

임금체계 변동과 노동조합

- 독일 · 일본 · 한국의 국제비교 연구 -

www.kli.re.kr

정 승 국

목 차

요 약	i
제1장 연구의의와 연구목적	1
제2장 이론적 논의와 분석틀	4
제1절 이론적 논의	4
1. 기술결정론	4
2. 실질적 포섭론	4
3. 통제이론	5
4. 행위자 중심 이론	6
제2절 분석틀	7
1. 기 술	7
2. 작업조직	7
3. 노동의 가치와 규범, 노사의 전략	8
제3장 독일의 임금체제와 노동조합	11
제1절 독일 금속산업 임금체제의 형성과 변동	11
1. 독일 임금체제 형성	11
2. 임금체제의 변동	16
제2절 노동조합과 임금체제	21
제3절 사용자조직과 임금체제	30

제4장 일본의 임금체계와 노동조합	38
제1절 일본 임금체계의 형성과 변동	38
제2절 노동조합과 임금체계	42
1. 전산형 임금체계와 노동조합	42
2. 직무급의 도입과 노동조합	45
3. 직능급과 노동조합	56
4. 성과주의 임금제도 확산 및 직무급 재등장과 노동조합	62
제3절 사용자조직과 임금체계	65
제5장 한국의 임금체계와 노동조합	69
제1절 한국 임금체계의 형성과 변동	69
제2절 노동조합과 임금체계	71
제3절 사용자조직과 임금체계	82
제6장 맺음말	85
제1절 임금체계 변동 개관	85
제2절 기술과 임금체계 변동	88
제3절 작업조직과 임금체계 변동	89
제4절 가치 및 규범과 임금체계 변동	91
제5절 노동의 전략과 임금체계 변동	92
참고문헌	99

표 목 차

<표 4-1> 직능자격제도의 문제점(복수응답)	41
<표 5-1> 임금체계 개편 후의 임금구성	76

그림목차

[그림 2-1] 임금체계 변동의 분석틀	7
[그림 4-1] 전산형 임금체계(1946년)	38
[그림 4-2] 일본전기노련의 제5차 임금정책	63
[그림 5-1] 공동임금체계의 기본구조(강신준의 안)	75

요 약

어떤 사회이든 한 사회가 생산한 부의 분배를 둘러싸고 노사간 대립과 갈등이 전개된다. 이 대립과 갈등은 이중으로 전개된다. 첫째는 노사간에 어떤 비율대로 그 부를 가져갈 것인지를 둘러싸고 전개된다. 둘째는 노동자 몫을 노동자 사이에 어떻게 분배할 것인가를 둘러싸고 대립과 갈등이 전개된다. 임금체계는 바로 후자의 규칙과 질서를 정하는 문제이다.

이 글은 좁은 의미의 임금체계, 즉 기본급 결정기준의 변동과정에 개입하는 노동조합 임금체계정책의 비교연구를 목적으로 한다. 이 글에서 비교연구의 대상으로 선택한 나라는 독일, 일본, 한국이다. 세 나라의 지배적인 임금체계는 각각 직무급, 직능급, 연공급으로서 차이가 있으며, 기본급을 구성하는 임금체계를 거의 망라하고 있다. 각국의 임금체계가 변동한 시점이 시기적으로 차이가 있기 때문에 연구 대상의 시점이 약간 다르지만, 대체로 1950년대 이후 최근까지를 분석시기로 하였다. 연구 대상의 수준은 차이가 있다. 독일에서는 전체 산업을 대상으로 하지 않고 금속산업을 연구 대상으로 하였으며, 일본과 한국의 경우에는 전국적인 차원을 대상으로 하였다.

이 글에서 우리는 임금체계의 형성 및 변동 과정에서 경제적 요인, 기술적·조직적 변동 등 다양한 요인의 영향력을 인정하면서도 특히 노동자조직의 역할 및 전략, 노동자의 가치와 규범 및 반응을 중시하고자 한다.

세 나라의 지배적인 임금체계는 각각 차이가 있다. 독일의 경우는 직무급, 일본의 경우는 직능급, 한국의 경우는 연공급이 지배적인 임금체계라고 할 수 있다. 이 세 임금체계 모두 상당한 변동을 경험해 왔다. 어떤 임금체제도 경영환경의 변화 및 기술과 작업조직의 변화

등에 잘 적응해 온 임금체계는 없었다. 세 임금체계 모두 각각의 나라에서 위기적 상황을 맞이했다. 독일의 직무급은 기술과 작업조직의 변화에 직면하여 그 수용성이 현격하게 떨어진 상황에서 ‘노동의 구조와 임금형식’ 사이의 충돌이 심화되다가 개별 사업장 차원에서 기존 임금체계의 수정을 통해서 적응을 모색했다. 결국 2000년대 중반 ERA를 통해서 위기적 상황으로부터 빠져나왔다. 일본의 경영주들은 경영환경이 악화된 가운데 직능급의 연공주의화로부터 벗어나기 위해 성과주의적 제도를 본격적으로 도입하거나, 일본식 직무급을 도입하거나 연공주의적 요소를 배제하는 방식으로 대응하고 있다. 한국의 경영주들은 전통적인 연공급을 대체하는 대안적 임금체계의 확산에 실패한 이후 줄곧 연공급에 의존하다, 최근에는 성과주의 임금제도의 확산에 주력하고 있다.

임금체계의 변동과정에서 보여준 노동의 반응과 노동조합의 대응은 세 나라 사이에서 상당한 차이를 보여주었다. 노동조합의 대응 양태의 차이를 가져온 요인은 노동조합의 성격, 노동조합의 조직구조 등 여러 가지이다.

독일의 경우 산별노조 중심의 조직구조를 가지고 있으므로 사업장의 임금체계 문제에 대해 중심적인 영향력을 발휘하는 조직은 강력하게 중앙집중화된 독일금속노동조합이다. 2000년대 초반에 이르러 직무급에 기초한 독일의 산별 통일적 임금체계는 사업장에 대한 규정력을 상실해 버리고 거의 붕괴의 위기에 직면했으나, 다양한 사업장의 상황에 질서를 부여하는 산별 협약체계의 필요성을 강조한 바덴-뷔르템베르크 금속사용자연합의 주도에 의해 노사 양 조직들은 타협과 교섭을 통해서 기존 임금구조협약을 대폭 갱신하는 새로운 협약을 체결하는 데 성공했다.

일본의 경우 종전 직후 상당한 사회적 권력을 행사하게 된 상황에서 당시의 가장 대표적인 좌파노동조합조직이었던 총평은 직무급 및 직능급에 대응하는 노동자적인 대안적 임금체계를 마련하는 데 소극적이기도 했지만, 작업장의 내부에 대안적 임금체계를 착근시킬 수

있는 토양 자체가 부재하다는 사실을 뼈저리게 인식하면서 결국 사업장에 직능급과 직능자격제도가 일본의 다수의 사업장에 뿌리를 내리는 과정을, 결국 기업사회가 일본의 전 사업장에 확산되어 가는 과정을 지켜볼 수밖에 없었다. 그러나 직능급을 도입한 사업장의 노동조합이나 노동자들은 직원과 공원의 차별이 철폐되는 과정과 결합하여 직능급이 도입되는 과정을 경험하면서 적극적으로 옹호하였다.

한국의 노동조합들은 세 나라 가운데 가장 빈곤한 임금체계 정책을 수립한 경우이다. 대안적 임금체계와 관련된 정책과 논의는 일부 상층조직에서 수립되고 이루어지기도 했으나, 개별 사업장에 대해 크게 참고가 되거나 구속력 있는 논의는 되지 못했다. 더욱이 일본의 노동조합들처럼 다양한 정책적 대안들을 제시해 보지도 못했다. 결국 개별 사업장 차원의 대응력에 의존할 수밖에 없었다. 직능급이 도입된 일부 사업장들을 대상으로 하여 연구한 보고서를 통해 판단해 볼 때 직무급에서 직능급으로 임금체계를 변화시켜 온 사업장의 노동자와 노동조합은 대체로 환영하는 분위기이다. 그러나 연공급에서 직능급으로 변화한 작업장의 노동자와 노동조합들은 대체로 반대한 분위기이다.

임금체계의 변동과정에서 일반 노동자가 갖고 있는 가치와 규범은 중요한 역할을 담당한다. 우선 숙련공과 비숙련공의 존재 양식의 차이가 임금체계 변동과정에서 큰 역할을 담당한 것처럼 보인다. 독일은 숙련공 조합의 전통을 가지고 있으며, 이러한 역사적 전통하에서 독일은 각각 다른 훈련을 받아 상대적으로 봉쇄된 직업집단이 형성되어 있다. 이른바 직종(Beruf)의 질서가 형성되어 있는 것이다. 이러한 상황에서 전 직원을 대상으로 한 연공적 질서가 형성될 가능성은 애초부터 배제되어 있었다. 그러나 한국과 일본의 경우에는 숙련공 조합의 전통이 부재한 상태에서 숙련노동자와 비숙련노동자가 끊임없이 상향을 시도하는 연속적인 서열로서 존재했다. 직무급을 도입한 한국과 일본의 기업들에서 정원제에 의한 승격의 제한이 발생했기 때문에 그것의 부정함을 견디지 못했던 노동자들이 직무급을

반대한 것도 결국은 이러한 역사적 전통의 차이에서 비롯된 가치와 규범의 차이에서 찾을 수 있을 것이다.

제 1 장

연구의의와 연구목적

직능급의 도입을 둘러싸고 촉발된, 임금체계를 둘러싼 격렬한 갈등과 대립, 논쟁이 벌어진 지 거의 이십 년이 경과되었다. 적지 않은 세월이 흐른 만큼 간략하게 대차대조표를 작성해 볼 수 있다. 그 당시 예측한 정도로 직능급과 직능자격제도는 확산되지 못하고 일부 기업에서 도입하는 정도에 머물렀으며, 직무급을 도입한 기업은 더욱 소수에 지나지 않았다. 연공급은 여전히 한국 기업사회의 지배적인 임금체계로서의 지위를 차지하고 있지만, 애초에 우려했던 대로 외주화, 비정규 노동력 확대, 성차별성, 장기근속자의 고용불안에 기여했으며, 노동시장의 분단을 더욱 심화시키는 역할을 담당하는 것으로 지적받고 있다. 평균 근속연수가 극단적으로 짧아지고 노동의 이동성이 확대하고 있으며, 고용형태가 다양화된 상황에서 더 이상 다수의 노동자를 포괄하는 임금체계로서의 지위를 상실해 버렸다. 외환위기 이후에는 연봉제를 비롯한 성과주의 임금제도가 확산되고 있다. 일본에서 직능급의 퇴조와 직무급의 재부상을 목격한 경영측은 성과주의 임금제도와 직무급을 대안적인 임금체제로 내세우고 있다. 의심할 나위 없이 우리는 임금체계의 불연속성 시대에 살고 있는 것이다(Schudlich, 1990: 166).

이런 시점에서 대법원의 ‘통상임금 판결’은 다시 임금체계 문제를 노동과 경영의 핵심적인 이슈로 재등장시키고 있다. 20여 년 전과 마찬가지로 노동은 또다시 노동자 및 노동조합에 적합한 임금체계는 무엇인가라는 질문을 던질 수밖에 없게 되었다. 비정규직의 양산과 고용관계의 다

양화, 젠더 이슈의 부각 및 남성생계부양자 모델의 퇴조 등 현격하게 변화된 상황 속에서 대안적인 임금체계는 무엇인가의 문제로 되돌아갈 수밖에 없게 되었다. 이런 상황에서 대표적인 임금체계를 대상으로 하여 각각의 임금체계는 어떤 경로를 그려 왔고, 어떻게 변동해 왔으며, 변동의 요인들은 무엇인지, 그 과정에서 노동은 어떻게 반응하고, 어떠한 전략을 통해서 대응해 왔는가를 분석하는 것은 대안적 임금체계를 구상하는 과정에서 거쳐야 할 기초 작업이 될 것이다.

어떤 사회이든 한 사회가 생산한 부의 분배를 둘러싸고 노사간 대립과 갈등이 전개된다. 이 대립과 갈등은 이중으로 전개된다. 첫째는 노사간에 어떤 비율대로 그 부를 가져갈 것인지를 둘러싸고 전개된다. 둘째는 노동자 몫을 노동자 사이에 어떻게 분배할 것인지를 둘러싸고 대립과 갈등이 전개된다. 임금체계는 바로 후자의 규칙과 질서를 정하는 문제이다 (Bahn Müller, 2001 : 11).

즉 임금체계란 개별 기업 내 개인별 임금의 결정기준과 기업 내 임금격차의 복합체를 총칭하는 개념이다. 이러한 임금체계는 임금의 지불방법, 즉 임금형태의 변화와 발전 속에서 생성되어 간다. 임금체계는 자본주의적 축적양식의 발전에 따라서 변화한다. 생산의 조직방식이 변화할 경우, 예컨대 기계화와 기술혁신에 의해서 숙련의 변화, 직종의 직무로의 세분화, 노동시장의 변화 등이 일어나면 그것에 따라서 임금체계도 변동한다. 또한 임금체계는 기업의 합리화전략의 일환으로서 제기된다. 따라서 임금체계는 다른 노동조건(노동강도, 정원, 노동시간, 교육훈련 등)의 개선과 긴밀하게 결합되어 있다(高木・深見, 1974 : 13~14).

이 보고서는 좁은 의미의 임금체계, 즉 기본급 결정기준의 변동과정에 개입하는 경영 측과 노동조합의 임금체계정책의 비교연구를 목적으로 한다. 지금까지 개별 국가를 대상으로 한 임금체계의 변동과정에 대한 분석은 많았다. 또한 일부 연구자들은 임금체계의 변동과정에서 노사의 역할에 대한 분석작업을 수행해 왔다(Bahn Müller & Schmidt, 2009; Tondorf, 1993; 石田, 1990). 그러나 몇 개의 나라를 대상으로 하여 임금체계 변동과정에서 수행한 노사의 역할을 비교한 국제비교 연구는 지금까지 없었다.

이 보고서에서 비교연구의 대상으로 선택한 나라는 독일, 일본, 한국이다. 세 나라의 지배적인 임금체계는 각각 직무급, 직능급, 연공급이어서 차이가 있으며, 기본급을 구성하는 임금체계를 거의 망라하고 있다. 각국의 임금체계가 변동한 시점이 시기적으로 차이가 있기 때문에 연구 대상의 시점이 약간 다르다. 독일은 1970~80년대 금속산업의 개별 사업장 차원에서 벌어진 임금체계 수정 및 2000년대 중반에 완성된 신임금구조 협약인 ERA를 대상으로 분석하기로 한다. 일본의 임금체계는 전후 역동적으로 변동해 왔으며, 이 보고서에서는 1950년대에서부터 2000년대까지가 주된 분석 시기이다. 한국은 직무급이 도입된 1960년대와 직능급이 유행처럼 확산된 1990년대가 주된 분석시기이다. 또한 연구 대상의 수준도 차이가 있다. 독일에서는 전체 산업을 대상으로 하지 않고 금속산업을 연구 대상으로 하였으며, 일본과 한국의 경우에는 전국적인 차원을 대상으로 하였다. 그 이유는 독일에서는 노사의 전국조직이 임금체계 정책에 관여하지 않으며, 일본과 한국에서는 그 반대로 산업별 조직이 별다른 역할을 하지 않기 때문이다.

우리는 이 연구를 통해서 각각의 임금체계 변동과정에서 생기는 양상의 특성과 변동의 원인, 그리고 그 과정에서 노동조합 및 사용자 조직의 역할, 노동자들의 반응을 분석하고자 한다. 우리의 연구에서 제기한 연구 질문은 다음과 같다.

첫째, 임금체계 변동의 양상은 나라별로 어떤 특성을 보여주는가? 특정한 임금체계에서 다른 특정한 임금체계로의 변동을화를 초래한 요인들은 무엇인가?

둘째, 임금체계의 변동과정에서 각국 노동자조직과 사용자조직의 역할은 무엇이었으며, 노동의 반응은 어떠했는가? 이들은 어떤 전략과 정책을 구사하였는가? 각국별 특성은 무엇인가?

이 보고서의 주된 연구방법은 문헌연구이다. 독일, 일본, 한국에서 생산된 연구서적들과 논문을 포함한 2차적 문헌들을 주로 참고하였다.

제 2 장

이론적 논의와 분석틀

제1절 이론적 논의

1. 기술결정론

1950년대와 1960년대 임금체계의 변동에 관한 기술결정론을 대표하는 연구는 Lutz and Willener(1959)이다. 이 연구는 전후 최초로 임금체계 문제를 기술투입과 연결시켜 논의했다. 이들은 이 당시의 산업사회학 연구들이 대개 그렇듯이 기술결정론에 경도되어 있었으며, 자동화율이 임금형식의 변동에 결정적인 요인이라고 주장했다(Schmir1, 1995 재인용). 이들은 자동화의 진전에 따라 능률급의 위기가 초래될 것이라고 주장했다. 이후 기술결정론은 기술이 중립적인 것이 아니라 ‘자본주의적’ 기술, 즉 자본의 가치증식의 도구라는 반박을 받거나, 노사관계 행위자들 사이의 이해를 둘러싼 쟁투 과정에서 결정적인 사회적·정치적 문제라는 비판을 받았다.

2. 실질적 포섭론

Schmiede and Schudlich(1976)은 능률급의 생성과 발전, 변형에 관한 고전적인 저술로서 평가받고 있다. 그들이 능률급이라는 독일 임금체계

구성요소의 역사적인 발전과정을 분석할 때 사용한 핵심적인 개념은 마르크스의 ‘실질적 포섭’이었다. 그들은 존-레텔(Alfred Sohn-Rethel)의 시간의 경제 개념을 갖고서 그 과정을 분석했다. 존-레텔의 고전적인 테제는 자본주의의 발전경향이 상품경제에서 시간의 경제로 이행하는 모습을 보이며 이들 간의 긴장과 모순이 발전경향의 동력이라는 것이다. 이 과정 속에서 산 노동의 가격인 임금은 과거의 상품경제에서는 상품가치를 통해서, 즉 상품의 개수를 통해서 표현되다가 점차 직접적인 시간단위로 표현되는 형태를 보이게 된다. 이 존-레텔의 시간의 경제 개념을 갖고서 그들은 능률급이 출현하고 변용하는 과정을 분석했다. 그들은 능률급에 대한 분석을 통해서 시간의 경제가 상품경제에 비해서 우위를 보이면서 관철되어 가는 과정을 입증하고 이것을 자본의 노동에 대한 실질적 포섭의 과정으로 설명하였다(강신준, 2000).

그들에게 자본주의적 생산과정의 연속성은 ‘시간의 경제’, 즉 개별 작업단위, 작업자의 과업 및 기술설비에 대한 정밀한 시간 설정에 의해 비로소 가능하게 된 것으로 파악된다. 그 과업을 담당하는 부서가 사업장 내 IE부서이며 이 부서에서는 그 수단으로 통일적인 시간척도를 만들어 냈다. 그들에게 노동의 실질적 포섭은 생산과정 및 직접적인 노동과정에서 시간의 경제가 전면적으로 관철되는 것으로 이해되었다.

그러나 그들의 논의는 실질적 포섭의 과정이 모순과 갈등으로 점철되었으며, 산업 특성에 따라 차별적이라는 사실을 간과하고 있다. 자동차산업과 같은 전형적인 대량생산산업과 공작기계산업처럼 다품종소량생산이 지배적인 산업은 시간의 경제가 관철되는 양상이 다르다는 것이다. 그들이 자신의 연구에서 설정한 탈속련화 테제도 이후의 연구에서 실증적으로 반박되었다.

3. 통제이론

임금형식의 변동과정에서 새로운 단체협약 혹은 사업장협정을 갖게 된 노동자집단 및 노동자 이익대표조직이 새로운 통제능력을 확대하였는가, 아니면 통제력을 상실했는가에 주목하는 이론이다. 사업장을 경쟁의

지형(Edwards, 1979) 또는 생산의 정치(Burawoy, 1979)로 이해하고, 임금형식을 노동과정에 대한 통제의 도구로 이해하는 노동과정론의 문제의식을 공유하고 있다. 이들의 논의에서 임금문제는 기술, 작업조직, 노동내용, 숙련요건 및 성 특수적 분업과 함께 노동과정의 구성요소들이다. 예컨대 Friedman(1977)은 임금을 노동과정의 통제구조 속에 집어넣었으며, Braverman(1973)은 자본주의적 노동과정의 특징을 구상과 실행 및 정신노동과 육체노동의 분리로 이해하는데, 이러한 테일러주의적인 분업형식은 개수급이라는 특수한 임금형식과 직접적인 관계를 맺고 있는 것으로 파악된다.

Tondorf(1993: 60~67)는 임금체계의 통제이론을 더욱 세련되게 발전시켰다. 그는 임금규칙들이 첫째, 임금수준과 발전의 동학, 둘째, 분업 및 노동강도, 근로조건, 셋째, 사회적 분화, 넷째, 숙련형성과정, 다섯째, 인력투입, 여섯째, 참여와 공동결정이라는 여섯 개 영역에 걸쳐서 통제와 상호관계를 맺고 있다고 보았다.

그러나 통제이론은 여러 가지 문제점을 갖고 있는데, 자본의 핵심적인 관심사는 통제가 아니라 수익이며, 오늘날 독일의 분업의 종언론에서 주장되고 일본적 생산방식에서도 확인할 수 있듯이, 구상과 실행의 분리와 숙련의 질적 저하가 자본의 목적이 아니라, 합리화전략의 맥락이 변동함에 따라 구성과 실행의 통합 및 재숙련화를 추진할 수도 있는 것이다.

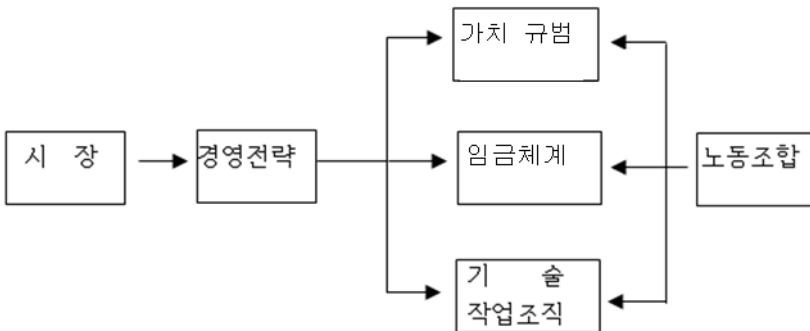
4. 행위자 중심 이론

임금체계의 형성 및 변동 과정에서 경제적 요인, 기술적·조직적 변동 등 다양한 요인의 영향력을 인정하면서도, 특히 노동자조직과 사용자단체 등 행위자의 역할 및 전략, 노동자의 가치와 규범 및 반응을 중시하는 이론이다. 이 보고서에서 우리는 이 이론을 행위자 중심 이론으로 명명하기로 한다. 이 이론의 특성에 대해서는 분석틀에서 자세하게 제시하기로 한다.

제2절 분석틀

임금체계의 변동에 관한 여러 이론들을 염두에 두면서 본 보고서의 분석중점과 분석틀을 구성해 보기로 하자.

(그림 2-1) 임금체계 변동의 분석틀



1. 기 술

기술은 노동과정에 다양한 영향력을 행사한다. 작업자가 작업공정에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 줄이거나, 구래의 연공적 숙련을 파괴함으로써 새로운 숙련의 필요를 생성시키거나 노동력구성의 성격을 바꾼다. 이러한 변화는 어떤 형식으로든 임금형식의 변동을 조건 짓는다. 기술은 기존 숙련구조의 성격을 변화시키거나 노동력이용형식 및 노동력구성의 변동에 영향을 미치는 방식으로 임금체계 형식의 변화에 직간접적으로 영향을 미친다.

2. 작업조직

작업조직은 누가 어떠한 과업을 수행하는가, 즉 분업의 문제이다. 작업

조직은 임금체계의 변동에 영향을 미치는 주요한 요인이다. 전후에 형성된 서구의 임금체계는 테일러주의적 작업조직의 토대 위에 구축되었다. 직무급에서 사용되는 임금등급구분 절차는 개별 노동자가 세분화된, 동일 직무를 오랫동안 수행한다는 기본 가정 위에 서 있다. 테일러-포드주의적인 합리화전략을 특징으로 하는 대량생산으로부터 유연적 생산으로의 이행은 기능적 유연성, 배치전환, 다른 부서로의 응원 등 작업조직 내에서의 노동자의 유연성을 촉진하는 기능을 한다. 그러나 기존의 임금체계에 따르면 작업자들이 수행하는 추가적인 직무의 내용은 보상을 받지 못한다. 작업조직의 변동, 즉 노동력이용형식과 숙련의 변동은 경영 측으로 하여금 기존의 임금체계를 바꾸도록 하는 유인을 제공한다.

3. 노동의 가치와 규범, 노사의 전략

임금은 노동자의 물질적 생활조건인 노동력의 재생산조건을 보장하고 그것을 개선시켜 주기 때문에 노동자의 기본적인 이해관계의 대상이다. 따라서 임금체계의 변동은 공학기술적으로 결정되는 것이 아니며, 경영자에 의해 일방적으로 결정되는 것도 아니다. 노동의 존재방식은 합리화에 대한 기업의 사고에 의해 전적으로 결정되지 않으며, 노동의 존재방식에 관한 노동자집단 및 노동조합의 사고에 의해서도 영향을 받는다. 즉 임금체계의 변동과정은 정치적으로 결정된다. 그 때문에 임금체계의 존재방식에 관하여 사용자와 노조가 어떻게 대립하는가, 즉 노사간의 권력관계와 생산의 정치를 분석하는 것은 중요한 의미를 가지고 있다(정승국 외, 2008).

이때 세 개의 측면이 중요하다(Tondorf, 1993: 45). 첫째는 사업장 및 협약의 지형에서 노사간의 불균등한 힘의 관계가 정치적 과정 및 그 결과를 분석할 때 결정적으로 중요하다는 점이다. 둘째는 정치와 ‘노동자집단의 규범적인 행위지향’ 사이의 관계에 특히 주목해야 한다는 점이다. 임금체계 정치는 노동자집단 및 사용자들의 가치 전제와 규범적 행위지향의 영향을 받는다. 여기서 규범적인 행위지향이란 노동자들 사이의 임금차이에 관한 정당성의 문제이다. 즉 생산직과 사무직 사이에, 중고령자

와 청년노동자 사이에, 저숙련자와 고숙련자 사이에, 남성과 여성 사이에, 관리직과 일반직 사이에 어느 정도의 소득격차가 정당한 것인지에 관한 합의가 존재한다. 이 합의는 유동적이며, 경제적·사회적·기술적·조직적 발전에 따라서 흔들리며 새롭게 형성된다. 이 규범적인 가치지향은 노동자 이익대표들이 임금체계 정책에 대해 새롭게 개념화할 때 결정적인 역할을 담당한다. 셋째는 임금체계 정치에는 이익대표의 정치가 개입하므로 개인과 집단 사이, 혹은 노조의 정상조직과 사업장조직 사이의 모순과 균열에 주의를 기울여야 한다는 사실이다. 사회구조와 고용구조의 분화 과정에서, 그리고 개인주의화와 가치변동을 배경으로 하여 형성되는 노동조합의 임금체계 정치는 평조합원의 이해관계 전부를 반영하지 않으며 반영할 수도 없다. 노동조합의 개혁 프로그램을 세우는 과정에서 집단 이해관계들 사이의 불가피한 중재, 요구의 선택과 비중 설정이 필연적으로 일어난다.

이러한 양상은 노동조합의 조직구조의 차이를 반영한다. 산업별 조직구조를 취하고 있는 독일금속노동조합과 기업별 조직구조와 교섭구조를 가진 일본과 한국의 양상은 근본적으로 차이가 있다.

위의 분석틀을 바탕으로 하여 본 보고서는 아래와 같이 구성되었다. 제1장에서는 본 보고서의 의의와 목적을 밝히고, 제2장에서 이론과 분석틀을 제시한다. 제3장에서는 독일의 임금체계가 어떻게 형성되고 변동해 왔는지를 서술한다. 임금체계의 변동과정에서 독일의 노동조합과 사용자조직이 어떤 전략과 방침을 가지고 대응해 왔는지를 검토한다. 제4장에서는 일본의 임금체계를 개관하고 어떻게 변동해 왔는지를 서술한다. 임금체계의 변동과정에서 일본의 노동조합과 사용자조직이 어떤 전략과 방침을 가지고 대응해 왔는지를 검토한다. 개별 사업장 차원에서 일본의 노동자들이 어떠한 반응을 보였는지도 서술한다. 제5장에서는 한국의 임금체계를 개관하고 어떻게 변동해 왔는지를 서술한다. 임금체계의 변동과정에서 한국의 노동조합이 어떤 대안적 임금체계 전략을 구사했는지, 노동은 어떻게 반응했는지를 분석한다. 그리고 사용자조직은 어떤 전략과 방침을 가지고 대응해 왔는지를 검토한다. 마지막 제6장에서는 이상의 분석결과를 요약·정리하고 각각의 임금체계 변동과정에서 기술, 작

업조직, 노사 조직 등이 어떻게 영향을 미쳤는지를 분석할 것이다. 노동의 가치와 규범, 기술과 작업조직이 임금체계에 미치는 효과에 대해서는 별도의 장을 설정하지 않고 그때그때 필요한 경우에 분석한다.

제 3 장

독일의 임금체계와 노동조합¹⁾

제1절 독일 금속산업 임금체계의 형성과 변동

1. 독일 임금체계 형성

독일의 임금체계는 기본급과 능률급으로 구성되어 있다. 기본급은 직무 평가를 통해서 평가하는 직무가치의 차이에 기초해서 구분되며, 능률급이란 작업자의 능률에 따라 지급되는 변동적 성격의 임금을 말한다. 이 두 개의 구성요소들은 다 같이 테일러-포드주의와 긴밀한 관련을 맺고 있다. 직무요건을 기초로 한 직무평가, 시간 개수급(Zeitakkord) 등 테일러-포드주의적인 임금체계의 구성요소들은 독일에서 일찍부터 모습을 갖추기 시작했다.²⁾ 과학적 관리의 보급을 목표로 하는 REFA(Reichsausschuss

1) 이 장에 대한 분석은 정승국(2010a; 2010b)을 기본으로 하여 재구성하였으며, 여러 가지 새로운 사실들과 분석들을 추가하였다.

2) Bahnmüller는 테일러-포드적인 생산모델과 연결되어 있는 임금체계의 요소를 아래의 여섯 가지로 정리하고 있다(Bahnmüller, 2001 : 14).

첫째, 구상과 실행의 분리를 재생산하고 추진하는, 엄밀한 직무요건을 기초로 한 직무평가

둘째, 노동자와 화이트칼라의 지위를 구분하여 두 집단의 직무평가와 능률평가를 독립시킨 것

셋째, 지식과 작업부하의 측면들에 따라 직무평가의 차원을 이원화시킨 것

넷째, 직무평가와 능률평가의 토대로서의 생산공정의 안정성과 계획성

für Arbeitszeitermittlung, 작업시간측정전국위원회)가 창립된 것은 1924년의 일이었다. 1940년대 초반에 이미 금속산업에서는 직무를 기초로 한 임금등급, 시간연구의 확산, 정상능률의 규정, 직무의 개별 구성요소를 단위로 한 직무등급의 평가, 분석적 직무평가 방법 등이 확산되기 시작했다(Kuhlmann, 2004: 96~97). 직무요건을 기본급의 구성요소로 설정한 것은 나치 시대였다. 이 당시 독일에서 기술발전의 정도가 가장 높았던 산업은 철강산업이었으므로 이 업종이 기술적·조직적 합리화를 강력하게 추진하면서 과학적 관리의 기법들을 확산시키는 데 선도적인 역할을 담당했다(Schmiede & Schudlich, 1976: 178). 1942년 3월 DAF와 철강 및 금속산업의 대표자들은 자기들끼리의 교섭을 통해서 ‘철강 및 금속산업을 위한 임금그룹 카탈로그(Lohngruppenkatalog für Eisen und Metall, 이하 LKEM으로 약칭)’를 제시했다. 노조가 배제된 상태에서 사용자들은 노동과학적인 직무평가 절차를 통해서 협약정책의 개입이 없이 임금을 결정했다. 이 LKEM에 따르면, 노동자의 임금은 더 이상 숙련자격(Qualifikation)에 의존하지 않고 작업장의 직무요건을 반영하는 것이었다. 이 카탈로그는 사업장에서 임금그룹을 구분하는 데 도움이 될 수 있도록 수백 개의 예시를 제공했다. 이 새로운 평가는 여성 및 외국인노동자 등 사업장 종업원의 구성 변화를 반영했다. 여성 및 외국인노동자들의 비중이 높은 반숙련 및 미숙련 노동자들에 대해서는 개수급을 적용하고 전문공에 대해서는 시간급을 적용했다(Kohl & Bessel, 2003: 174).

