

이 보고서는 2005년 노동부의 임금직무체계혁신사업의  
일환으로 연구되었음

# 임금체계의 실태와 정책과제

2005. 12.

연구기관 : 한국노동연구원

노 동 부

## 제 출 문

노동부 장관 귀하

본 보고서를 노동부의 수탁연구과제 『임금체계의 실태와 정책과제』의  
최종보고서로 제출합니다.

2005. 12.

한국노동연구원

원장 최 영 기

## 연 구 진

연구책임자 : 김동배(한국노동연구원 연구위원)

연 구 원 : 정진호(한국노동연구원 연구위원)

## 목 차

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 제1장 서 론 .....            | 1  |
| 제1절 연구목적 .....           | 1  |
| 제2절 자료 .....             | 2  |
| 제3절 연구의 구성 .....         | 2  |
| 제2장 임금체계 .....           | 4  |
| 제1절 선행연구 .....           | 4  |
| 제2절 임금체계의 실태 .....       | 7  |
| 1. 기본급 실태 .....          | 7  |
| 2. 기본급 유형별 특성 .....      | 9  |
| 3. 임금체계 유형의 선행요인 .....   | 18 |
| 제3절 임금체계 개편 전망 .....     | 21 |
| 제4절 요약 .....             | 24 |
| 제3장 연봉제 .....            | 32 |
| 제1절 선행연구 .....           | 32 |
| 제2절 연봉제 도입현황 .....       | 36 |
| 1. 도입실태 및 추세 .....       | 36 |
| 2. 연봉제 특성 .....          | 37 |
| 3. 연봉제 도입동기 및 영향요인 ..... | 44 |
| 제3절 연봉제의 효과 .....        | 49 |
| 제4절 요약 .....             | 52 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 제4장 성과배분제 .....              | 56  |
| 제1절 선행연구 .....               | 56  |
| 제2절 성과배분제 도입 현황 .....        | 59  |
| 1. 도입실태 .....                | 59  |
| 2. 성과배분제의 특성 .....           | 62  |
| 3. 성과배분제 도입동기 및 영향요인 .....   | 65  |
| 제3절 성과배분제의 효과 .....          | 71  |
| 제4절 요약 .....                 | 75  |
| <br>제5장 임금시스템과 임금제도 효과 ..... | 79  |
| 제1절 서론 .....                 | 79  |
| 제2절 임금시스템 .....              | 79  |
| 1. 임금시스템의 유형 .....           | 79  |
| 2. 임금시스템 유형의 선행요인 .....      | 82  |
| 3. 임금시스템 유형의 효과와 변화 전망 ..... | 83  |
| 제3절 임금제도의 효과 .....           | 87  |
| 1. 임금제도 변화와 노동생산성 .....      | 87  |
| 2. 임금제도와 고령층 고용 .....        | 91  |
| 제4절 요약 .....                 | 95  |
| <br>제6장 결론 .....             | 101 |
| 제1절 연구의 요약 .....             | 101 |
| 제2절 정책함의 .....               | 106 |
| <br>참고문헌 .....               | 110 |

## 표 목 차

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| <부표 1-1> 표본의 특성 .....                       | 3  |
| <표 2-1> 기본급 유형 분류 .....                     | 7  |
| <표 2-2> A유형의 기본급 결정방식 .....                 | 10 |
| <표 2-3> A유형의 기본급 인상 결정요인 .....              | 10 |
| <표 2-4> 호봉급 배합 유형별 호봉급 특성 .....             | 12 |
| <표 2-5> 직능급 배합 유형별 직능급 특성 .....             | 14 |
| <표 2-6> 기본급 전체가 직무급인 경우 직무급 특성 .....        | 17 |
| <표 2-7> 임금체계 유형별 사업장 특성 .....               | 18 |
| <표 2-8> 순수기본급 유형의 영향요인 분석 .....             | 20 |
| <표 2-9> 직무급 미도입 기업의 미도입 사유 .....            | 22 |
| <표 2-10> 기본급 유형별 개편 계획 유무 분석 .....          | 23 |
| <표 2-11> 기본급 개편시 기본급 반영비중 확대 방향 .....       | 24 |
| <부표 2-1> 기본급 변화 추이 .....                    | 27 |
| <부표 2-2> 기본급 주요 유형별 다항로짓 분석 .....           | 28 |
| <부표 2-3> 직무급 미도입 사업장의 특성별 미도입 사유(1순위) ..... | 30 |
| <부표 2-4> 직무급 미도입 사업장의 특성별 미도입 사유(2순위) ..... | 31 |
| <표 3-1> 연봉제 도입 현황 .....                     | 36 |
| <표 3-2> 연도별 연봉제 도입추세 .....                  | 36 |
| <표 3-3> 연봉제 유형별 운영특성 .....                  | 39 |
| <표 3-4> 연봉제 유형별 평가 및 연봉차등 .....             | 42 |
| <표 3-5> 연봉제 유형별 퇴직금, 제 수당, 고용계약기간 운영 .....  | 43 |
| <표 3-6> 연봉제 도입 동기 .....                     | 44 |
| <표 3-7> 연봉제 도입 동기 추세 .....                  | 45 |
| <표 3-8> 연봉제 미도입 사유 .....                    | 45 |
| <표 3-9> 연봉제와 사업장 특성 .....                   | 46 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| <표 3-10> 연봉제 도입 영향요인 .....                   | 48 |
| <표 3-11> 연봉제 효과 추세 .....                     | 50 |
| <표 3-12> 연봉제 유형별 지각 성과: 생산성 향상, 인건비 절감 ..... | 51 |
| <표 3-13> 연봉제 유형별 지각 성과: 임금관리, 직원태도 변화 .....  | 52 |
| <부표 3-1> 연봉제 유형별 다항로짓 분석 .....               | 54 |
| <표 4-1> 성과배분제 도입 현황 .....                    | 60 |
| <표 4-2> 연도별 성과배분제 도입추세 .....                 | 60 |
| <표 4-3> 성과배분제 특성 .....                       | 63 |
| <표 4-4> 성과배분제 특성 .....                       | 64 |
| <표 4-5> 성과배분제 도입동기 .....                     | 65 |
| <표 4-6> 성과배분제 도입동기 추세 .....                  | 65 |
| <표 4-7> 성과배분제 미도입 이유 추세 .....                | 66 |
| <표 4-8> 사업장 특성별 성과배분제 도입 실태 .....            | 67 |
| <표 4-9> 성과배분제 도입 영향요인 .....                  | 69 |
| <표 4-10> 성과배분제 효과 추이 .....                   | 71 |
| <표 4-11> 성과배분 유형별 지각 성과: 생산성향상, 경영위기극복 ..... | 74 |
| <표 4-12> 성과배분 유형별 지각 성과: 노사협력, 인건비절감 .....   | 75 |
| <부표 4-1> 성과배분제 유형별 다항로짓 분석 .....             | 77 |
| <표 5-1> 집군분석에 사용된 변수 및 집단별 특성 .....          | 81 |
| <표 5-2> 융합계수 추이 .....                        | 81 |
| <표 5-3> 임금시스템 유형별 연봉제 및 성과배분제 효과 평가 .....    | 84 |
| <표 5-4> 임금시스템 유형별 기본급 개편 계획 유무 .....         | 85 |
| <표 5-5> 개별임금제도의 생산성 효과: 인당부가가치 증분 .....      | 88 |
| <표 5-5-1> 개별임금제도의 생산성 효과: 인당매출액 증분 .....     | 89 |
| <표 5-6> 개별기본급과 성과급 결합의 효과 .....              | 90 |
| <표 5-7> 기본급과 성과급의 결합 효과 .....                | 91 |
| <표 5-8> 개별 임금제도와 고령층 비율 .....                | 93 |
| <표 5-9> 기본급 유형, 성과급과 고령층 비율 .....            | 94 |
| <표 5-10> 임금시스템 유형과 고령층 비율 .....              | 95 |
| <부표 5-1> 임금시스템 유형별 사업장 특성 .....              | 97 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <부표 5-2> 임금시스템 유형 영향요인 다항로짓 분석 ..... | 98  |
| <부표 5-3> 변수 특성: 2004년 기준 .....       | 100 |

## 그림목차

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| [그림 2-1] Marsden(1999)의 4가지 고용규칙 ..... | 5  |
| [그림 2-2] 기본급 유형별 분포 .....              | 8  |
| [그림 2-3] 기본급 구성항목 변화의 누적 추이 .....      | 9  |
| [그림 2-4] 기본급 주요 유형별 선행요인 .....         | 21 |
|                                        |    |
| [그림 3-1] 연도별 연봉제 도입 추세 .....           | 37 |
| [그림 3-2] 연봉제 유형 구분 .....               | 38 |
| [그림 3-3] 연봉제 유형의 선행요인 .....            | 49 |
|                                        |    |
| [그림 4-1] 성과배분제 도입추세 .....              | 61 |
| [그림 4-2] 성과배분제 유형 .....                | 62 |
| [그림 4-3] 성과배분 유형별 선행요인 .....           | 70 |
|                                        |    |
| [그림 5-1] 임금시스템 유형의 선행요인 .....          | 83 |
| [그림 5-2] 임금시스템 유형별 기본급 개편 방향 .....     | 86 |

## 제1장 서론

### 제 1절 연구목적

노동시장의 고령화와 제품시장의 글로벌 경쟁격화 및 저성장 시대를 맞이하여 기업의 경쟁력 강화와 고용 친화적인 임금체계 개편이 사회적으로 요구되고 있다. 그 동안 우리나라의 지배적인 임금체제로 자리잡은 연공 임금이 경제적 합리성을 갖는 조건은 풍부한 젊은 노동력이 존재하고 기업이 고도성장을 누리며 기술개량을 위한 기업특유 숙련의 형성이 필요한 경우로 평가된다. 그러나 최근의 기업환경 변화와 저임금국가와 선진국의 틈바구니에서 시장적소를 위협 당하고 있는 대부분의 우리기업들에 있어서 경직적 연공 임금은 여러 가지 측면에서 부담을 주고 있는 것이 사실이며, 이러한 부담을 경감하기 위한 기업들의 대응이 고령 인력의 조기퇴출이나 청년층 고용기피 그리고 비정규직의 양산과 같은 내부 인력구성 변화에 일조를 한다는 평가를 받는다.

그런데 지금까지의 임금에 대한 연구들은 임금체계 개편을 위한 정책개발에 필요한 매우 기초적인 사실을 제대로 구명하지 못하고 있다. 예를 들어 우리기업의 기본급 구성원리 내지 임금체계는 무엇이며 그 영향요인 및 변화추세는 어떠한가? 연봉제나 성과배분제와 같은 성과급의 실태 및 운영상의 특성에 대한 선행연구는 다소 존재하지만 이러한 성과급들이 기본급과 어떻게 결합되어 운영되고 있으며 그 효과 및 전망은 무엇인가에 대한 연구도 부족하다. 나아가 임금제도 변화가 노동생산성에 미치는 영향이나 고령층 고용에 미치는 효과에 대한 연구들도 축적될 필요가 있다. 본 연구는 노동부의 [연봉제·성과배분제 실태조사] 자료를 사용해서 이상의 질문들을 다루면서 임금혁신과 관련된 노사정의 정책 함의를 도출하기로 한다.

## 제 2 절 자 료

본 연구는 노동부가 2005년에 실시한 [연봉제 및 성과배분제 실태조사]자료를 주로 사용하였고, 필요에 따라서 노동부가 조사한 1999~2004년도의 동조사 원자료를 사용하였다. 2005년 기준 동 조사의 모집단은 노동부가 매년 임금교섭실태조사를 실시하는 100인 이상 전국 6,228개 사업장이다. 전체 사업장에 대한 설문조사 결과 총 3086개 사업장이 응답을 하였다(응답률 49.6%). 응답률이 상당히 높지만 응답 편의(偏倚)가 발생할 수 있는 가능성을 배제할 수 없기 때문에 모집단과 표본의 특성을 비교하였다(<부표 1-1>참조). 이에 의하면 업종, 규모, 노동조합, 섹터별로는 표본이 모집단의 특성에서 대체로 크게 벗어나지 않는다는 점을 알 수 있다. 제5장에서는 노동부(2005)의 실태조사 자료에 기업체 재무자료를 결합해서 패널자료를 구성하여 분석한다.

## 제 3 절 연구의 구성

본 연구는 총 6개의 장으로 구성되어 있다. 제1장은 연구목적, 연구방법 및 내용, 사용하는 자료에 대한 설명을 수록한다. 제2장은 임금체계 실태를 분석한다. 임금체계 및 그 변화에 대한 선행연구들을 검토한 후, 우리기업의 기본급의 구성형태를 분석한다. 기본급 체계를 8개의 유형으로 구분하여 각각의 운영상 특성을 분석하고 향후 개편 전망을 다룬다. 제3장은 개인 성과급으로서 메리트 임금과 성과상여금(Lump-sum bonus)이 혼합되어 있는 연봉제의 실태를 분석한다. 우선 연봉제 도입의 영향요인과 효과에 대한 선행연구를 검토한 후 연봉제의 유형을 구분하고 각 유형별 운영실태, 연봉제 도입의 영향요인, 그리고 연봉제의 효과에 대해서 분석한다. 제4장은 집단성과급인 성과배분을 분석한다. 성과배분 도입의 영향요인과 효과에 대한 선행연구를 검토한 후 제3장과 마찬가지로 성과배분의 유형을 구분하고, 각 유형별 운영특성과 영향요인 그리고 효과를 분석한다. 제5장은 기본급과 성과급의 결합으로서의 임금시스템 유형을 구분하고 그 영향요인 및 효과와 전망을 분석한 후, 앞장들에서 다루지 않았던 임금제도가 노동생산성과 고령자 고용에 미치는 영향을 분석한다. 마지막으로 제6장은 연구결과를 요약한 후 정책함의를 제시한다.

〈부표 1-1〉 표본의 특성

|          |         | 모집단<br>(N=6,228) | 표본<br>(N=3,086) |
|----------|---------|------------------|-----------------|
| 업종       | 제조업     | 46.5             | 47.7            |
|          | 광업      | 0.2              | 0.4             |
|          | 전기가스수도  | 0.6              | 0.8             |
|          | 건설      | 2.7              | 2.7             |
|          | 도소매     | 3.7              | 3.0             |
|          | 음식숙박    | 1.7              | 2.0             |
|          | 운수      | 17.0             | 15.5            |
|          | 통신      | 0.5              | 0.3             |
|          | 금융보험    | 3.6              | 3.4             |
|          | 부동산임대   | 0.6              | 0.5             |
|          | 사업서비스   | 7.9              | 7.6             |
|          | 교육서비스   | 2.2              | 2.6             |
|          | 보건사회복지  | 5.6              | 6.8             |
|          | 오락문화운동  | 1.5              | 1.7             |
|          | 수리개인서비스 | 5.6              | 5.0             |
|          | 기타      | 5.6              | 5.0             |
| 규모       |         | 429.8            | 441.8           |
| 노동<br>조합 | 없음      | 49.2             | 47.7            |
|          | 한국노총    | 30.6             | 31.9            |
|          | 민주노총    | 14.2             | 15.0            |
|          | 미가입     | 6.0              | 5.4             |
| 섹터       | 민간기업    | 96.7             | 96.0            |
|          | 지방공기업   | 2.0              | 2.5             |
|          | 정부출연    | 1.1              | 1.2             |
|          | 정부투자    | 0.2              | 0.3             |

## 제 2 장 임금체계

### 제1절 선행연구

임금체계(pay structure)는 기본급의 차등지급 원리를 의미한다. 경우에 따라서 임금구조(wage/pay structure)는 임금격차의 의미로도 사용하는데, 본 연구에서 사용하는 의미와 다르다. 기본급의 차등지급 원리로서의 임금체계는 크게 연공급, 직무급, 그리고 직능급/능력급/숙련급으로 구분할 수 있다(김식현, 1999). 직무급은 담당 직무의 가치, 연공급은 해당 기업의 근속년수, 그리고 능력급/숙련급은 보유 지식이나 숙련의 정도에 따라서 기본급 및 그 인상이 결정되는 체계이다.

왜 특정 기업은 특정 유형의 임금체계를 갖는가? 왜 일본은 연공급에 이은 직능급을, 미국은 직무급을 채택하고 있으며, 우리나라는 아직도 호봉급으로 대표되는 연공급이 지배적일까? 아쉽게도 임금체계 결정요인에 대한 선행연구나 이론은 찾아보기 힘들다.

경제학의 이론은 주로 대리인 이론에 입각해서 성과급을 설명하는데 활용되지만, 왜 호봉급인가, 직무급인가, 아니면 직능급/숙련급인가에 대한 설명은 하지 못한다. 경제학에서는 근속이 증가함에 따라서 임금이 상승하는 이유를 설명하는 가설들은 갖고 있지만, 이것은 본 연구의 임금체계와는 무관한 설명이다. 즉 근속에 따라 우상향하는 임금은 임금체계를 불문하고 나타나는 현상이기 때문이다. 이러한 사정은 경영학도 마찬가지이다. 경영학의 임금이론도 대부분 동기부여 이론에 한정되어 있으며, 다만 전략적 인사관리 접근에서 주장하는 기업의 경쟁전략과 보상정책간 정합성에 대한 가설을 잘 개발하면 임금체계 결정요인을 설명하기 위한 이론적 자원으로 활용할 여지도 있을 것이다.

임금체계 결정요인과 관련해서 시사점을 얻을 수 있는 단서는 고용시스템에 대한 Marsden(1999)의 논의에서 찾을 수 있다([그림 2-1]참조). 과업을 효율적으로 조직화하는 방법에는 생산 및 훈련접근이 있는데, 생산접근은 인적요소를 고려하지 않고 비용을 최소화하는 방향으로 과업을 조직화함에 비해서 훈련접근은 인적요건인 훈련비용을 최소화하는 방향으로 과업을 조직화한다. 과업들(tasks)과 사람간 매칭 규칙으로서 과업할당 규칙

에는 과업중심과 기능/절차 중심이 있는데, 전자는 1:1, 후자는 다:다의 대응 규칙이 특징이다. 이에 의하면 아래의 4가지 고용규칙이 존재하고 각각의 대표적인 국가들이 여기에 대응된다.

[그림 2-1] Marsden(1999)의 4가지 고용규칙

|         | 생산접근                         | 훈련접근                                      |
|---------|------------------------------|-------------------------------------------|
| 과업중심    | work post rule<br>(미국)       | job territory/tools of trade rule<br>(영국) |
| 기능/절차중심 | competence rank rule<br>(일본) | qualification rule<br>(독일)                |

Marsden(1999)의 위 고용규칙이나 고용시스템에 대한 논의의 타당성을 논외로 하면, 위의 분류는 직무급, 직능급, 직종급, 숙련급과 대응관계가 있음을 알 수 있다. 만일 이러한 고용규칙이 사회전체적인 직업훈련체계나 노동시장제도와 결합되는 경우 이러한 고용규칙에 부합되는 임금체계가 탄생할 것이며, 그러한 임금체계가 해당 사회의 지배적인 유형이 될 것이라는 추론이 가능해진다. 예를 들어 영국의 직종급, 사회적 통용성을 지니는 숙련요건이 임금등급 설정에 있어서 중요한 역할을 하는 독일의 임금체계, 일본의 연공급에 이은 직능급, 그리고 미국의 직무급이 그것이다. 나아가 임금체계 변화의 궤적도 이러한 틀 속에서 진척될 것이라는 예상도 가능해진다.<sup>1)</sup>

임금체계의 결정요인에 대한 이론은 거의 찾아보기 힘들지만, 임금체계 변화에 대한 미국문헌은 꽤 존재한다. 이러한 논의의 단초는 미국내 신공장들의 숙련급 소개에서 출발하여(Lawler, 1978; 1990; Lawler & Ledford, 1987), 숙련급의 성과에 대한 연구(Murray & Gerhart, 1998; Shaw et al., 2005)들로 연결되고, 이러한 맥락에서 미국내에서 대안적 임금체계에 대한 논의들이 나타난다(Mahoney, 1990; Heneman et al., 2000).

미국내 임금체계 변화에 대한 연구들에서 찾아볼 수 있는 핵심어는 노동의 변화이다. 1970년대 초반 신공장들에서 시도된 숙련급의 배경에는 서구의 사회기술시스템의 수입이 있었는데, 과거 테일러식의 분업이 아니라 대부분 자율작업팀을 도입하였고(Lawler, 1978), 숙련급은 이러한 노동과 정합성을 가졌기 때문이다. 왜냐하면 자율작업팀이 제대로 작동하기 위해서 팀원들은 팀내 업무들을 능숙하게 수행할 수 있어야 하고(숙련의 폭), 게다가

1) 위의 고용규칙 분류에 우리나라를 대응시킨다면 일본에 가장 가깝다고 볼 수 있다. 그러나 일본과 우리는 차이가 있을 것이며 그것이 정도의 차이인지 아니면 질적 차이라서 상이한 종류가 될지에 대해서는 추후 보다 깊이 있는 연구가 필요할 것이다.

팀이 자율적으로 운영되기 위해서는 관리스킬까지 일정부분 습득해야 하기 때문이다(수직적 숙련).

신공장의 숙련급이 계기가 되어 미국내에서는 전통적인 직무급 대신 대안적 임금체계에 대한 일반화된 논의들이 등장하게 된다. 이러한 논의의 핵심에는 노동의 변화가 놓여 있다. 그리고 노동의 성격변화를 야기하는 것은 결국 기술을 포함한 경영환경과 전략의 변화, 이에 따른 조직구조의 변화들이다.

Mahoney(1990)는 대안적(non-traditional) 임금체계로서 전통적인 직무급 이외에 사람중심 및 성과중심의 임금체계를 들고 있는데, 그 배경에는 생산특성 변화에 따른 노동의 성격변화가 놓여 있다고 지적하고 있다. 예를 들어 미국내 임금체계의 변화를 보면 숙련공(crafts)에 적용되던 개수급(piece rate)은 공장시스템 특히 대량생산시스템의 발전에 따라서 직무급으로 변화되는데, 그 배경에는 표준화된 직무를 기반으로 생산과정 및 제품의 표준화를 달성하려는 과학적 관리가 놓여 있었다. 그는 유연성이 강조되는 생산시스템에 적합한 대안적 임금으로 숙련급과 성과배분 등을 제시하고 있다.

동일한 맥락에서 Heneman et al.(2000)은 대안적(new) 임금체계에 대해서 보다 풍부하게 정리하고 있다. 이들도 논문제목에서 보이듯이 노동성격의 변화가 임금체계의 변화를 낳는다는 논리로 논의를 전개하고 있다. 고용관계의 변화, 기술변화, 사업전략 변화와 전략과 보상을 일치시키는 전략적 보상의 대두, 셀(cell)과 같은 보다 유연한 조직으로의 조직구조변화, 그리고 최종적으로는 경직적 직무중심에서 사람중심으로의 직무설계 변화들이 대안적 임금체계를 낳은 것으로 보고 있다. 이들은 전통적 임금체계와 대안적 임금체계의 특성을 9개 차원에서 대비하고 있다. 즉 직무→사람, 개인→팀, 시간→성과, 추종형→선도형, 하향식→상향식, 집권화→분권화, 정태적→동태적, 내적공정성→외적 공정성, 고정급→변동급이 그것이다. 이들은 대안적 임금체계로서 기본급의 경우 브로드밴딩 직무급과 숙련급을<sup>2)</sup>, 성과급으로는 다양한 명칭으로 불리는 집단성과급을 들고 있다.<sup>3)</sup>

---

2) 이들에 의하면 하위직에는 숙련급(skill based pay)이란 용어가 사용되고, 전문직이나 관리직의 경우 지식급(knowledge-based pay) 내지 역량급(competency based pay)이라는 용어가 사용되지만, 용어만 다를뿐 본질적으로 동일한 것으로 본다.

3) 한편 90년대 이후 일본 기업의 임금체계 변화는 직능급의 연공성을 약화시키는 방향으로 진행되는데(笹島芳雄, 2001a), 최근 일본 대기업들의 직무급 내지 역량급 도입은 역으로 미국식 직무급의 장점을 이식하려는 시도로 보인다. 요약하면 [그림 2-1]의 생산접근 방식의 두 유형이 세로열로 상호 침투하는 것으로 보이는데, 가로열로의 변화에는 노동시장 제도 변화가 수반되어야 가능해질 것이다.

## 제 2 절 임금체계의 실태

### 1. 기본급 실태

우리기업의 임금체계는 무엇인가를 알아보기 위해 기본급 구성을 살펴보자. 임금체계는 기본급의 차등 지급원리를 의미하는데, 대체로 연공급, 직무급, 직능급 내지 숙련급이 기본 유형으로 제시되고 있다.

기본급에 대한 질문항목은 다음과 같다. 호봉급은 ‘귀 사업장에 호봉상승에 따라서 임금이 증가하는 호봉제가 있습니까?(있다, 없다)’이다. 직능급은 ‘기본급 구성 항목 중 직무수행능력에 따라서 기본급을 차등하는 직능급(또는 역량급이나 능력급)이 있습니까?(예, 아니오)’이다. 직무급은 ‘기본급 구성항목 중 직무가치에 따라서 차등 지급하는 직무급이 있습니까?(예, 아니오)’이다. 3개의 기본급 기본유형의 결합방식별로 8개의 기본급 유형으로 분류한 것이 <표 2-1>이며 이를 도시한 것이 [그림 2-2]이다. 우측에는 기본급유형별 성과급 도입률도 있다.

<표 2-1> 기본급 유형 분류

|              | 기본급 구성 항목 |     |     | 빈도   | 비율    | 연봉제 도입율 | 성과배분 도입률 |
|--------------|-----------|-----|-----|------|-------|---------|----------|
|              | 호봉        | 직능  | 직무  |      |       |         |          |
| 무체계(A)       | X         | X   | X   | 851  | 27.9  | 51.8    | 25.3     |
| 순수호봉급(B)     | ○         | X   | X   | 1386 | 45.4  | 41.0    | 31.8     |
| 순수직능급(C)     | X         | ○   | X   | 116  | 3.8   | 70.7    | 38.4     |
| 순수직무급(D)     | X         | X   | ○   | 114  | 3.7   | 61.3    | 40.4     |
| 호봉_직능급(E)    | ○         | ○   | X   | 160  | 5.2   | 63.5    | 48.3     |
| 호봉_직무급(F)    | ○         | X   | ○   | 298  | 9.8   | 46.7    | 35.0     |
| 직능_직무급(G)    | X         | ○   | ○   | 55   | 1.8   | 56.6    | 41.2     |
| 호봉_직능_직무급(H) | ○         | ○   | ○   | 73   | 2.4   | 56.9    | 44.1     |
| 전체           | 1917      | 407 | 543 | 3053 | 100.0 | 48.4    | 32.1     |

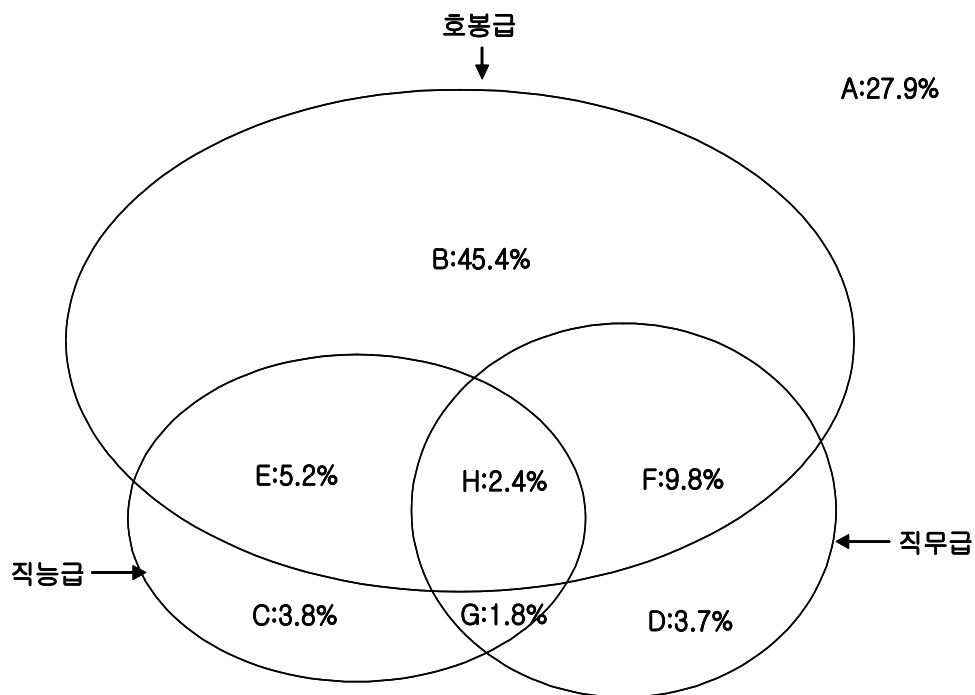
주: 1) 기본급에서 ○, X는 각각 존재, 부재를 의미. 결측치는 33개임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

응답 사업체의 지배적인 기본급 유형은 호봉급(45.4%), 무체계(27.9%)로 나타난다. 호봉급의 경우 기본급 항목이 호봉급 하나뿐인 순수 호봉급만 45.4%이고, 나머지 기본급과 배합되어 운영되는 경우를 포함하면 전체의 62.8%가 호봉급을 운영하고 있다. 무체계는 기본급에 호봉급, 직능급, 직무급이 없는 경우인데, 전체의 27.9%로서 호봉급 다음으로 많은

분포를 보인다. 직무급을 도입하고 있는 경우가 총 17.7%인데, 이 중 순수 직무급은 3.7%, 나머지는 다른 기본급과 배합하여 운영하고 있다. 직능급을 도입한 경우는 총 13.2%인데, 이중 순수 직능급은 3.8%, 나머지는 다른 기본급과 배합되어 운용되고 있다.

[그림 2-2] 기본급 유형별 분포

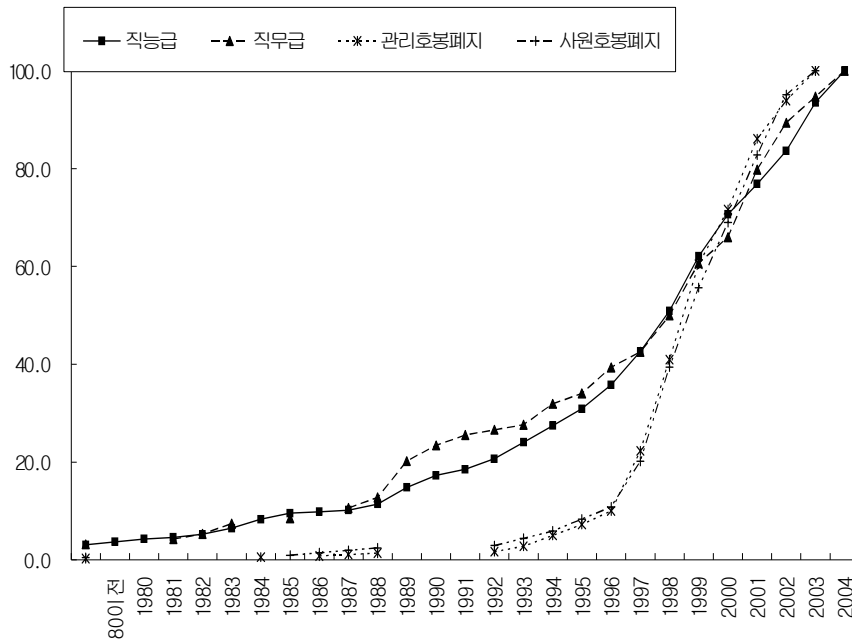


자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

우리나라 기업의 임금체계는 어떻게 변해왔는가? <부표 2-1>은 기본급 변화추이를 분류한 것이며 [그림 2-3]은 이를 가시적으로 살펴보기 위해 누적비율별로 도시한 것이다. 누적 비율분포를 보면 90년대 초반과 특히 외환위기가 큰 변환점으로 나타나고 있는데, 이는 통상 우리나라 기업 인사관리 변화의 두 기점이 노동조합 운동이 활성화된 '87-'88년도 및 외환위기라는 진단과도 일치한다.

호봉급 폐지 추세를 보면 90년대 중반부터 증가하기 시작하다가 외환위기를 계기로 급증하는 추세를 보인다. 직능급과 직무급의 도입 추세도 유사하지만 약간의 차이가 있다. 직능급과 직무급 모두 90년대 초반 특히 외환위기가 그 확산의 계기인 점은 유사하지만, 직능급은 직무급에 비해서 상대적으로 전 시기에 걸쳐 완만한 도입추세를 보인다.

[그림 2-3] 기본급 구성항목 변화의 누적 추이



주: 누적비율을 표시한 것임.

자료: 노동부(2004, 2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

직능급의 완만한 증가추세의 배경에는 직능자격제도가 있다. 1980년대 중반부터 대기업을 중심으로 승진정체가 발생하자 이 문제 해소의 일환으로 직능자격제도가 도입되기 시작했고, 이는 외환위기 이전까지 이른바 ‘신인사제도’로 인사관리의 패러다임을 형성했었는데, 이러한 맥락에서 직능급의 완만한 도입 추세를 이해할 수 있다. 한편 직무급의 경우 직능급에 비해서 90년대 초반 및 외환위기라는 두 개의 전환기에 그 증가폭이 더 높게 나타나고 있어서 상대적으로 단속적 변화를 보이고 있다는 점이 특징이다.

## 2. 기본급 유형별 특성

### 가. 무체계(A유형)의 특징

기본급에 호봉급, 직능급, 직무급이 모두 없는 유형A의 임금체계는 무엇인가? 이러한 경우는 미국과 일본에서도 발견되는 현상이다. 미국의 임금 연구에서 Brown(1990)은 이러한 경우를 메리트 임금으로 분류하였다. 일본에도 별도의 임금테이블이 존재하지 않는 경우들이 꽤 존재하는 것으로 보고되고 있다(笹島芳雄, 2001a).

〈표 2-2〉 A유형의 기본급 결정방식

|                 | 관리자급 |       | 사원급 |       |
|-----------------|------|-------|-----|-------|
|                 | 빈도   | 비율    | 빈도  | 비율    |
| 신입사원 초임만 결정, 연동 | 249  | 31.3  | 299 | 37.7  |
| 별도의 임금테이블       | 183  | 23.0  | 200 | 25.2  |
| 개인별로 임금수준 결정    | 312  | 39.2  | 196 | 24.7  |
| 기타              | 52   | 6.5   | 98  | 12.4  |
| 전 체             | 796  | 100.0 | 793 | 100.0 |

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

무체제(A유형)의 비중은 호봉급 다음으로 많은데, 전체 3053개 사업장 중 27.9%를 차지하고 있다. 그러면 이 경우 기본급의 결정원리 및 인상기준은 무엇인가? 기본급 결정방식을 관리자급과 사원급으로 구분해서 살펴보면, 관리자급은 개인별 임금결정(39.2%), 사원급은 신입사원초임만 결정하고 이에 연동해서 재직자의 임금을 결정(37.7%)하는 것이 가장 많고, 기본급 인상 결정요인은 관리자급은 업적(36.9%), 사원급은 근속년수(34.5%)가 가장 많다(<표 2-2> 및 <표 2-3>참조).

관리자급의 경우 지배적인 형태가 개인별 기본급 결정 및 업적에 따른 임금인상이라는 점에서 Brown(1990)의 분류에 의하면 메리트 임금이 지배적인 것으로 볼 수 있다. 다음으로 신입사원 초임에 연동해서 기본급을 결정하고 근속에 따라 임금이 인상된다는 점에서 연공급적 성격도 무시할 수 없다. 즉 신입사원 초임을 베이스업으로 간주할 경우 이에 연동해서 인상되는 재직자의 임금에는 베이스업 부분과 호봉제가 존재할 경우의 호봉승급이 묵시적으로 포함되어 있는 것으로 해석할 수 있겠다.

〈표 2-3〉 A유형의 기본급 인상 결정요인

|             | 관리자급 |       | 사원급 |       |
|-------------|------|-------|-----|-------|
|             | 빈도   | 비율    | 빈도  | 비율    |
| 근속년수        | 240  | 29.6  | 279 | 34.5  |
| 지식, 숙련, 기능도 | 75   | 9.2   | 173 | 21.4  |
| 직무가치        | 104  | 12.8  | 52  | 6.4   |
| 업적, 실적      | 299  | 36.9  | 150 | 18.5  |
| 기타          | 93   | 11.5  | 155 | 19.2  |
| 전체          | 811  | 100.0 | 809 | 100.0 |

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

사원급의 경우 지배적인 형태는 기본급은 신입사원 초임에 의해서 연동되고, 임금 인상은 근속에 의해 결정되는 것인데 이는 관리자급의 경우 두 번째 지배적인 유형에 해당된다. 예를 들어 이 유형의 전형적인 사례는 H자동차인데, 당사에는 호봉테이블은 없지만 결과적으로는 상당히 경직적인 연공급 곡선을 보이고 있다. 다음으로 지배적인 기본급 결정 방식은 별도의 임금테이블이나 개인별로 기본급을 결정하는 방식이 비슷한 비중으로 나타나고, 임금인상은 지식이나 기능도에 따라서 이루어지는 것으로 나타나고 있다. 즉 사원급의 경우 두 번째로 지배적인 방식은 숙련급적인 메리트 임금으로 볼 수 있다.<sup>4)</sup>

#### 나. 호봉급의 특징

호봉급과 호봉급의 배합유형별 기본급 운영에 차이가 있는가? <표 2-4>는 호봉급 전체 및 호봉급과 다른 유형의 기본급과의 배합유형별로 호봉급의 운영 특성을 비교한 것이다.

우선 적용직급을 보면 관리자급과 사원급을 모두 적용하는 경우가 다수이고, 사원급만 적용하는 경우가 30%정도로 나타난다. 배합 유형별로 보면 호봉+직능급의 경우 사원급만 적용하는 경우가 상대적으로 많은 반면, 호봉+직무급의 경우 관리자와 사원급 모두 적용하는 경우가 상대적으로 높다.

직종별로는 사무직이 가장 많고 다음이 관리직이다. 전체적으로 보면 단순노무직이 30% 미만으로 적용율이 가장 낮고 이어서 서비스영업직이 절반 미만으로 나타나는 반면 다른 직종들은 50%이상 적용을 받고 있는 것으로 나타나고 있다. 단순노무직의 경우는 업무 특성 및 외환위기 이후 확대된 고용형태상의 차이를 감안하면 호봉급 적용 대상이 적은 사유를 이해할 수 있겠다. 그리고 서비스영업직의 경우 커미션과 같은 개인인센티브 임금이 활성화되어 있을 가능성이 높기 때문에 호봉급 적용이 낮은 것으로 이해할 수 있겠다. 배합유형별로 보면 호봉+직능급의 경우 상대적으로 생산직에 대한 적용률이 높게 나타나고 있다.

전체적으로 보면 단일호봉은 34%임에 비해서 나머지는 직종별 및 직급별 호봉제로 운영하고 있는 것으로 나타났다. 직종 및 직급별 호봉이 다수를 차지하고 있는 것은 기존의 호봉급에 직종 및 직무특성을 가미한 임금체계 개선을 고려하면 바람직한 현상으로 보인다.

4) 실제로 이런 유형들을 많이 접할 수 있다. 임금테이블은 있지만 호봉테이블도 아니고, 직무급이나 직능급 테이블은 아니며, 숙련이나 기능도에 따라서 임금인상이 이루어지는 경우이다. 향후 이런 임금테이블에 대한 보다 심층적인 연구가 필요하다고 하겠다. 김동배외(2003), 132쪽 참조.

다. 총 호봉수는 평균 57개 정도이며 연간 평균 2.5호봉 승호한다. 연간 승호수와 관련해서 오래된 사업장의 경우 연간 평균 4호봉 승호하는 경우가 많다는 점을 고려할 필요가 있다.

〈표 2-4〉 호봉급 배합 유형별 호봉급 특성

|                               |           | 전체   | 순수<br>호봉 | 호봉_<br>직능 | 호봉_<br>직무 | 호봉_<br>직능_직무 |
|-------------------------------|-----------|------|----------|-----------|-----------|--------------|
| 직급별<br>적용                     | 관리자       | 2.2  | 2.3      | 2.6       | 1.7       | 2.8          |
|                               | 관리자+사원    | 67.2 | 66.7     | 58.7      | 74.3      | 66.7         |
|                               | 사원        | 30.5 | 31.0     | 38.7      | 24.0      | 30.6         |
| 직종별<br>적용<br>여부 <sup>1)</sup> | 관리        | 69.0 | 68.9     | 59.4      | 74.2      | 69.9         |
|                               | 연구기술      | 51.0 | 51.2     | 45.6      | 53.4      | 50.7         |
|                               | 사무        | 75.5 | 75.3     | 70.0      | 79.2      | 78.1         |
|                               | 서비스영업     | 47.7 | 49.8     | 39.4      | 45.0      | 37.0         |
|                               | 생산        | 58.6 | 56.4     | 68.1      | 61.4      | 67.1         |
|                               | 단순노무      | 27.6 | 27.1     | 27.5      | 28.9      | 31.5         |
| 호봉제<br>특성                     | 단일 호봉     | 34.0 | 34.5     | 30.9      | 32.4      | 39.7         |
|                               | 직종별 호봉    | 5.0  | 4.6      | 2.0       | 9.0       | 4.4          |
|                               | 직급별 호봉    | 33.4 | 34.5     | 37.5      | 28.3      | 25.0         |
|                               | 직종_직급별 호봉 | 26.7 | 25.8     | 28.3      | 29.3      | 30.9         |
|                               | 기타        | 0.8  | 0.8      | 1.3       | 1.0       | 0.0          |
| 총 호봉수(개수)                     |           | 57.6 | 56.7     | 62.3      | 58.3      | 60.7         |
| 연간 승호 수(개수)                   |           | 2.5  | 2.8      | 1.7       | 1.5       | 2.2          |
| 차등승호                          | 예         | 36.5 | 34.8     | 49.3      | 35.6      | 43.5         |
|                               | 아니오       | 63.5 | 65.2     | 50.7      | 64.4      | 56.5         |
| 차등승호 폭(개수)                    |           | 2.7  | 2.7      | 3.0       | 2.3       | 3.3          |
| 급간피치<br>유형                    | 동일        | 44.6 | 46.1     | 38.9      | 43.4      | 33.3         |
|                               | 계속증가      | 36.4 | 36.5     | 31.3      | 36.1      | 47.8         |
|                               | 계속감소      | 3.2  | 3.1      | 5.6       | 2.6       | 2.9          |
|                               | 증가후 감소    | 15.8 | 14.3     | 24.3      | 17.9      | 15.9         |
| 만호봉<br>임금정지                   | 예         | 43.6 | 41.6     | 48.0      | 52.5      | 35.3         |
|                               | 아니오       | 56.4 | 58.4     | 52.0      | 47.5      | 64.7         |
| 사 례 수                         |           | 1917 | 1386     | 160       | 298       | 73           |

주: 1) 복수응답임.

