

2016년 제16권 제2호

노동정책연구



Quarterly Journal of Labor Policy

연구논문

- 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 연구 :
상대적 임금수준의 조절효과를 중심으로 | 옥지호 |
- 의중-시장임금 갭이 대졸자 첫 취업까지의 기간에 미치는 영향 | 최기성 |
- 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향 | 김재원·유규창 |
- 역할급의 이론적 검토와 시사점 | 박우성·이병하 |

노동정책연구

2016년 제16권 제2호

한국노동연구원

＝ 편집위원 ＝

위원장 : 안주엽(한국노동연구원)

위 원 : 길현종(한국노동연구원)

김우영(공주대학교)

문무기(경북대학교)

박은정(인제대학교)

안태현(서강대학교)

이정희(한국노동연구원)

홍민기(한국노동연구원)

김기선(한국노동연구원)

김찬중(충북대학교)

박귀천(이화여자대학교)

서정희(군산대학교)

윤자영(한국노동연구원)

진숙경((재)경기도교육연구원)

“본 학술지에 발표되는 논문의 내용은 집필자의 개인 의견이며
한국노동연구원의 공식 견해가 아님을 밝혀 둔다.”

기고에 대한 문의

30147

세종특별자치시 시청대로 370

세종국책연구단지 경제정책동

한국노동연구원 이승주 연구원

전화 : (044) 287-6081

FAX : (044) 287-6088

이메일 : jlp@kli.re.kr

노동정책연구(제16권 제2호)

편집 : 노동정책연구 편집위원회 / 발행 : 한국노동연구원 / 발행인 : 방하남 /
편집인 : 안주엽 / 인쇄인 : 도서출판 창보 김덕영 / 발행일 : 2016년 6월 30일 / 등록일 : 2001년 7월 2일 /
등록번호 : 세종바00011 / 주소 : 30147 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 /
전화 : (044) 287-6081 Fax : (044) 287-6088 / 인터넷 : www.kli.re.kr

연구 논문

차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 연구: 상대적 임금수준의 조절효과를 중심으로	옥지호	1
의중-시장임금 갭이 대졸자 첫 취업까지의 기간에 미치는 영향	최기성	33
직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향	김재원 · 유규창	65
역할급의 이론적 검토와 시사점	박우성 · 이병하	93

노동정책연구
2016. 제16권 제2호 pp.1~32
한국노동연구원

연구 논문

차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 연구 : 상대적 임금수준의 조절효과를 중심으로 *

옥 지 호 **

본 연구는 기업의 보상정책 중 개인의 성과에 따라 임금을 차등적으로 인상하는 차등적 임금인상 제도가 조직성과인 사업체의 노동생산성에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 이를 위해 먼저 임금인상의 차등폭이 노동생산성에 미치는 직접효과에 대한 역 U자형의 비선형 관계를 가정하고 이를 가설화하였다. 추가적으로, 해당 사업체의 상대적 임금수준에 따라 임금인상의 차등폭이 미치는 효과는 달라질 것으로 예측하여, 상대적 임금수준에 따른 상대적 효과를 경계조건으로 고려하였다. 한국노동연구원의 사업체패널 1~5차 자료를 통합한 321개 사업체(510개 관측치) 패널데이터를 대상으로 분석한 결과, 차등적 임금인상폭이 증가할수록 노동생산성은 증가하지만, 16.6%를 변곡점으로 이보다 큰 폭의 차등적 임금인상은 노동생산성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이러한 관계는 상대적 보상수준에 의해 조절되어, 산업평균 대비 보상수준이 낮은 경우에는 긍정적인 효과가 강화되었지만, 산업평균 대비 보상수준이 높은 경우에는 부정적인 효과가 강화되었다.

핵심용어 : 차등적 임금인상, 상대적 임금수준, 노동생산성, 사업체패널조사

논문접수일: 2016년 2월 1일, 심사의뢰일: 2016년 3월 18일, 심사완료일: 2016년 5월 9일

* 본 연구는 한국노동연구원이 주관한 ‘제8회 사업체패널 학술대회(2015년 12월 18일)’에서 발표된 논문을 토대로 수정·보완되어 작성되었다. 논문의 발전을 위해 제언을 아끼지 않으신 상명대학교 김기태 교수님과 중앙대학교 이병훈 교수님, 그리고 익명으로 심사를 진행해주신 두 분께 깊은 감사를 표한다.

** 고려대학교 경영학과 박사수료(ch.ok.korea@gmail.com)

I. 서론

조직구성원에게 제공되는 더 많은 금전적 보상(financial compensation)이 더 많은 성과로 귀결되는지에 대해 지난 수십 년간 많은 학자들의 다양한 찬반양론이 대립해 왔다(Rynes & Gerhart, 2000). 금전적 보상의 제한된 효과를 주장하는 학자들은 근로에 대한 동기가 반드시 더 많은 재화로부터 비롯되는 것이 아니기 때문에, 금전적 보상에 지나치게 의존하는 것을 경계해야 함을 강조한다(Kohn, 1993; Pfeffer, 1998). 반면 금전적 보상의 효과성을 주장하는 학자들은 금전적 보상만큼 인간에게 강하게 동기를 부여하는 재화가 존재하지 않기 때문에 금전적 보상을 더욱 적극적으로 활용해야 한다고 강조한다(Eisenberger & Cameron, 1996; Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980).

1990년대 말에 주로 진행되었던 금전적 보상에 대한 쟁론적 논의는, 금전적 보상의 제한된 효과를 지지하는 쪽으로 무게축이 기울며 일단락되는 양상이었다. 여기에는 금전적 보상이 근로자의 외재적 동기(extrinsic motivation)를 강화할 수는 있으나, 근로를 통해 얻을 수 있는 만족, 보람 등 내재적 동기(intrinsic motivation)를 감소시키는 부작용이 존재한다는 주장이 힘을 실어주었기 때문이다. 이러한 근거의 뒷받침이 되는 자기결정이론(Self Determination Theory)에 따르면, 근로자의 자발적 참여를 유도하기 위해서는 내재적 동기를 이끌어내는 것이 더욱 중요하기 때문에, 내재적 동기를 감소시키는 외재적 보상의 활용은 제한되어야 함이 강조되었다(Deci & Ryan, 1985). 기부를 할 때마다 보상이 주어지면 일시적으로 기부액이 증가되나 보상이 사라지면 이전보다 기부액이 감소하였다는 결과나, 보육시설에 아이를 맡긴 부모들에게 지각할 때마다 소액의 벌금을 물게 했더니 오히려 벌금을 내며 지각을 하는 경우가 늘어났다는 실험연구의 결과들이 이러한 주장을 강하게 뒷받침하였다(Gneezy, Meier, & Rey-Biel, 2011).

그런데 최근 금전적 보상의 효과성을 강조하는 측의 주장이 다시금 힘을 얻고 있는데, 그 배경에는 오랜 기간 금전적 보상의 한계로 알려진 사실—금전적

보상이 외재적 동기에는 긍정적인 영향을 주지만, 내재적 동기에는 부정적인 영향을 줄 수 있음(Deci, 1972; Ryan & Deci, 2000)—이 반드시 옳다고 볼 수 없다는 근거가 제시되고 있기 때문이다. 그동안 진행된 실험연구와 질적연구, 양적연구들을 토대로 진행된 메타연구 등을 종합한 결과, 그간 알려진 바와 달리 금전적 보상은 내재적 동기를 줄이지 않으면서도 개인 및 조직성장에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 것에 대한 가능성이 제시됨이 발견됨에 따라 금전적 보상제도가 개인 및 조직성장에 미치는 영향에 대한 추가적인 연구를 필요로 하는 상황이다(Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014; Fang & Gerhart, 2012; Giles, Roboalino, McColl, Sniehotta, & Adams, 2014; Shaw & Gupta, 2015).

이에 본 연구에서는 금전적 보상제도 중 개인의 성과에 따라 임금을 차등적으로 인상하는 차등적 임금인상제도가 조직성장에 미치는 영향을 규명하고 이에 대한 실증분석을 진행하는 것을 목적으로 한다. 차등적 임금인상제도란, 기업이 구성원에게 제공하는 대표적인 금전적 보상제도의 일환으로서, 특정 해의 개인성장을 기준으로 다음 해의 임금인상률을 차등적으로 적용하는 제도이다. 국내의 기업들에서도 차등적 임금인상제도를 도입하는 사례가 점차 늘어나고 있지만(이투데이, 2016), 국내의 표본을 대상으로 차등적 임금인상제도의 효과를 다룬 실증연구가 드물어 관련 연구의 필요성이 제기되고 있다. 국내의 선행 연구에서는 조직 내 연봉수준의 차등수준이 개인의 보상수준 만족에 미치는 영향을 분석한 선행연구는 있었으나(김동배·김기태, 2008), 차등적 임금인상이 조직수준의 성과에 미치는 영향을 규명하려는 시도는 아직까지 진행되지 못하였다. 한편 차등적 임금인상이 유발하는 동기가 조직구성원들에게 어떤 영향을 미치는지에 대해서도 추가 연구를 필요로 한다. 즉, 금전적 보상과 같은 외재적 보상은 많이 제공될수록 효과적인 것인지, 아니면 충분한 수준에서 제공되면 그 이상은 동기를 유발할 수 없는 것인지 효과에 대한 추가적인 논의가 진행되어야 한다. 특히, 이를 이론적·방법론적으로 면밀히 규명하기 위해서는 개별 기업의 특수성이 반영된 종단면적 연구가 진행되어야 한다. 이러한 기존 연구의 한계를 극복하기 위하여 본 연구에서는 한국노동연구원의 사업체패널 조사 자료를 활용하여 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향과 경계조건(boundary condition)으로서 임금수준의 효과를 검증하고자 하였다.

II. 문헌연구

1. 조직 내 임금격차에 대한 연구 현황

경영학의 인적자원관리 분야 중 성과급(pay for performance)을 통한 금전적 보상은 실무에서 고용인과 피고용인 간의 관계에서 가장 중요하게 다뤄지는 사항임에도 불구하고, 이에 대한 연구는 활발하게 진행되지 못하고 있는 현실이다(Gupta & Shaw, 2014; Shaw, Gupta, & Delery, 2002). 2000년대 이전 연구들 중 성과급이 성과에 미치는 영향을 다룬 메타연구는 이전의 40년 동안 연구 결과를 종합했음에도 불구하고 이에 해당되는 실증연구는 39건에 불과했다(Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998). 2000년대에 들어서도 이러한 경향은 계속되었는데, 미국의 인사조직 분야 대표적인 경영학회인 Academy of Management, Society for Industrial and Organizational Psychology 등의 정기 학술대회 발표논문 중 보상정책(compensation policy)에 관련된 연구는 보기 드물었으며, SSCI 등재지인 *Personnel Psychology*의 경우 2003년부터 2007년까지 게재된 111건의 연구 중 보상에 관련된 연구는 두 건에 불과하였다. 또한 같은 기간 *Journal of Applied Psychology*에 게재된 457건의 연구 중 보상에 관련된 연구는 일곱 건에 불과한 것으로 보고되고 있다(Gupta & Shaw, 2014).

금전적 보상에 대한 실증연구가 부족한 현상은 국내 연구에서도 유사하게 관찰된다. 국내 인사조직 분야 학술지에서 2000년대 이후 보상에 관해 다룬 연구는 『인사조직연구』(한국인사조직학회)의 경우 게재논문 353편 중에서 10건에 불과했으며, 동일 기간 『조직과 인사관리연구』(한국인사관리학회)의 경우 370편 중 5건에 불과하여 국내 역시 관련 선행연구가 부족함을 보여주고 있다. 특히 금전적 보상에 관련된 국내의 연구는 보상관리제도의 현황을 토대로 개선방안을 제시하거나 새로운 임금제도를 소개하는 등, 개념적 연구가 높은 비중을 차지하고 있어 보상제도의 효과성을 실증적으로 다루고자 했던 시도는 많이 진행되지 못하였다(이상민 · 유규창 · 박우성, 2010). 또한 대부분의 선행연구는

보상제도가 개인성과—조직몰입, 공정성 인식 등의 태도 및 행동—에 미치는 영향을 규명하고 있어, 조직수준의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 다루는 시도는 많지 않은 현실이다(김동배·김기태, 2008).

2. 임금격차의 상대성에 의한 효과

금전적 보상에 대한 연구가 조직수준에서 다뤄지는 것이 중요한 이유는, 임금과 같은 금전적 보상은 단지 절대적인 값 자체만 의미 있는 것이 아니라, 그것이 조직 내외의 다른 사람들과 비교할 때의 상대적인 수준이 어느 정도인가에 따라 그 효과성이 달라질 수 있기 때문이다(Gupta, Conroy, & Delery, 2012). 즉, 임금은 그 자체의 절대적인 수준뿐 아니라 다른 사람과 비교했을 때의 상대적인 수준이 중요한 의미를 갖는다. 미국에서 진행된 한 실험연구에 의하면, 조직의 구성원들은 자신이 받는 임금을 주로 조직 내부의 타인과 비교하는 것으로 나타났다(Romanoff, Boehm, & Benson, 1986). 이처럼 조직 내부의 구성원 간에 발생하는 임금에 관련된 논의를 내부 공정성(internal equity) 논의라 하는데(Tang, Luk, & Chiu, 2000), 주로 다루는 논제는 동일 조직에 속한 사람들 간에 받는 임금의 격차에 관한 것이다. 조직 내부의 구성원들에게 제공되는 임금은 직원 간의 임금격차가 작은 평등적(egalitarian) 또는 압축된(compressed) 구조를 갖거나, 직원 간의 임금격차가 큰 폭넓은(dispersed) 또는 계층적(hierarchical) 구조를 갖게 된다(Bloom, 1999; Brown, Sturman, & Simmering, 2003).

임금격차에 대한 실증적 접근을 시도한 선행연구들은 주로 임금격차가 작을 때와 클 때의 차이를 비교하여 개인의 성과와 팀의 성과를 분석해 왔다. 특히 선행연구들은 임금에 대한 정보의 접근성이 높다는 장점 때문인지 주로 연봉 정보가 공개되는 프로스포츠 산업의 선수들 또는 이사진, 임원 등의 경영진을 대상으로 임금과 개인성과, 조직성과의 관계를 규명해 왔다. 프로스포츠 산업을 대상으로 실증적 접근을 시도한 연구들은 개인 또는 팀의 연봉수준과 팀 내의 연봉격차 등이 개인 또는 팀의 성과(성적)에 어떤 영향을 미치는지를 분석함으로써 연봉과 성과의 관계를 검증해 왔다(Becker & Huselid, 1992; Bloom,

1999; Ehrenber & Bognanno, 1990; Frick, Prinz, & Winkelmann, 2003; Sommers, 1998). 한편, 경영진을 대상으로 실증적 접근을 시도한 연구들은 경영진 또는 CEO의 임금격차가 성과에 미치는 영향 또는 경영진의 임금에 대한 결정변수 등을 제시하는 방향으로 전개되어 왔다(Conyon & Peck, 1998; Conyon, Peck, & Sadler, 2001; Henderson & Fredrickson, 1996).

하지만 매해의 성적에 따라 짧게는 1년, 길어야 3~4년마다 개개인의 연봉(임금)이 결정되는 프로스포츠 팀이나 경영진과 달리, 기업의 대다수를 구성하는 비경영진(non-executives)에 해당되는 일반 조직구성원들은 직무, 연공, 성과 등의 다양한 기준에 따라 설계된 임금테이블을 기반으로 체계적인 보상이 결정된다는 점에서 차이가 있다. 조직구성원에게 적용되는 임금격차에 대한 논의는 크게 수평적 임금격차(horizontal dispersion)와 수직적 임금격차(vertical dispersion)로 구분될 수 있다(Yang & Klaas, 2011). 수평적 임금격차는 동일 직급의 종업원 간에 발생하는 임금의 차이를 의미하는 것으로서 주로 성과를 기반으로 한 인센티브, 차등적 임금인상을 통해 격차가 늘어나게 된다. 수직적 임금격차는 조직의 위계구조 내에서 상하 직급 간의 임금 차이를 의미하는 것으로서 직무 또는 연공 기반 보상제도를 도입한 기업에서 격차가 늘어날 수 있다. 이 중에서 본 연구는 수평적 임금격차를 초점을 맞춰 논의를 전개하되, 이와 연관된 차등적 임금인상 제도에 주목하여 차등적인 임금인상이 조직성과에 미치는 효과와 이에 대한 경계조건을 규명하고자 하였다.

III. 연구가설 설정

차등적 임금인상 제도(merit pay program)는 조직 내 종업원 개인이 창출한 성과를 기반으로 다음 해의 임금인상률을 차등적으로 결정하는 제도로서, 해당 종업원의 기본급에 누적해서 적용됨으로써 과거의 기여에 대한 보상과 함께 미래의 성취에 대한 동기부여를 동시에 제공하는 보상 제도이다(Gerhart & Fang, 2014; Scott, Somersan, & Repsold, 2015). 차등적 임금인상 제도와 반대되는 제도는 기본급의 동률인상 제도(general pay increase)를 들 수 있는데, 물가상

승률을 기반으로 모든 조직구성원에게 동일하게 임금을 인상시켜주는 방식을 의미한다. 즉, 종업원이 업무에 몰두할 수 있도록 기본적인 수준에서 임금이 인상되는 동률인상 방식과 달리, 차등적 임금인상 제도는 종업원 개개인의 기본급을 성과와 연동시켜 차등적으로 제공함으로써 개개인의 분발을 촉구하여 성과 달성을 유도하는 방식이다.

그렇다면 차등적 임금인상률의 적용은 조직에게 긍정적으로 작용하는가, 아니면 부정적으로 작용하는가? 본 연구에서는 긍정적 예측과 부정적 예측을 모두 고려하여 차등적 임금인상과 노동생산성 간의 역 U자형 관계를 규명하고자 한다. 구체적으로, 적절한 수준의 차등적 임금인상은 조직의 생산성에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만, 지나치게 높은 수준에서 제공되는 차등적 임금인상은 조직에 오히려 부정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 예상되는데, 이에 대한 논거를 정리하면 다음과 같다.

1. 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계

차등적 임금인상과 조직성과의 긍정적인 관계를 설명하는 이론은 토너먼트 이론(tournament theory)에 의해 설명될 수 있다(김경목, 2005; Connelly, Tihanyi, Crook, & Gangloff, 2014). 토너먼트 이론은 조직 내 개개인의 업무수행에 대한 투입량과 산출량을 정확히 측정하여 보상할 수 없으므로 상대적인 평가 및 보상을 통해 각 개인의 산출량을 최대화할 수 있음을 설명하는 이론이다. 즉, 조직 입장에서는 조직구성원 개개인의 조직에 대한 기여도를 절대적으로 측정하여 이를 보상과 연동시키는 것이 사실상 불가능하기 때문에, 조직구성원 간의 상대적인 기여도를 토대로 보상을 제공하게 된다. 즉, 상대적인 기여도가 높은 조직구성원에게는 다른 구성원에 비해 파격적으로 높은 임금인상을 실시하는 반면, 상대적인 기여도가 낮은 조직구성원에게는 임금을 동결시키거나 심지어는 임금을 인하함으로써 각 구성원의 동기를 관리하는 방식이다.

토너먼트 이론에 의하면 조직구성원들은 제한된 보상을 차지하기 위해 경쟁 형태의 토너먼트 경기를 펼치게 되는데, 개인 간의 경쟁으로 인해 각 구성원들이 창출하는 성과가 향상되므로 조직 입장에서는 제한된 보상으로 더 많은 성

과를 유도하는 “토너먼트 효과”를 향유할 수 있게 된다(Bloom, 1999, Heyman, 2005). 그 외에도 토너먼트 효과는 부하 직원에 대한 직접적인 감시를 하지 않더라도—구성원들 스스로 경쟁에서 이기기 위해 성과를 향상시키려고 경주하므로—구성원들이 업무에 몰두하도록 유도할 수 있어 관리비용을 줄일 수 있는 장점이 있다. 즉, 조직의 목표(성과창출)와 일치하지 않는 태업이나 나태한 행동, 반사회적 행동을 할 경우 보상에서 불이익을 받을 수 있기 때문에, 조직 입장에서는 구성원들 스스로 기회주의적인 행동을 줄이고 조직의 목표에 기여하도록 유도할 수 있다(Jensen & Meckling, 1976). 따라서 차등적 임금의 인상폭을 늘릴수록 조직구성원들은 더 많은 보상을 받기 위해 경쟁의 강도를 높게 될 것이고 이는 결국 조직 전체의 생산성을 높이는 결과로 이어질 수 있을 것으로 예상된다.

차등적 임금인상을 앞서서 도입한 미국에서는 1960~1970년대부터 기본급의 동률인상제도를 적용하던 조직들의 약 80~90%가 차등적 임금인상제도로 임금 구조를 개편하면서 차등적 임금인상제도가 폭넓게 활용되기 시작하였다(Scott et al., 2015: 7). 이는 차등적 임금인상제도가 동률인상제도에 비할 때 갖는 몇 가지 장점들 때문인데, 이를 테면, 종업원들의 성과를 임금과 연동시킴으로써 종업원들이 더 높은 수준의 성과를 창출할 수 있도록 동기부여를 할 수 있고, 고성과자에게 과격적인 대우를 제시함으로써 오래도록 조직에 잔존할 수 있도록 해주며, 저성과자들에게 임금동결 및 낮은 수준의 인상안을 제시함으로써 스스로 태도와 행동을 바꾸거나 자발적인 이직을 유도할 수 있기 때문이다(Scott et al., 2015).

하지만 선행연구들은 차등적 임금인상을 과도하게 높일 경우 부작용이 나타날 가능성도 존재함을 주장하는데, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 지나친 경쟁으로 구성원 간의 협력 및 팀워크가 저하될 수 있기 때문이다. 특히, 혁신과 창의성이 강조되는 오늘날의 기업은 효과적인 인적자원관리를 통해 구성원 간의 협력과 조정, 지식 공유가 일어나도록 유도하는 것이 중요하다(Collins & Smith, 2006). 따라서 조직 입장에서는 구성원들이 적극적으로 협력하고 자신의 노하우, 지식을 공유할 수 있도록 유도해야 하는데, 차등적 임금인상을 과도하게 유지할 경우 구성원들 간의 상호작용에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

둘째, 개인성과 위주의 차등적 임금인상을 과도하게 활용할 경우 종업원들은 성과와 직결되지 않는 업무에 대해 소극적으로 임하게 된다. 경제활동이 시장 원리에 의해 개인 간의 경쟁으로 이루어지는 것에 비교할 때 조직이 갖는 상대적 우위 중 기업 내 조정과 관리를 통해 개인의 기회주의적 행위(opportunism)를 제한할 수 있다는 것이다(Conner & Prahalad, 1996). 즉 구성원들은 조직에 소속된 이상 자신의 업무와 무관하거나 자신의 이해관계에 직접적으로 도움이 되지 않는 업무라 하더라도 이를 수행하도록 요구받는데, 차등적 임금인상이 강한 조직에서는 이러한 업무를 구성원들이 기피하려는 경향이 심화될 수 있다. 결국 지나친 차등적 임금인상 적용은 구성원들의 기회주의적인 행동들—이를 테면, 공동업무 기피, 제한된 시민행동, 지식 및 노하우 공유의 회피—등으로 인해 조직의 운영에 위해를 가할 우려가 있다.

결과적으로 차등적 임금인상은 노동생산성에 긍정적인 영향을 끼치게 되지만, 임금인상의 차등폭이 과도한 수준으로 높아지게 되면 이는 오히려 조직의 성과에 부정적인 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 지금까지의 논의를 토대로 차등적 임금인상률과 노동생산성의 관계를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 1 : 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 역 U자형 관계를 가질 것이다.

구체적으로, 차등적 임금인상의 인상폭이 증가할수록 노동생산성은 증가하지만, 특정 수준을 넘어서면 차등적 임금의 인상폭이 증가할수록 노동생산성은 감소할 것이다.

2. 상대적 임금수준의 조절효과

그렇다면 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계는 어느 조직에서나 동일하게 적용될 수 있을까? 본 연구에서는 해당 사업체에서 제공되는 임금의 상대적 수준에 따라 이러한 효과가 달라질 것으로 예측하는데, 동기부여 이론인 이요인 이론(Two-Factor Theory : Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967)을 바탕으로 다음과 같이 논의를 전개하였다.

이요인 이론은 동기위생 이론(Motivation-Hygiene Theory)이라고도 불리는데, 인간의 욕구를 만족과 불만족의 일차원적 양극단(unidimensional continuum)

으로 설명한 기존 이론의 한계를 극복하여, 만족을 결정짓는 요인(동기요인)과 불만족을 결정짓는 요인(위생요인)의 독립적인 두 가지 차원(*independent continuum*)으로 인간의 동기를 설명하는 이론이다(Herzberg et al., 1967). 이요인 이론을 제창한 Frederick Herzberg에 의하면, 동기요인이 충족될수록 만족은 증가하나, 충족되지 않는다고 해서 만족이 감소하지는 않게 된다. 반면 위생요인이 충족될수록 불만족은 줄어들지만, 충족되지 않는다고 해서 불만족이 증가하지는 않게 된다.

이요인 이론이 제기된 초기에는 금전적 보상을 대표적인 위생요인으로 꼽고 있으나(Herzberg et al., 1967; Deci, 1972), 이후의 연구들에서는 보상이 갖는 여러 가지 상징적 의미들로 인해 금전적 보상이 어떤 요인인지는 맥락에 따라 달라질 수 있음이 제기되었다(이학중 · 박헌준, 2004; Tang, 1992). 즉, 임금 자체는 동기요인 또는 위생요인 중 어느 하나로 단정 지을 수는 없으며, 임금이 지급되는 제도, 맥락, 환경 등을 종합적으로 고려하는 것이 적절하다(이학중 · 박헌준, 2004; McLean, Smits, & Tanner, 1996; Tang, 1992). 예를 들어, 수백 명의 정보시스템 전문가를 대상으로 다년간 추적 관찰하여 연구를 진행한 McLean과 그의 연구진에 따르면, 경력 초기단계의 종업원들에게 업계 평균보다 높은 수준으로 제공되는 임금은 동기요인으로 작용되지만, 경력과 임금이 올라갈수록 이러한 효과는 점차 약해져, 더 많이 제공되더라도 한계효과가 줄어드는 위생요인으로 성격이 변화하게 된다(McLean et al., 1996).

이에 본 연구에서는 차등적 임금인상에 의해 제기되는 금전적 보상의 효과는 금전적 보상이 위생요인인 상황인지 아니면 만족요인인 상황인지에 따라 달라질 수 있으므로, 그 상황적 요인으로서 상대적 임금수준(*pay competitiveness*)을 고려하여 논의를 전개하고자 한다(Conroy, Gupta, Shaw, & Park, 2014). 즉, 금전적 보상이 충분한 수준에서 제공되고 있는지에 따라 차등적 임금인상의 효과성이 다른 양상으로 나타날 가능성이 있다. 먼저, 상대적 임금수준이 높으면 경쟁을 통한 임금의 차등적 인상은 위생요인으로 작용할 가능성이 있기 때문에, 차등적 임금인상 제도가 성과에 미치는 긍정적인 영향은 약화될 것이다. 조직의 상대적 임금수준이 높은 상황의 구성원들은 일반적으로 자신의 조직에 대한 만족도가 높으며 조직을 이탈할 가능성이 낮은 경향이 있다(Brown et al.,

2003). 이 상황에서 임금의 차등적 인상폭이 지나치게 증가하더라도, 높은 수준의 사업체의 평균임금 때문에 차등적 인상은 구성원들에게 그다지 동기를 제공할 수 없게 될 수 있다. 이미 평균임금을 통해 제공되는 보상이 높은 수준이기 때문에 굳이 구성원들 간에 경쟁을 해서 더 많은 보상을 얻을 필요가 없기 때문이다(McLean et al., 1996). 결국 상대적 임금수준이 높은 조직에서의 차등적 인상폭의 증가는 구성원들의 동기를 자극할 만한 매력도가 떨어지기 때문에 차등적 임금인상의 긍정적인 효과는 상대적 임금수준이 높은 상황에서 상당 부분 제한될 것이다(Bareket-Bojmel, Hochman, & Ariely, 2014).

반면 평균적인 임금수준이 낮은 사업체의 구성원들은 차등적 임금인상 제도로 제공되는 차별적 보상의 유인 효과가 더욱 크기 때문에 조직의 성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예측된다. 평균적으로 상대적 임금수준이 낮은 조직의 구성원들은 조직으로부터 제공되는 임금이 충분하지 않기 때문에 금전적 보상으로 인한 한계효과가 더 높은 편이다(Folger & Konovsky, 1989). 따라서 상대적 임금수준이 낮은 상황에서는 개인성과를 기반으로 차등적인 보상이 제공될 경우, 구성원들이 임금상승분의 누적에 대한 기대로 인해 경쟁에 대한 동기가 유발될 것이고 이는 결국 토너먼트 효과에 의해 조직의 성과에 긍정적인 영향을 주게 될 것이다(김동배·김기태, 2008). 즉, 평균적인 임금수준이 낮은 상황에서 금전적 보상은 구성원들에게 동기요인으로 작용하여, 더 많은 임금을 얻기 위한 구성원들의 동기를 효과적으로 유발하게 될 것이다. 이러한 예측을 반영하듯, 한국노동연구원의 「보상체계에 관한 근로자 인식조사」에 응답한 근로자 513명을 토대로 실증분석을 진행한 김동배·김기태(2008)의 연구에 따르면, 조직 내 임금수준의 상대적 서열인 보상지위가 낮은 종업원들의 경우 연봉의 차등지급률이 증가할수록 개인이 인식하는 보상에 대한 만족도가 증가하는 것으로 나타났다.

결과적으로, 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 비선형 관계는 조직의 상대적 임금수준에 따라 달라질 것으로 예측된다. 구체적으로, 조직의 상대적 임금수준이 낮은 경우에는 차등적 임금인상의 긍정적 효과가 강화되지만, 상대적 임금수준이 높은 경우에는 차등적 임금인상의 부정적 효과가 강화될 것으로 예측된다. 지금까지의 논의를 토대로 차등적 임금인상과 조직성과 간의

역 U자형 관계에 대한 상대적 임금수준의 조절효과를 가설로 도출하면 다음과 같다.

가설 2 : 상대적 임금수준은 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상대적 임금수준이 낮을 경우 차등적 임금인상이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 강화될 것이다. 반면 상대적 임금수준이 높을 경우 차등적 임금인상이 조직성과에 미치는 부정적인 영향이 더욱 강화될 것이다.

IV. 분석방법론

1. 자료 및 표본

본 연구에서는 실증분석을 위해 한국노동연구원이 조사한 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey)」 자료를 활용하였다. 사업체패널조사는 2005년부터 격년 단위로 조사가 진행되고 있는 패널자료로서, 사업장 수준(workplace level)을 분석 수준으로 한다. 사업체패널조사에 포함되는 항목은 개별 사업장에 대한 일반적인 사항, 고용인원의 규모 및 특성, 재무정보, 고용관리, 보상 및 평가 등의 인적자원관리 및 인적자원개발, 기업복지 및 산업재해, 노사관계, 작업장 혁신 등 인력관리에 관련해서 사업장에서 실시하고 있는 다양한 분야에 대한 조사를 포괄하고 있는 것이 특징적이다. 특히 사업체패널조사는 조사의 타당성을 높이기 위해 한 사업체당 각 분야를 전문으로 하는 여러 응답자에게 설문을 실시하는 것이 특징적이다. 예를 들어, 인적자원관리 제도에 관련된 내용은 인사담당자, 노사 관련 사항은 노동조합(또는 노사협의회) 대표로부터 조사를 실시하는 등 각 사업장의 여러 전문가로부터 정보를 획득하는 다중원천(multi source) 방식을 채택하고 있는 것이 특징적이다.

본 연구에서는 사업체패널조사자료의 표본 중 사업체의 독립적인 재무정보가 식별 가능한 제조업 사업체를 대상으로 2005년, 2007년, 2009년, 2011년, 2013년의 다섯 개 시점을 통합한 패널자료를 구축하여 분석을 진행하였다. 독

립적인 재무정보가 식별가능한 사업체는 단독사업장(하나의 기업이 하나의 사업장으로 구성되어 있는 경우)과 다수사업장(하나의 기업이 여러 사업장으로 구성되어 있는 경우)을 포괄하는데, 다수사업장 중에서 사업장 수준이 아닌 기업체 수준의 재무정보를 보고한 사업체는 분석에서 제외되었다. 사업체패널조사자료에서 위의 조건을 충족하는 제조업 표본수는 873개인데, 이 중에서 재무정보의 회계기간이 불일치하는 126개 사업체를 추가로 제외하였다. 남은 747개 사업체 중에서 차등적 임금인상을 실시하지 않는다고 응답한 411개 사업체와, 분석에 활용된 주요 변수들이 결측된 표본들을 추가로 제외한 결과, 최종적으로 321개 사업체의 510개 관측치가 분석에 활용되었다. 표본선택편의(sample selection bias) 발생여부를 확인하기 위해 차등적 임금인상을 실시하는 사업체와 그렇지 않은 사업체 간에 성과변수의 차이가 있는지를 검증한 결과, 노동생산성, 총자산 이익률, 자기자본 이익률 등의 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

2. 변수측정

가. 결과변수: 노동생산성

본 연구의 결과변수인 조직성과는 사업체의 노동생산성으로 측정하였다. 노동생산성은 인적자원관리에서 주로 다루어지는 결과변수로서(Chadwick, Way, Kerr, & Thacker, 2013; Datta, Guthrie, & Wright, 2005), 개별 조직에 소속된 종업원 일인당 창출한 매출액의 비율을 의미한다. 구체적으로, 본 연구에서는 노동생산성을 측정하기 위해 각 측정시점의 연말시점 기준의 사업체 매출액을 종업원의 연간 평균수로 나눈 값을 로그치환하여 변수화하였다.

나. 원인변수: 차등적 임금인상

원인변수인 차등적 임금인상은 각 사업체에 적용되는 임금인상 차등폭을 바탕으로 측정되었다. 사업체패널조사에서는 각 사업체에 대해 관리자급(과장급 이상)과 사원급 각각에 대해 임금인상 차등폭을 조사하여 측정하고 있다. 측정

문항은 “사원급[관리자급(과장급 이상)]의 경우, 직급, 업무, 근속 등 다른 조건이 동일할 경우 최상위 점수와 최하위 점수 간 임금인상 차등폭은 어느 정도입니까”(문항번호 C113, C110)의 두 문항을 활용하였으며, 사원급에 대한 임금인상 차등폭과 관리자급(과장급 이상)에 대한 임금인상 차등폭의 평균을 계산하여 사업체의 차등적 임금인상의 차등폭으로 활용하였다. 여기서 차등폭이란, 동일 직급 내에서 가장 높은 평가자와 가장 낮은 평가자 간의 연봉의 차등인상률을 의미하는데, 가장 높은 평가자가 연봉을 5% 인상하고, 가장 낮은 평가자가 연봉을 5% 인하할 경우, 차등폭은 10%가 된다. 또는 가장 높은 평가자의 연봉이 10% 인상되고, 가장 낮은 평가자의 연봉이 동결될 경우, 차등폭은 마찬가지로 10%가 된다.

다. 조절변수: 상대적 임금수준

조절변수인 상대적 임금수준은 인사담당자가 주관적으로 응답한 단일 문항을 사용하였다. 임금수준을 측정하는 방법은 각 기업의 실질임금을 평균 낸 후 각 산업의 평균치 대비 어느 정도 수준인지를 측정하는 방법이 있으나, 이러한 방법은 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 동일 산업이라 하더라도 각 직군별로 임금수준이 상이할 수 있어 평균치를 내는 것이 큰 의미가 없을 수 있다. 둘째, 임금체계는 각종 수당 및 상여금 등 기업별로 상이하기 때문에 각 기업을 대표할 수 있는 절대임금 수준을 측정하는 것에는 한계가 있다. 셋째, 우리나라에서는 각 기업별 또는 직군별 연봉수준을 비공개로 유지하는 경우가 대부분이므로 정보의 접근성에 있어 한계가 존재한다. 이와 같은 한계를 반영하여 본 연구에서는 각 사업장의 인사담당자의 주관적 응답을 토대로 상대적 임금수준을 측정하였다. 구체적으로 “국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때 귀 사업장의 임금수준은 어떠합니까”(문항번호 C404) 문항을 사용하였으며, 이에 대한 응답은 리커트 5점 척도로 측정되었다(1=동종업계 평균에 비하여 매우 낮다, 2=동종업계 평균에 비하여 낮은 편이다, 3=동종업계와 비슷하다, 4=동종업계 평균에 비하여 높은 편이다, 5=동종업계 평균에 비하여 매우 높다).

라. 통제변수

본 연구에서는 결과변수인 노동생산성에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변수들(조직연령, 조직규모, 자본집약도, 과거성과, 매출성장률, 성과평가제도, 노사관계 등)을 분석에 반영하였다. 조직연령은 각 사업체의 설립연도로부터 측정시점까지의 차이를 계산하여 통제하였다. 조직규모는 각 사업체에 소속된 종업원의 규모를 로그치환하여 분석에 활용하였다. 자본집약도는 기업의 생산설비 및 구조에 따른 특성을 통제하기 위한 것으로서, 각 측정시점의 연초를 기준으로 매출액 대비 유형자산의 비율을 로그치환하여 통제하였다. 과거성과는 설문지의 과거성과에 대한 인식을 토대로 측정하였는데, “작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까”(문항번호 A304)에 대한 리커트 5점 척도 응답을 토대로 측정하였다. 매출성장률은 각 사업체의 매출증가율을 통제하였는데, 연초 매출액 대비 연말 매출액의 증감을 비율로 계산하여 통제하였다. 성과평가제도는 평가제도의 공정성에 따라 차등적 임금인상의 효과가 달라질 수 있으므로 이를 통제하기 위해 반영된 변수로서, 다면평가(문항번호 C107), 목표설정방식(management by objectives)(문항번호 C108)제도의 활용여부를 합산하여 통제하였다. 마지막으로 노사관계는 각 사업체의 노조 측과 사업체 측의 전반적인 관계를 통제하기 위해 반영된 변수로서, “귀 사업장의 전반적인 노사관계는 어떠합니까”(문항번호 A310) 변수를 활용하여 통제하였다. 그 밖에 패널조사 시 해당 관측치가 조사된 시점의 특성을 반영한 연도더미와, 각 사업체가 소속된 산업(KSIC 2자리 기준)을 반영한 산업더미를 각각 더미변수로 삽입하여 통제하였다.

V. 분석 결과

1. 기초통계분석 및 상관관계분석

본 연구에 활용된 주요 변수들의 평균, 표준편차 등 기초통계량을 정리한 결

과는 <표 1>과 같다. <표 1>에서 볼 수 있듯이, 노동생산성은 차등적 임금인상($r=.134$, $p<.10$), 상대적 임금수준($r=.106$, $p<.05$), 조직연령($r=.165$, $p<.01$), 조직규모($r=.286$, $p<.001$), 자본집약도($r=-.233$, $p<.001$), 매출성장률($r=.173$, $p<.001$) 등 대부분의 변수들과 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구의 원인변수인 차등적 임금인상의 경우, 전체 표본의 평균은 .109로, 분석에 활용된 사업체들은 평균적으로 약 $\pm 5.4\%$ 의 폭으로 차등적인 임금인상을 적용하는 것으로 나타났다.

<표 1> 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 노동생산성		1.00									
2. 차등적 임금인상		.13**	1.00								
3. 상대적 임금수준		.10*	.08	1.00							
4. 조직연령		.16**	.00	-.08	1.00						
5. 조직규모		.28***	.10*	.05	.24***	1.00					
6. 자본집약도		-.23***	-.08	-.06	.08	.13	1.00				
7. 과거성과		.02	.05	.18***	.01	.06	-.03	1.00			
8. 매출성장률		.17***	.04	.04	.03	.11**	.18***	.01	1.00		
9. 성과평가제도		.02	.07	.06	.10*	.10*	.03	.02	.05	1.00	
10. 노사관계		.07	-.02	.24***	-.04	.02	.00	.17***	-.00	.01	1.00
평균 (표준편차)	전 체	19.44 (0.81)	0.10 (0.08)	3.01 (0.63)	18.48 (11.89)	1.55 (0.22)	-1.39 (1.10)	3.22 (0.74)	1.13 (0.89)	1.12 (0.71)	3.87 (0.62)
	2005년	19.24 (0.72)	0.11 (0.09)	3.08 (0.68)	14.35 (9.85)	1.57 (0.21)	-1.35 (0.94)	3.31 (0.76)	1.12 (0.40)	1.16 (0.69)	3.98 (0.62)
	2007년	19.29 (0.79)	0.10 (0.06)	2.99 (0.63)	16.29 (10.56)	1.54 (0.21)	-1.32 (1.06)	3.20 (0.79)	1.18 (1.50)	1.09 (0.73)	3.86 (0.61)
	2009년	19.55 (0.95)	0.10 (0.07)	3.03 (0.63)	19.86 (10.54)	1.56 (0.23)	-1.33 (1.29)	3.25 (0.62)	1.08 (0.32)	0.98 (0.83)	3.80 (0.49)
	2011년	19.73 (0.81)	0.11 (0.11)	2.95 (0.64)	22.34 (12.70)	1.55 (0.22)	-1.43 (1.08)	3.17 (0.75)	1.14 (0.48)	1.18 (0.72)	3.76 (0.69)
	2013년	19.56 (0.78)	0.10 (0.07)	3.05 (0.57)	23.40 (13.86)	1.53 (0.27)	-1.60 (1.28)	3.18 (0.67)	1.06 (0.31)	1.09 (0.60)	3.90 (0.57)

주: N(개체수)=321, N(관측수)=510.