그러다가 2차 대전 이후에 협약 당사자들은 직무요건 및 직무평가에 기초한 임금결정 기준을 그대로 유지했다. 노사 양 당사자들은 각각의 이해관계가 관철되는 것으로 이해했기 때문이었다. 기업에서는 객관성, 투명성, 그룹구분의 재생가능성, 노동능률에 대한 임금의 적응, 더 많은 성과를 위한 노동자의 동기부여, 기술적 조건의 변화에 기본급의 구조가 적응하게 된 결과 숙련의 질적 저하를 목표로 하는 기술정책을 통해서 지속적으로 임금축소를 피할 수 있게 된 점, 사업장 내 직무구조의 투명

다섯째, 엄격한 표준(Vorgabe)을 통해 노동과 능률을 통제한 것
 여섯째, 능률의 기준을 질적인 차원이 아니라 오직 양의 성과(Mengenoutputs)를 최적화하는 것에 맞춘 점

성이 높아진 결과 작업자들이 보유하고 있는 합리화의 잠재력을 발견할 수 있게 된 점 등을 적극적으로 평가했다. 다른 한편으로 노동조합에서는 더 많은 기준을 직무평가의 기준에 포함시킬 수 있게 됨으로써 조합원에게 더 많은 긍정적인 효과가 돌아가리라는 기대를 갖게 된 점, 작업 부하와 환경요인과 같은 요인들을 포함하게 됨으로써 반숙련 및 미숙련 노동자의 임금인상효과를 초래하게 된 점, 인적 속성과 무관한 등급구분의 방법을 통해서 남성과 여성의 임금을 균등하게 할 수 있게 된 점, 임금의 객관화, 작업자가 상급자에게 덜 의존할 수 있게 된 점, 임금결정의 과학화를 통해 기업의 자의적인 힘에 덜 의존할 수 있게 된 점을 적극적으로 평가하였다(Schmierl, 1995: 166).

1950년에는 분석적 직무평가의 전통적인 방법인 겐퍼 방식(Genfer Schema)이 만들어졌다.³⁾ 1950년대에는 기업뿐 아니라 노동조합도 또한 숙련적이며 숙련에 의존적인 임금등급구분에 동의하지 않았으며, 직무요건을 기초로 하여 인적인 속성과 무관한 임금등급 구분을 하는 것을 선호했다. 분석적 직무평가는 기본급의 구분을 가능하게 해주는, 과학적으로 보장된 절차로 간주되었으며, 객관적인 데이터를 만들어내며 직무요건을 공정하게 반영하는 임금, 남녀 사이의 성별 차이를 제거한 임금을 만들어내는 방법으로 평가받았다(Schudlich, 1990: 168).

그러나 분석적 직무평가 방법이 워낙 비용이 많이 들고 까다롭기 때문에 1960년대 이후에는 종합적 직무평가 방법을 사용하는 지역이 증가하였다. 이 방법에 따르면 직무의 난이도 및 숙련자격에 따라 임금그룹이 결정되었다. 종업원들은 직업교육의 정도, 직업경험 연수, 일의 난이도, 직종, 자격요건에 따라 각 임금그룹에 속했다. 그 당시 종합적 방법은 독일의 각 협약지구에서 많이 사용되었으며, 산별단체협약에서 흔히 쓰인 방법은 임금그룹법(Lohngruppenverfahren)이었다. 임금그룹법에 따르면 각각의 직무에서 요구하는 숙련자격의 수준은 몇 가지 단계로 구분되었

3) 1950년 직무요건의 측정과 직무평가를 위한 기초를 정립한 국제직무평가 콘퍼런스가 겐퍼에서 개최되었으므로 이것을 겐퍼 방식이라고 한다. 겐퍼 방식에서 최초로 직무요구의 지표(Merkmal)를 지식, 작업부하, 책임, 근로환경의 네 가지로 구분하였다. 이후 REFA 방식에서는 지식과 작업부하가 더 세분화되었다(Ganser, 2002: 20).

다. 상이한 임금군에 속하는 복수의 과업을 수행할 경우 주로 수행하는 일에 조응하는 주임금그룹(Stammlohngruppe)에 분류되었다. 배치전환이나 일시적으로 직무를 수행할 때 직무평가를 하는 기준에 대해서는 산별단체협약에서 규정했다.

다음으로 독일 금속산업에서 능률급이 도입된 역사를 개관해 보기로 하자. 원래 능률급에 비판적이었던 독일의 노동조합은 1918년 11월 혁명 이후에는 능률급의 부활에 협력하게 되었다.⁴⁾ 1924년에 베를린 금속산업의 주도로 설립된 REFA가 과학적 관리의 독일적 적용형태를 안출했는데, REFA는 그 당시 미국에서 보급된 테일러주의를 자기 방식대로 수정하는 안을 만들었다. 원래 테일러주의의 원칙은 동작연구·시간연구에 의해 당위적인 능률을 결정하는 것이었다. 그때 테일러는 능력이 뛰어난 작업자가 전력을 기울여 일을 할 때의 시간을 측정하여 이것을 능률의 기준으로 삼았다. 이 경우 설정된 과업은 실제로는 최고 능률이었다. 그러나 REFA 방식은 정상능률(Normalleistung)이 과업을 결정하는 것으로 하였다. 그러나 정상능률이 어느 정도 수준의 능률인가에 관하여 REFA는 기준을 갖고 있지 않았지만, 1928년의 REFA 교과서에서는 평균적 종업원의 능률로 정의한 바 있다.

테일러는 과업달성의 인센티브를 강화하기 위해 율을 달리하는 개수급 지불제도를 고안했다. 즉 동일 직무에 대하여 두 가지 종류의 임금단가를 제공한 것이다. 직무를 최단시간에 하게 하여 여러 조건을 완전히 충족시키는 경우에는 고율의 임금을 지불하고, 시간이 많이 걸리거나 일에 불완전한 점이 있을 경우 저율의 임금을 지불했다. 그러나 테일러의 차별적 개수급과 달리, REFA 방식은 시간개수급(Zeitakkord)을 채용했다. 종래의 화폐개수급과 동일하게 능률과 임금수입의 비례관계를 유지했다. 시간개수급의 형식으로, 즉 능률과 임금의 비례관계를 가진 형태로 과학적 관리는 독일에 보급되었다.

REFA 방식에 의한 과학적 관리는 1920년대의 합리화운동과 함께 보급되었다. 그러나 1929년 이후 경제불황과 그에 따른 정치적 동요, 나치의 정권획득과 노조의 소멸, 나치의 통제에 따라 임금제도도 변화되었다.

4) 능률급의 역사에 관한 이하의 서술은 주로 德永 編著(1985)를 참고로 하였다.

1929년 공황에 의해 기업의 대폭적인 생산제한이 시작되었으며 능률급은 의미를 상실했다. 동작연구와 시간연구는 중지되었다.

종전 이후에 노조는 REFA에 참가하겠다는 의사를 표명함으로써 작업연구와 시간연구를 수용하게 되었다. 평균적 작업원의 능률 혹은 평균적 능률로 정의된 정상능률은 노조의 주장하에서 정상밀도에 의한 작업능률로 변경되었다. 이 새로운 정의에 의해 정상능률은 평균적 능률보다 낮은 것으로 되었다.

이후에 생긴 중요한 변화를 보면, 먼저 예정시간법의 도입이다. 예정시간법의 대표적 방법은 워크 팩터방법인 MTM법이다. 예정시간법은 작업동작을 분해하여 그 분해된 동작의 성질과 형에 대하여 미리 결정된 동작시간치를 적용하여 작업동작의 표준시간을 산출하는 방법으로, 스톱워치로 시간을 측정할 필요가 없게 되었다. 미국에서 발명된 MTM법은 서독에서는 1950년대 말에 도입되었다. 예정시간법의 보급은 정상능률의 개념에도 큰 영향을 미쳤다. REFA 방식에서는 정상밀도를 고려하여 정상능률을 결정했지만, 예정시간법에서는 더 엄격하게 표준시간을 설정했다. 정상능률을 결정할 때 예정시간법과 REFA 방식 시간 사이의 비율을 어떻게 설정할 것인가가 문제가 되었다.

둘째, 개수급의 폐지와 프리미엄급의 보급이다. 1950년대 중엽부터 개수급을 프리미엄급으로 전환하려는 노력이 전개되었다. 프리미엄급은 시간측정에 의해 작업원이 담당해야 할 과업을 설정하고 작업원이 그 과업을 예정한 대로 수행했거나 그것을 상회하는 능률을 발휘할 경우 이미 결정된 시간임률 외에 프리미엄을 지급하는 방식이다. 그 과업을 수행하지 못한 경우 이미 결정된 시간임률만을 지불한다.

셋째, 전통적인 능률급을 적용하기 어려운 간접부문의 노동자들 및 사무직 노동자들을 대상으로 시간급이 적용되었다. 시간급이란 일정한 근로시간 동안 발휘된 노동능률에 상관없이 작업자에게 고정된 임금을 지급하는 임금형태를 말한다. 시간급은 작업자의 능률을 정확하게 평가하기 힘든 간접부서(보진, 품질관리, 운반 등)에 흔히 적용되었다. 그러나 1990년대 이후 작업동기에 대한 유인을 제공하지 못하는 문제점을 갖고 있는 순수한 시간급은 퇴조하고 일정한 평가항목에 대한 측정결과에 따

라 능률수당의 크기가 결정되는 능률수당 부가 시간급이 확산되었다.

2. 임금체계의 변동

가. 1970·80년대 변동

시장 수요의 변동으로 인하여 생산의 유연성과 품질에 대해 새로운 요구가 생기게 됨으로써 기존의 테일러주의적 생산형식은 분명한 한계를 노출하게 되었다. 이에 따라 1980년대 이후 테일러주의적 작업조직의 성격을 반영하고 있는 기존의 임금체계는 크게 동요했다. 노동력중심적인 합리화전략의 관철은 필연적으로 그것에 수반하여 나타나는 노동강도의 강화를 보상하고, 노동지출, 그룹의 협력과 자율조정을 촉진하여야 했다. 노동현실과 임금체계 사이의 모순이 증가하게 되었으며, 산별 수준에서의 임금체계 변동이 지지부진함에 따라 개별 기업 차원에서의 해결책이 증가하게 되었다. 슈미를(Klaus Schmierl)이 ‘노동력중심적인 합리화와 임금체계 변동의 동시성’이라고 부른 임금체계의 이질화와 개별화가 많은 사업장에서 일어나게 되었으며(Schmierl, 1996: 654), 금속산업에서도 다양한 형태의 임금체계 구성요소가 도입되었다.

첫째는 LODI이다. 폴크스바겐에서 1970년대에 접어들면서 다수차종 생산으로의 이행, ME화된 생산라인의 등장, 생산공정의 다양화에 따라 유연한 인력배치에 대한 필요성이 증가하게 되었다. 기존에 사용되고 있던 분석적 직무평가에 의한 직무분석의 엄밀화는 한편으로 경영 측에 대해 코스트의 증대, 시간의 소비, 노동력배치의 경직화를 의미하고, 다른 한편으로 노조 측에서는 임금등급의 그레이드 다운을 의미했다. 이에 따라 여러 직무를 통합하여 직무군을 설정하는 LODI가 도입되게 되었다. 직무군이란 개별 직무를 조합하여 설정한 것이다. 종래는 1인의 노동자가 한 가지의 직무를 수행하였지만 LODI 협약은 몇 가지 직무를 통합하여 직무군을 설정하였다. 작업의 유사성, 작업수단, 작업대상, 작업환경의 유사성, 작업자 관리상의 유연성, 기존 직무의 임금등급 등을 고려하여 기존 공정을 재편제하였다. 이전의 직무 15개 내지 30개 정도를 통합하

여 하나의 직무군으로 설정하였다. 따라서 하나의 직무군에 15인 내지 30인의 노동자가 포괄되게 되었다. 설정된 직무군은 임금등급표에 기재되어 있는 임금등급에 배치되었다. 종전에는 개별 직무가 임금등급에 결부되었지만, 이제는 직무군이 직무평가의 단위가 되어 임금등급에 연결되었다.

둘째는 다능공임금(Polyvalenzlohn)이다. 작업자가 자신의 주 직무 이외의 추가적인 직무를 담당할 경우 기본급 이외에 보상을 제공한다. 추가적인 직무는 별도의 직무일 수도 있고, 그룹작업 내에서 프로그래밍, 수리 등일 수도 있다. 이 임금형식은 자동차산업, 철강산업, 공작기계산업 등에 확산되었으며, 종업원의 자발적인 계속훈련을 촉진하고, 노동력의 폭넓은 이용가능성을 확대한 의미를 가지고 있다.

셋째는 그룹작업과 임금체계이다. 그룹작업의 도입과 확산은 임금체계의 변동을 초래한 가장 큰 요소 가운데 하나였다. 종합적 직무평가 방법은 그룹작업의 도입으로 인하여 생기는 복잡한 직무요건을 제대로 포착할 수 없었다. 이 때문에 그룹작업이 도입된 기업에서는 작업자들에게 추가적으로 유연성급(Flexibilitätsentgelt)을 지불하거나, 개별 작업장이 아니라 직무군(Arbeitsbereich)을 임금군의 분류작업 및 직무평가의 기초로 채택하거나, 프로필 평가법(Profilbewertung)을 사용하기도 했다. 그룹작업의 도입이 능률급에 미친 영향력은 여러 가지를 들 수 있겠으나, 대표적인 것 몇 가지를 예로 들면 능률에 대한 포괄적인 보상, 그룹능률에 대한 보상 등이다.

나. ERA 도입

1) ERA 개관

이전의 임금체계와 달라진 점을 중심으로 해서 ERA의 기본 구조를 설명해 보기로 하자. ERA의 도입으로 인하여 임금구조의 구성원리가 크게 변동하였다. 첫째는 생산직 노동자와 사무직 노동자의 임금체계가 통합되었다. 이전에는 유사한 노동이라 할지라도 상당한 임금차이가 날 수 있었지만, 이제는 공정하게 임금등급이 매겨지게 되었다. 임금체계의 측

면에서 생산직 노동자와 사무직 노동자 사이의 분리는 동일노동, 동일 임금의 원칙에 의해 대체되었다. 생산직 노동자와 사무직 노동자를 불문하고 임금집단에 배치(Zuordnung)하는 통일적인 기준이 사용되면서 직무 분류체계가 통일되었다. 이로써 생산직 노동자들은 커리어 경로 상에서 더 멀리 진출할 수 있는 기회를 이전보다 더 많이 누릴 수 있게 되었다.

둘째는 구 임금체계에서는 무엇보다도 종업원의 직종에 따라 능률급이 차지하는 비중이 차이가 났지만, 새 임금체계에서는 기본급 총액에 대해 능률급이 차지하는 비중이 생산직과 사무직, 시간급 노동자를 망라하여 일정한 비율로 정해지게 되었다.

셋째는 구 임금체계에서 기본급 직무평가의 구성요소였던 작업부하는 ERA 이후 따로 독립되어 떨어져 나오게 되었다. 이전에 작업부하는 직무평가의 구성요소였지만, 이제는 독립된 수당의 형태로 보상이 제공되게 되었다. ERA에서 이와 같이 수정된 것은 근로환경은 보상의 대상이 아니라 양호한 근로환경으로 전환되어야 한다는 생각 때문이다. 작업부하 등급의 개수는 협약지구마다 차이가 있다.

2) 직무평가 방법

기본급의 수준을 결정하는 직무평가 방법은 이전에 비해 크게 달라졌다. 달라진 이유를 살펴보기로 하자.

첫째, 기존의 직무평가 방법은 동일 노동의 경우에도 보상에 큰 차이를 가져왔다.

둘째, 기존의 직무평가 방법은 작업조직의 현대적 형식을 수용하지 못했다.

셋째, 갈수록 생산직 직무와 사무직 직무 사이의 경계가 줄어들고 있지만 교섭상의 규정은 둘 사이의 경계를 여전히 인정하고 있었다.

넷째, 임금을 둘러싼 갈등을 더 잘 해결하기 위해 사업장평의회와 종업원들에게 참여 및 이의신청권이 더 확대되어야 했다(Beraus et al., 2006: 62).

그렇다면 직무평가의 대표적 방법인 종합적 직무평가와 등급가치법 및 점수가치법에 대해 기술해 보기로 하자. 종합적 직무평가는 구체계에

서와 마찬가지로 대부분의 협약지구에서 사용되는 방법이다. 지역마다 차이가 있지만 몇 가지 점에서 공통성을 갖고 있다(Lang et al., 1997 : 167; Beraus et al., 2006 : 63).

첫째, 임금등급구분의 기초는 과업이다.

둘째, 종합적 직무평가에서 가장 중요한 역할을 하는 것은 특정 과업을 수행하는 데 필요한 숙련자격이다. 이때 직무요구의 수준은 특정 직무를 수행하는 데 요구되는 교육훈련의 수준을 통해서 기술된다.

셋째, 임금그룹에 추가적인 단계들이 존재한다.

넷째, 사업장 내 직무평가를 위해서 사업장 임금등급 예시(Richtbeispiele)라는 도구가 사용된다.

분석적 직무평가 방법을 사용하는 바덴-뷔르템베르크 지역과 노르트라인-베스트팔렌(Nordrhein-Westfalen, 이하 NRW로 약칭) 지역에서는 새로이 등급가치법(Stufenwertzahlverfahren)과 점수평가법(Punktbewertungsverfahren)이 적용되었다. 두 지역 모두 환경요인과 작업부하는 기본급의 결정요인에서 제외되었다. 중간 수준 이상의 작업부하는 기본급의 일부분이 아니라 작업부하수당의 형태로 지급되게 되었다.

바덴-뷔르템베르크 지역에서는 생산직 노동자와 사무직 노동자의 임금체계를 통일하면서 직무평가의 방법이 크게 수정되었다. 수십 개에 달하는 직무평가의 요소들은 5개로 축소되었다. 지식과 능력(Wissen und Können), 사고력(Denken), (자율적) 행위 공간(Handlungsspielraum)/책임, 커뮤니케이션, 관리능력(Mitarbeiterführung)이 그것이다. 행위 공간, 커뮤니케이션, 관리능력은 이전의 분석적 직무평가 기준에는 없었지만 ERA의 새로운 기준으로 도입되었다. 관리능력은 지시의 권한을 갖고 있을 경우에만 해당된다. 평가지표 내부의 구분은 종합적 등급을 토대로 하여 이루어진다. 기존의 방법 가운데 수정되고 비중의 크기가 달라진 것은 지식과 능력, 사고력이다. 특정한 직무가 갖고 있는 지식과 능력, 사고력, 행위 공간/책임, 커뮤니케이션, 관리능력의 정도가 점수로 매겨지고 이 점수를 합산하여 일정한 기준에 따라 임금등급으로 구분한다.

NRW에서는 분석적 직무평가 방법이 허용되긴 했지만, 지금까지 지배적인 직무평가 방법은 종합적 방법이었다. 그러나 ERA 이후에 두 방법

의 요소들을 간직한 점수평가방법으로 통일되었다. 종합적 직무평가 방법의 부정확성을 줄이고 분석적 직무평가에 소요되는 비용을 절약하기 위해서였다(Kröger, 2005: 12). 직무평가 구성요소는 바덴-뷔르템베르크 지역과 차이가 있다. 바덴-뷔르템베르크 지역과 달리 능력, 자율적인 행위공간, 협력, 관리능력 네 개로 구성되었다. 능력은 전체 직무평가 요소의 60%를 차지한다. 능력은 특정 직무를 수행하기 위해 요구되는 작업자의 지식, 전문능력, 손기술 등을 의미한다. 능력은 작업지식과 전문지식의 두 개 요소로 구성되어 있다. 행위 및 의사결정공간은 둘째로 높은 비중을 차지하는 요소이다. 직무를 수행할 때 작업자에게 요구되는 자율성과 책임 등의 요소가 고려된다. 셋째 구성요소는 협력이다. 과업을 수행하기 위해 요구되는 커뮤니케이션, 협력, 조정 등이 고려된다. 넷째 구성요소는 관리능력이다. 다른 작업자를 전문적으로 지도하고 지원하고, 동기를 부여하는 등의 직무를 수행할 때 요구되는 구성요소이다.

3) 능률급

단체협약에 따라 능률급은 기본급 총액의 일정한 비율로 정해졌다. 기본급 대비 능률급의 크기는 협약지구마다 차이가 난다. 보통 8~15% 사이에 있다. 작업자의 능률을 평가하는 방법 역시 협약지구마다 차이가 있다. ERA에서 능률급을 위치시키는 대표적인 방법은 두 가지이다. 첫째는 기존 관행대로 시간급과 능률급을 구분하고, 능률급에 개수급과 프리미엄급을 위치시키는 방법이다. 이때 목표협정 혹은 목표급도 능률급에 들어간다. 가장 흔한 방법이다. 둘째는 시간급과 능률급을 구분하는 전통적인 구분법을 폐기하고 통일적인 능률급의 이름하에 능률의 평가기준으로 지표, 목표협정, ‘판단’을 설정한 사례이다. 바덴-뷔르템베르크 협약지구가 대표적인 경우이다.

두 가지 능률급의 방법은 노조의 전략적 지향과 관계를 맺고 있다. 능률급과 시간급을 분리하는 방식의 옹호자들은 능률급의 규제력인 공동결정권이 시간급과 봉급에까지 확장되기를 희망한 것이며, 통일적인 능률급 옹호자들은 공동결정권이 시간급과 봉급에 대해서도 적용되기를 지향했기 때문이었다(Burkhard et al., 2006: 93). 작업자의 능률을 평가하는

대표적인 세 가지 방법은 지표와 판단, 목표협정이다. 지표란 정해진 정상능률 지표를 작업성과와 비교하는 것을 말한다. ‘판단’이란 상급자가 일정한 기준을 정해두고 종업원의 능률 혹은 능률태도를 평가하는 것을 의미한다. 목표협정은 상급자와 종업원이 사전에 목표를 합의하고 일정한 기간이 지난 뒤 상급자가 종업원의 능률을 평가하는 것을 말한다.

목표달성의 정도를 둘러싸고 이견이 있을 때, 이의신청 절차에 관해서는 차이가 있다(Kratzer and Nies, 2009: 71).

제2절 노동조합과 임금체계

독일 금속노동조합은 산업별로 조직되어 있으며, 단체교섭은 지역본부가 각 단체협약 지구별로 해당 지역의 지역사용자단체와 체결한다. 금속산업의 단체협약은 네 가지 유형으로 구분되는데, 임금체계에 관한 규정을 담고 있는 협약은 ERA 이전에는 임금 및 봉급 기본협약이었다. ERA는 2003년 바덴-뷔르템베르크 지역에서 최초로 체결되었다.

독일의 노동조합은 임금체계의 변용과정을 둘러싼 교섭과정에서 적극적인 역할을 담당한다. 상근 간부, 노조대의원, 사업장평의회를 통해서도 협약상의 기준이 사업장 내에서 실현되도록 적극적인 노력을 아끼지 않는다. 임금구조협약이 사업장 내에서 실현되는 과정에서는 사업장평의회가 적극적인 역할을 담당한다. 사업장평의회는 사업장 차원의 임금정책을 구사하는데, 특히 바덴-뷔르템베르크 협약지구에서는 전통이었으며, 사업장 임금구조의 발전에 큰 영향력을 행사한다. 이 협약지구의 전문적인 토대는 1960년대에 형성되었다. 특히 이 시기에 바덴-뷔르템베르크 지역본부 의장이었던 프란츠 슈타인켈러(Franz Steinkühler)는 사업장평의회 전문성을 크게 강조했다. “계급투쟁의 수사는 미래가 없다”는 말은 그가 즐겨 사용한 말이었다. 임금이든 근로조건이든 사업장 내 일상적인 갈등이 벌어질 때, 사업장평의회 위원이 노동자들을 지원해 줄 수 있을 때에만 노동자들은 도움이 되고 강하다고 느낀다는 것이 그의 믿음

이었다. 그러기 위해서는 협약정책과 전문적인 측면에서 유용한 도구를 필요로 한다. 모든 상근 평의회위원들은 기업의 합리화정책에 개입할 수 있는 도구를 습득하기 위해 REFA 코스를 수료할 것을 요구받았다. 상근 평의회위원의 과제는 사업장 담당부서 직원을 따라다니면서 자신들이 주의 깊게 지켜보고 있다는 사실을 주지시키는 것이다. 사용자의 ‘시간의 경제’ 논리에 개입하여야 하며, 그 도구와 그것의 약점을 알아야 하며, 사용자가 어떻게 주장하든지 “우리는 당신들보다 더 잘 안다”는 메시지를 주어야 한다는 것이다. 요컨대 사업장의 임금정책은 금속노조 사업장평의회와 노조대의원의 중요한 활동영역이었으며, 사업장평의회는 사업장의 다양한 임금정책에 개입해 왔다. 협약수준을 초과하는 사업장의 임금수준, 그룹구분, 능률급, 작업부하수당, 특별수당 등이 사업장평의회 활동영역이었다. 사업장평의회 임금정책의 전성기는 1950~1970년대 초반이었다(Bahn Müller & Schmidt, 2009: 66~69).

독일금속노조 및 각 사업장의 사업장평의회는 1950년대에 정립된 임금체계의 기본적인 틀의 한계를 넘어서려는 노력을 계속 전개해 왔다. 전후에 정립된 임금체계를 평가하는 원리와 절차 등에 대한 최초의 불만이 제기된 것은 기업의 대대적인 합리화전략이 실행되었던 1970년대 중반이었다. 1970년대 중반 이후 직무구조와 직무요건의 변동이 빠르고 광범하게 일어났다. 기존의 분석적 직무평가의 방법은 작업자가 수행하는 과업과 부합하지 못하게 되었다. 노조는 이 도구를 갖고서는 소득을 보장받을 수 없으며, 임금등급의 하락이 분석적 직무평가의 도움을 받아서 정당화되는 것을 지켜보았다. 전통적인 직무요건이 부식되거나 소멸되어 버리고, 새로운 숙련이 출현하지만 분석적 직무평가 방법은 그것을 포착하지 못하고 있었다. 그리하여 이른바 ‘직무요건의 위기’가 찾아왔다. 이에 따라 몇 명의 연구자들은 금속산업 및 폴크스바겐에서 분석적 직무평가가 어떻게 위기에 봉착했는지, 그리고 그 위기로부터 벗어나기 위해서 어떤 시도들이 행해지고 있는지를 분석했다(Schudlich, 1990: 168).

이 시기에 상당수의 조합원들은 숙련의 질적 저하에 직면했으며, 분석적 직무평가를 적용한 결과 불가피하게 임금등급이 하락하였다(Tondorf, 1993: 116). 이때 금속노조는 직무가 임금지불의 준거가 아니라 숙련자

격을 임금지불의 준거로 하는 임금구분의 원칙을 실현하기 위해 노력하기로 결정하였다. 노동환경의 개선으로 인하여 기존의 직무가치가 하락하고 따라서 소득이 줄어드는 현상도 금속노조가 우려한 현상이었다.

이 시기에 금속노조가 분석적 직무평가에 대해 표출했던 불만은 여러 가지인데, 다음과 같이 정리할 수 있다(Schmierl, 1995: 166~167). 일단 분석적 직무평가를 수행하는 비용이 너무 비싸다는 사실이 지적되었다. 다음으로 분석적 직무평가는 과학성의 외관을 갖고 있지만, 기준 내용의 조작화, 지표의 가중치, 위계 내의 지위에 따라 가중치가 다른 점 등은 비과학적인 것으로 비판되었다. 협약상의 평가예시들이 사업장의 현실을 못 따라가는 현상도 금속노조가 지적한 사항이었다. 겉으로는 객관성을 띠고 있지만, 실제로는 분석하는 자의 주관적인 평가 및 비교와 등급구분이 행해지고 있으며, 전문가들은 자신의 지위와 권력을 이용하여 자신들의 이해관계에 적합한 방식으로 평가방법들을 정당화한다는 것도 비판의 목록에 들어 있었다. 협력, 커뮤니케이션, 경험적 지식과 같이 관찰할 수 없는 노동자의 능률은 고려되지 않으며, 전적으로 작업장의 요구만을 측정하기 때문에 작업자의 숙련자격 구성요소들을 고려하지 못하고 있다는 사실도 금속노조의 불만을 초래한 요인들이었다.

이후 금속노조는 경직적인 대량생산에서 유연적 대량생산으로의 이행에 따라 노동의 성격이 변화하게 된 현상과 관련하여 다시 임금체계의 수정을 요구했다. 생산기술과 작업조직의 변화는 능률급 노동자와 시간급 노동자, 사무직 노동자 사이의 차이를 평준화하였으며(Lang & Meine, 1991: 157), 이들의 숙련요건과 능률조건이 점점 균등화되게 되었다. 이에 따라 독일금속노조는 동일 노동과 동일 능률에 대하여 동일한 임금을 받아야 한다고 주장하였으며, 낡은 지위 차이를 제거할 것을 요구하였다.

이러한 주장은 1970년대 후반 이후 금속노조의 일부 협약지구에서 반영되었다. 1979년에 NRW에서 생산직과 사무직에 공통적으로 적용되는 신임금구조협약(Entgelttrahmen-tarifvertrag) 교섭이 벌어진 적이 있었다. 바덴-뷔르템베르크에서도 그 당시 이 지역의 독일금속노조 본부장이었던 슈타인켈러는 1981년에 생산직과 사무직에 공통적으로 적용되는 신임금구조협약을 관철하는 것이 가장 우선시되어야 할 과제라고 주장한

바 있다. 슈투트가르트 교섭지구에서도 통일적인 임금구조협약을 관철하려고 시도했다. 1980년대 중반까지 독일금속노조는 위의 주제를 산별교섭의 의제로 만들고 필요한 경우 조합원들을 동원한 파업을 벌이려고 했다(Bahn Müller and Schmidt, 2009 : 77). 생산직 노동자와 사무직 노동자가 동일한 근로조건하에 놓여 있다면 동일한 보상기회를 보장받아야 한다는 것이 이 무렵 금속노조의 요구였다.

그러나 이후 1980년대의 대량실업 사태가 발생하면서 근로시간 단축의 의제가 독일금속산업 노사관계의 전면에 등장함으로써 상황이 달라지게 되었다. 근로시간 단축의 테마가 금속산업 노사관계의 전면에 부각되면서 협약 지형을 지배하게 된 것이다. 그러다가 1990년 주 35시간 근로시간제가 도입된 이후 1980년대 협약정책의 교착상태가 풀리기 시작했다. 그러면서 10년 넘게 지연된 임금체계 개혁의 주제가 다시 노사관계의 의제로 등장하게 되었으며, 임금 및 봉급구조협약(Lohn-und Gehalts-rahmen-tarifverträge)의 수정이 금속노조 1990년대 협약정책의 중점적인 과제가 되었다.

