

정책연구
2017-11

임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증연구

이성희 · 김동배

목 차

요 약	i
제1장 서 론	1
1. 우리나라 임금체계의 역사	1
2. 연공급과 직무·직능급 임금체계에서 ‘연공성’의 의미	3
3. 임금체계 개편의 고용효과 연구 필요성	5
4. 임금체계 개편의 고용효과와 관련된 주요 연구과제	8
5. 임금체계 개편의 고용효과 실증연구 방법	9
제2장 임금체계 개편 유형별 고용효과 실태조사	11
1. 임금체계 개편 유형 분류	11
2. 임금체계 개편 추진과정에 대한 사례연구	21
3. 임금체계 개편 이후 경영성과 및 고용효과 실태조사	33
4. 소 결	46
제3장 「임금체계 현황조사」의 임금피크제 고용효과 실증분석	52
1. 임금체계 개편 유형별 고용효과 분석 필요성	52
2. 「임금체계 현황조사」 자료를 활용한 임금피크제 고용효과 분석	54
3. 「임금체계 현황조사」의 임금피크제 도입 현황	59
4. 임금피크제 도입의 고용효과 실증분석	62

제4장 「임금제도 실태조사」의 임금체계 유형별 고용효과 실증분석	66
1. 「임금제도 실태조사」의 임금체계 개편 유형별 고용효과	66
2. 임금체계 개편 유형별 고용효과 실증분석 결과	71
제5장 임금체계 개편의 고용효과 제고를 위한 정책과제	75
1. 임금체계 개편 추진 현황과 추진 이후 고용변동	75
2. 임금체계 개편의 고용효과 실증분석 결과	78
3. 임금체계 개편의 고용효과 제고를 위한 정책과제	80
참고문헌	83
[부록] 임금체계 개편 고용효과 실태조사	85

표 목 차

<표 2- 1> 임금체계 개편 유형별 추진	34
<표 2- 2> 임금체계 개편 추진동기	35
<표 2- 3> 임금체계 개편 추진과정에서의 장애요인	35
<표 2- 4> 임금체계 개편 추진 이후 경영성과	36
<표 2- 5> 임금체계 개편 유형과 개편 이후 경영성과와의 상호관계	37
<표 2- 6> 임금체계 개편 추진동기와 개편 이후 경영성과 간 상호관계	37
<표 2- 7> 임금체계 개편 추진과정의 장애요인과 추진 이후 경영성과의 상호관계	38
<표 2- 8> 임금체계 개편 이후 경영성과와 직원 만족도 상호관계 ...	38
<표 2- 9> 임금체계 개편 이후 경영성과와 노조와의 상호관계	39
<표 2-10> 임금체계 개편 추진 이후 직원 만족도 현황	40
<표 2-11> 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 임금체계 개편 유형과의 상호관계	40
<표 2-12> 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 임금체계 개편 추진동기와의 상호관계	41
<표 2-13> 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 임금체계 개편 장애요인과의 상호관계	41
<표 2-14> 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 노조유무와의 상호관계	41
<표 2-15> 임금체계 개편 이후 고용효과 현황	42
<표 2-16> 임금체계 개편 이후 고용효과와 경영성과와의 상호관계	43

<표 2-17> 임금체계 개편 유형과 개편 이후 고용효과와의 상호관계	43
<표 2-18> 임금체계 개편 이후 고용효과와 임금체계 개편 추진동기와의 상호관계	44
<표 2-19> 임금체계 개편 이후 고용효과와 추진과정의 장애요인과 상호관계	44
<표 2-20> 임금체계 개편 이후 고용효과와 직원 만족도 간의 상호관계	45
<표 2-21> 임금체계 개편 이후 고용효과와 노조 존재와의 상호관계	45
<표 3- 1> 변수내역	59
<표 3- 2> 하우스만 검증 결과	63
<표 3- 3> 임금피크제 도입의 고용효과 추정결과	64
<표 4- 1> 임금제도조사 모집단과 표본 비교	67
<표 4- 2> 변수 측정내역 및 기술통계	70
<표 4- 3> 임금체계 개편 여부와 고용변동	71
<표 4- 4> OLS 추정결과	73

그림목차

[그림 2- 1] 호봉제 개편을 통한 연공급 임금인상 조정	12
[그림 2- 2] 직급별 호봉상한제도 도입 시 연공급 임금인상 조정	14
[그림 2- 3] 장기근속자 호봉승급 감액 시 연공급 임금인상 조정	14
[그림 2- 4] 단계적 임금감소형 임금피크제	15
[그림 2- 5] 일시적 임금감소형 임금피크제	16
[그림 2- 6] E회사의 직무급형 임금체계 개편	17
[그림 2- 7] E회사의 직무급 임금체계하에서의 기본급 인상	18
[그림 2- 8] D기업의 직능급형 임금체계 개편	19
[그림 2- 9] D기업의 직능급 임금체계에서의 보상 구조	20
[그림 2-10] A회사의 성과급 임금체계에서의 급여 상하한 (Pay Band)	21
[그림 2-11] D회사의 직능급 임금체계 추진과정	22
[그림 2-12] D회사의 직능급 임금체계 설계안	23
[그림 2-13] S사의 성과연봉형 임금체계 설계안	28
[그림 2-14] K사의 직급별 Pay band 임금체계 설계안	31
[그림 3- 1] 임금피크제 개념도	55
[그림 3- 2] 임금피크제 도입	59
[그림 3- 3] 임금피크제와 고용	60
[그림 3- 4] 임금피크제와 인당매출액	61
[그림 3- 5] 임금피크제와 자본장비	61
[그림 3- 6] 임금피크제와 인당인건비 추세	62

요약

1. 임금체계 개편 유형별 고용효과 실태조사

가. 임금체계 개편 추진 현황

본 연구는 임금체계 개편이 고용에 어떤 영향을 미치는지, 또 임금체계 개편이 어떠한 기제를 통해서 고용에 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다. 우리나라 임금체계 개편의 고용효과에 대한 실증 연구가 많지 않은 관계로 먼저 임금체계 개편을 추진한 사업장을 대상으로 사례연구를 하고, 임금체계 개편을 시행한 사업장에 대한 실태조사를 통해 임금체계 개편과 고용효과 간의 상호관계를 분석해 보았다. 이러한 사례연구와 실태조사 결과 임금체계 개편 추진 현황, 임금체계 개편 이후의 고용변동과 관련해 몇 가지 의미 있는 사실을 확인할 수 있었다.

1) 임금체계 개편 유형별 추진 빈도는 임금피크제 도입이 많음

임금체계 개편 추진 현황을 보면 임금체계 유형별로 상당한 편차가 있다. 2014~15년 임금체계 개편 사업장 실태조사에서 보면 임금피크제 도입 유형이 가장 많고, 그다음으로 성과연봉제 도입, 호봉제 개편 등의 임금체계 개편을 추진한 사업장 빈도가 높게 나타났다. 직무급(직능급 포함) 임금체계 개편을 추진한 사업장의 빈도는 상대적으로 많지 않았다. 이렇게 임금피크제 도입이 많은 것은 2013년 60세 정년제도가 도입되면서 정년연장에 대비해 임금피크제를 도입하는 사업장이 많았기 때문으로 해석되고 있다.

2) 임금체계 개편 추진 목적은 생산성이나 성과향상이 가장 많음

임금체계 개편 사업장에 대한 실태조사에서 기업들은 생산성과 성과향상을 위해 임금체계 개편을 추진한 사업장이 가장 많았다. 반면에 인건비 절감이나 직원들 간의 불공정한 격차 해소를 위해서 임금체계 개편을 추진한 사업장은 별로 없었다.

임금체계 개편 사업장 사례연구에서도 D사는 생산성 향상을 목적으로 직능급 임금체계 개편을 추진하면서 전체적으로 임금인상률을 예년보다 더 높였다. 생산성 향상을 위해 단기적으로는 인건비가 올라가더라도 전체적인 임금인상률을 높이면서 임금체계 개편을 추진하였다.

나. 임금체계 개편 추진 이후 고용변동

1) 임금체계 개편을 추진한 이후에 고용이 증가한 경우가 많음

임금체계 개편의 고용효과에 대한 사례연구와 실태조사 결과 임금체계 개편이 고용증가에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 2014~15년에 임금체계 개편을 추진했던 사업장(50개)을 대상으로 한 실태조사와 사례연구에서는 임금체계 개편이 고용증가와 높은 상관관계가 있는 것이 확인되었다. 실제로 실태조사 결과에서도 임금체계 개편을 추진한 사업장에서는 전체적으로 고용이 증가한 사업장이 많은 것으로 조사됐다. 다만, 이는 임금체계 개편을 시행한 사업장을 대상으로 조사한 결과라서 Selection Bias가 있을 것으로 추측된다.

2) 임금체계 개편 이후 경영성과가 좋을 때 고용증가가 가장 많음

임금체계 개편 이후 경영성과와 고용효과와의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 이후 경영성과가 높았던 사업장에서는 고용증가 효과가 나타난 사업장이 많은 것으로 나타났다. 반면에 임금체계 개편 이후 경영성과가 낮았던 사업장에서는 고용이 현상유지를 하거나

감소한 것으로 나타났다. 이런 분석 결과는 임금체계 개편 이후 경영성과와 고용증대 효과가 강한 양(+)의 상관관계를 갖고 있음을 보여준다. 다시 말해 임금체계 개편 이후 경영성과가 좋으면 고용량도 증가하는 결과가 나타날 수 있다는 것이다.

3) 기업들은 임금관리의 예측 가능성이 높아지면서 신규채용에 적극적인 태도가 되는 경우가 많음

임금체계 개편 추진 사업장 사례연구에서는 임금체계 개편으로 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 기업들이 신규 인력 채용에 자신감을 갖게 되는 경우도 확인되고 있다. 이것은 임금체계 개편을 하는 사업장들은 단기적으로는 인건비 절감이라는 경제적 논리가 아니라 투자의 관점에서 인력채용을 하는 경향이 있음을 보여주고 있다. 임금체계 개편을 추진하면서 단기적으로는 임금인상률도 높아지고, 인건비도 증가하지만 이렇게 임금체계 개편을 실행해서 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 기업이 자신감을 갖고 신규인력 채용에 나서는 경향이 있다는 것이다.

4) 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 높을 때 고용증가가 많음

임금체계 개편 사업장에 대한 실태조사에서 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 높은 사업장에서는 고용증가 효과도 높은 것으로 나타나고 있다. 반면에 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 낮았던 사업장에서는 현상유지라고 답변한 경우가 가장 많은 것으로 조사됐다. 이런 분석 결과는 임금체계 개편 이후의 근로자 만족도가 고용증대 효과와 양(+)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

2. 임금체계 개편의 고용효과 실증분석 결과

본 연구에서는 임금체계 개편이 실제로 고용변동에 어떤 영향을 주고 있는지를 실증분석하기 위해 기존에 임금체계 개편 관련 조사

내용을 포함하고 있는 자료들을 모두 모아서 임금체계 개편의 고용효과 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 고용노동부가 2015년도에 조사한 「임금체계 현황조사」, 한국노동연구원이 2015년에 조사한 「임금제도 실태조사」 등의 자료를 활용하여 실증분석을 하였다. 이들 통계자료에는 임금체계와 고용변동 간의 관계를 확인할 수 있는 정보가 부분적이었다. 이러한 조사자료의 한계를 감안해서 고용노동부의 「임금체계 현황조사」 자료를 통해서도 임금피크제 도입의 고용효과를 분석하였고, 한국노동연구원의 「임금제도 실태조사」를 통해서도 임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증분석을 하였다.

가. 「임금체계 현황조사」를 활용한 임금피크제 도입의 고용효과

본 연구에서는 고용노동부가 2015년 중순에 실시한 ‘임금체계 현황 등 조사’(이하 「임금체계 현황조사」) 자료를 이용하여 임금피크제의 고용효과를 실증분석하였다. 동 조사는 100인 이상 사업체 전체(N=10,283)를 대상으로 전수 조사한 자료이다(조사는 근로감독관이 담당). 이 조사에서는 조사시점 당시 임금피크제 도입여부와 임금피크제를 도입한 경우에 도입연도를 질문하고 있어, 이를 이용해서 패널자료를 구축해 실증분석을 하였다.

「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 임금피크제가 고용에 미치는 영향을 고정효과 방법으로 추정한 결과 임금피크제는 고용량과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 발견된다. 추정계수를 그대로 해석하면 임금피크제가 없다가 신규로 도입하는 경우 증가하는 고용량은 40명 정도로 나타나고 있어, 이를 기업별 평균 인원과 대비해서 계산하면 대략 10% 내외 정도의 고용증가를 가져오는 것으로 분석되었다(이 분석결과는 100인 이상 사업장 조사자료를 활용하였음).

나. 「임금제도 실태조사」를 활용한 임금체계 개편 유형별 고용효과

본 연구에서는 한국노동연구원이 2015년에 실시한 「임금제도 실태조사」 자료와 한국기업데이터의 기업재무 자료를 결합하여 임금체계 개편의 고용효과를 실증분석하였다. 본 연구는 임금체계 개편과 성과급의 성격이 전혀 다르다는 점에 주목해서 임·직급체계 개편과 성과급을 구분해서 임금체계 개편관련 변수로 i) 임·직급체계 개편, ii) 성과급, iii) [임·직급체계+성과급] 개편의 세 가지 변수를 작성하였다.

이들 3개 변수의 고용량 변화를 조사해본 결과 임·직급체계 개편을 실시한 기업의 고용증가율은 2.95%로서 그렇지 않은 기업의 1.92%에 비해서 높지만, 성과급 개편을 실시한 기업의 경우 고용증가율은 0.64%로서 그렇지 않은 기업의 2.39%에 비해서 낮게 나타나고 있다. 그리고 두 가지 임금체계 개편을 동시에 실시한 기업의 경우 고용증가율은 3.74%로서 그렇지 않은 기업의 1.99%에 비해서 더 높게 나타나고 있다.

이들 변수에 대한 OLS 분석결과 임직급체계 개편과 [임직급체계+성과급] 개편은 모두 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이며, 이는 단측 검증의 10% 유의수준에서 통계적으로 유의하고, 효과의 크기는 대략 2~3% 범위 정도인 것으로 나타난다. 그러나 성과급의 경우에는 통계적 유의성은 없지만 계수의 부호가 음(-)으로 나타나고 있다. 임직급체계의 연공성을 완화하려는 개편시도들은 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이는 반면 성과급은 부(-)의 관계를 보이는 것으로 나타나고 있다. 다만, 성과급 개편이 고용에 미치는 부정적인 영향이 임직급체계 개편과 함께 추진되는 경우에는 사라지는 것으로 나타나고 있다.

이러한 실증분석 결과는 임금체계와 직급체계 개편 등 임·직급체계 개편 추진이 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이고 있음을 보여주고 있다. 다만 성과급형 임금체계 개편은 통계적으로 유의하지는 않지만 고용증가율과 음(-)의 관계를 가질 수 있음을 보여주고 있다.

이 부분은 향후 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

다. 임금체계 개편의 고용효과 분석의 한계와 향후 과제

본 연구에서는 임금체계 개편의 고용효과를 실증적으로 분석함으로써 임금체계 개편이 고용증가에 긍정적인 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 하지만 이는 임금체계 개편의 고용효과를 확인하는 단초일 뿐이다.

아직도 임금체계 개편 유형별로 고용변동에 어떠한 영향을 미치는지, 또 임금체계 개편이 어떤 기제를 통해 고용에 영향을 미치는지 등 구체적인 인과관계에 대해서는 구체적인 해답을 찾지 못하고 있는 실정이다.

이는 아직까지 임금체계 개편 사례가 많지 않고, 임금체계 개편의 고용효과에 대한 실증연구가 많지 않은 데서 기인하는 것일 수도 있다. 다시 말해 앞으로 추가 연구가 필요한 과제라는 것이다. 향후에 임금체계 개편 추진 성과들을 더 취합하고, 실태조사를 진행해서 체계적인 연구가 이뤄질 필요가 있을 것이다.

3. 임금체계 개편의 고용효과 제고를 위한 정책과제

가. 임금체계 개편 고용효과 확대를 위한 정책지원 필요성

2013년 이후 우리나라에서는 임금체계 개편에 대한 관심이 높아지고 있다. 통상임금 판결로 임금체계를 단순화하려는 시도가 증가하고, 60세 정년제도화로 임금피크제 도입 시도도 늘어나고 있다.

본 연구는 이러한 임금체계 개편 시도들이 고용에 어떤 영향을 주느냐를 보고자 함이었다. 일자리 창출은 가장 중요한 국정과제 중 하나인 만큼 이러한 임금체계 개편이 고용에 미치는 영향도 중요할 수 있기 때문이다. 본 연구에서 임금체계 개편의 실증분석 결과 임

금피크제 도입 등 최근의 임금체계 개편 시도가 고용증가에 긍정적인 효과를 내고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 임금체계 개편이 고용친화적인 방법으로 진행되고 있음을 보여주고 있다.

이러한 실증분석 결과를 일자리 정책의 측면에서 본다면, 노동시장 현장에서 임금체계 개편이 더 적극적으로 추진될 수 있도록 정책적인 지원을 할 필요가 있음을 말해주고 있다.

나. 임금체계 개편의 고용효과 확대를 위한 정책 지원방안

1) 임금피크제 확산을 위한 재정지원(임금피크제 지원금) 운영기간 연장
60세 정년시대에 맞게 현재 노동시장에서 장년층의 고용안정과 고용유지를 하면서 고용증가 효과를 높일 수 있는 임금피크제 도입 모델을 제시하고, 이를 위한 재정적인 지원을 결합한다면 고용증대 효과는 더 커질 수 있을 것이다. 그래서 고용노동부는 정년연장형 임금피크제 도입으로 10% 이상 임금삭감이 될 경우 감액된 임금을 연간 1,080만 원까지 지원하고 있다(연봉 7,250만 원 이하에만 적용). 그런데 이러한 임금피크제 지원금 제도는 2018년까지만 한시적으로 운영할 계획인 것으로 알려져 있다. 본 연구에서 살펴본 임금피크제 도입의 고용효과를 감안하면 이러한 임금피크제 지원금 제도를 앞으로 일정 기간 더 연장하는 방안도 검토할 필요가 있을 것이다.

2) 임금체계 개편 유형별 성공사례 모델화 및 전문 컨설팅 확대

중소기업의 경우 기업 자체적으로 임금체계 개편을 추진할 수 있는 전문성과 관리능력을 갖고 있지 않은 경우가 많다는 점을 감안하면 이러한 중소기업에 전문가를 활용한 임금체계 개편 컨설팅 지원을 확대하는 방안도 생각해볼 수 있을 것이다.

현재 노사발전재단에서 중소기업 대상 임금체계 개편 컨설팅을 하고는 있지만 소규모이고, 중소기업을 대상으로 하다 보니 전문성 부족 문제도 제기되고 있다.

이에 전문성을 강화하고 대폭 확대하기 위해서는 대기업의 임금체계 개편 성공사례를 공유하고, 임금체계 개편 성공사례를 모델화해서 기업 현장에 전파하는 방식으로 추진하는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다. 또한 임금체계 개편 전문가를 체계적으로 교육하고 육성해서 전문적인 컨설팅 지원을 할 수 있도록 지원을 확대하는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다.

3) 임금체계 개편에 대한 노사의 인식전환 및 공감대 확산

본 연구에서도 임금체계 개편은 노사합의로 추진되는 것이 가장 효과적인 것으로 나타났다. 임금체계 개편이 성공하기 위해서는 근로자의 만족도와 노조의 동의가 필수적인 만큼, 임금체계 개편의 고용효과를 높이기 위해서는 임금체계 개편의 필요성과 효용성에 대한 노사의 공감대 구축이 중요한 과제일 수 있다.

이런 점을 감안하면 노사가 임금체계 개편의 필요성과 방법에 대한 이해를 높일 수 있도록 임금체계 개편의 성공사례를 교육하고, 논의하는 노사 공동 교육프로그램을 운영할 경우, 노사 파트너십 지원금을 확대하는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다. 또한 지역 노사민정협의회 차원에서 이런 임금체계 개편 성공사례와 임금체계 개편 방안을 교육하는 프로그램을 운영하는 방안도 임금체계 개편에 대한 노사 공감대를 확대하는 데 효과적일 것이다.

제1장 서론

1. 우리나라 임금체계의 역사

임금체계는 기업에서 직원들의 임금수준을 결정하기 위한 기준을 말한다. 기업의 임금체계를 설계할 때 임금수준, 임금구성, 임금구조 등을 고려하게 된다. 이러한 임금체계는 직원들의 임금을 결정하는 기준으로서 직원들의 동기부여와 조직의 생산성, 경영성과에 주요한 변수로 작용하게 된다.

우리나라 임금체계의 가장 큰 특징은 연공급형 임금체계라고 할 수 있다. 박우성 외(2016)는 한국은행의 조사결과를 토대로 1960년대 기업의 임금체계가 연공급적인 성격이 강했다고 분석하고 있다. 이러한 연공급적 임금체계는 1987년 노동조합 대투쟁 이후 생산직 근로자들도 정년까지 호봉승급이 이뤄지는 관행이 확산되는 등 연공급적 임금체계가 강화되는 추세를 보여 왔다(정이환, 1992). 그러나 이러한 연공급적 임금체계는 인적 속성(근속연수, 연령)에 기반한 임금체계로서 직무 중심의 임금보상의 문제, 연공성에 의한 임금경직성의 문제, 성과연동형 임금체계의 필요성 대두, 기업 내 임금격차의 문제 등 다양한 문제들이 제기되면서 1960년대 이후로 최근까지 다양한 임금체계 개편 시도가 이어져 왔다.

직무급 임금체계로의 전환은 1960년대부터 제기되기 시작했다. 정진호(2015)는 1950년대 말부터 테일러리즘에 입각한 과학적인 인사관리 및 임금관리가 소개되면서 직무급 도입시도가 시작되었다고 말하고 있다.

1960년대 직무급 도입을 주도한 것은 국영기업들이었다. 연공급적인 호봉제를 개편해서 기본급을 직무급과 연공급(연령, 근속)으로 구성하는 임금체계 개편 시도가 이어졌다. 그러나 이러한 직무급 도입 시도는 직무급이 정착하기 위한 여건 미비로 크게 확산되지는 못했다. 직무급이 안정적으로 정착할 수 있기 위해서는 직무의 표준화, 기업횡단적 직무노동시장과 직무별 시장임금이 형성되어야 하는데, 우리나라의 기업내부노동시장 중심 구조는 이러한 직무급 정착을 어렵게 했던 것이다.

직능급으로의 전환 시도는 1980년대 후반 이후에 나타나기 시작했다. 1987년 노동자 대투쟁 이후 연공급적 임금체계가 강화되는 추세에 대응해 경영계에서는 직무능력을 기준으로 한 임금체계, 직능급 도입 움직임이 나타났다. 경제단체협의회는 1992년에 직능급 중심의 임금체계 개편 추진을 공식 발표하게 된다. 이러한 1990년대 직능급 도입 움직임은 ‘신인사제도’라는 이름으로 추진되는 경우가 많았는데, 실제 추진과정에서 노조의 반발로 인한 노사갈등으로 실제 널리 확산되지는 않았다. 당시 노조에서는 직능급을 시행할 경우 근로자별 직무능력에 대한 평가를 받아야 한다는 점, 이에 따른 임금차등이 발생한다는 점에서 반발하는 경우가 많았다(박우성 외, 2016).

성과연봉제 도입 시도는 1990년대 중반 이후 본격적으로 나타나기 시작했다. 1990년대 초반까지는 성과측정이 명확한 영업직이나 전문직을 대상으로 성과연봉제가 도입되었지만 1990년대 중반부터는 대기업들이 연봉제를 도입하기 시작했다. 1998년 IMF 경제위기를 겪으면서 DJ 정부에서는 공무원 고위직급을 대상으로 연봉제를 도입하였고, 이후에 공공부문에서도 연봉제 적용대상이 확산되었다. 그러나 이러한 연봉제 도입은 대부분 상위직급에 적용되고, 하위직급은 호봉제가 유지되는 호봉-연봉제 임금체계가 확산돼 왔다.

이러한 임금체계 개편의 역사를 되돌아보면 우리나라의 임금체계는 연공급적 임금체계를 기본 축으로 하면서도 직무급, 직능급, 성과급적 임금체계 등 다양한 임금체계가 특정 직종이나 기업의 특정 직군에 확산되는 등 다양화가 진행되고 있다. 일각에서는 연공급화의 경직성을 피하기 위해 일(직무) 중심의 임금체계 개편이 추진되고 있지만, 또 한편으로는

직무급이 적합한 직종이나 직무가 있는 반면, 그렇지 않은 직종도 있다. 유연한 직무배치가 필요한 업종에서는 역할급을 선택하는 것이 더 나은 선택일 수 있다. 다른 한편 장기적인 숙련이 필요한 업종에서는 능력주의 임금체계(직능급)가 적합성이 더 클 수 있다. 이렇게 본다면 현재의 상황은 연공급이나 직무급 등 특정 임금체계로의 수렴과정이 아니라 다양한 임금체계로의 분화과정이라고 볼 수도 있다(박우성 외, 2016).

또한 지금까지 임금체계 개편의 역사를 보면 획일적인 임금체계 개편이 아니라, 업종이나 직종 특성에 따라 근로자 등 이해당사자들의 수용성, 공정성, 지속가능성을 균형 있게 반영하는 임금체계 개편이 추진될 필요성이 있음을 보여주고 있다.

2. 연공급과 직무·직능급 임금체계에서 ‘연공성’의 의미

우리나라 임금체계에서 연공성은 중요한 변수이다.¹⁾ 노동력이 젊고 장기간을 통한 기술개량이 요구되던 시절 그리고 고도성장 시기에 연공급 임금체계는 장기근속을 통한 숙련근로자 형성과 이를 통한 생산성 향상, 기업에 대한 소속감과 몰입 등 여러 가지 장점을 가진 임금제도였던 점은 익히 알려진 사실이다.

그러나 저성장과 고령화 그리고 급속한 단속적 혁신이 특징인 기술체제에서 연공급 임금체계는 생산성과 괴리된 임금보상, 경직적인 보상체계 등 경제적 합리성에 의문이 제기돼 왔다. 게다가 연공급 임금체계는 근로자 간 임금격차를 확대하고, 정규직과 비정규직 간 차별을 낳는 원인이 되는 경우도 발생하고 있다. 이러한 현실은 연공급 임금체계가 사회적 정합성이 약화되고 있음을 보여주고 있다.

