

노동정책연구
2024. 제24권 제2호 pp.29-61
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2024.24.2.002>

연구논문

수직적·수평적 임금격차의 영향요인에 관한 탐색적 연구

양동훈*
송지영**
권민정***

본 연구는 조직 내 임금격차를 수평적, 수직적 격차로 구분하여 각 임금격차에 영향을 주는 요인들을 탐색하였다. 2018년 7개 업종의 100인 이상 기업 214개를 대상으로 설문조사한 결과, 기본급에 근속을 반영한 정도가 증가할수록 수직적 임금격차가, 직능을 반영한 정도가 증가할수록 수평적 임금격차가 증가하는 경향성을 발견하였다. 이러한 결과는 다음과 같은 점을 시사하고 있다.

첫째, 임금체계의 유형에 따라 수평적, 수직적 임금격차의 크기가 달라짐을 확인하였다.

둘째, 수직적 임금격차는 기본급의 결정기준으로 근속과 함께 증가하고, 수평적 임금격차는 능력중심의 기준이 확대되면서 증가하는 경향을 확인하였다.

셋째, 연공급은 수직적 임금격차를 확대하여 고령화로 인한 인건비 부담을 초래할 수 있기 때문에, 기업에 따라 인건비 합리화를 위해서 능력이나 개인성과를 반영할 수 있는 대안적 임금체계 도입이 필요할 수 있다.

논문접수일: 2023년 12월 18일, 심사의뢰일: 2024년 1월 2일, 심사완료일: 2024년 3월 12일

* (제1저자) 서강대학교 경영학과 교수(dhyang@sogang.ac.kr)

** (교신저자) 서강대학교 경영학과 박사수로, 한국고용정보원 연구원(jysong@sogang.ac.kr)

*** (공동저자) 서강대학교 경영학과 박사수로(alswjd1771@sogang.ac.kr)

특히 한국의 임금체계는 근속의 영향이 지배적인 구조를 가지고 있기 때문에 수평적 임금격차에 비해 수직적 임금격차를 크게 하는 결과를 가져왔으며, 이는 장기근속 인력으로 인한 인건비의 부담을 초래하는 경향이 있다. 각 기업은 경쟁력 제고를 위해 조직에 적합한 임금체계를 판단하여 수직적·수평적 임금격차의 정도를 합리적으로 설정해야 할 것이다.

핵심용어 : 수직적 임금격차, 수평적 임금격차, 임금체계

I. 서론

최근까지 국내 기업들은 기존의 임금체계를 개선하려는 노력으로, 연공급 기반에서 보다 성과와 밀접한 능력 중심 임금체계로의 개편을 시도하고 있다. 한국은 1960년대 경제개발과 함께 내부노동시장 육성을 위해 연공서열 기반의 인적자원관리 체계를 도입하였다(강성춘, 2016). 그러나 1990년대 성과주의 인적자원관리가 확산되는 과정에서 연봉제 도입이 이루어지고 연공적 임금체계는 상대적으로 약화되는 변화가 발생하였다. 2000년 들어 국내 기업들은 성과, 직무 및 역량 중심의 임금체계를 연공급 임금체계의 대안으로 고려하고 있다(박준성·김환일, 2008; 정이환, 2002).

고용노동부는 일터혁신 컨설팅 지원사업을 통하여 특히 공공분야의 임금체계를 직무와 성과 중심으로 재편하도록 권장하고 있다. 2020년 정부는 공공기관을 대상으로 한 경영평가에서 '직무중심 보수체계 개편 실적'을 반영한다고 발표하였다(한국노동연구원, 2022). 민간 기업 역시 인구고령화에 따른 인건비 압박이 심화되면서 연공임금체계에 대한 대안적 임금체계를 찾고 있으며 일부에서는 성공사례가 나타나고 있다(심용보·김철식, 2021).

최근까지 국내의 임금체계 혁신은 주로 성과급을 도입하여 능력주의 임금을 강화하는 방향으로 이루어졌다. 그러나 국내 기업들은 여전히 연공을 기반으로 한

임금체계의 근간에서 크게 탈피하지 못하고 있는 추세이다(안상목·박우성, 2021). 이러한 결과는 능력과 역량에 따른 임금격차 설계가 조직이 의도한 속도로 실현되지 못하였음을 시사한다.

임금체계는 개인 간 임금격차를 설정하는 기준을 제시하는데, 근속급은 근속연수에 따라, 성과급은 성과와 업적에 따라, 직능급은 역량에 따라, 직무급은 직무차에 따라 개인 간의 임금격차를 생성하는 임금체계이다. 본 연구는 임금격차를 수직적 격차와 수평적 격차의 두 가지로 구분한 후, 근속, 직능, 성과 등의 임금체계 기준들이 수직적 임금격차와 수평적 임금격차에 어떤 영향을 주는지를 검증하고자 한다.

최근 호봉제 혹은 근속에 의한 임금체계는 수직적 임금격차를 과도하게 확대시킨다는 비판이 있다(한국경영자총협회, 2020). 또한 근속에 의한 임금체계는 세대 간 공정성 이슈 및 장기근속 근로자의 인건비 부담 가중, 임금피크제 도입으로 인한 근로의욕 약화 등의 부작용으로 이어질 수도 있다.

한편 수평적 임금격차는 개인 간 성과 및 역량을 제대로 반영하여야 하는데, 한국의 직능 및 성과 중심의 임금체계가 실제로 수평적 임금격차를 확대하는 경향이 있는지는 살펴볼 필요가 있다.

기존 임금격차를 연구한 문헌에서는 임금격차를 결정요인으로 설정하고 다른 변인에 미치는 효과를 확인하는 데 주안점을 두고 있다. 간혹 수직적·수평적 임금격차를 정의하는 과정에서 각 임금격차에 영향을 미칠 것으로 추정되는 요인이 언급되기도 하였으나(박지성, 2012) 이에 대한 엄밀한 검증은 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 개념적으로 당연하게 받아들여졌던 수직적·수평적 임금격차의 각 결정요인을 확인하고, 그 결과가 향후 각 조직의 임금체계 개편에 참고가 될 수 있도록 하고자 한다.

II. 본 론

1. 임금격차의 개념과 실태

가. 임금격차의 개념

임금격차(pay dispersion)의 측정방식은 연구자마다 다양하지만, 임금격차는 일반적으로 임금을 적게 받는 사람과 많이 받는 사람 간의 임금차이를 의미한다(구자숙 외, 2008). 구체적으로 임금격차는 한 조직의 계층 내 임금격차와 계층 간 임금격차를 모두 포함하는 개념이다(Shaw et al., 2002; 남궁봄 외, 2018).

임금비교와 관련된 선행연구에 의하면 임금격차는 크게 수직적 임금격차(vertical pay dispersion)와 수평적 임금격차(horizontal pay dispersion)로 구분될 수 있다(Bloom, 1999; Conroy et al., 2014; Ding et al., 2009; Hunnes, 2009; Kacperczyk and Balachandran, 2018; Lim, 2019; Patel et al., 2018; Shaw, 2014; Siegel and Hambrick, 2005; Wright et al., 2005; 남궁봄 외, 2018; 류성민, 2017; 박지성, 2012; 황은오 외, 2021).

수직적 임금격차는 조직의 상이한 계층 간 임금격차를 의미하며(남궁봄 외, 2018), 구체적으로 사장과 부장, 과장, 대리, 사원과 같이 상위와 하위 계층에 있는 근로자들 간의 임금차이를 예시로 들 수 있다. 반면에 수평적 임금격차는 조직의 동일한 계층 내 임금차이를 의미하며(남궁봄 외, 2018), 동일 직급 내 임금차이를 예시로 들 수 있다.

수직적 임금격차는 한 조직 내 상이한 계층의 근로자 임금을 서로 비교한 것이며, 수평적 임금격차는 한 조직 내 동일한 계층 및 직급의 근로자 간 임금격차를 비교한 것이라 할 수 있다. <표 1>은 수평적·수직적 임금격차에 대한 다양한 정의를 보여주고 있다.

임금격차에 대한 초기의 연구는 임금격차가 발생하는 방향을 고려하지 않고 임금격차가 동일한 프로세스를 통해 발생한다고 보았다(Kacperczyk and Balachandran, 2018). 이로 인하여 대부분의 선행연구는 수직적 임금격차와 수평적

〈표 1〉 수직적·수평적 임금격차의 정의

저자(연도)	수직적 임금격차	수평적 임금격차
Shaw(2014)	조직 내 상이한 계층 및 직급 간의 임금차이	조직 내 유사한 계층 및 직급 내 임금차이
Downes and Choi (2014)	기업 내 임금정책선의 기울기로써 직무 간 임금차이	유사한 직무 또는 동일한 계층 내 임금차이
Patel et al. (2018)	가장 높은 임금을 받는 최고경영진과 평균적 근로자의 상대적 임금차이	동일한 그룹 또는 동일한 직급에 있는 개인들 간 임금차이
박지성(2012)	조직의 전 구성원을 대상으로 가장 높은 보상수준에서 가장 낮은 보상수준 간 차이	동일 직무를 수행하는 구성원 간 성과, 연공 등에 따른 보상차이
남궁봄 외(2018)	조직의 상이한 계층 간의 임금차이	조직의 동일한 계층 내에서 동종 혹은 유사한 직무 간의 임금차이
황은호 외(2021)	신입사원의 연간 총급여 대비 1년 차 부장의 연간 총급여의 비율	동일한 계층 내에서 동종 혹은 유사한 직무 간의 임금차이

임금격차를 구분하지 않고, 임금의 전반적인 분산 정도만 확인하는 데 그치고 있다. 드물게 임금격차의 방향을 수평 혹은 수직으로 구분한 연구가 있으나, 이들 연구는 어떤 요소들이 수직적·수평적 임금격차에 차별적으로 영향을 미치는지 분석하지 않고 있다(Shaw and Gupta, 2007). 기존 연구들은 수직적 임금격차의 효과를 파악하기 위해 최고경영진과 그 이하 계층의 구성원 간 임금격차를 분석하거나 수평적 임금격차의 효과를 파악하기 위해 스포츠팀 내의 임금격차를 분석하고 있다. 그러나 한 연구 내에서 임금격차의 양방향성을 모두 포괄하는 실증분석은 매우 제한적으로만 이루어졌다(Kacperczyk and Balachandran, 2018). 비교적 최근의 연구들은 수직적·수평적 임금격차의 유형을 포함한 연구의 필요성을 강조하고 있다(Conroy et al., 2014). 특히 수직적·수평적 임금격차가 조직 내 서로 다른 직급 수준에서 발생한다는 점에서 그 격차에 미치는 요인들이 다르고 각각 고유한 분산이 존재할 것이라는 주장이 있다(Kacperczyk and Balachandran, 2018; Shaw, 2014).

본 연구는 기존의 연구들에 근거하여 임금격차를 수직적·수평적 임금격차로

구분하고 기본급을 결정하는 기준에 따라 임금격차의 크기가 어떻게 영향을 받는지를 조사하고자 한다.

나. 임금격차의 국내 실태

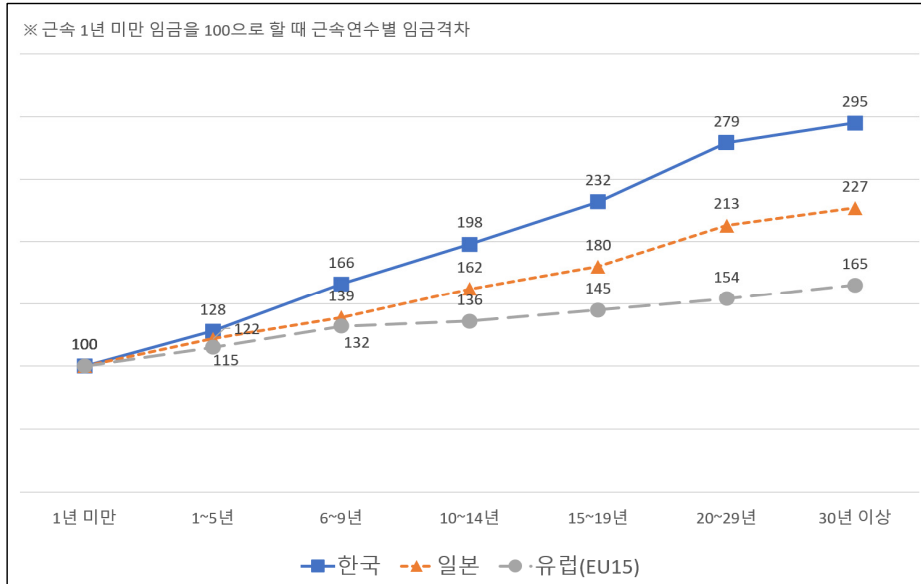
최근 국내 임금격차에 대한 연구 중에는 연공급 임금체계의 문제점을 지적한 연구들이 적지 않다. 이와 관련하여 연공급 임금체계를 가진 기업들이 여전히 지배적인 한국은 여타 선진 경제권 국가들에 비하여 수직적 임금격차가 높은 실정이다. 예컨대 한국과 일본, EU 15)¹⁾개 국가의 근속 1년 미만 근로자 임금 대비 근속 30년 이상 근로자 임금 수준(근속 30년 이상 근로자 임금/근속 1년 미만 근로자 임금)을 비교한 결과에 의하면, EU 15개국은 평균 1.56배, 일본은 2.26배인데 반해, 한국은 2.95배로 매우 높게 나타났다(한국경영자총협회, 2020). 근속 1년 미만 임금(=100) 근로자 대비 1~5년 차 임금 근로자의 임금격차는 한국과 일본, EU 15개국 간에 비슷한 수준이나, 6~9년 차부터 차이가 벌어지기 시작하여 30년 이상일 때는 그 격차가 눈에 띄게 늘어난다. 이러한 근속에 의한 임금격차를 추세선으로 나타내면 [그림 1]과 같다.

OECD(2019)의 조사는 조사대상국 28개를 대상으로 근속연수가 10년에서 20년으로 증가할 때 임금이 얼마나 상승하는지 비교하고 있다. 통계치를 보면 OECD 평균이 5.9%인 것에 반해, 한국은 15.1%로 한국의 근속에 따른 임금격차는 OECD 조사대상국 평균의 3배에 가깝다.

수직적 임금격차의 크기가 한국이 타 국가에 비해 월등히 큰 이유는 근속연수에 따른 임금상승률이 매우 높기 때문이다. 국내에서는 근속연수의 상승에 따라 직급이 올라가는 경우가 많은데(박희준, 2018), 직급상승과 근속연수가 밀접히 연계되면서 임금의 연공성이 증가하는 현상이 나타나고 있다. 이처럼 근속연수 또는 직급 간 발생하는 임금격차가 확대되면서 한국 기업들의 수직적 임금격차는 OECD 국가들의 수준을 상회하고 있다.

1) 2021년을 기준으로 유럽연합(EU) 회원국은 총 27개국이나 임금정보를 충실하게 공개하고 있는 국가 15개로 비교대상을 한정하였다. 본문의 EU 15개국은 그리스, 오스트리아, 포르투갈, 네덜란드, 아일랜드, 룩셈부르크, 스페인, 독일, 프랑스, 이탈리아, 덴마크, 영국, 벨기에, 스웨덴, 핀란드를 포함하며, 영국은 EU 탈퇴국이지만 임금자료를 제공하고 있기에 포함시켰다.

[그림 1] 한·일·EU(15개국 평균)의 근속연수별 임금격차



자료 : 한국경영자총협회(2020).

국내 인적자원관리의 관행상 근속에 따라 승진과 승급이 진행된다고 가정하면 근속연수를 통제한 후 조사된 임금격차는 수평적 임금격차의 크기를 반영할 가능성이 높다. 따라서 이와 관련하여 성별 임금격차와 정규직 여부에 따른 임금격차의 크기를 근속에 따른 임금격차와 비교하여 보면 다음과 같다.

우선 여성과 남성의 국내 임금격차 수준은 단순 비교할 경우 31.5% 정도이지만(OECD, 2020), 근속연수나 정규직 유무, 학력, 노동시간, 노조 유무, 기업의 규모, 산업 유형 등을 통제한 후에는 그 격차가 약 절반 정도로 줄어들었다(김태홍, 2013; 신광영·문수연, 2020).

또한 정규직과 비정규직의 임금격차는 단순 비교할 경우 2배 정도로 나타나고 있지만(김유선, 2022), 성별, 산업, 근속연수, 교육 정도 등 여러 조건을 통제한 후 산업별 정규직·비정규직 간의 임금격차는 평균 12.8%인 것으로 나타났다(한국경제연구원, 2016).

따라서 근속에 의한 최대 임금격차 2.95배는 단순 비교하더라도 성별이나 정규직 여부에 따른 최대 임금격차보다 확연히 큰 수준임을 추측할 수 있다. 수직적 임금격차가 수평적 임금격차보다 큰 현상이 일반적이라 하더라도 한국의 수직적

임금격차가 여타 국가에 비해 매우 크다는 사실을 감안하면 한국의 임금격차가 주로 수직적 임금격차에 의해 주도된다는 점을 알 수 있다.

2. 임금격차에 관한 선행연구

가. 임금격차에 관한 이론

임금격차에 관한 연구가 기반하고 있는 주된 이론에는 토너먼트 이론과 공정성 이론이 포함되어 있다. 토너먼트 이론은 임금격차를 긍정적인 관점에서 접근하는 반면, 공정성 이론은 임금격차를 부정적 관점에서 접근하고 있다.

토너먼트 이론은 주로 수직적 임금격차에 초점을 맞추고 있으며 수직적 임금격차가 동기를 촉진한다는 이유에서 수직적 임금격차의 확대에 긍정적이다. 토너먼트 이론에서 임금은 토너먼트 게임의 승자에게 부여되는 상금이고, 따라서 경쟁에서 승리한 직원에게 작업동기를 자극하는 효과를 가진다(Connelly et al., 2013; Lazear and Rosen, 1981). 토너먼트 이론에 의하면 임금은 구성원들에게 동기 부여의 역할뿐만 아니라 핵심인력을 유지할 수 있게 만드는 수단이 된다(Shaw, 2014). 성과에 따라 지급되는 차등적 보상은 외부노동시장의 우수한 인재를 유인하는 역할을 한다(Lazear, 1989; Shaw, 2014). 이러한 메커니즘은 궁극적으로 팀의 성과 향상으로 이어질 수 있다(Arutiunova and Gasparetto, 2023).

토너먼트식으로 성과에 따른 보상이 강화되면 저성과자는 해당 조직으로부터 이탈할 가능성이 커지며, 결과적으로 성과에 따른 임금격차가 조직성과를 제고하는 토양을 제공하게 된다. 이러한 논리로 인하여 토너먼트 이론은 조직의 위계적 보상격차를 지지하는 근거로 사용되고 주로 수직적 임금격차를 증가시켜야 한다는 주장을 뒷받침하고 있다. 다만, 수직적 임금격차가 성과가 아닌 근속에 의해 결정되는 경향이 있다면 토너먼트 이론을 한국적 상황에 그대로 적용하기는 힘들 것이다.

이에 반해 공정성 이론은 조직 내 임금격차가 지나치게 혹은 불공정하게 확대되는 것을 경계하고 있다. 공정성 이론에 의하면 한 개인은 준거대상의 투입 대비 산출 비율과 자신의 투입 대비 산출 비율을 비교하여 불균형 및 불공정성을 인식할 때 자신의 투입물을 줄이거나 투입 대비 산출을 왜곡시킨다(Bloom, 1999;

Bloom and Michel, 2002). 공정성 이론에 의하면 투입과 산출을 제대로 반영하지 못한 지나치게 큰 임금격차는 구성원의 인지부조화 상태를 심화하기 때문에 구성원의 작업동기를 감소시킬 뿐만 아니라 상대적 박탈감(relative deprivation)을 초래한다(Park and Kim, 2017; Trevor and Nyberg, 2008). 준거대상의 임금과 자신의 임금을 비교한다는 관점에서 공정성 이론은 주로 수평적 임금격차에 대한 이론적 틀을 제공하고 있다. 공정성 이론은 수평적 임금격차가 동기부여 역할을 하기 위해서는 합리적이고 공정한 기준이 필요함을 강조하고 있다. 만약 그렇지 못할 경우 공정성 이론은 과도한 혹은 불공정한 임금격차를 지양해야 함을 시사하고 있다.

나. 임금격차에 관한 선행연구

임금격차 관련 국·내외 선행연구들은 임금격차와 재무변수 간의 관계(Bloom, 1999; Downes and Choi, 2014; Kacperczyk and Balachandran, 2018; Kepes et al., 2009; Lazear, 1989; Lim, 2019; Pfeffer and Langton, 1993; Shaw and Gupta, 2007; Shaw et al., 2002; Shaw, 2014; 2015; Yanadori and Cui, 2013), 임금격차와 개인, 팀, 조직 수준의 성과와의 관계(김용근 외, 2020), 임금격차와 이직, 조직몰입, 혁신성 등 구성원의 행동 간의 관계, 임금격차와 조직의 환경요인들과의 관계 등을 다루고 있다(Arutiunova and Gasparetto, 2023; Bloom and Michel, 2002; Downes and Choi, 2014; Guo et al., 2017; He et al., 2016; Messersmith et al., 2011; Pfeffer and Langton, 1993; Ridge et al., 2017; Shaw, 2014; 2015; Trevor and Wazeter, 2006; Wang et al., 2015; Yanadori and Cui, 2013; 구자숙 외, 2008; 김재엽, 2018; 류성민, 2017).

임금격차에 관한 선행연구들 대부분은 임금격차의 방향성을 명확히 구분하지 않고, 조직 내 전체 임금분산이나 CEO와 그 외 조직 구성원 간의 임금격차를 비교하고 있다. 그러나 최근 임금격차의 방향성을 고려할 필요가 있다는 주장이 있고, 실제 일부 실증연구들은 이를 구분하고 있다(Conroy et al., 2014; Ding et al., 2009; Hunnes, 2008; Kacperczyk and Balachandran, 2018; Lim, 2019; Siegel and Hambrick, 2005; Wright et al., 2005; 류성민, 2017; 황은

오 외, 2021). 이렇게 임금격차의 방향성을 고려한 선행연구는 임금격차의 방향이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴본 연구와 근로자의 태도 및 행동에 미치는 영향을 살펴본 연구로 구분할 수 있다.

먼저 해외 연구자 Wright et al.(2005)은 기업의 사업 다각화 정도에 따라 수직적·수평적 임금격차가 기업 성과에 다른 영향을 미치는지를 살펴보았다. 실증결과에 의하면 한 가지 사업에 집중도가 높을 때는 수직적 임금격차가 기업 성과에 부(-)적 영향을 미쳤으나, 집중도가 낮을 때는 정(+)적 영향을 미쳤다. 반면에 수평적 임금격차는 사업집중도와는 상관없이 기업 성과에 부(-)적 영향을 주었다. Ding et al.(2009) 역시 수직적·수평적 임금격차가 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보았는데, 관리자와 근로자 간 수직적 임금격차는 기업 성과에 정(+)적 영향을, 관리자 그룹 및 근로자 그룹 내 수평적 임금격차는 기업 성과에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 Kacperczyk and Balachandran(2018)은 수직적·수평적 임금격차가 구성원의 외부 이탈 가능성에 미치는 영향을 살펴보았다. 실증결과에 의하면 수직적 임금격차는 근로자의 외부 이탈 가능성에 부(-)적 영향을 미치는 데 반해, 수평적 임금격차는 외부 이탈 가능성에 정(+)적 영향을 미쳤다.

국내 연구로서 류성민(2017)은 임금격차를 수직적·수평적 임금격차로 구분한 후 사회적 박탈감 이론에 근거하여 임금격차가 종업원 태도에 미치는 영향을 조사하였다. 한국직업능력원의 인적자본기업패널(HCCP) 조사 자료를 통하여 분석한 결과, 수직적 임금격차는 종업원의 태도와 부정적인 관계를 보였으며, 수평적 임금격차는 종업원의 태도와 유의한 관계를 나타내지 않았다.

또한 황은호 외(2021)는 2017년 인적자본기업패널(HCCP)을 이용해 수직적·수평적 임금격차가 임금만족에 미치는 영향을 조직수준에서 살펴보았다. 연구결과에 의하면 수직적 임금격차와 수평적 임금격차 모두는 공정성 지각을 매개로 임금만족을 높이는 경향이 나타났고, 임금만족의 증가는 대외적 임금수준이 높은 기업일수록 더 크게 나타났다.

선행연구를 살펴보면, 임금격차에 관한 연구의 대부분은 임금격차를 선행변수로 하여 임금격차의 효과를 조사하는 연구들이었다. 임금격차를 선행변수로 두고 임금격차의 효과를 조사한 연구들이 임금격차 연구의 대다수이나, 그 결과는 모두 달라 아직까지 일반화하기 어려워 보인다(Kim, 2023).

〈표 2〉 임금격차의 유형(수직적·수평적)을 구분한 실증연구

저자 (연도)	데이터	독립변수	종속 변수	내용
Siegel and Hambrick (2005)	컨설팅 기업 데이터베이스 의 경영진 데이터	최고경영진 그룹의 수직적· 수평적 임금격차	기업 성과	· (기술집약적인 산업에 가까울수록) 수직적 임금격차는 기업 성과에 부(-)적 영향을 미침. · (기술집약적인 산업에 가까울수록) 수평적 임금격차는 기업 성과에 부(-)적 영향을 미침.
Wright et al. (2005)	Compustat 데이터베이스 의 경영진 데이터	수직적· 수평적 임금격차	기업 성과	· 집중도가 높은 기업(단일 제품 기업 또는 관련 사업 다각화만 하는)은 수직적 임금격차가 기업 성과에 부(-)적 영향을 미쳤으나, 집중도가 낮은 기업(여러 사업 다각화하는)은 정(+)적 영향을 미침. · 수평적 임금격차는 기업 성과에 부(-)적 영향을 미침.
Hunnes (2009)	노르웨이 기업 고용주- 관리자 매칭 데이터	수직적· 수평적 임금격차	기업 성과	· 수직적·수평적 임금격차와 기업 성과 간 관계에서 유의미한 결과를 발견하지 못함.
Ding et al. (2009)	중국 기업 관리자 및 근로자 데이터	수직적· 수평적 임금격차	기업 성과	· 관리자와 근로자 간 수직적 임금격차는 기업 성과에 정(+)적 영향을 미침. · 관리자 그룹과 근로자 그룹 계층 내 수평적 임금격차는 기업 성과에 부분적으로 부(-)적 영향을 미침.
Kacperczyk and Balachandran (2018)	스웨덴 기업 고용주- 근로자 매칭 데이터	수직적· 수평적 임금격차	직원의 외부 이탈	· 수직적 임금격차는 근로자의 외부 이탈 가능성에 부(-)적 영향을 미침. · 수평적 임금격차는 근로자의 외부 이탈 가능성에 정(+)적 영향을 미침.
Lim (2019)	Standard and Poor's(S&P) 500대 기업 패널 데이터	수직적· 수평적 임금격차	신규 시장 진입	· 수직적 임금격차는 (성과가 야망보다 높을 때) 신규 시장 진입에 미치는 영향을 약화시킴. · 수평적 임금격차는 (성과가 야망보다 낮을 때) 신규 시장 진입에 미치는 영향을 약화시킴. · 수평적 임금격차는 (성과가 야망보다 높을 때) 신규 시장 진입에 미치는 영향을 강화시킴.
류성민 (2017)	인적자본기업 패널 (HCCP) 2013년	수직적· 수평적 임금격차	종업원 태도, 근로 시간	· 수평적 임금격차와 종업원 태도 간 관계에서 유의미한 결과를 발견하지 못함. · 수직적 임금격차는 종업원의 태도에 부(-)적 영향을 미침. · 수직적·수평적 임금격차와 종업원 근로시간 간 관계에서 유의미한 결과를 발견하지 못함.
황은오 외 (2021)	인적자본기업 패널 (HCCP) 2017년	수직적· 수평적 임금격차	임금 만족	· 수직적 임금격차는 근로자의 임금만족에 정(+)적 영향을 미침. · 수평적 임금격차는 근로자의 임금만족에 정(+)적 영향을 미침.

본 연구는 그간의 선행연구와 달리, 수직적·수평적 임금격차를 결과요인으로 설정하고, 임금체계의 기준이 수직적·수평적 임금격차에 어떤 영향을 주는지를 살펴보았다. 드물게 수직적·수평적 임금격차를 정의하는 과정에서 각 임금격차에 영향을 미칠 것으로 추정되는 요인이 언급된 적은 있으나(박지성, 2012) 이에 대한 엄밀한 검증은 이루어지지 않았고, 임금격차의 선행요인에 관한 연구는 매우 찾아보기 힘든 상황이다. 임금격차에 영향을 미치는 선행요인에 관한 연구는 임금격차가 영향을 미치는 결과요인에 관한 연구와 맞물려, 임금격차 연구를 더욱 견고히 할 것이다. 임금격차의 전반적인 프로세스에 관한 연구가 축적되면, 임금격차와 관련된 선행연구들의 일반화 가능성이 높아질 것이며 이는 각 조직에 적합한 임금체계 개편에도 도움이 될 것으로 예측된다.

3. 임금체계와 임금격차의 관계

임금체계에 관한 선행연구들은 크게 개별적 임금체계의 특성에 관한 논의(Cira and Benjamin, 2016; Hutchens, 1989; Shaw et al., 2005), 임금체계의 역사적 흐름 및 동향(Bae, 1997; 김환일, 2012; 박준성·김환일, 2008), 임금불평등(Gould, 2002; Heathcote et al., 2010; 성재민·정성미, 2013)에 대한 내용을 담고 있다.

기업의 임금관리활동은 임금수준관리, 임금체계관리, 임금항목관리 3가지로 분류될 수 있는데, 이 중 임금체계관리는 조직 내 구성원들 간의 임금격차를 합리적으로 설정하는 활동을 의미한다(양동훈, 2022). 따라서 임금체계는 임금격차를 설계하는 활동이라 할 수 있다.

한국과 일본같이 내부노동시장이 발달한 국가에서는 근로자들의 고용안정을 보장하고 장기근속을 유도하기 위해 근속연수에 따른 연공성 임금체계가 오래전부터 도입되었다(정이환, 2002). 특히 집단주의 문화와 유교사상이 뿌리 깊게 자리 잡은 한국에서는 장유유서, 연공서열 등의 가치가 중요하게 여겨졌고(강현규·전병준, 2013) 그 결과 근속연수에 따른 임금체계가 자연스러운 것으로 수용되었다.

그러나 연공서열형 임금체계는 인구의 고령화가 진행되면, 인건비 부담을 과도하게 증가시키는 문제가 있다(김환일, 2005; 민경호·장원경, 2007). 실제로 근속적 임금체계를 채택한 국내 기업은 내부인력의 고령화가 진행되면서 인건비를 지

불하기 위해 점점 더 많은 비용을 지출할 수밖에 없는 상황이다(김환일, 2005; 민경호·장원경, 2007; 박희준, 2018; 안상목·박우성, 2021; 조준모·우광호, 2015). 근속연수에 따른 임금체계는 근속과 직급이 연동되고, 직급상승은 다시 임금인상으로 연결되어 수직적 임금격차를 확대하는 작용을 할 수 있다.

또한 연공급 임금체계는 중장기적인 관점에서 볼 때, 동일노동 동일임금의 실현을 어렵게 하고 장기근속자의 인건비 부담을 증가시켜 조직에 임금체계 개편의 압력을 발생시킨다(박용철, 2019; 박희준, 2018; 안상목·박우성, 2021). 이러한 배경에서 정부와 국내 기업들은 그동안 연봉제, 성과배분제, 임금피크제와 같은 대안적 임금제도를 확산시키려 노력하였으며(김유선, 2014), 일부는 직무급 또는 직능급 같은 성과능력주의 임금체계로의 전환을 시도하였다(박준성·김환일, 2008).

특히 대안적 임금체계로서 직무급은 직무의 중요성이나 난이도와 같은 특성을 반영하여 동일노동 동일임금(equal pay for equal work)의 원칙에 충실한 장점을 가지고 있다(Belcher, 1962; Grams and Schwab, 1985). 직무급은 도입 시 직무분석이나 직무평가라는 복잡한 절차를 거쳐야 하고 연공에 익숙한 기성세대의 반발이 크다는 한계가 있어 그동안 도입이 활성화되지 못하였다. 그러나 능력주의 인사풍토를 조성할 수 있고 인건비를 효율적으로 관리할 수 있다는 장점 때문에 연공을 대체할 기준으로 임금실무자들의 주목을 받아왔다(박용철, 2019).

한편 직능급은 근로자의 실제 직무능력을 반영하여 임금을 책정하기 때문에, 근로자의 역량개발 동기를 자극한다는 장점이 있다. 반면에 직능급은 개인의 역량을 정확히 측정하기 어렵다는 한계를 가지고 있다(박우성·이병하, 2016; 성익제, 1987).

직무급이나 직능급에서 보상의 토대는 직무가치 혹은 직무수행능력에 있기 때문에 동일한 근속연수나 직급에서도 임금이 다를 수 있다. 따라서 근속에 따른 계층 상승과 임금인상이 관계화된 조직이 직무급이나 직능급을 도입하면 수평적 임금격차를 증가시킬 수 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 국내 기업의 연공적 임금체계가 수직적 임금격차를 증가시켰다면 직무나 직능, 성과 같은 임금체계의 기준은 수평적 임금격차를 확대시킬 가능성이 높아 보인다.

그동안 국내에서 이루어진 임금연구들은 임금의 충분산을 임금격차의 측정치로 활용하는 경향이 있었기 때문에, 임금체계의 기준이 임금격차의 방향성에 어떤 영향을 주는지를 파악하기 힘들었다. 또한 선행연구의 대다수가 임금격차를 선행요

인으로 두고 그 결과를 파악하는 데 그쳐, 임금격차를 유발하는 선행요인에 대한 연구는 매우 미비한 실정이다.

이러한 점에서 본 연구는 임금체계의 기준이 수직적 및 수평적 임금격차와 어떤 관계를 가지고 있는지를 살펴보고, 향후 임금체계의 역할에 대하여 논의하고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 분석대상

본 연구의 실증분석에 사용한 데이터는 한국노동연구원에서 2018년도에 실시한 ‘임금 공정성에 대한 HR 담당자 의견조사’ 자료이다. 해당 자료는 7개 업종의 100인 이상 기업 214개에 대해 인사담당자 설문과 구성원 설문을 통해 수집되었다.

표본의 특성은 <표 3>과 같다. 업종은 총 7개이며 제조업에 속한 기업은 67개로 전체 응답 기업의 업종 중 가장 높은 비중을 보였다(31.3%). 그 외 사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업이 40개로 18.7%였으며 운수 및 창고업, 전문업과 과학 및 기술 서비스업, 도매 및 소매업이 비슷한 비중으로 각각 27개(12.6%)와 26개(12.1%)가 포함되어 있다. 도매 및 소매업과 정보통신업은 각 20개(9.3%) 기업이며 금융 및 보험업이 14개로 전체의 6.5%를 차지하였다.

기업규모는 100인 이상부터 100명 단위로 나누어 500인 이상까지 구분하였다. 100인 이상 199인 이하 기업은 80개(37.4%)로 가장 높은 비중을 보였다. 200인 이상이면서 299인 이하 사업장은 40개(18.7%), 300인 이상이면서 399인 이하는 18개(8.4%), 400인 이상 499인 이하 사업장은 11개(5.1%)로 나타났다. 마지막으로 500인 이상 사업장은 하나로 묶어 총 65개, 30.4%가 되었다.

직종은 기업 내 정규직의 직종으로 정의하였으며, 사무직, 전문기술직, 생산 관련직, 서비스직, 단순노무직, 판매직 등 총 7가지로 분류하였다. 그중 사무직이 50개(23.4%)로 조사 대상 기업에서 가장 주요한 직종으로 나타났다. 전문기술직, 생산관련직, 서비스직은 각각 45개(21.0%), 44개(20.6%), 42개(19.6%)이었다. 단

순노무직 15개와 판매직 12개는 각각 7.0%, 5.6%를 차지하였고, 마지막으로 기업 내 정규직의 우세한 직종이 없이 골고루 섞여 있다고 응답한 기업은 6개로 전체의 2.8%였다.

〈표 3〉 표본의 특성

(단위: 개, %)

		빈도	비율
업종	제조업	67	31.3
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	40	18.7
	운수 및 창고업	27	12.6
	전문, 과학 및 기술 서비스업	26	12.1
	도매 및 소매업	20	9.3
	정보통신업	20	9.3
	금융 및 보험업	14	6.5
기업규모	100~199인	80	37.4
	200~299인	40	18.7
	300~399인	18	8.4
	400~499인	11	5.1
	500인 이상	65	30.4
주요 직종 (정규직)	사무직	50	23.4
	전문기술직	45	21.0
	생산관련직	44	20.6
	서비스직	42	19.6
	단순노무직	15	7.0
	판매직	12	5.6
	골고루 섞여 있음	6	2.8
소재지	수도권	126	58.9
	비수도권	88	41.1
노동조합 유무	있음	88	41.1
	없음	126	58.9
전체		214	100.0

기업 소재지는 수도권이 126개(58.9%)로 반수 이상을 차지하였으며, 이외 비수도권은 88개로 41.1%였다. 마지막으로 기업 내 노동조합이 존재한다고 답한 기업은 88개(41.1%)이다.

2. 분석변수

본 연구의 종속변수는 수직적 임금격차와 수평적 임금격차이며, 그 외 변수들은 독립변수 및 통제변수로 구분하였다.

수직적 임금격차는 신입직원 임금 대비 임원 이전 직급의 임금 수준(%)으로 측정되었다. 본 연구에서 수평적 임금격차의 정의는 ‘성별, 연령, 근속, 직급상으로 평균적인 근로자 간의 최대 임금격차’로 설정하였다. 이와 관련하여 설문조사 문항에는 해당 기업의 직급 중 가장 평균적인 직원이 소속된 직급에서 발생하는 임금격차를 포함시켰다. 수평적 임금격차를 정확히 측정하기 위해서는 모든 직급에서 발생하는 임금격차를 평균한 값을 구해야 할 것이다. 그러나 일반적으로 상위 직급일수록 수평적 임금격차는 증가하고, 반대로 하위 직급일수록 수평적 임금격차가 줄어들기 때문에 수평적 임금격차의 정확한 값을 구하기 위해서는 복잡한 계산과정이 필요하다. 이러한 어려움으로 인하여 한국노동연구원의 사업체패널조사에서도 한 조직의 수평적 임금격차를 유사한 근로자들 간의 임금격차로 측정하고 있으며(한국노동연구원, 2023), 본 연구에서도 수평적 임금격차의 측정치를 간략하게 압축한 지표를 통해 살펴보고자 하였다. 결과적으로 한 조직의 수평적 임금격차의 정도를 가장 집약적으로 보여줄 수 있는 지표는 평균적인 근로자들 간의 최대 임금격차일 것으로 판단하여 이를 모든 직급에서 발생하는 임금격차의 평균치의 대안적 측정치로 보았다.

독립변수로 활용된 변수들은 기본급 결정 시 근속의 반영정도, 직능의 반영정도, 개인성과의 반영 여부, 평가제도 도입 여부, 변동상여금, 변동상여금의 사측 결정 여부 등이며, 기업규모, 비정규직 비율, 노동조합원 비율, 직종 등은 통제변수로 사용되었다.

근속급 및 직능급은 임금정책의 성격을 결정하는 주요한 임금체계이다. 본 연구에서 근속의 반영정도는 기본급에서 경력이나 근속연수에 따른 임금결정의 비율로 측정되었으며 직능의 반영정도는 기본급 중 기능·지식·역량에 따른 임금결정

의 비율을 의미한다. 그 외 직무급 임금체계 기준은 근속급 및 직능급과 함께 자주 거론되지만, 응답 기업 중 거의 대다수 기업이 직무급 자체를 도입하지 않고 있었기 때문에 분석대상에서 제외하였다.

평가제도의 도입여부, 변동상여금, 개인성과 반영여부, 변동상여금 사측 결정여부는 크게 성과급과 관련된 변수라 할 수 있다. 우선 평가제도 도입 여부는 임금을 결정할 때 성과 실적을 평가하는 방법이 제도화 되어있는지 여부이다. 변동상여금은 기본급 대비 변동상여금이 차지하는 비율을 뜻하며, 개인성과 반영 여부는 변동상여금을 성과로 산정할 때 개인성과가 포함되는지 여부를 더미변수로 측정하는 것이다. 또한 변동상여금을 사측이 결정하는지는 변동상여금의 크기에 영향을 주는 요인으로 통제되었다. 그 외 기업규모, 비정규직 비율, 노동조합원 비율, 직종 등을 통제하였다.

〈표 4〉 분석변수들의 측정방법

(단위: 명, %)

변수 정의	변수의 설명	단위
수직적 임금격차	신입직원 임금 대비 임원 직전 직급(통상적으로 부장급)의 임금수준	%
수평적 임금격차	조직 내 성별, 연령, 근속, 직급상 가장 평균적인 정규직 근로자 간의 임금격차	%
근속의 반영정도	기본급에서 경력이나 근속연수에 따른 임금이 차지하는 비율	%
직능의 반영정도	기본급에서 기능·지식·역량에 따른 임금이 차지하는 비율	%
평가제도 도입 여부	개인성과와 실적에 따라 기본급을 결정할 때, 성과실적 평가방법이 제도화 되어있는 경우 1, 아니면 0	-
변동상여금	기본급 대비 변동상여금의 비율	%
개인성과 반영 여부	변동상여금을 성과로 산정할 때, 산정단위에 개인성과가 포함되는 경우 1, 아니면 0	-
변동상여금 사측결정	변동상여금을 사측이 결정하면 1, 아니면 0	-
기업규모	전체 종업원 수	명
비정규직 비율	종업원에서 비정규직 비율	%
노동조합원 비율	노동조합 조합원의 비율	%
직종 더미 변수	사무직	사무직(전문/기술직, 사무직, 서비스직, 판매직)
	생산직	생산직(생산관련직, 주된 직종 없이 골고루 섞여 있음)
	단순노무직	단순노무직

〈표 5〉 주요 변수들의 기술통계량 및 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 수직적 임금격차	1.00													
2. 수평적 임금격차	0.23***	1.00												
3. 근속의 반영정도	0.14**	-0.05	1.00											
4. 직능의 반영정도	0.09	0.15**	-0.07	1.00										
5. 평가제도 도입 여부	0.17**	0.14**	0.03	0.28***	1.00									
6. 변동상여금	0.23***	-0.04	-0.02	0.04	0.12*	1.00								
7. 개인성과 반영 여부	0.13*	0.07	-0.01	-0.06	0.04	0.33***	1.00							
8. 변동상여금 사측 결정	0.11	-0.06	0.01	0.08	0.18***	0.36***	0.41***							
9. 기업규모	0.09	0.00	0.07	-0.04	0.06	0.09	0.16**	0.09	1.00					
10. 비정규직 비율	0.08	0.08	0.02	-0.05	0.11	0.16**	0.02	0.02	-0.02	1.00				
11. 노동조합원 비율	-0.01	-0.04	0.13*	-0.11	-0.16**	0.08	0.05	-0.10	0.17**	-0.05	1.00			
12. 사무직	0.10	0.06	-0.02	-0.03	-0.04	0.14*	0.12*	0.08	0.03	0.23***	0.00	1.00		
13. 생산직	-0.04	-0.14**	0.04	-0.02	0.06	-0.09	-0.13*	-0.02	-0.03	-0.16**	0.01	-0.84***	1.00	
14. 단순노무직	-0.12*	0.11	-0.02	0.09	-0.03	-0.09	-0.01	-0.11	0.00	-0.14**	-0.03	-0.42***	-0.15**	1.00
평균	229.38	124.50	46.63	5.34	0.26	0.07	0.29	0.32	665.53	14.62	25.34	0.70	0.23	0.07
표준편차	54.11	22.56	44.09	13.87	0.51	0.13	0.45	0.47	1931.63	21.67	35.01	0.46	0.42	0.26

주 : *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01(양측검정).

수직적 임금격차 및 수평적 임금격차를 비롯한 주요 변수들의 기술통계량과 이들 간의 상관관계는 〈표 5〉와 같다.

수직적 임금격차는 신입직원 임금 대비 임원 직전 직급(통상적으로 부장급)의 임금수준을 % 단위로 도출한 것이고, 수평적 임금격차는 비슷한 특성을 가진 근로자 간 임금격차를 %로 산정한 것이다. 이들 변수의 기술통계를 살펴보면 각각의 평균이 수직적 임금격차의 경우 229.38(%), 수평적 임금격차는 124.5(%)이기 때문에 응답 기업에서 대체적으로 수직적 임금격차가 수평적 임금격차보다 크게 나타남을 확인할 수 있다.

양 임금격차 간의 상관관계 결과를 살펴보면 수직적 임금격차 및 수평적 임금격차 변수 간에 유의한 정(+)의 관계가 나타났다(p<0.01). 또한 수직적 임금격차는

변동상여금과 높은 정(+의 상관관계($p < 0.01$)가 있었으며, 평가제도화($p < 0.05$)와도 상당한 관련이 있었다.

특히 변동상여금이 개인성과 반영정도와 정(+의 상관관계($p < 0.01$))를 보이고 있어 수평적 임금격차를 증가시키는 효과를 예상할 수 있지만 실제로 변동상여금의 비율은 수평적 임금격차보다는 수직적 임금격차와 유의한 정(+의 관계를 보이고 있었다.

3. 연구모형

본 연구에서는 수직적·수평적 임금격차의 결정요인을 추정하기 위해 각각의 임금방정식을 설정하였다. 연구의 주요 관심 변수인 근속반영정도, 직능반영정도 등은 공통으로 채택되었고, 일반적으로 수직적·수평적 임금격차에 영향을 미친다고 여겨지는 요소들이 각각 선정되어 회귀식에 반영되었다.

$$\begin{aligned} \text{수직적} & & & \alpha_0 + \alpha_1 \text{근속반영정도} + \alpha_2 \text{직능반영정도} + \alpha_3 \text{변동상여금} \\ \text{임금격차} & = & & + \alpha_4 \text{기업규모} + \alpha_5 \text{노동조합원비율} + \alpha_6 \text{직종} \end{aligned}$$

수직적 임금격차의 결정요인으로는 기본급 결정에 있어 근속의 반영정도, 직능의 반영정도, 기본급 대비 변동상여금의 비중, 기업규모, 노동조합 조합원 비율, 직종이 포함되었다. 근속 및 직능의 반영정도는 국내 기업에서 기본급을 결정하는 중요한 기준이기 때문에 회귀식에 포함되었다. 분석대상 기업 중 대다수가 직무급을 채택하지 않고 있어 이를 회귀식에서 제외하였다.

그 외 수직적 임금격차를 추정하는 회귀식은 변동상여금 비중을 포함하였는데, 이는 성과급이 임금격차를 유발하는 경향이 있기 때문이다. 그 외 수직적 임금격차의 회귀식에서 기업규모, 노동조합원 비율, 직종이 통제되었다. 기업규모는 전체 종업원의 수로 일반적으로 종업원의 수가 증가하면 임금격차가 확대되는 경향이 나타날 수 있으며, 노동조합은 임금격차의 축소를 지향하는 경향이 있기 때문에 전체 종업원에서 노동조합 조합원의 비율을 통제변수로 포함하였다(정승국, 2013). 또한 직종에 따라 임금격차의 크기가 달라질 수 있기 때문에 수직적 임금격차의 회귀식에 직종 변수를 추가하였다.

$$\begin{aligned} \text{수평적} & & \alpha_0 + \alpha_1 \text{근속반영정도} + \alpha_2 \text{직능반영정도} + \alpha_3 \text{평가제도} \\ \text{임금격차} & = & + \alpha_4 \text{변동상여금} + \alpha_5 \text{개인성과} + \alpha_6 \text{변동상여금사측결정} \\ & & + \alpha_7 \text{기업규모} + \alpha_8 \text{비정규직비율} + \alpha_9 \text{직종} \end{aligned}$$

수평적 임금격차의 회귀식에는 유사한 근로자 간의 임금격차를 설명하는 요인들이 포함되었고 성과급과 관련된 변인들을 추가로 고려하였다. 수직적 임금격차 회귀식에는 근속의 반영정도, 직능의 반영정도, 변동상여금, 평가제도 도입 여부, 개인성과 반영 여부, 변동상여금의 사측 결정 여부 등이 포함되었다. 평가제도 도입 여부는 변동상여금 산정단위에 개인성과가 포함되는지 여부이며, 평가제도가 도입되면 원칙적으로 개인 간의 능력 및 성과차이를 임금에 반영하는 정도가 높아질 것으로 판단하였다.

변동상여금은 사측이 결정하는 경우가 그렇지 않은 경우에 비하여 그 규모가 증가하는 경향이 있고, 변동상여금 결정 시 개인성과가 반영되는지의 여부는 동일 직급 내에서 성과에 따른 보상차이가 생성하는 요인으로 볼 수 있다. 기업은 구성원 간 차별적 임금을 통해 근로의욕을 고취시키려 하기 때문에 개인성과 반영 여부는 수평적 임금격차에 영향을 줄 가능성이 높다(박상언, 2000). 그 외 통제변수로 기업규모, 직종, 비정규직 비율이 추가되었다. 특히 비정규직 비율은 비정규직이 정규직에 비해 수평적 임금격차가 적을 가능성이 있기 때문에 통제변수로 포함되었다(남재량, 2007).

IV. 분석결과

1. 기본급 결정기준과 수직적 임금격차

〈표 6〉은 수직적 임금격차를 종속변수로 하여 그 결정요인들의 영향을 분석한 표이다. 분석결과에 의하면 근속의 반영정도와 변동상여금은 수직적 임금격차를 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다(근속의 반영정도: 표준 $\beta=0.16$, $p<0.05$; 변동상여금: 표준 $\beta=0.19$, $p<0.01$). 직무급과 관련된 요소는 앞서 언급한 바와 같이 채택한 기업이 극히 소수여서 분석에서 제외되었다.

〈표 6〉 수직적 임금격차 회귀분석 결과

종속변수 (수직적 임금격차)		비표준화된 회귀계수		표준 회귀계수	p-value
		Coef.	Std. Err.		
1.	근속의 반영정도	0.20	0.09	0.16	0.02**
2.	직능의 반영정도	0.38	0.27	0.10	0.15
3.	변동상여급	78.66	29.44	0.19	0.01***
4.	기업규모	0.00	0.00	0.06	0.37
5.	노동조합원 비율	-0.08	0.11	-0.05	0.47
6.	직종	-8.53	8.96	-0.07	0.34
	(기준: 사무직)				
	단순노무직	-24.50	14.41	-0.12	0.09*

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검정).

또한 수직적 임금격차는 사무직 대비 단순노무직이 많을수록 유의하게 감소하는 것을 확인할 수 있었다(표준 $\beta = -0.12$, $p < 0.1$). 통계적으로 유의한 결과를 보이지는 않았지만, 사무직 대비 생산직 근로자가 많을수록 수직적 임금격차가 감소되는 경향이 나타났는데 이는 생산직의 수직적 임금격차가 사무직의 경우보다 적은 경향이 있기 때문이다.

수직적 임금격차 회귀분석 결과에 따르면 국내 기업의 수직적 임금격차는 근속기준의 기본급 반영 비중이 증가할수록 확대되는 경향을 보이고 있다. 근속연수는 숙련에 대한 불완전한 지표이기 때문에(노용진·김미란, 2016), 근속에 의해 증가한 수직적 임금격차가 모두 숙련의 효과라고 가정할 수 없다. 오히려 기능·지식·역량에 따른 직능의 반영정도가 수직적 임금격차에 유의미한 영향을 미치지 못하는 점을 볼 때, 수직적 임금격차를 상당부분 숙련과 능력에 의한 것으로 보기는 어려울 것이다. 비표준화회귀계수를 표준회귀계수로 바꾸어 비교해 보면 근속의 반영정도는 직능의 반영정도보다 약 2배 정도로 수직적 임금격차의 크기를 설명하고 있었다.

또한 상여급은 기본급과 연동되어 산정되는 관행이 있기 때문에(양동훈, 2015) 기본급이 근속에 따라 결정되는 정도가 높을수록 변동상여급은 수직적 임금격차를 더 확대시키는 결과를 가져올 수 있다. 국내 기업은 기본급을 연공에 따른 직급과 연동시키고 있는 경우가 많아서(유규창, 2014), 변동상여급이 수직적 임금격차를 확대하는 역할을 하고 있는 것으로 보인다.

2. 기본급 결정기준과 수평적 임금격차

비슷한 특성을 가진 근로자 간 임금격차인 수평적 임금격차를 종속변수로 한 회귀분석 결과는 <표 7>과 같다.

수평적 임금격차에 영향을 주는 요인으로서 직능의 반영정도(표준 $\beta=0.13$)와 평가제도 도입 여부(표준 $\beta=0.14$)는 10% 유의수준 하에서 모두 정(+)의 관계가 있음을 확인할 수 있었다. 다만, 직능의 반영이나 평가제도 도입 여부 모두는 개인의 역량을 임금에 반영하여 수평적 임금격차를 확대하는 요인들이기 때문에, 양측 검정이 아닌 단측검정을 적용할 수 있다. 단측검정을 적용한다면 직능의 경우 P값은 0.04, 평가제도 도입여부의 경우 P값은 0.03으로 재해석될 수 있다. 따라서 최대 10%의 유의수준을 가정하더라도 직능 기준과 평가제도의 도입여부는 수평적 임금격차를 확대시킨다는 추론이 가능하다.

특히 수직적 임금격차 회귀식에서 유의하지 않았던 직능의 반영정도는 수평적 임금격차 회귀식에서 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 평가제도가 도입되었을 경우 수평적 임금격차가 커지는 경향이 확인되어(표준 $\beta=0.14$, $p<0.1$), 개인성과를 급여에 반영할 수 있는 평가제도가 유사한 근속의 구성원 간 임금격차를 확대함을 알 수 있다.

<표 7> 수평적 임금격차 회귀분석 결과

종속변수 (수평적 임금격차)	비표준화된 회귀계수		표준 회귀계수	p-value
	Coef.	Std. Err.		
1. 근속의 반영정도	-0.02	0.04	-0.04	0.53
2. 직능의 반영정도	0.21	0.12	0.13	0.08*
3. 평가제도 도입 여부	6.06	3.25	0.14	0.06*
4. 변동상여금	-13.87	12.76	-0.08	0.28
5. 개인성과 반영 여부	6.13	3.95	0.12	0.12
6. 변동상여금 사측 결정 여부	-5.42	3.89	-0.11	0.17
7. 기업규모	0.00	0.00	0.00	0.96
8. 비정규직 비율	0.08	0.08	0.08	0.26
9. 직종더미				
생산직	-5.32	3.94	-0.10	0.18
(기준: 사무직) 단순노무직	6.75	6.22	0.08	0.28

주 : * $p<0.1$ (양측검정).

그 외 개인성과의 반영여부는 단측 검정을 할 경우 p 값이 0.06이 되어 10% 유의수준하에서 수평적 임금격차를 확대시키는 역할을 한다는 주장을 지지할 수 있을 것이다.

기본급 대비 변동상여금이 수평적 임금격차 회귀식에서 유의한 요인으로 나타나지 않은 것은 통상적인 예측과 다른 것이다. 이러한 현상은 국내 기업에서 변동상여금이 실제로 고정상여금처럼 운영되거나, 개인성과보다 주로 집단이나 팀 성과에 연동되어 책정되는 경향 때문일 수 있다(동아비즈니스리뷰, 2021; 신혜정·안지영, 2014). 또한 수직적 임금격차 분석결과에서 논의한 바와 같이, 변동상여금이 연공적 요소에 영향을 많이 받게 되면 비슷한 연차의 구성원 간 임금차이를 유발하는 데는 한계가 있었을 것으로 판단된다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 기본급의 결정기준이 수직적·수평적 임금격차에 미치는 영향을 탐색적으로 조사하였다. 국내 기업들은 연공성이 강한 임금체계를 가진 경우가 많기 때문에 기본급에 반영되는 근속의 비중이 증가할수록 수직적 임금격차가 늘어날 것으로 보았고, 반면에 기능·지식·역량에 따른 직능이 기본급에 많이 반영될수록 수평적 임금격차가 상승할 것으로 예측하였다.

회귀분석 결과에 의하면 수직적 임금격차는 기본급 결정 시 근속의 반영정도가 증가하면서 확대되는 경향이 있었으며 반면에 수평적 임금격차는 직능의 반영정도가 증가하면서 확대되는 경향이 나타났다. 기본급 대비 변동상여금의 크기는 예상과 달리 수직적 임금격차를 확대시키는 작용을 하고 있는데 이는 변동상여금이 근속에 의한 직급상승 효과를 반영하고 있기 때문이라 추정된다. 근속에 따라 직급이 올라가고, 올라간 직급에 따라 기본급이 결정되는 구조하에서 변동상여금이 개인 간 임금차이를 반영하는 정도가 약화될 수 있기 때문이다.

직종에 있어 수직적·수평적 임금격차가 가장 높은 직종은 사무직이었으며 수직적 임금격차가 가장 낮은 직종은 생산직이었다. 수평적 임금격차에 영향을 주는 선행요인으로서 평가제도의 도입은 수평적 임금격차를 높이는 작용을 하는 것으로

로 확인되었다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 수직적 임금격차는 기본급 결정 시 근속의 반영정도가 높을수록, 수평적 임금격차는 기본급 결정 시 직능의 반영정도가 높을수록 확대되는 경향이 나타났는데, 이는 두 임금격차가 발생하는 과정이 다르다는 Shaw(2014)의 주장과 각기 고유한 분산을 가지고 있을 것이라는 Kacperczyk and Balachandran(2018)의 예측과 일치하는 결과이다.

둘째, 근속의 반영정도가 수직적 임금격차에 정(+)의 영향을 미치고, 직능의 반영정도가 수평적 임금격차에 정(+)적 영향을 미친다는 실증분석 결과를 볼 때, 연공 기반의 임금체계는 수직적 임금격차를 확대하는 결과를 가져올 수 있음을 추론할 수 있다. 한국의 연공형 임금체계가 수직적 임금격차를 과도하게 확대하였다는 비판이 존재한다. 기존 연공 중심 임금체계를 개편하여 보다 직능, 성과 중심의 임금체계로 전환하고자 한다면 상대적으로 수평적 임금격차가 커질 것임을 예상할 수 있다.

셋째, 임금의 경직성을 완화하고 합리적인 임금제도를 실현하기 위해서는 국내 기업들이 근속에 의한 과도한 임금격차를 줄이고, 대안적으로 능력이나 성과 기반의 수평적 임금격차를 확대하는 조치가 필요해 보인다. 특히 변동상여금은 수평적 임금격차보다 수직적 임금격차를 확대시키는 작용을 하기 때문에, 변동상여금의 분배기준을 보다 더 직능이나 성과에 연동시키는 노력이 필요해보인다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 100인 이상 기업을 표본으로 하고 있어, 이보다 규모가 작은 조직까지 연구결과의 일반화를 하기는 어렵다. 향후 연구에서는 기업 규모를 대기업, 중견기업, 소기업 등으로 구분해서 다양화할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단면 자료에 기반하고 있어 선행요인인 임금체계와 결과요인인 임금격차 간의 인과관계를 추론하는 데 한계가 있다. 또한, 일반적으로 고려되는 수직적·수평적 임금격차의 결정요인 이외에 다른 영향 변인이 존재할 가능성이 있다. 따라서 향후에는 독립변수와 종속변수의 측정 시점을 달리한 시계열 자료의 연구와 더불어 보다 다양한 변수를 탐색하는 과정이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구는 약 5년 전 데이터를 기반으로 실증분석이 이루어졌다. 사회과학은 경험적 지식 체계를 지속적인 사회적 현상 연구를 통해 구축해 나가는 학문

분야이다. 따라서 본 연구결과의 설득력을 높이기 위해서는 최신 데이터에서도 동일한 결과가 도출됨을 확인할 필요가 있다.

넷째, 수집 기업 중 직무급을 도입한 사례가 거의 없었기 때문에 기본급의 결정 기준 중 근속 및 직능이 임금격차에 주는 영향만을 살펴보았다. 또한 본 연구결과에서 유의할 점은 임금체계는 각기 장단점을 가지고 있기 때문에, 모든 측면에서 우월한 임금체계가 존재한다는 관점은 설득력이 없다. 따라서 수직적·수평적 임금격차에 대한 기업의 설계방침은 각 조직이 처한 여건과 사업환경에 따라 달라야 할 것이다.

참고문헌

- 강성춘(2016). 「1장. 인적자원관리의 뉴패러다임: 혁신과 변화 마주하기」. 『K-매니지먼트 2.0-지속가능한 혁신공동체를 향한 실천전략』. 클라우드나인.
- 강현규·전병준(2013). 「연공서열 중심(승진자우대)의 평가관행이 팀몰입에 미치는 영향 및 시사점」. 『한국경영교육학회』.
- 구자숙·한준·박찬웅(2008). 「기업 내 임금분산의 선행요인 및 효과: 성과급의 임금분산 효과 및 임금분산의 의식과 태도에 대한 영향을 중심으로」. 『직업능력개발연구』 11 (3): 285~306.
- 김용근·천장현·김영상(2020). 「보상 격차에 대한 연구동향 리뷰: 개념, 효과, 방법론을 중심으로 향후 연구 제언」. 『생산성연구』 34 (3): 255~282.
- 김유선(2014). 「임금체계 개편 논의, 비판적 검토와 대안 모색」. 『이슈페이퍼 2014-10』. 한국노동사회연구소.
- _____(2022). 「KLSI 비정규직 규모와 실태 - 통계청, '경제활동인구조사 부가조사'(2022. 8)결과」. 『이슈페이퍼 2022-19』. 한국노동사회연구소.
- 김재엽(2018). 「임금격차와 조직몰입에 대한 탐색연구: 공정성 지각의 매개효과」. 『전략경영연구』 21 (3): 67~82.
- 김태홍(2013). 「성별 고용형태별 임금격차 현황과 요인 분해」. 『여성연구』 84 (1): 31~61.
- 김환일(2005). 「연공서열형 임금체계의 비판적 고찰 한국」. 『인적자원개발연구』

- 7 (1) : 85~122.
- _____(2012). 「일본기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구」. 『한일경상학회』 56 (0) : 3~52.
- 남궁봄 · 유규창 · 이혜정(2018). 「수평적 임금격차가 조직성과에 미치는 상황 요인에 관한 영향에 관한 연구」. 『대한경영학회지』 31 (8) : 1549~1572.
- 남재량(2007). 「비정규 근로와 정규 근로의 임금격차에 관한 연구」. 『노동경제논집』 30 (2) : 1~31.
- 노용진 · 김미란(2016). 「호봉제와 근속연수별 임금격차」. 『산업관계연구』 26 (1) : 1~25.
- 동아비즈니스리뷰(2021. 6). 「SR1. 한국 기업의 성과급 제도 진단-조직 성과급 위주의 획일적 보상 탈피, 개인 실적 연계하고 기준은 투명하게」 https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/10062(검색일: 2022. 11. 25).
- 류성민(2017). 「임금격차와 근로시간이 종업원의 태도에 미치는 영향」. 『대한경영학회지』 30 (5) : 905~925.
- 민경호 · 장원경(2007). 「전문연구직의 임금피크제도 도입방안」. 『대한경영학회지』 20 (1) : 213~236.
- 박상언(2000). 「성과주의 임금제도와 인적자원관리: 비판적 고찰과 대안적 관점」. 『산업노동연구』 6 (1) : 59~93.
- 박우성 · 이병하(2016). 「역할급의 이론적 검토와 시사점」. 『노동정책연구』 16 (2) : 93~121.
- 박용철(2019). 「동일노동 동일임금 실현을 위한 임금체계 모색」. 『이슈페이퍼 2019-10』. 한국노동사회연구소.
- 박준성 · 김환일(2008). 「한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구」. 『인사관리연구』 32 (3) : 1~37.
- 박지성(2012). 「보상 격차(Pay Dispersion/Differential)에 관한 연구의 흐름과 향후 연구 과제」. 『노사관계연구』 23 : 61~85.
- 박희준(2018). 「임금의 연공성은 왜 생기는가?: 사무직의 근속연수 · 임금 관계에서 연공에 의한 승진의 매개효과를 중심으로」. 『산업관계연구』 28 (4) : 131~150.
- 성익제(1987). 「병원임금 체계의 실태와 개선방향」. 『대한병원학회』 16 (6) : 21~31.

- 성재민·정성미(2013). 「임금불평등 추이에 대한 분석」. 『노동리뷰』 2월호. pp. 22~48.
- 신광영·문수연(2022). 「한국의 성별 임금격차 구조」. 『산업노동연구』 28 (2): 49~85.
- 신혜정·안지영(2013). 「성과급제와 기업성과의 관계: 성과급적용 수준의 차별적 효과」. 『인적자원관리연구』 21 (1): 1~18.
- 심용보·김철식(2021). 「2021년 노사 파트너십 프로그램 지원사업 평가 및 발전방안 최종보고서」. 『노사발전재단』.
- 안상목·박우성(2021). 「지속가능한 임금체계 모색: 풀무원의 임금체계 개편과 시사점」. 『노동정책연구』 21 (1): 67~97.
- 양동훈(2015). 「국내기업 상여금제도의 동향과 과제」. 『경영건설팅연구』 15 (3): 13~26.
- _____(2022). 『인적자원관리』. 홍문사.
- 유규창(2014). 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」. 『노동리뷰』 2월호. 한국노동연구원.
- 정승국(2013). 「임금체계 변동과 노동조합: 독일·일본·한국의 국제비교 연구」. 『한국노동연구원』.
- 정이환(2002). 「한국은 장기근속과 연공임금의 나라인가: 미국과의 비교」. 『경제와 사회』 53: 10~288.
- 조준모·우광호(2015). 「금융산업 경쟁력 제고를 위한 임금체계 개선방안」. 『KIF Working Paper』 16: 1~89. 한국금융연구원.
- 한국경영자총협회(2020). 「한·일·EU 근속연수별 임금 격차 국제비교 연구」. 『KEFe매거진』 87: 17~18. 한국경영자총협회.
- 한국경제연구원(2016). 「임금방정식 추정을 통한 임금격차 분석 보고서」. 한국경제연구원.
- 한국노동연구원(2022). 「임금정보브리프 22년 제7호(통권 제75호)」. 한국노동연구원.
- _____(2023). 『사업체패널 1~8차년도 조사자료 통합설문지, version 1.71』. 한국노동연구원.
- 황은호·오문환·박지환(2021). 「수직적, 수평적 임금격차가 구성원의 임금만족

에 미치는 영향에서 대외 임금수준의 조절효과와 공정성의 매개효과 : 토너먼트 이론의 검증]. 『기업경영리뷰』 12 (4) : 61~81.

- Arutiunova, M. and T. Gasparetto,(2023). “Wage Dispersion and Sports Performance : Does Gender Matter?”. *Gender in Management : An International Journal* 38 (8) : 1153~1171.
- Bae, J.(1997). “Beyond Seniority-Based Systems : A Paradigm Shift in Korean HRM?”. *Asia Pacific Business Review* 3 (4) : 82~110.
- Belcher, D. W.(1962). *Wage and Salary Administration*. Prentice-Hall.
- Bloom, M.(1999). “The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations”. *Academy of Management Journal* 42 (1) : 25~40.
- Bloom, M. and J. G. Michel(2002). “The Relationships among Organizational Context Pay Dispersion and Managerial Turnover”. *Academy of Management Journal* 45 (1) : 33~42.
- Cira, D. J. and E. R. Benjamin(2016). “Competency-Based Pay : A Concept in Evolution”. *Compensation & Benefits Review* 30 (5) : 21~28.
- Connelly, B. L., L. Tihanyi, T. R. Crook, and K. A. Gangloff(2013). “Tournament Theory : Thirty Years of Contests and Competitions”. *Journal of Management* 40 (1) : 16~47.
- Conroy, S. A., N. Gupta, J. D. Shaw, and T. Y. Park(2014). “A Multilevel Approach to the Effects of Pay Variation”. *Research in Personnel and Human Resources Management* 32 : 1~64.
- Downes, P. E. and D. Choi(2014). “Employee Reactions to Pay Dispersion : A Typology of Existing Research”. *Human Resource Management Review* 24 (1) : 53~66.
- Ding, D. Z., S. Akhtar, and G. L. Ge(2009). “Effects of Inter-and Intra-Hierarchy Wage Dispersions on Firm Performance in Chinese Enterprises”. *International Journal of Human Resource Management*

20 (11) : 2370~2381.

Gould, E. D.(2002). "Rising Wage Inequality, Comparative Advantage, and the Growing Importance of General Skills in the United States". *Journal of Labor Economics* 20 (1) : 105~147.

Grams, R. and D. P. Schwab(1985). "An Investigation of Systematic Gender-Related Error in Job Evaluation". *Academy of Management* 28 (2) : 279~290.

Guo, L., T. Libby, and X. Liu(2017). "The Effects of Vertical Pay Dispersion: Experimental Evidence in a Budget Setting". *Contemporary Accounting Research* 34 (1) : 555~576.

He, W., L. R. Long, and B. Kuvaas(2016). "Workgroup Salary Dispersion and Turnover Intention in China: A Contingent Examination of Individual Differences and the Dual Deprivation Path Explanation". *Human Resource Management* 55 (2) : 301~320.

Heathcote, J., K. Storesletten, and G. L. Violante(2010). "The Macroeconomic Implications of Rising Wage Inequality in the United States". *Journal of Political Economy* 118 (4) : 618~722.

Hunnes, A.(2009). "Internal Wage Dispersion and Firm Performance: White-Collar Evidence". *International Journal of Manpower* 30 (8) : 776~796.

Hutchens, R. M.(1989). "Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade". *Journal of Economic Perspectives* 3 (4) : 49~64.

Kacperczyk, A. and C. Balachandran(2018). "Vertical and Horizontal Wage Dispersion and Mobility Outcomes: Evidence from the Swedish Microdata". *Organization Science* 29 (1) : 17~38.

Kepes, S., J. Delery, and N. Gupta(2009). "Contingencies in the Effects of Pay Range on Organizational Effectiveness". *Personnel Psychology* 62 (3) : 497~531.

Kim, J.(2023). "Dispersed or Skewed? An Expanded Conceptualization and Longitudinal Analysis of Pay Dispersion and Its Firm-Level

- Implications". *Academy of Management Discoveries* 9 (1): 93~116.
- Lazear, E. P. and S. Rosen(1981). "Rank order tournaments as optimum labor contracts". *Journal of Political Economy* 89 (5): 841~864.
- Lazear, E. P.(1989). "Pay Equality and Industrial Politics". *Journal of Political Economy* 97 (3): 561~580.
- