문화 개선을 위해서 회의문화에 대한 시급한 개선책이 마련되어야 할 것으로 보인다.

(8) 노동조합 및 노사관계에 대하여

1) 현장조사 이유

LIG손해보험지부 운영의 기본적 토대라 할 수 있는 분회총회의 운영 상황을 중심으로 조합원들의 노동조합 활동에 대한 인식 및 평가, 조합 활동 참여도에 대한 조사를 통해 노동조합의 조직관리, 조직운영적 측면의 개선 방안을 모색하기 위하여 현장조사를 진행하였다.

2) 현장조사 분석 및 시사점

가. 현장조사 분석

① 노동조합에 대한 참여도 및 노동조합 활동에 대한 의지

현장조사를 통해 노동조합 내에서 현재의 역할을 중심으로 노동조합 활동에 대한 참여도, 향후 노동조합 활동에 대한 의지를 조사하였다. 조합원 대부분은 현재 노동조합 활동에 대해 “업무량이 많아 생각할 겨를이 없다”라고 할 정도로 과도한 업무로 인해 직무스트레스가 가중되어 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“일을 하면서도 너무 힘들고 짜증나기 때문에 그런 것도 하기 싫고, 노조 분회장도 하면서 솔직히 얼마나 힘들겠어요. 다 모아서 분회총회를 해야 되는데 말도 더럽게도 안 듣고 그러니 분회장도 힘든 거죠”

“여력이 있으면 계속 할 의지가 있는데요 그게 말처럼 쉽지가 않네요.”

“업무가 바쁘니까 심리적으로 사실 잘 모르겠어요. 예전엔 열정이 있었는데 업무적으로는 열정이 있었는데 사실 이런 거 하려면 내 시간을 내고 해야 하니까 사실상 하기가 꺼려지죠”

“그냥 한 번 해볼까 하고 생각해 본 적은 있습니다. 그냥 이런 부분도 경험을 한 번 해보고 싶다는 정도입니다. 깊숙이 보다는 간단하게 분회 정도라도 활동하는 것이 경험상 좋겠다고 생각해 본 적이 있습니다.”

“이유는? 조합에 관심이 떨어지고 있어요. 조합의 힘이 약해졌다고 하는데 임단협을 볼 때, 조합원들이 느끼기에 조합이 이래서 잘 했다고 할 만한 사업이 없었던 것 같아요. 조합원들이 생각할 때 그렇게 생각하니깐 조합 참여도가 떨어지는 것 같고요”

LIG손해보험지부 조합원에 대한 <노동조합 및 노사관계> 설문조사에서 “F2. 노동조합 활동에 적극적으로 참여하고 있다”에 대하여 ▶매우 그렇다(55명, 6%), ▶그렇다(564명, 59%), ▶그렇지 않다(302명, 32%), ▶전혀 그렇지 않다(18명, 2%)로 응답하여 노동조합 활동에 대하여 전반적으로 참여하고 있는 것으로 조사되었으나 현장조사를 통해 참여 정도의 수준은 단순히 조합원으로서 참여하는 정도라는 비교적 낮은 수준의 참여도에 머물러 있는 것으로 조사되었다.

LIG손해보험지부 조합원에 대한 <노동조합 및 노사관계> 설문조사에서 “F9. 노동조합 분회장을 해보고 싶다”에 대하여 ▶매우 그렇다(15명, 2%), ▶그렇다(253명, 27%), ▶그렇지 않다(536명, 56%), ▶전혀 그렇지 않다(136명, 14%)로 응답한 것을 볼 때, 분회장을 통한 노동조합 참여에 대하여 “그렇다 또는 매우 그렇다”에 응답한 비율이 29%(268명)에 머물렀다.

또한 <노동조합 및 노사관계> 설문조사에서 “F10. 노동조합 대의원을 해보고 싶다”에 대하여 ▶매우 그렇다(15명, 2%), ▶그렇다(225명, 24%), ▶그렇지 않다(556명, 58%), ▶전혀 그렇지 않다(145명, 15%)로 응답한 것을 볼 때, 대의원을 통한 노동조합 참여에 대하여 “그렇다 또는 매우 그렇다”에 응답한 비율이 27%(240명)에 머물렀다.

이상과 같이 과도한 업무량으로 인한 장시간 노동, 조직문화 악화, 직무스트레스가 가중되는 현장의 상황은 결과적으로 노동조합의 조직력 약화에 상당한 영향을 끼치고 있는 것으로 분석되었다.

② 분회총회 참석 및 분회운영 상황

LIG손해보험지부의 2010년~2012년 분회총회 회의록을 분석하는 과정에서 총회의 개최여부, 회의록의 통보 여부 등 분회총회의 운영 상황에 대하여 노동조합 차원에서 체계적인 조직관리가 제대로 이루어지지 않았던 것으로 파악되었다.

현장조사 결과 지역별, 분회별 특성에 따라 분회총회 참석률, 개최율에 차이가 발생하고 있었으며, 가장 주목할 것은 지점장의 경우 분회총회 참석을 대부분 하지 않는 것으로 조사되었다. 지점장의 경우 상당한 직무스트레스를 호소하는 상황임에도 불구하고 분회총회에 참석을 하지 않는 이유에 대한 원인 분석 및 지점장의 참여를 활성화하기 위한 노동조합 차원의 조직운영 방안이 연구 사업 이후에도 지속적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

본사 관리지원, 보상의 경우 비교적 분회총회가 비교적 잘 이루어지고 있는 것으로 조사되었으며, 영업의 경우 분회총회 개최 및 참석률이 상대적으로 저조한 것으로 분석되었다. 특히 지점장의 분회총회 참석률이 저조한 것이 영향을 끼친 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“지점장들도 다 분회원에 포함되거든요. 근데 분회총회를 하면 매니저들 밖에 없어요. 분회총회가 잘 이루어지지 않고요. 이제는 좀 직원들이 노조를 신뢰하지 않는다는거? 그렇기 때문에 말도 할 수 없고 말을 해도 어차피 먹히지도 않고 노조 지금 집행부들이 움직인다고는 하는데 저희 눈에는 그렇지 않은 부분도 있어요”

“월말에 가까울수록 1시간 빼는 게 어려운데 솔직히 뭐 요새는 잘못하고 있기 때문에 미안합니다. 예전에는 열심히 했는데 모르는거 있으면 본조에 전화해서 물어보고 전달하고 했는데 요새는 바빠서 못하겠어요”

“분회총회가 보시다시피 되게 소규모이고 우리 팀 자체이기 때문에 분회장이 시간 뵈가지고 모이자고 하면 뭐. 분회총회가 미 실시 되고 그런 경우는 없습니다. 항상 잘 됐었습니다.”

“직원들이 지금 되게 불행해해요. 저도 행복하지 않다고 생각해요. 예전에 노조 임원진하고 술자리가 있어서 얘기한 적이 있어요. 전반적인 문제를 얘기했어요. 여직원들이 갈 곳이 없고 나중에 여직원들에 대한 방향이라든가, 이런 부분들을 다 얘기하고 ‘대답을 좀 해주세요’ 그랬더니 얘기를 돌려서 자기(노조 임원) 얘기만 하고 말아버렸던 기억이 있거든요. 그 뒤로는 얘기를 이제 안하죠. 안 해요. 할 필요가 없고”

“여직원들은 거의 참석을 다 하구요. 지점장들은 일정이 있거나 회의가 있기 때문에 여직원과 보상팀과 방카쪽도 오고 있어요. 지점장들의 거의 많이 빠지지만 보상의 경우에도 외근이 있기 때문에 여직원들이 많이 참석해요.”

분회총회의 운영에 있어 분임토의, 안전에 대한 충분한 정보공유 과정 없이 형식적인 보고, 안전에 대한 통지방식으로 운영된다는 평가도 있었다. 또한 분회총회 개최 시기에 부서장이 회의를 소집하고 있는 경우도 있어 노동조합 차원에서 분회총회 개최일자에 대한 사전통지와 회사 차원의 업무협조를 통해 분회총회 운영을 방해받는 일이 발생하지 않도록 해야 할 것으로 보인다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“그걸 신경을 안쓰는 거죠. 그리고 노조에서도 분회장들이 힘이 없는 게요. 사실 예전 같으면 분회장이 사원이라 하더라도 그런 경우가 있으면 부서장님한테 얘기를 하고 얘기를 해서 늦춘다거나 이렇게 했는데 지금은 김우진 사장 이후로는 이런 문화자체가 없어졌어요”

“예전만큼 잘 모이지 않아요. 솔직히 많이 모이고 그러더라도 예전 같은 경우에는 출석율이 90% 정도 였는데 지금은 많아봤자 70~80% 정도 되요. 분회총회를 한다든지 이럴 때 부서장이요 팀장회의를 한다든지 이런 게 없었어요. 그런데 이제 솔직히 그런 게 겹쳐요. 팀장회의를 한다거나 물론 팀장은 분회장이 아니니까 근데 스태프 직원들 있죠? 그 직원들이 자연스럽게 빠져 버리게 되는 거죠.”

LIG손해보험지부 조합원에 대한 <노동조합 및 노사관계> 설문조사에서 중 “F14. 우리 회사 노사관계는 대립적이다”에 대하여 ▶매우 그렇다(9명, 1%), ▶그렇다(446명, 47%), ▶그렇지 않다(462명, 49%), ▶전혀 그렇지 않다(17명, 2%)로 응답하여 노사관계가 비교적 대립적이지 않다고 응답한 것으로 분석되었다.

그러나 <노동조합 및 노사관계> 설문조사에서 “F13. 노동조합 활동에 참여하는 것을 방해 받은 적이 있다”에 대하여 ▶매우 그렇다(19명, 2%), ▶그렇다(326명, 34%), ▶그렇지 않다(512명, 54%), ▶전혀 그렇지 않다(81명, 9%)로 응답한 것으로 분석되었다. 즉, 설문조사 응답자 중 345명(36%)에 해당하는 노동자들이 노동조합 활동에 대하여 부서장 등으로 부터 방해를 받은 것으로 조사된 것은 향후 노동조합 운영에 있어 부당노동행위, 노동조합에 부정적 태도를 보이는 부서장에 대한 즉각적인 대응의 필요성을 다시 한 번 확인하는 부분이라고 할 것이다.

분회 운영과 관련하여 분회장의 역할과 책임을 수행할 수 있는 기반이 다소 약화된 측면이 있다는 평가는 목표 중심의 업무 수행 과정에서 부서장의 권한이 강화되어지는 것과 맞물린 효과라고 볼 수 있다. 더불어 조직문화 및 직무스트레스가 가중됨에 따라 다양한 이유로 분회장을 기피하는 현상이 나타나고 있는 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“아직까지는 그렇게 분회장을 앞으로 지속적으로 하라고 하면 저희가 분회장은 기피사항 이거든요. 제가 되게 된 이유도 담당업무에 2명이 있기 때문이에요.”

“분회장 막내라서 하고 있어요. 상근 임원과 비상근 임원으로 나뉘는데 상근 임원이면 몰라도 비상근 임원이면 어렵죠. 다들 지금 실정들이 별로 안 좋아요.”

“지금 하고 있는데 투표를 했는데 원해서 한 건 아니고요. 제가 앞장서서 근로 조건에 있어 더 어떻게 해야겠다 하는 생각은 없어요.”

분회총회의 개최 현황에 대하여 조합원과 노동조합 사이 유대감, 신뢰감의 문제를 지적하는 경우, 협의회의장과 분회장의 소통에 관한 문제점을 지적하는 경우도 있었다. 무엇보다 노동조합 활동 강화를 위해서는 분회운영에 대한 적극적인 활성화 방안이 다각도로 모색되어야 할 것으로 보인다.

< LIG손해보험 현장조사 >

“노조 자체 구성이 그런 게 노조 간부들하고 협의회의장들하고는 자주 만나서 회의를 하는데 분회장하고 협의회의장하고 만날 시간은 거의 없어요. 수요일에 분회총회를 해야 한다고 메일이 와요. 어떤 걸로 진행을 해 달라 실제적으로 봤을 때 PS같은 이런 것은 내용을 알지만 이번에 임금피크제라던지 이런 새로운 게 딱 튀어나왔을 때 제가 사람들한테 얘기해 줄 수 있는게 한계가 있는 거예요. 나도 잘 모르는데”

③ 노동조합 활동에서 시급하게 개선해야 할 사항

노동조합 조직력 강화를 위하여 “분회총회를 활성화해야 한다”는 것에 상당수 조합원들이 필요성을 공감하고 있었고, 현재 분회운영에 문제가 있다는 것을 스스로 인식하고 있는 것으로 조사되었다.

▶ 분회운영 활성화

“저희는 적극적으로 참여하는 편입니다. 이유는 저희는 후배들 때부터 그렇게 해와서 그래야 되는 것으로 알고 있고 하고 있습니다. 항상 조합에 최소의 힘의 근간이 되는 것이 분회총회인데 분회총회 참석을 안 하면서 불만을 털어놓으면 안 된다고 생각해요. 분회총회 다들 참가하는 편이며 지점장도 잘 참석하는 편입니다.”

“글쎄요 할 때마다 사람들이 전부다 집중을 잘 안 해요. 전화 받다가 나가는 분도 있고 사인하고 가는 분도 있고, 그걸 참석으로 보기는 하는데 하게 된다면 제가 봤을 때는 강제적으로는 아니어도 의견을 개진할 수 있도록 좀 하고, 분회장들이 급하게 선출을 해서 회사 돌아가는 것을 회사 안에 보여주는 것을 그대로 전달하는게 많아요. 자기도 잘 모르니까. ‘이런 게 있습니다’라고 전달만 하지 이렇게 나가자 끌어 나가는 게 없어요. 거기에 대해서 의견을 내라고 하는데 본인도 이해를 못하고 가는 경우가 있으니 분회장마다 좀 틀려요. 예전에 분회장님은 그렇지 않은 분도 계셨는데”

▶ 현장 중심의 밀착형 노동조합 활동, 조합원간 유대감 형성 및 참여기회 확대

“평소에 어울리는 분들만 계속 어울리게 되요. 노조 속에서도 소외 받는 분들이 있거든요. 그런 분들이 잘 보이지도 않죠. 노조에 관심도 없고, 왔다가 밥만 먹고 가고 밥도 안 먹고 가기도 하는데 어쨌든 집행부잖아요. 그런 사람들도 안고 가야죠. 그런 것도 생각해 주었으면 좋겠어요.”

“직원들 얘기에 귀 기울여 주고, 지금 직원들이 무엇 때문에 힘든지, 뭔가를 개선하지 못하더라도 일단 얘기를 좀 들어서 변화하려는 노력을 해야 하지 않나 싶은데, 그런 게 좀 없다는 생각이 드는 거죠”

“노조 집행부에도 제가 아는 선배님들도 많고 하지만, 그렇게 신뢰를 (노조가) 너무 잃은 거죠. 잃었고, 그래서 내가 노조 뭘 해서 바꾸겠다 이런 생각도 안 들고, 지금은 마음 적으로 여유가 없어요.”

“활력을 찾으려면 20~30대 초반 조합원들이 합심을 기울일 수 있는 방법을 찾아야 해요. 관계의 틀을 마련하고 동아리를 지원한다거나 업무 구성단위별로 분회 행사를 하거나 공연을 보거나 강연을 듣거나”

“만나서 얘기하는 것만큼 접점을 찾는 것은 없다고 생각해요. 만나는 노력이 필요하죠. 분회순회 정도가 아니라 이슈가 아니더라도 항시적 흐름으로 현장을 만났으면 합니다.”

▶ 노동조합 정책 강화

“노동조합은 힘이 없는 것 같아요. 방어적인 측면이 있죠. 회사에서 어떤 공격을 해올지 모르니까 그 공격에서 다양한 방어 전략을 세우는 부분이죠. 그게 굉장히 좀 힘든 것 같고, 조합원을 위해서는 끊임없이 회사하고 대화나 소통을 통해 가지고 어떻게 하면 좀 조합원을 위해서 보탬이 될 수 있는 연구를 해가지고 그걸 결과물(대안)로 도출하는 게 중요한 것 같습니다. 딱히 어떤 기구라든지 이런 거는 지금 순간적으로 떠오르지 않네요.”

나. 시사점

① 분회총회 및 분회운영 활성화

LIG손해보험지부의 조직운영의 가장 큰 특징은 ‘분회’를 전국적으로 구성하여 운영하고 있다는 것이다. 그러나 연구 사업을 진행하는 과정뿐만 아니라 연구 사업 기초 준비과정을 통해 조사한 바에 의하면 분회총회에 대한 중요성을 인식하고 있음에도 불구하고 분회총회 및 분회운영 활성화를 위한 활동은 적극적으로 전개되지 않고 있다는 것이다.

분회운영에 있어 현상적으로 파악되는 중요한 문제점 중 하나로 분회장의 역량강화의 필요성이 제기되기도 하였다. 과거에 비해 최근에 근속년수가 짧은 분회장이 선출되는 이유는 과도한 업무량, 장시간 노동이 가장 큰 요인임에도 불구하고, 이러한 노동과정에서의 문제가 해소되지 않는 것이 반복되면서 최종적으로는 분회장이나 노동조합 집행부 활동을 기피하는 현상까지 보이는 것으로 분석되었다.

따라서 분회를 중심으로 조직운영의 강화, 분회장의 역량강화, <조합원↔분회장↔협의회의장↔노동조합>, <조합원↔분회장>, <분회장↔협의회의장>, <협의회의장↔노동조합>의 일상적인 논의와 의견수렴이 가능한 다각도의 운영방식, <조합원↔노동조합>이 직접 대응방안을 모색하는 일상적인 노동조합 활동 강화를 위한 분회 활성화 방안에 가장 큰 초점을 맞춰야 할 것으로 보인다.

② 현장 중심의 밀착형 노동조합 활동 추진

현장조사에서 확인한 내용으로 연간 행사처럼 진행되는 분회순회를 뛰어 넘어 마감기간 현장 방문, 현장에서 현안문제 발생 시 즉각적인 현장 방문 및 대응, 일상적인 정보 공유의 강화, 조합원 참여 기회 확대를 통한 유대감 및 공감대를 형성할 수 있는 다양한 사업(공연, 체육행사, 동아리 지원 등) 등 현장 중심의 밀착형 노동조합 활동을 적극적으로 추진해야 한다는 다양한 의견이 제시되었다.

무엇보다 현장 밀착형 조합 활동에 있어 과도한 목표부과에 따른 장시간 노동, 업무량의 증가로 인해 발생하고 있는 조직문화, 직무스트레스를 개선하는 것이 중요한 조합 활동의 중심축으로 자리매김 되어야 할 것으로 보인다.

③ 노동조합 정책역량 강화

노동조합에 대한 신뢰도, 유대감이 약화되고, 조직력이 약화되는 근본적인 이유는 일상적인 노동과정에서 과도한 업무량, 장시간 노동에 따른 직무스트레스가 결정적 역할을 차지하는 것으로 분석되었다. 따라서 노동조합은 단기적인 노동조건 개선방안은 물론 중장기적 노동조건 개선방안을 실현하기 위해서는 노동조합이 일관된 정책방향을 유지하고, 지속적으로 일상적인 조합 활동을 전개해야 한다는 의견 제시가 많았다. 무엇보다 LIG손해보험 임원진 교체에 따라 정책방향이 빈번히 교체되는 과정에서 노동조합이 긴밀하게 대응하지 못하였고, 회사의 정책변화에 능동적으로 대처하지 못했던 것을 지난 노동조합 활동에 대한 평가의 일환으로 제시한 것으로 볼 수 있다.

조합원, 분회장, 대의원, 협의회장, 집행부에 대한 교육 등을 통해 노동자에 대한 인식을 강화해야 할 필요성뿐만 아니라 노동조합의 일관된 정책방향을 유지하며 조합원들과 긴밀한 정보공유와 소통을 위해서 노동조합의 정책역량을 강화할 필요가 있다. 노동조합의 정책역량 강화를 통해 LIG손해보험 회사와의 대응, 손해보험업종의 대외적 환경변화에 보다 능동적인 대응으로 대응할 수 있을 것으로 보인다.

V. 제언

최근 기업들은 성과주의를 확산하고 조직 유연성을 확보하기 위해 성과급제 도입 등 성과주의 체계를 확립하고자 많은 노력을 기울였다. LIG손해보험 또한 이러한 손해보험업종의 변화에 맞춰 성과주의 체계를 도입하였다.

그러나 연구 사업을 통해 LIG손해보험 노동자들의 상태를 분석한 결과 조직몰입의 저하, 정서적 소진, 조직에 대한 냉소주의가 확산되고 있는 상태로 성과주의의 부정적 측면이 그대로 현상으로 반영되고 있는 실정이다. 이러한 조직 냉소주의는 조직 전반에 걸쳐 부정적 영향으로 확산되는 추세라 할 것이다. LIG손해보험에 대한 조직 냉소주의는 노동조합에 대한 조직 냉소주의로 나타나고 있다는 점에서 LIG손해보험 노동자들의 조직문화 개선, 직무스트레스 완화를 위한 노동조건 개선책이 시급히 마련되어야 할 것으로 보인다.

따라서 LIG손해보험지부는 이번 연구 사업을 통해 도출된 노동조건 개선방안, 노동조합 조직운영의 개선방안에 대하여 구체적인 실천 활동을 통해 조합원들에게 노동조합에 대한 신뢰도, 유대감을 형성시키고 나아가 조합원의 노동의 질, 삶의 질을 향상시키는 체계적인 조직운영을 실천해 나가야 할 것으로 보인다.

연구 사업 분석 결과를 바탕으로 현장조사 분석에 있어 ‘시사점’으로 평가한 내용에 대한 세부적인 노동조건 개선방안, 노동조합 조직운영 개선방안에 대하여 ‘V. 제언’을 통해 단기적, 중장기적 방안에 대하여 연구팀의 의견을 제출한다.

1. 노동조건 개선 과제에 대하여

단기적 노동조건 개선과제

LIG손해보험 노동자들의 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화를 위하여 단기적으로 ▶노동시간 단축, ▶노동강도 완화, ▶편법적 업무관행 근절, ▶조직문화, 조직 갈등 해소, ▶삶의 질 향상에 대한 개선과제를 도출하였고, 구체적 실천을 위해 노사 공동으로 ▶고충처리 시스템을 공식적으로 운영할 필요가 있다.

(1) 노동시간 단축

1) 비공식적 노동의 제한 : 조기출근 방지

「근로기준법」 제50조 (근로시간) “①1주간의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 40시간을 초과할 수 없다. ②1일의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 8시간을 초과할 수 없다. ③제1항 및 제2항에 따른 근로시간을 산정함에 있어 작업을 위하여 근로자가 사용자의 지휘·감독 아래에 있는 대기시간 등은 근로시간으로 본다.”고 규정하였다.

특히 「근로기준법」 제50조 3항 “근로시간을 산정함에 있어 작업을 위하여 근로자가 사용자의 지휘·감독 아래에 있는 대기시간 등은 근로시간으로 본다”는 규정은 2012년 2월 1일 신설되었으며, 2012년 8월 21일부터 시행되고 있다.

LIG손해보험 노동자들은 설문조사 및 현장조사 과정에서 조기출근 및 퇴근시간이 늦어지면서 장시간 노동에 대한 극심한 직무스트레스를 호소하였고, 이러한 조기출근이 부서 내 조직분위기로 고착화됨에 따라 조기출근 시간이 조금씩 앞당겨지는 현상을 보이고 있는 것으로 분석되었다.

LIG손해보험 노동자에 대한 “노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하십니까”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

<LIG손해보험 노동자 설문조사 >

-
- ▶ 조기출근 및 야근축소, 노조원들의 과도한 업무량 축소
 - ▶ 조합원의 자기개발 및 행복한 가정생활을 위한 정시 퇴근 활성화
 - ▶ 노동시간 지키기(1주일에 한번은 6시 퇴근)
 - ▶ 야근 같은 초과근무시 수당을 정당히 받을 수 있게 제도를 만들어야 한다.
 - ▶ 퇴근은 늦더라도 정규퇴근시간은 19시가 아닌 18시라는 사실을 잊지 않도록 여러 제도적인 장치를 마련해야 합니다.
 - ▶ 긴급, 출장을 통한 야근 근절, 시간외근무수당 신청 문화 정착
 - ▶ 부서마다 OT제도를 이용하지 못하는 부서가 많은데 누구는 퇴근하고 누구는 야근하면서 수당을 받고, 누구는 그냥 일만하는 것은 형평성에 어긋나게 되어 업무의 사기가 저하되어 본인의 역량 모두 발휘하지 않는 현상으로 이어질 수 있다. 내부 직원의 직무만족도가 떨어지며 기피하는 업무에 희생되는 사람이 많다.
 - ▶ OT/ 7시 이후 입력 안 되면 OT를 신청하는데 OT가 부서장평가와 연관 있다 보니 OT를 사용 못하고 긴급 번호로 하는 경우가 많음. 개선이 필요함
-

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“제가 보니까 업무 시간 안에 끝낼 수 있는 일이 별로 없는 것 같아요 전부 다 미결이고 미결을 갖고 있다가 사람들이 자료를 주면 그 때 일을 해야 하니까 보통 마감이 7일이다. 6일까지 서류 달라고 해도 다 안주거든요. 그럼 또 딜레이가 되니까 내가 제출해야 하는 시기는 7일인데 7일까지 딜레이 되니까 그게 또 하나가 취합이 안 되면 그 때까지 못하는 거죠. 7일에 끝내려면 늦게까지 남아서 다 하고 가야하는 거죠. 그러니까 스텝이 좀 더 늦게 퇴근하는 거 같아요.”