임금체계 개혁에 대한 독일금속노조의 오래된 희망은 1991년 1월에 중앙집행위원회(Vorstandsverwaltung)에 제출된 ‘단체협약개혁 2000(Tarifreform 2000)’에 잘 정리되어 있다. 이것에 따르면, 1960년대에 그 기원을 갖는 임금 및 봉급구조협약과 총괄협약(Manteltarifverträge)은 이후의 생산기술과 작업조직의 혁신으로 인한 산업노동의 변동으로 방어적 기능을 거의 상실하게 되었으며, 종업원들과 그 이익대표를 위한 개입가능성을 더 이상 제공하지 못하게 되었다는 것이다.

‘단체협약개혁 2000’에 따르면, 기존의 임금 및 봉급구조협약은 테일러-포드주의적 생산개념에 대한 대응으로 출현했다. 이 협약에 힘입어, 임금구분과 보상의 기초는 사용자 측에서 주장해 왔던 것처럼 직무요건을 기초로 하였지만, 노조의 요구대로 동일노동 동일임금의 원리가 관철되었다. 정상능률 개념은 임금 유인을 통해서 능률을 향상시킬 수 있는 가능성을 열어두었지만, 노조는 표준시간 설정과 관련하여 이의신청권(Reklamation)을 확보함으로써 사용자 측의 능률관리에 개입할 수 있는 가능성을 갖게 되었다(Lang & Meine, 1991 : 157).

그러나 노동조합과 사업장평의회는 생산방식의 변동으로 인한 이들 단체협약의 한계를 끊임없이 지적해 왔다. 생산기술과 작업조직의 변동은 능률급 노동자와 시간급 노동자, 사무직 노동자 사이의 차이를 평준화해 왔다. 숙련요건과 능률조건은 점점 더 균등해지고 있음에도 불구하고 집단별 차별적인 보상은 정당화될 수 없다고 주장하였다. 구래의 지위 차별에 기초하여 생산직에게 적용되는 단체협약과 사무직에게 적용되는 단체협약을 별도로 구분한 현재의 관행은 제거되어야 하는 것이었다.

‘단체협약개혁 2000’에는 특히 임금체계의 구성 원리로서 두 기둥 모델(2-Säulen-Modell)이 강조되고 있다. 두 기둥 모델이란 임금등급구분의 원리를 말하는 것인데, 숙련자격에 따라서 임금등급 구분을 하거나, 아니면 작업자가 속해 있는 직무군 혹은 부서를 단위로 하여 임금그룹에 귀속시키든가 둘 중 어느 하나의 방법을 따르자고 제안하였다. 이 두 기둥 모델을 통해서 금속노조는 숙련과 임금체계 간의 연계를 강하게 주장하였다. 두 기둥 모델에 의거해 노동자들은 금속산업에서 통용되는 숙련자격에 따라서 임금그룹 중의 어느 하나에 귀속된다. 그러나 계속훈련 또는 기술적·조직적 변동에 따라 두 기둥 사이에 불균형이 생길 수 있다. 노동자들이 자신의 숙련자격에 따라서 높은 등급의 직무가치를 갖는 직무로 이동할 때까지의 이행기 동안 이행 규정에 관한 협약이 체결될 수 있다. 임금등급구분 시에 지금까지보다 더욱더 숙련자격이 고려되어야 하며, 계속훈련의 가능성이 제공되어야 한다. 숙련자격이 그룹구분의 기초가 되고 전 노동생활에서 지금보다 더 높은 비중을 갖게 된다면, 노동자들은 더 높은 숙련자격을 획득하기 위한 기회를 가져야 한다. 단체협약에서 보장한 계속훈련에 대한 개인적인 요구를 실현할 수 있고 더 나은 승진기회가 보장되는 그룹구분 체계를 설계하기 위한 노력이 요구되었다.

이처럼 직무요건에 기초한 기본급 결정원리를 숙련자격에 기초한 기본급 결정원리로 대체하려는 것이 1970년대 후반 이후 15년 이상 지속된 독일금속노조 대의원대회의 의결사항이었다. 그러나 두 기둥 전략은 독일금속노조의 통일적인 전략이 될 수 없었다. 모든 협약지구에 유효한 통일적인 단체협약이 그 당시의 시점에서 혹은 가까운 장래에 출현할 전망은 전혀 없었다. 협약지구마다 역사적인 출발조건이 다르기 때문에 처

음에 계획된 특정 협약지구의 선도자 역할도 실행에 옮길 수 없었다.

그리하여 1991년 ‘협약개혁 2000’의 토론을 위한 제안을 할 때 독일금속노조 내부에서 비판이 제기되었으며, 지역본부들 사이에서도 입장이 달랐다. 예컨대 바덴-뷔르템베르크 지역본부는 숙련지향적인 그룹구분으로 이행해 가야 한다는 입장을 강력하게 가지고 있었으나, 1992년에 직무요건에 기초한 기본급 결정원리를 유지하되 종합적 직무평가에 동의하는 입장으로 바꾸었다.

마침내 금속노조는 입장을 바꾸었다. 숙련에 기초한 그룹구분은 유사한 노동에 대해 차별적인 보상을 하게 할 수 있으며, 반숙련 노동자들 사이에 갈등을 불러일으킬 수 있다. 예컨대 조립직장에 배치된 전문공은 그렇지 않은 반숙련공보다 더 나은 보상을 받게 된다는 것이다. 그 때문에 숙련에 기초한 그룹구분은 숙련노동자에 대한 적대적인 태도를 유발할 수 있다는 것이 금속노조의 우려였던 것이다.

‘단체협약개혁 2000’은 능률급에 대해서도 언급하고 있는데, 기술적 조직적 발전에 의해 고전적인 개수급은 그 토대를 상실했다고 강조했다. 또한 시간급 노동자들과 사무직 노동자들 역시 단체협약의 통제를 받지 않은 노동강도의 강화에 직면해 있다고 주장했다. 이러한 상황에 직면해서 금속노조는 능률급 노동자와 시간급 노동자, 사무직 노동자를 대상으로 능률의 지표를 다양화하고 기준을 설정하며, 새로이 목표협정을 도입하는 방안 등을 제출하였다.

드디어 1989년에 바덴-뷔르템베르크에서 협약당사자들 사이에 최초의 탐색적 대화가 시작되었다. 신임금구조협약을 둘러싼 이번 교섭에서도 선도적인 역할을 담당한 것은 바덴-뷔르템베르크 협약지구의 노사단체였다. 임금구조협약의 갱신처럼 복잡한 문제에 대해 충분히 축적된 단체교섭의 경험과 능력을 갖고 있는 지역은 바덴-뷔르템베르크뿐이기 때문이었다. 지루하고, 자주 중단되고, 갈등으로 점철된 십여 년의 교섭 끝에 교섭의 마지막에 도달한 것은 2000년대 초반에 가서였다. 교섭과정에서 쟁점이 되었던 사항들은 다음과 같다(Bahn Müller and Schmidt, 2009: 88~104).

첫째, 직무평가의 기준이다. 어떤 직무평가 기준을 채택할 것인지의 문

제는 교섭을 시작할 때부터 제기되었다. 사용자 측에서는 자립성, 사고력, 책임, 행위공간 등을 제출했다. 협약 당사자들은 지금까지 전문공들이 저평가의 대상이 되어 왔다는 점에 대해서는 동의했으나 직무평가의 기준에 대해 의견의 일치를 보지 못했다. 그러자 노사 양측은 서로 수백 개의 과업기술을 평가하여 순서를 매겨 제출했으며 이들을 서로 비교하는 방법을 사용했다. 노동과학적인 관점에서, 또는 정치적 관점에서 직무를 평가하는 정확한 기준이 무엇인지 논의하는 방법을 사용한 것이 아니라 과업기술들 사이의 올바른 관계가 무엇인지 토론하고 합의에 도달하여, 그 배경에 깔려 있는 직무평가 기준을 추출해 내는 방법을 쓴 것이다. 이렇게 하여 완전히 새로운 직무평가체계인 등급가치법을 개발하게 되었다.

이 등급가치법을 만드는 과정에서 북뷔르템베르크-북바덴 지역의 생산직 노동자들을 대상으로 한 분석적 직무평가 방법과 다른 지역의 사무직 노동자들을 대상으로 한 종합적 직무평가 방법의 경험이 같이 참고되었다. 분석적 직무평가처럼 지나치게 복잡하기 않고, 세련되었으며, 관리하는 데 큰 비용이 들지 않고, 금방 낡아버리지 않으며, 종합적 직무평가처럼 성기지(grob) 않은 현대적인 직무평가 방법을 만들었다는 것이 협약 당사자의 평가이다(Bahn Müller & Schmidt, 2009:91). 그러나 교섭 과정에서 금속노조는 등급가치법처럼 완전히 새로운 직무평가 방법을 도입하는 것을 망설였다. 모든 과업이 새롭게 평가되어야 하며 기존의 임금수준을 유지할 수 없는 경우가 많이 발생할 가능성을 우려했기 때문이었다(Bahn Müller & Schmidt, 2009:92). 그러나 결국 금속노조는 모든 과업을 새롭게 평가하는 데 동의했다.

둘째, 단순노동의 가치 하락이다. 전문공의 가치상승 문제에 대해서는 쉽게 동의했지만, 그 대신 단순노동의 가치를 떨어뜨리는 문제에 대해서는 합의에 이르지 못했다. 국제비교를 통해서든, 숙련노동자와 비교해서든, 다른 산업과 비교해서든 금속 및 전기산업의 반숙련 단순공들은 고 평가되어 있다고 사용자 측에서는 주장했다.

금속노조의 입장에서는 조직정치적으로 중요한 집단인 이들의 가치하락에 쉽게 동의할 수 없었다. 이러한 의견대립의 과정에서 타협의 산물

로 출현한 것이 능률급노동자조정임금(Sockelbeträgen)이었다. 직접부서와 준직접부서 종업원의 임금그룹 I ~ IV에 해당하는 집단은 ERA로 인하여 지나치게 가치하락 하지 않도록 능률급노동자조정임금을 통해서 임금수준이 조정되었다. 능률급노동자조정임금은 기본급에 산입되지는 않는다.

셋째, 협약 예시(Tarifbeispiele)의 지위와 숫자이다. 임금 및 봉급구조 협약의 체계에서는 직무평가 시에 사업장이 참고자료로 사용할 수 있도록 협약 예시가 제공되었다. 협약 예시는 사업장의 사정에 맞게 사업장 예시를 통해서 보완되거나 대체되기도 했다. 사업장에서는 이러한 자율적 공간을 적극적으로 활용하고자 했다. 노동시장의 요인 때문에 특정 직종의 등급을 높게 부여하거나 전통적으로 사용자 측에 가까운 비서직이나 판매직들을 우대하기 위해, 또는 대기업의 종업원들에게 더 높은 등급을 부여하기 위해 협약상의 최저기준보다 상위의 임금등급을 부여하는 경우가 빈번히 발생했다. 사용자 측보다 오히려 금속노동조합과 사업장평의회가 더욱더 직무평가 시 사업장의 형성공간을 확보하고자 했다. 왜냐하면 그들은 자신의 임금수준을 방어하고 임금등급구분을 사업장 임금정책의 독자적인 영역으로 유지하려고 했기 때문이었다(Bahn Müller, 2001). 그러나 신예시를 제공한 ERA 실현 과정에서는 사용자 측이 한층 더 단체협약의 질서 기능을 강조하여 이전의 자율적 공간을 가능한 한 축소시켰으며 신예시의 구속성을 강화했다(Bahn Müller and Schmidt, 2009: 96~99).

넷째, 능률급과 관련된 이견이다. 능률급, 시간급, 봉급 사이의 구분을 없애고 일정한 크기의 능률급으로 대체하며, 능률 표식을 ‘판단’과 지표 비교, 목표협정으로 하기로 하는 데에는 일찍부터 노사 양측에서 동의했다. 협약 당사자들이 오랫동안 논의했던 것은 능률급의 크기였다. 능률급의 평균 크기를 기본급의 10%로 할 것인지, 15%로 할 것인지, 20%로 할 것인지, 그에 따라 개별 종업원의 능률급 범위를 0~20%로 할 것인지, 0~30%로 할 것인지, 0~40%로 할 것인지가 논란의 대상이 되었다. 처음에 사용자 측에서는 능률급 평균 크기를 20%로 할 것을 제안했다. 관리상의 이유 때문에 사무직에 대해서는 높은 능률변동급을 제공하고자 했기 때문이었다. 결국 바덴-뷔르템베르크 지역에서는 능률급 크기를 기

본급의 15%로, 개별 종업원의 능률급 범위는 0~30%로 하기로 결정되었다.

능률급 결정방법과 관련해서도 이견을 나타냈다. 남서금속사용자연합은 사업장에 대해 선택의 자유를 더 많이 부여하고자 했으며, 지표비교법, '판단', 목표협정의 조합도 가능하게 해야 한다고 주장했다. 금속노조는 조합의 가능성을 축소시켜야 한다고 반박했으며, 공동결정권이 부여되는 지표비교법 선호를 명시하자고 주장했다. 그러나 금속노조의 요구는 받아들여지지 않았으며, 그 대신 사용자 측이 원하는 자유로운 조합의 가능성은 약간 축소되었다. 세 개의 방법 가운데 두 개의 방법을 선택하는 것이 좋겠다는 권유만 협약에 명시하기로 했다.

능률급 관련 교섭 시에 금속노조 측에서는 경고 파업 등을 통해서 공동결정권과 이의신청권을 모든 방법에서 구축하고자 했으나 결국 실패로 돌아갔다. 능률급의 새로운 방법으로 부상한 목표협정에 대해서 사용자 측은 생태학적 지표처럼 종업원들에게는 유리하지만 사용자 측에서는 관심을 갖지 않은 지표가 관철될 때 비토권을 달라고 요구했다. 이 요구에 대해 금속노조에서는 목표협정에 한해서 사용자 측의 특별 권리를 제공할 수 없다고 반박했으나, 사용자가 거부하는 평가기준을 선택하는 것이 의미가 있는 것인가 하는 의문이 제기된 끝에 결국 사용자 측의 요구를 받아들이기로 했다.

다섯째, 비용중립성이다. 사용자 측에서는 교섭을 처음 시작할 때부터 ERA로 인하여 추가적인 비용발생이 생기지 않는다는 것을 보장받아야 임금체계의 개혁작업에 나설 수 있다는 입장을 갖고 있었다. 1995년에야 금속노조는 결국 협약위원회(Tarif-kommission)의 찬반투표를 거쳐 사용자 측의 요구를 받아들였다(Bahn Müller and Schmidt, 2009: 103).

2002년 5월 노사 양 당사자는 10일의 파업 끝에 몇 가지 세부적인 내용과 관련된 조항들을 제외하고 ERA의 기본구조에 관한 합의에 이르렀다. 2002년 5월 15일 바덴-뷔르템베르크 지역의 노사 당사자들이 합의한 이후 금속노조와 금속사용자연합은 다른 지역의 교섭위원회에 대해 바덴-뷔르템베르크 지역의 교섭결과를 수용하도록 권고했다. 세부적인 사항에 관한 합의에 도달한 2003년 6월 23일 최초로 바덴-뷔르템베르크에서

지역의 금속산업 노사단체 사이에 ERA 협약이 체결되었다. 동년 11월 20일 니더작센에서, 12월 18일에는 NRW에서, 이듬해인 2004년 1월 20 일에는 오스나부르크에서 협약이 체결되었다. 2005년 바이에른 지역에서 마지막 교섭이 종결됨으로써 지역 산별 차원의 교섭은 종료되었다. 이후 사업장 내 ERA 실현의 과정이 전개되었다.

금속산업의 노사 양측은 이 ERA 협약에 대해 적극적으로 평가했다. 금속노조 위원장인 츠비켈(Klaus Zwickel)은 새 협약을 실질임금의 상승을 가져오고 내수 증가를 통해 경제성장에 도움이 될 훌륭한 성과라고 평가했다. ERA가 이전보다 더 공정한 등급체계를 가져다주었으며 현대적인 작업조직의 필요에 조응한다고 강조했다. 금속노조 부위원장이었던 후버(Bertold Huber)는 2004년 4월 1일 ‘금속(Metall)’지에서 ERA로 인하여 금속노조는 공동결정을 촉진시키는 새로운 임금정책 시대로 진입했다는 의미를 부여하였다. 니더작센 주의 금속노조 본부장이었던 마이네(Helmut Meine)는 2005년 3월 21일 ERA의 출발을 금속노조 최대의 개혁으로 찬양했다.

제3절 사용자조직과 임금체계

독일금속산업 단체교섭의 사용자대표는 금속사용자들의 각 지역조직들로 구성된 금속사용자연합(Gesamtmetall)이다. 16개 지역별로 지역사용자연합이 구성되어 있다. 금속사용자연합은 금속노동조합과 직접 단체협약을 체결하지 않는다. 지역사용자연합이 단체교섭을 수행하고 직장폐쇄도 결정한다. 하지만 오랜 기간 동안 사용자의 이해대변조직도 중앙집중화가 진행되면서 연방 차원의 금속사용자연합이 단체교섭정책을 주도하고 있다(이상호, 2005). 금속사용자연합은 지역사용자연합과 함께 기업의 공동의 이해관계를 연방 차원에서 기획하고 조정하는 역할을 수행한다.

종전 후 1947년 영국군 주둔지역에서 철강 및 금속사용자협회로 출발했던 금속사용자연합의 기능은 1961년까지는 주로 정보제공에 머물렀다.

그 때문에 사용자들에게 중요한 의미를 갖고 있었던, 1956년 쉐레스비히-홀슈타인 지역에서 병가 시 임금지불 문제를 놓고 16주 동안 벌어진 금속노동자 파업 시에 아무것도 할 수 없었다. 금속노조의 파업 성공은 사용자 진영에게는 끔찍한 경험을 안겨주었으며, 사용자조직의 통일성과 연대성에 대한 필요를 부각시키는 계기가 되었다. 이리하여 마침내 1961년 금속사용자연합 내 협약정책위원회(tarifpolitische Ausschüssen: TPA)가 만들어졌다. 각 지역의 교섭책임자들이 이 협약위원회의 구성원으로 참여했다.

그러나 산별 단체협약을 사업장에 실현하는 과정에서 수행하는 노동조합과 사용자단체의 역할은 전통적으로 차이가 컸다. 노동조합은 상근 간부, 노조대의원, 사업장평의회를 통해서 협약상의 기준이 사업장 내에 실현되도록 적극적인 노력을 아끼지 않았다. 그러나 사용자단체는 기업에 대해 협약 규정들에 관한 정보를 제공해 주고, 상담과 조언을 해주는 정도에 만족했다. 노동조합과 사업장평의회만이 관리자로서의 역할을 담당했으며, 사용자단체의 조정 및 통제 요구는 협소했다(Bahnmüller & Schmidt, 2009: 115).

위에서 정리한 독일금속노조의 정책에 대응하는 사용자단체의 주장을 차례대로 정리해 보기로 하자. 첫째는 1970년대 후반 분석적 직무평가에 대해서 불만을 토로했던 금속노조에 대한 금속사용자연합의 입장이다. 금속사용자연합은 다음의 이유를 들어 분석적 직무평가를 옹호했다. 먼저 현재의 직무평가 방법을 현실화시켜 기술적·조직적 조건의 변화에 적응할 수 있도록 개방적일 필요가 있다는 사실을 인정했다. 그러나 직무요건의 기준으로부터 숙련에 기초한 임금으로 이행해 가는 것은 ‘동일 능률 동일임금’을 폐기하는 것이기 때문에 해결책이 될 수 없다는 뜻을 분명히 밝혔다. 그룹구분은 지금까지 해 왔던 것처럼 작업장 혹은 직무의 요건을 통해서 측정되어야 한다고 강조했다. 그 대신 겐퍼 방식에 심리적 부하, 협력, 책임, 환경요인 등이 추가되어야 한다고 언급했다. 겐퍼 방식은 현대적인 생산조건에 적응하여야 하며, 생산직과 사무직에 다 같이 적용되어야 한다고 주장했다.

금속노조가 1991년에 제정한 ‘Tarif 2000’은 독일금속사용자단체로 하

여금 노동조합의 제안을 상세하게 파악하고 1990년대의 협약정책에 필요한 콘셉트를 발전시키도록 동기를 제공했다. 1992년에 금속사용자연합은 'Vorsicht Falle'를 통해서 자신의 입장을 발표했다. 무엇보다도 숙련 자격에 따라서 임금을 지불하게 하자는 독일금속노조의 제안은 거부되었다. 그 근거로 제시한 것이 동일노동 동일임금의 원리이다. 금속노조의 요구는 동일노동 동일임금의 원리에 위배된다는 것이다. 이 기본 원리로부터 벗어날 수는 없으며, 등급구분은 직무요건에 따라서 행해져야 한다는 것이 금속사용자연합의 응답이었다. 동일노동 동일임금의 원리만이 정당한 임금차이를 가능하게 하기 때문에 숙련자격에 따른 등급구분은 동일한 직무를 수행하더라도 상이한 임금을 받게 하고, 따라서 작업자들이 그것을 수용하지 않을 것이라는 것이 금속사용자연합의 냉정한 판단이었다(Tondorf, 1993 : 101). 또한 숙련자격은 현재의 협약에서도 고려되지 않는 것은 아니라고 덧붙였다. 손기술, 지식, 자립, 책임, 직업경험, 기타 숙련자격의 지표들은 임금그룹에 포함되어 있다는 것이다.

금속노조의 제안에 따르면, 매년 모든 작업자에게 직업훈련을 허용하게 되어 있다. 더 높은 임금등급에 상응하는 성과가 산출될 수 있다는 보장이 없더라도, 거의 모든 작업자들을 보다 높은 임금등급으로 상향시켜야 한다. 직업훈련 수수료중이 있으면 자동적으로 더 높은 그룹으로 이동하게 해야 한다는 금속노조의 요구 또한 거부되었다. 코스트 문제 때문에 사업장의 계속훈련에 대한 협약상의 공동결정권을 확대하자는 제안도 거부되었다. 노조가 요구한 개인의 계속훈련 권리는 사업장의 필요와 무관하며 기업의 성과를 향상시켜 주는 것도 아니라는 이유에서 부정되었다.

그리고 금속사용자연합은 단호하게 능률급의 전통적 형식인 개수급, 시간급, 프리미엄급은 원칙적으로 보전되어야 하며 새로운 형식의 능률급을 도입하는 것에 반대했다. 인력배치와 작업량에 대해서 공동결정제를 도입하자는 노조의 요구는 사업장의 생산성과 유연성에 방해가 될 것이며, 금속산업의 경쟁력을 약화시키고 더 많은 인력과 더 긴 생산시간을 가져올 것이라는 이유에서 반대했다. 이 당시 금속사용자연합의 회장인 라이헬(Reichel)은 기존의 능률급형식들은 자동화생산설비의 자본집중도가 높아지는 경우에도 기업과 종업원에 대해 충분한 준거점이 될 것

이라는 단호한 태도를 가지고 있었다.

그러나 금속사용자연합은 생산직과 사무직 사이의 협약구조의 통일이라는 개혁목표에 대해서는 반대하지 않았다. 다만 기술적으로 어려운 조건들은 고려되어야 했다. 예컨대 어떤 지역에서는 생산직에 대해 분석적 직무평가를, 사무직에 대해서는 종합적 직무평가를 적용했지만, 어떤 지역에서는 두 집단에 대해 다 같이 종합적 직무평가를 적용하고 있었다. 두 집단의 협약구조를 통일시켰을 때, 임금그룹의 상향조정이 일어날 것으로 예상되기 때문에 그 결과 코스트 부담이 가중될 것이라는 것이 금속사용자연합의 우려였던 것이다.

기존 임금체계의 개편 필요성에 대해서는 사용자 측에서도 동의했다. 사용자 측의 인식에 따르면, 기존 임금체계가 낡은 주된 원인은 단체협약이 오래되었기 때문이었다. 독일금속사용자연합의 부의장이었고 바덴-뷔르템베르크 지구 교섭대표였던 훈트(Hundt)는 20~30년 된 낡은 협약은 현재의 조건에 맞지 않는다고 지적했다. 대부분의 사업장에서 다시 찾아볼 수 없는 기술적·조직적 관계를 전제로 하는 것이라고 말했다. 테일러-포드주의적 생산개념, 기계화의 진전, 극단적인 분업, 생산량 지향 속에서 탄생한 임금구조단체협약은 산업생산의 구조가 급격하게 변동한 시대에는 더 이상 적합하지 않다는 것이 사용자 측의 시각이었다. 개수급 즉 시간 단위당 노동량에 대한 보상에 비중을 둔 단체협약은 자본집약적인 설비가 중요하게 된 사업장에서 더 이상 도움이 되지 않으며 사업장에서 규정력을 상실하였다는 것이 훈트의 판단이었다(Bahn Müller, 1998: 24).

그로부터 20년이 지난 뒤 금속산업의 협약지형에는 상당한 변화가 일어났다. 독일 단체교섭체계는 위기에 직면했다.⁵⁾ 세계적 차원에서 전개되고 있는 치열한 국제경쟁은 노동자의 근로조건을 평준화시키려는 노동조합의 노력에 큰 압력을 행사하고 있었다. 이에 따라 집단적인 협약을 통한 규제(Tarifregelungen)의 조정력과 규범화 능력이 눈에 띄게 붕괴하였다(Bispinck & Bahn Müller, 2006). 기업과 종업원을 대상으로 한 산별협약의 적용률은 떨어졌으며, 산별 단체협약보다 약간 낮은 수준으로

5) 이하 독일 단체교섭체계의 붕괴 위험에 대한 설명은 주로 정승국(2008)을 참고했다.

사업장 협정을 체결하여 적용하는 곳이 적지 않게 나타났다. 1970년대에 기원을 둔 임금구조협약의 유효성이 떨어짐에 따라 많은 직무 가치는 산별협약의 적용을 받지 못하는 경우가 빈번히 발생하였다. 단체협약의 유효기간이 만료되고도 새로운 단체협약이 체결되지 않는 상태가 계속되는 경우도 출현하였다. 사용자가 신규노동자를 채용할 때 기존의 기준보다 낮은 수준의 계약을 체결하는 경우도 발생하였다. 사용자단체가 과거와 달리 개별 사용자들이 사용자단체 가입을 하는 경우 거의 자동적으로 산별 단체협약의 적용을 받아야 하는 규정을 완화하여 단체협약 적용을 받지 않아도 되는 것을 허용하여, 산별 단체협약의 적용을 받고 싶지 않은 사업장들(주로 중소기업 사업장)이 늘어났다. 단체협약의 효력을 약화시키려는 움직임도 다양한 형태로 나타났다. 산별 단체협약의 적용을 받지 않는 사용자단체 소속의 기업회원을 말하는 O.T(Ohne Tarif) 회원도 증가하였다.

독일에서 가장 강력한 노조인 독일금속노조가 상당한 정도의 통일적인 규제력을 행사하고 있는 금속산업분야에서도 과거에는 대체로 통일된 협약이 적용되었지만 세분화되는 흐름이 나타났다. 금속산별 내의 사업장에서도 서비스를 담당하는 미화원, 구내식당, 사업장 내의 운반직종 등 노동시간이 길고 숙련도가 상대적으로 낮으며 임금이 낮은 직종의 경우에는, 직종군의 분류기준이 변화되면서 노동시간과 임금에서 다른 직종보다 더 낮은 조건이 제시되고 별도 조항의 적용을 받도록 하고 있다. 만약 이를 수용하지 않으면, 금속산별교섭에서 분리하여 다른 서비스 산별교섭으로 분류하여 금속에서 새롭게 제시된 것보다 더 불리한 근로조건과 임금의 적용을 받게 하겠다고 위협하기 때문이었다. 신규채용자의 경우에 사용자가 기존 근로자들에게 적용되는 산별 단체협약보다 수준을 낮추자고 제시하여 이를 거부하고 반발하면 다른 곳에 새로운 사업장을 만들어 낮은 조건으로 분류하겠다고 압박하여 노동조합으로부터 양보를 얻어내는 사례도 있었다.

산별협약을 따르지 않아도 되는 개방조항을 이용하는 사례도 증가하고 있다. 개방조항은 탄력적 근무시간 운용, 긴급 상황, 이윤의 변화에 따른 임금구성 등에 주로 사용되고 있다. 사용자 측은 개방조항의 확대를

공격적으로 요구하고 있다. 그리고 경쟁노조인 기독교노조가 주체가 되어 독일노총보다 낮은 수준의 협약을 체결하는 사례도 증가하고 있다.

이처럼 독일 금속산별 단체협약은 붕괴의 위기에 처했으며, 교섭체계는 한층 더 분권화되고, 교섭 지형은 파편화되었다. 단체협약의 지형 자체가 크게 변화된 것이다. 그러나 교섭체계의 분권화는 위기의 표현이기도 했지만 위기의 해결책이기도 하였다. 사업장에 대해 더 많은 공간을 허용하고 사업장의 생산성에 연동하여 교섭의 최저기준을 설정함에 따라 사용자단체로부터 탈퇴하는 선택이 덜 매력적이게 되었다. 산별 단체협약에 대한 기업의 이해관계도 증가하게 되었다. 이에 따라 업종 수준에서 근로조건을 집합적으로 규제하는 것에 관한 사용자 측의 지향이 증가하고 있다.

이러한 상황에서 노사 교섭당사자들은 산별 교섭체계의 유지 및 ERA 교섭의 성공에 이해관계를 가지게 된 것이다. 산별 단체협약의 생존능력과 개혁능력은 ERA에 달려 있기 때문이었다. ERA 프로젝트가 실패할 경우 산별 단체협약은 종언을 고하게 될 것이었다. 산별 단체협약의 미래의 시험지로서 ERA 이외에 다른 대안은 없기 때문이었다. 말하자면 ERA의 실현은 금속산업의 교섭당사자들로부터 산별 단체협약의 미래를 보여주는 리트머스 시험지로 평가받았다(Bahn Müller & Schmidt, 2009: 23).

ERA 교섭과정에서 독일금속노조와 독일금속사용자연합의 내부에서 회의적인 견해가 표출되었다. 금속노조 쪽에서는 부정적인 분배정책적 효과를 우려하는 목소리가 내부에서 제기되었다. 양보교섭이 지속되고 실질임금이 줄어든 상황에서 사업장의 임금구조를 시험대에 세우는 위험이 제기되었다. ERA 프로젝트 자체는 의문의 대상이 아니었으나, 그 시기가 문제였다. 사용자단체의 입장에서 의구심은 근본적인 성격을 가지고 있었다. ERA 프로젝트를 통해서 기존의 임금협약을 대체할 것인가, 아니면 기존 단체협약의 의미상실을 내버려둘 것인가의 선택에 직면했다. 지역 금속사용자단체의 태도를 보면, 적극적인 행동주의자는 소수에 지나지 않았으며 방관자들이 다수를 차지했다. 반대는 한두 개에 지나지 않았다. 적극적인 행동주의자는 바덴-뷔르템베르크 지역의 남서금속사용자연

합이었으며, 최대의 반대자는 바이에른 금속사용자연합이었다(Bahn Müller & Schmidt, 2009: 6~7). 바덴-뷔르템베르크 남서금속사용자연합은 산별 단체협약의 옹호자로서 자신을 내세웠으며, 협약 정치를 통해서 자신의 핵심 역량을 보여줄 수 있다고 믿었다. 산별 단체협약은 포기되어서는 안 되며 사용자의 이해관계를 위해 이용되어야 하고, 그것이 갖고 있는 질서의 기능은 유지되어야 한다는 것이 바덴-뷔르템베르크 남서금속사용자연합의 입장이었다.