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ (양측검정).

2. 단계적 회귀분석

사업체의 노동생산성에 차등적 임금인상이 미치는 효과를 규명하기 위해 본 연구에서는 고정효과모형을 반영한 일반화 최소제곱 추정법(GLS : generalized least squares) 모형을 활용한 패널회귀분석을 통해 분석을 진행하였다. GLS는 일반적인 최소자승법(OLS : ordinary least squares) 분석에 비해 자기상관성, 이분산성, 내생성 등의 이슈를 극복할 수 있다는 장점이 있다(민인식·최필선, 2010). 하우스만 검정(Hausman test)을 진행한 결과, 고정효과모형(fixed effect)을 통해 분석을 진행하였지만, 강건성 검정(robustness test)을 위해 확률효과모형(random effect) 분석 결과도 함께 제시하였다.

고정효과모형을 이용한 일반화 최소제곱 모형의 단계적 패널회귀분석을 진행한 결과는 <표 2>와 같다. 먼저 모형 1에서는 결과변수인 노동생산성에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들을 모형에 삽입하여 분석을 진행하였다. 모형 1의 분석 결과, 조직규모($b=-1.158$, $p<.001$), 자본집약도($b=-.290$, $p<.001$), 매출성장률($b=.486$, $p<.001$) 등의 변수가 결과변수인 노동생산성에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이어서 <표 2>의 모형 2에서는 원인변수인 차등적 임금인상 변수와, 차등적 임금인상 변수의 제공항을 추가하여 분석을 진행하였다. 분석 결과, 모형에 대한 설명력이 증가하였을 뿐 아니라, 차등적 임금인상 변수의 제공항이 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b=-1.848$, $p<.01$). 분석 결과를 시각적으로 확인하기 위해 분석에서 도출된 계수들을 토대로 그래프를 도식한 결과는 [그림 1]과 같다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이, 차등적 임금인상이 증가할수록 노동생산성은 점차 증가하나, 변곡점인 16.6%를 넘어서면서부터 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향은 점차 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 차등적 임금인상이 증가할수록 노동생산성은 증가하지만, 특정 수준을 넘어서면 차등적 임금인상이 증가할수록 노동생산성이 감소할 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 설문응답자가 직접 응답한 주관적 지표(문항번호 A305. “작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까”)를 결과변수로 상정하여 동일한 모델을 재분석한 경

우에도 유사한 결과가 나타나는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 2〉 노동생산성에 대한 단계적 패널회귀분석 결과

변수	결과변수: 노동생산성					
	모형 1		모형 2		모형 3	
	FE	RE	FE	RE	FE	RE
상수	21.011*** (1.192)	17.790*** (.291)	20.621*** (1.164)	17.640*** (.294)	20.391*** (1.157)	17.724*** (.295)
연도더미	추가됨		추가됨		추가됨	
산업더미	추가됨		추가됨		추가됨	
조직연령	-.071 (.072)	.010** (.004)	-.063 (.070)	.010** (.004)	-.062 (.069)	.010** (.004)
조직규모	-1.158*** (.251)	.261 (.162)	-1.052*** (.246)	.281 (.161)	-1.041*** (.243)	.279 (.160)
자본집약도	-.290*** (.039)	-.194*** (.028)	-.278*** (.038)	-.193*** (.028)	-.271*** (.038)	-.189*** (.028)
과거성과	-.016 (.027)	-.001 (.026)	-.005 (.027)	.005 (.026)	-.009 (.026)	.004 (.026)
매출성장률	.486** (.066)	.243** (.036)	.474** (.064)	.244** (.036)	.477** (.064)	.246** (.036)
성과평가제도	.015 (.027)	-.001 (.026)	.010 (.026)	-.004 (.026)	.018 (.026)	.001 (.026)
노사관계	.068 (.035)	.067* (.034)	.076* (.034)	.075* (.033)	.069* (.034)	.070* (.033)
상대적 임금수준	-.062 (.037)	-.001 (.034)	-.044 (.036)	.009 (.034)	-.057 (.036)	-.001 (.034)
차등적 임금인상			.504 (.375)	.633 (.375)	.029 (.432)	.215 (.425)
차등적 임금인상 ²			-1.848** (.609)	-1.898** (.615)	-.462 (.880)	-.694 (.855)
차등적 임금인상x 상대적 임금수준					-.909* (.421)	-.807* (.401)
F-value	22.19***	N/A	20.99***	N/A	20.31***	N/A
chi-square	N/A	256.62***	N/A	277.30***	N/A	285.53***
R-square	.600	.500	.626	.536	.636	.547
△R-square	N/A	N/A	.026	.036	.010	.011
Hausman-test	56.29***		69.08***		70.10***	

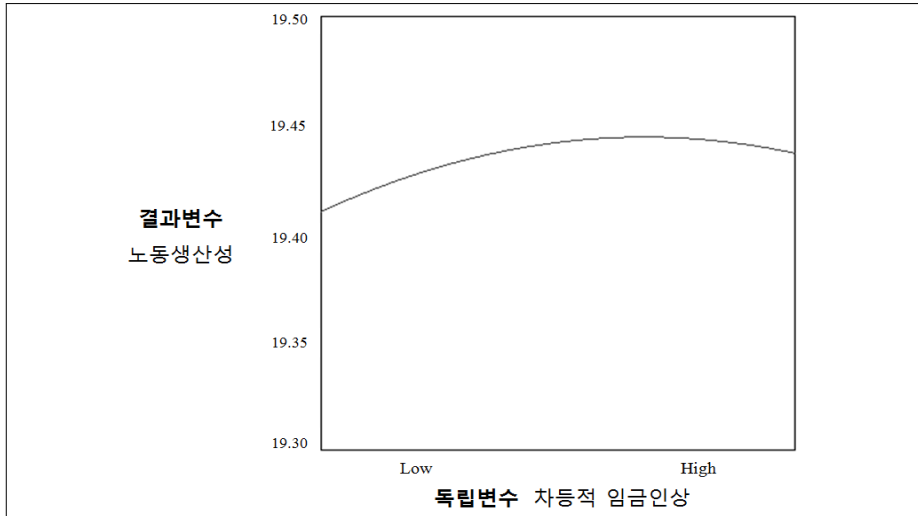
주: 1) FE는 고정효과모형, RE는 확률효과모형에 의한 분석을 각각 의미함.

2) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 각각 의미함.

N(개체수)=321, N(관측수)=510.

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001(양측검정).

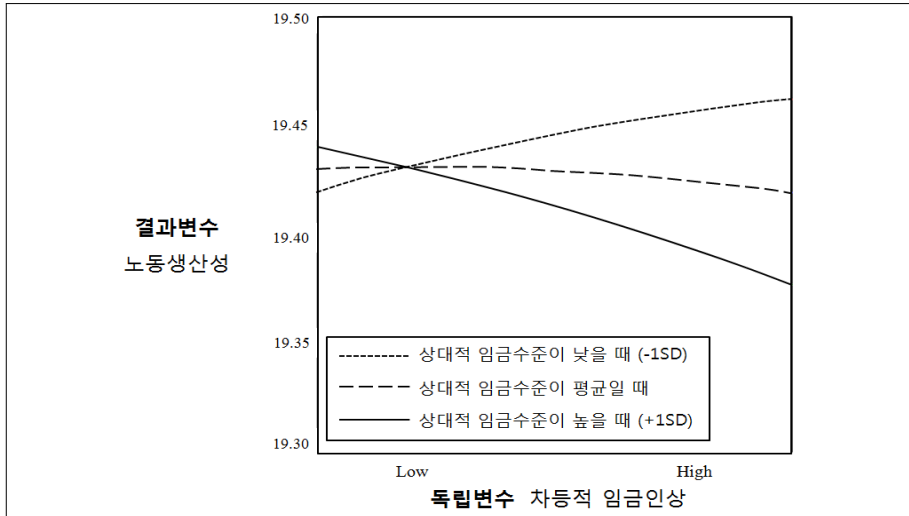
[그림 1] 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계



다음으로, 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계에서 상대적 임금수준이 미치는 조절효과를 검증하기 위해 교차항을 추가하여 분석한 결과는 <표 2>의 모형 3과 같다. 모형 2에 삽입된 변수들에 추가적으로 차등적 임금인상과 상대적 임금수준의 교차항을 추가하여 분석한 결과, 모형에 대한 설명력이 증가하였고, 차등적 임금인상과 상대적 임금수준의 교차항이 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($b = -.909$, $p < .05$).

분석 결과를 확인하기 위해 분석에서 도출된 계수들을 토대로 상대적 임금수준에 따른 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계를 그래프로 도식한 결과는 [그림 2]와 같다. [그림 2]에서 볼 수 있듯이, 상대적 임금수준이 동종업계 평균에 비하여 낮은 수준일 때는 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계가 정(+)의 인과관계인 것으로 나타났지만, 상대적 임금수준이 동종업계 평균에 비하여 높은 수준으로 점차 증가할수록 이러한 경향성은 점점 약해져 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 부(-)의 인과관계가 되는 것으로 나타났다. 구체적으로, 상대적 임금수준이 낮을 때의 변곡점은 32.9%로, 차등적 임금인상의 인상폭이 32.9%가 되기 전까지 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 정(+)의 관계인 것으로 나타났다. 반면, 상대적 임금수준이 높을 때의 변곡점은 -24.2%로, 차

〔그림 2〕 사업장의 임금수준에 따른 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계



등적 임금인상이 양수인 경우 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계는 부(-)의 관계인 것으로 나타났다. 따라서 상대적 임금수준이 낮을 경우 차등적 임금인상이 조직성가에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 강해지지만, 상대적 임금수준이 높아질수록 차등적 임금인상이 조직성가에 미치는 부정적인 영향이 더욱 강해질 것이라는 가설 2는 지지되는 것으로 나타났다.

본문에는 보고되지 않았으나 분석 결과를 이해하기 위한 추가분석으로, 상대적 임금수준에 따라 차등적 임금인상과 노동생산성의 비선형 관계가 달라질 수 있을 가능성이 있어 “차등적 임금인상²×상대적 임금수준”의 변수를 추가하여 분석을 진행하였다. 분석 결과, 해당 교차항은 통계적으로 유의하지 않을 뿐 아니라 전체적인 모델의 설명력이 개선되지 않았다. 이는 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 효과는 기본적으로 역 U자형의 비선형 관계를 갖되, 상대적 임금수준에 따라 그 양상이 달라질 수 있을 뿐(그림 2 참조), 차등적 임금인상과 노동생산성의 역 U자형 관계 자체는 상대적 임금수준에 따라 달라지지 않게 됨을 시사한다(Brown et al., 2003).

VI. 결 론

1. 연구의 요약

보상 및 임금에 대한 세간의 관심에도 불구하고 이에 관련된 국내외 실증연구는 상대적으로 많이 진행되지 않은 편이어서 이에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다. 본 연구에서는 개인의 성과에 따라 다음 연도의 임금을 차등적으로 인상하는 차등적 임금인상 제도의 활용이 조직성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 토너먼트 이론에 의하면 차등적 임금인상 제도는 조직구성원들로 하여금 한정된 보상을 서로 차지하기 위해 경쟁하도록 유도하기 때문에 개개인의 성과를 높여 조직의 노동생산성을 높이는 효과가 있을 것으로 예상된다. 그러나 임금인상의 폭을 너무 높게 설정하면 이는 구성원 간의 과도한 경쟁 또는 협력 저하, 업무 외 역할의 기피 등으로 인해 조직에 부정적인 영향을 주는 가능성 또한 나타날 수 있다. 이에 본 연구에서는 차등적 임금인상과 노동생산성 간의 역 U자형 비선형관계가 존재할 것을 가정하고 이에 대한 가설을 설정하였다. 추가적으로, 이러한 관계는 해당 사업체의 상대적 임금수준에 따라 달라질 것으로 예측하여 상대적 임금수준의 조절효과를 규명하였다. 한국노동연구원이 조사하는 사업체패널 1차 자료부터 5차 자료까지를 통합한 패널자료의 321개 사업체, 510개 관측치를 토대로 실증분석을 진행한 결과, 차등적 임금인상폭이 증가할수록 16.6%를 변곡점으로 이보다 높은 폭으로 임금인상을 진행할 경우 노동생산성은 오히려 감소하는 것으로 나타났다. 또한 이러한 관계는 상대적 보상수준에 의해 조절되어, 산업 평균 대비 해당 사업체의 보상수준이 낮은 경우에는 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계가 정(+)의 선형 관계에 가까웠지만, 산업 평균 대비 보상수준이 높은 경우에는 차등적 임금인상과 노동생산성의 관계가 부(-)의 선형관계에 가까운 결과가 도출되었다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 국내 표본을 대상으로 보상 제도의 효과성을 사업체 수준에서 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 성과보상에 대한 그간의 국내 선행연구는 주로 보상시스템을 소개하거나 이론적 장단점을 규명하는 데 그쳐 보상제도의 효과성을 실증적으로 검증하려는 노력이 부족한 한계가 있었다(이상민 외, 2010). 본 연구에서는 국내의 제조업 사업체 321개가 보고한 510개 관측치를 대상으로 차등적 임금인상 제도의 효과성을 실증적으로 규명하였다는 점에서 관련 연구에 기여하였다. 구체적으로, 차등적 임금인상은 인상폭이 낮을 때 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는데, 이는 산업 대비 상대적 임금수준이 낮은 상황에서 더욱 효과적일 수 있음을 규명하였다. 최근 진행된 메타연구와 실증연구들에 의하면, 금전적 인센티브가 반드시 내재적 동기에 부정적인 영향을 준다는 증거를 찾기 어려우며, 오히려 외재적 보상과 내재적 보상이 함께 어우러질 때 구성원의 성과는 최대에 이를 수 있다는 대안적 주장이 전개되고 있다(Shaw & Gupta, 2015). 본 연구는 국내 사업체를 대상으로 이러한 주장과 일관된 분석 결과를 밝혀내었다는 점에서 국내외 선행 연구에 기여하는 바가 있다.

둘째, 차등적 임금인상의 적정수준에 대한 실마리를 제공하여 선행연구와 유관분야에 기여하고자 하였다. 본 연구의 실증분석 결과에 의하면, 차등적 임금인상폭의 적정수준은 평균적으로 약 16.6%인 것으로 나타났다. 그런데 선행 유사연구인 김동배·김기태(2008)에서는 적정수준의 연봉 인상폭은 35.2%에서 35.7% 수준인 것으로 나타났다. 이렇게 상이한 결과가 도출된 원인은 여러 가지가 있을 수 있으나, 다음과 같이 두 가지 원인으로부터 비롯된 것으로 풀이된다. 첫 번째 가능성은 본 연구에서는 조직수준의 결과변수로 노동생산성을 다루었으나 김동배·김기태(2008)의 연구에서는 개인수준의 보상수준 만족을 결과변수로 다루었기 때문일 수 있다. 즉 개인 입장에서는 차등폭을 늘리더라도 협력이 저하되는 현상에 따른 부작용이 체감되지 않을 수 있으나, 조직 입장에서는 이러한 현상으로부터 비롯되는 부작용에 좀 더 민감하기 때문이었던 것으로 풀이될 수 있다. 두 번째 가능성은 분석대상 사업장의 특성 차이 때문일 수

있다. 본 연구에서는 소기업을 포함한 단독사업장을 분석 대상으로 하였지만, 김동배·김기태(2008)의 경우 100인 이상의 사업장을 대상으로 분석이 진행되었다. 이처럼 사업장의 특성이 상이하기 때문에 해당 조직의 구성원들이 인식하는 보상수준 및 보상공정성에 대한 양상이 다르게 나타났을 가능성이 있다. 따라서 차등적 임금인상의 적정수준이 어느 정도인지에 대해 명확히 제시하기는 현실적으로 어려움이 따르기 때문에, 이를 실무적으로 반영하고자 할 때는 상당한 주의를 요한다고 정리할 수 있다.

셋째, 본 연구의 결과는 개인의 동기(motivation)를 내재적 동기(intrinsic motivation)와 외재적 동기(extrinsic motivation)로 구분하여 설명하는 동기 연구에 대해서도 이론적으로 시사하는 바가 있다(Ryan & Deci, 2000). 동기 연구에서는 외재적 동기와 내재적 동기를 Herzberg의 이요인 이론(two-factor theory)과 매칭하여 외재적 동기는 충족되지 못하면 불만족이 증가하지만 과도하게 충족된다고 해서 만족이 증가하지 않는 위생요인(hygiene factor)으로, 내재적 동기의 경우 충족되지 않는다고 불만족이 증가하는 것은 아니지만 더 많이 제공될수록 만족이 더욱 더 증가하는 만족요인(satisfaction factor)으로 가정하여 논의를 전개하는 경향이 있다. 그러나 상황에 따라 만족과 불만족을 결정하는 기준(reference level)이 다를 수 있으므로 특정 상황에서는 경제적 보상과 같은 외재적 동기가 만족요인으로 작용할 수도 있다. 본 연구에서는 상대적 임금수준이 높은 사업체의 경우 차등적 임금인상 제도를 실시할수록 생산성이 떨어지게 되므로 외재적 보상의 효과가 떨어지지만, 상대적 임금수준이 낮은 사업체의 경우 차등적 임금인상 제도를 실시할수록 생산성이 증가하는 경향을 분석 결과 확인할 수 있었다. 이러한 분석 결과로부터 예측해 볼 때, 차등적 임금인상 제도를 통해 제공되는 외재적 보상이 위생요인인지 만족요인인지는 조직의 총보상수준에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 즉 환경적 상황에 따라 외재적 보상이 개인에게 미치는 동기는 상이할 수 있게 된다. 따라서 추후 연구에서는 각 재화들이 어떠한 상황에서 위생요인 혹은 만족요인으로 작용하는지를 검증함으로써 상황적 특성에 따른 동기부여의 상이한 효과를 규명하려는 연구가 진행되어야 한다(이학중·박현준, 2004; McLean et al., 1996; Tang, 1992).

실무적 시사점으로 본 연구결과는 차등적 임금인상 제도를 도입하여 실행 중

에 있거나 도입 예정인 기업의 의사결정에 유의미한 영향을 줌으로써 관련 연구 및 산업계에 시사하는 바가 있을 것으로 여겨진다. 더 많은 임금을 받는다는 것은 더 많은 재화를 교환할 수 있음을 의미할 뿐 아니라, 자아의 실현과 성취, 사회적 존경과 삶의 의미 발견 등 여러 의미를 함께 지니고 있다(Fox, Scott, & Donohue, 1993). 따라서 차등적 임금인상 제도를 도입하고자 하는 조직들은 임금 자체가 불러오는 동기 측면뿐 아니라, 의도하든 의도하지 않았든, 차등적인 임금인상을 통해 조직 내 파생되는 긍정적·부정적 영향을 다각적으로 고려하여 관련 제도를 실행할 필요가 있다. 일례로, 연구개발팀과 같이 창의성과 협력을 요구하는 집단에 지나치게 경쟁을 요구하는 보상을 제공할 경우, 균형성이 떨어지는 성과가 도출되는 부작용이 발생할 수도 있음을 지각해야 할 것이다(배종석·박오원, 2005).

마지막으로, 차등적 임금인상 제도를 실시하고자 하는 기업은 보다 차등적 임금인상 제도가 개인에게 미치는 효과를 보다 장기적인 관점에서 고려하여 해당 제도를 실행하는 것이 요구된다. 차등적 임금인상 제도는 일시적으로 지급되는 인센티브 제도와 비교할 때, 인상만큼 매년 누적되어 보상이 제공된다는 특성과 인상되지 못하는 직원에게 일종의 징벌(penalty)로 작용한다는 특성이 있다(Park & Sturman, 2012). 즉 차등적 임금인상이 적용된 직원은 다음 해의 임금을 상승시켜 줄 뿐 아니라 그 이후의 상승률 산정의 기준 금액이 되므로 누적적으로 혜택을 누릴 수 있는 특징이 있다. 또한 임금인상이 진행되지 않아 임금이 동결될 경우, 물가상승률을 반영했을 때 실질임금은 감소하는 효과가 있으므로 일종의 징벌적 제재로 작용할 수 있는 특징도 있다. 이처럼 차등적 임금인상 제도의 효과는 보상의 상대적인 특성뿐 아니라 장기적인 특성 역시 고려되어야 하므로, 관련 제도를 도입하거나 실행하려는 인사담당자는 보다 장기적인 관점에서 해당 제도를 활용하는 것이 요구된다.

3. 연구의 한계 및 추후 연구방안

본 연구는 차등적 임금인상 제도가 노동생산성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였음에도 불구하고 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구의 표본은

제조업만을 대상으로 하였기 때문에 본 연구의 연구결과가 제조업 외 서비스업, 금융업 등 타 산업에도 동일하게 적용될 수 있는지에 대해서는 추가 연구를 필요로 한다. 특히 제조업의 경우 각 개인의 성과를 비교적 명확하게 측정할 수 있는 반면, 구성원 간의 높은 수준의 협력을 필요로 하는 타 산업의 맥락에서는 차등적 임금인상 제도의 효과가 본 연구의 연구결과가 상이하게 도출될 가능성이 있다. 따라서 추후 연구에서는 타 산업을 대상으로 차등적 임금인상 제도가 조직수준의 성과에 미치는 효과를 규명하되, 특히 산업의 어떠한 특성이 이들 관계에 영향을 미칠 수 있는지를 고려한 연구가 진행되어야 한다.

둘째, 본 연구에서는 임금의 상대적 수준을 논하기 위해 동종업계 대비 임금 수준에 대한 응답을 토대로 측정하였지만, 동일 기업 내에서의 임금수준 역시 차등적 임금인상 제도의 효과에 영향을 줄 수 있다(김동배·김기태, 2008). 또한 동일 기업에 소속된 근로자라 할지라도 직종별, 직무별로 임금의 상대수준이 상이할 수 있기 때문에—예를 들어, 연구직은 고임금을 제공하되 생산직에는 저임금을 제공하는 등—이들 차이에 따라 차등적 임금인상 제도의 효과가 다르게 나타날 수 있는지 역시 추가적으로 밝혀져야 한다(Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003; Lepak & Snell, 2002).

셋째, 차등적 임금인상 제도의 결정요인에 대한 연구가 진행되어야 한다. 본 연구는 차등적 임금인상 제도의 상대적 효과성을 실증적으로 규명하였지만, 기업이 어떤 목적으로 왜 차등적 임금인상 제도를 도입하는지에 대해서는 밝히지 못하는 한계가 있다. 즉 어떤 환경적 조건 또는 기업의 상황이 해당 기업으로 하여금 임금인상을 차등적으로 결정하게 하였는지에 대한 연구가 진행되어야 한다. 예를 들어, 산업의 불확실성이 증가하여 개개인의 기여도를 높일 필요성이 제기되었거나, 집단적 인센티브를 제공할 만큼 충분한 재원이 확보되지 못한 상황에서 개개인의 동기를 높일 방안으로 차등적 임금인상 제도를 검토했을 수 있다. 이처럼 각 기업이 차등적 임금인상을 도입한 배경에 대한 연구가 진행될 경우 차등적 임금인상의 도입을 고민하는 기업들의 의사결정에 더욱 유의미한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

마지막으로, 본 연구에서는 분석의 편의성을 위해 관리자급과 사원급의 임금 인상 차등폭을 평균하여 각 사업체의 차등폭을 도출하였지만, 실무 현장에서는

각 직급별로 평가체계가 상이할 가능성이 있으므로 이에 따라 차등적 임금인상의 효과가 달라지는지를 규명하려는 연구가 진행되어야 한다. 예를 들어, 사원급에서는 당장의 성과보다 미래의 성장가능성, 종합적인 업무능력을 중심으로 평가될 수 있는 반면, 관리자급 내에서는 부하관리능력, 임원으로의 승진 가능성에 따라 고과평가가 달라질 가능성이 있다. 따라서 추후연구에서는 각 직급별 특성을 반영한 보다 면밀한 분석을 진행함으로써 차등적 임금인상의 효과를 규명하려는 노력이 요구된다.

참고문헌

- 김경목(2005). 「직급 간 임금 격차 결정 요인에 관한 연구: 토너먼트 이론의 검증」. 『인사관리연구』 29 (2): 177~218.
- 김동배 · 김기태(2008). 「연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 8 (4): 29~54.
- 민인식 · 최필선(2010). 『STATA 패넬데이터 분석』. 서울: 한국STATA학회 출판부.
- 배종석 · 박오원(2005). 「전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석」. 『인사조직연구』 13 (2): 147~186.
- 이상민 · 유규창 · 박우성(2010). 「인사관리연구에 게재된 인사관리 분야 논문 분석: 1980년부터 2008년까지」. 『조직과 인사관리연구』 34 (1): 177~218.
- 이투데이(2016). 「(공기업 ‘성과연봉제’) ‘신의 직장’ 사라지나... “연내 도입” 당근 · 채찍 밀어붙이기」. 2016년 3월 14일자 보도.
- 이학중 · 박현준(2004). 『조직행동론』. 경기도 파주: 법문사.

Bareket-Bojmel, L., Hochman, G. and D. Ariely(2014). “It’s (not) all about the Jacksions: Testing different types of short-term bonuses in the field.” *Journal of Management* published online.

Becker, B. E. and M. A. Huselid(1992). “The incentive effects of tournament

- compensation systems.” *Administrative Science Quarterly* 37, pp.336~350.
- Bloom, M.(1999). “The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations.” *Academy of Management Journal* 42 (1) : 25~40.
- Brown, M. P., Sturman, M. C. and M. J. Simmering(2003). “Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure.” *Academy of Management Journal* 46 (6) : 752~762.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and M. T. Ford(2014). “Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance : A 40-year meta-analysis.” *Psychological Bulletin* published online. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. and J. W. Thacker(2013). “Boundary conditions of the high-investment human resource systems—small-firm labor productivity relationship.” *Personnel Psychology* 66, pp.311~343.
- Collins, C. J. and K. G. Smith(2006). “Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms.” *Academy of Management Journal* 49 (3) : 544~560.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, T. R. and K. A. Gangloff(2014). “Tournament theory : Thirty years of contests and competitions.” *Journal of Management* 40 (1) : 16-47.
- Conner, K. R. and C. K. Prahalad(1996). “A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism.” *Organization Science* 7 (5) : 477~501.
- Conroy, S. A., Gupta, N., Shaw, J. D. and T. Y. Park(2014). “A multilevel approach to the effects of pay variation.” *Research in Personnel and Human Resources Management* 32, pp.1~64.
- Canyon, M. J. and S. I. Peck(1998). “Board control, remuneration committees, and top management compensation.” *Academy of Management Journal* 41 (2) : 146~157.
- Canyon, M. J., Peck, S. I. and G. V. Sadler(2001). “Corporate tournaments and executive compensation: Evidence from the U.K.” *Strategic Management*

- Journal* 22, pp.805~815.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. and P. M. Wright(2005). "Human resource management and labor productivity : Does industry matter?" *Academy of Management Journal* 48, pp.135~145.
- Deci, E. L.(1972). "Paying people doesn't always work the way you expect it to." *Human Resource Management* 12 (2) : 28~32.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan(1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Ehrenberg, R. G. and M. L. Bognanno(1990). "The incentive effects of tournaments revisited: Evidence from the European PGA tour." *Industrial and Labor Relations Review* 43 (3) : 74S~88S.
- Eisenberger, R. and J. Cameron(1996). "Detrimental effects of reward: Reality or myth?" *American Psychologist* 51, pp.1153~1166.
- Fang, M. and B. Gerhart(2012). "Does pay for performance diminish intrinsic interest?" *International Journal of Human Resource Management* 23 (6) : 1176~1196.
- Folger, R. and M. A. Konovsky(1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions." *Academy of Management Journal* 32 (1) : 115~130.
- Fox, J. B., Scott, K. D. and J. M. Donohue(1993). "An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting." *Journal of Organizational Behavior* 14, pp.687~693.
- Frick, B., Prinz, J. and K. Winkelmann(2003). "Pay inequalities and ream performance : Empirical evidence from the North American Major Leagues." *International Journal of Manpower* 24 (4) : 472~488.
- Gerhart, B. and M. Fang(2014). "Pay for (individual) performance : Issues, claims, evidence and the role of sorting effects." *Human Resource Management Review* 24 (1) : 41~52.
- Giles, E. L., Roboalino, S., McColl, E., Sniehotta, F. F. and J. Adams(2014).

- “The effectiveness of financial incentives for health behaviour change: Systematic review and meta-analysis.” *PLOS ONE* 9 (3) : 1~16.
- Gneezy, U., Meier, S. and P. Rey-Biel(2011). “When and why incentives (don’t) work to modify behavior.” *Journal of Economic Perspectives* 25 (4) : 191~210.
- Gupta, N., Conroy, S. A. and J. E. Delery(2012). “The many faces of pay variation.” *Human Resource Management Review* 22, pp.100~115.
- Gupta, N. and J. D. Shaw(2014). “Employee compensation: The neglected area of HRM research.” *Human Resource Management Review* 24, pp.1~4.
- Henderson, A. and J. Fredrickson(1996). “Information processing demands as a determinants of CEO compensation.” *Academy of Management Journal* 39, pp.575~606.
- Herzberg, F., Mausner, B. and B. B. Snyderman(1967). *The Motivation to Work*, (2nd edition). New York : Wiley publication.
- Heyman, F.(2005). “Pay inequality and firm performance: Evidence from matched employer-employee data.” *Applied Economics* 37, pp.1313~1327.
- Jenkins, G. D., Jr., Mitra, A., Gupta, N. and J. D. Shaw(1998). “Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research.” *Journal of Applied Psychology* 83, pp.777~787.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling(1976). “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.” *Journal of Financial Economics* 3, pp.305~360.
- Kohn, A.(1993). “Why incentive plans cannot work.” *Harvard Business Review* 71 (5) : 54~63.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell(2002). “Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations.” *Journal of Management* 28 (4) : 517~543.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. and S. A. Snell(2003). “Employment flexibility and firm performance : Examining the interaction effects of employment mode,

- environmental dynamism, and technological intensity.” *Journal of Management* 29 (5) : 681~703.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. and A. T. Denny(1980). “The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance.” In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (eds.), *Changes in Working Life*. New York: Wiley, pp.363~388.
- McLean, E. R., Smits, S. J. and J. R. Tanner(1996). “The importance of salary on job and career attitudes of information systems professionals.” *Information & Management* 30, pp.291~299.
- Park, S. and M. C. Sturman(2012). “How and what you pay matters : The relative effectiveness of merit pay, bonuses and long-term incentives on future job performance.” *Compensation & Benefits Review* 44 (2) : 80~85.
- Pfeffer, J.(1998). “Six dangerous myths about pay.” *Harvard Business Review* 76 (3) : 109~119.
- Romanoff, K., Boehm, K. and E. Benson(1986). “Pay equity: Internal and external considerations.” *Compensation & Benefits Review* 18 (3) : 17~25.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci(2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.” *American Psychologist* 55 (1) : 68~78.
- Rynes, S. and B. A. Gerhart(2000). *Compensation in Organizations : Current Research and Practice*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Scott, D., Somersan, R. and B. Repsold(2015). “Is there merit in merit pay? A survey of reward professionals.” *World at Work Journal* 24 (1) : 6~17.
- Shaw, J. D. and N. Gupta(2015). “Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we though.” *Human Resource Management Journal* 25 (3) : 281~293.
- Shaw, J. D., Gupta, N. and J. E. Delery(2002). “Pay dispersion and workforce performance : Moderating effects of incentives and interdependence.” *Strategic Management Journal* 23, pp.491~512.

- Sommers, P. M.(1998). “Work incentives and salary distribution in the National Hockey League.” *Atlantic Economic Journal* 26 (1) : 119.
- Tang, T. L.(1992). “The meaning of money revisited.” *Journal of Organizational Behavior* 13 (2) : 197~202.
- Tang, T. L., Luk, V. W. and R. K. Chiu(2000). “Pay differentials in the People’s Republic of China: An examination of internal equity and external competitiveness.” *Compensation and Benefits Review* 32 (3) : 43~49.
- Yang, H. and B. S. Klaas(2011). “Pay dispersion and the financial performance of the firm : Evidence from Korea.” *International Journal of Human Resource Management* 22 (1) : 2147~2166.

The Curvilinear Relationship between Differential Merit Pay and Labor Productivity : Moderating Role of Pay Competitiveness

Ok, Chiho

The purpose of this study is to investigate the impact of differential merit pay on organizational performance and to examine the moderating role of pay competitiveness. Based on the expectation that differential merit pay, the compensation HRM practice which provides differential increase of basic pay depends on individual performance, have both the potentials for positive and negative impact on organizations, the relationship between the gap of differential merit pay and organizational performance (i.e., labor productivity) can not only be a simple linear relationship but can also exist in a curvilinear form. In addition, there is a possibility that the relationship could be different depends on the workplace's pay competitiveness. Based on unbalanced panel data of 321 Korean manufacturing workplace (510 observations) from Workplace Panel Survey data, empirical results indicate that while the gap of differential merit pay increases, its positive effect diminishes which provides support for the curvilinear relationship with decreasing marginal effects. In addition, the positive impact is strengthened when pay competitiveness is low, and the negative impact is strengthened when pay competitiveness is high. Implications are given as results calls for caution for implementing merit pay system beyond a certain level.

Keywords : merit pay, labor productivity, pay competitiveness, panel analysis

노동정책연구
2016. 제16권 제2호 pp.33~63
한국노동연구원

연구논문

의중-시장임금 갭이 대졸자 첫 취업까지의 기간에 미치는 영향*

최기성**

본 연구는 대졸자의 의중-시장임금 갭이 의미하는 눈높이 불일치가 취업을 저해하고 있는가를 실증분석하였다. 주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대학 졸업 후 첫 취업까지 소요되는 기간의 중위값은 6개월로, 4년제 졸업자(7개월)가 전문대 졸업자(4개월)보다 길었다. 둘째, 4년제 졸업자의 졸업 전 월평균 의중임금(230.5만 원)이 시장임금(207.0만 원)보다, 전문대 졸업자의 의중임금(186.4만 원)이 시장임금(159.1만 원)보다 높았다. 셋째, 졸업 후 첫 취업까지의 구직기간을 단축시키는 변수로는 성(남성), 연령(남성만), 최종학력(남성은 높을수록, 여성은 낮을수록), 국·공립대, 수도권(남성만), 공학 및 의약계열, 대학평점, 취업지원프로그램 참여 수, 어학연수(남성만), 일 경험, 자격(여성만), 직업훈련, 입학 당시 부모소득(여성만) 등으로 기존 연구들과 큰 차이를 보이지 않았다. 다만, 취업을 위한 어학연수(1년 이상), 일 경험(취업 위한 경험 쌓기), 자격(1년 이상 준비), 훈련(6개월 이상) 등과 같은 취업역량 강화 활동의 내실화는 구직기간을 단축시키는 긍정적인 효과를 내고 있었다. 넷째, 의중-시장임금 갭이 의미하는 눈높이 불일치는 전문대 전체와 4년제 여성 졸업자의 구직기간에 별다른 영향을 주지 않았다. 반면, 4년제 남성 졸업자의 경우에는 공시족(公試族)에 의한 영향으로 의중-시장임금 갭의 절대값이 증가할수록 미취업 탈출확률이 낮아져 구직기간이 길어졌다. 이는 노동공급 측의 임금을 중심으로 하는 눈높이 조정만으로는 대졸자 취업을 촉진하는 데 한계가 있음을 시사한다.

핵심용어 : 의중-시장임금 갭, 대졸자 첫 취업, 확장형 콕스 회귀분석

논문접수일: 2016년 2월 4일, 심사완료일: 2016년 2월 22일, 심사완료일: 2016년 3월 7일

* 이 논문은 『대졸 청년층의 교육투자 및 편익 연구』(최기성, 2015)의 제4장 내용을 수정·보완한 것이다. 유익한 논평을 해주신 익명의 심사자 두 분께 감사를 표한다.

** 한국고용정보원 부연구위원(ckisung92@keis.or.kr)

I. 머리말 : 문제 제기

실업에 따른 청년층의 조기 노동시장 진입 실패는 단기적으로는 인적자본 유실을 야기하여 청년층 생산성을 감소시키는 한편, 구직자와 사업주 간 정보의 비대칭성과 실업에 따른 낙인(stigma)효과 등으로 인적자원의 효율적 배분을 저해하고, 장기적으로는 실업에 따른 경제성장 둔화와 복지비용 증가 등과 같은 부정적인 영향을 끼친다.

김종화 외(2007)는 청년실업의 원인을 경제적 요인과 사회구조적 요인으로 나눠 설명하였다. 경제적 요인으로는 노동공급과 수요 불일치를 들 수 있는데, 예컨대 청년층에 대한 노동수요보다 공급이 많을 때 실업률이 상승한다는 것이다. 이를 현재의 청년 노동시장에 적용하여 살펴보자. 현재 우리나라 청년층 노동공급 특성은 70.0%를 상회하는 높은 대학진학률에 따른 고학력 신규구직자로 요약된다. 이에 견주어 2000년 이후에 IT 등을 기반으로 한 급속한 기술발전과 산업구조의 개편, 경영시스템의 효율화 등으로 경제가 성장해도 일자리가 창출되지 않는 이른바 “고용 없는 성장(jobless growth)”이 현실화되고 있다. 또한 노동시장 구조개혁의 지연, 대기업 vs. 중소기업, 정규직 vs. 비정규직 등과 같이 노동시장 이중구조화로 인해 양질의 일자리 공급이 줄고 있고, 대기업들은 훈련비용이 들지 않는 경력직 선호 경향이 뚜렷해지고 있다. 이에 따라 고학력 신규 구직자가 취업을 희망하는 팬찮은 일자리(decent job)는 갈수록 줄고 있는 상황이다. 다음으로 사회구조적 요인으로는 산업 수요를 충분히 반영하지 못하는 학교교육과 공급자 중심의 인력양성, 특정 산업과 직업만을 선호하는 현상, 노동시장 인프라 부족 등도 수요·공급의 미스매치를 야기함으로써 청년실업의 원인이 되고 있다.

이처럼 개인뿐만 아니라 사회·경제적으로 부정적인 영향을 미치는 청년실업 문제를 완화하기 위해 청년실업의 원인, 규모, 특성 그리고 이를 완화하는 제도나 정책에 관한 다수의 연구가 진행되어 왔다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 3가지 측면에서 선행연구들과 차별점을 갖는다.

먼저, 대학 졸업 후 첫 취업까지의 구직기간에 어떤 변수가 어떤 영향을 주는가를 분석하고자 한다. 이는 졸업 후 구직기간 증가에 따른 낙인효과, 인적자본 유실 등과 같은 부정적 효과를 고려했을 때 첫 취업까지의 구직기간을 단축시키는 변수가 무엇인가를 밝히는 것은 중요한 의미를 갖는다. 이를 위해, 사건의 발생을 분석하는 확률모형 대신 기간에 대한 분석이 가능한 생존분석을 사용한다. 나아가, 청년층의 취업준비 활동의 변화를 분석에 반영하기 위해 시간변동 변수(time-varying variable)를 포함한 확장형 콕스 회귀모형을 사용한다. 둘째는 대학 명성이 대졸자 취업과 임금에 미치는 효과에 관한 기존 연구들에서는 수능점수를 대학 명성의 대리변수로 주로 사용하였으나, 본 연구에서는 수능점수뿐만 아니라 일반인의 인식, 대학의 학문적 성과 등을 종합적으로 감안하여 명성을 측정한 후 그 효과를 분석한다는 점이다. 셋째는 대졸자의 의중-시장임금 갭이 의미하는 눈높이 불일치가 청년 취업의 장애물인가를 개선된 방법을 사용하여 실증적으로 분석한다는 점이다. 이는 향후 청년실업 문제를 완화하기 위한 제도나 정책 개발과 관련된 시사점을 제공해줄 것으로 기대한다.

본 논문의 나머지는 다음과 같이 구성된다. 제Ⅱ장에서는 청년층(대졸자) 취업결정에 관한 이론 및 선행연구를 소개한다. 제Ⅲ장에서는 본 연구에서 사용한 자료 소개와 변수 설정 그리고 분석 방법을 제시한다. 제Ⅳ장 분석결과에서는 표본의 기초통계, 의중-시장임금 갭 추정, 실증모형 추정 결과를 소개한다. 마지막 제Ⅴ장에서는 연구결과 요약과 한계점을 논의한다.