“직원들이 너무 일에 찌들려 있어서 자기 생활이나 여유가 없거든요. 그래서 스트레스를 받는데 풀 수 있는 것도 없고 너무 늦게 퇴근하다보니까 개인적으로 갖는 시간도 없고, 늦게 퇴근해서 일찍 출근하고 반복적이거든요. 그래서 직원들이 건강도 안 좋아요. 직원들이 병 하나씩은 갖고 있어요. 그런 게 되게 안타까워요. 다른 회사들 보면 6시에 퇴근하고 직원들끼리 즐거운 시간도 갖고 하는데 저희는 전혀 그런 게 없거든요. 가져봤자. 몇 개월에 한 번씩 겨우 시간 내서 예전에는 동료 간에도 친하게 지내서 어렸을 때 친구보다 더 친했거든요. 지금은 그런 게 없죠. 회사가 삭막해져서 너무 일만하고 물론 회사에선 일은 해야겠지만 너무 바쁘고 제가 봤을 때 너무 인원이 부족한 것 같기도 해요. 너무 한 사람이 해야 되는 일도 많고 그러다 보니 퇴근도 늦고”

설문조사 및 현장조사를 통해 확인한 결과 LIG손해보험 노동자들의 경우 비교적 출퇴근 시간이 자유로운 직무의 경우에도 18시 이후 노동에 대하여 현실적으로 거부할 수 없는 것으로 여기고 있으며, 최소한 19시까지의 노동을 하는 것으로 조사되었다.

9시 정시출근, 18시 정시퇴근에 대한 인식자체가 불명확함에 따라 LIG손해보험은 노동자들로 하여금 비공식적 노동을 강요하는 형태로 인사관리를 행하고 있다는 측면에서 노동자들 스스로 정시출근, 정시퇴근에 대한 근본적인 명확한 인식을 해야 할 필요가 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“1일 8시간으로는 일을 할 수가 없어요. 우리는 회사 자체가 퇴근 시간이 7시다라고 생각을 하고 있기 때문이에요. 그 인식부터 바꿔야죠. 퇴근이 6시부터라고 그러면 바뀔지 모르겠습니다만 요원한 일이라고 생각합니다.”

가. 9시 이전 조기출근 : 근무시간 인정

2012년 8월 21일부터 「근로기준법」 제50조 3항이 시행되어 대기시간도 근로시간으로 인정받고 있다. LIG손해보험의 경우 9시 이전 출근하는 경우 작업을 위한 대기상태가 아니라 조기출근 후 곧바로 실질적인 근로를 수행하는 것으로 조사되었다. 현실적으로 과도한 업무량으로 인해 1일 8시간 노동시간으로는 부족한 것이 현상으로 드러난 것이다.

따라서 장시간 노동을 해소하기 위해서는 과도한 업무량을 축소해야 하는 본질적인 문제와 함께 9시 조기출근에 따른 업무를 노동시간으로 공식적으로 인정하는 것부터 시작하여 과도한 업무량에 따른 적정 인원 유지, 명확한 업무분장을 통한 노동강도 완화 등 근본적인 문제점을 해결하여야 할 것이다.

나. 9시 이전, 18시 이후 회의금지

LIG손해보험지부는 <2011년 현장문화 개선 요구안>으로 ▶지점장 : 8시30분 전, 19시 이후 회의금지, ▶스텝 : 8시30분 전, 19시 이후 회의금지에 대한 요구안을 제출하였다. 이미 LIG손해보험에서는 빈번한 ‘회의’로 인해 장시간 노동이 이어지는 상황이었다.

설문조사 및 현장조사를 통해 확인한 결과 지점장, 스태프 등 개인영업 외에도 타 직무에서도 9시 이전 회의를 진행하는 것이 고착화 되는 상황으로 9시 이전 회의를 금지함에 따라 노동시간을 단축하는 방안을 강구하여야 할 것으로 보인다. 또한 장시간 노동 및 비공식적 노동을 야기하는 18시 이후 회의를 금지하는 방안도 함께 추진되어야 할 것이다.

다. 조직분위기(눈치 보기)에 따른 조기출근 근절

설문조사 및 현장조사 과정에서 조기출근의 이유에 대해 “과도한 업무량”, “회의” 등 구체적인 업무상 사유에 대하여 응답한 것과 더불어 “해당 부서의 조직분위기”, “타 부서와의 비교” 등 목표 달성(실적) 정도에 따라 눈치 보기, 압박감으로 인해 조기출근이 이루어지는 것으로 조사되었다.

무엇보다 조기출근이 이루어지는 현상이 전국적으로 고착화 되고, 조금씩 앞당겨지고 있는 현상이 만연됨에 따라 부서간 경쟁을 하듯이 조기출근 현상이 확산되는 악순환이 더 이상 반복되지 않아야 한다. 그러기 위해서는 조직분위기에 따른 조기출근 현상을 근절하겠다는 LIG손해보험지부의 강력한 의지가 전체 조합원에게 표명되어야 할 것으로 보인다. LIG손해보험과 신속한 협의 또는 교섭을 통해 조기출근을 근절할 수 있는 대책을 마련해야 할 것으로 보이며, 조기출근 시간에 대하여 노동시간으로 인정하는 것을 그 시작으로 삼아야 할 것으로 보인다.

라. 영업부문 : 8시~9시까지 지점 전화 ARS시스템 연계 방안 추진

설문조사 및 현장조사 과정에서 영업부문의 업무량을 가중시키는 요인으로 영업가족의 보조업무를 수행하는 문제를 지적하는 경우가 많았다. 명확한 업무분장을 통해 고유 업무 외에 부가적인 업무를 제한하여 노동강도를 완화시키는 방안과 함께 9시 이전 전화 통화를 차단하는 방안을 고려할 필요가 있다.

지점장, 매니저의 경우 영업가족의 보험판매가 중요한 목표달성의 척도가 되는 만큼 관행적으로 영업가족의 보조업무를 수행하고 있는 것으로 조사되었다. 매니저가 조기출근 한 경우 9시경 영업가족이 출근하기 이전에 매니저에게 전화를 걸어 부가적인 업무를 요구하는 경우가 많은 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“매니저가 일찍 나와 있으면 제가 만약에 8시 30분쯤에 나와 있다고 하면 오늘 하루 일과에 대해 어떻게 할지 준비할 단계가 되어야 하는데 그게 안 되고 일찍 나와 있으면 영업 현장에서는 8시 30분에 나와 있으면 8시 30분부터 전화를 한 단 말이에요. 이 사람은 일찍 나오니까 자기가 어떻게 보면 일 하기 편하게 내가 9시 출근하면 바로 그 사람 차 등록하고 할 수 있게 보험료 뽑아 댈라. 이렇게 더 일찍 출근을 하게 되는 거죠. 그니까 저는 그런 게 예를 들어서 타사에는 일반적으로 저희가 지회 대리점 이렇게 많이 하다 보면 8시부터 전체적인 전화연결을 9시부터 전화 통화가 되게 했잖아요. 그렇게 시스템을 바꾸는 것도 괜찮을 거 같아요. 그 전에 전화가 오면 ARS로 돌아가는 그런 형식으로 해서 9시부터 전화 통화되는 것으로 바꾸면 좋을 것 같아요.”

사실상 목표 달성과 직결되는 사안으로 영업가족의 요구를 무시할 수 없는 영업 현장이라는 점을 고려할 때, 회사의 노동시간 단축에 대한 적극적인 지원이 필요하다. 8~9시 사이 지점으로 연결되는 전화는 ARS시스템을 통해 9시부터 업무가 개시되는 것을 안내함으로써 노동시간 단축 및 업무량 감소에 기여할 수 있다는 점에서 적극적인 추진을 고려할 수 필요가 있다고 판단된다.

2) 비공식적 노동의 제한 : 시간외근로(OT제도) 준수

가. 시간외근로(OT)제도 반드시 준수

LIG손해보험지부는 OT제도 개선을 위해 <2012년 제도개선 요구안>을 다음과 같이 제시하였다.

<표 V-1> LIG손해보험지부 2012년 제도개선 요구안

구분	현행	요구안
O/T	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 19시 이후 전산사용제한 ▶ 관리자의 명령에 의한 OT시행 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 긴급, 출장제도 폐지 ▶ O/T 전산시스템 업그레이드 ▶ O/T 문제해결을 위한 노사공동 TF구성

그러나 설문조사 및 현장조사 분석 결과 19시 이후 긴급, 출장 입력을 통한 시간외근로가 어느 직무에서든 이루어지고 있고, 부서장마다 약간의 차이는 있지만 OT입력 자체를 거부하거나 실적 정도에 따라 OT입력을 제한하면서 시간외근로를 수행하도록 하는 것으로 조사되었다. 심한 경우 OT입력에 따른 실적 달성, 성과물 도출에 대한 압박감, 부담감으로 인해 노동자 스스로 OT신청조차 하지 않는 경우도 있었다. 노사가 공동으로 도입한 제도마저 준수되지 않는 방식으로 LIG손해보험 노동자들의 비공식적 노동이 증가하고 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“OT를 입력해 주는 횟수라던지 부서장들 평가에 반영이 되기 때문에 아무래도 OT를 많이 입력해 달라고 하면 욕을 많이 먹겠죠. 그래서 가급적이면 OT를 입력을 안 하는 편이에요. 좋게 생각 안하기 때문에 부서장 평가에 반영을 하고 OT는 근데 부서장 성격에 따라 다른 거 같은데 어떤 부서장은 입력을 해 주는 사람이 있고, 입력은 매일은 아니고 1주일에 1~2번 정도, 어떤 사람은 절대 안 해주는 사람이 있고 그런 거 같아요. 대부분 사람들이 절대 입력 안 해주거든요. 대부분 70~80% 정도요.”

설문조사 과정에서 “휴일근무, 주말근무를 하게 되는 이유”에 대하여 주관식 응답을 한 경우 ▶감사 준비, ▶과도한 업무량, 밀린 업무 수행, ▶월말 마감, ▶완전판매, ▶월요일 오전 업무보고를 위하여 등 과도한 업무 때문에 휴일근무, 주말근무가 이루어지는 경우가 있다고 조사되었다. 그러나 휴일근무, 주말근무를 수행하는 경우에도 OT를 제대로 입력한다고 응답한 경우는 거의 없었다.

따라서 시간외근로를 수행하는 경우 반드시 OT를 신청하도록 하고 부서장이 승인을 하지 않는 경우 곧바로 노동조합에 관련 사실을 제보할 수 있도록 해야 할 것으로 보인다. 노동조합은 OT제도의 현장 운영 실태에 대한 명확한 파악을 통해 OT제도가 준수되도록 해야 할 뿐만 아니라 휴일근무, 주말근무가 발생하지 않도록 노동조건 개선방안을 마련해야 할 것으로 보인다.

나. 시간외근로(OT) 승인에 대한 부서장 평가항목 삭제

현장조사 과정에서 부서장의 평가를 고려하여 OT를 입력하지 않는다는 경우가 상당수 확인되었다. 그러나 부서장의 평가를 고려한다는 것은 결국 업무목표 달성에 대한 압박감 때문인 것으로 볼 수 있으며, 공식적으로 부서장의 평가에 OT제도 관련 평가항목, 평가기준이 어떻게 구성되어 있는지 구체적으로 파악되지 않는 상황이다.

따라서 부서장 평가기준에 대한 면밀한 검토를 통해 OT제도 관련이 평가항목의 삭제뿐만 아니라 부서장이 OT제도를 악용해 권한을 남용하는 경우 노동조합 차원에서 즉각적인 대응을 통해 부서장의 권한 남용을 방지할 수 있는 실천 활동이 이루어져야 할 것으로 보인다.

3) 마감제도 개선 : 휴일이 마감일인 경우 금요일 마감으로 변경, 마감시간 연장 제한

가. 휴일이 마감일인 경우 금요일로 마감일자 변경

LIG손해보험은 월 마감을 통해 매월 목표 달성 정도를 평가하고, 분석하는 체계로 운영되고 있다. 그러나 월 마감 일자가 토요일, 일요일인 경우 마감제도의 특성상 휴일에도 출근해서 마감업무를 수행함으로써 장시간 노동으로 이어지는 경우가 발생하고 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“토요일, 일요일이 마감일 때, 말일 일 때 마감제도를 바꿨으면 좋겠어요. 실제로 삼성화재 같은 경우 토요일이 쉬는 날이 많아요. 쉬는 날인데 토요일이 마감일이다. 그러면 금요일까지 마감하고 끝내고 토요일에 출근하는 일이 없어요. 그런데 LIG는 진짜 토요일, 일요일도 다 나오거든요. 말일 겹쳐 있으면”

“주말에 가끔 나오는데 말일 주정도에 나옵니다. 매달마다 아니고 상황에 따라 틀리는데 말 일자가 31일이나 토요일이거나 마감 일자가 토요일과 겹치게 되면 나와야 합니다.”

“매주 금요일은 당연히 야근을 하니까 금요일은 마감 날이니까 야근을 하고, 수요일은 또 자동차 마감이라서 7시까지 있다가 어느 정도 정리하고 가면 7시 반쯤 퇴근하고, 그러기 때문에 일찍 퇴근해봤자 일주일에 2번 정도, 안되면 그것도 어렵죠. 이번 주는 마감이 다 꺼있기 때문에 이번 주는 내리 야근해야죠.”

따라서 노동시간 단축을 위하여 마감제도에 대한 개선방안으로 월 마감 일자가 토요일, 일요일과 겹치는 경우 해당 주 금요일에 월 마감을 하는 제도적 개선방안을 적극 추진할 필요가 있다.

나. 마감시간 연장 제한

설문조사 및 현장조사를 통해 마감시간을 연장에 연장을 거듭하는 방식으로 장시간 노동이 이루어지는 경우가 있다는 것을 확인하였고, <LIG손해보험지부 조합원광장 게시글>을 통해 직무스트레스를 가중시키고 있음을 확인할 수 있었다.

< LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글 >

수납시간 장난질(2012. 7. 26.)

어제도 오늘도 전 본부가 수납 연장에 연장에 연장.

월 최종 마감 날 8시 넘은 이 시간에 들어가는 계약들이 참 수금도 잘되고 유지도 잘 될 겁니다. 그죠?

어제도 오늘도 전 본부가 수납 연장에 연장에 연장.

노조는 모르는 겁니까? 모르는 척하는 겁니까?

따라서 과도한 목표를 달성하기 위하여 무리하게 마감시간을 연장하는 방식을 통해 비공식적 노동을 증가시키고, 직무스트레스를 가중시키는 것을 방지하기 위하여 마감시간 연장을 제한할 필요가 있으며, 부득이한 경우라 하더라도 엄격한 예외규정을 통해 마감시간 연장을 제한해야 할 것으로 보인다.

또한 각 직무에 따라 월 마감을 끝마친 첫째 주, 둘째 주의 주마감 주기에 대한 변경 방안을 고려하여 LIG손해보험 노동자들의 마감에 따른 직무스트레스를 완화하는 방안을 추진해야 할 것이다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“실제로 보면 합의율 마감, 처리율 마감이 있으면요. 마감을 원래 예전에는 한 달에 한 번에 했는데요. 지금은 1주일에 한 번 정도 하니까요 목요일 날 이 부분에 스트레스가 많죠. 기본적으로 사실 당연히 해야 되는 부분이지만 월말에 100% 하려면 진행을 그때그때 해야 되는 주마다 하라니까 취지자체는 이해가 가는데 기본적으로 발생량이 많아 고달픈데 월초부터 스트레스 받고 예전에는 월초는 조금 여유가 있었는데 월초에도 여유가 없다는 거죠”

(2) 노동강도 완화

1) 「개인정보보호법」에 따른 업무량 증가에 대한 지원책 마련

「개인정보보호법」 시행으로 인해 LIG손해보험 노동자들의 업무량은 더욱 증가되었고, 이로 인해 노동 시간까지 증가된 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“예전에는 신인분들이 주민번호만 받아오면 됐는데 이제는 동의서를 다 받아와야 해요. 아니면 핸드폰 인증을 받아야 되는데 그러다 보니까 업무 진척이 느리고, 고객 확보가 잘 안돼요.”

“일이 너무 많아요. 왜냐하면 뭐든지 할 때 그걸 다해야 하니까. 하루에 일하는데 10%는 개인정보보호법에 따른 일인 것 같아요. 이게 스캔을 밀어야 하거든요. 스캔 밀면 저장을 해야 하는데 일하다가도 내도록 이걸 해야 하니까 하루에 몇 백 개씩도 할 때 있는데 이걸 그걸 다하려면 그게 스캔 안 되게 되면 활용이 못하게 되니까”

“굉장히 힘듭니다. 업무량이 늘었고요 스트레스도 늘었죠 정말 받기 힘듭니다. 제도적인 개선이 가장 시급하고 필요한 것 같아요”

그러나 LIG손해보험은 「개인정보보호법」 시행으로 증가된 업무에 대하여 아무런 지원을 하지 않는 것으로 조사되었다. 실질적인 업무 수행 과정에서 발생하는 개인정보 관련 업무처리를 위하여 다음과 같은 업무제안을 제시한 경우도 있었다.

무엇보다 각 직무별 업무프로세스에 따라 개인정보 취급 관련 업무를 지원할 수 있는 시스템을 마련하는 방안을 구축해야 할 것으로 보이며, 시급하게는 영업의 경우 영업가족들이 관련 서류를 직접 취급할 수 있도록 별도의 스캔을 지원하는 것, 보상의 경우 최초 사고 접수 때 콜센터 안내를 통해 개인정보 보호관련 동의서 등을 징구하게 된다는 것을 사전에 공지하는 방안을 추진할 필요가 있다는 제안을 하였다.

< 영업부문 >

“회사에서도 스캔을 하지 않고도 팩스나 문자로 받을 수 있는데 조직들이 불편하기 때문에 매니저에게 해달라고 하는데 제가 볼 때는 스캔이 하나뿐이기 때문에 매니저의 일이 더 많아요. 스캔을 조직이 사용할 수 있도록 스캔을 지점에 두면 좋는데 안하는 거죠”

“취지는 맞는거 같은데 공인인증처럼 전부다 하나만 있으면 공용될 수 있는 그런 양식이 있었으면 좋겠어요”

< 보상부문 >

“제도적인 개선이 가장 시급하고 필요한 것 같아요. (거부감이) 있죠. 될 수 있으면 콜센터에서 이거를 하고 최초 당시에 안내메세지가 나와 가지고 사고가 나시면 이거 반드시 해야 한다 이런 식으로 해가지고 할 수만 있다면 그게 가장 좋은 방법인 것 같아요”

“글쎄요. 제일 좋은 거는 합의하면서 녹취를 하든지 팩스를 받든지 이런 부분이기 때문이에요 담당자가 아니라 제3자가 개인정보 관련 동의를 받는 거는 좀 어려울 것 같고요. 처음에 우리가 접근했을 때도 어려운 부분인데, 우리가 한두 번 만나는 시점에서는 대부분 받을 수 있거든요. 담당자가 받기는 받아야 되는데 그거를 업무적인 부분, 업무량에 체크를 해가지고 적정미결 반영할 때 좀 반영했으면 좋겠어요”

노동조합 차원에서 면밀한 실태조사를 통해 직무에 따라 개인정보 관련 업무가 증가한 경우 노동조합 차원에서 수당(예: 개인정보수당)을 신설하는 방안, 중장기적으로는 인력충원, 인력 재배치의 중요한 판단기준으로 설정하여 해당 부서에 적정인원이 유지됨으로써 노동강도를 완화할 수 있도록 해야 할 것으로 보인다.

2) 서포터즈에 대한 과도한 부담 완화

설문조사 및 현장조사를 통해 고유 업무에 서포터즈(증원, 자동차)로 인해 ▶실적에 대한 압박감, ▶승진급 불만 등으로 인해 LIG손해보험 노동자들은 상당한 직무스트레스를 호소하는 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“회장님이 바뀌고 나서 그런 부분이 완화된 것 같기는 한데. 예전에 한창 이야기는 했는데 그런데 자동차 서포터즈도 신경을 안 쓸 수 없는 부분 같아요. 그 대신 인사고과에 들어가지는 않던데 처음에는 자동차 서포터즈는 들어갔었는데 증원 서포터즈는 안 들어가더라도요. 남아 있는 거는 계약 부분에 대한 부분은 있어요. 자동차 서포터즈 같은 경우에는 본인 외에 가족들 계약 안한 사람들 불시에 할 수 도 있을 거라는 압박이 들어요.”

“아마 이걸 공통적으로 나올 것 같은데 우리 회사 직원들 서포터즈 얘기 나오지 않습니까? 그 얘기가 많이 나올 것 같은데 증원을 해야 되잖아요. 1년에 1명 이상. 전 직원 다해야죠. 저도 하고 있고, 자동차도 하고 있고 솔직히 업무적인 스트레스도 분명 있어요. 회사 입장에서는 페널티 형태는 없는데 가정을 두다보니까 한 사람들 가정 주연 안 한사람들 페널티 주는 것과 똑같잖아요. 회사와 조합에서도 고민 많을 거예요. 이미 물은 옆질러졌어요. 서포터즈를 하는 것 한 사람들도 되게 많아요. 그거 하는 사람들 안 하는 사람들보다 솔직히 많은 노력하는 것이거든요. 근데 그거 안하면 승진급이 될 수 없으니까 승진급을 진정 원한다면 부담이 되는 거죠. 이게 회사의 뜨거운 감자예요. 경영진에서도 이걸 문제라고 판단하지만 이걸 당장 뭐하다보면 당장 몇 천 빠질 거잖아요. 그리고 그렇게 해서 이걸 강하게 뭐 하고 일단 작년도 증원서포터즈 하면서 매출 늘어나는 부분들 있잖아요. 저희가 직원이 2800명인데 증원하신 분이 1700명 이상 된 걸로 알고 있어요. 1700명이 월납 50만원만 했다고 쳐도 9억이죠. 9억 매출이 매월 늘어나서 이거 안하겠다고 결정하는 것이 쉽지 않을 것 같아요. 그래도 스트레스 많이 받죠”

“증원서포터즈 관련한 부분에서 직원들 오기 전에 저희는 갑자기 이런 일들이 있어서 당황스러웠고 이 부분 때문에 스트레스 많이 받았거든요. 이런 부분이 없었으면 좋겠어요”

“저는 서포터즈 했어요. 실제 증원을 했었고, 어려운 상황이죠. 해오던 거니까 그렇지만 매니저들이나 스태프, 보상 쪽 직원들은 많이 스트레스 받았을 거예요. 그걸 가지고 승진고과까지 걸렸으니까”

“저는 서포터즈 했어요. 실제 증원을 했었고. 그걸 가지고 승진 고과까지 걸리고 상당히 부담이 많이 되죠. 못 해가지고 끝까지 욕먹고 전화해서 뭐 협박도 받죠. ‘진급하기 싫지, 너?’ 이런 식으로 나오니까 본부 쪽에서 하죠. 본사에서 본부로 가고 본부에서 내려오겠죠. 그거죠 증원 증원이 제일 어려우니까”

노동조합 차원에서 면밀한 실태조사를 통해 서포터즈의 부작용, 서포터즈로 인한 과도한 업무상 부담을 완화하기 위한 개선방안을 마련할 필요가 있다.

3) 완전판매 실시에 대한 직무스트레스 완화

설문조사 항목으로 “휴일근무, 주말근무를 하게 되는 이유”에 대한 주관식 응답 중 ▶완전판매에 따른 업무를 위하여 휴일근무, 주말근무를 수행하는 경우가 있어 직무스트레스가 가중되고 있다고 상당수 노동자가 응답하였다.

LIG손해보험은 조직체계상 경영관리총괄 직속기관으로 완판실사팀을 운영하고 있다. 완판실사팀은 ▶완전판매 현장조사 계획 수립 및 추진, ▶완전판매 현장조사 결과 부실계약에 대한 제재기준 수립 및 현장조사 결과를 완전판매추진위원회에 통보, ▶완전판매 현장조사 결과에 대한 현장교육 및 Feed-Back

실시, ▶ 완전판매 현장조사를 통한 문제점 파악 및 개선 제안 등을 권장하도록 하였다.

그러나 현장 노동자들의 완전판매실사에 따른 업무상 부담은 또 다른 ‘감사’를 받는 것과 다르지 않을 뿐만 아니라 영업가족이 담당해야 할 업무를 보조해야 하는 것으로 업무량의 증가, 목표 달성을 위한 이중삼중의 직무스트레스로 받아들이고 있는 실정이다.

현장조사 과정에서 매니저의 직무스트레스를 완화하기 위하여 ‘개인정보보호 관련 업무’와 ‘완전판매 실사 관련 업무’ 두 가지 중 한 가지를 하지 않기를 원한다면 대부분 ‘완전판매 실사 관련 업무’라고 할 정도로 완전판매 실사로 인해 매니저들의 직무스트레스가 가중되고 있는 실정이다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“다른 회사는 모르겠는데 완판 때문에 더욱 힘들죠. 저희가 필적감정사도 아니고 저희가 비슷하게 봤을 때도 사람의 글씨가 오늘과 내일이 다르기도 하는데 어느 사람의 기준 하에 보느냐에 따라서 자필서명을 했는지 안했느냐가 틀려지기 때문에 조직은 자필서명을 받았다고 하는데 ‘너희 서명은 왜 똑같냐’고 하면서 하고, 거기는 아니라고 하고 저희가 중간에서 힘들어요. 저희 매니저 한분은 거래자가 오면 사진을 찍어요. 고객의 신분증과 사인을 할 때 사진을 찍어요. 오죽했으면 그렇게까지 찍고 있거든요. 완전판매하는 부분들도 분기 때마다 가장 큰 매니저의 역할, 업무라고 하는데 그게 정말 필요성 있는 업무냐?, 왜 하고 있냐? 라고 생각을 많이 하죠”

“직무스트레스요. 완전판매 실사가 가장 큰 문제입니다. 현대, 한화 다 물어봤는데 완판실사 점검하는 곳은 없다고 하더라고요. 감사는 할지 몰라도 완판실사를 별도로 하는 것은 문제가 있어요. 매니저는 청약서의 자필서명을 일일이 대조하느라고 분기마다 2주씩 꼬박 야근을 해야 합니다. 수작업을 거쳐야 하는데 다른 방법도 있을 수 있다고 생각합니다. 스캔프로그램을 개발해서 전산을 통해 대조할 수도 있다고 생각하는데 타사는 완판실사를 하지 않고도 완판이 잘 이루어지고 있습니다. 이런 완판실사 방식으로 완전판매를 강조하는 것은 좀 심한 것 같아요”

보험회사로서 완전판매를 중요시 하는 것과 완전판매 실사를 통해 현장 노동자를 압박하는 것은 다를 수 있다. 따라서 노동조합 차원에서 완전판매 실사에 따른 제반 문제점을 파악하여 완전판매 실사 외 다른 방법을 통해 완전판매율을 높일 수 있도록 제도적 개선방안을 모색해야 할 것으로 보인다.

4) 보상부문 : 휴일 및 야간 전화응대 원칙 설정/ 민원에 대한 평가기준 수정

가. 휴일 및 야간 전화응대 원칙 설정

보상(자동차실무)의 경우 전화응대에 따른 직무스트레스를 가장 많이 호소하였다. 전화응대는 CS(고객 서비스)와 관련된 부분도 있지만 민원과 연관된다는 점에서 휴일은 물론 심야, 새벽까지 전화응대를 해야 한다는 압박감에 시달리고 있는 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“아무래도 전화스트레스. 전화스트레스라는데 막 이 사람이 시도 때도 없이 전화가 온다 이것도 있고, 일 얘기를 하고 있잖아요. 얘기를 하다보면 10분 정도에 3번 정도 전화가 오는 경우가 있어요. 그럼 대화 진행이 안 돼요. 솔직히 폰이 없

으면 불안해요. 그럴 때 내가 미처가는구나 싶죠. 배터리가 없으면 누가 또 전화 올지도 모르는데 전화 안 받아서 그게 이상하게 튀어서 문제가 될지도 모르는데 그런 경우 발생하면 어쩌나 꿈에도 나옵니다.”

“저는 토요일 날, 일요일 날 쉬는 날 전화오면 안 받아요. 왜냐하면 전화를 받으면 왜 그것도 모르냐 이런 식으로 하면서 민원이 형성이 돼요. 차라리 안 받는 게 더 나아요. 그런데 휴가 중에 전화하시는 분들은 대부분 기존에 내가 알고 있던 피해자들은 이런 부분이기 때문에 제가 알고 있는 거는 대부분 받는데, 토요일, 일요일 날은 그런 분들은 또 전화 안 해요. 쉬는 걸 알고 있기 때문에. 그런데 막 사고 나신 분들이 전화를 하는 경우에는 민원이 형성될 가능성이 크죠. 어떤 사고입니까? 물어보면 ‘왜 그것도 모르냐’ 보험회사 직원 맞냐? 막 이런 식으로 도리어. 안 받는 게 나아요. 차라리 그러면 콜센터에 전화해가지고 ‘직원이 전화 안 받더라.’ 그러면 ‘지금 휴무일이고 월요일에 통화가 될 겁니다. 필요한 게 있으면 우리에게 말씀하십시오?’라고 콜센터에서 조치를 하죠”

보상(자동차실무)의 민원 평가에 관한 개선방안은 좀 더 구체적으로 후술하겠지만 민원평가의 문제에 앞서 보상(자동차실무)의 직무스트레스를 완화하기 위해서는 회사 정책적으로 전화응대에 원칙을 세워야 할 필요가 있다.

궁극적으로는 월 마감시 합의율, 처리율 등 목표달성과 직결되는 사항이기 때문에 보상(자동차실무) 담당자로서는 심야, 새벽 시간대 전화응대를 해야 할 정도의 직무스트레스에 시달리는 상황이지만, 회사가 정책적으로 “심야, 새벽 시간 전화응대는 하지 않는다”라는 원칙을 명확히 한다면 보상(자동차실무) 담당자들은 도리어 노동시간에 보다 집중적으로 업무를 수행할 수 있을 것으로 보인다.

나. 민원에 대한 평가기준 수정

보상(자동차실무) 담당자의 전화응대에 따른 민원뿐만 아니라 다른 보상(장기일반) 담당자의 경우에도 민원으로 인해 “과잉보상”을 하거나 사업비를 과다 지출하게 되는 등 부적절한 업무를 수행하는 경우가 있다고 조사되었다.

보상부문 평가기준에서 민원이 발생한 경우 구체적인 세부 내용을 살피지 않고, 민원 발생 건수만으로 평가가 이루어진다는 점에서 “민원에 대한 회사의 정책방향의 전환이 필요하다”는 의견을 제시한 경우도 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“만약에 새벽 2시에 전화가 왔다. 근데 안 받았다가 그게 민원이 터졌다. 그런 거는 좀 평가자체에서 제외를 좀 해줬으면 좋겠어요. 새벽 2시에 전화받는 거 우리가 있다고 생각하지 않으세요. 그런 게 담당자 태도불량으로 들어오면 억울하죠. 새벽 2시에 전화 와서 그랬다 이걸 없고 참 깡깡하죠. 욕 나오죠. 난 잠도 자지 말고 전화받으라는 거냐라는 생각이 들죠”

“민원이라는 부분도 지금 다른 곳도 마찬가지지만 유독 손보사 쪽이나 손보에 유달리 금감원 쪽에서 압박을 하는 것 같고 회사가 민원 건이 많으면 타격이 있다 보니 회사 특성상 민원 받아도 직원이 편하게 강하게 가라고 하면 괜찮겠지만 직종 특성상 어쩔 수 없지 않나 싶네요.”

또한 민원이 제기되는 경우 영업가족(설계사)의 코치를 받아 사실상 금전보상의 문제를 보상 담당자의 ‘합의 중용’, ‘불친절’로 몰고 가는 경우가 있는 것으로 조사되었다. 금감원에 제기된 민원의 세부내용을 파악하는 것이 간단한 일은 아닐 수 있지만 민원 발생 건수에 치중하는 평가기준을 개선하고, 민원이 발생한 경우 구체적인 민원의 발생경위를 담당자나 해당 부서를 통해 확인하여 민원의 구체적 내용을 바탕으로 평가가 이루어 질 경우 보상부문의 업무수행에 보다 긍정적인 효과가 발생할 수 있다는 점에서 민원에 대한 평가기준이 수정되어야 할 것으로 보인다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“민원 내용을 보시면 민원도 주위에서 코치를 해서 넣거든요. 그냥 민원을 받는 게 아니라 충분히 설명 드리고 다 해드려요. 근데 민원 내용은 전혀 다른 얘기가 들어와요. 직원이 불친절은 기본이구요. 이분이 합의나 돈에 관련된 부분이 90%인데 그거는 하나도 안 적어요. 그런 내용은 하나도 없어요. 절차를 무시했다 자기를 무시했다 병원에 와서 강압적으로 합의를 요청했다. 아니면 병원을 압박했다 나는 아픈데 강제로 퇴원을 요청했다 이런 내용들이죠.”

“업무가 한 달에 발생한 업무만큼 처리하게 되어있다 보니까. 업무를 일부만 처리할 수 있는 문제는 아니니까. 개선이라는 답은 어려울 것 같아요. 회사에서도 스트레스를 받아서 직원들에게 시키는 게 아닌가 싶은데. 금감원 쪽에서도 계속 평가를 하고 압박을 하다 보니 마음대로 할 수 있는 부분이 아니니까. 회사만 고쳐야 될 부분인지 우리 나라가 민원에 대해 손님이 원하는 방식으로 해주라는 식이니까 백화점 등을 봐도 그렇고. 우리 쪽에서 이야기를 한다고 고쳐지는 문제는 아닌 것 같네요. 사회적으로 이야기가 되거나, 기관에서 받아 줄 건 받아주고 아닌 건 배제하라는 식으로 하면 되는데 지금 민원은 들어오면 무조건 카운트가 됩니다.

잘못과 상관없이 카운트가 되어서 점수가 따라간단든지 합니다. 그쪽(금감원)에서 양쪽의 이야기를 들어보고 결론을 내면 될 텐데 그게 아니라 무조건 카운트하고 카운트에 대한 평가를 하고 취하를 하려면 각서를 받고 취하서를 받아야하니까. 기관에서 민원이 억지를 부리는 경우에는 회사에서 안 받을 수 있게 하는 제도가 있어야 하지 않을까 싶습니다. 경쟁사들이 있고 민원에 대한 평가를 하니까. 강하게 대처할 수 있어야 하고 아니면 아니라고 다룰 수도 있어야 하는데 그런 개념이 없고 받아들이는 개념만 있죠.”

5) 영업부문 : 고유업무인 고도의 부가업무 제한

영업부문(매니저)의 영업가족(설계사)이 수행해야 할 업무를 보조해야 하는 상황이 빈번히 발생함에 따라 직무스트레스가 가중되고 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“매니저가 없으면 안 되게 되어버렸어요. 그게 스캔이 안 되면 청약을 못해요. 매니저가 없으면 핸드폰 인증이라든가 팩스로 받아서 하는 경우도 있긴 하지만 이젠 무조건 다 매니저만 부르면서 ‘매니저 이거 해줘, 저거 해줘’ 또 스캔해주고 나면 승인을 해줘야 해요.”

“설계사들하고는 많이 접촉하죠. 그 쪽에서는 스트레스 많이 받죠. 설계사 조직은 단지 이득을 위해서만 움직이는 조직이기 때문에 저희는 그것을 잡아야 하는 관리자 집단이기 때문에 서로서로 먹고 먹히는 관계라고 할 수 있죠. 사소한 요구 하나하나까지 다 들어줘야 하는데 자기가 할 수 있는 것임에도 ‘이건 아니다’라고 생각하는 요구사항임에도 부서장은 귀찮으니깐 해줘라 이렇게”

그러나 영업부문의 경우 영업가족의 실적이 직접적으로 업무목표에 영향을 미치는 관계로 부서장들은 사실상 매니저 등 현장 노동자들에게 영업가족의 보조업무를 수행하도록 요구함으로써 매니저의 업무량을 증가하고 장시간 노동으로 이어지는 실정이다.

이러한 영업가족에 대한 보조적 업무수행의 문제는 실적을 위한 무분별한 증원과 영업가족에 대한 교육과 연관되어 지점과 육성센터 간 조직 갈등으로 이어지는 경우가 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“설계사 일을 잘하려고 하는 사람들이 와야 하는데 그런 분들이 오시기가 어려워요. 각자 해당 지점에서 지점장들이 아무나 다 데려와요. 다른 일 하는 사람인데도 데려오고 능력도 없는 사람도 데리고 오고 하기 싫는데 해보라 해서 오는 사람도 있고 본인이 하고 싶어 해서 교육을 받고 해도 될까 말까한데 힘든데, 하기 싫은 사람들을 억지로 데리고 와서 하면 심지어 부동산, 세무사, 옷가게 하는 사람들을 데리고 와서 그거 하면서 이거 시키면 이 사람들은 본업에 집중하지 교육에 집중하겠어요? 보험설계사가 부업이 되는 거예요. 지점장님들이 이 사람들 데려오면 평가가 안 되고 만날 깨지고 그렇기 때문에 이런 사람들이라도 데려와야 인정받고 안 깨지기 때문에 그런 사람이라도 데려오는 거예요. 그런데 이런 사람들을 저희가 받을 수 있겠어요? 대부분 탈락하죠. 그러면 육성센터에서 잘못 가르쳤기 때문이라고 하고, 입구 단계부터 제대로 된 사람을 데려온 것이 아닌데 잘되면 자기네들이 잘 한거고 못 되면 육성실이 잘못 가르친 것이고, 그래서 지점장들과 사이가 좋지는 않죠”

따라서 영업부문(매니저)의 고유 업무를 명확히 부여하고, 부가적인 보조업무를 제한하여야 할 필요가 있으며, 영업부문 업무량을 고려하여 적정인원이 유지될 수 있도록 인력지원 방안이 적극 고려되어야 할 것으로 보인다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“매니저 일이 예전보다는 관리 쪽으로 많이 변경이 되었습니다. 예전에 매니저일은 청약입력하고 단순한 일이었는데 지금은 많이 중간단계로 갔다고 보는데 관리도 많이 해야 하기 때문에 일이 늘었죠. 설계사들이 어느 정도 해야 하는 부분이 있어야 하는데 그게 쪽 되는 것이 아니라 설계사 보조업무와 관리업무가 늘어나게 되었습니다. 예를 들어 청약의 경우도 설계사가 해야 하는데 예전에 일했던 분들의 경우 못하는 분들도 있어서 그분들이 해야 할 일을 우리들이 해줘야 하고 챙겨줘야 하는 업무들이 되다보니까 업무가 늘어났다고 보는 거죠. 지금을 그 업무를 설계사들이 해야 하도록 바뀌었지만 못하는 분들이 있어서 해줘야 하고 외근 근무하시는 분들의 경우에 해줘야 하고 조직업무다 보니까 조직들의 실적을 해줘야 되기 때문에 안 해줄 수가 없기 때문에 전화를 받거나 그러한 원초적인 단계의 업무를 다 해줘야 합니다. 시간외 근무를 줄이는 방안으로 조직의 보조업무를 줄이는 것이 좋은데 아직까지는 시스템 쪽으로 어떻게 해야 한다는 방법은 없을 거 같아요. 왜냐하면 본인들이 해야 한다는 인식이 있어야 하는데 교육이 안 된다면 해결이 힘들어 같아요. 그리고 지나면 지날수록 보고하는 자료가 많아요. 그러다 보니까 겹치는 거죠”

(3) **편법적인 업무관행 근절**

1) **편법적인 업무관행 근절에 대한 회사 차원의 실천방안 제시**

LIG손해보험은 직무에 상관없이 목표 달성을 위하여 편법적인 업무관행이 존재하고 있으며, 사실상 회사는 이러한 사실을 인지하고 있음에도 불구하고 성과주의 중심체계의 정착화를 위하여 LIG손해보험

노동자들에게 편법적인 업무수행을 강요하는 것으로 볼 수 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“쉽게 말씀드리면 우리가 10개 본부가 있어요. 그 중 한개 본부 실적은 가짜예요. 다 만들어낸 가공의 인물이 가공의 숫자를 지점장이 때려 박아서 가는 거라고 보시면 돼요. 열개 본부 중에 한개 본부는 가짜입니다. 저희 회사는 9개 본부가 맞거든요. 회사에서는 10개 본부인줄 알고 있는데 인원들을 다 하면 한개 본부는 가짜 실적입니다. 그러니까 장기보험 추세가 되고, 주식이 올라가고 하는 것들이 다 현장직군이 때려 박고 회사 주식 올리는 부분, 수익을 내는 거죠. 그래서 월천클럽이 나오는 거예요.”

LIG손해보험 노동자에 대한 “F14. 노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하십니까”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 中 >

- ▶ 경영진, 임원의 부적절하고 부당한 각종 영업행위를 수시로 파악할 수 있는 채널을 확보하고, 대책을 강구하여 적절한 조치를 취해야 하는데 전혀 이런 부분이 이루어지지 않고 있음.
- ▶ 임금협상보다는 회사 내 업무에 대해 부당하게 시행되는 것을 정확히 파악하고 해결책을 제시해주는 역할이 필요하다.
- ▶ 성과급제 폐지→다 같이 함께하는 LIG에서 성과급제를 폐지하지 않으면 점차 더욱 커지는 배분율로 조합원들 간의 갈등이 있을 것 같다.
- ▶ 개인영업의 자기부담 및 스트레스 해소를 위해 특별 관리를 통해 영업현장 문화개선, 회사가 노조의 의견을 적극 수렴하는 현장문화 개선
- ▶ 가장 먼저 회사문화(야근, 매출목표 등을 못 맞출 때 목시적인 매출 막음)를 바꾸는데 앞장 서 주었으면 합니다.
- ▶ 작성계약, 유등급 해결
- ▶ 보상, 영업현장 처우개선(마감 횟수가 너무 많고 특하면 초부터 부진 지정장회의, 보상은 합의마감, 인격모독적인 회의) 임원들부터 도덕적이어야 한다.

노동조합과 LIG손해보험은 <FY2011년도 노사교섭 부속합의>를 통해 ▶영업현장에서의 작성계약 등 잘못된 관행이 있다면 이는 공정경쟁, 공정보고에 위배되는 것으로서 정도영업을 저해하는 문화를 척결하기 위해 회사는 제반 노력을 다할 것임, ▶이를 위해 2011년7월부터 9월까지 계도기간을 거친 후 10월부터는 테마감사를 통해 영업현장에서 정도영업을 저해하는 사례에 대해서는 지시자와 행위자에 대하여 필요한 조치를 다할 것임, ▶현장문화개선에 필요하다고 판단되는 경우 노사협의회를 개최할 수 있음 등 핵심적인 문제를 해결하겠다는 의지를 표명하였으나, 실질적인 실천으로 이어지지 않고 있다.

현장조사 과정에서 다양한 유형의 편법적인 업무관행이 존재하는 것을 확인할 수 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“너무 고지식하다 너는 뭐 원칙대로만 사느냐, 조금만 편법과 유도리를 부리면 경쟁에서 이길 수 있거든요. 결과 중심의 문화죠. 그러니까 과정이 좀 불법적이고 편법이 있다고 하더라도 결과가 좋음으로서 그 불법이 용서되는 문화가 있는 거죠”

“가끔씩은 과정을 다시 되짚어가지고 불법이 있으면 그걸로 상을 박탈하는 경우도 있어요. 그거에 대한 형평성이나 기준이 없어요. 그러니까 어떻게 당한 사람 입장에서 보면 표적감사, 괴씸죄 그러니까 그런 문화하고 똑같죠? 일제시대 문화

가 어떻습니까? 법을 위반하지 않고는 도저히 살수가 없어요. 다 법을 위반해, 그 법대로 하면 살수가 없게끔 되어 있잖아요. 불법을 하는데 자기가 뭐 좀 윗사람들한테 잘 보이고 조직문화에 충실하고 그러면 불법이 아닌 거예요. 그래서 똑같은 어떤 불법이나 규정위반에 대해서 처벌의 잣대는 아주 즉흥적이고 원칙이 없다는 것이죠”

따라서 LIG손해보험의 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화를 위해서는 무엇보다 회사가 편법적인 업무관행 근절에 대한 실천방안을 구체적으로 제시해야 할 필요가 있다. 이를 통해 제대로 된 작업환경에서 LIG손해보험 노동자들이 업무를 수행할 수 있도록 해야 할 것으로 보인다. 또한 노동자 스스로도 편법적인 업무관행에 대한 자정의 노력을 기울일 필요도 있다.

2) 작성계약 근절, 자기부담(대납) 방지

작성계약 근절, 자기부담(대납) 방지는 사실상 업무목표의 과도한 부과로부터 파생되고 있으며, LIG손해보험 전반적으로 발생하고 있는 결과중심적인 평가제도가 이러한 편법적 업무관행을 발생시키는데 중요한 역할을 하고 있다. 따라서 작성계약, 자기부담(대납) 등 잘못된 업무관행이 파악된 경우 해당 임원에 대한 문책 등 회사의 강력한 의지를 통해 영업현장의 문제를 근본적으로 개선하는 계기로 삼아야 할 것이다.

또한 업무목표 부과시 해당 부서의 능력과 상태에 대한 진단, 인력현황 등을 면밀히 살펴 과도한 목표를 부여하지 않도록 목표합의제도의 실질적 운영 등 평가제도 전반에 걸친 개선방안을 중장기적으로 모색해야 할 것으로 보인다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“잘 되는 지점에 있을 때는 그 목표를 훨씬 초과하는 지점도 많아요. 근데 안 되는 지점에 있을 때는 아무리 노력해도 그 목표를 못 가게 되기 때문에 과중하다 아니라는 것보다 지점을 잘못 만나게 되면 내가 하고 싶어도 못하게 되는 경우이기 때문에 조금 자괴감에 빠질 때가 있죠. 내가 내 노력에 의해 할 수 있는 목표면 괜찮은데 저희 같은 경우에 영업하시는 분들이 해 오시는 것을 가지고 지표라던 지 매출이 정해지는 부분이기 때문에 내가 일을 많이 하면서도 매출이나 지표에 대한 평가를 안 좋게 받을 수 있는 부분이기 때문에”

영업부문에서 자기부담(대납)을 방지하기 위하여 카드결제 절차를 간소화 하여 카드결제를 보다 손쉽게 할 수 있도록 하다면 자기부담(대납)을 방지할 수 있다는 제안을 한 경우도 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“그래서 저는 이것을 회사에서 어차피 돈 수금을 해서 회사 자산운영 하는 게 있다고 하면 굳이 수수료 낸다 하는데 회사 카드 납부 방법을 도입하면 좋겠어요. 그게 지금 안 되는 게 아니거든요. 일부는 그걸 해 줘요. 수수료 나가는 부분이 현대, 삼성 회사에서는 수수료 비싸서 쓰지 말라고 하지만, 고객들이 카드 서비스를 원하고 있기 때문에, 카드 수납 방법을 도입해서 쓰면 좋겠어요. 홈쇼핑 이런 데는 카드 결제가 다 되잖아요. 현장에서만 안 되는 걸로 되어 있거든요. 옛날에야 찾아가서 수금해 오고 하지만, 요새는 다 카드 쓰고 하잖아요. 근데 회사에서는 수수료 때문에 하지 말라고 해요. 수수료

가 비싸다 하면서. 아니요. 되긴 되는데, 그걸 건건히 본사에 결제를 올려야 되고, 특히 올리는 거는 해 주고 안올리는 것은 안 해주고, 절차가 굉장히 번거롭죠. 매달 카드 결제 하려면 수납 요청서 적어서 그것을 해서 본사에 올려서 결제를 해서해야 하니, 번거로우니까, 잘 안하러 하죠. 카드수납만 되면 그것도 그렇고, 대납에 대한 위험도도 많이 감소가 될 것으로 생각해요”

(4) 조직문화, 조직 갈등 개선

조직문화 개선에 대한 많은 내용 중 핵심적으로 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화를 위한 필수적 과제로 다음과 같은 과제를 도출하였다.

1) 호칭문화 개선, 욕설, 폭언 금지 - 고충처리시스템과 연계

가. 호칭문화 개선

LIG손해보험 노동자들의 조직문화 개선 및 직무스트레스 완화에 대한 의견 중 현장에서 직접적으로 확인할 수 있는 호칭문화 개선을 통해 일상적인 노동과정에서 변화가 이루어지는 것을 직접 체감할 수 있어야 한다는 의견이 상당히 많았다. 이러한 과정을 통해 권위주의적, 수직적 조직문화의 개선을 이끌어 낼 수 있다고 할 것이다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“일단 저는 호칭문제요. 어느 누구 한명이 ‘매니저라고 호칭하십시오’하면 되는데 누구 매니저님 이렇게 되잖아요. 인격체로 봐주는 상황이 되어야 하는데 현장 문화가 바뀌어야 하거든요. 신입사원들이 얘기하는 게 제일 스트레스가 뭐냐고 물으니 ‘야 이거 뽑아. 이거 해 놔’ 좀만 기분 나쁘면 이런 말이 서슴없이 나오니까”

나. 욕설, 폭언 금지

설문조사 및 현장조사 분석 결과 LIG손해보험 노동자들은 노동과정에서 욕설, 언어폭행, 인격 모독적 폭언 등 인격적으로 존중 받지 못한다는 의견이 상당히 많았고, 대부분 과도한 목표에 따른 직무스트레스를 더욱 가중시키는 중요한 요인으로 욕설, 폭언 문제를 지적하였다. 이러한 문제점은 현장조사 과정에서 확인한 “조직문화”에 대한 이미지, 연상되는 단어를 통해 더욱 극명하게 드러나고 있다.

LIG손해보험 노동자에 대한 “F14. 노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하십니까”라는 설문조사, 현장조사, 조합원광장 게시글을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

- ▶ 언어폭력 임원 해임 요청 등
- ▶ 현장 고충 해결, 업무환경 개선
- ▶ 노동인권 보호에 좀 더 힘써주시길, 아직도 비인간적인 임원들이 너무 많음. 임원의 횡포에 상처받는 조합원이 너무도 많음을 깊이 헤아려주시길
- ▶ 임원들의 자질검증(욕설과 협박을 잘해야 임원이 되나?), 회의문화 개선이 절대 시급함

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“우리 회사는 욕 잘하면 임원 된다는 그런 얘기도 있어요. 그런 부분들이 스트레스 많이 받는 거죠. 본인들은 몰라요. 별 다른 사람들은 친근하니까 하는 건데 받는 입장에서 절대 아니죠. 그것도 공식석상인 자리에서 사석에서야 없다면 거짓말이고 다른 본부는 모르겠어요 거의 비슷할 겁니다.”