2) 셀안의 비율수치는 세로열에서 차지하는 비율임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

인사고과에 따라 차등 승호(merit increase)를 실시하지 않는 경우가 63.5%로 다수를 차

지하고 있어서 우리 기업의 경우 경직적 연공급이 다수라는 선행연구의 결과와 일치한다 (김동배외, 2004). 배합유형별로 보면 직능급+ 호봉급의 경우에는 차등 승호를 하는 비중이 상대적으로 높다.

급간 피치의 유형을 보면 동일하거나 계속 증가하는 지수형의 경우를 합하면 81%로 지배적인 유형을 보이는데, 이 경우에도 직능급과 결합되는 경우에는 그 비중이 70%로 상대적으로 낮게 나타난다. 마지막으로 만호봉시 호봉급 상승이 정지되는 경우는 43.6%인데, 이는 최고 호봉에 달하더라도 가호봉 제도 등을 통해서 호봉급 인상이 이루어지고 있다는 점을 시사한다.

전체적으로 보면 호봉제를 도입하고 있는 경우 다른 기본급과 배합여부와 관계없이 근속에 따라서 계속 기본급이 상승하는 호봉테이블에 차등 승호가 없고 나아가 최고 호봉에 달하더라도 호봉급이 상승하는 경직적 연공급이 지배적인 것으로 나타나고 있다. 다만 호봉급과 직능급이 결합되는 경우 차등 승호 및 피치가 증가하다가 하락하는 'S'자형의 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 즉 이 경우에는 호봉급의 연공급적 성격이 상대적으로 완화되고 있는데, 그 이유는 '직능급' 자체가 이미 능력주의 인사관리를 실시하겠다는 기업의 의지를 반영하기 때문인 것으로 보인다. 직능급의 이러한 특성은 제5장의 임금제도 변화의 효과에서도 확인할 수 있다.

#### 다. 직능급의 특징

<표 2-5>는 직능급 전체 및 다른 기본급과의 배합 유형별 운영 특성을 분류한 것이다. 우선 적용직급을 보면 관리자 및 사원에 동시에 적용하는 경우가 다수이고, 호봉급과 결합되는 경우에는 사원급만 적용하는 경우가 상대적으로 높게 나타나는데 이는 앞서 호봉급의 배합유형에서 살펴본 바와 같다.

〈표 2-5〉 직능급 배합 유형별 직능급 특성

|                               |          | 전체     | 순수<br>직능 | 호봉_<br>직능 | 직능_<br>직무 | 호봉_<br>직능_<br>직무 |
|-------------------------------|----------|--------|----------|-----------|-----------|------------------|
| 직급별<br>적용                     | 관리자      | 17.9   | 19.8     | 15.1      | 15.7      | 23.1             |
|                               | 관리자+사원   | 66.2   | 71.2     | 63.8      | 76.5      | 55.4             |
|                               | 사원       | 15.8   | 9.0      | 21.1      | 7.8       | 21.5             |
| 직종별<br>적용<br>여부 <sup>1)</sup> | 관리       | 73.0   | 77.6     | 70.0      | 72.7      | 72.6             |
|                               | 연구기술     | 49.5   | 47.4     | 51.3      | 54.5      | 45.2             |
|                               | 사무       | 66.6   | 70.7     | 66.9      | 60.0      | 64.4             |
|                               | 서비스영업    | 39.9   | 44.0     | 41.9      | 41.8      | 27.4             |
|                               | 생산       | 40.1   | 28.4     | 47.5      | 41.8      | 41.1             |
|                               | 단순노무     | 15.6   | 16.4     | 16.3      | 7.3       | 19.2             |
| 테이블                           | 없음       | 41.2   | 60.9     | 29.4      | 52.9      | 26.2             |
|                               | 있음       | 58.8   | 39.1     | 70.6      | 47.1      | 73.8             |
|                               | 테이블 수    | 10.8   | 6.6      | 12.5      | 9.5       | 11.5             |
| 직능과<br>업무간<br>연계              | 분리       | 80.7   | 80.2     | 82.6      | 75.0      | 81.5             |
|                               | 연계       | 12.6   | 13.9     | 8.3       | 18.8      | 15.4             |
|                               | 기타       | 6.7    | 5.9      | 9.0       | 6.3       | 3.1              |
| 승격<br>기준                      | 졸업       | 39.4   | 46.2     | 40.1      | 28.0      | 35.4             |
|                               | 입학       | 33.9   | 34.0     | 31.7      | 40.0      | 33.8             |
|                               | 졸업_입학    | 13.5   | 10.4     | 14.1      | 16.0      | 15.4             |
|                               | 기타       | 13.2   | 9.4      | 14.1      | 16.0      | 15.4             |
| 평가<br>차등<br>승격                | 아니오      | 25.4   | 19.0     | 29.9      | 16.0      | 33.9             |
|                               | 예        | 74.6   | 81.0     | 70.1      | 84.0      | 66.1             |
|                               | 차등<br>유형 | 빨리     | 40.9     | 41.6      | 42.2      | 32.5             |
|                               |          | 유보나 정지 | 17.8     | 19.5      | 17.8      | 12.5             |
|                               |          | 둘다     | 38.5     | 33.8      | 38.9      | 52.5             |
|                               |          | 기타     | 2.8      | 5.2       | 1.1       | 2.5              |
|                               | 사 례 수    | 407    | 116      | 160       | 55        | 73               |

주: 1) 복수응답임.

2) 비율수치는 세로열에서 차지하는 비중이며, 질문별 결측치로 총 사례수와 일치하지 않을 수 있음.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

적용직종별로 보면 관리직과 사무직에 가장 많이 적용하고 있는데, 순수 직능급의 경우 생산직에의 적용비중이 매우 낮게 나타나고 있다는 특징도 있다. 직능급 테이블이 있는 경우가 58.8%인데 이 경우 평균 단계수는 10.8개이며, 호봉급과 결합되는 경우 테이블이 있는 경우 및 단계수가 상대적으로 높다.

직능단계와 담당업무가 분리되어 있다는 분리형이 80.7%로 다수를 차지하고 있는데, 직무급과 결합된 경우에는 직무급의 특성이 반영된 이유인지 연계형이 약간 높게 나타나고

있다. 승격기준은 졸업방식(하위단계에 일정기간 체류후 평가상 문제가 없으면 직능단계 상승)과 입학방식(상위단계의 자격기준을 충족시켰다고 판단된 경우 직능단계 상승)이 비슷한 비중으로 나타나고 있는데, 이 경우에도 직무급과 결합된 경우에는 입학방식이 약간 높게 나타나고 있다. 승격시 평가에 따라서 차등을 실시하는 경우가 74.6%로 지배적으로 나타나는데, 이 경우에도 호봉급과 결합된 경우에는 그 비중이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 평가에 따라서 승격시기를 달리하는 차등승격이 있는 경우가 대부분인데, 이 경우도 직무급과 결합되어 운영되는 경우에 그 비중이 상대적으로 가장 높다.

전체적으로 보면 직능급은 직무수행능력 단계별로 직능급 등급이 상승하는 원리상 직무와의 연계성은 없는 것이 대부분이고, 다수가 평가에 따라서 차등 승격을 하는 것으로 나타났다지만 상위자격요건을 충족하는 경우에 승격하는 입학방식의 비중이 33.9%에 불과해서 실제 운영에 있어서는 연공적 성격이 강할 것으로 판단된다. 직능급의 연공적 운영은 특히 호봉급과 결합된 경우에 강하게 나타나는 것으로 보이는데, 이 경우에는 상대적으로 사원급에만 적용하는 경우가 많고, 70% 이상이 11개 이상의 테이블을 갖고 있으며, 평가에 따른 차등이 없는 경우가 다른 경우에 비해서 상대적으로 높기 때문이다. 반면 직능급이 직무급과 결합되는 경우에는 직무급의 운영특성이 가미되는 경향이 보이는데, 이 경우에는 직능단계와 업무가 연계되는 비중과 승격기준으로서 입학방식 그리고 평가에 따른 차등 승격을 하는 경우가 상대적으로 높게 나타난다.

#### 라. 직무급의 특징

직무급 관련 질문은 ‘기본급 구성항목 중 직무가치에 따라서 차등 지급하는 직무급이 있습니까?(예, 아니오)-직무급이 있는 경우 직무급의 성격은 무엇입니까?: ① 기본급 전체가 직무급 ② 기본급 중 직무급이 하나의 구성요소’이다.

직무급을 도입하고 있는 사업장 543개 중 기본급이 직무급으로만 구성된 순수직무급 114개 사업장(D유형)의 직무급 운영특성을 정리한 것이 <표 2-6>이다. 설문지에서는 순수직무급의 경우에만 직무급 운영특성에 응답하도록 하였는데, 그렇지 않는 경우의 직무급은 대체로 직무 수당적 성격이나 직책급의 성격이 강할 것으로 판단했기 때문이다.

우선 적용 직급은 관리자 및 사원급에 동시에 적용하는 경우가 다수이고, 적용직종은 관리직과 사무직이 가장 많다. 직무등급의 숫자는 관리직이나 사원급에만 적용하는 경우 5개 정도로 나타나고 있고, 관리자와 사원급 모두 적용하는 경우에는 10개 정도의 직무등급을

운영하는 것으로 나타났다.

직무등급의 상승 기준은 근속이 38.4%로 가장 많고 이어서 직무변동(29.3%), 스킬이나 역량상승(27.3%)으로 나타났다. 전형적인 미국식 직무급은 직무등급 상승은 직무변동이 있어야 직무등급이 상승한다는 점을 감안하면 순수 직무급의 경우에도 연공급의 성격이 강하다는 점을 짐작할 수 있고, 스킬이나 역량상승에 따라서 직무등급이 상승한다는 것은 최근 미국에서도 새롭게 부각되고 있는 역량급적 직무급이 국내에서도 적용되고 있다는 점을 시사한다.

직무등급별 단일 임률(single rate)이 아닌 범위 직무급을 도입하고 있는 경우가 약 60%로 그렇지 않은 경우보다 많은데, 이 경우 등급 밴드의 구성은 중앙값 100을 기준으로 최저-최고가 대략 교과서에서 규정하는 바와 비슷하게 80~120 정도로 분포하고 있어서 통상적인 범위 직무급 운영과 유사하다. 범위직무급의 경우 대부분 평가에 따른 차등인상(merit increase)을 실시하는데, 동일한 조건에서 평가에 따라서 최고와 최저간 인상률 차이가 평균 10%정도로 나타나고 있다. 물론 이는 직무등급내 현재 임금포지션에 따라서 달라진다는 점도 고려해서 해석할 필요는 있다. 통상 낮은 포지션에서는 평가와 무관하게 높은 인상이 이루어진다.

〈표 2-6〉 기본급 전체가 직무급인 경우 직무급 특성

|                |                |          |           | 빈도             | 비율<br>/점수 |      |
|----------------|----------------|----------|-----------|----------------|-----------|------|
| 직급별<br>적용      | 관리자급           |          |           | 17             | 16.8      |      |
|                | 관리자+사원급        |          |           | 73             | 72.3      |      |
|                | 사원급만           |          |           | 11             | 10.9      |      |
| 직무<br>등급<br>숫자 | 관리자급 적용시       |          |           | 14             | 5.2       |      |
|                | 관리자+사원적용시      |          | 관리자<br>사원 | 59             | 4.9       |      |
|                |                |          |           | 59             | 5.6       |      |
|                | 사원만 적용시        |          | 13        | 4.5            |           |      |
| 적용<br>직종       | 관리             |          |           | 82             | 77.4      |      |
|                | 연구기술           |          |           | 50             | 47.2      |      |
|                | 사무             |          |           | 68             | 64.2      |      |
|                | 서비스영업          |          |           | 42             | 39.6      |      |
|                | 생산             |          |           | 33             | 31.1      |      |
|                | 단순노무           |          |           | 19             | 17.9      |      |
| 등급<br>상승<br>기준 | 직무 변동          |          |           | 29             | 29.3      |      |
|                | 스킬/역량 상승       |          |           | 27             | 27.3      |      |
|                | 근속상승           |          |           | 38             | 38.4      |      |
|                | 기타             |          |           | 5              | 5.1       |      |
| 범위<br>직무급      | 아니오            |          |           | 38             | 40.4      |      |
|                | 예              |          |           | 56             | 59.6      |      |
|                | 밴드최상위(중앙=100)  |          |           | 44             | 115.1     |      |
|                | 밴드최하위(중앙=100)  |          |           | 45             | 76.4      |      |
|                | 평가<br>임금<br>차등 | 아니오<br>예 |           | 6              | 11.1      |      |
|                |                |          |           | 48             | 88.9      |      |
|                |                |          |           | 최상위인상폭 (중간=10) | 44        | 17.1 |
|                |                |          |           | 최하위인상폭 (중간=10) | 45        | 7.3  |

주: 결측치로 인해서 전체 수치와 다를 수 있음.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

### 3. 임금체계 유형의 선행요인

〈표 2-7〉 임금체계 유형별 사업장 특성

|    |            | 기본급 유형 |      |     |     |      |      |     |     | 사례수  |
|----|------------|--------|------|-----|-----|------|------|-----|-----|------|
|    |            | A      | B    | C   | D   | E    | F    | G   | H   |      |
| 전체 |            | 27.9   | 45.4 | 3.8 | 3.7 | 5.2  | 9.8  | 1.8 | 2.4 | 3053 |
| 업종 | 광공업        | 24.2   | 48.0 | 3.8 | 3.1 | 6.9  | 9.1  | 2.0 | 2.9 | 1466 |
|    | 전기가스수도건설   | 15.5   | 57.3 | 5.5 | 1.8 | 6.4  | 10.9 | 0.0 | 2.7 | 110  |
|    | 도소매음식숙박    | 21.9   | 45.8 | 5.8 | 5.8 | 5.2  | 12.3 | 2.6 | 0.6 | 155  |
|    | 운수통신       | 46.8   | 38.4 | 2.5 | 3.4 | 3.2  | 4.2  | 0.6 | 0.8 | 476  |
|    | 금융보험       | 8.8    | 36.3 | 4.9 | 2.0 | 6.9  | 33.3 | 0.0 | 7.8 | 102  |
|    | 부동산임대사업서비스 | 43.6   | 28.4 | 4.8 | 5.2 | 3.6  | 8.8  | 4.0 | 1.6 | 250  |
|    | 교육보건사회서비스  | 14.5   | 56.7 | 2.4 | 4.2 | 2.8  | 15.9 | 1.4 | 2.1 | 289  |
|    | 기타서비스      | 30.7   | 45.0 | 4.5 | 6.9 | 2.5  | 5.9  | 2.0 | 2.5 | 202  |
| 규모 | 300인미만     | 31.5   | 43.0 | 4.0 | 4.0 | 4.1  | 9.2  | 2.0 | 2.1 | 2153 |
|    | 300~499인   | 22.6   | 48.3 | 4.7 | 3.1 | 6.0  | 10.2 | 2.4 | 2.6 | 381  |
|    | 500~999인   | 17.7   | 56.3 | 1.3 | 3.5 | 7.7  | 9.6  | 0.6 | 3.2 | 311  |
|    | 1000인이상    | 15.4   | 49.0 | 3.4 | 1.9 | 12.0 | 14.9 | 0.0 | 3.4 | 208  |
| 노조 | 무노조        | 30.9   | 39.2 | 5.1 | 5.1 | 4.8  | 9.7  | 3.0 | 2.3 | 1458 |
|    | 한국노총       | 27.0   | 50.6 | 2.4 | 3.0 | 6.3  | 7.6  | 0.8 | 2.4 | 971  |
|    | 민주노총       | 19.1   | 55.7 | 2.2 | 0.9 | 4.8  | 14.3 | 0.2 | 2.9 | 456  |
|    | 기타소속       | 31.3   | 41.0 | 5.4 | 4.2 | 4.2  | 10.8 | 1.2 | 1.8 | 166  |
| 섹터 | 민간         | 28.4   | 45.1 | 3.8 | 3.9 | 5.2  | 9.4  | 1.8 | 2.4 | 2930 |
|    | 공공         | 16.5   | 51.2 | 3.3 | 0.0 | 6.6  | 19.0 | 0.8 | 2.5 | 121  |

주: 1) 기본급 유형은 A=무체계, B=순수호봉급, C=순수직능급, D=순수직무급, E=호봉\_직능급, F=호봉\_직무급, G=직능\_직무급, H=호봉\_직능\_직무급임.

2) 셀안의 수치는 가로열에서 차지하는 비중(%)임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

어떤 특성을 갖는 사업장들이 특정 유형의 임금체계를 갖는가? <표 2-7>은 기본급 유형별 사업체 특성을 살펴본 것이다. 우선 무체계(A유형)는 업종별로는 운수통신업, 부동산 임대 및 사업서비스에 많이 나타나며, 규모가 작을 수록, 또 무노조나 상급단체 미가맹에서 많이 나타나고, 민주노총 산하에서 가장 적게 나타난다. 순수호봉제는 업종별로 전기가스수도건설, 교육보건사회서비스업에서, 규모별로는 500~999인에서 가장 많으며 경향적으로는 규모와의 관계가 없어진 U(inversed U)자형을, 양노총 소속 노동조합 특히 민주노총 산하 사업체에서 많이 나타난다.

순수직능급은 전기가스수도건설과 도소매음식숙박업에서, 규모별로는 500인 미만에서,

무노조나 상급단체 미가맹 노조에 상대적으로 많이 분포하고 있다. 순수직무급은 도소매음식숙박업종이나 부동산임대사업서비스 그리고 기타서비스업종에서, 노동조합이 없거나 상급단체 미가맹노조에서 많이 나타나는 반면 공공부문에서는 전혀 없다는 특징이 있다.

호봉\_직능급은 광공업, 전기가스수도건설업, 금융보험업에서 많이 발견되고, 규모가 증가할수록, 한국노총 산하 노동조합, 공공부문에서 상대적으로 많이 발견된다. 호봉\_직무급은 금융보험업에서 특이하게 많이 분포하고 있고, 교육보건사회서비스와 도소매음식숙박업에서 상대적으로 많이 발견되고, 규모가 증가할수록, 민주노총 산하 노조 그리고 공공부문에서 상대적으로 많이 발견된다. 금융보험에서 호봉\_직무급이 많이 발견되는 것은 특히 은행의 경우 과거의 금융수당이 직무급으로서 기본급에 편입되었기 때문인 것으로 보인다.

직능\_직무급은 절대적으로 분포가 적은데, 업종별로는 도소매음식숙박업, 부동산임대사업서비스업에 많으며 노동조합이 없는 사업장에서 상대적으로 많이 발견된다. 마지막으로 3가지 기본급이 동시에 결합되어 있는 경우는 금융보험업종, 그리고 규모가 증가할수록, 민주노총 사업장에서 많이 발견된다. 은행의 예를 들면 우리나라의 대표적인 시중은행인 K은행의 기본급은 3년에 1호봉 승급하는 호봉급, 직능급, 그리고 직무급이 배합되어 있다.

다른 변수의 영향력을 통제한 후 임금체계의 선행요인을 살펴보기 위해서 우선 순수기본급 유형에 대한 로짓 분석을 실시하였고, 이어서 대표적인 기본급 유형에 대해서 다항로짓 분석을 실시하였다.

〈표 2-8〉 순수기본급 유형의 영향요인 분석

|             | 무체계      |      | 순수호봉     |      | 순수직능     |      | 순수직무     |      |
|-------------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
|             | B        | S.E. | B        | S.E. | B        | S.E. | B        | S.E. |
| 상수          | 0.27     | 0.33 | -0.51*   | 0.27 | -3.13*** | 0.67 | -2.85*** | 0.74 |
| 전기가스수도건설    | -0.61**  | 0.28 | 0.35     | 0.21 | 0.37     | 0.45 | -0.45    | 0.73 |
| 도소매음식숙박     | -0.18    | 0.21 | 0.01     | 0.18 | 0.22     | 0.39 | 0.63*    | 0.38 |
| 운수통신        | 1.30***  | 0.14 | -0.86*** | 0.13 | 0.31     | 0.36 | 0.42     | 0.38 |
| 금융보험        | -0.95*** | 0.36 | -0.73*** | 0.24 | 0.34     | 0.54 | 0.02     | 0.74 |
| 부동산사업서비스    | 0.86***  | 0.16 | -0.82*** | 0.17 | 0.20     | 0.34 | 0.66*    | 0.35 |
| 교육, 보건사회서비스 | -0.73*** | 0.20 | 0.35**   | 0.15 | -0.26    | 0.42 | 0.53     | 0.37 |
| 기타서비스       | 0.17     | 0.18 | 0.00     | 0.16 | 0.17     | 0.38 | 0.93***  | 0.33 |
| 규모(로그)      | -0.23*** | 0.06 | 0.08     | 0.05 | -0.09    | 0.12 | -0.15    | 0.14 |
| 노조(한국노총)    | -0.64*** | 0.12 | 0.64***  | 0.10 | -0.65**  | 0.28 | -0.58**  | 0.29 |
| 노조(민주노총)    | -0.58*** | 0.15 | 0.68***  | 0.12 | -0.71*   | 0.37 | -1.41*** | 0.53 |
| 노조(미가입)     | -0.23    | 0.20 | 0.15     | 0.18 | 0.10     | 0.37 | -0.18    | 0.41 |
| 공공부문 더미     | -0.47*   | 0.28 | 0.23     | 0.22 | -0.16    | 0.56 | -17.87   | 3666 |
| 연봉제         | 0.44***  | 0.10 | -0.62*** | 0.08 | 0.97***  | 0.22 | 0.49**   | 0.22 |
| 성과배분        | -0.40*** | 0.10 | 0.03     | 0.09 | 0.13     | 0.21 | 0.44**   | 0.22 |
| 카이자승        | 259***   |      | 193***   |      | 40***    |      | 51***    |      |
| -2LL        | 3043     |      | 3652     |      | 899      |      | 824      |      |
| N           | 2791     |      | 2791     |      | 2791     |      | 2791     |      |

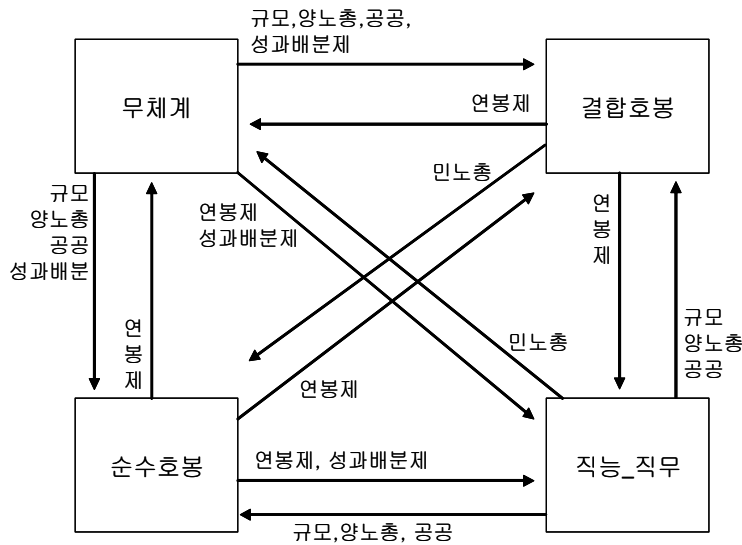
주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 2-8>은 순수 기본급 유형에 대한 로짓 분석 결과이다. 무체계, 순수호봉급, 순수직능급, 순수직무급의 경우 사업장 특성은 <표 2-7>에서 살펴본 바와 유사하게 나타난다. 기본급 유형과 성과급인 연봉제 및 성과배분제의 관계를 살펴보면 다양한 모습이 나타나는데, 무체계의 경우 연봉제와는 친화성이 있지만 성과배분제와는 그 반대의 양상을, 순수호봉제는 연봉제와는 부(-)의 관계를, 순수직능급은 연봉제와 친화성을, 그리고 순수직무급은 연봉제 및 성과배분제와 친화성이 있는 것으로 나타나고 있다.

그러면 기본급 유형간 선택에 영향을 미치는 요인은 무엇일까? <부표 2-2>는 다항로짓 분석을 통해서 대표적인 기본급 유형의 선행요인을 분석한 것이다. 임금체계간 선택 영향요인 분석을 위해서는 총 8개 유형이므로 28개의 비교분석이 필요하지만, <부표 2-2>는 무체계, 순수호봉급, 호봉급과 다른 기본급과의 결합, 직능 및 직무급만으로 구성된 4개의 집단을 구분하고 이에 대해서 다항로짓 분석을 실시한 것이다. 그림에서 화살표는 순방향(+)을 그리고 화살표 위의 변수들이 존재하는 경우 화살표 방향으로의 선택이 이루어질 확률이 유의하게 높다는 것을 의미한다.

[그림 2-4] 기본급 주요 유형별 선행요인



자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

다항로짓 분석 결과 중 업종을 제외한 주요 선행요인들을 요약해서 도시하면 [그림 2-4]와 같다. 그림에서와 같이 사업체 규모, 양노총 산하 노동조합, 그리고 공공부문인 경우 무체계나 직능급 내지 직무급이 아니라 순수호봉제나 호봉제와 다른 기본급 구성요소가 결합된 결합호봉제를 선택할 확률이 높다. 반면 성과급의 존재는 그 반대의 영향이 있는 것으로 나타나고 있는데, 연봉제나 성과배분제는 순수호봉보다는 결합호봉을, 그리고 호봉제가 있는 경우보다는 무체계나 호봉제가 없이 직능급 또는 직무급으로 구성된 임금체계를 선택할 확률을 높이고 있다. 만일 호봉제를 경직적 연공급으로 보고 연봉제나 성과배분제를 경직적 연공급을 완화하기 위한 개선책으로 보면 이러한 관계가 나타나는 것을 이해할 수 있겠다.

### 제 3 절 임금체계 개편 전망

우리나라 사업장들은 어떤 방향의 임금체계 개편을 어떻게 고려하고 있는가? 그리고 이는 기본급 유형별로 차이가 있는가? 먼저 직무급 미도입 사유를 살펴보자. 동 질문은 ‘(직무급을 도입하지 않은 경우)귀 사업장에서 직무급을 도입하지 않는 가장 큰 이유는 무엇입니까? 우선 순위별로 2가지만 기입하여 주십시오’이다. <표 2-9>는 직무급을 도입하지 않고 있는 기업의 직무급 미도입 사유를 분류한 것이며, <부표 2-3>은 이를 기업특성별

로 분류한 것이다.

직무급 미도입의 1순위 사유 중에서 가장 큰 이유는 ‘직무평가가 어려워서’, 그리고 2순위 사유 중 가장 많은 응답이 ‘시장임금의 부재’로 나타나고 있다. 직무급을 도입하기 위해서는 우선 조직내부 직무들의 상대적 가치를 결정하는 직무평가를 실시한 후, 이어서 직무평가 값들을 시장임금에 맞추어 구체적인 임금수준으로 연결하는 작업이 필요하다. 아래의 응답은 이러한 사정을 잘 보여주고 있는데, 직무급 확산을 위해서는 두 가지 측면에 있어서의 애로점 해결이 필요한 것으로 보인다. 예컨대 간이 직무평가 양식이나 기법의 보급이라든지, 직무나 직종별 시장임금에 대한 정보를 정부가 제공함으로써 직무급 확산을 도모할 수 있을 것이다.

〈표 2-9〉 직무급 미도입 기업의 미도입 사유

|          | 1순위  |       | 2순위  |       |
|----------|------|-------|------|-------|
|          | 빈도   | 비율    | 빈도   | 비율    |
| 직무평가 곤란  | 1238 | 63.9  | 287  | 17.2  |
| 시장임금 부재  | 178  | 9.2   | 554  | 33.2  |
| 배치전환 곤란  | 235  | 12.1  | 523  | 31.3  |
| 근로자/노조반대 | 124  | 6.4   | 200  | 12.0  |
| 기타       | 163  | 8.4   | 107  | 6.4   |
| 합 계      | 1938 | 100.0 | 1671 | 100.0 |

자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

한편 <부표 2-3>의 사업장 특성별 직무급 미도입 사유를 보면 배치전환상의 곤란은 규모와 뚜렷하게 반비례하는 특성이 나타나고 있고, 근로자(노동조합)의 반대 이유는 정반대로 규모와 정비례하고 있으며 양노총 특히 민주노총이 존재하는 사업장 그리고 공공부문의 경우 특히 그 비중이 높다는 특징이 있다. 사업장 규모와 배치전환상의 곤란 이유가 반비례하고 있는 것은 역설적으로 사업장 규모가 적은 경우에는 유연한 배치전환이 가능하지만 대기업의 경우 공식화와 표준화 정도가 높아서 현재에도 배치전환이 별로 이루어지지 않고 있음을 보여준다고 하겠다. 즉 현재 유연한 배치전환이 이루어지고 있는 중소기업의 경우에 [직무급=배치전환의 곤란]이라는 스키마에 입각해서 응답한 것으로 보인다. 현재 우리나라 노동계의 임금정책을 고려할 때 노동조합 특히 민주노총 산하의 경우에 근로자(노조)의 반대가 우려되어 직무급을 도입하지 않는다는 것은 당연한 결과로 보인다.

‘향후 기본급 개편계획이 있는가(예, 아니오)’라는 질문에 대한 유효응답은 2560개 사업

장인데, 이 중 852개(33.3%)사업장이 기본급을 개편할 계획이 있다고 응답하였다. 기본급 개편 계획과 현행 기본급 체계간에는 어떤 관계가 있을지가 궁금해진다. <표 2-10>은 기본급 개편 계획이 있다고 응답한 경우=1, 그렇지 않다고 응답한 경우=0으로 두고 로짓분석을 실시한 결과이다. 기본급 유형더미 변수만 투입한 모형과 성과급도 투입한 모형을 비교하였다.

<표 2-10> 기본급 유형별 개편 계획 유무 분석

|             | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
|-------------|-----------|-------|-----------|-------|
| 상수          | -0.844*** | 0.297 | -0.860*** | 0.297 |
| 전기가스수도건설    | 0.073     | 0.224 | 0.075     | 0.224 |
| 도소매음식숙박     | 0.067     | 0.191 | 0.041     | 0.192 |
| 운수통신        | -0.557*** | 0.153 | -0.504*** | 0.156 |
| 금융보험        | 0.152     | 0.248 | 0.176     | 0.248 |
| 부동산사업서비스    | -0.150    | 0.174 | -0.146    | 0.174 |
| 교육, 보건사회서비스 | -0.697*** | 0.178 | -0.662*** | 0.180 |
| 기타서비스       | -0.270    | 0.189 | -0.252    | 0.190 |
| 규모(로그)      | 0.060     | 0.054 | 0.040     | 0.055 |
| 노조(한국노총)    | -0.216*   | 0.115 | -0.206*   | 0.115 |
| 노조(민주노총)    | -0.267*   | 0.142 | -0.249*   | 0.143 |
| 노조(미가입)     | 0.184     | 0.189 | 0.178     | 0.189 |
| 공공부문 더미     | 0.258     | 0.239 | 0.192     | 0.241 |
| 순수호봉급       | -0.050    | 0.113 | -0.028    | 0.113 |
| 순수직능급       | 0.112     | 0.234 | 0.076     | 0.235 |
| 순수직무급       | 0.326     | 0.232 | 0.311     | 0.232 |
| 호봉_직능급      | 0.245     | 0.204 | 0.232     | 0.205 |
| 호봉_직무급      | 0.254     | 0.163 | 0.272*    | 0.163 |
| 직능_직무급      | 0.585*    | 0.332 | 0.588*    | 0.332 |
| 호봉_직능_직무급   | 0.854***  | 0.284 | 0.844***  | 0.285 |
| 연봉제         |           |       | 0.184**   | 0.094 |
| 성과배분        |           |       | 0.044     | 0.098 |
| 카이자승        | 73***     |       | 77***     |       |
| -2LL        | 2988      |       | 2984      |       |
| N           | 2394      |       | 2394      |       |

주: 업종의 준거범주는 광공업, 기본급 유형의 준거범주는 무체계임 \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

기본급 유형별로 보면 직능\_직무급과 호봉\_직능\_직무급의 경우 기본급 개편계획이 있다고 응답한 경우가 유의하게 높고, 성과급으로는 연봉제 도입사업장이 기본급 개편 계획이

있다고 응답할 확률이 높았다. 연봉제 도입사업장과 기본급 개편 계획과 정의 관계가 나타나는 것은 연봉제로 성과주의는 일정정도 강화했더라도 기본급이 개편되지 않은 경우에는 한계가 있기 때문일 것이라는 추론을 가능하게 한다.

<표 2-11>은 기본급 개편 계획이 있다고 응답한 852개 사업장의 기본급 개편시 향후 확대 반영할 기본급 결정요소들의 평균값을 분류한 것이다. 전체적으로 보면 개인업적의 반영이 가장 높고 이어서 숙련과 직무가치의 반영비중을 높이겠다는 응답이 4점 만점에 3점으로 높게 나타나고 있다. 큰 차이는 아니지만 개인업적의 반영비중을 높이겠다는 응답은 순수직능급이나 호봉\_직능\_직무급의 혼합급을 사용하는 경우에 가장 높게 나타나고 있고, 근속의 반영비중은 당연히 순수호봉급에서 가장 낮게 나타나는 반면 순수 직무급에서 상대적으로 가장 높게 나타나고 있다. 집단간 차이를 분석한 결과 숙련, 직무가치, 개인업적의 경우와는 달리 기본급 유형별 근속의 반영비중 차이는 통계적으로 유의하다( $p<.05$ ). 예를 들어 순수직무급의 경우 근속점수가 2.6점임에 비해 순수호봉급이나 호봉\_직능급의 경우는 2.2점으로 그 차이가 크다.

<표 2-11> 기본급 개편시 기본급 반영비중 확대 방향

|            |          | 숙련  | 직무가치 | 개인업적 | 근속  |
|------------|----------|-----|------|------|-----|
| 전체(N=852)  |          | 3.0 | 3.0  | 3.2  | 2.3 |
| 기본급<br>유형별 | 무체계      | 3.0 | 3.0  | 3.2  | 2.4 |
|            | 순수호봉     | 2.9 | 2.9  | 3.2  | 2.2 |
|            | 순수직능     | 3.0 | 3.1  | 3.4  | 2.5 |
|            | 순수직무     | 3.0 | 3.1  | 3.1  | 2.6 |
|            | 호봉_직능    | 3.1 | 3.1  | 3.3  | 2.2 |
|            | 호봉_직무    | 2.9 | 3.0  | 3.1  | 2.4 |
|            | 직능_직무    | 3.1 | 3.0  | 3.3  | 2.3 |
|            | 호봉_직능_직무 | 3.3 | 3.2  | 3.4  | 2.5 |

주: 4점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=매우 그렇다).

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

## 제 4 절 요약

제2장은 기본급의 차등지급 원리인 임금체계에 대한 선행연구를 검토한 후 우리 기업의 임금체계를 살펴보았다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임금체계의 결정요인에 대한 이론은 찾아보기 힘들지만, 국가별 고용시스템과 마

찬가지로 임금체계도 노동시장제도 및 숙련형성시스템과 밀접한 관련성 속에서 구성되는 측면이 크다. 이렇게 사회적으로 형성되는 임금체계이지만 미국의 경험을 보면 경영환경변화, 전략과 구조의 변화, 그리고 최종적으로는 노동성격의 변화에 따라서 변하게 된다.

둘째, 노동부(2005)의 [연봉제·성과배분제 실태조사] 자료를 분석한 결과 1990년대 초반 특히 외환위기 이후 호봉제 폐지, 직능급이나 직무급 도입이 증가했지만 여전히 우리 기업의 지배적인 임금체계는 호봉급이다. 호봉급이 있는 경우는 62.7%로 지배적이고 이 중 45.4%가 호봉급만으로 기본급이 구성된 순수호봉급이며 나머지는 직능급 및 직무급과 배합되어 운영되는 것으로 나타났다. 호봉제를 도입하고 있는 경우 다른 기본급과 배합여부와 관계없이 근속에 따라서 계속 기본급이 상승하는 호봉테이블에 평가에 따른 차등 승호가 없고 나아가 최고 호봉에 달하더라도 호봉급이 상승하는 경직적 연공급이 지배적이었다.

셋째, 호봉급 다음으로 기본급 구성항목에 호봉급, 직무급, 직능급이 없는 무체계(27.9%)가 많다. 이 유형은 사원급의 경우 지배적인 성격은 근속에 따라서 임금이 상승하는 연공급이지만 숙련급적인 성격이 그 다음을 차지하고 있었고, 관리자급의 경우 지배적인 성격은 개인별 기본급 결정 및 업적에 따른 임금인상이라는 메리트 임금이며 그 다음이 연공급적인 것으로 나타났다.

넷째, 직능급을 도입한 경우는 총 13.2%인데, 이중 순수 직능급은 3.8%이고 나머지는 호봉급이나 직무급과 배합해서 사용되는 것으로 나타났다. 74.6%가 평가에 따른 차등 승격을 실시하지만, 상위자격요건을 충족하는 경우에 승격하는 입학방식의 비중이 33.9%에 불과해서 실제로는 연공적 운영이 될 가능성이 높다. 특히 호봉급과 결합된 경우에는 사원급에만 적용하는 경우가 많고, 70% 이상이 11개 이상의 테이블을 갖고 있으며, 평가에 따른 차등이 없는 경우가 최대 33.9%로 다른 경우에 비해서 상대적으로 높다. 반면 직무급과 결합되는 경우에는 직능단계와 업무가 연계되는 비중과 승격기준으로서 입학방식 그리고 평가에 따른 차등 승격을 하는 경우가 상대적으로 높아서 직무급적 성격이 가미되는 것으로 나타났다.

다섯째, 직무급을 도입하고 있는 경우가 총 17.7%인데 이 중 기본급이 직무급만으로 구성된 순수 직무급은 3.7%이고 나머지는 다른 기본급과 배합하여 운영하고 있다. 순수직무급의 운영 특성을 분석한 결과 직무등급의 상승 기준은 근속년수가 38.4%로 가장 많고 이어서 직무변동(29.3%), 스kill이나 역량상승(27.3%)로 나타나서 다수의 직무급에서도 연공급의 성격이 강하게 나타나는 특징이 보였다. 60% 정도가 범위 직무급을 도입하고 있었는데

이는 통상적인 방식의 직무급 운영 예컨대 등급 밴드의 구성은 중앙값 100을 기준으로 최저-최고가 대략 80~120 정도로 분포하고, 대부분 평가에 따른 차등인상폭을 10%정도로 실시하고 있었다.

여섯째, 업종별로 기본급 유형의 분포 정도가 상이한 것으로 나타났다. 무체계(A유형)는 운수통신업, 부동산임대 및 사업서비스업, 순수호봉제는 전기가스수도건설, 교육보건사회서비스업에서, 순수직능급은 전기가스수도건설과 도소매음식숙박업, 순수직무급은 도소매음식숙박업종이나 부동산임대사업서비스 그리고 기타서비스업, 호봉\_직능급은 광공업, 전기가스수도건설업, 금융보험업, 호봉\_직무급은 금융보험업, 교육보건사회서비스와 도소매음식숙박업, 직능\_직무급은 도소매음식숙박업, 부동산임대사업서비스업, 3가지 기본급이 동시에 결합되어 있는 경우는 금융보험업종에서 많이 발견되고 있다.

일곱째, 양노총 산하의 노동조합, 규모의 증가, 그리고 공공부문의 경우 순수호봉제나 호봉제와 다른 기본급과의 결합유형을 채택할 가능성이 높았다. 반면 연봉제나 성과배분제는 순수호봉보다는 결합호봉을, 그리고 호봉제가 있는 경우보다는 무체계 또는 호봉제가 없이 직능급 또는 직무급으로 구성된 임금체계를 선택할 확률을 높인다. 이는 외환위기 이후 급증한 연봉제나 성과배분제가 경직적 연공급을 완화하는 방향으로 작동하고 있다는 점을 시사한다.

여덟째, 기본급 개편 전망과 관련해서 직무급을 도입하지 않는 첫 번째 가장 큰 이유는 '직무평가 곤란'이고 두 번째로 가장 큰 이유는 '시장임금 정보의 부재'로 나타났다. 기본급 유형이 직능\_직무급이나 여기에 호봉급이 결합된 경우에 그리고 연봉제가 도입된 경우에 향후 기본급을 개편할 계획이 높은 반면, 양노총 산하 노동조합이 있는 경우에는 기본급을 개편할 계획이 적은 것으로 나타났다. 이러한 경향은 직능\_직무급으로 현재도 기본급이 유연하거나 연봉제라는 성과급도입으로 임금 유연화를 시도한 사업장이 임금체계 개편을 더 가속적으로 추구하는 경향이 작동하는데, 노동조합은 이러한 경향에 제동을 걸고 있는 것으로 해석할 수 있다. 마지막으로 향후 기본급 개편 방향은 개인업적, 숙련도, 직무가치 반영 정도를 높이겠다는 응답이 나타났다.