ERA를 옹호하는 지역금속사용자단체에 따르면 사업장의 현실은 우려스러운 것이었다. 산별 단체협약이 제시하고 있는 집단 간의 임금구분은 현실에 맞지 않았으며, 단체협약을 통해서도 적절하게 파악할 수 없는 여러 과업들이 출현하였다. 또한 사업장의 조직과 작업조직의 변화로 인하여 생산직과 사무직의 구분이 쉽지 않게 되었다. 새로운 IT기술의 투입으로 인하여 더욱더 이러한 경향이 강화되었다. 그러나 기존의 단체협약은 이러한 변화를 제대로 고려하지 못하였다. 빠른 속도로 변동하는 작업조직은 과업의 복잡성을 초래했지만, 기존의 단체협약은 이러한 변화를 제대로 고려할 수 없었다. 이로써 요구수준과 보상 사이의 적절한 관계가 상실되었다. 많은 과업들이 이전의 과업에 비해 지나치게 낮게 혹은 지나치게 높게 평가되고 있었다. 또한 산별 단체협약의 규범과 구속력의 상실은 임금부상 효과의 부각 등 사용자 측에도 만만찮은 여러 문제들을 산출할 가능성이 있었다. 따라서 임금제도에 대해 동기의 기능을 부여하고 혼란스러운 사업장의 여러 관행들에 대해 질서를 회복하는 효과를 가질 수 있도록 현실의 변화를 반영하는 새로운 임금체계가 사업장에 실현될 필요가 있었다. 지역의 금속사용자단체들 사이의 논쟁 끝에 결국 바덴-뷔르템베르크 남서금속사용자연합의 입장이 받아들여져 새로운 임금협약인 ERA가 체결되게 되었다.

이에 대해 사용자 측에서는 ERA에 대해 긍정적인 평가를 했는데, 사용자들은 ERA로 인하여 추가적인 노동비용의 상승이 초래되지 않는 것에 대해 흡족한 느낌을 나타냈다. 바덴-뷔르템베르크 남서금속사용자연합 회장인 츠비벨호퍼(Otmar Zwiebelhofer)는 ERA는 기업 차원에서 새로운 임금정책을 추진할 수 있는 기회를 제공해 주었다고 지적했다. 이

지역의 ERA 교섭책임자인 로엘(Jan Stefan Roell)은 ERA가 능률급 보상과 관련하여 기존의 결함들을 제거할 장치를 제공하였다고 평가했다(EIRO, 2002. 5. 24; EIRO, 2005. 5. 4).

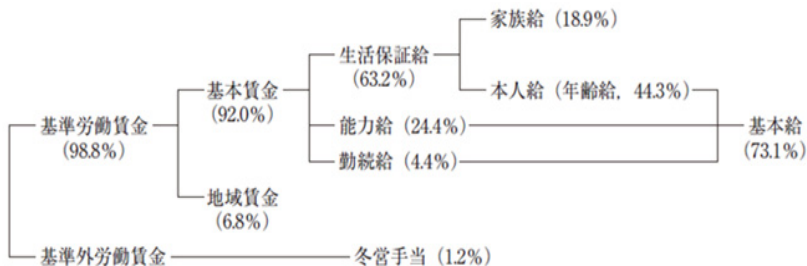
제 4 장

일본의 임금체계와 노동조합

제1절 일본 임금체계의 형성과 변동

일본 임금의 중요 특징인 생활급의 사상이 시작된 것은 전전인 대정기 부터였지만, 전시에 정부가 추진한 생활급 임금체계가 개화한 것은 종전 직후 일본전기산업노동조합협의회(이하 전산으로 약칭)가 요구하여 성립한 전산형 임금체계를 통해서였다. [그림 4-1]을 통해 확인할 수 있는 것처럼 전산형 임금은 크게 기준노동임금과 기준외 노동임금으로 구성되어 있다. 기준노동임금은 기본임금과 지역임금으로 구성되고 기본임금이 임금 전체의 골격을 이루고 있다. 기본임금은 생활보장급, 능력급, 근속급의 3개로 구성되어 있다. 연령에 의해 결정되는 본인급이 44.3%, 근속연

(그림 4-1) 전산형 임금체계(1946년)



자료: 加藤尚文(1967), 『事例を中心とした戦後の賃金』, 笹島(2012)에서 재인용.

수로 결정되는 근속급이 4.4%, 가족 수에 의해 결정되는 가족급은 18.9%를 차지했다. 임금의 67%가 연령 및 가족상황에 의해서 결정된 것이다. 전산형 임금체계는 생활비를 중시한 생활보장형 임금이라고 할 수 있다(笹島, 2012: 38~39).

이후 전산형 임금체계는 많은 기업에 확산되어 갔다. 1954년에는 중앙노동위원회가 전산·사철(私鐵)·일본통운 등의 쟁의에 대한 조정안을 제시하면서 정기승급을 권고한 사건이 발생하였다. 이후 이를 계기로 하여 정기승급제가 확산되어 가면서 생활급 임금체계가 확립되었다. 전산형 임금체계를 통해서 형성된 생활급 체계의 수정 움직임은 경제가 안정되기 시작한 1950년대 전반에 가서였다. 경영 측에서 미국기업의 전형적인 임금체계인 직무급 도입 주장을 하기 시작한 것이다. 1950년대 전반 이후 일본경영자단체연맹(日本經營者団体連盟, 이하 닛케이렌으로 약칭)은 임금제도에 관하여 능률급의 정비와 직무급의 도입을 추진하였다. 이에 따라 1962년 철강대기업에서 생산노동자를 대상으로 직무급을 도입하였다. 이때 도입된 직무급의 비중은 기준 내 임금의 15% 정도였다. 다른 철강대기업에도 확산되었다. 1966년에는 마쓰시타 전기에서 직무급이 도입되었으며, 전기노련에서도 직무급을 검토하기 시작했다.

그러나 많은 기업에서 직무급이 기능하기 위한 전제조건이라고 할 수 있는 직무의 표준화와 직무평가, 객관화의 기반을 조성하기 힘들다는 사실이 인식되면서 직무수행능력을 평가의 기초로 한 직능급도 1950년대부터 일부 기업에서 도입되기 시작했다. 마침내 직무급 열기는 냉각되고, 대졸관리직예비군의 역직 포스트 부족대책으로 직능자격제도가 채용되기 시작했다. 1965년경에는 중소기업들을 대상으로 한 임금체계 개선을 위한 직능급 매뉴얼이 많이 출판되었다. 이후 직능급은 그 전제인 직능자격제도의 형성에 따라 급속하게 보급되기 시작했다. 그러나 그때까지는 아직 능력의 객관적 평가가 곤란함에 따라 신뢰를 얻을 수 없었다. 이 당시 ‘도피의 직능급’이라는 말이 퍼져 있었을 정도였다. 그러나 직능급의 문제점으로 지적되어 온 능력 평가기준이 정비됨에 따라 1970년대 초반 이후에 비로소 직능급 붐이 일어나기 시작했다.

이 무렵 일본 사회는 경제위기, 저성장기, 고령화 사회의 위기감으로

인하여 연공임금체계의 변경을 요청받았던 시기였다. 임금제도를 포함한 인사제도를 전체적으로 관리할 것을 요청받았으며, 종업원의 교육과 능력개발을 함께 기대할 수 있는 직능자격제도가 채용되었다. 임금제도로서의 직능급이 포스트 부족대책, 승진압력대책이라는 소극적 활용뿐 아니라, 종업원의 능력신장, 활성화 등 적극적 활용을 위해 채용되었다. 직능급은 직무수행능력의 질에 의해 분류하고 능력 차이를 임금에 반영시키는 임금체계로서의 기능뿐 아니라, 직능등급자격제도의 한 기능으로서의 역할을 담당하는 것으로 널리 보급되었다. 이 제도는 종사하고 있는 직무가 아니라 보유하고 있는 직무수행능력에 따라서 종업원을 채우는 제도이다. 이 제도를 통해서 기업 내 장기적인 인재육성과 직무 간의 이동이 가능하게 되고, 조직 내에서 기동적인 인사배치가 가능하게 되었다. 직능자격제도는 기업에서 고용을 보장하고 종업원이 장기근속 지향성을 갖고 있는 경우에는 효율적인 인사제도였다. 직무수행능력의 각 단계마다 자격이 설정되어 있고, 능력을 단계적으로 높여 가는 것은 처우의 향상을 의미했다. 1980년대에 직능급은 전성기를 맞이하였다.

그러나 1990년대 초반의 버블경제 붕괴, 경제의 글로벌화 등에 따라 직능급의 한계가 드러나기 시작했다. 직능자격제도는 연공임금의 능력주의적 수정이라고 할 수 있으나 일본경제가 장기불황에 접어들게 됨에 따라서 한계를 보여주기 시작했다. 승격기준에 근속연수 혹은 경험연수가 들어가기 때문에 직무수행능력의 원리가 관철되는 데 한계가 있으며, 직능요건의 기술이 추상적이어서 승격기준이 애매하게 되어 그 운용이 연공적으로 되기 쉬웠다. 또한 기본급 가운데에는 직능급뿐 아니라 연령급이 포함되어 있기 때문에 임금체계 자체는 연공적으로 될 가능성이 높았다(大梶, 2005). <표 4-1>은 사회경제생산성본부에서 기업의 인사담당자들을 대상으로 하여 직능자격제도의 문제점을 질문한 것인데, 조사대상 기업의 62%가 ‘운용이 연공적이다’라고 응답하여 일본의 많은 기업에서 직능자격제도가 연공적으로 운용되고 있었다는 사실을 말해주고 있다.

이러한 상황에서 최근 일본의 기업에서는 기존의 직능급을 더욱더 능력주의적으로 강화하거나, 직능급에서 성과주의 임금으로의 이행이 촉진되고 있다. 일본경제의 호황이 끝나고, 연공적으로 운영되던 직능급의 문

제점이 속출하기 시작하면서 일본기업들은 한층 더 능력주의적 성격을 강화하거나, 성과주의 임금제도 혹은 직무급 등 다양한 임금형식들로 기존의 임금체계를 수정하고 있는 것이다. 많은 기업에서 연공적 임금을 폐지하거나, 직능급의 연공적 운용으로부터 이탈하거나, 성과주의 인사제도를 채용하기 시작했다. 이 무렵 능력주의적 관리가 강화된 현상의 구체적인 표현으로는 개인 간 임금격차의 확대, 직무범위의 확대, 인사평가를 통한 노동자 근로조건의 개별적 결정의 강화, 노조규제의 후퇴와 노동자 간 경쟁의 격화, 성별 직무분리의 확대, 배치전환, 전직, 퇴직권고 등에 의한 고용불안정화 등을 들 수 있다.⁶⁾

1990년대 중반 이후 출현한 임금체계 변화의 주요 경향을 정리하면 다음과 같다(安田, 2005). 첫째, 직무와 직접 관계 없는 임금요소의 축소 혹은 폐지이다. 직무와 직접 관계 없는 임금요소란 연령급과 가족수당 등이다. 둘째, 승진·승급을 설정할 때 성적을 엄격하게 적용하는 등 연공성의 억제이다. 셋째, 목표관리제도를 이용한 성과주의, 직무급 혹은 역할급 등 새로운 임금제도가 광범하게 도입되고 있다.

〈표 4-1〉 직능자격제도의 문제점(복수응답)

(단위: %)

문제점의 내용	기업 비율
· 운용이 연공적이다	62
· 발휘능력에 따른 승격 강격이 불가능하다	37
· 고자격화에 따른 인건비의 상승	36
· 직능자격의 정의와 기준이 실태에서 멀어졌다	29
· 직능자격이 시장환경적으로 통용되지 않는다	21
· 직능요건서가 유명무실화	16
· 직능자격이 스펙셜리스트 양성에 사용할 수 없다	15

자료: 社会経済生産性本部(2001), 『日本的人事制度の現状と課題』.

6) 정이환(2012: 179)에 따르면, 일본임금체계의 이러한 변동에 대한 연구자들의 해석에는 크게 두 가지가 있다. 한편에서는 임금체계가 질적으로 변화하고 있다고 해석하고, 다른 한편에서는 연공주의적 능력주의의 기본틀이 유지되고 있다고 해석한다.

또한 1990년대 이후 일본의 기업에 재등장하고 있는 직무급은 이전의 직무급에 비해 다음의 특징을 갖고 있는 것으로 분석되고 있다(鹿嶋, 2010).

첫째, 직무급 적용대상에 차이가 있다. 1950년대에는 직무급이 도입된 도시바, 야하타(八幡)제철, 쇼와(昭和)전공, 주조제지(十條製紙), 후지제철, 히다치 등 제조업의 생산직 노동자였지만, 1990년대의 직무급은 성과주의적 임금체계의 일환으로 채용되었으며 제조업에 한정하지 않고 관리직과 사무직에까지 대상을 확대했다.

둘째, 직무분석과 직무평가의 대상이 변화하였다. 1950년대 직무급의 평가요소는 지식·습속, 정신적 부하, 판단력·협조성·책임, 육체적 노력, 재해위험·작업환경의 5개 항목이 일반적이었다. 1990년대 직무급에서는 평가요소가 바뀌고 확대되었다. 역할과 공헌도가 새로 평가항목에 들어왔다.

셋째, 노동자 측의 직무급에 대한 태도가 바뀌었다. 1950년대에는 직무급 도입에 대해서 반대했지만, 1990년대에는 직무급 수용가능성으로 변화하였다. 연공임금 개혁으로 인하여 종전과 같은 승급을 기대할 수 없게 되었기 때문이라고 한다.

넷째, 기업경영에서 직무분석-직무평가-직무급이 갖는 의미가 변화해 왔다. 1950년대의 직무급에서는 임금관리에 노무관리가 추가되었지만, 1990년대 직무급에서는 역할과 공헌도까지 평가대상이 되었다. 기업에의 공헌도라는 아주 광범한 것까지 평가의 대상이 됨으로써 노동자의 노동자성이 더욱 희박해지고 있다.

제2절 노동조합과 임금체계

1. 전산형 임금체계와 노동조합

일본 임금체계의 형성과 변용과정에서 노동조합이 적극적으로 개입한

역사는 노동조합운동이 강력한 영향력을 가지고 있었던 종전 이후 1960년대까지의 시기에 국한된다. 이 시기를 개막한 것은 노동조합이 주도하여 전산형 임금체계를 도입한 사건이다. 일본전기산업노동조합협의회(이하 전산으로 약칭)는 1946년 4월 7일 일본발송전(發送電)과 관동배전(配電) 등 전국 9개 배전회사의 종업원조합을 결집하여 기업별 노조의 협의체로 결성되었다. 결성 당시 조합원 수는 9만 5,000명이었다. 전산은 전체신노동조합, 전일본기기와 함께 산별회의의 유력노조로서 점령기 일본노동운동의 한 축을 담당했다. 전산은 10월 투쟁에서 전기산업의 민주화, 생활비를 기초로 하는 최저임금제의 확립, 퇴직금 규정의 개정을 슬로건으로 하여 정부 및 사용자단체와 격렬하게 대립했다. 결국 이른바 전산형 임금으로 불리는 생활보장금을 기초로 한 임금체계를 쟁취했다. 1946년에 전산은 일본발송전 및 9개 배전 각사에 요구서를 제출했으며, 교섭이 시작되었다. 정전 파업이 몇 차례 일어날 정도로 큰 갈등을 빚기도 했지만, 결국 중앙노동위원회의 조정을 거쳐 중노위조정안으로 파업은 종결되었다. 조정안의 내용 자체는 노조의 요구 그대로였다고 볼 수 있는데, 교섭과 조정 과정에서 임금항목의 금액수준이 조금 조정되었을 뿐이다. 전후 전산형 임금체계는 널리 보급되면서 생활급 임금체계가 확립되었다. 이 전산형 임금체계의 의의 중의 하나는 임금결정기준을 명확하게 했다는 점이다(小島, 1960: 33). 또 다른 의의는 임금결정 기준으로서 연령, 부양가족 수 등 생계비 요인이 더 중시되었다는 점이다. 전체 임금 중 70% 정도가 연령과 부양가족 수에 따라 결정되었으며, 근속급은 일부에 지나지 않았다(정이환, 2012: 155). 인사평가를 허용하는 능력급을 노동조합이 스스로 요구했다는 것도 전산형 임금체계가 갖는 의의 중의 하나이다. 전산은 자신이 요구한 능력급의 결정요인과 평가방법을 검토하지 않았기 때문에 조합원 사이에서 합의를 끌어내지 못했고, 그 결과 노조의 구체적인 안을 작성할 수 없었다. 그 때문에 전산은 노조의 안을 기업 측에 대해 주장하고 요구할 수 없었으며, 그 결정과 실시를 기업에 위임하였다. 기업에서는 평가방법으로 정의(情意) 평가요소가 큰 비중을 차지하는 평정척도법을 고안하여 실시하였다. 이 방법은 미국에서 도입하여 전전에 이미 일본에서 널리 사용된 방법이었다. 노조에서 스스로

인사평가방법을 도입한 이유는 평가제도가 존재하지 않은 기업에서는 상사의 자의적인 평가의 여지가 컸기 때문이었던 것으로 추측되고 있다(遠藤, 1996).

전산형 임금이 고안되고 노동자 대다수가 그것을 지지하고 적극적으로 평가한 것은 객관적인 조건과 역사적인 배경이 있었기 때문이었다. 당시는 극심한 인플레이의 시대였다. 당시 시테하라(幣原) 내각은 금융긴급조치와 물가통제령 등을 공포하여 인플레이를 억제하고자 했지만, 거의 효과가 없었다. 요시다(吉田茂) 내각이 등장하여 군수보상비를 일본은행 자금으로 지불하고, 재정정책을 채택했기 때문에 인플레이는 더욱 가속화했다. 이러한 상황에서 종업원의 최저 생활을 보장하는 임금이 필요했던 것이다.

전산형임금체계의 생계비 이론은 오구라(小倉金之助)의 『家計の數學』(1938년)에서 빌려온 것이다. 오구라는 이 책에서 가계조사의 중요성을 지적하고 칼로리 계산을 베이스로 하는 생계비 산출과 물가지수와 생계비 계수의 관계 등을 수식을 통해서 정리했다. 이로써 최저생활의 논리가 전산형임금 속에 들어간 것이다. 생활보장금의 근거는 당시 생활비를 실태조사 하여 이것에 앵겔계수를 적용하여 산출한 것이다. 2,400칼로리를 기초로 하는 이론생계비를 산출하여 이것을 요구의 근거로 삼았다. 생활보장금은 본인급과 가족급으로 구성되어 있고 이것이 최저생활보장 부분으로 되어 있으면서 기본임금 전체의 약 80% 정도를 차지했다. 연령별 생활보장금의 표를 보면, 40세에서 본인급은 1,090엔으로 되어 있다. 이 생활보장금에 능력급과 연령급이 합산되어 전체 임금이 결정되었다.

이 새로운 임금체계가 도입된 결과 지금까지 사용자의 차별적, 자의적 평가에 의해서 결정되던 임금체계의 항목들은 대폭 축소되었다. 임금제도의 평등성이 확보되었다. 전산형 임금체계에서 능력급의 요소는 적지 않은 비중을 차지했으나, 노조에서 능력급의 내용, 범위, 비중은 엄밀하게 검토되지 않았다.

전산형 임금의 특징 중 하나는 전국 통일적인 임금체계라는 측면을 들 수 있다. 전국 9개 배전회사의 임금체계는 각각 상이하고 크게 차이가 났다. 전산은 발송전사업과 배전사업의 통일을 운동방침으로 내걸었다. 전

산이 주장했던 산업의 사회화를 추진하기 위해 전기산업 노동자의 임금 조건을 통일적으로 할 필요가 있었던 것이다.

전산형 임금체계의 배경에는 신분적 차별이 있었다. 직원과 공원, 사원과 용원, 학력, 남성과 여성 혹은 자격의 유무와 서열에 따른 임금 구별은 큰 장벽이었다. 직원과 공원의 작업복, 색깔, 모자도 차이가 났다. 이 용하는 식당도 차이가 났다. 바로 전산형 임금체계는 계층적인 임금제도 특히 학력과 성별에 따른 임금의 불평등을 철폐하고자 한 의도를 그 배경에 깔고 있었다(吉田, 2003).

전산형 임금체계에 이어서 1952년 전일본자동차산업노동조합(이하 자동차노조로 약칭) 닛산분회 쟁의도 일본 임금체계 역사에서 중요한 지위를 갖는다. 자동차노조의 임금원칙은 최저생활보장의 원칙, 동일노동 동일임금의 원칙, 통일의 원칙이다. 이 원칙을 구체화한 것이 6본주인데, 자동차노조가 통일 임금인상을 요구하며 제출한 숙련도별 최저임금표를 말한다. 6본주는 숙련을 미숙련노동으로부터 고급숙련까지 6단계로 나누어 각각에 최저보장임금을 설정했다. 1952년 자동차노조의 임금정책은 전산형 임금의 구성요소였던 능력급 부분의 결정논리를 노조의 입장에서 재구성하고자 했던 시도였다. 자동차노조는 전산형 임금을 진보적인 임금으로 평가하고 이것을 자동차산업에 적용하려고 하였을 때 회사 측의 자의적인 평가와 차별이 있을 수 있다고 보았기 때문에 평가에 의해서 결정되는 능력급을 동일노동 동일임금으로 바꾸려고 한 것이다. 자동차노조가 주장한 숙련도등급별 임금제도는 기업별 임금결정의 틀을 벗어나려 한 시도였고, 숙련수준을 임금결정의 기초로 삼으려고 했던 점에서 선진성을 인정받았지만, 당대 현실로부터는 거리가 있었기 때문에 결국 자동차노조의 쟁의는 실패로 돌아감으로써 실현될 기회를 갖지 못했다(吉田, 2004).

2. 직무급의 도입과 노동조합

전산형 임금체계를 통해서 형성된 생활급 체계의 수정 움직임은 경제가 안정되기 시작한 1950년대 전반에 가서였다. 경영 측에서 미국기업의

전형적인 임금체계인 직무급 도입 주장을 하기 시작한 것이다. 직무급의 도입방침에 대해서는 당시 좌파노동조합의 정상조직이었던 일본노동조합총평의회(日本労働組合総評議會, 이하 총평으로 약칭)가 자신의 입장을 발표했다. 총평은 1950년 7월 신산별, 총동맹, 중립단산을 규합하여 결성된 조직이다. 총평은 1952년 2월에 ‘임금강령’을 발표하여 생활비를 기준으로 하는 전산형 임금체계를 그 속에 집어넣어 경영 측에 요구했다. 구마자와(熊澤誠)가 ‘연공급에 대한 좌파적 해석’이라고 부른 총평의 기본적 방침은 1955년 이후 1970년대까지 흔들리지 않았다. 총평의 ‘60년 운동방침’에 따르면, 임금체계는 착취강화의 중요한 수단이었다. 총평은 노동조합은 이상적인 임금체계를 만든다는 환상에 젖어서는 안 되며, 가능한 한 다수의 의사를 통일하여 착취강화에 대해 투쟁하는 조합의 체제를 만드는 것을 목표로 하여야 한다고 주장하였다.⁷⁾ 그 수단이 대폭 임금인상이었다. 임금체계에 대해 노조가 장기적인 목표를 갖는 것은 노동 운동에 도움이 안 되며, 노동자가 현재 가장 불만으로 느끼는 부분을 개선하고 자본의 제안을 거부하고 개선투쟁을 조직하는 것이 대중적으로 강한 에너지를 집약할 수 있는 방법이라고 총평은 주장하였다(石田, 1990). 또한 총평은 연령별·가족수별 임금인 생활급, 소위 전산형 임금체계와 연령이 올라갈수록 자동적으로 승급하게 하자는 자동승급론을 제시하여 결국 연공임금론을 강력하게 옹호하였다.

이때 바깥의 일부 연구자들과 총평 조직 내 일부 조직에서 직무급에 대한 대안적 임금체제로 제시한 것이 횡단임률론이었다. 1960년대에 대두된 횡단임률론의 이론적 기초는 기시모토(岸本英太郎)와 그의 제자인 구마자와에 의해서 세워진 것으로 보이는데, 이들은 연공임금에 대한 비판적 분석을 통해서 프랑스와 이탈리아 등 유럽식의 동일노동 동일임금의 필요성과 그것에 기초한 산별 임금체계의 원칙을 세워나갈 것을 주장했다. 당시 일본의 노동조합에서는 유럽형 임금을 부르짖었지만, 임금수준뿐 아니라 임금지불방식도 유럽형을 추구해야 하며, 단결할 수 있는 임금결정기준론이 대폭 임금인상의 대중행동을 가능하게 한다고 이들은

7) 遠藤은 그 당시 좌파 임금정책의 배경에는 마르크스의 절대적 궁핍화론이 있었다고 지적한다.

설득했다.

유럽 국가들에서는 산별 노동조합과 산별 경영자단체가 임금협약을 체결하여 대체로 6~8개 정도의 직종군별 숙련도별 그룹으로 노동자를 구분하고 각각의 그룹의 최저 임금을 협약을 통해서 결정하는 방식을 취하고 있었다. 그러면 어느 기업에서 일하는 특정 직종 그룹에 속해 있다면 최저임금을 받을 수 있다는 것이었다. 그들에 따르면 유럽형의 횡단임률은 몇 개의 특징을 갖고 있었다. 첫째, 동일 그룹 즉 동일직종 그룹과 숙련도의 등급에 속해 있다면 임금 차이는 매우 적다. 근속의 차이와 연령별 차이도 적다. 둘째, 동일직종 그룹이라면 임금 차이는 적지만, 최저임금제 혹은 산업별 최저임금제 때문에 중고령의 미숙련 노동자라도 생활을 할 수 있을 정도의 임금수준은 받는다. 셋째, 직종 그룹 간 임금 격차가 일본보다 훨씬 적다. 넷째, 횡단임률이란 산업별 단체협약에서 결정되는 최저임률이기 때문에 대기업에서는 그것을 훨씬 초과하는 임금을 받고 있으며 그 때문에 직무급화를 추진하고 있다는 것이다(高木・深見, 1974: 164~165).

이 횡단임률론이 직무급 반대 투쟁에 유용한 점은 두 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 직무급 반대 투쟁에 횡단임률의 설정이 유용하기 때문이다. 횡단임률은 일본의 임금체계보다 직무급을 방어하는 데 편리한 점이 여러 개 있다. 직무평가의 경우에도 사회적으로 임률이 결정되는 횡단임률이 있는 것이 저항하기 수월하다. 단산 수준에서 횡단임률의 설정이 가능하다면 직무급 반대투쟁을 한층 수행하기 쉽다는 것이 그들의 판단이었다(高木・深見, 1974: 164~165).

둘째, 횡단임률의 설정은 기업별 노조를 산업별 노조로 발전시키는 데 유리하다는 점이다. 여기서 횡단이란 기업의 틀을 벗어난다는 의미이며, 횡단임률론은 단산 수준에서 직무요건을 결정하고, 그 결정된 바에 따라서 임금을 결정해 가는 방향으로 임금교섭을 전개해야 한다고 주장했다. 그들에 따르면, 연공임금은 기업 내에서 결정되는 임금체계이기 때문에 연령별 임금을 기업 간에 통일하는 것은 불가능하다. 노동자는 독신기, 결혼기, 주택 구입시기, 자식의 취학연도, 노후 준비기 등 자신의 생활계획에 따라서 생활을 유지해야 하기 때문에 연공임금이 한번 성립되면 그

것에 집착하지 않을 수 없게 된다. 이 때문에 연공임금은 종업원을 기업 의존적으로, 가부장적인 생활패턴으로 강력하게 유도하는 효과를 가지고 있다는 것이 그들의 비판이었다(熊澤, 2011).

이처럼 횡단임률론자들은 횡단임률의 사고가 왜 필요한지를 주로 연공임금의 분석을 통해 주장했다. 그들에 따르면, 횡단임률론은 일본에서는 최초의 명료한 동일노동 동일임금론이었고, 세계 노동조합운동의 전통적 임금체계론이었다. 그러나 당시 일본 노동조합운동에서는 공인되지 않았던 입장이었다. 어느 임금체계하에서도 노동자는 전부 착취당하고 있기 때문에 직무에 따라서 임금을 지불받는다고 하여도 그것이 변하는 것은 아니라는 것이 총평 주류의 입장이었다. 이러한 주장에 대해 횡단임률론자들은 연령급보다도 직무의 질량에 따른 임금 쪽이 보다 평등하고 차별성이 적기 때문에 단결의 기초라고 주장했다(熊澤, 2011). 임금의 기업별 결정을 뛰어넘기 위해서는 산업별 최저임금의 실현이 중요하지만, 그러기 위해서는 일률 임금인상이라는 요구로서는 기업별 임금체계를 근저에서 타파할 수 없기 때문에 지금부터는 미숙련직종 최저임금을 기초로 그 위에 숙련단계별 최저임금을 통해서 구성해야 한다는 것이 그들의 요구였다. 이때 어려운 작업은 각 직종의 숙련수준을 어떻게 평가할 것인가에 있지만, 장시간 걸리더라도 노동내용조사와 밑으로부터의 민주적인 토론을 통해서 노력해야 할 것이라고 제안했다(石田, 1990).

이들의 횡단임률론은 총평 산하 몇몇 산별에서 호의적으로 받아들여졌지만, 당시 총평의 임금부장이었고 당대 최고의 임금전문가로 평가받던 고지마(小島建史)를 포함한 총평 중앙은 이들의 주장을 거부하였다. 총평의 주류에서 횡단임률론을 비판한 이유는 다음의 몇 가지 이유 때문이었다. 첫째, 숙련도를 규정하는 객관적인 기준이 일본에는 없기 때문에 직종별 격차 설정은 분열을 부른다는 것이다. 횡단임률론자들은 직종별 임금체계를 시도해 보는 혼란을 경과해 볼 것을 권유하고, 횡단임률을 실현하기 위해서는 혼란을 두려워하지 말고 뚫고 나가야 한다고 말한다. 그러나 총평 주류의 입장에서 볼 때, 노조의 경우 한번 조직에 혼란이 일어나면 그 수습은 특히 어려우며, 혼란을 일으키면 조직이 궤멸하기까지 공격받을 위험성이 있다는 것이었다. 혼란을 뛰어넘는다는 말은 평론이

아니라 운동으로서 본다면 특히 위험하다는 것이 고지마의 논리였다. 둘째, 횡단성을 주장하지만 우선 기업 내에서 직종별 평가를 해야 하기 때문에 직무급을 불러들이는 결과를 초래할 수밖에 없고, 셋째, 대중의 이해관계에 기초해 있지 않기 때문에 간부의 강요가 된다는 것이다(石田, 1990).

이처럼 조직 내부에서 직무급에 대한 대안적 임금체계에 대한 논의가 일어나자, 1961년 총평은 각 단산의 임금담당자를 소집하여 체계문제에 관하여 조직적으로 논의하기 시작했다(石田, 1990). 이때 총평에서 만들어진 것이 ‘임금전문가회의’와 ‘임금전문위원회’였다. 임금전문위원회의 주된 목적은 직무급에 대항하는 임금체계에 관한 집중적인 토의였다. 단순히 직무급 절대반대와 그것을 구체화한 차별 축소 및 철폐와 대폭 임금인상으로는 유효한 투쟁이 조직되지 않는다는 점을 인식한 것이었다. 이 위원회에서 일부 조직의 대표들은 횡단임률론을 주장하였으나, 당시 총평 임금부장이었던 고지마를 비롯하여 다수파들의 비판에 부딪혀 조직 내부에 크게 확산되지는 못했다.

대폭적인 임금인상과 대중토의, 연공임금을 주장함으로써 결국 노동자적인 새로운 임금체계의 구상에 실패했던 총평에 비해서 조금 더 현실적인 주장을 했던 노동조합 중앙조직은 오히려 전일본노동조합회의(全日本労働組合會議, 이하 전노로 약칭)와 그것을 계승한 동맹(同盟)이었던 것으로 보인다.⁸⁾

직무급에 대한 이들의 주장을 정리해 보면 다음과 같다. 전노는 이미 1950년대 중반 일찍부터 동일노동 동일임금론을 대안적 임금체제로 주장하였다. 1955년에 이미 전노는 단순한 베이스업 인상과 일률 요구에 의존하지 않고 배분의 합리화, 동일노동 동일임금, 불합리한 임금격차의 시정, 임금체계의 정비 등을 중시할 것을 산하 노동조합조직들에게 요구하였다. 전노는 연공임금론 및 생활급 논리에 대해서 계속 비판적이었는

8) 1950년 일본노동조합총동맹의 주류 좌파가 떨어져나가 만든 조직이 총평이다. 나가지 않고 잔류한 조직과 나중에 총평으로부터 탈퇴한 조직이 함께 1954년 만든 조직이 바로 전일본노동조합회의이다. 전일본노동조합회의는 1964년 전일본노동조합총동맹조합회의, 일본노동조합총동맹과 함께 전일본노동조합총동맹(동맹)을 결성한다. 이하 전노 및 동맹의 임금체계정책은 石田(1990)을 참고하여 필자가 정리한 것이다.