“정말 하도 많이 먹어서 뭐 그냥 흔히 남자끼리 하는 욕이라고 보시면 돼요. 이새끼 저새끼는 기본이고 미친새끼 소리도 들어봤고, 정신나간 새끼야 인생이 불쌍하다느니, 발령을 내겠다느니, 여기에 오래 있었다는 등 이런 게 많아요. 사실은 안해야 할 이야기들을 뱉거든요. 제일 민감한 게 발령 내는 부분이라도 본인들은 생각하는데 조합원들은 내면 내라 이거예요. 가라면 가면 되지 그런 부분들이 있죠”

<LIG손해보험지부 조합원 광장 게시글>

조합원의 고충(2012 9. 17)

보상업무를 시작한지 오래이다. 하지만 올해처럼 보상의 조직문화가 저지분하고 서로 눈치 보기에 바빴던 적이 있던가? 회사는 손해를 갹을 줄이자고 하고 있는데 과연 지금 우리는 어떤 모습인가? 회사에서 호칭 및 연변에 대한 설문조사를 한 적이 있다. 바로 들었던 생각이 보상임원이었다.

현재 우리 회사 보상임원의 상호직원간 의사소통엔 큰 문제가 있다. 틴만 나면 사표낼 생각으로 말해라! 개박살냈다! 거짓말 하지마라! 내가 보상할 땐 그러지 않았다! 이 *끼, 저 *끼, 심지어 팀원들을 앞에 두고 팀장이나 센터장에게도 야, 자, 이런 식이다. 과연 보상임원으로써의 기본적인 가치관은 가지고 있는가? 타사와 비교를 하여도 상상할 수 없다. 부끄럽다. 본인의 과거 보상시절은 어땠나? 글썩... 잘 모르겠다. 과연 회사를 위한 넓은 관점에서의 손해율을 줄이자는 것인지 임원 기간을 연장하고 싶은 것인지... 센터장들은 임원에 눈치를 보기 바쁘다. 전화한통 오면 난리가 난다. 몇몇 센터를 보니 센터장이 강제로 주말까지 OT를 시키고, 평일은 오전부터 미리 OT를 일괄신청도 하고 있다고 한다. 본인의 의사와는 관계가 없다 고한다. 팀장들은 실질적인 팀원의 업무를 살펴보기 보단 눈에 보이는 병원관리만한다. 그리곤 땀 흘리며 겨우 합의해온 결재건을 결재불가라고 한다. 아아 아직도 이런 팀장이 있나... 의아해 하겠지만 있다. 다 좋다. 그럼 적어도 직원들의 기본적인 열정엔 해를 끼치지 말아야한다. 임원이 본인의 직원들을 수평이 아닌 수직적인 관계로 보니 두서없는 글이지만 몇 자 올려봅니다.

호칭문화, 욕설, 폭언 금지에 대한 실천은 고충처리시스템 운영과 연계되어야 한다. 특히 욕설, 폭언을 당한 피해자를 보호할 수 있는 제도적 보호 장치가 마련되어야만 욕설, 폭언 가해자의 문제점이 개선될 수 있다는 점에서 노사 공동의 고충처리시스템의 구성·운영을 통해 개선방안을 마련하는 것이 중요하다.

2) 회의문화 개선 : ‘회의’와 ‘전달사항’에 대한 엄격한 구분

설문조사 및 현장조사 과정에서 새벽 6시에 회의를 하거나 새벽 2~3시까지 회의가 이어지는 경우도 있다고 조사되었다. 또한 회의를 시작하면 10~15분 사이 간략하게 끝나는 경우가 많다는 경우가 상당히 많았다. 이러한 회의문화를 종합하면 각 직무 담당자를 모아놓고 실적에 대한 문책성 발언과 질책, 심지

어 욕설, 폭언을 통한 회의가 이루어지고 있기 때문인 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“사실 회의라는 게 시도 때도 없죠. 그때그때 필요할 때마다 하니까. 지표를 갖고 숫자를 갖고 회의를 하기 때문에 솔직히 못한 사람은 아무래도 욕을 먹는 거고, 잘 한 사람은 옆에 동료들이 욕먹는데 기분 좋을 리 없고 그런 상황이죠.”

“만날 무슨 회의, 무슨 회의, 무슨 회의 회의만 하는 회사가 망한다고 했는데 왜 이제 거꾸로 가서 회의를 만들려고 하는 것이며, 회의를 만들었을 때는 자율적인 분위기에서 강압적인 분위기가 아니라 자유롭게 토의하는 분위기에서 좋은 아이디어를 내서 그렇게 회의를 해야 되는, 그런 게 아니라 스크린 펼쳐놓고 ‘너희 왜 이 수준밖에 안 돼’ 이렇게 얘기를 한다면, 그게 과연 좋은 회의문화일까 부터 시작해서 업무의 능률이 오를 수 있는 지금 회사의 분위기는 아니라는 얘기를 하고 싶어요”

회의를 통해 상호간의 의견을 조율하거나 업무추진을 위한 추진방향을 모색하는 것이 아니라 문책성 폭언으로 이어지는 회의가 지속되는 과정에서 LIG손해보험 노동자들은 극심한 직무스트레스를 호소하고 있는 것으로 분석되었다. 부서장의 특성에 따라 회의방식이나 회의내용이 약간 다른 경우가 있기는 하였으나 대부분 노동자들은 회의에 대하여 극도의 직무스트레스를 호소하였다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“회의와 전달사항을 구분했으면 좋겠어요. 전달사항을 회의하고 정작 회의 때는 모여서 하는 의견토론이 아니고 지시니까. 지시, 욕설도 난무하고 그런 것들과 전달사항을 구분해서 업무적인 스트레스를 덜 받게 할 것 같아요. 저 같으면, 근데 전달 할 수 있는 부분들과 회의를 구분을 못해요. 무조건 회의한다는 거죠” -

“상호간에 의견이 오고가야 하는데 항상 일방적으로 내려오니까 그런 게 문제인거 같은데 그게 우리 회사의 가장 큰 흐름인 거 같아요. 바닥에서 올라가는 것은 다 떨어지고 위에서 내려온 것만 주입식으로 하다보니까 밑에서 일하게 되면 마치 그냥 아무 생각 없이 일하는 것도 많은 거 같고 그래서 좋은 인재를 갖다가 다 버리는 경우가 많은 것 같아요.”

따라서 일반적인 전달사항은 메신저, 전화 등 다른 수단을 통해 전달하고, 실질적으로 안전을 상정하여 의견을 모아야 하는 회의는 근무시간을 통해 안정적으로 진행하는 방식으로 회의문화의 개선이 이루어져야 할 것으로 보인다.

3) 조직 갈등 완화 - 명확한 업무분장, 직무전환과 연계

LIG손해보험 노동자들의 조직간 갈등, 부서 내 구성원 간 갈등, 관계갈등에 대하여 공통적으로 개인주의적, 이기주의적, 자기중심적 업무처리로 인해 타 부서 또는 타 구성원과 협력하거나 공유하지 못하는 업무수행 태도를 보이고 있다는 문제를 지적하였다.

LIG손해보험지부는 <2011년 현장문화 개선 요구안>으로 ▶복수 매니저제도 도입 기준설정 및 인력충원(지역단 1인 이상), ▶매니저 대리진급 TO 및 직무전환 시행, ▶스텝업무별 정의 및 인력충원에 대한 요구안을 제출하였다.

그러나 설문조사와 현장조사를 통해 분석한 내용을 종합해 보면, 자신이 수행하고 있는 직무와 다른 노동자가 수행하고 있는 직무에 따른 차이를 상호간에 제대로 이해하지 못하다는 점과 명확하게 업무분장이 이루어지지 않았다는 점을 주되게 지적하였다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“업무가 다 연계되는데 지점장, 센터장, 단장, 스텝, 육성소장, 육성팀 다 연결되는데 나는 그 업무에 대해서 아는데 이 사람은 모르고, 나는 모르는데 이 사람은 아는 경우가 많아요. 한 달에 기본적으로 3건 이상 발생해요. 기본적으로 다 알아야 할 사항인데 업무에 대한 전달이 잘 안되고. 소통이 잘되지 않아 공유가 안 되는 문제가 있어요. 전체적으로 공유해야 할 것임에도 불구하고 그때그때마다 급한 대로 발생되면 처리하는 것도 많고 전체적으로 전달이 잘되지 않는 것 같아요.”

“영업직이다 보니까 매니저로서의 입장으로 보면 본사직원들과 가장 많이 부딪쳐요. 영업처리를 하는 과정에서 본인들은 본인 입장에서만 뽀뽀 보는 서류를 가지고 안내를 몰라서 물어보는 것도 아닌데도 무시하거나 궁금한 사항에 대해서 연락을 했는데도 연락이 안 돼요. 연결이 되더라도 아래에 있다는 느낌을 받아요. 그러한 부분들이 가장 많은 것 같아요”

“우리 회사가 아직도 권위주의적 문화가 있다 보니까 윗사람이 위에 임원이 될 지시를 했어요 별다른 검토도 안했어 그럼 그걸 밑에 스텝들이 정화작용을 해야 되는데 그대로 현장에 전달해보면 현장하고 너무 안 맞는단 말이에요. 거기서 오는 갈등이 생기는 거죠. 대부분 임원들이나 이런 사람들이 잘 모르고서 야 뭐 어찌고저찌고 하던데, 신문에 뭐 났다던데 이것 좀 어떻게 해봐, 그러면 밑에 사람들이 현실적으로 어렵습니다. 이렇게 얘길 해야 되는데 거르지 않고 ‘네 알겠습니다.’ 이라고 현장에 내리면 현장에서는 안 맞죠. 그래서 어떤 직무의 본질 같은 것이 왜곡되게 현장에 전달하는 경우가 있죠. 일의 본질이 상당히 왜곡되서 단계를 거치다보면 전달되어 오는 경우가 있죠. 예를 들면 뭐 당장 현장에 일개 직원한테 지역 내 MS를 작성해라. 그것은 본사에서 연구를 통해서 할 수 있는 건데 일개 사원이 그 지역에 산다고 해서 MS를 어떻게 평가할거냐 얘기죠”

“제 생각에는 관리자들이 변해야 돼요. 본사 쪽도 그렇고 일단은 뭐. 관리자들이 본인들이 스스로가 업무시간을 지키면 밑에 사람들은 자연스럽게 하게 돼 있어요. 그게 제일 문제죠. 저희는 본인들이 안 가는데 밑에 사람들은 못가거든요. 부서장 마인드가 바뀌어야 해요”

이러한 조직 갈등을 해소하기 위해서는 명확한 업무분장이 이루어져야 할 필요가 있다. 명확한 업무분장을 통해 고유의 업무를 수행하는 경우 고유 업무 외에 부가적인 업무에 따른 노동강도 증가 부분에 대하여 적정인원 유지의 근거로 활용할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 조직 갈등을 해소하는데 있어 노동자들의 희망과 적성을 고려한 직무전환 제도의 안정적 운영을 통해 다양한 직무경험을 확대하고 조직 간 업무에 대한 이해도를 높임으로써 조직 갈등을 해소하는데 긍정적 효과가 있을 것으로 보인다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“마인드 자체가 이런 직원들도 꽤 있어요. ‘내가 상급부서, 저쪽은 다른’ 이런 마인드 갖고 있는 본사 직원들 있는 것 사실인데 그런 마인드 갖고 있으면 안 되죠. 조직 내에서 그런 것들을 서로서로 상대방 이해하고 그러면서 같이 융화시켜주는 부분들이 필요하지 않을까요? 서로 이해하는 과정들이 필요하지 않을까요. 그러기 위해서는 돌려야 하는 것 같아요”

4) 성희롱 방지 및 가해자에 대한 즉각적인 징계

LIG손해보험 노동자에 대한 <감정노동> 설문조사에서 “J17. 일하면서 지난 1년 동안 성희롱을 겪은 경험 유무”에 대한 응답자 중 42명(4%)이 성희롱을 경험하였고, ‘성희롱 가해자(복수선택 가능)’에 대한

조사결과 ▶상사(30명, 3%), ▶영업가족(22명, 2%), ▶고객(9명, 1%), ▶동료(7명, 1%)라는 분석결과가 나왔다.

구체적으로 현장조사를 통해 당사자나 해당 부서에 대한 조사를 진행할 수 없었지만 이번 연구 사업을 통해 LIG손해보험 구성원(상사, 동료, 영업가족) 내에서 성희롱이 발생이 확인되었다는 점에서 시급한 방지책을 마련할 필요가 있다. 앞서 제시한 욕설, 폭언 등 피해자에 대한 보호와 마찬가지로 노사 공동의 고충처리시스템을 통해 성희롱 발생을 방지하는 것은 물론 노동과정에서 성희롱 발생 시 가해자에 대한 즉각적인 징계가 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 LIG손해보험 구성원(임원, 노동자, 영업가족)들의 근본적인 인식전환을 위한 체계적인 교육과 실태점검이 요구된다.

(5) **삶의 질 향상**

1) **임신, 출산, 육아휴직 권리 보장 - 적정인원 유지**

LIG손해보험 여성 노동자들은 조기출근, 늦은 퇴근에 따른 장시간 노동, 과도한 업무량으로 인해 임신, 출산, 육아와 직장생활을 병행하는데 상당한 어려움에 발생하고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“원래는 1년을 다 쓰고 싶었는데 4개월 쓰고 복귀를 한 이후에 너무 힘들어서 다시 또 신청을 했었어요. 이걸 거부당했죠. 관리자가 퇴직을 하라고까지 이야기가 나왔으니까 그 때까지 육아휴직을 신청하거나 하는 사람이 없었으니까 불이익을 당할 수도 있고, 노조에 이야기 하거나 하지는 않았어요.”

“일찍 출근하는 문제? 집에서 7시10분에 나와야 하는데 그 시간에는 어린이집이 문을 안 열기 때문에 친정집에 맡기고 엄마가 어린이집 차가오면 데려다주고 대부분의 여직원들은 그렇게 해요. 아니면 심지어 시골에 맡겼다가 주말에만 보는 직원도 있습니다. 여직원들은 육아문제가 힘들어요.”

결국 임신, 출산, 육아문제는 과도한 업무량과 직무스트레스와 연결되면서 퇴직으로 이어지는 경우도 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“같이 입사한 사람들 중 저 말고 모두 퇴사했고요. 여기 오니까 입사년도는 다른데 나이가 같으니까 친구들하고 관리자들에게 문제가 있었던 부분도 있었고, 일이 힘들다는 문제, 육아문제, 개인적 감정도 많이 작용을 하는 것 같아요.”

“입사해서 2~3년 이내에 그만두는 비전이 없다고 생각하면 그냥 그만두는 경우가 많고 신입사원의 퇴직율이 높고, 그 이후에는 10년 이상이 넘어가다보면 건강상, 여직원의 경우 육아가 가장 큰 사유가 많고, 그 외에는 좋은 직장이 생겨서 그만두는 경우가 많은 것 같아요.”

임신, 출산, 육아휴직 등 노동관계법, 단체협약에 따라 권리가 보장되었음에도 불구하고 여성 노동자들의 육아문제에 더욱 극심한 어려움을 겪는 것은 임신, 출산, 육아휴직에 따른 결원이 발생한 경우 해당 부서의 업무량을 고려하여 적정인원이 유지되지 않기 때문에 여성노동자들의 육아에 더욱 큰 부담을 받기 때문인 것으로 분석되었다.

육아 등에 따른 여성노동자들의 권리보장을 위해 적정인원을 유지해야 하는 인력정책이 필요한 상황이며, 보다 근본적으로는 과도한 업무에 따른 장시간 노동과 직무스트레스를 완화하기 위해서는 전체 부서의 업무량을 고려하여 적정인원을 면밀히 파악하는 것과 적정인원 유지를 위해 인원충원을 하는 등 인력지원을 통해 직무스트레스를 해소하는 본질적인 방안이 모색되어야 할 것이다.

2) 제대로 퇴근하는 날 지정 : 주1회 또는 월1회 이상 18시 정시퇴근제

LIG손해보험 노동자들의 조기출근, 퇴근 시간이 늦어지는 장시간 노동을 단축하기 위하여 정시출근정시퇴근문화 정착, 시간외근로(OT) 제도 준수 등 개선과제를 앞서 언급하였다. 2012년 LIG손해보험지부는 <2012년 제도개선 요구안>으로 ▶매주 수요일 18시 정시퇴근을 제기한 적이 있었다. LIG손해보험 노동자들의 삶의 질, 노동의 질 향상을 위한 방안으로 단기적으로 주1회 또는 월1회 이상 18시 정시퇴근제를 제도화 하여 제대로 퇴근하는 날을 지정하는 것을 적극적인 추진할 필요가 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“글쎄요. 예전에 노조에서 있었던 한 달에 한번 가정의 날, 일찍 퇴근하는 날이라도 있었으면 좋을 것 같은데”

노동조합 분회총회가 ‘매월 셋째 주 수요일’이라는 점을 감안하여 노동조합 활동과 삶의 질 향상을 위한 요구안이 상호 배치되지 않도록 요구안을 구체적으로 점검할 필요가 있다.

(6) 퇴직자(이직자)에 대한 관리 방안

LIG손해보험 노동자들의 퇴직자(이직자) 평균 근속년수는 10년 이내로 비교적 짧은 상황이며, 최근 신규 입사자의 경우 조기 퇴직(몇 개월 또는 1년 이내)에 퇴직하는 경우가 자주 발생하고 있는 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“영업직이다 보니까 과중한 목표가 있어요. 그리고 퇴직한 사람들 퇴직이 어디서 많이 오냐 하면 두 가지 부류입니다. 정말 못 견뎌서 퇴직하는 경우가 있고요. 또 다른 곳에서 더 좋은 조건이 있기 때문에 스카우트해서 가는 경우가 있어요. 그런데 대부분의 경우는 영업소장하고 매니저들이 퇴직을 많이 해요. 못 견뎌서 하는 거. 그리고 돈도 영업목표 달성이 안 되면 지정장 본인 개인 돈으로 돈을 박아요. 그러가지고 빚을 몇 천만 원씩 지고 그러다보니까 재산성이 안 맞는 거지,

그리고 이제 인간적인 모델감, 못하면 어떤 임원은 욕을 하고 막 전체를 끌어모아 가지고 새벽까지 회의를 시키고 그래서 한명씩 발표를 시켜가지고 발표가 안 되면 전체적으로 있는데 개망신을 주고 이 새끼, 저 새끼 욕을 하고 그런 사람이 있어요. 그렇게 해가지고 인간을 인간처럼 안보는 경향이 있었죠. 그래서 퇴직을 하죠. 얼마 전에도 퇴직한 사람이 있는데 그 사람도 빚을 많이 지고 개인 돈을 많이 썼다고 하더라고요.”

설문조사 및 현장조사를 통해 퇴직사유에 대하여 ▶과도한 업무량, 직무 스트레스 및 조직문화, 관계갈등, ▶불확실한 Vision, ▶승진급 불만, ▶임신·출산·육아문제, ▶기타 사유(각종 서포터즈 등 업무강요 등) 등 다양한 퇴직 사유를 확인할 수 있었지만 무엇보다 직접적으로 퇴직을 하게 되는 해당 노동자에 대한 관리가 체계적으로 이루어지고 있지 않다는 문제점을 파악할 수 있었다.

과도한 직무스트레스로 인해 퇴직을 하게 되는 경우 구체적인 퇴직 사유를 파악하여 현장 노동자의 직무스트레스를 완화하는 실천 방안으로 제시할 필요가 있다는 점에서 퇴직자에 대한 체계적인 관리가 이루어져야 할 것으로 보인다.

특히 노동조합 차원에서 ▶퇴직 사유 분석, ▶노동조합 활동에 대한 평가, ▶노동조건 개선에 대한 제언 등 심층면담을 통해 집중적인 현장 실천 활동을 전개하거나 중요한 문제점을 단체교섭 요구안으로 반영하여 노동조건 향상에 기여할 수 있도록 퇴직자(이직자)에 대한 직접적인 관리를 통해 현장 중심의 노동조합 활동을 전개할 필요가 있다.

(7) 고충처리시스템의 공식적 운영

단기적, 중장기적 노동조건 개선방안의 구체적 실현뿐만 아니라 노동조합의 현장 활동 강화를 위하여 노사 공동으로 시급한 노동조건 개선과제 또는 제도개선 과제를 설정하여 실천할 필요가 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“건의를 할 수 없죠. 시스템이 없기 때문에. 실제로 건의를 하면 신분노출이 되거든요. 그게 싫은 거죠. 모든 사람들이 이렇게 하다가 신분노출이 되면 불이익을 당하지 않을까 하는 걱정이 되게 크죠. 아직까지 우리 회사 문화 자체가 그런 것들을 건전하게 보는 문화가 아니기 때문에 어떻게 말해야 되는지 모르니까 몰라서 못하는 거죠”

“매니저는 LIG손해보험에서 제일 안 좋은 직군인 거 같아요. 사람은 많지만 제일 밑에 직원 이에요. 영업과가 저 밑에 있으면 업무 협조하거나 하면 부탁했을 때 매니저 손에서 해결되는 건 전혀 없어요. 내가 뭐 건의했을 때 제대로 통과되는 것도 없고 다 찢리고 민원이 들어와서 이렇게 했으면 좋겠다 해도 위에서 그냥 조용히 해결해라 이런 것들은 많은 것 같아요. 매니저로 딱히 하소연 할 때도 없고, 어디다 얘기할 때가 없어요. 지점장은 지점장대로 바쁘고 매니저는 매니저들끼리 지내야 하는데 바쁘니까 어디에 할 때도 없고 통과되는 것도 없어요 ”

“예를 들어서 은행 같은 경우에는 블랙컨슈머들을 대비해가지고 보호하는 어떤 부서가 있거든요? 아직까지 보험회사는 다른 보험회사에 (이런 부서) 있을지는 모르겠지만, 우리 회사는 그런 거에 대해서는 전혀 배려가 없죠. 직원들한테”

LIG손해보험 노동자들에 대한 설문조사 및 현장조사를 통해 확인한 것은 조직문화의 문제점을 해결하고, 직무스트레스를 완화하기 위하여 “과연 누구에게 말을 해야 하는가?”라는 한계에 놓여 있다는 것이

다. 가장 큰 이유는 “실제로 건의를 하면 신분노출이 되거든요. 그게 싫은 거죠. 모든 사람들이 이렇게 하다가 신분노출 되면 불이익을 당하지 않을까 하는 걱정이 되게 크죠”라고 실질적인 개선의 효과보다 역풍을 우려하는 현실에서 찾을 수 있다.

이러한 악순환의 과정은 전체 LIG손해보험에 만연해 있는 편법적인 업무관행을 유지시키고, 조직문화의 문제점, 직무스트레스를 강화시키는데 중요한 요소로 작용되고 있다고 할 것이다.

따라서 노동조합과 LIG손해보험은 노동조건 개선을 위한 단기적 과제를 공동으로 도출하고, 핵심적인 문제의 해결을 위한 “고충처리시스템”을 공식적으로 운영할 필요가 있다. 한시적 위원회 구조가 될 수도 있고, 노사협회의 고충처리위원회를 통한 구성·운영 등 연구 사업을 통해 도출된 개선 과제를 중심으로 근본적인 해결을 요하는 핵심 사안에 대한 적극적 실천의 의지를 노사가 함께 기울일 필요가 있다.

노동조합과 LIG손해보험이 공동으로 고충처리시스템을 구성·운영하는 경우 용기를 내어 건의한 사항에 대하여 책임지고 개선의 효과를 도출할 수 있는 지속적인 실천이 가능하다고 할 것이다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“여기서는 아닌데 그 전에 폭언이나 호칭문제 때문에 힘들어서 더 윗분한테 말씀드린 적이 있어요. 저는 해결하려고 말한 건데 달라진 부분은 없었어요. 내용을 전달하고 문제제기를 하긴 했죠”

이러한 노사 공동의 노력이 실천적으로 이루어지지 않을 경우 도출된 개선과제의 해결 또한 어렵다고 할 것이며, 구체적으로 현장 노동자들이 개선과제를 통해 삶의 질, 노동의 질이 변화하고 있다는 것을 체득하고 실감할 수 없다고 한다면 중장기적 개선과제에 대한 해법을 찾는 것도 상당한 한계에 도달할 것으로 보인다. 따라서 연구 사업을 통해 확인된 개선과제의 구체적 실행을 위해서는 노사 공동의 고충처리시스템을 구성·운영하여 건의와 의견개진이 적극적으로 반영될 수 있도록 하여야 할 것이다.

중장기적 노동조건 개선과제

(1) 목표부과 → 평가제도 개선방안 마련의 필요성

LIG손해보험 노동자에 대한 “F14. 노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하십니까”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

-
- ▶ 서포터즈 폐지, 각종 서포터즈 타도
 - ▶ 회사의 목표와 개인의 목표의 조화를 위한 문화 정착
 - ▶ 인당 업무량이 제 생각엔 너무 많이 부과되고 있다고 생각합니다. 이거저거 챙기고 시키는 건 많은데 아직도 업무분장 이라던가 전문화 되어 있지 않고, 매니저의 경우는 승진케이스에서도 빠진다고 하는데, 가장 샌드위치로 힘든 업무여서 다들 기피하는데 가장 인원이 필요합니다.
 - ▶ 과도한 업무량 및 지표개선 스트레스 및 금전부분
 - ▶ 매출 기준으로 업적평가가 주원인이 되며, 승진시에도 누락되는 불상사가 존재해선 안 된다고 생각합니다.
 - ▶ 인력부족, 인력공급
 - ▶ 현장 부족한 인력충원
-

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“하루하루 숨이 막히고 눈뜨기가 싫고 출근하기 싫고 그렇죠. 그런데 방안이나 해결할 방법을 없고 있다고 한다면 첫 번째가 목표를 줄여주는 거 그게 가장 중요한 방법이겠죠. 너무 과도한 목표 때문에 그것을 하기 위해서 그냥 아무런 생각 없이 다닌다거나 그냥 목표가 안 되면 ‘어쩔 수 없지’라고 생각하죠”

LIG손해보험의 과도한 목표부과로 인한 장시간 노동, 노동강도 강화는 조직문화를 악화시키고 있으며 구체적으로 직무스트레스 가중, 업무상 재해(과로성) 증가, 개인·일·가정의 해체로 이어지고 있는 실정이다. 과도한 목표부과에 따른 업무량의 증가, 장시간 노동은 적정인원이 유지되지 않는 인력부족 상황을 확인시켜주는 것이다. 여기서 비롯된 조직 냉소주의와 개인주의는 노동조합 조직력 약화, 단결력 저하에 악영향을 끼치고 있는 것으로 분석되었다.

LIG손해보험은 성과주의 체계를 도입하면서 합리적 목표설정을 위하여 부문목표, 팀목표, 개인목표 수립 과정에서 구성원 간에 참여 및 최종 “목표합의”를 통해 목표관리제도의 구체적인 운영기준을 수립한 것은 목표설정의 타당성을 상호 확인하기 위한 중요한 원칙으로 제시하였으나 실제로 반영되고 있지 않다.

1) 실질적인 목표합의에 따른 목표부과 절차 미련

LIG손해보험은 목표수립 기본방향으로 개인목표가 상위조직 목표와의 연계성을 가지도록 절차를 <전사 목표 → 본부목표 → 팀목표 → 개인목표> 단계로 구조화 하고, 상위 조직장과 해당 조직장, 팀원간의 컨센서스(consensus)에 의해 목표를 수립·확정함으로써 평가 수용성을 제고하겠다는 방안은 전혀 지켜지지 않은 채, Top Down 방식에 의하여 과도한 목표를 부과하고 있는 실정으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“그 다음에 저희 회사 전반적으로 얘기를 하면 인사사고를 하잖아요. 그런데 인사사고에 대한 명확한 잣대나 합의나 이런 문화가 형성되어 있지 않아요. 다시 말해서 한 다섯 명 있다 이거예요. ‘당신은 뭐뭐뭐 뭐 해가지고 어떠어떠한 목표가 있어가지고 이렇게 달성하면 고과를 이렇게 줄 것이고 이게 달성 안되면 이렇게 내려갈 것이다’라는 정확한 합의가 이뤄지는 게 아니라 그냥 대충 뭉뚱그려서 하고 감성적인 고과문화가 발달되어 있죠”

“목표라기보다는 미션이겠죠. 어떤 임무를 줬을 때 그게 수행이 되면 거기에 따른 비전을 제시하는 게 정확한 프로세스라고 보는데 그 미션이라는 것이 상당히 미션을 주는 사람 입장에서 업무라던가 전반적인 것을 파악하지 못하면 그때그때 즉흥적인 미션을 줄 수가 있다는 얘기죠. 즉흥적인 그러면 이 사람은 열심히 일은 하는데 사실은 나중에 결과론적으로 보서는 별로 한계 없는 그런 일이 되는 거죠. 그러니까 어떤 지시를 하는데 있어서 자기가 아 저 사람은 이런 이러한 일을 시켜야겠다. 저러한 일을 시키므로 조직생산성과 어떤 연관성이 있겠다. 그런 생각을 하게 되잖아요. 그런데 우리는 이렇게 아니죠”

“연가 목표가 셋팅이 되면 끝이기 때문에 그런 거 없어요. 연초 그걸 셋팅하기 전에 조정 작업을 하기는 하지만 결정이 되면 중간에 조정은 없죠”

따라서 목표수립의 기본원칙으로 제시한 “목표합의”에 대한 명확한 절차를 구체적으로 마련하여 한다. 이러한 과정을 거쳐 부과된 목표에 대하여 해당 부서의 여력에 맞춰 조정할 수 있는 과정을 거침으로써 개별 노동자에게 부과되는 목표에 대한 조정이 가능하게끔 목표 부과의 절차가 개선되어야 할 것이다. 이 과정을 통해 부과된 목표에 따른 업무 프로세스를 함께 논의하는 과정을 거침으로써 과도한 목표부과에 따른 직무스트레스를 완화할 필요가 있다.

2) 불합리한 평가기준에 대한 개선책 마련

과도하게 부과된 목표에 대한 평가기준에 있어서 모든 평가의 핵심이 결과에 치중된 관계로 개별 노동자들의 업무프로세스에 따른 전체 노동과정은 폄하되거나 무시당하는 형태로 평가가 진행되고 있다는 점에서 LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스는 더욱 가중되고 있다.

따라서 직무 특성, 해당 부서의 인력현황, 업무수행 능력 등 세부적인 조건을 반영하는 평가기준을 선정함으로써 불합리한 평가기준에 따른 직무스트레스를 완화해야 할 것으로 보인다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“평가의 방법을 기준자체를 바꿔야겠다고 생각해요. 부서별 평가를 하다보니깐 부서이기주의가 발생하고 자기네들 시스템을 만들고 이러한 것은 좋지만 타 업무와 연계가 되어서 해야 하는데 평가가 부문별로 하기보다는 오히려 역기능으로 작용하는거 같아요.”

“난이도에 대한 평가가 없어요. 난이도라고 얘기하면 모호할 수 있는데 전국적으로 지점들이 똑같은 지점은 하나도 없어요. 근데 잘 되는 지점은 동일한 사람이 들어가더라도 중간 정도는 할 수 있지만, 안 되는 지점은 동일한 능력을 가진 사람이 들어가더라도 안 되는 거예요”

(2) 현장 상황을 고려한 적정인원유지

LIG손해보험 노동자들은 과도한 목표부과로 인해 업무량이 증가하고, 장시간 노동으로 이어지는 실정이다. 그러나 필연적으로 발생하고 있는 인원부족 현상에 대하여 LIG손해보험은 개별 노동자에게 비공식적 노동(조기출근, OT입력 없는 시간외근로 등)을 강요하고 있다.

이러한 문제가 지속되는 과정에서 2010년 이후 뇌졸중, 심장마비, 뇌출혈 등 업무량 증가, 업무상 육체적·정신적 스트레스 증가로 인해 과로성 질병 또는 사망이 증가하는 추세이다.

LIG손해보험 노동자들은 <노동강도와 노동강도를 강화시키는 요인>에 대한 설문조사 결과 “G1. LIG손해보험 노동자의 노동강도를 강화시키는 주된 원인(1~3순위로 작성)”에 대하여 ▶인원부족, ▶고유 업무 외 과도한 부가업무, ▶장시간 노동, ▶부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화를 노동강도 강화의 주된 원인이라고 응답하였다. 또한 <직무스트레스>에 대한 설문조사에서 “H28. 업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 잘 이루어진다”는 설문항목에 대하여 481명(50%)이 ‘그렇지 않다 또는 전혀 그렇지 않다’고 응답하였다.

<표 V-2> 업무수행에 필요한 지원에 관한 설문 현황

구분	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 지원이 잘 이루어진다	13명(1%)	439(46%)	401(42%)	80명(8%)

이와 같이 LIG손해보험 노동자들의 업무량 증가, 장시간 노동은 조직문화 악화 및 직무스트레스를 가중시키는 직접적인 원인이라 할 수 있으며, 중장기적으로 인원충원에 대한 개선책이 마련되어야 할 것으로 보인다. 단기적인 노동조건 개선 과제를 해결하더라도 궁극적으로 인력부족에 대한 개선책을 마련하지 않는다면 또다시 조직문화 및 직무스트레스에 따른 노동조건이 악화되는 악순환이 반복될 수 있기 때문이다.

LIG손해보험 노동자들은 현장조사 과정에서 아래와 같이 인력부족의 문제점도 직무스트레스의 주요 요인으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“인력충원 그냥 이거예요. 저는 뭐 그렇게 생각해요. 일 하면서 스트레스 안 받을 수 없다 생각하고 일 많을 수도 있고 하지만 적정 인원에 맞게 업무 외에 일은 덜 터치 받았으면 좋겠다는. 인력이 적다는 거죠”

“가장 큰 문제는 인력이요. 지역단 스텝만 해도 혼자서 다 하는데 본부에는 말하자면 시책 파트, 임차 파트, 유지울 파트 각각 개인마다 하나씩 맡는 게 있거든요. 근데 지역단 스텝은 그걸 각각 파트를 다 혼자서 취합하고 하는 거라서 스텝이 한 명만 더 있어도 둘이서만 나눠도 그렇게 일이 어떻게 보면 혼자서 할 수도 있다고 생각할 수 있지만 너무 많아요. 원래 있던 TO라도 제대로 주면 좋는데 지역단 스텝, 조직 스텝이 있는데 한명이 빠지면 그 사람이 하던 일을 나눠서 해야 하니까 그것만이라도 충원되었으면 좋겠어요”

“육아휴직으로 비는 인원 충원은 우리 본부의 경우에 육아휴직을 가게 되면 육아휴직을 갔다고 해서 인원이 빠지게 되는 것이 아니라 잡혀 있는 상태이기 때문에 보통 예를 들어서 육아휴직을 끝내고 6개월 만에 나왔는데 원래 2명이 해야 할 일을 1명이 하게 되는 거죠. 인원이 없다보니깐 그렇게 되는 부분이 있어요. 경조사나 피치 못할 경우에는 2명이 근무하는 곳에서 1명이 지원을 나가요. 이렇게 서로 일정조율해서 자체적으로만 하고 있어요”

“사람이 너무 적은 거 같아요. 휴가 같은 거 제대로 못가고, 저는 월말에 예정되어 있기는 한데 저희는 그래도 잘 가는 편인데 다른 부서나 스태프들은 눈치보고 하고 사람이 적다 보니까 자기가 빠지면 바로 뺑구가 나니까 휴가도 제대로 못가구요”

“정확한 현상파악이 필요한 것 같아요. 가령 예를 들어 A지역은 발생이 적은지역이고, 상대적으로 일하기 쉽고 이런 부분인데 B라는 지역은 발생도 많고 직원도 힘들어한다 이러면 다른 지역, 이게(편차) 항상 유지가 되거든요. 사실은 쉽게 얘기하면 ‘너희들은 일 이렇게 열심히 하고 잘하니까 계속 이렇게 해’하면서 계속 시키기만 하는 거죠”

“일단은 인력이 너무 없어요. 처음에 말씀드렸듯이 스태프 하는 일이 취합하는 일이라고 했잖아요. 취합을 많을 때는 하루에 15개에서 20개는 되요. 어떤 식으로 취합하냐 하면은, 본부에서 행사를 해요. 행사에 참석하는 사람 파악해야 하고, 지역단에서 참여하는 사람 파악해야 하고, 회의 자료에 뭐가 들어가면 또 파악해야 하고, 본부스텝도 마찬가지로요. 한 달에 설계사들 대상으로 교육하는게 6~7개가 되거든요. 항상 있는게 저 대상들을 취합해야 하고, 누가 갈 것인지를 선정하고 하는게 지점장들한테 취합하는 게 본부스텝이고, 지역단스텝이고, 진짜 어느 날은 하루 종일 취합해서 작성해서 본부 보내는 게 일이에요. 거기다가 그때그때 단장님이 시키는 거 해야지, 갑자기 커피 배달을 해야 하지 그러고 퇴근할 때 보면 내가 오늘 뭐했나 도대체 내 일은 뭔가 이런 생각이 들어요”

“사람이 더 있으면 되겠죠. 인력이 많으면 되는데 보상 쪽은 힘들지 않을까 싶습니다. MS늘어나면 사고가 필연적으로 많이 터지거든요. 근데 MS가 줄면 사고가 안 터져요. 그러면은 지금 사고가 많다고 사람 하나 더 뽑았는데 마켓쉐어가 줄어서 사고가 줄었다 그럼 그 인력에 대한 문제는 어떻게 할 것이냐?는 문제가 있기는 한데 사람이 더 있으면 좋겠습니다.”

“쉽기 얘기하면 비교를 하자면 다른 지역 같은 경우도 배당은 비슷한데 각 팀당 1명씩 더 많아요. 사람이. 그러니까 적은 이원으로 이제 많은 수를 하다보니까 기본적으로 근무시간이 길어지죠. 우리 지역은 계속 발생량이 늘어나고 있어요. 적정한 미결을 70~80건으로 보는데 통상적으로 이 지역은 100건이 넘어요 많이 받은 친구는 140에서 150건 정도 되고요.”

따라서 직무별 업무특성, 업무목표, 노동시간, 각 부서의 현장실태 등 구체적인 업무를 바탕으로 적정인원에 대한 면밀한 조사와 검토를 통해 인원부족의 문제가 발생하지 않도록 적정인원유지를 위한 방안이 모색되어야 할 것으로 보인다.

(3) 승진급 불만 해소 방안 마련

LIG손해보험 노동자에 대한 “F14. 노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하십니까”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

-
- ▶ 여직원 승진제도, 차별받지 않는 회사의 문화
 - ▶ 여성에 대한 공정한 평가와 승진기회
 - ▶ 승진제도에 대해 때마다 나오고 있는데 그 당시만 이슈가 되고 매년 원점입니다. 특히, 4급에서 대리되는 기간이 여직원의 경우 입사 15년 이상 되어도 진급이 안 되는 건 문제 있는 건 아닌가요? 신입사원으로 들어와 대리, 과장, 차장까지 된 사람들은 특별한 사람들인지 개선이 시급한 문제입니다. 돈이 문제가 아니고 사기가 꺾여 일 할 의욕이 없어지는게 더 큰 문제라 생각합니다.
 - ▶ 학벌, 성별주의 승진
-

무엇보다 매니저에 대한 승진급 제한은 여성 노동자들의 직무스트레스를 더욱 가중시키는 요인으로 나타나고 있다. LIG손해보험지부는 <2011년 현장문화 개선 요구안>으로 ▶매니저 대리진급 TO 및 직무

전환 시행 등 요구안을 제시하였으나 이러한 문제는 해결되지 않은 채 매니저들의 직무스트레스를 더욱 가중시키고 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“이게 문제다 저게 문제다 하기는 힘들지만 승진을 시간만 지난다고 다 시킬 수는 없죠. 과장 이상은 어떤 직책을 맡지 않으면 진급이 어려운 상태거든요. 회사 방침도 그렇고 회사 방침도 이해는 가는데 직책을 맡지 않으면 직급이 어렵다는 부분은 다른 방법으로라도 개선사항이 있었으면 좋겠다는 생각을 해요”

“저의 회사가 여직원들을 진급시켜주질 않아요. 아무리 일을 많이 하고 실적이 좋더라도 진급에 대해서는 인색하기 때문에 그런데 거의 모든 회사원들이 진급을 목적으로 하고, 하고 싶고 그러잖아요. 그런데 그런 기회자체가 없어요. 여직원들에 대해서는”

“회사분위기가 전반적으로 이렇기 때문에 동기부여가 없는 거 같아요. 스텝은 승진은 꿈도 꾸지 말라는 저희 본부의 만연한 분위기입니다. 남자는 스텝을 하면서 대리를 달아요. 4년차의 경우 특별하게 결격사유가 없으면 대리를 달 수 있으니깐, 여직원의 경우에는 스텝을 하면서 승진을 하려고 생각하지 말고 지정장을 나가라고 이야기해요. 여직원의 경우에는 그냥 승진을 안하겠다는 생각을 많이 하죠.”

“여자들이 할 수 있는 부분이 너무 좁다는 거예요. 자동승급이 아니고 남자경우와 여자경우가 틀리는데 들어오는 것도 틀리고 기존의 저희는 고졸사원이고 남자들은 대졸사원으로 들어오면 남자들은 처음 들어와서 스텝업무를 하고 3~4년 지나면 대리가 되고 지정장이 되는데 여자는 15~16년, 17년, 18년이 되어도 아직 4급 이상이 못되는 거예요. 비전이 없죠”

“저도 과거 3~4년 전만해도 욕심이 있었는데 시간이 흐를수록 여직원들은 승진을 하려면 지정장을 나가라 이게 모든 본부의 관리자들이 가지고 있는 생각이기 때문에 하지만 사원이 지정장으로 나가는 것에 대해서는 비판적으로 생각하고 있고 왜냐하면 사원이 지정장을 나가면 조직에게 말이 먹히겠냐 하는 생각을 하고 있어요. 대리를 달고 지정을 나가면 어떨지 모르겠지만 회사에서는 사원에서 바로 지정장으로 해서 승진하라고 하는데 분위기가 할 수가 없기 때문에 결국은 지정장을 나가지 않는 이상에는 승진을 생각하지 말라는 것이죠”

이러한 승진급에 대한 불만은 업적평가 뿐만 아니라 역량평가에 대한 신뢰도에도 악영향을 끼치고 있는 것으로 설문조사 결과 인사이동, 승진, 인사평가에 있어 ▶아부, 줄서기가 상당한 영향을 끼치고 있다고 평가하는 것과 맥락을 같이 하고 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“그런 거부터 시작해서 너무 좀, 그런 게 불합리하니까 매니저들도 얘기할 때도 그래요. 매니저들이 5급이 있을 거라고요. 5급에서 4급 되는 게 거의 여직원들 최후 목표일 텐데. 단장님 입김이죠. 그냥. 예를 들면 아부하면 점수 더 잘 주시고, 애는 일 잘하는 애보다, 애교떨고, 술 잘 먹고 이러는 게 어떤 전반적인, 정상적인 부분이 아닌 상태에서 점수를 불합리하게 주니까 매니저들은 내가 왜? 왜 나만? 이유가 달리게(불만이 생긴다) 되는 거죠. 평가라는 자체가 회사에서 내려주긴 하지만 그 평가가 과연 합리적인가, 라는 거는 잘 모르겠어요?”

“일 할 때 사원입니다. 했을 때 아주 그냥 무시하거든요. 그쪽에서는 4급인지, 5급인지 모르거든요. 15년 근무해도 사원인 경우도 있고 고객을 상대할 때 위신이 안서는 경우도 있죠. 그렇다고 해서 대리 시켜줘라 이런 건 아니구요”

“둘 다인데, 특히 고졸이 더 심한 것 같아요. 윗 언니들은 다 고졸 이예요. 근데 그 다음에 들어온 애들은 입사해서 바로 본사에 대졸로 가고거기에 3년 만에 대리를 달고, 대리 있어도 3년 또 있으면 잘 되는 부서에서는 과장도 달고, 불과 5살~6살 차이인데도 대졸 출신들은 과장급이 있고, 선배들은 대리도 못 된 사람도 아주 많아요”

“오~강조하지 마십시오. 제가 얼마나 진급하고 싶었으면 직무를 전환했겠습니까? 원래 승인이 잘 안 되긴 하는데 특히 케이스로 승인이 된 거긴 하지만 매니저로서는 대리 진급이 어렵다고 해서 그렇다고 해서 영업 지점장이나 육성소장으로 나갈 생각이 별로 없어가지고 직무전환을 했거든요. 육성소장 같은 경우에 생각이 있었는데 이미 뭐 다 자리가 차 있었기 때문에 제가 원한다고 될 수가 없었고, 지점장을 나가라고 하더라고요. 그런데 지점장은 제가 생각이 없었어요”

이러한 승진급 불만의 해소에 있어 직무전환제도의 합리적 운영을 통한 개선방안이 동시에 모색되어야 할 것이다.

(4) 직무전환제도의 합리적 운영

LIG손해보험 노동자에 대한 “F14. 노사가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하십니까”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

▶ 직무순환, 순환보직

현장조사 과정에서 “LIG 인사이드는 이상한 게 저랑 바꿀 사람을 미리 알아봐야 하는 경향이 있어요. 부서장끼리 얘기하는게 아니라 내가 어디로 갈려면 그 쪽에 있는 직원이 이쪽에 살아서 옮길 수 있는지 미리 알아보고 부서장에게 ‘어디에 누가 이리로 올 수 있겠는데 제가 옮길 수 있을까요?’라고 물어보는 방식으로 해야 하는 상황 이예요”라는 응답이 있었다. 이러한 이유는 동일한 직무에서 발생하는 부서이동에 있어서도 체계적이고 합리적인 인사이드가 이루어지지 않았다는 것을 강력하게 주장한 사항이었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“직무를 바꾸고 내가 뭔가를 해야 진급이 되고 하니깐 이번에 사장님이 바뀌고 나서는 육성소장 한다고 해서 대리 안 달아준다. 남자건 여자건 무조건 지점장을 나가야 한다. 근데 바로 지점장 나가기에는 훈련이 안 되어 있기 때문에 저도 두려워서 나간다고 못하고, 윗사람들도 경중이 안됐는데 내 보내지 않잖아요. 많이 고민하다가 퇴직한다는 거 말씀드렸는데 말씀드렸더니 ‘네가 원하는 대로 다 해주겠다. 집 가까운 데로 보내줄까? 방카 보내줄까? 육성소장 시켜줄까? 하시는데 저도 배신감이 들더라고요. 예전에 말할 때는 들어주지 않고 말이죠”

“투트랙이라는게 지금 인사팀장으로 가신 분께서 만들어 놨잖아요. 문제가 뭐냐 하면 그 분이 타부문으로 가면 없어진다는 거죠. 이 자체가. 그것을 조합원들이 신뢰를 못해요. 임원으로 가시면 되겠지만 만약에 그분이 전직을 하거나 이직을 하거나 퇴직을 하시게 되면 이것은 없어진다는 얘깁죠. 여태까지 우리 회사가 50년 동안 그래왔으니까 못 믿는 거죠. 조합원들이 새로운 임원을 나오면 자기를 입맛에 따라 가는 거고 그러다 보니까 조합원들 신뢰가 없겠죠. 당연한 거죠. 신뢰부족이죠.”

LIG손해보험에 있어서 직무전환 제도를 운영하는 과정에서 노동자의 희망을 우선적으로 하여 충분한 직무전환 교육과 지원을 통해 다양한 직무경험을 확대할 수 있는 합리적인 직무전환이 이루어지는 경우

개별 노동자의 직무능력 향상과 더불어 조직 갈등 해소, 부서간 협력체계 구축 등 긍정적 효과를 기대할 수 있다는 점에서 합리적 직무전환 제도 운영방안을 마련하여 적극 추진할 필요가 있다. 현재 운영 방식에 대하여 LIG손해보험 노동자들은 다소 부정적 의견을 제시하는 경우가 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“업무적으로 협조가 잘되었으면 좋겠어요. 업무에 대해서 순환이 안 되니깐 그러한 문제가 발생하는 거 같아요. 본사 있는 분들은 본사에만 있고 영업하시는 분들은 영업하신다는 분들만 있다 보니깐 직무전환이 많이 안 된다 보니깐 자기 테두리 내에서만 생각만 하는 거죠. 다른 업무를 모르니 이해가 어려운 것이죠”

“회사라는 조직이 이동을 아예 안 할 수는 없다고 생각합니다. 개선한다면 정말 원해서 가는 사람들은 메리트를 더 주고 충분히 도전을 할 수 있는 계기를 만들어 놓고 하계끔 해야지 억지로 끌러가듯이 하는 것은 개선이 되어야 하지 않나 하고 생각합니다.”

“올해 초부터 투트랙 해가지고 동일직군 5년 이상 있으면 돌리겠다. 부분들이 있으니까 기본적으로 인사원칙 부분들은 회사의 소통부재를 풀 수 있는 직원들 간의 괴리를 해소할 수 있는 정책적인 부분에서 좋은 방향이라 생각합니다. 그리고 업무강도가 여기가(현장) 높다는 것을 인정했으면 좋겠어요. 누구든지 단지 회사 경영진만이 아니라 근무하는 직원들까지도 현장경험 안 해본 사람들은 모르거든요. 전화오고 하는 이런 사람들이 나보다 힘들게 일하고 있으니까 전화가 오고 이러는구나. 내가 좀 더 친절하게 대해야지, 이런 마인드 자체를 갖고 있어야 하는데, 그런 부분이 부족한 것 같습니다.”

“업무에 대해서 순환이 안 되니깐 그런 문제가 발생하는 거 같아요. 본사에 있는 분들은 본사에만 있고 영업하시는 분들은 영업하시는 분들만 있다 보니깐 직무전환이 많이 안 된다 보니깐 자기테두리 내에서만 생각을 하는 거. 전체를 보기 보다는 자기 것만 판단을 하기 때문에 그러한 것 같아요. 직무전환을 할 때도 큰 결심을 해서 가야하고, 보상을 가더라고 큰 결심을 하고 가야되기 때문에 자기 업무 외에 보지도 않고 그렇기에 협조가 잘 안 이루어지고 자기 위주로만 업무파악이 되는 것 같아요”

과거 부지점장의 직무와 같이 여성노동자들이 수행할 수 있는 다양한 직무를 개발해 직무전환의 기회를 부여하는 것에 대한 의견을 제시한 경우도 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“과거에 9~10년 전쯤에는 부소장 제도가 있었어요. 지금은 지점장이지만 부지점장은 15년 정도 된 여직원이 했고 부지점장은 지점장 나가기 전에 지점장의 하는 일을 1년 정도 보좌하면서 지점 내부일을 하면서 내부 문제점을 해결하고 지점장이 외부일을 할 때 함께 동행해나가고 그런 여직원의 직무영역을 넓힐 수 있는 직무를 개발을 해서 여직원을 트레이닝 해주는 직무가 있으면 좋겠어요”

연구팀의 제언을 바탕으로 단기적 노동조건 개선과제와 중장기적 노동조건 개선과제 중 핵심적인 추진과제를 설정하여 시급하게 해결해야 할 문제에 대한 노동조합의 실천이 그 어느 때보다 절실히 요구되는 상황이다.

2 노동조합 조직운영 개선 과제에 대하여

단기적 조직 활성화 방안

LIG손해보험 노동자에 대한 “F12. 노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야한다고 생각하십니까?”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

- ▶ 분회의 단결, 일상활동 강화(정기분회총회 준수, 교육), 분회장 교육 및 분회총회 미 실시 분회 순회
- ▶ 현장의 의견을 발로 뛰어 청취하고 의사결정에 반영해주시길, 실질적으로 조합원과 함께 하고, 실질적인 부서탐방 필요
- ▶ 조합 활동 활성화, 분회활동 활성화, 상시 분회활동 공유와 이슈 공유
- ▶ 분회장 기피현상을 없애기 위하여 특혜를 줘야 한다.
- ▶ 눈으로 보이는대로가 아닌 실제 조합원들의 상황을 파악하셨으면 합니다. 전산으로 보이는 것과 실재는 너무 틀립니다.
- ▶ 현장방문, 상근 간부 업무의 50%는 현장수시 방문, 현장 파악, 좀더 현장 속으로
- ▶ 지역을 한번 둘러봐주세요. 외곽지 정말 힘듭니다.

LIG손해보험 지부의 조직 활성화 방안에 대하여 ▶분회운영 활성화, ▶현장 중심의 밀착형 노동조합 활동, ▶(가칭)현장실태감시단을 통한 일상적 조합 활동에 대한 의견으로 집중되고 있다는 점에서 노동조합 조직 활성화의 시작과 끝은 분회운영의 활성화라고 할 수 있다.

(1) 분회운영 활성화

1) 분회장에 대한 교육 등 지원 강화

LIG손해보험지부 조합원에 대한 <노동조합 및 노사관계> 설문조사에서 “F9. 노동조합 분회장을 해보고 싶다”에 대하여 ▶매우 그렇다(15명, 2%), ▶그렇다(253명, 27%), ▶그렇지 않다(536명, 56%), ▶전혀 그렇지 않다(136명, 14%)로 응답한 것을 볼 때, 분회장을 통한 노동조합 참여에 대하여 “그렇다 또는 매우 그렇다”에 응답한 비율이 29%(268명)에 머물러 있는 것으로 분석되었다.

사실상 LIG손해보험지부 차원에서도 ‘분회장 기피현상’이라 분석하고 있다. 과도한 업무목표의 부과로 인한 업무량의 증가, 장시간 노동으로 발생한 조직문화 및 직무스트레스는 노동조합의 조직력 약화에 영향을 끼치고 있다고 분석할 수 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“분회장들이 역할을 해야하는데 신입사원이다 보니깐 안되는 거예요. 분회장을 과장급 이상이 했었고 그래서 조직과 참석률이 좋았는데 지금은 안 그런거죠. 그렇기 때문에 적어도 5~6년차가 분회장을 해야한다고 생각합니다. 하지만 지금의 분위기는 신입에게 분회장을 역지로 맡기는 경향이 많죠. 그리고 여러 직무를 해 본 사람이 분회장을 맡아야 한다고 생각합니다.”

“처음 저도 발령나서 분회장 하라고 해서 했지만 노조에 대한 인식이 현장에서는 우리 위해준다거나 대표해 준다는 인식이 부족하거든요. 그런 인식개선을 위해 많이 해야 할 것 같아요. 그리고 분회장이라는게 거의 짬 안되는 사람에게 많이 시키는데 그러니까 힘이 없죠. 힘이 없는 상태에서 노조에 대한 인식도 없는 상태고 그런 상태에서 ‘노조에서 뭐 해야지’ 이런 사람이 없는 거구요.”

“분회장이 나름대로 설명을 하겠지만 올 해 같은 경우 ‘회사안 반대/징의행위 찬성’, ‘회사안 찬성/징의행위 반대’ 이러한 안건에 대해서 잘 이해하지 못하고 투표한 조합원들이 상당히 많았던 것으로 생각돼요. 그만큼 내용과 과정을 잘 알지 못하고 있는 상황인 것이죠”

분회장에 대한 교육 등 분회장의 역량강화를 위한 노동조합의 사업이 추진될 필요가 있다. 무엇보다 분회장이 분회총회를 운영하는 과정에서 안전에 대한 충분한 이해가 뒷받침 될 수 있도록 <분회장↔협의회의장↔노동조합>의 정보공유와 충분한 의견수렴, 소통이 가능한 보다 긴밀한 의사전달 체계를 구축해야 할 필요가 있다.

2) 분회총회 제도적(정책적) 보장

LIG손해보험지부는 <분회운영규정>을 통해 ‘매월 셋째 주 수요일’에 분회총회를 운영하고 있다. 그러나 분회총회 개최 일자에 부서장이 회의를 소집하거나 퇴근을 하지 않으면서 분회총회 참석에 일정한 압력을 행사하는 경우가 있다는 것을 현장조사를 통해 확인할 수 있었다.

설문조사 중 “F13. 노동조합 활동에 참여하는 것을 방해 받은 적이 있다”에 대하여 ▶매우 그렇다(19명, 2%), ▶그렇다(326명, 34%), ▶그렇지 않다(512명, 54%), ▶전혀 그렇지 않다(81명, 9%)로 응답한 것으로 분석되었다. 즉, 설문조사 응답자 중 345명(36%)에 해당하는 노동자들이 노동조합 활동에 대하여 부서장 등으로 부터 방해를 받은 것으로 조사되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“분회총회와 겹치게 부서장이 회의를 잡고 하는 경우도 있어요.. 부서장은 그걸(분회총회 진행어부에 대하여) 신경을 안 쓰는 거죠. 그리고 노조에서도 분회장들이 힘이 없는 게요. 사실 예전 같으면 분회장이 사원이라고 하더라도 그런 경우가 있으면 부서장한테 얘기를 하고, 얘기를 해서 늦춘다거나 이렇게 했는데 지금은 그런 것 자체가 없어졌어요. 아주 까리면 까라는 식이에요. 이명박 스타일이죠”

특히 영업부문에서 지점장이 분회총회에 참석하지 않는 것은 일반화된 현상처럼 비추어지고 있다. 지점장의 업무특성상 영업관련 회의, 영업관련 업무로 인해 분회총회 참석이 어려울 것이라든가 생각으로 지점장의 불참을 묵인하는 경우, 지점장의 분회총회 참석이 도리어 분회총회 운영에 지장을 끼친다는 판단을 하는 경우 등 지점장의 분회총회 불참이 광범위하게 확산되고 있다는 점에서 지점장의 분회활동

참여를 적극 유도하고 독려할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

노동조합 차원에서 분회총회 안건을 공지하고, 분회총회 일정을 공지하는 것과 동시에 분회총회 개최에 대하여 회사 측의 공식적인 협조요청을 통해 ‘매월 셋째 주 수요일’은 노동조합의 분회총회 개최일이라는 점에서 업무상 특별상 사정이 없는 한 분회총회 참석을 부서장이 방해하는 행위가 자행되지 않도록 해야 할 필요가 있다.

다음과 같은 단체협약 요구안을 통해 분회총회를 제도적으로 보장하는 방안도 고려할 수 있다.

<단체협약 요구안 예시>

제10조(조합 활동 보장)
5) 분회총회는 매월 셋째 주 수요일에 개최하며, 회사는 부서장으로 하여금 분회총회를 방해하거나 제한하는 일체의 행위를 금지시킨다.(신설)

더불어 분회장과 해당 부서장과 간담회, 면담을 주기적으로 배치하여 현장 노동자들의 업무수행 과정에서 발생하는 문제점을 논의하고, 노동조합이 적극 추진하는 핵심 사업에 대하여 부서장의 협조를 받을 수 있도록 노동조합 차원에서 제도적, 정책적 방안을 마련할 필요가 있다.

3) 분회 조직체계에 대한 개편 검토

설문조사 및 현장조사 과정에서 분회구성 단위의 조직재정비, 재편 방안을 고민할 필요가 있다는 의견도 상당수 제기되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“분회 조직재정비, 분회를 살려야지 조합이 사는 것이니깐. 분회장의 기준을 세우고 높은 년차가 하고, 저희 직위가 보상하고 영업은 정말 틀리거든요. 많이 틀리니깐 두루두루 해본 사람 여러 직을 많이 경험한 사람이 분회장을 하는 것이 좋겠다고 생각합니다. 보상에 계시는 분이 하게 되면 모든 포커스가 보상쪽으로 맞춰지고 영업에 계시는 분이 하게 되면 영업쪽으로 치우쳐지기 때문에 여러 직무를 해본 사람이 하면 좋겠습니다.”

“지금 구조는 잘되어 있는 것 같은데 한가지 전에 느꼈던 것은 조직구조는 계속 개편 됐는데 분회는 동일하기 때문에 예전에 같은 본부 같은 분회였다가 지금은 다른 본부인데 같은 분회인데가 있어서 그 부분, 뭐가 좋을지는 모르겠어요. 그 대로 가져가게 좋은지”

“건의를 하고 싶은 게 있는데 분회 단위가 너무 크다고 생각해요. 분회장을 안하려다 보니 분회를 통폐합 시키는 경향이 있는데요. 부문마다 업무 특성이 다 다른데 그쪽에서 느낄 때 ‘너네는 회의도 없고 수납할 일도 없는데 너희는 그래도 되고 우리는 안된다.’ 그렇게 느낄 수 있죠. 분회장은 여기 하나지만 대의원(마땅한 용어가 생각나지 않아 대의원이라 편의상 칭하였음)을 하나 해서 그 쪽에서 의견을 내고 소단위로 해서 의견을 낼 수 있잖아요. 꼭 큰 틀로 해야 하는 것도 아니고 대의원 수가 문제가 될 수 있는데 분회장은 하나라도 대의원이 여럿 있으면 되지 않을까? 그리고 분회 회비가 나오잖아요. 소규모 단위로 쪼개지면 더 활성화 되지 않을까요?”

2012. 4월 현재 LIG손해보험지부 분회는 117개이며 최소 6명, 최대 45명으로 구성되어 있으며, 평균 18.5명(2,167명 기준)이 분회원으로 소속되어 있다. 현재 LIG손해보험의 직제에 따른 조직도를 바탕으로 분회를 구성·운영하고 있으며, 각각 다른 직무(영업, 보상, 관리지원)로 분회가 구성된 경우, 동일한 직무라 하더라도 원거리까지 포함하고 있는 경우 등 분회 조직체계의 특성으로 인해 분회가 정상적으로 운영되지 않는 경우도 있다고 파악되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“본조에 대해서도 불만이 있고 분회가 융합이 잘되지 않는 것 같아요. 저희도 마찬가지고요. 영업, 보상, 방카도 같이 하는데 융합이 안 되고 저도 마찬가지인 것 같아요.”

또한 분회 구성단위에 있어 다양한 직무가 혼합되어 있는 경우 분회총회 개최 및 분회운영에 애로사항이 있다는 의견을 제시하면서 분회에 소속된 직무별로 소단위 대표를 통해 분회장과 각 소단위 대표 사이 간담회 등 분회총회를 대체하면서 실질적으로 소통과 공유, 논의가 활성화될 수 있는 운영체계에 대한 개편 방안도 모색해 볼 필요가 있다.

무엇보다 노동조합 차원에서 분회의 운영 실태에 대한 파악, 구성·운영에서 파악되는 문제점의 해결방안으로 분회 조직재정비가 필요하다고 판단되는 경우 분회의 재편을 통해 분회운영 활성화를 모색할 수 있을 것으로 보인다.

4) 소통과 공유 체계 재획립 : “조합원↔분회장↔협의회장↔노동조합↔조합원”

LIG손해보험 노동자에 대한 “F12. 노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야 한다고 생각하십니까?”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

-
- ▶ 진정한 소통, 소통, 조합원들과의 실질적 대화
 - ▶ 현실 참여적 업무, 조합원들의 의견에 귀를 기울여야 할 것이다.
 - ▶ 정보공유를 통한 조합원 참여 확대
 - ▶ 영업현장 실체를 더 잘 알아야 한다
 - ▶ 의견수렴의 다양성 및 유대 강화
 - ▶ 노사 협상시기가 아니라도 자주 조합원들과 접촉할 기회를 가져서 여러 목소리를 들어보아야 한다고 생각합니다.
 - ▶ 간부들 아닌 조합원들과의 소통이 필요함.
-

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“노조가 있어서 든든하기는 해요. 다른 회사보다 튼튼하기 때문에 저는 든든한데 직원들은 별로 되게 힘이 없다고 생각해요. 저는 타사에 비하면 없는 회사들도 많고, 힘도 못 쓰는 회사도 많은데 저희 회사의 경우에는 문제 생기면 해결하려고 하고 그런데 직원들은 힘이 없다고 생각을 해요. 제가 볼 때는 그래요. 직원들도 참여도가 예전보다 많이 떨어졌어요. 예전에는 분회총회를 하면 지정장들이 무슨 일이 있더라도 한 분도 빠짐없이 참여했거든요. 그런데 요즘은 지정장들이 거의

분회총회 참석을 안 해요. 한 명, 두 명 빼고는 분회총회를 하는지 그러는 분들 문제도 있어요. 본인들이 참여를 안 하기 때문에 관심도가 떨어지는 문제도 있는데 저는 그것도 문제라고 생각해요”

“노조원들의 유대감을 형성시키는 게 급선무라고 생각하거든요. 노조원 입장에서 사실 젊은 직원들 이런 직원들이 이런 분회총회나 느슨하게 운영되는 부분에 있어서 이게 진짜 분회총회가 운영되는 부분으로 정상적인 모습으로 받아들일 수 있잖아요. 이런 부분들은 분회총회에 충실하게끔 가령 이제 예전처럼 분임토의를 한다던가, 분회총회를 하더라도 지금은 같이 모여서 설명하고 거수하고 이런 부분인데요. 제일 좋은 건 분임토의나 이런 부분해가지고 서로 의견 교환하고 거기서 의견 취합해서 올리는 거, 이런 게 더 필요한 것 같아요. 그러면 좀 더 참여하지 않을까요”

LIG손해보험 노동자들은 설문조사 및 현장조사 과정에서 공통적으로 회사, 부서간, 구성원과 소통과 공유가 제대로 이루어지고 있지 않다고 평가하였다. 더불어 노동조합 활동에서도 이러한 소통과 공유의 문제를 공통적으로 지적하고 있다.

이러한 평가는 LIG손해보험의 조직문화 및 직무스트레스로 인해 조합원들이 상당한 수준까지 개별화, 파편화 되어 있다는 것을 역설적으로 확인할 수 있는 사안이다. 따라서 노동조합 차원에서는 현장 중심의 밀착형 노동조합 활동을 통해 조합원의 참여기회 확대, 조합원들과의 점점 확대를 통해 조직력을 강화하는 적극적인 사업을 추진할 필요가 있다.

(2) 현장 중심의 밀착형 노동조합 활동

1) 현장방문의 상세화

LIG손해보험지부는 연간 중요한 사업으로 전국 분회순회를 진행하고 있다. 사실상 분회순회를 통해 조합원들과 소통하고 접점을 확대할 수 있다는 점에서 상당히 중요한 사업으로 자리매김 되어 있다. 그러나 현장 조합원들의 평가는 다소 냉정한 것으로 분석되었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“사람은 만나서 얘기하는 것만큼 접점을 쌓는 부분 외에 정답은 없다고 생각하거든요. 물론 힘들겠지만 집행부에서 인원 제한적이고 시간도 없고 그럴 테지만 만나는 노력을 좀 더 열심히 해야 한다고 생각해요. 단지 분회순회 하면서 형식적으로 만나는 자리가 아니고, 이슈가 없다고 하더라도 상시적으로 가서 밥한 끼 먹으면서 농담이라도 하게 되면 얼굴 계속 보고, 한번 본 사람이랑 두 번 본 사람이랑 세 번 본 사람이랑 전달하는 얘기는 받아들이는 사람도 다르거든요. 그런 부분들이 좀 더 필요하지 않을까 생각합니다.”

2010년부터 노동조합이 임단협을 통해 제기한 각종 제도개선 요구안, 현장문화 개선 요구안을 통해 실질적으로 노동조건에 변화가 발생한 측면도 있지만 사실상 여전히 해결이 어려운 여러 과제가 존재하는 상황이라는 점에서 조합원들은 노동조합의 활동이 현장과 괴리되었다는 평가를 하는 것으로 분석된다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“분회 총회가 중요하다고 생각하지 않아요. 회의 안건을 얹혀놓고 서로 논의하는 것이 중요하다고 생각하지 않고요. 분회를 정확히 봐야하는 것은 분회원들이 소통이 되고 있는지, 회의를 하나 안 하나가 중요한게 아니고, 분회장이 중심을 잡아서 같이 모이는 이뤄지고 있다면 분회총회 굳이 안 해도 상관없다 생각하거든요. 특별히 이슈가 되는 부분들이 생기게 되면 하게 되면 되는 것이고 그런 것들이 이뤄지게 하는 것은 관심 이에요. 집행부 관심으로 충분히 해결할 수 있다고 생각이 들어요. 분회장과 같이 가서, 자연스럽게 말하는 부분들이 필요하죠”

“노동조합 집행부들이 현장을 자주 봤으면 좋겠어요. 앉아서 전달하는 게 아니라 분회장들도 있고 하지만 자주 좀 다니면 좋겠어요. 어떤 날은 지역단위에서 수납하는 것도 지역단위하고 같이 한번 보고, 어떻게 돌아가는지도 보고, 그런걸 보셔야 되요. 정말로 마름 날 저 같으면 지역단 한 번씩은 다 가보겠어요. 다 투입해서 감시하라는 것이 아니라 정말 어떤 마감이 이뤄지고 있으며 뭐가 힘들고. 현재 느껴보셔야 되는데 전혀 없죠. 그게 아쉬워요.”

따라서 노동조합의 일상 활동의 역량을 상당부분 현장 조합원과 접점을 형성하는데 집중할 필요가 있으며, 상당한 문제를 야기하는 현장에 대하여 근무시간 중 방문을 하는 현장방문 사업을 일정한 기간 동안 집중적으로 진행하면서 노동조합 활동과 조합원과의 접점을 확대할 수 있어야 할 것으로 보인다.

2) 조합원 교육 강화

LIG손해보험 노동자에 대한 “F12. 노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야 한다고 생각하십니까?”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

- ▶ 조합원 교육을 통한 노동자의식 고취
- ▶ 노동자 교육
- ▶ 조합원 활동 및 입장, 안목에 대한 홍보, 조합원 교육
- ▶ 새로운 노조원에 대한 소속감 강화 교육

설문조사 및 현장조사를 통해 노동조합의 정책역량강화의 필요성을 제기하는 의견도 상당수 있었다. 노동조합의 정책역량강화는 집행부, 협의회의장, 분회장으로 한정될 사안이 아니라는 점에서 조합원들에 대한 다양한 교육방식, 교육 내용을 선정하여 분회단위, 협의회 단위 등 다각도의 교육 사업을 진행할 필요가 있다. 무엇보다 노동조합의 정책방향에 대하여 조합원 상호간에 인식의 폭을 확대할 수 있는 교육을 통해 노동조합의 각종 정책 추진에 있어 조합원들이 실질적으로 뒷받침할 수 있는 조직력 강화의 방편으로서 다양한 교육이 진행될 필요가 있다.

3) 조합원 참여 기회 확대 - 분회중회 중심적 운영방식의 변화

LIG손해보험 노동자에 대한 “F12. 노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야 한다고 생각하십니까?”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

- ▶ 현실 참여적 업무
- ▶ 정보공유를 통한 조합원 참여 확대, 조합원들이 함께 어우러질 수 있는 장을 마련
- ▶ 다양한 노동조합 추진 행사 개최 및 참여 등, 자주자주 모임을 가지던 소속감이 들 수 있고 많은 활동을 했으면 좋겠음
- ▶ 조합원간의 격의 없는 자리
- ▶ 조합원 공동체 의식 및 참여의식 활동 독려
- ▶ 소규모 인포멀그룹을 통한 지원

설문조사 및 현장조사를 통해 조합원 참여기회를 확대할 수 있는 다양한 사업이 필요하다는 의견을 분석해 보면 분회총회 중심적 운영구조에 변화가 필요하다는 현장의 요구로 분석할 수 있다. 즉, LIG손해보험 노동자들은 ‘회의’라는 것 자체에 상당한 피로감, 우울감을 표출하고 있는 상태이다.

이러한 상황에서 분회의 활동 중심이 분회총회에 한정되어 있다는 것은 조합원들이 노동조합 활동에 적극적으로 참여할 수 있는 기회가 상당히 제약되어 있다는 것으로 볼 수 있다. 따라서 분회단위 다양한 사업을 진행할 수 있도록 노동조합 차원에서 지원방안을 모색하는 것과 동시에 분회, 협의회, 전체 조합원을 대상으로 하는 다양한 사업과 노동조합 활동에 대한 참여기회를 제공하는 활동이 필요한 상황이라 할 것이다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

“분회원들이 사실 노조에 대한 참여의식 같은 걸 많이 느껴야 하거든요. 그런 게 많이 약해진 것 같아요. 참여의식 자체가 제가 볼 때는 예전 같은 경우에는 한 몇 년에 한 번씩 노조에서 직원들 일괄적으로 어디서 모여서 행사를 한다거나 이런 게 좀 있었던 것 같은데 최근에는 노조의 행사가 거의 없거든요. 이런 부분도 작용을 하지 않을까요. 사소한 것이지만 하다못해 노조원들한테 추리닝이라도 하나 맞춰서 노조원들에게 준다던가 그런 거 하면 어쨌든 노조원이라는 걸 느끼는 거잖아요. 한 번 더 생각해 보게 되고요”

(3) (가칭)현장실태감시단 구성·운영

노동조합의 단기적 조직 활성화 방안으로 ▶분회운영 활성화, ▶현장 중심의 밀착형 노동조합 활동에 집중할 필요가 있다는 점에서 ‘(가칭)현장실태감시단’ 구성·운영을 통한 노동조합의 일상적인 활동을 체계적이고 조직적으로 전개할 필요가 있다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“좀 아쉬운 점이 있다고 하면 노동조합 집행간부들이 좀 그런 쟁점이 아닌 거라 하더라도 어떤 노동자들의 문화를 형성하는 일들, 이걸 쟁점이 아니더라도 현장에서 우리 조합원들한테 노동자 교육을 시킨다던가 내지는 또 억울하게 피해를 본 노동자들이 있으면 거기 현장에 가가지고 그 사람들한테 어떤 위로가 된다던가, 그 답에 또 그런 걸로 해가지고 노동조합에서 공개적인 성명을 낸다던가 그런 게 없었다는 얘기죠. 어떤 직원이 억울하게 퇴사를 했어요. 그러면 그것을 성명서도 내고 어떤 항의도 하고 그런 대외적인 게 필요했었는데 그런 대외성이 부족하다는 거예요. 그래서 직원들이 생각하기에 아 내가 어려울 때 마지막으로 기댈 수 있을게 노조라는 생각을 가질 수 있을 만큼의 믿음과 신뢰를 주지 못했다 이거죠

설문조사 및 현장조사를 통해 조합원들은 LIG손해보험 회사에 대한 적대적일 정도의 감정과 분노를 표출하였다. 또한 노동조합에 대한 인식에 있어서도 적극적으로 참여하지는 못하지만 필요하고 현재의 조직문화 및 직무스트레스 등 제반 문제를 통해 평가할 경우 ‘힘이 약하다’라는 평가를 내리고 있는 것으로 파악되었다.

좀 더 냉정하게 평가를 하면 성과주의의 부정적 측면이 그대로 노동현장에 투영됨으로써 조직냉소주의는 회사 전반에 걸쳐 부정적 영향을 끼치고 있고, 이 과정에서 노동조합에 대한 조직 냉소주의가 확산되는 과정에 놓여 있다고 볼 수 있다. 조직 냉소주의에 따라 개별화, 파편화 된 조합원들은 일상에 지친 몸으로 노동조합에 관심을 보일 여력이 없는 상태로 정서적으로도 소진된 상태로 분석된다.

연구 사업을 통해 단기적 노동조건 개선과제, 중장기적 노동조건 개선과제를 도출하였다. 이러한 과제 중 핵심 추진과제를 설정하여 실제로 현장 노동자들의 노동조건이 과연 어느 정도 개선되었는지? 과연 어떠한 정책적 지원, 제도적 장치가 더 필요한지? 이를 위해 노동조합이 좀 더 집중해야 할 사항은 무엇이며, 노동조건 개선을 위해 회사에게 보다 합리적 운영방안으로 제시해야 할 사항이 무엇인지? 등 지속적인 실태조사와 끊임없는 실천력을 현장 조합원들로부터 확인받는 과정에 현시점에서 가장 중요한 노동조합의 활동이라 할 것이다.

따라서 노동조합의 협의회 체계를 바탕으로 지역별, 분회별, 직무별 조합원으로 구성된 ‘(가칭)현장실태감시단’을 체계적, 조직적으로 운영함으로써 단기적 노동조건 개선과제 뿐만 아니라 중장기적 노동조건 개선과제를 실현할 수 있는 조직적 토대를 재구축할 필요가 있다. 이러한 ‘(가칭)현장실태감시단’의 활동은 노사 공동으로 구성·운영하는 고충처리시스템 체계를 갖추는데 있어 노동조합의 의견을 수렴하고 반영할 수 있는 실질적인 근거를 파악하고 제시하는데 핵심적인 역할을 수행할 수 있다고 할 것이다.

중장기적 조직 활성화 방안

(1) 분회장 등 자격요건 규정에 관한 법률 검토

LIG손해보험 설문조사 및 현장조사 과정에서 분회장의 역량강화를 위하여 분회장에 대한 일정한 자격요건을 규정하는 방식으로 <분회운영규정> 개정에 대한 의견을 제시하는 경우도 있었다.

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

"분회장들이 역할을 해야 하는데 신입사원이다 보니깐 안 되는 거예요. 분회장을 과장급이상이 했었고 그래서 조직과 참석률이 좋았는데 지금은 안 그런거죠. 그렇기 때문에 적어도 5-6년차가 분회장을 해야 한다고 생각합니다. 하지만 지금의 분위기는 신입에게 분회장을 억지로 맡기는 경향이 많죠."

이러한 문제의식은 분회장 기피현상이 발생하고 있고, 실제로 근속년수가 단기간에 머물러 있는 조합원들이 분회장을 수행함에 따라 분회운영에도 영향을 끼치고 있는 것으로 판단한 것에서 기인한 문제제기라 할 것이다. 노동조합 「규약」, 「분회운영규정」은 다음과 같이 분회장에 대하여 규정하고 있다.

<노동조합 규약>

<p>제44조(분회간부 임무) 본 지부 분회간부의 임무는 다음과 같다.</p> <p>1) 분회장</p> <p>(1) 분회를 대표하여 분회의 제반업무를 통괄하고 분회회의 결정사항을 지부위원장에게 보고한다.</p> <p>(2) 분회회의 의장이 된다.</p> <p>(3) 분회 조합원의 고충처리 및 기타 필요한 사항을 협의하여 처리한다.</p> <p>(4) 분회장은 대의원을 겸직한다.</p> <p>2) 부분회장</p> <p>(1) 분회원이 20명 이상인 경우에 선출하며 분회장 유고시 직무를 대행한다.</p> <p>(2) 부분회장은 대의원을 겸직한다.</p>

<분회운영규정>

<p>제2조(구성)</p> <p>1) 본사는 부서 단위로 구성을 원칙으로 하되 사정에 따라 2개부서 이상을 같은 분회로 구성할 수 있다.</p> <p>2) 지점은 지점 단위로 구성한다.(단, 특수한 경우는 예외로 규정할 수 있다.)</p> <p>제5조(회의) 회의는 전 제4조(운영방법)에 의거 다음과 같이 실시한다.</p> <p>1) 매월 셋째 주 수요일에는 반드시 분회총회를 실시한다.</p> <p>2) 분회의 간담회는 필요시 수시로 실시할 수 있다.</p> <p>제7조(분회간부 선출)</p> <p>분회간부는 분회장과 부분회장으로 이루어지며 재직인원 과반수 이상 출석과 출석인원 과반수 이상의 찬성으로 선출된다. 임기는 1년으로 하되, 임기 중 재선출이 필요한 경우 집행위원의 참관 하에 선출한다.</p>
--

노동조합 구성·운영에 있어 합리적인 범위 내에서 선거권, 피선거권에 대한 일정한 제한(예 : 조합원 경력 ○년 이상 등)을 둘 수 있으며, 이 경우 ㉠ 자격제한 규정을 둔 취지, ㉡ 조합원의 구성 및 운영실태, ㉢ 피선거권이 제한되는 조합원수가 전체에서 차지하는 비율, ㉣ 특정인의 당선이 용이하거나 특정인의 참여가 배제 되는지 여부, ㉤ 각급 조직의 규모 등을 검토하여 종합적으로 따져 노동조합 운영에 관한 균등참여권이 보장되고, 사회통념상 인정되는 합리적인 범위 내에서 가급적 최소한도로 규정하는 것이 바람직하다고 보고 있다. 노동조합 특성에 따라 임원(위원장 등) 또는 대의원에 대하여 일정한 자격제한 규정을 두는 경우 위와 같은 기준에 따라 합리성 여부를 판단하고 있다.

LIG손해보험지부는 분회장이 당연직 대의원을 겸직하고 있기 때문에 분회장에 대하여 일정한 자격요건을 명시할 경우 ㉠대의원에 대한 자격기준을 함께 고려하여야 한다는 점, ㉡임원(위원장, 부위원장, 사무국장)의 자격기준에 대하여 별도의 규정을 두고 있지 않다는 점³³⁾을 고려할 때, 분회장에 대한 자격

33) 「선거관리규정」 제12조(입후보등록) 1)조합의 정·부위원장에 입후보하고자 하는 자는 선거일 공고일로부터 5일 이내에 조합원 30인 이상 50인 이하가 기명날인(무인은 허용하지 아니한다)한 추천장을 첨부하여 선거관리위원회에 등록

요건 제한을 고려할 경우 노동조합 활동에 대한 균등참여권을 보장한다는 측면에서 대의원, 임원에 대한 자격요건 제한을 동시에 고려할 필요가 있다.

따라서 분회장의 역할을 수행하는데 있어 소정의 조합원 경력기간을 갖춘 경우 활동이 보다 용이할 수 있다는 판단도 가능하지만 현재의 노동조합 규약 및 규정을 살펴볼 때, 특정 분회장, 대의원, 임원에 대한 자격요건 제한의 형평성을 고려할 필요가 있고, 지난 1988년 「분회운영규정」을 제정한 후 이어졌던 노동조합 운영방식을 일정하게 변경하는 과정이라는 점에서 이번 연구 사업뿐만 아니라 보다 지속적인 분회활성화 방안을 고민하는데 있어 한 가지 참고사항으로 삼을 수는 있을 것으로 보인다.

분회장에 대한 일정한 자격요건을 규정하여 직무 경험이 풍부하고 일정한 근속년수에 해당하는 분회장을 선출하도록 하는 방안은 보다 신중하고 면밀한 노동조합 현황에 대한 분석을 전제로 해야 할 것으로 보인다. 사실상 노동조합 지부장 등 임원, 대의원에 대한 자격요건을 「규약」에 규정하지 않은 상태에서 「분회운영규정」에 분회장에 대한 자격요건을 규정하는 것은 상위 「규약」과 하위 「분회운영규정」 사이에 충돌이 발생하는 문제가 발생한다.

따라서 분회장에 대한 자격요건을 규정하는 사안을 중장기적인 노동조합 조직재편을 고민하는 과정에서 「규약」과 병행되어야 할 사안으로서 좀 더 면밀한 노동조합 차원에서 조직진단을 필요로 하는 사항이라 할 것이다.

(2) 분회장, 협의회의장 논의체계 운영

설문조사 응답자 중 “협의회의장이 소신껏 활동할 수 있도록 권한과 지원, 전체 조합원의 불만족을 중앙에서 다 대체할 수 없기 때문”이라는 의견이 제시되었다. 현재 조직운영에 있어 집행위원회(임원, 회계감사, 협의회의장, 위원회 분과위원장, 각 부차장)과 분회장대회(집행위원회, 분회장)를 통한 조직운영 체계를 유지하고 있다.

그러나 지역별 현안문제를 현장 조합원과 보다 긴밀하게 논의할 수 있는 소통구조로서 분회장과 협의회의장 사이의 논의 체계를 운영하는 방안에 대하여 노동조합 차원에서 면밀한 분석을 해 볼 필요가 있다.

조합원과 정보공유, 소통 강화, 분회 운영 활성화를 위한 다양한 사업을 전개함에 있어 그 누구보다 분회장과 협의회의장의 자기 역할과 책임이 중요하다는 점에서 분회장, 협의회의장 사이의 논의 체계에 대한 운영방안을 모색하는 것과 분회장, 협의회의장에 대한 노동조합 차원에서 지원책을 마련할 필요가 있다.

을 신청하여야 한다.

(3) 노동조합 정책역량 강화

LIG손해보험 노동자에 대한 “F12. 노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야한다고 생각하십니까?”라는 설문조사에 대한 답변 내용을 요약하면 다음과 같다.

< LIG손해보험 노동자 설문조사 >

-
- ▶ 노동조합도 기획, 관리파트가 필요하다고 생각됨
 - ▶ 회사와 조합원이 같이 성장할 수 있는 방안에 대한 기획 및 연구
 - ▶ 모든 조합원들을 만족시키는 것도 중요하지만, 현실적으로 어려움. 직군별, 직위별로 중장기적인 PLAN을 갖고 활동을 진행해서 조금씩 나아지는 모습을 조합원들이 체감할 수 있도록 해주세요.
-

< LIG손해보험 노동자 현장조사 >

“집행부는 대중을 하나의 방향으로다가 끌어갈 수 있는 지도력이 있어야 한다고 생각하거든요. 그래서 뭐 썬원이 얘기한 운동의 세 가지 조건이 이념이 있어야 되고, 군중이 있어야 되고, 지도자가 있어야 된다고 했잖아요. 우리에게 우리 노동조합에서 이념적인 것은 어떤 것인가? 그래서 그 이념을 명확하게 우리 조합원들에게 우리는 이런 이념으로 간다, 이런 정체성으로 간다는 것이 명확하게 어필이 안됐으니까 대중들이 믿어야 될지 말아야 될지를 고민하게 된다는 거죠. 그러니까 우리 노동조합은 뭐냐면 우리 일반 조합원들이 사실 하나로 집결될 수 있는 지도성을 발휘하는데 좀 더 노력을 해야 되요

노동조합 조직 활성화 방안으로 제기된 조합원 교육, 조합원 참여기회 확대, 현장방문 상시화 등 모든 조직적 일상활동의 성과를 정책역량으로 축적되어야 한다. 노동조건 개선과제의 구체적 실현을 위한 “(가칭)현장실태감시단”의 활동의 구체적 성과 또한 노동조합의 정책역량 강화로 이어져야 할 것이다.

2011년 12월 전국사무금융노동조합연맹에서 실시한 「사무금융 노동자 ‘삶의 질’ 연구를 위한 설문조사」 결과와 2012년 9월 실시한 이번 연구 사업과 비교할 때, LIG손해보험 노동자들의 직무스트레스가 보다 강화되었다는 점에서 이와 같은 직무스트레스에 관한 실태조사 사업을 주기적으로 진행할 필요도 있다고 할 것이다. 이러한 현장실태를 분석한 정책을 바탕으로 노동조합은 보다 일관성을 유지하면서 조합원의 노동조건 개선, 삶의 질, 노동의 질을 향상시킬 수 있는 정책적 활동을 강화할 필요가 있다.

또한 노동조합 집행부에 상근 집행부로 정책실(국)을 운영하는 방안, 노동조합 차원에서 상근활동가를 채용하여 정책강화에 집중하는 방안 등 노동조합의 중장기적 조직 활성화를 위하여 정책역량 강화에 대한 계획을 수립하여야 할 것으로 보인다.

끝으로 노동조건 개선방안에 대한 이 연구 사업이 기초가 되어 LIG손해보험 노동자들의 노동의 질, 삶의 질 향상에 보탬이 되었으면 한다.

[부록]

LIG손해보험 노동자의 조직문화 및 직무스트레스 실태 조사 <설문용>

이 설문지는 LIG손해보험 노동자의 조직문화 및 직무스트레스 실태를 정확히 파악하여 노동조건 개선방안을 마련하기 위한 방향 설정의 기초 자료로 쓰일 예정입니다. 이를 위해 본 설문지는 A.기초 사항, B.사회경제적 조건, C.조직문화, D.조직관계, E.직무만족도, F.노동조합 및 노사관계, G.노동강도, H.직무스트레스 요인, I.사회심리적 스트레스, J.감정노동 항목으로 설계되었으며 신뢰도와 타당도가 입증되어 전업종 노동자에게 널리 사용되어 온 조사도구들로 구성되어 있으며, LIG손해보험의 특성을 반영하여 일부 항목을 재구성하였습니다.

본 설문지에는 개인 신상과 관련된 정보가 일부 포함되어 있습니다. 그러나 설문 자료를 분석하는 연구원 이외에는 누구에게도 제공되거나 외부로 유출되지 않으며, 이 자료들은 조직문화 및 직무스트레스의 연관성을 분석할 때 개인적 변수들의 차이를 보정하기 위해 필요하므로 반드시 기록해 주시기 바랍니다.

바쁘고 번거로우시겠지만 모든 설문에 빠짐없이 응답해 주셔서 LIG손해보험 노동자 노동조건 개선을 위한 노력에 한걸음을 보태어 주시길 바랍니다.

2012년 7월

노무법인필 / 한국노동안전보건연구소

A. 기초 인적 사항과 생활 습관

다음은 귀하의 기초 인적사항에 관한 내용입니다. 이 자료는 노동조건과 건강상태의 연관성을 분석할 때 개인적 변수들의 차이를 보정하는 통계적 용도 이외에는 쓰이지 않으며 외부로 유출되지 않으니 반드시 기록해 주시기 바랍니다.

A1. 연령 : 만 _____ 세

A2. 성별 : ①남 ②여

A3. 입사시기 : _____ 년 월

A4. 결혼상태 : ① 미혼 ② 기혼 ③ 기타(사별, 이혼 등)

A5. 최종학력 : ① 고졸/중퇴 ② 대졸/중퇴/전문대 ③ 대학원이상

A6. 귀하의 구체적인 직무는?

- ① 본사관리·지원
- ② 개인영업(지점장) ③ 개인영업(매니저) ④ 개인영업(육성센터장) ⑤ 개인영업(육성소장)
- ⑥ 개인영업(지역단스텝) ⑦ 개인영업(본부스텝) ⑧ 법인영업(지점장) ⑨ 법인영업(매니저)
- ⑩ 법인영업(스텝) ⑪ 법인영업실무(법인·직할) ⑫ 방카슈랑스실무
- ⑬ 자동차보상 ⑭ 기타보상(장기·일반)
- ⑮ 직무급(의료심사역·조사역·비서·기사)

A7. 귀하의 근무지역은?

- ① 서울 ② 경기 ③ 인천 ④ 강원 ⑤ 대전 ⑥ 충남 ⑦ 충북 ⑧ 광주 ⑨ 전북 ⑩ 전남
- ⑪ 부산 ⑫ 울산 ⑬ 경남 ⑭ 대구 ⑮ 경북 ⑯ 제주 ⑰ 해외

A8. 귀하의 직급은?

- ① 사원(6급) ② 사원(5급) ③ 사원(4급) ④ 대리 ⑤ 과장직대 ⑥ 과장 ⑦ 차장
- ⑧ 부직이상 ⑨ 주임·책임·선임·수석

A9. 귀하의 노동조합 내 역할은?

- ① 조합원 ② 대의원/분회장 ③ 운영위원/집행위 ④ 비조합원

A10. 담배를 피우고 있습니까?

- ① 편 적 없다 ② 피우다 끊었다 ③ 현재 피운다

A11. 음주(술)습관은 어떠하십니까?

- ① (거의)마시지 않는다 ② 월2~3회 ③ 주1~2회 ④ 주3~4회 ⑤ 주5회 이상

A12. 술을 마신다면 1회에 어느 정도 하십니까?

- ① 소주 반병 이하 ② 소주 1병 ③ 소주 1병 반 ④ 소주 2병 이상

A13. 땀이 몸에 배일 정도의 운동을 30분 이상 일주일에 몇 회 정도 하고 계십니까?

- ① 안한다 ② 1~2회 ③ 3~4회 ④ 5~6회 ⑤ 거의 매일

A14. 귀하의 건강은 대체로 어떠하다고 생각하십니까?

- ① 매우 좋음 ② 좋음 ③ 보통 ④ 나쁨 ⑤ 매우 나쁨

B. 사회경제적 조건

다음은 귀하의 사회경제적 조건에 관한 내용입니다. 이 부분은 (1)가족 단위의 소득과 지출을 조사하여 노동자의 경제적 필요가 얼마나 충족되고 있는지를 확인하고, (2)급여 수준 및 주요 지출항목을 파악하고, (3)인간다운 삶을 위한 여가 실태를 파악하기 위하여 수년간 다양한 업종에서 널리 사용해온 문항들로 이루어져 있습니다.

B1. 현재 귀하가 부양하는 가족(배우자 포함)은 모두 몇 명입니까?.....()명

B2. 2011년 귀하의 급여에 대하여 (상여금·수당 포함/ PS·오버라이딩 제외)

- ① 2011년 한해 급여 총액은? 만원
- ② 가장 많이 받은 달 실수령액은? 만원
- ③ 가장 적게 받은 달 실수령액은? 만원
- ④ 한달에 납입하는 보험료 총액은? 만원

B3. 귀하의 급여 이외에 가구원의 소득 총액은 월 평균 얼마입니까? (없으면 0을 쓰세요)

..... 월평균 _____ 만원

B4. 귀하의 월 평균 생활비(지출)는 어느 정도 됩니까?.....월평균 _____ 만원
(의식주 비용, 교육비, 의료비, 공과금, 교통비, 이자 지출 등 모두 포함)

B5. 귀대에서는 현재 수입으로 생활하시기에 충분한 편입니까?

- ① 매우 충분하다 ② 충분하다 ③ 충분하지는 않으나 별 지장 없다
- ④ 부족하다 ⑤ 매우 부족하다

B6. 귀대의 생활상의 애로 사항 중 가장 중요한 것 하나만 골라주십시오.

- ① 주택문제 ② 자녀교육 ③ 건강문제 ④ 여가시간
- ⑤ 생활비 ⑥ 가정불화 ⑦노후불안

B7. 연장근무, 야근 등을 포함하여 귀하의 실제 출·퇴근시간은 평균적으로 몇 시입니까?

- ① 출근시간 오전 시 분 ② 퇴근시간 오후 시 분

B8. 한달 평균 몇 번쯤 휴일근무, 주말근무를 하십니까?

- ① 안한다 ② 1~2회 ③ 3~4회 ④ 5~6회 ⑤ 7회이상

B9. 휴일근무, 주말근무를 하게 되는 이유는 무엇입니까?

- ① 자발적 근무 ② 상사지시 ③ 조직분위기 ④ 기타 :(구체적이유) _____

B10. 휴일근무, 주말근무를 하게 되는 경우 O/T신청을 하시나요? ① 예 ② 아니오

B11. 출근하지 않는 날에 주로 하시는 일 중 두 가지만 선택해 주십시오.....(),()

- ① TV나 비디오시청 ② 여행 ③ 스포츠, 레저 ④ 극장, 공연감상
- ⑤ 컴퓨터(인터넷, 게임) ⑥ 친목모임 ⑦ 잠을 잔다 ⑧ 가사노동, 육아
- ⑨ 자격증, 시험 준비 ⑩ 종교활동 ⑪ 독서 ⑫봉사활동

B12. 귀하가 여가생활을 즐기지 못한다면 가장 큰 이유는 무엇입니까?

- ① 비용이 많이 들어서 ② 집안일이 많아서 ③ 직장일이 많아서(시간부족)
- ④ 피곤해서 쉬느라고 ⑤ 특별한 취미가 없어서

C. 조직문화

다음은 귀하의 조직문화를 파악하기 위한 설문입니다. 이 도구는 조직 운영체계, 관계갈등, 직장문화 등에 관한 단축형 설문으로, 한 문항도 빠짐없이 작성해 주셔야 조직 관계에서 나타나는 조직문화의 특성을 평가할 수 있습니다. 현재 일하면서 귀하의 생각이나 느낌에 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

내 용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
C1	회사는 부서간 갈등이 발생하면 갈등의 원인을 밝힌다.	1	2	3	4
C2	업무목표는 명확하고 적정하다.	1	2	3	4
C3	나는 LIG손해보험의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.	1	2	3	4
C4	의사결정시 필요한 정보와 자원이 상부에 편중되어 있다.	1	2	3	4
C5	회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.	1	2	3	4
C6	지금 소속된 부서에 대해 높은 소속감을 느낀다.	1	2	3	4
C7	목표달성을 위한 구체적인 추진 절차가 개발되어 있다.	1	2	3	4
C8	회사는 조직 내 갈등의 원인이 파악되면 신속하게 대처한다.	1	2	3	4
C9	성과가 기준에 미치지 못했을 때 원인을 철저히 분석한다.	1	2	3	4
C10	회사의 행사나 회식의 참여여부를 자유롭게 선택한다.	1	2	3	4
C11	회사의 방침 또는 목표를 모든 구성원이 공유한다.	1	2	3	4
C12	회사에서 일하는 것은 개인적으로 상당한 가치가 있다.	1	2	3	4

D. 조직관계

다음은 귀하의 조직관계에 대하여 파악하기 위한 설문입니다. 이 도구는 인사관리, 구성원 관계, 조직운영 실태 등에 관한 단축형 설문으로, 한 문항도 빠짐없이 작성해 주셔야 조직 관계에서 나타나는 특성을 평가할 수 있습니다. 현재 일하면서 귀하의 생각이나 느낌에 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

※ 현재 회사의 인사관리에 대하여 다음 <보기>에서 해당사항을 1개씩만 골라 주십시오.

보기	①연공(근속년수) ②업무 실적(성과) ③직무수행 능력 ④인품(자질) ⑤학벌
	⑥연고(학연, 지연, 혈연) ⑦책임 ⑧경력(개인이 경험한 직무의 내용과 성격)
	⑨노력 ⑩아부줄서기

D1. 현재 '승진'에 있어서 가장 중시하고 있는 기준은 무엇이라고 생각하십니까? ()

D2. 현재 '인사이동'에 있어서 가장 중시하고 있는 기준은 무엇이라고 생각하십니까? ()

D3. 현재 '인사평가'에 있어서 가장 중시하고 있는 기준은 무엇이라고 생각하십니까? ()

※ 조직구성원 관계 파악을 위한 설문으로 <보기>에서 해당 사항을 1개씩만 골라 주십시오.

보기	①술선수범 ②언행일치 ③타인존중
	④공정보상 ⑤장기적 안목 ⑥인재육성, 지도
	⑦희생정신 ⑧자기개발 ⑨자율성 ⑩의무와 책임의 이해 ⑪도전적 자세
	⑫소신있는 업무추진 ⑬전문성 강화 ⑭창의성 ⑮상호협력

D4. 현재 구성원들이 잘 하고 있다고 생각하는 것은 무엇입니까? ()

D5. 현재 구성원들에게 부족하다고 생각하는 것은 무엇입니까? ()

D6. 앞으로 구성원들이 갖추어야 할 자질은 무엇이라고 생각하십니까? ()

※ 조직운영 실태 파악을 위한 설문으로 현재 조직운영의 문제점과 시급히 개선이 필요하다고 생각하는 것에 대하여 <보기>에서 해당사항을 1개씩만 골라 주십시오.

보기	①인사, 승진제도 ②부서간 협조와 협력 ③직무수행에 필요한 교육훈련
	④업무성과에 따른 적절한 보상 ⑤부서에 필요한 예산이나 인력지원
	⑥구성원간 불명확한 업무분장 ⑦영업목표의 과도한 부과 ⑧구성원간 신뢰회복
	⑨업무지시·보고 경로의 불명확 ⑩업무수행 속도조절 ⑪각종 서포터즈
	⑫영업비용의 개인부담

D7. 현재 조직운영 체계에서 가장 큰 문제점은 무엇이라고 생각하십니까? ()

D8. 조직 운영 체계에서 가장 시급히 개선이 필요한 것은 무엇이라고 생각하십니까? ()

E. 직무만족도

다음은 귀하의 직무만족도를 파악하기 위한 설문입니다. 이 도구는 직무만족도 등에 관한 단축형 설문으로, 한 문항도 빠짐없이 작성해 주셔야 직무수행 과정에서 나타나는 조직몰입 등 직무만족도를 평가할 수 있습니다. 현재 일하면서 귀하의 생각이나 느낌에 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

내 용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
E1	상사는 부하간 화합을 위한 노력을 한다.	1	2	3	4
E2	생활하기에 충분한 급여가 제공된다.	1	2	3	4
E3	자신이 수행하는 업무는 회사에서 꼭 필요한 업무이다.	1	2	3	4
E4	내 상사는 부하직원의 의견 및 불만 사항을 잘 수용한다.	1	2	3	4
E5	나는 다양한 직무를 수행한다.	1	2	3	4
E6	나의 상사는 나의 롤모델이다.	1	2	3	4
E7	직장을 찾고 있는 친구가 있으면 나는 이 직장을 추천하고 싶다.	1	2	3	4
E8	현재의 직장을 평생직장으로 생각한다.	1	2	3	4
E9	나는 이직을 고민한 적이 있다.	1	2	3	4

E10. 이직을 고민하였던 경험이 있었던 경우 가장 큰 원인은 무엇이라고 생각하십니까? ()

- ① 과도한 업무량 ② 승진적체, 누락 ③ 임금, 복지 불만 ④ 동료간 갈등, 마찰
- ⑤ 관리자와의 관계 ⑥ 원하지 않는 직무부여 ⑦ 자기개발 및 개인성장을 위하여
- ⑧ 각종 서포터즈 등 업무강요

F. 노동조합 및 노사관계

다음은 귀하의 노동조합 및 노사관계에 대한 인식을 파악하기 위한 설문입니다. 이 도구는 노동조합 및 노사관계 진단의 단축형 설문으로, 한 문항도 빠짐없이 작성해 주셔야 노사관계에 대한 인식을 평가할 수 있습니다. 현재 귀하의 생각이나 느낌에 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

내 용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
F1	LIG노동조합의 조합원으로서 높은 소속감을 느낀다.	1	2	3	4
F2	노동조합 활동에 적극적으로 참여하고 있다.	1	2	3	4
F3	노동조합은 집행부의 생각대로만 의사결정한다.	1	2	3	4
F4	노동조합은 조합원들의 의견을 잘 수렴한다.	1	2	3	4
F5	노동조합은 조합원들의 의견을 수렴하는 채널을 운영하고 있다.	1	2	3	4
F6	조합원들의 애로사항이 파악되면 노동조합은 이에 대해 신속하게 대처한다.	1	2	3	4
F7	노동조합이 소속한 상급단체를 알고 있다.	1	2	3	4
F8	노동조합은 노동조건의 유지와 향상에 효과적인 활동을 하고 있다.	1	2	3	4
F9	노동조합 분회장을 해보고 싶다.	1	2	3	4
F10	노동조합 대의원을 해보고 싶다.	1	2	3	4
F11	노조의 방침 또는 목표를 모든 조합원이 공유하고 있다.	1	2	3	4

F12. 노동조합이 앞으로 조합원을 위해 구체적으로 어떠한 활동을 해야 한다고 생각하십니까?
(구체적 사항 : _____)

내 용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
F13	회사는 노조와 합의한 사항을 성실히 이행하고 있다.	1	2	3	4
F14	노동조합 활동에 참여하는 것을 방해받은 적이 있다.	1	2	3	4
F15	우리 회사의 노사관계는 대립적이다.	1	2	3	4
F16	회사발전에 노동조합이 긍정적인 역할을 한다.	1	2	3	4
F17	회사는 노사간 문제가 발생한 경우 해결을 위해 적극적으로 노력한다.	1	2	3	4

F16. “노사”가 함께 가장 시급히 해결해야 할 과제는 무엇이라 생각하십니까?
(구체적 사항 : _____)

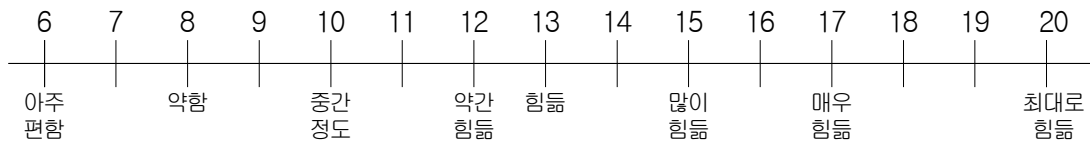
G. 노동강도

다음은 귀하의 노동강도와 노동강도를 강화시키는 요인에 관한 내용입니다. 이 문항들은 응답자의 직무 특성이나 경험에 따라 서로 다른 방식으로 노동강도를 표현하더라도 이를 포괄할 수 있도록 국내외에서 널리 사용되어온 몇 가지 도구들로 구성되어 있습니다. 본인 자신의 업무에 대하여 솔직하게 응답하여 주시면 됩니다.

G1. 공식적인 휴식시간을 빼고 귀하의 근무시간 중 “실제 일하는 시간”과 “여유시간”의 비율은?
(여유시간이란 일하는 중 잠잠이 일손을 멈추고 쉬는 것을 말합니다)

실제 일하는 시간 % + 여유시간 % = 100% (합이 100%가 되도록 작성)

G2. 평소 귀하의 업무가 얼마나 힘든지 다음 중 가장 가까운 숫자에 ○표시 하십시오.



G3. 업무 후에 육체적/정신적으로 지치는 경우가 얼마나 자주 있습니까?

- (1) 육체적으로 : ① 전혀 없다 ② 간혹 있다 ③ 종종 있다 ④ 항상 있다
(2) 정신적으로 : ① 전혀 없다 ② 간혹 있다 ③ 종종 있다 ④ 항상 있다

G4. 귀하가 심각한 피로를 느끼지 않으려면, 현재 업무량(노동시간)의 몇 %를 줄여야 합니까?

.....현재의 업무량(또는 노동시간)을 100이라 할 때 (_____)%

G5. 귀 부서에 신규 배치된 노동자가 숙련자의 평균적인 수준으로 일하기 위한 적응 기간은 얼마쯤 됩니까?

- ① 1주일 이내 ② 1주일~1개월 ③ 1개월~3개월 ④ 3개월~6개월
⑤ 6개월~1년 ⑥ 1년~3년 ⑦ 3년 이상

G6. 현재의 노동강도에 대한 의견은 어떠합니까?

- ① 노동강도가 강하다 ② 노동강도가 다소 강하지만 견딜만 하다
③ 노동강도가 적절하여 이 정도면 할만하다 ④ 노동강도가 약하다

G7. LIG손해보험 노동자의 노동강도를 강화시키는 주된 원인은 무엇이라고 생각하십니까?

중요한 순서대로 세가지만 적어주세요. ()-()-()

- ① 장시간 노동 (시간외 근무, 휴일특근 등)
② 자기계약, 영업실적 강요
③ 부서, 팀별 실적과 경쟁구도 강화
④ 고유업무의 과도한 부가업무
⑤ 손해보험산업 정책 변화(업계 경쟁격화 등)
⑥ 인원 부족
⑦ 상명하복식 업무지시
⑧ (주)LIG의 매출 조직목표 부여
⑨ 잦은 회의
⑩ 민원평가

H. 직무 스트레스 요인

다음은 귀하의 노동조건에 존재하는 직무스트레스 유발요인을 파악하기 위한 설문입니다. 이 도구는 노동부 산하 한국산업안전공단의 연구용역을 통해 개발한 [한국인 직무스트레스요인 측정도구]의 단축형 설문으로, 한 문항도 빠짐없이 작성해 주셔야 노동환경에 존재하는 스트레스 요인을 평가할 수 있습니다. 문항은 물리환경, 직무요구, 직무자율, 관계갈등, 직무불안정, 조직체계, 보상부적절, 직장문화에 대한 특성을 파악하기 위해 구성되었습니다. 현재 일하면서 귀하의 생각이나 느낌에 가장 가까운 곳에 체크해 주세요.

내 용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
H1	근무 장소가 깨끗하고 쾌적하다.	1	2	3	4
H2	내 일은 위험하며 사고를 당할 가능성이 있다.	1	2	3	4
H3	내 업무는 불편한 자세로 오랫동안 일을 해야 한다.	1	2	3	4
H4	나는 일이 많아 항상 시간에 쫓기며 일한다.	1	2	3	4
H5	현재 하던 일을 끝내기 전에 다른 일을 하도록 지시받는다.	1	2	3	4
H6	업무량이 현저하게 증가하였다.	1	2	3	4
H7	나는 동료나 부하직원을 돌보고 책임져야할 부담을 안고 있다.	1	2	3	4
H8	내 업무는 장시간 동안 집중력이 요구된다.	1	2	3	4
H9	업무 수행 중에 충분한 휴식(잠)이 주어진다.	1	2	3	4
H10	일이 많아서 직장과 가정에 다 잘하기가 힘들다.	1	2	3	4
H11	여러 가지 일을 동시에 해야 한다.	1	2	3	4
H12	내 업무는 창의력을 필요로 한다.	1	2	3	4
H13	업무관련 사항(업무의 일정, 업무량, 회의시간 등)이 예고 없이 갑작스럽게 정해지거나 바뀐다.	1	2	3	4
H14	내 업무를 수행하기 위해서는 높은 수준의 기술이나 지식이 필요하다.	1	2	3	4
H15	작업시간, 업무수행과정에서 나에게 결정할 권한이 주어져서 영향력을 행사할 수 있다.	1	2	3	4
H16	나의 업무량과 작업스케줄을 스스로 조절할 수 있다.	1	2	3	4
H17	나의 상사는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	1	2	3	4
H18	나의 동료는 업무를 완료하는데 도움을 준다.	1	2	3	4
H19	직장에서 내가 힘들 때 내가 힘들다는 것을 알아주고 이해해 주는 사람이 있다.	1	2	3	4
H20	직장생활의 고충을 함께 나눌 동료가 있다.	1	2	3	4
H21	지금의 직장을 옮겨도 나에게 적합한 새로운 일을 쉽게 찾을 수 있다.	1	2	3	4
H22	현재의 직장을 그만두더라도 현재 수준만큼의 직업 (직장)을 쉽게 구할 수 있다.	1	2	3	4

H23	직장사정이 불안하여 미래가 불확실하다.	1	2	3	4
H24	나의 직업은 실직하거나 해고당할 염려가 없다.	1	2	3	4
H25	앞으로 2년 동안 현재의 내 직업을 잃을 가능성이 있다.	1	2	3	4
H26	나의 근무조건이나 상황에 바람직하지 못한 변화(예구조조정)가 있었거나 있을 것으로 예상된다.	1	2	3	4
H27	우리 직장은 근무평가, 인사제도(승진, 부서배치 등)가 공정하고 합리적이다.	1	2	3	4
H28	업무수행에 필요한 인원, 공간, 시설, 장비, 훈련 등의 지원이 잘 이루어진다.	1	2	3	4
H29	우리 부서와 타 부서 간에는 마찰이 없고 업무협조가 잘 이루어진다.	1	2	3	4
H30	근로자, 관리감독자, 사업주 모두가 직장을 위해 한마음으로 일을 한다.	1	2	3	4
H31	일에 대한 나의 생각을 반영할 수 있는 기회와 통로가 있다.	1	2	3	4
H32	나의 경력개발과 승진은 무난히 잘 될 것으로 예상한다.	1	2	3	4
H33	나의 현재 직위는 나의 교육 및 경력에 비추어볼 때 적절하다.	1	2	3	4
H34	나의 직업은 내가 평소 기대했던 것에 미치지 못한다.	1	2	3	4
H35	나의 모든 노력과 업적을 고려할 때 내 봉급/수입은 적절하다.	1	2	3	4
H36	나의 모든 노력과 업적을 고려할 때, 나는 직장에서 제대로 존중과 신임을 받고 있다.	1	2	3	4
H37	나는 지금 하는 일에 흥미를 느낀다.	1	2	3	4
H38	내 사정이 앞으로 더 좋아질 것을 생각하면 힘든 줄 모르고 일하게 된다.	1	2	3	4
H39	나의 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 기회가 주어진다.	1	2	3	4
H40	회식자리가 불편하다.	1	2	3	4
H41	나는 기준이나 일관성이 없는 상태로 업무 지시를 받는다.	1	2	3	4
H42	직장의 분위기가 권위적이고 수직적이다.	1	2	3	4
H43	남성, 여성이라는 성적인 차이 때문에 불이익을 받는다.	1	2	3	4

I. 사회심리적 스트레스

다음은 귀하가 받고 있는 사회심리적 스트레스 수준을 평가하기 위한 설문입니다. 이 도구는 일반인의 정신건강 수준의 측정을 위해 개발된 PWI(Psychosocial Well-being Index)의 단축형으로, 한 문항도 빠짐없이 작성해 주셔야 스트레스 수준을 평가할 수 있습니다. 각 항목마다 최근 몇 주 동안 느끼셨던 귀하의 육체적, 심리적 상태에 해당되는 답변에 체크해 주세요.

	항 목	항상 그렇다	대부분 그렇다	약간, 이따금 그렇다	전혀 그렇지 않다
11	현재 매우 편안하며 건강하다고 느낀다.	1	2	3	4
12	잠자고 난 후에도 개운한 감이 없다.	1	2	3	4
13	매우 피곤하고 지쳐 있어 먹는 것조차도 힘들다 고 느낀다.	1	2	3	4
14	근심걱정 때문에 편안하게 잠을 자지 못한다.	1	2	3	4
15	정신이 맑고 깨끗하다고 느낀다.	1	2	3	4
16	기력(원기)이 왕성함을 느낀다.	1	2	3	4
17	밤이면 심란해지거나 불안해 진다.	1	2	3	4
18	대다수의 사람들과 마찬가지로 나를 잘 관리해 나간다고 생각한다.	1	2	3	4
19	전체적으로 현재 내가 하고 있는 일은 잘되어가 고 있다고 느낀다.	1	2	3	4
110	내가 행한 일의 방법이나 절차에 만족한다.	1	2	3	4
111	어떤 일을 바로 착수(시작)할 수 있다.	1	2	3	4
112	정상적인 일상생활을 즐길 수 있다.	1	2	3	4
113	안절부절 못하거나 성질이 심술궂게 되어진다.	1	2	3	4
114	나에게 닥친 문제를 해결해 나갈 수 있다.	1	2	3	4
115	불행하고 우울함을 느낀다.	1	2	3	4
116	나 자신에 대해 신뢰감이 없어지고 있다.	1	2	3	4
117	모든 것을 고려해 볼 때 행복감을 느낀다.	1	2	3	4
118	삶을 살아갈 만한 가치가 있다고 느낀다.	1	2	3	4

J. 감정 노동

다음은 귀하가 일터에서 수행하는 감정노동에 대한 설문입니다. 각 항목마다 평소 귀하가 느끼는 것과 가장 가까운 번호에 체크해 주세요.

※업무수행시 주로 상대하는 고객을 비율적으로 구분하여 ‘내부고객’과 ‘외부고객’에 표시해 주십시오.

J1. ① 내부고객이 많다. ② 외부고객이 많다.

항 목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그런 편이다	매우 그렇다
J2	고객을 상대하는 일이 많고, 대화 횟수가 많다.	1	2	3	4
J3	동일한 고객과 여러 차례 만나는 경우가 많다.	1	2	3	4
J4	고객에게 대부분의 업무시간을 할애한다.	1	2	3	4
J5	고객에게 솔직한 감정을 숨겨야 하는 경우가 많다	1	2	3	4
J6	나와 조직에 대한 호감과 신뢰를 갖도록 만드는 것이 주 요 임무다.	1	2	3	4
J7	불쾌하거나 기분이 나빠도 겉으로 표현하지 않으려고 최 선을 다한다.	1	2	3	4
J8	솔직한 감정을 표현하지 못하는 것이 어렵다고 느낀다.	1	2	3	4
J9	항상 친절과 미소로 응대하는 것이 어렵다고 느낀다.	1	2	3	4
J10	어떠한 경우라도 환대를 해야만 하는 처지가 어렵다고 느 낀다.	1	2	3	4
J11	솔직한 감정의 일부 혹은 전부를 왜곡하고 있다.	1	2	3	4
J12	솔직한 감정을 그대로 표현하지 못하므로 힘들다.	1	2	3	4
J13	솔직한 감정과 겉으로 표현하는 감정 간의 차이가 심하다.	1	2	3	4
J14	솔직한 감정과 겉으로 표현하는 감정 간의 차이 때문에 혼란스럽다.	1	2	3	4
※ 다음은 귀하가 업무 중 경험한 사례에 대한 질문입니다. <u>지난 1년을 돌아보면서</u> 응답 해주세요.					
J15	일하면서 ‘폭언’을 들은 경험	①없다 ②있다 <u>년()</u> <u>회</u>	①고객 ②상사 ③동료 ④영업가족		
J16	일하면서 ‘폭행’을 당한 경험	①없다 ②있다 <u>년()</u> <u>회</u>	①고객 ②상사 ③동료 ④영업가족		
J17	일하면서 ‘성희롱’을 겪은 경 험	①없다 ②있다 <u>년()</u> <u>회</u>	①고객 ②상사 ③동료 ④영업가족		

※ 설문응답의 신뢰도, 타당성 확보를 위하여 응답자의 ‘성명’과 정보활용 ‘동의’ 사항에 체크해 주십시오.
(임의 사항)

J18. 성명 : _____

J19. 정보활용 : 동의

<< 수고하셨습니다 >>

[부록2]

LIG손해보험 노동자 현장조사

■ 현장조사 일시 : _____ / 담당 연구원 : _____

1. 담당 직무, 직책, 업무 프로세스에 대하여

1-1. 담당하는 업무에 대한 파악

1-2. 하루, 일주일, 한 달, 분기별, 연간 주기에 따른 업무 내용과 업무 흐름의 변화

2. 노동시간에 대하여

2-1. 평균 출근시간, 퇴근시간

2-2. 주 단위, 월 단위로 근무시간의 변화 정도와 이유

2-3. 평균적 시간외근로 정도, 시간외근로를 통해 수행하는 업무내용

2-4. 시간외근로의 이유, 시간외근로를 최소화할 수 있는 방안

3. 업무 목표에 대하여

3-1. 업무 목표 부과방식 및 평가와의 관계

3-2. 규정에 어긋난 방식으로 업무를 수행하는 경우가 있는지 여부, 유형 및 이유

3-3. 업무 목표에 따른 가장 큰 직무스트레스, 개선방안

4. 직무만족도(이직을 중심으로)에 대하여

4-1. 퇴직자들의 퇴직사유

4-2. LIG손해보험을 직장으로 추천할 의사

4-3. 이직에 대한 고민 및 이유

5. 조직관계 및 조직문화에 대하여

5-1. 조직간 갈등 유형 및 이유

5-2. LIG손해보험 조직문화를 “ 이다.”라고 정의한다면

5-3. 조직문화 및 조직운영에 있어 가장 시급히 개선되어야 할 사항

6. 노동조합 및 노사관계에 대하여

6-1. 노동조합 활동에 대한 참여 정도 및 의사

6-2. 분회총회 운영 상황

6-3. 2012년 임금 및 단체교섭에 대한 평가

6-4. 노동조합의 활동에 있어 가장 시급하게 개선되어야 할 사항

7. 직무스트레스에 대하여

7-1. 일에 대한 “보람”

7-2. 업무 수행에 있어 정신적, 육체적으로 가장 큰 직무스트레스

7-3. 직무스트레스 완화를 위하여 가장 시급하게 개선되어야 할 사항

8. 개인정보보호과 업무량 변화에 대하여

9. LIG손해보험이 실시하는 조직문화 개선 캠페인에 대한 평가

10. 마지막으로 연구팀에게 하시고 싶은 말씀이 있으면 부탁드립니다.

[부록3]

2011년 LIG손해보험지부 현장실태조사 분석(2011.4.)

LIG손해보험지부 차원에서 영업현장의 실태를 파악하여 향후 영업현장 문화개선에 반영하고 노동조합의 정책방향 및 전략수립에 필요한 기초자료를 제공하기 위해 2011. 4. 진행하였던 현장실태조사를 치 참고자료로 수록하였다.

(1) 지점장, 매니저의 연속경력, 총경력, 업무 중 개선이 가장 시급한 사항

직무	연속경력		총경력		업무 중 개선이 가장 시급한 점	
지점장	1~2년	41.4	1~2년	19.6	구분	전체
	2~5년	38.3	2~5년	25.2	유등급/작성계약/계속분 대납으로 인한 손실	22.5
	5~9년	11.2	5~9년	19.6	과다한 목표 부여	16.0
	10년~	9.3	10년~	35.5	영업실적 및 목표달성의 압박	14.2
					스트레스로 인한 건강악화	9.2
				악화되는 영업환경	5.8	
매니저	1~2년	7.3	1~2년	15.1	구분	전체
	2~5년	16.3	2~5년	37.1	현장에 책임을 전가하는 완판감사위주의 일/장/자 완판	24.5
	5~9년	23.6	5~9년	22.6	과다한 업무량에 정신적/신체적 스트레스 증가	20.5
	10년~	52.8	10년~	25.6	완판, 수지, 수급, 선납 등 각종지표의 평가	19.5
					작성계약/유등급(고성과자)맞추기 및 불완계약문제	10.3
					불완전계약 입력 후 서류 보완 등 추가업무량 증가	10.1

*응답자 263명 중 지점장 107명(40.7%), 매니저 156명(59.3%)

(2) 임원/부서장이 욕설/징벌적 회의 때 고용불안 발언을 하는지 여부

응답장 중 지점장 1달에 한두번 39.4%, 1주일에 한두번 20.2%

매니저 전혀 안한다 52.6%, 1달에 한두번 35.9%

(3) 임원/부서장은 신규매출 목표가 안되거나 유등급(고성과자) 목표가 안 될 경우 어떻게 달성을 종용하는가?

구분	전체	지점장	매니저
목표달성을 위한 방법을 제시한다	22.5	25.3	20.3
무조건 달성 하라고 회의/면담을 통해 압박한다	45.2	40.7	48.6
대놓고 작성계약/유등급 맞추기를 종용한다	20.6	17.9	22.6
달성하지 못할 경우 인격모독/고용불안을 야기하는 발언을 서슴지 않는다	11.8	16.0	8.5
기타			

(4) 본부/지역단은 목표배분을 어떻게 하는가?/ 어떻게 이루어져야 한다고 생각하는가?

구분	전체	지점장	매니저	구분	전체	지점장	매니저
충분한 면담을 통해 배분한다	15.2	6.5	21.2	전년실적에 비례하여 일괄 배분	4.6	1.0	6.9
지역단장/스텝이 목표를 확정 해서배분	38.9	38.9	34.6	지점 체력진단 시스템을 만들어 지점체력에 맞는 목표를 부여	77.6	86.0	72.3

본부에서 알아서 일괄배분	23.1	25.0	21.8	지점장과 지역단에서 자체 목표 설정후 영업지원과 협의함	14.3	8.0	18.2
전년실적에 비례하여 배분	25.4	29.6	22.4		회사에서 일괄 배분	3.5	5.0

(5) 현장에서 근무하면서 월 계속 보험료는 얼마인가?

구분	100 미만	200 미만	300 미만	500 미만	700 미만	800 미만	1000 미만	1000 이상
지점장	10.6	32.7	23.1	21.2	6.7	12.9	2.9	1.0
매니저	42.4	31.8	9.3	8.6	2.6	0.7	2.6	2.0
평균	29.4	32.2	14.9	13.7	4.3	1.2	2.7	1.6

(6) 작성계약이 있다면 어느 사람 명의로 하는가?

구분	본인	배우자	자녀	부모	형제	친구	지인	기타
지점장	9.9	17.3	5.9	10.3	16.9	11.8	8.1	19.9
매니저	12.8	14.8	5.1	18.6	20.2	14.8	9.8	4.0
평균	11.4	16.0	5.4	14.6	18.6	13.4	9.0	9.0

(7) 영업현장의 작성계약은 왜 발생하는가?

구분	전체	지점장	매니저
무리한 목표	38.6	35.0	37.8
부서장의 강요	16.1	15.7	16.4
본인의 평가를 위해	3.4	2.9	3.8
본부/지역단의 분위기상 평가때문에	28.8	32.1	26.9
회사의 명확한 작성계약에 대한 근절의지가 없어서	14.8	14.3	15.1

(8) 작성계약을 근절하기 위한 방법은?

구분	전체	지점장	매니저
회사가 작성계약을 강요하는 회사 관계자에 대한 강력한 징계	20.9	22.0	20.1
지점현실에 맞는 목표배분	16.1	34.1	35.2
작성계약 근절을 위한 대표이사의 강한 실천의지 및 실행	3.4	29.7	28.3
지점/지역단/본부 평가에 작성계약시 강한 demerit 부여	28.8	7.7	13.5
지점장들의 자정노력	14.8	6.6	2.9

(9) 유등급(고성과자) 계속분 대납/ 지점운영에 소요되는 비용은?

구분	전체	지점장	매니저	구분	전체	지점장	매니저
1~2명	25.1	24.8	25.4	30만원 미만	11.7	10.6	12.4
3~5명	50.2	52.5	48.6	50만원 미만	22.4	17.1	26.4
5명 이상	15.6	12.9	17.6	70만원 미만	16.1	23.4	10.9
10명 이상	2.1	2.0	2.1	100만원 미만	17.9	22.3	14.7
없다	7.0	7.9	6.3	100만원 이상	31.8	26.7	35.7

(10) 유등급(고성과자) 근절방안/ 지점운영비 부족에 따라 개인이 부담하는 경비는 어느 정도?

구분	전체	지점장	매니저	구분	전체	지점장	매니저
유등급평가방식변경 (과능률자 중심으로)	23.0	19.8	25.2	30만원 미만	46.2	21.0	66.9
감사를 통한 유등급을 강 요하는 회사 관계자 강한 징계	17.1	19.8	15.3	40만원 미만	6.8	10.0	4.1
지점/지역단/본부 평가에 유등급을 맞출 경우 demerit 부여	20.4	13.2	25.2	50만원 미만	24.0	35.0	14.9
유등급 평가를 대체하는 방식으로 조직평가 변경	39.4	47.2	34.4	100만원 미만	9.0	16.0	3.3
				100만원 이상	13.6	18.0	9.9

(11) 현재의 영업현장의 문제점 발생의 원인

- ▶ 과다한 목표부여(목표, 유등급)→ 무리한 작성계약→수금대납
- ▶ 내년 목표반영의 연결고리를 바꿔주세요
- ▶ 과다한 업무 및 과로로 인한 건강악화
- ▶ 현장에 책임을 전가하는 완판감시위주의 일/장/자 완전판매 문제
- ▶ 성과지상주의 부서장
- ▶ GS→완판에 대한 모든게 현장책임/ 현장에 도움이 되지 않는 워크샷,행사가 많다
- ▶ 완판에 대한 LC교육 절실

(12) 영업현장의 문제점 근절하기 위한 해결방안?

- ▶ 과다한 목표부여/ 합리적인 목표부여
- ▶ 원스캔 폐지
- ▶ 19:00 이후 계약입력 금지
- ▶ 유등급 평가방법 변경
- ▶ 완전판매 조직교육 및 Demerit 확실하게

(13) 노동조합에 건의할 사항

- ▶ 즐거운 근무분위기 만들어 주세요
- ▶ 직원들이 만족하는 회사 만들어 주세요
- ▶ 완판→완판 실사자실명제 실시 쏘
- ▶ 강력한 노조 만들어 주세요
- ▶ 불필요한 회의, 보고문화 개선
- ▶ O/T시간 3시간 더 연장
- ▶ 현장인원부족 해결 및 지점장/매니저 권한 확대
- ▶ 노동자 의식화를 위한 교육절실