〈부표 2-1〉 기본급 변화 추이

|       | 직능급도입 |       | 직무급도입 |       | 관리자<br>호봉폐지 |       | 사원급<br>호봉폐지 |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
|       | 빈도    | 비율    | 빈도    | 비율    | 빈도          | 비율    | 빈도          | 비율    |
| 80년이전 | 10    | 3.1   | 3     | 3.2   | 1           | 0.3   | 1           | 0.5   |
| 1980  | 2     | 0.6   |       |       |             |       |             |       |
| 1981  | 2     | 0.6   |       |       |             |       |             |       |
| 1982  | 1     | 0.3   | 1     | 1.1   |             |       |             |       |
| 1983  | 2     | 0.6   | 1     | 1.1   |             |       |             |       |
| 1984  | 4     | 1.2   | 2     | 2.1   |             |       |             |       |
| 1985  | 6     | 1.9   |       |       | 1           | 0.3   |             |       |
| 1986  | 4     | 1.2   | 1     | 1.1   |             |       | 1           | 0.5   |
| 1987  | 1     | 0.3   |       |       | 1           | 0.3   | 1           | 0.5   |
| 1988  | 1     | 0.3   | 2     | 2.1   | 1           | 0.3   | 1           | 0.5   |
| 1989  | 4     | 1.2   | 2     | 2.1   | 1           | 0.3   | 1           | 0.5   |
| 1990  | 11    | 3.4   | 7     | 7.4   |             |       |             |       |
| 1991  | 8     | 2.5   | 3     | 3.2   |             |       |             |       |
| 1992  | 4     | 1.2   | 2     | 2.1   |             |       |             |       |
| 1993  | 7     | 2.2   | 1     | 1.1   | 1           | 0.3   | 1           | 0.5   |
| 1994  | 11    | 3.4   | 1     | 1.1   | 4           | 1.1   | 3           | 1.5   |
| 1995  | 11    | 3.4   | 4     | 4.3   | 8           | 2.2   | 3           | 1.5   |
| 1996  | 11    | 3.4   | 2     | 2.1   | 8           | 2.2   | 5           | 2.5   |
| 1997  | 16    | 4.9   | 5     | 5.3   | 10          | 2.8   | 5           | 2.5   |
| 1998  | 22    | 6.8   | 3     | 3.2   | 44          | 12.3  | 19          | 9.4   |
| 1999  | 27    | 8.3   | 7     | 7.4   | 67          | 18.7  | 39          | 19.2  |
| 2000  | 36    | 11.1  | 10    | 10.6  | 70          | 19.5  | 33          | 16.3  |
| 2001  | 28    | 8.6   | 5     | 5.3   | 40          | 11.1  | 27          | 13.3  |
| 2002  | 20    | 6.2   | 13    | 13.8  | 52          | 14.5  | 28          | 13.8  |
| 2003  | 22    | 6.8   | 9     | 9.6   | 28          | 7.8   | 25          | 12.3  |
| 2004  | 32    | 9.9   | 5     | 5.3   | 22          | 6.1   | 10          | 4.9   |
| 2005  | 21    | 6.5   | 5     | 5.3   |             |       |             |       |
| 합계    | 324   | 100.0 | 94    | 100.0 | 359         | 100.0 | 203         | 100.0 |

주: 1) 호봉제 폐지자료는 2004년 [연봉제 및 성과배분제 실태조사]자료를 결합해서 사용한 것이므로 최종 년도가 2004년에서 그침.

2) 직무급은 순수직무급에 한정된 자료임.

자료: 노동부(2004, 2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 2-2〉 기본급 주요 유형별 다항로짓 분석

|            | 순수호봉/<br>무체계 |       | 결합호봉/<br>무체계 |       | 직능_직무/<br>무체계 |       |
|------------|--------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|
|            | B            | S.E.  | B            | S.E.  | B             | S.E.  |
| 상수         | -0.714**     | 0.351 | -2.380***    | 0.411 | -1.414***     | 0.531 |
| 전기가스수도건설   | 0.676**      | 0.299 | 0.597*       | 0.347 | 0.303         | 0.448 |
| 도소매음식숙박    | 0.133        | 0.232 | 0.045        | 0.284 | 0.513*        | 0.303 |
| 운수통신       | -1.364***    | 0.150 | -1.585***    | 0.219 | -0.602**      | 0.264 |
| 금융보험       | 0.437        | 0.392 | 1.701***     | 0.385 | 0.770         | 0.542 |
| 부동산임대사업서비스 | -1.143***    | 0.193 | -1.016***    | 0.242 | -0.058        | 0.239 |
| 교육,보건사회서비스 | 0.747***     | 0.207 | 0.685***     | 0.244 | 0.587*        | 0.305 |
| 기타서비스      | -0.149       | 0.194 | -0.758***    | 0.288 | 0.332         | 0.266 |
| 규모         | 0.233***     | 0.066 | 0.335***     | 0.077 | 0.017         | 0.100 |
| 노조(한국노총)   | 0.834***     | 0.129 | 0.607***     | 0.159 | -0.220        | 0.207 |
| 노조(민주노총)   | 0.809***     | 0.161 | 0.531***     | 0.196 | -0.638**      | 0.309 |
| 노조(미가맹)    | 0.259        | 0.219 | 0.315        | 0.270 | 0.011         | 0.299 |
| 공공부문       | 0.565*       | 0.303 | 0.905***     | 0.335 | -0.605        | 0.577 |
| 연봉제        | -0.681***    | 0.104 | -0.291***    | 0.129 | 0.284*        | 0.156 |
| 성과배분제      | 0.309***     | 0.113 | 0.480***     | 0.135 | 0.569***      | 0.159 |
| 카이자승       | 483***       |       |              |       |               |       |
| (-2)LL     | 5900         |       |              |       |               |       |
| N          | 2791         |       |              |       |               |       |

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<부표 2-2>의 계속

|            | 결합호봉/<br>순수호봉 |       | 직능_직무/<br>순수호봉 |       | 직능_직무/<br>결합호봉 |       |
|------------|---------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
|            | B             | S.E.  | B              | S.E.  | B              | S.E.  |
| 상수         | -1.666***     | 0.340 | -0.700         | 0.501 | 0.966*         | 0.542 |
| 전기가스수도건설   | -0.079        | 0.267 | -0.373         | 0.400 | -0.294         | 0.435 |
| 도소매음식숙박    | -0.088        | 0.248 | 0.381          | 0.278 | 0.468          | 0.321 |
| 운수통신       | -0.221        | 0.211 | 0.762***       | 0.263 | 0.982***       | 0.307 |
| 금융보험       | 1.263***      | 0.251 | 0.333          | 0.468 | -0.930**       | 0.461 |
| 부동산임대사업서비스 | 0.126         | 0.247 | 1.084***       | 0.257 | 0.958***       | 0.295 |
| 교육,보건사회서비스 | -0.062        | 0.190 | -0.159         | 0.271 | -0.098         | 0.299 |
| 기타서비스      | -0.609**      | 0.271 | 0.480*         | 0.256 | 1.090***       | 0.332 |
| 규모         | 0.102         | 0.062 | -0.216**       | 0.094 | -0.318***      | 0.101 |
| 노조(한국노총)   | -0.227        | 0.138 | -1.053***      | 0.195 | -0.827***      | 0.216 |
| 노조(민주노총)   | -0.278*       | 0.163 | -1.447***      | 0.294 | -1.169***      | 0.313 |
| 노조(미가맹)    | 0.055         | 0.250 | -0.248         | 0.290 | -0.303         | 0.328 |
| 공공부문       | 0.340         | 0.260 | -1.170**       | 0.553 | -1.510***      | 0.571 |
| 연봉제        | 0.390***      | 0.115 | 0.965***       | 0.151 | 0.575***       | 0.169 |
| 성과배분제      | 0.172         | 0.118 | 0.260*         | 0.151 | 0.088          | 0.168 |
| 카이자승       | 483***        |       |                |       |                |       |
| (-2)LL     | 5900          |       |                |       |                |       |
| N          | 2791          |       |                |       |                |       |

주 : \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 2-3〉 직무급 미도입 사업장의 특성별 미도입 사유(1순위)

|        |            | 직무<br>평가 | 시장<br>임금 | 배치<br>전환 | 근로자반<br>대 | 기타   | 사례수  |
|--------|------------|----------|----------|----------|-----------|------|------|
| 전 체    |            | 63.9     | 9.2      | 12.1     | 6.4       | 8.4  | 1938 |
| 업<br>종 | 광공업        | 67.6     | 10.5     | 11.2     | 5.5       | 5.3  | 966  |
|        | 전기가스수도건설   | 67.1     | 8.9      | 13.9     | 5.1       | 5.1  | 79   |
|        | 도소매음식숙박    | 54.2     | 10.4     | 15.6     | 10.4      | 9.4  | 96   |
|        | 운수통신       | 55.7     | 6.6      | 14.5     | 8.5       | 14.8 | 318  |
|        | 금융보험       | 61.4     | 11.4     | 9.1      | 4.5       | 13.6 | 44   |
|        | 부동산임대사업서비스 | 59.7     | 8.7      | 14.8     | 6.0       | 10.7 | 149  |
|        | 교육보건사회서비스  | 63.5     | 7.8      | 7.8      | 10.2      | 10.8 | 167  |
|        | 기타서비스      | 69.2     | 6.0      | 13.7     | 1.7       | 9.4  | 117  |
| 규<br>모 | 300인미만     | 63.1     | 9.3      | 13.7     | 5.1       | 8.8  | 1362 |
|        | 300-499인   | 64.5     | 7.4      | 11.7     | 6.1       | 10.4 | 231  |
|        | 500-999인   | 67.0     | 9.9      | 6.6      | 9.9       | 6.6  | 212  |
|        | 1000인이상    | 66.2     | 9.8      | 5.3      | 15.0      | 3.8  | 133  |
| 노<br>조 | 무노조        | 65.7     | 10.5     | 14.9     | 1.2       | 7.7  | 907  |
|        | 한국노총       | 62.8     | 8.1      | 10.2     | 9.5       | 9.4  | 619  |
|        | 민주노총       | 58.9     | 7.3      | 8.6      | 16.2      | 8.9  | 302  |
|        | 기타         | 69.4     | 9.3      | 10.2     | 4.6       | 6.5  | 108  |
| 섹<br>터 | 민간         | 64.3     | 9.2      | 12.3     | 5.9       | 8.3  | 1864 |
|        | 공공         | 54.2     | 8.3      | 8.3      | 19.4      | 9.7  | 72   |

주: 셀안의 수치는 가로열에서 차지하는 비중(%)임.

자료: 노동부(2004, 2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 2-4〉 직무급 미도입 사업장의 특성별 미도입 사유(2순위)

|        |            | 직무<br>평가 | 시장<br>임금 | 배치<br>전환 | 근로자반<br>대 | 기타   | 사례수  |
|--------|------------|----------|----------|----------|-----------|------|------|
| 전 체    |            | 17.2     | 33.2     | 31.3     | 12.0      | 6.4  | 1671 |
| 업<br>종 | 광공업        | 17.0     | 36.7     | 30.6     | 12.2      | 3.6  | 872  |
|        | 전기가스수도건설   | 14.9     | 31.3     | 29.9     | 16.4      | 7.5  | 67   |
|        | 도소매음식숙박    | 21.7     | 33.7     | 30.1     | 9.6       | 4.8  | 83   |
|        | 운수통신       | 15.0     | 22.3     | 31.2     | 12.6      | 19.0 | 247  |
|        | 금융보험       | 14.3     | 25.7     | 42.9     | 17.1      | 0.0  | 35   |
|        | 부동산임대사업서비스 | 21.2     | 32.6     | 27.3     | 9.8       | 9.1  | 132  |
|        | 교육보건사회서비스  | 19.7     | 37.2     | 30.7     | 10.2      | 2.2  | 137  |
|        | 기타서비스      | 13.4     | 27.8     | 42.3     | 11.3      | 5.2  | 97   |
| 규<br>모 | 300인미만     | 16.8     | 32.8     | 32.7     | 9.7       | 8.1  | 1166 |
|        | 300-499인   | 16.2     | 35.4     | 29.8     | 17.2      | 1.5  | 198  |
|        | 500-999인   | 17.6     | 29.4     | 30.5     | 18.7      | 3.7  | 187  |
|        | 1000인이상    | 21.7     | 39.2     | 21.7     | 15.0      | 2.5  | 120  |
| 노<br>조 | 무노조        | 18.4     | 38.2     | 32.9     | 6.2       | 4.3  | 793  |
|        | 한국노총       | 14.3     | 27.4     | 33.4     | 15.8      | 9.1  | 518  |
|        | 민주노총       | 19.8     | 27.1     | 22.5     | 22.9      | 7.6  | 262  |
|        | 기타         | 14.4     | 39.2     | 30.9     | 9.3       | 6.2  | 97   |
| 섹<br>터 | 민간         | 17.1     | 33.5     | 31.4     | 11.5      | 6.5  | 1610 |
|        | 공공         | 18.3     | 23.3     | 30.0     | 25.0      | 3.3  | 60   |

주: 셀안의 수치는 가로열에서 차지하는 비중(%)임.  
 자료: 노동부(2004, 2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

## 제3장 연봉제

### 제1절 선행연구

외환위기 이후 연봉제가 폭발적으로 확산되었지만 정작 이에 대한 학술적 정의는 없는 가운데 다양한 의미로서 사용되어 왔다. 대체로 그 공통적인 의미는 평가에 따라서 개인별 임금을 차등 한다는 것이다(유규창·박우성, 1999). 교과서의 용어로 표현하면 연봉제는 개인별 평가에 따라서 임금인상을 차등 하는 메리트 임금(merit pay)과 개인별 평가에 따라서 상여금을 개인별로 차등 하는 성과상여금(Lum-sum bonus)이 혼합된 것으로 볼 수 있다(Milkovich & Newman, 2005).<sup>5)</sup> 이에 의하면 연봉제는 기본급의 차등원리를 의미하는 임금체계는 분명히 아니며(笹島芳雄, 2001b), 주어진 임금체계에서 개인별 평가에 따라서 임금을 차등 지급하는 것을 포괄적으로 지칭한다.

본 연구는 연봉제를 메리트임금과 성과상여금의 혼합물로 보는데, 연봉제의 핵심은 평가에 따른 개인별 임금차등이기 때문에 이를 중심으로 선행연구들을 도입 영향요인과 효과에 대한 연구로 구분해서 살펴 보기로 한다.<sup>6)</sup>

우선 국내 연구로서 연봉제 도입의 영향요인에 대한 개념적 연구로는 유규창·박우성(1999)이 있다. 동 연구는 연봉제를 메리트 임금과 동일한 것으로 정의하고, 그 도입에 영향을 미치는 요인을 기술적 환경과 제도적 동형화로 구분한다. 예를 들어 경영환경의 불확실성, 경쟁격화, 인적자원에 대한 의존도가 높은 경우에 연봉제를 도입할 확률이 높다고 보았다. 나아가 연봉제 형태를 비용절감형과 동기부여형으로 구분하고 각 유형의 선택은

---

5) Milkovich & Newman(2005)은 개수급(piece-rate)이나 커미션을 개인 인센티브로 별도의 범주로 분류한다. 메리트 임금이나 성과상여금이 주로 정성적 평가에 근거해서 각각 임금인상이나 개인별 성과상여금을 차등하는 것과는 달리 개인인센티브는 매출액이나 개인별 생산량과 같은 객관적 성과를 평가하여 고정된 기본급에 추가로 성과급을 지급한다는 특징이 있다. 현재 우리 기업들이 연봉제라는 명칭으로 도입한 임금제도에 이 같은 개인 인센티브도 포함되어 있을 가능성도 배제할 수는 없을 것이며 이에 대한 추후 연구가 필요하다고 하겠다. 이러한 문제점은 있지만 본 연구는 연봉제를 메리트 임금과 성과상여금의 혼합물로 보고자 한다.

6) 다만 메리트 임금과 성과상여금의 결정요인 및 효과에 대한 상이한 관점이 있을 수 있다는 점에 유의할 필요가 있다.

경쟁전략, 직무특성, 개인특성, 다른 인사제도와 관계에 따라서 달라진다고 보고 있다.

연봉제 도입의 영향요인과 관련해서 활용될 수 있는 이론적 자원은 대리인 이론, 거래비용이론, 자원의존 이론이나 파워, 전략적 인사관리, 제도론 등이 있다(Brown, 1990; Peterson, 1992; Montemayor, 2000; Yanadori et al., 2002; Kaufman, 2002; Tremblay et al., 2003; Brown & Heywood, 2005; Milkovich & Newman, 2005). 이러한 논의들을 요약하면 다음과 같다.

우선 대리인 이론은 개인별 임금차등과 관련해서 가장 많이 활용된다. 이 이론의 두가지 전제는 주인과 대리인간 이해상충 및 대리인은 위험회피 성향이 높다는 위험에 대한 상이한 태도이고, 주인이 선택할 수 있는 주요 대안은 감독에 의한 행위통제와 성과급 계약의 체결이다. 따라서 만일 감독비용이 높아서 행위통제가 곤란하고 개인별 성과측정이 용이한 경우에는 적절한 수준의 개인별 성과에 따른 보상이 대리인 문제를 완화하는데 효과적이라고 본다.<sup>7)</sup> 대리인 이론을 적용하면 특히 직무 특성과 관련해서 다양한 가설들이 제기될 수 있다. 우선 행위 감독비용과 관련해서 단순업무인 경우 행위모니터링이 용이하므로 성과급을 덜 활용한다. 개인별 성과측정 비용과 관련해서 팀 작업이 활성화된 경우에는 개인별 성과를 분리하기 곤란하므로 성과급이 덜 활용되고, 산출물의 양(量)이 아니라 질(質)이나 정확성이 중요해지는 경우에도 개인별 성과급이 덜 활용된다. 근로자 개인이 성과를 통제할 수 없거나 성과의 불확실성이 높은 경우 대리인 이론은 대리인의 위험회피로 인해 개인별 성과급의 활용이 낮을 것이라고 보지만, 전략적 인사관리론은 그 반대로 경영자가 위험공유의 차원에서 개인별 성과급을 활용할 것이라고 본다.

거래비용 이론의 핵심어는 시장 계약에 있어서 상대방의 기회주의인데, 이를 내부화 즉 위계를 통해서 감소시키는 것이 효율적이기 때문에 내부노동시장이나 수직적 통합이 발생한다고 본다(Williamson, 1975, 1985). 시장계약에 있어서 기회주의는 자산특유성이 높은 경우에 발생할 가능성이 높는데, 근로자들이 기업특유 숙련을 많이 축적하고 있는 경우가 이에 해당된다. 예를 들어 고숙련의 장기근속자들이 많은 경우에는 기업특유 숙련이 많이 축적되어 있을 수 있다. 자산특유성이 높은 경우 단기적 전망에서 성과급에 의한 통제에 의존하는 거래적 계약보다는 장기적 고용과 행위 통제에 의존하는 관계적 계약이 효율적이다. 따라서 이러한 경우에는 개인별 성과급 활용이 낮을 것이다. 이와 관련된 논의 중의 하나는 이연보상 문제인데, 이연보상이 도입되어 있는 경우 그 자체로 근로자 규율효과가

7) 제4장에서 다루는 성과배분(집단성과급)의 경우에는 동일한 조건이지만 개인별 성과를 측정하기 곤란한 경우에 그 도입확률이 높을 것이라 가정한다.

있기 때문에 구태여 개인별 평가 및 이에 근거한 성과급을 활용할 필요성이 낮다는 주장도 있다(Brown & Heywood, 2005). 이연 보상과 관련된 흥미 있는 가설들은 근속년수가 높거나, 정규직 고용의 완충장치인 비정규직 비중이 높을수록 장기근속과 이에 따른 이연 보상에 의한 통제가 유용하므로 성과급 활용이 낮아질 것이지만, 여성비중이 높은 경우 반대라는 것이다.

자원의존 이론의 핵심어는 권력인데, 권력은 중요자원에 대한 의존도의 함수이다. 따라서 만일 거래에 있어서 핵심자원을 보유하고 있는 측은 자원의 할당 관련 의사결정에 영향을 미칠 수 있게 된다. 가장 단순한 예는 노동조합이다. 노동조합은 기업측의 관점에서 볼 때 중요한 자원을 독점하고 있기 때문에 임금관련 의사결정에 영향을 미친다. 다른 지표로는 근로자들의 숙련수준을 들 수 있는데, 만일 근로자들이 개인별 차등을 선호하지 않는다고 전제하면 근로자들의 숙련수준이 높은 경우에는 개인별 성과급 도입정도가 낮을 것이다. 이와 관련해서 흥미 있는 가설은 근로자의 자율성 또는 직무통제가 높을수록 근로자 행위가 성과에 미치는 효과가 크기 때문에 성과급 보상 도입도 높을 것이라는 예측인데, 근로자의 직무통제도 자원의존 관점에서 해석할 수 있을 것이다. 자본장비율이 높은 경우에도 개인별 성과급 활용이 적다는 연구결과들도, 자본장비율과 근로자 숙련간 관계속에서 해석할 수도 있다.

전략적 인사관리론의 핵심어는 경영전략과 인사관리간의 정합성인데, 이에 의하면 보상 전략도 경영전략에 부합되도록 설계되어야 한다. 전략적 인사관리론에서 경쟁전략과 보상 전략간 관계를 체계적으로 실증한 대표적인 연구로는 Montemayor(2000)를 들 수 있다. 동 연구는 혁신형 전략을 구사하는 경우 핵심인력의 유인과 유지를 중시하고 혁신분위기를 고양하기 위해서 위험회피 성향을 낳는 변동급을 자제하는 대신 정성적 평가에 의한 메리트 임금을 더 활용하지만, 차별화 전략은 근로자 동기부여를 목적으로 변동급을 많이 활용한다는 점을 발견하였다. 전략적 인사관리론은 보상전략의 선행요인으로서 경쟁전략만이 아니라 경영환경, 조직의 라이프사이클, 조직규모 등 다양한 변수들과 보상전략간 관계를 살펴본다. 경영환경의 불확실성이 높거나 경쟁압력이 심한 경우에 연봉제를 도입할 가능성이 높고(유규창·박우성, 1999), 조직의 라이프사이클상 도입기에 개인별 성과급을 도입할 확률이 높으며(Miceli & Heneman, 2000; Balkin & Montemayor, 2000), 인사부서의 전문성이 높거나 조직 규모가 증가하는 경우 감독의 필요성이 증가하고 제도 도입 및 운영의 규모의 경제효과가 발생하므로 개인별 평가 및 이에 따른 임금차등 제도가 도입될 가능성도 높아진다(Brown & Heywood, 2005).

제도의 효과나 제도적 동형화도 연봉제 도입의 영향요인이다. 제도 효과의 대표적인 예는 앞서 언급한 노동조합의 효과이다. 선행연구들은 대부분 노동조합과 개인별 성과급간에 부(-)의 관계를 예측하고 있는데, 그 이유는 노동조합의 연대임금 정책 및 위험회피 성향을 들고 있다(Brown, 1990; Kaufman, 2002; Brown & Heywood, 2005). 유규창·박우성(1999)은 제도적 동형화와 관련된 흥미 있는 가설들을 다수 제시하고 있는데, 조직필드내 확산비용, 협회나 단체에의 가입정도, 계열사 소속여부, 경영자의 네트워크, 정부영향력에의 노출정도는 모방적, 규범적, 강압적 동형화 기제를 통해서 연봉제의 채택에 영향을 줄 것이다.

연봉제의 효과 즉 개인별 임금차등의 효과에 대한 미시 이론으로는 욕구단계설, 2요인이론, 기대이론, 고정성 이론, 강화이론, 목표설정 이론과 같은 다양한 동기부여 이론과 대리인 이론이 적용될 수 있다(Milkovich & Newman, 2005). 이와 관련해서 Gerhart(2000)는 다양한 보상전략과 경영성과간 관계 연구를 리뷰하고 있는데, 대부분의 연구는 경영자 보상을 대상으로 하고 이론적 근거로서 대리인 이론을 차용하고 있다.

개인별 임금차등의 효과에 대한 연구는 조직내 임금격차와 조직성과간 연구와도 밀접한 관련이 있는데, 크게 대립적인 두가지 입장 즉 임금격차가 적을 수록 협력과 팀웍의 증진으로 조직성과가 높아진다는 평등주의(egalitarian)입장과, 인적자본의 정당한 차이별로 임금격차가 없는 경우 고성과자의 유인과 동기부여가 힘들기 때문에 조직성과가 낮아진다는 차등입장(hierarchical)이 대립된다. 이와 관련된 흥미 있는 연구는 Brown et al.(2003)의 연구인데, 연구결과 임금수준이 높은 경우에는 임금격차가 조직성과를 저해하는 정도가 낮은 것으로 나타났다. 즉 임금수준이 낮은 경우에는 임금격차가 증가하면 조직성과가 저해되지만, 임금수준이 높은 경우에는 내부 임금격차가 증가하더라도 조직성과를 저해하는 정도가 완화된다는 것이다.

개인별 임금차등과 조직성과간의 관계에 대한 흥미 있는 연구결과들로서 대리인 이론의 가정을 뒤집거나, 개인별 임금차등의 동기부여 효과 대신 다른 근거를 제시하는 연구들도 있다. Deckop et al.(1999)은 근로자 개인에 대한 설문조사 결과 조직과 개인간 가치 일치도가 낮은 경우에는 개인 성과급의 효과가 부(-)로 나타나지만, 가치 일치도가 높은 경우에는 성과급과 조직성과간 정(+)의 관계가 나타났다. Marsden (2004)의 연구도 흥미 있는 시사점을 제공한다. 이 연구는 영국공무원의 성과급이 근로자 동기부여 효과가 없음에도 불구하고 왜 이를 채택하는가라는 역설을 동기부여 이론이 아닌 성과표준에 대한 협상이라는 관점에서 설명한다. 즉 개인별 성과급에 대한 대리인이론, 기대이론, 목표설정이론은

주어진 성과표준 내지 성과규범내에서의 동기부여를 설명하는 정태적 이론이라는 것이다. 이 연구에 의하면 개인별 성과급은 동기부여라는 기제를 통해서가 아니라 보다 높은 성과 목표에 대한 협상과정을 통해서 성과를 높이게 된다고 한다.

## 제 2 절 연봉제 도입현황

### 1. 도입실태 및 추세

노동부가 매년 실시하는 [연봉제·성과배분제 실태조사]는 연봉제를 ‘근로자 개인의 능력·실적 및 공헌도를 평가하여 연간 임금액을 책정하는 개인별 성과급제’로 정의하고 있다. 노동부(2005)의 [연봉제·성과배분제 실태조사]에 의하면 응답사업장의 48.4%가 연봉제를 도입하고 있고, 나머지 중에서도 3.3%는 준비 중, 그리고 14.5%가 추후 도입할 계획이 있다고 응답하고 있다. 제도화 이론을 빌면 마치 연봉제가 정당한 임금제도로 당연시(taken for granted)되고 있는 것처럼 보인다.

이러한 응답을 감안하면 향후에도 이른바 연봉제가 확산될 것이라고 전망할 수 있다. <표 3-2>는 1999년부터 연도별 도입추세를 비교한 것인데, 1999년과 비교해서 2005년도에는 연봉제 도입률이 약 3배 가량 급속도로 증가한 것을 알 수 있다.

<표 3-1> 연봉제 도입 현황

|            | 빈도   | 비율    |
|------------|------|-------|
| 실시 중       | 1440 | 48.4  |
| 현재 준비작업 중  | 97   | 3.3   |
| 추후 도입할 계획  | 431  | 14.5  |
| 도입할 계획이 없음 | 1006 | 33.8  |
| 합 계        | 2974 | 100.0 |

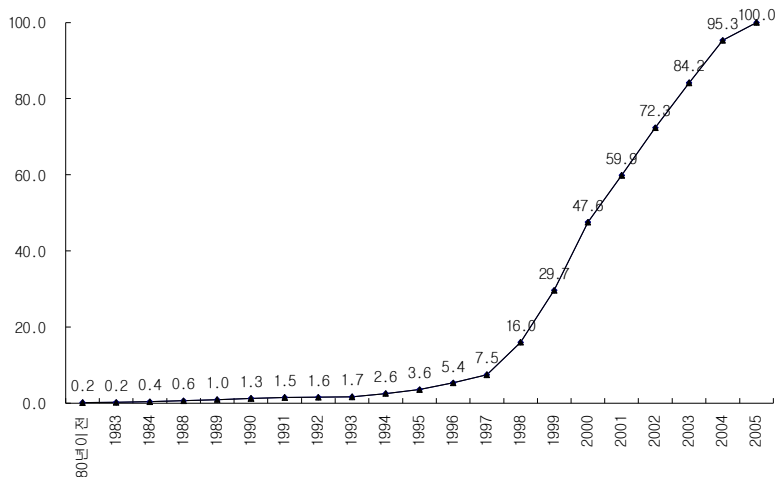
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 3-2> 연도별 연봉제 도입추세

|      | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 도입비율 | 15.1 | 23.0 | 27.1 | 32.3 | 37.5 | 43.0 | 48.4 |
| 유효응답 | 4303 | 4052 | 4697 | 4998 | 4570 | 4256 | 2974 |

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

[그림 3-1] 연도별 연봉제 도입 추세



자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

[그림 3-1]은 노동부(2005)의 조사에서 연봉제를 도입했다고 응답한 사업장들의 도입 년도를 누적분포로 표시한 것이다. 그림에 의하면 외환위기가 급속한 확산의 계기였음을 알 수 있다. 외환위기 이전까지는 조금씩 도입되다가 1997~1998년간에는 2배 정도 갑자기 증가하다가 그 이후에도 계속 확산되고 있는 것으로 나타나고 있다.

## 2. 연봉제 특성

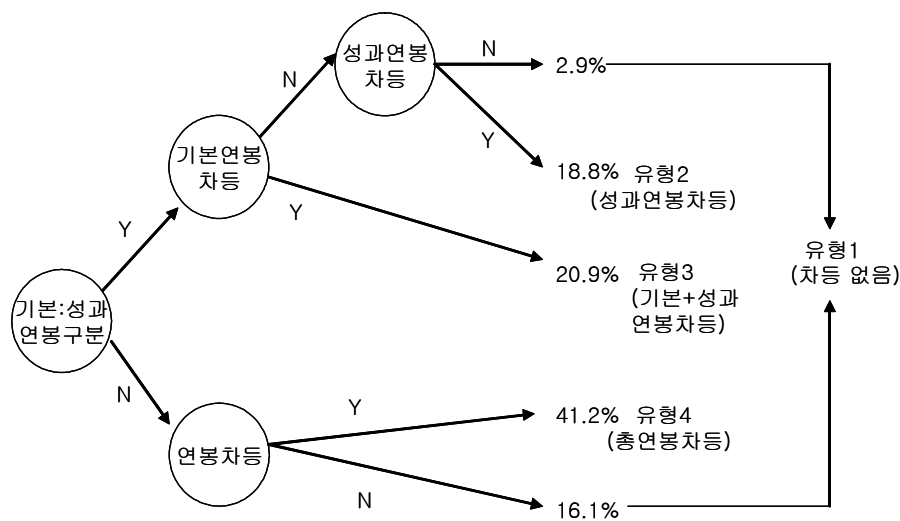
우리 기업의 연봉제는 구체적으로 어떻게 운영되고 있는가? 이를 알아보기에 앞서 먼저 연봉제의 유형을 구분하였다. 노동부의 과거 조사에서는 연봉제 유형 범주를 미리 결정해서 응답하게 했는데, 이에 대한 문제제기가 많았다. 따라서 2005년 조사부터는 기본연봉과 성과연봉의 구분 여부, 그리고 각 경우에 있어서 평가에 따른 차등여부를 조사하였다.

[그림 3-1]은 연봉제를 도입하고 있는 1,440개 사업장 중 분류 기준에 모두 응답한 1,356개 사업장을 기본연봉과 성과연봉의 구분 여부, 그리고 각 경우 연봉차등 여부를 두 축으로 해서 연봉제 유형을 구분한 것이다. 단, 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 있지만, 기본연봉만 차등하고 성과연봉을 차등하지 않는다는 18개 사례의 경우 잘못된 응답으로 간주하고 이 경우에는 성과연봉도 차등 하는 것으로 계산하였다. 분류에 포함된 최종 사례수는 1356개 사업장이다.

유형1은 기본연봉과 성과연봉의 구분에 관계없이 평가에 따라서 연봉을 차등하지 않기

때문에 ‘차등 없음’으로 명명했는데, 전체에서 차지하는 비중이 19%이다. 과거 이른바 ‘연수형’ 연봉제가 여기에 해당된다. 유형2는 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 성과연봉만 차등하는 경우로서 성과상여금(Lump-sum bonus)형에 해당된다. 유형3과 유형4는 기본연봉과 성과연봉을 불문하고 모두 차등 하는 유형에 해당되는데, 유형3은 기본연봉과 성과연봉을 구분하지만 모두 차등하는 경우이고, 유형4는 기본연봉과 성과연봉을 구분하지 않고 연봉을 차등하는 경우이다. 유형3과 유형4의 두 유형은 메리트 임금(merit pay)과 성과상여금을 혼합한 개인별 성과급 제도로 해석된다.

[그림 3-2] 연봉제 유형 구분



자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 3-3>은 연봉제의 운영 특성을 구분한 것이다. 적용직급을 보면 사원급을 포함하는 경우가 61.6%로 다수를 차지하는데, 연봉제 유형별로 보면 기본연봉과 성과연봉을 구분하는 경우에 관리자급만 적용한다는 비중이 약간 높게 나타나고 있다.

적용 대상을 직종별로 보면 관리직과 사무직이 가장 많고 생산직과 단순노무직은 20% 미만인데, 이는 연봉제 유형별로도 큰 차이는 없다. 이는 앞서 살펴본 바와 같이 개인별 성과급은 행위 감독이 용이한 단순직무의 경우에는 효과적이지 않다는 선행연구의 결과와 일치한다.

전체 근로자 중 적용비중은 50% 미만이 60.6%로 다수를 차지하는데, 연봉제 유형별로 보면 ‘차등 없음’의 해당 비중이 상대적으로 가장 낮게 나타나고 있다. ‘차등 없음’의 경우

과거 조사에서는 무늬만 연봉제라는 이른 바 ‘연수형’에 해당되는데, 형식적인 제도이기 때문에 적용비중이 낮은 것으로 이해할 수 있겠다.

연봉급 테이블이 있는 경우와 그렇지 않은 경우는 비슷한 비율로 나타나는데, 연봉제 유형별로 보면 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 성과연봉만 차등 하는 유형이 연봉급 테이블이 있는 경우가 65.2% 가장 많다. 이 유형의 연봉제는 성과상여금에 해당되는 것으로 기존의 기본급은 그대로 운영되기 때문에 연봉제를 도입해도 연봉테이블이 별도로 존재할 가능성이 높기 때문일 것이다.

연봉테이블이 별도로 있는 경우 기존 임금테이블과는 거의 유사하다는 응답이 지배적이며, 완전히 다르다는 응답은 17.5%에 불과한데, 연봉제 유형별로 보면 ‘차등 없음’의 경우가 기존의 임금테이블과 거의 유사하다는 응답이 65.7%로 가장 높게 나타나고 있다. 연봉테이블이 기존의 임금테이블과 거의 유사하다는 응답은 연봉제가 임금체계와는 무관하다는 본 연구의 관점을 지지하는 것으로 보인다. 즉 연봉제는 임금체계의 개편이 아니라 기존의 임금체계에서 성과에 따른 차등을 도입하거나 확대하는 것을 의미하는 것으로 해석할 수 있다.

연봉테이블이 없는 경우 연봉의 상한선이 있는 경우는 42%로 나타나고 있는데, 형식적 연봉제인 ‘차등 없음’을 논외로 하면 성과상여금 방식인 유형2의 경우 연봉의 상한선이 있는 경우가 62.2%로 가장 많다. 이는 성과상여금만 지급하는 연봉제의 경우 그 지급 기준을 미리 설정해 놓는 경우가 많기 때문일 것으로 보인다.

〈표 3-3〉 연봉제 유형별 운영특성

|          |       | 전체   | 연봉제 유형별 |      |      |      |
|----------|-------|------|---------|------|------|------|
|          |       |      | 유형1     | 유형2  | 유형3  | 유형4  |
| 적용<br>직급 | 관리자급  | 38.4 | 35.8    | 44.0 | 41.5 | 34.8 |
|          | 사원급포함 | 61.6 | 64.2    | 56.0 | 58.5 | 65.2 |
| 적용<br>직종 | 관리직   | 88.8 | 82.6    | 93.7 | 91.9 | 91.1 |
|          | 연구기술직 | 61.5 | 41.9    | 68.6 | 68.3 | 67.1 |
|          | 사무직   | 76.5 | 70.2    | 75.7 | 79.6 | 81.2 |
|          | 서비스영업 | 51.9 | 39.1    | 51.0 | 60.9 | 56.7 |
|          | 생산직   | 18.3 | 15.1    | 13.3 | 18.0 | 23.1 |
|          | 단순노무  | 15.5 | 24.0    | 7.8  | 12.3 | 17.9 |

〈표 3-3〉의 계속

|                         |        |                 |        | 전체   | 연봉제 유형별 |      |      |      |
|-------------------------|--------|-----------------|--------|------|---------|------|------|------|
|                         |        |                 |        |      | 유형1     | 유형2  | 유형3  | 유형4  |
| 적용<br>비중<br>(전체)        | 10%미만  |                 |        | 16.9 | 24.9    | 17.8 | 13.9 | 13.5 |
|                         | 10~30% |                 |        | 27.8 | 26.9    | 29.6 | 30.6 | 26.2 |
|                         | 30~50% |                 |        | 15.9 | 13.8    | 14.6 | 17.4 | 16.1 |
|                         | 50~70% |                 |        | 8.6  | 6.7     | 7.3  | 9.3  | 10.0 |
|                         | 70%이상  |                 |        | 30.9 | 27.7    | 30.8 | 28.8 | 34.2 |
| 적용<br>비중<br>(생산직<br>제외) | 10%미만  |                 |        | 15.5 | 22.7    | 12.7 | 12.7 | 13.8 |
|                         | 10~30% |                 |        | 15.2 | 19.8    | 16.9 | 12.7 | 13.2 |
|                         | 30~50% |                 |        | 8.6  | 9.5     | 9.3  | 9.8  | 7.2  |
|                         | 50~70% |                 |        | 5.7  | 5.4     | 7.2  | 5.8  | 5.3  |
|                         | 70%이상  |                 |        | 55.2 | 42.6    | 54.0 | 58.9 | 60.6 |
| 연봉표                     | 있다     |                 |        | 49.6 | 41.2    | 65.2 | 51.3 | 46.7 |
|                         | 없다     |                 |        | 49.0 | 56.4    | 34.8 | 46.9 | 51.9 |
|                         | 기타     |                 |        | 1.4  | 2.4     | 0.0  | 1.8  | 1.4  |
|                         | 있음     | 기존<br>임금표<br>비교 | 완전히 다름 | 17.5 | 7.1     | 22.6 | 23.2 | 15.1 |
|                         |        |                 | 약간 다름  | 33.1 | 26.3    | 25.8 | 38.4 | 37.7 |
|                         |        |                 | 거의 유사  | 47.9 | 65.7    | 49.7 | 37.7 | 45.2 |
|                         |        |                 | 기타     | 1.5  | 1.0     | 1.9  | 0.7  | 2.0  |
|                         | 없음     | 연봉<br>상하한       | 있다     | 42.0 | 29.3    | 62.2 | 46.4 | 40.6 |
|                         |        |                 | 없다     | 58.0 | 70.7    | 37.8 | 53.6 | 59.4 |
| 사 례 수                   |        |                 |        | 1440 | 258     | 255  | 284  | 559  |

주: 1) 셀안의 수치는 세로열에서 차지하는 비중(%)임. 전체사례수와 유형별 사례수의 차이는 결측치에 기인한 것임.

2) 유형1=차등없음, 2=성과연봉차등, 3=기본 및 성과연봉차등, 4=총연봉차등. 이하 동일.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 3-4>는 연봉제 유형별 평가 및 차등의 차이를 구분한 것이다. 평가방법의 결정은 사업주 결정이 30.2%로 가장 많은데, 대체로 인사고과 사항은 경영권 사항으로 간주되고 있는 현실을 반영하는 것으로 보인다. 연봉제 유형별로는 ‘성과연봉차등’ 및 ‘기본\_성과연봉차등’의 경우 이 비중이 상대적으로 높은 반면, ‘차등 없음’의 경우 특별한 규정이 없는 경우가 51.8%나 된다.

평가단위는 개인 및 집단성고가 65.5%로 가장 많은데, ‘차등 없음’ 유형의 경우 상대적으로 집단성고만 평가한다는 비중이 높다. 평가요소의 비중은 업적 48.4%에 이어서 능력이 31.5%로 높게 나타나는데, 유형별로 보면 성과연봉 차등의 경우 업적의 비중이 상대적으로 가장 높게 나타나고 있다.

평가방법과 관련해서 목표에 의한 관리 방법인 MBO를 도입하고 있는 경우는 46.1%로

나타나는데, 연봉제 유형별로 보면 ‘차등 없음’의 경우 도입비중이 17%로 가장 낮은 반면 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 있는 경우 해당 비율이 62%~63%로 가장 높게 나타나고 있고, MBO의 도입년수(2005-MBO 도입년수)도 상대적으로 가장 길게 나타나고 있다. MBO를 정교한 평가방법으로 간주한다면 기본연봉과 성과연봉을 구분하는 경우에 상대적으로 평가에 대한 투자 정도가 높은 것으로 나타난다고 평가할 수 있다.

연봉의 차등폭은 평균 15.7~16.7%로 나타나고 있는데, 가장 차등폭이 큰 경우가 ‘총연봉 차등’이고 이어서 ‘기본\_성과연봉 차등형’이다. 당연한 결과이겠지만 직급이 높을수록 평가차등 폭이 약간씩 높아지고 있다.