Ⅱ. 청년층 취업결정 관련 이론 및 선행연구 검토

1. 이론 검토

최근 청년들이 원하는 양질의 일자리가 축소되어감에 따라 청년들이 질 낮은 임시 일자리에 취업하거나 눈높이에 맞는 취업을 위한 일자리 탐색기간을 늘리고 있다. 청년들의 고용사정 악화와 미취업(실업 또는 비경제활동) 증가 원인을 설명함에 있어서는 시장의 자율조정 기능 저하에서 원인을 찾는 고전과 경제학

과 모순된 사회구조 및 노동시장의 이중구조화 등에서 원인을 찾는 비주류경제학¹⁾이 대립한다. 그러나 노동시장을 둘러싼 법·제도적 환경들을 주어진 것으로 가정한다면 대졸자를 포함한 청년층들의 취업결정 과정을 미시적으로 설명하는 데 있어서는 직업탐색이론(job search theory)이 유용하다.

직업탐색이론은 다음과 같이 설명 가능하다. 노동시장에 대한 완전한 정보가 있다면 가장 좋은 일자리를 알 수 있으므로 구직활동이 불필요하지만, 현실은 그렇지 못하기 때문에 실업을 경험하면서 더 좋은 일자리를 찾기 위해 구직활동을 하게 된다. 직업탐색에는 편익(benefits)과 비용(costs)이 수반된다. 직업탐색을 오래할수록 더 좋은 일자리를 구할 가능성이 있는 반면, 구직활동에 따른 금전적 비용과 시간 투자가 따르고 이미 제안받은 일자리를 잃게 될 수도 있는 기회비용(opportunity cost)도 따른다. 구직 청년들은 한계편익(marginal benefits)과 한계비용(marginal cost)이 일치할 때까지 직업탐색을 하게 된다. 여기서 구직자의 취업을 결정하는 데는 의중임금(reservation wage)이 중요하게 작용하는데, 의중임금은 구직자가 제안된 일자리를 받아들여지게 되는 최소한의 임금수준으로 보통 “일자리 제안을 받아들일 수 있는 최저임금은 얼마인가”로 측정된다. 만약, 구직자의 의중임금보다 제의된 시장임금이 높다면 제의된 일자리를 받아들여 취업자로 전환될 것이고 그렇지 않다면 실업자로 남아 구직활동을 계속한다는 것이다. 일반적으로 의중임금이 낮으면 구직기간이 짧아지고, 의중임금이 높으면 구직기간이 길어진다(Mortensen, 1986; 조우현, 1998; Kaufman & Hotchkiss). 이러한 청년층 의중임금에는 성별, 연령, 교육수준, 졸업 대학 소재지, 이전 직장에서의 임금수준 등 다양한 변수가 영향을 주는 것으로 알려져 있다(이병희 외, 2009).

후술되는 선행연구 검토에서 살펴보겠지만, 청년층의 학교에서 노동시장으로의 이행에 대한 많은 선행연구들이 이뤄졌음에도 불구하고, 의중임금에 관한 자료 부재 등으로 인해 이를 분석에 포함시킨 연구는 많지 않은 실정이다.

1) 분단노동시장(segmented labor market) 이론이 대표적이다. 정보의 불완전성(imperfect information), 내부노동시장(internal labor market)의 존재, 성, 연령, 학력 등에 대한 차별, 문화와 관습 등과 같은 다양한 제도적인 힘(institutional forces)과 비경제적 장벽 때문에 노동시장이 1차(핵심)와 2차(주변부)로 분단되어 있고, 분단된 노동시장 간에는 자유로운 이동이 제약되어 있을 뿐만 아니라 채용관행, 임금, 그리고 고용안정성 측면에서 큰 차이를 보인다고 주장한다.

2. 선행연구 검토

우리나라 대졸자(청년층)의 학교에서 직업으로의 이행을 연구한 선행연구를 통해 밝혀진 취업결정 요인들은 크게 인구·사회학적 요인들, 학교 요인들, 취업역량 요인들 그리고 노동시장 요인들로 구분할 수 있다.

가. 인구·사회학적 요인

먼저, 성별은 동일한 생산성을 갖는 경우라도 여성이 혼인, 출산 그리고 육아 등으로 인해 남성에 비해 기대근속기간이 짧아 기업들이 채용 과정에서 남성보다 덜 선호하는 것으로 알려져 있다(김안국, 2005; 김정숙, 2009). 다음으로 연령이 취업에 미치는 영향은 연구에 따라 결과에 차이를 보이고 있다. 구체적으로 청년층(15~29세)의 경우 연령이 높을수록 정규직 취업확률이 증가한다는 연구결과(남기곤, 2009)가 있는 반면, 대졸자의 기타 취업영향 변수와 관찰되지 않은 이질성을 통제하면 남성은 연령이 높을수록 여성은 낮을수록 취업확률이 증가한다는 연구결과도 보고되었다(채창균·김태기, 2009). 이처럼 청년층에서 연령이 취업에 미치는 효과가 상이한 이유는 연구마다 분석 대상, 취업 정의 그리고 분석 방법의 차이 때문으로 판단된다. 혼인여부는 성별에 따라 취업확률에 미치는 영향이 상이한데, 남성은 기혼이 미혼에 비해 여성은 미혼이 기혼에 비해 취업확률이 높은 것으로 분석되었다(남기곤, 2009). 이는 가구 내에서의 성별 역할이 남성은 일을 통한 소득창출을, 여성은 육아 및 가사를 담당하는 형태인 전통적 분업구조의 영향 때문으로 판단된다.

다음으로 부모 학력과 가구소득이 높을수록 취업뿐만 아니라 양질의 일자리로 취업할 확률이 증가한다고 알려져 있다(조우현, 1995; 채창균·김태기, 2009; 신혜숙·민병철·남수경, 2014). 이러한 결과에 대한 이유로 첫째, 청년이 속한 가구의 소득이 높은 경우에 그렇지 않은 경우보다 비경제활동인구로 남아 있을 가능성이 커서 상대적으로 가구소득이 낮은 청년층에서 실업확률이 높게 나타날 수 있다는 점이다. 둘째는, 우리나라 청년층의 구직경로가 개인적 네트워크와 같은 비공식적 경로에 주로 의존하고 있다는 점과 연관되어 있다. 즉, 부모의 사회·경제적 배경이 좋을수록 더 자주 양질의 일자리 정보를 획득할 수 있

어 그렇지 않은 경우보다 취업가능성이 증가한다는 설명이다.

나. 학교 요인

최종학력이 취업에 미치는 효과는 대체적으로 전문대학이 고졸자나 4년제 대졸자보다 취업확률이 높은 것으로 보고되었다(안주엽·홍서연, 2002; 신종각·김정호, 2008). 이는 2000년부터 신규 4년제 대졸자의 노동공급은 대폭 증가했지만 이들에 대한 수요 부족과 전문대의 개설 전공과 교육과정이 현장의 요구를 상대적으로 더 반영하여 졸업생 취업능력(employability)을 향상시킨 결과라고 해석할 수 있다. 대학유형의 경우 4년제 대졸자에 국한하여, 졸업 대학이 국·공립대인 경우가 사립대보다 취업확률이 높은 것으로 보고되었다(채창균·김태기, 2009). 일반적으로 사립대가 국·공립대에 비해 졸업 후 취업이 어려운 전공에 대한 조정이 용이하다는 점을 고려하면 사립대의 취업확률이 더 높게 나타날 것으로 예상할 수 있으나 위 연구에서는 그와 반대되는 결과를 보인다. 이는 몇 개의 유명 사립대를 제외하면 국·공립대가 사립대에 비해 대학 입학 점수(수학능력평가, 내신)가 높는데, 입학 점수와 취업에 유리한 관찰되지 않은 이질성이 강하게 상관되어 있다면 이러한 결과가 가능할 것이다.

대학 전공은 인문·자연계열에 비해 사회·공학·교육·의약계열의 취업확률이 더 높았다(채창균·김태기, 2009; 유홍준·정태인·전은주, 2014). 이는 노동수요 주체인 기업들의 선호가 반영된 결과이다. 즉, 기업들은 저성장 지속, 경쟁심화, 불확실성 증대와 같은 경영환경에 대응하기 위해 중·장기적 관점보다는 단기적 관점에 입각한 투자를 선호한다. 이러한 기업 선호가 채용에도 적용되어 사회·공학·의약계열과 같이 채용 후 단기간에 성과를 창출할 수 있는 전공계열 졸업자가 그렇지 않은 경우보다 취업확률이 높다고 할 수 있다.

이어서, 출신 대학의 명성이 취업에 미치는 효과는 명성을 무엇으로 정의하는가에 따라 약간의 차이는 존재하나 대체적으로 명성이 좋을수록 취업확률이 증가하는 것으로 알려져 있다. 이규용·김용현(2003)은 4년제 대학별 입학생의 대학입학 수능시험 성적을 고려하여 “가(서울 시내 상위권 대학)”군, “나(서울 시내 및 수도권)”군 그리고 “다(나머지 대학)”군으로 구분하여 대졸자의 미취업 탈출확률에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과에 따르면, 다른 영향변수

를 통제한 상태에서 “가”군이 “나”와 “다”군에 비해 미취업 탈출확률이 높았고 통계적으로도 유의하게 나왔다. 이와 유사하게, 채구목(2007)은 수능성적을 이용하여 수도권 국공립대, 수도권 사립대, 비수도권 국공립대, 비수도권 사립대, 수도권 전문대, 비수도권 전문대와 같이 6개로 나눈 후 수도권 사립대를 기준 그룹으로 분석한 결과 비수도권 사립대와 비수도권 전문대가 기준그룹에 비해 취업확률이 낮았으나 비수도권 사립대만이 통계적으로 유의하였다.

다. 취업역량 요인

대학성적이 좋을수록 취업확률은 증가하는 것으로 보고되고 있다(채구목, 2007; 신혜숙·민병철·남수경, 2014). 대학성적이 우수하다는 것은 전공에 대한 지식이 축적되었음을 의미하거나, 학업에 성실히 임했다는 긍정적인 신호를 고용주에게 보냄으로써 취업에 유리하게 작용한 결과로 볼 수 있다.

다음으로 대학 재학 중 어학연수 경험은 졸업 후 첫 취업까지의 기간을 단축시킬 뿐만 아니라 첫 일자리에서 임금도 상승시킨다고 알려져 있다. 안준기(2009)는 성향점수매칭법으로 어학연수 참여집단과 미참여집단을 구축한 후 분석한 결과, 어학연수 경험이 첫 직장 구직기간을 단축시키고 임금도 증가시킨다고 밝혔다.

한편 자격증이 취업에 미치는 효과는 연구마다 차이가 있다. 이규용·김용현(2003)은 취득 자격증 개수가 증가하면 졸업 후 첫 취업까지의 기간이 단축된다고 보고하였다. 이와 달리, 자격증 개수(또는 보유)가 취업확률에는 영향을 주지 않거나 오히려 취업확률을 낮춘다는 연구결과도 존재한다. 박성재·반정호(2006)는 대졸자의 자격증 취득이 미취득보다 졸업 후 첫 취업까지의 기간을 통계적으로 유의미하게 단축시키지 않는다고 보고하였다. 나아가, 김정숙(2009)은 취득 자격증 개수가 증가하면 대기업 정규직 취업확률이 낮아진다고 밝혔다. 이처럼 자격이 취업에 영향을 주지 않거나 부정적 영향을 주는 이유로 3가지 정도를 생각할 수 있다. 먼저, 자격 검정 내용과 방법이 부적절하여 시장에서 신호기능을 제대로 발휘하지 못하는 경우이다. 둘째는 스펙 쌓기를 위해 통용성이 낮은 자격증을 취득하거나 유사 자격증을 여러 개 취득함으로써 취업에 실질적인 도움을 주지 않는 경우이다. 마지막으로 자격증 취득이 무작위적

으로 이뤄지지 않음에 따른 자기선택 편의를 고려하지 못한 경우이다. 즉, 상대적으로 취업역량이 부족한 개인들이 자격증을 취득한다면, 선택편의를 교정하지 않을 경우에는 자격증 취득자가 곧 취업역량 부족자로 해석되어 자격증 미취득자에 비해 취업확률이 낮게 분석될 수 있다.

한편 일반적인 예상과 다르게 교육훈련 참여가 취업확률에 대체적으로 부정적인 영향을 주는 것으로 제시되어 있다. 먼저, 박성재·반정호(2006)는 졸업 후 첫 취업 전에 받은 직업훈련은 4년제 대졸자의 미취업기간을 단축시키지만 대학 재학 중 직업훈련은 영향을 주지 않는다고 밝혔다. 나아가, 남기곤(2009)은 청년층의 직업훈련 참여가 남녀 모두에서 참여하지 않은 경우보다 취업확률이 낮다고 제시하였다. 이는 자격증의 취업효과와 유사하게 자기선택편의나 교육훈련 질을 충분히 통제하지 못한 결과일 가능성을 배제할 수 없다.

재학 중 일자리 경험이 취업확률에 미치는 효과도 연구마다 차이를 보인다. 신종각·김정호(2008)는 재학 중 직장경험이 첫 취업까지의 기간을 단축시키는 효과가 있다고 밝힌 반면, 채창균·김태기(2009)는 전문대생의 일자리 경험은 취업확률을 증가시키나 4년제 대학생의 경우에는 오히려 취업확률을 낮춘다고 밝혔다. 일자리 경험의 취업효과는 일자리를 경험한 목적에 따라 효과가 달라질 것으로 예상된다. 즉, 기업체 인턴, 현장실습 등과 같이 졸업 후 취업을 위한 경험 쌓기를 목적으로 한 일자리 경험은 취업에 긍정적으로 작용하겠지만, 단순히 경제적인 목적으로 일한 경험은 별다른 영향을 주지 않을 것이다.

이어서, 대학 취업지원 프로그램 참여가 취업확률에 어떤 영향을 주는가를 분석한 연구에 따르면, 재학 중에 경험한 취업 및 진로개발 서비스가 유익했다고 인식할수록 취업확률이 증가했다는 연구(노경란·박용호·허선주, 2011)와 대학이 갖는 영향을 통제하면 프로그램 참여가 취업확률을 높이지 못한다는 결과(신혜숙·민병철·남수경, 2014)도 제시되어 있다.

라. 노동시장 요인

청년층 취업에 노동시장 요인들이 어떤 영향을 미치는가에 관한 연구는 앞서 소개한 3가지 요인들에 비해 상대적으로 적은 실정이다. 본 연구에서는 노동시장 요인들을 대졸자가 직면하는 노동시장 여건 측면에서 실업률과 졸업학교 소

재지(지역노동시장)를 고려하고, 노동시장 구조 측면으로는 졸업 후 구직기간과 대졸자의 의중-시장임금 갭 등으로 설정하여 살펴보겠다.

먼저, 노동시장 여건과 관련하여 실업률은 대졸자 취업확률에 별다른 영향을 주지 않는 것으로 보고되었다(안주엽·홍서연, 2002; 남기곤, 2009). 이러한 결과는 분석기간 동안 또는 지역 간 실업률 변동이 크지 않았기 때문이거나 공식 실업률이 실제 실업률을 충분히 반영하고 있지 못하기 때문이라고 판단된다. 이와 달리, 노동시장 여건에 대한 대리변수로 졸업학교 소재지를 사용한 연구에서는 다른 결과를 보인다. 채구목(2007)은 서울을 기준으로 하여 경기·인천, 충청, 전라, 경상, 강원·제주로 구분하여 분석한 결과, 서울에 비해 경기·인천의 취업확률이 더 높고 통계적으로 유의미하였다. 한편 수도권(서울·인천·경기) 소재 대학 졸업자가 비수도권 소재 졸업자보다 취업확률이 높거나 첫 취업까지의 기간이 더 짧다는 연구결과도 제시되었다(김정숙, 2009; 유홍준·정태인·전은주, 2014). 따라서 노동시장 여건이 미치는 영향을 통제하기 위해서는 실업률보다는 졸업학교 소재지를 사용하는 것이 타당하다고 판단된다.

다음으로 노동시장 구조 측면 중 졸업 후 구직기간이 길어지면 취업확률이 감소하는 부(-)의 기간의존성을 보인다고 알려져 있다(남기곤, 2009). 이는 노동시장에서의 정보 비대칭성에 따른 낙인효과와 관련되어 있다. 끝으로 의중-시장임금 갭이 취업에 미치는 영향은 임금 갭이 클수록 취업확률은 낮아질 것으로 예상된다. 조우현(1995)은 청년 여성의 경우 의중-시장임금 갭이 클수록 취업확률이 낮아지는 자발적 실업의 경향이 강한 반면, 남성은 그 반대로 분석되어 비자발적 실업의 성격이 강하다고 밝혔다. 하지만 분석에 사용한 시장임금 추정에 표본선택 편의를 고려하지 못했다는 점과 임금 갭이 특정 시점의 취업확률에 미치는 영향만을 분석했다는 한계가 있다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 분석 자료 및 변수

가. 분석 자료

대졸자 의중-시장임금 갭이 졸업 후 첫 취업까지의 기간에 어떤 영향을 주는가를 분석하기 위해 대졸자 직업이동경로조사(이하 ‘GOMS2010’) 자료를 사용하였다.²⁾ 분석을 위한 표본선정 과정은 다음과 같다. 먼저, 1차 조사에서 표본으로 구축된 18,085명 중 3차 조사에 응답하지 않은 2,481명을 제외하였다. 다음으로 대학 졸업 시 연령이 35세 이상이거나, 1차 조사에서 지난 4주간 대학 또는 대학원 재학 중 또는 군입대 대기자이거나, 졸업 후 첫 취업이 비임금근로자인 3,032명과 졸업 전(2009년 8월 졸업자는 2009년 7월 이전, 2010년 2월 졸업자는 2010년 1월 이전)부터 일하고 있었던 2,221명도 연구목적에 부적합하여 제외하고 최종적으로 10,344명을 분석에 사용하였다.

나. 변수 설정

본 연구에서 대학 졸업 후 첫 취업은 임금근로이면서 상용근로자로 취업한 경우와 인턴으로 일하다가 정규직으로 전환된 경우로만 한정하였다. 아르바이트, 임시·일용근로자, 인턴으로 일하고 있는 경우는 취업으로 간주하지 않는다.

다음으로 졸업 후 미취업기간은 월 단위로 측정하였다. 미취업기간의 설정과 관련된 문제를 설명하고 그에 대한 처리방법을 소개할 필요가 있다. 졸업 시점이 2009년 8월과 2010년 2월로 미취업기간의 시작시점이 표본 간에 차이가 있지만 관찰 종료시점(2013년 9월)은 동일하다는 점이다. 이로 인해 관찰기간이

2) 2015년 10월 현재 2011년과 2012년 졸업생에 대한 1차 조사 자료가 공개되어 있으나, 해당 자료들은 미취업 관찰 기간이 19~24개월로 청년층의 역동성을 관찰하기에 충분히 길지 않아 GOMS2010을 사용하였다.

2009년 8월 졸업자(1~48개월)와 2010년 2월 졸업자(1~43개월) 간에 차이가 발생하게 된다. 만약, 관찰기간의 일치를 위해 미취업기간 시작시점을 2010년 3월로 설정하면 2009년 8월 졸업자의 미취업기간에 대한 좌측절단 문제와 함께 2009년 8월 졸업자 중 2010년 3월 이전 취업자를 분석에서 제외함으로써 최종 분석 표본이 감소하는 문제가 발생한다. 따라서 본 연구에서는 관찰기간을 1~43개월로 설정하되, 2009년 8월 졸업자의 졸업시점을 고려하여 관측시점에 따른 미취업기간을 산출하여 분석하였다.³⁾

다음은 선행연구에서 밝혀진 대졸자 취업영향 요인들 중 본 연구에서 사용한 설명변수들의 조작적 정의를 살펴보겠다.

먼저, 성별은 여성을 기준그룹으로 하는 더미변수로 설정하였고, 연령은 2010년 1차 조사 기준 연령(2010-출생연도), 배우자 유무는 배우자 없음(미혼, 이혼, 사별)을 기준그룹으로 하는 더미변수(기혼, 별거=1)로 분석에 포함하였다. 부모의 사회·경제적 배경으로는 대학 입학 시 부모님 월평균 소득을 100만 원 미만(안 계심 포함), 100만~300만 원 미만, 300만~500만 원 미만, 500만~700만 원 미만, 700만~1,000만 원 미만, 1,000만 원 이상으로 구분한 후 300만~500만 원 미만을 기준그룹으로 하는 더미변수로 사용하였다.

학교요인으로 최종학력은 교육연수(Year of Schooling)로 설정하여 전문대는 14, 4년제와 교육대는 16으로 변환하였고, 출신대학 유형은 사립대를 기준그룹으로 하는 더미변수(국·공립=1)로 분석하였다. 전공은 인문, 사회, 교육, 공학, 자연, 의약, 예체능 등 7대 계열로 측정되어 인문계열을 기준그룹으로 하는 더미변수로 분석하였다. 다음으로 대학별 명성평가는 2단계에 걸쳐 이뤄졌는데, 1단계에서는 중앙일보 대학종합평가 순위(2014년)와 웨보메트릭스(Webometrics) 대학 순위(2015년)를 종합적으로 고려하여 1차 평가 순위를 정하였다. 1단계 명성평가 방법에 대해 좀 더 살펴보면, 중앙일보의 대학종합평가 순위는 4년제 대학 중 100여 개 대학의 교육여건 및 재정, 교수연구, 국제화, 평판·사회진출도 등을 조사하여 종합순위를 부여하고 있다. 중앙일보 평가방식의 장점은 정량적인 내용뿐만 아니라 일반인의 인식 등과 같은 정성적인 내용도 평가에 반

3) 이러한 문제를 피하기 위해 2010년 2월 졸업자만을 분석대상으로 고려할 수 있으나 GOMS 2010에서 2009년 8월 졸업자 비중이 17%로 표본 손실이 크다는 문제가 있다.

영된다는 점이다. 반면, 평가대상으로 4년제 대학 전체를 포괄하지 못한다는 점과 종합순위를 40위까지만 발표한다는 단점을 지닌다. 본 연구에서는 이러한 단점을 보완하기 위해 웨보메트릭스의 대학 순위를 함께 고려하여 사용하였다. 웨보메트릭스는 스페인 National Research Council의 Cybermetrics Lab에서 매년 두 차례 발표하는 대학(전문대학 포함) 순위이다. 웨보메트릭스의 대학 순위는 해당 대학의 Visibility와 Activity를 각각 50%씩 반영하여 결정된다. 먼저, Visibility는 외부 웹사이트에서 해당 대학으로의 링크 수를 집계한 것으로, Visibility가 높다는 것은 대학의 명성, 학문적 성과, 정보가치 등이 높다는 것으로 이를 “virtual referendum”라 부른다. Activity는 구글과 같은 검색엔진에 나타나는 해당 대학의 웹페이지 수, 연구보고서 등의 파일 수 그리고 인용횟수가 상위 10%에 포함되는 저널에 게재된 학술연구 건수를 하위지표로 구성하고 있다.⁴⁾ 현재 웨보메트릭스에는 우리나라 387개 대학의 2015년 1월 기준 순위만이 제시되어 있다. 2단계에서는 1차 평가 순위에 대한 국내 유명 입시학원 입시 분석가의 검토를 거친 후 최종적으로 순위를 확정하였다. 분석에는 4년제 대학에 한정하여, 대학 순위 1~40위를 “가”그룹, 41~80위를 “나”그룹, 81~120위를 “다”그룹, 121위 이하를 “라”그룹으로 구분하고 “나”그룹을 기준그룹으로 하는 더미변수로 분석하였다.

취업역량 요인으로 대학성적은 졸업평점을, 외국체류기간이 1년 이상인 경우만을 어학연수 경험자로, 졸업 후 첫 취업 이전에 1년 이상 시험을 준비하여 취득한 자격증이 있는 경우에만 자격증 취득자로, 졸업 후 첫 취업 이전을 기준으로 6개월 이상 훈련을 받은 경우에 한하여 훈련 경험자로, 재학 중에 졸업 후 취업을 위한 경험 쌓기를 목적으로 일한 경우만을 일경험자로 분석하였다. 취업지원 프로그램 경험은 재학 중 진로·취업 관련 교과목, 직장체험프로그램, 인·적성검사 등 직업심리검사, 교내 취업박람회, 진로 관련 개인 및 집단상담 프로그램, 면접기술, 취업캠프 등에 참여한 경험을 모두 합산한 값을 사용하였다.

다음으로 노동시장 요인⁵⁾으로 졸업대학 소재지는 수도권(서울·인천·경기)과 비수도권으로 구분한 후 비수도권을 기준그룹으로 하는 더미변수로 포함하였다.

4) 이에 관한 상세 내용은 www.webometrics.info를 참고하면 된다.

5) 대학 소재지와 의중-시장임금 갭뿐만 아니라 지역별 청년층 평균임금, 산업구조 등을 추가적으로 통제할 필요가 있으나, 이는 향후 연구주제로 남겨둔다.

끝으로 의중-시장임금 갭과 관련하여 의중임금은 취업을 통해 최소한으로 받고자 하는 소득으로 졸업 전에 전체를 대상으로 조사하고, 2011년 8월과 2013년 8월 시점에서는 미취업자만을 대상으로 조사하였다. 본 연구가 졸업 후 첫 취업을 관심으로 하기 때문에 미취업자 의중임금은 그 시기까지 첫 취업에 성공하지 못한 졸업자의 응답값만이 의미를 갖는다. 다음으로 취업자 시장임금은 졸업 후 6개월 이내에 첫 취업에 성공하여 받고 있는 임금을 사용하였다. 한편 미취업자는 시장임금이 관찰되지 않아 취업자의 임금함수를 추정 후 미취업자의 특성을 설명변수로 포함하여 잠재 시장임금을 추정하였다. 미취업자가 언제 취업하느냐에 상관없이 신규 대졸자의 임금을 받게 된다는 점을 고려하면 취업자와 미취업자 모두의 시장임금은 시간불변의 값을 갖는다. 반면 미취업자 의중임금은 관찰시점에 따라 변화하기 때문에 의중-시장임금 갭은 시간에 따라 그 값이 달라지는 시간변동 변수가 된다. 추가적으로 위에서 제시한 설명변수 중에 배우자 유무, 자격증 유무, 교육훈련 참가 여부 등도 구직기간 영향 요인에 관한 분석 시 시간변동 변수로 분석에 포함하였다.

2. 분석 방법

가. 미취업자 시장임금 추정을 위한 Heckman의 2단계 추정법

미취업자의 의중임금은 대졸자 직업이동경로조사에서 직접 조사하기 때문에 개인별 의중임금 데이터 확보에 문제가 없다. 반면 미취업자가 졸업 후 첫 취업했을 때 기대되는 시장임금은 직접 관찰되지 않는다. 하지만 취업자 임금함수를 추정하여 미취업자의 특성을 추정된 임금함수에 대입하면 간접적으로 시장임금을 추정할 수 있다. 이때 임금함수 추정에 사용된 표본(취업자)의 선택이 모집단(취업자+미취업자)으로부터 비무작위적으로 이뤄진 경우 해당 표본을 대상으로 한 OLS 추정량은 편의추정량이 되는데, 이러한 표본선택 편의는 Heckman의 2단계 추정법으로 교정이 가능하다.

구체적으로 본 연구에서 선택(취업 여부)방정식의 설명변수에는 성, 연령, 연령제곱, 전공, 평점, 배우자 유무, 입학 당시 부모소득, 취업지원 프로그램 경험 등을 포함하였고,⁶⁾ 임금함수에는 졸업 후 6개월이 경과한 시점에서 첫 직장 월

평균 임금을 종속변수로 하고 설명변수에는 성, 연령, 출신대학 유형, 전공, 명성(4년제 대졸자), 어학연수 경험, 일 경험, 졸업대학 소재지 등을 포함하였다.

나. 확장형 콕스 회귀분석(Extended Cox-Regression)

절단 자료를 포함한 기간분석 방법인 생존분석(Survival analysis)에 사용되는 위험률(Hazard Rate)을 살펴보겠다(Greene, 2008). 먼저 확률 변수 T의 연속 확률분포를 $f(t)$ 로 정의하고, t가 확률변수 T의 관찰 값이라고 가정하면 누적 확률 분포함수 $F(t)$ 는 다음과 같이 정의된다.

$$F(t) = \int_0^t f(s)ds = \text{Prob}(T \leq t)$$

또한 기간변수 T가 t기간까지 생존(지속)한 이후 다음기간(Δt)에 사망(탈출)할 확률, 즉 위험률(Hazard Rate)은 다음과 같이 정의된다.

$$l(t, \Delta t) = \text{Prob}(t \leq T \leq t + \Delta t | T \geq t)$$

위 식을 일반화한 위험률은 ‘기간변수 T가 최소 t기간까지 생존(지속)한 후 바로 다음 기간에 사망(탈출)할 순간 위험률(탈출률)’을 의미하고 다음과 같은 식으로 표현된다.

$$\lambda(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\text{Prob}(t \leq T \leq t + \Delta t | T \geq t)}{\Delta t}$$

Cox의 비례위험모형(Cox's Proportional Hazard model)은 위험률에 대한 가정 대신 기준위험률(baseline hazard rate)을 두고 개인 특성들이 기준위험률에 대비하여 위험함수에 어떤 영향을 주는가를 파악하는 준모수 모형이다.

이 모형은 개체 i의 t시점에서의 위험률 $\lambda_i(t)$ 와 이에 영향을 주는 요인 $x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_q$ 와의 관계를 다음과 같이 표현한다(박재빈, 2007).

$$\lambda_i(t) = \lambda_0(t)e^{\beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_q x_q}$$

6) 익명의 심사자는 추가적으로 대학 소재지, 어학연수, 일 경험 등이 포함될 필요가 있다고 지적하였다.

여기서 $\lambda_0(t)$ 는 기준위험률(baseline hazard rate)을 의미하며 양변에 자연대수를 취하면 다음과 같은 식으로 전환된다.

$$\log \lambda_i(t) = \log \lambda_0(t) + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots \beta_q x_q$$

비례위험모형에서 β 의 추정에는 Cox(1972)가 제안한 사건이 발생한 때의 우도만 고려하고 절단에 대한 우도는 고려하지 않는 부분우도(Partial Likelihood)를 이용한다.

$$PL = \prod_{j=1}^k L_j \quad (j=1, 2, 3, \dots, K)$$

이 방법에서 L_j 의 분모는 사건이 발생할 때의 위험세트에 속해 있는 개체의 수로서 j번째 사건이 일어나기 직전까지 생존한 사람의 수를 의미하며 이를 $R(t_j)$ 로 표시하면 일반적으로 다음처럼 표현할 수 있다.

$$L_j = \frac{1}{R(t_j)}$$

그러나 설명변수의 영향으로 개체마다의 위험률이 달라지는 경우에는 L_j 는 j번째 사건이 일어난 개체의 해저드가 분자가 되고 분모는 그때에 위험세트를 이루고 있는 모든 개체의 위험률을 합한 것이 된다. 설명변수가 x 로 하나인 경우에 L_j 는 다음과 같다.

$$L_j = \frac{e^{\beta x_i}}{\sum_{m \in R(t_j)} e^{\beta x_m}} \quad (m \in R(t_j) \text{는 } m \text{개가 시점 } t_j \text{에서 위험세트에 포함됨을 의미})$$

이를 바탕으로 부분우도는 다음과 같이 표현된다.

$$PL = \prod_{j=1}^K \frac{e^{\beta x_j}}{\sum_{m \in R(t_j)} e^{\beta x_m}}$$

지금까지의 분석방법은 생존확률에 영향을 주는 설명변수 값이 고정된 경우로 시간에 따라 설명변수 값이 달라지는 경우가 있는데, 이를 확장형 콕스의

비례위험모형이라고 부른다. 이 모형은 사건이 발생한 시점에서 위험세트에 속하는 개체를 추려내고 그때의 시간변동변수 값을 사용하여 일반적 콕스 비례적 위험모형에서와 같이 모수 β 를 추정하게 된다.

IV. 분석 결과

1. 표본 특성별 분포 및 구직기간

<표 1>에는 분석에 사용한 표본 특성별 분포와 첫 취업까지의 구직기간이 제시되어 있다. 남성이 5,315명(51.4%)으로 여성보다 많았지만, 구직기간은 여성(7개월)이 남성(6개월)보다 길었다. 연령별로는 24~27세가 6,032명(58.3%)으로 가장 많았지만, 구직기간은 23세 이하(5개월)가 가장 짧으나 통계적으로 유의하지 않았다. 학력별로는 4년제 졸업자가 7,606명(73.5%)으로 전문대 졸업자보다 많았고, 구직기간도 4년제(7개월)가 전문대(4개월)보다 길었다.

전공별로는 사회계열(2,683명, 25.9%)과 공학계열(2,496명, 24.1%)이 전체 중 50%를 차지하였고, 구직기간은 의약계열(2개월)이 가장 짧고 교육계열(13개월)이 가장 길었다. 일 경험자와 어학연수 경험자는 각각 1,198명(11.6%)과 662명(6.4%)으로 많지 않았고, 구직기간은 경험자가 미경험자보다 짧았다.

계속해서 대학 명성이 “가”그룹인 표본이 3,024명(39.8%)으로 가장 많았고, “라”그룹에 속한 표본은 879명(11.6%)으로 나타났다. 대학 명성별 구직기간은 “가”와 “나”그룹이 7개월, “다”그룹이 8개월, “라”그룹이 6개월로 나왔다. 대학 입학 당시 부모소득이 월평균 300만~500만 원 미만이라는 표본이 4,185명(41.4%)으로 가장 많고, 700만 원 이상자도 772명(7.6%)으로 적지 않았다. 구직기간은 입학 당시 부모소득이 많을수록 짧았다. 이어서, 관찰기간 동안 졸업 후 첫 취업에 성공한 표본이 8,590명(82.7%)인 반면, 졸업 후 43개월이 경과할 때까지 취업하지 못한 표본이 1,754명(17.3%)으로 적지 않았다. 끝으로, 졸업 후 첫 취업까지 기간의 중위값(median)은 6개월이다.

〈표 1〉 표본 특성별 분포 및 구직기간

(단위: 명, %, 개월)

		표본수	비율	중위값	log rank χ^2 값
		10,344	100.0	-	-
성***	남성	5,315	51.4	6	25.65
	여성	5,029	48.6	7	
연령	23세 이하	2,759	26.7	5	2.17
	24~27세	6,032	58.3	7	
	28~34세	1,553	15.0	7	
최종학력***	전문대	2,738	26.5	4	9.88
	4년제	7,606	73.5	7	
전공***	인문	1,023	9.9	10	357.52
	사회	2,683	25.9	8	
	교육	883	8.5	13	
	공학	2,496	24.1	5	
	자연	1,206	11.7	8	
	의약	872	8.4	2	
	예체능	1,181	11.4	9	
일 경험***	없음	9,146	88.4	7	13.84
	있음	1,198	11.6	5	
어학연수***	없음	9,682	93.6	6	6.79
	있음	662	6.4	5	
대학 명성***	“가”그룹	3,024	39.8	7	21.71
	“나”그룹	2,303	30.3	7	
	“다”그룹	1,400	18.4	8	
	“라”그룹	879	11.6	6	
입학 당시 부모소득***	100만 원 미만	345	3.4	6	24.07
	100~300만 원 미만	3,715	36.7	7	
	300~500만 원 미만	4,185	41.4	6	
	500~700만 원 미만	1,103	10.9	6	
	700~1,000만 원 미만	440	4.3	5	
	1,000만 원 이상	332	3.3	4	
취업 여부	취업	8,590	82.7	-	-
	미취업	1,754	17.3	-	

주: ***, **, *는 각각 0.01, 0.05, 0.1 수준에서 유의함을 의미함.

2. 의중-시장임금 갭 추정

다음으로 대졸자의 졸업 전 의중임금, 졸업 후 6개월이 경과한 시점에서의
시장임금 그리고 의중-시장임금 갭을 살펴보겠다.

<표 2>에 전문대 및 4년제 졸업자의 졸업 전 월평균 의중임금이 제시되어있다. 4년제 졸업자의 의중임금이 230.5만 원으로 전문대 졸업자의 186.4만 원보다 약 45만 원 많았다. 전문대와 4년제 졸업자 간에 표본 특성별 의중임금의 경향성에는 큰 차이를 보이지 않아 4년제 졸업자를 중심으로 요약하면 다음과 같다. 남성이 여성보다, 국·공립대가 사립대보다, 수도권이 비수도권 소재 대학보다(전문대는 반대), 의약 및 공학계열이 다른 계열보다, 어학연수 경험자가 미경험자보다 의중임금이 높게 나왔다. 대학 명성의 경우에도 명성이 좋을수록 의중임금이 증가했는데, “가”그룹의 의중임금이 253.6만 원으로 “라”그룹의 203.7만 원보다 약 50만 원이 많았다.

<표 2> 전문대 및 4년제 졸업자의 졸업 전 의중임금

(단위: 만 원)

		전문대 졸업자		4년제 졸업자	
		평균	편차	평균	편차
전 체		186.4	54.2	230.5	75.9
성별	여성	174.0	50.4	214.2	66.4
	남성	201.1	55.0	244.6	80.7
대학 유형	사립대	186.2	54.6	229.9	81.0
	국·공립대	190.5	44.9	231.8	59.9
대학 소재지	비수도권	188.6	55.9	219.4	65.4
	수도권	183.9	52.2	247.1	86.8
전공 계열	인문	193.1	80.5	215.1	60.6
	사회	179.9	50.1	229.0	62.9
	교육	168.9	37.2	218.9	51.6
	공학	196.2	53.4	245.3	58.4
	자연	177.8	48.6	226.3	81.9
	의약	201.6	49.6	281.2	168.1
	예체능	171.3	56.9	209.5	92.2
어학 연수	없음	186.2	54.4	229.3	76.9
	있음	204.2	37.0	243.1	63.0
대학 명성	“가”그룹	-	-	253.6	72.9
	“나”그룹	-	-	222.3	61.2
	“다”그룹	-	-	210.7	98.2
	“라”그룹	-	-	203.7	55.8
표본수		2,738		7,606	

이어서, 대학 졸업 후 6개월이 경과한 시점에서 취업자의 시장임금은 조사에서 파악된 월평균 임금을 사용하고, 미취업자가 취업했을 때 기대되는 시장임금은 취업자 임금함수에 미취업자의 특성을 대입하여 얻은 예측치를 사용한다.

<표 3>에는 GLS로 취업자 임금함수를 추정한 결과가 제시되어 있다.⁷⁾ 추정결과에 따르면, 남성, 연령이 증가할수록, 국·공립대가 사립대보다(4년제 졸업자만), 수도권, 교육계열(4년제만)과 의약계열(전문대만)이 다른 계열보다, 어학연수와 일 경험자가 미경험자보다(4년제만) 임금이 높았다. IMR은 전문대의 경우 통계적으로 유의하지 않았지만 4년제 졸업자는 다른 조건이 동일하다면, 현재 취업자보다 미취업자의 임금이 더 높았고 통계적으로도 유의하였다. 한편 다른 조건이 동일할 때 대학 명성이 “나”그룹에 비해 “가”그룹은 월평균 임금이 약 35만 원 증가한 반면, “다”와 “라”그룹은 20만 원이 감소하였다.

<표 3> 전문대 및 4년제 졸업자의 시장임금함수 추정 결과

상 수		전문대 졸업자	4년제 대졸자
성별(남성=1)		97.6(21.08)***	151.1(24.175)***
연령		20.7(3.547)***	18.0(3.841)***
대학유형(국·공립=1)		2.5(0.704)***	5.5(0.915)***
대학소재지(수도권=1)		7.1(6.557)	10.3(3.458)***
전공 (기준그룹 : 인문)	사회=1	11.7(2.668)***	20.8(3.129)***
	교육=1	-3.2(6.440)	1.4(3.869)
	공학=1	-17.0(11.485)	40.3(5.544)***
	자연=1	7.8(7.068)	-2.5(5.105)
	의약=1	6.8(7.719)	-6.5(4.793)
	예체능=1	21.9(10.463)**	-6.6(7.827)
어학연수(경험자=1)		-10.1(7.141)	-26.6(5.144)***
일 경험(경험자=1)		11.7(10.205)	8.2(3.536)**
Invmls		-0.8(4.291)	5.6(3.154)*
대학 명성 (기준그룹 : “나” 그룹)		-25.0(16.950)	-41.2(11.353)***
	“가”그룹=1	-	36.5(3.356)***
	“다”그룹=1	-	-20.4(3.065)***
	“라”그룹=1	-	-20.1(3.331)***
표본수		1,489	3,656
F-value		27.03***	116.6***
R ²		0.256	0.311

주: ***, **, *는 각각 0.01, 0.05, 0.1 수준에서 유의함을 의미하며, () 안 값은 robust 표준오차.

7) 취업여부에 대한 프로빗 추정 결과는 <부표 1>에 제시되어 있다.

〈부표 2〉에는 취업자의 관찰된 시장임금과 위에서 추정된 임금함수에 미취업자의 특성을 대입하여 얻은 예측된 시장임금의 평균이 제시되어 있다. 관찰된 월평균 시장임금과 예측된 월평균 시장임금 차이를 보면, 전문대 졸업자는 5만 원 내외로 크지 않았다. 반면, 4년제 졸업자는 임금 차이가 약 10만~15만 원 정도로 전문대 졸업자보다는 크게 나왔다.

〈표 4〉 전문대 및 4년제 졸업자의 의중-시장임금 갭

(단위: 만 원)

		전문대 졸업자			4년제 졸업자		
		의중 임금	시장 임금	임금 갭	의중 임금	시장 임금	임금 갭
전 체		186.4	159.1	27.3	230.5	207.0	23.5
성별	여성	174.0	147.1	26.9	214.2	183.8	30.4
	남성	201.1	173.6	27.5	244.6	227.3	17.3
연령	23세 이하	174.8	148.2	26.6	199.9	170.7	29.2
	24~27세	199.4	171.3	28.1	232.2	207.8	24.4
	28~34세	201.5	175.0	26.5	252.7	238.1	14.6
대학유형	사립대	186.2	158.8	27.4	229.9	203.8	26.1
	국·공립대	190.5	166.9	23.6	231.8	216.0	15.8
대학 소재지	비수도권	188.6	156.7	31.9	219.4	192.4	27.0
	수도권	183.9	161.8	22.1	247.1	229.1	18.0
전공계열	인문	193.1	147.1	46.0	215.1	191.8	23.3
	사회	179.9	147.9	32.0	229.0	203.2	25.8
	교육	168.9	137.5	31.4	218.9	197.5	21.4
	공학	196.2	174.1	22.1	245.3	240.2	5.1
	자연	177.8	160.4	17.4	226.3	195.6	30.7
	의약	201.6	178.0	23.6	281.2	236.6	44.6
	예체능	171.3	139.8	31.5	209.5	162.2	47.3
어학 연수	없음	186.2	158.9	27.3	229.3	205.8	23.5
	있음	204.2	177.3	26.9	243.1	220.9	22.2
일자리 경험	없음	186.9	159.4	27.5	230.3	205.7	24.6
	있음	180.0	155.1	24.9	231.8	215.7	16.1
대학 명성	“가”그룹	-	-	-	253.6	242.9	10.7
	“나”그룹	-	-	-	222.3	195.2	27.1
	“다”그룹	-	-	-	210.7	173.3	37.4
	“라”그룹	-	-	-	203.7	168.3	35.4

위의 결과들을 토대로 한 월평균 의중-시장임금 갭이 <표 4>에 제시되어 있고, 4년제 졸업자를 중심으로 결과를 살펴보겠다. 먼저, 전체 평균임금을 기준으로 한 갭(23.5만 원)뿐만이 아니라 응답자 특성을 기준으로 한 갭에서도 모두 의중임금이 시장임금보다 높은 값을 보였다. 이러한 결과는 전문대 졸업자에서도 동일하게 나왔다. 표본 특성별로 임금 갭을 요약하여 살펴보면, 여성, 연령이 낮을수록, 사립대, 비수도권, 예체능 및 의약계열, 어학연수와 일자리 미경험자, 대학 명성이 낮을수록 월평균 의중임금과 시장임금 사이의 갭이 더 크게 나왔다. 다만, 이와 같은 결과는 집단 수준에서 평균 차이로 개인의 첫 취업 구직기간과 직접적으로 연관 지어 해석할 수 없다는 점을 유의할 필요가 있다.

3. 의중-시장임금 갭이 첫 취업까지의 기간에 미치는 효과

대졸자의 의중-시장임금 갭이 첫 취업까지의 구직기간에 미치는 효과는 확장형 콕스 회귀모형으로 추정하였다(표 5 참조). 전체를 대상으로 한 추정결과를 중심으로 성별 추정결과도 함께 살펴보겠다. 먼저, 남성이 여성보다 미취업 탈출확률이 통계적으로 유의하게 높았다. 즉, 다른 조건이 동일할 때 남성이 여성보다 졸업 후 첫 취업까지의 구직기간이 더 짧다는 것을 의미한다. 연령은 전체에서는 영향을 주지 않았지만, 남성의 경우 연령이 증가할수록 미취업 탈출확률이 높아졌고 통계적으로 유의하였다. 최종학력은 성별에 따라 효과가 다른데, 남성은 교육연수가 증가할수록 미취업 탈출확률이 높아지는 반면, 여성은 탈출확률이 낮아졌다.

전체 표본 대상에서 졸업대학이 국·공립대인 경우가 사립대에 비해 미취업 탈출확률이 낮았지만, 성별 분리 추정에서는 그 효과가 사라졌다. 대학 소재지가 수도권인 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 미취업 탈출확률이 더 높았고 통계적으로도 유의하였지만 여성에게는 영향을 주지 않았다. 전공은 전체 대상에서 인문계열에 비해 사회, 공학, 자연, 의약계열의 미취업 탈출확률이 더 높고 통계적으로 유의하였지만, 남성의 경우 여기에 예체능계열이 추가되고, 여성은 사회와 자연계열이 제외된다.

다음으로 전체 및 성별 분리 추정 모두에서 졸업 평점이 높을수록, 취업지원

프로그램 참여수가 증가할수록 미취업 탈출확률이 높아졌고 통계적으로도 유의하였다. 이어서, 어학연수 경험자(여성 제외), 일 경험자, 자격 취득자(남성 제외), 훈련 참여자가 그렇지 않은 경우보다 미취업 탈출확률이 높고 통계적으로도 유의하였다. 입학 당시 부모소득이 300만~500만 원 미만에 비해 100만~300만 원 미만인 경우는 미취업 탈출확률이 낮은 반면, 1,000만 원 이상인 경우에는 탈출확률이 높았고 통계적으로도 유의하였지만, 이러한 효과는 전체와 여성에게만 나타나 남성의 미취업 탈출확률에는 부모소득이 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다. 배우자가 있는 경우가 없는 경우에 비해 미취업 탈출확률이 낮고 통계적으로 유의하였지만, 남성은 이와 반대되는 결과를 보였다. 이상의 결과는 앞서 소개한 선행연구 결과들과 큰 차이를 보이지 않는다. 다만, 어학연수, 일 경험, 자격, 훈련 등에 대한 투자수준을 통제하면 대체적으로 취업역량 요인에 대한 투자가 구직기간을 단축시키는 긍정적인 효과를 내고 있음을 확인할 수 있다.

한편 전체 표본을 대상으로 다른 변수들을 통제한 상태에서 의중-시장임금 갭의 값이 커질수록 미취업 탈출(즉, 취업)확률이 높아 구직기간이 단축되나 이러한 차이가 통계적으로 유의하지는 않았다. 비록 의중-시장임금 갭이 구직기간에 미치는 효과가 통계적으로 유의하지 않았지만, 추정계수 부호는 일반적인 기대와는 반대되는 것이다. 즉, 의중-시장임금 갭의 값이 커진다는 의미는 시장임금이 고정이라면 의중임금이 더 높아진다는 것으로 이 값이 증가하면 미취업 탈출확률이 낮아져서 구직기간이 길어질 것으로 기대되기 때문이다. 하지만, 의중-시장임금 갭이 구직기간에 미치는 효과를 성별로 분리 추정하면 다른 결과를 보인다. 여성의 경우에는 일반적인 기대처럼 의중-시장임금 갭의 값이 커질수록 미취업 탈출확률이 낮아져서 구직기간이 길어지나 통계적으로 유의하지는 않았다. 즉, 여성 대졸자의 경우 임금에 대한 눈높이 조정이 구직기간을 단축시키지는 못하고 있어, 여성 대졸자의 실업원인이 공급측면뿐만 아니라 수요 측면에도 존재함을 시사한다. 이와 달리, 남성의 경우는 의중-시장임금 갭의 값이 커질수록 미취업 탈출확률이 높아 구직기간이 단축되고 통계적으로도 유의하였다. 이를 달리 보면, 시장임금이 고정이라면 의중임금이 낮아수록 구직기간이 길어진다는 것을 의미한다. 이러한 결과에 대한 원인을 찾기 위해 최종학력별 성별로 분리 추정한 결과를 이어서 살펴보겠다.

〈표 5〉 졸업 후 첫 취업까지의 구직기간 영향요인 추정

		전 체	남성	여성
성별(남성=1)		0.083(0.029)***	-	-
연령		0.008(0.007)	0.017(0.010)*	-0.000(0.010)
교육연수		-0.002(0.016)	0.065(0.022)***	-0.070(0.022)***
대학유형(국·공립=1)		-0.051(0.030)*	-0.050(0.040)	-0.048(0.046)
대학 소재지(수도권=1)		0.057(0.024)**	0.089(0.033)***	0.017(0.035)
전공 (기준그룹: 인문)	사회	0.105(0.042)**	0.179(0.067)***	0.042(0.055)
	교육	-0.062(0.056)	-0.162(0.100)	-0.036(0.069)
	공학	0.336(0.043)***	0.461(0.065)***	0.146(0.070)**
	자연	0.128(0.048)***	0.232(0.076)***	0.051(0.063)
	의약	0.609(0.054)***	0.715(0.092)***	0.485(0.068)*
	예체능	0.019(0.050)	0.134(0.080)*	-0.067(0.064)
졸업평점		0.176(0.028)***	0.214(0.038)***	0.118(0.042)***
어학연수(경험자=1)		0.108(0.045)**	0.215(0.060)***	-0.003(0.068)
일 경험(경험자=1)		0.099(0.034)**	0.085(0.051)*	0.114(0.046)**
취업지원 프로그램		0.034(0.006)***	0.039(0.008)***	0.028(0.009)***
자격(취득자=1)		0.064(0.029)**	0.011(0.043)	0.102(0.038)***
훈련(참여자=1)		0.260(0.085)***	0.245(0.109)**	0.284(0.137)**
부모소득 (기준그룹: 300만~ 500만 원 미만)	A	0.001(0.063)	0.037(0.080)	0.003(0.103)
	B	-0.049(0.025)*	-0.005(0.034)	-0.095(0.037)***
	C	0.039(0.037)	0.026(0.054)	0.056(0.051)
	D	0.049(0.055)	0.017(0.078)	0.077(0.078)
	E	0.147(0.062)**	0.089(0.083)	0.217(0.092)**
배우자(유=1)		-0.447(0.088)***	0.191(0.109)*	-1.057(0.148)***
의중-시장임금 갭		0.000(0.000)	0.000(0.000)*	-0.000(0.000)
표본수		10,224	5,257	4,967
관측수		145,790	70,840	74,950
LR χ^2		480.22***	295.65***	287.45***

주: 1) ***, **, *는 각각 0.01, 0.05, 0.1 수준에서 유의함을 의미하며, () 안 값은 표본오차임.

2) 부모소득 A=100만 원 미만, B=100만~300만 원 미만, C=500만~700만 원 미만, D=700만~1,000만 원 미만, E=1,000만 원 이상.

〈표 6〉은 전문대와 4년제 졸업자에 대한 성별 분리 추정 결과 중 의중-시장임금 갭이 구직기간에 미치는 효과를 정리한 것이다.⁸⁾

8) 분석에는 성, 연령, 대학유형, 대학 소재지, 전공, 평점, 어학연수, 일 경험, 취업지원 프로그램 수, 자격, 훈련, 부모소득, 배우자 유무, 대학 명성(4년제만) 등을 통제하였다.

〈표 6〉 의중 - 시장임금 갭이 구직기간에 미치는 효과

	전 체	남성	여성
전문대	-0.000(0.000)	-0.000(0.001)	0.000(0.001)
4년제	0.000(0.000)***	0.000(0.000)***	-0.000(0.000)

주: ***, **, *는 각각 0.01, 0.05, 0.1 수준에서 유의함을 의미하며, () 안 값은 표본오차임.

전문대의 경우 전체 및 성별 분리 추정 모두에서 의중-시장임금 갭이 구직기간에 유의한 영향을 주지 못하고 있었다. 한편, 4년제 졸업자의 경우 전체와 남성에서 의중-시장임금 갭의 값이 커지면, 미취업 탈출확률이 증가하여 구직기간이 단축되고 통계적으로 유의하였다.

이상의 결과를 토대로 의중-시장임금 갭(눈높이 조정)의 효과를 정리하면, 전문대 졸업자와 4년제 여성 졸업자의 경우는 눈높이 조정이 구직기간을 단축시킨다는 뚜렷한 증거를 발견하지 못하였다.

반면, 4년제 남성 졸업자의 경우에는 시장임금이 고정이라면 의중임금이 낮을수록 구직기간이 길어져 눈높이 조정이 오히려 부정적인 효과를 보였다. 그렇다면 4년제 남성 졸업자에게서 이런 결과가 나온 이유는 무엇일까? 이에 대한 단초는 고시 및 7·9급 공무원, 공사, 노무사 등과 같은 공무원이나 면허성 전문자격 시험을 준비하는 이른바 공시족(公試族)에서 찾을 수 있다.

<표 7>에는 2011년 1차 조사에서 파악한 대학 재학 중 또는 현재까지 공무원 및 면허성 전문자격 시험 준비 경험자의 비율과 졸업 전 의중임금이 제시되어 있다. 먼저, 전체 표본 중 시험 준비 경험이 있다는 비율은 21.7%였으며, 4년제 졸업생의 경험 비율은 25.1%로 더 증가하였다. 4년제 졸업생(교육대 제외)의 성별로는 여성(28.2%)이 남성(22.5%)보다 근소하게 높았다. 다음으로 4년제 남성 졸업자의 대학 명성별 경험 비율은 “가”와 “나”그룹이 각각 26.0%와 21.7%였으며, 공무원 시험 준비 경험자 내 구성비는 “가”와 “나”그룹이 각각 45.8%와 28.2%로 나타났다. 요약하자면, 공무원 및 면허성 전문자격 시험 준비자는 명성이 높은 4년제 대학 졸업자에게 집중되어 있다고 할 수 있다. 한편, 4년제 졸업 남성 공시족의 의중임금이 240.9만 원으로 비공시족 의중임금인 245.2만 원보다 적었고, 대학 명성별로도 “라”그룹을 제외한 나머지 그룹에서는 동일하였다.

〈표 7〉 공무원 시험 준비 경험 비율 및 의중임금

(단위: %, 만 원)

			시험 준비 경험 비율	의중임금		졸업 6개월 후 취업자 임금
				공시족	비(非) 공시족	
전 체	전 체		21.7	226.0	216.8	197.9
	최종 학력	전문대	7.0	195.8	185.7	160.3
		4년제	25.1	229.2	231.1	213.5
		교육대	93.2	225.4	221.7	206.3
4년제 졸업자	성별	남성	22.5	240.9	245.2	233.9
		여성	28.2	216.0	213.0	183.6
4년제 남성 졸업자	대학 명성	전 체	22.5(100.0)	240.9	245.2	233.9
		“가”그룹	26.0(45.8)	258.5	266.8	268.2
		“나”그룹	21.7(28.2)	228.2	241.3	234.2
		“다”그룹	20.7(18.1)	216.1	228.8	193.0
		“라”그룹	15.5(7.9)	220.1	214.7	187.5

주: () 안 값은 구성 비율임.

이제 4년제 남성의 경우 시장임금이 고정이라면 의중임금이 낮을수록 구직 기간이 길어지는 현상에 대해 다음과 같은 설명이 가능하다. 동일한 시장임금을 갖는 두 졸업자가 있고, 이들 중 한 명만이 공무원 시험 준비자라고 하자. 이런 상황에서 두 사람이 동일한 임금으로 일자리 제의를 받는다면, 시험 준비자는 제의된 시장임금이 의중임금보다 크면 취업하지만, 시험 준비자는 이 경우에도 일자리를 수락하지 않고 구직자로 남아 있게 되어 시장임금이 고정이라면 의중임금이 낮을수록 구직기간이 길어지게 된다. 이처럼 4년제 남성 졸업자가 시장보다 낮은 임금을 감수하면서 공무원 및 면허성 전문자격 시험을 준비하는 이유는 고용안정성이 확보된 일자리가 노동시장에서 부족하기 때문일 것이다. 따라서 이들을 대상으로 하는 눈높이의 차이를 보상해주기 위한 일시적인 임금지원 정책은 효과를 거두기 어렵다는 점을 시사한다.

V. 결 론

본 연구는 대학 졸업 후 첫 취업까지의 구직기간에 어떤 변수가 어떤 영향을 주는가를 실증분석하였다. 특히, 최종학력(전문대, 4년제)과 성별로 집단을 나눈 후 각 집단에서 대졸자의 의중-시장임금 갭이 의미하는 눈높이 불일치가 취업을 저해하고 있는가를 중점적으로 분석하였다. 실증분석을 통해 밝혀진 주요 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대학 졸업 후 첫 취업까지 소요되는 기간의 중위값은 6개월이며, 4년제가 7개월로 전문대의 4개월보다 더 길었다. 둘째, 4년제 졸업자의 졸업 전 월평균 의중임금은 230.5만 원, 전문대 졸업자는 186.4만 원으로 나타났다. 반면 졸업 6개월 후의 월평균 시장임금은 4년제가 207.0만 원, 전문대가 159.1만 원으로 의중임금보다 시장임금이 더 낮았다. 셋째, 졸업 후 첫 취업까지의 구직기간을 단축시키는 변수로는 성(남성), 연령(남성만), 최종학력(남성은 높을수록 여성은 낮을수록), 국·공립대, 수도권(남성만), 공학 및 의약계열, 대학평점, 취업지원프로그램 참여 수, 어학연수(남성만), 일 경험, 자격(여성만), 직업훈련, 입학 당시 부모소득(여성만) 등으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 기존 연구들과 큰 차이를 보이지 않지만, 취업을 위한 어학연수(1년 이상), 일 경험(취업 위한 경험 쌓기), 자격증 취득(1년 이상 준비), 훈련참여(6개월 이상) 등과 같은 취업역량 강화 활동의 내실화는 구직기간을 단축시키는 긍정적인 효과를 내고 있었다. 넷째, 4년제 대졸자에 국한하여 대학 명성의 차이가 시장임금에 영향을 주었고, 남성에 제한되기는 하나 구직기간에도 유의한 영향을 주었다. 구체적으로, 기준그룹인 “나(41~80위)”그룹에 비해 “가(1~40위)”그룹의 월평균 임금이 약 35만 원 더 많은 반면, “다(81~120위)”와 “라(121위 이하)”그룹은 20만 원이 더 적었다. 구직기간의 경우에는 “나”그룹과 “가”그룹 간에는 유의미한 차이가 없었으나, “다”와 “라”그룹은 “나”그룹에 비해 미취업 탈출확률이 낮았지만 “다”그룹에서만 통계적으로 유의하였다.

다섯째, 의중-시장임금 갭이 의미하는 눈높이 불일치는 전문대와 4년제 여성

졸업자의 구직기간에 별다른 영향을 주지 않았다. 이는 해당 집단의 실업이 자발적 성격보다는 비자발적 성격이 강함을 시사하고 있다. 여섯째, 4년제 남성 졸업자의 경우에는 의중-시장임금 갭의 절대값이 증가할수록 미취업 탈출확률이 낮아져 구직기간이 길어졌다. 이러한 결과는 이른바 공시족(公試族)이 대학 명성이 상대적으로 높은 4년제 남성에 집중되어 있는 현상과 관련되어 있음을 확인하였다. 공시족을 선택하는 이유가 임금보다는 고용안정성 때문이라는 점을 감안하면, 이들의 실업도 괜찮은 일자리 부족에 의한 비자발적 성격으로 볼 수 있다.

이상의 분석결과는 노동공급 측의 임금을 중심으로 하는 눈높이 조정만으로는 대졸자의 취업을 촉진하는 데 한계가 있음을 시사하고 있다. 따라서 노동수요 측은 청년채용을 확대하되 그 일자리가 불완전한 형태를 띄지 않도록 장기적 관점에서 적극적인 투자가 필요하다.

본 연구는 앞서 제시한 결과와 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 분석에 사용한 졸업 전 의중임금에 측정오차가 포함되어 있을 가능성을 완전히 배제할 수 없다는 점이다. 이는 졸업 전 의중임금 조사시점이 대학 졸업 후 18~24개월이 경과한 시점에서 회고적으로 응답되었기 때문이다. 둘째는 졸업 후 첫 취업을 임금근로이면서 상용근로자로 한정함으로써 종사자 규모나 임금과 같은 취업의 질적 차이뿐만이 아니라 비정규직과 같은 다양한 고용형태별 분석이 다뤄지지 못했다는 점이다.

참고문헌

- 김안국(2005). 「대졸 청년층의 노동이동 분석: 인문사회계와 이공계 졸업자를 중심으로」. 『노동경제논집』 28(3): 39~76.
- 김정숙(2009). 「대졸자들의 취업준비 활동의 차이 및 직업이행 효과」. 『교육과학연구』 40(1): 141~165.
- 김종화·유태현·이상호·전윤구(2007). 『청년실업대책의 체계적 추진을 위한 법적기반 강화방안 연구』. 한국경제사회발전연구원.

- 남기곤(2009). 「청년층 미취업자 특성에 관한 분석: 미취업결정요인 및 낙인 효과를 중심으로」. 『산업노동연구』 15 (2): 99~123.
- 노경란 · 박용호 · 허선주(2011). 「진로개발프로그램 참여 경험이 대졸 청년의 능력개발 노력과 주관적 취업 만족에 미치는 영향」. 『직업능력개발연구』 14 (2): 55~81.
- 박성재 · 반정호(2006). 「대졸 청년층 취업준비노력의 실태와 성과」. 『한국인구학』 29 (3): 29~50.
- 박재빈(2007). 『생존분석: 이론과 실제』 신광출판사.
- 신종각 · 김정호(2008). 「대졸자 첫 취업기간분석」. 『한국고용정보원 고용이슈』 25: 1~22.
- 신혜숙 · 민병철 · 남수경(2014). 「취업지원 프로그램 참여 및 취업성가에 대한 ‘대학취업지원기능 확충사업’의 효과분석」. 『아시아교육연구』 15 (2): 201~223.
- 안주엽 · 홍서연(2002). 「청년층의 첫 일자리 진입: 경제위기 전후의 비교」. 『노동경제논집』 25 (1): 47~74.
- 안준기(2009). 「어학연수가 졸업후 노동시장 진입에 미치는 영향」. 『교육행정학연구』 27 (2): 203~231.
- 유홍준 · 정태인 · 전은주(2014). 「한국 대졸 경제활동인구의 노동시장 성과」. 『한국인구학』 37 (2): 49~69.
- 이규용 · 김용현(2003). 「대졸 청년층의 노동시장 성과 결정요인」. 『노동정책연구』 3 (2): 69~94.
- 이병희 · 윤윤규 · 김주영 · 정성미(2009). 『청년 비취업자의 눈높이 조정과정에 대한 연구』. 한국노동연구원.
- 조우현(1995). 「청년층 노동자의 고용문제와 실업확률의 결정요인 분석」. 『노동경제논집』 18 (1): 107~128.
- _____(1998). 『노동경제학』 법문사.
- 채구목(2007). 「신규대졸자의 취업 및 임금수준 결정요인 분석」. 『한국사회복지학』 59 (4): 35~61.
- 채창균 · 김태기(2009). 「대졸 청년층의 취업 성과 결정요인 분석」. 『직업교육

연구』 28 (2) : 89~107.

Cox, D. R.(1972). “Regression Models and Life-Tables(with Discussion)”. *Journal for The Royal Statistical Society* 34 (2) : 187~220.

Greene, W. H.(2008). *Econometric Analysis. sixth edition*. New Jersey : Pearson Education.

Kaufman, B., and J. Hotchkiss(2006). The Economics of Labor Markets, Thomson South-Western, Chapter 13.

Mortensen, D.(1986). *Job Search and Labor Market Analysis*. Handbook of Labor Economics, pp.849~920.

〈부표 1〉 졸업 6개월 후 취업확률 Probit 추정 결과

		전문대 졸업자	4년제 대졸자
상수		-1.839(1.998)	2.675(1.911)
성별(남성=1)		-0.128(0.073)*	0.159(0.042)***
연령		0.053(0.159)	-0.281(0.145)*
연령제곱		-0.001(0.003)	0.005(0.003)*
전공 (기준그룹: 인문)	사회	0.251(0.136)*	0.077(0.051)
	교육	0.908(0.189)***	-0.329(0.065)***
	공학	0.350(0.139)**	0.395(0.054)***
	자연	0.310(0.153)**	0.088(0.059)
	의약	0.843(0.140)***	0.773(0.086)***
	예체능	0.118(0.139)	0.084(0.065)
대학 평점		0.225(0.057)***	0.231(0.039)***
취업지원 프로그램 참여 수		0.045(0.013)***	0.049(0.008)***
부모소득 (기준그룹: 300만~ 500만 원 미만)	100만 원 미만	0.039(0.124)	-0.029(0.091)
	100만~300만 원 미만	0.001(0.055)	-0.103(0.034)***
	500만~700만 원 미만	0.261(0.102)**	0.043(0.048)
	700만~1,000만 원 미만	-0.044(0.178)	0.107(0.069)
	1,000만 원 이상	-0.032(0.182)	0.259(0.081)***
배우자(유배우자=1)		-0.387(0.183)*	0.085(0.118)
표본수		2,673	7,551
LR χ^2		182.05***	406.14***

주: ***, **, *는 각각 0.01, 0.05, 0.1 수준에서 유의함을 의미하며, ()안 값은 표본오차임.

〈부표 2〉 전문대 및 4년제 졸업자의 월평균 시장임금

		전문대 졸업자			4년제 졸업자		
		(A) 관찰	(B) 예측	(A)-(B)	(C) 관찰	(D) 예측	(C)-(D)
전 체		160.3	157.7	2.6	213.4	201.0	12.4
성별	여성	149.2	144.0	5.2	186.9	181.2	5.7
	남성	175.7	171.3	4.4	233.9	220.3	13.6
전공 계열	인문	146.7	147.4	-0.7	198.2	187.1	11.1
	사회	146.8	149.1	-2.3	207.8	199.2	8.6
	교육	138.3	134.8	3.5	192.7	199.6	-6.9
	공학	174.5	173.6	0.9	244.1	234.6	9.5
	자연	160.4	160.5	-0.1	197.2	194.2	3.0
	의약	177.4	179.7	-2.3	236.4	236.9	-0.5
	예체능	138.9	140.6	-1.7	163.6	161.0	2.6
대학 명성	“가”그룹	-	-	-	250.6	235.3	15.3
	“나”그룹	-	-	-	200.2	190.6	9.6
	“다”그룹	-	-	-	177.5	169.9	7.6
	“라”그룹	-	-	-	172.0	164.5	7.5
표본수		1,511	1,184	-	3,684	3,895	-

abstract

Effects of the Gap between Reservation and Market Wage on the Period to Get First Job

CHOI Ki Sung

This study empirically examined whether or not the gap between reservation wage and market wage would hinder graduates' getting first jobs. The findings of this study are as follows.

First, the median period to get their first jobs was 6 months. Second, the monthly average reservation wage for university students was KRW 2,305 thousand, which was higher than the market wage of KRW 2,070 thousand, and the reservation wage for college graduates was KRW 1,864 thousand, which was higher than the market wage of KRW 1,591 thousand.

Third, variables that can shorten the period required for getting the first job included gender, age, education level, national and public universities, Seoul metropolitan area, major, Grade Point Average (GPA), number of participating in employment support programs, number of years studying foreign language overseas, job experience, qualifications, training, and parents' income when admitted to universities. Fourth, the gap between reservation and market wage did not really have an impact on the job seeking period of the entire technical college graduates and university female graduates. On the other hand, in case of university male graduates, as the absolute gap between reservation and market wage increased, the probability exiting from unemployment decreased, thereby protracting the job seeking period. This seems due to large scale of young people preparing for civil service examinations.

Keywords : the gap between reservation and market wage, the period to get first job, extended cox-regression

노동정책연구

2016. 제16권 제2호 pp.65~92

한국노동연구원

연구논문

직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향

김재원*
유규창**

본 연구는 한국노동연구원의 2011년 사업체패널조사자료를 활용하여 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향 및 두 변수의 상호작용을 살펴보았다. 분석 결과, 기업이 채용·평가·보상·교육 등 인사관리 관행에 직무분석을 활용하는 정도가 높을수록 근로자 생산성(인당 매출액)은 증가하는 반면, 고령인력의 비중이 높을수록 생산성은 낮아지는 것으로 나타났다. 직무분석을 충분히 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 조건이 동일하다면 인당 매출액이 238만 원 높은 것으로 나타났다. 또한 고령화 비율(45세 이상 근로자 비율)이 1% 증가할 때 인당매출액은 134만 원 감소하는 것으로 나타났다. 한편 직무분석 활용은 고령화가 높은 기업과 낮은 기업 모두에 긍정적인 조직성과의 효과를 가져다주지만, 그 효과는 고령화가 높은 기업에서 훨씬 크게 나타났다. 결론적으로 본 연구의 결과는 점차 고령화가 심각해지고 있는 한국 기업에 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 시급히 필요하다는 점을 시사하고 있다.

핵심용어 : 직무중심 인사관리, 직무분석, 고령화, 참여적 작업조직, 근로자 생산성

논문접수일: 2016년 2월 10일, 심사의뢰일: 2016년 2월 22일, 심사완료일: 2016년 6월 13일

* 한양대학교 경영대학 박사과정(jw2010@hanyang.ac.kr)

** 한양대학교 경영대학 교수(hr@hanyang.ac.kr)

I. 문제제기

2016년부터 정년 60세가 의무화되고, 우리나라 기업에서 인력 고령화, 고인건비 문제의 심각성이 대두되면서, 연공형 임금제도나 인사제도의 부작용에 대한 논의가 활발하다. 저성장기에 진입한 한국 기업들이 신규인력을 채용할 수 있는 여력이 줄어들고 인력 고령화도 심화되면서 인력구조는 전통적인 피라미드 형태에서 역(逆)피라미드로 빠르게 바뀌는 현상이 확산되고 있으며, 인력구성이 달라지는 만큼 기존의 연공중심 직급, 승격, 보상 등 인사관리 전반에 변화가 필요하다는 공감대가 형성되고 있다. 연공형 임금제도가 적절하게 작동하기 위해서는 인력의 유입과 유출이 적절히 이루어져서 전체적으로 인력구조의 균형이 이루어져야하며, 신입사원부터 퇴직연령에 가까운 근로자까지 인력의 수가 균형 있게 분포해야 하는데(정진호·김정한·김동배·이인재, 2011; Lazear, 1979, 1981), 현재 한국 기업의 인력구조로는 연공형 임금이 제대로 작동하기가 어렵다는 것이다.

이에 따라, 다양한 분야의 학자들이 기업의 실무자들과 함께 한국 기업의 인사관리 방향에 대해 논의하는 심포지엄도 연이어 개최되고 있다.¹⁾ 일각에서는 글로벌 스탠다드 추구, 인건비 부담 완화, 일 중심 사회로의 이행, 비정규직 임금차별 철폐 등을 위해 직무중심 인사관리로의 이행이 필수적이라고 주장하는 반면, 또 다른 한편에서는 직무분석의 객관성을 담보하기 쉽지 않고, 경직적인 직무관리로 인해 불확실한 환경에 유연한 대응이 어려우며, 조직 내 사람 간의 관계를 중시하는 한국 실정에서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 맞지 않다는 우려를 표하기도 한다.

하지만 이런 활발한 논의들에 비하여 고령화되어 가는 한국 기업에서 연공형

1) 한국인사관리학회, ‘정년 60세 시대의 대응방안’ 정책 심포지엄(2013년 10월); 서울대고용복지법센터·한국고용노사관계학회·한국노동법학회, ‘정년 60세 시대: 법률적 쟁점과 기업의 인사노무관리 전략’ 공동 심포지엄(2014년 1월); 한국인사조직학회, ‘직무중심 HR: 현황과 과제’ 학술포럼(2015년 9월) 등.

인사관리의 대안으로서 직무중심의 인사관리가 과연 효과적일 것인가에 대한 학술적인 연구는 아직까지 미미한 수준이다. 기존의 연구들이 주로 직무중심 인사관리에 대한 개요설명 및 서구기업 사례에 대한 소개 정도에 그치고 있으며, 일부 ‘직무급’과 관련된 연구(예: 김유선, 2013)를 제외하고는 직무중심 인사관리의 효과성에 대한 실증연구는 거의 전무하다. 이는 한국 기업들이 고성장 시기에 유효했던 연공중심 인사관리의 한계를 자각한 것이 비교적 최근의 일이며, 따라서 학자들이 직무중심 인사관리에 관한 분석할 만한 데이터를 확보하기 어려웠기 때문일 수 있다.

그러나 한국에 진출한 외국계 기업들을 중심으로 직무중심 인사관리가 정착된 곳이 많이 있으며, 일부 대기업들도 직무중심 인사관리로의 이행을 적극적으로 모색하고 있다.²⁾ 일례로, 최근 국내기업 A사는 글로벌 경쟁력 강화를 위해 직무분석을 활용, 글로벌 통용성이 있는 직무중심 인사체계를 구축 중이다. A사의 해외 고객사가 A사의 인사제도를 직무를 기반으로 할 것을 요구하였으며, A사도 직무중심 인사를 통해 고직급화 및 인건비 증가에 선제적으로 대응할 수 있겠다는 판단하에 200여 개의 주요 직무들에 대해 직무기술서를 작성하고 직무별 필요한 자격요건, 지식 및 기술 등을 분석하였다. 그리고 연공에 따른 호봉승진을 폐지하는 대신 직무수행 역량이 상승하고 직무, 역할의 범위가 확대될 경우에만 급여 인상 및 승진이 가능하도록 설계하였다. 또한 한국노동연구원의 2011년 사업체패널조사 결과에 따르면 직무분석을 실시해 본 경험이 있는 사업체는 48.4%(1,770개 중 857개)이다. 이들은 업무 및 인력 합리화, 직무전문화, 소요인력 산정 등을 위해 직무분석을 시행하고 있으며, 정원산정, 채용/선발 기준 마련, 직무급 운영, 평가지표 개발, 교육훈련 등에 직무분석을 활용하고 있다고 응답하였다. 이는 한국 기업들이 이미 직무를 기반으로 한 인사제도를 어느 정도 시행하고 있다는 증거가 될 수 있다. 이런 상황에서 한국 기업들의 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 실제 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 관한 실증연구는 학술적으로나 실무적으로 의의가 있을 것이다.

이 논문에서는 한국노동연구원의 2011년 사업체패널자료를 활용하여, 직무

2) ‘직무중심 HR 사례 발표’(DHL 코리아, 포스코, 두산), 한국인사조직학회 학술포럼(2015년 9월).

의 내용을 분석하여 그것을 인사관리에 활용하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 성과가 더 좋은지에 대해 검증해보고자 한다. 또한 고령화와 참여적 작업조직이라는 두 가지 조절변수를 통해, 어떤 상황에서 직무분석을 활용한 인사관리의 효과성이 더 증대될 수 있는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

II. 이론과 가설

1. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리

직무중심 인사관리란 속인주의 또는 연공중심 인사관리와 대비되는 개념으로서 직무를 수행하는 근로자 개인의 특성(성별, 학력, 나이, 근속연수 등)보다는 담당하는 직무의 내용과 상대적인 가치에 따라 인사관리(채용, 보상, 평가, 교육, 훈련 등)를 시행하는 것을 말한다(유규창, 2014, 2015). 이를 위해서는 직무분석이 필수적인데, 직무분석(Job analysis)이란 직무수행자가 담당하는 직무내용의 요소, 작업특성, 요구되는 숙련, 의무, 책임, 필요기술, 정신적/육체적 노력 등을 상세하게 조사하는 것이며(Harvey, 1991), 직무가 잘 정의되어 있으면 각각의 직무수행 요건에 적합한 인재를 배치하여 활용할 수 있기 때문에, 누가 그 직무를 수행하든 유사한 결과의 도출이 가능하다고 가정한다. 직무분석은 직무중심 인사관리 관행의 기반이 되며 조직의 경영에 중요한 역할을 한다(Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

흔히 직무중심 인사관리에 대한 오해로 가장 많이 하는 것이 미국식 직무관리는 수명을 다하였다는 것이다. 미국에서는 20세기 초 테일러리즘이 태동할 때부터 과학적이고 체계적인 직무분석에 기반을 둔 인사관리가 당연한 것처럼 받아들여졌는데, 일부에서는 직원을 통제하고 억압하는 테일러리즘이 곧 직무중심 인사관리와 동일한 개념이라고 여겼을 수도 있다. 전통적인 직무분석은 테일러에 의한 과학적 관리에 영향을 받아 직무를 잘게 쪼개고 그 과업들을 잘 수행할 수 있는 표준화된 방법들을 찾는 것이었으며, 결과적으로 노동의 분업과 표준화는 대량생산체제하에서 경제적 효율성을 가져다 주는 데 기여하였다

(Sanchez, 1994). 하지만 심화되는 글로벌 경쟁, 짧아지는 생산주기, 급격한 기술혁신 등의 경영환경하에서는 전통적인 세분화된 직무분석이 적합하지 않을 수 있다는 우려도 제기되었다(Singh, 2008).

1980년대 후반, 미국에서 인사관리를 통해 기업경쟁력을 강화하기 위한 목적으로 전략적 인사관리 분야가 태동하면서 테일러리즘에 기반을 둔 직무몰입형(Job-involvement) 또는 직무초점형(Job-focused) 인사관리에 대한 대안으로 고몰입형(High-involvement) 또는 조직초점형(Organization-focused) 인사관리에 대한 관심이 증대하였다(Lawler, 1988; Tsui, Pearce & Hitt, 1995 등). Tsui, Pearce & Hitt(1995)에 의하면 직무초점형(Job-focused) 인사관리는 직무를 세분화하여 명시적으로 제시하고, 근로자에게 사전에 정의되지 않은 일은 시키지 않으며, 시장수요, 기술 등의 변화가 있을 때마다 근로계약에 대한 재협상을 해야 하는 인사관리를 지칭한다. 반면 조직초점형(Organization-focused) 인사관리는 다양한 능력과 기술을 가진 종업원들을 환경과 기술변화에 맞게 조직 내에서 유연하게 이용하고 근로자에게 높은 고용보장과 재량권을 제공하는 인사관리를 말한다. 그러나 조직초점형 인사관리라고 해서 직무분석이 인사관리의 기반이 되지 않은 것은 아니며, 직무초점형 인사관리와 조직초점형 인사관리의 가장 큰 차이점은 ‘직무’를 얼마나 좁게 또는 넓게 정의하느냐에 달려 있다. 따라서 직무가 아닌 숙인주의 인사관리가 보편화되어 있는 우리나라의 상황에서, 직무분석에 기반한 미국식 직무중심 인사관리는 시대착오적이라고 주장하는 것은 잘못된 것이다.

본 논문에서의 ‘직무중심 인사관리’는 전략적 인사관리 연구자들이 주장하는 ‘직무초점형(Job-focused) 인사관리’보다는 좀 더 넓은 개념으로서 직무분석을 통한 객관적인 직무정보가 인사관리(채용, 보상, 평가, 교육, 훈련 등)의 근간으로 활용되는 것을 지칭하고자 한다.

2. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 조직성과

전략적 인사관리의 보편론적 접근법(Universalistic approach)에 의하면 기업이 처한 상황과 관계없이 모든 기업에서 보편적으로 조직성과를 향상시키는 인

사관리 관행이 존재한다(Huselid, 1995; Pfeffer, 1994 등). 이러한 보편론적 접근에 따르면 기업이 인사관리에 직무분석을 활용하는 것은 베스트 프랙티스(Best Practice)로서 조직성과를 높이는 데 기여할 수 있다.

직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 기업성과에 직접적으로 어떤 영향을 미치는가에 관해 실증적으로 분석한 연구는 거의 찾기 어렵다. 서구에서 직무분석과 관련된 연구는 주로 방법론적인 측면—직무분석 기법, 절차, 정확성에 관련된 문제—에 초점이 맞춰져 있었고(Harvey, 1991; Ilgen & Hollenbeck, 1991; McCormick, 1979 등), 직무분석을 활용한 인사관리와 조직성과 간 긍정적 관계가 있을 수 있다는 것은 주로 교과서적인 주장에 머물러 있다(Bowin & Harvey, 2001; Clifford, 1994 등). 예외적으로 Siddique(2004)가 아랍에미리트(UAE)의 148개 기업들을 대상으로 진행한 연구가 있는데, 이 연구에서는 직무분석의 주기(적어도 2년에 한 번씩 실시 vs. 3년 이상마다 한 번씩 또는 필요할 때만 실시) 및 직무분석의 내용(역량기반 직무분석 vs. 과업기반 직무분석)과 조직성과 간의 연계를 보았다는 점에서 본 연구와는 차이가 있다.