데, 특히 총평이 눈뜨지 못했던 남녀간의 임금격차 문제와 대안적 임금 체계 사이의 연관을 제시하여 인상적이다. 즉 전노는 1956년에 발표된, 다수의 노동조합이 요구의 기초로 삼고 있는 생활비 임금은 동일노동 동일임금과 남녀 동일임금의 원리와 모순되며, 직무의 내용과 노동의 질량에 비례하는 임금의 방향으로 노조의 임금정책이 향하게 되면 임금격차의 압축에 상당한 효과가 있을 것이라고 제안하였다. 이러한 인식은 직무급 도입에 대한 호의적인 태도로 이어지는데, 1950년대 후반이 되면, 합리적인 직무급의 확립은 바람직한 방향이며, 직무급 제도는 동일노동 동일임금의 원칙에 가까이 가는 것이기 때문에 이것을 가능한 한 합리적인 형태로 채용하는 것은 좋은 방향이라는 입장을 발표했다. 그러나 직무급을 채용할 때는 임금을 하락시키는 방향이 아니라 임금기준을 상향하여 임금을 올리는 방향으로 가야 한다는 제안을 하면서, 직무급을 도입할 때에는 신중하게 고려하여 점진주의적인 도입방식을 취할 필요가 있다고 주장했다.

전노는 계속해서 연공형 임금에 대해 비판적인 자신의 입장을 발표하는데, 남녀간의 임금격차 문제와 함께 연공적 숙련의 부식 현상을 연공급에 대한 비판의 근거로 제시하여 눈길을 끈다. 연공형 임금은 근속이 짧은 여성노동자의 임금수준을 낮추고 노동의 숙련차이가 축소되는 경향과 무관하게 연공을 과대하게 평가하여 청년노동자를 저임금에 빠뜨리고 직장 이동에 따라 임금을 저하시키는 작용을 수반한다는 것이다. 따라서 직무와 노동의 질량에 적응하는 임금형태를 향하여 점진적으로 개선해 가는 노력을 하지 않으면 안 된다고 주장했다. 전노의 입장에서 볼 때, 연공서열형 임금체계를 개선하기 위한 노력의 첫걸음은 초임급의 대폭 인상이다. 기업종속적인 연공서열형 임금의 시정을 도모하는 것이 그 다음 순서이다. 동일노동 동일임금의 원칙을 향해 전진하기 위해서는 적절한 직무평가에 의한 직무급제도를 추진하는 것이 마지막 순서이다.

1960년대 초반에는 중고령자의 이해관계를 고려하여 직무급을 점진적으로 추진할 것을 주문했다. 임금체계에 모순이 있는 부분을 그대로 둔 채 단순히 베이스업 방식을 주장하는 조잡한 투쟁방식을 극복하고, 정밀하고 고도의 체계적인 임금투쟁을 향한 조직적 노력이 적극적으로 추진

되지 않으면 안 된다고 강조했다. 구체적으로는 ‘직무급 제도의 채용’, ‘횡단적인 최저기준을 명확하게 협정화’, ‘임금표’ 작성 등이다. 단, 고령자를 고려하여 점진적으로 추진할 것을 제안했다. 1963년에는 횡단임금률을 확대하는 방향을 취하는 방침을 발표했다. 임금체계 근대화의 기본 방향은 직무와 연결된 임금체제로 이행하지 않으면 안 되지만 점진적 방법을 취할 것을 다시 강조했다. 이와 함께 임금결정기준의 명확화가 필요하다는 생각을 덧붙였다.

1964년에는 중고령노동자에 대해서 직무급과 연공임금의 병존 방식을 제안했다. “동일 기업 내에서 직무급이 어느 정도 보급되면 횡단임률의 기운은 보다 촉진되어 갈 것이다. 중고령노동자에 대해서는 과도적인 조치로서 연공임금 병존의 방식을 취하는 것이 좋다”는 것이 이 조직의 입장이었다.

그리고 1966년에는 직무급을 착취임금으로 정의한 총평의 입장에 대해서 비판적인 입장을 발표하는데, 임금체계의 확립을 단지 기업 내뿐 아니라 횡단적으로 추진할 것을 계속 요구하면서, 직무급의 효용을 과신하거나 이것을 착취임금으로 단정하는 것은 다 같이 오류라는 지적을 했다.

그리고 1967년에는 직무급과 개별임금요구방식의 요구를 결합할 것을 주장했다. 즉 최저임금의 획득과 표준노동자의 임률 설정을 추진하는 등 개별임금확립의 조건을 정비하자는 주장을 최초로 하기 시작했다. 개별임금요구방식은 1960년대 후반 동맹과 IMF-JC 계열 각 단산에서 요구에서부터 타결에 이르기까지 이 방식으로 규제한 임금수준 정책이었다. 전섬동맹, 전기노련, 철강노련 등이 이 개별임금요구방식에 적극적으로 참여한 대표적인 노동조합연맹들이다. 이들은 임금수준과 임금체계에 관한 장기 비전을 설정하고, 개별임금의 기업횡단화, 즉 횡단임률을 지향했다. 그러나 총평계의 단산에서는 기업횡단화에 대해 별다른 관심을 보이지 않았다. 개별임금요구는 포인트 임금, 일인 노동자, 표준노동자, 혹은 연령별 최저보장임금이라는 형태로 전개되었다(高木・深見, 1974).

이들 투쟁과 병행하면서 동맹은 임금체계의 근대화를 적극적으로 요구하고 구체적 조건에 따라서 점차적으로 동일노동 동일임금 체계를 확립할 것을 주문했다. 1968년에도 이런 주장은 계속 이어지는데, 노동자의

생활보장을 확보함과 동시에 동일노동 동일임금 원칙을 세우는 근대화를 추진하고, 기업 내외의 부적정한 각종 격차를 축소 배제하고 횡단적인 임금률의 형성에 노력할 것을 요구했다. 동일노동 동일임금의 방향으로 임금체계의 근대화, 개별임금의 확립을 한층 더 강력하게 추진하자는 주장은 1970년대 초반에 들어와서까지 이어지는데, 개별임금의 요구를 더 구체화하여 18세, 27세 개별임금의 획득목표를 설정하여 최저생활보장선을 확립하고, 체계근대화를 계획적으로 추진할 것을 주장했다.

위에서 소개한 중앙조직 차원에서의 대응 방침과 별개로 기업 차원에서 직무급은 어떻게 수용되었을까? 개별 사업장 차원에서 직무급의 정착 과정에 대해서는 니혼코우칸(日本鋼管)을 대상으로 분석한 이창휘(1996) 및 이시다(石田, 1992a)의 논문이 자세하다. 이창휘에 따르면, 당대의 다른 기업에서와 마찬가지로 니혼코우칸에서도 해체될 수밖에 없는 공장 내 낡은 사회적 관계를 대체하고 다시 질서를 부여하기 위한 새로운 원리를 테일러의 과학적 관리법에서 찾았다. 니혼코우칸의 경영진은 연공적 임금체계를 개개 노동자들의 능률 및 근무태도에 대해 자극을 줄 수 있는 수단을 갖고 있지 않은 불합리한 체계로 이해하였다. 철강산업 합리화투자에 따른 새로운 생산방식이 도입된 결과 특정 직무를 익히기 위한 필요 경험연수가 단축되었으며, 이로써 기존의 기능서열과 임금서열 사이의 모순이 증폭되었다. 다수 청년노동자들의 노동의욕이 손상되었고 불만스러워했다. 니혼코우칸을 포함한 철강산업의 인사관리자들은 능률급적 요소의 확대와 직무급의 도입으로 이에 대응하고자 했다.

야하타제철 또한 작업장제도의 도입에 이어서 기술혁신의 진전에 수반하여 새로운 기능과 종래의 재직연한을 베이스로 놓은 직분서열이 괴리해 온 것에서 생기는 불만을 해소하기 위해서 1958년 가을부터 직무급제도의 도입을 검토하기 시작했다. 직무급을 도입하기 위한 지반작업으로 미국에서 도입한 IE기술을 사용하여 전통적인 방(가타)을 직무로서 표준화하고 작업을 수행하는 데 필요한 요원을 산정하게 되었다. 직무급화는 임금을 위한 제도만이 아니라 직위관리를 통하여 요원합리화를 추진하고자 하는 것이었다. 야하타제철은 1962년 봄 직무급제도의 도입을 노동조합에 제안하였으며, 노조는 결국 받아들였다.

이를 통해서 우리는 일본철강기업에서의 직무급 도입의 동기를, 기술 혁신에 따른 기존 연공직 질서의 붕괴 이후 새로운 임금체계 도입을 통해서 새로운 질서로 이행해 가고자 한 경영자의 의도에서 찾을 수 있을 것이다. 일본에서의 직무급화 시도는 직무승진을 기업의 인사고과를 통해서 관리함으로써 연공제가 갖고 있는 관리적 측면에서의 약점을 극복하고자 한 시도였다고 평가한 스즈키(鈴木, 1994)의 진술도 바로 그러한 사실을 지적한 것이었다(鈴木, 1994: 183).

그렇다면 일본 철강대기업의 직무급 도입 시도에 있어서 노동조합은 어떠한 역할을 수행했던 것일까? 야하타제철소의 사례를 분석한 효도(兵藤, 1982)에 따르면, 노조는 회사의 직무급 도입과 관련하여 노동자 간의 경쟁을 피하기 위하여 배치전환은 원칙적으로 본인의 희망을 존중하면서 상위 직무로의 이동은 선임권에 따라, 하위 직무로의 이동은 후임 순에 따라 실행할 것을 요청했다. 동일한 이유에서 승진은 원칙적으로 동일작업 계열 내 서열의 선임권에 따라서 수행하고, 인사고과는 인정하지 않는다는 방침을 내걸었다. 노조가 선임권의 승인을 요청한 배치전환, 응원 혹은 승진에 관하여 회사는 인사권에 관계된 문제라고 하여 거부했다. 배치전환, 응원의 인원수에 관하여 직장생산위원회에서 노동자대표들을 대상으로 설명은 하겠지만, 인선에 관해서는 본인의 기능과 경험 등을 감안하여 회사가 선정해야 한다고 하여 직장생산위원회에서 논의할 필요는 없다고 주장했다. 승진의 문제에 관해서도 회사는 일반-숙련-책임의 순서대로 올라가는 것이 바람직한 것은 말할 나위도 없지만 개인의 승진 결정은 인사고과를 기본으로 해야 하는 것으로서 승진 경로의 설정을 직장생산위원회에서 논의할 필요는 없다는 태도를 취하였다(兵藤, 1982: 240).

노조의 직무급 반대방침이 조직적으로 행해진 것은 야하타제철의 1963년 교섭이었다. 1962년 9월부터 12월까지 2차에 걸친 직장 단계에서의 점검이 있었는데, 이때 노동조합이 요구한 것은 첫째, 직급이 작업내용과 비교하여 낮기 때문에 재평가를 요구(837개 직무), 둘째, 직무별로 작업내용이 명확하게 구별되지 않고 작업실태를 볼 때 배치인원이 적기 때문에 확대를 요구(87개 직무), 셋째, 개인의 작업내용과 직무의 이름이

다르기 때문에 재검토를 요구(30개 직무), 넷째, 작업내용과 실태를 볼 때 새로운 직무를 설정하도록 요구(316개 직무), 다섯째, 합계 1,270개 직무의 수정을 요구했다. 이것은 전체 직무 약 8,000개의 16%에 해당하는 수치였다. 이 시정요구에 대해 회사에서 응한 것은 81개 직무였으며, 회사에서 잘못된 직무평가였다고 인정한 것은 69개 직무였다. 1964년 시정요구는 직무평가의 수정과 기능계열의 직무별 정원이었다.

니혼코우칸의 경우에도 새 공장인 미즈에제철소가 가동에 들어가고 제철소 간 대규모 배치전환이 실시됨에 따라 1963년 직무급이 도입되었다. 총평 산하의 노동조합은 “직무급제도에 의해 노동자에 대한 개별관리가 보다 철저해질 위험이 있고, 또한 평가척도 그 자체가 기업에 대한 공헌도에 비중을 두게 되기 때문에 직무급이 노동내용 그 자체를 정확하게 파악하는 것이 아니라 기업에 대한 노동자의 예측성을 강화시킬 위험성”이 있다는 것을 근거로 하여 반대 입장을 표명하긴 했지만, 결국 노동조합은 “연공적 임금체계가 갖는 불합리성을 넘어서 노동의 대가라는 명확한 기준에 근거한 임금체제로 전환 개선되는 데 유효한 역할”을 할 것으로 기대함에 따라 “직무평가의 유효한 측면, 적극적인 측면을 살려가면서 그 부정적인 측면을 가능한 한 제약·배제해 간다는 시정투쟁”을 수행한다는 입장을 최종적으로 표명하였다. 노동조합은 교섭의 중점을 직무평가방식에 두었다. 회사와의 교섭에서 쟁점이 된 사항은 직무평가요소 간 가중치의 비율을 정하는 문제였다. 회사는 새 기계설비의 도입에 따라 고열 중노동 공정의 비중이 떨어지고 판단 업무의 중요성이 증가하고 있다는 판단을 하면서 기초지식, 응용성, 책임성 등을 육체부하, 환경과 같은 다른 요소들에 비해 높게 평가하려 하였다. 이에 대해 노조는 책임 요소의 과대 평가를 강력하게 반대하였다. 책임 요소의 비중을 확대할 경우 경영 측의 자의가 개입되어 노동자 간 분열을 유도할 수 있으며, 감독자인 야쿠츠키가 높은 평점을 받게 되기 때문이었다. 노조의 주장에 따라서 회사는 결국 책임의 가중치를 하향 조정하였다. 후지제철의 경우에는 노조의 강력한 반대에 부딪혀 책임 항목이 빠지게 되었다. 노조가 내부분열을 방지하기 위하여 책임 요소 설정을 강력하게 반대하였기 때문이었다(이창휘, 1996: 112).

철강대기업 이외에 주조제지에서도 1952년 직무급을 도입하였다. 주조제지는 일본의 주요 대기업 가운데 가장 철저한 직무급을 도입한 사례로서 개별 직무의 편성, 보충승진의 방침을 채택하였다. 그러나 승진에 대해서는 관행적으로 연령과 근속연수가 중시되었다. 노조는 노동자 간 경쟁을 배제하기 위해 미국의 노동조합이 설정한 선임권에 따른 규제는 추진하지 않았다. 노조의 정책은 상위 직무로 이동하지 않는 한 승진과 임금이 상향하지 않는 현상을 시정하는 데 초점이 맞추어졌다. 노동능력에 따른 차별적인 배치와 채우는 정당하다고 인식하였기 때문에 노동자 사이의 경쟁을 수용한 것이다. 연공적인 직무승진의 유지가 노조의 핵심적인 이해관계였다(石田, 1992a: 89~90). 주조제지의 이 철저한 직무급제도는 노동자 및 노동조합이 기대한 연공적 질서와 타협하게 되고 여러 차례 개정하지 않을 수 없게 되었으며, 결국 인력합리화의 필요성에 직면한 경영 측에서 소수정예화를 위해 인력의 탄력적 운용을 시도함에 따라 폐지의 길을 걷게 되었다.

이와 같이 철강대기업들과 제지대기업에서 직무급이 도입되긴 했지만, 노동자들은 도입된 직무급에 대해 곧 강한 불만을 가지게 되는데, 결정적인 이유는 능력과 의욕이 있어도 상위의 직무가 비지 않는 한 직무승진을 할 수 없고, 이 때문에 임금이 오르지 않는다는 ‘직무와 능력의 불균형’ 문제 때문이었다.

이처럼 일본에서 직무급은 널리 확산되지 못했다. 중요한 이유는 직무급이 도입되기 위한 전제조건이 갖추어지지 않았기 때문이었지만, 총평계 노동조합의 반대도 직무급의 확산을 막은 한 요인일 것이다. 그러나 직무급의 확산 및 정착을 가로막은 결정적인 원인은 무엇보다도 노동자의 수용도가 약했기 때문일 것이다. 그러한 사실은 1960년대에 직무급이 도입된 사업장의 노동자들을 대상으로 한 조사에서도 명확하게 드러난다. 1964년의 조사에서 니혼코우칸 노동자의 59%, 후지제철 노동자의 75%가 자사에서 이미 실시 중인 직무급에 분명하게 반대한다는 의사를 표시했다. 직무급에 동의한다는 응답은 각각 25%와 15%에 지나지 않았다. 그렇다면 일반 노동자들이 왜 직무급을 기피했을까? 스즈키(鈴木, 1994: 183)에 따르면, 직무급은 노동자에게 정착한 연공적 채우 지향과

명확하게 충돌하기 때문이었다. 연공적 처우제도는 일본 노동자의 의식과 욕구에 깊이 정착하고 있었다. 1960년 전후에 실시된 민간대기업 노조와 국철 및 우체국 조합원 임금제도 의식조사, 일본생산성본부 등이 실시한 조사결과에서도 분명했다. 총평 가맹 6개 단산(광산, 국철, 전체, 합화, 사철, 전국금속)의 조사에서는 연공제의 표현인 근속에 따른 정기승급제도를 지지하는 노동자의 비율이 각 노조에서 80~90%에 이르렀다. 직무급에서 임금상승은 상위 등급의 직무로 이동하지 않으면 어려웠다. 직무급은 연공주의적 의식에 젖어 있던 일본 노동자의 의식과 충돌하지 않을 수 없었다. 각 등급의 직무 정원이 기업의 조직원리에 의해서 한정되어 있었기 때문에 직무급제도는 능력과 의욕을 갖추었으며 지금까지 노력해 왔다고 생각했던 노동자들 사이에 광범한 불만을 낳지 않을 수 없었다. 이러한 현상은 노력에 대한 공평한 처우를 기대했던 노동자들의 요구가 상위 직무의 제약이라는 직무급에 고유한 경쟁주의의 무정(無情)함과 부딪힐 수밖에 없었던 결과라고 해석할 수 있을 것이다(鈴木, 1994: 185).

3. 직능급과 노동조합

직무급은 일본의 기업들에서 널리 확산되지 못하고, 직무급이 도입된 일부 사업장에서조차 배치전환 등 유연적 작업조직의 관행과 부딪히고, 임금인상과 승진을 열망하는 조합원들의 요구와 충돌하면서 제대로 기능하지 못한 상태에서 직능급이 1950년대부터 일부 기업에 도입되기 시작했다. 직능급은 1965년 이후 본격적으로 확산되었으며, 특히 1970년 전후에 널리 확산되었다. 그렇다면 직능급의 도입 시도에 대해 노동조합은 어떠한 방침을 갖고서 대응하였을까?

노동자 지향을 가진 대안적 임금체계를 제시하지 못한 상태에서 일본의 여러 기업들에 직무급이 도입되는 과정을 무력하게 지켜봤던 총평은 직능급이 본격적으로 도입되던 시기에도 아무것도 할 수 없었다. 1973년에 총평의 춘투공투위원회는 「임금체계」라는 책자를 공표하는데, 이 책자를 통해서 직능급에 대한 대응방침을 밝혔다. 총평이 지적한 직능급의

문제점은 “사회성이 없이 기업의 자의가 들어가기 쉽다”였으며, 그것에 대한 대응으로 기업의 노동자 능력평가에서 “자본의 노무관리적 의도를 체크하고, 노동자 간의 공평”을 확립할 것, 기업공헌도 평가를 배제할 것, 구분과 격차의 확대 경계, 사회적 상황을 기준으로 한 임금결정 등을 제시하는 정도에 지나지 않았다. 결국 총평을 비롯한 일본의 노동조합들은 임금운동에서 경영 측이 압박한 질서에 대항적인 질서를 세울 수 없었다. 총평에 이어서 1978년 전기노련, 1979년 철강노련도 능력주의 임금체계를 용인하게 되었다. 이는 결국 일본 노동자들이 배양해 온 공평관이 본래의 노동조합주의와 일치하지 않는다고 하는 냉엄한 사실에 기인한 것이라 할 수 있다. 일본의 전후 사회는 노동조합주의에 대해 가혹한 풍토였던 것이다(石田, 1990).

그렇다면 상층수준의 노사관계가 아니라 개별 기업 차원에서 직능급과 능력주의적 인사제도를 관철해 가는 과정에서 노조 및 노동자들의 대응과 반응이 어떠한지를 분석해 보기로 하자. 개별 기업을 대상으로 한 대표적인 연구는 주조(十條)제지를 대상으로 하여 직능급이 구축되어 가는 과정을 다룬 이시다(石田, 1992b)의 연구, 니혼코우칸을 대상으로 분석한 이창휘(1996)의 연구, 그리고 미쓰비시 조선을 대상으로 직능자격제도가 정착한 과정을 분석한 하시모토(橋元, 2004)의 연구 등이 있다.

이시다(石田, 1992b)는 일본의 민간기업 가운데 직무급을 가장 집요하게 추구한 기업인 주조제지를 대상으로 하여 직무급에서 직능급으로의 이행과정을 분석한 연구이다. 1960년대 후반경에 일본의 제지산업 전체가 수익성 악화에 직면하게 되는데, 주조제지는 생산성을 끌어올리기 위해 인력합리화 계획을 세우게 되었다. 이때 경영 측은 종래의 직무급제도와 직무편성방식이 인력합리화에 어울리지 않는다는 사실을 확인하면서 직능적 직무편성의 필요성을 주장하게 되었다. 회사는 주조제지의 인력이 타사의 동일 직장에 비해서 많다는 사실을 제시하면서 강력한 인력합리화의 필요성을 지적했다. 이러한 경영계획을 수용하여 노무관리의 기본적인 사고방식의 전환이 필요하게 되었다. 사람과 직무의 연결 관계를 탄력적으로 전환하여 소수정예주의를 취하는 새로운 노무관리이념이 출현하게 된 것이다.

그렇다면 주조제지 노동조합은 이 새로운 능력주의적 노무관리방식의 출현에 대하여 어떻게 반응하였을까? 비교적 온건한 편이긴 했지만, 직무급 제도하에서 직무범위, 인력에 관하여 어느 정도의 규제력을 발휘했던 노조는 경쟁기업과의 수익력 차이를 무시하고 합리화반대투쟁을 부를 수 없었다. 또한 4조3교대조의 실시에 따른 인력재배치의 필요성은 기술적으로도 당연한 일이었다. 더욱이 직무급제도하에서 필연적으로 발생할 수밖에 없는 승진과 승격의 한계를 ‘기능승진’으로 극복가능하다는 노조의 이전 주장을 새 제도가 수용하게 된 것도 노조가 반대하기 어려운 사정을 말해주는 것이었다(石田, 1992: 76).

이창휘(1996) 또한 철강산업에서 노동조합 및 일반 노동자들이 직능급과 직능자격제도를 어떻게 수용하였는지를 상세하게 분석하고 있다. 이창휘에 따르면, 동일직무에 대한 동일임금을 내용으로 하는 직무급 체계는 상위 직무가 비어 있지 않는 한 직무승진도 직무급의 상승도 기대할 수 없는 상태를 의미하는 것이었다. 이는 전후 종신고용이 완전히 정착된 일본 대기업의 고용관행 속에서 장기간 헌신적으로 일해 온 노동자들이 받아들이기 어려운 것이었고, 이러한 노동자들의 직무급에 대한 반대는 바로 이 제도가 지닌 ‘무정함’에 대한 것이었다.

직능자격제도와 결합된 직능급은 바로 이러한 직무급의 문제점을 해결하려 한 것이었다. 직능급은 특정 직무에 대해 특정한 임금률이 규정되는 직무급과 달리, 직무수행능력을 기준으로 하고 있다. 직무급으로부터 직능급으로의 전환은 ‘푸른 하늘이 보이는 인사관리’라는 말로 상징되는 직능자격제도에 기반한 신사원제도의 도입과 광범위한 직무권한을 지닌 작업장 제도의 전면적 실시가 긴밀하게 결합되어 노동자들을 회사로 통합해 내는 효과를 지니고 있었다. 1959년 쟁의에서 패배한 뒤 청년노동자를 기반으로 하는 새로운 우파 주도권이 확립되어 가던 노동조합은 이러한 일련의 제도개혁에 대해 긍정적으로 평가했다. 츠루미 노동조합은 “회사가 제안한 사원제도 개정 내용은 이전부터 문제가 되어 온 직원과 공원 사이의 신분 격차 시정 및 노동자 구성의 불균형에서 나타나는 야쿠즈키 능력 보유자 구제를 위한 조치를 포괄하고 있고 직원·공원 호칭의 철폐, 자격제도의 도입을 행하는 등 대체적으로 이해할 만한 내용

이다”라고 평가했다. 가와사키제철소 노동조합 역시 직원과 공원의 신분 차별적인 호칭의 폐지와 푸른 하늘이 보이는 승진제도가 만들어짐으로써 공원도 관리직 사원으로 승진할 길이 열렸다는 점을 들어 회사의 제안에 대해 긍정적으로 평가했다(이창휘, 1996: 208).

이 두 개의 제도는 야하타제철에 있어서도 이른바 능력주의 관리 시대의 개막을 선언한 것이었다. 1967년에 직능급이 도입된 야하타제철소 노동조합은 노조의 요구에 따라 “전 종업원의 신분적인 차별 취급의 형식은 철폐되었다”는 것과 그 결과로서 “학력별 초임급, 정기승급 테이블이 일원화되었다”는 사실을 들어 큰 전진으로 평가하고 수용하였다. 노동조합은 직능자격제도와 직능급제도의 인사고과에 기초한 승진에 대해 “승진기준에 문제가 있다”고 하면서도 구체적인 시정요구를 제출하지는 않았다(兵藤, 1982: 242).

하시모토(橋元, 2004)에 따르면, 미쓰비시 중공업에서 능력주의적 요소가 최초로 도입된 것은 1970년의 인사제도 개편이었다. 능력주의적 요소의 도입에는 조선산업 생산방식의 변화가 그 배경에 깔려 있다. 조선산업에서 새로운 기술이나 생산관리방식은 1950년대 중반부터 점차적으로 진행되어 왔다. 대표적인 새로운 기술은 블럭건조법의 채용이나 조기의장(早期艀装) 등이었다. 이러한 변화가 진행됨에 따라 가용직 등을 많은 공원이 수행할 수 있도록 다능공화(多能工化)가 추진되었다. 공장(工場)·조장(組長)층은 종래 직종의 작업편성이나 작업방법뿐 아니라 새로운 직무내용과 직무편성에 대응하면서 현장작업자의 양성도 수행할 것을 요구받았다.

이러한 상황이 진행되면서 현장작업에서도 신기술의 도입이나 다능공화 등에 의해서 종래의 직종서열에 변동이 생겼다. 게다가 고졸자가 공원으로 채용되게 되었고 직원 채용자와의 격차가 커다란 문제가 되었다. 노동실태와 임금제도의 부정합의 문제도 출현했다. 종래의 승급제도나 직종편성에 기초한 장려금·단체청부제도(團體請負制度) 등의 능률급 형태는 새로운 상황과 맞지 않았다. 즉 기존의 보상체계를 통해서는 새로운 상황에 중요한 열쇠를 쥐고 있는 현장관리자나 새로운 직무상황에서 주요 역할을 담당하는 청장년층에 대해서 충분한 처우를 하는 것이 불가

능하게 되었다.

본격적으로 양산체제를 확립하는 1960년대 중반에 이르면, 이러한 문제를 조직적·제도적으로 해결하는 것이 불가결하게 되어 직군등급제도가 제안되고 직능급화가 추진되었다. 직군등급제도는, 신분차별이라는 비판이 있었던 직원·공원의 구분을 폐지하고 「사원」으로 통합하여 직무능력의 종류별로 종업원을 재편성하였다. 또한 각 직군을 직무능력의 정도에 따라 등급별로 분류하여 요구되는 직무능력의 향상이 승진·승격의 기준이 되는 체제가 성립되었다. 학력차에 의해 차별대우를 받았던 공원의 입장에서 이 제도하에서 승격을 거듭하게 되면, 기능직에서 감독직으로, 감독직에서 관리직으로, 이른바 푸른 하늘이 보이는 승진루트가 열렸음을 의미하는 것이었다.

직무가 아니고 직무능력에 기반한 제도를 설계한 이유는 직무를 기준으로 할 경우, 정원제에 의한 승격의 제한이 발생할 수 있어 노동조합이나 노동자들이 강하게 반대했기 때문이었다. 회사 입장에서도 이 시기에 진행되었던 생산체제의 구축은 새로운 기술이나 설비에 맞추어서 합리적으로 새로운 직무를 편성하고 그에 따라서 노동자를 배치하는 것은 아니었다. 노동자에게 새로운 기술을 습득시키고 새로운 작업편성과 작업방법을 매일매일 현장에서의 대응이나 고안에 의해서 정착시킴으로써 구축했던 것이다. 이처럼 새로운 생산체제를 구축해 나가는 상황에서는 직무 그 자체가 변화하게 되었고 새로운 직무나 다기능화에 대응해 나가기 위한 양성이 중요하게 되며, 직무능력의 향상을 어떻게 조직하느냐가 성공의 요점이 되었던 것이다.

그러나 직군등급제도의 도입은 「직무와 능력」에 기초한 처우에의 출발을 선언하고 그 기초를 만든 것에 지나지 않았다. 독자적인 임금항목으로서 직능급을 설정하는 것이 아니라 직군등급별 승급예산을 설정하여 서서히 기본급의 직능급화를 진행시키는 것으로 하였다. 회사 쪽에서 본다면 그것은 필요한 양산체제의 구축에 대응하는 노무관리의 체계 성립, 「능력주의」관리 기초의 성립을 의미했다. 노동조합·노동자 쪽에서 본다면 자신들의 노동능력의 향상이 공정하게 평가될 수 있는 체계가 드디어 갖추어졌다고 기대를 갖게 되었다.

노동조합은 1971년에 「장기임금정책」을 수립하였다. 그 주요 내용 중의 하나가 「연공서열에서 직무와 능력에 기초한 임금으로」의 방침 실현이었다. 결국 소액이나마 직능급이 신설되었고, 1973년 임금교섭에서는 직능급이 증액되었으며 이후의 임금교섭을 통해서 직능급은 점점 더 그 비중을 높여 갔다.

그렇다면 이들 개별 사례연구에 기초하여 일본의 노동자들이 능력주의 관리를 어떻게 수용했는가에 관하여 연구자들이 제출한 가설들을 제시할 때가 되었다. 먼저 호도(兵藤, 1982)는 노동자들이 능력주의적 관리를 수용한 이유로 종신고용의 관행이 성립되어 가는 과정에서 종업원의 승진과 승격에 대한 기대, 직능자격제도 도입에 따른 공직(工職) 간의 격차시정을 구하는 생산직 노동자들의 요구, 기술혁신하에서 연공서열급에 대한 종업원들의 불만 등을 들었다.

능력주의 관리 제도가 일반 노동자들에 의해 수용되어 가는 계기를 승진과 승격에 대한 종업원의 기대에 초점을 맞추어 더욱 치밀하게 분석한 연구는 스즈키(鈴木, 1994)이다. 그에 따르면, 능력주의 관리는 능력 기준의 명확화 및 평가결과와 처우의 대응관계의 절대구분화의 방향으로 전개되어 갔기 때문에 일반 노동자들의 호응을 얻었다는 것이다. 직능급은 노동자의 직무수행능력의 발전정도에 따라서 처우하는 제도이기 때문에 그 기준이 명확하지 않으면 처우에 대해서 노동자는 납득할 수 없었다. 무엇이 평가되고, 무엇이 부족한가, 기업은 노동자에 대해 무엇을 기대하는가, 다음 직무수행능력개발의 목표는 무엇인가 등의 기준이 분명하지 않으면 기업은 노동자로부터 충분한 노력을 이끌어 낼 수 없다는 것이다.

그 다음으로 중요한 것은 노동자들이 직무급을 수용하지 못한 최대의 이유인, 한정된 직무 포스트를 둘러싼 경쟁주의로부터 얼마나 벗어났는가 하는 것이다. 일본의 기업들은 당초 승격 정원주의의 공식화를 내걸었지만, 노동자들의 승격압력에 의해 결국 승격정원제를 폐기하지 않을 수 없었다. 연공주의의 재편이라고 할 수 있는 직능자격제도는 결국 연공주의로 회귀할 수밖에 없는 운명을 스스로 가지고 있었던 셈이다.

한편 구마자와는 경영이 주도하는 능력기준의 노동자 간 경쟁에 의해서 능력주의적 관리가 일반 노동자들에 의해 수용되었다고 주장하였다.

그러나 구마자와에 따르면, 능력의 개인 차이를 처우의 격차에 반영시키는 능력주의적 관리는 경영의 일방적인 강제에 의해서 강요된 것이 아니라, 전전부터 1960년대까지 일본 노동자들이 체험해 왔던 것으로서 그들의 관습에 부합하는 것이었다고 지적했다(井上, 2000).

이들의 설명과 달리 구리타(栗田, 1994)는 일본의 근대화 과정에서 형성된 노동자의 가치관과 행동양식에서 능력주의 관리제도 수용의 원인을 찾았다. 조직지향형의 가치관과 행동양식이 노사관계의 역사를 관통하는 복류천처럼 이어져 마침내 규범으로서의 위치를 차지하기에 이르렀다는 것이다. 그의 해석으로는 노동자사회를 계급적 연대로 충만한 사회로 전환하려고 시도한 총평 주도의 노동조합운동이 실패로 귀결된 원인은 바로 노동자 선택의 결과였던 것이다.

이시다(石田, 1990)도 일본 노동자는 근속연수 혹은 연령의 차이에 따른 처우 격차를 올바르게 보는 사고방식뿐 아니라 능력 차이에 따른 처우 격차도 올바르게 보는 사고방식을 강하게 갖고 있었기 때문에 기업은 능력주의적 관리를 확립할 수 있었다고 해석했다. 또한 이러한 노동자들의 능력지향이 총평으로 대표되는 일본 노동조합으로 하여금 경영 대항적인 독자적인 임금체계, 즉 노동자적 질서의 형성을 곤란하게 만든 근본원인이라고 지적하였다.

4. 성과주의 임금제도 확산 및 직무급 재등장과 노동조합

성과주의 임금제도가 확산되자 일본 노동조합의 전통적인 임금체계 정책도 수정되기 시작했다. 이것을 대표하는 노동조합은 전기산업노동조합연맹(이하 ‘전기노련’으로 약칭)이다. 성과주의 임금제도가 확산되기 시작한 지 수년이 지난 뒤인 2001년에 제5차 임금정책, 2009년에 제6차 임금정책을 발표했다. 이들 임금정책에서, 임금결정의 원칙으로 생활보장의 원칙과 노동대가 원칙이 제시된 것은 공통적이다. 전기노련이 말하는 노동대가 원칙이란 직무와 능력, 업적·성과를 적정하게 평가하고 공정하게 처우하는 것을 말한다. 이전의 임금정책과 구별되는 점은 업적과 성과라는 성과주의적 요소가 들어간 점이다. 일반직군의 기본임금을 구

2009년에 발표된 제6차 임금정책에서는 중도채용과 중도퇴직의 증가, 비정규직의 증가 등 노동자의 이동성이 증가한 현상을 배경으로 하여 동일가치노동=동일임금의 사고를 기본으로 한 공정한 개별임금결정 및 산업내 횡단화 지향을 기본적인 사고방식으로 한 점에서 특징적이다.

성과주의 임금의 확산에 비판적인 노동조합도 있다. 2003년 3월 전노련(全勞連)은 성과주의 임금에 대한 반대를 조직방침으로 한다는 입장을 확인하고 조합원 인생의 각 시기에 생활이 보장되는 연령별 최저보장임금을 설정하기로 하였다. 또한 생협노련(生協勞連)은 성과주의 임금의 확산으로 인하여 선배가 후배에게 일을 가르칠 수 없고, 바로 성과가 오르지 않는 일은 아무도 하지 않으려 하며, 성과를 올리려고 위험한 활동이 촉진되고, 근로자의 임금수준이 저하되어 직장에서 활력이 낮아졌다고 지적하였다(김환일, 2012).

대기업 노동조합을 조직의 주축으로 하는 연합과 전기노련 등은 여전히 연공급을 방어해야 할 임금체제로 인식하고 있다. 그러나 비정규직의 비율이 증가하고 있고 양극화 문제가 심각한 사회적 이슈가 되고 있는 상황에서, 생활급 체계로부터 배제되어 있는 중소기업이나 비정규노동자들과 여성노동자들의 입장에서 부양가족이 있는 중고령노동자이든 가계보조적으로 근로하는 단시간근로자이든 동일노동 동일임금 원칙이 적용되어야 한다고 주장하는 목소리도 높아지고 있다. 이들은 연공이 아니라 직무에 의해서 처우가 결정되는 노동시장으로 이행해 갈 것을 주장하고, 격차사회에 대항하는 직종별 노동운동을 부르짖고 있다(木下, 2005).

이러한 사회적 상황을 배경으로 하여 직무급에 관심을 갖는 노동조합도 증가하고 있다. 동일가치노동 동일임금 원칙으로 직무분석과 직무평가를 열심히 수행하는 노동조합도 늘어나고 있다. 전국노동조합연합에 속해 있는 생협노련, 연합계열인 JSD, 자치로 등이 대표적이다. 생협노련과 JSD는 다 같이 슈퍼마켓을 조직대상으로 하고 있다. 슈퍼마켓에는 비정규직이 특히 많이 고용되어 있으며 정규직은 거의 없는 상태이다. 자치로는 민간위탁에 의해서 공무서비스를 담당하는 비정규직이 증가하고 있는 현상을 배경으로 하여 이 문제에 관심을 기울이고 있다(遠藤, 2011).

제3절 사용자조직과 임금체계

일본 임금체계의 형성과 변동과정에서 일본의 경영자들이 담당했던 역할에 대해서는 상급조직인 닛케이렌의 정책을 통해서 분석하기로 한다.⁹⁾ 닛케이렌은 1948년 4월 12일 탄생한 경영자조직이다. 노동문제를 대상으로 한 경영자단체로서 경단련에서 분리 독립되어 나왔다. 몇 개의 시기로 구분하여 닛케이렌의 임금체계 정책을 살펴보기로 한다.

첫째는 생활급에서 능률급으로의 제도정비(1948~53년까지) 시기이다. 닛케이렌은 1948년 9월 24일 『임금요구에 대한 경영자의 기본적 태도』를 발표하였다. 이 발표문에서 닛케이렌은 노조의 이론생계비 및 생계비 슬라이드에 따른 임금인상을 비난했는데, 이때 비판의 근거로 삼은 것은 지불능력원칙과 능률주의원칙이라는 임금정책론이었다. 1949년 9월 7일에는 『기업 합리화에 수반하는 임금제도와 능률급』을 발표하고 능률급 제도를 채용할 것을 주장했다. 이 발표문에서 닛케이렌은 고능률고임금 정책을 표명하였으며, 또한 서서히 직무급 제도를 도입해야 한다고 주장했다. 생활급에서 능률급으로의 본격적 정비 필요성이 강조되었다. 이 당시 일본의 임금체계에서 능률급은 1949년까지는 거의 이슈가 되지 않았다. 그러나 능률급은 1950년경부터 기업에서 생산장려금 형식으로 확산되기 시작했다. 또한 이 시기 직무급 제도는 직무분석 평가기술의 정비, 연공급과의 혼합, 능력급과의 병존 등 일본적 수정이 가하여졌다. 1953년을 경계로 하여 생산장려금으로서의 능률급은 임금체계에서 차지한 주류 자리를 직무급에 양도하게 되었다.

둘째는 정기승급제도의 확립(1954~59년) 시기이다. 1954~59년은 일본 임금체계에서 정기승급제도가 확립된 시기이다. 닛케이렌은 1954년 4월에 『당면 과제, 정기승급제도』를, 1954년 9월에 『정기승급제도에 관한 일고찰』을 발표했다. 발단은 전산 및 사철(私鐵), 일본통운 등의 임금인

9) 幸田(2003) 및 石田(1990)을 주로 참고하였다.

상 요구에 대한 중앙노동위의 정기승급제도의 확립이라는 조정안이었다. 일률 플러스 알파, 임금격차 시정 등 노동조합의 요구방식에 대하여 경영 측은 정기승급제를 중심으로 하는 공정한 임금의 확립으로 대응했다.

정기승급제도가 확립된 이 시기에 범위직무급의 도입, 숙인적 능력평가에 따른 임금구성요소의 등장 등 직무급의 일본적 수정이 일어나기 시작했다. 직무급은 우선 전력회사에 도입되고 확산되었으며, 전후의 전산 임금은 종언을 고하게 되었다.

이때 닛케이렌은 합리적인 임금으로서 직무급, 능률급, 생산장려금 제도의 채용을 주장했다. 닛케이렌에서 직무급에 대한 방향성이 명확하게 된 것은 1957년이다. 대기업은 근속·연령급 체계에서 직무 및 능률에 대응하는 임금체계의 방향으로 점진적으로 이행해 나가고, 중소기업 및 영세기업의 임금제도를 업적급(능률급 즉 개수임금의 통칭)으로 이행시키자는 방침을 발표하였다.

넷째는 직무급·직능급 도입의 모색기(1960~64년)이다. 닛케이렌은 1960년 1월 25일 『일본경제의 안정성장을 위한 과제와 임금문제』를 발표했다. 이 발표문에서는 기계화로 인하여 능률급의 존재기반이 상실했다는 사실을 인정하고, 능률급의 배분기준을 직무평가제로 대체하려고 했다. 그리하여 직무급의 도입이 작업자의 근로유인을 자극할 수 있는 유일한 목표가 되었다. 점진적으로 직무급을 도입한다는 목표가 조금 더 구체화되었다. 또한 일본의 기업 조건에 조응하는 직무급의 일본적 수정 형태로서 직능급이 거론되기 시작한 것도 이 시기였다. 닛케이렌이 처음으로 직능급을 정의한 시기이기도 하다.

1963년 5월에는 닛케이렌 전무이사가 직무급을 앞으로 5년 내에 전 산업의 절반 정도에까지 확산하겠다는 의지를 드러냈고, 1963년의 임금백서에서는 대기업뿐 아니라 중소기업에서도 직무가치에 따른 합리적인 임금체계의 설정을 시도하겠다는 방침을 밝혔다. 1964년에 발표한 『임금근대화 의 길』에서는 직능급이 병존형·혼합형 직무급과 마찬가지로 현실 적응을 위한 과도적 형태로 서술되었다. 이 시기에는 직무급의 본격적인 도입을 위한 의지를 표명하면서도, 다른 한편으로 직무급의 도입을 위한 조건이 갖추어지지 못했던 현실을 인식하면서 직능급을 장차 본격적으로

직무급을 도입하기 이전에 그 과도적인 단계의 임금형태로 인식할 것인지, 아니면 일본의 현실에 적합한 독자적인 임금체계로서 지위를 부여할 것인지를 둘러싸고 닛케이렌 내부에서 주류파의 직무급론과 그 비판론자들의 직능급론 간에 입장 차이가 점점 더 선명하게 드러나기 시작했다. 예컨대 주류파는 직무급이 무엇보다도 객관적으로 납득성을 갖고 있다는 것을 근거로 하여 직무급을 강하게 옹호하였다. 그리고 직능급에는 개인 능력을 서열화하는 기준이 전혀 없으며, 그것이 가장 문제라고 지적했다(石田, 1990: 40). 한편 주류파에 대해 비판론자들은 다음과 같이 주장했다. 미국과 같은 고용형태에서 특정 직무를 맡고 있는 경우와 일본과 같은 생애고용적인 관행하의 직무전환이 사전에 예상되는 상태에서 특정 직무를 맡고 있는 경우는 다를 수밖에 없다는 것이다. 따라서 직무급적인 사고방식은 생애고용이 존재하는 한 아무래도 임금관리 원리로서는 적절하지가 않다고 해석했다. 직무급의 경우 어디까지나 정태적으로 현재 담당하는 직무의 수준만을 보게 되는데, 이것은 일본기업의 관행과 맞지 않다고 해석했다. 예를 들면 미국의 경우에는 배치전환도 채용의 전환에 의해 진행시킨다는 사고방식으로 직무급을 운용하고 있지만, 일본의 경우에는 장기적인 관점에서 직무를 파악하기 때문에 아무래도 능력에 의존할 필요가 존재한다고 주장했다(石田, 1990: 40).

닛케이렌 내부에서 1950년대 후반까지 주류를 점하고 있던 직무급론이 1960년대 초반의 길항 상태를 거쳐 1965년 이후 직능급론으로 점차 변화하게 되는 과정은 바로 미국식 직무급론과 일본적 고용관행 및 노사관계체계 사이의 모순이 확인되고 점차 일본적 임금론이 등장하고 있었음을 보여주고 있다(이창휘, 1996).

다섯째는 능력주의 임금체계의 확산 및 안정화 단계이다. 1965년에는 직무급, 직능급, 사사급 등의 임금형태가 출현하기 시작하였으며, 역직포스트 부족사태에 대한 대책으로 직능자격제도 및 직능급이 기업사회에 보급되기 시작했다. 또한 그 해 10월 22일 임시총회에서 소수정예주의 인사노무관리기법 방침을 채택하고 능력주의라는 이름을 붙였다. 1966년 10월에는 주요 기업 21개사 인사담당 부·과장을 모아 능력주의 연구회를 발족시켰다. 이 연구회는 그 후 2년 동안 검토를 거듭한 끝에 1968년

10월 최종 보고서를 발표했는데, 노동력부족, 자본자유화, 기술혁신에 의한 노동내용의 변화를 배경으로 하여 종래의 학력과 연령, 근속을 기준으로 한 연차별 숙인적 관리에서부터 능력별 개별관리로 이행할 것을 주장했다. 이 보고서는 그 후 대기업 노무관리의 지침이 되었다. 이리하여 1960년대 후반에 가서 능력주의적 질서는 기업사회에 안정적으로 정착하게 되었다(石田, 1990: 73).

제 5 장

한국의 임금체계와 노동조합

제1절 한국 임금체계의 형성과 변동

한국의 임금체계 연구자들은 대기업에서 연공임금이 확립된 시기를 대체로 1960년대 이전으로까지 거슬러 올라가 잡고 있다(박준성·김환일, 2008). 그러나 대기업을 중심으로 연공임금체계가 본격적으로 도입되고 확립된 것은 1960년대에 들어서였다. 1960년대 중반부터는 정기승급제가 형성되기 시작했다. 한전에서 1964년에, 금성사에서는 1965년에 정기승급제가 실시되었다. 동아제약은 1966년에 정기승급제를 도입했다. 호봉제는 1960년대 중반부터 생성되기 시작했다. 한전은 1964년, 금성사는 1966년, 한국유리는 1969년에 제도화되었다(박준성·김환일, 2008).

미국식 직무급을 도입하려 한 시도는 1960년대 중반부터 1970년대 말까지 이루어졌다. 미국에서 우리나라 국영기업체에 차관을 제공하면서 직무급 도입을 제안한 것이 큰 영향을 미쳤다. 이 시기에 직무급을 도입한 대표적인 기업으로는 충주비료(1963), 금성사(1966), 한국전력(1967), 유공(1967) 등을 들 수 있다. 충주비료는 1963년에 직무급을 일부 도입하였다. 금성사는 1966년 6월부터 8월까지 직무분석을 실시하여 직무급을 도입하였다. 한국전력은 1963년 8월 직무분석을 실시하였다. 1년 동안 실시된 직무분석 자료를 바탕으로 하여 직무분류, 직무평가 방법의 결정, 직무구분(안)을 준비하고 1967년 3월부터 연공중심의 자격제도에서 직무

급제도로 전환하였다. 그러나 결국 직무급은 성공하지 못했다. 1977년 일반직을 대상으로 한 직무급은 폐지되었다. 1970년대에 들어와서도 몇몇 기업들이 직무급을 도입하였다. 포항제철은 1971년에, 한국타이어는 1973년에, 금성전선은 1973년에, 호남정유는 1979년에 각각 직무급을 도입하였다. 그러나 1960년대 초반에서 1970년대 후반까지 도입된 직무급은 대부분 실패로 돌아갔다.

직무급이 실패로 돌아가자 기존 연공급은 더욱 지배적인 임금체계로서의 지위를 갖게 되었다. 이러한 경향에 균열을 일으킨 계기가 된 것은 1987년의 이른바 ‘노동자대투쟁’에 의해 많은 기업에서 노동조합이 만들어지거나 기존 노동조합이 새로운 노동조합으로 대체된 사실이었다. 1987년 이후 대폭적인 임금인상과 국제경쟁의 심화, 종업원의 중고령화 현상에 직면한 기업에서 일본의 직능급에 큰 관심을 갖게 되었다. 이에 따라 1980년대 후반기 이후 국내 여러 기업에서 직능급이 도입되기 시작했다. 포철이 1990년에, 한국전자가 1991년에, LG전선은 1994년 7월에 각각 직능급을 도입하였다. LG전선은 기본급을 전 사원에게 공통적으로 적용하는 기초급과, 개인능력에 따른 근무평정을 기준으로 차등 적용되는 직능급으로 분리하여 직능급체제로 전환하고, 제수당 중 고정급화되어 있는 수당을 기본급으로 흡수하였다. 제일제당(현재의 CJ)도 이 시기에 직능급을 도입하였다. 임금구성 체계를 보면 기본급의 구성항목을 공통급, 능력급, 업무급의 3개로 설정했다. 공통급은 생활임금의 개념으로 전 사원에게 공통으로 적용되는 항목인데 근속, 학력, 경력이 결정기준이 된다. 능력급은 개인별 능력발휘도에 따라 자격별로 별도 테이블을 운영하는데 업무수행능력과 고과결과를 기초로 한 직급이 결정기준이 된다. 그리고 업무급은 담당업무 특성을 반영한 것으로 업무별로 차별화가 이루어지는데 이는 업무난이도, 중요도 및 직종별 시세임금이 결정기준이 된다.

위에서 정리한 것처럼 직능급은 일부 기업에서만 도입되었을 뿐 처음에 기대한 것처럼 많은 기업에 확산되지 못했다. 그 이유로 박호환(2004)은 세 가지를 들고 있다. 첫째, 직능, 직능자격의 정의와 분류, 측정이 어려웠기 때문이다. 둘째, 직능급은 인건비의 추가부담뿐 아니라 많은 교육

훈련 비용도 부담해야 한다. 셋째, 노동조합이 기존 연공서열형 임금체계를 직능급적인 임금체계로 바꾸는 것에 대해 반대하였기 때문이다.

1998년의 외환위기 이후에는 연봉제와 성과주의 임금체계 도입이 확산되고 있으며, 일부 대기업에서는 직무급을 재도입하였다. 직무급은 CJ(2003), 태평양(2001), 오리온(2002), 삼양사(2002), 외환은행(2002) 등 대기업과 은행을 중심으로 도입되었다.

제2절 노동조합과 임금체계

직무급제가 도입된 1960년대에는 대부분의 기업에서 노동조합이 부재했기 때문에, 임금체계에 대한 노동조합의 대안적 사유를 형성하도록 자극한 것은 1980년대 말부터 활발하게 논의되기 시작한 직능급 도입 시도였다. 임금체계에 대한 노조의 입장이 표명된 것은 거의 대부분 직능급제 도입을 둘러싸고 활발하게 논의된 1980년대 후반 이후의 일이라고 할 수 있다.

먼저 노동조합 정상조직의 입장부터 살펴보기로 하자. 이들은 대체로 연공급 강화, 직능급 반대, 단일호봉제, 임금격차 축소 등의 내용을 공통적으로 제출해 왔다. 한국노총의 입장을 우선 보면, 직능급의 도입에 대해서 원칙적으로 반대하되, 도입되는 경우에 대한 대비책을 다음과 같이 제출하고 있다. 첫째, 직능자격 설정의 최소화와 차별의 철폐, 둘째, 승진·승급 기준의 명확화와 제한 철폐, 셋째, 평가제도의 객관성과 공정성 확보, 넷째, 노조활동 위축 방지 및 기본급 중 직능급 비중의 최소화, 다섯째, 교육·훈련제도의 충실화, 여섯째, 제도 도입을 위한 노사공동기구의 구성(1993년도 임금인상활동지침).

전노협 또한 직능급에 대해 원칙적인 반대의 입장을 표명했지만, 그것의 도입이 불가피할 경우의 대비책으로 다음을 제시했다. 능력급이 도입되는 경우 유의사항으로 첫째, 능력등급의 설정과 능력평가에 노동조합이 동등한 권한을 가지고 참여해야 한다. 둘째, 노동자 개인의 임금에서

능력급이 차지하는 비중이 크지 않도록 해야 한다. 셋째, 능력등급에 따른 임금격차를 최소화해야 한다. 넷째, 능력등급을 지나치게 세분화하는 것은 노동자 내의 차별화를 가져올 수 있으므로 바람직하지 않다. 다섯째, 대체로 능력급이나 직능급이 도입되는 경우 관리직을 상위 능력등급에 배치하고 생산직을 하위 등급에 배치하는데 이것은 옳지 않다. 고숙련, 장기근속 노동자가 하위 관리직보다 상위의 직급으로 대우받도록 하는 것도 가능할 것이다. 여섯째, 능력등급과는 별도로 개인별 평점에 의해 차등 지급되는 임금은 노동운동의 발전에 커다란 제약이 되므로 반드시 폐지되어야 한다(1993년 임금지침).

위의 입장들이 직능급의 문제점을 부분적으로 수정하려는 시도였다고 할 수 있다면, 일단 직능급이 도입되면 아무리 사소한 부분이라 하더라도 노동자를 정교하게 통제하기 시작하고 그 과정에서 노동조합의 대중적 기초가 쉽게 허물어진다는 이유로 직능급 도입 그 자체를 반대하자는 입장이제출되었다. 이 입장을 대표하는 것은 ‘노동조합과 임금체계 연구회’(1993)였다. ‘노동조합과 임금체계 연구회’는 직능급은 노동자의 직무수행능력 평가를 통해 운영되기 때문에 직능급에서는 필연적으로 노동자에 대한 자본 측의 인사고과 기능이 확대 강화될 수밖에 없다고 해석했다. 이 그룹이 문제로 삼은 것은 특히 직무수행능력 평가의 주관성과 자의성이었다. 직무수행능력 평가가 대단히 주관적이고 자의적으로 이루어지면서 노동자 간의 경쟁은 극도로 강화된다는 것이다. 또한 잠재적 능력에 대해 평가하기 때문에 직무수행능력 평가는 평가자의 주관적인 판단에 대단히 많이 의존할 수밖에 없다고 보았다.

직무수행능력의 범위에 대해서도 문제를 삼았는데, 그들의 주장에 따르면, 능력의 범위에는 노동자의 성격·기질이나 적극성, 책임성, 협조성, 근면성 등도 포함되며, 이들 항목은 그 객관적 기준의 설정이 곤란하기 때문에 노동자의 특정 정치적 성향이나 기업의 요구에 잘 순응하는지 여부를 판단하는 기준이 될 뿐이라는 것이다. 직능자격제도의 직무수행능력 평가에는 업무를 수행할 수 있는 객관적인 능력이나 기준 외에도 기업에 대한 태도나 기업이념에 대한 인지도 등의 주관적 항목들이 높은 비중을 차지하고 있다. 그것은 노동자들 사이에서 치열한 경쟁을 유발한

다고 그들은 지적했다.

그들의 주장에 따르면, 직능자격제도는 승진과 승격의 분리로 약간의 숨통을 터줌으로써 노동자들의 승진기대감을 조성하는 한편, 승진과정에서 기업에 대한 노동자의 충성도를 평가함으로써 노동자에 대한 기업의 지배력을 극도로 높이는 제도이다.

위와 같이 기존 임금체계에 대해 비판한 후 생계비에 입각한 연공적 임금체계를 주장했다. 첫째, 노동조합은 임금이 노동력의 가치, 즉 노동력 재생산비(본인 및 가족의 정상적인 물리적 문화적 사회적 생활을 가능케 하는 노동자의 생활비)라는 것을 분명히 하는 것으로부터 임금체계 개선투쟁에 착수해야 한다.

둘째, 현재의 조건에서는 노동자의 연령과 근속연수가 생계비를 가장 잘 반영한다고 할 수 있으므로 연공적 임금체계를 통해 노동자의 전 생애에 걸친 생활의 안정성 보장을 주장해야 한다. ‘기본급의 생활급화’, 이것이 노동조합의 임금체계 개편에 있어서 핵심적인 방향이다.

셋째, 임금체계를 간소화해야 한다.

넷째, 불합리한 임금격차의 반대, 인사고과의 부활, 확대 강화를 통한 임금차별의 반대이다.

위와 같이 노조의 임금체계 개선 방향을 정리한 후 아래와 같이 개선안을 제출했다.

기본급의 생활급화! 직능급 반대

- 1) 임금수준: 연령별로 필요한 생계비의 확보
기본급으로 생활급의 확보
- 2) 기본급: 단일호봉제
- 3) 기본급 및 수당의 구성비: 통상임금 대비 기본급 90% 쟁취
- 4) 직무에 따른 임금차에 대한 기준 설정
기본급 = 생활급(노동자와 그 가족의 생계비)
직무 · 자격수당 · 직책수당 = 직무에 따른 임금
- 5) 상여금 등의 특별급여에 대한 기준: 단협에 의한 일률 지급
- 6) 승진 및 인사관리 정비:
승급과 승진의 분리, 승진기준의 객관화, 인사기준의 공개
이를 통해 임금체계는 다음과 같이 간소화된다.
기본급 + 직무 · 직책 · 자격수당 + 초과근로수당 + 상여금

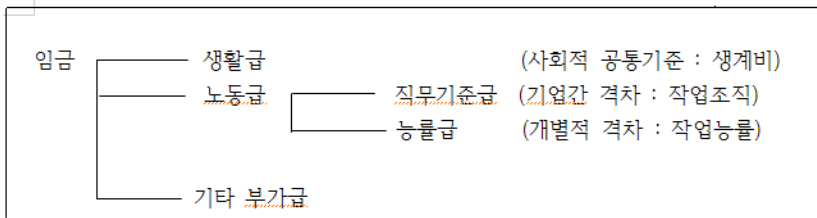
직능급제 도입에 대한 노조의 입장을 구성하는 데 도움을 준 집단은 그 당시의 좌파 연구자들인데, 그 가운데 김성희는 직능급 문제를 포함한 임금체계 문제를 집중적으로 검토한 대표적인 연구자라고 할 수 있을 것이다.

김성희는 일단 직능급의 몇 가지 측면, 즉 직능급제도의 설계에서 단일 호봉제도를 도입한 점과 직무나 능력에 따라 임금차등을 두는 점에 대해서는 일반 노동자들의 불만을 반영했다는 점에서 긍정적으로 평가했다(김성희, 1993). 그러나 낮은 초임금을 그대로 두는 것과 직능급 비중을 높여 가는 것은 문제가 있다고 보았다. 직능급 도입에 대한 대응방안으로 임금은 노동력의 가치, 즉 재생산비이기 때문에 연공적 임금체계를 통해 노동자의 전 생애에 걸친 생활 안정성 보장, 임금체계의 간소화, 불합리한 임금격차의 반대, 인사고과의 부활, 확대 강화를 통한 임금차별의 반대 등을 주장했다.

동일노동 동일임금을 가능하게 하는 직무급에 대한 긍정적인 태도에 도 불구하고 직무급의 실현을 위한 조건이 갖추어지지 않았다는 이유로 직무급을 임금체계의 구성요소로 선택하기를 꺼려한 이들의 제안과 달리, 직무급의 실현가능성을 적극적으로 옹호하고 독일식의 직무급체제로 이행해 갈 것을 촉구한 대표적인 연구자는 강신준이다. 강신준 임금체계의 기본구조는 노동의 이해를 반영하는 생활급과 자본의 이해를 반영하는 노동급으로 구성되어 있다. 생애생계비를 반영하는 임금항목인 생활급은 사회적 공통기준으로서 최저생계비에 의해 산정되며, 산별교섭을 통해 모든 노동자에게 동일하게 적용된다.

노동급은 직무에서의 노동지출을 통제하기 때문에 노동급이라 불린다. 직무기준급과 능률급으로 구성된다. 직무기준급은 직무가 요구하는 노동지출에 대한 임금이므로 사회적으로 정해진 직무분류와 배분방식에 의거하여 산별교섭에서 최저수준이 결정되며, 기업별 교섭에서는 지불능력 격차를 반영하여 조정된다. 능률급은 개인의 작업성과에 따라 지급되므로 개인별 격차를 반영하는 임금항목이다. 강신준 임금체계는 이후에 출현한 금속연맹의 『산별단일교섭을 위한 임금체계협약(안)(이하 금속안)』의 기초가 되었다.

(그림 5-1) 공동임금체계의 기본구조(강신준의 안)



자료 : 권혜자(1998).

강신준 임금체계는 “노동자의 노동력 재생산에 필요한 비용인 생계비를 임금체계 속에 끌어들었”으며(권혜자, 1998:44), “한국의 특수성을 반영하여 연공급의 부정적 측면을 제거하고 긍정적 측면을 살려 산업 공통 기준의 생활임금의 원리에 부합되게 변화시키는 임금체계 개편으로 충분하지, 굳이 임금구성원리를 분리할 필요가 없다”거나, “능률에 따른 임금결정 항목을 노동운동에서 먼저 제도화하겠다는 것은 서구 임금체계의 역사적 형성과정을 무시하고 있으며 연대와 평등을 지향하는 노동자의 가치와 배치”되는 발상이라는(김성희, 1998) 비판을 받았다.

산별 차원의 통일적인 임금체계는 동일노동 동일임금 원리를 담고 있는 직무기준 혹은 숙련자격급(직능급이 아니다!)의 임금체계가 아니라면 성립 불가능하다. 직무급 또는 숙련자격급을 도입할 수 있는 환경과 조건이 애초부터 존재하지 않은 나라인 한국에서 노동조합들이 노동의 조직력을 견고하게 구축할 수 있는 임금체계를 실현할 수 있는 기회를 갖지 못한 것은 자연스러운 일일 것이다. 어쩌면 그것을 한국 노동조합운동의 비극이라고 표현할 수 있을지 모르겠다. 현실적으로 존재하는 금속산업노조의 산업별 임금체계의 설계를 담당하면서 호봉급을 집어넣었던 강신준(2008)은 현실과 당위의 모순을 자신의 사유 속에 억지로 집어넣지 않을 수 없었던 연구자의 안쓰러움을 표현하고 있다.

직무급을 적극적으로 평가한 강신준 임금체계는 2000년대 초반 전국 금속산업노동조합(이하 금속노조)이 제출한 임금체계 개선방안에서도 이어지고 있다. 금속노조는 자동차업체의 임금체계 분석을 통해서 개선방안을 제시하였다. 금속노조는 동일노동 동일임금의 원리를 대안적 임금

체계의 구성원리로 보고 직무급을 적극적으로 평가했다. 연공급이 지배적인 현실을 반영하여 ‘연공급 + 직무급’의 병존형 임금체계를 중기적으로 실현해야 할 임금체계로 제시하였으며, 장기적으로는 직무급 체계로의 전환을 주장하였다. 이를 위해서 연공급이 차지하는 비중을 점차적으로 낮추고 직급, 숙련도, 직무곤란성, 작업환경 등의 차이에 따른 임금배분의 비중을 높여 가는 안을 제시하였다.

금속노조는 임금체계의 구체적인 개선방안을 다음과 같이 제시하였다. 호봉기본급을 단일호봉제로 전환하고, 근속 및 가족수당을 호봉기본급에 통합하며, 호간 격차를 생애생계비 모형에 적합하게 재조정한다. 직무관련 수당들은 직무분석에 기초하여 직무수당으로 단일화한다. 고정상여금은 호봉기본급과 직무수당에 분할 통합하며, 법정수당과 성과상여금은 유지한다. 이후 호봉기본급의 비중은 억제하고 직무수당의 비중은 확대한다. 병존형 임금체계가 어느 정도 형성된 후에는 최종 단계로서 직무급으로 완전히 이행하는 단계를 밟는다. 통상수당이던 직무수당은 직무기본급으로 전환되고 임금구성 내 비중이 확대된다. 연공기본급의 비중은 축소되고 통상수당으로 전환된다.

권혜자(1998)는 당시 한국노총 중앙연구원의 연구원으로 있던 저자의 연구서적으로, 한국노총의 공식적인 입장으로 해석하기는 어렵지만 여러 유형의 임금체계에 대한 노동조합 진영의 여러 대응방향 중 하나로 해석할 수 있을 것이다. 우선 권혜자는 연공급 유지, 확대 주장이나 직무급 등의 임금체계 대안에 대해서 비판적으로 접근하고 있다. 그에 따르면, 연공급은 기존의 불합리한 임금격차를 유지, 온존시킨다는 측면에서 바람직하지 않다. 직무급은 사회적 평가기준이 전제되어야 하기 때문에 현

〈표 5-1〉 임금체계 개편 후의 임금구성

기본급	통상급	평균임금	상여금
<연공 기본급> 호봉기본급 근속관련 수당 생활보조 수당	<직무수당> 직급직책수당 노동강도수당 위험·위해수당	<법정수당> 초과근로수당 휴일근로수당	<연말상여금>

재로서는 단기간에 실현되기 어렵다. 이와 같이 기존 임금체계의 문제점을 지적한 뒤, 임금체계가 변동할 때에는 그에 따라 결정되는 노동자 간 임금격차의 변화에 주목해야 한다고 지적한다. 임금체계 유연화에 대한 노동조합의 대응 방향은 기존의 임금체계나 재편된 임금체계에서 나타나는 불합리한 임금격차를 축소하는 데 초점을 두어야 한다는 것이다. 또한 저자는 노조가 임금체계 대안을 모색하는 데 앞서, 임금체계가 단일화되지 않고 기업별로 다양한 우리나라의 임금체계의 현실을 고려해야 할 필요를 제기한다. 산별노련(산별노조)들은 당분간 대각선 교섭방식으로 임금체계 교섭을 수행함으로써 임금체계의 일원화를 도모하여야 하며, 기업 노조들은 사측의 임금체계 재편 과정에 적극적으로 개입함으로써 임금체계 유연화의 악영향을 최소화해야 한다고 주장하였다. 능력주의 임금체계에 대해서도 기존의 노동조합운동의 입장과 궤적을 같이하면서도 접근 방식의 차이를 보이고 있다. 능력주의 임금체계에 대해 노조는 새로운 대안적인 임금체계를 제시하기보다 그것이 가져올 임금격차 재편의 영향에 더 주목해야 한다고 주장했다. 불합리한 임금격차를 축소한다는 관점에서 임금체계 변경에 참여하고 개입함으로써 임금체계 유연화가 노동자와 노동조합에 미치는 나쁜 영향을 최소화하는 데 주력해야 한다는 것이 그의 판단이다.

위에서 정리한 여러 연구자 및 노동조합의 입장과 달리, 노동조합의 대안적인 임금체계로서 연공급과 직무급을 비판하며 임금을 숙련과 연계시키자는 제안을 한 대표적인 입장으로는 한국노동사회연구소(1998)가 있다. 한국노동사회연구소(이하 한노사연으로 약칭)는 연공급에 대해서는 산별노조체계와 결맞지 않으며, 노동시장의 분단을 전제하고 있고 주로 내부노동시장에 포괄되어 있는 대기업·정규직 노동자들에게만 적용된다는 한계를 지적했다. 비정규노동력 확대, 장기근속자의 고용불안에 기여할 수 있다는 것도 연공급의 주된 한계이다.

그리고 횡단적 노동시장에 근거하고 있고 그것을 촉진하며 동일노동 동일임금 원리를 관철할 수 있는 직무급 제도를 도입하는 것은 현실성이 없는 것으로 평가했다. 우리나라에서는 직무급의 역사적 형성의 경험이 없으며, 직무평가에 대한 사회적 합의 특히 현장 노동자들의 동의를 얻

기도 힘들다. 또한 직무급은 엄격한 직무구분을 기본 원칙으로 하는 테일러-포드주의적 생산방식에 부합하는 것이며, 기능적 유연성이 중시되는 현재의 추세와는 맞지 않는다는 것이다. 이에 따라 한노사연은 임금과 숙련을 연계시키자는 제안을 하고 있다. 이들의 생각에 따르면 우선 교육훈련을 통해 노동자들의 숙련을 지속적으로 개발하고 그것을 임금·승진과 연계할 경우 임금을 생계비곡선과 일치하게 하고 승진기회도 확대할 수 있다는 것이다. 다음으로 동일숙련 동일처우를 실현함으로써 동일노동 동일임금, 임금·인사 차별해소를 일정하게 달성할 수 있다는 것이 한노사연의 판단이었다. 또한 숙련향상이 고용안정과 작업장 민주주의 실현에도 기여할 수 있으리라는 것이 한노사연의 기대였다.

대안적 임금체계에 대한 개략적인 원칙을 정리한 후에 조금 더 자세하게 임금·인사제도의 개선 방향을 제출하였다. 첫째는 직급체계이다. 직급승진은 숙련에 따라 결정되어야 한다는 것이 이들의 제안이다. 직급체계는 숙련경로로 전환되고, 각 직급 즉 숙련등급에 맞는 교육훈련 프로그램 마련하고 이를 이수하면 승진이 가능해야 한다. 또한 학력, 성, 직종에 따른 직급승진 차별을 해소하기 위해서는 단일직급제도를 도입해야 한다는 것이 이들의 제안이다.

둘째는 임금체계이다. 임금체계는 직급급 + 호봉급의 형태로 설계할 필요가 있다는 것이 그들의 판단이다. 호봉급은 생활급적 성격을 띤 임금 부분이다. 호봉급은 모든 직군에 적용되는 단일호봉제로 연령별 생계비 구조에 맞게 설계되어 있다. 직급급은 직급승진 곧 숙련향상에 따라 결정되는 임금부분이다. 다양한 수당은 기본급에 통폐합되는데, 가족수당, 근속수당 등은 호봉급에, 자격수당, 직급수당 등은 직급급에 통합된다. 개별 직무의 차이는 직무수당을 통해서 반영된다.

셋째는 교육훈련제도의 정비와 확충이다. 임금과 숙련을 연계하는 데서 중요한 것은 교육훈련을 확충·정비하여 숙련형성에 기여할 수 있도록 하고 일정한 교육훈련 프로그램을 이수한 경우에는 공정한 기관의 평가를 통해 자격을 부여함으로써 획득한 자격이 사회적으로 평가되고 인정되게 하는 일이다.

한노사연의 임금체계 설계안에 담겨 있는 동일숙련 동일임금(안)은 산

업별로 횡단적인 노동시장이 형성되어 있지 않은 우리나라의 노동시장구조에서 실현되기 어려운 안이며, 개별 기업 내 노동자의 숙련 및 숙련형성방식도 직종, 부서, 작업장의 상황에 따라서 지극히 차별적이라는 사실을 무시하고 있다.

위에서 정리한 내용들이 노동조합 상급단체의 정책, 혹은 연구자들의 제안이라면, 직무급과 직능급이 직접 도입되거나 도입 시도된 개별 사업장을 대상으로 하여 노동의 반응 혹은 노동조합의 대응에 대해서 살펴보기로 하자. 먼저 1990년대 초반 직능급을 도입한 대표적인 사업장인 포철의 경우부터 직무급에서 직능급으로 변화한 동기를 보기로 하자. 포철의 직무급이 직능급으로 변화한 동기를 설명하는 가설로는 세 개가 제출되었지만, 가장 유력한 가설은 김동배(2005)에 의해 제출되었다.¹⁰⁾ 이 가설은 직무급의 한계호봉에 달한 근로자들의 증가에 따른 불만 상승을 직무급에서 직능급으로 변화한 핵심 근거로 설명한다. 이러한 불만이 노동조합의 결성을 계기로 학력격차 해소의 명분하에 폭발하게 되었고, 노조의 요구에 의하여 직무급이 폐지되고 직능급을 도입하게 되었다는 것이다(김동배, 2005: 22). 일본의 기업들에서 직무급이 종업원의 불만을 해소하지 못하고 결국 좌절되면서 능력주의적 관리로 이행해 간 이유와 동일하다.

김동배의 설명에 따르면, 1971년부터 실시된 직무급의 상한선에 묶인 노동자들의 상한선 폐지 요구는 ‘노동자들의 오랜 숙원사업’이었다. 직무급의 상한선 폐지 요구를 가능하게 한 것이 바로 직능자격제도였으며, 노동조합이 직능자격제도의 도입을 적극적으로 요구할 정도였다. 김동배(2005)에 따르면, 직무급 상한선에 묶인 노동자들의 불만은 1988년 6월 29일 포철에 노동조합이 결성되면서 조직적으로 폭발하기 시작했다. 노동조합은 1988년 11월 25일 단체교섭에서 직제개편을 요구했는데 그 주요 내용은 ‘직급 및 급여상의 차이를 고졸 5년과 대졸 1년이 동일하게 조

10) 다른 두 개의 가설은 다음과 같다. 첫째는 고학력화에 따라 기존 임금체계인 직무급의 동요가 일어났다는 주장이다. 둘째는 숙련 성격의 변화에 입각해서 직무급의 정당성 상실을 설명하는 가설이다. 이 주장의 요지는 자동화의 진전으로 기존의 경험적 숙련 내지 장인 숙련이 해체되면서 기존 직무등급 설정의 근거나 정당성이 상실되었다는 것이다(김동배, 2005).

정, ‘학력 간 승진체계 단일화’, ‘단일호봉제’, ‘평가제도 개선’, ‘직무급 제도의 폐지와 직능급의 도입’이었다. 이에 따라 1989년 6월 노사동수의 직급체계 개편추진반이 구성되고 1년 가깝게 작업한 끝에 1990년 1월 전사원 단일호봉제와 직능자격제를 주요 내용으로 하는 직급체계 개편안이 조합원 투표에 의해서 찬성 60%로 가결되었다. 포철 노조의 관계자는 다음과 같이 말할 정도였다. “직능급의 도입이 ’90년대 노동운동이 버틸 수 있었던 원동력 중의 하나였다. 근로자들과 노동조합의 오랜 숙원사업을 풀어주었다”(김동배, 2005).

둘째는 한전의 사례이다. 한전의 경우 일반 노동자의 직무급에 대한 수용도는 상당히 낮았던 것으로 분석되고 있다. 회사에서는 상당한 비용을 들여서 직무분석을 실시했지만, 당시 직무 표준화가 제대로 실행되지 않았기 때문에 사업장별 업무분장이나 작업수행방법, 그리고 책임과 권한의 관계가 불분명하다는 등 문제점이 많았던 것으로 보고되었다(김동배, 2005).

마침내 한전에서도 1983년 11월에 직능급을 도입하는데, 직무급에서 직능급으로 임금체계를 전환한 배경으로는 첫째, 능력구성과 직무구성의 불일치 해소와 능력신장에 따른 인사처우 실현, 둘째, 동양적 정서와 직무급 간의 괴리문제 해결, 셋째, 일반직은 이미 신분급으로 회귀했고 기능직은 직무급으로 남아 있는 이원적 체계 문제 해소, 넷째, 승진정체 문제의 해결이다(김동배, 2005).

C사 역시 직무급에서 직능급으로 전환한 사례인데, C사의 직무급이 직능급으로 전환된 이유는 직무급 자체의 내적인 문제와 노동조합의 요구가 결합되었기 때문인 것으로 요약할 수 있다. C사 사례에서 나타나는 직무급 자체의 문제점은, 사실상 거의 연공급적으로 운영되면서 공장 간 적용기준의 차이나 환경 변화에 따른 직무평가의 재조정이 이루어지지 않은 상황에서 노사관계의 불안요인으로 등장하였기 때문이었다(김동배, 2005).

위의 사례들이 일찍부터 직무급을 도입한 사업장들에서 직무급의 상한 문제를 비롯하여 노동자들의 여러 불만 때문에 노동조합이 직무급을 폐지하고 직능급을 요구한 사례들이라면, 직무급을 경험해 보지 못한 사

업장의 노동자와 노동조합들은 직능급의 도입 시도를 노동강도의 강화나 고용불안과 연결시켜 거부하는 모습을 보여주었다.

예컨대 코오롱상사의 노○○ 이사는 경총의 임금연구지(誌)에서 개최한 토론회에서 신인사제도가 도입 시도된 배경과 종업원들과 노동조합의 반응을 다음과 같이 진술하고 있다. 봉제회사인 코오롱상사에서 과거에는 근속 10년인 작업자가 5년 한 작업자보다 숙련수준이 높았다고 한다. 그러나 정보화의 진전에 따라 근속연수와 숙련의 상관관계는 성립하지 않게 되어 버렸다. 공장자동화에 따라 근속연수가 별 의미가 없어져 버렸다. 컴퓨터를 잘 하는 청년들이 우수한 현상이 출현했다는 것이다. 말하자면 자동화에 따라 이전의 연공적 질서가 무너져 버린 현상을 능력주의적 관리가 요청되는 가장 큰 배경으로 꼽고 있다. 그러나 회사는 신기술의 도입에 따라 연공적 질서가 무너진 상태에서 전 사원의 능력향상을 통해 고부가가치를 창출하기 위해 신인사제도를 도입하였지만, 신인사제도에 대해 종업원들은 반감을 갖고 있다는 것이다. 능력주의 인사제도가 도입됨으로써 자신들의 능력향상이 이루어진다고 생각한 것이 아니라, 능력이 향상되지 않을 경우 조직을 떠나야 되는 것이 아닌가 하는 두려움을 갖고 있기 때문에 노동조합에서도 반대를 한다고 말했다(최종태 외, 1994).

박○○ 삼성중공업 이사도 한 토론회에서 인사적체를 해소하고, 고능력, 고부가가치, 고임금 저인건비 전략으로 가기 위해 직능급을 도입하였는데, 평가에 대한 종업원의 불신이 가장 큰 문제라고 밝히고 있다(최종태 외, 1994).

1990년대 초반경, 노조에서 직능급을 거부한 대표적인 사례는 현대자동차이다. 현대자동차에서 직능자격제도를 도입한 사례를 분석한 조형제(2008)에 따르면, 첫 번째로 현대자동차는 1990년대 초 직제개편을 통해 숙련형성을 체계적으로 추진하는 ‘직능자격제도’를 도입하고자 했다. 이 제도가 시행되면 생산직 사원들은 현장교육(On the Job Training : OJT)과 집체교육(Off the Job Training : Off-JT)을 통해 단계적으로 숙련 수준을 향상시키면서 조반장, 기사로 승진하게 된다. 그러나 직능자격제도는, 준비단계에서 직제개편위원회에 함께 참여했던 노조가 막판에 조합

원들 간의 개별 경쟁을 조장하면서 단결력을 약화시킨다는 이유로 이 제도의 도입을 반대함으로써 좌절되고 말았다. 노조가 직능자격제도 자체의 도입을 비판했던 것은 아니지만, 노조는 교육훈련의 성과에 대한 평가가 주관적으로 이루어질 가능성이 크다는 것을 가장 우려했다고 한다. 회사가 임명하는 조반장들의 평가에 주관적 요소가 개입될 여지가 많기 때문에 조반장 선출과정에 조합원들의 참여를 허용할 것과 조반장 임기제를 요구했지만, 회사가 이를 거부하면서 직능자격제도의 도입은 무산되고 말았다(조형제, 2008).

두 번째 시도는 외환위기 당시인 1997년에 이루어졌다. 현대자동차는 가동률 저하로 여유인원이 급격히 늘어난 상태에서 여유인원에 대한 교육훈련을 통해 생산직 사원들의 숙련을 체계적으로 향상시키고자 했다. 직능자격제도의 도입을 다시 시도한 것이다. 그 핵심적 내용이 기술교육 경로(Training Road Map: TRM) 프로그램이다. 이 프로그램은 직능자격제도의 연장선상에서 선배들이 ‘암묵지(tacit knowledge)’의 형태로 갖고 있던 직무상의 지식을 ‘형식지(formal knowledge)’의 형태로 전환하여 OJT를 통해 후배들에게 체계적으로 전수하는 것을 핵심적 내용으로 한다(조형제, 2008). 그러나 외환위기 당시 이루어진 대규모 고용조정과 그 직후 이루어진 최고경영자의 교체는 현대자동차의 이와 같은 숙련형성 시스템의 도입을 좌절시키고 말았다. 노사 갈등이 심화되면서 인적자원개발에 대한 투자효과를 기대하기 어렵게 됐을 뿐 아니라, 최고경영자의 교체로 인해 경영전략의 연속성 자체가 중단됐기 때문이다.

제3절 사용자조직과 임금체계

한국의 경우 임금체계에 대한 연구와 지침을 제공한 사용자조직은 한국경총이다. 이 때문에 오랫동안 임금체계 문제를 분석해 온 한 연구자는 경총의 주도적 노력에 의해서 임금체계의 변화가 이루어졌다고 주장했다(강신준, 2008). 경총은 1993년에 창간된 『임금연구』를 통해서 꾸준

히 새로운 임금체계를 소개하고 경영의 이해관계를 반영하는 지침들을 생산해 왔다. 1993년은 한국에서 능력주의적 임금체계의 붐이 일어난 시기였으므로 이 무렵 경총은 주로 일본의 직능급을 능력주의적 임금체계의 모델로 파악하고 이것을 도입하는 데 노력을 경주한다. 임금분석센터를 이 해에 발족시켰으며 토론회를 개최하고 연구서적과 매뉴얼을 발간하는 등 앞장서서 연공을 약화시키고 능력주의적 인사제도를 도입하자는 운동을 전개해 나갔다.

예컨대 1994년 경총 부설 노동경제연구원 원장 조남홍은 당시 경영환경의 변화를 기술혁신의 급진전과 산업구조의 고도화에 따른 취업인구의 고령화·고학력화 및 여성의 사회적 진출 증가 등 노동시장의 변화, 기업 내 종업원의 의식변화, 기업활동의 국제화 등으로 정리하면서 인사관리의 패러다임을 연공 위주에서 능력 위주로 바꾸어 나가야 한다고 역설했다. 이러한 방침에 따라 경총은 직능급 도입을 위한 매뉴얼 발간, 도입 현황 소개, 정보 제공 등의 사업을 벌였다.

그러나 경총에서 적극적으로 지원한 직능급으로의 전환은 한국의 기업사회에서 몇몇 사례를 제외하고는 널리 확산되지 않았다. 이후 임금체계에 관한 한 침묵을 지키던 경총은 2000년대 중반 이후에는 직무급 도입에 찬성하는 입장으로 선회하게 되었다. 예컨대 2007년 6월에 발간된 『임금연구』 6월호에서 김영배 경총 부회장은 직무급제 도입을 주장했다. 여전히 지배적인 연공서열에 따른 보상체계를 비판하면서 직무의 역할과 성과주의에 입각하여 보상이 이루어지는 유연한 임금체계의 도입이 이루어져야 한다는 입장을 피력하고, 특히 임금과 직무, 생산성 관계를 제대로 연결시켜 주는 종합적인 차원의 임금체계의로의 개편이 절실히 요구된다는 주장을 했다. 직무급을 도입해야 한다는 근거로서 그가 제시한 것은 일본의 경험이다. 장기불황을 겪었던 일본도 과거 임금체계를 개혁, 기업경쟁력 제고와 효율성 및 공정성을 근간으로 하는 직무중심형 임금체계를 도입하고 있다는 것이 직무급 찬동의 중요한 근거로 제시되었다.

이어서 이호성 경총 상무도 2008년 연공급과 정기승급제를 기업의 경쟁력 약화와 근로자 간 양극화 현상의 주범으로 지적하고 직무급제를 그 대안으로 제시했다. 직무급제 도입의 긍정적인 효과로 그가 들고 있는

것은 근로자의 동기유발을 통한 생산성 향상, 임금체계의 단순화로 인한 기업의 비용 감소, 정규직·비정규직 간 임금 및 근로조건의 형평성 문제의 해소 등이다. 연공급제를 시행하고 있으면서 인력구조가 고령화되었거나 수익구조가 악화된 기업, 규모에 비해 임금수준이 과도한 기업, 비정규직 근로자의 비중이 높은 기업 등은 하루빨리 임금체계의 개편을 서둘러야 한다고 권고했다.

제 6 장 맺음말

제1절 임금체계 변동 개관

지금까지 독일, 일본, 한국 세 나라를 대상으로 하여 임금체계 변동과정과 그 과정에서 나타난 노사 양 조직의 역할을 분석해 보았다. 먼저 세 나라 임금체계 변동의 경로를 요약·정리해 보기로 하자.

독일에서는 1920년대에 테일러-포드주의적인 합리화전략의 여러 기법들(표준화, 시간동작연구, REFA 등)이 정착된 상태에서 직무급이 1950년대에 일단 완성되었다. 직무급은 직종별 조합의 전통과 결합되어 안정성을 획득했으며, 노사 공히 직무급에 동의했다. 숙련공과 기타 집단의 커리어 경로를 구분하는 전통 속에서 연공급적인 가치와 규범이 등장할 개연성은 처음부터 배제되어 있었다. 그러나 직무급이 흔들린 때는 자동화 기술과 새로운 형태의 노동력투입형식 및 작업조직이 출현하기 시작한 1970년대 후반 이후부터이다. 산별노조의 해결책이 부재한 상황에서 개별 작업장 차원에서 해결책이 출현했다. 산별 차원의 통일적인 임금체계의 기반이 상당히 훼손된 상황에서 공동의 위기적 상황을 맞게 된 노사의 이해관계에 따라, 마침내 2003년에 ERA 협약의 체결을 통해서 위기적 상황으로부터 일단 벗어나는 계기를 획득했다.

일본의 경우 전전부터 연공급과 생활급이 어느 정도 정착된 상황에서 전후 전산형 임금체계가 확산되었다. 1950년대 초반에는 정기승급제가

확립되었다. 1960년대 직무급의 도입 시도가 있었으나 직무급의 정착을 위한 조건이 갖추어지지 않은 상황에서 직무급은 철강, 전자 및 제지 산업의 일부 대기업에서 주로 도입되었다. 그러나 도입된 사업장에서도 거의 실패로 돌아갔는데, 그 주된 이유는 능력과 의욕이 있어도 상위 직무가 비어 있지 않는 한 직무승진을 할 수 없고, 이 때문에 임금이 오르지 않는 ‘직무와 능력의 불균형’ 문제 때문이었다.

이처럼 직무급의 도입이 실패하면서 일본의 경영자들은 독자적 임금체계인 직능급을 개발하여 확산시켰다. 임금제도로서의 직능급이 포스트 부족대책, 승진압력대책이라는 소극적 활용뿐 아니라, 종업원의 능력신장, 활성화 등 적극적 활용을 위해 채용되었다. 직능급은 직무수행능력의 질에 의해 분류하고 능력 차이를 임금에 반영시키는 임금체계로서의 기능뿐 아니라 직능등급자격제도의 한 기능으로서의 역할을 담당하는 것으로서 널리 보급되었다.

그러나 1990년대 초반의 버블경제 붕괴, 경제의 글로벌화 등에 따라 직능급의 한계가 드러나기 시작했다. 직능급은 연공주의적으로 운용되면서 버블경제의 붕괴 이후에는 성과주의 임금제도와 직무급이 확산되고 있는 등 기업별로 임금체계의 변동 양상이 다양해지고 있다.

한국에서는 1960년대 연공급이 정착되었다. 1960년대 중반부터는 정기승급제가 형성되기 시작했다. 미국식 직무급을 도입하려 한 시도는 1960년대 중반부터 1970년대 말까지 이루어졌다. 이 시기에 직무급을 도입한 대표적인 기업으로는 충주비료(1963), 금성사(1966), 한국전력(1967), 유공(1967) 등을 들 수 있다 미국에서 우리나라 국영기업체에게 차관을 제공하면서 직무급 도입을 제안한 것이 큰 영향을 미쳤다. 이들 기업에서 직무급을 도입하였으나 이후의 운용과정에서 대부분 실패로 돌아갔다.

직무급이 실패로 돌아가자 기존 연공급은 더욱 지배적인 임금체계로서의 지위를 갖게 되었다. 이러한 경향에 균열을 일으킨 계기가 만들어진 것은 1987년의 이른바 ‘노동자대투쟁’에 의해 많은 기업에서 노동조합이 만들어지거나 기존 노동조합이 새로운 노동조합으로 대체된 사실이었다. 1987년 이후 대폭적인 임금인상과 국제경쟁의 심화, 종업원의 중고령화 현상에 직면한 기업에서 일본의 직능급에 큰 관심을 갖게 되었다. 이

에 따라 1980년대 후반기 이후 국내 여러 기업에서 직능급이 도입되기 시작했다. 그러나 직능급은 일부 기업에서만 도입되었을 뿐 처음에 기대한 것처럼 많은 기업에 확산되지 못했다.

1998년의 외환위기 이후에는 연봉제와 성과주의 임금체계 도입이 확산되고 있으며 일부 대기업에서는 직무급을 재도입하였다.

위에서 간략히 정리한 세 나라 임금체계의 변동을 염두에 두면서 이로부터 이끌어낼 수 있는 몇 가지 사실들을 정리해 보기로 하자. 세 나라의 지배적인 임금체계는 각각 차이가 있다. 독일의 경우는 직무급, 일본의 경우는 직능급, 한국의 경우는 연공급이 지배적인 임금체계라고 할 수 있다. 이 세 임금체계 모두 상당한 변동을 경험해 왔다. 어떤 임금체계도 경영환경의 변화 및 기술과 작업조직의 변화 등에 잘 적응해 온 임금체계는 없었다. 세 임금체계 모두 각각의 나라에서 위기적 상황을 맞이한 바 있다.

그 다음은 능률급이다. 자본주의적 임금체계에서 작업자의 능률을 자극하는 임금은 유구한 역사를 가지고 있다. 능률급은 각국 임금체계의 역사적 발전과정에서 특수한 지위를 가지고 있으며, 성장과 발전, 쇠퇴를 경험해 왔다. 독일은 일찍부터 능률급의 도입에 동의했으며, 지금도 능률급은 독일 임금체계의 주요한 구성부분으로 되어 있다. 전후 일본의 임금체계에서도 능률급은 커다란 비중을 차지하고 있었으나 전후 소멸해 버렸다. 한국의 경우 일본보다 훨씬 능률급이 발전되지 않았던 것으로 추측된다.

그 다음으로 지적할 수 있는 것은 임금체계의 변동과정에서 동일한 과제라도 그것을 해소해 가는 시점과 과정의 차이가 눈에 띈다. 먼저 신분적 차별과 임금체계 문제이다. 전후 직원·공원의 신분적 차별은 세 국가 모두에서 공통된 사항이었다. 그러나 그러한 차별이 해소되어 간 과정은 차이가 있다. 사무직과 기능직의 통합은 독일의 금속산업에서는 2000년대 초반의 ERA에서 해결되었으며, 일본은 이른바 ‘푸른 하늘이 열린’ 직능자격제도를 통해서 해결되었다. 한국도 직무급 도입 시 단일 직무급이나 혹은 직능자격제도를 통한 단일호봉제를 통해서 해결되었지만, 아직 사무직과 생산직의 차별 문제는 완전히 해결되지는 않았다.

전후 형성된 임금체계는 세 나라 모두 남성 중심의 젠더 차별적인 임금체계, 즉 남성 생계부양자(male breadwinner) 모델로서의 임금체계 성격을 가지고 있었다. 독일은 분석적 직무평가 및 ERA에서 부분적으로 해소되었으나, 직무평가 방법에서 여전히 젠더 차별적인 요소를 가지고 있다. 연공주의적 성격이 강한 일본과 한국의 임금체계 역시 젠더 차별적인 임금체계로서의 성격을 가지고 있다.

제2절 기술과 임금체계 변동

임금체계의 변동과정에서 기술은 중요한 역할을 담당한다. 먼저 기술혁신은 능률급의 변동을 가져왔다. 독일에서 자동화 정도의 진전은 개수급의 기반을 박탈하고 새로운 형식의 능률급 도입을 촉진시키는 직접적인 계기로 작용했다. 능률급은 기술의 변화에 따라 그 형태를 변화시켜왔다. 개수급은 기계화 및 자동화에 따라서 시간급 및 프리미엄급으로 변화해 왔으며, 최근 ERA 도입 이후에는 다양한 유형으로 변화해 왔다. 전후 일본의 임금체계에서도 능률급은 커다란 비중을 차지하고 있었으나, 기계화 등의 요인에 따라 직무급 또는 직능급에 흡수되어 소멸해 버렸다.

두 번째 기술혁신은 직무등급의 하락을 초래하는 원인으로 작용했다. 1970년대 중반 독일의 많은 기업들에서 합리화 투자가 일어났고, 이것은 수많은 노동자들의 직무등급 하락을 초래하였으며, 독일금속노조로 하여금 직무급 대신 숙련자격급을 대안적 임금체계로 채택하게 하는 배경을 이루었다. 일본에서도 직무급을 도입했던 일부 기업들에서 오일쇼크와 ME 기술혁신을 계기로 배치전환이 증가했으며, 하위 직무로 배치전환된 노동자들은 하위 직무등급을 받게 되었다. 이러한 현상 때문에 1970년대 후반에 직무급은 동요했다고 보고되고 있다. 또한 이 당시 직무급을 도입한 여러 기업에서 이런 문제 때문에 직능급으로 전환했다고 알려져 있다.

세 번째 기술혁신은 노동자가 수행하는 직무 내용의 변동을 가져와 임

금체계에 영향을 미쳤다. 예컨대 직무급을 도입한 작업장에서 새 기계설비의 도입에 따라 고열 중노동 공정의 비중이 떨어지고 판단 업무의 중요성이 증가하여 기초지식, 응용성, 책임성 등을 육체부하, 환경과 같은 다른 요소들에 비해 높게 평가하려 한 시도는 흔하게 볼 수 있는 사실이었다.

네 번째 1980년대 이후 추진된 기술혁신, 이른바 제2차 자동화는 숙련의 질적 저하가 아니라 재전문화를 가져온 원인인 것으로 보고된 바 있는데, 이러한 변화 역시 임금체계의 변동에 영향을 미쳤다. 예컨대 자동화는 사업장 합리화 전략의 성격 변화를 추동하여 1980년대 이후 ‘신생산개념’의 확산을 가져 오기도 했다. 신생산개념은 독일금속노조로 하여금 그때까지 대안적 임금체계였던 숙련자격급을 주장하던 것에서 직무급으로 다시 관심을 갖게 하여 독일금속노조 임금체계 정책 방향의 수정 여부를 둘러싼 논쟁을 불러일으켰다.

제3절 작업조직과 임금체계 변동

전후에 형성된 직무급은 직무의 세분화, 정신노동과 육체노동의 분리 등 테일러주의적 작업조직의 토대위에 구축되었다. 따라서 직무급에서 사용되는 직무등급 구분은 개별 작업자가 세분화된, 동일 직무를 오랫동안 수행한다는 기본 가정 위에 서 있다. 그러나 1970년대 이후 본격적으로 전개되기 시작한 대량생산으로부터 유연적 생산으로의 이행은 기능적 유연성, 배치전환, 다른 부서로의 응원 등 작업조직 내에서의 노동자의 유연성을 촉진하는 기능을 수행했다.

전형적인 직무급을 갖고 있었던 독일에서 1970년대 이후 출현하기 시작한 유연적 작업조직은 기존의 임금체계에 가장 큰 충격을 가했다. 테일러주의적 작업조직의 성격을 반영하고 있는 기존의 임금체계는 크게 동요했다. 노동현실과 임금체계 사이의 모순이 증가하게 되었으며, 산별 수준에서의 임금체계 변동이 지지부진함에 따라 개별 기업 차원에서의

해결책이 증가하게 되었다. 임금체계의 이질화 및 개별화가 많은 사업장에서 일어나게 되었으며, 금속산업에서도 다양한 형태의 임금체계 구성 요소가 도입되었다. 그 가운데 가장 대표적인 것은 폴크스바겐의 새 임금체계인 LODI, 다능공 임금, 그룹작업의 확산에 따른 임금체계의 변동 등이었다.

그러나 유연적 생산방식은 직능급적인 임금체계와는 정합적 관계에 놓여 있다. 일본 생산방식은 시장상황의 변동에 대한 기업의 대응방식을 극대화시킨 방식이라고 할 수 있다. 예컨대 일본 기업에서 생산품은 수요 변동의 영향을 받기 때문에 어떤 생산품의 수요는 감소하고, 어떤 생산품의 수요는 증가한다. 이에 따라 일본 기업에서는 공장 내 각 작업장의 작업부하를 자주 수정하고 평가한다. 이때 수요가 줄어드는 제품 라인의 작업자 중 상당수를 수요가 증가하는 라인으로 배치하고 각 라인에서는 최소한의 필요 작업자로 수요변동에 적응할 수 있도록 한다. 그리고 경기침체나 외국의 수입 규제로 전 제품의 수요가 동시에 감소할 경우에는 계절공이나 다른 관련 기업에서 온 임시 작업자를 줄이고 잔업시간을 줄여서 라인의 노동력을 동시에 축소한다. 작업장에서 이러한 소인화를 달성하기 위해 기계배치는 적절하게 설계되고 일반 작업자는 숙련된 다기능작업자가 되며, 표준작업 편성표는 계속적으로 재평가되고 정기적으로 수정된다. 이 과정에서 유연성에 대한 노조의 규제력은 거의 부재하다. 일본의 직능급은 작업자의 직무수행능력에 대해 보상하는 임금체계이고 작업자가 발휘하는 능력의 무제한성에 기반을 두고 있으므로 제한 없는 유연성과 긴밀한 관계를 맺고 있는 임금체계이다.

한국의 기업에서 유연적 생산은 연공급과 이중적 관계를 맺고 있다. 연공급은 유연적 생산을 방해하지 않지만, 유연적 생산에 필요한 노동자의 숙련을 촉진시키는 기능을 하지 못하기 때문에 유연적 생산에 역기능적인 측면을 동시에 갖고 있다. 연공급은 임금과 고용이라는 경제적 이해관계를 중심으로 노동자의 이해관계가 형성되는 과정을 촉진시키기 때문에 생산의 문제에 대한 노동자와 노조의 무관심을 촉발하는 경향이 있다. 이러한 경향은 배치전환 등 유연한 노동력 이용에 장애물이 되는 경우가 적지 않다.

작업조직을 구성하는 두 번째 요소인 숙련과 임금체계 사이의 관계를 보면, 숙련의 변화 역시 임금체계의 변동에 영향을 미쳤다. 경험적 숙련을 기반으로 한 고참 숙련공과 일반 노동자 사이의 위계적 관계가 기계화에 따라 해체되고 새로운 질서로 이행해가는 과정에서 기존의 연공급이 직무급이나 직능급에 의해 대체되는 역사적인 경과는 이미 주지의 사실이다. 일본에서 기술혁신은 연공적 질서의 기반을 뒤흔든 효과를 가져왔다. 자동화로 인하여 새롭게 형성된 숙련을 흡수한 청년층 노동자가 등장함에 따라 기업으로 하여금 직무급 또는 직능급 등 새로운 임금체계 도입 필요성을 강제하는 효과를 만들어냈다. 또한 한국에서도 기술혁신은 연공적 질서에 충격을 가했으며, 일부 기업에서 직무급 또는 직능급으로의 임금체계 개편을 유도하는 효과를 만들어냈다고 할 수 있다.

직무급은 노동자의 숙련에 대해 보상하는 임금체계가 아니므로 숙련의 변화가 직접적으로 직무급의 변동에 영향을 미치지 않는 것이다. 그러나 새로운 숙련으로 부각되고 있는 문제해결능력, 학습능력, 사회적-커뮤니케이션 능력 등의 평가 문제, 즉 노동의 주체화(Subjektivierung von Arbeit)와 직무평가의 문제는 기존 직무급에 긴장을 불러일으켰다. 톤도르프가 지적한 것처럼 “문제해결능력(이상처리능력), 학습능력, 사회적 커뮤니케이션 능력 등은 특정 직무의 요건으로서 구성하기가 아주 어려운 것이다”(Tondorf, 1994: 118). 그 때문에 유연적 생산에 따라서 새롭게 출현하는 현대적 숙련의 요소들은 직무평가방법의 수정을 통해서 간접적으로라도 자신을 반영하도록 요구하는 기능을 수행했다. 예컨대 독일 금속산업의 임금체계인 ERA의 직무평가 기준이 지식과 능력, 사고, 자율적인 행위공간, 커뮤니케이션 등으로 수정된 것은 숙련의 성격이 변동한 것과 깊이 있게 관련을 맺고 있다.

제4절 가치 및 규범과 임금체계 변동

임금체계의 변동과정에서 일반 노동자가 갖고 있는 가치와 규범은 중

요한 역할을 담당한다. 우선 숙련공과 비숙련공의 존재 양식의 차이가 임금체계 변동과정에서 큰 역할을 담당한 것으로 보인다. 독일은 숙련공 조합의 전통을 가지고 있으며, 이러한 역사적 전통하에서 독일은 각각 다른 훈련을 받아 상대적으로 봉쇄된 직업집단이 형성되어 있다. 이른바 직종(Beruf)의 질서가 형성되어 있는 것이다. 이러한 상황에서 전 직원을 대상으로 한 연공적 질서가 형성될 가능성은 애초부터 배제되어 있었다. 그러나 한국과 일본의 경우에는 숙련공 조합의 전통이 부재한 상태에서 숙련노동자와 비숙련노동자가 끊임없이 상향을 시도하는 연속적인 서열로 존재했다(이창휘, 1996: 49). 직무급을 도입한 한국과 일본의 기업들에서 정원제에 의한 승격의 제한이 발생했기 때문에 그것의 부정함을 견디지 못했던 노동자들이 직무급을 반대한 것도 결국은 이러한 역사적 전통의 차이에서 비롯된 가치와 규범의 차이에서 찾을 수 있을 것이다.

이 원형(原型)으로 기능하는 가치와 규범에서 파생된 크고 작은 가치와 규범도 임금체계의 변동과정에서 중요한 기능을 담당한다. 보상의 결정기준에 대한 일본과 한국 노동자들의 의식조사를 통해서 확인할 수 있는 사실 중의 하나는 보통의 노동자들은 연공 이외에 직무가치와 숙련에 의해서도 보상을 받기를 요구한다는 것이다. 그 때문에 직무급과 직능급을 수용한 대부분의 기업에서도 병존형 임금체계를 실시할 수밖에 없으며, 한국의 기업들에서는 이조차 여러 상황적 요인으로 인하여 실시할 수 없었다.

제5절 노동의 전략과 임금체계 변동

그렇다면 마지막으로 임금체계의 변동과정에서 보여준 노동의 반응과 노동조합의 대응을 분석해 보기로 하자. 이들의 반응과 대응은 세 나라 사이에서 상당한 차이를 보여주었다. 우선 지적할 수 있는 것은 한국의 경우를 예외로 한다면, 그 변동은 대체로 사용자들의 이해관계를 우선적으로 반영하는 형태로 이루어졌다. 독일 금속산업에서 직무요건을 기본

급의 구성요소로 설정한 것은 나치 시대였다. 1942년 3월 DAF와 철강 및 금속산업의 대표자들은 자기들끼리의 교섭을 통해서 ‘철강 및 금속산업을 위한 임금그룹 카탈로그’를 제시했다. 노조가 배제된 상태에서 사용자들은 노동과학적인 직무평가 절차를 통해서 협약정책의 개입이 없이 임금을 결정했다. 이것이 직무급의 기원이었던 것이다. 금속사용자연합은 전후 직무급이 구성된 이후 금속노조의 대안적 임금체계에 관한 노조의 주장을 거의 수용하지 않았다. 일본의 경우에도 직능급과 능률주의적 인사관리의 정착, 성과주의 임금제도의 확산 등 노조의 약체화가 구조화된 상황에서 대체로 사용자들이 원하는 방향으로 임금체계는 변동을 거듭해 왔다.

사용자의 이해관계를 우선적으로 반영하는 형식으로 임금체계가 구조화된 했지만, 세부적인 내용에서는 노사의 이해관계를 절충하고 조정하는 형식의 타협이 이루어졌다. 전후에 구성된 독일 금속산업의 직무급에서는 임금구분과 보상의 기초는 사용자측에서 주장해왔던 것처럼 직무요구를 기초로 했지만, 노조의 요구대로 동일노동 동일임금의 원리가 관철되었다. 정상능률 개념은 임금 유인을 통해서 능률을 향상시킬 수 있는 가능성을 열어두었지만, 노조는 표준시간 설정과 관련하여 이의신청권(Reklamation)을 확보함으로써 사용자측의 능률관리에 개입할 수 있는 가능성을 갖게 되었다(Lang & Meine, 1991 : 157). 또한 노동자가 개인적으로 보유하고 있는 숙련을 직접적으로 보상으로 연결시키지는 않지만, 숙련요구를 임금등급에 반영시키는 길을 점점 더 확장해 왔다. 2003년 노사의 합의를 통해서 만들어진 ERA 역시 직무평가의 기준, 전문공의 가치상승, 협약예시의 지위와 숫자, 능률표식과 능률급의 크기에 이르기까지 노사간의 타협이 이루어졌다.

일본의 직능급 역시 인사평가 문제에 대해서 노조의 개입을 허용하지 않은 것, 인사평가의 대상으로서 종업원의 태도 평가를 포함시킨 것 등은 사용자측의 이해관계를 수용하였지만 직능등급을 통한 승진의 한계를 설정하지 않은 것 등은 노동자측의 이해관계를 반영했다.

다음으로 노동조합의 대응 양태의 차이를 가져온 요인은 노동조합의 조직구조, 임금체계를 둘러싸고 있는 담론 등 여러 가지이다.

독일 금속노동조합은 산업별로 조직되어 있으며 단체교섭은 지역본부가 각 단체협약 지구별로 해당 지역의 지역사용자단체와 체결한다. 독일의 노동조합은 임금체계의 변동과정을 둘러싼 교섭과정에서 적극적인 역할을 담당한다. 상근 간부, 노조대의원, 사업장평의회를 통해서도 협약상의 기준이 사업장 내 실현되도록 적극적인 노력을 아끼지 않는다. 산업별로 조직되어 있는 금속노동조합에서 계급적 단결의 기초를 수호하는 것은 중요한 의미를 가지고 있다.

독일 금속노조와 달리 일본과 한국의 노동조합들은 기본적으로 기업별로 조직되어 있는 체계이다. 기업별 노조의 연합체인 산업별 노동조합 연맹은 임금체계 정책을 세우지 않은 것은 아니나, 결국 개별 기업 단위의 임금체계 정책에 결정적인 영향력을 가진 것은 기업 노조이다. 기업 노조의 가장 중요한 이해관계는 산업 차원의 통일적인 이해관계의 구축이 아니라 해당 기업 종업원의 경제주의적 이해관계를 반영하고 대변하는 것이다.

독일의 노조들이 일본의 직능급과 유사한 competency wage에 대해 냉소적 태도를 보이는 이유는 직무수행능력을 임금체계의 평가 단위로 설정하였을 때 노동자 연대를 위한 산별 수준에서의 숙련의 표준화를 붕괴할 우려 때문이었다. 일본의 노동조합들이 직무별 정원이 설정되어 있는 직무급과 달리 직능등급별 정원이 없기 때문에 직능급을 수용하고 한국의 노동조합들이 연공급을 수용한 것은 조직구조의 차이에 크게 연유한다. 이러한 조직구조의 차이는 노동조합 임금체계 정책의 차이를 가져온 중요한 원인이다.

노동조합 조직구조의 성격 차이는 사용자조직이 임금체계 변동과정에서 담당하는 역할의 차이를 가져온다. 독일의 경우 금속노조가 산별조직이므로 그 교섭 상대방인 금속사용자 연합 역시 기업별 조직구조와 교섭체계 하의 사용자조직보다는 더 적극적인 역할을 수행한다.

독일 금속산업의 사용자조직과 달리 임금체계 변동과 관련하여 일본과 한국의 산업별 사용자조직들은 아예 구성되어 있지 않았거나 별다른 역할을 수행한 것으로 보여지지 않는다. 오히려 임금체계 정책에 관한 정책의 수립, 정보 및 상담, 조연의 역할을 수행한 조직인 사용자의 정상

조직이었다.

노동조합이 임금체계 정책을 구성할 때 임금체계 전략을 정당화시키는 담론 또한 변동의 과정에서 중요한 역할을 담당한다. 그 담론은 대체로 당대의 좌파 이론가 또는 노조의 이론가에 의해서 생산된다. 독일의 금속노조가 전후 분석적 직무평가에 기초한 직무급을 수용한 것은 직무급이 동일노동 동일임금을 가능하게 하기 때문이라는 것이 주된 이유였다. 즉 ‘동일노동 동일임금’의 담론이 직무급을 정당화시키는 기능을 수행했던 것이다.

그렇다면 전후 일본의 노동조합들은 왜 직무급을 거부하였을까? 1950년대 전반 이후 경영측에서 미국 기업의 전형적인 임금체계인 직무급 도입 주장을 하기 시작했을 때, 당시 좌파노동조합의 정상조직이었던 총평의 직무급 비판 담론을 구성한 것은 마르크스주의의 절대적 궁핍화론과 노동력 가치설, 생계비이론, 직무급에 대한 미국 노동조합의 비판적 태도 등이었다(遠藤, 2004: 2009). 생활급을 중시한 총평의 이러한 담론은 전후 세계노련의 대표단이 방문하여 전산형 임금체계를 중심으로 하는 생활급에 대해 비판적 문제제기를 했음에도 불구하고 흔들리지 않았다.

일본의 임금체계 정책에서 동일노동 동일임금의 원칙은 노조 및 연구자들의 집단에서 늘 소수파의 위치에 머물렀다. 총평 주류에 맞서 동일노동 동일임금론을 주장한 그룹은 1960년대 대두된 횡단임금론자들인데, 그들의 주장은 일부 노조를 제외하고는 노동조합조직을 사로잡지 못했다. 좌파 연구진영에서도 동일노동 동일임금론에 입각하여 직무급에 대한 적극적인 태도를 보여주었던 연구자는 후나하시(舟橋, 1957) 정도에 지나지 않았다.

한국에서 임금체계에 대한 노동조합의 대안적 사유를 형성하도록 자극한 것은 1980년대 말부터 활발하게 논의되기 시작한 직능급 도입시도였다. 직능급에 대한 한국 노동조합 정상조직들의 주장은 대체로 연공급 강화, 직능급 반대, 단일 호봉제, 임금격차 축소 등의 내용으로 정리될 수 있다. 한국의 임금체계 담론에서도 일종의 ‘연공주의의 좌파적 해석’이 노동조합을 사로잡았으며, 동일노동 동일임금론에 입각하여 직무급에 대한 적극적인 태도를 보여주었던 연구자는 소수에 지나지 않았다.

다음은 임금체계의 형성과 발전 과정에서 인사평가 문제에 대한 세 나라 노조운동의 차이에 대해 살펴보기로 하자. 전통적으로 노동조합의 중요한 기능 중의 하나는 노동자 간의 경쟁을 제한하는 데 있으므로 인사평가 문제에 대한 노조의 규제는 오래된 전통을 가지고 있다. 독일의 임금체계는 기본급과 능률급으로 구성되어 있으며, 기본급은 직무평가에 의해서 결정된다. 직무를 기술하고 평가하는 과정은 객관화되어 있으며, 그 과정에 노동조합은 적극적으로 참여한다. 또한 적어도 생산직 노동자들에 대해서는 공동결정을 통해서 능률급에서 경영자의 자의적인 평가제도로부터 보호를 받도록 제도를 마련하였다. 그러나 직무이동은 회사의 판단에 맡겨진다. 누구를 어느 직무에 배치할 것인가에 관한 명확한 규정은 없으나 보통 직장에 맡겨져 있다. 숙련공은 자격에 기초하여 자기 직무를 확보하고 있으며, 보통 일정한 기간을 경유하면 동일 직무보다 상위 직무로 이동하는 것이 관례이다. 그러나 반숙련공은 모집 시에 직무가 명확하게 기재되어 있지 않다. 신규 채용된 노동자는 인사부에 의해서 각 직장에 배속된다. 배속에 관한 기준은 없으며 우연히 행해지는 경우가 대부분이다. 직장에 배속된 노동자의 직무에 대해서는 직장(마이스터)에 의해서 결정된다. 상위임금등급으로의 승급도 직장이 수행한다. 직장은 개별 노동자의 임금결정에 결정적으로 관여한다. 이 문제에 관하여 분쟁이 생길 경우에는 공식적인 고충처리에 의존하거나 사업장평의회 of 비공식적인 영향력에 의해서 처리된다(德永, 1985).

왜 독일노조는 직무규제적 조합주의를 통해 직무 간의 이동을 규제하려 하지 않았을까? 독일의 공장조직법은 경영자와 사업장평의회의 일반적인 권리와 의무를 명시하고 있다. 더욱 세부적인 작업장협정이 공장조직법을 보충할 수는 있으나 작업장 내에서의 노동과 자본의 상호작용을 규제하는 기본적인 원리와 규칙은 재교섭의 대상이 아니므로 안정적이다. 더욱이 직장을 선발할 때 보통 경영 측과 사업장평의회가 협의하여 결정하는 것도 일반 노동자의 직무이동 시 직장의 판단에 맡기게 하는 중요한 이유일 것이다.

일본의 노동자들은 일찍부터 인사평가제도를 수용해 왔다. 이 주제를 깊이 있게 분석한 엔도(遠藤, 1996)에 따르면, 일본의 인사평가제도는 전

후 일찍부터 일본 기업사회에 도입되었으며 노동자들도 이를 수용하였다. 일본의 평가제도는 미국과 같은 다른 나라와 달리 주관적이며 고용차별의 도구로 사용되었다. 임금체계의 변용과정에서 일본의 노동조합들이 평가제도에 반대한 것은 그것과 연관이 있다. 일본 임금제도의 역사에서 경영자의 자의적인 판단과 결정을 배제하기 위한 노력의 역사는 길다. 전산형 임금체계를 만든 전산 10월 쟁의에서도 능률급을 제외하고는 객관적인 임금체계의 구성을 통해서 자의적인 경영평가를 상당 부분 배제했지만, 그보다 몇 년 뒤인 1952년에 벌어진 닛산 쟁의 역시 평가를 반대한 대규모 쟁의였다. 또한 일본의 야하타제철 노조에서는 직무급 도입시에 미국 직무규제적 조합주의의 핵심 중의 하나인 선임권 규정을 회사측에 요구한 바 있다. 국철노동조합도 승격·승진에 있어 일본적 선임권인 삼사삼방식의 확립을 위해서 노력한 바 있다.

그러니까 당대 일본의 노동조합운동에서 경영 측의 자의적인 평가를 규제하려는 경향은 널리 확산되어 있었을 것으로 짐작할 수 있다. 그러나 직능급이 광범하게 도입된 시기를 경과하면 일본의 노조들은 성적평가를 기초로 한 임금체계를 원칙적으로 인정하게 된다. 직능자격제도의 직능평가는 회사에서 주도하며, 승격평가와 승격경쟁을 제외하면 노조의 규제는 거의 없다고 할 수 있다(橋木, 1992).

한국의 노동조합 역시 일본과 마찬가지로 경영 측의 인사고과에 의한 평가에 예민하게 반응해 왔다. 1987년 이른바 ‘노동자대투쟁’ 시기에 많은 노동조합들은 인사고과에 반대하여 폐지를 관철시켰다. 또한 직능급 도입 시에 경영자의 자의적인 평가제도의 도입에 노조가 반대한 것이 직능급의 확산을 막은 중요한 이유였다.

요컨대 전후 직무급과 연공급으로 출발했던 세 나라는 각각 ‘직무급의 현대적 수정’, ‘직무급 정착의 실패와 직능급의 확산, 능력주의적 관리의 수정 및 기업별 다양성의 확대’, ‘직무급과 직능급 확산의 실패’를 거쳐 다시 ‘직무급 의제’로 조우하고 있다. 노동시장의 양극화, 비정규직의 확산과 남녀 차별임금의 철폐를 향한 움직임, 남성생계부양자 모델의 부식 및 격렬한 국제경쟁하에 노출된 경영환경 등은 다시 직무급에 대한 관심을 불러일으키는 데 기여하고 있는 요인들이다. 참으로 수십 년의 안식

이라도 부여받은 임금체계는 존재하지 않는 듯 보이는 이때, 노동이 선택해야 할 임금체계에 대한 깊은 사유와 분석이 필요한 시점이다.

참고문헌

- 강신준(2000), 「포디즘 생산체계의 해체와 독일 협약체계의 변화」, 『사회경제평론』 14, pp.41~64.
- _____(2008), 「산업별 임금체계의 설계방안 - 금속노조의 사례를 중심으로」, 『산업노동연구』 14, pp.231~265.
- 권혜자(1998), 『임금체계유연화와 노동의 대응』, 한국노총 중앙연구원.
- 김동배(2005), 『임금체계와 결정방식』, 한국노동연구원.
- 김성희(1993), 「직능급 임금체계, 자본의 공세」, 『월간 길』, pp.146~149.
- _____(1998), 「금속연맹임금체계(안)에 대한 검토」, 『현장에서 미래를』 29, pp.65~72.
- 김환일(2012), 「일본 기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구」, 『한일경상논집』 56, pp.3~51.
- 노동조합과 임금체계 연구회(1993), 『임금체계의 새로운 논의』, 나라사랑.
- 박준성·김환일(2008), 「한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구」, 『조직과 인사관리연구』 32(3), pp.1~37.
- 박호환(2004), 『기업 경쟁력 강화를 위한 임금체계 개편』, 대한상공회의소.
- 이상호(2005), 『독일자동차산업노사관계사』, 한국자동차산업연구소.
- 이창휘(1996), 『고도성장기 일본에서의 동원·참가형 테일러주의 형성과정에 관한 연구』, 서울대학교 대학원 사회학과 박사학위논문.
- 정승국(2008), 『Auto 5000의 작업장 혁신』, 한국노동연구원 고성과작업센터.
- _____(2010a), 『독일금속산업의 새 임금체계 ERA 연구』, 노총중앙연구원.
- _____(2010b), 『숙련과 임금체계: 독일자동차산업의 사례연구』, 『산업관

- 계연구』 20(3), pp.83~114.
- 정승국·조형제·이상학·김안국(2008), 『숙련형성과 임금체계: 폴크스바겐, 도요타, 현대자동차의 비교연구』, 한국직업능력개발원.
- 정이환(2012), 「연공임금은 해체되는가?」, 윤진호·이병훈 외, 『일의 가치는 어떻게 결정되는가Ⅱ』, 한울, pp.153~190.
- 조형제(2008), 「현대자동차의 숙련형성과 임금체계」, 정승국·조형제·이상학·김안국, 『숙련형성과 임금체계: 폴크스바겐, 도요타, 현대자동차의 비교연구』, 한국직업능력개발원, pp.95~136.
- 최종태 외(1994), 「신인사제도 도입을 위한 실천전략의 방향 모색」, 『임금연구』 제7권, pp.24~35.
- 한국노동사회연구소(1998), 『노동조합과 임금체계』, 한국노동사회연구소.
- 高木督夫・深見謙介(1974), 『賃金體系と労働組合(下)』, 労働旬報社.
- 橋元秀一(2004), 「日本造船重機産業における賃金制度と人事制度の形成・發展・現状. 三菱造船, 三菱重工 1950~2004の事例」, 國學院大學.
- 橋本俊詔 編(1992), 『査定・昇進・賃金決定』, 有斐閣.
- 吉田建二(2003), 「電産10月闘争と電産型賃金一足立長太郎氏に聞く」, 『大原社會問題研究所雜誌』 No.496.
- 吉田誠(2004), 「全自の賃金原則と日産分會の査定規制(上)」, 『大原社會問題研究所雜誌』 No.547.
- 大梶俊夫(2005), 「成果主義賃金制度の導入と労働組合の対応, 電機連合の事例を中心として」, 『SOCIOLOGICA』 29(1/2), 2005-03, 創価大學社會學會.
- 徳永重良 編(1985), 『西ドイツ自動車工業の勞使關係』, 御茶水書房.
- 鈴木良始(1994), 『日本の生産システムと企業社會』, 北海道大學圖書刊行會.
- 鹿嶋秀晃(2010), 「職務給における客觀性(1)」, 『駒大經營研究』 第41卷第3・4号.
- 栗田健(1994), 『日本の労働社會』, 東京大學出版會.
- 木下武南(2005), 「賃金の考え方 新しい賃金運動」, 2005年 8月 27日 静岡勞研 2回總會記念講演.

- 兵藤釗(1982), 「職場の勞使關係と勞働組合」, 清水愼三, 『戰後勞働組合運動史論』, 日本評論社.
- 社會經濟生産性本部(2001), 「日本的人事制度の現状と課題」.
- 山本美馨(2008), 「戰後における職務給導入から職能給への変遷過程の分析 制度補完性の觀點からの考察」, 出處未詳.
- 石田光男(1990), 『賃金の社會科學』, 中央經濟社.
- _____(1992a), 「十條製紙の職務給の変遷(上)」, 『同志社大學人文學會』.
- _____(1992b), 「十條製紙の職務給の変遷(下)」, 『同志社大學人文學會』.
- 笹島芳雄(2012), 「日本の賃金制度: 過去, 現在そして未來」, 『經濟研究』 第145号호, 明治學習大學.
- 小島健司(1960), 『日本の賃金』, 岩波新書.
- 安田均(2005), 「賃金における能力主義の行方」, 『山形大學紀要(社會科學)』 第35卷第2号.
- 熊澤誠(2011), 「戰後勞使關係のなかの賃金體系」, 出處未詳.
- 遠藤公嗣(1996), 「人事査定制度の日美比較」, 『大原社會問題研究所雜誌』.
- _____(2004), 「賃金形態論の途絶」, 『大原社會問題研究所雜誌』 No. 553/2004/12.
- _____(2009), 「賃金の決め方-賃金闘争の歴史と課題」, 『FORUM OPINION』 Vol.5(2009年5月), pp.38~47.
- _____(2011), 「仕事に見合った賃金って? 職務分析・職務評価・同一価値労働 同一賃金」, 静岡県労働研究所 第6回定期總會記念事業, 2011年 8月6日.
- 電機産業労働組合連盟(2001), 「第5次賃金政策」.
- 井上雅雄(2000), 「労働問題研究の現在—1980~2000年(3): 労働組合」, 『大原社會問題研究所雜誌』, No.504/2000.11.
- 幸田浩文(2003), 「前後わが國賃金體系合理化の史的展開」, 『經營論集』.
- 舟橋尚道(1957), 「日本の賃金形態」, 大月書店.

Bahn Müller, Reinhard(1998), Tarifpolitik und Beteiligung, Hans Böckler Stiftung.

- Bahn Müller, Reinhard(2001), *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe*, München, Mering.
- Bahn Müller, Reinhard and Werner Schmidt(2009), *Riskante Modernisierung des Tarifsystems*, edition sigma.
- Beraus, Walter, Lisa Gesayu, Conny Gramm, Reiner Heyse, and Willi Kuhn(2006), “Schlüsselthema Arbeitsbewertung,” in Christian Burkhard, Oliver Burkhard, and Manfred Scherbaum(Hrsg.), *Eine neue AERA*.
- Bispinck, Reinhard and Reinhard Bahn Müller(2006), “Abschied vom Flächentarifvertrag?,” Reinhard Bispinck(Hrsg.), *Wohin treibt das Tarifsysteem?*, VSA-Verlag Hamburg.
- Braverman, H.(1973), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press.
- Burawoy, M.(1979), *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago : University of Chicago Press.
- Burkhard, Christian, Oliver Burkhard, and Manfred Scherbaum(Hrsg.) (2006), *Eine neue AERA : Tarifverträge für die Zukunft*, VSA.
- Edwards, R.(1979), *Contested Terrain : The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York : Basic Books.
- EIRO, “Germany : Pilot Agreements Signed in Metalworking after Strike,” 2002. 5. 24.
- _____, “Germany : Modernisation of Metalworking Pay Framework Starts in four Regions,” 2005. 5. 4.
- Friedman, A.(1977), *Industry and Labour : Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London : Macmillan.
- Ganser, Petra(2002), *Darstellung verwendeter Arbeitsbewertungsverfahren*

- : Summarik/Analytik, Dokumentation, Tarifpolitische Tagung : Entgeltgleichheit, Arbeitsbewertung auf dem Prüfstand, am 29/30 Oktober 2002 in Berlin.
- Kohl, Peter and Peter Bessel(2003), Auto Union und Junkers, Franzer Steiner Verlag.
- Kratzer, Nick and Sarah Nies(2009), Neue Leistungspolitik bei Angestellten : ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, edition sigma.
- Kröger, Nicole(2005), Das neue Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie, dargestellt am Beispiel der ThyssenKrupp Präzisionsschmiede GmbH, Diplomarbeit Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen Geislingen Wintersemester 2005/06.
- Kuhlmann, Martin(2004), Modellwechsel, edition sigma.
- Lang, Klaus und Harmut Meine(1991), "Tarifreform 2000 : Gestaltungsrahmen und Entgeltstrukturen zukünftiger Industriearbeit," WSI Mitteilungen 3/1991.
- Lang, Klaus, Harmut Meine, and Kay Ohl(Hrsg.)(1997), Arbeit, Entgelt, Leistung : Handbuch Tarifarbeit im betrieb, Ein praktischer Ratgeber, Bund-Verlag.
- Lutz, Burkart and Alfred Willener(1959), Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, Luxemburg.
- Schmiede, Rudi and Edwin Schudlich(1976), Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, aspekte verlag.
- Schmierl, Klaus(1995), Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik, ISF München Campus.
- _____(1996), "Historische Leistungskompromisse unter Veränderungsdruck: Neue Lohnsystem in der Metallindustrie", WSI Mitteilungen 10/1996.
- Schudlich, Edwin(1990), "Die 'Autonomisierung' der industriellen

Leistungspolitik und neue gewerkschaftliche Konzepte leistungskontrollierender Entlohnungsmethoden,” in Harmut Dabrowski, Otto Jakobi, Edwin Schudlich, Eckart Teschner (eds.), Jenseits des Talarismus Neue Begründungen und Ziele Gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik, HBS.

Tondorf, Karin(1993), Modernisierung der industriellen Entlohnung, edition sigma.

◆ 執筆者

• 정승국(중앙승가대학교 사회복지학과 교수)

임금체계 변동과 노동조합 : 독일 · 일본 · 한국의
국제비교 연구

- | | |
|-----------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2013년 12월 26일 인쇄
2013년 12월 30일 발행 |
| ▪ 발 행 인 | 이 인 재 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원
☎ 150-740 서울특별시 영등포구
은행로 30
☎ 대표 (02) 3775-5514 Fax (02) 3775-0697
고려씨엔피 (02) 2277-1508,9 |
| ▪ 조판 · 인쇄 | 1988년 9월 13일 |
| ▪ 등 록 일 자 | 제13-155호 |
| ▪ 등 록 번 호 | |

© 한국노동연구원 2013 정가 5,000원

ISBN 978-89-7356-966-3