연봉삭감이 있다고 응답한 경우는 22.1%인데, 연봉제 유형별로 보면 성과연봉만 차등하는 경우에 해당 비중이 41.2%로 가장 높은 반면 ‘차등 없음’ 유형의 경우 동 비중이 6.4%로 매우 대조적인 수치를 보인다. 성과상여금 방식인 유형2의 경우 기본급은 변하지 않기 때문에 연봉삭감이 근로자측의 저항을 적게 받기 때문일 것이다. 연봉삭감의 방법은 개인별 동의를 얻은 경우가 84.6%로 지배적인 형태를 취하고 있으며 이는 연봉제 유형별로 큰 차이가 없다.

〈표 3-4〉 연봉제 유형별 평가 및 연봉차등

|                         |           | 전체   | 연봉제 유형별 |      |      |      |
|-------------------------|-----------|------|---------|------|------|------|
|                         |           |      | 유형1     | 유형2  | 유형3  | 유형4  |
| 평가<br>방법<br>결정          | 사업주 결정    | 30.2 | 21.6    | 35.2 | 35.9 | 29.1 |
|                         | 노사협의      | 19.3 | 14.7    | 20.9 | 21.7 | 18.9 |
|                         | 단체교섭      | 4.2  | 2.4     | 9.4  | 4.0  | 2.7  |
|                         | 특별한 규정 없음 | 26.6 | 51.8    | 12.3 | 14.5 | 27.5 |
|                         | 기타        | 19.8 | 9.4     | 22.1 | 23.9 | 21.8 |
| 평가<br>단위                | 개인성과      | 30.9 | 32.0    | 32.9 | 27.6 | 31.1 |
|                         | 집단성과      | 3.6  | 11.3    | 4.0  | 1.8  | 1.3  |
|                         | 개인 및 집단성과 | 65.5 | 56.7    | 63.1 | 70.6 | 67.6 |
| 평가<br>요소<br>비중          | 업적        | 48.4 | 41.2    | 56.3 | 50.3 | 46.3 |
|                         | 능력        | 31.5 | 33.2    | 28.8 | 31.5 | 32.1 |
|                         | 태도        | 13.9 | 16.9    | 10.9 | 13.0 | 14.6 |
|                         | 기타        | 6.5  | 8.7     | 4.4  | 5.6  | 7.2  |
| MBO<br>도입               | 도입        | 46.1 | 17.0    | 62.1 | 63.1 | 36.5 |
|                         | 미도입       | 53.9 | 83.0    | 37.9 | 36.9 | 63.5 |
|                         | 도입시 MBO년수 | 3.4  | 2.8     | 4.0  | 3.7  | 3.5  |
| 평가<br>차등폭 <sup>1)</sup> | 임원급이상     | 16.7 | 0       | 7.5  | 25.2 | 26.2 |
|                         | 과부장급      | 16.5 | 0       | 7.7  | 23.5 | 26.1 |
|                         | 대리급이하     | 15.7 | 0       | 7.2  | 22.9 | 24.8 |
| 연봉<br>삭감                | 예         | 22.1 | 6.4     | 41.2 | 30.5 | 16.2 |
|                         | 아니오       | 77.9 | 93.6    | 58.8 | 69.5 | 83.8 |
|                         | 삭감폭       | 9.8  | 13.0    | 10.7 | 8.7  | 9.5  |
| 연봉<br>삭감시<br>방법         | 개인별동의     | 84.6 | 80.0    | 85.3 | 80.7 | 88.9 |
|                         | 근로대표      | 3.7  | 6.7     | 4.2  | 2.4  | 3.3  |
|                         | 본인통보      | 9.7  | 13.3    | 8.4  | 13.3 | 6.7  |
|                         | 기타        | 2.0  | 0.0     | 2.1  | 3.6  | 1.1  |
| 사 례 수                   |           | 1440 | 258     | 255  | 284  | 559  |

주: 1) 구간으로 측정한 값들의 중위수를 취한 값이며, 범주변수의 수치는 세로열에서 차지하는 비중(%)임.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈표 3-5〉 연봉제 유형별 퇴직금, 제 수당, 고용계약기간 운영

|                |               | 전체    | 연봉제 유형별 |      |      |      |      |
|----------------|---------------|-------|---------|------|------|------|------|
|                |               |       | 유형1     | 유형2  | 유형3  | 유형4  |      |
| 퇴직금<br>지급      | 실퇴직 시점        | 71.2  | 54.3    | 84.9 | 82.8 | 68.1 |      |
|                | 선포함, 계약완료시 전액 | 14.4  | 19.7    | 5.6  | 9.3  | 17.6 |      |
|                | 선포함, 월분할      | 7.4   | 20.5    | 2.4  | 0.7  | 6.7  |      |
|                | 전년도분 월 분할지급   | 0.3   | 0.0     | 0.4  | 0.4  | 0.2  |      |
|                | 기타            | 6.7   | 5.5     | 6.8  | 6.8  | 7.4  |      |
| 연차<br>수당       | 연봉포함, 실정산없음   | 18.6  | 33.7    | 8.6  | 9.8  | 20.8 |      |
|                | 연봉포함, 실정산있음   | 10.2  | 12.8    | 7.8  | 9.8  | 10.3 |      |
|                | 별도지급          | 63.6  | 45.7    | 78.0 | 69.2 | 62.7 |      |
|                | 해당없음          | 7.5   | 7.8     | 5.7  | 11.2 | 6.1  |      |
| 월차<br>수당       | 연봉포함, 실정산없음   | 23.7  | 43.0    | 10.1 | 12.7 | 26.3 |      |
|                | 연봉포함, 실정산있음   | 13.3  | 17.3    | 8.4  | 9.6  | 15.4 |      |
|                | 별도지급          | 37.9  | 25.3    | 48.9 | 42.2 | 36.6 |      |
|                | 해당없음          | 25.0  | 14.3    | 32.6 | 35.5 | 21.8 |      |
| 연장<br>근로<br>수당 | 연봉포함, 실정산없음   | 35.9  | 43.9    | 27.3 | 35.2 | 36.2 |      |
|                | 연봉포함, 실정산있음   | 10.2  | 10.5    | 9.8  | 6.7  | 11.9 |      |
|                | 별도지급          | 37.4  | 23.8    | 45.7 | 43.8 | 37.1 |      |
|                | 해당없음          | 16.5  | 21.8    | 17.1 | 14.2 | 14.7 |      |
| 고용1년<br>단위계약   | 모두            | 16.3  | 20.7    | 9.7  | 11.6 | 19.3 |      |
|                | 일부            | 8.1   | 15.8    | 4.5  | 5.5  | 8.1  |      |
|                | 없음            | 75.5  | 63.5    | 85.8 | 82.9 | 72.6 |      |
|                | 직급별           | 전직급   | 50.0    | 57.7 | 0.0  | 50.0 | 54.5 |
|                |               | 대리급이상 | 7.8     | 7.7  | 20.0 | 0.0  | 4.5  |
|                |               | 과장급이상 | 18.8    | 23.1 | 20.0 | 20.0 | 13.6 |
|                |               | 부장급이상 | 3.1     | 3.8  | 20.0 | 0.0  | 0.0  |
|                |               | 임원급이상 | 20.3    | 7.7  | 40.0 | 30.0 | 27.3 |
|                | 직종별           | 전직종   | 36.1    | 45.2 | 0.0  | 30.0 | 34.6 |
|                |               | 관리사무직 | 29.2    | 32.3 | 50.0 | 30.0 | 23.1 |
|                |               | 영업직   | 2.8     | 0.0  | 0.0  | 0.0  | 7.7  |
|                |               | 전문직   | 18.1    | 6.5  | 50.0 | 40.0 | 23.1 |
|                |               | 생산직   | 13.9    | 16.1 | 0.0  | 0.0  | 11.5 |
| 사 례 수          |               | 1440  | 258     | 255  | 284  | 559  |      |

주: 셀안의 수치는 세로열에서 차지하는 비중(%)임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 3-5>는 연봉제 유형별 퇴직금, 제수당 및 고용계약기간 운영을 정리한 것이다. 우선 퇴직금 지급을 보면 실퇴직 시점에서 지급하는 경우가 71.2%로 가장 높은데, ‘차등 없음’유형의 경우 연봉에 포함해서 월할 지급하는 경우가 20.5%로 상대적으로 높게 나타나고 있는 반면, 기본연봉과 성과연봉을 구분하는 경우에는 실퇴직 시점에서 지급하는 경우가 높게 나타난다. 연월차 수당의 경우에도 전체적으로 보면 별도지급이 가장 높게 나타나고 있지만, 연봉제 유형별로 보면 연봉에 미리 포함해서 지급하되, 실정산 없음의 비중이

상대적으로 많다. 이러한 추세는 연장근로 수당의 경우에도 마찬가지로 나타나는데, 전체적으로 보면 별도 지급이 37.4%, 이어서 연봉에 포함해서 지급하되 실정산 없음이 35.9%로 높게 나타나는데, ‘차등없음’ 유형의 경우 연봉포함 및 실정산 없음이 다수를 차지하고 있다. 연봉 적용자의 고용계약을 1년단위로 갱신하지 않는 경우가 75.5%로 지배적으로 나타나고 있는데, 연봉제 유형별로는 ‘차등없음’의 경우 고용계약을 1년단위로 갱신하는 경우가 36.5%로 상대적으로 높게 나타나고 있다.

### 3. 연봉제 도입동기 및 영향요인

왜 연봉제를 도입하는가를 살펴보기 위해서 우선 사업장 응답자들의 도입동기 및 미도입 사유를 살펴보자. 연봉제 도입동기를 보면 생산성 향상이 50.4%로 가장 높고 이어서 임금관리 용이가 25.5%로 높은데, 연봉제 유형별로 보면 당연하겠지만 ‘차등 없음’인 유형1은 임금관리 용이 목적이 53.1%로 가장 높게 나타나고 있다. 연봉제 유형에 따라서 그 도입동기에 일정한 차이가 나타나고 있다. 총연봉을 차등하는 유형4의 경우 생산성 향상 목적 다음으로 임금관리 용이 목적이 높게 나타나는데 비해서, 성과상여금 방식인 유형2나 기본연봉과 성과연봉을 함께 차등하는 유형3의 경우 생산성 향상 다음으로 우수인력 유인 목적이 높게 나타나고 있다.

〈표 3-6〉 연봉제 도입 동기

|        | 전체   | 연봉제 유형별 |      |      |      | 사례수 |
|--------|------|---------|------|------|------|-----|
|        |      | 유형1     | 유형2  | 유형3  | 유형4  |     |
| 생산성 향상 | 50.4 | 26.3    | 63.2 | 66.7 | 46.8 | 522 |
| 우수인력채용 | 17.6 | 11.7    | 15.9 | 17.9 | 20.6 | 182 |
| 임금관리용이 | 25.5 | 53.1    | 14.8 | 9.8  | 26.6 | 261 |
| 기타     | 6.5  | 8.9     | 6.0  | 5.6  | 6.0  | 66  |

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 3-7>은 연봉제 도입동기 추세를 2000년부터 비교한 것이다. 연도별 편차는 있지만 가장 지배적인 동기는 생산성 향상으로 나타나고 있고, 임금관리 용이 동기는 감소한 반면 우수인력 유인 목적은 증가하고 있다. 이러한 추세는 연봉제 도입의 일차적인 목적은 성과에 따른 차등으로 근로자 작업동기를 높인다는 것이며, 연봉제 도입 목적이 관리비용보다는 점차 인력 유인 목적으로 구체화되어 가는 경향성을 보인다고 하겠다.

〈표 3-7〉 연봉제 도입 동기 추세

|        | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 생산성향상  | 49.9 | 59.8 | 57.0 | 50.2 | 49.1 | 50.4 |
| 우수인력채용 | 9.6  | 15.7 | 16.1 | 20.3 | 17.5 | 17.6 |
| 임금관리용이 | 37.7 | 17.2 | 18.6 | 22.5 | 26.3 | 25.5 |
| 기타     | 2.8  | 7.2  | 8.3  | 7.1  | 7.1  | 6.5  |

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

<표 3-8>은 연봉제를 도입하지 않는 경우 그 사유에 대한 추세를 비교한 것이다. 이에 의하면 연봉제 미도입의 가장 큰 이유는 평가상의 문제점인 것으로 나타나고 있으며, 다음으로 기존 임금체계가 적당하다는 것이다. 이러한 응답은 앞서 살펴본 바와 같이 개인성과급이 효과적인 경우는 제한되어 있다는 점을 반영하는 것으로 보인다.

〈표 3-8〉 연봉제 미도입 사유

|          | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| 기존임금체계적합 | 38.5 | 33.1 | 27.2 | 30.4 | 32.2 | 31.9 |
| 근로자/노조반대 | 5.3  | 6.1  | 6.2  | 7.3  | 7.4  | 9.8  |
| 평가상의 애로점 | 46.6 | 47.5 | 52.6 | 50.7 | 49.2 | 47.3 |
| 다른 성과급실시 | 6.9  | 5.2  | 7.3  | 6.7  | 5.3  | 5.8  |
| 기타       | 2.7  | 8.0  | 6.7  | 4.8  | 5.8  | 5.2  |

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

사업장 특성별로 상이한 연봉제 유형을 채택하고 있는가? <표 3-9>는 연봉제 도입 여부 및 연봉제 유형별 사업장 특성을 분류한 것이다. 업종별로 보면 전기가스수도업, 도소매음식숙박업, 통신, 사업서비스업에서 도입률이 높는데, 건설과 음식숙박업의 경우 총연봉 차등형이 많고, 운수, 부동산임대, 교육서비스업은 ‘차등 없음’ 유형이 상대적으로 많으며, 금융보험업과 사업서비스업은 성과연봉차등, 그리고 금융보험과 오락문화운동업은 기본\_성과연봉 차등형이 상대적으로 많다.

규모별로 보면 선행연구에서 검토한 바와 같이 규모와 연봉제 도입간에 정(+)의 관계가 나타나고 있고 연봉제 유형별로는 규모가 작은 경우 ‘차등 없음’형이 그리고 규모가 증가할수록 성과연봉 차등형이나 기본\_성과연봉 차등형이 증가하고 있다. 반면 총연봉 차등형은 300~499인 사이에 상대적으로 많이 분포하고 있는 것으로 나타나고 있다.

노동조합이 없거나 상급단체 무소속인 경우 연봉제 도입 비중이 높는데, 민주노총의 경

우 성과연봉차등형이 상대적으로 많이 나타나고 있다는 점도 특징이다. 이는 앞서 선행연구에서 검토한 바와 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

공공부문의 연봉제 도입비중이 매우 높게 나타나고 있는데 이 경우 대부분 성과연봉 차등형이 많다. 공공부문의 경우 제도적 동형화 압력으로 해석할 수 있는데, 외환위기 이후 정부는 임금유연성의 일환으로 성과주의 임금을 적극적으로 권장해왔었다.

〈표 3-9〉 연봉제와 사업장 특성

|        |            | 전체   |      | 유형별  |      |      |      | 사례수  |
|--------|------------|------|------|------|------|------|------|------|
|        |            | 비율   | 사례   | 유형1  | 유형2  | 유형3  | 유형4  |      |
| 전 체    |            | 48.4 | 2974 | 19.0 | 18.8 | 20.9 | 41.2 | 1356 |
| 업<br>종 | 광공업        | 52.6 | 1446 | 15.9 | 17.5 | 23.5 | 43.1 | 715  |
|        | 전기가스수도건설   | 54.7 | 106  | 14.3 | 14.3 | 21.4 | 50.0 | 56   |
|        | 도소매음식숙박    | 65.6 | 151  | 15.6 | 15.6 | 16.7 | 52.1 | 96   |
|        | 운수통신       | 24.7 | 450  | 41.2 | 8.8  | 10.8 | 39.2 | 102  |
|        | 금융보험       | 46.0 | 100  | 14.3 | 45.2 | 31.0 | 9.5  | 42   |
|        | 부동산임대사업서비스 | 63.9 | 244  | 20.0 | 28.0 | 16.7 | 35.3 | 150  |
|        | 교육보건사회서비스  | 39.8 | 279  | 23.3 | 20.4 | 18.4 | 37.9 | 103  |
|        | 기타서비스      | 49.2 | 195  | 21.1 | 17.8 | 22.2 | 38.9 | 90   |
| 규<br>모 | 300인미만     | 44.0 | 2092 | 25.5 | 13.8 | 17.9 | 42.9 | 868  |
|        | 300-499인   | 53.4 | 373  | 11.2 | 21.8 | 20.7 | 46.3 | 188  |
|        | 500-999인   | 56.5 | 308  | 7.4  | 27.2 | 28.4 | 37.0 | 162  |
|        | 1000인이상    | 73.1 | 201  | 2.9  | 36.2 | 31.9 | 29.0 | 138  |
| 노<br>조 | 무노조        | 53.6 | 1431 | 20.7 | 14.5 | 17.3 | 47.5 | 724  |
|        | 한국노총       | 41.3 | 933  | 17.9 | 19.5 | 24.7 | 37.9 | 364  |
|        | 민주노총       | 43.8 | 447  | 13.0 | 37.8 | 26.5 | 22.7 | 185  |
|        | 기타         | 55.9 | 161  | 23.5 | 11.1 | 24.7 | 40.7 | 81   |
| 섹<br>터 | 민간         | 47.1 | 2853 | 20.0 | 16.3 | 20.2 | 43.6 | 1265 |
|        | 공공         | 79.0 | 119  | 5.6  | 55.1 | 32.6 | 6.7  | 89   |

주: 유형은 순서대로 1 “차등없음” 2 “성과차등” 3 “기본\_성과차등” 4 “총연봉차등”.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

앞서 기술통계치에서는 다른 요인들의 영향이 통제되지 않았기 때문에 다변량 분석을 통해서 연봉제 도입 및 연봉제 유형의 선행요인을 살펴볼 필요가 있다. 다만 자료의 제약상 선행연구에서 검토한 다양한 가설들을 검증할 수는 없는데, 이와 관련해서 추후 보다 적합한 자료에 입각한 연구가 필요할 것이다.

<표 3-10>은 연봉제 도입여부에 대한 로짓 분석 결과이다. 연봉제 도입여부 분석결과를

보면 앞서 살펴본 바와 같이 사업체 규모가 증가할수록, 공공부문, 그리고 양노총 소속 노동조합이 없는 경우에 연봉제를 도입할 확률이 높은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 선행연구에서 검토한 바와 일치한다.

연봉제 도입은 현행 기본급 유형에 따라서 달라질 수 있고, 성과배분제는 개인성과급의 대체물일 수 있다는 점에서 그 효과들도 살펴볼 필요가 있다. 기본급 유형별로 보면 직능급이 존재하거나 세부 유형으로서 순수직능급이 존재하는 경우 연봉제를 도입할 확률이 다른 경우에 비해서 높게 나타나는 반면, 호봉제가 존재하거나 세부유형으로서 순수호봉급이나 호봉\_직무급의 경우에는 역으로 연봉제를 도입할 확률이 유의하게 낮은 것으로 나타나고 있다.

직능급은 1990년대 초반 이후 이른바 능력주의 인사관리 내지 신인사관리의 대표적인 요소로서 도입되어 왔었다. 이처럼 능력급이 상징하는 능력주의 인사관리는 능력에 따른 차등원리가 있기 때문에 개인성과급인 연봉제와는 친화성이 높다는 점을 이해할 수 있다. 반면 호봉제나 호봉제와 다른 임금구성요소와의 배합의 경우는 그 반대의 경우로 해석할 수 있다. 성과배분제의 경우 연봉제 도입과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있는데, 이는 성과배분제와 연봉제가 상호 대체관계가 아니라 임금유연성이라는 광의의 보상정책에서 상호 보완성을 지니면서 도입된다는 점을 시사한다.

보다 구체적으로 연봉제 각 유형의 결정에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 이를 살펴보기 위해서 서열성이 없는 집단의 선행요인을 분석하는 다항로짓(multi-nominal logit regression)분석을 실시하였다. <부표 3-1>은 연봉제 유형별 선행요인에 대한 다항로짓 분석 결과인데, 업종을 제외한 영향요인들을 도시하면 [그림 3-3]과 같다. 여기서 각 화살표는 영향의 방향을 나타내고, 화살표 방향에 있는 변수들이 존재하거나 그 변수들의 수준에 따라서 화살표가 지시하는 다른 유형이 선택될 확률이 유의하게 높다는 것을 의미한다.

〈표 3-10〉 연봉제 도입 영향요인

|             | B         | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
|-------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| 상수          | -1.956*** | 0.280 | -1.795*** | 0.289 | -1.763*** | 0.292 |
| 전기가스수도건설    | -0.094    | 0.213 | -0.018    | 0.219 | -0.031    | 0.220 |
| 도소매음식숙박     | 0.495***  | 0.186 | 0.500***  | 0.191 | 0.503***  | 0.192 |
| 운수통신        | -1.093*** | 0.140 | -1.109*** | 0.146 | -1.119*** | 0.147 |
| 금융보험        | -0.556**  | 0.232 | -0.547**  | 0.242 | -0.583**  | 0.243 |
| 부동산임대사업서비스  | 0.089     | 0.159 | 0.003     | 0.164 | 0.008     | 0.164 |
| 교육, 보건사회서비스 | -0.694*** | 0.148 | -0.470*** | 0.152 | -0.471*** | 0.153 |
| 기타서비스       | -0.349**  | 0.164 | -0.306*   | 0.170 | -0.302*   | 0.171 |
| 규모          | 0.403***  | 0.052 | 0.379***  | 0.054 | 0.375***  | 0.054 |
| 노조(한국노총)    | -0.369*** | 0.103 | -0.238**  | 0.106 | -0.241**  | 0.106 |
| 노조(민주노총)    | -0.599*** | 0.129 | -0.441*** | 0.132 | -0.442*** | 0.133 |
| 노조(미가맹)     | 0.104     | 0.181 | 0.128     | 0.186 | 0.117     | 0.186 |
| 공공부문        | 1.589***  | 0.251 | 1.608***  | 0.255 | 1.605***  | 0.256 |
| 성과배분제       |           |       | 0.626***  | 0.090 | 0.625***  | 0.091 |
| 호봉제         |           |       | -0.622*** | 0.090 |           |       |
| 직능급         |           |       | 0.497***  | 0.124 |           |       |
| 직무급         |           |       | 0.063     | 0.110 |           |       |
| 순수호봉급       |           |       |           |       | -0.663*** | 0.103 |
| 순수직능급       |           |       |           |       | 0.648***  | 0.231 |
| 순수직무급       |           |       |           |       | 0.207     | 0.229 |
| 호봉+직능       |           |       |           |       | 0.034     | 0.202 |
| 호봉+직무       |           |       |           |       | -0.478*** | 0.156 |
| 직능+직무       |           |       |           |       | -0.216    | 0.310 |
| 호봉+직능+직무    |           |       |           |       | -0.086    | 0.273 |
| 카이자승        | 290***    |       | 409***    |       | 418***    |       |
| (-2)LL      | 3570      |       | 3452      |       | 3443      |       |
| N           | 2791      |       |           |       |           |       |

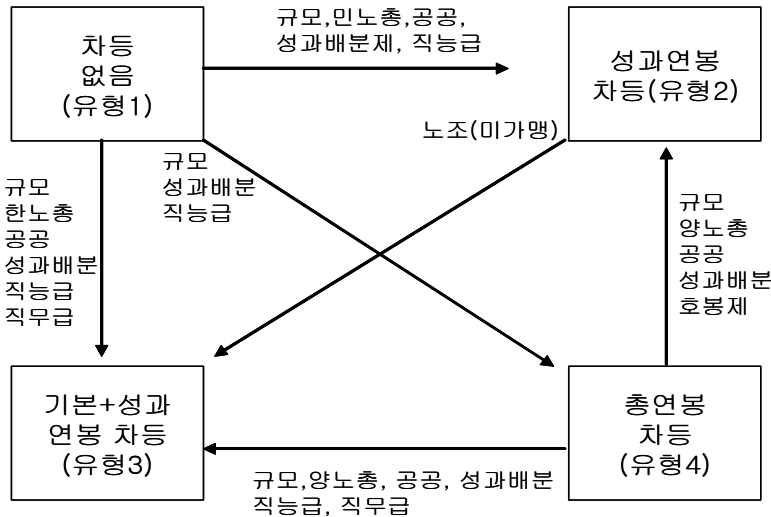
주: 업종의 준거는 광공업이며, 기본급 유형의 준거는 호봉급, 직무급, 직능급 테이블이 없음임. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

그림에서와 같이 ‘차등 없음’ 유형 대비 성과연봉이나 기본\_성과연봉을 채택할 확률은 규모, 양노총 소속 노동조합 존재, 공공부문 그리고 특정 기본급 유형과 성과배분에 따라서 증가한다. 성과연봉 차등형과 기본\_성과연봉 차등형간의 선택은 상급단체 미가입 하나에만 한정된다. 총연봉 차등형에 비해서 성과연봉 차등이나 기본\_성과연봉 차등형을 선택할 확률은 규모, 양노총 소속 노동조합 존재, 공공부문, 그리고 특정 기본급유형이나 성과배분이 존재할 경우에 높아지는 것으로 나타나고 있다. 우리나라에서 규모와 노조간 밀접

한 상관관계를 고려하면 규모증가에 따라서 [차등없음=>총연봉차등=>성과상여금형 내지 기본\_성과연봉차등형]이 선택될 가능성이 높은 것으로 나타나고 있다.

[그림 3-3] 연봉제 유형의 선행요인



자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

### 제 3 절 연봉제의 효과

연봉제의 효과에 대한 추세를 비교하면 <표 3-11>과 같다. 노동부 설문 문항은 ‘연봉제 실시 이후 다음 각 항목별 효과는 어느 정도 입니까?(1=매우 작다, 3=보통, 5= 매우 크다)’로 작성되어 있다. 전체적으로 임금관리 용이, 직원태도 변화, 생산성 향상의 효과에 대해서는 3점 이상의 점수를 보이고 있어서 보통 이상의 효과를 보고 있는 것으로 나타난다. 개인성과급이든 제4장에서 살펴볼 집단성과급이든 성과급 도입동기가 근로자 작업동기 부여를 통한 생산성 향상이라는 점그리고 이와 밀접한 관련이 있는 직원태도 변화라는 점은 동서고금을 통해 예외가 있을 수 없다.

그런데 연봉제가 임금관리 용이 목적이라는 것은 우리나라 임금구성의 복잡성에 기인하는 특수한 현상으로 보인다. 실제로 개인성과급을 실시하기 위해서는 관리비용이 많이 드는 것이 상례이며, 이는 앞서 연봉제 미도입 사유중 가장 큰 항목이 평가기준설정이라는 점에서도 발견된다. 그럼에도 연봉제의 효과로서 임금관리 용이를 든 것은 다양한 제수당 등으로 매우 복잡하게 구성되어 있는 기존 우리나라 임금구성의 문제가 큰 역할을 했던 것으로 보인다.

〈표 3-11〉 연봉제 효과 추세

|        | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 생산성향상  | 3.3  | 3.3  | 3.3  | 3.3  | 3.2  | 3.3  |
| 인건비절감  | 2.8  | 2.7  | 2.7  | 2.7  | 2.7  | 2.7  |
| 임금관리용이 | 3.4  | 3.4  | 3.4  | 3.4  | 3.5  | 3.5  |
| 직원태도변화 | 3.5  | 3.5  | 3.5  | 3.4  | 3.4  | 3.4  |

주: 5점 척도 (1=매우 작다, 3= 보통, 5= 매우 크다).

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

그러나 인건비 절감효과는 3점 미만으로 나타나고 있는데, 이는 연봉제를 실시할 경우에 오히려 인건비 부담이 증가할 수 있다는 점에서 이해할 수 있다. 예를 들어 일본의 경우에도 연봉제를 도입한 경우 인건비 부담은 더 증가하였다(Ornatowski, 1998).

연봉제 효과는 앞서 살펴본 연봉제 유형별로 상이할 수 있다. 다른 영향요인의 효과를 통제하고 연봉제 유형이 지각된 성과에 미치는 영향을 분석한 것이 <표 3-12>이다. 연봉제 운영상의 특성을 통제하기 위해서 직원의 50%이상 적용여부, 연봉삭감 여부, MBO도입 여부를 통제하였다. 그리고 연봉제의 효과에 대한 평가이지만 다른 기본급 유형이나 성과배분제로 인한 효과도 포함될 수 있기 때문에 관련 변수들을 투입한 모형과 그렇지 않은 모형을 함께 비교하였다.

연봉제 특성 변수들의 효과를 보면 연봉제의 강도(intensity)를 의미하는 직원 50%이상 적용여부 더미변수는 생산성향상, 인건비 절감, 직원태도 변화와 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 이는 이른바 인사관리 시스템의 실제 효과를 조절하는 인사관리 강도(strength)를 결정하는 요인중의 하나가 포괄범위(inclusiveness)라는 주장과 맥락을 같이 하는 결과이다 (Ostroff & Bowen, 2000).

연봉삭감이 있는 경우에는 인건비 절감에만 유의한 정(+)의 효과가 나타나고 있고, MBO 도입은 생산성 향상과 직원태도 변화에는 유의한 정(+)의 부호를 보이지만, 인건비 절감과는 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있다.

연봉제 유형 더미의 준거는 ‘차등 없음’ 유형인데, 임금관리 용이를 제외하면 대부분 유의한 관계를 보이고 있다. 생산성 향상과 직원태도 변화의 경우 성과연봉 차등과 생산성 향상간의 관계가 유의하지 않은 점을 제외하면, 3 유형은 생산성 향상, 직원태도 변화에 있어서 ‘차등 없음’에 비해서 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있지만, 인건비 절감은 반대로 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있어서 대조적인 모습을 보이고 있다. 이러한 결과는 개인 성과급인 연봉제 도입을 통해서 작업동기를 제고하기 위해서는 일정 정도 고임금을 감수

해야 한다는 현실을 반영하는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 3-12〉 연봉제 유형별 지각 성과: 생산성 향상, 인건비 절감

|             | 생산성 향상  |      |         |      | 인건비 절감   |      |          |      |
|-------------|---------|------|---------|------|----------|------|----------|------|
|             | B       | S.E. | B       | S.E. | B        | S.E. | B        | S.E. |
| 상수          | 2.68*** | 0.13 | 2.72*** | 0.13 | 3.29***  | 0.16 | 3.32***  | 0.16 |
| 전기가스수도건설    | 0.12    | 0.10 | 0.13    | 0.10 | -0.03    | 0.12 | -0.03    | 0.12 |
| 도소매음식숙박     | -0.06   | 0.08 | -0.05   | 0.08 | -0.08    | 0.10 | -0.08    | 0.10 |
| 운수통신        | -0.07   | 0.09 | -0.05   | 0.09 | 0.17     | 0.11 | 0.16     | 0.11 |
| 금융보험        | 0.02    | 0.13 | 0.04    | 0.13 | 0.14     | 0.16 | 0.14     | 0.16 |
| 부동산사업서비스    | -0.05   | 0.08 | -0.06   | 0.08 | -0.08    | 0.09 | -0.09    | 0.09 |
| 교육, 보건사회서비스 | 0.13    | 0.09 | 0.17*   | 0.09 | -0.04    | 0.11 | -0.05    | 0.11 |
| 기타서비스       | -0.09   | 0.09 | -0.08   | 0.09 | 0.05     | 0.11 | 0.05     | 0.11 |
| 규모(로그)      | 0.07*** | 0.02 | 0.06*** | 0.02 | -0.08*** | 0.03 | -0.07*** | 0.03 |
| 노조(한국노총)    | -0.02   | 0.05 | 0.00    | 0.05 | 0.10     | 0.06 | 0.10     | 0.07 |
| 노조(민주노총)    | -0.03   | 0.07 | -0.03   | 0.07 | 0.09     | 0.08 | 0.08     | 0.08 |
| 노조(미가입)     | -0.03   | 0.09 | -0.02   | 0.09 | 0.09     | 0.11 | 0.09     | 0.11 |
| 공공부문 더미     | -0.10   | 0.09 | -0.09   | 0.09 | -0.07    | 0.11 | -0.06    | 0.11 |
| 50%이상 적용    | 0.11**  | 0.05 | 0.07    | 0.05 | 0.10*    | 0.06 | 0.08     | 0.06 |
| 연봉삭감 있음     | 0.06    | 0.05 | 0.06    | 0.05 | 0.12**   | 0.06 | 0.13**   | 0.06 |
| MBO도입       | 0.14*** | 0.05 | 0.11**  | 0.05 | -0.10*   | 0.05 | -0.09    | 0.06 |
| 유형2         | 0.13*   | 0.08 | 0.11    | 0.08 | -0.33*** | 0.10 | -0.32*** | 0.10 |
| 유형3         | 0.27*** | 0.07 | 0.26*** | 0.07 | -0.26*** | 0.09 | -0.24*** | 0.09 |
| 유형4         | 0.18*** | 0.06 | 0.17*** | 0.06 | -0.21*** | 0.08 | -0.20**  | 0.08 |
| 호봉제         |         |      | -0.05   | 0.05 |          |      | -0.05    | 0.06 |
| 직능급         |         |      | 0.02    | 0.05 |          |      | -0.06    | 0.06 |
| 직무급         |         |      | -0.05   | 0.05 |          |      | -0.02    | 0.06 |
| 성과배분제       |         |      | 0.17*** | 0.04 |          |      | -0.04    | 0.05 |
| F           | 4.35*** |      | 4.42*** |      | 3.00***  |      | 2.55***  |      |
| Adj. R      | 0.055   |      | 0.068   |      | 0.034    |      | 0.032    |      |
| N           | 1031    |      | 1031    |      | 1033     |      | 1033     |      |

주: 연봉제 유형의 준거 범주는 ‘유형1(차등없음)’임. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈표 3-13〉 연봉제 유형별 지각 성과: 임금관리, 직원태도 변화

|             | 임금관리 용이  |      |          |      | 직원태도변화  |      |         |      |
|-------------|----------|------|----------|------|---------|------|---------|------|
|             | B        | S.E. | B        | S.E. | B       | S.E. | B       | S.E. |
| 상수          | 3.56***  | 0.17 | 3.57***  | 0.17 | 2.83*** | 0.14 | 2.83*** | 0.14 |
| 전기가스수도건설    | -0.26**  | 0.13 | -0.25*   | 0.13 | -0.07   | 0.11 | -0.06   | 0.11 |
| 도소매음식숙박     | -0.21**  | 0.10 | -0.22**  | 0.10 | -0.15*  | 0.09 | -0.14*  | 0.09 |
| 운수통신        | -0.05    | 0.12 | -0.05    | 0.12 | -0.15   | 0.10 | -0.13   | 0.10 |
| 금융보험        | -0.25    | 0.17 | -0.24    | 0.17 | -0.30** | 0.14 | -0.28** | 0.14 |
| 부동산사업서비스    | -0.13    | 0.10 | -0.13    | 0.10 | -0.14*  | 0.08 | -0.13   | 0.08 |
| 교육, 보건사회서비스 | -0.25**  | 0.11 | -0.26**  | 0.11 | -0.10   | 0.09 | -0.08   | 0.09 |
| 기타서비스       | -0.06    | 0.11 | -0.06    | 0.11 | -0.20** | 0.09 | -0.18** | 0.09 |
| 규모(로그)      | 0.02     | 0.03 | 0.02     | 0.03 | 0.07*** | 0.02 | 0.07*** | 0.02 |
| 노조(한국노총)    | 0.01     | 0.07 | 0.00     | 0.07 | -0.03   | 0.06 | -0.02   | 0.06 |
| 노조(민주노총)    | -0.01    | 0.09 | -0.01    | 0.09 | -0.02   | 0.07 | -0.02   | 0.07 |
| 노조(미가입)     | 0.07     | 0.11 | 0.07     | 0.11 | 0.05    | 0.09 | 0.06    | 0.09 |
| 공공부문 더미     | -0.48*** | 0.12 | -0.48*** | 0.12 | -0.22** | 0.10 | -0.22** | 0.10 |
| 50%이상 적용    | 0.08     | 0.06 | 0.09     | 0.06 | 0.10**  | 0.05 | 0.10*   | 0.05 |
| 연봉삭감 있음     | -0.12*   | 0.06 | -0.11*   | 0.06 | 0.05    | 0.05 | 0.04    | 0.05 |
| MBO도입       | 0.00     | 0.06 | 0.01     | 0.06 | 0.13*** | 0.05 | 0.10**  | 0.05 |
| 유형2         | -0.01    | 0.10 | 0.02     | 0.10 | 0.20**  | 0.08 | 0.18**  | 0.08 |
| 유형3         | -0.16*   | 0.10 | -0.13    | 0.10 | 0.27*** | 0.08 | 0.25*** | 0.08 |
| 유형4         | -0.03    | 0.08 | -0.02    | 0.08 | 0.19*** | 0.07 | 0.18*** | 0.07 |
| 호봉제         |          |      | 0.02     | 0.06 |         |      | 0.03    | 0.05 |
| 직능급         |          |      | -0.03    | 0.07 |         |      | 0.11*   | 0.06 |
| 직무급         |          |      | -0.10    | 0.07 |         |      | -0.09   | 0.06 |
| 성과배분제       |          |      | -0.07    | 0.06 |         |      | 0.10**  | 0.05 |
| F           | 2.94***  |      | 2.60***  |      | 4.44*** |      | 4.10*** |      |
| Adj. R      | 0.033    |      | 0.033    |      | 0.057   |      | 0.062   |      |
| N           | 1033     |      | 1033     |      | 1032    |      | 1032    |      |

주: 연봉제 유형의 준거 범주는 ‘유형1(차등없음)’임. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

#### 제 4 절 요약

제3장은 개인 성과급제인 연봉제를 분석하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구 검토를 통해서 우리나라의 연봉제는 메리트 임금과 성과상여금(Lump-sum bonus)가 각각 또는 혼합되어 사용되는 독특한 용어이지만 임금체계는 아니라는 점과 연봉제 도입의 선행요인과 효과에 대한 연구들을 검토하였다.

둘째, 외환위기 이후 연봉제는 도입이 가히 폭발적으로 증가했는데, 1999년의 15.1%에

비해 2005년에는 48.4%의 사업장이 연봉제를 도입하고 있고, 향후에도 도입율이 증가할 것으로 나타났다. 연봉제의 유형을 기본연봉과 성과연봉의 구분 여부 및 각각에 대한 차등 여부를 기준으로 구분한 결과, 평가에 따른 임금차등이 전혀 없는 ‘차등 없음’이 19%, 성과연봉만 차등 한다는 성과상여금형이 18.8%, 기본연봉과 성과연봉의 구분하고 양자를 모두 차등하는 메리트임금과 성과상여금의 결합 유형이 20.9%, 그리고 나머지 41.2%는 기본연봉과 성과연봉을 구분하지 않고 총연봉을 차등하는 유형으로 나타났다.

셋째, 연봉제를 도입하고 있는 사업장 응답자들은 연봉제 도입동기로서 생산성 향상과 임금관리 용이의 순으로, 연봉제를 도입하지 않는 이유로는 평가의 애로점과 기존임금체계가 적합해서 도입필요성을 느끼지 못한다는 순으로 응답하였다. 연봉제 도입의 선행요인을 분석한 결과 선행연구에서 검토한 바와 같이 사업체 규모가 증가할수록, 공공부문, 그리고 양노총 소속 노동조합이 없는 경우에 연봉제를 도입할 확률이 높았다. 그리고 직능급이 존재하는 경우 연봉제를 도입할 확률이 높았던 반면 호봉제가 존재하는 경우 연봉제를 도입할 확률이 낮았으며, 성과배분제가 도입된 경우에도 연봉제가 도입될 확률이 유의하게 높았다.

넷째, 연봉제의 세부유형 선택요인을 분석한 결과 규모의 증가, 양노총 소속 노동조합 존재, 공공부문 그리고 특정 성과배분제와 직능급이나 직무급이 도입된 경우에는 ‘차등 없음’ 유형에 비해 다른 유형의 연봉제를 도입할 확률이 높았고, 동일한 조건에서 총연봉 차등정보다는 성과연봉차등형이나 기본\_성과연봉 모두 차등형을 선택할 확률이 높았으며, 성과연봉 차등형과 기본\_성과연봉 차등형을 구분 짓는 변수는 상급단체 미가맹 노동조합 하나였다. 전체적으로 보면 연봉제의 제도화 정도는 ‘차등없음’→‘총연봉 차등형’→‘성과연봉 차등형 내지 기본\_성과연봉 차등형’의 순서로 나타나는 것으로 해석할 수 있었다.

다섯째, 사업장 응답자들은 연봉제의 효과로서 생산성 향상, 직원태도 변화, 임금관리 용이에 기여하는 정도를 꽤 긍정적으로 평가했지만 인건비 절감효과에 대해서는 상대적으로 부정적으로 응답하였는데, 임금관리용이 효과는 그 동안 우리기업의 임금구성이 지나치게 복잡했던 점을 반영한 것으로 보인다. 연봉제를 도입으로 작업동기를 제고하기 위해서는 일정부분 임금 상승을 감수했기 때문에 인건비 절감 효과는 없었던 것으로 해석할 수 있었다. 다만 순 인건비 증가는 생산성을 반영한 단위노동비용으로 측정해야 하기 때문에 순 인건비가 증가했는지의 여부는 별개의 문제이다.

여섯째, 연봉제 특성 및 유형이 연봉제의 효과에 미치는 영향을 분석한 결과 응답자들이 지적한 바와 같이 말만 연봉제인 ‘차등 없음’ 유형에 비해서 나머지 유형들은 인건비 절감

효과는 오히려 부(-)의 관계를 보였는데, 이 결과는 응답자들이 평가한 연봉제의 인건비 절감효과와 맥락을 같이 한다. 연봉제 특성으로는 적용대상 범위가 넓을수록 연봉제의 긍정적인 효과가 높게 나타났고, 연봉삭감이 있는 경우에는 인건비 절감 효과만 유의한 것으로 나타나며, MBO 도입은 생산성 향상과 직원태도 변화는 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다. 연봉제 유형의 효과를 보면 준거 범주인 ‘차등 없음’형에 비해서 나머지 유형들은 생산성 향상, 임금관리 용이, 직원태도 변화에 모두 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타나는 반면, 인건비 절감 효과는 오히려 부(-)의 효과가 나타났다.

〈부표 3-1〉 연봉제 유형별 다항로짓 분석

|             | 유형2/유형1   |       | 유형3/유형1   |       | 유형4/유형1   |       |
|-------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|             | B         | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
| 상수          | -6.312*** | 0.766 | -5.506*** | 0.746 | -2.407*** | 0.677 |
| 전기가스수도건설    | -0.786    | 0.607 | -0.386    | 0.539 | 0.197     | 0.433 |
| 도소매음식숙박     | -0.032    | 0.431 | -0.325    | 0.427 | 0.271     | 0.342 |
| 운수통신        | -1.798*** | 0.497 | -1.684*** | 0.435 | -0.907*** | 0.303 |
| 금융보험        | 0.694     | 0.598 | 0.101     | 0.610 | -1.554**  | 0.761 |
| 부동산임대사업서비스  | -0.198    | 0.364 | -0.695*   | 0.370 | -0.374    | 0.289 |
| 교육, 보건사회서비스 | -0.286    | 0.401 | -0.380    | 0.383 | -0.444    | 0.313 |
| 기타서비스       | -0.436    | 0.426 | -0.381    | 0.388 | -0.498    | 0.331 |
| 규모          | 0.953***  | 0.139 | 0.853***  | 0.136 | 0.579***  | 0.127 |
| 노조(한국노총)    | 0.434     | 0.273 | 0.575**   | 0.259 | -0.006    | 0.225 |
| 노조(민주노총)    | 0.668**   | 0.340 | 0.466     | 0.341 | -0.147    | 0.316 |
| 노조(미가맹)     | -0.732    | 0.504 | 0.203     | 0.396 | -0.294    | 0.342 |
| 공공부문        | 2.301***  | 0.547 | 1.835***  | 0.554 | -0.300    | 0.640 |
| 성과배분제       | 1.334***  | 0.225 | 1.203***  | 0.216 | 0.650***  | 0.191 |
| 호봉제         | 0.272     | 0.223 | 0.214     | 0.211 | -0.067    | 0.173 |
| 직능급         | 1.384***  | 0.336 | 1.641***  | 0.320 | 1.114***  | 0.300 |
| 직무급         | 0.369     | 0.276 | 0.621**   | 0.260 | 0.245     | 0.234 |
| 카이자승        | 395***    |       |           |       |           |       |
| (-2)LL      | 2844      |       |           |       |           |       |
| N           | 1247      |       |           |       |           |       |

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 3-1〉의 계속

|            | 유형3/유형2 |       | 유형4/유형2   |       | 유형4/유형3   |       |
|------------|---------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|            | B       | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
| 상수         | 0.806   | 0.528 | 3.905***  | 0.532 | 3.100***  | 0.506 |
| 전기가스수도건설   | 0.400   | 0.519 | 0.983**   | 0.498 | 0.583     | 0.412 |
| 도소매음식숙박    | -0.293  | 0.401 | 0.303     | 0.333 | 0.596*    | 0.327 |
| 운수통신       | 0.114   | 0.513 | 0.890*    | 0.471 | 0.777*    | 0.405 |
| 금융보험       | -0.592  | 0.425 | -2.248*** | 0.666 | -1.656**  | 0.678 |
| 부동산임대사업서비스 | -0.497  | 0.349 | -0.176    | 0.313 | 0.321     | 0.321 |
| 교육,보건사회서비스 | -0.094  | 0.387 | -0.158    | 0.361 | -0.064    | 0.339 |
| 기타서비스      | 0.055   | 0.395 | -0.062    | 0.377 | -0.117    | 0.334 |
| 규모         | -0.100  | 0.089 | -0.374*** | 0.092 | -0.274*** | 0.089 |
| 노조(한국노총)   | 0.141   | 0.234 | -0.439**  | 0.218 | -0.581*** | 0.201 |
| 노조(민주노총)   | -0.202  | 0.267 | -0.815*** | 0.270 | -0.614**  | 0.270 |
| 노조(미가맹)    | 0.935** | 0.472 | 0.438     | 0.456 | -0.498    | 0.333 |
| 공공부문       | -0.466  | 0.331 | -2.601*** | 0.486 | -2.135*** | 0.495 |
| 성과배분제      | -0.131  | 0.189 | -0.684*** | 0.176 | -0.552*** | 0.164 |
| 호봉제        | -0.058  | 0.209 | -0.339*   | 0.190 | -0.281    | 0.175 |
| 직능급        | 0.257   | 0.222 | -0.270    | 0.219 | -0.527*** | 0.195 |
| 직무급        | 0.252   | 0.219 | -0.124    | 0.217 | -0.376*   | 0.196 |
| 카이자승       | 395***  |       |           |       |           |       |
| (-2)LL     | 2844    |       |           |       |           |       |
| N          | 1247    |       |           |       |           |       |

주 : \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

## 제 4 장 성과배분제

### 제1절 선행연구

성과배분제는 기업, 사업부, 부서 단위 등 집단성과에 연동해서 집단단위로 성과급을 지급하는 집단 인센티브이다(박우성, 2004; Milkovich & Newman, 2005). 성과배분제의 특징은 성과측정 및 임금지급 단위가 개인이 아니라 집단이라는 점이다.

집단 성과급으로서의 성과배분 관련 선행연구는 성과배분제 도입 결정요인에 대한 연구와, 성과배분제와 경영성과간의 관련성 즉 성과배분제의 효과에 관한 연구로 구분할 수 있다. 성과배분제의 효과에 대한 연구에 비하면 도입 결정요인에 대한 연구는 매우 적다. 관련된 단편적 연구로는 FizRoy & Kraft(1987), Poole(1988), Eaton & Voos(1992) 등의 연구들이 있는데(김동배·이경목, 2002), 연구자별로 설정한 결정요인 변수들이 다르고 경우에 따라서 동일한 변수들의 효과도 상이하게 나타나기 때문에 일관된 결론을 도출하기는 힘들다.

성과배분제 도입 선행요인에 대한 보다 체계적 검토는 Kruse(1996)의 연구, Miceli & Heneman(2000)의 집단성과급의 도입 조건에 대한 리뷰논문 그리고 Balkin & Montemayor(2000)의 팀성과급 도입 조건에 대한 연구에서 찾을 수 있다. 세가지 연구를 보면 Kruse(1996)는 생산성 향상, 임금유연성, 노동조합, 세제혜택을 영향요인 변수로 보는 반면 Miceli & Heneman(2000)은 주로 기업의 거시환경을 그리고 Balkin & Montemayor(2000)은 팀의 특성에 초점을 둔다는 차이가 있다. 그러나 특히 앞의 두 가지 연구는 성과배분제 도입 영향요인에 대해서 대부분 일치하고 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

우선 업무특성과 관련해서는 감독비용이 높고 개인단위 성과측정이 곤란한 업무의 경우에 집단성과급인 성과배분제를 도입할 가능성이 높다. 만일 감독비용은 높지만 개인단위 성과측정이 용이하다면 앞장에서 살펴본 개인성과급을 채택하겠지만, 팀작업(team work)과 같이 개인단위 성과측정이 곤란한 경우에는 집단성과급인 성과배분을 채택한다는 것이

다. 이는 감독비용이 높아서 행위통제가 곤란한 경우 인센티브 계약에 의한 이해 일치화가 대리인 문제를 감소시키는 효율적인 계약장치라는 대리인 이론의 주장과 일치한다.

조직 규모의 경우 이론적 예측과 실증연구간에 상반된 모습을 보이고 있다. 이론적 예측에 의하면 규모가 증가하면 무임승차(free-rider)문제가 커지므로 기업이 집단성과급을 채택할 유인이 적어진다. 그러나 실증연구들에 의하면 조직규모는 성과배분제 도입과 정(+)의 관계를 보이는데, 이는 현실적으로는 무임승차 문제가 심각한 장애가 되지 않거나 또는 제도 도입 및 실행에 소요되는 고정비를 감안하면 규모의 경제효과가 작동하기 때문일 것이다.

경쟁격화로 인한 지불능력이 문제가 되거나 인건비 부담이 증가하는 경우 다시 말하면 환경의 풍요성이 낮아지는 경우에는 임금유연성을 목적으로 성과배분제를 도입할 가능성이 높아진다. 인건비 부담과 관련해서 고임금을 지급하는 경우 성과배분제를 도입할 가능성이 높은데, 이는 임금유연성 목적만이 아니라 고임금(효율임금)의 목적달성을 높이기 위해서는 고정급만이 아니라 성과배분이라는 부가적인 인센티브도 필요하기 때문이다. 경영의 불확실성이 높은 경우 기업측은 위험공유 동기에서 성과배분제를 도입할 가능성이 높다. 그러나 경영의 불확실성이 높은 경우 근로자측은 위험분담을 기피하는 반대 경향도 작용한다.

노동조합과 성과배분의 관계는 논리적으로도 경험적으로도 복합적인 것으로 나타난다. 논리적으로 보면 노동조합은 연대성 강화를 위해서 표준임률 정책을 추구하고 임금 안정성을 위해서 변동급의 일환인 성과배분제를 반대할 것이지만, 만일 고정급이 충분히 높은 상태에서 부가적인 인센티브로 작용한다면 굳이 반대할 이유가 없다. 노동조합 의사결정모형의 하나인 중위수 투표자(median voter)모형에 의하면 고용창출 효과가 큰 변동급은 전체 근로자들에 이익이 되지만 조합원들의 평균적인 이해는 이와는 달리 자신들의 높은 임금이기 때문에 성과배분제를 포함한 변동급을 선호하지 않을 수 있다(Kaufman, 2002). 나아가 노동조합은 성과배분제의 변동적 성격을 가능한 고정급화시키려 할 가능성도 높을 것이므로 기업측이 그 도입을 꺼릴 수도 있을 것이다. 실증연구들도 복합적인 결과를 보이는 것으로 보고되고 있는데, 이는 노동조합의 정책에 따라서 그 효과가 달라질 수 있다는 점을 시사한다.

근로자 참여가 활성화된 경우 성과배분제 도입이 높다. 근로자 참여는 조직내 협력의 필요성이 높다는 점을 의미하므로 협력규범의 형성과 동료압력에 의해 무임승차 문제를 완화시킬 수 있다는 것을 의미한다. 다른 한편 성과배분도 재무참여라는 근로자 참여의 일환

인데, 근로자 참여는 수준별 및 유형별 보완성 효과로 인해서 상호 결합되어 활용되는 경우에 효과가 높아진다(Kato & Morishima, 2002).

조직의 라이프사이클도 변수로 작용하는데, 도입기와 쇠퇴기에는 성과배분을 채택할 가능성이 낮은 반면 성장기와 성숙기에는 그 반대이다(Miceli & Heneman, 2000; Balkin & Montemayor, 2000). 도입기의 경우 아직 팀웍이 갖추어지지 않고 개인별 인센티브를 채택할 유인이 높기 때문이며, 도입기와 쇠퇴기 모두 성과배분을 실시할 재원도 부족하기 때문이다.

이상의 요인 이외에 제도적 동형화 요인도 성과배분 채택의 변인이 될 수 있다(Miceli & Heneman, 2000). 예를 들어 회사는 창립 당시의 지배적인 제도를 채택하는 경우가 있기 때문에 설립 년도가 변수가 될 수 있고, 개별 기업은 지역이나 동종업종별 성과배분제의 채택 정도에 영향을 받을 수 있다. 그리고 국가별로 보면 성과배분에 대한 세제 혜택도 채택유인이 될 수 있다(Kruse, 1996).

성과배분제의 도입 영향요인 연구에 비해서 그 효과에 대한 연구는 상대적으로 풍부하고, 국내외의 다수 연구들은 성과배분제가 노동생산성이나 재무성과를 높인다는 연구결과들을 제시하고 있다(김동배·이경목, 2002; 박우성, 2004). 성과배분제가 생산성에 미치는 영향을 설명하는 이론으로는 욕구단계설, 2요인이론, 기대이론, 고정성 이론, 강화이론, 목표설정 이론과 같은 다양한 동기부여 이론과 대리인 이론이 적용될 수 있다(Milkovich & Newman, 2005).

다만 성과배분제와 경영성과간 특히 성과배분과 고용안정간 엄밀한 인과관계를 입증한 연구가 부족하다는 평가를 받고 있다(Kruse, 1994). 나아가 성과배분제와 경영성과간 관련성 여부를 넘어서 성과배분제는 어떻게 경영성과를 높이는가? 그리고 이는 성과배분제의 특성에 따라서 달라지는가?에 대한 보다 심층적인 연구도 부족한 것으로 평가받고 있다. 이와 관련해서 예외적인 연구는 Long(2000)의 캐나다 108개 이익배분 도입기업에 대한 연구를 들 수 있다. Long(2000)은 성과배분(이익배분)이 경영성과를 높이는 기제들과 다수의 조절변인들을 들고 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

기대이론에서 만일 노력하면 성과가 날 것이라는 것에 대한 주관적인 확률인 기대(expectancy)가 일정하다면, 성과배분은 성과가 높으면 보상이 따른다는 수단성(instrumentality)을 높이고 성과배분 금액 자체는 유인가(valence)를 높이기 때문에 근로자들의 작업 동기부여를 높인다. 그리고 공정성 이론에 의하면 경영성과에 따른 보상은 보상의 공정성 지각을 높임으로써 생산적 행위를 높인다. 왜냐하면 경영성과가 높음에도 이를

근로자에 배분하지 않는 경우 근로자의 불공정성 지각이 높아질 것이며 이를 해소하기 위해서 투입노력을 감소하는 등 비생산적인 행위가 증가할 것이기 때문이다.

성과배분은 대리인 이론에서 주장하는 바와 같이 근로자들로 하여금 회사와 이해관계가 일치한다는 인식(interest-alignment)을 높여 조직일체감을 증진시키며, 이는 다시 노사간, 노노간 갈등을 감소시키고 협력을 증진시킨다. 이상의 과정은 근로자의 직무만족을 높이고, 성과배분으로 인해서 근로자들은 경영성과에 관심이 높아지고 경영성과를 높일 수 있는 생산적 행위들을 많이 하게 된다.

성과배분이 경영성과에 미치는 영향은 다양한 조절변인들에 의해서 영향을 받는다. 우선 기업특성으로서 조직규모는 무임승차와 관련된 변수인데 실증연구는 복합적인 결과를 보이고, 노동조합이 없는 경우에 동료간 상호감시가 원활하게 작동하기 때문에 더 효과적이며, 고숙련 근로자들이나 자본집약도가 높은 경우 근로자 행위가 경영성과에 미치는 효과가 크기 때문에 더 효과적일 수 있다. 성과배분제도 특성으로는 이연보상보다는 현금, 사전에 산정식(formula)이 있는 경우에 그렇지 않은 경우에 비해서 근로자가 지각하는 수단성을 높일 수 있기 때문에 더 효과적이며, 성과배분액이 클수록 유인가를 높이기 때문에 더 효과적이며, 적용대상이 많을수록 팀웍과 협력이 증진되며 성과에 영향을 미치는 사람들이 많기 때문에 더 효과적이다. 개인별 배분기준과 관련해서는 기존임금 비례, 연공, 균등, 개인업적 반영의 방법들이 있는데 각각의 효과들에 대해서는 검증된 바가 없는 것으로 평가한다. 다만 논리적으로 보면 기존임금 비례는 만일 기존 급여의 격차가 크다면 가장 불공정성을 높이는 할당방법이고, 균등 배분은 고성과자의 불만을 높이며, 연공에 따른 배분은 고근속자가 정말 생산성이 높지 않다면 불공정성을 초래하며, 성과에 따른 차등은 가장 공정성을 높일 수 있는 방법이나 성과평가가 공정하다는 전제조건이 문제가 된다.

## 제 2 절 성과배분제 도입 현황

### 1. 도입실태

노동부의 [연봉제·성과배분제] 실태조사는 1999년부터 지금까지 성과배분제를 “기업·공장 및 부서단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 일정 부분을 집단적으로 근로자에게 현금·주식·복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분하는 변동적 보상제도입니다. 연봉제가 개별근로자의 능력·실적에 따라 사전에 임금이 결정되는 반면, 성과배분제는 기업·부서단

위의 경영성과에 따라 사후에 배분하는 집단적 성과(변동)급”으로 정의하고 있다. 이러한 정의에 따른 성과배분제의 도입실태를 보면 <표 4-1>에서와 같이 2005년 현재 응답 사업체의 32.1%가 성과배분제를 도입하고 있는 것으로 나타났다. 현재 준비중인 경우나 향후 도입할 계획이 있다고 응답한 경우를 감안하면 앞으로도 성과배분제를 확산될 것으로 보인다.

<표 4-1> 성과배분제 도입 현황

|            | 빈도   | 비율    |
|------------|------|-------|
| 실시 중       | 927  | 32.1  |
| 현재 준비작업 중  | 99   | 3.4   |
| 추후 도입할 계획  | 395  | 13.7  |
| 도입할 계획이 없음 | 1469 | 50.8  |
| 합 계        | 2890 | 100.0 |

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

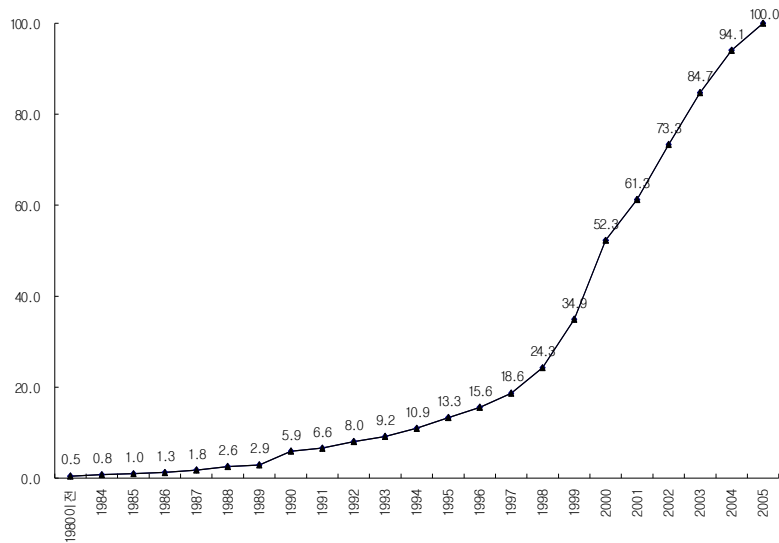
성과배분제의 도입 추세는 어떠한가? 노동부의 [연봉제·성과배분제 실태조사] 원자료를 사용해서 동 문항에 대한 유효응답 대비 도입율을 살펴보았다. 노동부의 동 조사는 100인 이상 사업장을 대상으로 하고 있고 모집단의 변동이 크지 않기 때문에 변화를 살펴보기에 적합하다. <표 4-2>에 의하면 성과배분제 도입 사업장의 비율은 1999년의 16%에 비해서 2005년에는 32.1%로 약 2배정도 증가한 것을 알 수 있다. 그러나 연봉제와 비교시 확산속도는 상대적으로 낮은데, 그 이유는 후술할 성과배분제 미도입 사유에서 추론할 수 있겠다.

<표 4-2> 연도별 성과배분제 도입추세

|      | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 도입비율 | 16.0 | 20.6 | 22.3 | 24.3 | 28.2 | 30.6 | 32.1 |
| 유효응답 | 4303 | 4052 | 4605 | 4826 | 4449 | 4119 | 2890 |

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

[그림 4-1] 성과배분제 도입추세



주: 2005년도 성과배분제 도입 시기에 응답한 사업장들의 년도별 누적분포임.  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

시간대를 확대하여 성과배분제 도입 추세를 살펴보기 위해서 2005년 조사에서 성과배분제를 도입하고 있다고 응답한 사업장들의 성과배분제 도입년도를 누적분포로 살펴보았다. [그림 4-1]에 의하면 성과배분제 도입은 외환위기를 계기로 급속하게 증가한 것으로 나타나고 있다. 정도의 차이는 있지만 이러한 경향은 제3장에서 살펴본 연봉제의 확산과도 유사한데, 외환위기 이후 성과주의 임금의 확산이라는 맥락에서 이해할 수 있겠다.

한편 2000년부터 성과배분금액에 대해서는 법인세 혜택을 제공하기 시작했기 때문에(박우성, 2004), 2000년 이후의 성과배분제의 확산에는 제도 변화에 따른 효과도 배제할 수 없다. 현행 법인세법 제20조 제1항은 대통령령이 정하는 성과급에 대해서는 손비인정을 허용하고 있으며 동법 시행령 제20조 4항은 손비 인정이 되는 성과급을 “내국법인이 근로자(임원 제외)와 성과산정지표 및 그 목표, 성과의 측정 및 배분방법 등에 대하여 사전에 서면으로 약정하고 이에 따라 그 근로자에게 지급하는 성과배분상여금”으로 규정하고 있다. 그러나 자료의 한계상 동법의 시행이 성과배분의 확산에 미친 영향 구명은 추후의 연구로 미룬다.

## 2. 성과배분제의 특성

성과배분제 전반적인 특성을 세부 유형별 특성과 함께 살펴보는 것이 유용할 것이기 때문에 앞장의 연봉제 분석과 마찬가지로 성과배분제의 유형을 구분하였다. Long(2000)에 의하면 성과배분제 제도 특성 중 중요한 차원은 현금보상 : 이연보상, 산정식 유무, 금액규모, 적용범위, 개인별 할당기준이다. 뒤에서 살펴보겠지만 우리나라의 경우 대부분 현금보상이고, 적용대상은 대부분 70%이상으로 응답하고 있어서 이 두 차원은 유형화 기준으로 적합하지 않다. 그리고 개인별 할당기준은 범주의 숫자가 너무 많아서 유형화에 적합하지 않아서 다른 분석에만 활용하기로 한다.

따라서 산정식 유무와 금액규모를 기준으로 4개의 유형을 구분하였다. 산정식 관련 질문은 ‘노사간 사전에 합의된 성과배분 기준에 따라서 성과배분을 실시하고 있습니까?(예, 아니오)’이며, 성과배분액의 크기는 ‘성과배분제 적용대상 근로자의 1인당 연간 성과배분액은 월 통상임금과 비교하면 어느 정도입니까?-지난해를 기준으로 응답하여 주시고, 만일 지난해에 성과배분이 없었으면 최근 3년간을 기준으로 응답하여 주십시오-(①10%미만 ② 10-30% ③ 30-50% ④ 50-100% ⑤ 100-150% ⑥ 150-200% ⑦ 200% 이상)’이다. 금액규모의 분포를 감안해서 100%를 기준으로 두 개의 집단으로 구분하였다.

[그림 4-2] 성과배분제 유형

|                |   | 사전 산정 기준        |                 |
|----------------|---|-----------------|-----------------|
|                |   | 無               | 有               |
| 성과<br>배분<br>규모 | 小 | 小_無 유형<br>25.1% | 小_有 유형<br>30.2% |
|                | 大 | 大_無 유형<br>19.5% | 大_有 유형<br>25.2% |

자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

이 두 가지를 기준으로 유형을 구분하면 [그림 4-1]과 같이 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 그런데 성과배분제를 도입하고 있다고 응답한 총 927개 사업장 중 유형구분의 두 기준인 성과배분액의 크기와 사전에 노사간 합의된 성과산정 정식 유무에 응답한 사업체는 총 749개이다.

<표 4-3>은 성과배분제도의 특성을 분류한 것이다. 적용단위는 회사전체가 63.5%로 지배적인데, 성과배분액의 크기가 큰 유형일수록 그 수치가 70%이상으로 높게 나타나고 있

다. 적용대상 직종은 단순노무직을 제외하면 대부분 60%이상이 적용대상 직종이며, 적용대상의 비중은 70% 이상이 83.7%로 압도적이다.

적용대상을 대부분 정규직 전원으로 하고 있음에도 적용대상 직종의 비중이 낮은 것은 사업체별로 해당 직종이 없는 경우를 감안해서 해석할 필요가 있다. 성과목표의 기준을 보면 매출액이 51.8%로 가장 많고, 다음으로 순이익이 40.1%, 이어서 영업이익과 경상이익이 각각 31.9% 및 30.4%로 많다. 경제적 부가가치(EVA)의 경우 ‘大\_有 유형’에서 상대적으로 많이 활용하고 있다.

〈표 4-3〉 성과배분제 특성

|                              |        | 전체   | 성과배분 유형별 |      |      |      |
|------------------------------|--------|------|----------|------|------|------|
|                              |        |      | 小_無      | 小_有  | 大_無  | 大_有  |
| 적용<br>단위                     | 회사전체   | 63.5 | 54.0     | 61.6 | 75.3 | 70.2 |
|                              | 사업부단위  | 15.5 | 16.0     | 15.6 | 13.0 | 14.9 |
|                              | 부서단위   | 16.1 | 24.6     | 16.1 | 10.3 | 10.1 |
|                              | 기타     | 4.9  | 5.3      | 6.7  | 1.4  | 4.8  |
| 적용<br>대상<br>직종 <sup>1)</sup> | 관리     | 82.7 | 75.0     | 84.5 | 93.8 | 93.1 |
|                              | 연구기술   | 69.3 | 59.6     | 72.6 | 78.1 | 83.6 |
|                              | 사무     | 82.1 | 74.5     | 84.5 | 90.4 | 92.6 |
|                              | 서비스영업  | 69.5 | 63.3     | 74.8 | 77.4 | 75.7 |
|                              | 생산     | 63.9 | 59.6     | 65.9 | 69.9 | 74.6 |
| 적용<br>대상<br>비중               | 단순노무   | 35.5 | 28.7     | 37.2 | 45.2 | 38.6 |
|                              | 30%미만  | 6.5  | 11.2     | 6.7  | 5.5  | 1.6  |
|                              | 30-50% | 4.9  | 4.8      | 5.8  | 4.1  | 3.2  |
|                              | 50-70% | 4.8  | 8.5      | 4.0  | 3.4  | 2.7  |
|                              | 70%이상  | 83.7 | 75.5     | 83.6 | 86.9 | 92.5 |
| 성과<br>목표<br>기준 <sup>1)</sup> | 매출액    | 51.8 | 50.5     | 55.3 | 56.2 | 50.8 |
|                              | 매출이익   | 23.7 | 19.1     | 28.3 | 27.4 | 22.8 |
|                              | 영업이익   | 31.9 | 29.8     | 32.7 | 33.6 | 35.4 |
|                              | 경상이익   | 30.4 | 23.9     | 31.4 | 27.4 | 43.9 |
|                              | 순이익    | 40.1 | 37.8     | 40.3 | 54.8 | 38.6 |
|                              | 부가가치   | 25.7 | 26.1     | 23.9 | 29.5 | 24.3 |
|                              | 비용절감   | 21.7 | 19.1     | 24.8 | 23.3 | 20.6 |
|                              | 품질     | 13.1 | 12.2     | 12.4 | 13.0 | 14.8 |
|                              | EVA    | 8.6  | 5.3      | 6.6  | 8.9  | 14.8 |
|                              | 기타     | 5.3  | 5.3      | 4.0  | 5.5  | 5.3  |
|                              | 사례수    | 927  | 188      | 226  | 146  | 189  |

주: 1) 복수응답임.

2) 셀안의 수치는 세로열에서 차지하는 비중(%)임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈표 4-4〉 성과배분제 특성

|             |        | 전체   | 성과배분 유형 |      |      |      |
|-------------|--------|------|---------|------|------|------|
|             |        |      | 小_無     | 小_有  | 大_無  | 大_有  |
| 개별 지급 기준    | 현 임금비례 | 43.3 | 36.8    | 44.5 | 47.1 | 50.0 |
|             | 동일금액지급 | 9.8  | 10.8    | 12.8 | 6.4  | 7.9  |
|             | 개인별차등  | 23.6 | 25.4    | 22.0 | 22.9 | 18.5 |
|             | 부서성과차등 | 19.9 | 24.3    | 18.3 | 18.6 | 18.0 |
|             | 기타     | 3.5  | 2.7     | 2.3  | 5.0  | 5.6  |
| 지급 금액 산정 단위 | 기본급    | 50.4 | 45.3    | 48.1 | 53.8 | 52.8 |
|             | 통상임금   | 25.2 | 14.4    | 22.6 | 33.6 | 32.0 |
|             | 평균임금   | 3.5  | 4.4     | 5.2  | 2.8  | 2.8  |
|             | 연급여총액  | 5.9  | 9.9     | 7.1  | 3.5  | 3.4  |
|             | 기타     | 15.0 | 26.0    | 17.0 | 6.3  | 9.0  |
| 지급 형태       | 현금     | 95.0 | 96.2    | 95.1 | 95.0 | 94.1 |
|             | 비현금    | 0.3  | 1.1     | 0.0  | 0.0  | 0.5  |
|             | 현금+비현금 | 4.6  | 2.7     | 4.9  | 5.0  | 5.4  |
| 지급 주기       | 매월     | 6.9  | 14.9    | 7.6  | 2.1  | 0.5  |
|             | 분기별    | 4.8  | 3.7     | 6.7  | 4.8  | 2.7  |
|             | 반기별    | 16.0 | 11.7    | 16.9 | 13.8 | 21.3 |
|             | 연1회    | 60.3 | 52.1    | 62.2 | 60.0 | 66.5 |
|             | 부정기적   | 12.1 | 17.6    | 6.7  | 19.3 | 9.0  |
| 퇴직금 포함      | 예      | 30.5 | 31.9    | 30.0 | 30.7 | 30.2 |
|             | 아니오    | 69.5 | 68.1    | 70.0 | 69.3 | 69.8 |
| 사 례 수       |        | 927  | 188     | 226  | 146  | 189  |

주: 셀안의 수치는 세로열에서 차지하는 비중(%)임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 4-4>는 성과배분금액의 지급 특성과 관련된 항목들을 분류한 것이다. 전체적으로 보면 개인별 지급기준은 개인별이나 부서별 성과에 따라서 차등지급하는 경우가 43.5%로 가장 많고 근사한 차이지만 다음으로 현재의 임금수준에 비례해서 지급하는 경우가 43.3%로 나타나고 있다. 그러나 성과배분 유형별로 보면 ‘小\_無 유형’을 제외하면 현재의 임금수준에 비례해서 지급하는 경우가 차등 지급의 경우보다 더 높게 나타나고 있다.

성과배분금액의 산정 단위는 기본급이 50.4%로 가장 많고 이어서 통상임금이 25.2%로 높게 나타나고 있다. 지급형태는 현금지급이 90% 이상이며 지급주기는 연1회가 60.3%로 가장 많고, 이어서 반기별이 16%, 부정기적 지급이 12.1%로 나타나고 있다. 성과배분액이 퇴직금에 포함되는지에 대해서는 30%정도가 포함된다고 응답하고 있는 반면 70%는 포함되지 않는다고 응답하고 있는데, 이와 관련해서 근로자들이 문제제기를 하는 경우 법적인

문제가 발생할 소지가 있는 것으로 보인다.

### 3. 성과배분제 도입동기 및 영향요인

우리 기업들은 왜 성과배분제를 도입하는가? 앞서 검토한 것처럼 성과배분제 도입에 영향을 미치는 변수는 다양하다. 우선 2005년도 조사에서 성과배분제를 도입하고 있는 사업장 응답자들이 진술하는 도입 동기를 살펴보면 <표 4-5>와 같다. 전체적으로 보면 생산성 향상 목적이 84.1%로 압도적으로 많고 이어서 노사관계 개선이 7.2%이다. 성과배분 유형별로 보면 ‘小\_無’ 유형은 생산성 향상 목적이 상대적으로 적고 ‘大\_無’ 유형은 노사관계 개선 동기가 상대적으로 높게 나타난다. <표 4-6>은 성과배분제 도입동기를 2000~2005년까지 살펴본 것인데 전체적인 추세는 크게 변화가 없으며 조사시점을 불문하고 생산성 향상 목적이 지배적인 것으로 나타난다.

<표 4-5> 성과배분제 도입동기

|          |        | 전체   | 성과배분 유형 |      |      |      | 사례  |
|----------|--------|------|---------|------|------|------|-----|
|          |        |      | 小_無     | 小_有  | 大_無  | 大_有  |     |
| 도입<br>동기 | 생산성 향상 | 84.1 | 76.8    | 86.0 | 83.7 | 86.9 | 587 |
|          | 경영위기극복 | 3.4  | 4.5     | 3.7  | 2.2  | 2.3  | 23  |
|          | 노사관계개선 | 7.2  | 7.9     | 6.5  | 10.4 | 7.4  | 55  |
|          | 우수인력확보 | 2.5  | 3.4     | 2.3  | 2.2  | 1.7  | 17  |
|          | 기타     | 2.8  | 7.3     | 1.4  | 1.5  | 1.7  | 21  |

주: 셀안의 수치는 세로열에서 차지하는 비중(%)임.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 4-6> 성과배분제 도입동기 추세

|        | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 생산성향상  | 81.2 | 82.4 | 78.2 | 85.4 | 80.7 | 84.1 |
| 경영위기극복 | 4.5  | 4.0  | 3.1  | 2.4  | 3.3  | 3.4  |
| 노사관계개선 | 10.3 | 7.4  | 9.2  | 6.9  | 10.8 | 7.2  |
| 우수인력확보 | 3.1  | 2.6  | 2.9  | 2.6  | 2.2  | 2.5  |
| 기타     | 0.9  | 3.7  | 6.6  | 2.7  | 3.1  | 2.8  |

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

성과배분제의 도입 동기를 알아보기 위해서는 반대로 왜 특정 기업들은 성과배분제를 도입하지 않는가를 살펴볼 필요가 있다. 년도별 조사에서 성과배분제를 도입하지 않은 사

업장의 그 이유에 대한 응답을 2000~2005년까지 비교하면 <표 4-7>과 같다.

이에 의하면 2003년까지는 성과배분제 도입에 따른 기술적인 문제가 가장 많고 이어서 경영상의 애로로 성과배분제를 도입할 여건이 안되기 때문이라는 응답이 많은데, 2004년부터는 두 가지의 순위가 역전되고 있다. 성과배분제 도입의 기술적 문제는 성과산정지표의 설정 등 성과배분제의 설계와 운영에 관련된 지식이나 노하우를 의미한다. 대체로 기업은 최종 성과지표인 순이익을 선호하는 반면 근로자측은 노력과의 대응관계가 가장 높은 생산성 지표를 선호하듯이, 어떤 성과지표를 선정할 것인가 등 성과배분제 도입관련 기술적 애로가 클 것이다. 그리고 성과배분제를 도입하려면 분배할 경영성과가 나타나야 하는데, 경영이 어려운 경우 성과배분제 자체가 의미가 없을 것이다. 이는 앞서 선행연구 검토에서 조직 라이프사이클 상 도입기에는 성과배분의 재정 여력이 없기 때문에 도입률이 낮을 것이라는 가설과도 일치한다(Miceli & Heneman, 2000; Balkin & Montemayor, 2000). 반면 앞서 검토한 바와 같이 환경풍요성이 낮을 때 임금유연성 목적으로 성과배분제를 도입할 것이라는 예측과는 반대이다.

<표 4-7> 성과배분제 미도입 이유 추세

|               | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|
| 경영애로로 여건 안됨   | 36.2 | 35.2 | 37.3 | 37.6 | 45.9 | 44.8 |
| 노사관계 개선 도움 안됨 | 6.7  | 5.9  | 7.0  | 8.0  | 6.9  | 7.5  |
| 기준설정 등 기술적 애로 | 44.0 | 45.9 | 41.8 | 41.0 | 35.1 | 33.9 |
| 노사불신으로 반대 예상  | 7.8  | 4.0  | 5.0  | 4.2  | 3.1  | 4.2  |
| 기타            | 5.3  | 9.1  | 8.9  | 9.3  | 8.9  | 9.5  |

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

〈표 4-8〉 사업장 특성별 성과배분제 도입 실태

|        |            | 전체   | 사례수  | 유형별  |      |      |      | 사례수 |
|--------|------------|------|------|------|------|------|------|-----|
|        |            |      |      | 小_無  | 小_有  | 大_無  | 大_有  |     |
| 전 체    |            | 32.1 | 2890 | 25.1 | 30.2 | 19.5 | 25.2 | 749 |
| 업<br>종 | 광공업        | 38.8 | 1416 | 21.9 | 29.2 | 21.3 | 27.6 | 456 |
|        | 전기가스수도건설   | 41.0 | 105  | 17.6 | 29.4 | 23.5 | 29.4 | 34  |
|        | 도소매음식숙박    | 42.7 | 150  | 29.4 | 31.4 | 13.7 | 25.5 | 51  |
|        | 운수통신       | 12.6 | 436  | 39.5 | 41.9 | 4.7  | 14.0 | 43  |
|        | 금융보험       | 40.0 | 95   | 10.0 | 36.7 | 30.0 | 23.3 | 30  |
|        | 부동산임대사업서비스 | 36.5 | 230  | 31.7 | 25.4 | 15.9 | 27.0 | 63  |
|        | 교육보건사회서비스  | 16.2 | 260  | 43.8 | 43.8 | 9.4  | 3.1  | 32  |
|        | 기타서비스      | 25.1 | 195  | 30.8 | 20.5 | 25.6 | 23.1 | 39  |
| 규<br>모 | 300인미만     | 27.7 | 2031 | 26.4 | 31.1 | 20.2 | 22.2 | 450 |
|        | 300-499인   | 38.0 | 374  | 24.5 | 27.3 | 20.9 | 27.3 | 110 |
|        | 500-999인   | 40.0 | 285  | 24.0 | 34.0 | 15.0 | 27.0 | 100 |
|        | 1000인이상    | 54.5 | 200  | 20.2 | 24.7 | 19.1 | 36.0 | 89  |
| 노<br>조 | 무노조        | 33.5 | 1378 | 25.9 | 32.2 | 18.1 | 23.8 | 370 |
|        | 한국노총       | 29.3 | 917  | 23.2 | 27.7 | 19.6 | 29.5 | 224 |
|        | 민주노총       | 32.5 | 437  | 23.1 | 30.8 | 22.2 | 23.9 | 117 |
|        | 기타         | 34.0 | 156  | 32.4 | 24.3 | 24.3 | 18.9 | 37  |
| 섹<br>터 | 민간         | 31.5 | 2773 | 25.0 | 30.4 | 19.3 | 25.3 | 711 |
|        | 공공         | 45.2 | 115  | 24.3 | 27.0 | 24.3 | 24.3 | 37  |

주: 수치는 가로열에서 차지하는 비중(%)임.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 4-8>은 성과배분제 및 유형별 도입 실태를 사업장 특성에 따라서 분류한 것이다. 업종별로 보면 운수·통신과 교육·보건사회서비스 업종에서 도입률이 현저하게 낮는데, 이 경우 도입하더라도 유형별 분포에서와 같이 성과배분액이 적은 유형이 대부분이라는 특징이 나타난다. 성과배분제는 인건비 비중이 높은 노동집약적인 서비스 산업에서 임금유연성을 제공하기 때문에 효과적이라는 주장과 그 반대로 근로자 개인들의 행위가 성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 자본집약적인 산업에서 더 효과적이라는 대립적인 주장이 있고(Kruse, 1996; Long, 2000), 서비스 산업의 경우 개인별 성과측정이 용이하기 때문에 집단 성과배분 대신 개인 성과급이 많이 활용될 수 있다는 가설도 설정할 수 있는데, 자료의 제약상 다양한 가설의 검증에는 한계가 있다.

사업장 규모와 성과배분제 도입간에는 뚜렷한 정(+)의 관계가 나타난다. 이는 선행연구들과도 일치하는 결과인데(Kruse, 1996), 규모 증가에 따른 무임승차의 위험보다는 제도의 도입 및 운영시 발생하는 고정비로 인한 규모의 경제효과가 더 크다는 추론이 가능하다. 노동조합이 없거나 상급단체 미가입인 경우에 성과배분제의 도입이 약간 높게 나타나고

있지만 그 차이는 매우 적다. 선행연구들에서 지적인 바와 같이 이는 노동조합은 성과배분제에 반대할 수도 있고 굳이 반대할 이유가 없을 수도 있기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 마지막으로 섹터별로 보면 민간부문보다는 공공부문에서 도입률이 더 높는데, 이는 정부의 영향력으로 해석할 수 있다. 외환위기 이후 정부가 연봉제나 성과배분제와 같은 성과주의 임금 개편을 강조해왔고, 제도화 이론에 의하면 공공부문은 정부의 이러한 규범적 및 강제적 영향력에 직접적으로 노출되기 때문일 것이다.

<표 4-9>는 성과배분제 도입 영향요인을 분석한 것이다. 성과배분제를 도입한 경우 1의 값을 부여하고 그렇지 않은 경우에 0의 값을 부여한 후 로짓 회귀분석을 실시하였다. 처음에는 임금관련 변수를 투입하지 않았고, 두 번째는 연봉제와 기본급 구성의 3범주 더미변수만 투입하였으며, 세 번째는 제2장에서 살펴본 기본급 구성의 3범주 대신 기본급 7개 유형의 더미변수를 투입한 것이다. 임금관련 변수를 투입한 이유는 보상관행들간 상호 보완성을 고려했기 때문이다.