그렇다면 임금체계에서 연공성(seniority wage)이란 무엇인가? 통상 임금체계의 연공성은 제도적 의미와 실질적 의미로 구분해서 사용한다.

1) 임금체계(pay structure)는 기본급의 지급원리 또는 기본급의 차등원리로서, 대별하면 인적 속성이 배제된 직무기반의 임금인가, 인적 속성(보유한 역량이나 기술)을 기반으로 한 임금인가로 대별된다. 최근 일본의 역할급은 직무기반과 사람기반의 혼합형으로 볼 수 있다. 한국의 연공급은 초임을 제외하면 인적속성 중 근속연수가 지배적인 역할을 수행하는 인적 속성 기반의 임금체제로 평가된다.

제도적 의미에서는 정기 승급이 있는 호봉제를 활용한다는 것으로 정의하며, 실질적 의미에서는 근속연수 증가에 따른 임금 증가가 가파르다는 것으로 정의한다. 전자는 연공급의 대표적인 경험적 지표가 호봉제라는 것에 입각한 정의이며, 후자를 보다 엄밀하게 정의하면 임금의 연공성이 강하다는 것은 역할이나 직무가 변하지 않아도 근속 증가에 따라 임금이 가파르게 증가한다는 뜻이다. 임금의 연공성을 의미할 때 ‘역할이나 직무가 변하지 않음에도(within role/job)’라는 단서가 중요하다. 근속이 증가하면서 역할이나 직무가 바뀌고 근속이 아니라 역할이나 직무 변화로 인해 임금이 상승한 경우 임금체계는 역할급 또는 직무급(role/job based pay) 연공급이 아니기 때문이다. 더 엄밀한 의미에서는 직무나 역할만이 아니라 ‘숙련의 향상이 없음에도’라는 조건이 더 추가될 필요도 있다. 왜냐하면 근속에 비례해서 숙련이 상승하고 임금도 숙련에 비례해서 상승하는 경우 이러한 임금체계는 숙련급(skill-based pay)이지 연공급이 아니기 때문이다.

임금의 연공성은 어떤 임금체계에서도 나타날 수 있다. 직무급의 경우에도 금액이 동일한 단일 임률(flat-rate/single rate)을 제외하면 블루칼라의 경우에도 숙련향상을 감안해서 동일한 직무에도 호봉을 3개 정도 두고 있는 경우가 많고, 통상 중앙값(mid point)을 기준으로 $\pm 20\%$ 정도로 상한과 하한의 임금범위(range)가 있는 범위급이 대부분인 화이트칼라의 경우 평가에 따라 차등은 하더라도 범위의 상한선까지는 정기적으로 임금이 인상된다. 숙련급은 습득한 스킬(skill)의 검정을 통과하면 임금이 상승하는 경우인데, 통상 새로운 스킬을 습득하거나 또는 기존 스킬의 깊이가 심화되려면 일정 정도의 숙련 습득기간이 필요하다. 그 결과 외형상 근속에 따라 임금이 증가하는 것처럼 보이지만 숙련급은 평균 5년 정도면 모든 스킬을 습득하도록 설계하기 때문에 근속에 따라 임금이 증가하는 정도가 강하지 않다. 중요한 점은 직무급의 경우와 마찬가지로 외형상 근속에 따라 임금이 증가하는 것처럼 나타나지만, 사실은 근속이 아니라 숙련의 향상에 따라 임금이 증가한다는 것이다.

이처럼 임금의 연공성이라는 용어를 엄밀하게 정의하면 역할·직무나 숙련의 변화와는 무관하게 근속의 증가에 따라 임금이 증가하는 임금체

계를 말한다. 왜냐하면 우리나라의 경우 통상 직급이 ‘사원-대리-과장-차장-부장의 5단계인 경우가 가장 많고, 통상 사원급과 부장급의 연봉차이는 2배 이상 차이가 난다. 그런데 ‘귀 회사에 직급은 부장이지만 하는 일은 사원급과 동일한 사람이 있느냐?’고 질문하면 ‘꽤 있다’고 응답하는 경우가 있다. 블루칼라의 경우 단일호봉제의 예를 들 수 있다. 동일한 업무를 수행하고 해당 업무에 완전히 숙달하는 기간이 3년이라 가정하고, 근속 30년차가 나면 연봉이 2배 차이가 난다고 가정하자. 동일한 업무를 수행하는 근속 3년차와 근속 33년차의 경우 직무도 동일하고 숙련도 동일하지만(3년이면 완전히 숙달한다고 가정) 임금은 2배 차이가 나는 데 이는 순전히 근속에 의한 것이다.

앞서 살펴본 대로 우리나라의 임금체계는 근속에 의한 임금 연공성이 강한 연공급 임금체계가 많다. 즉 담당하는 역할·직무가 변하지 않거나 숙련 향상과 무관하게 근속에 의해서 임금이 상승하는 정도가 강한 임금체계가 많다는 것이다.

이러한 연공급 성격의 임금체계는 장기근속과 고직급화로 인한 인건비 부담의 증가와 인건비 경쟁력의 문제점을 노정해 왔다. 그래서 기업에서는 인건비 경쟁력 강화와 근로자의 역량개발 및 자발적인 노력을 이끌어 낼 수 있는 임금체계 개편을 시도하고 있다. 그 일환으로 호봉급 임금체계 개편, 임금피크제 도입, 직무급 또는 직능급 임금체계 도입, 성과연봉제 도입 등 다양한 시도가 이뤄지고 있다.

3. 임금체계 개편의 고용효과 연구 필요성

최근 들어 통상임금 적용범위 관련 대법원 판결(2013)로 임금구조를 단순화할 필요성이 제기되고, 60세 정년이 의무화(2013)되면서 정년연장 시대에 적합한 임금피크제 도입 등이 논의되면서 임금체계 개편에 대한 관심이 높아지고 있다.

또 한편으로는 우리 경제의 저성장구조 고착화와 고용창출력 저하, 청년 일자리 문제가 심각해지면서 일자리 창출력 제고를 위한 노동시장 구조개혁에 대한 관심도 높아지고 있다.

60세 정년제도 법제화에 따라 중장년층의 정년연장과 함께 고용창출력을 높일 수 있도록 하는 임금피크제 도입도 그러한 임금체계 개편 방안 중 하나라고 할 수 있다. 이 외에도 기업의 생산성 제고를 위해 근로자의 직무나 역할 등 직무가치를 반영하는 임금체계, 직무성과에 연동되는 임금체계 개편방안들이 모색되고 있다.

정부는 일자리 창출 기반 확충을 위해 임금피크제 도입을 한 사업장에 대해 고용연장이나 재고용으로 인한 인건비 증가분의 일부를 지원하는 등 정책적인 지원을 하고 있다. 또한 경직된 연공급적 임금체계 관행의 문제점을 해결하기 위한 직무나 역할 등 직무가치에 상응하는 공정한 보상체계, 성과에 연동되는 적정한 보상체계 등 생산적인 임금체계 개편을 위한 컨설팅 지원 등 정책적인 지원을 하고 있는 실정이다.

그렇다면 임금체계 개편은 고용에 어떤 영향을 미치는가? 임금체계 개편이 고용에 미치는 영향은 크게 세 가지 경로를 생각해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 기존의 임금체계가 갖고 있는 인건비 부담을 완화시켜 고용을 증대시킬 여력을 확충할 수 있다. 저성장, 고령화, 고직급화가 특징인 한국기업에서 임금의 연공성을 완화하려는 연공급 개편은 우선 인건비 특히 고령·고직급자 고용으로 인한 인건비를 절감할 수 있어 다른 조건이 동일하다면 고용 잠재력이 더 높아질 것이다. 이러한 예로서 임금피크제를 들 수 있다. 통상 학계에서 임금피크제는 정년연장을 맞이한 임시채방적인 조치이며 궁극적으로는 임금체계 개편으로 대체되고 해소되어야 하는 과도기적인 임금조정 제도로 보고 있다. 여하튼 다른 조건이 동일하다면 임금피크제로 연공임금으로 인한 고령자 고용의 부담을 완화하는 경우 그렇지 않은 경우에 비해서 고령인력, 나아가 장기적으로 전체 고용이 더 증가할 가능성이 높다.

둘째, 임금과 생산성 또는 개인의 조직에 대한 공헌과 보상을 일치화 시킴으로써 인건비 경쟁력을 강화하고 이는 고용성장으로 이어질 수 있다. 노동경제학에서는 개인의 임금은 생산성과 일치해야 한다고 본다. 생산성보다 적게 받으면 개인이 조직을 떠나고 그 반대의 경우 조직이 개인을 해고하게 된다. 경영학에서는 임금을 개인의 조직에 대한 공헌도에 따라 지급하는 것인데, 개인의 조직에 대한 공헌도의 경험적 지표는 일

측면에서는 담당하는 역할이나 직무이고 개인 특질 측면에서는 보유하고 있는 역량이나 숙련의 정도이다. 역할·직무나 숙련과 무관하게 근속에 따라 임금이 증가하는 연공 임금은 생산성과 임금, 조직에 대한 공헌과 보상의 균형을 무너뜨려 인건비 경쟁력을 약화시키는데, 임금체계 개편을 통한 임금 연공성 완화는 인건비 경쟁력을 회복시켜 고용 잠재력을 높일 수 있다.

셋째, 임금체계의 동기부여, 즉 인센티브 효과도 장기적으로 고용에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 논의를 단순화하기 위해 임금체계에는 연공급과 연공성을 완화한 탈연공급의 두 가지가 있다고 가정하자. 만일 연공급과 탈연공급이 노동 동기부여에 미치는 효과가 다르다면 이는 생산성 차이를 낳을 것이고 결과적으로 회사의 성장과 경쟁력에 영향을 미쳐 장기적으로 고용에 영향을 미치게 될 것이다. 연공급과 탈연공급이 노동 동기에 미치는 차별적 영향 그 자체는 본 연구의 범위를 벗어나지만, 최소한 금전적 보상에 한정한다면 열심히 노력해서 역량·스킬을 축적하고 열심히 노력해서 높은 성과를 내려는 인센티브는 연공급보다 탈연공급이 더 강할 것이라는 점은 자명하다. 왜냐하면 연공급에서는 역량·스킬이나 노력에 따른 성과가 아니라 근속연수가 임금을 결정하기 때문이다.

이러한 임금체계 개편이 고용에 미치는 영향은 직접적이지 않다. 기업이 고용을 결정할 때는 인건비나 노동생산성, 근로자의 동기부여 이외에도 다양한 변수를 더 먼저 고려할 수 있다. 예를 들어 매출액이나 순이익, 기업의 성장 가능성, 노사관계 제도 등 다양한 변수들을 고려해서 고용의 확대 또는 감소 여부를 결정한다는 것이다.

그럼에도 임금체계 개편은 장기적인 인건비 부담의 완화, 인건비 경쟁력의 강화, 노동자의 역량 개발 및 노력 지출 인센티브의 증진이라는 기제를 통해 고용 잠재력을 확충하는 효과를 가질 것이다. 이에 본 연구에서는 임금체계 개편이 고용에 미친 영향을 실태조사 자료를 사용해서 분석하고자 한다.

이를 위해 실제 임금체계 개편이 어떻게 추진되고 있는지, 또, 경영성과나 고용에 어떠한 효과를 만들어내고 있는지에 대한 실증적인 분석을 하고자 한다. 이를 통해 우리나라 노사관계 현실에 맞는 임금체계 개편

방안은 어떤 것인지, 일자리 창출력을 높일 수 있는 임금체계 개편방안이 무엇인지에 대한 정책적인 시사점을 찾아보고자 한다.

4. 임금체계 개편의 고용효과와 관련된 주요 연구과제

지금까지 임금체계 개편의 효과에 대한 연구는 주로 임금체계 개편과 경영성과(김동배·이인재·장지예, 2006; 유규창·박우성, 1999), 노동생산성(한광호·남성일, 1995), 임금격차(김재구·김동배, 2011), 보상만족도(김동배·김기태, 2008) 등에 어떤 영향을 미치는지에 대해 다양한 실증연구가 이뤄져 왔다. 이들 실증연구에서는 성과배분제도가 노동생산성 증가와 매출액 증가, 1인당 부가가치를 증가시키는 등 경영성과에 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 연봉제 도입이 기업의 임금격차를 확대시키지만 연봉제 적용비중과 임금격차 간의 관계는 비선형(\cap) 관계인 것으로 나타났다.

임금체계 개편이 고용에 미치는 영향과 관련해 주로 호봉제, 연봉제, 성과배분제 등이 고령자 고용비중에 미치는 영향(김동배·정진호, 2006; 정진호 외, 2011), 임금체계 개편과 고령자 고용과의 상호관계(노용진 외, 2008), 임금피크제 지원금이 고용에 미친 효과 등에 대한 실증연구가 이뤄졌다. 정진호 외(2011)의 연구에서는 연봉제 도입과 고령자 고용의 관계는 음(-)의 관계가 나타나는 반면, 비정규직 고령층 고용의 관계는 양(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 연봉제 적용기업에서는 연봉제 적용비중이 증가할수록 고령층 고용에 미치는 영향은 부정적인 것으로 나타났다. 장지연 외(2015)의 연구에서는 임금피크제 지원금을 수급한 경우 고령자 고용이 높게 나타나지만 청년층 고용에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 임금체계 개편의 실제 효과에 대한 연구들을 종합해 보면 임금체계 개편이 고용에 미치는 영향은 성과연봉제가 고령자 비중에 미치는 영향이나, 임금피크제 지원금이 고용에 미치는 영향 등 제한적인 영역에서 고용효과에 대한 실증연구만이 확인되고 있다. 임금체계 단순화, 호봉제 개편, 직무급 또는 직능급적 임금체계 도입, 성과연봉제 등 다양한 임

금체계 개편이 실제 고용에 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증분석은 별로 이뤄지고 있지 않다는 것이다.

임금체계 개편은 기업의 직무가치에 기반한 공정한 보상체계나 경영성과 등과 함께 장기적으로는 고용에도 영향을 미치는 변수다. 그만큼 우리 노동시장의 공정한 보상체계 구축과 함께 일자리 창출력을 높이기 위해서는 업종이나, 직종별로 일자리 창출력을 높일 수 있는 임금체계 개편방안이 무엇인지, 임금체계 유형별로 일자리 창출에 어떠한 효과가 나타나는지에 대한 실증분석이 필요하다. 앞서 살펴본 대로 이 분야에서 실증연구가 많지 않다는 점을 감안하면 지금부터라도 실증연구를 통해 임금체계 개편 유형별 고용효과와 일자리 창출력을 높일 수 있는 임금체계 개편 모델을 찾아나갈 필요가 있을 것이다.

5. 임금체계 개편의 고용효과 실증연구 방법

본 연구에서는 임금체계 개편의 고용효과에 대한 실증연구에 대해 탐색적인 연구부터 시작하고자 한다. 이를 위해서 임금체계 개편의 추진현황에 대한 실태조사와 임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 계량분석을 실시하고자 한다.

먼저 임금체계 개편 현황에 대한 실태조사는 2014~16년에 임금체계 개편을 추진한 사업장들을 대상으로 실시하고자 한다. 이를 위해 임금체계 개편을 추진한 사업장들에 대한 사례연구를 실시하고, 노사발전재단에서 임금체계 개편 컨설팅을 받은 사업장을 대상으로 임금체계 개편 유형별 추진 현황과, 이러한 임금체계 개편을 추진한 이후에 실제 기업 경영성과나 고용효과 등에 대한 실태조사를 실시하고자 한다.

본 연구에서는 임금체계 개편의 고용효과 분석을 기존의 임금체계 개편과 관련된 조사결과를 토대로 계량적인 분석을 실시하고자 한다. 이를 위해 2014~16년 한국노동연구원의 2015~16년 임금제도 실태조사 결과와 사업체패널 조사(2005년 1차 조사~2013년 5차 조사), 고용노동부의 2014~16년 임금교섭 타결현황 자료를 활용해 임금체계 개편 유형별 추진 현황과, 임금체계 개편의 고용효과에 대한 계량적 분석을 실시하고자

10 임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증연구

한다. 임금체계 개편이 일자리 양 증가에 어떤 영향을 미치는지에 대한 계량적인 분석을 통해, 임금체계 개편의 고용효과와 향후 임금체계 개편의 추진 방향에 대한 정책적인 시사점을 찾아보고자 한다.

제 2 장

임금체계 개편 유형별 고용효과 실태조사

1. 임금체계 개편 유형 분류

가. 임금체계 개편 유형

기업들은 기업경쟁력과 공정한 보상체계를 구축하기 위해서 그에 적합한 임금체계 개편을 추진하게 된다. 대부분 노동생산성을 높이고, 근로자의 노동기여에 대한 공정한 보상체계를 구축하기 위해서 임금체계 개편을 하는 것이다.

우리나라에서는 호봉제에 기반한 연공급형 임금체계가 가장 많다. 따라서 대부분의 임금체계 개편은 이러한 연공급형 임금체계(호봉제)가 안고 있는 한계를 보완하거나, 새로운 보상체계를 설계하는 경우가 많다. 기업들의 경영환경과 제품생산 서비스나 작업조직의 특성에 따라 다른 임금체계 개편을 추진하게 된다.

본 연구에서는 최근 5년 동안 기업현장에서 추진돼온 임금체계 개편 사례를 토대로 임금체계 개편 유형분류를 하였다. 이를 위해 한국노사발전재단에서 실시한 2014~16년 임금체계 개편 컨설팅 사례와 이영면 외(2015)의 우리나라 임금체계 개편 사례연구를 토대로 현실에서 추진되고 있는 임금체계 개편 사례를 유형화하였다.

임금체계 개편 유형은 크게 기존 연공급형 호봉제의 틀 내에서 임금의 연공성을 완화하는 임금체계 개편으로 호봉제 개편과 임금피크제 개편

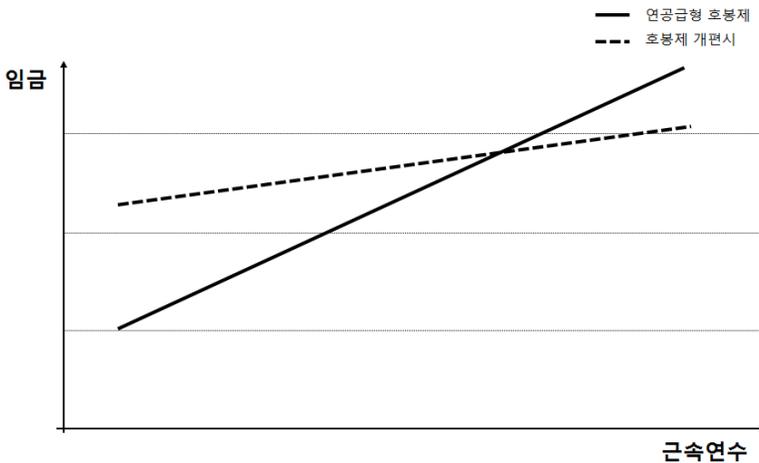
12 임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증연구

유형을 도출하였다. 이와 달리 연공급형 호봉제에서 직무가치 또는 직업 능력을 기준으로 임금인상을 결정하는 임금체계를 직무급 임금체계와 직능급 임금체계 유형으로 분류하였다. 근로자의 1년 동안의 성과를 평가해서 이러한 성과등급을 기준으로 임금인상을 결정하는 임금체계를 성과 연봉제 임금체계로 분류하였다.

나. 호봉제 개편

연공급형 임금체계는 대부분 매년 근속연수에 비례해서 호봉승급이 이뤄지는 호봉임금 테이블을 운영한다. 이러한 호봉 테이블에 근거해서 근속이나 나이 등의 연공급적 기준으로 고정적인 호봉승급 임금인상을 하게 된다. 이러한 연공급 임금체계는 근로자의 생애주기 생계비 상승에 맞게 임금이 상승하고, 근속연수라는 고정적인 변수에 의해서 임금이 상승하므로 장기근속자에게 유리한 임금체계라고 할 수 있다. 기업 입장에서는 장기근속이 필요하고, 인적 구성의 안정성이 필요한 경우에 적합할 수 있다. 그러나 이러한 호봉 테이블을 활용한 연공급 임금체계는 근로자의 노동생산성이 연공에 따라 증가하지 않을 경우 인건비 경쟁력이 떨어

[그림 2-1] 호봉제 개편을 통한 연공급 임금인상 조정



자료: 필자 작성.

어지고, 근로자의 노력을 이끌어낼 수 있는 동기유발 효과가 낮다는 한계도 안고 있다. 이러한 연공급형 호봉제도에서는 장기근속자의 고임금화가 불가피하고, 따라서 장기근속자가 많을수록 인건비 경쟁력은 약화되는 경우가 많다.

이러한 연공급형(호봉제) 임금체계를 개편하기 위해서 근속연수에 따라서 호봉승급 인상이 이뤄지는 정도를 낮추는 호봉제 개편방안들이 있다. 호봉제는 유지하면서 호봉승급에 의한 임금인상 효과를 낮추고, 대신 근무평가나 생산성 증대 효과를 호봉승급에 반영하는 방식이다.

1) 인사고과에 따른 차등 호봉승급제(고과호봉제)

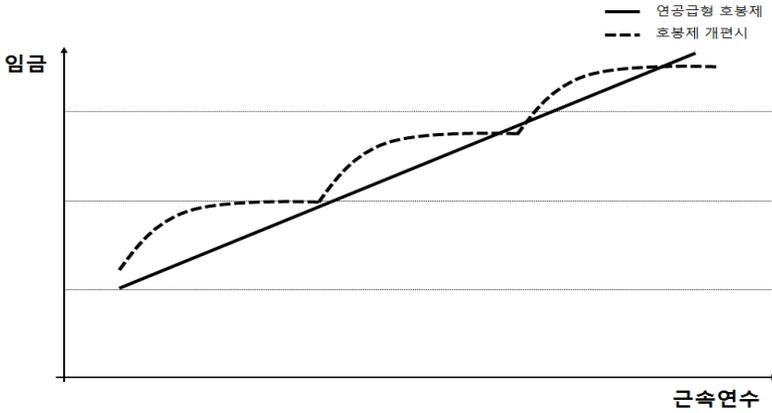
연공급형 호봉제도에서는 매년 근속연수에 따라 호봉승급이 고정적으로 이뤄지는데, 이러한 호봉승급을 근로자의 인사고과나 팀의 성과평가를 근거로 평가가 아주 높은 근로자는 호봉승급을 추가로 가산하고, 평가가 아주 저조한 근로자는 호봉승급을 동결하는 방식으로 평가결과를 일부 호봉승급에 연동하는 방법이다. 예를 들어 인사평가에서 S, A, B, C, D로 구분을 할 경우 S등급은 1호봉을 가산하고, D등급은 호봉승급을 동결하는 방식이다. 이렇게 인사고과나 성과평가를 호봉승급에 부분적으로 연계할 경우, 조직의 성과나 생산성 향상에 유리한 임금체계로서 기능할 수 있는 장점이 있다.

2) 직급별 호봉승급 상한제

연공급형 호봉제의 단점 중에 하나가 근속연수에 따라서 매년 고정적으로 호봉승급 임금인상이 된다는 점이다. 이렇게 입사 이후 단일호봉제를 사용하면 근속연수에 따른 임금인상이 직급 승진에 따른 임금효과보다 더 커져서 직급승진의 의미가 약화되는 문제가 발생한다. 이런 경직된 단일호봉제의 문제점을 해결하기 위해 각 직급별로 호봉승급 상한을 두어서 직급별 임금수준이 일정 범위 내에서 관리되도록 하는 방법이 있다. 예를 들어 5직급 승진체계를 갖고 있는 기업에서 직급별로 호봉승급 상한을 두어서 4직급은 7년, 3직급은 6년, 2직급은 5년 등의 호봉승급 상한을 두고 해당 각 직급에서 승진이 안 되고(상대적으로 평가가 낮은 경

14 임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증연구

[그림 2-2] 직급별 호봉상한제도 도입 시 연공급 임금인상 조정



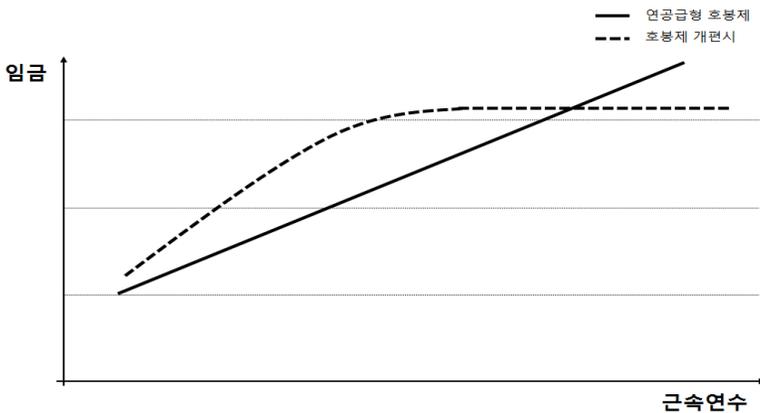
자료: 필자 작성.

우) 오래 근무할 경우, 승급상한연도 이후부터는 호봉승급을 정지하고 근속연수에 따른 임금인상은 동결하는 방법이다.

3) 장기근속자의 호봉승급 인상 감액

연공급형 호봉제에서 근속연수에 따른 호봉임금인상 상승분을 줄이기 위해 근속연수가 많을수록 호봉승급 인상분을 점차 감액해 나가거나 동

[그림 2-3] 장기근속자 호봉승급 감액 시 연공급 임금인상 조정



자료: 필자 작성.

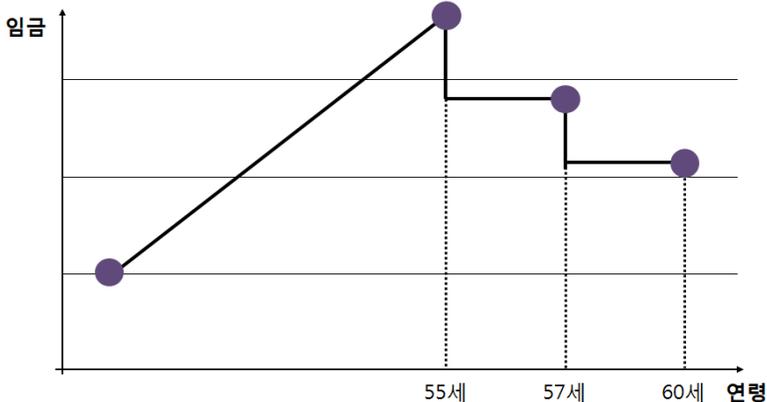
결하는 방법이다. 예를 들어 각 직급별로 호봉승급 인상분을 직급 승진 후 3년차까지는 높게 책정을 하고, 4년차 이후부터는 호봉승급 인상분을 점차 낮춰나가는 방법이다. 이렇게 하면 장기근속자의 호봉승급 인상분은 낮아져서 근속연수에 따른 임금인상분이 점차 줄어들도록 임금체계를 관리할 수 있다.

다. 임금피크제

임금피크제는 사업장에서 정년을 전후해서 일정 연령을 기준으로 근속에 따른 임금인상(호봉승급 포함)을 동결하거나, 일부 감액을 해나가는 임금체계 개편이다. 임금피크제는 정년 연장이나, 정년 이후 고용을 전제로 일정 연령 이후의 임금을 감액하는 임금체계 개편이다. 따라서 고령자의 고용안정이나 재고용 확대 등의 고용효과가 나타날 수 있다.

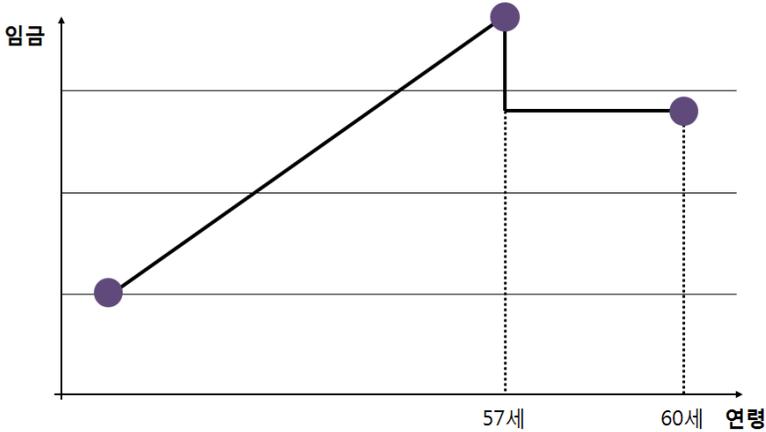
임금피크제는 크게 세 가지 유형으로 시행되고 있는데 ① 임금피크제 적용기간 동안 임금곡선을 단계적으로 감축하거나 ② 임금피크제 도입시점에 임금을 감축하고 이후에는 감액 없이 임금수준을 유지하는 방법 ③ 임금피크제 도입시점을 기준으로 임금을 동결하고 이후에는 임금조정 없이 임금수준을 유지하는 방법이 있다.

[그림 2-4] 단계적 임금감소형 임금피크제



자료: 필자 작성.

[그림 2-5] 일시적 임금감소형 임금피크제



자료: 필자 작성.

임금피크제는 2013년 「고령자고용촉진법」에 60세 정년이 의무화되면서 도입 사업장이 크게 늘어났다. 60세 정년 의무화에 따라 기업들은 장년층 고용을 유지하면서 연공급 임금체제로 인한 부담을 피하기 위해 55~60세 전후로 일정 연령을 정해서 임금피크제를 도입하는 사업장이 늘어났다.

이러한 임금피크제는 근로자의 숙련 형성 및 생산성 곡선에 따라 임금을 조정하기 위한 방안의 일환으로 추진되었다고 볼 수 있다. 생산성 임금제는 추진방안에 상당한 시일이 소요되는데, 정년연장이 시행되는 데에 따른 장년층 고용유지 부담을 최소화하기 위해 임금피크제를 도입한 경우가 많다는 것이다.

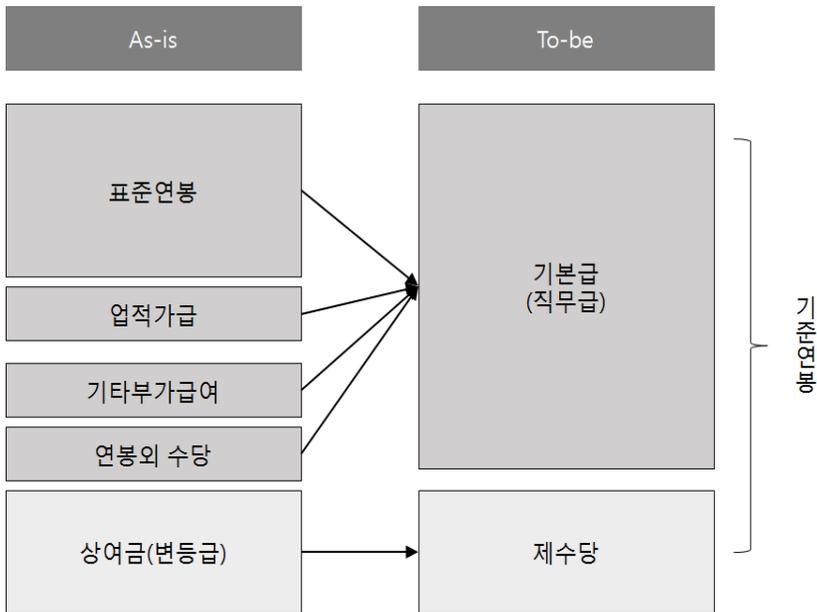
정부에서는 60세 정년 의무화에 따라 60세 전후의 장년층 고용안정과 청년 신규채용 여력을 유지, 강화하기 위해 기업에서 임금피크제 도입 시 컨설팅 지원과 재정지원을 실시하였다. 정부의 임금피크제 지원금은 임금피크제를 도입하면서 절감된 인건비를 활용하여 청년 채용을 확대할 경우 청년 1인 신규 채용 시 1년에 1,080만 원을 지원해주는 제도이다. 최대 2년까지 지원할 수 있도록 했다(세대 간 상생고용지원금).

라. 직무급제 도입

기본급의 결정에 있어서 직무분석을 통한 직무평가를 실시하여, 직무등급을 설계하고, 직무등급별 임금수준을 관리하는 것이다. 직무급 임금체계에서는 원칙적으로 근속연수에 따른 임금인상이 아니라 직무등급의 변동(직무 승진)에 따라 임금인상폭이 결정되도록 하는 제도다.

직무급 임금체계에서 기본급은 직무등급을 기반으로 책정하고, 매년 개인실적 평가에 따라 직무등급별 임금범위(Pay band) 내에서 임금인상이 이뤄지도록 한다. 이렇게 직무급 임금체계 개편을 하기 위해서는 먼저 기존의 기본급 구조를 직무평가를 기준으로 직무가치에 맞게 직무별 임금수준을 결정하는 임금체계 개편을 해야 한다.²⁾

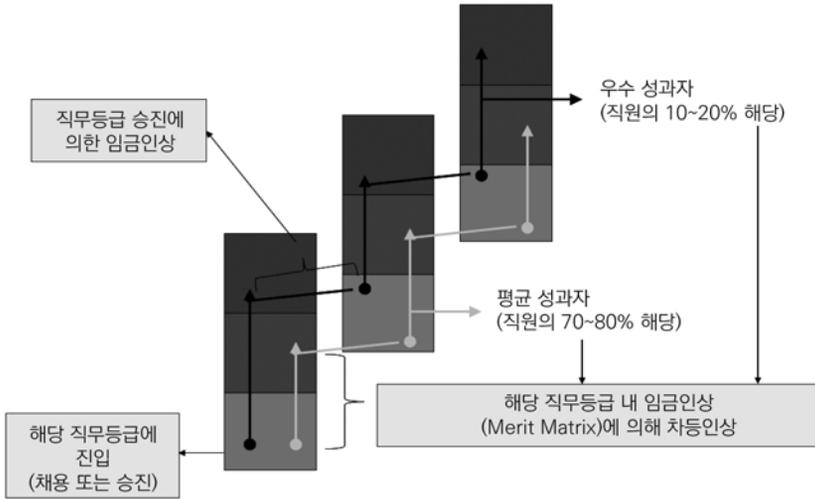
(그림 2-6) E회사의 직무급형 임금체계 개편



자료: 이영면 외(2015), 『국내외 임금체계 사례연구』에서 인용.

2) E회사의 직무급형 임금체계 개편 모형은 이영면 외(2015)의 『국내외 임금체계 사례연구』에서 인용 및 수정.

(그림 2-7) E회사의 직무급 임금체계하에서의 기본급 인상



자료: 이영면 외(2015), 『국내의 임금체계 사례연구』에서 인용.

직무급 임금체계에서는 매년 임금인상 시에도 근속연수가 아니라 직무평가를 근거로 직급 내 임금인상 또는 직급승진을 하도록 해야 한다. 예를 들어 기본급의 인상폭을 결정하는 평가기준은 5등급(S등급~D등급)으로 인상률을 차등화하고, 성과우수자의 경우 고직무로 직무 승진제도(Job Promotion)를 두어 동기부여를 높이는 방법이다.

마. 직능급제 도입³⁾

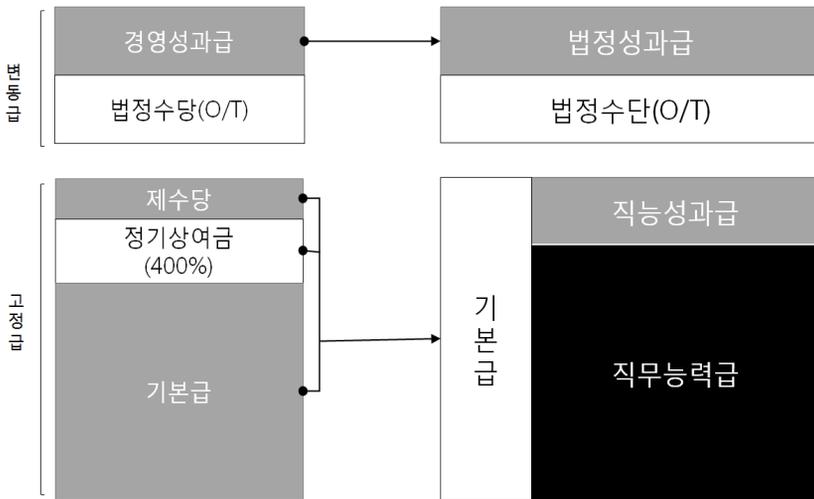
직능급 임금체계는 기본급을 담당 직무와 숙련 수준(능력)을 기준으로 결정하는 임금체계다. 이러한 직무능력급을 설계하기 위해서는 먼저 직무를 필요한 직무능력별로 분류하고, 각 직무에 대한 직무평가를 토대로 직무등급을 정하게 된다. 직능급에서도 각 직무등급별로 급여상하한(pay band)을 정하여 동일 직무등급 내에서 직무능력 상승분을 반영한 임금인상을 하게 된다.

3) D기업의 직능급형 임금체계 개편 모형은 이영면 외(2015)의 『국내의 임금체계 사례연구』에서 인용 및 수정.

기존의 연공급 임금체계를 직능급 임금체계로 전환하기 위해서는 기본급을 각 직무별로 직무·능력 기준으로 재편하고, 직무능력급과 직능성과급 등으로 구분하여 임금결정기준을 직무능력을 기준으로 재편할 필요가 있다. 그리고 근로자 개인별 직무능력 평가를 통해 각 직무별 직능등급을 정해야 한다.

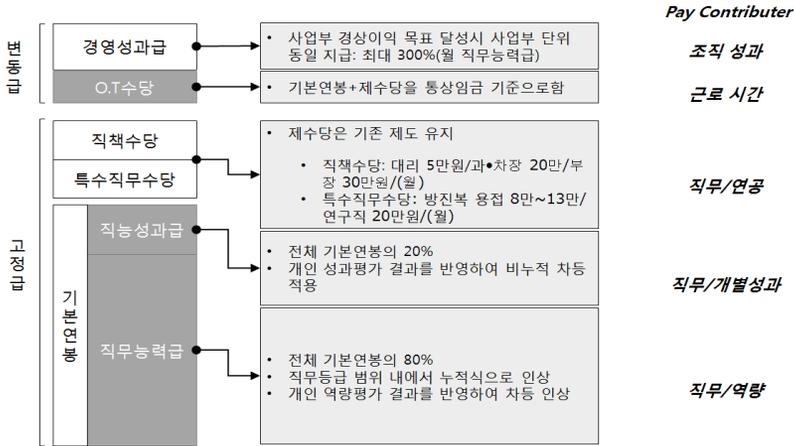
매년 임금인상 시에는 근속연수가 아니라 직무능력 평가를 근거로 직급 내 임금인상 또는 직급승진을 하도록 해야 한다. 예를 들어 기본급의 인상폭을 결정하는 평가기준은 5등급(S등급~D등급)으로 인상률을 차별화하고, 성과우수자의 경우 직무능력 등급 승진제도(Job Promotion)를 운영하도록 하는 것이다.

(그림 2-8) D기업의 직능급형 임금체계 개편



자료: 이영면 외(2015), 『국내의 임금체계 사례연구』에서 인용.

(그림 2-9) D기업의 직능급 임금체계에서의 보상 구조



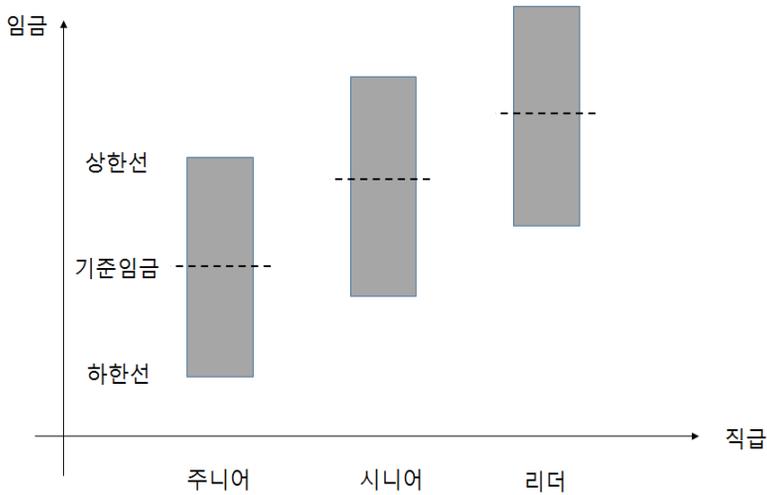
자료: 이영면 외(2015), 『국내의 임금체계 사례연구』에서 인용.

바. 성과연봉제

성과연봉제는 근속연수에 따라 임금이 상승하는 Base up은 없으며, 매년 전년도 평가등급이 반영되어 차등화된 임금인상이 이루어지는 것이다. 매년 임금인상은 기준임금 × 등급별 차등 가급계수로 결정되는데, 기준임금은 본인임금이 아닌 직급별 평균기본급으로 하후상박의 결과를 가져온다. 평가등급이 S, A, B, C, D 5등급인 경우 등급별 차등 가급계수는 1.5, 1.2, 1.0, 0.5, 0 등으로 결정된다. 예를 들어 인상재원이 5%라고 가정하면, S등급은 5% × 1.5 × 평균기본급, A등급은 5% × 1.2 × 평균기본급과 같이 결정된다.

성과연봉제에서도 직급별 급여 상하한(Pay band)을 운영하는 경우가 많은데, 이렇게 급여 상하한을 둘 경우 임금이 해당 직급의 임금상한(Salary Cap)에 도달하게 되면, 임금이 동결되며, 임금이 상승하려면 상위직급으로 승진이 있어야만 가능하다. 예외적으로 우수한 평가등급을 받았으나 (상위직급으로 승진하지 못해서) 임금상한에 도달한 경우에는 별도의 보상을 하는 경우도 있다(예를 들어 정상인상률을 적용하여 1년 치 인상액을 일시금으로 지급한다).⁴⁾

(그림 2-10) A회사의 성과급 임금체계에서의 급여 상하한(Pay Band)



자료: 이영면 외(2015), 『국내외 임금체계 사례연구』에서 인용.

2. 임금체계 개편 추진과정에 대한 사례연구

가. D사의 임금체계 개편 사례

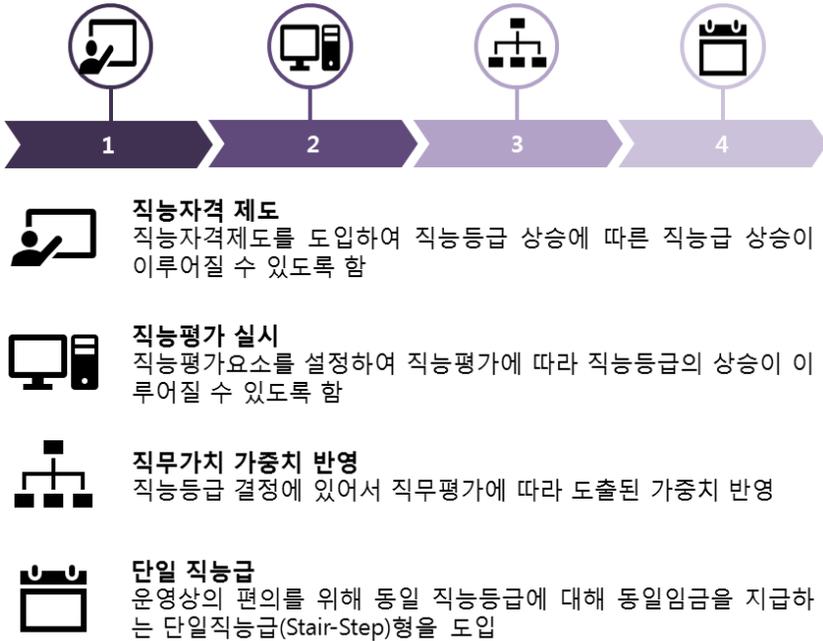
1) 임금체계 개편 추진배경

D사는 철강대기업의 협력업체로 1997년 설립되어 2014년에는 294명의 근로자가 일하는 중소기업으로 성장했다. D사는 철강대기업의 협력업체로서 교대근무제를 운영하고 있고, 대기업에 비해 상대적으로 임금수준이 낮은 편이라서 신입 근로자들의 이직률이 높은 상황이었다.

D사의 임금체계는 근속연수에 따라 임금인상이 되는 호봉제를 운영하고 있었다. 이러한 호봉제 임금체계에서는 능력 있는 근로자들에 대한 공정한 보상이 어려웠다. 그러다 보니 생산직 근로자들 사이에서는 임금수준이나, 평가보상체계 전반에 대한 신뢰도가 낮은 상황이었다.

4) A회사의 성과급 임금체계 모형은 이영면 외(2015)의 『국내외 임금체계 사례연구』에서 인용 및 수정.

(그림 2-11) D회사의 직능급 임금체계 추진과정⁵⁾



자료: 노사발전재단(2016), 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

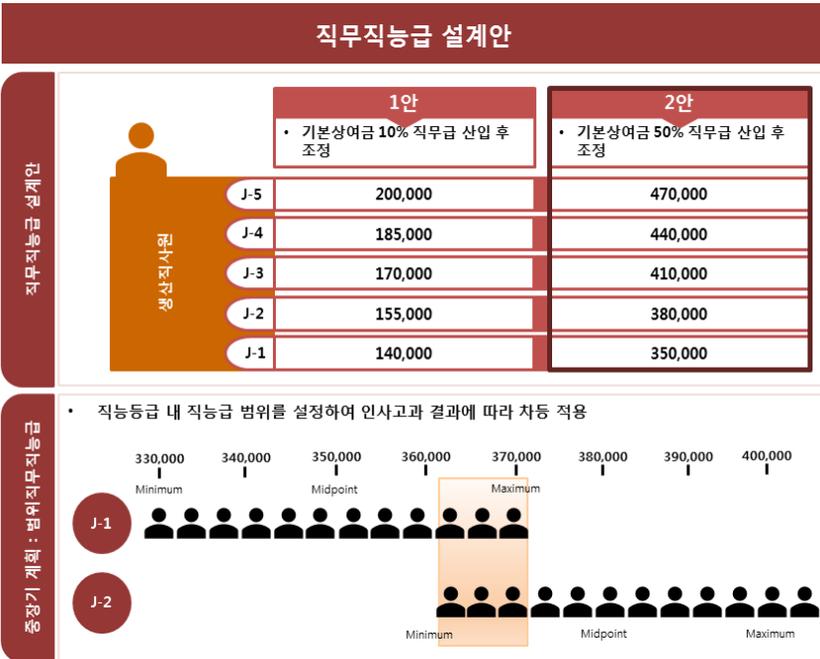
2) 임금체계 개편 추진과정과 개편 내용

D사는 이러한 문제점을 해결하기 위해 생산직 직무에 대한 직무분석을 실시하였다. 각 직무에 대한 직무분석을 통해 직무가치를 평가하고, 이를 토대로 직무별 적정인력 배치 산정기준을 마련하였다. 이러한 직무분석결과를 토대로 직능등급에 맞는 직능급 임금 테이블을 만들어 직능급 임금체계 개편을 추진하였다. 이러한 임금체계를 적용하기 위해 생산직 근로자들에 대한 직능자격제도를 도입하고, 직능평가를 실시하여 직급승진에 반영하는 승진체계를 설계하였다.⁶⁾

5) D회사의 직능급 임금체계 개편 추진과정 도식은 노사발전재단(2016)의 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

6) D회사의 직능급 임금체계 설계안은 노사발전재단(2016)의 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

(그림 2-12) D회사의 직능급 임금체계 설계안



자료: 노사발전재단(2016), 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

D사의 직능급 임금체계는 주무(을)-주무(갑)-수석(을)-수석(갑) 등 4 단계 직급 승진체계를 운영하는데, 각 직급 내에서 3단계 직능등급을 운영하는 구조다. 생산직 근로자들은 매년 자격과 자질, 근태 평가를 토대로 직능등급을 결정한다.

D사는 각 직급별로 직능급 임금 테이블을 활용해서 임금을 결정하는데, 매년 인사고과를 반영해서 직능등급 상향조정 여부를 결정한다. 상위 직급으로 승진하면 상위직급의 가장 낮은 직능등급의 임금을 받는 구조로 되어 있다.

D사에서 이러한 임금체계 개편을 추진하는 과정에서 가장 큰 동력은 회사 대표가 임금체계 개편 추진의지를 갖고 일관되게 추진을 했다는 것이었다. 회사 대표는 직원들의 능력에 맞는 평가를 해서 일을 더 잘하는 직원에게 더 많은 보상을 해야 능력 있는 젊은 직원들이 회사를 떠나지

않고 일할 수 있다며 새로운 임금체계 개편을 가장 적극적으로 추진했다. 회사 대표가 적극적으로 나서니까, 조직 내에서도 임금체계 개편에 대한 여러 가지 우려에도 불구하고, 임금체계 개편 논의가 일관되게 진행될 수 있었다.

D사는 이러한 직능급 임금체계를 도입하기 위해 노조대표와 몇 달 동안 노사협의를 진행했다. 직능급 임금체계를 처음에 설계하는 단계부터 노조와 협의를 시작해, 임금체계 개편안의 초안부터 노조 위원장과 정보 공유를 하고, 수시로 노사협의를 진행해 임금체계 개편과 진행 상황에 대해 공감대를 구축했다. 또 임금체계 개편안의 기본 틀이 갖추어진 이후에는 직원설명회를 통해 직원들이 임금체계 개편안에 대해 상세하게 이해할 수 있도록 했다.

3) 임금체계 개편 이후 평가

D사는 직능급 임금체계 개편을 추진하면서 전체적으로 임금인상률을 예년보다 더 높였다. 근로자 개인별 임금인상률은 직능급제도를 도입하면서 편차가 있지만 임금이 낮아지는 직원은 없도록 했다. 그 결과 임금체계 개편을 실시한 2015년도에 인건비 총액은 4% 정도 증가했다. 이전에 호봉제에서는 호봉승급분만 1.5% 정도 인상되었는데, 직능급 임금체계 개편 이후인 2016년에는 직능급 Base up을 1.4% 인상했다. D사는 이렇게 호봉승급 인상 재원을 직능급 Base up 재원으로 활용할 계획이다. 그렇게 함으로써 장기적으로는 근속연수에 따른 인건비 증가분은 줄이고, 직능급에 따른 임금인상 비중을 높여나갈 계획이다.

“직능급 임금체계 개편으로 당장 인건비는 올랐지만 장기적으로는 근속연수에 따른 호봉급 임금인상이 줄어들 것이기 때문에 인건비 증가효과는 별로 없을 것으로 보고 있다. 직능급을 도입하면서 능력 있고 일 잘하는 직원에게는 임금을 더 올려줄 수 있게 됐다.” (인사팀장)

D사는 이러한 직능급 임금체계 개편을 시행한 이후에 전체 근로자 수가 287명에서 294명으로 약간 증가했다. 회사에서는 인력 증가보다 이직률이 낮아졌다고 말하고 있다. 특히 능력 있는 근로자들의 이직률이 낮

아진 점을 가장 큰 성과로 꼽고 있다. 이전에는 입사 1~3년차 근로자들 중에서 이직률이 높았는데, 가장 큰 문제가 능력 있고, 일 잘하는 근로자들이 이직을 하는 것이었다. 그런데 직능자격제도 도입과 직능급 임금체계 개편 이후로 좋은 능력을 평가받는 근로자들의 이직률이 현저하게 낮아졌다는 것이다.

“임금체계 개편을 하기 전에는 호봉제 임금체계라서 능력이 없는 직원도 오래 근무하면 더 많은 임금을 받으니까, 일 잘하는 직원들의 불만도 많았다. 신입직원들 중에 일 잘하는 직원들은 열심히 해도 임금이 낮으니까 이 회사에서 비전을 찾지 못하고 떠나는 경우가 많았다. 그런데 임금체계 개편을 하고 나서는 일 잘하는 사람들의 이직률이 낮아진 점이 가장 큰 성과라고 할 수 있다.” (대표이사)

D사는 직능급 임금체계 개편 이후로 근로자들의 직능등급 레벨이 높아지고, 그에 따라 생산성도 향상되는 효과가 나타났다. 그 결과 원청업체인 철강대기업으로부터 최우수 협력업체로 지정되고, 산재율도 낮아지는 등 경영성과가 나타났다고 말하고 있다. 이렇게 최우수 협력업체로 지정되면서 매출액 증가에도 상당한 기여를 했다고 평가하고 있다.

“젊은 직원들, 특히 결혼한 직원들은 직능등급을 평가받으려고 노력하는 분위기가 형성되고 있다. 그러다 보니 전체적으로 직원들의 직능등급은 상향되고 있다. 더 숙련된 직원들이 더 많아지고 있다는 것이다. 그러니까 산재율도 낮아지고, 생산성도 올라가고 있다.” (인사팀장)

그러나 한편에서는 직능급 임금체계 개편 과정에서 근로자들의 반대와 문제제기도 있었다. 근로자들은 직능평가제도 도입에 대해, 성과가 낮은 직원들을 퇴출시키려는 것 아닌가 하는 우려도 제기했다. 장기근속자들 중에서는 직능등급 평가를 거쳐야 직급승진을 할 수 있다는 것에 대해 반대가 많았다. 이에 대해 회사에서는 노사협의회에서 장기간 협의를 진행하면서 직원들을 대상으로 한 직능급 임금체계 개편 추진내용 설명회 등을 통해 공감대를 구축해 나갔다.