전략적 인사관리 관점에서 인적자원을 경영전략과 연계하여 성과를 창출하기 위해서는 합리적, 체계적인 직무분석이 뒷받침되어야 한다. 직무에 대한 과학적인 접근이 이루어질 때 사업의 특징을 잘 반영한 인적자원관리제도의 도입과 운용이 용이하며 내적으로 일관된 제도들의 설계가 가능하기 때문이다(유규창, 2014). Cappelli & Singh(1992)은 HR 관행들을 기업의 전략과 매칭시키기 위해서는 직원들이 가지고 있는 기술과 행동에 대한 완전한 정보가 필요하며, Snell(1992)도 기업의 전략적 목표를 달성하기 위해서는 조직의 상황에 대한 이해, 근로자들에게 요구되는 기술과 행동, 그리고 그것을 촉진시키는 HR 관행들에 대한 명확한 이해가 필요하다고 주장하였다. 이를 위해서는 직무분석이 필수적인데, Clifford(1994)는 직무분석을 통해 직원들의 강점과 약점에 대한 이해가 가능하며, 이를 바탕으로 그들의 기술, 지식, 행동 등을 향상시킬 수 있는 액션들을 취할 수 있다고 하였다. 또한 직원들의 스킬, 능력에 적합한 직무배치가 가능하여 사기진작, 직무만족, 생산성 향상에도 도움이 된다고 주장하였다. 또한 Levine(1991)은 직무분석이 직원들 사이에 상대적인 공정성을 느끼도록 도와주고 회사의 목표, 가치에 직원들이 몰입하도록 하는 효과가 있으며, 직급,

경력경로에 대한 명확한 설계를 하여 직원들이 동기부여되는 효과가 있다고 하였다.

따라서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리하에서는 명확한 업무부여 및 직무에 적합한 인재확보가 가능하고 직무의 과학적인 분석과 효율적인 설계를 통한 적정인력의 산정, 직무자격조건에 적합한 인력의 배치, 직무정보에 기반을 둔 합리적이고 공정한 인사, 근로자의 직무전문성 강화가 이뤄질 수 있다. 이는 궁극적으로 직원 개개인의 성과를 최대한 끌어내고, 또 향상시켜 조직성과 창출에 기여할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 보편론적 접근을 따라 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

보편론적 접근법을 옹호하는 연구자들과는 다르게 전략적 인사관리의 상황론적 접근법(contingency approach) 옹호자들은 특정 인사관리의 조직성과에 대한 공헌이 인사관리 고유의 특성에 의해서가 아니라 기업이 처한 상황에 따라 다를 수 있다고 주장한다(류성민, 2013; Datta, Guthrie & Wright, 2005; Delery & Doty, 1996 등). 이런 상황론적 접근법을 따른다면 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 특정 상황과 적합성 또는 상호작용이 존재할 때 조직성과에 더 큰 효과를 나타낼 수 있을 것이다. 본 연구에서는 조직의 상황요인으로서 고령화와 참여적 작업조직 두 가지를 살펴보았다.

3. 고령화와 조직성과

한국 기업의 고령화 문제가 심각하다는 지적은 상당히 오래되었다(정진호 외, 2011). 현대자동차, 현대중공업, SK정유, GS칼텍스 등 한국의 대표적인 제조업의 생산직 평균연령이 이미 45세를 넘어서고 있다는 것은 언론에서 수차례 보도되었다. 인력의 고령화가 생산성에 미치는 영향에 대한 연구는 노동시장에서 개인수준을 분석단위로 하여 활발하게 진행되어 왔다. 예를 들어, 1981년부터 2001년까지 캐나다 노동시장을 분석한 Tang & MacLeod(2006)은 평균적으로 55세 이상의 고령인력이 55세 미만의 인력에 비해 생산성이 떨어진다고 결

론 내리고 있다.

반면 기업수준에서 고령화와 생산성이나 성과와 관계를 다룬 연구는 개인수준에 비해서는 많지 않은 편이며, 또한 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다. 기업수준에서 진행된 실증연구에서 연령과 생산성 간 정(+)의 관계(Mahlberg, Freund & Prskawetz, 2012), 부(-)의 관계(Lallemant & Rycx, 2009), 또는 역 U자의 관계(Dostie, 2011; Liu, Tsou & Wang, 2010; Parrotta, Pozzoli & Pytikova, 2010) 등 결과가 혼재되어 있다. 고령화가 기업의 생산성에 긍정적인 역할을 한다는 주장도 가능하다. 예를 들어, Mincer(1974)는 고령자들은 오랜 근무기간 동안에 더 많은 직무경험과 노하우를 가지고 있기 때문에 개인의 성과도 높아질 뿐 아니라 기업의 성과에 긍정적인 영향을 준다고 주장하고 있다. 또한 Van Yoder(2002)는 고령자의 직무에 대한 태도가 다르다고 주장한다. 고령자들은 나이 어린 근로자들에 비해 직무에 대한 관심이 높고 강한 책임감을 가지고 있기 때문에 성과가 높을 것이라고 주장한다.

고령화가 기업의 성과에 부정적인 영향을 줄 것이라는 주장의 근거는 고령인력의 신체적인 역량 저하 때문일 수도 있지만(Skirbekk, 2003), 한국 기업의 경우는 연공형 인사제도 및 임금체제와 맞물려서 고령인력이 증가할수록 생산성에 비해 인건비의 부담이 높아지게 된다는 점에서 원인을 찾을 수 있다. 최근 한국에서 노동연구원의 사업체패널 데이터를 활용한 실증논문들은 특정 연령(50세) 이상의 고령인력 비율과 생산성 간 부정적인 관계가 있음을 보여주었으며(석진홍·박우성, 2014; 장일현·이상민·유규창, 2012 등), 고용노동부 고용형태별 근로실태조사 자료를 사용하여 분석한 어수봉(2013)의 연구에 의하면 한국 기업 근로자의 생산성은 전반적으로 40세 전후까지 상승하다가 45세 이후 하락한다는 것을 보여주었다. 또한 인사관리 담당자를 대상으로 근로자의 연령 증가에 따른 생산성 변화를 설문조사한 김주영·조진환(2012)의 연구에 의하면 산업별로 연령-생산성 곡선의 형태가 다양하게 나타나지만, 대체로 45세를 지나 근로자의 생산성이 하락한다고 분석되었다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 본 논문에서는 기업의 고령화 비율(전체 근로자 대비 만 45세 이상 근로자 비율)이 높을수록 조직성과(생산성)에 부정적 영향이 있을 것으로 가설을 세우고자 한다.

가설 2 : 기업의 고령화 인력 비율이 높을수록 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화

직무중심의 인사관리는 문자 그대로 나이나 근속과 같은 숙인적 요소를 가능한 한 배제하고 하는 일을 기준으로 인사결정을 한다는 것을 의미한다. 그렇다면 고령화의 부정적인 측면을 직무중심의 인사관리가 보완할 수 있을 것인가 하는 것이 연구자들의 관심이다. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리하에서는 직무에 대한 명확한 정의와 세부적인 과업 내용, 자격요건 등을 상세히 기술하고, 그 직무의 중요도와 난이도 등을 고려하여 적합한 인력을 배치한다. 해당 직무에 대한 성과기여도 및 역량수준을 객관적으로 평가하기 때문에 각 직무 담당자들은 연령에 상관없이 자기가 맡은 일에 대한 역할과 책임을 다하려는 노력을 할 것이며, 만약에 연령이 증가하여 해당 직무를 수행할 능력이 사라진다면 다른 적합한 직무로 전배될 수 있을 것이다.

기업이 연공서열형 인사관리를 수용할 수 있는 것은 조직구성원의 연령이 고르게 분포되어 있고 고령자의 비율이 높지 않을 때 가능하다. 이것이 Lazear의 이연임금가설(1979, 1981)이 작동할 수 있는 실질적인 조건이며, 따라서 연공서열형 인사관리하에서 고령화 비율의 증가는 기업의 인건비 부담 및 조직 성과 저하의 요인이 된다. 반면 연공이 아닌 직무에 기반을 둔 인사관리가 이루어지면 이러한 조직의 부담은 상대적으로 줄어들 수 있다. 따라서 본 연구에서는 직무분석을 인사관리에 잘 활용하는 기업에서는 고령화에 의한 생산성 저하효과가 상쇄될 수 있을 것으로 가정하고자 한다. 즉 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리의 긍정적인 효과는 고령화 비율이 낮은 기업보다 높은 기업에서 더 많이 나타날 것이다.

가설 3 : 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리는 고령화의 조직성과에 대한 부정적인 효과를 완화시킬 것이다.

5. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 참여적 작업조직

직무분석에 바탕을 둔 인사관리를 시행하더라도 지나치게 경직적인 직무관리는 구성원들이 업무를 수행하는 데 있어 자율성과 재량권을 제약하며, 변화하는 환경에 빨리 대처할 수 있는 능력을 약화시킬 위험이 있다(김현동, 2008; McNabb & Whitfield, 2001; Singh, 2008 등). 따라서 직무분석은 근로자들이 환경변화에 유연하게 대응 가능하도록 하는 인사·조직 관행들과 보완적으로 활용될 필요가 있다.

Wright & Snell(1998)은 인사관리의 가장 중요한 역할 중 하나는 기업이 다양한 전략적 상황에 적응할 수 있는 조직의 역량(capability)을 만들어내는 것이라고 하였으며, 이를 위해서는 직원들이 광범위한 기술을 습득할 수 있는 기회를 주고, 현장의 상황에 유연하게 대처할 수 있는 자율권 및 근로자 참여 기회가 제공되어야 한다고 주장하였다. 역동적이고 예측 불가능한 환경하에서는 근로자의 기능향상을 통해 현장의 문제해결을 원활히 수행하는 것이 필요하며, 이런 활동은 제안활동과 같은 적극적이고 능동적인 문제해결 노력으로 나타난다. 작업장의 유연성(Flexibility)의 중요성이 증대되면서 구성원들의 다양한 능력을 개발하고 자율적인 작업팀의 형성, 권한위양, 구성원의 참여를 통해 유연적인 작업시스템이 형성되어야 기업의 경쟁력이 제고될 수 있다는 것이다(Adler, 1986).

MacDuffie(1995)는 조직의 유연성이 직원들의 광범위한 기술로부터 나온다고 주장하였는데, 광범위한 기술을 보유하고 있는 직원들은 다양한 과업들을 수행할 수 있어서 운영가능한 자원의 유연성(operational resource flexibility)을 추구하는 데 도움이 된다. 또한 직원들에게 자율권을 많이 줄수록 행동의 유연성(Behavioral flexibility)이 증가하여 자발적인 노력(discretionary effort)을 기울일 가능성이 더 높아지며, 제안제도, 팀 활동 등과 같이 직원들에게 충분한 정보를 제공하고 의사결정 권한을 주는 참여적 인프라(participative infrastructure)가 갖춰질 때 직원들이 고객의 요구나 경쟁자의 행동에 능동적으로 반응할 수 있다는 것이다.

이렇게, 근로자의 다기능 훈련 및 업무로테이션을 장려하고, 전통적인 직무

범위를 넘어서는 자율권을 부여하며, 제안제도, 소집단 활동, 팀/반회의와 같은 참여적 인프라를 제공하는 조직 관행을 통틀어 ‘참여적 작업조직’이라고 부를 수 있다(Guest, 1987, 2000). 경우에 따라서는 고성과작업조직, 고몰입조직 등으로 불릴 수 있으나, 특히 근로자의 자율권과 작업통합, 참여적 인프라를 강조한다는 측면에서 ‘참여적 작업조직’으로 명명하고자 한다.

기존 선행연구에서는 직무중심 인사관리와 참여적 작업조직 간 상호작용을 살펴본 연구는 존재하지 않는다. McNabb & Whitfield(2001)의 경우 참여적 작업 관행(팀워킹, 브리핑 그룹, 품질분임조)을 사용하는 기업에서 공식적·분석적 형태의 직무평가를 덜 사용할 것이라고 밝혀냈지만, 변수들 간 직접적인 상호작용이 조직성과에 미치는 영향을 본 것은 아니라는 점에서 본 연구와는 구별이 된다.

앞서 논의를 토대로, 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 근로자의 자율권 및 다기능훈련, 직무순환을 장려하고 참여적 인프라를 제공하는 조직관행, 즉 참여적 작업조직과 결합될 때 직무관리의 경직성을 극복하고 조직성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4 : 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 미치는 긍정적인 효과는 참여적 작업조직을 활용하는 기업에서 더 많이 나타날 것이다.

Ⅲ. 자료 및 변수

1. 자 료

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위해 한국노동연구원의 2011년 사업체 패널조사(workplace panel survey) 자료를 활용하였다. 사업체패널조사는 우리나라 사업체의 노동수요와 고용구조 및 인사관리체계 전반의 현황과 실태를 파악하기 위한 목적으로 실시되었으며, 현재까지 2005년, 2007년, 2009년, 2011년

총 4개년도의 자료가 수집되었다. 본 연구에 사용된 2011년 자료에는 총 1,770개 사업체가 응답하였으며, 표본의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 분석 표본의 특성

		분석 표본	
		사업체 수	비율(%)
산업	제조업	737	41.6
	비제조업	1,033	58.4
노조유무	유노조	673	38
	무노조	1,097	62
근로자수	100명 이하	728	41.1
	101~300명	492	27.8
	301명~999명	394	22.3
	1,000명 이상	156	8.8
총 계		1,770	100

2. 변 수

가. 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리

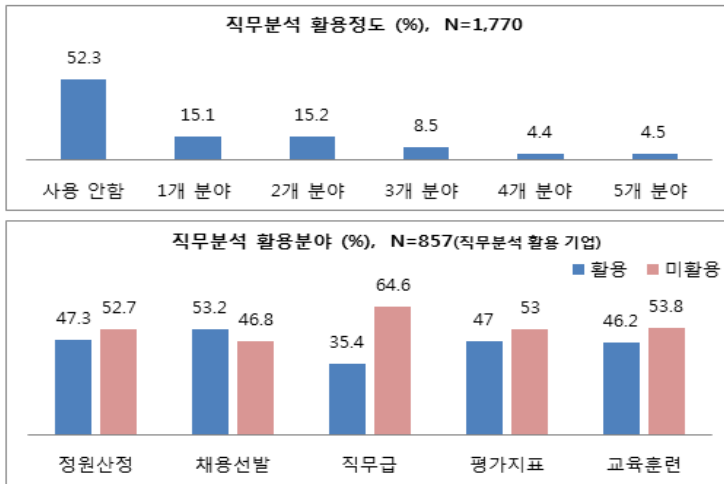
본 연구의 개념적 수준(conceptual level)에서 중심이 되는 변수(focal construct)는 ‘직무중심 인사관리’라고 할 수 있다. 그동안 직무중심 인사관리에 대한 연구는 개념적인 연구가 주를 이루었고 실증연구가 부재하다 보니 변수의 측정에 대한 논의도 활발하게 이루어지지 못하였다. 본 연구에서는 이 점을 감안하여, 직무중심 인사관리에서 가장 중요하면서도 출발점이 되는 직무분석에 초점을 두어, 구체적으로 각 사업장에서 ‘다양한 인사관리 분야에 직무분석을 활용하는 정도’를 독립변수로 측정하고자 한다. 사업체패널 설문에서는 직무분석을 ‘직무에 포함되는 일의 성질이나, 직무를 수행하기 위하여 근로자에게 요구되는 적성에 대한 정보의 수집과 분석’이라고 정의하고 있다.

‘직무분석 활용 정도’를 측정하기 위해 2011년 사업체패널 설문 중 (1) ‘직무분석을 실시한 적이 있습니까?’라는 문항과, (2) ‘가장 최근 실시한 직무분석이

실제로 활용된 분야를 모두 선택하여 주십시오(① 정원 산정, ② 채용/선발 기준 ③ 직무급, ④ 평가지표 개발, ⑤ 교육훈련)’라는 문항을 사용하였다. (2)는 (1)에서 ‘예’라고 응답한 사업체들만 응답을 하는 질문이기 때문에 (1)에서 직무분석을 실시한 적이 없다고 응답한 사업체는 ‘직무분석 활용정도’를 0으로 코딩하였고, (2)에서는 각 분야별 직무분석을 활용하고 있다고 응답(무=0, 유=1)한 값을 가산하여 ‘직무분석 활용정도’로 측정하였다(최소 0, 최대 5). 그리고 이 점수가 높을수록 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리의 정도가 높은 것으로 가정하였다.

빈도분석 결과(그림 1 참조), 직무분석 활용정도가 0인 사업체는 1,770개 중 926개(전체의 52%)로 나타났으며, 다섯 개 분야 모두 활용하는 사업체는 79개로 전체의 4.5%를 차지하였다. 직무분석이 가장 많이 활용되는 분야는 채용선발로서 직무분석 실시 기업 중 53%가 채용선발에 직무분석을 활용한다고 응답했으며, 반면 직무급에 활용한다고 응답한 기업은 35%에 불과하여, 아직까지 한국 기업에서 직무분석을 활용한 직무급의 적용수준이 높지 않다는 것을 보여주었다.³⁾

(그림 1) 직무분석 활용정도 및 활용분야



3) 사업체패널조사 설문에 있는 ‘기본급 구성내용에 직무급 항목이 포함되었는지 여부’ 문항으로 ‘직무급 활용정도’를 측정(관리자급과 사원급 모두에 포함되어 있으면 2. 한쪽만 포함되어 있으면 1. 둘 다 포함 안 되었으면 0)한 후 이를 ‘직무분석 활용정도’와 피어슨 상관관계를 분석하였다. 그 결과 유의하지 않은 것으로 나타났다.

나. 고령화

본 연구에서는 전체 근로자 중 45세 이상 근로자 비율을 고령화로 측정하고자 한다. 사업체패널조사는 2011년부터 “귀 사업장에 근무하는 정규직 근로자 중 45세 이상인 자의 비율은 어느 정도입니까?”라는 문항을 설문에 추가하였으며, 본 연구에서는 이 문항에 대한 응답값을 사용하였다.

우리나라의 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」에 의하면 고령자는 55세 이상, 준고령자는 50세 이상~55세 미만으로 정의되어 있으며, 엄밀히 말하면 45세 이상~50세 미만의 근로자는 고령자가 아니라 중장년층에 해당된다. 하지만 선행연구(김주영·조진환, 2012; 어수봉, 2013)에서 한국 기업의 근로자 생산성이 하락하기 시작하는 시점을 45세로 보고 있기 때문에, 본 연구에서는 45세 이상 근로자 비율을 고령화로 정의하고 연구를 진행하였다.

다. 참여적 작업조직

참여적 작업조직은 Guest(2000)와 이영면·이주형(2012)의 논문을 참고하여 ‘근로자 자율권’과, ‘과업통합’, ‘참여적 인프라’의 세 가지 관행을 측정한 뒤 합산한 점수를 사용하였다. ‘근로자 자율권’은 사업장의 대표적 작업단위(팀 또는 작업반)에서 ‘업무수행방법, 업무속도결정, 신규채용결정, 팀원훈련결정’과 관련하여 자율권을 가지고 있는지 여부에 관한 4개 문항을 4점 척도로 측정하여 평균한 뒤 표준화하였다(Cronbach’s $\alpha=0.832$).

‘과업통합’은 업무로테이션 유무, 다기능 교육훈련의 유무의 2개 문항을 ‘무=0, 유=1’로 측정한 값을 합산한 뒤 표준화하였다(Cronbach’s $\alpha=0.533$).

‘참여적 인프라’는 제안제도의 유무, 소집단 활동 유무, 팀/반회의 유무의 3개 문항을 ‘무=0, 유=1’로 측정한 값을 합산한 뒤 표준화하였다(Cronbach’s $\alpha=0.617$).

최종적으로, 각각의 표준화된 변수를 합산하여 ‘참여적 작업조직’ 변수로 측정하였는데 이와 같은 방식은 전략적 인사관리의 많은 선행연구에서 사용된 바 있다(김재원·김성수·류성민, 2004; Bae & Lawler, 2000; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995 등).

라. 조직성과

종속변수인 조직성과는 근로자의 생산성을 나타내는 인당매출액(매출액/평균 근로자 수)으로 측정하였으며 자료의 정규성을 확보하기 위해 Log를 취한 값을 사용하였다.

마. 통제변수

조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들은 여러 가지가 있을 수 있는데, 본 연구에서는 선행연구들을 고려하여 노조 유무, 기업규모(Log 근로자 수), 산업, 기업연령, 시장경쟁정도, 외국인지분율을 통제변수로 사용하였다. 자세한 측정 방법은 <표 2>에 설명되어 있다.

<표 2> 변수의 측정

변수		측정방법
통제변수	노조유무	무노조=0, 유노조=1
	기업규모	Log(2011년 평균 근로자 수)
	산업	비제조업=0, 제조업=1
	기업연령	2011-사업장 설립연도
	시장경쟁정도	사업장의 주된 제품 서비스의 국내 시장경쟁정도(역코딩)
	외국인지분율	전년 말 기준 외국인 지분 비율
독립변수	직무분석 활용	인사관리 분야별 직무분석 활용여부를 합산(미활용=0, 활용=1) (정원산정, 채용/선발 기준, 직무급, 평가지표 개발, 교육훈련)
	고령화	45세 이상 근로자 비율
	참여적 작업조직	근로자 자율권(업무수행/업무속도/채용/훈련 자율권)+과업 통합(업무로테이션, 다기능훈련 유무)+참여적 인프라(제안제도 유무, 소집단 활동, 팀/반회의 유무)
종속변수	조직성과	Log(2011년 당기매출액/평균 근로자 수)

IV. 분석결과

1. 기초통계 및 상관관계 분석

분석에서 사용된 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간 피어슨 상관관계 계수(Pearson correlation coefficient)는 <표 3>에 제시하였다.

상관관계 분석결과 독립변수인 직무분석 활용은 종속변수인 인당매출액(Log)과 유의수준 0.001에서 강한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 또한 노조유무, 기업규모, 산업(제조업), 참여적 작업조직과 정(+)적 상관임을 알 수 있다. 또 다른 독립변수인 고령화와 직무분석 활용은 부(-)의 상관관계를 보이고 있는데, 이는 고령화 비율이 낮은 기업에서 직무분석을 활용한 인사관리를 더 많이 사용하고 있음을 나타낸다. 또한 고령화와 인당매출액(Log)은 유의수준 0.001에서 강한 부(-)의 상관관계를 보이고 있어, 고령화 정도가 높은 기업에서 근로자 생산성이 낮을 수 있다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

이 밖에도 인당매출액(Log)은 고령화와 시장경쟁정도를 제외한 모든 변수와 강한 정(+)의 상관관계를 나타내었다.

<표 3> 각 변수의 기술통계 및 변수 간 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 노조유무	0.38	0.49	1			
2. 기업규모	5.44	1.64	.410***	1		
3. 산업	0.42	0.49	-.100***	-.050†	1	
4. 기업연령	25.23	16.88	.329***	.227***	-.011	1
5. 시장경쟁정도	3.85	0.94	-.081***	.063*	.037	.014
6. 외국인지분률	4.85	17.93	.079***	.192***	.143***	-.013
7. 직무분석 활용	1.11	1.45	.156***	.262***	-.021	.047*
8. 고령화	37.36	23.53	.229***	-.051*	-.049*	.200***
9. 참여적 작업조직	0	2.05	.121***	.249***	.003	.013
10. 인당매출액(Log)	5.63	1.24	.102***	.203***	.261***	.112***

변수	5	6	7	8	9	10
5. 시장경쟁정도	1					
6. 외국인지분율	.03	1				
7. 직무분석 활용	.009	.065**	1			
8. 고령화	-.042†	-.088***	-.148***	1		
9. 참여적 작업조직	.008	.096***	.393***	-.199***	1	
10. 인당매출액(Log)	.008	.153***	.204***	.218***	-.240***	1

주: 전체 표본 N=1,770

†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001(2-tailed test).

2. 회귀분석

직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 조직성과 간의 직접적 관계(가설 1) 뿐만 아니라, 두 변수 간의 관계를 참여적 작업조직 및 고령화가 조절하는지(가설 2, 3)를 살펴보기 위해 계층적 회귀분석(Hierarchical Regression)을 실시하였다. 또한 다중공선성의 문제를 줄이기 위해 상호작용 효과 계산에 사용되는 독립변수와 조절변수는 평균중심화(Mean centering)한 값을 분석에 사용하였다.

분석결과는 <표 4>와 같다. 모델 1은 통제변수만 포함되었으며, 모델 2는 독립변수인 직무분석 활용이 추가되었고, 모델 3은 첫 번째 조절변수인 고령화가, 모델 4는 직무분석 활용과 고령화의 상호작용 항이 추가되었다. 또한 모델 5는 두 번째 조절변수인 참여적 작업조직이 추가되었으며, 마지막으로 모델 6은 직무분석 활용과 참여적 작업조직 간의 상호작용 항이 포함되었다. 여섯 개의 모델 모두 종속변수는 인당매출액(Log) 값이 활용되었다.

회귀분석 결과를 보면, 모델 2에서 통제변수 외에 직무분석 활용 변수가 추가되면서 R^2 값이 0.024만큼 증가되었으며 이는 통계적으로 유의미하였다. 그리고 모델 2에서 직무분석 활용의 표준화 회귀계수 β 는 .164로 유의수준 0.001에서 유의하며, 모델 3~6에서도 모두 유의수준 0.001 또는 0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다.

모델 3에서 고령화 변수를 투입한 결과 R^2 는 0.05만큼 유의하게 증가하였으며, 고령화의 표준화 회귀계수 β 는 -.235로서 유의수준 0.001에서 유의미한 것으로 나타났다. 모델 4~6에서도 마찬가지로 고령화의 표준화 회귀계수 β 는 유의미한 부(-)의 값을 가지고 있으며, 이는 고령화 인력의 비율이 높을수록 조직 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 예상과 일치하는 결과이다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

모델 4와 같이 직무분석 활용과 고령화의 상호작용항의 투입은 .003만큼의 R^2 변화량을 가져왔고, 이는 통계적으로 유의하였다. 두 변수의 상호작용항의 표준화 회귀계수 β 는 모델 4에서 .56, 모델 5와 6에서 .046이며 일관되게 .05 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화 간의 정(+)의 상호작용을 예측한 가설 3은 지지되었다.

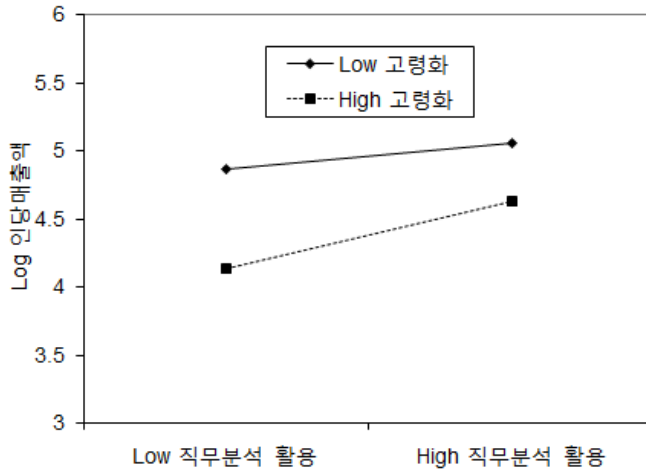
〈표 4〉 회귀분석 결과

	모델 1 β	모델 2 β	모델 3 β	모델 4 β	모델 5 β	모델 6 β
노조유무	.024	.015	.073**	.071*	.066*	.066*
기업규모	.180***	.142***	.111***	.108***	.094**	.095**
산업	.258***	.262***	.259***	.253***	.253***	.253***
기업연령	.049†	.049†	.081**	.082**	.085**	.085**
시장경쟁정도	-.011	-.008	-.007	-.007	-.006	-.006
외국인지분율	.082***	.077**	.060*	.061*	.059*	.059*
직무분석 활용		.164***	.129***	.141**	.106***	.108***
고령화			-.235***	-.228***	-.217***	-.216***
직무분석 활용*고령화				.056*	.046*	.046*
참여적 작업조직					.101***	.101***
직무분석 활용*참여적 작업조직						-.010
R^2	.125	.149	.199	.202	.210	.210
Adjusted R^2	.121	.145	.194	.197	.204	.204
ΔR^2		.024***	.05***	.003*	.008***	-
F	34.9***	36.9***	45.6***	41.2***	38.9***	35.4***

주: 종속변수는 Log인당매출액

β 는 표준화 회귀계수.(† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$).

(그림 2) 상호작용 그래프(직무분석 활용X고령화)



모델 5와 6에서 참여적 작업조직의 표준화 회귀계수 β 는 .101로서 .0001 수준에서 통계적으로 유의하여 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 하지만 모델 6에서 보이듯이 참여적 작업조직과 직무분석 활용의 상호작용의 투입은 유의미한 R^2 의 변화량도 가져오지 못했고, 두 변수의 상호작용 항의 표준화 회귀계수 β 는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 4는 기각되었다.

[그림 2]에는 가설 3의 상호작용 관계가 그래프로 표현되었다. 회귀식 모델 4의 결과를 활용하여 그린 그래프에 의하면 고령화 비율이 낮은 기업이 높은 기업에 비해 생산성이 높게 나타나지만, 직무분석을 많이 활용할수록 생산성이 향상되는 정도는 고령화 비율이 높은 기업에서 더 크게 나타남을 알 수 있다.

V. 결 론

1. 연구의 시사점

본 연구는 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있으며(가설 1 지지), 고령화는 조직성과에 부정적 영향을 미치지만

(가설 2 지지), 고령화 비중이 높을 때 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성파에 미치는 긍정적인 효과가 더 클 수 있다는 것을 보여주었다(가설 3 지지). 하지만 참여적 작업조직은 직무중심 인사관리와 상호작용이 없는 것으로 나타났다(가설 4 기각).

본 연구의 결과는 최근 인사관리의 근본적인 변화에 대한 고민이 깊어지고 있는 학계와 한국 기업에 몇 가지 의미 있는 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 전략적 인사관리 관행으로서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 조직성파에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 특히, 현재 한국에서 직무중심 인사관리에 대한 기업들의 관심이 증가하고, 속인주의 인사관리의 한계를 넘어 직무중심 인사관리가 필요하다는 학자들의 주장이 많이 제기되고 있지만 실증적 연구의 뒷받침이 부족했다는 측면에서, 우리나라 기업을 대상으로 한 조사를 통해 직무분석을 활용한 인사관리가 생산성(인당매출액)에 기여할 수 있다는 증거를 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 물론 서구 기업에서 인력계획 및 인사관리의 기본적인 도구로 받아들여지는 직무분석이 아직은 한국 기업에 기초적인 인사관리로 자리잡지 못하고 있는 것이 현실이다. 예를 들어, 우리나라 사업체를 모집단으로 한 표본 중 48%만이 직무분석을 실시하고 있었고, 정원 산정, 채용/선발, 직무급, 평가지표 개발, 교육훈련의 다섯 가지 분야 모두에 직무분석을 활용하는 사업체는 4.5%에 불과하였다. 그럼에도 불구하고 직무중심 인사관리의 출발점인 직무분석의 적극적인 활용은 한국 기업의 상황에도 유효하게 적용될 수 있다는 것을 규명하였다. 구체적으로 회귀분석 결과를 좀 더 세밀하게 분석해보면, 다양한 인사관리 분야에 광범위하게 직무분석을 충분히 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 조건이 동일하다면 인당매출액이 238만 원 높은 것으로 나타났다. 또한 표본을 제조업과 비제조업으로 나누어 추가분석을 해본 결과, 제조업에서는 직무분석을 광범위하게 활용하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 인당매출액이 142만 원 높은 데 반하여, 비제조업에서는 314만 원이 높은 것으로 나타났다. 이는 비제조업에 속한 기업일수록 직무분석의 효과가 더 큼을 시사한다.

둘째, 한국 기업의 고령화가 조직성파에 미치는 부정적인 영향이 가시적으로 나타나고 있다는 점이다. 한국 기업의 고령화 비율이 높아지고 있다는 문제의

식은 이미 오래전부터 주장되고 있었지만(서균석, 2007), 이를 재무적인 성과로 구체화한 연구는 부족한 편이었다. 본 연구의 회귀분석 결과는 다른 조건이 동일한 경우 고령화 비율(45세 이상 근로자 비율)이 1% 증가할 때 인당매출액은 134만 원 감소하는 것으로 나타났다. 고령화 비율이 10% 이상 높아진다면 근로자 1인당 매출액 감소가 1,000만 원을 훌쩍 넘어서는 것을 알 수 있다. 그리고 제조업의 경우에는 고령화 비율 1% 증가로 인당매출액이 111만 원 감소하는 데 반하여, 비제조업 기업에서는 149만 원이 감소하는 것으로 나타났는데, 이는 고령화의 부정적 영향이 비제조업에서 더 심각할 수 있음을 시사한다.

셋째, 비록 고령화 정도가 높은 기업에서 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리를 덜 사용하는 경향이 있는 것으로 나타났음에도 불구하고(표 3 참조), 직무분석 활용의 긍정적인 효과는 고령화 기업에서 더 크게 나타났다. [그림 2]에서 보듯이 직무분석 활용은 고령화가 높은 기업과 낮은 기업 모두에 긍정적인 조직성과의 효과를 가져다 주고 있다. 그러나 그 효과의 크기는 고령화가 높은 기업에서 훨씬 많이 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서는 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 그 자체로서도 효과가 있으나 점차 고령화가 심각해지고 있는 한국 기업에 시급히 필요하다는 점을 보여주고 있다.

넷째, 예상과는 달리 참여적 작업조직과 직무중심 인사관리 간에는 상호작용이 없는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 직무분석을 활용한 인사관리의 단점인 경직성을 참여적 조직의 장점이 상쇄할 수 있을 것으로 예상하고 실증분석을 하였으나 이를 검증하지 못하였다. 본 연구의 결과만을 놓고 보았을 때 직무분석 활용 자체는 다른 인사관행들과 보완적이거나 대체적인 관계가 있다기보다는 인사관리의 기본 토대가 되는 것으로 해석할 수 있으며, 다만 참여적 작업조직은 자체적인 효과만으로도 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 다른 조건들이 동일할 때 근로자들에 가능한 한 많은 재량권을 주고, 직무순환, 다기능교육 등을 통해 근로자의 직무를 확대해주며, 제안제도, 팀활동 등을 통해 근로자가 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것은 긍정적이라고 해석할 수 있는 것이다. 다만 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 참여적 작업조직 간의 상호 시너지 효과에 대해서는 아직 결론을 내리기는 이르다고 보이며 추후 지속적인 연구가 필요하다고 판단되었다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 방법론과 관련하여 많은 한계를 가진다.

첫째, 본 연구는 횡단분석에 머물러 있어 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 기업성과 사이의 시차가 있을 수 있음을 고려하지 못하였고, 따라서 두 변수 사이에 인과관계가 있다고 확정적으로 말하기 곤란하다.

둘째, 본 연구는 실증연구를 위해 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니라, 한국노동연구원의 사업체패널조사자료를 연구모형에 맞게 재구성하여 활용하였다. 그러므로 변수를 조작적 정의하는 과정에서 제한된 변수들만이 사용되었다. 특히 본 연구의 가장 중요한 개념이라고 할 수 있는 직무중심 인사관리를 ‘직무분석을 활용하는 정도’로만 측정하였고, 실제 기업에서 직무중심 인사관리가 얼마나 잘 실행되고 있는지 여부에 대한 측정은 하지 못하였다는 점에서 한계가 분명하다.⁴⁾ 또한 변화하는 환경에 유연하게 대처하기 위해 직무분석의 전략적·선제적·동태적 측면을 강조하는 연구들이 대두되고 있는 반면(Sanchez, 1994; Schneider & Konz, 1989; Singh, 2008 등), 본 연구에서는 직무분석의 방법과 내용에 따라 조직성과에 다른 영향이 있는지 살펴보지 못한 점도 한계라고 할 수 있다.

셋째, 본 연구는 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리만으로 기업성과와의 관계를 살펴보았는데, 이는 인사관리관행들 간의 내적적합성을 강조하는 연구 흐름을 반영하는 데 부족한 면이 있다. 인사관행들은 보상, 평가, 승격, 교육 등 개별 관행들 하나하나가 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 관행들로 이루어진 시스템이 유기적으로 적합성을 이룰 때 전체 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Wright & McMahan, 1992). 본 연구에서는 정원산정이나 채용선발, 직무급 및 평가지표 개발, 교육훈련 등에 직무분석을 활용하는 정도를 통해 직무중심 인사관리를 측정하였고, 점수가

4) 직무중심 인사관리에 대한 또 다른 측정방법으로서 ‘직무분석 활용정도’와 ‘직무급 활용정도’ 각각의 표준화 점수를 더한 index를 변수로 사용한 결과, 직무중심 인사관리는 생산성에 유의미한 정(+)의 효과를 나타냈으나, 고령화 및 참여적 작업조직과의 상호작용 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

높을수록 직무분석 활용도가 높기에 각 관행들 간 일관성이 있을 것이라는 가정은 할 수 있지만, 실제로 각 관행들 간 내적적합성이 있는지 여부에 대한 측정은 하지 못한 한계가 있다.

마지막으로, 본 논문에서는 연공주의 인사관리의 대안으로 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리가 대두되고 있다고 가정했지만, 실제 한국 기업에서는 어느 양극단의 인사관리를 사용하기보다는 두 가지 인사관리방식을 혼용하는 경우가 더 많을 것이다. 하지만 분석자료의 한계상 직무중심 인사관리와 연공형 인사관리가 기업 내에서 공존하면서 기업성과에 상호 보완적 효과를 내는지 대체효과를 내는지에 대한 정책적 시사점은 제공하지 못하였다.

향후 연구에서는 종단연구를 통해 구체적인 인과관계를 살펴보고, 경영환경 등 다양한 상황요인을 보다 정치하게 규명하는 이론적, 실증적 연구가 필요하며, 특히 한국 기업에서의 직무중심 인사관리에 대한 보다 풍부한 정보를 담을 수 있는 측정방법이 고려되어야 할 것이다. 또한 직무중심 인사관리가 연공형 인사관리를 완전히 대체하는 것이 좋은지 아니면 상호 보완적으로 사용되어야 하는지에 관한 연구도 추가되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김유선(2013). 「임금체계가 임금수준과 고용구조 및 경영성과에 미친 영향」. 『제7회 사업체패널 학술대회(한국노동연구원)』.
- 김재원·김성수·류성민(2004). 「인사부서의 전략적 의사결정 참여가 인사관리의 효과성에 미치는 영향」. 『인사조직연구』 12(3): 127~161.
- 김주영·조진환(2012). 「제조업 인력 고령화와 정년 연장」. 산업연구원.
- 김현동(2008). 「직무관리시스템 활용이 직군 전환에 미치는 영향: 인적자원개발 프로그램의 조절적 효과를 중심으로」. 『직업능력개발연구』 11(1): 191~213.
- 류성민(2013). 「인사관리부문의 전략적 역할이 조직성과에 미치는 영향: 전략 변화시기를 중심으로」. 『경영연구』 28(2): 243~279.

- 서균석(2007). 「고령사회를 대비한 고령자 고용촉진 방안」. 『인적자원관리연구』 14 (2) : 61~76.
- 석진홍 · 박우성(2014). 「인력 고령화가 기업의 생산성과 인건비에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 14 (3) : 79~104.
- 어수봉(2013). 「정년연장과 노동시장 효과: 전망과 과제」. 『정년연장과 임금체계 개편에 관한 정책토론회 발표문(한국노동경제학회)』.
- 유규창(2014). 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」. 『월간노동리뷰』 2월호. pp.37~54.
- _____(2015). 「직무중심 인사관리 현황과 과제」. 『한국인사조직학회 2015년 학술포럼 발표자료』. pp.1~10.
- 이영면 · 이주형(2012). 「기업의 노사관계 상황이 고성과작업시스템에 미치는 효과」. 『한국인사조직학회 2012년도 춘계학술연구발표회 발표자료』.
- 장일현 · 이상민 · 유규창(2012). 「고령화가 기업 성과에 미치는 영향과 인적자원관리 제도의 조절효과에 관한 연구」. 『2012년 한국인사관리학회 춘계학술대회 발표자료』.
- 정진호 · 김정한 · 김동배 · 이인재(2011). 『노동력 고령화와 임금체계 혁신』. 한국노동연구원.
- Adler, A. P.(1986). “New technologies, new skills.” *California Management Review* 28 (3) : 9~28.
- Arthur, J. B.(1994). “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.” *Academy of Management Journal* 37 (3) : 670~687.
- Bae, J., and J. J. Lawler(2000). “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy.” *Academy of Management Journal* 43 (3) : 502~517.
- Bowin, R. B. and D. Harvey(2001). *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Capelli, P. and H. Singh(1992). “Integrating strategic human resources and strategic

- management.” In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. Sherer (eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* : pp.165~192. Madison, WI : Industrial Relations Research Association.
- Clifford, J.(1994). “Job analysis: Why do it and how should it be one?” *Public Personal Management* 23 (2) : 321~340.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., and P. M. Wright(2005). "Human resource management and labor productivity : Does industry matter?" *Academy of Management Journal* 48(1) : 135~145.
- Delery, J. E., and H. D. Doty(1996). “Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.” *Academy of Management Journal*, 39 (4) : 802~835.
- Dostie, B.(2011). “Wages, productivity and aging.” *De Economist* 159 (2) : 139~158.
- Guest, D. E.(1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies* 24, pp.503~521.
- _____(2000). “HR and the bottom line : Has the penny dropped?” *People Management* 20, pp.26~31.
- Harvey, R. J.(1991). “Job analysis.” In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, 2nd Edition) : pp.71~163. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Huselid, M. A.(1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.” *Academy of Management Journal* 38 (3) : 635~672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and G. Prennushi(1997). “The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines.” *American Economic Review* 87, pp.291~313.
- Ilgen, D. R. and J. R. Hollenbeck(1991). “The structure of work : Job design and roles.” In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 2, 2nd Edition) : pp.165~207. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

- Lallemand, T. and F. Rycx(2009). "Are older workers harmful for firm productivity?" *De Economist* 157 (3) : 273~292.
- Lawler, E. E. III.(1988). "Choosing an involvement strategy." *Academy of Management Executive* 2 (2) : 197~204.
- Lazear, E. P.(1979). "Why is there mandatory retirement." *Journal of Political Economy* 87 (6) : 1261~1284.
- _____(1981). "Agency, earning profiles, productivity, and hours restrictions." *American Economic Review* 71 (3) : 606~620.
- Levine, D. I.(1991). "Cohesiveness, productivity, and wage dispersion." *Journal of Economic Behavior and Organization* 15, pp.237~255.
- Liu, J., Tsou, M. and P. Wang(2010). "Workforce composition and firm productivity : evidence from Taiwan." *Economic Inquiry* 48 (4) : 1032~1047.
- MacDuffie, J. P.(1995). "Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48, pp.197~221.
- Mahlberg, B., Freund, I. and A. Prskawetz(2012). "Ageing, Productivity and wages in Austria : Sector level evidence." *Empirica* pp.1~24.
- McCormick, E. J.(1979). *Job Analysis: Methods and Applications*. New York, NY : AMACOM.
- McNabb, R. and K. Whitfield(2001). "Job evaluation and high performance work practices : compatible or conflictual?" *Journal of Management Studies* 38 (2) : 293~312.
- Milkovich, G., Newman, J. and B. Gerhart(2013). *Compensation*. 11th Edition. Columbus, OH : McGraw-Hill Education.
- Mincer, J.(1974). "Schooling, Experience, and Earnings." *National Bureau of Economic Research*. New York: Columbia University Press.
- Parrotta, P., Pozzoli, D. and M. Pytlikova(2010). "Does labor diversity affect firm productivity?" *ASB Working Paper*, No.10-12.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive advantage through people : Unleashing the power of*

the work force. Boston, MA : Harvard Business School Press.

- Sanchez, J. I.(1994). "From documentation to innovation :reshaping job analysis to meet emerging business needs." *Human Resource Management Review* 4 (1) : 51~74.
- Schneider, B. and A. M. Konz(1989). "Strategic job analysis." *Human Resource Management* 28 (1) : 51~63.
- Siddique, C. M.(2004). "Job analysis : a strategic human resource management practice." *The International Journal of Human Resource Management* 15 (1) : 219~244.
- Singh, P.(2008). "Job analysis for a changing workplace." *Human Resource Management Review* 18 (2) : 87~99.
- Snell, S. A.(1992). "Control theory in strategic human resources management: The mediating effect of administrative information." *Academy of Management Journal* 35, pp.467~504.
- Skirbekk, V.(2003). *Age and Individual Productivity : A Literature Survey*. Max Planck Institute for Demographic Research.
- Tang, J. and C. MacLeod(2006). "Labour force ageing and productivity performance in Canada." *Canadian Journal of Economics* 39 (2) : 582~603.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., and J. P. Hite(1995). "Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors." In G. R. Ferris (ed.), *Research in personnel and human resources management* : 117~151. Greenwich, CT : JAI Press.
- Van Yoder, S.(2002). "Coping with the graying workforce." *Financial Executive* 18 (1) : 26~29.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan(1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." *Journal of Management*, pp.215~247.
- Wright, P. M. and S. A. Snell(1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management." *Academy of Management Review* 23 (4) : 756~772.

The Effects of Job-based HR and Ageing on Firm Performance

Kim Jaewon · Yu Gyu-Chang

This paper explores the effects of Job-based HR and ageing, as well as their interaction, on firm performance using the 2011 Workplace Panel Survey(WPS) of the Korea Labor Institute. The results show that Job-based HR measured by the usage of job analysis has a positive effect on labor productivity(sales per employee), but ageing measured by the ratio of employees over 45 years old has a negative effect on productivity. The firm which heavily uses job analysis has 2.38 million won higher sales per employee compared to the firm which doesn't use job analysis at all when other conditions are equal. On the other hand, when the firm's ageing increases by 1%, the sales per employee decreases 1.34 million won when other conditions are equal. Additionally, Job-based HR has positive effects on productivity for the firms with both high and low proportion of older employees, but the positive impact of Job-based HR is significantly stronger at the firm with high proportion of older employees. Therefore, the results of this study suggest that Korean firms of which older employees have heavily increased need to introduce Job-based HR immediately.

Keywords : job-based HR, job analysis, ageing, labor productivity, participatory work practices

노동정책연구

2016. 제16권 제2호 pp.93~121

한국노동연구원

연구논문

역할급의 이론적 검토와 시사점

박우성*
이병하**

역할급으로 대변되는 일본의 임금체계 개편은 연공성을 완화하는 데 기여했다는 평가를 얻고 있다. 역할급은 기본급 구성의 논리를 직무수행 능력이 아니라 역할의 크기에 기초함으로써 조직에서 부여되는 역할이 변화하지 않는 이상 원칙적으로는 연공적 임금인상이 불가능하기 때문이다. 이러한 점 때문에 우리나라에서도 역할급에 대한 관심이 증가하고 있다. 그러나 역할급 자체가 명확한 이론적 틀에 입각해서 개발되고 발전된 제도가 아니기 때문에 이를 둘러싸고 서로 다른 관점이 공존하며 일본 연구자들 사이에서조차 역할급에서의 역할이 무엇인지에 대한 공감대는 크게 부족한 실정이다.

본 연구는 일본 연구자들의 연구결과를 중심으로 일본 역할급의 등장배경과 이론적 기초를 검토하는 것을 목적으로 하고 있다. 연구 결과, 역할급은 사람보다는 일에 기초한 임금체계이며 역할급에서 역할 개념은 직무역할과 조직역할이라는 이중적 구조를 가진다. 이러한 역할의 이중적 구조로 인해 역할급은 직능급에 비해 일의 가치나 역할을 반영하면서도 직무급보다 유연하게 인력을 운용할 수 있다는 장점을 가진다. 그러나 그러한 이중적 구조가 역할에 대한 이해를 어렵게 하거나 직무급과의 차이가 모호해지는 이유가 되기도 한다.

한편 일본 역할급은 우리나라에서도 기본급 자체에서 연공성을 줄일 수 있는 임금체계 개편이 필요하다는 점, 그리고 기업 주도적으로 기본급의 결정논리를 합리적으로 변화시키려는 개편노력이 적극적으로 모색되어야 한다는 중요한 시사점을 제공한다.

핵심용어 : 역할급, 임금체계, 직능급, 일본기업

논문접수일: 2016년 3월 10일, 심사의뢰일: 2016년 5월 10일, 심사완료일: 2016년 5월 18일

* 경희대학교 경영대학 교수(pwoosung@khu.ac.kr)

** 일본 한난대학교 경영정보학부 교수(bhlee@hannan-u.ac.jp)

I. 서론

2013년 4월 국무회의를 통과한 60세 정년법은 2026년 초고령사회로의 진입이 예상되는 한국 사회에 반드시 필요한 조치이기는 하지만 별다른 준비 없이 정년연장을 맞이해야 하는 기업들의 입장에서는 매우 커다란 고민이 될 수밖에 없다. 정년연장이 인적자원관리와 관련해서 제기하는 과제는 매우 심각하고 다양하지만(안종태 외, 2014) 그중에서도 매우 시급한 과제가 임금체계의 개편이다. 정년연장이 초래하는 어려움 중에서도 기업들이 느끼는 가장 큰 문제점이 바로 인건비의 증가이기 때문이다(경영자총협회, 2013). 고용상 연령차별 금지 및 고령자고용촉진법에서 정년을 의무적으로 60세 이상으로 설정하는 대신 임금체계 개편에 대한 협의를 노사간에 반드시 할 것을 명시하고 있는 것도 그 때문이다.

정년연장에 따른 인건비 부담에 대응하기 위해 많은 기업들에서 임금피크제에 대한 관심이 다시 증가하고 있고 삼성전자를 포함한 일부 기업들은 정년연장과 함께 임금피크제를 이미 도입한 바 있다. 또한 정부도 공공부문을 시작으로 임금피크제를 빠르게 확산시킨다는 정책적 방향을 명확히 천명한 바 있다. 사실 임금피크제는 고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용촉진법 통과 이전에도 고령인력의 고용불안에 대처하는 한편, 기업의 인건비 부담과 인사적체를 해소하기 위한 대안으로 금융권을 중심으로 일부 기업들에서 도입하여 운영해왔다.

그러나 과거의 경험에 비추어 볼 때 임금피크제에 대한 평가는 그다지 긍정적이지 않다. 근본적인 관점에서 볼 때 연령에 기초해서 일률적으로 임금을 삭감하는 방식 자체가 합리적인 인사제도라고 보기는 어려우며 또한 임금피크제 적용대상자들에게 어떤 업무를 부여하고 어떻게 동기부여를 시킬 것인가에 대해 명확한 대안이 부족하기 때문이다. 그런 점에서 볼 때 임금피크제는 고령화와 인건비 부담에 대한 일시적인 대안일 수는 있으나 근본적인 대안이라고 보기는 어렵다.

근본적인 임금체계 개편의 방향이 연공성의 완화 또는 폐지라는 점은 임금관

리 전문가들의 공통된 견해라고 할 수 있다. 근속연수에 비례해서 임금이 상승하는 연공적 체계가 고령인력의 역할 및 성과와 보상 간의 격차를 확대시키고, 그에 따라 기업이 고령인력을 내보내고 싶어하는 유인을 증가시키기 때문이다. 연령과 관계없이 능력과 성과를 내고 그에 상응하는 보상을 받는 한 기업에서 얼마든지 오랫동안 근무할 수 있는 임금제도가 고령화시대에 바람직한 제도이다. 이러한 맥락에서 연공성을 방지할 수 있는 다양한 대안들이 적극적으로 모색되고 있으며 그 중요한 대안으로 거론되고 있는 것이 직무급이다.

한편 직무급에 대한 관심 못지않게 일본 기업들에서 도입되어 연공성을 줄이는 데 기여한 것으로 평가되는 역할급에 대한 관심도 적지 않다. ‘일본은 잃어버린 10년 대신에 일 중심의 임금체계로의 개편에 성공한 듯 보이며 이는 곧 미국식으로 표현하자면 직무중심이고 일본식으로 말하자면 역할중심의 임금체계이다’라는 임금전문가의 지적이 이를 대변한다(남재량, 2014). 역할급에 대한 높은 관심은, 직무급에 대해서는 한국에서의 적용가능성에 대한 비판이나 논란이 적지 않은 반면, 우리와 유사한 문화와 제도, 임금의 강한 연공성의 문제에 직면했던 일본 기업의 사례가 더 유익하지 않을까 하는 낙관적인 기대도 상당부분 작용하고 있다고 할 수 있다.

그러나 그러한 관심의 크기에 비해서 국내에서 역할급을 설명하는 자료는 매우 부족한 실정이다. 국내에 역할급과 관련해서 참고할 수 있는 자료들이 일부 존재하기는 하지만(石田光男, 2014; 안희탁, 2014; 김동배, 2014, 2015; 신재욱, 2015a, 2015b, 2015c; 고용노동부, 2014, 2015) 대부분 제도에 대한 소개 정도의 수준에 머무르고 있으며, 역할급에 대한 깊이 있는 이해나 한국 기업에의 적용 가능성에 대한 검토는 부족한 실정이다. 예외적으로 김동배(2014, 2015)의 경우 일본 임금체계의 변화와 관련하여 역할급에 대한 사례와 함께 적용 가능성에 대한 문제제기를 하고 있다. 그러나 여전히 역할급에 대한 통합적인 이해 및 깊이 있는 이론적 검토에는 이르지 못하고 있다.

특히 역할급에 대해서는 임금연구자나 실문전문가들 사이에서도 아직 명확한 이해가 부족하거나 경우에 따라서는 상당한 오해가 존재하는 것이 현실이다. 따라서 역할급이 한국 임금체계 개편의 대안으로 검토되기 위해서는 이론적 체계에 대한 깊이 있는 논의가 반드시 필요하다. 본 연구는 이러한 문제의식

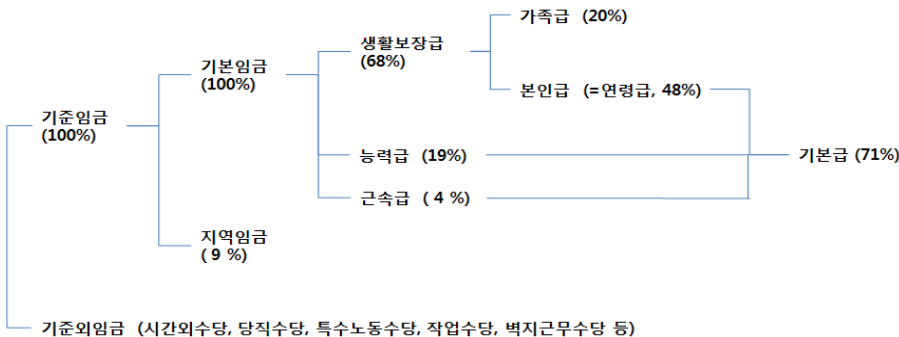
을 가지고 일본에서 출간된 자료들을 활용하여 역할급의 이론적 논리를 비판적으로 검토한 후 향후 우리나라 임금체계 개편에 필요한 시사점을 도출하는 것을 그 목적으로 한다.

Ⅱ. 역할급의 등장배경 및 도입현황

1. 일본 임금제도의 변천사

전후 일본의 임금제도는 연공급 전산형 임금제도 → 전환모색의 시기(직무급 vs. 직능급) → 직능급의 정착 → 성과주의 임금(역할급 혹은 직무급)으로 이어지는 변화를 보여 왔다(日本經濟連, 2010 : 15~19). 연공급을 대표하는 전산형(電産型) 임금제도는 전후 강력해진 노동조합의 힘을 배경으로 생활급을 보장하기 위한 목적으로 도입되면서 하나의 지배적인 임금제도로 정착되었으며, 이후 일본 기업들이 도입한 연공임금의 기본적인 틀을 제공하게 되었다. 전산형 임금제도는 고과에 의한 능력급이 일부 존재하기는 했으나 기본적으로 임금의 80% 정도가 연령이나 근속, 가족 등에 의해 결정된다는 점에서 연공급 혹은 생활급 임금을 대표한다고 할 수 있다. [그림 1]은 1946년에 체결된 전산형 임금체계를 나타내고 있다.

[그림 1] 전산형 임금체계



자료: 孫田良平編(1970), 「年功賃金の歩みと未來」, p.159.

<표 1> 일본 인사제도의 역사

	1950~60년대 전반	1965~80년대	1990~현재
개혁의 표어	직무급화	능력주의화	성과주의화
개혁의 수단	직무분석 직무평가	능력자격제도	-
개혁의 성과	실패	성공	성공인가?
실태	연령·학력·성별 연공제도 및 약간의 사정(고과)	연공제와 능력주의의 조화	연공제 축소 및 능력주의의 제정의
연구	연공질서 및 그 변용	능력개발, 기능형성, 커리어	일의 이론(仕事論)?

자료: 石田光男(2003), p.181.

전산형 임금제도가 대표하는 연공급에 대한 반성은 최근에 갑자기 등장한 것은 아니며 이미 오래전부터 모색된 바 있다. 일본의 임금개혁을 이론적이고 분석적인 틀을 가지고 접근하는 드문 저자 중의 한 사람은 이시다 미츠오(石田光男)이다. 그는 전후 일본의 임금제도 개혁을 크게 다음과 같이 3개의 단계로 구분하여 설명한다(石田光男, 2003).

제1기는 일본 사회 전체가 지향했던 근대화로의 회귀가 인사제도에도 농염하게 나타났던 시기이며 구미화를 향한 지향은 직무급으로의 전환이라는 정책 목표로 나타났다. 그러나 이 시기의 직무급 도입은 야와타(八幡)제철, 유우조(十條)제지 등을 제외하고는 대부분 실패로 끝났다. 이 두 기업에서도 이후 제도가 변질되어 직무급이 아닌 능력급적인 성격을 띠게 되었다. 실패의 가장 근본적인 원인은 직무급이 일본적 토양에 맞지 않았다는 것이다. 직무와 사람 간의 대응적 관계가 사전에 정해지지 않은 채 사람에 대한 평가를 먼저 한 후에 관리자의 재량에 따라 그 사람에 맞는 직무를 찾아주는 것이 일본에서는 자연스러운 관행이었다. 따라서 중요한 것은 직무 측면이 아니라 사람에 대한 평가 혹은 서열이었다. 그리고 주지하듯이 그것은 연령과 학력, 성을 기초로 한 구분 위에 약간의 사정(고과)을 포함시키는 것이었다.

제2기에서는 1기의 직무급화가 실패하면서 고민과 새로운 모색이 이루어졌으며 능력주의가 발견되었다. 능력주의로의 이행은, 노동의 활력을 도출해내기 위해서는 사람의 서열화 규칙을 재편하는 것밖에 없다는 점을 직시함으로써 가능했다. 연령, 학력, 성에 기초한 서열화를 약화시키는 대신 그만큼 고과사정의

비중이 증가되었으며 이때 사정은 능력을 평가하는 것이라는 점이 명확하게 강조되었다. 바로 이것이 능력주의의 요점이다. 이를 통해 구미적 인사관리로부터 사상적 자립이 이루어졌다. 능력에 기초해서 사람의 서열을 정한다고 하는, 매우 급진적인 발상을 직능자격제도라는 수단을 통해 구체화하였으며 그 결과 놀라운 성공을 거둘 수 있었다. 연령, 학력, 성 기준이 폐기된 것은 아니며 오히려 그것을 하나의 전제로 인정하되 노사간의 합의를 통해 점진적으로 능력기준과의 절충점이나 결합을 추구한다는 점에 유의할 필요가 있다. 이와 같이 대략 전후 경제부흥기부터 1980년대까지 연령, 학력, 성에 기초한 사람의 서열이 일관되게 유지되면서 동기부여를 위해 사정(고과)이 도입되어 적용되게 되었다는 사실이 중요하다.¹⁾

3기 성과주의 시대에 이르면 경영 측은 변화하는 환경에 기존의 제도로는 대응하기 어렵다는 인식하에 성과주의를 표어로 내걸고 개혁을 추진한다. 인력의 고령화와 더불어 직능급의 연공화 현상이 심화되면서 직능급의 한계가 크게 노정되었기 때문이다. 문제는 어떠한 수단으로 이를 달성할 것인가 하는 것이었다. 2기에 형성되었던 직능자격제도로 좋은 것인가, 아니면 변화가 필요한 것인가? 변화시키는 경우 어떤 모습이 될 것인가? 그러한 제도설계가 2기의 직능자격제도가 가지고 있었던 정도의 수렴성과 응집성을 확보할 수 있을 것인가 등이 중요한 이슈라고 할 수 있다. 성과주의하에서 임금개혁은 다양하게 나타나고 있으며 한편으로는 일을 중심으로 한 직무급 혹은 역할급으로 전환을 모색하거나 다른 한편으로는 기존의 직능급제도를 개선하는 방향으로 나타나고 있다. 어느 방향을 취하든지 연령급 및 정기승급을 폐지하고 실적에 따른 업적상여의 비중을 확대하는 것은 공통적이다.²⁾

1) 연공급을 대표하는 전산형 임금체계의 경우에도 비중은 적지만 고과에 의한 사정급이 일부 포함되어 있다는 점을 고려할 때(孫田良平, 1970), 능력주의하에서 고과가 새롭게 들어간 것이 아니라 고과에 의한 임금부분이 증가한 것으로 이해하는 편이 더 정확하다.

2) 일본 사회경제생산성본부에서 10여 년에 걸쳐 발간된 성과주의 임금제도 사례집은 다양한 형태로 실행된 임금제도 개선의 유형들을 폭넓게 보여주고 있다(社會經濟生産性本部, 「成果主義人事・賃金, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002, 2003, 2004, 2005, 2007, 2008).

2. 직능급의 한계와 비판

일본 기업들이 1980년대에 지배적인 임금제도로 정착된 직능급에서 벗어나 새로운 임금제도를 모색하게 된 이유는 직능급이 새로운 환경변화에 적절하지 않다는 인식이나 위기감이 확산되었기 때문이다. 구체적으로 말하면, 환경의 변화속도가 빨라지고 경쟁이 치열해지는 상황에서 고정적인 성격을 띠는 인건비를 가능한 한 유연하게 만들어야 할 필요가 절실했다고 할 수 있다. 환경변화와 무관하게 숙련형성을 통해 직능등급이 올라가도록 설계되어 있는 직능급은 개인이 능력향상을 위해 노력하게 만드는 측면에서는 매우 효과적인 제도이지만 환경변화에 대응하기 위한 비용 유연성의 측면에서는 가장 경직적인 모습을 띠는 제도이기도 했다. 이러한 점이 직능급에 대한 검토를 필요로 하게 만들었다고 할 수 있다.

일본 기업에서 성과주의로의 이행이 이미 시작되고 있었던 1997년에 실시된 조사결과는 직능등급을 기반으로 하는 인사제도에 대한 일본 기업들의 고민을 매우 정확하게 보여주고 있다. 먼저 직능자격제도에 문제가 있느냐는 질문에 대해 93.2%가 문제가 있다고 응답함으로써 일본 기업들의 가진 고민의 심각성을 보여주고 있다. 문제점의 내용을 가장 중요한 순서로 정리하면 추상적인 직능요건, 개인의 능력 및 업적을 반영하지 못하는 임금, 연공적 운영, 평가의 객관성 및 합리성 부족, 자격과 담당직무의 불일치, 고자격화로 인한 인건비 부담 증가 등으로 나타나고 있다.

이러한 점들을 종합하자면 직능급의 한계는 무엇보다도 직능급의 연공급화에 기인하는 것으로 보인다. 이론적으로만 보자면 직능급 자체가 곧 연공성을 초래한다고 보기는 어렵다. 임금의 인상은 어디까지나 직무수행능력이 확보된 경우에만 가능한 것이므로 이것을 연공급이라고 볼 수는 없기 때문이다. 실제로 직능급의 등장 자체가 그 이전에 전산형 임금체제로 대변되는 연공급을 해결하기 위한 대안으로 만들어진 것이라는 점을 고려할 때 더욱 그렇다. 이론적으로는 연공적이지 않은 직능급이 연공적인 성격을 띠게 된 것은 바로 직능급의 운용에 그 원인이 있다.

직능자격등급제에 기초한 직능급은 그 운용과정에서 직능등급이 근속연수에

〈표 2〉 직능자격제도의 문제점 유무 및 그 내용(복수응답)

문제점의 내용		응답률
문제점이 있음		93.2%
	직능요건이 추상적이고 모호하다	57.2%
	개인의 능력 및 업적이 반영되지 못한다	52.2%
	연공적으로 운영되고 있다	51.4%
	능력 및 업적을 판정하기 위한 평가제도의 객관성 합리성 부족	45.7%
	자격과 담당직무의 불일치	43.5%
	고자격 중고년령대의 인건비 부담	37.0%
	승격기준이 확실하지 않음	29.0%
	특정자격에 체류자가 증가하고 사기저하	24.6%
	능력개발 및 인재육성과 관련성이 없음	23.9%
	증가한 고자격자들의 강한 포스트 지향	15.9%

자료: 勞政時報(1997).

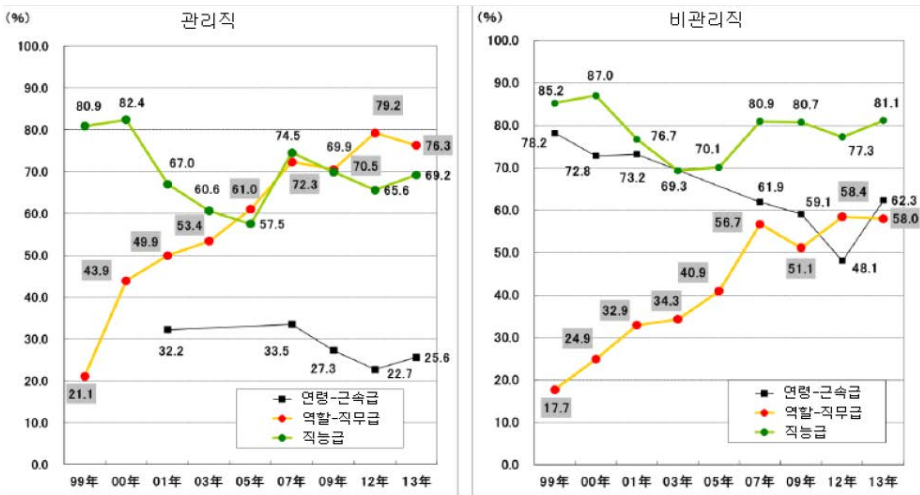
따라 자연히 상승하는 방식으로 운용되었고 그 결과 능력주의가 극복하려고 했던 연공성이 여전히 유지되는 결과를 가져왔다(日本經団連, 2010). 제도 설계상으로는 직능을 평가하여 확인이 되는 경우에만 승격이 가능하도록 되어 있으나 일정한 근속기간을 채운 후에는 직능승격이 거의 자동적으로 이루어지는 관대한 운영이 문제였던 것이다. 구체적으로 보자면, 직능평가의 기준이 명확하지 않고 모호하게 규정되어 있는 경우가 많았다는 점, 사용자나 관리자들이 굳이 엄격하게 평가하기를 원하지 않았다는 점, 노조의 요구 등이 복합적으로 작용한 것이라고 볼 수 있다. 직능급의 연공급화 현상은 성과주의 제도의 도입을 모색하는 기업들이 대부분 제도 개선의 필요성으로 내세우는 것이 인건비 부담 완화라는 사실에서도 여실히 반증된다.

3. 역할급의 도입 현황

1990년대 중반 이후 적지 않은 기업들이 역할급을 도입한 것으로 알려져 있으나 역할급의 도입 비율을 정확히 보여주는 자료는 없다. 그러나 일본생산성본부의 조사를 통해 간접적으로 역할급의 도입 추세를 확인할 수는 있다.³⁾ 이

조사는 기본급을 구성하는 임금항목이 무엇인가를 복수응답 형태로 묻고 있으며 이에 대한 응답결과의 추이는 [그림 2]와 같다. 역할·직무급의 경우 역할·직책 혹은 직무의 가치를 반영하는 부분에 해당한다. 역할급이 따로 구분되어 선택항목으로 제시되지 않고 있기 때문에 역할급의 비중만을 따로 분리하기는 어렵다. 이는 역할급이 직무급과 개념적으로 혼재된 상태로 이해되고 도입되는 일본적 현실을 반영한다고도 할 수 있다.⁴⁾

[그림 2] 기본급 구성항목의 변화 추이



자료: 日本生産性本部(2014).

- 일본생산성본부는 상장기업의 인사노무담당자를 대상으로 고용·인사제도의 변화에 관한 조사를 1997년부터 매년 실시해 왔으며 2013년 14차 조사까지 실시한 바 있다. 조사는 매년 겨울(10~12월)에 실시해서 결과를 그다음 해 봄에 발표한다. 응답률이 낮다는 한계가 있으나 매년 동일한 조사를 하기 때문에 추이를 파악하기에는 매우 유용한 조사이다. 참고로 14차 조사의 경우 상장기업 2,365개를 대상으로 조사가 이루어졌으며 응답기업은 172개, 응답률은 7.3%였다.
- 역할·직무급이 기본급에 포함되어 있다고 응답한 기업의 임금제도가 역할·직무급인가의 문제는 신중한 접근이 필요하다. 하나의 제도를 직능급이나 역할급, 직무급 등으로 간주하기 위해서는 해당 임금항목이 기본급에서 차지하는 비중이 지배적이어야 한다. 예컨대 직능급 제도하의 임금에서 연령급이 기본급에 포함되어 있기는 해도 비중이 미미한 경우 그 기업의 임금제도를 직능급이라고 부르는 것과 마찬가지로이다. 그러나 이 조사는 해당 항목이 포함되어 있다는 것을 보여줄 뿐 각각의 상대적인 비중을 알 수는 없기 때문에 역할 혹은 직무급이 기본급에 포함되어 있는 경우에도 그 회사의 임금을 역할급 혹은 직무급이라고 단정하기는 어렵다.

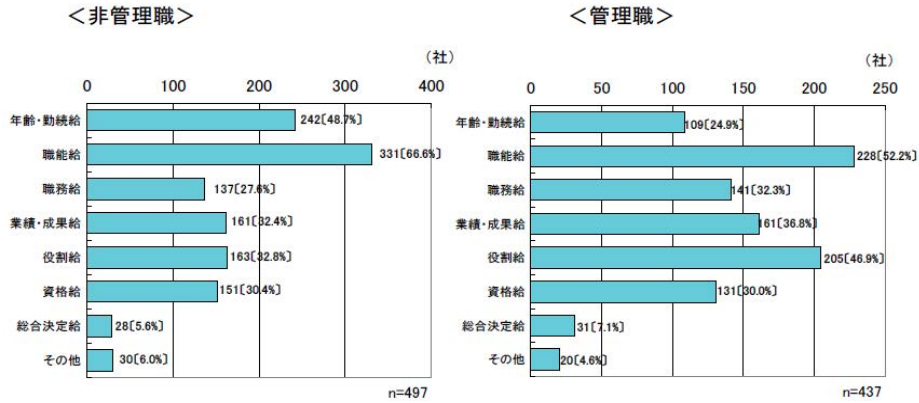
그림에서 알 수 있듯이 역할·직무급이 기본급에 포함되어 있는 경우는 관리직의 경우에 매우 빠르게 증가하여 1999년 21.1%에서 2013년에는 76.3%에 이르고 있다. 적어도 관리직의 경우 역할이나 직무에 따른 임금항목이 대부분의 기업에서 활용되고 있다고 할 수 있다. 한편 비관리직의 경우 직능급이 여전히 압도적이다. 2000년부터 2005년까지 기본급에서 직능급을 활용하는 비율이 잠시 줄어들다가 다시 반등하는 모습을 보이며 80% 수준에서 안정화되는 모습을 보이고 있다.

역할급과 직무급을 구분해서 살펴보고 싶은 경우 일본 경단련의 자료가 유용하다(日本經濟團體聯合會, 2015). [그림 3]을 보면, 비관리직의 경우 직능급이 66.6%로 지배적인 위치를 차지하고 있으며 이는 앞서 살펴본 조사결과와 대체로 일치한다. 관리직의 경우 직능급이 52.2%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며 역할급이 46.9%로 그 뒤를 이으면서 직능급과 역할급이 양강 구도를 이루고 있다. 이러한 결과는 앞서 살펴본 생산성본부의 조사결과와 유사한 모습을 보인다. 비관리직의 경우 직능급이 지배적이라는 점은 양 조사가 동일하며 관리직의 경우에도 역할급과 직무급을 합하는 경우 79.2%가 되어 역할·직무급이 지배적인 비중을 차지하기 때문이다.⁵⁾

한편 이 조사에서 향후 해당 임금항목의 비중을 높일 것인가에 대한 응답결과를 보면 연령 근속급의 경우 그 비중이 더욱 줄어들 것으로 보이며 직능급, 업적성과급, 역할급의 경우 그 비중이 더욱 커질 것으로 나타나고 있다. 특히 관리직의 경우 역할급의 비중을 향후 높이겠다는 응답이 매우 높게 나타나고 있어서 역할급이 앞으로도 지속적으로 확산되고 강화될 것으로 전망된다. 다만 역할급이 직능급을 대체하기보다는 직능급과 역할급이 중요한 기본급 임금구성 요소로서 공존할 것으로 예상된다. 실제로 일본의 학자들은 직능급이 향후에도 중요한 임금제도로 유지되는 가운데 역할급이 새로운 중요한 제도로 정착될 것으로 전망하고 있다(楠田丘, 2004; 竹内裕, 2008, 2013).

5) 이 조사에서도 단일항목 기본급이 아니기 때문에 임금구성 항목의 문제를 확대해석해서 직능급 제도, 역할급 제도, 직무급 제도 등 제도 수준으로 이해하는 것은 조심해야 한다. 특정 회사가 도입하고 있는 기본급 안에 생활급과 직능급, 역할급이 공존할 수 있기 때문이다.

[그림 3] 기본급 임금항목의 구성요소



자료: 日本経済団体連合會(2015).

Ⅲ. 역할급의 이론적 검토

역할급을 정확히 이해하기 위해서는 역할급이란 무엇인가라는 질문에 답할 수 있어야 한다. 그러나 바로 이 지점에서 일본의 역할급을 이해하려고 하는 학자나 실무자들은 상당히 어려운 상황에 직면하게 된다. 역할급이라는 것이 어떤 특정한 이론적 틀에 입각한 논의나 개념이라기보다는 직능급의 한계를 벗어나기 위한 실무 차원에서 다양한 시도에서부터 출발한 것이기 때문에 아직 까지도 그 정확한 개념에 대해서는 모두가 공유하는 명확한 설명이나 개념이 존재하지 않기 때문이다.

히라노 미츠토시(平野光俊, 2006: 47)는 이 점을 다음과 같이 정확하게 지적하고 있다. “역할등급제도의 설계원리는 순수하게 이론적으로 구축된 것이라기 보다는 일본 기업들이 사원들의 등급제도를 시행착오를 거치며 재설계하는 과정에서 탄생한 것이다. 따라서 최근 적지 않은 기업들이 직능자격제도로부터 역할등급제도로 이행하고 있으나 그 내용은 매우 다양하며 표준화된 전거는 존재하지 않는다.” 이에 대해 이시다(石田光男) 역시 “실제로 역할급은 도입한 기업에 따라 직책급, 직무등급, 역할기준적 직능자격, 미션스탠다드, 역할등급 등 매우 다양한 이름으로 불리고 있으며 이것은 과거의 직무수행능력을 대신해서

새로운 인사처우의 기준으로 사용하기 위한 개념이고 그 내용은 역할이라고 할 수 있다”라고 설명하고 있다(石田光男, 2006b).

이하에서는 역할급의 성격을 보다 정확하게 파악하기 위해 먼저 역할급에 대해 이론적 관점을 제시하는 이시다(石田光男)의 설명을 살펴본 후 역할등급과 역할의 개념을 정리하고 직능급과 역할급의 차이를 검토하기로 한다.

1. 역할급의 이론적 관점

역할급에 대해 나름대로의 이론적인 관점이나 근거를 제시하고 있는 대표적인 학자는 이시다(石田光男)이다. 그에 따르면 일본의 연공급과 종신고용 그리고 그에 대한 적합성이 높은 직능급이 존재할 수 있었던 기초는 바로 일본 사회와 기업의 공동체적인 성격에 기인한다고 설명한다. 그러나 환경변화, 특히 세계화로 인해 공동체적인 성격을 유지하는 비용이 점차 커지고 있으며 공동체를 유지하는 비용을 줄이기 위한 노력이 바로 일본에서 성과주의라는 이름으로 진행되어 온 임금개혁이라는 것이다.

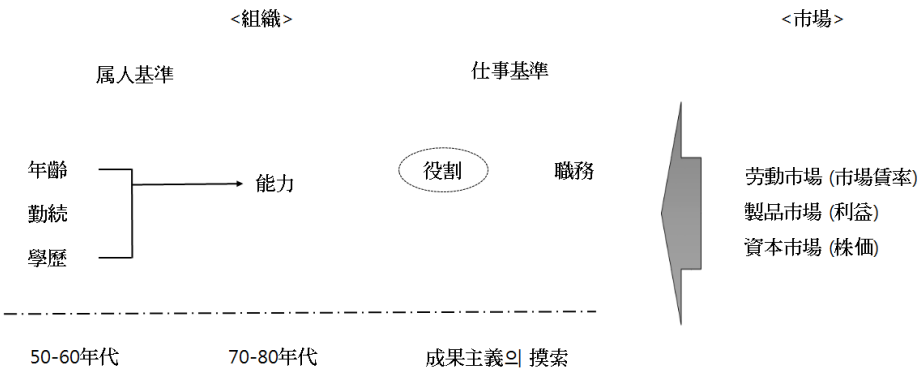
이시다(石田光男, 2006a, 2006b; 石田光男·樋口純平, 2009: 9~48)는 이마노 코이치로(今野浩日郎, 1998)의 주장을 인용하면서 연공이나 능력에 기초한 공급중시의 인사제도로부터 수요중시의 임금제도로의 변화가 필요하다는 점을 지적한다. 이마노에 따르면 일본의 직능주의는 필요한 업무나 일을 사전에 전제하지 않고 일단 다양한 능력을 가진 사람을 확보하고 키운다는 의미에서 내부노동시장에 기초한 공급중시형 인사관리라고 정의한다(今野浩日郎, 1998: 50~51).

이시다는 환경의 변화로 인해 이제 임금을 시장결정에 맡겨야 하는 시대가 왔다고 주장한다. 그렇다고 그가 임금을 전적으로 시장에 맡기자고 주장하는 것은 아니다. 이제까지 조직의 내부논리에 의해 결정된 임금을, 앞으로는 시장의 논리에 입각하되 시장을 해석해서 그것에 맞는 조직의 논리를 형성해야 한다는 것이다. 능력주의가 시장의 논리가 아니라 조직의 논리에 입각한 것이고 직무주의가 시장의 논리에 기초한 것이라면 역할급은 시장의 논리를 조직의 논리로 해석하여 구축하는 것이고 이것이 바로 현재 일본 기업이 추구하는 방향

이라는 것이다. 그에 따르면 노동시장에서 직무에 대한 임금이 명확하게 형성되어 있지 않기 때문에 시장에 임금결정을 맡길 수 없는 현재 일본의 상황에서 역할급이야말로 기업들이 선택가능한 합리적인 대안인 셈이다.

결국 이것은 제품시장이나 자본시장에서 발생한 신호들을 인사 및 임금의 규칙으로 전환하는 것을 의미하며 구체적으로는 매출액이나 이익, 주가 등으로 나타나는 조직목표에 공헌하는 정도에 따라 처우가 결정되어야 한다는 것이다. 이때 역할이란 조직목표달성에 대해 기대되는 공헌도를 표현하는 것에 다름이 아니다. 달리 말하자면 역할이란 종업원 각자에게 부여된, 조직목표에의 공헌 내용이라고 할 수 있다. 이것을 도표화해서 설명한 것이 [그림 4]이다.

[그림 4] 처우의 결정기준



자료: 石田光男・樋口純平(2009), p.14.

2. 역할등급과 역할급

역할급을 이해하기 위해서는 역할등급이 무엇인가를 이해해야 한다. 직능급의 핵심이 직무능력등급이라는 개념에 있다면 역할급의 핵심은 역할등급에 있다. 직능급이 직능등급제도에 기초한 보상제도인 것처럼 역할급 역시 역할등급제도에 기초한 보상제도이기 때문이다. 사실 역할급이 역할등급에 따라 임금을 차등화하는 것이라고 한다면 역할등급을 어떤 기준에 따라 어떻게 설정할 것인가가 중요하다는 것은 임금에 대한 이해가 있는 사람이라면 누구나 쉽게 이해할 수 있는 내용이다.

〈표 3〉 사원등급제도의 강약점

	대상	일과 사람의 미스매치 시정기능	인재육성 기능	성과평가 기능
직무등급	직무 또는 포스트(post)	강	약	보통
역할등급	사람	강	보통	강
직능등급	사람	약	강	약

자료 : 石田光男(2006a), p.53.

이시다(2006a)에 따르면 조직은 위계이며 위계는 서열을 필요로 한다. 따라서 사원의 서열을 어떻게 정할 것인가가 조직에 있어서 매우 중요한 과제가 된다. 사원등급은 직무, 직능 혹은 그 중간적 개념인 역할 등 세 가지 기준에 의해 구축될 수 있다. 1990년대 이후 임금제도의 변화는 결국 직능등급이 직무 혹은 역할등급으로 변화하는 것으로 요약된다. 직능등급이 직무능력의 수준에 따라, 그리고 직무급이 직무의 가치에 기초해서 사원의 등급을 설정하는 것이라면 역할급은 역할의 크기에 따라 사원등급이 설정되는 것이다. 각각의 사원등급 제도는 서로 다른 장단점을 가지고 있다. 이시다는 이것을 다음과 같이 정리하여 제시한다.

국내에서 발표된 자료 중에서 일본 역할급의 내용과 운영실태를 설명하고 있는 드문 자료 중 하나는 안희탁(2014)의 논문이다. 그에 따르면 일본 기업이 환경변화에 대응하기 위해 기존의 직능등급제를 바꾸기는 바꾸어야 하는 데 직무등급으로 가기에는 여러 가지 장애요인이 존재하기 때문에 그 대안으로 선택한 것이 역할등급이라고 설명한다. 직무급을 뒷받침할 시스템이 부족하고 일본 기업의 인력운영방식, 사회문화적 토양이 직무급이 요구하는 것과는 크게 다르다는 한계에 직면하게 된 일본 기업들이 직무를 고려하되 무언가 일본적인 변형이 필요하다는 인식하에 만들어낸 방식이라는 것이다.

달리 말하자면 역할급이나 역할등급은 일본 기업들이 직무를 고려하는 방향으로 향하는 과정에서 찾은 절충적 방안이기도 하고 직무급으로 연착륙하기 위한 중간단계일 수도 있다는 입장을 취한다. 안희탁은 각각의 사원등급제도의 장단점을 좀 더 자세하게 다음과 같이 정리해서 제시하고 있다.

〈표 4〉 직능급·직무급·역할급의 비교

처우 측	직능급/직능자격제도	직무급/직무등급제도	역할급/역할등급제도
	직무수행능력의 높이	직무의 가치	기대역할의 크기
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 인사이동·직무변화에 적합하고 조직의 유연성을 확보 가능 - 자격 중시로 포스트 부족에 대응하기 용이 - 제너럴리스트 육성에 적합 - 습속을 중시한 안정적인 제도로 종업원 입장에서 안정감 	<ul style="list-style-type: none"> - 직무와 임금이 일치되어 합리적 - 전문가 육성에 효과적 - 직무내용이 명확 - 불필요한 직무는 억제 - 인건비의 단기적 조정 가능 - 임금과 성과 간의 연령대별 부정합성이 발생하기 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 역할과 임금이 일치되어 합리적 - 경영전략과 방침에 대응한 역할설정·확대로 유연한 운영이 가능 - 역할(회사의 기대)이 명확해짐
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 자격등급과 직무내용에 차이가 발생하기 쉬움 - 연공적인 운영으로 전략할 수 있음 - 임금과 성과를 비교하면 고령층에 과다 지급하고 중년층에 과소 지급하는 모순이 발생함 	<ul style="list-style-type: none"> - 조직·직무가 경직화됨 - 포스트 부족의 대응이 곤란 - 직무평가에 시간·노하우 필요 - 조직·직무변경 시의 멘터년스(관리) 등 높은 운영능력이 요구 - 직무변화가 없으면 임금인상 없음 	<ul style="list-style-type: none"> - 기본적으로는 브로드밴드로 운영되기 때문에 임금관리의 평가제도에 대한 의존도가 높아져 평가의 운영레벨이 어느 정도 요구됨 - 승격에 의한 장기적인 처우관리에는 부적합

자료: 안희탁(2014), p.71.

3. 역할의 개념

가. 역할 개념의 모호성

위에서 역할등급을 간단히 살펴보았다. 이제는 역할이 무엇인가를 검토할 차례다. 역할등급에서 역할의 크기에 따라 사원 등급을 설정한다고 할 때 역할이란 무엇인가가 정리되어야 한다. 전술한 바와 같이 이시다는 능력급으로 대표되는 능력주의 시대 이후 일본 인사제도의 변화를 근본적으로는 조직으로부터 출발하는 인사가 아니라 시장으로부터 인사를 접근하는 패러다임의 변화로 간주한다(石田光男·樋口純平, 2009). 시장→경영전략→조직재편→업적관리→인사관리로 이어지는 논리흐름이라는 것이다. 이를 좀 더 쉽게 말하면 시장 중

시 → 부가가치 중시 → 부가가치에의 공헌 → 성과×역할이라는 도식으로 파악하고 있다. 이러한 도식에서 유추하자면 역할이라는 것은 ‘시장의 요구를 충족시키기 위해 부가가치를 창출해야 하는 기업의 전략적 목표 관점에서 각 개인에게 기대되는 것’이라고 파악할 수 있다.

그러나 이시다는 역할 자체의 개념에 대해서는 더 이상의 깊이 있는 검토나 논의를 생략하고 있다. 그의 저술들은 기업들에서 발생한 임금제도의 변화흐름을 정리하는 수준에 머무르며 역할의 의미나 내용에 대한 깊이 있는 논의는 발견되지 않는다. 이시다가 부가가치 공헌도를 성과와 역할로 분해해서 설명하는 부분도 실제 역할급을 도입한 기업의 사례를 인용한 것이며, 본인 스스로도 그러한 구분이 본질적인 것이 아니며 역할의 서열이 설득력을 가지기만 한다면 그것으로 충분하다는 입장을 보이고 있다(石田光男, 2006a : 51).

안희탁(2014)의 경우에도 정작 역할이 무엇인가는 명확하지 않다. 그는 역할급을 소개하면서 역할등급을 ‘각각의 직위(직책)나 일에 요구되는 역할의 크기에 따라 등급을 설정하여 종업원에게 등급을 부여하는 제도’라고 설명한다. 이때 역할이란 ‘직위(직책)을 수행하기 위하여 자발적으로 해야 할 행동을 간소화하여 브로드밴드화한 것이다’라고 언급하는 데 그치고 있다.

역할에 대한 위와 같은 학자들의 설명은 직관적으로 충분히 이해되는 것 같으면서도 정작 역할에 대한 명확한 파악이나 이해가 쉽지 않다. 학자들의 문제라기보다는 현재 역할급을 둘러싼 논의의 특성이나 수준을 보여주는 것이다. 명확한 이론적 근거가 있어서 역할급이 만들어지고 보급되는 것이 아니라 실무에서의 다양한 시도가 역할급이라는 형태로 나타나고 있기 때문이다. 실무 서적들도 역할 개념을 정확히 이해하는 데 그다지 큰 도움을 주지 못한다. 이들은 역할이라는 개념을 이미 정해진 것으로 간주하면서 구체적인 개념 자체에 대한 언급이나 정리를 시도하고 있지 않기 때문이다. 따라서 역할이 무엇인가에 대해 오히려 혼동을 일으키거나 갈등을 나게 만드는 경우가 적지 않다.⁶⁾

6) 일본경단련(日本経団連, 2010) 인사임금센터에서 발간된 ‘役割・貢献度 賃金(역할·공헌도 임금)’이라는 책은 제목에서도 명시되어 있듯이 향후 일본 기업의 임금제도가 역할과 공헌도에 따른 임금을 지향해야 한다는 입장이지만 정작 직무와 역할 간의 구분이나 개념정리는 전혀 검토되지 않고 있다. 경단련이 일본 인사조직 개편의 중요한 구심점 중 하나라고 볼 때 역할개념이 명확하지 않은 일본 기업의 현황을 반영하는 것으로 보인다.

나. 사례에 나타난 역할 개념

이런 상황에서는 기업들이 역할을 어떻게 정의하면서 역할급을 도입하고 있는가를 검토하는 것이 오히려 역할을 이해하는 데 더 직접적이고 효과적인 방법일 수 있을 것이다. 예를 들어, 캐논은 2011년 관리직을 대상으로 역할과 성과에 따른 신입금제도를 도입한 바 있다.⁷⁾ 이것은 직능과 연령이라는 사람 기준에서 역할과 성과에 따른 직무기준으로의 전환이라고 간주된다. 역할등급(미션밴드)⁸⁾에서의 역할개념은 직무와 직책으로 구성된다. 직무란 일 자체를 말하며 직무기술서에 서술된 것이다. 직책은 직무상의 책임·권한만이 아니라 인재 육성과 같이 보편적으로 부여된 책임, 담당직무를 어떤 프로세스로 수행하고 어떤 성과를 올렸으면 하는가 하는 경영방침 및 상사의 의도가 포함되어 있는 개념이다. 예를 들어, 인사과장의 경우 채용·인력관리·승진관리가 직무에 해당하며 이 직무를 어떻게 경영방침과 상사의 의사를 반영시켜 수행할 것인가가 직책에 해당한다.

한편 세이코엡손(セイコーエプソン)은 2012년 4월 과장급 이상의 간부직을 대상으로 직능자격제도에서 역할등급으로 전환하면서 역할급을 도입한 바 있다(勞政時報, 2012). 기존 직능등급제도가 경영전략의 실현에 도움이 되는 역할들이 누락되거나 중복되어서 기대되는 효과를 발휘하지 못하고 있다는 문제인식에서 출발하여 역할개념에 입각한 인사제도의 개혁을 실행한 것이다. 신제도의 도입과 관련해서 회사는 ‘관리직에게는 강한 열의를 가지고 경영전략과 목표를 실현하는 한편 일반 사원에게 모범이 되는 행동을 실행하는’ 역할이 기대된다고 설명하면서 역할의 중요성을 강조한다.

개인별 역할은 다음과 같은 과정을 통해 파악된다. 먼저 경영전략을 실현·달성하기 위해 반드시 필요한 일을 누락이나 중복 없이 파악하여 열거한 후 이것들을 각 조직의 기능·역할로서 배분한다. 그리고 다시 각 조직이 담당한 기

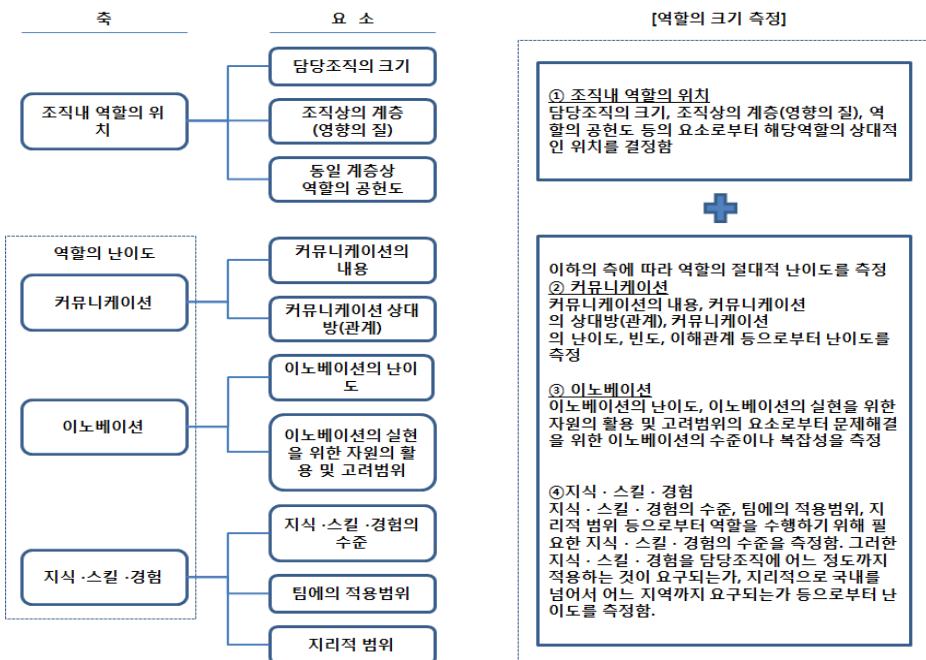
7) 자세한 내용은 안희탁(2014 : 78~86)을 참조하라.

8) 일본 기업들이 역할등급을 미션밴드 혹은 미션 스탠다드라고도 부르는 이유는 목표관리제도를 운용하는 과정에서 개인별 미션 스탠다드(조직 내 역할)를 작성하도록 하는 것이 일반적이며 이때의 미션이란 개인이 조직에 대해 기여하고자 하는 기여나 공헌의 내용이라고 할 수 있다. 이것은 결국 역할을 의미한다고 보기 때문에 역할과 미션을 병용해서 사용하는 경우가 적지 않다.

능·역할을 수행할 수 있도록 각각의 직위를 맡고 있는 개인별로 역할이 배정되게 된다. 이런 과정을 거쳐서 개인에게 부여되는 역할은 구미 국가의 고용관리에서 말하는 직무라는 협의의 개념보다는 범위가 더 큰 것이다. 세이코엡슨에서는 직무와 같이 정해진 일이나 책임만을 담당하는 것이 아니라, 조직의 전체적인 목표를 위해 개인이 자주적이고 자율적으로 본인의 일이나 역할을 확대하는 것이 필요하며 이를 적극적으로 인정하고 용인하는 것이 바로 역할이라는 점을 강조한다.

역할의 의미를 더 쉽게 이해하기 위해서는 실제로 어떤 요소에 기초해서 역할의 크기가 평가되는가를 확인하는 것이 필요하다. 세이코엡슨은 전체 관리직 포스트를 대상으로 역할평가를 실시했으며 역할평가는 특정 포스트가 조직의 위계구조에서 차지하는 역할의 위치와 해당 포스트에서 기대되는 역할의 난이도에 의해 결정되며 후자는 다시 커뮤니케이션, 이노베이션, 지식·스킬·경험의 난이도로 구분된다.

[그림 5] 역할평가의 4축과 10요소



자료: 勞政時報(2012), p.21.

이와 같은 역할평가를 직무평가와 비교하는 경우 직무와 비교한 역할 개념을 이해하는 데 도움이 된다. 예를 들어, 노하우(know-how), 문제해결, 책임(accountability)를 중심으로 하는 헤이(Hay)의 직무평가 방식과 비교하는 경우 조직 내 역할의 위치는 책임과 유사하고 지식·스킬·경험은 노하우와 유사하다. 그러나 커뮤니케이션, 특히 이노베이션은 직무평가에서는 자주 사용되지 않는 평가요소로서 고객가치 창조의 극대화를 전략적 미션으로 삼고 있는 이 회사의 전략적 의도가 반영되어 있다. 역할등급이나 역할급이 직무급에 비해 조직의 전략적 목표나 의도를 반영하려는 의도가 있으며 또한 반영하기가 용이하다고 말하는 이유도 여기에 있다.

다. 역할 개념의 이중적 구조

앞서 살펴본 바와 같이 역할의 개념에 대해서는 연구자에 따라 서로 다른 이론적 입장이나 다양한 관점이 존재한다. 그리고 그 이유가 역할급이라는 제도 자체가 명확한 이론적 틀을 전제로 하지 않은 상태에서 기업의 실천적 필요에 의해 형성된 것이기 때문이라는 점 역시 이미 언급한 바 있다. 그럼에도 불구하고 역할에 대한 개념 정리가 절실히 요구되는 것도 사실이다. 따라서 역할급이 아직 진화되고 있는 개념이기는 하지만 현 단계에서라도 어느 정도의 개념적인 정리가 필요하다.

이론과 제도라는 양 측면에서 검토한, 역할과 관련된 개념이나 내용들을 종합적으로 살펴보면, 역할을 구성하는 가장 기본적인 요소는 해당 직무에서 요구되는 역할과 책임이라고 할 수 있다. 이것은 직무분석을 통해 작성되는 직무 기술서에 명시된 의무와 책임(duty and responsibility)에 상응하는 것이다. 역할급을 직무급과 동일하거나 유사한 것으로 바라보는 입장의 저자들은 바로 이 점에 주목하는 경향이 있다(今野浩日郎, 1998; 竹内裕, 2013; 遠藤公嗣, 2014).

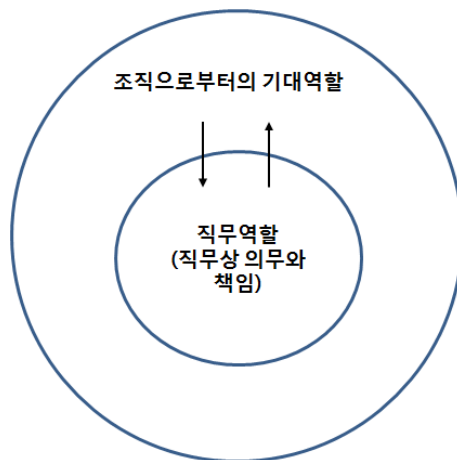
그러나 역할은 그것 이외에 회사의 전략이나 상황을 고려하여 조직이나 상사가 부여하는 목표나 기대사항을 포함하는 것이다. 이시다(石田光男, 2006a, 2006b; 石田光男·樋口純平, 2009: 9~48)가 역할을 ‘종업원 각자에게 부여된, 조직목표에의 공헌내용’이라고 설명하는 부분이 이에 해당된다. 또한 구스다(楠田丘, 2004)가 ‘기업이 성과를 달성하기 위해서는 회사 전체의 목표를 각자

에게 어떻게 부여할 것인가가 중요하며 바로 그렇게 부여된 것이 역할'이라고 하는 부분이기도 하다.

이러한 관점에서 보면 직무에서 요구되는 기본적인 의무와 책임을 넘어서서 조직으로부터 추가적으로 중요한 기대역할이나 전략적 목표를 부여받은 개인은 그렇지 않은 개인에 비해 직무는 동일해도 역할의 크기는 달라지게 된다. 또는 한 개인이 동일한 직무를 담당하고 있는 경우에도 작년에 비해 금년에 새로운 기대나 역할이 부여되는 경우 역할의 크기는 더 커질 수 있다. 역할급에서 말하는 역할이 구미에서 말하는 직무보다 더 넓은 개념이라는 주장은 바로 이 두 번째 역할 요소에 초점을 맞추고 있다.

이상과 같은 역할의 이중적 구조를 도식화하면 [그림 6]과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 직무역할이 가장 기본적인 역할을 구성하며 그 위에 추가적으로 조직이 기대하는 역할이 존재한다. 두 개의 역할 사이에 표시된 쌍방향 화살표는 역할요소들이 상호 간에 영향을 미친다는 점을 보여주기 위한 것이다. 조직이 기대하는 역할은 직무역할과 관련된 영역과 연관되어 발생하게 된다. 직무역할을 효과적으로 수행하는 개인에게 상사는 전략적이고 중요한 새로운 임무나 미션을 제공할 것이며 따라서 조직역할이 증가하게 된다. 또한 기대된 조직역할을 효과적으로 수행하는 경우 장기적으로는 승진이나 직무이동을 통해 직무역할에도 변화가 발생하게 된다.

[그림 6] 역할의 이중적 구조



이와 같이 역할을 이중적 구조로 파악하는 경우 역할급을 둘러싼 논쟁을 이해하기 쉽게 정리해 줄 수 있다는 장점이 있다. 예컨대 역할급이 속인급인가 속직급인가 하는 것은 일본 기업의 임금체계를 둘러싼 중요한 쟁점이다. 이시다(石田光男, 2006a, 2006b)는 역할급을 사람 기준으로 파악하는 대표적인 저자이며 히구치 준페이(樋口純平, 2011), 쿠로다 켄이치(黒田兼一, 2011) 등도 그러한 입장을 보인다. 한편 이마노 코이치로(今野浩日郎, 1998)와 다케우찌 유타카(竹内裕, 2013)는 역할급을 사람 기준이 아니라 직무계통에 속하는 것으로 간주한다. 엔도 코오시(遠藤公嗣, 2014)는 다케우찌의 주장에서 한걸음 더 나아가 역할급을 아예 직무급과 거의 유사한 것으로 간주한다.

이러한 논쟁점을 역할의 이중구조라는 관점에서 정리하면, 역할급을 직무급과 유사하거나 동일한 것으로 간주하는 저자들은 직무역할에 초점을 맞추고 있는 것인 반면, 사람 기준으로 파악하는 저자들은 조직역할에 주목하는 것이라고 할 수 있다. 또한 역할급이 일본 고유의 제도인가에 대한 논쟁과 관련해서도 역할의 이중구조를 통해서 정리가 가능해진다. 즉 직무역할에 집중하는 경우 역할급은 직무급과 다름이 없으며 일본 고유의 제도라고 말할 수 없다. 그러나 조직으로부터의 기대역할에 초점을 맞추는 경우 역할급은 일본 고유의 임금제도가 되거나 적어도 직무급의 독특한 일본적 변용이라는 평가를 얻을 수 있게 된다.

IV. 역할급에 대한 평가 및 시사점

1. 역할급에 대한 평가

종업원 각 개인은 자신이 맡고 있는 일에 대해 기대되는 역할이 존재한다. 기대되는 역할이 순수히 직무의 특성이나 내용에 의해 규정되는 경우 직무주의적 접근이 되는 반면, 직무특성뿐 아니라 조직의 가치나 전략, 상사의 기대 등에 규정되는 경우 역할주의적 접근이 된다. 역할 개념이 직능주의와 비교해서 가지는 장점은 직급과 직책의 불일치를 해소할 수 있다는 점이다. 직능주의가

능력과 직책을 분리함으로써 직책이 없는 고직급 고연령 인력을 양산하는 반면, 역할주의의 경우 직책을 역할의 중요한 일부분으로 포함시키기 때문에 직책의 변화 없이는 역할등급의 상승을 기대하기 어렵다. 바로 이 점이 성과주의 시대에 역할이 일본 기업에서 주목받은 이유이기도 하다.

한편 직무주의와 비교해서 가지는 장점은 직무 개념보다는 유연하다는 것이다. 직무가 횡단적 노동시장을 배경으로 조직의 전략이나 가치를 반영하는 측면이 약한 반면, 역할주의는 그 개념상 조직의 전략과 가치, 상사의 의도를 반영하기가 용이하다. 동일한 직무를 담당하고 있는 경우에도 회사가 해당 개인에게 어떤 역할을 기대하거나 요구하는지는 얼마든지 달라질 수 있고 또한 회사로부터 부여되는 역할변화에 따라 동일한 직무라도 상황에 따라 역할등급이 달라질 수 있는 가능성을 인정하고 있기 때문이다.

그러나 이러한 이중적 개념구조가 역할급의 중요한 한계를 구성한다. 무엇보다도 역할이 무엇인가를 개념적으로 정확히 설명하기가 어려우며 이것은 곧 역할급에 대한 수용성을 약화시킬 수 있다. 구체적인 직책을 담당하고 있는 관리자 등의 경우 역할이라는 개념이 상대적으로 쉽게 이해되고 수용될 수 있으나 일반 종업원들의 경우 역할 개념에 의한 등급화를 설명하기가 쉽지 않다. 역할급이 주로 명확한 직책을 가진 관리자 등을 대상으로 도입되는 이유도 여기에 있다. 한편 이해나 수용성을 높이기 위해 직무나 직책 개념을 적극적으로 활용하는 경우가 있으나 이 경우 역할급이 직무급과 무엇이 다른가 하는 또 다른 의문을 불러일으키기도 한다. 특히 역할의 평가와 관련해서 역할평가는 직무평가와 그 내용이나 방법이 크게 다르지 않기 때문이다.

결론적으로 역할급, 혹은 역할급을 지탱하는 역할주의는 아직 이론적으로 미완성인 상태이며 진화발전하고 있는 개념이라고 볼 수 있다. 직능주의의 한계를 극복하기 위한 절박한 현실이 역할이라는 방향으로 해결책을 찾은 것이지만 역할의 이론적 틀은 아직 불명확한 부분이 적지 않다. 역할급이 직무급으로 이행하기 위한 과도기라면 개념이나 이론적 기초가 부족하다는 것이 큰 문제가 아닐 수 있으나 만약 역할급이 직능급을 대체할 수 있는 중요한 임금제도로 정착하기 위해서는 이 부분이 보완되어야 할 것으로 판단된다.

2. 역할급의 향후 전망

향후 역할급이 일본 기업의 지배적인 임금제도로 정착할 것인가? 일본 대기업을 중심으로 역할급을 도입하는 기업들이 증가하고 있는 것은 사실이다. 더 중요한 것은 향후 임금제도의 대안으로서 역할급에 관심을 가지거나 도입을 고려하는 기업들이 적지 않다는 것이다. 그렇다면 역할급이 과거 직능급이 차지하고 있었던 것만큼의 지배적인 임금제도로 정착될 수 있을 것인가?

실제로 역할급이 지배적인 임금제도로 뿌리를 내릴 것인지는 결국 기업들의 결정에 달려 있는 것이므로 현 상태에서 선부른 예단은 어렵다. 다만 역할급이 지금보다 더 확산된다고 해도 다음과 같은 이유로 과거 직능급만큼의 절대적인 위치를 차지하기는 어려울 것으로 보인다. 첫째, 향후 일본 기업의 임금제도 자체가 하나의 스탠다드로 통일되기보다는 산업이나 조직 특성에 따라 다양한 제도가 공존할 가능성이 높다. 현재에도 직능급을 고수하는 기업들이 적지 않고 또한 외투기업이나 글로벌화가 높이 진행된 기업을 중심으로 직무급을 운영하는 기업들이 점진적이지만 꾸준히 증가하는 모습을 보이고 있기 때문이다.

둘째로는 역할급 제도가 가지고 있는 다양성이다. 실제 도입 사례들을 보면 명칭은 역할급이라고는 하지만 그 안에 매우 다양한 제도들을 포용하고 있다. 예컨대 어떤 역할급은 직무급과 거의 유사한 역할급이 있는 반면, 직능급의 틀을 깨지 않으면서 관리자들을 대상으로 직책수당과 유사한 의미에서의 역할급을 도입하여 운영하는 기업들도 존재한다.

마지막으로 하나의 기업 내에서도 직군별로 서로 상이한 인사제도를 도입하여 운영하는 방향으로 일본 기업들이 변화하고 있다. 따라서 향후에는 다양한 인사제도가 하나의 기업에 존재하는 다원화된 인사시스템으로의 변화가 예상된다. 이러한 점을 고려할 때 지배적인 하나의 임금제도가 존재하기보다는 다양한 임금제도들이 회사의 상황이나 산업, 업종, 직군별로 다르게 나타나는 모습을 띠게 될 것으로 전망된다.

3. 한국 기업에의 시사점

일본 기업의 역할급 도입이 우리나라 기업들에 주는 가장 큰 시사점은 기본급 체계를 건드리는 임금제도의 개혁이라는 점이다. 과거 IMF 경제위기 이후 우리나라에서 급속도로 확산된 연봉제는 임금인상의 기준이나 규칙을 연공이 아니라 성과에 따라 변환시켰다는 점에서 중요한 개혁이기는 하지만 정작 기본급의 결정과 관련해서는 별다른 개선을 이루지는 못했다. 그로 인해 여전히 연공성의 문제를 근본적으로 해소하는 데는 일정한 한계를 보였다. 더욱이 과거의 연공적 운영관행이 잔존한 상태에서의 연봉제는 오히려 잘못 운영되는 경우 연공성을 강화시키는 결과를 초래하는 경우도 존재한다.⁹⁾

특히 대기업들의 경우 임금의 연공성을 어떻게 완화할 것인가 하는 문제는 정년연장이 이미 시행된 현 시점에서는 고령자의 고용안정과 직결되는 매우 심각한 문제이다. 아무리 법으로 정년을 60세로 연장했다고 해도 인건비 부담이 커지는 기업 입장에서선 편법적으로 인력을 내보내거나 명예퇴직 형태로 인력을 감축하려고 할 것이기 때문이다. 따라서 노사 모두를 위해서 기본급의 결정 방식에 대한 개편이 절대적으로 필요한 상황이다. 자신이 하는 일이나 역할에 맞는 임금이 지급되는 경우 기업이 굳이 종업원을 내보내야 할 이유가 없기 때문이다.

또한 일본에서 역할급을 둘러싼 이론적 논의나 제도 도입은 임금체계 개편에 있어서 모든 것을 일거에 해결할 수 있는 획기적 대안을 찾는 것보다는 임금제도의 서로 다른 관점이나 목적을 균형 있게 고려하면서 개선하는 것이 더 현실적인 대안일 수 있다는 사실을 보여준다. 일본 기업에서 역할급 도입은 임금의 연공성을 완화하고 직급과 역할의 불일치를 해결하기 위한 것이 기본 목적이지만 이와 동시에 전통적으로 일본 기업의 강점으로 간주되어 왔던 인력 운용의 유연성을 지속적으로 활용해야 한다는 것도 중요한 목적을 구성한다. 임금체계

9) 임금이 각종 수당으로 복잡하게 구성되었던 시절에는 호봉승급의 효과가 직접적으로는 기본급에 영향을 미치고 기본급에 연공된 다른 수당에 간접적인 영향을 미쳤으나 연봉제로 인해 임금이 통합된 이후 임금인상의 효과가 전체적으로 영향을 미치게 되었기 때문이다. 이러한 상황에서 업적에 따른 엄격한 임금차등이나 저성과자에 대한 임금동결이 제대로 이루어지지 못하는 경우 연봉제하에서의 연공성은 과거와 비교해서 오히려 증가할 수도 있다.

의 개편을 둘러싸고 직무급으로의 이행에 관한 주장이 많이 제기되었음에도 불구하고 결국은 많은 기업들이 역할급을 선택하게 된 이유는 직무급을 도입하는 경우 인력운영의 유연성을 상실할 수 있다는 위험 때문이다.

이 점은 우리나라 기업들의 임금체계 개편에도 시사하는 바가 크다. 직무급을 추진하는 경우 아무리 브로드밴드를 도입하여 인력이동에 따른 임금변동을 억제한다고 해도 종업원의 시각이 기본적으로 직무라는 좁은 틀에 고착될 위험이 존재한다. 또한 직무급의 경우 직무분석이나 평가는 반드시 거쳐야 하는 필수적인 과정이 된다. 그러나 회사의 전략이나 경영목표와 관련하여 종업원에게 기대되는 역할에 초점을 맞추는 경우 상대적으로 직무의 틀에 지나치게 얽매이지 않고 인력을 보상하고 운영하는 틀이 가능해진다. 예를 들어, 정교한 직무분석이 없이도 현재 우리 기업들이 운영하고 있는 직급 틀에다 직급별로 요구되는 역할내용을 명확하게 정리하는 한편, 주요 포스트들을 직급별로 분류하는 방식으로 역할급의 도입이 가능하다. 최근 우리나라 일부 기업들에서 역할급에 대한 관심을 보이고 이를 도입하는 이유 중의 하나도 그러한 이유라고 할 수 있다(신재욱, 2016).

마지막으로 일본 기업의 역할급이 우리에게 시사하는 점은 기업들이 주도적으로 다양한 시도들을 추진하고 각자 회사의 사정에 맞추어 다양한 임금제도를 모색하고 실험한다는 사실이다. 지면의 한계로 인해 본고에서는 자세히 다루지 못했으나 일본 기업들은 명칭은 동일한 역할급이라고 해도 기업에 따라 매우 다양한 제도적 내용들을 도입하고 있다. 그리고 인사노무관리에 관한 전문기관들이나 잡지들은 그러한 시도를 지속적으로 소개함으로써 새로운 시도나 모색이 유용하게 활용될 수 있는 가능성을 넓히고 있다.

이에 반해 우리나라의 경우 기업들의 주도적인 대안 모색보다는 정부정책이 더 앞서가는 모습을 보이고 있다. 최근 정부가 의욕적으로 추진하는 노동개혁이 그 대표적인 예이다. 시대 상황에 맞는 임금제도를 위해 필요한 제도적 환경의 정비는 당연히 필요한 일이지만 기본적으로 임금제도는 기업의 특성이나 상황에 맞추어 도입될 수밖에 없으며 그럴 경우에만 기업경영에 의미 있는 기여를 할 수 있게 된다. 그것이 바로 전략적 인적자원관리의 요체라고 할 수 있다.

그런 점에서 볼 때 우리나라 기업들의 주도적인 임금제도 개선 노력이 부족

하다는 느낌을 지울 수 없다. 제도적 환경이나 정부, 노조의 변화도 필요하지만 일차적으로 자사의 사정에 맞는 임금제도 개선의 시도가 절실히 필요한 시점이다. 향후 새로운 임금체계의 방향이 직무급이든 역할급이든 혹은 또 다른 어떤 것이든 간에 일차적으로는 기업의 자발적 시도가 중요하다는 점은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

참고문헌

- 고용노동부(2014). 『임금체계 개편 매뉴얼』.
- _____ (2015). 『임금체계 개편 매뉴얼』.
- 김동배(2014). 『일본의 임금체계 개편사례』. 대한상공회의소 보고서.
- _____ (2015). 「일본 임금체계의 현황과 특징」. 경총임금연구회 토론회자료.
- 남재량(2014). 「바야흐로 임금의 시대가 왔다」. 『국제노동브리프』 12 (11) : 1~3.
- 신재욱(2015a). 「역할급이란 무엇인가?」. 『인사관리』 February, pp.54~57.
- _____ (2015b). 「역할등급의 설계방법」. 『인사관리』 March, pp.78~81.
- _____ (2015c). 「일본기업과 한국기업의 역할급 설계 및 운영사례」. 『인사관리』 April, pp.78~80.
- 신재욱 · 김광우(2016). 『공생을 위한 인적자원관리: 역할급 설계방법과 사례』. 피앤씨미디어.
- 안종태 · 오학수 · 안희탁 · 박희준 · 윤동열 · 성상현 · 박우성 · 유규창 · 김동배 (2014). 『정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』. 호두나무.
- 안희탁(2014). 「일본 기업의 역할급 도입사례와 시사점」. 『임금연구』 22 (4), 경영자총협회.
- 한국경영자총협회(2013). 「기업 정년 연장 실태 조사」.
- 社會經濟生産性本部(1997). 成果主義人事・賃金(Ⅰ) - 先進 8社の事例研究.
- _____ (1998). 成果主義人事・賃金(Ⅱ) - 先進 6社の事例研究.
- _____ (1999). 成果主義人事・賃金(Ⅲ) - 先進 7社の事例研究.

- _____(2000). 成果主義人事・賃金(Ⅳ) - 先進 6社の事例研究.
- _____(2002). 成果主義人事・賃金(Ⅴ) - 先進 9社の事例研究.
- _____(2003). 成果主義人事・賃金(Ⅵ) - 先進 8社の事例研究.
- _____(2004). 成果主義人事・賃金(Ⅶ) - 先進 5社の事例研究.
- _____(2005). 成果主義人事・賃金(Ⅷ) - 先進 5社の事例研究.
- _____(2007). 成果主義人事・賃金(Ⅸ) - 日本的展開にみる先進 8社の事例.
- _____(2008). 成果主義人事・賃金(X) - 日本的展開にみる先進 4社の事例.
- 石田光男(2003), 仕事の社會科學: 勞動研究のフロンティア, ミネルヴァ書房.
- _____(2006a), 賃金制度 改革の 着地点, 日本労働研究雑誌, No. 554(Sept), pp. 47~60.
- _____(2006b), 賃金制度改革と勞使關係, 聯合總合生活開發研究所, 賃金制度と 勞動組合の取組みに關する調査研究報告書.
- _____(2014), 日本の賃金改革と勞使關係, 評論・社會科學, 第109号: 1-12, 同志社大學社會學會.(일본의 임금제도개혁, 국제노동브리프, 2014년 5월 호 pp.34-47, 한국노동연구원).
- 石田光男・樋口純平(2009), 人事制度の日米比較-成果主義とアメリカの現實, ミネルヴァ書房 2009.
- 平野光俊(2006), 日本型人事管理, 中央經濟社.
- 樋口純平(2011), 成果主義の賃金改革と2つの市場, 日本労働研究雑誌, No.611 June 2011, pp.38~48.
- 日本經団連事業サービス人事賃金センター (編)(2010). 役割・貢獻度 賃金, 成果主義 人事賃金制度の再設計, 日本經団連出版.
- 楠田丘(2004). 賃金とは何か: 戦後日本の人事・賃金制史, 中央經濟社.
- 遠藤公嗣(2014). これからの賃金, 旬報社.
- 黒田兼一(2011). 日本の賃金制度改革をめぐる最近の論議—成果主義賃金、役割給をめぐって—, 明治大學社會科學研究所紀要 50 (1): 65~81.
- 今野浩日郎(1998). 勝ちぬく賃金改革, 日本經濟新聞社.
- 竹内裕(2008). 日本の賃金: 年功序列賃金と成果主義賃金のゆくえ, ちくま新書.
- _____(2013). 賃金決定の新構想: 今後の賃金管理はこう変わる, 中央經濟社.

日本生産性本部(2014). 「第14回 日本的雇用・人事の変容に関する 調査」.

日本經濟團體聯合會(2015). 2014年 人事・勞務に関する トップ・マネジメント
調査結果.

孫田良平編著(1970). 年功賃金の歩みと未來 - 賃金体系 100年史 -, 産業労働調
査所, 昭和45年.

勞政時報(1997). 轉機に立つ職能資格制度(下).

_____(2012). 職責・役割にシフトした新人事制度, 第3832號 pp.8~33.

abstract

A Theoretical Examination of the “Yakuwari” Pay in Japanese Firms and its Implications

Park Woosung · Lee Byungha

Since more than a decade, many Japanese firms have searched for a new solution to overcome increasing wage cost and the mismatch problem between the job skill and pay level of the employees, which mostly result from the traditional pay for skills. During this period, a lot of attention has been paid to a pay scheme called "Yakuwari" pay. In fact, it has already been implemented in large part of Japanese firms, in particular for the managerial position employees.

In Korea where many firms are experiencing the similar problems in wage, and many wage experts and practitioners begin to show interest to it. They think this could be a solution for the Korean firms too. However, this new pay scheme is not still clear in its theoretical concept and practical operations.

This paper examines recent evolution in wage system in Japan, focusing especially on "Yakuwari" pay. We review divers approach of Japanese academics on that concept, and synthesize and defining clearly the concept of the "Yakuwari". And based on this, some important implications are recommended for the Korean wage policy and wage management.

Keywords : role-based pay, wage structure, ability-based pay, Japanese firms

『노동정책연구』 원고작성 및 투고 요령

1. 원고투고 요령

- 1) 『노동정책연구』에 논문 게재를 원하는 연구자께서는 350자 이내의 국문초록, 영문제목, 영문성명, 영문초록, 5개 이하의 핵심용어를 포함하여 25페이지(논문양식 참조) 이내로 논문을 작성하여 제출하되, 마감일까지 논문을 아래의 ‘원고작성 요령’에서 제시하는 체제로 통일하여야 한다. 논문 투고시 투고신청서와 원고(한글파일)를 함께 제출한다. 논문투고 및 투고신청서 다운로드 [본원 홈페이지(www.kil.re.kr)-참여광장-노동정책연구 원고모집]에서 가능하다.
- 2) 『노동정책연구』에 게재된 논문들에 대한 논평(comment)과 답변(reply)도 아래의 ‘원고작성 요령’에 맞추어 제출한다.
- 3) 학술지 발간 횟수 및 발간일
학술지의 발간 횟수는 연 4회로 하며, 매년 3월 30일, 6월 30일, 9월 30일, 12월 30일에 발간함을 원칙으로 한다.
- 4) 원고투고 시기
학술지의 원고는 상시 투고할 수 있으며, 따라서 접수는 항시 한다.
- 5) 제출된 논문은 『노동정책연구』 편집위원회에서 정한 심사과정을 거쳐 게재 여부를 결정한다.
- 6) 제출 : 온라인 논문투고 시스템 [본원 홈페이지(www.kil.re.kr)-참여광장-노동정책연구 원고모집-논문투고]

2. 원고작성 요령

- 1) 국문 논문은 국한문을 혼용한다.
- 2) 편집순은 章은 I, II, III, 節은 1, 2, 3, 項은 가, 나, 다 순으로 표기하고, 그 이하는 1), 2), 3)으로 표기한다.
- 3) 인용 논문의 표기는 간단한 경우는 각주로 처리하지 않고 본문 중에서 직접 처리한다. 영문 저자의 경우는 영문으로 표기함을 원칙으로 한다.
- 4) 본문과 각주에서 언급된 모든 문헌의 자세한 문헌정보는 논문 말미의 ‘참고문헌’에서 밝힌다. 본문과 각주에서 언급되지 않은 문헌은 포함시키지 않는다.
- 5) 표와 그림의 경우는 장, 절, 항 구분 없이 <표 1>, [그림 1]과 같이 표기하며 세분화하지 않는다.
- 6) 논문 첫머리의 저자 소개를 위한 각주는 *, **, *** 등의 기호를 사용한다. 공동연구인 경우 주연구자(제1저자)를 먼저 표기해야 하며, 책임연구자·공동연구자의 소속과 지위 및 e-mail 주소가 모두 명기되어야 한다.

7) 논문 양식(아래호글)

편집 용지		글자 모양		문단 모양	
용지종류	A4	글자 크기	10.8	정렬방식	혼합
위쪽여백	49	글꼴	신명조	들여쓰기	10
아래쪽여백	49	장평	100	줄간격	170
왼쪽여백	44	자간	-10		
오른쪽여백	44				
머리말	9.5				
꼬리말	0				

*표는 「선그리기」가 아닌 필히 「표편집」으로 작성
(글자 크기: 10, 줄간격: 135)

8) 영어 논문의 경우도 위의 기준에 준한다.

9) 이상의 원고작성 요령과 아래의 참고문헌 작성 요령에 따라 작성되지 않은 논문은 게재가 거부될 수 있다.

3. 참고문헌 작성 요령

- 1) 참고문헌 중 국문 및 동양문헌의 경우, 논문(학위논문 포함)이나 기사 등은 꺾쇠(「 」)로 표기하고, 저서 및 역서(편저서, 학술지, 월간지, 주간지, 일간지 등)는 이중꺾쇠(『 』)로 표기한다. 영문의 경우, 논문명은 큰따옴표(“ ”)로 표기하고, 책명이나 저널지는 *이탤릭체*로 표기한다.
- 2) 저자명에 있어 국문은 가나다순, 영문은 알파벳순으로 배치하고, 동일 저자의 여러 문헌은 연도순으로 배치하되, 같은 해에 발행된 문헌이 둘 이상일 경우에는 a, b, c로 구분한다.
- 3) 국문 및 동양 문헌
정기간행물: 필자(발행연도). 「논문명」. 『서명』 권(집)호: 페이지 순으로 표기
단행본: 필자(발행연도). 「논문명」. 『서명』. 발행처. 페이지 순으로 표기
- 4) 영문 문헌
정기간행물: 필자(발행연도). “논문명”. 서명(*이탤릭체*) volume(number): 페이지 순으로 표기
단행본: 필자(발행연도). “논문명”. 서명(*이탤릭체*). 발행처. 페이지 순으로 표기
- 5) 신문기사는 신문명, 기사명, 발행연월일, 페이지 순으로 표기한다.
- 6) 아래 예의 각 경우를 참고하여, 순서, period, comma, colon 등의 기호, space, 대소문자 등에 유의한다.

7) 예

금재호·조준모(2001). 「외환위기 전후의 노동시장 불안정성에 대한 연구」. 『노동경제논집』 24 (1): 35~66.

이철수(1994). 「블루라운드에 대한 노동법적 대응방안」. 『노동법학』 4: 199~222.

차철수(1998). 『노동시장의 변천사』. 박영사. pp.25~36.

유범상(2006). 「사회적 합의」. 이원덕 편. 『한국의 노동』. 한국노동연구원. pp.124~149.

Bernhardt, A., Morris, M. Handcock, M. S. and M. A. Scott(1999). “Trends in Job Instability and Wages for Young Adult Men.” *Journal of Labor Economics* 17 (4): 65-90.

Kim, Shik Hyun(1996). *Human Resource Management*. Myok Publishers. pp.283-307.

Beaumont, P. B(1996). “Public Sector Industrial Relations in Europe.” In Dale Belman, et al.(eds.). *Public Sector Employment in a Time of Transition*. Madison: IRRA. pp.283-307.

Ruiz, Javier Astudillo(2002). “The Spanish Experiment: A Social Democratic Party-Union Relationship in a Competitive Union Context.” Center for European Studies, Working Papers No.83.

노동정책연구 목차 색인

- 2001년 7월호(창간호)~2016년 3월호(제16권 제1호) -

● 창간호(2001년 7월)

■ 특집

- 최근의 소득불평등도 변화와 소득원천별 분해(정진호)
- 외환위기 이후의 소득분배 및 세부담 분석(성명재)
- 한국가계자산 불평등의 최근 추이(이정우 · 이성림)

■ 연구논문

- 퇴직보험 활성화와 임금채권보장기금 부담금체계 개선방안(김호경)
- 비정규직 노동계약과 고용보호의 딜레마(조준모)
- 임금식과 생산성변수의 역할(허재준)

■ 노동전망

- 2001년 노사관계 평가 및 전망(이주희)

■ 정책자료

- 소득보장체계에 대한 ILO의 입장과 정책적 시사점(윤석명)
- 유럽연합의 2001년 고용가이드라인(문성혁)

● 제1권 제2호(2001년 12월)

■ 연구논문

- 직종특성과 성별 직종분리 : 미국 노동시장의 사례를 중심으로(황수경)

- 경제위기 이후의 빈곤에 대한 동태분석(황덕순)
- 미국 청년층의 노동시장 진입과정 : 파트타임과 풀타임(안주엽)
- 우리나라 노동제도 결정에 관한 비판적 소고: 공공선택의 관점에서(조준모)
- 노동시장의 변화와 독일 공동결정제도의 대응: 독일 경영조직법의 개정배경과 주요 개정내용(박지순)

■ 노동통계

- 상시인구조사(CPS)의 이해(강석훈)

■ 정책자료

- 비정규 근로자 직업능력개발의 현황과 과제(장홍근)

● 제2권 제1호(2002년 3월)

■ 특집 : 노동시장과 교육

- 노동시장 이행 초기 경험의 지속성에 관한 연구(이병희)
- 청년의 학교졸업 후 구직기간 분석(안주엽 · 홍서연)
- 대학교육의 경제학(장수명)

■ 연구논문

- 중학교 무상의무교육의 도입이 사교육비 지출에 미치는 효과(김우영)
- 부산지역 노동시장의 특징과 지역정책(박영구)

- 공공직업안정서비스 고객만족도 평가 및 결정요인(유길상 · 임동진)
- 경영해고사유에 대한 입법적 규제의 한계(조용만)

● 제2권 제2호(2002년 6월)

■ 특집

- 고령화사회와 노동 취업자 평균 은퇴연령의 변화와 인구특성별 차이(장지연 · 호정화)
- 고령화의 경제적 영향에 대한 소고(이혜훈)
- 인구 고령화가 국민연금에 미치는 영향 분석: 통계청의 신인구추계 결과를 중심으로(윤석명 · 박성민)
- 노동시장의 고령화와 업종·직종에서의 연령분리현상(박경숙)
- 일본의 노인문제와 개호보험제도에 관한 고찰(이정)

■ 연구논문

- 자연 · 공학계열 졸업여성의 직업력 분석(황수경)
- Private Sector Development and Upward Mobility: The Case of Korea from 1962 to 2000(Park, Se-II)

■ 정책자료

- 인구의 고령화: 경제 현안과 도전받는 정책(안주엽 · 홍서연)

● 제2권 제3호(2002년 10월)

■ 특집

- 여성 성별 분리와 가치 차별에 대한 다층 분석(조혜선)
- 제조업과 정보통신산업간의 성별 임금격차 차이의 요인 분해(전병유)

- 공기업의 여성고용 현황과 관련 정책의 분석(김영옥)

■ 연구논문

- 직업훈련 참가결정에 관한 연구(김주섭)

● 제2권 제4호(2002년 12월)

■ 연구논문

- 경제위기 전후 청년 일자리의 구조 변화(이병희)
- 비정규직 활용의 영향요인(김동배 · 김주일)
- Economic Crisis, Income Support, and Employment Generating Programs: Korea's Experience(Jai-Joon Hur)
- 직권중재제도의 법적 문제점과 개선방향(이승욱)

● 제3권 제1호(2003년 3월)

- 노동법의 규범력 위기(채호일)
- 특수형태근로 보호에 관한 범경제학적 소고: 보험설계인, 골프경기보조원 및 학습지교사에 관한 실증분석(김동배 · 김주일)
- 결혼과 출산을 중심으로 한 여성 취업확률의 동태적 분석(김우영)
- 55세 이상 고령자의 노동시장 이탈과정: 은퇴의 유형화에 대한 함의(박경숙)
- 장애인-비장애인 취업확률 격차와 장애 효과(황수경)
- 한국 실업급여 수급자의 특성(유길상)
- 고용안정사업의 효과: 재고용장려금과 장기실업자고용촉진장려금을 중심으로(금재호)
- 고성과 작업관행과 기업교육훈련(김동배 · 김주섭 · 박의경)

● 제3권 제2호(2003년 6월)

■ 연구논문

- The Effect of Bargaining Structure Change on Dispute Resolution Process in Korea(Young-Myon Lee · In-Gang Na)
- 노사의 전략적 선택, 근로자의 의사결정 참가, 경영성과간의 관계(이동명 · 김강식)
- 내부노동시장의 성격과 비정규직 고용의 비율(노용진 · 원인성)
- 대졸 청년층의 노동시장 성과 결정요인(이규용 · 김용현)

● 제3권 제3호(2003년 9월)

■ 연구논문

- 한국 실업급여제도의 변화 평가 : 관대성, 통제 개념을 중심으로(심창학)
- 기업의 비정규직 사용 결정요인(김유선)
- 내부자(Insiders) 노동시장과 외부자(Outsiders) 노동시장의 구조 분석을 위한 탐색적 연구(황수경)
- 취약계층 근로자의 고용보험·국민연금 적용실태와 개선방안(황덕순)
- 인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구 : 사무관리직을 중심으로(김동배 · 임상훈 · 김재구)

● 제3권 제4호(2003년 12월)

■ 연구논문

- 노동력 활용지표에 관한 소고 : 여성 유희인력 지표를 중심으로(황수경)
- 자격의 실태와 노동시장 성과(이병희)
- 정보통신기술이 작업장 참여에 미치는 영향 : 양호한 노동(Decent Work)의 관점에서(황준욱 · 허재준)

- 고용조정의 결정요인 : 감원계획과 일자리 소멸을 중심으로(이규용 · 김용현)

● 제4권 제1호(2004년 3월)

- 일본 소비생활에 관한 패널조사(JPSC)의 소개(김기현)
- 2003년 노사분규의 주요 특징과 정책과제(이동명 · 김강식)
- 지역간 노동이동 연구(정인수)
- 노사협의회와 노동조합의 법적 권한이 기술혁신에 미치는 영향(이상민)

● 제4권 제2호(2004년 6월)

- Determinants of Intra-Regional Migration and Effects of Economic Partnership Agreements in East Asia(Yasushi Iguchi)
- Globalization, Logics of Action, International Labor Standards and National Government Roles(Sarosh Kuruvilla · Anil Verma)
- Globalisation and Changing Patterns of Employment Relations: International and Comparative Frameworks(Greg J. Bamber · Russell D. Lansbury · Nick Wailes)
- 골프장 경기보조원의 노동법적 지위에 관한 고찰 : 판례와 행정해석 분석 및 입법적 해결을 위한 제언(장의성)
- 자동차운수업 근로자의 근로시간 개념 및 그 개선에 관한 연구 방안 모색의 기초(이상희 · 배규식 · 조준모)
- WHO의 새로운 국제장애분류(ICF)에 대한 이해와 기능적 장애 개념의 필요성(황수경)

● 제4권 제3호(2004년 9월)

- Labor Relations and Protection of Labor

Rights under Globalization : Core Labor Standards in China(Chang Kai)

- The Changing Labor Market, Industrial Relations and Labor Policy(Tadashi Hanami)
- 고용촉진훈련의 성과에 관한 연구(남재량)
- 우리나라 특수형태근로종사자의 산재보험 적용방안에 관한 입법정책적 연구(장의성)

● 제4권 제4호(2004년 12월)

■ 연구논문

- 대학 전공의 노동시장 성과(이병희)
- 고용 유연화가 기업의 훈련투자에 미치는 영향(정재호 · 이병희)
- 노사의 전략적 선택과 작업조직 설계(이동명)
- Alternative Retirement Plans and the Salary Peak System in Korea(Semoon Chang)

■ 특별기고논문

- 노동조직 연구에서 젠더분석의 필요성에 관한 소고(키모토키미코(木本喜美子))

● 제5권 제1호(2005년 3월)

- 근로빈곤층의 ‘괜찮은 일자리(Decent Job)’ 이동에 관한 연구: 임금일 자리를 중심으로(최옥금)
- 연결망 접근을 통해서 본 ‘사회운동적 노동운동’의 가능성: 한국 노동운동의 연대주의적 전통의 복원(은수미)
- 고등교육에 대한 적정재정 추정(최강식 · 정진화)
- 산업재해와 보상적 임금(이승렬)
- 젠더관점에서 본 결혼선택의 규정요인

(이수진)

- 간접고용의 합리적 규율을 위한 법리(문무기)
- 동일노동 동일임금의 판단에 관한 소고(小考) (박은정)

● 제5권 제2호(2005년 6월)

■ 연구논문

- 청년층의 고학력화에 따른 학력과잉 실태 분석(김주섭)
- 국민기초생활보장제도가 노동공급에 미치는 효과(변금선)
- 일본 남녀고용평등정책의 현재(다케나카에미코)
- 산별교섭에 대한 평가 및 만족도의 영향요인 분석: 보건의료노조의 사례(이주희)
- 적극적 노동시장정책을 위한 미국 실업보험제도의 변화와 시사점(김소영)

● 제5권 제3호(2005년 9월)

- 경기변동과 일자리소멸: 생산성에 따른 선별을 중심으로(김혜원)
- ‘고용없는 성장(Jobless Growth)’ 현실인가 (김용현)
- 해외투자기업연수생제도의 실태와 개선방안(유길상)
- 미국의 배타적 교섭대표제와 한국적 함의(이철수)
- Including Informal Sector Workers In Public Income Support Programs(허재준)

● 제5권 제4호(2005년 12월)

- 노사관계로드맵 쟁점에 대한 경제학적 분석: 복수노조, 노조전임자, 실업자의 조합원 가입

을 중심으로(조준모 · 이원희 · 이동복)

- 지방대 졸업생의 노동이동과 노동시장 성과: 첫 번째 일자리를 중심으로(박성재)
- 한국 기업의 퇴직연금제 선호에 관한 연구: 퇴직연금제 도입 여부와 제도유형을 중심으로(반정호)
- 사업장내 전자우편감시제도에 관한 연구: Study on E-mail Surveillance in the Workplace(이창범)

● 제6권 제1호(2006년 3월)

■ 연구논문

- 비고용인구의 노동력상태 이행 역동과 영향 요인에 관한 연구(김가을)
- 중고령자 취업 결정요인(성지미 · 안주엽)
- 비정규직 노동자의 조직화 방안에 관한 탐색적 연구(김호원 · 이종구 · 김두중)
- 성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향(김동배 · 이인재 · 장지예)
- 노동조합의 전투성에 관한 연구(이병훈 · 윤정향)

● 제6권 제2호(2006년 6월)

- 한 · 중 · 일 자동차산업의 고용관계 비교(조성재)
- 비정규노동의 나쁜 일자리에 관한 실증연구(이시균)
- 근로자 참여와 비정규직 고용의 관련성에 관한 실증 연구(권순식)
- 사회협약 안정화 과정 비교 연구(임상훈)
- 자활후견기관들의 기관간 네트워크 관리에 관한 연구(김재환)
- 프랑스의 근로계약법제 변화(박제성)
- 조기채취업수당제도의 설계에 관한 연구(김동현 · 유길상)

● 제6권 제3호(2006년 9월)

- 평생학습과 노동시장 위험(이병희)
- 미국의 해고자유원칙과 그 제한의 법리(박은정)
- 노동조합이 기업의 유연화에 미친 영향 분석(이시균 · 김정우)
- 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구(유규창 · 김향아)
- 한국과 중국 근로자들의 이중몰입 실증 연구(이을터 · 이장원)
- 위법쟁의행위와 손해배상책임에 관한 해석 및 입법의 한계(이상희)
- Poverty, Altruism, and Economic Growth (Lee, Injae)

● 제6권 제4호(2006년 12월)

- 맞벌이 여성의 시간 분배 결정요인(성지미)
- 한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고(김경희 · 반정호)
- 사업체패널자료를 이용한 성차별 분석(신동균)
- 근로자 의사대표기제(Voice Mechanism)로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교 연구: 근로자의 자발적 이직률을 중심으로(권순식 · 박현미)
- 일본 노동조합 재정의 법적 규제에 관한 연구(최영진)
- 외국인투자기업과 기업훈련(김우영)
- 고성과 지향의 전략적 인적자원관리와 기술혁신: 노동자 태도의 매개효과(허찬영 · 이현도)

● 제7권 제1호(2007년 3월)

- 사회적 배제 시각으로 본 비정규 고용(장

지연·양수경)

- 비정규직노조의 유형별 실태와 시사점 : 18개 비정규직노조 사례분석(진숙경·김동원)
- 한국 산별교섭에 대한 국제비교론적 평가 (조준모·이원희)
- 유럽에서 단체교섭 법제의 변화 그리고 우리의 문제(박제성)
- 사회적 배제 과정과 자활의 측면들 : 울산 동구 빈곤층의 생애과정을 중심으로(한상진·김용식)
- 기업에서의 승진 결정요인 변화 : MF 외 환위기 전후 한국 대기업 인사태이터에 대한 실증분석(엄동욱)
- 노동조합 전임자의 급여지급 문제에 관한 검토(손향미)

● 제7권 제2호(2007년 6월)

- 부당해고와 금전보상제도(조상균)
- 노사정위원회에서 경영자총협회의 역할과 전략적 행동 : 법정근로시간 단축 협상을 중심으로, 1998~2003(전인)
- 한미 FTA와 개성공단 노동법제의 운용 실태(문무기)
- 조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계 : 고용지원센터를 중심으로(김진희)
- 탄력적 근로시간제 및 재량근로제 개선 방안(김재훈)
- 명예산업안전감독관 제도 실태와 활성화 방안 : 제조업, 건설업, 운송업 중심으로 (윤조덕·한충현)
- 영국 노사관계의 변화 : 주요 개념을 중심으로(이상우·장영철)
- 근로자 내부고발보호제도 국제비교 : 영·미·일의 사례와 시사점(장화익)

● 제7권 제3호(2007년 9월)

- 한국의 지역노동시장 조정의 동학(김혜원)
- 정규-비정규근로자의 임금격차 비교 : 2003년과 2005년(박기성·김용민)
- 「사업체패널조사」의 고용관련 여성차별과 그 결정요인(성지미)
- 특수고용직의 노동법적 보호 : 판례상 근로자 판단방식의 변화를 중심으로(강성태)
- 기간제 근로자 인사관리의 영향요인과 효과 (김동배·이인재)
- 필수공익사업의 쟁의행위에 대한 새로운 규율 : 필수유지업무와 대체근로(박제성)
- 비교사례(영국, 아일랜드) 접근을 통한 새로운 사회협약(social pact) 성립의 제도 및 행위자 요인에 대한 연구(심상용)

● 제7권 제4호(2007년 12월)

- 외환위기 이후 중산층의 규모 및 소득 변화의 추이(남준우)
- 적립성 제고를 통한 연금제도 개혁(윤정열)
- 자영업 부문에 관한 한·일 비교연구(이승렬·최강식)
- 근로장려세제의 노동공급효과 분석(강병구)
- 비정규직 고용에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 합리성 가설과 비합리성 가설의 검증(김윤호)
- Relationship between Job Satisfaction and Self-rated Health Status among Salaried Workers in Korea(김진숙)
- 향만노동체제의 전환과 동학(백두주)
- 전자적 수단에 의한 사업장 감시시스템의 성격에 대한 노동법적 고찰(박은정)
- 지역노동시장정보의 빈곤 극복을 위하여 : 구·시·군 소지역 고용통계를 중심으로 (심상완·정성기)

● 제8권 제1호(2008년 3월)

- 출산, 고용, 성장 간 상호연관성 연구 : 구조적 VAR모형을 중심으로(박추환 · 한진미)
- 서비스산업 고용 및 노동생산성 변동의 구조 분석(황수경)
- Is Good Beginning Half Done? : Measuring the impacts of non-regular initial employment on future employment prospects in Japan(Joon Young Kim)
- 전공불일치 결정요인과 전공불일치가 근속과 임금 간의 관계에 미치는 영향(임찬영)
- 장애인 의무고용제 적용기준 및 절차 개선 방안에 관한 연구(강동욱)

● 제8권 제2호(2008년 6월)

- 프랑스의 근로시간법제에 관한 비교연구 : 연장근로특례를 중심으로(김상호)
- Another Look at Affirmative Action : Voices of U.S. Beneficiaries(Haejin Kim)
- 공공부문과 민간부문의 인적자원 투자에 관한 비교 연구(이병훈)
- 필수유지업무제도에 대한 법리 검토(이준희)
- 유연하고 조정된 교섭과 한국에서의 가능성 : 이론 검토 및 선진국 비교연구를 중심으로(임상훈)
- 2000년대 독일 노동시장 개혁과 복지국가의 미시적 작동방식 변화(황규성)

● 제8권 제3호(2008년 9월)

- 패널 자료로 추정된 실질임금의 경기순행성(강승복 · 신동균)
- 중고령자의 취업결정요인 : 국민노후보장 패널 1차년도 자료를 중심으로(엄동욱)

- 고등교육기관 졸업자 취업률 지표의 문제점 : 졸업 직후의 취업 여부가 노동시장 성과에 미치는 영향을 중심으로(남기곤)
- 시장원리 확대와 개인사회서비스의 변화 : 영국의 사례(황덕순)
- 경제성장과 사회통합을 위한 노동시장제도 연구 : 영국 · 독일 · 덴마크 3국 비교분석을 중심으로(김형기)
- 원청의 노사관계 전략 : 제조업 사내하청을 중심으로(은수미)
- 공직사회의 노동자참여(EI)와 발언, 노조 몰입에 관한 실증연구(박재준)

● 제8권 제4호(2008년 12월)

- 근로생애사와 노동시장 성과(신동균)
- 연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향(김동배 · 김기태)
- 특수형태근로부문의 레미콘운송종사자와 골프장경기보조원의 소득결정요인에 관한 연구(조선주 · 최윤영)
- 회생 · 파산절차개시가 근로계약과 단체협약에 미치는 영향(양형우)
- 경제위기 이후 가구단위 소득 구성요소와 직업의 소득불평등 효과 : 도시 임금소득자 가구를 중심으로(이성균)
- 지역노동시장권(LLMAs)의 측정과 적용 가능성에 관한 연구(이상호)
- 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구(이민우 · 이영진 · 한재창)

● 제9권 제1호(2009년 3월)

- 가족구조가 출산율에 미치는 영향(전현

배 · 이인재)

- 비정규직 근로자의 인적자본 수익률에 대한 연구(서병선 · 임찬영)
- 소득세 세율 인하 및 공제제도가 노동공급에 미치는 차별적 효과 연구: 「노동패널」 자료를 이용한 미시적 실증분석(전승훈 · 홍인기)
- 공공기관 인사관리가 노사관계에 미치는 영향(이동명)
- 부당해고 시 금전보상제도에 대한 비판적 검토(조성혜)
- 국내 단체교섭구조 및 그 결정요인과 산업별 다양성: 국제비교적인 시각의 고찰(정주연)
- 경기변동과 임시일용직 고용(황선웅)

● 제9권 제2호(2009년 6월)

- 중고령 남성 근로자들의 점진적 은퇴행위에 대한 연구(신동균)
- 남편의 미취업이 여성배우자의 노동공급에 미치는 영향(박진희)
- 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과(노용진 · 채창균)
- 단체협약에 의한 근로조건 불이익변경의 한계(김재훈)
- 한국적 노사관계 모형의 개발을 위한 탐색적 시도(김동원 · 이규용 · 권순식 · 김영두 · 진숙경 · 김윤호)
- 복수노조 허용에 따른 현장 노사관계의 도전과 기회: 대기업 경제주의 노동조합의 의식조사 사례 중심(전 인)
- 복수노조 갈등: 이론과 현실(김태기)
- 노조법상 필수유지업무제도에 대한 소론(少論)(박은정)

● 제9권 제3호(2009년 9월)

- 패널자료를 이용한 기업규모간 임금격차 분석(조동훈)
- 근로장려세제(EITC)가 여성의 노동공급에 미치는 효과 연구(조선주)
- 고성과형 인적자원관리제도가 기업성장에 미치는 영향: 종단면 연구(서인석 · 김우영)
- 고물입 인적자원관리가 종업원의 인사제도 내재화, 조직몰입 및 품질경영활동에 미치는 효과: 제조업종을 대상으로(김진희)
- 구직 강도의 선행요인과 구직 명료성의 관계에 관한 연구: 고용지원센터 이용 구직자를 대상으로(김 군)
- 복수노조하의 일본 노동운동의 리더십 교체사례 연구(노병직 · 이준우)
- 종업원참여제도와 주주이익보호제도가 노사협력수준에 미치는 영향: 기업지배구조에 관한 이해관계자 관점을 중심으로(김동주)
- 2004년 일자리 만들기 사회협약의 성과 및 정책적 시사점(이영면 · 김환일)

● 제9권 제4호(2009년 12월)

- 이자율 옵션모델(CIR)의 적용을 통한 산재보험의 적정 연금 · 일시금 수준의 평가(신종욱 · 마승렬)
- 도시의 산업 특성과 고용 성과(전병유)
- 작업장 혁신 담론에 대한 비판적 소고(최영섭)
- 성공적인 노사협의회 운영의 영향요인에 대한 연구(이영면 · 이동진)
- 특수고용근로종사자의 직무스트레스와 이직의향: 노동조합, 직무 자발성의 조절작

용 탐색(권순식)

- 비정규직 임금차별의 합리성 판단에 관한 연구: 노동위원회 판정사례 분석을 중심으로(조용만)
- 숙련개발제도와 숙련개발을 위한 사회적 파트너십: 서구선진국의 경험과 시사점(이 선)
- 사상병시 소득보장제도에 관한 비교법적 고찰(정진우)

● 제10권 제1호(2010년 3월)

- 기술혁신이 구조적 실업에 미치는 영향: 패널연구(하태정 · 문선웅)
- 제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례(김동배)
- 한국의 실업급여 관대성: 국제비교와 정책적 시사점(김동현)
- 공공고용서비스 민간위탁사업의 성공조건(유길상)
- 지역거버넌스의 활성화 요인에 관한 통합적 연구(심용보 · 이호창)
- 노동조합설립신고제도의 문제점과 대안의 모색(이승욱)
- 영국의 사업장 내 징계해고절차에 관한 연구(김근주)

● 제10권 제2호(2010년 6월)

- Test of Sectoral Shifts Hypothesis Based on Robust Measures of Dispersion and Skewness(Yanggyu Byun · Joo-Young Jeon)
- 경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과(강순희)
- R&D Investment, Job Creation, and Job Destruction in Korea: Technological Progress

and Labor Market Equilibrium (Byung Woo Kim)

- 고용보험법의 현행 적정적립금 기준 평가와 대안 지표로서의 준비율 배수(허재준 · 김동현)
- 중고령자 은퇴 및 은퇴 만족도 결정요인 분석(손종철)
- 한국 노동시장정책의 평가와 발전방안: 이행노동시장 이론의 활용(정병석)
- High Involvement Work Practices and Temporary Employment Practices: Do They Make Workers Work Harder, Smarter, or Kinder?(Haejin Kim)
- 파견근로자에 대한 차별시정(조상균)

● 제10권 제3호(2010년 9월)

- 학교에서 직장으로의 이전과정에서 영어의 역할(김진영 · 최형재)
- 남성의 고용상황과 결혼형성(안태현)
- 외국인과 국내 근로자 임금격차 분석(조동훈)
- 비정규 노동과 근로빈곤의 관계: 임금차별과 근로시간의 영향을 중심으로(백학영 · 구인회)
- 기업특성과 가족친화제도 활용 용이성: 여성관리자의 육아휴직 및 본인병가제도 활용을 중심으로(민현주)

● 제10권 제4호(2010년 12월)

- 주성분분석을 통한 노동시장 유연성 및 안정성 국제비교(변양규)
- 직업훈련 민간위탁 성공조건: 직업훈련 민간위탁사업에 대한 평가와 개선방향을 중심으로(유길상)
- 비정규직법의 고용효과 연구(남재량 · 박기성)

- 경영진의 지원과 인사부서의 역량이 몰입형 인사제도와 조직성숙에 미치는 효과(김진희)
- The Determinants and Consequences of High Performance Work Systems(KiWook Kwon · Dae Yong Jeong · JohngSeok Bae)
- 근로자대표기구의 전략적 참여와 참여적 작업조직활동 모색: 노사관계의 역할을 중심으로(김현동 · 이동진)
- 산재보험법상 유족보상연금의 남녀차별적 지급기준(강선희)

● 제11권 제1호[2011년 3월]

- 팀내 임금격차가 심화되면 팀 성적이 향상되는가?: 한국프로야구 데이터 분석을 중심으로(김정우 · 김기민)
- 성과주의 임금 도입의 영향요인: 한일 비교(김동배 · 김정환)
- 지역간 이주, 경제활동참가, 직업훈련의 동시 의사선택에 관한 실증분석(김주섭 · 정원일 · 전용일)
- 은퇴가 건강에 미치는 효과 분석(석상훈)
- 2000년대 중반 노동조합의 임금교섭 성과 분석: 2005년과 2007년을 중심으로(노용진)
- ‘괜찮은 일자리(Decent Job)’의 관점에서 본 장애인 고용의 질에 대한 탐색적 연구(손지아 · 박순미)
- 기대효용 접근법에 근거한 도시기구의 빈곤에 대한 취약성 분석(김계숙 · 민인식)

● 제11권 제2호[2011년 6월]

- 서울지노위 판정례 분석을 통한 경영상 해고의 운용실태와 특징(하경효 · 박종희 · 강선희)

- 복수노조 시대의 교섭창구 단일화 절차에 있어서 노동위원회의 법적 권한 연구(장의성)
- 캐나다의 복수노조 사례: 노조 간 조직경쟁의 배경과 전개과정, 그리고 결과(노용진)
- 지역 특성을 감안한 공공고용서비스의 새로운 평가 방안(정인수 · 지승현)
- 노동조합 전투성과 온건성: 조합원들의 사회 심리가 미치는 영향을 중심으로(권순식)
- 일-가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과 향상에 미치는 영향(정장훈 · 조문석 · 장용석)

● 제11권 제3호[2011년 9월]

- 가족친화제도와 기업성과(김혜원)
- 하향취업이 직장이동 성향에 미치는 효과(남성일 · 전재식)
- 자영업 선택과 성과 간의 관계: 경력 초기 자영업 선택의 장기효과(성지미)
- 여성 자원봉사활동의 결정요인과 경제적 가치 추정(조선주)
- 공동주택의 위탁관리 시 실질적 사용자의 판단: 부당해고의 구제를 중심으로(조성혜)
- 노동조합의 혁신활동 참여가 작업장 혁신에 미치는 영향: 업무개선 제안활동 활성화를 중심으로(김현동 · 신은중)
- 독일 근로자과건법의 개정과 시사점(김기선)

● 제11권 제4호[2011년 12월]

- 복수노조 제도가 노사관계 변화에 미치는 영향(이성희)
- 대졸자의 중소기업 취업이 장기적 노동시장 성과에 미치는 효과(박재민 · 김영규 · 전재식)
- 자영업자의 산재보험 가입 의향 분석(이승렬)

- 공무원노조 리더의 리더십과 조합원 태도 및 행동에 관한 연구(박재춘)
- 미국 공공부문 근로자의 근로삼권 보장 법리와 대안적 분쟁해결(ADR) 절차(강현주)

● 제12권 제1호[2012년 3월]

- 한국의 지역간 임금격차: 지역별 고용조사(RES)를 중심으로(김우영)
- 자영자 가구의 소득변동과 빈곤에 관한 연구: 임금근로자 가구와의 비교를 중심으로(반정호)
- 다수준 접근을 통한 고물업 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명(남정민 · 전병준)
- 국가인권위원회 고용차별시정 10년 사례의 분석(조용만)
- 북한이탈주민 고용보조금제도 효과성 평가(박성재 · 김희순)
- 영국 산재보험의 형성과 노동정치적 역할에 관한 연구(유범상)

● 제12권 제2호[2012년 6월]

- 자동화기술과 작업조직(노용진)
- 기업의 자원봉사 지원정책의 효과(강철희 · 허수연 · 김영중)
- 청년층 구직활동과 하향취업(김종성 · 이병훈 · 신재열)
- 성별 저임금근로의 위험과 임금격차(김은하 · 백학영)
- 연금개혁, 연금자산에 대한 주관적 기대오차, 그리고 저축(전승훈)
- 이행노동시장의 관점에서 본 고용보험제도

발전방안(유길상)

- 사업장 근로조건 위반에 대한 근로감독의 효과 분석(박원주 · 전용일)

● 제12권 제3호[2012년 9월]

- 정년연장의 법적 과제(조용만)
- 구인 · 구직조건에의 유연성을 고려한 잡매칭 함수의 개발(박성익 · 조장식 · 전현중 · 김종한 · 류장수)
- 저기술 중소기업의 혁신전략: 독일과 한국의 사례를 중심으로(임운택)
- 몰입형 인사관행이 연구개발팀 창의성에 미치는 영향(김동배)
- 인사제도의 내재화, 직무몰입, 역할피로 및 이직의도와의 관계에 대한 연구(김진희)
- 근로자들의 고용안정성에 대한 인식과 혁신활동 간의 관계: 조직정체성의 매개효과(최영희 · 임상훈)
- 정리해고 등 기업의 고용조정과 독일의 ‘조업단축지원금’ 제도의 고용안정망 역할에 관한 고찰(이호근)

● 제12권 제4호[2012년 12월]

- 청년구직자의 취업에 있어서 구직효능감과 구직강도의 중요성(김현동 · 한용석)
- 조기재취업수당의 제도 변화에 따른 참여율과 참여자 특성 변화(김동현 · 박혁)
- 훈련의 권리, 시장의 늪: 실업자훈련의 시장주의적 재편에 대한 소고(장홍근 · 주민규)
- 노동조합교육의 법제화 방안에 관한 연구(오정록)
- 쟁의행위에 대한 업무방해죄 적용의 타당

성과 정책방향 검토: 집단적 노무제공 거부행위에 대한 판단사례를 중심으로(류문호)

● 제13권 제1호[2013년 3월]

- 자녀의 교육성가에 가구배경이 미치는 영향: 형제·자매·남매의 학교정보를 이용한 분석(양정승)
- 모자가구의 소득분포와 빈곤요인 분석(반정호·김경희)
- Legislative Challenges on Disability Employment System in Korea(Mi Kyung Cho)
- 한국과 영국의 최저임금기구 운영실태 비교연구(채준호·우상범)
- 수능성적이 초기 노동시장 성과에 미치는 효과: 일반화 성향점수 접근법(최필선·민인식)
- 이탈리아 필수공익서비스제도에 대한 연구(신수정)

● 제13권 제2호[2013년 6월]

- 노동시간 단축과 교대제 개선의 한 사례: 현대자동차 '주간연속 2교대제'의 평가 및 과제를 중심으로(박태주)
- 비정규직 고용관리의 결정 요인에 관한 실증 연구(권순식)
- 연령이 직무만족에 미치는 영향: 잠재성장모형을 이용한 종단연구(정효채·석진홍·박우성)
- 사회복지 영역 일자리사업 참여자의 근로자성 비교 연구(서정희·오욱찬·박경하)
- 직장보육시설과 여성의 고용안정(김정호)

- 한국 사업장의 배우자 출산휴가제도 위반: 두 가지 위반 형태를 중심으로(백경민·박기태)

● 제13권 제3호[2013년 9월]

- 경력관리시스템과 조직몰입: 고성과 인적자원관리의 조절효과(이수현·석진홍·박우성)
- 베이비부머 세대들의 삶을 통해 본 일과 은퇴의 경험적 의미에 대한 연구(박태정)
- 여성 중고령 노동자와 저임금 노동시장의 상호구성: 성차별과 연령차별의 중첩 및 일자리 분리에 대한 고찰(김수현·이정아·정주연)
- 특성화고 졸업자의 취업결정요인 및 노동시장 정착가능성에 관한 연구(강순희)
- 대학재학 기간의 휴학경험과 직장생활(김현동)
- 최저임금법의 패러다임 탐색: 미국 공정근로기준법상 '공정성' 개념과 그 함의(강현주)
- 고용상 적극적 조치에 대한 법적 정당성 판단: 미국과 유럽연합의 사례(심재진)

● 제13권 제4호[2013년 12월]

- Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할(이혜정·유규창)
- 일자리 재량의 인식과 만족도(성지미)
- 외국인인 내국인을 대체하는가?: 보완탄력성 추정을 통한 분석(남성일)
- 취약계층에 대한 고용서비스는 어떻게 제공해야 효과가 있는가?(김혜원)

- 통상임금 산정을 위한 기준시간(박은정)
- 사내하도급과 산업안전보건: 독일 법제를 중심으로(김기선)

● 제14권 제1호(2014년 3월)

- 기혼 여성의 노동시장참여 행태와 상태의 존성(최효미)
- 베이비부머 세대 은퇴기 임금피크제의 정책 활성화 방안: 대한 탐색적 연구: 임금피크제에 대한 기존 국내 연구의 분석과 정책적 시사점을 중심으로(이영면 · 정선아)
- 자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구: 직무순환제도의 보완적 효과를 중심으로(옥지호)
- 고용서비스 민간위탁조건의 국제비교와 시사점(유길상)
- 안전분위기 구성요소에 관한 실증적 연구(문기섭 · 장영철)
- 산재보험법상 특수형태근로종사자 적용 사례 조항의 비판적 검토: 특수형태근로종사자에 대한 산재보험료 부담의 타당성 문제를 중심으로(장우찬)

● 제14권 제2호(2014년 6월)

- 노동조합법상 사용자 개념의 이원성(二元性): 단체교섭 당사자와 부당노동행위(지배 · 개입) 주체의 해석(류문호)
- 사업분할시 노동자보호의 문제점과 정책적 시사점(임상훈 · 박용철)
- 산재보험 장해연금 수급자 생명표 개발 연구(정홍주 · 전용범 · 이현복)
- 노동쟁의 조정위원회 다양성과 조정성과

에 관한 탐색적 연구(송민수 · 김동원)

● 제14권 제3호(2014년 9월)

- 고용의 질: 연령계층화와 구조적 지체에 대한 탐색(1983~2012)(유홍준 · 김기현 · 오병돈)
- 사회보험의 법적 사각지대: 임금근로자 적용 제외 규정과 규모의 변화(서정희 · 백승호)
- 인력 고령화가 기업의 생산성과 인건비에 미치는 영향(석진홍 · 박우성)
- 분사형 인사이웃소싱의 동향과 과제(양동훈)

● 제14권 제4호(2014년 12월)

- 자동화와 근로시간 관행(노용진)
- 육아휴직제도의 여성 고용 효과: 정액제에서 정률제 급여제도로의 변화를 중심으로(윤자영 · 홍민기)
- 근로자참여가 간접고용 비정규직 근로자의 직무만족에 미치는 영향(이주형 · 이영면 · 이윤상)

● 제15권 제1호(2015년 3월)

- 비정규직의 불안정 노동: 비정규 고용형태별 노동법과 사회보장법에서의 배제(서정희)
- 여성의 시간제 근로가 가구소득 불평등에 미치는 영향(문지선)
- 대학 졸업 임금근로자의 희망임금 충족과 고용(박천수)
- 기후변화 영향에 취약한 직종 파악을 위한 탐색적 연구(김동현)
- 멕시코 노동법의 제도적 특징과 작업장 노사관계 연구(김주희)
- 사업장 중대안전사고의 규율: 영국의 2007년 법인과실치사법 사례(심재진)

● 제15권 제2호[2015년 6월]

- 최저임금 인상이 물가에 미치는 영향: 산업연관표를 활용한 분석(강승복)
- 여성결혼이민자의 고용과 정책적 시사점(조성호 · 변수정)
- 파업발생 결정요인 패널분석(김정우 · 송민수)
- 차별시정제도가 비정규직 근로자의 임금 구성에 미친 영향 분석(이용관)
- 국내 지속가능경영보고서의 노동/인권 분야에 대한 실태 분석: 2013년도 발간 보고서를 중심으로(이정원 · 정선욱)

● 제15권 제3호[2015년 9월]

- 한국 여성의 시간제 일자리 이동: 그 결정요인(김혜진)
- 잡 크래프팅의 선행요인과 일 관련 결과에 대하여: 자발적 직무변화의 통합적 모형(강혜선 · 서배배 · 구자숙)
- 현장관리자의 리더십, 근로자 참여, 내재적 보상(김동배 · 김기태)
- 감염병을 이유로 하는 해고의 정당성(박은정)

● 제15권 제4호[2015년 12월]

- 우리나라 노동시장 내 성별 직종분리의 변화(사명철)
- 수학에 대한 태도 및 수학실력이 노동시장 성과에 미치는 영향: 남녀 임금격차를 중심으로(임찬영)
- 사회보험료 지원정책의 효과 분석: 고용보험을 중심으로(이병희)
- 대구 · 경북지역의 사례연구를 통한 지역 맞춤형 일자리사업의 개선방안(전인 · 오선

희 · 김승호 · 김기근)

- 고용서비스 민간위탁기관 간 경쟁도와 위탁 규모가 취업성가에 미치는 영향(김혜원)
- 외국인력의 교육투자수익률 분석(김혜진)
- 이주노동이 산업구조에 미치는 효과에 관한 실증분석(남성일 · 전재식 · 김진웅)

● 제16권 제1호[2016년 3월]

- 직원 이직률과 기업성과의 관계: 고성과자와 비고성과자의 이직률을 고려한 탐색적 연구(권기욱)
- 임금 근로빈곤층의 빈곤 탈출에 미치는 요인분석: 직업숙련 유형을 중심으로(강금봉)
- 저임금 상태의존성 분석(신우진)
- 미국 공동사용자 원리의 변화와 간접고용 관계에 대한 함의: '브라우닝-페리스 사건' 결정(2015)을 중심으로(신은종)