〈표 4-9〉 성과배분제 도입 영향요인

|             | B         | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
|-------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| 상수          | -2.493*** | 0.280 | -2.704*** | 0.287 | -2.765*** | 0.292 |
| 전기가스수도건설    | -0.077    | 0.215 | -0.079    | 0.219 | -0.080    | 0.218 |
| 도소매음식숙박     | 0.081     | 0.181 | 0.017     | 0.183 | 0.006     | 0.183 |
| 운수통신        | -1.428*** | 0.170 | -1.225*** | 0.174 | -1.215*** | 0.174 |
| 금융보험        | -0.129    | 0.231 | -0.135    | 0.234 | -0.099    | 0.235 |
| 부동산임대사업서비스  | -0.358**  | 0.162 | -0.321*   | 0.165 | -0.319*   | 0.166 |
| 교육, 보건사회서비스 | -1.328*** | 0.186 | -1.250*** | 0.188 | -1.261*** | 0.188 |
| 기타서비스       | -0.775*** | 0.186 | -0.711*** | 0.188 | -0.733*** | 0.189 |
| 규모          | 0.381***  | 0.051 | 0.315***  | 0.052 | 0.312***  | 0.052 |
| 노조(한국노총)    | -0.149    | 0.108 | -0.127    | 0.111 | -0.129    | 0.111 |
| 노조(민주노총)    | -0.140    | 0.134 | -0.079    | 0.138 | -0.069    | 0.138 |
| 노조(미가맹)     | 0.091     | 0.190 | 0.082     | 0.192 | 0.087     | 0.192 |
| 공공부문        | 0.735***  | 0.223 | 0.511**   | 0.226 | 0.541**   | 0.226 |
| 연봉제         |           |       | 0.624***  | 0.090 | 0.625***  | 0.090 |
| 호봉제         |           |       | 0.206**   | 0.096 |           |       |
| 직능급         |           |       | 0.345***  | 0.121 |           |       |
| 직무급         |           |       | 0.198*    | 0.111 |           |       |
| 순수호봉급       |           |       |           |       | 0.314***  | 0.113 |
| 순수직능급       |           |       |           |       | 0.414*    | 0.221 |
| 순수직무급       |           |       |           |       | 0.708***  | 0.230 |
| 호봉+직능       |           |       |           |       | 0.665***  | 0.199 |
| 호봉+직무       |           |       |           |       | 0.331**   | 0.164 |
| 직능+직무       |           |       |           |       | 0.674**   | 0.313 |
| 호봉+직능+직무    |           |       |           |       | 0.699**   | 0.275 |
| 카이자승        | 246***    |       | 313***    |       | 320***    |       |
| (-2)LL      | 3251      |       | 3184      |       | 3178      |       |
| N           | 2791      |       |           |       |           |       |

주: 업종의 준거는 광공업이며, 기본급 유형의 준거는 호봉급, 직무급, 직능급 테이블이 없음임. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

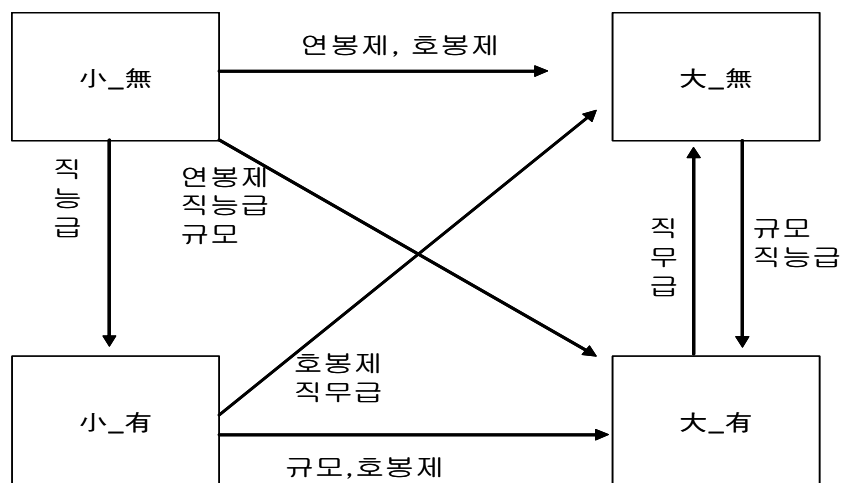
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

자료의 제약으로 선행연구에서 검토한 다양한 영향요인 변수들을 포괄하지 못했는데 이와 관련해서 추후 연구가 필요하다. 로짓 회귀분석 결과는 앞서 도입실태에서 기술통계치로 살펴본 것과 유사한 결과이다. 예를 들어 규모와 공공부문은 성과배분제 도입과 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있고, 업종 더미변수들의 부호도 앞서와 유사한 결과를 보인다.

임금관련 변수들의 효과는 다음과 같다. 우선 연봉제는 성과배분제 도입과 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 연봉제와 성과배분제 모두 크게는 성과주의형 임금이라는 점에서 양자

는 공통점을 지닌다. 따라서 이 결과는 유사한 목적을 지닌 두 제도가 상호보완적으로 운영되고 있다는 점을 시사한다. 한편 기본급의 3유형과 그 대신에 투입한 기본급 7개 유형의 더미변수도 모두 성과배분제와 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 제2장의 기본급 유형분포에서 살펴본 바와 같이 기본급 구성의 3유형이나 기본급 7개 유형의 준거 범주는 호봉급이나 직능급 그리고 직무급이라는 형태의 기본급 테이블이 없는 경우이다. 따라서 이 결과는 ‘무체계’유형과 비교해서 3가지 범주의 기본급이 있는 경우에 성과배분제를 채택할 확률이 높다는 것을 뜻한다.

[그림 4-3] 성과배분 유형별 선행요인



자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

성과배분제를 도입하더라도 왜 특정 유형의 성과배분제를 도입하는가? 이를 살펴보기 위해 앞서 구분한 성과배분제의 4가지 유형에 대한 다항로짓(multi-nominal logit)분석을 실시하였다. 자세한 분석결과는 <부표 4-1>에 수록되어 있다. 분석결과 유의한 관계를 요약해서 도식하면 [그림 4-3]과 같다. 여기서 화살표는 정(+)의 방향을 의미하고 해당변수의 존재는 화살표 방향의 선택확률이 높다는 의미이다.

‘小\_無’ 유형은 규모가 증가하거나 기본급 중 직능급이 있거나 연봉제가 있으면 ‘大\_有’ 유형, 직능급이 있으면 ‘小\_有’유형, 호봉제나 연봉제가 있으면 ‘大\_無’유형이 채택될 가능성이 높다. ‘小\_有’유형은 호봉급나 직무급이 있으면 ‘大\_無’ 유형, 그리고 규모가 증가하거나 호봉제가 있으면 ‘大\_有’유형을 선택할 확률이 유의하게 높다. 마지막으로 ‘大\_有’ 유형은 직무급이 있으면 ‘大\_無’ 유형을 선택할 확률이 높은 반면 ‘大\_無’유형은 규모가 증가하

거나 직능급이 있으면 ‘大\_有’ 유형을 선택할 가능성이 높다.

이상 성과배분제 유형간 선택 영향요인에서 몇 가지 공통점이 나타나고 있다. 첫째, 규모가 증가하면 다른 유형들보다는 ‘大\_有’ 유형이 선택될 확률이 높아진다. 이는 앞서 <표 4-1>의 기술통계치에서 살펴본 것과 동일하다. 조직규모가 증가하면 통상 조직의 공식화 정도가 높아지고 성과배분을 할 여력도 증가한다고 볼 수 있기 때문에 사전에 산정식을 갖추고 성과배분액도 큰 성과배분제를 채택할 가능성이 높아지는 것으로 보인다. 둘째, 다른 기본급 유형과는 달리 직무급은 ‘大\_無’ 유형과 친화성이 높은 것으로 나타나고 있다. ‘大\_無’유형은 성과목표의 유연한 조정이 가능하기 때문에 ‘大\_有’ 유형에 비해서 경영진의 재량권이 높은 유형으로 볼 수 있는데, 직무급이 이 유형과 친화성이 있다는 것은 경영진의 재량권과 관련이 있지 않을까라는 추론이 가능할 것이다. 그러나 이에 대해서는 추후 자세한 연구가 필요할 것이다. 마지막으로 ‘小\_無’ 유형은 연봉제나 기본급 구성부분으로서 직능급이나 호봉제가 있으면 다른 유형을 선택할 확률이 높다. 이것은 어느 정도 임금관리가 체계화되면 미숙한 유형의 성과배분제도가 어떤 방향으로든 성숙한다는 것을 의미하는 것으로 보인다.

### 제 3 절 성과배분제의 효과

우리기업은 성과배분제의 효과를 보고 있는가? 우선 사업체 담당자들이 인식하고 있는 성과들의 추이를 보면 다음과 같다. 각 년도 설문지의 질문은 ‘다음 각 항목별로 성과배분제의 효과를 평가하여 주십시오’이다. 이에 의하면 가장 효과가 있다고 응답한 것이 생산성 향상이고, 이어서 노사협력, 경영위기 극복의 순서로 높은 평가를 내리고 있다. 반면 인건비 절감에 대해서는 조사년도를 불문하고 [3점] 미만으로 상대적으로 가장 부정적인 평가를 내리고 있다.

<표 4-10> 성과배분제 효과 추이

|        | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 생산성향상  | 3.7  | 3.8  | 3.7  | 3.7  | 3.7  | 3.8  |
| 경영위기극복 | 3.4  | 3.4  | 3.3  | 3.3  | 3.3  | 3.3  |
| 노사협력   | 3.4  | 3.5  | 3.5  | 3.5  | 3.5  | 3.5  |
| 인건비절감  | 2.7  | 2.6  | 2.6  | 2.5  | 2.5  | 2.5  |

주: 5점 척도(1=매우 작다, 2=작다, 3=보통, 4= 크다, 5=매우 크다)

자료: 노동부, [연봉제·성과배분제 실태조사], 각년도 원자료.

사업체 담당자들이 평가하는 성과배분제의 효과는 성과배분제의 유형이나 운영특성별로 차이가 있는가? 이를 살펴보기 위해서 2005년 조사 자료를 사용해서 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-11> 및 <표 4-12>이다.

통제변수는 앞서 영향요인 분석의 경우와 동일하다. 성과배분제와 관련된 변수로서 성과배분제의 적용단위를 투입하였다. 설문지에는 ‘성과배분제를 적용하는 단위는 어떻게 됩니까?(① 회사전체 ② 사업부 ③ 부서 ④ 기타)’로 되어 있는데, ① 회사전체를 준거범주로 해서 3개의 더미 변수를 작성하였다. 다음으로 개인별 할당기준 변수를 투입하였다. 설문지에는 ‘개별 근로자에 대한 성과배분의 지급액은 어떻게 결정합니까?(① 현재 임금수준에 비례 ② 균등 지급 ③ 개인별 차등 ④ 부서별 차등 ⑤ 기타)’로 되어 있는데, ① 현재 임금수준에 비례를 준거범주로 4개의 더미변수를 작성하였다. 성과배분 유형은 앞서 검토한 4 유형 중 ‘小\_無’ 유형을 준거 범주로 하여 3개의 더미변수를 작성하였다. 한편 성과배분제의 효과라 하더라도 현재 기본급의 특성이나 연봉제 도입 여부에 의해서 그 효과가 달라질 수 있기 때문에 다른 임금변수들을 번갈아 투입하면서 그 효과를 비교하였다.

우선 사업체 규모의 효과는 나타나지 않는다. 인건비 절감을 종속변수로 한 회귀분석의 한 모형에서 규모가 유의한 부(-)의 부호를 보이지만 모형의 적합도가 통계적으로 유의하지 않다.

노동조합의 효과를 보면 양대 노총 산하의 노동조합은 모두 생산성 향상과 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있다. 이는 성과배분이 생산성 향상으로 연결되기 위해서는 근로자들이 무임승차에 대한 상호 감시기제가 작동해야 하는데, 이는 노동조합이 있는 곳에서는 제대로 작동하기 힘들기 때문(Long, 2000)이라는 주장과도 일치한다. 그리고 민주노총 산하 노동조합은 성과배분의 효과로서 생산성 향상만이 아니라 경영위기 극복이나 노사협력 증진에도 모두 부(-)의 관계를 보이고 있다.

성과배분제의 적용단위가 부서단위나 기타인 경우에는 회사전체가 적용단위인 경우와 비교해서 협력적 노사관계 형성은 저해하는 것으로 나타나고 있지만, 적용단위가 사업부인 경우에는 그렇지 않다. 이 결과는 회사전체를 적용단위로 하는 경우 노사협력 증진이 가장 잘 이루어진다는 박우성(2004)의 연구와도 일치한다.

할당기준과 관련해서 부서성과에 따라서 차등 지급하는 경우 준거범주인 개인별 임금에 비례해서 지급하는 경우에 비해서 생산성 향상 경영위기 극복에는 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 할당기준으로서 개인별 성과에 따라서 차등 지급하는 경우는 노사협력증진을 저해하는 것으로 나타나고 있다. 이는 앞에서 검토한 바와 같이 만일

현재의 임금수준과 개인별 기여도간에 격차가 있다면, 현재 임금수준에 비례해서 지급하는 것보다 성과에 따라서 차등 지급하는 것이 공정성을 높이기 때문일 것이다. 다만 성과에 따른 차등을 할 경우 성과평가의 공정성이 항상 문제가 될 수 있기 때문에 특히 개인별 성과차등의 경우에는 노사협력을 저해하는 것으로 나타난다고 볼 수 있다. 그리고 우리나라 근로자의 경우 미국과는 달리 집단주의적 가치관의 영향으로 인해서 개인별 성과급보다는 집단적 성과급을 선호한다는 연구결과(김동배외, 2004)도 개인별 차등이 노사협력을 저해하는 효과를 해석하는데 참조가 될 수 있다.

성과배분 유형별 효과를 보면 성과배분액의 크기가 크고 미리 노사가 합의한 산정식을 갖고 있는 경우인 ‘大\_有’ 유형의 경우 생산성 향상, 경영위기 극복, 협력적 노사관계 형성에 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 앞서 검토한 바와 같이 성과배분액의 크기는 유인가를 그리고 미리 결정된 산정식은 수단성을 제고하기 때문에 근로자의 작업 동기를 높인다는 동기부여 이론으로 설명될 수 있다. 그리고 이 유형은 노사협력도 증진시키는 효과가 있는 것으로 나타나고 있는데, 노사가 합의한 산정식에 의해서 운영되는 성과배분제는 절차적 공정성을 높여서 노사간 신뢰형성에 기여하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 흥미 있는 것은 성과배분액의 크기와 미리 합의된 산정식의 존재 여부라는 두 가지 요건을 함께 갖추지 않는 다른 두 가지 유형(小\_有 유형, 大\_無 유형)의 생산성 효과나 노사협력 증진 효과는 나타나지 않는다는 점이다.

〈표 4-11〉 성과배분 유형별 지각 성과: 생산성향상, 경영위기극복

|            | 생산성 향상   |      |          |      | 경영위기극복   |      |         |      |
|------------|----------|------|----------|------|----------|------|---------|------|
|            | B        | S.E. | B        | S.E. | B        | S.E. | B       | S.E. |
| 상수         | 3.62***  | 0.16 | 3.65***  | 0.16 | 3.02***  | 0.19 | 3.00*** | 0.19 |
| 전기가스수도건설   | 0.04     | 0.13 | 0.04     | 0.13 | -0.06    | 0.15 | -0.04   | 0.15 |
| 도소매음식숙박    | 0.12     | 0.11 | 0.12     | 0.11 | 0.02     | 0.13 | 0.00    | 0.13 |
| 운수통신       | -0.07    | 0.13 | -0.06    | 0.13 | 0.01     | 0.15 | 0.04    | 0.15 |
| 금융보험       | -0.45*** | 0.14 | -0.48*** | 0.14 | -0.21    | 0.16 | -0.22   | 0.16 |
| 부동산사업서비스   | -0.08    | 0.11 | -0.10    | 0.11 | -0.25**  | 0.12 | -0.28** | 0.12 |
| 교육,보건사회서비스 | -0.02    | 0.13 | -0.01    | 0.13 | 0.34**   | 0.15 | 0.35**  | 0.15 |
| 기타서비스      | -0.05    | 0.12 | -0.07    | 0.12 | -0.27*   | 0.14 | -0.29** | 0.14 |
| 규모(로그)     | 0.03     | 0.03 | 0.02     | 0.03 | 0.03     | 0.03 | 0.01    | 0.03 |
| 노조(한국노총)   | -0.18*** | 0.06 | -0.16**  | 0.06 | 0.01     | 0.07 | 0.03    | 0.07 |
| 노조(민주노총)   | -0.20**  | 0.08 | -0.18**  | 0.08 | -0.25*** | 0.10 | -0.23** | 0.10 |
| 노조(미가입)    | 0.05     | 0.13 | 0.06     | 0.13 | -0.09    | 0.14 | -0.08   | 0.14 |
| 공공부문 더미    | 0.04     | 0.14 | 0.04     | 0.14 | 0.10     | 0.16 | 0.08    | 0.16 |
| 적용_사업부단위   | 0.07     | 0.08 | 0.09     | 0.08 | -0.04    | 0.09 | -0.03   | 0.09 |
| 적용_부서단위    | -0.01    | 0.08 | 0.00     | 0.08 | -0.10    | 0.10 | -0.07   | 0.10 |
| 적용_기타      | -0.07    | 0.13 | -0.05    | 0.13 | -0.17    | 0.15 | -0.14   | 0.15 |
| 할당_균등지급    | -0.12    | 0.09 | -0.11    | 0.09 | 0.01     | 0.11 | 0.03    | 0.11 |
| 할당_개인별차등   | 0.07     | 0.07 | 0.05     | 0.07 | 0.14*    | 0.08 | 0.12    | 0.08 |
| 할당_부서별차등   | 0.27***  | 0.08 | 0.26***  | 0.08 | 0.20**   | 0.09 | 0.16*   | 0.09 |
| 할당_기타      | 0.09     | 0.14 | 0.05     | 0.14 | 0.16     | 0.16 | 0.12    | 0.16 |
| 小_有 유형     | 0.01     | 0.07 | 0.00     | 0.07 | 0.15*    | 0.08 | 0.13    | 0.08 |
| 大_無 유형     | -0.04    | 0.08 | -0.04    | 0.08 | 0.07     | 0.09 | 0.05    | 0.09 |
| 大_有 유형     | 0.24***  | 0.08 | 0.23***  | 0.08 | 0.27***  | 0.09 | 0.25*** | 0.09 |
| 호봉제        |          |      | -0.07    | 0.06 |          |      | -0.02   | 0.07 |
| 직능급        |          |      | 0.15**   | 0.07 |          |      | 0.18**  | 0.08 |
| 직무급        |          |      | 0.04     | 0.07 |          |      | 0.14*   | 0.08 |
| 연봉제        |          |      | 0.00     | 0.06 |          |      | 0.11*   | 0.07 |
| F          | 3.25***  |      | 3.02***  |      | 1.92***  |      | 2.14*** |      |
| Adj. R     | 0.068    |      | 0.072    |      | 0.029    |      | 0.042   |      |
| N          | 683      |      | 683      |      | 676      |      | 676     |      |

주: 1) 적용단위의 준거범주는 회사전체, 할당기준의 준거범주는 현재의 임금 기준, 성과배분제 유형의 준거 범주는 ‘小\_無’유형임.

2) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈표 4-12〉 성과배분 유형별 지각 성과: 노사협력, 인건비절감

|            | 협력적 노사관계 |      |          |      | 인건비 절감   |      |         |      |
|------------|----------|------|----------|------|----------|------|---------|------|
|            | B        | S.E. | B        | S.E. | B        | S.E. | B       | S.E. |
| 상수         | 3.55***  | 0.18 | 3.50***  | 0.19 | 2.93***  | 0.21 | 2.91*** | 0.21 |
| 전기가스수도건설   | -0.05    | 0.15 | -0.05    | 0.15 | -0.03    | 0.16 | -0.03   | 0.16 |
| 도소매음식숙박    | -0.04    | 0.13 | -0.04    | 0.13 | 0.07     | 0.14 | 0.06    | 0.14 |
| 운수통신       | -0.10    | 0.14 | -0.08    | 0.14 | 0.08     | 0.17 | 0.06    | 0.16 |
| 금융보험       | -0.44*** | 0.16 | -0.42*** | 0.16 | -0.14    | 0.18 | -0.21   | 0.18 |
| 부동산사업서비스   | -0.19    | 0.12 | -0.17    | 0.12 | -0.09    | 0.14 | -0.12   | 0.14 |
| 교육,보건사회서비스 | -0.01    | 0.15 | 0.00     | 0.15 | 0.01     | 0.16 | -0.03   | 0.16 |
| 기타서비스      | -0.08    | 0.14 | -0.06    | 0.14 | 0.08     | 0.15 | 0.06    | 0.15 |
| 규모(로그)     | 0.03     | 0.03 | 0.02     | 0.03 | -0.08**  | 0.03 | -0.06   | 0.03 |
| 노조(한국노총)   | -0.09    | 0.07 | -0.11    | 0.07 | 0.05     | 0.08 | 0.06    | 0.08 |
| 노조(민주노총)   | -0.28*** | 0.09 | -0.29*** | 0.10 | 0.02     | 0.11 | 0.02    | 0.11 |
| 노조(미가입)    | -0.12    | 0.14 | -0.11    | 0.14 | 0.02     | 0.16 | 0.04    | 0.16 |
| 공공부문 더미    | -0.18    | 0.15 | -0.19    | 0.15 | 0.16     | 0.18 | 0.18    | 0.18 |
| 적용_사업부단위   | -0.07    | 0.09 | -0.08    | 0.09 | -0.01    | 0.10 | 0.00    | 0.10 |
| 적용_부서단위    | -0.35*** | 0.10 | -0.34*** | 0.10 | 0.04     | 0.11 | 0.04    | 0.11 |
| 적용_기타      | -0.26*   | 0.14 | -0.27*   | 0.15 | -0.14    | 0.16 | -0.14   | 0.16 |
| 할당_균등지급    | -0.06    | 0.10 | -0.05    | 0.11 | 0.19     | 0.12 | 0.17    | 0.12 |
| 할당_개인별차등   | -0.23*** | 0.08 | -0.23*** | 0.08 | 0.14     | 0.09 | 0.15*   | 0.09 |
| 할당_부서별차등   | -0.03    | 0.09 | -0.04    | 0.09 | -0.01    | 0.10 | 0.00    | 0.10 |
| 할당_기타      | -0.05    | 0.15 | -0.04    | 0.16 | 0.07     | 0.17 | 0.06    | 0.17 |
| 小_有 유형     | 0.04     | 0.08 | 0.03     | 0.08 | -0.02    | 0.09 | 0.01    | 0.09 |
| 大_無 유형     | 0.09     | 0.09 | 0.07     | 0.09 | -0.27*** | 0.10 | -0.26** | 0.10 |
| 大_有 유형     | 0.26***  | 0.09 | 0.24***  | 0.09 | -0.15    | 0.10 | -0.11   | 0.10 |
| 호봉제        |          |      | 0.12*    | 0.07 |          |      | -0.09   | 0.08 |
| 직능급        |          |      | 0.09     | 0.08 |          |      | -0.13   | 0.09 |
| 직무급        |          |      | 0.02     | 0.08 |          |      | 0.22*** | 0.08 |
| 연봉제        |          |      | 0.07     | 0.07 |          |      | -0.12*  | 0.07 |
| F          | 4.14***  |      | 3.70***  |      | 1.21     |      | 1.52**  |      |
| Adj. R     | 0.092    |      | 0.094    |      | 0.007    |      | 0.020   |      |
| N          | 680      |      | 680      |      | 674      |      | 674     |      |

주: 1) 적용단위의 준거범주는 회사전체, 할당기준의 준거범주는 현재의 임금 기준, 성과배분제 유형의 준거 범주는 ‘小\_無’유형임.

2) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

#### 제 4 절 요약

여기서는 집단성과급인 성과배분제와 관련된 선행연구들을 검토하고 성과배분제의 실태와 효과를 분석하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과배분제는 연봉제와 마찬가지로 특히 외환위기 이후 급속하게 확산되었다. 성

과배분제 도입률은 1999년 16%에서 2005년에는 32.1%로 2배 이상 증가했으며, 추후 도입할 계획이 있다는 응답을 고려하면 향후에도 그 확산이 예상된다.

둘째, 선행연구에 근거해서 성과배분액 규모와 성과배분 산정기준의 존재 여부를 기준으로 성과배분제의 유형을 구분한 결과, ‘小\_無’ 25.1%, ‘小\_有’ 30.2%, ‘大\_無’ 19.5%, ‘大\_有’ 25.2%로 나타났다. 성과배분제도의 운영 특성을 살펴본 결과 대부분이 직원의 70%이상에 적용하고 현금보상이 지배적이며, 현재의 임금수준에 비례해서 지급하며, 지급산정 단위는 기본급이 가장 많았다.

셋째, 성과배분제 도입 동기와 관련해서 사업장 응답자들의 80%이상이 생산성 향상을 들었으며 나머지 10%정도는 노사관계 개선을 들었고, 반면 성과배분제를 도입하지 않고 있는 사업장의 경우 그 이유로서 경영상의 애로로 성과배분을 할 여력이 없음과 성과배분 기준 설정 등 기술적 애로를 들었다. 경영상 여력이 없어서 성과배분제를 도입하지 못하고 있다는 것은 선행연구에서 검토한 조직의 라이프사이클과 집단성과배분간 관계에 대한 논의와 일치한다. 그러나 다른 한편 선행연구에서 검토한 바와 같이 환경의 풍요성이 낮음에 해당되는 경영상 여력이 없을 경우 오히려 임금유연성을 목적으로 성과배분제 도입이 증가해야 한다는 예측과는 배치된다. 기술적 애로로 성과배분제를 도입하지 못하고 있다는 것은 이와 관련된 정부나 협회 내지 단체의 역할이 중요하다는 점을 시사한다. 다변량 분석 결과 사업장 규모와 공공부문이 성과배분제 도입과 유의한 정(+)의 관계가 있었고, 임금관련 변수도 모두 성과배분제 도입과 정(+)의 관계가 있었는데, 후자의 경우 준거범주가 기본급 유형으로서 ‘무체계’임을 감안하면 무체계의 경우에는 성과배분제 도입정도가 매우 낮다는 점을 시사한다.

넷째, 성과배분제 유형별 선택에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 규모가 증가하면 다른 유형들보다는 ‘大\_有’ 유형이 선택될 확률이 높는데, 이는 규모가 공식화 정도 및 성과배분 여력의 증가와 관련성이 높기 때문인 것으로 해석된다. 직무급은 ‘大\_無’ 유형과 친화성이 높은 것으로 나타나는데, 이 유형은 ‘大\_有’ 유형에 비해서 경영진의 재량권이 높은 특징이 있다. 마지막으로 ‘小\_無’ 유형은 연봉제나 기본급 구성부분으로서 직능급이나 호봉제가 있으면 다른 유형을 선택할 확률이 높는데, 이는 임금관리가 체계화되면 미숙한 유형의 성과배분제도가 어떤 방향으로든 성숙한다는 것을 의미한다.

다섯째, 사업장 응답자들은 성과배분제의 효과로서 생산성 향상을 가장 높게 평가하고 이어서 노사협력과 경영위기 극복 효과도 긍정적으로 평가하지만, 인건비 절감에 대해서는 상대적으로 부정적으로 평가한다. 인건비 절감 효과는 앞서 연봉제의 효과와 마찬가지로

생산성향상을 반영한 순인건비 차원에서 평가할 수 있을 것이지만, 통상 성과배분제의 재원으로서 근로자측의 기존 임금을 제외하고 [ta] 주장과 사용자측의 기존임금 일부의 변동급화 주장 중 전자가 지배적인 방식이었을 수 있다는 점도 시사하는 것으로 보인다.

여섯째, 성과배분제의 효과에 대한 다변량 분석 결과 성과배분제 적용단위가 회사전체인 경우 부서단위 적용에 비해서 노사협력 개선효과가 크고, 개인별 할당기준으로서 부서성과에 따라서 차등 지급하는 경우 생산성 향상과 경영위기 극복에 긍정적인 효과를 미치지만 할당기준이 개인별 성과에 따른 차등지급인 경우에는 노사협력증진을 저해하고 있었다. 마지막으로 성과배분 유형별 효과를 보면 성과배분액의 크기가 크고 미리 노사가 합의한 산정식을 갖고 있는 경우인 ‘大\_有’ 유형의 경우에만 생산성 향상, 경영위기 극복, 협력적 노사관계 형성에 정(+)의 효과가 크다.

<부표 4-1> 성과배분제 유형별 다항로짓 분석

|            | 小有/小無   |       | 大無/小無    |       | 大有/小無    |       |
|------------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|
|            | B       | S.E.  | B        | S.E.  | B        | S.E.  |
| 상수         | 0.290   | 0.639 | -0.587   | 0.719 | -1.559** | 0.653 |
| 전기가스수도건설   | 0.195   | 0.541 | 0.257    | 0.574 | 0.234    | 0.556 |
| 도소매음식숙박    | -0.298  | 0.398 | -0.703   | 0.487 | -0.441   | 0.431 |
| 운수통신       | -0.136  | 0.401 | -1.975** | 0.778 | -0.984*  | 0.521 |
| 금융보험       | 1.071   | 0.690 | 1.089    | 0.707 | 0.653    | 0.733 |
| 부동산임대사업서비스 | -0.767* | 0.420 | -1.065** | 0.503 | -0.340   | 0.415 |
| 교육,보건사회서비스 | -0.224  | 0.414 | -1.577** | 0.673 | -2.696** | 1.051 |
| 기타서비스      | -0.913* | 0.505 | -0.118   | 0.464 | -0.533   | 0.494 |
| 규모         | -0.032  | 0.116 | -0.036   | 0.128 | 0.191*   | 0.116 |
| 노조(한국노총)   | -0.062  | 0.258 | 0.132    | 0.286 | 0.137    | 0.268 |
| 노조(민주노총)   | 0.072   | 0.330 | 0.267    | 0.368 | -0.039   | 0.362 |
| 노조(미가맹)    | -0.398  | 0.480 | 0.199    | 0.488 | -0.333   | 0.517 |
| 공공부문       | 0.202   | 0.554 | 0.662    | 0.600 | 0.125    | 0.584 |
| 연봉제        | 0.334   | 0.223 | 0.452*   | 0.249 | 0.408*   | 0.238 |
| 호봉제        | -0.082  | 0.224 | 0.437*   | 0.261 | 0.386    | 0.247 |
| 직능급        | 0.726** | 0.294 | 0.304    | 0.336 | 0.954*** | 0.300 |
| 직무급        | -0.382  | 0.263 | 0.192    | 0.274 | -0.376   | 0.280 |
| 카이자승       | 94***   |       |          |       |          |       |
| (-2)LL     | 1884    |       |          |       |          |       |
| N          | 725     |       |          |       |          |       |

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료: 노동부(2004, 2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 4-1〉의 계속

|             | 大無/小有    |       | 大有/小有     |       | 大有/大無    |       |
|-------------|----------|-------|-----------|-------|----------|-------|
|             | B        | S.E.  | B         | S.E.  | B        | S.E.  |
| 상수          | -0.877   | 0.684 | -1.849*** | 0.607 | -0.972   | 0.684 |
| 전기가스수도건설    | 0.061    | 0.510 | 0.039     | 0.486 | -0.022   | 0.522 |
| 도소매음식숙박     | -0.405   | 0.485 | -0.143    | 0.424 | 0.262    | 0.510 |
| 운수통신        | -1.839** | 0.774 | -0.848*   | 0.509 | 0.991    | 0.841 |
| 금융보험        | 0.018    | 0.506 | -0.418    | 0.532 | -0.436   | 0.559 |
| 부동산임대사업서비스  | -0.298   | 0.522 | 0.427     | 0.438 | 0.725    | 0.517 |
| 교육, 보건사회서비스 | -1.353** | 0.671 | -2.472**  | 1.048 | -1.119   | 1.174 |
| 기타서비스       | 0.794    | 0.526 | 0.380     | 0.545 | -0.414   | 0.512 |
| 규모          | -0.004   | 0.123 | 0.223**   | 0.108 | 0.227*   | 0.120 |
| 노조(한국노총)    | 0.194    | 0.274 | 0.199     | 0.252 | 0.006    | 0.279 |
| 노조(민주노총)    | 0.195    | 0.346 | -0.112    | 0.338 | -0.306   | 0.367 |
| 노조(미가맹)     | 0.596    | 0.508 | 0.065     | 0.532 | -0.532   | 0.541 |
| 공공부문        | 0.460    | 0.580 | -0.076    | 0.565 | -0.536   | 0.601 |
| 연봉제         | 0.118    | 0.242 | 0.074     | 0.230 | -0.044   | 0.253 |
| 호봉제         | 0.519**  | 0.251 | 0.468**   | 0.234 | -0.051   | 0.269 |
| 직능급         | -0.423   | 0.293 | 0.227     | 0.249 | 0.650**  | 0.294 |
| 직무급         | 0.574**  | 0.273 | 0.006     | 0.277 | -0.567** | 0.284 |
| 카이자승        | 94***    |       |           |       |          |       |
| (-2)LL      | 1884     |       |           |       |          |       |
| N           | 725      |       |           |       |          |       |

주 : \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

자료 : 노동부(2004, 2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

## 제5장 임금시스템과 임금제도 효과

### 제1절 서론

지금까지 기본급 구성요소를 중심으로 한 임금체계와 연봉제 및 성과배분제의 특성과 효과 그리고 전망들을 살펴보았다. 그런데 기본급과 성과급을 함께 고려할 때 우리기업들의 임금구성은 대체로 어떤 모습들을 취하고 있고, 어떤 사업장들이 각 유형에 포함되며, 이에 따른 효과와 향후 변화 전망은 어떠한가? 이러한 의문에 답하기 위해서 제5장은 기본급과 성과급을 포함한 임금시스템 분석을 실시하기로 한다.

앞장들에서 임금체계나 성과급이 노동생산성에 미치는 효과를 분석하지 않았다. 임금체계나 성과급이 노동생산성에 미치는 효과를 횡단자료를 사용하여 분석하는 경우 한계가 많기 때문에, 여기서는 패널자료를 구축해서 기본급 및 성과급 변화에 따른 노동생산성 변화에 미치는 영향을 분석한다.

임금체계는 고령자 고용과 밀접한 관련이 있는 것으로 평가되고 있다. 선행연구들은 이연보상체계를 갖추고 있는 경우 고령자 고용을 기피하는 것으로 보고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 우리나라의 지배적인 기본급 형태는 호봉급으로서 강력한 이연보상체계이다. 노동부(2005)의 [연봉제·성과배분제 실태조사]에는 전체 근로자 중 50세 이상 근로자 비중을 조사하였다. 여기에서는 동 변수를 사용해서 기본급 특성 및 성과급이 고령자 고용에 미치는 효과도 분석한다.

### 제2절 임금시스템

#### 1. 임금시스템의 유형

우리나라 사업장들이 임금시스템을 유형화하기 위해서 조사 대상(object)을 그 특성별로 가장 가까운 집단끼리 묶어주는 분석 기법인 집군분석(cluster analysis)을 실시하였다.

집군분석에 사용된 변수들은 <표 5-1>의 모든 변수들이다. 기본급 구성의 3가지 기본형

및 무체계의 하위 특성변수들과 연봉제 및 성과배분제의 각각 하위 4가지 유형들을 분석에 투입하였는데, 총 투입 변수는 26개이다. 집단분석에서 집단의 숫자를 결정하는데 정답은 없지만, 융합계수의 추이를 보면서 갑자기 융합계수가 증가하는 구간에서 집단수를 결정하는 것도 하나의 방법이다. 왜냐하면 융합계수가 갑자기 증가한다는 것은 상당히 이질적인 두 집단이 하나로 묶인다는 것을 의미하기 때문이다. <표 5-2>는 융합계수 변화를 보여주고 있는데, 4집단에서 3집단으로 갈 때 계수 변화가 가장 크다는 점을 알 수 있다. 따라서 여기서는 4집단으로 구분하였다.

<표 5-1>을 보면 4개의 집단은 우선 호봉제가 있느냐 없느냐에 비호봉형과 나머지 집단으로 구분되고, 호봉제가 있는 경우는 순수호봉제인가 아니면 다른 기본급과 결합된 호봉제인가에 따라서 병존형과 나머지 호봉형이 구분되며, 순수호봉형은 다시 평가차등 여부에 따라서 경직적 호봉형과 유연호봉형으로 구분된다는 것을 알 수 있다.

비호봉형에는 기본급 무체계, 순수직무급, 순수직능급이 포함되는데, 연봉제 유형은 총연봉차등이나 차등 없음형이 다른 집단에 비해서 많이 분포하며, 성과배분제는 많이 활성화되어 있지 않은 특징이 있다. 경직적 호봉형의 경우 순수호봉제이자 평가차등이 없는 경우이며 상대적으로 단일호봉제가 많이 포함되고, 차등형 연봉제나 성과배분제가 활성화되어 있지 않다는 특징이 있다.

〈표 5-1〉 집단분석에 사용된 변수 및 집단별 특성

|                 |           | 비호봉형<br>(N=839) | 경직적호봉형<br>(N=681) | 유연호봉형<br>(N=374) | 병존형<br>(N=368) |
|-----------------|-----------|-----------------|-------------------|------------------|----------------|
| 기본급<br>체계<br>없음 | 신입임금연동    | <b>0.30</b>     | 0.00              | 0.00             | 0.00           |
|                 | 별도데이블     | <b>0.20</b>     | 0.00              | 0.00             | 0.00           |
|                 | 개인별책정     | <b>0.21</b>     | 0.00              | 0.00             | 0.00           |
|                 | 기타        | <b>0.10</b>     | 0.00              | 0.00             | 0.00           |
| 호봉급             | 단일호봉      | 0.00            | <b>0.39</b>       | 0.27             | 0.32           |
|                 | 비단일호봉     | 0.00            | 0.61              | <b>0.73</b>      | 0.68           |
|                 | 평가차등      | 0.00            | 0.00              | <b>1.00</b>      | 0.42           |
|                 | 평가미차등     | 0.00            | <b>1.00</b>       | 0.00             | 0.58           |
|                 | 순수호봉      | 0.00            | <b>1.00</b>       | <b>1.00</b>      | 0.00           |
|                 | 결합호봉      | 0.00            | 0.00              | 0.00             | <b>1.00</b>    |
| 직능급             | 순수직능      | <b>0.10</b>     | 0.00              | 0.00             | 0.00           |
|                 | 혼합직능      | 0.05            | 0.00              | 0.00             | <b>0.41</b>    |
|                 | 승격차등유     | 0.13            | 0.00              | 0.00             | <b>0.29</b>    |
|                 | 승격차등무     | 0.03            | 0.00              | 0.00             | <b>0.12</b>    |
| 직무급             | 혼합직무급     | 0.05            | 0.00              | 0.00             | <b>0.72</b>    |
|                 | 순수<br>직무급 | 직무변동승진          | <b>0.01</b>       | 0.00             | 0.00           |
|                 |           | 스킬향상승진          | <b>0.01</b>       | 0.00             | 0.00           |
|                 |           | 근속승진            | <b>0.02</b>       | 0.00             | 0.00           |
| 연봉제<br>유형       | 무차등       | <b>0.12</b>     | 0.07              | 0.06             | 0.06           |
|                 | 성과차등      | 0.07            | 0.08              | 0.09             | <b>0.13</b>    |
|                 | 기본_성과차등   | 0.09            | 0.08              | 0.08             | <b>0.17</b>    |
|                 | 총차등       | <b>0.24</b>     | 0.10              | <b>0.24</b>      | 0.13           |
| 성과<br>배분<br>유형  | 小_無       | 0.07            | <b>0.09</b>       | 0.06             | 0.07           |
|                 | 小_有       | 0.09            | 0.06              | <b>0.12</b>      | 0.09           |
|                 | 大_無       | 0.04            | 0.04              | 0.08             | <b>0.10</b>    |
|                 | 大_有       | 0.05            | 0.05              | 0.09             | <b>0.11</b>    |

자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈표 5-2〉 융합계수 추이

| 집단수 | 융합 계수 | 집단수      | 융합 계수       |
|-----|-------|----------|-------------|
| 9   | 2335  | <b>4</b> | <b>3381</b> |
| 8   | 2493  | 3        | 3877        |
| 7   | 2658  | 2        | 4625        |
| 6   | 2834  | 1        | 5664        |
| 5   | 3055  |          |             |

유연호봉형은 순수호봉형이지만 평가에 따른 차등승호가 이루어지고 호봉제가 있는 다른 유형에 비해서 단일호봉제가 상대적으로 적으며, 총연봉 차등형의 연봉제가 상대적으로 많으며 특히 ‘小\_有’유형의 성과배분제가 활성화되어 있다는 특징이 있다. 마지막으로 병존형의 경우 호봉제와 다른 기본급과의 결합유형으로서 평가에 따른 차등 승호 및 차등승격

형의 직능급이 많이 포함되어 있고, 연봉제 특히 성과연봉차등형 및 기본\_성과연봉 차등형이 많이 활성화되어 있으며, 성과배분제 특히 성과배분액의 크기가 큰 ‘大\_無’유형이나 ‘大\_有’유형이 많이 포함되고 있다.

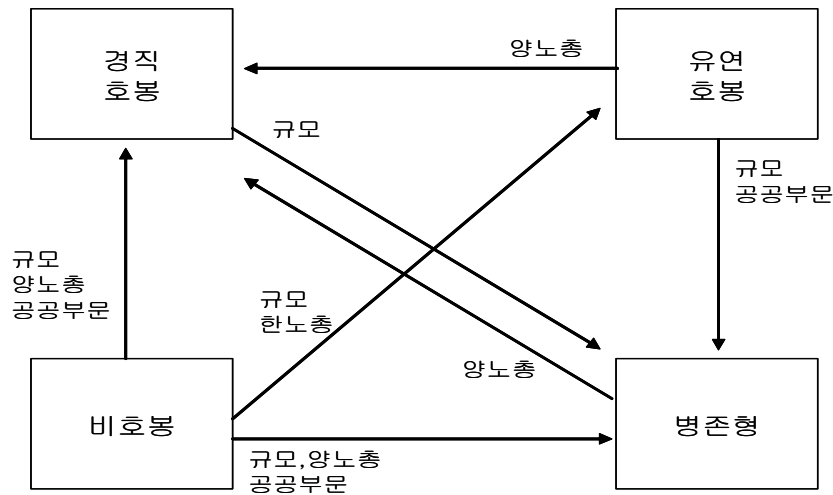
## 2. 임금시스템 유형의 선행요인

임금시스템 유형별 사업장 특성에 차이가 있는가? <부표 5-1>은 임금시스템 유형별 사업장 특성의 기술통계치를 정리한 것이고, <부표 5-2>는 4집단의 선택에 영향을 미치는 변인들을 활용해서 다항로짓 분석을 실시한 결과인데, 두 결과는 유사한 모습을 보인다. 다항로짓 분석 결과를 도시하면 [그림 5-1]과 같다.

임금시스템 유형간 선택을 보면 공통적인 특징은 첫째, 양노총 산하 노동조합이 존재하는 경우에는 다른 유형에 비해서 경직적 호봉제를 선택할 확률이 유의하게 높고, 둘째 규모가 증가하면 모든 다른 유형에 비해서 병존형을 선택할 확률이 높아지며, 셋째 공공부문의 경우 경직호봉이나 병존형을 선택할 확률이 높다는 것으로 요약할 수 있다.

<부표 5-2>에서와 같이 업종의 효과들이 크기 때문에 업종을 고려한 해석이 필요하지만, 업종을 통제할 경우 임금시스템의 유형 선택에 있어서 노동조합의 존재가 지배적인 역할을 수행하고 있는바, 향후 기업이나 정부측에서 임금시스템 유형을 변화시키려고 할 경우 노동조합의 협력이 필수적이라는 점을 알 수 있다.

[그림 5-1] 임금시스템 유형의 선행요인



자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

### 3. 임금시스템 유형의 효과와 변화 전망

#### 가. 유형별 효과

임금시스템 유형별 성과에 차이가 있는가? 임금유연화의 시도로 볼 수 있는 연봉제와 성과배분제의 효과에 대해서는 경직호봉이 상대적으로 가장 낮게 평가하고 있다. 여기에 보고하지 않았지만 연봉제와 성과배분제의 지각된 효과를 종속변수로 하여, 앞서의 회귀분석과 동일한 통제변수들과 함께 비호봉형을 준거로 임금시스템 유형 더미변수 3개를 투입한 회귀분석의 결과는 다음과 같다. 연봉제 효과 중 인건비 절감과 관련해서 경직호봉의 계수가  $-0.198(p=0.004)$  병존형의 계수가  $-0.142(p=0.054)$ , 연봉제 효과 중 임금관리용이에 대해서는 병존형의 계수가  $-0.149(p=0.047)$ 로 나타났다. 성과배분제 효과 중 생산성 향상에 대해서는 경직호봉의 계수가  $-0.133(p=0.066)$  노사협력에 대해서는 유연호봉의 계수가  $0.172(p=0.039)$  병존형의 계수가  $0.153(p=0.063)$ 으로 유의하게 나타났다.

〈표 5-3〉 임금시스템 유형별 연봉제 및 성과배분제 효과 평가

|                     |       | 전체  | 비호봉 | 경직호봉 | 유연호봉 | 병존형 |
|---------------------|-------|-----|-----|------|------|-----|
| 연봉제<br>효과(5점)       | 생산성   | 3.3 | 3.3 | 3.3  | 3.3  | 3.4 |
|                     | 인건비절감 | 2.7 | 2.8 | 2.6  | 2.8  | 2.7 |
|                     | 관리용이  | 3.5 | 3.6 | 3.5  | 3.7  | 3.4 |
|                     | 태도변화  | 3.4 | 3.4 | 3.4  | 3.5  | 3.5 |
| 성과<br>배분제<br>효과(5점) | 생산성   | 3.8 | 3.8 | 3.6  | 3.8  | 3.8 |
|                     | 위기극복  | 3.3 | 3.3 | 3.2  | 3.2  | 3.4 |
|                     | 노사협력  | 3.5 | 3.5 | 3.5  | 3.7  | 3.6 |
|                     | 인건비절감 | 2.5 | 2.5 | 2.6  | 2.4  | 2.5 |

자료 : 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

#### 나. 임금시스템 유형별 변화 전망

임금시스템 유형별 기본급 개편 계획 여부나 기본급 개편의 방향성에 차이가 있는가? 임금시스템 유형별 성과배분이나 연봉제의 추후 도입검토 여부에 차이가 있는가? <표 5-4>는 임금체계 개편 및 성과급 도입 계획유무를 임금시스템 유형별로 분류한 것이다.

우선 향후 기본급 개편 계획에 대한 응답을 임금시스템 유형별로 보면 경직호봉형의 경우 계획이 있다는 응답이 27.3%로 가장 낮다. 비호봉형을 제외하면 3가지 유형 모두 호봉제가 있는 사업체이기 때문에 기본급 개편 계획이 높게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 그러나 예상과는 정반대로 호봉제가 있는 3유형 중 가장 경직적인 연공급으로 분류되는 경직형 호봉제의 경우 역설적으로 기본급 개편 계획이 가장 적다고 응답하고 있다.

여기에 보고하지 않았지만 앞서의 다변량 분석과 동일한 통제 변수들을 사용하고 무호봉형을 준거로 향후 기본급 개편 계획 여부에 대한 로짓 회귀분석 결과에서도 경직호봉형의 계수만  $-.263(p=.043)$ 으로 유의하게 나타나서 <표 5-4>와 동일한 결과를 보이고 있다. 경직호봉형에서 기본급 개편 계획이 없다는 응답이 높은 것은 하나의 역설로 보인다.

〈표 5-4〉 임금시스템 유형별 기본급 개편 계획 유무

|                |      | 기본급 개편<br>계획 있음 | 연봉제       |            | 성과배분제     |            |
|----------------|------|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                |      |                 | 현재<br>도입율 | 도입계획<br>있음 | 현재<br>도입율 | 도입계획<br>있음 |
| 전 체            |      | 33.9            | 48.4      | 30.0       | 32.1      | 21.2       |
| 임금<br>구성<br>유형 | 비호봉  | 33.5            | 51.3      | 24.2       | 25.6      | 18.0       |
|                | 경직호봉 | 27.3            | 33.6      | 28.7       | 24.2      | 18.8       |
|                | 유연호봉 | 39.9            | 45.7      | 37.8       | 34.8      | 30.3       |
|                | 병존형  | 40.5            | 48.9      | 35.8       | 37.5      | 26.5       |

주: 성과배분제와 연봉제의 현재 도입율은 전체 사례 대비 도입 비중인 반면, 도입 계획 여부는 현재 도입하고 있거나 도입중인 경우를 제외한 사업체 중 도입계획이 있는 경우의 비중임.

경직형 호봉제의 경우 기본급 개편만이 아니라 연봉제 및 성과배분제의 도입 계획도 가장 적은 것으로 나타나고 있다. 게다가 <표 5-4>의 현재 도입률 수치에서도 같이 경직형 호봉형의 경우 현재 연봉제 및 성과배분제 도입율도 4가지 유형 중에서 가장 낮게 나타나고 있다.

여기에 보고하지 않았지만 앞서와 동일한 방법으로 연봉제 및 성과배분제 도입계획 여부에 대한 로짓 회귀분석을 실시한 결과도 <표 5-4>와 동일하다. 이 경우 연봉제나 성과배분제를 추후 도입할 계획이 있는 경우=1, 추후 도입할 계획이 없는 경우=0으로 두고 분석하였다. 연봉제 도입 계획에 대한 로짓 회귀분석 결과 유연호봉형의 계수가 .399(p=.048) 병존형 계수가 .392(p=.065)로 유의하게 나타난 반면 경직호봉형의 계수는 유의한 수치를 보이지 않았다. 성과배분제 도입검토 여부에 대한 로짓 회귀분석에 있어서도 유연호봉형의 계수가 .529 (p=.005), 그리고 병존형의 회귀계수가 .420(p=.038)로 유의하게 나타난 반면 경직호봉형의 계수는 유의한 결과를 보이지 않았다.

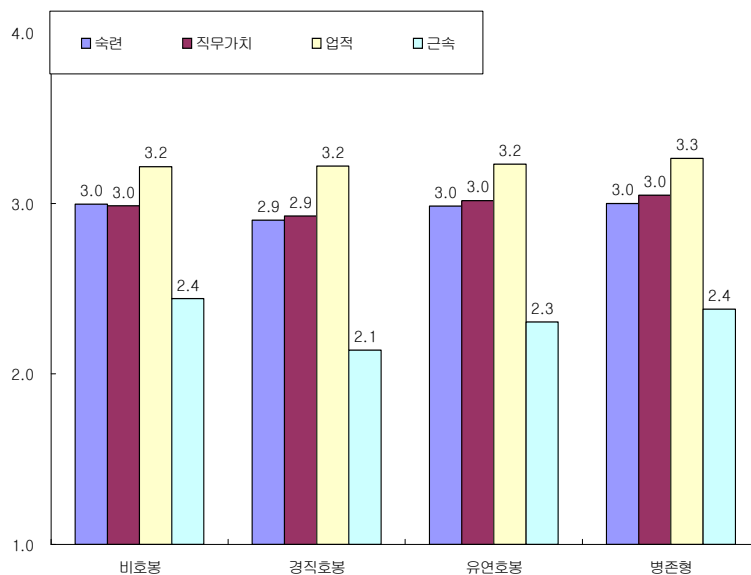
경직호봉형의 경우 나머지 3가지 유형에 비해서 가장 경직적인 연공급 체계를 보이고 있는데도 기본급 개편 계획 및 성과급 도입 계획은 가장 적은 것으로 나타나는 것은 매우 역설적인 현상이다. 기능적 설명(functional explanation)에 의하면 현재의 임금시스템 유형에 만족하고 별 문제가 없기 때문일 수도 있을 것이며, 이 가능성도 전적으로 배제할 수는 없을 것이다. 다만 기능적 설명의 문제는 현상태(status quo)를 아무도 모르는 정태적 균형으로 간주하는 위험이 있다.

가능한 대체설명으로는 앞서 살펴본 바와 같이 경직형 호봉제는 양노총 소속 노동조합과 매우 긴박하게 결합되어 있기 때문에 임금시스템 체계의 전환비용이 만만치 않을 것으로 예상할 수 있으며, 이런 이유로 개편 내지 도입계획이 없다고 응답했을 가능성도 크다.

대체로 현재의 경영환경과 가장 부정합적인 것으로 분류되는 경직형 호봉제의 개편이 사회적으로 중요한 만큼 그 이유에 대해서는 추후 정밀한 연구가 필요한 것으로 보인다.

[그림 5-2]는 기본급 개편 계획이 있다고 응답한 경우 향후 기본급 개편방향을 임금시스템 체계별로 비교한 것이다. 가장 가시적으로 나타나고 있는 것은 현재 경직형 호봉제인 경우 다른 3가지 유형에 비해서 근속급 비중을 높이겠다는 응답이 가장 낮게 나타나고 있는데, 이는 현재도 경직적인 연공급이기 때문에 당연한 응답으로 보인다. 여기에 보고하지 않았지만 앞서와 동일한 회귀분석에서도 숙련, 직무가치, 업적의 반영에 대해서는 임금시스템 유형들의 회귀계수가 모두 유의하지 않았지만, 근속의 반영비중 확대에 대한 회귀분석에서는 경직호봉의 계수가  $-0.224(p=.004)$ 로 유의하게 나타났는데, 이는 [그림 5-2]와 동일한 결과이다.

[그림 5-2] 임금시스템 유형별 기본급 개편 방향



주: 4점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 4=매우 그렇다)

### 제 3 절 임금제도의 효과

#### 1. 임금제도 변화와 노동생산성

4장까지의 분석에서 임금체계나 임금형태 변화가 노동생산성에 미치는 효과를 분석하지 않았다. 여기서는 패널자료를 구축해서 임금체계 및 임금생산성 변화가 노동생산성 변화에 미치는 영향을 분석한다.

임금제도 변화는 노동생산성에 어떤 영향을 미치는가? 성과급에 해당되는 연봉제나 성과배분제가 성과에 미치는 영향에 대해서는 제3장과 제4장에서 검토한 바 있다. 문제는 기본급인데, 여기에서 검토할 호봉제의 폐지나 직능급 또는 직무급의 도입이 노동생산성에 어떻게 영향을 미치는가? 직능급 도입의 효과는 숙련급이 생산성에 미치는 효과에 대한 선행연구에서 원용할 수 있다(Murray & Gerhart, 1998; Heneman et al., 2000; Shaw et al., 2005). 즉 직무수행능력의 향상에 따라 임금을 지급하는 경우 능력향상의 유인을 제공하고, 그 결과 고숙련공들은 노동의 유의미성을 높게 지각하며, 집합적으로 보면 개별 근로자들의 능력향상들은 유연한 인력배치를 가능하게 할 것이다.

반면 직무급의 도입과 호봉제의 폐지 효과에 대해서는 단선적인 예측을 하기에는 근거가 부족하다. 다만 제2장 호봉제의 특성에서 나타나고 있는 것처럼 그 동안 우리나라의 연공급이 지나치게 경직적으로 운영되었을 수 있다는 점, 그리고 만일 기업이 합리적으로 행동한다고 가정하면 1990년대 초반부터 연공주의 인사대신에 능력주의 인사 나아가 외환위기 이후에는 성과주의 인사관리가 대두되는 배경에는 호봉급을 중핵으로 하는 연공주의 인사관리의 장점보다는 단점이 부각되었기 때문일 것으로 볼 수 있다. 이런 점을 감안하면 호봉제의 폐지나 직무급과 같은 대안적 임금체계의 도입은 노동생산성에 긍정적인 영향을 미쳤을 것으로 예측할 수 있다.

임금체계 및 성과급 변화는 노동부의 2004년 및 2005년 [연봉제·성과배분제 실태조사] 자료를 사용하였다. 2004년 자료에는 호봉제의 폐지년도가 조사되어 있는데, 사원급이나 관리자급 어느 한쪽의 호봉제를 폐지한 경우에는 호봉제를 폐지한 것으로 보았다. 직능급과 직무급의 도입년도는 2005년도 조사에 측정되어 있고, 동년도 조사에는 연봉제와 성과배분제 도입 년도 정보가 있다.

이상의 정보와 사업체별 재무정보를 결합해서 1993-2004년까지의 패널자료를 구축하였다. 재무정보는 인당유형고정자산, 인당기계장비율, 인원, 인당부가가치인데, 재무정보 중

경상 가격 정보는 2000년 소비자물가지수 100을 기준으로 각 년도의 소비자물가지수를 나누어서 불변가격으로 전환하여 계산하였다. 재무정보는 인원을 제외하고는 모두 로그 값을 취했다.

재무정보는 기업단위에서 집계된 것인 반면 임금제도 관련 정보는 사업장 수준이므로 분석수준의 문제가 발생할 수 있다. 그러나 통상 우리나라의 경우 임금제도는 기업단위에서는 사업장별로 동일하다고 할 수 있기 때문에 이 문제가 심각하지는 않을 것이다.

이상의 자료를 사용해서 년도별 사업체 자료를 구축해서 분석에 사용하였다. 김동배외(2004)와 마찬가지로 고정효과(fixed-effect)방법을 사용하였으며, 패널모형은 demeaning 방식을 사용해서 변수별 분석기간 평균을 구해서 해당 년도의 변수 값에서 이를 차감하였다. 임금체계 및 임금형태 변화는 개별 제도의 변화와 임금체계간 배합의 변화, 임금체계와 임금형태간 배합의 변화효과도 살펴보았다. 이상 분석에 사용한 자료의 2004년 기준 기술통계치는 <부표 5-3>과 같다.

<표 5-5> 및 <표 5-5-1>은 개별임금제도의 변화가 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 것이다. 모형1 및 모형2는 각각 기본급의 변화 및 성과급의 변화만을 그리고 모형3은 기본급과 성과급의 변화를 동시에 투입한 것이다.

<표 5-5> 개별임금제도의 생산성 효과: 인당부가가치 증분

|          | 모형1       |       | 모형2       |       | 모형3       |       |
|----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|          | B         | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
| △인당기계장비율 | 0.072***  | 0.006 | 0.073***  | 0.006 | 0.072***  | 0.006 |
| △규모      | -0.132*** | 0.014 | -0.131*** | 0.014 | -0.135*** | 0.014 |
| △호봉제폐지   | 0.062**   | 0.024 |           |       | 0.029     | 0.025 |
| △직능급도입   | 0.056*    | 0.031 |           |       | 0.030     | 0.031 |
| △직무급도입   | 0.165**   | 0.065 |           |       | 0.138**   | 0.065 |
| △연봉제도입   |           |       | 0.065***  | 0.015 | 0.055***  | 0.016 |
| △성과배분제도입 |           |       | 0.114***  | 0.020 | 0.108***  | 0.021 |
| F        | 46.740*** |       | 49.795*** |       | 45.423*** |       |
| Adj.R2   | 0.106     |       | 0.110     |       | 0.110     |       |
| N        | 11186     |       | 11452     |       | 11186     |       |

주: 산업대분류, 년도변수가 통제되었음.\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

투입변수에 따라서 그 효과가 달라지지만, 연봉제 도입과 성과배분제 도입은 두 종속변수 모두에서 그리고 기본급 투입여부에 관계없이 노동생산성 증가와 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 기본급의 경우 기본급만 투입한 경우에는 두 종속변수 모두와 유의한 정

(+)의 부호를 보이고 있고, 종속변수가 인당매출액 증분의 경우에는 성과급이 투입되어도 모두 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있지만, 종속변수가 인당부가가치 증분이고 성과급이 투입된 경우에는 직무급 도입만 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있으며, 호봉제 폐지와 직능급 도입은 부호의 방향은 정(+)이지만 계수가 통계적으로 유의하지 않다.

〈표 5-5-1〉 개별임금제도의 생산성 효과: 인당매출액 증분

|                    | 모형1        |       | 모형2        |       | 모형3        |       |
|--------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|                    | B          | S.E.  | B          | S.E.  | B          | S.E.  |
| △인당기계장비율           | 0.090***   | 0.004 | 0.090***   | 0.004 | 0.089***   | 0.004 |
| △규모                | -0.010     | 0.011 | -0.011     | 0.011 | -0.012     | 0.011 |
| △호봉제               | 0.098***   | 0.019 |            |       | 0.060***   | 0.019 |
| △직능급               | 0.116***   | 0.025 |            |       | 0.082***   | 0.026 |
| △직무급               | 0.202***   | 0.046 |            |       | 0.174***   | 0.046 |
| △연봉제               |            |       | 0.101***   | 0.012 | 0.086***   | 0.012 |
| △성과배분제             |            |       | 0.087***   | 0.016 | 0.078***   | 0.016 |
| F                  | 128.637*** |       | 140.250*** |       | 123.870*** |       |
| Adj.R <sup>2</sup> | 0.212      |       | 0.217      |       | 0.217      |       |
| N                  | 14219      |       | 14550      |       | 14219      |       |

주: 산업대분류, 년도변수가 통제되었음.\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

<표 5-6>은 개별 기본급과 성과급의 결합효과가 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 것이다. 예를 들어 (호봉제+연봉제)가 하나의 시스템 상태라면 이 시스템 상태의 변화가 노동생산성 변화에 미치는 효과를 분석한 것이다. 분석결과를 보면 개별 기본급과 성과급의 결합효과는 기본급 성격에 따라서 달라지는 것으로 나타나고 있다. 기본급 변수가 호봉제 폐지인 경우 연봉제만 결합되거나 연봉제와 성과배분제가 함께 결합되는 경우에 일관되게 정(+)의 관계를 보이지만, 성과배분제와만 결합되는 경우에는 모두 유의하지 않다.

기본급이 직능급 도입인 경우에는 연봉제와 결합되는 경우에만 노동생산성 증가와 일관되게 유의한 정(+)의 관계를 보이는 반면, 연봉제 나 또는 여기에 성과배분제가 추가로 결합되는 경우에는 인당매출액 증분과는 정(+)의 관계를 보이지만 인당부가가치 증분과는 유의한 관계가 나타나지 않는다. 기본급이 직무급인 경우에는 연봉제와 결합되는 경우 모두 노동생산성 증분과 유의한 정(+)의 관계가 나타나지만, 여기에 성과배분제가 추가되는 경우에는 인당부가가치 증분과는 유의한 부(-), 그리고 성과배분제와 결합되는 경우에만 인당부가가치 증분과 유의한 정(+)의 관계를 갖는다.

〈표 5-6〉 개별기본급과 성과급 결합의 효과

|                  | 인당부가가치증분  |       | 인당매출액증분    |       |
|------------------|-----------|-------|------------|-------|
|                  | B         | S.E.  | B          | S.E.  |
| △인당유형고정자산        | 0.072***  | 0.006 | 0.089***   | 0.004 |
| △규모              | -0.134*** | 0.014 | -0.012     | 0.011 |
| △(호봉제+연봉제)       | 0.042*    | 0.024 | 0.052***   | 0.018 |
| △(호봉제+성과배분제)     | -0.080    | 0.049 | -0.025     | 0.038 |
| △(호봉제+연봉제+성과배분제) | 0.131***  | 0.034 | 0.135***   | 0.027 |
| △(직능급+연봉제)       | -0.006    | 0.045 | 0.093***   | 0.036 |
| △(직능급+성과배분제)     | 0.183***  | 0.063 | 0.152***   | 0.051 |
| △(직능급+연봉제+성과배분제) | 0.077     | 0.058 | 0.111***   | 0.047 |
| △(직무급+연봉제)       | 0.295***  | 0.080 | 0.251***   | 0.062 |
| △(직무급+성과배분제)     | 0.288***  | 0.130 | 0.004      | 0.097 |
| △(직무급+연봉제+성과배분제) | -0.274*   | 0.159 | 0.085      | 0.102 |
| F                | 39.845*** |       | 107.536*** |       |
| Adj.R2           | 0.108     |       | 0.212      |       |
| N                | 11186     |       | 14219      |       |

주: 산업대분류, 년도변수가 통제되었음.\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

<표 5-7>은 기본급 배합과 성과급의 결합유형 변화가 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 것이다. 기본급이 [호봉제폐지+직능급] 도입인 경우 연봉제와 성과배분제가 함께 도입된 경우에 노동생산성과 일관된 정(+)의 관계를 보이는 반면, 기본급이 [호봉제폐지+직무급]인 경우에는 연봉제와 결합된 경우에 노동생산성과 일관되게 정(+)의 관계를 보이고 있으며, 기본급이 [직능급+직무급]인 경우에는 성과배분제와 결합되는 경우에 노동생산성과 일관된 정(+)의 관계를 보이고 있다. 반면 기본급이 [호봉제폐지+직능급도입+직무급도입]인 경우 성과급과의 결합은 유의한 관계가 나타나지 않고, 5개가 모두 결합된 경우에는 인당부가가치와 오히려 부(-)의 관계를 보인다. 다만 <부표 5-3>에서와 같이 이 경우에는 사례수가 너무 적다는 점에 주목해서 해석에 유의할 필요가 있을 것이다.

〈표 5-7〉 기본급과 성과급의 결합 효과

|                          | 인당부가가치<br>증분 |       | 인당매출액<br>증분 |       |
|--------------------------|--------------|-------|-------------|-------|
|                          | B            | S.E.  | B           | S.E.  |
| △인당유형고정자산                | 0.072***     | 0.006 | 0.090***    | 0.004 |
| △규모                      | -0.131***    | 0.014 | -0.010      | 0.011 |
| △[(호봉제+직능급)+연봉제]         | 0.027        | 0.023 | 0.051***    | 0.018 |
| △[(호봉제+직능급)+성과배분제]       | 0.162*       | 0.093 | 0.102       | 0.075 |
| △[(호봉제+직능급)+연봉제+성과배분제]   | 0.121**      | 0.062 | 0.124**     | 0.050 |
| △[(호봉제+직무급)+연봉제]         | 0.426***     | 0.114 | 0.317***    | 0.080 |
| △[(호봉제+직무급)+성과배분제]       | -0.076       | 0.156 | -0.133      | 0.119 |
| △[(호봉제+직무급)+연봉제+성과배분제]   | -0.120       | 0.210 | 0.340**     | 0.142 |
| △[(직능급+직무급)+성과배분제]       | 2.366***     | 0.440 | 0.680***    | 0.247 |
| △[(호봉제+직능급+직무급)+연봉제]     | -0.037       | 0.288 | -0.158      | 0.261 |
| △[(호봉제+직능급+직무급)+성과배분제]   | 0.143        | 0.814 | -0.481      | 0.602 |
| △[(호봉제+직능급+직무급)+연봉+성과배분] | -3.407***    | 0.946 | -0.210      | 0.741 |
| F                        | 39.104***    |       | 103.398***  |       |
| Adj.R2                   | 0.109        |       | 0.210       |       |
| N                        | 11186        |       | 14219       |       |

주: 산업대분류, 년도변수가 통제되었음.\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

## 2. 임금제도와 고령층 고용

임금체계는 고령자 고용과 밀접한 관련이 있는 것으로 평가되고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 우리나라의 지배적인 기본급 형태는 상당히 경직적인 호봉급으로서 이연보상체계인데, 이연보상체계는 고령자 고용을 기피하는 요인으로 지적되고 있다(Hutchens, 1986, 1988; Scott et al., 1995; Heywood et al., 1999; Hirsh et al, 2000; Hu, 2003). 이러한 논리에 따라서 임금제도와 고령자 고용간 관계를 분석한다.

고령층 고용비율은 전체 근로자 중 50세 이상 근로자의 비중이다. 노동부(2005)의 조사에서 고령층 비율은 평균 15.2%, 표준편차 16.1의 통계치를 보였다(N=2813). 분포를 검증한 결과 '0'값도 적고 선형회귀분석을 실시해도 문제가 없는 것으로 나타났다. <표 5-8>은 개별임금제도와 고령층 고용비율의 관계를 분석한 것이다. 모형1은 개별임금제도만, 모형2는 기본급과 연봉제간의 상호작용항, 모형3은 여기에 기본급과 성과배분제의 상호작용항을 투입한 결과이다.

우선 개별 제도의 효과를 보면 호봉제, 연봉제, 성과배분제는 일관되게 고령층 고용비중

을 유의하게 낮춘다. 반면 직무급은 고령층 고용비중과 정(+)의 관계를 보인다. 제2장에서 살펴본 바와 같이 우리나라 호봉제는 상당히 경직적으로 운영되는 측면이 강했는데, 이처럼 강력한 이연보상체계가 존재하는 경우에는 인건비 부담이 큰 고령층 고용을 기피할 유인이 클 것이다. 반면 연봉제와 성과배분제는 임금유연성의 지표라는 점에서 고령층 고용과 정(+)의 관계를 예상할 수 있는데, 결과는 반대로 나타나고 있다. 이는 사업장 차원 총 유연성의 증진의 일환이거나, 임금유연성과 고령층 고용간 관계가 비선형적(U 또는  $\cap$ )일 수 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다.

기본급과 성과급간 상호작용항은 흥미 있는 결과들을 보인다. 우선 호봉제와 연봉제의 상호작용항 및 호봉제와 성과배분제의 상호작용항은 고령층 고용과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있다. 호봉제를 중심으로 설명하면 호봉제 자체는 고령층 고용과 부(-)의 관계가 있지만, 연봉제나 성과배분제와 결합되어 사용되는 경우 그 결합효과는 고령층 고용과 정(+)의 관계를 보인다. 따라서 만일 호봉제가 성과급과 결합될 경우 호봉제의 총 효과는 [호봉제의 순효과(-) + 호봉제\*연봉제(+) + 호봉제\*성과배분제(+)]가 되어 고령층 고용 기피 효과가 감소된다.

다른 기본급과 성과급간의 상호작용항은 직무급과 성과배분제간에 유의한 부(-)의 관계가 나타나는 것을 제외하고는 유의한 결과를 보이지 않고 있다.

〈표 5-8〉 개별 임금제도와 고령층 비율

|          | 모형1       |       | 모형2       |       | 모형3       |       |
|----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|          | B         | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
| 상수       | 20.517*** | 1.904 | 21.852*** | 1.951 | 22.159*** | 1.957 |
| 규모       | -0.801**  | 0.353 | -0.798**  | 0.352 | -0.755**  | 0.351 |
| 노조(한국노총) | 3.904***  | 0.725 | 3.750***  | 0.724 | 3.678***  | 0.721 |
| 노조(민주노총) | 1.699*    | 0.887 | 1.702*    | 0.885 | 1.705*    | 0.881 |
| 노조(미가맹)  | 0.137     | 1.282 | 0.230     | 1.278 | 0.100     | 1.274 |
| 공공부문     | -2.873*   | 1.546 | -3.206**  | 1.546 | -2.936*   | 1.541 |
| 호봉제      | -4.919*** | 0.611 | -7.183*** | 0.848 | -8.459*** | 0.887 |
| 직능급      | 0.250     | 0.826 | 1.462     | 1.320 | 1.961     | 1.431 |
| 직무급      | 1.297*    | 0.747 | 1.277     | 1.072 | 2.281**   | 1.153 |
| 연봉제      | -3.147*** | 0.595 | -5.714*** | 1.005 | -5.034*** | 1.019 |
| 성과배분제    | -4.241*** | 0.627 | -4.179*** | 0.625 | -7.269*** | 1.127 |
| 호봉*연봉제   |           |       | 4.538***  | 1.173 | 3.351***  | 1.197 |
| 직능*연봉제   |           |       | -2.058    | 1.684 | -2.110    | 1.694 |
| 직무*연봉제   |           |       | -0.233    | 1.483 | 0.273     | 1.502 |
| 호봉*성과배분제 |           |       |           |       | 5.836***  | 1.287 |
| 직능*성과배분제 |           |       |           |       | -1.065    | 1.673 |
| 직무*성과배분제 |           |       |           |       | -3.175**  | 1.555 |
| F        | 41.994*** |       | 36.739*** |       | 33.347*** |       |
| Adj. R2  | 0.213     |       | 0.217     |       | 0.224     |       |
| N        | 2579      |       |           |       |           |       |

주: 산업변수가 통제되었음. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 5-9>는 기본급 유형, 성과급, 기본급 유형과 성과급간 결합효과를 분석한 것인데, 전체적인 결과는 <표 5-8>과 유사하다. 모형1의 독립효과만을 보면 호봉제는 순수한 형태든 아니면 다른 기본급과 결합되던 고령층 고용과 부(-)의 관계를 보이고, 연봉제와 성과배분제의 독립효과도 고령층 고용과 부(-)의 관계이다.

상호작용항을 보면 호봉급 및 호봉급과 다른 기본급과의 결합 유형들과 연봉제 및 성과배분제와의 상호작용항은 고령층 고용과 정(+)의 관계를 보인다. 한편 [직능급+직무급]과 연봉제와의 결합효과와 순수직무급과 성과배분제의 결합효과는 고령층 고용과 부(-)의 관계를 보이고 있다.

〈표 5-9〉 기본급 유형, 성과급과 고령층 비율

|               | 모형1       |       | 모형2       |       | 모형3       |       |
|---------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|               | B         | S.E.  | B         | S.E.  | B         | S.E.  |
| 상수            | 20.579*** | 1.925 | 21.646*** | 1.971 | 21.715*** | 1.975 |
| 규모            | -0.795**  | 0.353 | -0.775**  | 0.352 | -0.726**  | 0.352 |
| 노조(한국노총)      | 3.880***  | 0.725 | 3.712***  | 0.723 | 3.654***  | 0.720 |
| 노조(민주노총)      | 1.727*    | 0.887 | 1.699*    | 0.883 | 1.671*    | 0.879 |
| 노조(미가맹)       | 0.199     | 1.281 | 0.113     | 1.278 | -0.031    | 1.271 |
| 공공부문          | -2.727*   | 1.547 | -3.226**  | 1.550 | -2.995*   | 1.543 |
| 순수호봉급         | -4.918*** | 0.701 | -6.916*** | 0.946 | -7.788*** | 0.982 |
| 순수직능급         | -1.488    | 1.475 | -3.188    | 2.629 | -2.359    | 2.697 |
| 순수직무급         | 2.280     | 1.560 | 3.053     | 2.457 | 6.007**   | 2.562 |
| 호봉+직능         | -4.977*** | 1.337 | -4.450**  | 2.119 | -5.864**  | 2.291 |
| 호봉+직무         | -4.958*** | 1.072 | -6.945*** | 1.473 | -7.947*** | 1.557 |
| 직능+직무         | 1.529     | 2.173 | 8.248***  | 3.093 | 10.964*** | 3.519 |
| 호봉+직능+직무      | -0.451    | 1.854 | -5.535**  | 2.772 | -4.763    | 3.269 |
| 연봉제           | -3.125*** | 0.596 | -5.559*** | 1.093 | -5.137*** | 1.113 |
| 성과배분제         | -4.265*** | 0.627 | -4.171*** | 0.625 | -6.209*** | 1.270 |
| 순수호봉급*연봉      |           |       | 4.350***  | 1.358 | 3.535**   | 1.386 |
| 순수직능급*연봉      |           |       | 3.034     | 3.177 | 3.616     | 3.230 |
| 순수직무급*연봉      |           |       | -0.967    | 3.164 | 1.551     | 3.232 |
| 순수직무급*연봉      |           |       | -0.967    | 3.164 | 1.551     | 3.232 |
| (호봉+직능)*연봉    |           |       | -0.333    | 2.694 | -1.252    | 2.726 |
| (호봉+직무)*연봉    |           |       | 3.976*    | 2.087 | 3.079     | 2.124 |
| (직능+직무)*연봉    |           |       | -13.29*** | 4.312 | -13.28*** | 4.306 |
| (호봉+직능+직무)*연봉 |           |       | 9.239**   | 3.700 | 8.537**   | 3.706 |
| 순수호봉급*성과      |           |       |           |       | 4.180***  | 1.544 |
| 순수직능급*성과      |           |       |           |       | -2.956    | 3.118 |
| 순수직무급*성과      |           |       |           |       | -11.12*** | 3.300 |
| (호봉+직능)*성과    |           |       |           |       | 4.849*    | 2.723 |
| (호봉+직무)*성과    |           |       |           |       | 4.465*    | 2.288 |
| (직능+직무)*성과    |           |       |           |       | -5.296    | 4.375 |
| (호봉+직능+직무)*성과 |           |       |           |       | -0.215    | 3.749 |
| F             | 34.366*** |       | 27.144*** |       | 23.006*** |       |
| Adj. R2       | 0.214     |       | 0.221     |       | 0.230     |       |
| N             | 2579      |       |           |       |           |       |

주: 산업변수가 통제되었음. 기본급의 준거범주는 제2장에서 살펴본 '무체계'임. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.  
자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈표 5-10〉 임금시스템 유형과 고령층 비율

|          | B         | S.E.  |
|----------|-----------|-------|
| 상수       | 19.576*** | 2.118 |
| 규모       | -1.267*** | 0.387 |
| 노조(한국노총) | 4.495***  | 0.807 |
| 노조(민주노총) | 2.116**   | 0.977 |
| 노조(미가맹)  | 0.560     | 1.492 |
| 공공부문     | -4.475*** | 1.719 |
| 경직호봉     | -3.923*** | 0.792 |
| 유연호봉     | -6.150*** | 0.935 |
| 병존형      | -4.249*** | 0.949 |
| F        | 35.585*** |       |
| Adj. R2  | 0.198     |       |
| N        | 2099      |       |

주: 산업변수가 통제되었음. 임금시스템 유형의 준거범주는 ‘비호봉형’임. \* $p<.1$ , \*\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.01$ .  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

<표 5-10>은 임금시스템 유형과 고령층 고용비중간 관계를 분석한 것이다. 앞서의 두 분석결과와 유사하게 호봉제가 있는 경직호봉, 유연호봉, 병존형은 비호봉제 유형에 비해서 고령층 고용을 줄이는 것으로 나타난다.

#### 제 4 절 요약

제5장은 그 동안 개별적으로 다루었던 기본급체계, 연봉제, 성과배분이 전체적으로 어떻게 결합되어 운영되고 있는가를 임금시스템이라는 관점에서 분석하였고, 이어서 임금제도 변화가 노동생산성에 미치는 효과 및 임금제도와 고령자 고용비중간 관계를 분석하였다. 이상 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기본급 및 성과급 세부특성 26개 변수를 투입하여 집군분석을 실시한 결과 크게 4개의 임금시스템을 도출하였으며, 각각은 ‘비호봉형’, ‘경직호봉형’, ‘유연호봉형’, ‘병존형’으로 명명할 수 있었다. 비호봉형과 나머지 3개 집단의 구분은 호봉제의 유무이고, 호봉제가 있는 3집단은 다시 호봉제만으로 구성된 순수호봉형과 다른 기본급과 결합된 병존형으로 구분되며, 마지막으로 순수호봉형은 평가에 따른 차등 승호의 유무에 따라서 경직적 호봉형과 유연호봉형으로 구분되었다.

둘째, 임금시스템 유형별 특성을 보면 비호봉형에는 기본급 무체계, 순수직무급, 순수직능급이 포함되는데, 연봉제 유형은 총연봉 차등이나 차등 없음 유형이 다른 집단에 비해서 많이 분포하며, 성과배분제가 적다. 경직적 호봉형의 경우 순수호봉제이자 평가차등이 없

는 경우이며 상대적으로 단일호봉제가 많이 포함되고, 차등형 연봉제나 성과배분제가 적다. 유연호봉형은 평가에 따른 차등승호가 이루어지고 단일호봉제가 상대적으로 적으며, 총연봉 차등형의 연봉제가 상대적으로 많고 특히 ‘小\_有’유형의 성과배분제가 많다. 병존형의 경우 평가에 따른 차등 승호가 많고 차등승격형의 직능급이 많이 포함되며, 연봉제 특히 성과연봉차등형 및 기본\_성과연봉 차등형이 많으며, 성과배분제 특히 성과배분액의 크기가 큰 ‘大\_無’유형이나 ‘大\_有’유형이 많다.

셋째, 임금시스템의 선택에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 양노총 산하 노동조합이 존재하는 경우에는 다른 유형에 비해서 경직적 호봉제를 선택할 확률이 유의하게 높고, 규모가 증가하면 모든 다른 유형에 비해서 병존형을 선택할 확률이 높아지며, 공공부문의 경우 경직호봉이나 병존형을 선택할 확률이 높았다. 경직호봉형의 경우 비호봉형에 비해서 연봉제의 인건비 절감효과가 적고 성과배분제의 생산성 향상 효과도 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 특이한 점은 가장 경직적인 기본급에 성과급 도입도 가장 낮은 경직호봉이 역으로 향후 임금체계 개편 계획이 가장 적고, 성과급 도입계획도 유연호봉형이나 병존형에 비해서 낮다는 역설을 보이고 있다. 다만 임금체계를 개편할 계획이 있다고 응답한 사업장 중에서는 경직호봉형이 근속을 가장 덜 반영하겠다고 응답하고 있어서, 현행 임금체계가 경직적인 연공급임을 반증하고 있다.

넷째, 임금제도 변화와 노동생산성간의 관계를 패널자료를 사용해서 분석한 결과 호봉제 폐지, 직무급 도입, 직능급 도입, 연봉제 도입, 성과배분제 도입은 노동생산성과 정(+)의 관계가 나타났다. 개별기본급과 성과급간의 결합상태 변화의 효과를 보면, 호봉제 폐지와 직무급도입은 연봉제와의 결합 상태가, 직능급은 성과배분제와의 결합 상태로의 변화가 일관되게 노동생산성과 정(+)의 관계가 나타났다. 마지막으로 기본급 배합과 성과급간의 결합상태 효과를 보면, 호봉제폐지와 직능급의 결합은 연봉제 및 성과배분제와의 결합상태로의 변화가, 호봉제폐지와 직무급의 결합은 연봉제와의 결합상태로의 변화가, 마지막으로 직능급과 직무급의 결합은 성과배분제와의 결합상태로의 변화가 일관되게 노동생산성과 정(+)의 관계가 나타났다.

다섯째, 임금제도와 고령층 고용간 관계를 분석한 결과 호봉제, 연봉제, 성과배분제는 고령층 고용비중을 낮추는 반면 직무급은 고령층 고용비중을 높이는 것으로 나타났다. 그러나 호봉제와 연봉제의 상호작용항 및 호봉제와 성과배분제의 상호작용항이 고령층 고용을 높이는 것으로 나타나서, 연봉제나 성과배분제를 도입하면 호봉제가 고령층 고용을 낮추는 효과를 감소시킬 수 있다는 점을 보여주고 있다. 기본급 유형 더미를 사용한 분석에서도

호봉급이 고령층 고용에 미치는 효과는 유사하게 나타났고, 임금시스템 분석에서도 어떤 식으로든 호봉제가 존재하는 임금시스템의 경우 비호봉형에 비해서 고령층 고용을 낮추는 것으로 나타났다.

〈부표 5-1〉 임금시스템 유형별 사업장 특성

|           |            | 비호봉   | 경직<br>호봉형 | 유연<br>호봉형 | 병존형   | 사례수  |
|-----------|------------|-------|-----------|-----------|-------|------|
| 전 체       |            | 37.1  | 30.1      | 16.5      | 16.3  | 2262 |
| 업종        | 광공업        | 33.6  | 26.6      | 22.3      | 17.4  | 1119 |
|           | 전기가스수도건설   | 25.9  | 33.3      | 22.2      | 18.5  | 81   |
|           | 도소매음식숙박    | 32.5  | 25.4      | 22.8      | 19.3  | 114  |
|           | 운수통신       | 54.4  | 35.2      | 2.9       | 7.4   | 349  |
|           | 금융보험       | 12.3  | 32.9      | 6.8       | 47.9  | 73   |
|           | 부동산임대사업서비스 | 60.8  | 15.8      | 11.7      | 11.7  | 171  |
|           | 교육보건사회서비스  | 19.8  | 51.0      | 9.9       | 19.3  | 202  |
|           | 기타서비스      | 41.1  | 32.5      | 15.9      | 10.6  | 151  |
| 규모        | 300인미만     | 42.0  | 27.8      | 16.0      | 14.3  | 1606 |
|           | 300~499인   | 30.2  | 31.7      | 19.1      | 19.1  | 278  |
|           | 500~999인   | 22.5  | 40.3      | 18.2      | 19.0  | 231  |
|           | 1000인이상    | 19.7  | 36.7      | 15.0      | 28.6  | 147  |
| 노조        | 무노조        | 44.1  | 21.0      | 19.0      | 15.9  | 1071 |
|           | 한국노총       | 33.0  | 36.5      | 15.5      | 15.1  | 724  |
|           | 민주노총       | 22.6  | 47.2      | 10.6      | 19.6  | 358  |
|           | 기타         | 43.5  | 20.4      | 18.5      | 17.6  | 108  |
| 섹터        | 민간         | 37.8  | 29.5      | 16.9      | 15.8  | 2172 |
|           | 공공         | 20.2  | 44.9      | 7.9       | 27.0  | 89   |
| 기본급<br>유형 | 기타         | 100.0 | 0.0       | 0.0       | 0.0   | 677  |
|           | 호봉         | 0.0   | 64.5      | 35.5      | 0.0   | 1055 |
|           | 직능         | 100.0 | 0.0       | 0.0       | 0.0   | 88   |
|           | 직무         | 100.0 | 0.0       | 0.0       | 0.0   | 33   |
|           | 호봉_직능      | 0.0   | 0.0       | 0.0       | 100.0 | 102  |
|           | 호봉_직무      | 0.0   | 0.0       | 0.0       | 100.0 | 218  |
|           | 직능_직무      | 100.0 | 0.0       | 0.0       | 0.0   | 41   |
|           | 호봉_직능_직무   | 0.0   | 0.0       | 0.0       | 100.0 | 48   |

주: 셀안의 수치는 가로열에서 차지하는 비중(%)임  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 5-2〉 임금시스템 유형 영향요인 다항로짓 분석

|            | 비호봉/<br>경직호봉 |       | 병존형/<br>경직호봉 |       | 유연호봉/<br>경직호봉 |       |
|------------|--------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|
|            | B            | S.E.  | B            | S.E.  | B             | S.E.  |
| 상수         | 1.981***     | 0.396 | -0.956**     | 0.417 | 0.234         | 0.444 |
| 전기가스수도건설   | -0.580*      | 0.315 | -0.267       | 0.340 | -0.235        | 0.325 |
| 도소매음식숙박    | -0.061       | 0.268 | 0.084        | 0.300 | 0.005         | 0.287 |
| 운수통신       | 0.728***     | 0.161 | -0.876***    | 0.247 | -2.097***     | 0.349 |
| 금융보험       | -1.050**     | 0.412 | 0.808***     | 0.290 | -1.198**      | 0.506 |
| 부동산임대사업서비스 | 1.146***     | 0.255 | -0.075       | 0.329 | -0.046        | 0.328 |
| 교육,보건사회서비스 | -1.195***    | 0.214 | -0.593***    | 0.220 | -1.378***     | 0.268 |
| 기타서비스      | -0.150       | 0.218 | -0.854***    | 0.311 | -0.598**      | 0.271 |
| 규모         | -0.218***    | 0.072 | 0.150**      | 0.074 | -0.009        | 0.081 |
| 노조(한국노총)   | -1.213***    | 0.147 | -0.534***    | 0.171 | -0.556***     | 0.164 |
| 노조(민주노총)   | -1.373***    | 0.175 | -0.719***    | 0.193 | -1.082***     | 0.217 |
| 노조(미가맹)    | -0.101       | 0.281 | 0.239        | 0.334 | 0.121         | 0.330 |
| 공공부문       | -0.658*      | 0.338 | 0.370        | 0.306 | -0.584        | 0.449 |
| 카이자승       | 475***       |       |              |       |               |       |
| (-2)LL     | 4627         |       |              |       |               |       |
| N          | 2260         |       |              |       |               |       |

주: 산업이 통제되었음. \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 5-2〉의 계속

|            | 비호봉/<br>유연호봉 |       | 병존형/<br>유연호봉 |       | 비호봉/<br>병존형 |       |
|------------|--------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|
|            | B            | S.E.  | B            | S.E.  | B           | S.E.  |
| 상수         | 1.747***     | 0.453 | -1.190**     | 0.480 | 2.937***    | 0.443 |
| 전기가스수도건설   | -0.345       | 0.335 | -0.032       | 0.368 | -0.313      | 0.358 |
| 도소매음식숙박    | -0.065       | 0.271 | 0.079        | 0.306 | -0.145      | 0.288 |
| 운수통신       | 2.824***     | 0.347 | 1.221***     | 0.395 | 1.603***    | 0.245 |
| 금융보험       | 0.147        | 0.567 | 2.005***     | 0.493 | -1.858***   | 0.394 |
| 부동산임대사업서비스 | 1.191***     | 0.268 | -0.029       | 0.351 | 1.221***    | 0.285 |
| 교육,보건사회서비스 | 0.184        | 0.290 | 0.785***     | 0.299 | -0.601**    | 0.251 |
| 기타서비스      | 0.448*       | 0.258 | -0.257       | 0.345 | 0.705**     | 0.304 |
| 규모         | -0.208**     | 0.084 | 0.159*       | 0.087 | -0.367***   | 0.081 |
| 노조(한국노총)   | -0.657***    | 0.165 | 0.022        | 0.185 | -0.680***   | 0.173 |
| 노조(민주노총)   | -0.290       | 0.231 | 0.363        | 0.244 | -0.653***   | 0.211 |
| 노조(미가맹)    | -0.221       | 0.292 | 0.119        | 0.341 | -0.340      | 0.300 |
| 공공부문       | -0.074       | 0.481 | 0.954**      | 0.473 | -1.028***   | 0.370 |
| 카이자승       | 475***       |       |              |       |             |       |
| (-2)LL     | 4627         |       |              |       |             |       |
| N          | 2260         |       |              |       |             |       |

주: 산업이 통제되었음. \* $p < .1$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$ .  
 자료: 노동부(2005), [연봉제·성과배분제 실태조사].

〈부표 5-3〉 변수 특성: 2004년 기준

|                       | 사례수  | 평균      | 표준편차  |
|-----------------------|------|---------|-------|
| 로그 종업원수               | 1822 | 5.7205  | 1.024 |
| 로그 인당기계장비(천원)         | 1507 | 3.1219  | 2.553 |
| 로그 인당부가가치(천원)         | 871  | 10.9305 | 0.730 |
| 로그 인당매출액(천원)          | 1747 | 12.2104 | 1.044 |
| 호봉제 없음                | 3009 | 0.4762  | 0.500 |
| 직능급 더미                | 3086 | 0.0982  | 0.298 |
| 직무급 더미                | 3086 | 0.0279  | 0.165 |
| 연봉제 더미                | 3086 | 0.3843  | 0.487 |
| 성과배분제 더미              | 3086 | 0.1896  | 0.392 |
| 호봉제+연봉제               | 3009 | 0.1559  | 0.363 |
| 호봉제+성과배분제             | 3009 | 0.0286  | 0.167 |
| 호봉제+연봉제+성과배분제         | 3009 | 0.0631  | 0.243 |
| 직능급+연봉제               | 3086 | 0.0343  | 0.182 |
| 직능급+성과배분제             | 3086 | 0.0139  | 0.117 |
| 직능급+연봉제+성과배분제         | 3086 | 0.0185  | 0.135 |
| 직무급+연봉제               | 3086 | 0.0081  | 0.090 |
| 직무급+성과배분제             | 3086 | 0.0042  | 0.065 |
| 직무급+연봉제+성과배분제         | 3086 | 0.0052  | 0.072 |
| 호봉제+직능급+연봉제           | 3009 | 0.0223  | 0.148 |
| 호봉제+직능급+성과배분제         | 3009 | 0.0053  | 0.073 |
| 호봉제+직능급+연봉제+성과배분제     | 3009 | 0.0133  | 0.115 |
| 호봉제+직무급+연봉제           | 3009 | 0.0043  | 0.066 |
| 호봉제+직무급+성과배분제         | 3009 | 0.0020  | 0.045 |
| 호봉제+직무급+연봉제+성과배분제     | 3009 | 0.0020  | 0.045 |
| 직능급+직무급+성과배분제         | 3086 | 0.0003  | 0.018 |
| 호봉제+직능급+직무급+연봉제       | 3009 | 0.0003  | 0.018 |
| 호봉제+직능급+직무급+성과배분제     | 3009 | 0.0007  | 0.026 |
| 호봉제+직능급+직무급+연봉제+성과배분제 | 3009 | 0.0007  | 0.026 |

주: (직능급+직무급+연봉제)와 직능급+직무급+연봉제+성과배분제의 사례가 없어서 생략됨.

## 제6장 결론

### 제1절 연구의 요약

본 연구는 우리나라 기업의 기본급 및 성과급의 도입실태와 효과를 분석하여 노사정에 대한 정책함의를 도출하고자 하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

제2장은 임금체계 분석을 위해서 우리기업의 기본급 구성실태와 각각의 운영상의 특성 그리고 그 영향요인과 향후 전망을 살펴보았다.

첫째, 1990년대 초반이후 특히 외환위기를 계기로 우리기업의 기본급 개편이 증가했지만 여전히 지배적인 임금체계는 호봉급이다. 호봉급이 있는 경우는 62.7%이고 이 중 45.4%가 호봉급만으로 기본급이 구성되어 있다. 호봉급이 있는 경우 다른 기본급과 배합여부와 관계없이 근속에 따라서 계속 기본급이 상승하는 호봉테이블에 평가에 따른 차등 승호가 없는 경우가 더 많고 최고 호봉에 달하더라도 호봉급이 상승하는 경직성이 강한 연공급이 특징이다.

둘째, 기본급 구성항목에 호봉급, 직무급, 직능급이 없는 무체계 유형이 전체의 27.9%로 호봉급 다음으로 많은데, 사원급의 경우 지배적인 성격은 근속에 따라서 임금이 상승하는 연공급이고 이어서 숙련급적인 성격이 그 다음을 차지하지만, 관리자급의 경우 지배적인 성격은 개인별 기본급 결정 및 업적에 따른 임금인상이라는 메리트 임금이며 그 다음이 연공급적인 성격을 지닌 것으로 나타났다.

셋째, 대안적 임금체계인 직능급과 직무급의 경우에도 연공적 성격을 많이 띠고 있는 것으로 나타났다. 직능급을 도입한 경우는 총 13.2%인데, 이중 순수 직능급은 3.8%이고 나머지는 호봉급이나 직무급과 배합해서 사용하는데, 입학방식의 비중이 33.9%에 불과해서 실제로는 연공적 운영이 될 소지가 높다. 직능급이 호봉급과 결합된 경우에 연공적 성격이 더 강하게 나타나는 반면 직무급과 결합되는 경우에는 직능단계와 업무가 연계되는 비중과 승격기준으로서 입학방식 그리고 평가에 따른 차등 승격을 하는 경우가 상대적으로 높아 직무급적 성격이 가미되는 것으로 나타났다. 직무급을 도입하고 있는 경우가 총

17.7%이고 이 중 기본급이 직무급만으로 구성된 순수 직무급은 3.7%인데, 순수직무급의 운영 특성을 분석한 결과 직무등급의 상승 기준은 직무변동(29.3%)보다 근속년수가 (38.4%)가 더 많은 바 연공적 운영 특성이 많이 나타나고 있다.

넷째, 기본급의 영향요인을 분석한 결과 양노총 산하의 노동조합, 규모의 증가, 그리고 공공부문의 경우 순수호봉제나 호봉제와 다른 기본급과의 결합유형을 채택할 가능성이 높았다. 반면 연봉제나 성과배분제는 순수호봉보다는 결합호봉을, 그리고 호봉제가 있는 경우보다는 무체계 또는 호봉제가 없이 직능급 또는 직무급으로 구성된 임금체계를 선택할 확률이 높았다. 이는 외환위기 이후 급증한 연봉제나 성과배분제가 경직적 연공급을 완화하거나 대안적 임금체계 도입과 연계되는 방향에서 도입되고 있다는 점을 시사한다.

다섯째, 기본급 개편 전망과 관련해서 직무급을 도입하지 않는 첫 번째 가장 큰 이유는 '직무평가 곤란'이고 두 번째로 가장 큰 이유는 '시장임금 정보의 부재'로 나타났다. 향후 기본급 개편 계획이 있다고 응답한 사업장은 33.3%인데, 기본급 개편 계획 유무에 대한 다변량 분석 결과 이미 기본급이 유연하거나 연봉제가 도입된 경우 향후 기본급을 개편할 계획이 높은 반면, 양노총 산하 노동조합이 있는 경우에는 기본급을 개편할 계획이 적은 것으로 나타났으며, 기본급 개편의 방향은 근속보다는 개인업적, 숙련도, 직무가치 반영 정도를 높인다는 것이었다. 이미 기본급이 유연하거나 연봉제가 도입된 경우 추가로 기본급을 개편 계획이 높게 나타나는 것은 변화가 변화를 낳는다는 것을 의미하는데, 다른 각도에서 보면 기존제도의 관성(inertia)을 일단 벗어나는 것이 쉽지 않다는 점을 반증하는 것으로 보인다.

제3장은 개인 성과급제로서 메리트 임금과 성과상여금(Lump-sum bonus)의 혼합물인 연봉제의 도입실태, 운영특성, 영향요인, 그리고 효과를 분석하였다.

첫째, 외환위기 이후 연봉제는 도입이 급속히 증가했는데, 1999년의 15.1%에 비해 2005년에는 3배 이상 증가하여 48.4%의 사업장이 연봉제를 도입했고, 향후에도 도입률이 증가할 것으로 나타났다. 연봉제의 유형을 기본연봉과 성과연봉의 구분 여부 및 각각에 대한 차등 여부를 기준으로 구분한 결과, 평가에 따른 임금차등이 전혀 없는 '차등 없음'이 19%, 성과연봉만 차등 한다는 성과상여금형이 18.8%, 기본연봉과 성과연봉의 구분하고 양자를 모두 차등 하는 메리트임금과 성과상여금의 결합 유형이 20.9%, 그리고 나머지 41.2%는 기본연봉과 성과연봉을 구분하지 않고 총연봉을 차등하는 유형으로 나타났다.

둘째, 사업장 응답자들이 말하는 연봉제 도입동기는 생산성 향상과 임금관리 용이가 가장 많았던 반면, 연봉제를 도입하지 않는 이유로는 평가의 애로점과 도입 필요성을 느끼지

못한다는 응답이 가장 많았다. 연봉제 도입 선행요인 분석 결과 사업체 규모가 증가할수록, 공공부문, 그리고 양노총 소속 노동조합이 없는 경우에 연봉제를 도입할 확률이 높았고, 다른 임금제도의 효과를 보면 직능급이나 성과배분제가 도입된 경우 연봉제를 도입할 확률이 높았던 반면 호봉제가 존재하는 경우 연봉제를 도입할 확률이 낮았다.

셋째, 연봉제의 세부유형 선택요인을 분석한 결과 규모의 증가, 양노총 소속 노동조합 존재, 공공부문 그리고 성과배분제와 직능급이나 직무급이 도입된 경우 ‘차등 없음’ 유형보다는 다른 유형의 연봉제를 도입할 확률이 높고 총연봉 차등형보다는 성과연봉차등형이나 기본\_성과연봉 모두 차등형을 선택할 확률이 높았다. 전체적으로 보면 연봉제의 제도화 정도는 ‘차등없음’→‘총연봉 차등형’→성과연봉 차등형 내지 기본\_성과연봉 차등형의 순서로 나타났다.

넷째, 사업장 응답자들은 연봉제의 효과로서 생산성 향상, 직원태도 변화, 임금관리 용이성에 기여하는 정도를 꽤 긍정적으로 평가했지만 인건비 절감효과에 대해서는 상대적으로 부정적으로 응답하였다. 임금관리용이 효과는 그 동안 우리기업의 임금구성이 지나치게 복잡했던 점을 반영한 것으로 보이고, 연봉제 도입으로 작업동기를 제고하기 위해서는 일정 부분 임금 상승을 감수했기 때문에 인건비 절감 효과는 없었던 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 연봉제 특성 및 유형이 응답자들이 평가하는 연봉제의 효과에 미치는 영향을 분석한 결과 이름만 연봉제인 ‘차등 없음’ 유형에 비해서 나머지 유형들은 인건비 절감 효과는 오히려 부(-)의 관계를 보였는데, 이 결과는 응답자들이 평가한 연봉제의 인건비 절감 효과와 맥락을 같이 한다. 연봉제 특성으로는 적용대상 범위가 넓을수록 연봉제의 긍정적인 효과가 높게 나타나고, 연봉삭감이 있는 경우에는 인건비 절감 효과만 유의한 것으로 나타나며, MBO 도입은 생산성 향상과 직원태도 변화는 유의한 효과가 있는 것으로 나타나며, 연봉제 유형의 효과를 보면 ‘차등 없음’형에 비해 나머지 유형들은 생산성 향상, 임금관리 용이, 직원태도 변화에 모두 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다.

제4장은 집단성과급인 성과배분제의 도입실태와 운영특성, 도입 영향요인과 효과를 분석하였다.

첫째, 성과배분제는 연봉제와 마찬가지로 특히 외환위기 이후 급속하게 확산되었다. 성과배분제 도입률은 1999년 16%에서 2005년에는 32.1%로 2배 이상 증가했으며, 추후 도입할 계획이 있다는 응답을 고려하면 향후에도 그 확산이 예상된다. 성과배분액 규모(통상임금 100% 기준)와 사전에 노사간 합의된 성과배분 산정기준의 존재 여부를 기준으로 성과배분제의 유형을 구분한 결과, ‘小\_無’ 25.1%, ‘小\_有’ 30.2%, ‘大\_無’ 19.5%, ‘大\_有’ 25.2%

로 나타났다. 성과배분제도의 운영 특성을 살펴본 결과 대부분이 직원의 70%이상에 적용하고 현금보상이 지배적이며, 현재의 임금수준에 비례해서 지급하며, 지급산정 단위는 기본급이 가장 많았다.

둘째, 사업장 응답자들의 80%이상이 성과배분제 도입 동기로서 생산성 향상을 들고, 나머지 10%정도는 노사관계 개선을 드는 반면, 미도입 이유로는 경영상의 애로로 성과배분을 할 여력이 없다는 응답과 함께 성과배분 기준 설정 등 기술적 애로를 들었다. 경영상 여력이 없어서 성과배분제를 도입하지 못하고 있다는 것은 많은 함의를 갖는데 이에 대해서는 정책함의에서 자세히 다루기로 한다. 기술적 애로로 성과배분제를 도입하지 못하고 있다는 것은 이와 관련된 정부나 협회 내지 단체의 역할이 중요하다는 점을 시사한다. 다변량 분석 결과 사업장 규모와 공공부문이 성과배분제 도입과 유의한 정(+)의 관계가 있었고, 임금관련 변수도 모두 성과배분제 도입과 정(+)의 관계가 있었는데, 이는 준거범주인 무체계의 경우 성과배분제 도입률이 낮은 점을 반영하는 사실로 해석된다.

셋째, 성과배분제 유형별 선택에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 규모가 증가하면 다른 유형들보다는 ‘大\_有’ 유형이 선택될 확률이 높는데, 이는 조직 규모가 공식화 정도 및 성과배분 여력의 증가와 관련성이 높기 때문인 것으로 해석된다. 직무급은 ‘大\_無’ 유형과 친화성이 높은 것으로 나타나고, ‘小\_無’ 유형은 연봉제나 기본급 구성부분으로서 직능급이나 호봉제가 있으면 다른 유형을 선택할 확률이 높는데 이는 임금관리가 체계화되면 미숙한 유형의 성과배분제가 어떤 방향으로든 성숙한 성과배분제로 전화할 가능성이 높다는 것을 의미한다.

넷째, 사업장 응답자들은 성과배분제의 효과로서 생산성 향상을 가장 높게 평가하고 있어서 노사협력과 경영위기 극복 효과도 긍정적으로 평가하지만, 인건비 절감에 대해서는 상대적으로 부정적으로 평가한다. 순인건비 절감 효과는 생산성 증가분을 감안해야 하기에 논외로 하더라도, 통상 성과배분제의 재원으로서 근로자측의 기존 임금을 제외하고 [ta] 주장과 사용자측의 기존임금 일부의 변동급화 주장 중 우리 기업의 성과배분은 전자가 지배적인 방식이었을 수 있다는 점도 시사하는 것으로 보인다.

다섯째, 성과배분제의 효과에 대한 다변량 분석 결과 성과배분제 적용단위가 회사전체인 경우 부서단위 적용에 비해서 노사협력 개선효과가 크고, 개인별 할당기준으로서 부서성과에 따라서 차등 지급하는 경우 생산성 향상과 경영위기 극복에 긍정적인 효과를 미치지만 할당기준이 개인별 성과에 따른 차등지급인 경우에는 노사협력증진을 저해하고 있었다. 마지막으로 성과배분 유형별 효과를 보면 성과배분액의 크기가 크고 미리 노사가 합의한 산

정식을 갖고 있는 경우인 ‘大\_有’ 유형의 경우에만 생산성 향상, 경영위기 극복, 협력적 노사관계 형성에 정(+)의 효과가 크다.

제5장은 그 동안 개별적으로 다루었던 기본급체계, 연봉제, 성과배분이 전체적으로 어떻게 결합되어 운영되고 있는가를 임금시스템이라는 관점에서 분석하고, 이어서 임금제도 변화가 노동생산성에 미치는 효과 및 임금제도와 고령자 고용비중간 관계를 분석하였다.

첫째, 기본급 및 성과급 세부특성 26개 변수를 투입하여 집군분석을 실시한 결과 ‘비호봉형’, ‘경직호봉형’, ‘유연호봉형’, ‘병존형’의 4개 시스템으로 구분할 수 있었다. 비호봉형과 나머지 3개 집단의 구분은 호봉제의 유무이고, 호봉제가 있는 3집단은 다시 호봉제만으로 구성된 순수호봉형과 다른 기본급과 결합된 병존형으로 구분되며, 마지막으로 순수호봉형은 평가에 따른 차등 승호의 유무에 따라서 경직적 호봉형과 유연호봉형으로 구분되었다. 비호봉형에는 기본급 무체계, 순수직무급, 순수직능급이 포함되는데, 연봉제 유형은 총연봉 차등이나 차등 없음 유형이 다른 집단에 비해서 많이 분포하며, 성과배분제가 적다. 경직적 호봉형의 경우 순수호봉제이자 평가차등이 없는 경우이며 상대적으로 단일호봉제가 많고, 차등형 연봉제나 성과배분제가 적다. 유연호봉형은 평가에 따른 차등승호가 이루어지고 단일호봉제가 상대적으로 적으며, 총연봉 차등형의 연봉제가 상대적으로 많고 특히 ‘小\_有’ 유형의 성과배분제가 많다. 병존형의 경우 평가에 따른 차등 승호가 많고 차등승격형의 직능급이 많고, 연봉제 특히 성과연봉차등형 및 기본\_성과연봉 차등형이 많으며, 성과배분제 특히 성과배분액의 크기가 큰 ‘大\_無’ 유형이나 ‘大\_有’ 유형이 많다.

둘째, 임금시스템의 선택에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 양노총 산하 노동조합이 존재하는 경우에는 다른 유형에 비해서 경직적 호봉제를 선택할 확률이 높고, 규모가 증가하면 모든 다른 유형에 비해서 병존형을 선택할 확률이 높으며, 공공부문의 경우 경직호봉이나 병존형을 선택할 확률이 높았다. 임금시스템의 효과와 관련해서는 경직호봉형의 경우 비호봉형에 비해서 연봉제의 인건비 절감효과가 적고 성과배분제의 생산성 향상 효과도 낮게 평가하고 있었다. 역설적으로 가장 경직적인 기본급에 성과급 도입도 가장 낮은 경직호봉형의 경우 향후 임금체계 개편 계획이나 성과급 도입계획이 유연호봉형이나 병존형에 비해서 낮았는데 영향요인과 관련해서 해석하면 노동조합의 효과가 작용하고 있는 것으로 보인다. 다만 임금체계를 개편할 계획이 있다고 응답한 사업장 중에서는 경직호봉형이 근속을 가장 덜 반영하겠다고 응답하고 있어서, 현행 임금체계가 경직적인 연공급임을 반증하고 있었다.

셋째, 임금제도 변화와 노동생산성간의 관계를 패널자료를 사용해서 분석한 결과 호봉제

폐지, 직무급 도입, 직능급 도입, 연봉제 도입, 성과배분제 도입은 대체로 노동생산성과 정(+)의 관계가 나타났다. 개별기본급과 성과급간의 결합상태 변화의 효과를 보면, 호봉제 폐지와 직무급도입은 연봉제와의 결합 상태가, 직능급은 성과배분제와의 결합 상태로의 변화가 일관되게 노동생산성과 정(+)의 관계가 나타났다. 기본급 배합과 성과급간의 결합 상태 효과를 보면, 호봉제폐지와 직능급의 결합은 연봉제 및 성과배분제와의 결합상태로의 변화가, 호봉제폐지와 직무급의 결합은 연봉제와의 결합상태로의 변화가, 마지막으로 직능급과 직무급의 결합은 성과배분제와의 결합상태로의 변화가 일관되게 노동생산성과 정(+)의 관계가 나타났다.

넷째, 임금제도와 고령층 고용간 관계를 분석한 결과 호봉제, 연봉제, 성과배분제는 고령층 고용비중을 낮추는 반면 직무급은 고령층 고용비중을 높이는 것으로 나타났다. 호봉제가 고령층 고용을 낮추는 효과는 기본급 유형 더미를 사용한 분석이나 임금시스템 분석에서도 재차 확인되고 있다. 그러나 호봉제와 연봉제 그리고 호봉제와 성과배분제의 결합은 고령층 고용을 높이는 것으로 나타나서, 호봉제가 있더라도 연봉제나 성과배분제를 도입하면 고령층 고용을 낮추는 효과를 감소시킬 수 있는 것으로 나타났다.

## 제 2 절 정책함의

개별 기업별로 제반 여건이 다르다면 일반화된 최선의 임금체계는 없다고 보아야 한다. 게다가 외형상 호봉제를 채택하고 있더라도 강도 높은 교육훈련이나 인적자원 개발을 통해 근속의 증가에 비례해서 인적자본을 축적하는 인사관리를 한다면, 내용상으로는 숙련급의 성격을 지니며 임금과 생산성간에 부조화 문제도 발생하지 않을 것이다. 본 연구에서 향후 기본급 개편 계획이 없다고 응답한 67.7%의 사업장 중에는 실제로 현재의 임금체계가 별로 문제가 되지 않는 사업장들도 많이 포함되어 있을 것이다.

그러나 우리나라의 지배적인 임금형태인 호봉급과 경영상 요구되는 기술적 요구간 격차의 관점에서 보면 임금체계 개편의 방향성은 존재한다. 제2장에서 검토한 바와 같이 최근의 경영환경이 핵심노동력에 요구하는 노동의 특성은 높은 자율성과 헌신성을 갖춘 고숙련·지식 노동자의 팀워크이고, 이러한 노동과 정합성을 갖는 임금체계는 미국의 대안적 임금체계 논의에서 살펴본 바와 같이 숙련·역량·지식급이다. 이러한 기술적 요구는 특히 중국충격으로 대표되는 세계시장에서 생존위기를 겪고 있는 기업의 경우에 더욱 더 강할 것이다.

노동시장 환경도 임금체계 개편을 요구한다. 고령화의 진전과 호봉급간의 부정합성도 임금체계 개편의 주요한 압력으로 작용한다는 점은 재차 거론할 필요도 없다. 주변 노동력 특히 사회적 문제로 대두되고 있는 비정규직 문제도 임금체계 개편의 필요성을 제기한다. 단순직무의 경우 비정규직으로 채용하면 조직에 대한 기여도와 무관하게 호봉에 따라서 증가하는 임금비용을 절감할 수 있는데, 이것이 비정규직을 양산하는 중요한 원인 중의 하나로 보인다. 이러한 맥락에서 단순직무의 경우 직무급을 적용하는 직무사원제를 도입하자는 주장도 설득력이 있다(박준성, 2004).

핵심노동력에 적합한 숙련급·역량급의 도입과 확산과 관련해서 우선 이에 대한 연구들이 많이 이루어질 필요가 있다. 예를 들어 실제로는 연공급적으로 운영된 측면이 크다는 비판을 받지만 일본의 직능급이나, 1970년대부터의 경험을 갖고 있는 미국의 숙련급에 대한 연구, 나아가 직업훈련시스템 및 그 보완제도들이 상이하다는 한계는 있지만 독일의 사회적 통용숙련이 임금체계에 미치는 영향에 대한 연구들이 이루어져서, 이 중 가장 강력한 요소들을 새롭게 조합하여 우리 식의 숙련급을 모색할 필요가 있을 것이다. 임금은 노동의 조직화 방식이나 교육훈련과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 이러한 과정은 우리 식의 직무혁신/작업장 혁신 모델 개발의 일환으로 추진될 필요가 있으며, 정부를 포함한 제도 행위자들의 적극적인 지원이 필요할 것이다.

당장은 주변 노동력과 관련해서 그리고 장기적으로는 대안적 임금체계로서 유력한 검토 대상이 되어야 할 직무급의 확산과 관련해서 사업장 담당자들의 진술은 정책 함의가 크다. 사업장 응답자들은 직무평가 기법 및 시장임금의 부재를 직무급 도입의 장애요인으로 제시하는 바, 이와 관련해서 국가를 포함한 제도행위자들의 역할이 필요한 것으로 보인다. 일본의 경우 쉽게 활용할 수 있는 소위 ‘일본식’ 직무분석 및 평가 매뉴얼을 많이 보급하고 있고, 미국에서 직무급이 정착되고 있는 주요한 보완재가 시장임금에 대한 정보를 생산하는 1000여 개 이상의 수 많은 임금정보 컨설팅 회사인데, 이 두 가지 사업을 정책적으로 지원할 필요가 있다. 직무급 도입을 위한 손쉬운 매뉴얼의 보급이나 시장임금에 대한 정보 제공은 여러 가지 사정을 감안해서 당분간은 정부가 주도할 필요가 있는 것으로 보인다. 특히 시장임금에 대한 정보 제공의 경우 현재 민간단체나 협회에서 이 기능을 담당할 역량이 부족하다는 측면과 함께 정부만이 보유하고 있는 임금관련 행정통계자료들을 활용하는 경우 유용한 시장임금 정보를 제공할 수 있다는 점을 동시에 고려하면 상당기간 정부가 이 영역의 사업을 주도할 필요가 있다.

본 연구에 의하면 연봉제는 기존 임금체계 변화를 위한 해빙(unfreezing)의 역할을 수행

하는 것으로 나타났고, 호봉급과 결합되는 경우 호봉급의 고령층 고용 기피를 완화하는 역할도 수행하는 것으로 나타났다. 그러나 현재까지의 확산정도를 볼 때 연봉제는 이미 당연시되는 임금관리 방식으로 제도화된 것처럼 보인다. 따라서 추후 제도행위자들이 그 확산을 위해 노력하지 않더라도 자체 확산 동력을 가질 것으로 보이며, 제도행위자들의 관심은 임금체계 혁신이나 성과배분제에 집중될 필요가 있는 것으로 판단된다.

반면 성과배분제의 확산을 위해서는 집합적 노력이 필요할 것이다. 본 연구에 의하면 성과배분제의 긍정적인 효과가 나타나고, 거시적으로 보더라도 임금유연성을 통해 실업률을 줄이는 효과가 있으며, 성과배분제도 기존임금체계 변화를 위한 계기를 제공하는 효과가 있다는 연구결과를 감안할 때 제도행위자들은 동 제도의 확산에 주목할 필요가 있다. 사업장 응답자들은 성과배분제를 도입하지 않는 이유로서 성과배분을 할 여력이 없다는 점과 성과배분 산정식 등 기술적인 문제를 가장 많이 들었는데, 후자에 대해서는 기존 노동부가 제공하는 매뉴얼을 발전시켜 업종이나 기업특성에 부합되는 성과배분제도의 설계 및 운영 매뉴얼을 개발하여 보급할 필요가 있다.

문제는 경영이 어려워서 성과배분을 할 여지가 없어서 제도를 도입하지 않는다는 경우와 성과배분제가 도입되더라도 규모가 작은 사업장의 경우에는 초보적 내지 미성숙 형태의 성과배분제라는 본 연구의 결과이다. 그런데 선행연구에 의하면 성과배분제는 소규모 기업에서 더 효과적이며, 경영이 어려운 경우에 노사협력으로 임금유연성을 확보하여 경영위기를 극복하는 유력한 수단이다. 그렇다면 현재 성과배분제에 대한 세제상의 지원은 정부지원의 잠재적 효과가 가장 큰 기업이 아니라, 반대로 경영사정이 좋은 대규모 사업장에 주로 제공되는 것으로 평가할 수 있는바, 이와 관련해서 제도 개편이 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 중소기업으로서 경영여력이 없어서 기존 임금의 일부를 변동급으로 전환하여 성과배분제를 도입하는 경우에는 개인에 대한 지원을 포함해서 현행 지원을 확대하는 방안이 있을 수 있다. 물론 이런 방안을 고려할 때도 Levine(1992)이 주장하는 것처럼 성과배분제 도입만이 아니라 임금체계의 개편이나 직무체계의 개편과 동시에 추구할 경우에 한정하는 ‘조건적’ 지원이 이루어질 필요가 있을 것이다.

기술적 요청이나 노동시장의 요구에도 불구하고 기존 제도의 관성을 무시하지 못할 것이다. 기존 제도의 관성과 관련해서 특히 노동조합의 정책이 중요하다는 것이 본 연구의 결과이다. 중위수 투표자(median voter) 모형에 의하면 노동조합은 중위수 내지 평균적인 조합원의 이익을 대변한다. 현재 우리나라의 경우 평균적인 조합원은 근속이 꽤 높은 정규직 근로자인데, 이들에게는 호봉급과 고정급을 선호하지 않을 이유가 부족하고 비정규직

문제나 외부자들의 고용문제는 당장 눈앞의 관심사가 아니다. 즉 논리적으로 보면 기업단위 노동조합은 현행 임금체계 개편의 유인이 적은 것으로 볼 수 있으며, 이러한 경향성은 본 연구의 도처에서 발견된다. 따라서 임금체계 개편은 조합원 나아가 기업단위 노조의 선택을 넘어서 산별이나 전국수준 노동조합의 정책의 문제로 보인다. 상위 수준의 노동조합이 리더십을 발휘해서 노동의 성격변화와 일자리, 고령층 고용, 비정규직 문제와 관련해서 대안적 임금정책을 개발하고 적용할 필요가 있을 것이며, 이러한 과정에서 노사정간 토론과 대화가 절실히 필요하다고 하겠다. 이를 위해서 임금직무혁신센터에서 주관하는 임금포럼에 노동계를 참여시키고, 노동계도 주도적으로 경제·사회통합적인 임금체계 정책 개발을 위해서 노력할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 효과적이고 실행 가능한 정책대안을 개발하기 위해서는 임금 관련 기초연구들이 더 확대될 필요가 있다. 특히 패널자료를 요구하는 임금체계 및 임금구성과 재무성과간의 관계에 대한 연구들이나, 기업수준과 개인수준을 동시에 분석할 필요가 있는 다수준 분석(multi-level)등이 심층적으로 이루어져서 제반 임금체계나 구성이 기업의 재무성과나 개별 근로자나 노사관계에 미치는 효과나, 개별 기업의 특성에 부합되는 특정 임금체계나 임금구성의 유형화에 대한 연구들이 지속될 필요가 있다. 왜냐하면 노사 모두 새로운 제도로의 변화 의지가 있다고 하더라도 변화의 비전과 변화관리 능력이 없는 경우에는 변화가 발생하지 않기 때문이다. 변화의 비전을 제시하기 위해서는 관련 기초연구들이 보다 많이 축적될 필요가 있다. 이를 위해서 노동부가 매년 실시하는 연봉제·성과배분제 조사항목을 재설계할 필요도 있을 것이며, 사업체 수준조사와 개인조사를 병행할 필요도 있을 것이다. 만일 이것이 곤란하면 현행 임금구조기본통계조사와 연계 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김동배·이경목(2002), [근로자 참여의 영향요인과 성과], 한국노동연구원.
- 김동배·김주일·배규식·김정우(2003), [고용유연화와 인적자원관리 과제], 한국노동연구원.
- 김동배·박우성·박호환·이영면(2004), [임금체계와 결정방식], 한국노동연구원.
- 김식현(1999), [인사관리론], 무역경영사.
- 박우성(2004), “성과배분제의 활성화”, 김동배·박우성·박호환·이영면, [임금체계와 결정방식], 한국노동연구원, 233-305.
- 박준성(2004), [임금관리: 이론과 실제], 명경사.
- 유규창·박우성(1999), 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰, 인사조직연구, 7:2, 47-86.
- 이상민, “독일의 임금”, 미발표논문, 한국노동연구원.
- 황수경(2004), “임금체계와 노동시장-연공임금을 중심으로“. 황수경·정진호·김승택·남재량, [한국의 임금과 노동시장 연구], 한국노동연구원, 159-210.
- 笹島芳雄(2001a), 「アメリカの賃金評価 システム」, 日本経団連.
- 笹島芳雄(2001b), 「賃金」, 日本労働研究機構.
- Balkin, D. B., E. F. Montemayor(2000), Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Team Design, and Organizational Learning Literature, *Human Resource Management Review*, 10:3, 249-269.
- Brown, C.(1990), Firms Choice of Method of Pay, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43, Special Issue, 165S-182S.

- Brown, M.P., M.C. Sturman, 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.
- Brown, M., J. S. Heywood(2005), Performance Appraisal Systems: Determinants and Change, *British Journal of Industrial Relations*,43:4, 659–679.
- Deckop, J. R., R. Mangel, C. C. Cirka(1999), Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans, *Academy of Management Journal*, 42:4, 420–428.
- Gerhart, B. (2000), Compensation Strategy and Organizational Performance, in S. L. Rynes, B. Gerhart(eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practices*, San Francisco, Jossey-Bass, 151–194.
- Heneman, R. L., G. E. Ledford, M. T. Gresham(2000), The Changing Nature of Work and Its Effects on Compensation Design and Delivery, in S. L. Rynes, B. Gerhart(eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practices*, San Francisco, Jossey-Bass, 195–240.
- Heywood, J.S., Lock-sang HO, Xiangdong Wei(1999), The Determinants of Hiring Older Workers: Evidence from Hong Kong, *Industrial and Labor Relations Review*, 52:3, 444–459.
- Hirsh. B. T., D. A. Macpherson, M.A.Hardy(2000), Occupational Age Structure and Access for Older Workers, *Industrial and Labor Relations Review*, 53:3, 401–418.
- Hu, L.(2003), The Hiring Decisions and Compensation Structure of Large Firms, *Industrial and Labor Relations Review*, 56:4, 663–681.
- Hutchens, R.(1986), Delayed Payment Contracts and a Firm's Propensity to Hire Older Workers, *Journal of Labor Economics*, 4:4, 439–457.
- Hutchens, R.(1988), Do Job Opportunities Decline with Age?, *Industrial and Labor Relations Review*, 42:1, 89–99.
- Kato, T., M. Morishima(2002), The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data, *Industrial Relations*, 41:4, 487–520.

- Kaufman, B. E.(2002), Models of Union Wage Determination: What Have We Learned Since Dunlop and Ross, *Industrial Relations*, 41:1, 110–158.
- Kruse, D. L.(1996), Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?, *British Journal of Industrial Relations*, 34:4, 515–538.
- Kruse, D.(1994), Profit Sharing and Public Policy, *Journal of Economic Issues*, XXVIII:2, 439–448.
- Lawler, E.E. (1978), The New Plant Revolution, *Organizational Dynamics*, 6:3, 2–12.
- Lawler, E.E., G. E. Ledford(1987), Skill-Based : A Concept That's Catching On, *Management Review*, 76:2, 46–51.
- Lawler, E.E.(1990), The New Plant Revolution Revisted, *Organizational Dynamics*, 19:2, 4–14.
- Lawler, E.E(1991), Paying the Person: A Better Approach to Management?, *Human Resource Management Review*, 1:2, 145–154.
- Levine, D. I. (1992), Public Policy Implications of Imperfections in the Market for Worker Participation, *Economic and Industrial Democracy*, 13:2, 183–206.
- Long, R. J.(2000), Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators, *Relations Industrielles*, 55:3, 477–504.
- Mahoney, T. A.(1990), Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation, *Human Resource Management*, 28:3, 337–347.
- Marsden, D.(1999), *A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford Univ. Press.
- Marsden, D.(2004), The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Service, *Industrial and Labor Relations Review*, 57:3, 350–370.
- Miceli, M. P., R. L. Heneman(2000), Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework, *Human Resource Management Review*, 10:3, 289–305.
- Milkovich, G. T., J. M. Newman(2005), *Compensation*(8th), New York: McGraw-Hill.
- Montemayor, E. F.(2000), Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms, *Journal of Management*, 22:6, 889–908.

- Murray, B., B. Gerhart(1998), An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 41:1, 68-78.
- Ornatowski, G.K.(1998), The End of Japanese-Style Human Resource Management?, *Sloan Management Review*, 39:3, 73-84.
- Ostroff, C., D. E. Bowen(2000), Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness, in K. J. Klein, S. W.J. Kozlowski(eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organization*, San Francisco: JOSSEY-BASS, 211-266.
- Peterson, T.(1992), Payment Systems and the Structure of Inequality: Conceptual Issues and an Analysis of Sales Persons in Department Stores, *American Journal of Sociology*, 98:1, 67-104.
- Scott, F.A., M.C.Berger, J.E.Garen(1995), Do Health Insurance and Pension Costs reduce the Job Opportunities of Older Workers, *Industrial and Labor Relations Review*, 48:4, 775-791.
- Shaw, J.D., N. Gupta, A. Mitra, G. E. Ledford(2005), Success and Survival of Skill-Based Pay Plans, *Journal of Management*, 31:1, 28-49.
- Tremblay, M., J. Cote, D. B. Balkin(2003), Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependency Theories, *Journal of Management Studies*, 40:7, 1651-1682.
- Yanadori, Y., M. C. Sturman, G. T. Milkovich, J. H. Marler(2002), Organizational Pay Mix: The Implications of Various Theoretical Perspectives for the Conceptualization and Measurement of Individual Pay Components, *Working Paper 02-02*, Cornell Univ.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.