“나이든 직원들 중에서는 직급 승진에서 배제될까 우려하는 분들이 많았다. 특히 새로운 임금제도가 능력을 중심으로 사람들을 걸러내는 것 아닌가 하는 우려가 많았다. 그래서 직능등급 평가는 오로지 임금에만 반영한다는 점을 분명히 했다. 회사에서는 이 제도가 나중에 문제가 있는 것으로 확인되면 다시 원점으로 회귀하겠다고 약속까지 했다. 그렇게 노사 협의회 직원설명회도 하고, 직원설명회도 하니까 실제 추진과정에서 큰 반발은 없었다. 지금은 다들 좋아하는 분위기다.” (인사팀장)

나. S사의 임금체계 개편 사례

1) 임금체계 개편 추진배경

S사는 1960년에 설립되어 전문의약품을 생산하는 중견 제약회사다. S사는 최근 3년 동안 매출액이 10% 정도 증가하는 등 성장세를 보이고 있지만 근로자 임금은 동종업종 평균에 비해 약간 낮은 수준이다.

S사의 임금체계는 연봉제를 적용하고 있지만 영업직 근로자들만 성과업적에 연동되는 연봉인상을 하고 있고, 대부분의 근로자들은 정률 임금인상을 해왔다. 매년 매출실적에 따라서 임금인상률이 결정되다 보니 임금인상폭이 어느 해는 동결했다가, 어느 해는 임금인상이 이뤄지는 등 임금관리의 예측가능성은 낮은 편이었다. S사는 연봉제를 운영하면서도 개인이나 그룹별 능력이나 실적평가를 임금인상에 연계하는 임금체계가 마련되어 있지 않았다. 그러다 보니 열심히 일한 직원들이 임금인상 결과에 더 큰 불만을 제기하는 문제가 발생했다. 결과적으로 직원들의 임금에 대한 불만은 높고, 열심히 일한 직원들에 대한 동기부여 기제는 약할 수밖에 없었다.

S사는 2015년에 최근 매출액 신장을 계기로 글로벌 바이오 제약사로 발돋움하기 위한 미래 비전을 세우고 전체적인 임금인상으로 직원들 동기부여와 생산성 향상을 이끌어내기 위해 성과평가 연계형 임금체계 개편을 추진하게 되었다.

2) 임금체계 개편 추진과정과 추진 내용

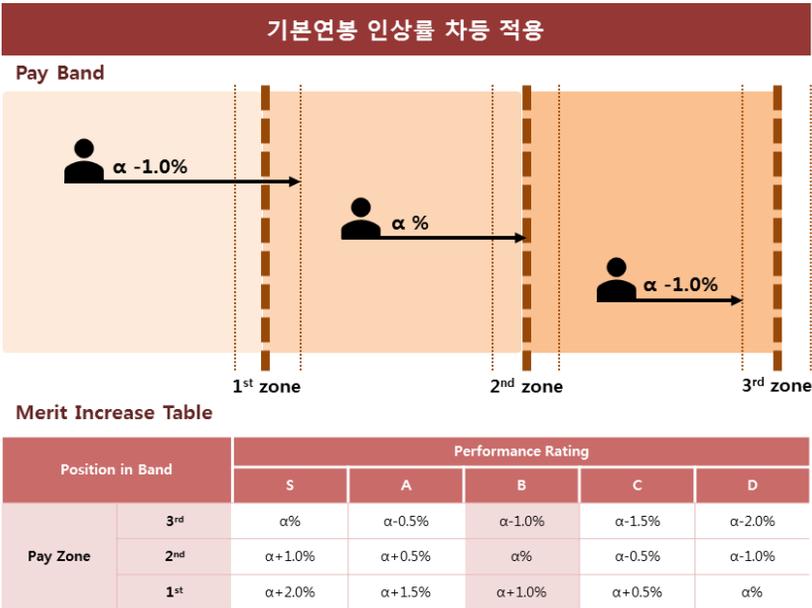
S사는 성과평가 연계형 임금체계를 도입하기 위해 먼저 공정한 성과평가체계를 구축하고, 이를 토대로 성과평가를 임금인상에 연계하는 방식으로 성과형 임금체계로 개편을 추진하였다.

S사는 공정한 성과평가 체계를 만들기 위해 임금체계 개편을 위한 전문 컨설팅 업체의 도움을 받아 조직진단을 실시했다. 이러한 조직진단을 토대로 직원 역량평가 기준과 실적평가 기준을 마련하였다. 역량평가를 위해서는 공동체 의식, 업무책임과 성실성, 소통능력을 기준으로 평가를 하게 됐고, 실적평가는 부서별로 실적평가 기준을 마련해서 이 기준대로 평가를 하도록 했다. 또한 부서별 실적평가를 위해서 팀원들은 자신의 업무 실적을 부서별 실적평가 기준에 맞게 구체적으로 기술하고, 팀장과 팀원들이 1년에 2회 이상 면담을 갖고 실적평가에 대해 확인과 협의를 하도록 했다. 이를 통해 투명한 실적평가가 이뤄지도록 한 것이다.

이러한 공정한 평가제도를 만든 다음에 이러한 평가결과에 기본연봉 인상률에 연계하는 성과평가형 임금체계로 전환을 했다. 성과평가에 따라 S, A, B, C, D등급의 인원을 각각 10%, 20%, 40%, 20%, 10%의 비율로 구분한 다음, 기준이 되는 인상률을 a 라 할 때 각 등급의 기본연봉 인상률은 $a+1.0\%$, $a+0.5\%$, $a\%$, $a-0.5\%$, $a-1.0\%$ 로 적용하는 방식으로 연봉인상을 하도록 했다. 또한 직급별 Pay band를 설정하여, 직급별 승진 이후에는 해당 직급 Pay band 범위 내에서 연봉인상이 이뤄지도록 임금체계를 설계하였다. 또한 임금체계를 기본연봉과 성과연봉, 법정수당 등 기타 수당으로 단순화했다.

S사는 이러한 평가체계와 성과평가를 연봉인상에 연계하는 임금체계 개편안을 시행하기 위해 먼저 노사협의회에서 근로자 대표와 협의를 진행했다. 또한 역량평가 기준을 만들기 위해서 전 직원 워크숍을 개최하였다. 역량평가를 위한 기준인 공동체 의식, 업무책임과 성실성, 소통능력을 마련했는데, 이는 전 직원 워크숍에서 각 팀별로 토론을 통해 마련된 기준을 정리해서 결정한 것이다. 이렇게 평가기준부터 직원들의 의견을 수렴하는 방식으로 만들다 보니 평가체계와 임금체계 개편안에 대한 직원들의 수용도는 높게 나타났다.

(그림 2-13) S사의 성과연봉형 임금체계 설계안⁷⁾



자료: 노사발전재단(2016), 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

3) 임금체계 개편 추진 이후 평가

S사는 성과평가체계 구축과 이러한 공정한 성과평가에 연동되는 연봉제 인상 임금체계를 구축하고 나서 임금관리의 예측가능성이 높아진 점을 가장 큰 성과로 꼽고 있다. 이렇게 인건비 관리의 예측가능성이 높아지면서 인력채용을 확대할 수 있는 자신감을 얻었다는 것이다. 현재 회사 경영지수는 적자구조이지만 최근에 매출액이 증가하는 추세를 기반으로 글로벌 제약회사로 도약하기 위한 발전전략을 세우면서 인력 채용을 확대하는 데 임금체계 개편이 자신감을 불어넣어주는 역할을 했다는 것이다. 실제로 S사는 2015년 임금체계 개편 이후 직원이 27명 증가(10% 증가)했다.

“회사 입장에서는 지금 당장은 적자 상황이지만 새로운 도약을 위해서

7) S사의 성과연봉형 임금체계 설계안은 노사발전재단(2016)의 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

적극적인 투자를 할 계획을 세우고 있고, 그래서 채용을 늘리고 있는 추세다. 임금체계 개편 이후로 인건비는 증가했지만 이제는 인건비 관리에 예측가능성이 높아지니까 인력채용을 늘려도 되겠다는 자신감이 생긴 점은 성과라고 생각한다.” (인사팀장)

S사는 성과평가에 연동되는 연봉제 임금체계를 도입하면서 직원들이 자신의 업무실적을 높이기 위한 동기부여가 확실해지고, 이것이 생산성 향상에 긍정적인 역할을 하게 된 점도 임금체계 개편의 주요 성과라고 제시하고 있다.

“사장님은 직원들이 도전적인 목표를 가지고 동기부여가 되는 것을 가장 중시했다. 직원들 입장에서는 임금체계 개편 이후로 열심히 일하려는 분위기가 나아졌다고 평가하고 있다.”

S사는 성과연동형 임금체계 개편을 추진하면서 일부 근로자들은 부정적인 태도를 보이기도 했는데, 주로 성과평가를 위한 동기부여가 적은 내근직 직원이었다. 특히 성과평가가 낮은 직원들은 새로운 임금체계에 비판적인 태도를 보이고 있다. 그러나 전체 근로자들 사이에서 새로운 임금체계에 대한 공감대가 형성되면서 이런 비판의 목소리는 소수에 그치고 있는 실정이다.

“일부 직원들은 어차피 임금 인상할 거면서 왜 성과평가를 해서 차등 지급하느냐며 불만을 표시하기도 한다. 하지만 전체 직원들이 새로운 임금체계를 수용하는 분위기다 보니 공개적으로 표현하지는 않고, 비공식적인 자리에서 불평을 하는 정도다. 이런 직원들은 대개 낮은 평가를 받는 직원들인 경우가 많아서 다른 직원들이 공감하지 않는 분위기다.”

다. K사의 임금체계 개편 사례

1) 임금체계 개편 추진배경

K사는 철도운송 사업체로 432명의 근로자가 일하고 있다. K사는 2010년에 호봉제에서 연봉제 임금체제로 개편을 하였다. 기존의 호봉제 임금

수준을 그대로 연봉으로 책정하고, 여기에 성과평가를 기준으로 성과급을 지급하는 임금체계 개편을 한 것이다. 이렇게 연봉제로 전환을 한 이후에 매년 기본연봉 인상은 평가결과와 무관하게 동일한 비율로 Base up 하는 방식으로 인상을 하였다. 기본연봉은 평가와 무관하게 동일한 비율로 인상을 하였고, 성과급은 평가를 반영하여 성과급 최고와 최저 간 격차가 1.8배까지 나게 되었다.

이렇게 호봉제를 기반으로 한 성과급제도를 운영하다 보니 직원들 사이에서는 능력과 성과를 반영하는 것도 아니면서 임금격차의 공정성에 대한 불신이 높았다. 실제로 임금체계의 공정성에 대한 자체 진단 결과 부정적인 의견이 50%를 넘을 정도로 임금체계에 대한 불신이 컸다.

K사에서는 2015년에 이러한 임금체계에 대한 불신을 해소하고 직원들의 직무가치에 상응하는 공정한 임금보상체계를 구축하기 위해 직무급적 연봉제로 임금체계 개편을 추진하였다.

2) 임금체계 개편 추진과정과 추진 내용

K사는 공정한 임금체계 구축을 위해 먼저 직급별 Pay band를 설계하고, 이러한 직급별 Pay band에 따라서 직원들의 기본연봉이 결정되는 임금체계를 구축하였다. 이를 위해 직급 간 Pay band 격차를 크게 해서 직급승진에 따른 임금인상 비중을 높이고, 각 직급 내에서는 해당 직급 Pay band 내에서 기본연봉 관리가 이뤄지도록 하였다.

이러한 임금체계 개편과 함께 매년 임금인상 시에 직급 내 임금격차를 줄이고, 직급 내 기본연봉이 각 직급별 Pay band 내로 분포하도록 조정을 해나갔다. 이를 위해 기본연봉 인상 시에 직급 내에 상위 임금을 받는 직원들은 직무평가에 따른 인상분을 약간 낮게 인상하고, 직급 내에 하위 임금을 받는 직원들은 직무평가에 따른 인상분을 높게 반영하는 방식으로 기본연봉 인상분을 조정했다. 이렇게 해서 먼저 전체 직원들의 기본연봉을 각 직급별 Pay band 내로 분포하도록 조정하고 있다. 2017년 현재 직급 내 임금격차는 20% 내로 조정이 되고 있다. 직급 내 Pay band 내 격차가 20% 수준에서 관리되고 있는 것이다.

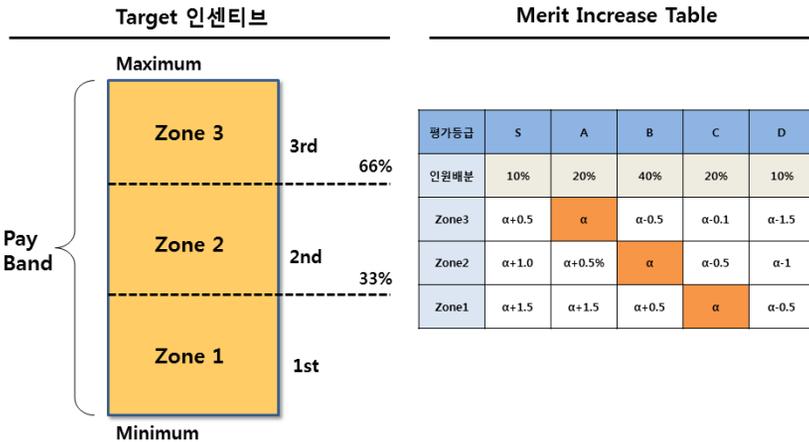
K사는 이러한 직급별 Pay band에 따라 임금이 관리되는 임금체계가

정착되면서 이제는 직급별로 직무가치 평가를 통해 각각의 직무별로 기본연봉이 결정되는 직무급형 연봉제로 전환을 모색하고 있다. 지금까지 직급별 Pay band를 설계하고, 이를 기준으로 기본연봉을 인상하는 임금체계를 구축한 다음에 직급별 직무급 연봉제로 발전시켜나갈 계획을 세우고 있는 것이다.

이렇게 단계적으로 직무급형 연봉제 개편을 추진하게 된 것은 임금체계 개편을 위해 노조와 교섭을 하는 과정에서 노조의 의견을 반영한 결과였다. 회사는 처음에 직무급형 연봉제를 도입하고자 시도를 했지만 노조는 급격한 직무급형 임금체계 개편보다, 직급 내에 격차를 줄이는 임금체계를 도입하는 게 더 우선이라고 주장을 했다. 이렇게 노사 간에 임금체계 개편방안에 대해 수십 차례 협의를 거치는 과정에 먼저 평가를 반영하면서 직급별 Pay band에 따라 기본연봉을 인상하는 공정한 임금체계 개편을 먼저 추진하게 된 것이다.

(그림 2-14) K사의 직급별 Pay band 임금체계 설계안

〈 급여구간(Pay Zone) 설계 〉



자료: 노사발전재단(2016), 『일터혁신 내비게이션』에서 인용.

3) 임금체계 개편 추진 이후 평가

K사는 임금체계 개편을 추진하면서 초기에 추진하고자 했던 직무급형 연봉제 도입까지 가지는 않았지만 새로운 임금체계에 대한 직원들의 만족도는 높은 편이다. 임금체계 개편 추진과정에서 초기 개편안은 컨설팅 업체와 함께 임금체계에 대한 평가와 진단을 거쳐 직무급형 연봉제를 도입하려 했지만 수십 차례 노사협의를 하는 과정에서 노조의 의견이 반영되었고, 전체 직원 설명회와 각 부서별 설명회를 거치면서 직원들 사이에서 새로운 임금체계 개편의 필요성과 추진 내용에 대한 공감대가 형성되었다. 이러한 공감대를 토대로 새로운 임금체계 개편안을 추진하기로 노사협의를 도출하였고, 이러한 절차적 정당성이 확보되면서 직원들 사이에서 수용성이 높아지게 되었다는 것이다.

“임금체계 개편 이후에 만족도 조사를 해보지는 않았지만 직원들 사이에서는 다들 만족하는 분위기다. 노조와 수십 차례 협의를 하면서 우리가 어떤 임금체계를 하려고 하는지에 대해 설명을 했고, 노조의견도 받아들여서 최종안을 만들어 노사합의서를 작성하다 보니 직원들도 그대로 받아들이는 분위기다.” (인사팀장)

K사는 새로운 임금체계 개편 이후에 각 직급별 Pay band 내에서 임금관리가 되면서 임금관리의 안정성이 높아지고 보상의 예측가능성이 높아진 점을 가장 큰 효과라고 말하고 있다. 이러한 안정적인 임금관리가 가능해지면서 신규직원 채용에도 적극 나서고 있다. K사는 최근에 사업 확대에 따라 현재 432명인 직원을 506명까지 늘릴 계획을 세우고 70여명에 대한 신규채용을 준비하고 있다. 이렇게 신규채용에 나서게 된 데는 신규 사업확대에 따른 수요가 가장 크긴 했지만 2015년부터 임금체계 개편이 성공적으로 정착되면서 안정적인 임금관리가 가능해진 것도 긍정적인 요인으로 작용했다는 것이다.

“임금체계 개편 이후에 생산성이나 조직몰입도의 변화보다 임금보상체계의 안정성이 높아졌다는 것이 가장 큰 성과라고 생각한다. 이전에는 직원들 사이에 불공정한 임금격차에 대한 불만들이 많았는데, 지금은 그런 게 없는 편이다. 직원들도 앞으로 자기가 열심히 하면 이 정도의 임금을 받

을 수 있다는 기대가 그대로 이뤄지고, 회사 입장에서도 Pay band 내에서 안정적인 임금관리가 가능해진 게 가장 긍정적인 효과라고 할 수 있다.”

3. 임금체계 개편 이후 경영성과 및 고용효과 실태조사

가. 임금체계 개편 사업장 실태조사 대상과 방법

임금체계 개편의 고용효과는 하루아침에 나타나지 않는다. 임금체계 개편 추진과정부터가 장기간을 필요로 한다. 현재 임금체계의 문제점에 대한 분석과 진단, 새로운 임금체계 설계, 그리고 새로운 임금체계를 실행하기 위한 노사협의 등 장기간의 논의과정을 거쳐서 실행된다. 임금체계를 개편한 이후에 경영성과나 직무만족도, 고용에 미치는 영향도 상당한 시간을 거쳐 효과가 나타나게 된다. 따라서 임금체계 개편의 실제 효과를 측정하기 위해서는 임금체계 개편 시행 이후에 일정기간을 지난 뒤에 측정을 할 필요가 있다.

본 연구에서는 임금체계 개편이 실제 경영성과나 근로자 직무만족도, 고용변동에 어떠한 영향을 미치는지 확인하기 위해 실제 임금체계 개편을 추진한 사업장을 대상으로 실태조사를 실시하였다. 이를 위해 노사발전재단에서 임금체계 개편을 위한 컨설팅을 받고 2014~15년에 임금체계 개편을 시행한 사업장을 대상으로 임금체계 유형별로 어떠한 임금체계 개편이 추진되고 있는지, 임금체계 개편 추진 이후에 2~3년 동안 경영성과나 근로자의 만족도, 고용에 어떤 변화가 있었는지에 대해 실태조사를 실시하였다.

실태조사는 2014~15년 임금체계 개편을 실시한 511개 사업장(2014년 239개, 2015년 274개)을 대상으로 전화 설문조사를 실시하였다. 이렇게 전화 설문조사에 응답한 50개 사업장을 대상으로 임금체계 개편 추진 현황과 이후 효과에 대한 실태조사 분석을 실시하였다.

나. 임금체계 개편 추진 현황에 대한 분석결과

2014~15년 임금체계 개편을 실시한 사업장을 대상으로 어떠한 유형의 임금체계 개편을 실시했는지 조사한 결과 임금피크제 도입이 가장 많았다. 이와 함께 성과연봉제 도입, 호봉제 개편 등 임금체계 개편을 실시한 기업이 많았던 것으로 조사됐다. 직무급(직능급 포함) 임금체계 개편을 추진한 사업장의 빈도는 상대적으로 많지 않았다.

임금피크제 도입 사업장이 많은 것은 2013년 「고령자고용촉진법」에서 60세 정년을 의무화하면서 실제 정년연장에 대비해 임금피크제를 도입한 사업장이 많아졌음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 추진동기를 조사한 결과 생산성과 성과향상을 위해 임금체계 개편을 추진한 사업장이 가장 많았고, 직무가치에 맞는 보상체계를 구축하기 위한 동기에서 임금체계 개편을 추진한 사업장도 많은 편이었다. 이에 비해 인건비 절감이나 직원들 간의 불공정한 격차 해소를 위해서 임금체계 개편을 추진한 사업장 빈도는 상대적으로 많지 않았다.

이런 분석결과는 기업들이 임금체계 개편을 추진하는 목적은 일차적으로 생산성이나 성과향상을 위해 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많다는 것을 보여주고 있다. 이렇게 기업들이 생산성이나 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 추진하는 경향은 앞서 성과연봉제 도입을 한 사업장 빈도가 높은 것과는 상관관계가 있는 것으로 분석된다.

임금체계 개편 추진과정에서 장애요인으로 인건비 상승을 꼽은 기업들이 가장 많았다. 그다음으로 노조의 반대가 장애요인이라고 응답한 경

〈표 2-1〉 임금체계 개편 유형별 추진

임금체계 개편 유형	빈도	비중(%)
임금피크제 도입	32	37.6
호봉제 개편	17	20.0
직무급제 도입	13	15.3
성과연봉제 도입	23	27.0
합 계	85	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-2〉 임금체계 개편 추진동기

	빈도	비중(%)
생산성과 성과향상 유인	28	35.4
직무가치에 맞는 보상체계	16	20.3
인건비 절감 도입	8	10.1
직원들의 불공정한 임금격차 해소	9	11.4
기타	18	22.8
합 계	79	100.0

자료: 필자 작성.

우도 많은 편이었다. 이에 비해 임금체계 개편의 효과가 별로 없거나, 조직 내 분란 때문에 장애요인이 되는 경우는 상대적으로 적었다.

이런 분석결과는 임금체계 개편을 추진할 때 단기적으로는 임금인상을 동반하는 경우가 많다는 것을 보여주고 있다. 대개의 경우 임금체계 개편을 추진하면 근로자들 중에서 불이익을 받는 근로자를 최소화하지 않으면 노조 또는 근로자 대표의 동의를 받기 어려워진다. 노조 또는 근로자 대표의 동의를 받는 임금체계 개편을 하려면 근로자 전체의 임금을 인상하면서 임금체계 개편을 추진하는 방안이 효과적이다. 이번 분석결과는 그렇게 전반적으로 임금을 인상하면서 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많고, 그래서 인건비 상승이 가장 큰 장애요인이 되는 것으로 분석된다.

〈표 2-3〉 임금체계 개편 추진과정에서의 장애요인

	빈도	비중(%)
임금체계 개편으로 인건비 상승	20	29.4
임금체계 개편 효과 없음(성과 없음)	9	13.2
직군별로 찬반 엇갈려 조직 내 분란	9	13.2
노조(노사협의회)의 반대	11	16.2
기타	19	27.9
합 계	68	100.0

자료: 필자 작성.

다. 임금체계 개편과 경영성과와의 관계

임금체계 개편을 추진한 이후 경영성과는 현상유지를 하고 있다는 기업이(56%)이 가장 많았고, 이전보다 경영성과가 좋아졌다는 기업(38%)도 많은 것으로 나타났다. 반면에 경영성과가 이전보다 낮아진 기업은 6%로 적었다.

이것은 임금체계 개편이 경영성과 향상과 밀접한 상관관계가 있음을 보여준다. 다만 임금체계 개편을 추진한 사업장 중에서 경영성과가 현상유지한 기업이 가장 많다는 것은 임금체계 개편이 경영성과에 미치는 영향이 단기적으로는 크지 않을 수 있음을 보여주고 있다. 임금체계 개편을 추진한 이후에 1~2년 사이에는 경영성과가 현상유지하는 기업이 가장 많고, 나머지 경영성과에 변화가 있는 기업들 중에서는 경영성과가 좋아지는 기업이 낮아지는 기업보다 많은 것으로 해석할 수 있다는 것이다.

임금체계 개편 유형별로 임금체계 개편 이후 경영성과와의 상호관계를 분석한 결과 임금포크제를 도입한 사업장에서 경영성과가 높은 경우가 가장 많았다. 성과연봉제를 도입하거나 호봉제 개편을 한 경우는 빈도수는 적지만 해당 임금체계 개편을 한 이후에 경영성과가 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 이에 비해 직무급제를 도입한 사업장은 경영성과가 상대적으로 낮은 것으로 나타났고, 호봉제를 개편한 사업장 중에서는 경영성과가 낮아진 사업장도 2개가 되는 것으로 조사됐다.

임금체계 개편의 추진동기와 임금체계 개편 이후 경영성과와의 상호관계를 분석한 결과 생산성과 성과향상을 유인하기 위하여나 직무가치에 맞는 보상체계를 만들기 위해서 임금체계 개편을 추진한 사업장 중에서

〈표 2-4〉 임금체계 개편 추진 이후 경영성과

	빈도	비중(%)
이전보다 좋아짐	19	38.0
현상유지	28	56.0
이전보다 낮아짐	3	6.0
합 계	50	100.0

자료: 필자 작성.

경영성과가 높은 경우가 많았다. 인건비 절감을 목적으로 임금체계 개편을 추진한 경우는 빈도수는 적었지만 임금체계 개편 이후에 경영성과가 높은 것으로 조사됐다. 이에 비해 직원들의 불공정한 격차해소를 위해서 임금체계 개편을 한 사업장에서는 경영성과와 상관관계가 낮았다.

이러한 분석결과는 생산성과 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 추진할 경우 실제로 경영성과가 좋아지는 결과와 높은 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편의 장애요인과 임금체계 개편 이후 경영성과의 상호관계를 분석한 결과 인건비 상승이 가장 큰 장애요인이라고 응답한 사업장에서 경영성과가 높은 경우가 가장 많은 것으로 나타났다. 이에 비해 임금체계 개편 효과가 없거나 조직 내 분란, 노조의 반대 등이 장애요인

〈표 2-5〉 임금체계 개편 유형과 개편 이후 경영성과의 상호관계

		임금 피크제	호봉제	직무급제	성과 연봉제	합계	비중 (%)
	높다	14(43.8)	7(41.2)	4(30.8)	9(39.1)	34	40.0
	현상유지	17(53.1)	8(47.1)	8(61.5)	13(56.5)	46	54.1
	낮다	1(3.1)	2(11.8)	1(7.7)	1(4.3)	5	5.9
	합계 (100)	32	17	13	23	85	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-6〉 임금체계 개편 추진동기와 개편 이후 경영성과 간 상호관계

		생산성 및 성과향상 유인	직무가치에 맞는 보상체계	인건비 절감	직원 간 불공정한 임금격차 해소	기타	합계	비중 (%)
	높다	12(42.9)	7(43.8)	4(50.0)	2(22.2)	6(33.3)	31	39.2
	현상유지	15(53.6)	8(50.0)	4(50.0)	5(55.6)	10(55.6)	42	53.2
	낮다	1(3.6)	1(6.3)	0	2(22.2)	2(22.2)	6	7.6
	합계 (100)	28	16	8	9	18	79	100.0

자료: 필자 작성.

으로 제기됐던 사업장에서는 경영성과와의 상관관계가 분명하지 않은 것으로 나타났다.

이렇게 인건비가 임금체제 개편의 장애요인이었던 사업장에서 개편 이후에 경영성과가 높아진 경우가 많은 것은 임금체제 개편과정에서 인건비 문제가 이후 경영성과에 부정적인 영향을 주지 않는 경우가 많음을 보여주고 있다.

임금체제 개편 이후 근로자 만족도와 경영성과와의 상호관계를 분석한 결과 임금체제 개편 이후에 근로자 만족도가 높은 사업장은 경영성과도 좋은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 반대로 근로자 만족도가 낮은 사업장에서는 경영성과가 좋은 사업장보다 낮아졌다는 사업장이 더 많은 것으로 나타났다.

이런 분석결과는 임금체제 개편 이후 근로자 만족도가 경영성과와 밀접한 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 임금체제 개편 이후 경영성과가 좋은 것과 근로자 만족도가 높은 것은 양(+)¹⁾의 상관관계를 갖고 있다는 것이다.

<표 2-7> 임금체제 개편 추진과정의 장애요인과 추진 이후 경영성과의 상호관계

		인건비 상승	개편효과 (성과)없음	직군별 찬반 조직 분란	노조의 반대	기타	합계	비중 (%)
	높다	9(45.0)	1(11.1)	2(22.2)	1(9.1)	9(47.4)	22	32.4
	현상 유지	9(45.0)	7(77.8)	7(77.8)	10(90.9)	9(47.4)	42	61.8
	낮다	2(10.0)	1(11.1)	0	0	1(5.3)	4	5.9
	합계 (100)	20	9	9	11	19	68	100.0

자료: 필자 작성.

<표 2-8> 임금체제 개편 이후 경영성과와 직원 만족도 상호관계

		직원 만족도			
		높음	낮음	합계	비중(%)
	높다	17(54.8)	2(10.5)	19	38.0
	현상유지	14(45.2)	14(73.3)	28	56.0
	낮다	0	3(15.8)	3	6.0
	합계(100)	31	19	50	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-9〉 임금체계 개편 이후 경영성과와 노조의 상호관계

		유	무	합계	비중(%)
	높다	5(26.3)	14(45.2)	19	38.0
	현상유지	13(68.4)	15(48.4)	28	56.0
	낮다	1(5.3)	2(6.5)	3	6.0
	합계(100)	19	31	50	100.0

자료: 필자 작성.

임금체계 개편 이후 경영성과와 노조 존재 유무와의 상호관계를 분석한 결과 노조가 없는 사업장에서 임금체계 개편 이후 경영성과가 더 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 반면에 노조가 있는 사업장에서는 임금체계 개편 이후 경영성과가 높다는 비율이 상대적으로 낮은 것으로 조사됐다.

이러한 분석결과는 노조가 있는 사업장에서 임금체계 개편 추진 이후 경영성과가 음(-)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

라. 임금체계 개편과 근로자 만족도와의 관계

임금체계 개편을 추진한 이후 근로자들의 만족도가 높다는 사업장이 62%이고, 낮다고 응답한 경우는 38%였다. 이는 임금체계 개편 이후 근로자들이 만족하는 경우가 많기는 하지만 별로 만족하지 않는 경우도 4할 가까이 되고 있다는 것을 말해준다. 다시 말해 근로자들이 모두 만족하는 임금체계 개편을 추진하는 게 쉽지 않은 과제일 수 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 유형별로 임금체계 개편 이후 근로자 만족도와의 상호관계를 분석한 결과 임금피크제 도입과 호봉제 도입 시 근로자 만족도가 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 이에 비해 성과연봉제나 직무급제도 도입을 한 경우는 근로자 만족도가 높은 경우와 낮은 경우가 혼재되어 있는 것으로 조사됐다.

임금피크제와 호봉제 개편을 한 경우 근로자 만족도가 높은 경우가 많다는 것은 임금체계 개편 유형 중에 임금피크제와 호봉제 개편이 상대적으로 근로자들의 불만이 적은 임금체계 개편 유형임을 보여주고 있다.

〈표 2-10〉 임금체계 개편 추진 이후 직원 만족도 현황

개편 추진 후 직원 만족도		빈도	비중(%)
	높음	31	62.0
	낮음	19	38.0
	합계	50	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-11〉 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 임금체계 개편 유형과의 상호관계

		임금피크제	호봉제	직무급제	성과연봉제	합계	비중(%)
직원 만족도	높다	18(56.3)	13(76.5)	7(53.8)	12(52.2)	50	58.8
	낮다	14(43.8)	4(23.5)	6(46.2)	11(47.8)	35	41.2
	합계 (100)	32	17	13	23	85	100.0

자료: 필자 작성.

반대로 성과연봉제나 직무급제도는 근로자들이 동의하는 경우와 불만을 제기하는 경우가 비슷하다는 것을 보여주고 있다.

임금체계 개편 추진동기와 임금체계 개편 이후 근로자 만족도와의 상호관계를 분석한 결과 직무가치에 맞는 보상체계를 구축하기 위한 목적이나 생산성과 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 추진한 사업장에서 근로자 만족도가 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 반면에 직원들 간의 불공정한 임금격차 해소를 위해 임금체계 개편을 한 사업장에서도 근로자 만족도가 상대적으로 높게 나타났다. 생산성이나 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 추진한 사업장에서는 근로자 만족도가 낮다고 응답한 비율도 상대적으로 높게 나타났다.

임금체계 개편 추진과정에서의 장애요인과 임금체계 개편 이후 근로자 만족도와의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 과정에서 인건비 상승이 장애요인이라고 응답한 사업장에서 직원 만족도가 높은 경우가 많은 것으로 나타났다. 이에 비해 노조의 반대나 조직 내 분란이 장애요인이라고 응답한 사업장에서는 근로자 만족도가 높지 않은 것으로 나타났다.

이러한 분석결과는 인건비 상승이 장애요인이 되었던 사업장에서 단기적으로 임금인상을 했을 가능성이 높다는 것을 암시하고 있다. 그 결과 근로자 만족도가 높아졌을 수 있다는 것이다.

〈표 2-12〉 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 임금체계 개편 추진동기와의 상호관계

		생산성 및 성과향상 유인	직무가치에 맞는 보상체계	인건비 절감	직원 간 불공정한 임금격차 해소	기타	합계	비중 (%)
	높다	19(67.9)	12(75.0)	6(75.0)	6(66.7)	7(38.9)	50	63.3
	낮다	9(32.1)	4(25.0)	2(25.0)	3(33.3)	11(61.1)	29	36.7
	합계 (100)	28	16	8	9	18	79	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-13〉 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 임금체계 개편 장애요인과의 상호관계

		인건비 상승	개편효과 (성과)없음	직군별 찬반 엇갈려 조직 내 분란	노조의 반대	기타	합계	비중 (%)
	높다	16(80.0)	2(22.2)	5(55.6)	5(45.5)	11(57.9)	39	57.4
	낮다	4(20.0)	7(77.8)	4(44.4)	6(54.5)	8(42.1)	29	42.6
	합계 (100)	20	9	9	11	19	68	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-14〉 임금체계 개편 이후 직원 만족도와 노조유무와의 상호관계

		유	무	합계	비중(%)
	높다	8(42.1)	23(74.2)	31	62.0
	낮다	11(57.9)	8(25.8)	9	38.0
	합계 (100)	19	31	50	100.0

자료: 필자 작성.

노조의 존재 여부와 임금체계 개편 이후 근로자 만족도와의 상호관계를 분석한 결과 노조가 없는 사업장에서 임금체계 개편 이후 직원 만족도가 높은 것으로 나타났다. 반면에 노조가 있는 사업장에서는 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 낮은 경우가 많은 것으로 조사됐다.

이런 분석결과는 노조가 있는 사업장에서 임금체계 개편 추진 이후 근로자 만족도가 음(-)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

마. 임금체계 개편과 고용효과의 관계

임금체계 개편 이후 고용변동 상황을 조사한 결과 고용이 증가했다는 사업장이 50%나 되는 것으로 조사됐다. 현상유지하고 있다는 사업장이 46%이고, 근로자 수가 감소했다는 사업장은 4%에 불과했다.

임금체계 개편을 추진한 사업장에서 절반 정도가 고용이 증가된 것으로 나타나는 것은 경영성과가 좋은 사업장이 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많아서 나타나는 현상일 수도 있고, 임금체계 개편이 고용증대에 긍정적인 영향을 미친 결과라고도 볼 수 있을 것이다. 이 두 가지 요인 중에 어느 요인이 더 강하게 작용하는지는 이후에 정밀한 추가 분석을 해봐야 알 수 있겠지만 분명한 것은 임금체계 개편이 고용증가와 높은 상관관계를 갖고 있다는 점일 것이다.

임금체계 개편 이후 경영성과와 고용효과의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 이후 경영성과가 높았던 사업장에서는 고용증가 효과가 나타난 사업장이 많은 것으로 나타났다. 반면에 임금체계 개편 이후 경영성과가 낮았던 사업장에서는 고용이 현상유지를 하거나 감소한 것으로 나타났다.

이런 분석결과는 임금체계 개편 이후 경영성과와 고용증대 효과가 강한 양(+)의 상관관계를 갖고 있음을 보여준다. 다시 말해 임금체계 개편 이후 경영성과가 좋으면 고용량도 증가하는 결과가 나타날 수 있다는 것이다.

임금체계 개편 유형별로 임금체계 개편 이후 고용변화와의 상호관계를 분석한 결과 임금피크제 도입과 성과연봉제를 도입한 사업장에서 고용이 증가한 경우가 많은 것으로 조사됐다. 이에 비해 직무급제도를 도

〈표 2-15〉 임금체계 개편 이후 고용효과 현황

	빈도	비중(%)
증가	25	50.0
현상유지	23	46.0
감소	2	4.0
합 계	50	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-16〉 임금체계 개편 이후 고용효과와 경영성과와의 상호관계

		경영효과				
		높음	현상유지	낮음	합계	비중(%)
고 용 효 과	증가	12(63.2)	13(46.6)	0	25	50.0
	현상유지	6(31.6)	15(53.6)	2(66.7)	23	46.0
	감소	1(5.3)	0	1(33.3)	2	4.0
	합계	19	28	3	50	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-17〉 임금체계 개편 유형과 개편 이후 고용효과와의 상호관계

		임금피크제	호봉제	직무급제	성과연봉제	합계	비중(%)
	증가	15(46.9)	8(47.1)	4(30.8)	10(43.5)	37	43.5
	현상유지	17(53.1)	7(41.2)	8(61.5)	13(56.5)	45	52.9
	감소	0	2(11.8)	1(7.7)	0	3	3.5
	합계 (100)	32	17	13	23	85	100.0

자료: 필자 작성.

입한 사업장에서는 고용이 현상유지를 하고 있는 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 호봉제 도입을 한 사업장에서는 고용이 감소한 사업장도 2개 있는 것으로 조사됐다.

이런 분석결과는 임금피크제나 성과연봉제 도입을 한 경우 고용증대 효과가 클 수 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 추진동기와 임금체계 개편 이후 고용변화와의 상호관계를 분석한 결과 생산성이나 성과향상을 목적으로 임금체계를 개편한 사업장에서 고용증가 효과가 많은 것으로 조사되고 있다. 직무가치에 맞는 보상체계 구축을 위해 임금체계 개편을 한 사업장은 빈도는 크지 않지만 고용증가를 할 가능성은 큰 것으로 조사됐다. 반면에 직원들의 불공정한 임금격차 해소를 위해 임금체계 개편을 한 경우는 고용증가 효과가 별로 없는 것으로 나타나고 있다.

이런 분석결과는 생산성과 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 추진하는 사업장에서 고용증대 효과가 가장 클 수 있음을 보여주고 있다. 생산성이나 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 함으로써 실제로 생산성 향상이나 성과향상이 이뤄졌을 가능성이 크고, 그러한 결과가 고용증가 효과로 나타났을 가능성이 큰 것으로 분석되고 있다.

임금체계 개편 추진과정에서의 장애요인과 임금체계 개편 이후 고용변화와의 상호관계를 분석한 결과 인건비 상승이 장애요인이라고 응답한 사업장에서 고용증가 효과가 많았던 것으로 조사되고 있다. 반면에 임금체계 개편 효과가 없거나, 노조의 반대가 장애요인이라고 응답한 사업장에서는 고용증가 효과가 상대적으로 적은 것으로 나타났다.

〈표 2-18〉 임금체계 개편 이후 고용효과와 임금체계 개편 추진동기와의 상호관계

		생산성 및 성과향상 유인	직무가치에 맞는 보상체계	인건비 절감	직원들의 불공정한 임금격차 해소	기타	합계	비중 (%)
	증가	17(60.7)	8(50.0)	3(37.5)	2(22.2)	8(44.4)	38	48.1
	현상 유지	11(39.3)	7(43.8)	5(62.5)	5(55.6)	9(50.0)	37	46.8
	감소	0	1(6.3)	0	2(22.2)	1(5.6)	4	5.1
	합계 (100)	28	16	8	9	18	79	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-19〉 임금체계 개편 이후 고용효과와 추진과정의 장애요인과 상호관계

		인건비 상승	개편효과 (성과)없음	직군별 찬반 엇갈려 조직 내 분란	노조의 반대	기타	합계	비중 (%)
	증가	12 (60.0)	3 (33.3)	6 (66.7)	4 (36.4)	9 (47.4)	34	50.0
	현상 유지	7 (35.0)	5 (55.6)	2 (7.0)	7 (63.6)	9 (47.4)	30	44.1
	감소	1 (5.0)	1 (11.1)	1 (11.1)	0	1 (5.3)	4	5.9
	합계 (100)	20	9	9	11	19	68	100.0

자료: 필자 작성.

임금체계 개편 이후 근로자 만족도와 고용변화의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 높은 사업장에서는 고용증가 효과도 큰 것으로 조사됐다. 반면에 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 낮았던 사업장에서는 현상유지라고 답변한 경우가 가장 많은 것으로 조사됐다.

이런 분석결과는 임금체계 개편 이후의 근로자 만족도가 고용증대 효과와 양(+)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 이후 고용변화와 노조 유무와의 상호관계를 분석한 결과 노조가 없는 사업장에서 고용증대 효과가 더 높은 것으로 조사되고 있다. 반면에 노조가 있는 사업장에서는 고용증가 효과가 상대적으로 낮은 것으로 조사되고 있다. 노조가 없는 사업장에서 임금체계 개편 이후에 고용이 감소한 사업장도 2개나 있는 것으로 조사됐다.

이런 분석결과와 앞서 노조 유무와 경영성과의 상호관계 분석을 결합해서 보면 노조가 없는 사업장에서 임금체계 개편을 할 경우 경영성과가 좋아지는 경우도 많고, 고용증대 효과도 더 높을 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 2-20〉 임금체계 개편 이후 고용효과와 직원 만족도 간의 상호관계

		높음	낮음	합계	비중(%)
	증가	19(61.3)	6(31.6)	25	50.0
	현상유지	11(35.5)	12(63.2)	23	46.0
	감소	1(3.2)	1(5.3)	2	4.0
	합계(100)	31	19	50	100.0

자료: 필자 작성.

〈표 2-21〉 임금체계 개편 이후 고용효과와 노조 존재와의 상호관계

		유	무	합계	비중(%)
	증가	8(42.1)	17(54.8)	25	44.7
	현상유지	11(57.9)	12(38.7)	23	53.9
	감소	0	2(6.5)	2	1.3
	합계(100)	19	31	50	100.0

자료: 필자 작성.

4. 소 결

가. 임금체계 개편 추진 현황

지금까지 임금체계 개편 추진과정에 대한 사례연구와 임금체계 개편 추진 사업장에 대한 실태조사 결과에서 확인된 현재 임금체계 개편 추진 현황을 종합해 보면 다음과 같다.

먼저 임금체계 개편 유형별로 보면 임금피크제 도입 유형이 가장 많고, 그다음으로 성과연봉제 도입, 호봉제 개편 등의 임금체계 개편을 추진한 사업장 빈도가 높게 나타났다. 직무급(직능급 포함) 임금체계 개편을 추진한 사업장의 빈도는 상대적으로 많지 않았다. 2013년 「고령자고용촉진법」에서 60세 정년을 의무화하면서 2014년 이후 정년연장에 대비해 임금피크제를 도입하는 사업장이 많은 것으로 해석되고 있다.

임금체계 개편은 1년에 끝나지 않고, 지속적으로 수정·보완해나가야 하는 경우도 많은 것으로 나타났다. 앞서 임금체계 개편 사례연구에서 K사의 경우 초기에 직무급형 연봉제 도입을 추진하려 했지만 노사협의를 하는 과정에서 직급별 임금상하한선 제도를 먼저 도입하고, 이후에 임금체계 개편을 지속적으로 논의하기로 했다. 다른 사업장의 경우도 일단 임금체계 개편이 추진되면 지속적으로 수정·보완을 해나가고 있다고 말하고 있다. 임금체계 개편은 근로자들의 수용성이 가장 중요하고, 노사협의를 거쳐야 하는 경우가 많다 보니 실제로 실행하는 과정에서 조직 구성원들의 동의와 공감대 형성이 중요한 과제이다. 이러한 절차적 정당성 뿐만 아니라 임금체계 개편을 추진한 이후에 안정적인 임금관리가 이뤄지도록 계속 수정·보완을 하는 경우가 많은 것으로 조사되고 있다.

기업들이 임금체계 개편을 추진하게 된 동기를 살펴보면 생산성과 성과향상을 위해 임금체계 개편을 추진한 사업장이 가장 많았고, 직무가치에 맞는 보상체계를 구축하기 위한 동기에서 임금체계 개편을 추진한 사업장도 많은 편이었다. 이에 비해 인건비 절감이나 직원들 간의 불공정한 격차 해소를 위해서 임금체계 개편을 추진한 사업장 빈도는 상대적으로 많지 않았다. 이런 분석결과는 기업들이 임금체계 개편을 추진하는

목적은 일차적으로 생산성이나 성과향상을 위해 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많다는 것을 보여주고 있다.

임금체계 개편 추진과정에서 가장 큰 장애요인은 인건비 상승 문제인 것으로 조사되고 있다. 그다음으로 노조의 반대가 장애요인이라고 응답한 경우도 많은 편이었다. 임금체계 개편을 추진할 때 근로자들 중에서 불이익을 받는 근로자를 최소화하지 않으면 노조 또는 근로자 대표의 동의를 받기 어려워진다. 기업들은 이러한 사정을 감안해서 임금체계 개편을 추진할 때 단기적으로는 임금을 이전보다 더 많이 인상해서, 노조나 근로자들의 수용성을 높이는 경우가 많은 것으로 분석되고 있다. 실제로 임금체계 개편 사례연구에서도 임금체계 개편을 추진하는 해에는 전체적인 임금인상률을 높이는 경우가 많았고, 그 결과 인건비는 증가한 것으로 나타났다.

이런 분석을 종합해 보면 기업들이 임금체계 개편을 추진할 때는 생산성과 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많고, 이러한 임금체계 개편이 원활하게 추진될 수 있도록 단기적으로는 임금인상과 인건비 증가를 동반하는 방법론을 채택하는 경우가 많다는 것이다. 이런 현상은 인건비 절감을 목적으로 임금체계 개편을 추진한 경우가 가장 빈도가 낮았던 것에서도 확인된다.

나. 임금체계 개편과 경영성과의 관계

임금체계 개편을 추진한 이후 경영성과는 전체적으로 이전보다 경영성과가 좋아진 경우가 많은 것으로 조사되고 있다. 이것은 임금체계 개편이 경영성과 향상과 밀접한 상관관계가 있음을 보여준다. 다만 임금체계 개편을 추진한 사업장 중에서 경영성과가 현상유지한 기업이 가장 많다는 것은 임금체계 개편이 경영성과에 미치는 영향이 단기적으로는 크지 않을 수 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 유형별로 보면 임금피크제를 도입한 사업장에서 경영성과가 높은 경우가 가장 많았다. 성과연봉제를 도입하거나 호봉제 개편을 한 경우는 빈도수는 적지만 해당 임금체계 개편을 한 이후에 경영성

과가 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다.

임금체계 개편의 추진동기와 관련해서는 생산성과 성과향상 목적으로 임금체계 개편을 추진한 사업장 중에서 경영성과가 높은 경우가 많았다. 이에 비해 직원들의 불공정한 격차해소를 위해서 임금체계 개편을 한 사업장에서는 경영성과와 상관관계가 낮았다.

임금체계 개편 추진 과정에서 인건비 상승이 가장 큰 장애요인이라고 응답한 사업장에서 경영성과가 높은 경우가 가장 많은 것으로 나타났다. 이렇게 인건비가 임금체계 개편의 장애요인이었던 사업장에서 개편 이후에 경영성과가 높아진 경우가 많은 것은 임금체계 개편과정에서 인건비 문제가 이후 경영성과에 부정적인 영향을 주지 않는 경우가 많음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 이후에 근로자 만족도가 높은 사업장은 경영성과도 좋은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 반대로 근로자 만족도가 낮은 사업장에서는 경영성과가 좋은 사업장보다 낮아졌다는 사업장이 더 많은 것으로 나타났다.

임금체계 개편 이후 경영성과와 노조 존재 유무와의 상호관계를 분석한 결과 노조가 없는 사업장에서 임금체계 개편 이후 경영성과가 더 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 이러한 분석결과는 노조가 있는 사업장에서 임금체계 개편 추진 이후 경영성과가 음(-)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

다. 임금체계 개편 이후 노사의 만족도

임금체계 개편을 추진한 이후에 근로자 만족도는 높은 것으로 조사되고 있지만 만족하지 않는 경우도 4할 가까이 되고 있는 것으로 나타났다. 이는 근로자들이 모두 만족하는 임금체계 개편을 추진하는 게 쉽지 않은 과제일 수 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 유형별로는 임금피크제 도입과 호봉제 도입 시 근로자 만족도가 높은 경우가 많은 것으로 조사됐다. 이것은 임금체계 개편 유형 중에 임금피크제와 호봉제 개편이 상대적으로 근로자들의 불만이 적

은 임금체계 개편 유형임을 보여주고 있다.

임금체계 개편 추진과정에서 인건비 상승이 장애요인이라고 응답한 사업장에서 직원 만족도가 높은 경우가 많은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 인건비 상승이 장애요인이 되었던 사업장에서 단기적으로 임금인상을 했을 가능성이 높다는 것을 암시하고 있다. 그 결과 근로자 만족도가 높아졌을 수 있다는 것이다. 실제 임금체계 개편 사례연구에서도 임금체계 개편을 추진하는 과정에서 단기적으로 임금인상률을 평소보다 높이는 경향이 있는 것으로 나타났다. 기업 입장에서는 노조나 근로자 대표의 수용성을 높이기 위해서 단기적으로 인건비를 늘려서 임금인상률을 높이면서 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많다는 것이다.

임금체계 개편 이후 기업 입장에서 가장 만족하는 것은 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아졌다는 점이었다. 임금체계 개편 사례연구에서 기업 측에서는 공통적으로 임금체계 개편 이후 직무, 성과를 기준으로 임금수준이 결정되고, 직급별 Pay band 내에서 임금관리가 이뤄지면서 임금관리의 안정성이 높아진 점을 가장 큰 성과로 꼽고 있었다. 이렇게 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 경영성파나 고용에도 긍정적인 영향을 미치는 경향이 나타나고 있다는 것이다.

라. 임금체계 개편 추진 이후의 고용효과

이번 연구에서 임금체계 개편 사례연구와 임금체계 개편 이후 경영성과와 고용효과 실태조사에서 확인된 것은 임금체계 개편이 고용증가와 높은 상관관계가 있다는 것이다. 실제로 실태조사 결과에서도 임금체계 개편을 추진한 사업장에서는 전체적으로 고용이 증가한 사업장이 많은 것으로 조사됐다. 임금체계 개편을 추진한 사업장에서 절반 정도가 고용이 증가된 것으로 나타나는 것은 임금체계 개편이 고용증가와 높은 상관관계를 갖고 있음을 말해주고 있다.

임금체계 개편 이후 경영성과와 고용효과의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 이후 경영성과가 높았던 사업장에서는 고용증가 효과가 나타난 사업장이 많은 것으로 나타났다. 이런 분석결과는 임금체계 개편

이후 경영성과와 고용증대 효과가 강한 양(+)의 상관관계를 갖고 있음을 보여준다. 다시 말해 임금체계 개편 이후 경영성과가 좋으면 고용량도 증가하는 결과가 나타날 수 있다는 것이다. 다만 이런 상관관계는 경영성과가 좋은 사업장이 임금체계 개편을 추진하는 경우가 많아서 나타나는 현상일 수도 있고, 임금체계 개편이 고용증대에 긍정적인 영향을 미친 결과라고도 볼 수 있기 때문에 이후에 정밀한 실증분석을 통해 확인할 필요가 있을 것이다.

임금체계 개편 사례연구에서는 임금체계 개편으로 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 기업들이 신규인력 채용에 자신감을 갖게 되는 경우도 확인되고 있다. 이것은 임금체계 개편을 하는 사업장들은 단기적으로는 인건비 절감이라는 경제적 논리가 아니라 투자의 관점에서 인력채용을 하는 경향이 있음을 보여주고 있다. 임금체계 개편을 추진하면서 단기적으로는 임금인상률도 높아지고, 인건비도 증가하지만 이렇게 임금체계 개편을 실행해서 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 기업이 자신감을 갖고 신규인력 채용에 나서는 경향이 있다는 것이다.

임금체계 개편 이후 경영성과와 고용효과의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 이후 경영성과가 높았던 사업장에서는 고용증가 효과가 나타난 사업장이 많은 것으로 나타났다.

임금체계 개편 유형별로 임금체계 개편 이후의 고용변화를 살펴보면 임금피크제 도입과 성과연봉제를 도입한 사업장에서 고용이 증가한 경우가 많은 것으로 조사됐다. 이런 분석결과는 임금피크제나 성과연봉제 도입을 한 경우 고용증대 효과가 클 수 있음을 보여주고 있다. 임금피크제의 경우 당장 장기근속자의 인건비를 절감하는 효과가 있기 때문에 신규인력 채용을 할 수 있는 여력이 증가할 수 있다. 그 결과 단기적으로 고용증가 효과가 나타날 가능성이 더 크다는 점을 보여주고 있다.

임금체계 개편 추진동기와 임금체계 개편 이후 고용변화와의 상호관계를 분석한 결과 생산성이나 성과향상을 목적으로 임금체계를 개편한 사업장에서 고용증가 효과가 많은 것으로 조사되고 있다. 이는 생산성이나 성과향상을 목적으로 임금체계 개편을 함으로써 실제로 생산성 향상이나 성과향상이 이뤄졌을 가능성이 크고, 그러한 결과가 고용증가 효과

로 나타났을 가능성이 큰 것으로 분석되고 있다.

임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 높은 사업장에서는 고용증가 효과도 높은 것으로 나타나고 있다. 이런 분석결과는 임금체계 개편 이후의 근로자 만족도가 고용증대 효과와 양(+)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

임금체계 개편 이후의 고용증가는 노조가 없는 사업장에서 더 많이 이뤄지는 것으로 조사되고 있다. 이런 분석결과와 앞서 노조 유무와 경영성과의 상호관계 분석을 결합해서 보면 노조가 없는 사업장에서 임금체계 개편을 할 경우 경영성파가 좋아지는 경우도 많고, 고용증대 효과도 더 높을 수 있음을 보여주고 있다.

종합적으로 보면 임금체계 개편을 시행한 이후에 대부분 고용증가 효과가 있었고, 그중에서도 임금피크제의 고용증가효과가 가장 컸다고 볼 수 있다.

그러나 이는 임금피크제를 실시한 기업들만을 대상으로 한 실태조사 결과이기 때문에 임금체계 개편이 고용효과가 있다고 단정하기에는 이르다. 실태조사 대상으로 선정한 임금체계 개편 추진 사업장들은 대부분 경영성파가 좋거나, 성장 가능성이 있는 기업일 가능성이 크기 때문이다. 대개의 경우 임금체계 개편을 추진하면 인건비도 올려야 하고, 인사관리 비용도 더 들어간다는 점을 감안하면 경영위기가 닥치거나, 성장전망이 어두우면 임금체계 개편을 추진하려 하지 않을 것이기 때문이다. 따라서 이번 실태조사 결과는 임금체계 개편이 바로 고용증가에 영향을 줄 수 있다고 단선적으로 해석하기보다, 임금체계 개편이 고용효과와 밀접한 상관관계가 있다는 점을 확인한 것이라고 볼 수 있다.

제 3 장

「임금체계 현황조사」의 임금피크제 고용효과 실증분석

1. 임금체계 개편 유형별 고용효과 분석 필요성

가. 임금체계 개편 유형별 고용효과 분석 필요성

앞서 제2장에서 임금체계 개편을 추진한 사업장들을 대상으로 실시한 고용효과 실태조사 결과 임금체계 개편을 추진한 사업장은 고용증대가 나타난 경우가 많은 것으로 조사되고 있다. 이것은 임금체계 개편과 고용증대가 밀접한 상관관계가 있을 수 있다는 것을 말해준다.

하지만 임금체계 개편이 고용증대와 상관관계를 갖고 있다고 해서 임금체계 개편이 고용증가 효과를 만들어내는 것으로 단정지을 수는 없다. 실제로 기업의 고용변화에는 임금체계뿐만 아니라 기업의 경영성과나 성장전망, 업종별 시장상황, 노사관계 제도 등 다양한 변수들이 작용할 수 있기 때문이다. 그중에서 임금체계 개편을 추진한 사업장에서 고용증가가 나타났다고 하더라도 이것은 임금체계 개편을 추진한 사업장들이 대부분 경영성과가 좋은 사업장들이거나, 고용증가 추세에 있는 사업장들이 인 경우가 많아서 그런 결과가 나타날 수도 있기 때문이다. 다시 말해 임금체계 개편의 고용효과는 좀 더 구체적인 실증분석을 통해서 분석과 검증은 해보아야만 확인이 가능하다는 것이다.

임금체계 개편의 고용효과에 대한 실증분석을 위해서는 임금체계 유형별로 고용효과를 분석할 필요가 있다. 앞서 2014~15년 임금체계 개편

을 시행한 사업장 대상 실태조사에서도 임금체계 개편 추진 현황을 보면 임금체계 개편 유형별로 실제 추진정도가 다르고, 임금체계 개편 이후 고용효과도 임금체계 개편 유형별로 다르게 나타나고 있다. 따라서 임금체계 개편의 고용효과 분석을 위해서는 임금체계 개편 유형별 고용효과를 분석할 필요가 있을 것이다.

앞서 2014~15년 임금체계 개편을 시행한 사업장 대상 실태조사에서 임금체계 개편 유형별로 보면 임금피크제 도입이 가장 많이 시행되고 있는 것으로 조사되었다. 이 외에도 호봉제 개편, 성과연봉제 도입, 직무급(직능급 포함) 임금체계 도입이 추진되고 있으나, 실제 추진 빈도는 임금피크제보다는 상대적으로 적었다. 또한 임금체계 개편 추진 이후의 고용효과도 유형별로 보면 임금피크제를 도입한 경우가 고용효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 그다음에 성과연봉제 도입 이후 고용증가 효과가 많았던 것으로 조사되었다. 호봉제 개편이나 직무급제 개편은 실제 추진 빈도도 적고, 실제 고용효과도 크지 않은 것으로 조사되었다.

본 연구에서는 이러한 실태조사 결과를 토대로 임금체계 개편 유형별 고용효과를 실증분석하기 위해 먼저 임금피크제 도입의 고용효과를 실증분석하고자 한다. 그다음에 성과연봉제, 호봉제 개편, 직무급(직능급 포함)제 도입 등 임금체계 개편 유형별 고용효과를 실증분석하고자 한다.

나. 임금체계 개편 유형별 고용효과 실증분석 방법

본 연구에서는 임금체계 개편이 실제 고용변화에 어떤 영향을 미치는지 계량적인 분석방법을 활용해 실증분석하기 위해 임금체계 개편 관련 정보를 담고 있는 자료들을 수집하여 실증분석에 활용하고자 하였다.

이러한 임금체계 개편의 고용효과에 대한 계량적 실증분석을 위해서 고용노동부가 2015년도에 조사한 「임금체계 현황조사」, 그리고 한국노동연구원이 2015년에 조사한 「임금제도 실태조사」 등의 자료를 활용하여 실증분석을 하였다.

고용노동부가 2015년도에 조사한 「임금체계 현황조사」에는 임금피크제 관련 내용이 조사되어 있는 반면에 다른 임금체계 개편 유형과 관련

된 내용은 부족한 실정이고, 한국노동연구원이 2015년에 조사한 「임금제도 실태조사」에서는 임금체계 개편 유형이 성과급, 임금 및 직급체계 개편 관련 내용으로 조사되어 있다.

본 연구에서는 이러한 조사자료의 한계를 감안하여 임금체계 개편 유형별 고용효과 실증분석을 단계적으로 실시하였다.

먼저 고용노동부의 2015년도 「임금체계 현황조사」 데이터를 가지고 실증분석을 실시하였고, 다음에 한국노동연구원의 「임금제도 실태조사」 데이터를 활용하여 임금체계 개편 유형별 고용효과 분석을 실시하였다. 고용노동부의 2015년도 「임금체계 현황조사」 데이터를 활용한 고용효과 실증분석에서는 임금피크제 도입 사업장 Case는 많고, 나머지 임금체계 개편 유형 Case는 적은 점을 고려해서 임금피크제 도입에 따른 고용효과를 먼저 분석하고, 한국노동연구원의 「임금제도 실태조사」 자료를 활용해 성과연봉제와 호봉제 개편, 직무급 개편 등 임금체계 개편 유형을 묶어서 고용효과 분석을 실시하였다.

2. 「임금체계 현황조사」 자료를 활용한 임금피크제 고용효과 분석

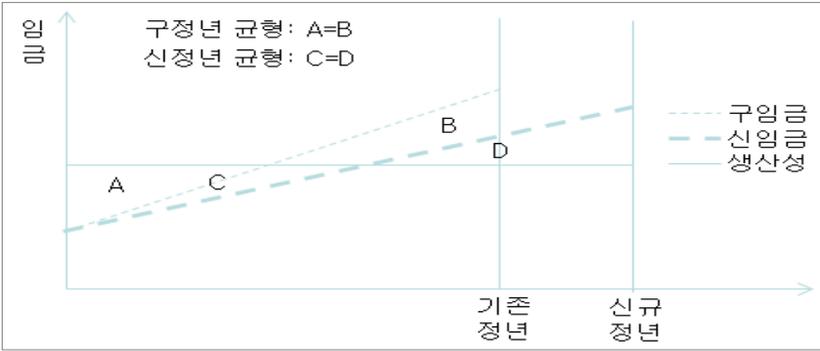
가. 임금피크제 도입과 고용효과의 관계

임금피크제란 정년을 전후로 고용연장을 위해 임금을 조정하는 제도를 지칭한다. 임금피크제를 이연임금과 정년제도의 개념에 따라 도식화하면 [그림 3-1]과 같은데, 이 그림에 따르면 임금피크제는 정년이 연장될 경우 기존 정년에서의 임금과 생산성의 장기적 균형이(A=B) 연장된 정년에서의 새로운 균형(C=D)으로 이행하기 이전의 '과도기적 임금조정 조치'로 이해할 수 있다.⁸⁾

임금피크제의 기원은 1960~70년대 일본의 민간기업들이 자발적으로 정년을 55세에서 60세로 연장하면서, 55세 당시 임금의 20~30%를 감액하는 수준으로 근로자와 합의하던 관행이었다고 한다. 임금 감액의 근거

8) 김세움(2015), 「한국의 임금체계 실태 발표자료」에서 일부 인용.

(그림 3-1) 임금피크제 개념도



주: 임금 및 생산성 커브는 가상적인 사례임.
 자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

는 퇴직하고 다른 기업에 취직할 경우 받을 수 있는 시장임금이었던 것으로 알려져 있다. 즉 퇴직하고 다른 기업에 취직할 경우 정년시점에 받던 임금의 20~30% 이상 감액되는 것을 정년연장 시에도 적용한다는 것이다. 예를 들어 도요타자동차는 1967년 6월 정년(55세) 후 3년 재고용과 임금피크제를 도입했다. 그 배경은 당시 숙련 노동력의 부족이었다. 자격요건은 계속 근무를 희망하는 자로서 일정한 요건을 갖춘 자이며, 매년 계약을 체결하며 세 차례 갱신할 수 있다. 임금은 1년차(만 55세)에 90%, 2년차(만 56세)에 80%, 3년차(만 57세)에 70%이며 승급은 없고 베이스업도 절반만 실시하는 조건이었다.

우리나라에서는 2013년 4월 30일 정년연장을 골자로 하는 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」(고령자고용촉진법) 개정안이 국회 본회의에서 통과되면서 임금피크제 도입이 크게 늘었다. 「고령자고용촉진법」 제19조는 ‘사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 정하여야 한다’고 정년 60세를 법적으로 의무화했으며, 동법 제19조의2는 ‘정년을 연장하는 사업 또는 사업장의 사업주와 근로자의 과반수로 조직된 노동조합(근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자를 말한다)은 그 사업 또는 사업장의 여건에 따라 임금체계 개편 등 필요한 조치를 하여야 한다’고 규정하였다. 정년 60세는 2016년 1월 1일부터 공기업, 공공기관, 지방공기업, 상시근로자 300인

이상 사업장이, 이어서 2017년 1월 1일부터는 국가 및 지방자치단체, 상시근로자 300인 미만 사업장에도 적용되었다.

정년 60세가 법적으로 의무화되면서 한국에서 임금피크제는 임금체계 개편의 한 유형으로서 중요한 의미를 지니게 되었다. 임금피크제는 정년 연장에 대한 대응만이 아니라 장기적인 관점에서 보면 한국의 강한 임금 연공성을 완화하는 계기가 된다는 점에서도 중요한 의미를 갖는다. 즉 정년 60세 시대의 임금피크제가 끝이 아니라 조만간 정년 65세 시대를 맞이하게 되는데, 이 경우 정년 60세 시대에 설계한 임금피크제를 없애는 대신 임금커브를 평탄한 수준으로 하향 조정하는 방향으로 임금체계 개편을 예상할 수 있다. 그리고 정년 60세 시대에 설계한 임금피크제는 정년 65세 시대로 수평이동하게 될 것이다.

임금피크제와 기업의 고용 간에 어떤 관계가 있을까? 한국기업과 같이 임금의 연공성이 강한 경우에 과도기적으로나마 임금의 연공성을 완화하는 임금피크제는 고용 잠재력을 확충할 가능성이 높다. 다른 조건이 동일한 두 기업 중 1개 기업만 임금피크제를 실시한다고 가정하면, 임금피크제를 실시하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 고용을 증가시킬 가능성이 높다. 임금피크제를 도입할 경우 우선 고령인력의 정년연장으로 인한 인건비 부담을 줄여 고령인력을 정년까지 고용할 가능성이 높고, 임금피크제로부터 파생되는 인건비 경쟁력은 장기적으로도 고용 증가로 연결될 수 있기 때문이다.

이렇게 임금피크제를 실시할 경우 그렇지 않은 경우에 비해 고용이 증가할 것으로 기대할 수 있으나, 임금피크제의 실제 효과는 상황에 따라 달라질 수 있다. 임금피크제 실시로 임금과 생산성의 괴리가 해소된다면 다른 상황에 변화가 없는 한 기업은 연령이나 근속의 상한에 도달한 근로자를 굳이 해고할 이유가 없다. 따라서 장년고용은 임금피크제를 실시하지 않을 경우에 비해 증가할 수 있다. 그러나 임금피크제 실시로 임금과 생산성이 일치하게 되었다고 하더라도 기업은 사회적 또는 문화적 요인 등에 의해 정년에 이른 높은 연령의 근로자를 기피할 수도 있다. 또한 임금피크제에 따라 감축되는 임금의 크기가 작아 임금이 여전히 생산성을 초과할 수도 있다. 다른 한편으로 임금피크제는 기업의 노동비용을

낮추어 장년 노동력뿐만 아니라 청년이나 중년 노동력의 고용에도 영향을 미칠 수 있다. 이처럼 임금피크제의 고용효과는 선형적으로 평가하기 어려우며, 실증적으로 엄밀하게 분석하여 입증하여야 한다. 뿐만 아니라 임금피크제에 따른 고용효과의 크기도 매우 다양하게 나타날 수 있으므로 실증분석을 통해 이를 파악하는 것 외의 대안을 찾기 어렵다.

본 연구는 한국에서 실시되고 있는 임금피크제가 고용에 미치는 영향을 엄밀하게 평가하는 것을 중요한 연구내용으로 한다. 임금피크제가 실제 노동시장에서 고용에 어떠한 영향을 미치고 있는지 그리고 영향을 미치고 있다면 그 영향의 정도는 얼마나 되는지 등은 매우 중요한 정보로서 정책적 의미 또한 크다. 이를 위해 본 연구에서는 임금피크제가 고용과 어떤 관계가 있는지 실태조사 자료를 사용해서 실증분석을 하고자 한다.

나. 고용노동부 「임금체계 현황조사」 자료

임금피크제에 대한 실태조사 자료로는 고용노동부가 2015년 중순에 실시한 ‘임금체계 현황 등 조사’(이하 「임금체계 현황조사」)가 있다. 동 조사는 100인 이상 사업체 전체를 대상으로 전수 조사한 자료이며(N=10,283), 조사는 근로감독관을 통해서 이루어졌다. 이 조사에서는 조사시점 당시 임금피크제 도입여부와, 임금피크제를 도입한 경우에 도입 연도를 질문하고 있다. 임금피크제 도입연도를 조사하고 있는 거의 유일한 자료이기 때문에 이 정보를 이용해서 패널자료를 구축할 수 있다. 예를 들어 임금피크제를 2014년에 도입했다고 응답한 사업체가 그 이전 연도들에서는 도입하지 않았던 것으로 추정하면 패널자료를 구축할 수 있다.

임금피크제와 고용 간의 관계를 분석하기 위해서는 재무정보가 필요한데, 특히 산출량의 지표인 매출액, 인건비, 자본장비비용과 같은 재무정보가 결합되어야 임금피크제가 고용에 미치는 효과를 제대로 분리해서 추정할 수 있다. 예를 들어 임금피크제가 아니라 매출액이 증가해서 고용을 증가시킬 수도 있으며, 다른 조건은 동일하더라도 인건비 변동에 따라 고용을 증감시킬 수도 있다. 기업의 재무정보는 한국노동연구원 이 2017년에 한국기업데이터로부터 구입한 재무정보를 사용하였다. 이 정보

로부터 기업의 연도별 인원, 매출액, 인건비, 자본장비비에 대한 정보를 추출해서 분석에 사용하였다.

임금피크제 실태조사 자료와 기업의 재무정보 자료를 결합해서 만든 균형 패널의 최종 표본은 매년 2,803개 기업의 2010~15년간 6개년도 관측치로서 총 16,818개 기업-연도(firm-year) 자료이다. 실태조사 자료에 비해서 기업 재무 자료가 결합된 균형패널의 표본규모가 대폭 줄어든 것은, 기업재무 정보는 최소한 외감법인 이상에서만 일관성 있게 제공되고 있기 때문이다.

다. 임금피크제 도입의 고용효과 분석을 위한 변수

종속변수는 기업의 해당 연도 고용인원이다. 이 자료는 기업 재무정보에서 추출해서 사용하였다. 기업 재무자료에 기업 인원에 대한 정보는 인원개요 파일과 재무제표 및 재무비율 파일에서 추출해서 사용할 수 있다. 그런데 인원개요 파일의 경우 인원내역 등에 대한 상세한 정보는 구할 수 있지만 고용인원에 대한 결측치가 너무 많다. 이를 보정하는 방법은 재무제표 및 재무비율 정보에서 역으로 추산하는 방법이다. 본 연구는 연도별 인당매출액과 매출액 정보를 사용해서 기업의 인원을 추정해서 활용하였다. 즉 연도별 인당매출액과 매출액 총액 정보가 있기 때문에 매출액과 인당매출액의 단위를 조정한 후 매출액을 인당매출액으로 나누면 인원을 구할 수 있다. 이렇게 구한 인원 정보와 인원개요 파일에서 추출한 인원 정보를 결합해서 연도별 기업체의 고용에 대한 정보를 작성해서 분석에 사용하였다.

독립변수는 임금피크제 도입여부이다. 연도별 임금피크제 도입여부는 임금피크제를 도입하고 있다고 응답한 사업체의 도입연도 정보로부터 작성했다. 다만 본 연구는 재무정보 자료의 결측치를 감안해서 2010~15년간 패널자료를 구축했기 때문에 도입연도가 2010년 이전인 경우에는 모두 2010년 당시 도입하고 있는 것으로 추정된다. 주요한 통제변수는 인당매출액, 인당인건비, 인당 노동장비인데, 콥-더글라스 생산함수에 의하면 이 변수들은 모두 고용에 영향을 미치는 변수들이다. 이상 설명한 종속변수, 독립변수, 그리고 주요 통제변수들의 내역을 필요 시 임금피크제 도입여부별로 구분해서 정리하면 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 변수내역

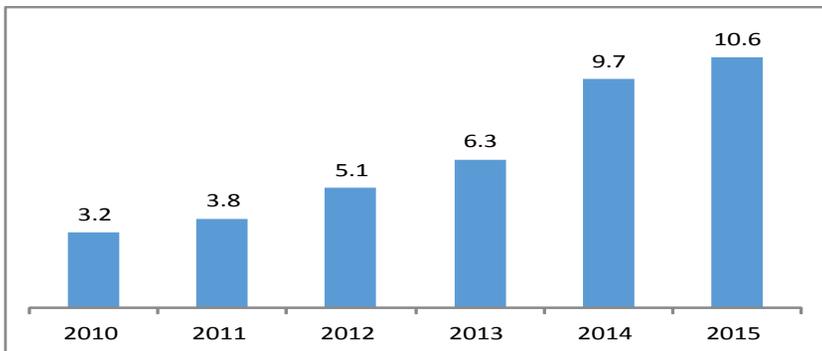
	임금 피크제 도입률	인원		인당인건비		인당노동장비		인당매출액	
		임금피크제		임금피크제		임금피크제		임금피크제	
		미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입
2010	3.2	425(100)	328(100)	3.55	3.58	4.01	4.24	5.70	5.78
2011	3.8	452(106)	336(102)	3.54	3.53	3.99	4.29	5.69	5.82
2012	5.1	469(110)	385(117)	3.58	3.53	4.02	4.06	5.67	5.64
2013	6.3	486(114)	381(116)	3.62	3.64	4.08	4.03	5.69	5.65
2014	9.7	497(117)	418(127)	3.63	3.62	4.09	4.16	5.67	5.71
2015	10.6	505(119)	414(126)	3.60	3.59	4.11	4.19	5.66	5.69

주: 인원을 제외한 재무정보의 단위는 백만 원이며, 모두 로그 값을 취했음. 인원을 표시한 란에서 ()는 2010년 인원을 100으로 둘 경우 상대지수임.
 자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

3. 「임금체계 현황조사」의 임금피크제 도입 현황

표본에 포착된 임금피크제 도입 추세를 도시하면 [그림 3-2]와 같다. 패널 시작연도인 2010년도에 이미 3.2%의 기업이 임금피크제를 도입하고 있는 것으로 나타나고 있다. 임금피크제 도입이 급증한 연도는 2014년으로 이는 2013년 「정년연장법」이 통과된 후 삼성전자 등 대기업에서 임금피크제 도입이 확산된 것을 반영한 것으로 보인다. 이러한 추세는 2015년에도 계속될 것으로 추정되지만 조사시점이 2015년 중순이라 2015년도 도입한 기업이 모두 통계에 포착되지는 않은 것으로 보인다.

[그림 3-2] 임금피크제 도입

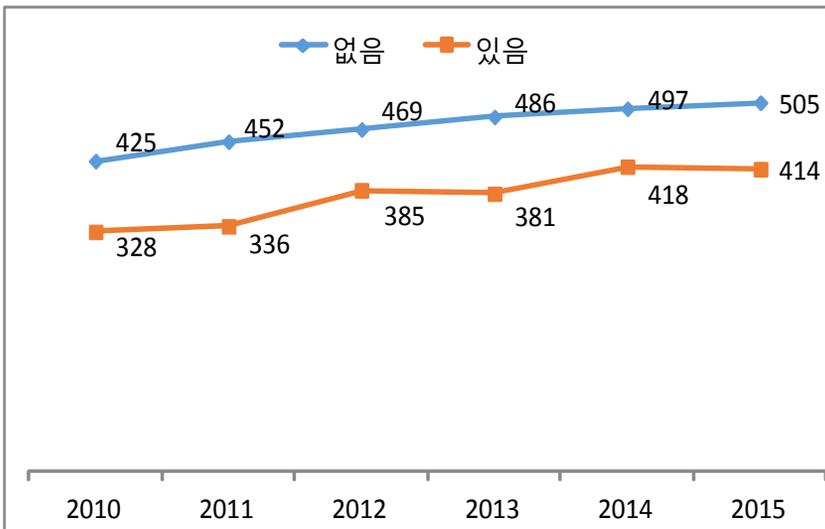


자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

[그림 3-3]은 임금피크제 도입여부별 고용량 변동을 도시한 것이다. 전체적으로 보면 임금피크제 도입여부별 평균 고용량에는 차이가 없는 것으로 보이지만 패널시점의 후반부에는 임금피크제가 있는 기업의 경우 평균 고용량 증가폭이 약간 더 가파르게 나타난다. 즉 <표 3-1>에서와 같이 2010년 대비 2015년 평균 고용량 지수를 비교하면 임금피크제를 도입하지 않은 기업의 경우 119임에 비해 임금피크제를 도입한 기업의 경우 126으로 나타나고 있다.

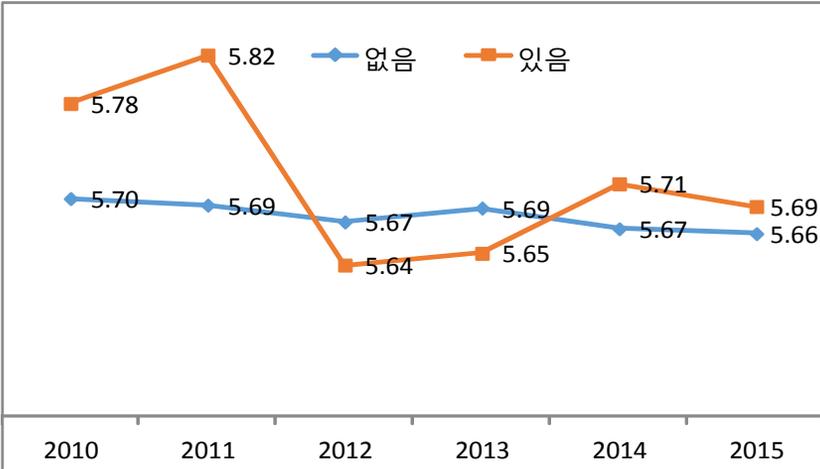
[그림 3-4]와 [그림 3-5]는 임금피크제 유무별 인당매출액과 인당노동장비의 추세를 도시한 것이다. 우선 인당매출액과 인당노동장비의 그래프 유형이 거의 흡사하게 나타나고 있다. 산출량으로 볼 수 있는 인당매출액을 결정하는 요인이 자본장비임을 짐작하게 하는 수치이다. 임금피크제 유무별로 기업별 평균 추세를 보면 임금피크제가 있는 기업들이 2012~13년을 제외하면 인당매출액과 인당노동장비액이 더 높게 나타나고 있다. 이러한 차이를 감안해서 고용량을 추정할 경우 인당매출액과 인당노동장비율이 고용에 미치는 효과를 통제할 필요가 있을 것이다.

(그림 3-3) 임금피크제와 고용



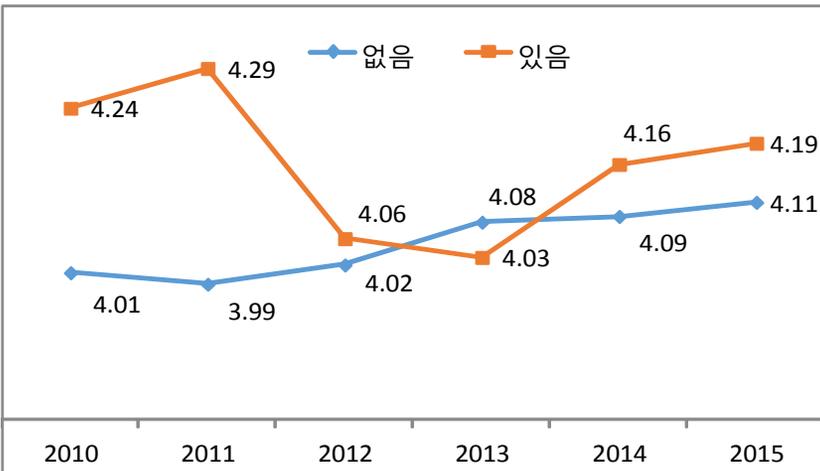
자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

[그림 3-4] 임금피크제와 인당매출액



자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

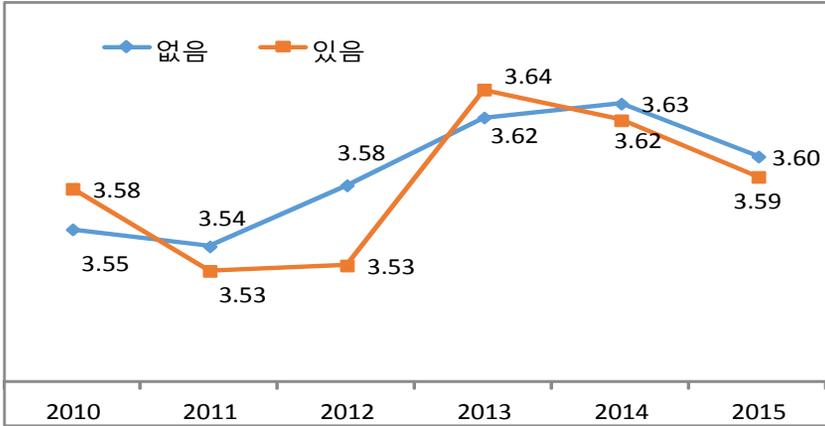
[그림 3-5] 임금피크제와 자본장비



자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

마지막으로 [그림 3-6]은 임금피크제 유무별 기업의 평균 인당인건비 추세를 살펴본 것이다. 2010년과 2013년을 제외하면 임금피크제를 도입하고 있는 기업이 미도입 기업에 비해서 평균적으로 인당인건비가 낮은 것으로 나타나고 있다.

(그림 3-6) 임금피크제와 인당인건비 추세



자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

4. 임금피크제 도입의 고용효과 실증분석

가. 임금피크제의 고용효과 실증분석 모형⁹⁾

이상에서 설명한 균형패널 자료를 사용해서 임금피크제가 고용에 미치는 효과를 분석하기로 한다. 패널분석에서는 기업의 관측되지 않은 이질성을 고려한 분석이 가능하기 때문에 횡단자료 분석과 비교해서 관계의 인과성에 대해서 상대적으로 더 강한 주장이 가능해진다. 즉 횡단자료의 경우 변수 간 관계는 독립변수와 종속변수에 동시에 효과를 미치는 관측되지 않은 다른 변수들의 효과에 기인했을 가능성을 배제하지 못하지만, 패널분석에서는 이러한 가능성을 배제할 수 있다. 예컨대 실험상황을 가정하면 임금피크제 도입여부가 무작위적으로 결정되어야 고용에 미치는 순수효과를 추정할 수 있는데, 만일 고용 성향의 차이에 따라 임금피크제를 도입하거나 그렇지 않다면 추정결과는 과대 추정되거나 과소 추정될 수 있다. 패널분석에서는 표본의 선택편의성에 영향을 미칠 수 있는 미측정 요소들을 제거할 수 있는 장점이 있다.

9) 임금피크제 고용효과 실증분석 모형은 김동배(2014), 「노동조합이 기술혁신에 미치는 영향: 패널자료 분석」의 방법론을 수정·인용.

패널분석 모형은 다음과 같다.

$$E_{it} = \alpha + \beta Pit + \gamma X_{it} + e_{it} \quad (1)$$

$$e = u_i + v \quad (2)$$

식 (1)에서 i 는 기업을, t 는 연도를 나타낸다. E_{it} 는 고용량이고, Pit 는 임금피크제이며 X_{it} 는 기타 통제변수다. 식 (2)에서 μ_i 는 기업 특수적 항인 반면 v_{it} 는 순수한 오차항인데, μ_i 가 기업별로 고정된 상수이면 고정효과 모형(fixed effect model)이 일치추정량이 되는 반면 μ_i 가 기업별 확률변수이면 확률효과 모형(random effect model)이 일치추정량이자 보다 효율적인 추정량이 된다. 고정효과 모형인가 확률효과 모형인가를 판단하는 기준은 기업 특수적 항인 μ_i 와 임금피크제 변수인 Pit 간의 관계다. μ_i 가 임금피크제 변수와 상관관계가 있다면, 즉 $cov(Pit, \mu_i) \neq 0$ 이면 고정효과로 추정하는 것이 더 적합한 추정방식이다.

고정효과법과 확률효과법의 추정모형 선택과 관련된 통계적 검증방법으로는 하우스만 검증(Hausman test)이 있다. 하우스만 검증의 귀무가설은 위 식 (1) 및 식 (2)에 의하면 $cov(Pit, \mu_i) = 0$ 이며, 대립가설은 $cov(Pit, \mu_i) \neq 0$ 이다. 만일 귀무가설이 채택되면 확률효과 모형을, 반면

〈표 3-2〉 하우스만 검증 결과

	(b)	(B)	(b-B)	sqrt (diag(V_b-V_B))
	FE	RE	Difference	S.E.
임금피크제	41.176	40.191	0.985	1.645
인당인건비	-42.141	-48.021	5.880	0.696
인당자본장비	-25.666	-20.709	-4.957	1.240
인당매출액	-134.702	-124.728	-9.974	1.584
2011년	23.659	23.690	-0.031	0.015
2012년	38.984	39.371	-0.387	0.059
2013년	58.183	58.455	-0.273	0.094
2014년	66.057	66.432	-0.375	0.152
2015년	70.457	70.597	-0.140	0.179
chi Square	74.8***			

자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

귀무가설이 기각되면 고정효과 모형을 선택하는 것이 적합하다. 임금피크제 더미변수와 고용량 간 패널분석 모형의 하우스만 검증 결과 카이자승이 각각 74.8(p=.000)로 나타나 귀무가설이 기각되어 확률효과 추정량은 일치 추정량이 아니며 고정효과 모형이 더 적합한 추정모형인 것으로 나타났다.

나. 임금피크제의 고용효과 실증분석 결과

<표 3-3>은 임금피크제가 고용에 미치는 영향을 고정효과 방법으로 추정한 결과이다. 참고로 보고한 확률효과와 추정결과도 유사하게 나타나고 있다. 이에 의하면 임금피크제는 고용량과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 발견된다. 추정계수를 그대로 해석하면 임금피크제가 없다가 신규로 도입하는 경우 증가하는 고용량은 40명 정도로 나타나고 있어, 이를 <표 3-1>의 평균 인원과 대비해서 계산하면 대략 10% 내외 정도의 고용증가를 가져오는 것으로 해석할 수 있겠다. 참고로 <부표 3-1>은 시차변수, 즉 전년도 임금피크제가 차년도 고용에 미치는 영향을 추정한 것인데, 임금피크제의 계수는 양(+)의 방향을 보이지만 통계적으로 유의하지는 않다.

<표 3-3> 임금피크제 도입의 고용효과 추정결과

	종속변수 = 고용량			
	고정효과		확률효과	
	Coef	S.E.	Coef	S.E.
상수	1441.3***	46.207	1385.5***	65.329
임금피크제(t)	41.176**	19.097	40.191**	19.067
인당인건비	-42.141***	6.389	-48.021***	6.365
인당자본장비	-25.666***	6.703	-20.709***	6.601
인당매출액	-134.702***	9.727	-124.728***	9.618
2011년	23.659***	8.037	23.690***	8.054
2012년	38.984***	8.051	39.371***	8.068
2013년	58.183***	8.083	58.455***	8.100
2014년	66.057***	8.173	66.432***	8.189
2015년	70.457***	8.206	70.597***	8.221
F/카이자승	76.5***		657.0***	
N	16,818			

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1(양측 검증).
 자료: 고용노동부(2015), 『임금체계 현황조사』 자료를 활용하여 분석.

〈부표 3-1〉 시차변수 추정결과

	종속변수=고용량			
	고정효과		확률효과	
	Coef	S.E.	Coef	S.E.
상수	1443.3***	46.202	1387.4***	65.327
임금피크제(t-1)	21.148	20.478	20.560	20.454
인당인건비	-42.187***	6.390	-48.068***	6.366
인당자본장비	-25.584***	6.703	-20.628***	6.602
인당매출액	-134.933***	9.728	-124.944***	9.619
2011년	23.682***	8.040	23.713***	8.057
2012년	39.403***	8.051	39.781***	8.068
2013년	58.829***	8.085	59.089***	8.102
2014년	67.839***	8.125	68.175***	8.141
2015년	71.900***	8.231	72.012***	8.246
F/카이자승	76.1***		653.4***	
N	16,818			

자료: 고용노동부(2015), 「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 분석.

제 4 장

「임금제도 실태조사」의 임금체계 유형별 고용효과 실증분석

1. 「임금제도 실태조사」의 임금체계 개편 유형별 고용효과

가. 「임금제도 실태조사」 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2015년 6월에 실시한 「임금제도 실태조사」 자료와 한국기업데이터의 기업재무 자료를 결합한 자료를 사용하였다. 임금체계 개편과 여타 기업 특성에 대한 자료는 「임금제도 실태조사」 자료에서, 고용량과 기업재무 자료는 한국기업데이터의 기업재무 자료에서 추출해서 사용한다.

임금제도 실태조사의 모집단은 고용노동부의 2015년 임금결정 현황 조사대상 기업 10,571개인데, 그중 임금체계 조사대상으로는 부적합하다고 판단되는 택시업종, 공공행정, 국방 및 사회보장 행정의 두 산업과 100인 미만 근로자 사업장을 제외한 9,968개 사업장이 최종 모집단이다. 표본은 규모와 업종별로 층화 추출하였는데, <표 4-1>은 모집단과 표본의 규모 및 업종별 분포를 비교한 것이다. 이에 의하면 규모별로는 300인 미만 사업장이 약간 과소 표집되었고 업종별로는 광공업이 약간 과소 표집되었는데, 가능한 규모가 큰 사업체의 경우 표본 할당과 무관하게 가능한 표본에 포함시켜서 조사하도록 부탁한 결과로 보인다.

콕-더클라스의 생산함수에서와 같이 임금체계 이외에 고용에 영향을 미치는 요인을 통제할 필요가 있는데, 대표적인 것이 매출액과 인건비이

〈표 4-1〉 임금제도조사 모집단과 표본 비교

		모집단		표본	
		빈도	비중	빈도	비중
전체		9968	100.0	1046	100.0
규모	300인 미만	7465	74.9	741	70.8
	300~999인	1947	19.5	245	23.4
	1,000인 이상	556	5.6	60	5.7
업종	광공업	3788	38.0	334	31.9
	전기가스증기하수·폐기물처리, 원료재생 및 환경복원업	129	1.3	19	1.8
	건설업	178	1.8	17	1.6
	도매 및 소매업	542	5.4	60	5.7
	운수업	624	6.3	83	7.9
	숙박 및 음식점업	140	1.4	14	1.3
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	551	5.5	40	3.8
	금융 및 보험업	479	4.8	68	6.5
	부동산업 및 임대업	111	1.1	23	2.2
	전문, 과학 및 기술 서비스업	600	6.0	66	6.3
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업	1352	13.6	140	13.4
	교육 서비스업	233	2.3	37	3.5
	보건업 및 사회복지 서비스업	907	9.1	95	9.1
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	101	1.0	12	1.1
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	233	2.3	38	3.6

자료: 한국노동연구원(2015), 「임금제도 실태조사」와 한국기업데이터(2017), 「기업재무」 자료를 결합하여 분석.

다. 매출액과 인건비 정보는 한국노동연구원이 2017년에 한국기업데이터로부터 구입한 재무정보를 사용하였다. 이 정보로부터 기업의 연도별 인원, 매출액, 인건비에 대한 정보를 추출해서 분석에 사용하였다. 결측치를 모두 제외한 최종 표본의 크기는 316개 사업체이다.

나. 「임금제도 실태조사」의 임금체계 개편 관련 변수

독립변수인 임금체계 개편은 다음과 같이 작성하였다. 임금제도 실태 조사는 임금체계 개편과 관련해 정규직 전체 근로자를 대상으로 응답하

도록 하고 있다. 질문은 “귀사에서 최근 5년간 도입했거나 개편한 임금 체계가 있습니까?”이며 “아래의 보기 중 해당되는 번호를 골라 모두 기입하여 주십시오”라고 질문하고 있다. 선택지는 아래와 같다.

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1) 근속급(호봉급) 폐지 | 2) 근속급(호봉급) 비중 축소 |
| 3) 근속급(호봉급)의 호봉수 축소 | 4) 근속급(호봉급) 호봉간 금액차이 축소 |
| 5) 근속급(호봉급)에서 특정 기간 후 호봉승급 정지(예: 말호봉제) 도입 | |
| 6) 직무급/역할급 도입 | 7) 숙련급 도입 |
| 8) 기본급 인상시 개인별 평가 차등 확대 | 9) 변동급 비중 확대(예: 성과배분 비중 확대) |
| 10) 집단성과급이나 각종 인센티브의 개인별 평가 차등 확대 | |
| 11) 기존 직급단계 축소나 통폐합 | |
| 12) 기존 직급 승격 기준의 엄격화(T/O기준 승격이나 승진/승격율 축소 등) | |
| 13) 직급체계 자체의 개편(예: 직무/역할등급이나 역량등급으로 개편) | |
| 14) 기타 _____ | |

위 임금체계 개편 질문에 대한 응답 항목을 살펴보면 크게 두 종류의 임금제도 개편이 혼재되어 있다. 즉 기본급체계의 개편인 임금체계 개편 및 직급체계 개편과 이와는 성격이 다른 성과급과 관련된 항목이다.¹⁰⁾ 성과급과 관련된 항목은 8) 기본급 인상 시 개인별 평가 차등 확대, 9) 변동급 비중 확대(예: 성과배분 비중 확대), 10) 집단성과급이나 각종 인센티브의 개인별 평가 차등 확대로서, 각각은 고과승급, 고과상여, 그리고 집단성과급으로서 성과배분에 해당된다. 나머지 항목은 모두 연공적인 임직급체계의 개편과 관련된 문항들로서, 호봉제를 수정하거나 대안적 임금체계를 도입하거나 직급의 연공성을 완화하기 위한 조치들을 취하거나 대안적인 직급체계를 도입하는 것 등이 여기에 해당된다. 본 연구는 임금체계 개편과 성과급이 성격이 전혀 다르다는 점에 주목해서 임직급

10) 성과급(performance-based pay, pay for performance)은 임금과 성과의 연계성을 강화하려는 각종 임금제도로서 개인수준에서는 고과승급인 merit pay나 고과상여인 merit bonus, 고전적인 각종 개인 성과급(piece rate, 차별성과급, 표준시간급, 각종 할증급 등), 집단성과급으로서 gain-sharing이나 profit-sharing 등을 포괄하는 개념이다(Newman, Gehart, & Milkovich, 2017).

체계 개편과 성과급을 구분해서 임금체계 개편 관련 변수로 i) 임·직급체계 개편, ii) 성과급, iii) [임·직급체계+성과급] 개편의 세 가지 변수를 작성하였다.

이처럼 임금체계 개편 변수를 3개의 범주로 구분한 이유는 다음과 같다. 한국기업의 임금 연공성을 낳는 요인은 승진, 즉 직급체계와 승급, 즉 임금인상 방식이라는 두 가지 측면으로 구분할 필요가 있다. 직급체계 차원에서는 직급 상승, 즉 승진(promotion)의 연공성이 문제이고, 승급의 경우 근속에 따른 승급(time-based progression)이 임금 연공성을 낳는다. 한국기업의 경우 승진에 따른 임금인상폭이 큰 것이 특징인데, 만일 승진이 담당하는 역할이나 직무의 변화 없이 근속에 의해 결정된다면 임금 연공성이 크게 강화된다. 승진과는 무관하게 동일 직급에서도 호봉에 의해서 자동적으로 임금인상이 이루어질 경우 임금의 연공성이 강화된다. 한편 블루칼라의 경우 직급체계가 있더라도 단일호봉제인 경우가 많은데, 이러한 경우에는 승진의 연공성이 아니라 단일호봉제로 인한 임금의 연공성이 문제가 되는 경우이다. 위 글상자 안의 임금체계 개편 응답 문항의 1~7번은 호봉제의 점진적 개선이나 근본적인 개편을 그리고 11~13번은 연공적 직급체계의 개편을 측정하고 있는 문항들인데 모두 임금체계의 연공성을 다루는 범주들이라 임·직급체계 개편 범주로 구분하였다. 나머지 성과급은 위에서 설명한 바와 같이 8~10번을 하나의 범주로 구분했고, 임직급체계 개편과 성과급을 동시에 실행한 경우도 또 다른 범주로 구분했다.

다만, 설문지에서는 임금체계 개편 연도를 적시하지 않고 최근 5년간으로 질문하고 있어, 응답자들은 2010~14년간에 실시한 임금체계 개편에 응답했을 것으로 추정할 수 있다. 임금체계 개편 연도를 측정하지 않았기 때문에 변수는 과거 5년간 해당 범주에 포함되는 제도 개편을 실시한 경우에는 1의 값을 갖는 더미변수들이다.

종속변수는 고용량이다. 고용량은 2014년 대비 2015년 고용의 증가율로 측정하였는데 자료는 한국기업데이터의 기업재무 자료에서 추출하였다. 독립변수가 2010~14년까지 임금체계 개편을 한 기업과 그렇지 않은 기업의 두 집단으로 구분되기 때문에, 두 집단이 고용에 미친 영향은

2014년 대비 2015년 고용 증가율을 사용할 수밖에 없다. 고용증가율은 좀 더 정규분포에 근사한 방식으로 계산하는 $(2015-2014) / [(2014 + 2015)/2]$ 의 방식으로 계산하였다(노용진, 2017).

통제변수로는 업종, 노조 유무, 사업장 업력과 같은 사업장 특성과 매출액 증가율, 인건비 증가율을 사용하였다. 사업장 특성은 임금제도 실태 조사 자료에서 추출해서 사용하였다. 매출액 증가율과 인건비 증가율은 모두 한국기업데이터 자료에서 추출해서 사용하였고, 증가율 계산 방법은 앞서 고용증가율 계산 방법과 동일하다. 이상 설명한 변수들의 작성 내역과 기술통계치를 간략하게 정리하면 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 변수 측정내역 및 기술통계

	측정내역	Mean	S.D.
고용증가율	2014~15년간 고용증가율	2.11	9.66
임직급체계 개편	최근 5년간 임직급체계 개편 = 1(성과급 제외)	0.18	0.39
성과급개편	최근 5년간 성과급편 = 1(임직급체계 개편 제외)	0.16	0.37
[임직급+성과급] 개편	최근 5년간 [임직급+성과급] 개편 = 1	0.07	0.25
인당매출액 증가율	2014~15년간 인당매출액 증가율	0.92	9.58
인당인건비 증가율	2014~15년간 인당인건비 증가율	-2.02	18.37
노동조합	노동조합 조직 = 1	0.32	0.47
사업장 업력	2015-사업장 창립일	25.57	16.59
7개의 업종 가변수	광공업 = 1	0.54	0.50
	전기, 가스, 수도, 하수, 건설 = 1	0.04	0.19
	도소매, 음식, 숙박 = 1	0.11	0.31
	운수 = 1	0.06	0.23
	출판영상, 방송통신 = 1	0.07	0.25
	전문과학기술서비스 = 1	0.07	0.25
	사업시설관리 및 사업지원서비스 = 1	0.08	0.28

주: N=316.

자료: 한국노동연구원(2015), 「임금제도 실태조사」와 한국기업데이터(2017), 「기업재무」 자료를 결합하여 분석.

2. 임금체계 개편 유형별 고용효과 실증분석 결과

가. 임금체계 개편의 고용효과 현상 분석

다변량 분석에 앞서 임금체계 개편 변수 3개별 고용증가율의 차이 등을 요약한 것이 <표 4-3>이다. 이에 의하면 임·직급체계 개편을 실시한 기업의 고용증가율은 2.95%로서 그렇지 않은 기업의 1.92%에 비해서 높지만, 성과급 개편을 실시한 기업의 경우 고용증가율은 0.64%로서 그렇지 않은 기업의 2.39%에 비해서 낮게 나타나고 있다. 그리고 두 가지 임금체계 개편을 동시에 실시한 기업의 경우 고용증가율은 3.74%로서 그렇지 않은 기업의 1.99%에 비해서 더 높게 나타나고 있다. 이러한 현상과 관련해서 일본의 임금체계 개편 사례는 흥미 있는 시사점을 제공한다. [부도 4-1]과 같이 일본기업들이 사실상 연공급화된 직능급을 개편하기 위해 직무급이나 역할급을 도입하고 존별(zone) 승급으로 부르는 고

<표 4-3> 임금체계 개편 여부와 고용변동

	임직급체계 개편		성과급개편		임직급+성과급개편	
	미실시 (N=259)	실시 (N=57)	미실시 (N=265)	실시 (N=51)	미실시 (N=295)	실시 (N=21)
고용증가율	1.92	2.95	2.39	0.64	1.99	3.74
매출액증가율	0.71	1.85	0.60	2.58	0.86	1.80
인건비증가율	-2.26	-0.93	-1.90	-2.65	-1.95	-3.09
노동조합	0.32	0.32	0.32	0.33	0.32	0.38
사업채업력	24.34	31.12	25.07	28.14	24.89	35.10
광공업	0.54	0.58	0.54	0.57	0.54	0.62
전기, 가스, 수도, 하수, 건설	0.04	0.04	0.04	0.02	0.04	0.05
도소매, 음식, 숙박	0.11	0.09	0.10	0.16	0.10	0.19
운수	0.06	0.04	0.06	0.02	0.06	0.00
출판영상, 방송통신	0.07	0.09	0.07	0.06	0.07	0.00
전문과학기술서비스	0.05	0.12	0.07	0.06	0.06	0.10
사업시설관리, 사업지원서비스	0.10	0.02	0.08	0.08	0.08	0.05

자료: 한국노동연구원(2015), 「임금제도 실태조사」와 한국기업데이터(2017), 「기업재무」 자료를 결합하여 분석.

과승급(merit pay)을 대폭 강화한 결과, 임금커브는 40대 중후반이 되면 편편해지는 반면 동일한 연령/근속에서 임금격차는 2배 이상 더 증가하게 된다. 일본의 사례는 임금체계 개편을 통한 임금커브의 조정은 고과승급 등과 같은 성과급과 배합해서 운영할 필요가 있다는 점을 보여주는 데, <표 4-3>의 결과도 이러한 관점에서 해석할 수 있을 것이다. 그러나 임금체계 개편의 효과를 추정하기 위해서는 다른 변수들의 영향을 통제 한 다변량 분석이 필요하다.

나. 임금체계 개편의 고용효과 다변량 분석

<표 4-4>는 OLS 추정결과이다. 실험 상황을 가정하면 2014년까지 지난 5년간 임금체계 개편을 실시한 경우는 실험집단, 그렇지 않은 기업은 통제집단으로 유비할 수 있다. 그러나 임금체계 개편 실시여부가 관측 및 관측하지 못한 사업장 특성과 관련되어 있을 가능성, 즉 표본 편이의 가능성을 배제할 수 없기 때문에 실험상황 유비는 무리이며, 따라서 본 연구의 추정결과는 제한적일 수밖에 없다.

종속변수는 고용증가율이며, 고용에 영향을 미치는 매출액과 인건비 증가율을 통제하였다. 그리고 일반적인 사업체 특성으로서 업종, 업력, 노동조합 유무도 통제하였다. 모형1은 임직급체계 개편을, 모형2는 성과급 개편을, 모형3은 [임직급체계+성과급] 개편을 함께 추진한 경우의 더미변수를 투입한 결과이다.

분석결과 임직급체계 개편과 [임직급체계+성과급] 개편은 모두 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이며 이는 단측 검증의 10% 유의수준에서 통계적으로 유의하며, 효과의 크기는 대략 2~3% 범위 정도인 것으로 나타난다. 그러나 성과급의 경우에는 통계적 유의성은 없지만 계수의 부호가 음(-)으로 나타나고 있는 점도 대조적이다. 임직급체계의 연공성을 완화하려는 개편시도들은 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이는 반면 성과급은 부(-)의 관계를 보이는 것은 재미 있는 결과인데, 그 내역과 기제 등에 대해서는 추후 추가적인 연구를 통해서 밝혀야 할 것이다. 다만, 성과급 개편이 고용에 미치는 부정적인 영향은 임직급체계 개편과 함께 추

진되는 경우에는 사라지는 것으로 나타나고 있다.

추가적인 연구가 필요하겠지만 성과급의 효과와 관련하여 제도적 인프라와 성과주의 문화 관점에서 분석결과를 해석할 수도 있다. 제도적 인프라는 성과급을 실시하기 위한 수용성 높은 평가시스템의 구비 여부이다. 잘 알려진 바와 같이 성과급이 제대로 효과를 거두기 위해서는 직원들의 수용성이 높은 평가시스템이 구비되어야 한다. 그러나 한국과 같이 노사 간 신뢰수준이 높지 않을 경우 직원들의 수용성이 높은 평가시스템을 갖추기가 쉽지 않을 수 있으며 따라서 성과급이 소기의 효과를 거두지 못할 가능성이 있다. 그러나 이러한 논의는 가능성을 추정한 것에 불과한 것이며, 이를 검증하기 위해서는 향후 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

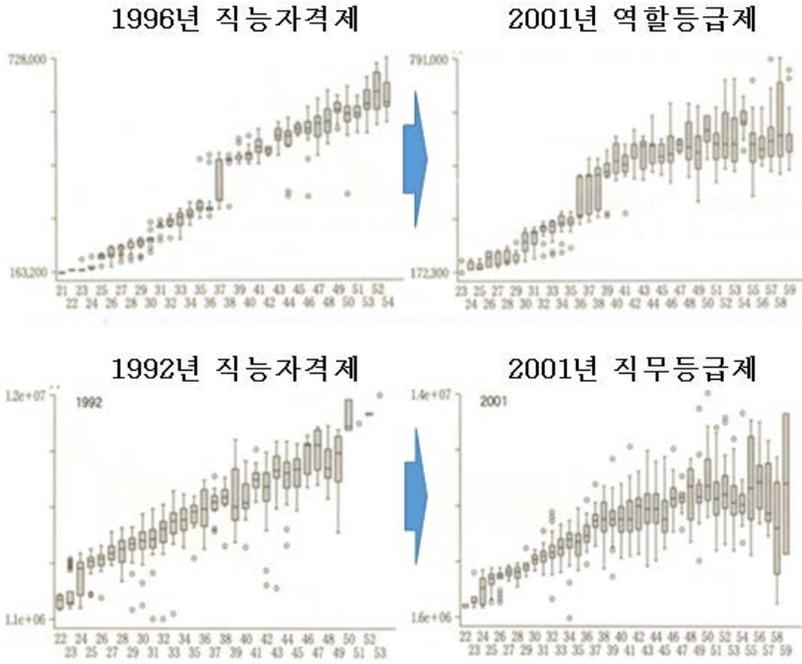
〈표 4-4〉 OLS 추정결과

	종속변수: 고용증가율(2014~15년간)					
	모형1		모형2		모형3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	3.205	2.602	3.536	2.613	3.550	2.600
임직급체계 개편	1.950 [^]	1.273				
성과급 개편			-0.762	1.313		
[임직급+성과급] 개편					2.828 [^]	1.953
매출액 증가율(2014~15년)	-0.451***	.052	-0.445***	.053	-0.450***	.052
인건비 증가율(2014~15년)	-0.055**	.027	-0.054*	.028	-0.053*	.027
노동조합	-1.862	1.234	-2.007	1.235	-1.939	1.232
사업체 업력	-0.060*	.034	-0.048	.034	-0.058*	.034
광공업	.992	2.655	.907	2.664	.807	2.657
전기, 가스, 수도, 하수, 건설	1.559	3.556	1.304	3.570	1.280	3.557
도소매, 음식, 숙박	1.355	2.932	1.300	2.942	.957	2.940
운수	.765	3.358	.366	3.372	.659	3.357
출판영상, 방송통신	1.864	3.136	1.862	3.147	1.951	3.137
전문과학기술서비스	.665	3.176	.822	3.185	.674	3.177
사업시설관리, 사업지원서비스	.182	3.049	-0.136	3.053	-0.217	3.045
F	9.205***		8.978***		9.177***	
Adj. R Square	.238		.233		.238	
N	316					

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1(양측검증). [^] p<.1(단측검증).

자료: 한국노동연구원(2015), 「임금제도 실태조사」와 한국기업데이터(2017), 「기업재무」 자료를 결합하여 분석.

(부도 4-1) 임금체계 개편과 임금커브 및 분포의 변화



자료: 都留康 외(2005)(박우성 외, 2016에서 재인용).

제 5 장

임금체계 개편의 고용효과 제고를 위한 정책과제

1. 임금체계 개편 추진 현황과 추진 이후 고용변동

가. 임금체계 개편 추진 현황

본 연구는 임금체계 개편이 고용에 어떤 영향을 미치는지, 또 임금체계 개편이 어떠한 기제를 통해서 고용에 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다. 우리나라 임금체계 개편의 고용효과에 대한 실증연구가 많지 않은 관계로 먼저 임금체계 개편을 추진한 사업장을 대상으로 사례연구를 하고, 임금체계 개편을 시행한 사업장에 대한 실태조사를 통해 임금체계 개편과 고용효과 간의 상호관계를 분석해 보았다. 이러한 사례연구와 실태조사 결과 임금체계 개편 추진 현황, 임금체계 개편 이후의 고용변동과 관련해 몇 가지 의미 있는 사실을 확인할 수 있었다.

1) 임금체계 개편 유형별로 보면 임금피크제 도입 사업장이 가장 많음

임금체계 개편 추진 현황을 보면 임금체계 유형별로 상당한 편차가 있다. 2014~15년 임금체계 개편 사업장 실태조사에서 보면 임금피크제 도입 유형이 가장 많고, 그다음으로 성과연봉제 도입, 호봉제 개편 등의 임금체계 개편을 추진한 사업장 빈도가 높게 나타났다. 직무급(직능급 포함) 임금체계 개편을 추진한 사업장의 빈도는 상대적으로 높지 않았다. 이렇게 임금피크제 도입이 많은 것은 2013년 60세 정년제도가 도입되면

서 정년연장에 대비해 임금피크제를 도입한 사업장이 많은 것으로 해석되고 있다.

2) 임금체계 개편 추진 목적은 생산성이나 성과향상이 가장 많음

임금체계 개편 사업장에 대한 실태조사에서 기업들은 생산성과 성과향상을 위해 임금체계 개편을 추진한 사업장이 가장 많았다. 반면에 인건비 절감이나 직원들 간의 불공정한 격차 해소를 위해서 임금체계 개편을 추진한 사업장은 별로 없었다.

임금체계 개편 사업장 사례연구에서도 D사는 생산성 향상을 목적으로 직능급 임금체계 개편을 추진하면서 전체적으로 임금인상률을 예년보다 더 높였다. 생산성 향상을 위해 단기적으로는 인건비가 올라가더라도 전체적인 임금인상률을 높이면서 임금체계 개편을 추진하였다.

나. 임금체계 개편 추진 이후 고용변동

1) 임금체계 개편을 추진한 이후에 고용이 증가한 경우가 많음

임금체계 개편의 고용효과에 대한 사례연구와 실태조사 결과 임금체계 개편이 고용증가에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 2014~15년에 임금체계 개편을 추진했던 사업장(50개)을 대상으로 한 실태조사와 임금체계 개편을 추진한 기업의 사례연구에서는 임금체계 개편이 고용증가와 높은 상관관계가 있는 것이 확인되었다. 실제로 실태조사 결과에서도 임금체계 개편을 추진한 사업장에서는 전체적으로 고용이 증가한 사업장이 많은 것으로 조사됐다. 다만, 이는 임금체계 개편을 시행한 사업장을 대상으로 조사한 결과라서 Selection Bias가 있을 것으로 추측된다.

2) 임금체계 개편 이후 경영성과가 좋을 때 고용증가가 가장 많음

임금체계 개편 이후 경영성과와 고용효과의 상호관계를 분석한 결과 임금체계 개편 이후 경영성과가 높았던 사업장에서는 고용증가 효과가 나타난 사업장이 많은 것으로 나타났다. 반면에 임금체계 개편 이후 경

영성과가 낮았던 사업장에서는 고용이 현상유지를 하거나 감소한 것으로 나타났다. 이런 분석 결과는 임금체계 개편 이후 경영성과와 고용증대 효과가 강한 양(+)의 상관관계를 갖고 있음을 보여준다. 다시 말해 임금체계 개편 이후 경영성과가 좋으면 고용량도 증가하는 결과가 나타날 수 있다는 것이다.

3) 기업들은 임금관리의 예측가능성이 높아지면서 신규채용에 자신감을 갖게 되는 경우가 많음

임금체계 개편 추진 사업장 사례연구에서는 임금체계 개편으로 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 기업들이 신규인력 채용에 자신감을 갖게 되는 경우도 확인되고 있다. 이는 임금체계 개편을 하는 사업장들은 단기적으로는 인건비 절감이라는 경제적 논리가 아니라 투자의 관점에서 인력채용을 하는 경향이 있음을 보여주고 있다. 임금체계 개편을 추진하면서 단기적으로는 임금인상률도 높아지고, 인건비도 증가하지만 이렇게 임금체계 개편을 실행해서 임금관리의 안정성과 예측가능성이 높아지면서 기업이 자신감을 갖고 신규인력 채용에 나서는 경향이 있다는 것이다.

4) 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 높을 때 고용증가가 많음

임금체계 개편 사업장에 대한 실태조사에서 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 높은 사업장에서는 고용증가 효과도 높은 것으로 나타나고 있다. 반면에 임금체계 개편 이후 근로자 만족도가 낮았던 사업장에서는 현상유지라고 답변한 경우가 가장 많은 것으로 조사됐다. 이런 분석결과는 임금체계 개편 이후의 근로자 만족도가 고용증대 효과와 양(+)의 상관관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다.

2. 임금체계 개편의 고용효과 실증분석 결과

본 연구에서는 임금체계 개편이 실제로 고용변동에 어떤 영향을 주고 있는지를 실증분석하기 위해 기존에 임금체계 개편 관련 조사내용을 포함하고 있는 자료들을 모두 모아서 임금체계 개편의 고용효과 실증분석을 실시하였다. 이를 위해 고용노동부가 2015년도에 조사한 「임금체계 현황조사」, 한국노동연구원이 2015년에 조사한 「임금제도 실태조사」 등의 자료를 활용하여 실증분석을 하였다. 이들 통계자료에는 임금체계와 고용변동 간의 관계를 확인할 수 있는 정보가 부분적이었다. 이러한 조사자료의 한계를 감안해서 「임금체계 현황조사」 자료를 통해서도 임금피크제 도입의 고용효과를 분석하였고, 한국노동연구원의 「임금제도 실태조사」를 통해서도 임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증분석을 하였다.

가. 「임금체계 현황조사」를 활용한 임금피크제 도입의 고용효과

본 연구에서는 고용노동부가 2015년 중순에 실시한 ‘임금체계 현황 등조사’(이하 「임금체계 현황조사」) 자료를 이용하여 임금피크제의 고용효과를 실증분석하였다. 동 조사는 100인 이상 사업체 전체(N=10,283)를 대상으로 전수 조사한 자료이다(조사는 근로감독관이 담당). 이 조사에서는 조사시점 당시 임금피크제 도입여부와 임금피크제를 도입한 경우에 도입연도를 질문하고 있어, 이를 이용해서 패널자료를 구축해 실증분석을 하였다.

「임금체계 현황조사」 자료를 활용하여 임금피크제가 고용에 미치는 영향을 고정효과 방법으로 추정한 결과 임금피크제는 고용량과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 발견된다. 추정계수를 그대로 해석하면 임금피크제가 없다가 신규로 도입하는 경우 증가하는 고용량은 40명 정도로 나타나고 있어, 이를 기업별 평균 인원과 대비해서 계산하면 대략 10% 내외 정도의 고용증가를 가져오는 것으로 분석되었다(이 분석결과는 100인 이상 사업장 조사자료를 활용하였음).

나. 「임금제도 실태조사」를 활용한 임금체계 개편의 고용효과

본 연구에서는 한국노동연구원이 2015년에 실시한 「임금제도 실태조사」 자료와 한국기업데이터의 기업재무 자료를 결합하여 임금체계 개편의 고용효과를 실증분석하였다. 본 연구는 임금체계 개편과 성과급의 성격이 전혀 다르다는 점에 주목해서 임·직급체계 개편과 성과급을 구분해서 임금체계 개편 관련 변수를 i) 임·직급체계 개편, ii) 성과급, iii) [임·직급체계+성과급] 개편의 세 가지 변수로 작성하였다.

이들 3개 변수의 고용량 변화를 조사해본 결과 임·직급체계 개편을 실시한 기업의 고용증가율은 2.95%로서 그렇지 않은 기업의 1.92%에 비해서 높지만, 성과급 개편을 실시한 기업의 경우 고용증가율은 0.64%로서 그렇지 않은 기업의 2.39%에 비해서 낮게 나타나고 있다. 그리고 두 가지 임금체계 개편을 동시에 실시한 기업의 경우 고용증가율은 3.74%로서 그렇지 않은 기업의 1.99%에 비해서 더 높게 나타나고 있다.

이들 변수에 대한 OLS 분석결과 임직급체계 개편과 [임직급체계+성과급] 개편은 모두 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이며 이는 단측 검증의 10% 유의수준에서 통계적으로 유의하며, 효과의 크기는 대략 2~3% 범위 정도인 것으로 나타난다. 그러나 성과급의 경우에는 통계적 유의성은 없지만 계수의 부호가 음(-)으로 나타나고 있다. 임직급체계의 연공성을 완화하려는 개편 시도들은 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이는 반면 성과급은 부(-)의 관계를 보이는 것으로 나타나고 있다. 다만, 성과급 개편이 고용에 미치는 부정적인 영향이 임직급체계 개편과 함께 추진되는 경우에는 사라지는 것으로 나타나고 있다.

이러한 실증분석 결과는 임금체계와 직급체계 개편 등 임·직급체계 개편 추진이 고용증가율과 정(+)의 관계를 보이고 있음을 나타내고 있다. 다만 성과급형 임금체계 개편은 통계적으로 유의하지는 않지만 고용증가율과 음(-)의 관계를 가질 수 있음을 보여주고 있다. 이 부분은 향후 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

다. 임금체계 개편의 고용효과 분석의 한계와 향후 과제

본 연구에서는 임금체계 개편의 고용효과를 실증적으로 분석함으로써 임금체계 개편이 고용증가에 긍정적인 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 하지만 이는 임금체계 개편의 고용효과를 확인하는 단초일 뿐이다.

아직도 임금체계 개편 유형별로 고용변동에 어떠한 영향을 미치는지, 또 임금체계 개편이 어떤 기제를 통해 고용에 영향을 미치는지 등 구체적인 인과관계에 대해서는 구체적인 해답을 찾지 못하고 있는 실정이다.

이는 아직까지 임금체계 개편 사례가 많지 않고, 임금체계 개편의 고용효과에 대한 실증연구가 많지 않은 데서 기인하는 것일 수도 있다. 다시 말해 앞으로 추가 연구가 필요한 과제라는 것이다. 향후에 임금체계 개편 추진성과들을 더 취합하고, 실태조사를 진행해서 체계적인 연구가 이뤄질 필요가 있을 것이다.

3. 임금체계 개편의 고용효과 제고를 위한 정책과제

가. 임금체계 개편 고용효과 확대를 위한 정책지원 필요성

2013년 이후 우리나라에서는 임금체계 개편에 대한 관심이 높아지고 있다. 통상임금 판결로 임금체계를 단순화하려는 시도가 증가하고, 60세 정년 제도화로 임금피크제 도입 시도도 늘어나고 있다.

본 연구는 이러한 임금체계 개편 시도가 고용에 어떤 영향을 주느냐를 보고자 함이었다. 일자리 창출은 가장 중요한 국정과제 중 하나인 만큼 이러한 임금체계 개편이 고용에 미치는 영향도 중요할 수 있기 때문이다. 본 연구에서 임금체계 개편 실증분석 결과 임금피크제 도입 등 최근의 임금체계 개편 시도가 고용증가에 긍정적인 효과를 내고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 임금체계 개편이 고용친화적인 방법으로 진행되고 있음을 보여주고 있다.

이러한 실증분석 결과를 일자리 정책의 측면에서 본다면, 노동시장 현장에서 임금체계 개편이 더 적극적으로 추진될 수 있도록 정책적인 지원

을 할 필요가 있음을 말해주고 있다.

나. 임금체계 개편의 고용효과 확대를 위한 정책 지원방안

1) 임금피크제 확산을 위한 재정지원(임금피크제 지원금) 운영기간 연장

60세 정년시대에 맞게 현재 노동시장에서 장년층의 고용안정과 고용유지를 하면서 고용증가 효과를 높일 수 있는 임금피크제 도입모델을 제시하고, 이를 위한 재정적인 지원을 결합한다면 고용증대 효과는 더 커질 수 있을 것이다. 그래서 고용노동부는 정년연장형 임금피크제 도입으로 10% 이상 임금삭감이 될 경우 감액된 임금을 연간 1,080만 원까지 지원하고 있다(연봉 7,250만 원 이하에만 적용). 그런데 이러한 임금피크제 지원금 제도는 2018년까지만 한시적으로 운영할 계획인 것으로 알려져 있다. 본 연구에서 살펴본 임금피크제 도입의 고용효과를 감안하면 이러한 임금피크제 지원금 제도를 앞으로도 일정 기간 더 연장하는 방안도 검토할 필요가 있을 것이다.

2) 임금체계 개편 유형별 성공사례 모델화 및 전문 컨설팅 확대

중소기업의 경우 기업 자체적으로 임금체계 개편을 추진할 수 있는 전문성과 관리능력을 갖고 있지 않은 경우가 많다는 점을 감안하면 이러한 중소기업에는 전문가를 활용한 임금체계 개편 컨설팅 지원을 확대하는 방안도 생각해볼 수 있을 것이다.

현재 노사발전재단에서 중소기업 대상 임금체계 개편 컨설팅을 하고는 있지만 소규모이고, 중소기업을 대상으로 하다 보니 전문성 부족 문제도 제기되고 있다.

이에 전문성을 강화하고 대폭 확대하기 위해서는 대기업의 임금체계 개편 성공사례를 공유하고, 임금체계 개편 성공사례를 모델화해서 기업 현장에 전파하는 방식으로 추진하는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다. 또한 임금체계 개편 전문가를 체계적으로 교육하고 육성해서 전문적인 컨설팅 지원을 할 수 있도록 지원을 확대하는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다.

3) 임금체계 개편에 대한 노사의 인식 전환 및 공감대 확산

본 연구에서도 임금체계 개편은 노사합의로 추진되는 것이 가장 효과적인 것으로 나타났다. 임금체계 개편이 성공하기 위해서는 근로자의 만족도와 노조의 동의가 필수적인 만큼, 임금체계 개편의 고용효과를 높이기 위해서는 임금체계 개편의 필요성과 효용성에 대한 노사의 공감대 구축이 중요한 과제일 수 있다.

이런 점을 감안하면 노사가 임금체계 개편의 필요성과 방법에 대한 이해를 높일 수 있도록 임금체계 개편의 성공사례를 교육하고, 논의하는 노사 공동 교육프로그램을 운영할 경우, 노사 파트너십 지원금을 확대하는 방안도 검토해볼 수 있을 것이다. 또한 지역 노사민정협의회 차원에서 이런 임금체계 개편 성공사례와 임금체계 개편 방안을 교육하는 교육 프로그램을 운영하는 방안도 임금체계 개편의 노사 공감대를 확대하는데 효과적일 것이다.

참고문헌

- 고용노동부(2015), 『임금체계 현황조사』.
- 김동배(2014), 『노동조합이 기술혁신에 미치는 영향: 패널자료 분석』, 『산업관계연구』 24(3), pp.87~109.
- 김동배 · 이인재 · 장지연(2006), 『성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향 - 조직상황의 조절효과와 성과배분제의 특성을 중심으로』, 『노동정책연구』 6(1), pp.111~140.
- 김동배 · 정진호(2006), 『임금체계의 실태와 정책과제』, 한국노동연구원.
- 김동배 · 김기태(2008), 『연봉 차등폭이 보상수준 만족에 미치는 영향』, 『노동정책연구』 8(4), pp.29~54.
- 김세움(2015), 『한국의 임금체계 실태 발표자료』.
- 김재구 · 김동배(2011), 『한국기업의 연봉제가 기업내 임금격차에 미치는 영향에 대한 연구』, 『노동경제논집』 34(2), pp.29~52.
- 노사발전재단(2016), 『일터혁신 내비게이션』.
- 노용진(2017), 『초기업단위 교섭의 근로자 성과』, 제9회 사업체패널 학술대회 발표논문.
- 노용진 · 이영면 · 조준모 · 최강식(2008), 『고령인력 고용안정을 위한 임금체계 개편』, 한국노동연구원.
- 박우성 · 김동배 · 유규창 · 정승국 · 이상민(2016), 『임금체계 개편의 방향 및 대안』, 경제사회발전노사정위원회.
- 유규창 · 박우성(1999), 『연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰』, 『인사·조직연구』 7(2), pp.47~86.
- 이영면 · 정승국 · 김동배 · 안영찬(2015), 『국내외 임금체계 사례연구』, 경제사회발전노사정위원회.
- 장지연 · 이경희 · 신현구 · 박혁(2015), 『고령자지원사업군 평가』, 고용노동부.

정이환(1992), 『제조업 내부 노동시장 변화와 노사관계』, 서울대학교 박사학위 논문.

정진호·김정환·김동배·이인재(2011), 『노동력 고령화와 임금체계 혁신』, 한국노동연구원, pp.3~30.

정진호·정이환·신원철(2015), 『임금체계 통계조사의 현황과 역사적 변화 연구』, 경제사회발전노사정위원회.

한광호·남성일(1995), 『이윤분배제도와 생산성: 한국의 기업단위 자료를 이용한 실증분석』, 『경제학연구』 42(3), pp.255~280.

한국기업데이터(2017), 『기업재무』.

한국노동연구원, 『Workplace Panel Survey, User's Guide』, 학술대회 버전, <https://www.kli.re.kr/wps/>.

_____(2015), 『임금제도 실태조사』.

Newman, J. M., B. Gehart, and G. T. Milkovich(2017), *Compensation (12th)*, New York : McGraw-Hill.

〔부 록〕

임금체계 개편 고용효과 실태조사

PART 2. 임금체계 개편 유형 및 추진 경과

1. 귀사의 사업체 현황에 대해 간단하게 여쭙겠습니다. 귀사는 어떤 제품이나 서비스를 생산하고 있습니까?
- 11 귀사의 직원 수는 몇 명입니까?
2. 귀사에서는 어떤 임금체계 개편을 하셨습니까? 해당 사항을 모두 응답해 주세요.
 - 1) 호봉제 개편(고과호봉제, 호봉상한제, 호봉승급분 조정 등)
 - 2) 직무급제 도입
 - 3) 임금 피크제 도입
 - 4) 성과연봉제 도입
3. 귀사에서 임금체계 개편을 추진하게 된 동기는 무엇입니까?
(당시 임금체계 개편 업무에 참여를 하지 않았을 경우 현재 개편으로 인한 효과에 대해 질문)
 - 1) 생산성과 성과 향상 유인
 - 2) 직무가치에 맞는 보상체계
 - 3) 인건비 절감
 - 4) 직원들의 불공정한 임금격차 해소
 - 5) 기타(기타 추진동기를 자세히 말씀해 주세요)
4. 그렇다면 귀사에서 임금체계 개편을 추진하는 과정에서 가장 큰 장애 요인은 무엇이었습니까?
(위와 같이 당시 임금체계 개편 업무에 참여를 하지 않았을 경우 현재 개편 운영에 있어 어려움이나 문제점에 대해 질문)
 - 1) 임금체계 개편으로 인건비 상승
 - 2) 임금체계 개편 효과 없음(성과 없음)
 - 3) 직군별로 찬반 엇갈려 조직 내 분란
 - 4) 노조(노사협의회)의 반대
 - 5) 기타(기타 장애요인을 자세히 말씀해 주세요)
5. 귀사에서는 임금체계 개편 추진 이후 매출액, 영업이익 등의 경영성고가 더 좋아졌습니까?
 - 1) 예
 - 2) 현상 유지
 - 3) 아니요
6. 귀사의 직원들은 임금체계 개편 추진 이후 만족도가 어떠하였습니까? (전반적인 분위기에 대한 질문)

1) 높다

2) 낮다

- 6.1 직원들이 그렇게 생각하는 이유는 무엇이라고 생각하십니까? 만족 이유 또는 불만족 이유는 무엇이라고 보십니까? 자세히 말씀해주세요.
(※ 자세한 응답을 할 수 있도록 유도해주세요. 응답을 제대로 하지 못할 경우 몇 가지 예시를 제시하여 자세한 응답 유도)

<응답 유도 예시>

만족도 높은 경우

- 직원 능력, 성과에 대한 성과 보상이 제대로 이루어져 직원 만족도가 좋아짐
- 회사 전체적인 임금 상승이 이루어져 직원 만족도가 좋아짐
- 직원 간 임금 격차가 줄어들어 직원 만족도가 좋아짐

<만족도 낮은 경우>

- 직원 능력, 성과에 대한 평가가 제대로 이루어지지 않아 직원 만족도가 낮아짐
- 개편이 이루어지기 전과 비교해 임금이 줄어들었기에(절대적 임금이 아닌 성과 등에 따른 성과급과 같은 상대적 임금)

PART 3. 임금체계 개편과 고용효과 간의 연관성 파악

7. 귀사에서는 임금체계 개편 이후 직원 채용이 늘었습니까?

- 1) 증가 → 올해까지 몇 명이나 늘었습니까?(☞ 응답 후 7-1로 이동)
- 2) 현상 유지 (☞ 응답 후 7-1로 이동)
- 3) 감소 → 올해까지 몇 명이나 감소하였습니까?(☞ 응답 후 7-2로 이동)

7.1 [고용증대 사업장]

- 1) 임금체계 개편을 하고 나서 회사 경영성과에 어떤 효과가 있었다고 생각하시나요? 사례가 있다면 자세히 말씀해주세요.
- 2) 임금체계 개편이 직원 채용 증가에 긍정적 영향을 미쳤다면 그 이유가 무엇이라고 생각하시나요? 사례가 있다면 자세히 말씀해주세요.
(응답을 제대로 하지 못할 경우 예시 등을 제시)
예시) 공정한 성과 평가로 직원들의 업무 능력 향상과 의욕 고취 등을 통해 회사의 전반적 경영성과에도 긍정적 영향을 미치게 되고 이것이 결과적으로 고용 증가에도 긍정적 영향을 미침

7.2 [고용감소 사업장]

- 1) 임금체계 개편을 하고 나서 회사 경영성과에 어떤 효과가 있었다고 생각하시나요? 사례가 있다면 자세히 말씀해주세요.
- 2) 임금체계 개편이 직원 채용 감소에 부정적 영향을 미쳤다면 그 이유가 무엇이라고 생각하시나요? 사례가 있다면 자세히 말씀해주세요.

◆ 執筆陣

- 이성희(한국노동연구원 선임연구위원)
- 김동배(인천대학교 경영학부 교수)

임금체계 개편 유형별 고용효과에 대한 실증연구

- | | |
|---------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2017년 12월 26일 인쇄
2017년 12월 29일 발행 |
| ▪ 발행인 | 김 승 택 원장직무대행 |
| ▪ 발행처 | 한국노동연구원
30147 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089 |
| ▪ 조판·인쇄 | 고려씨엔피 (02) 2277-1508/9 |
| ▪ 등록일자 | 1988년 9월 13일 |
| ▪ 등록번호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 2017 정가 6,000원

ISBN 979-11-260-0174-3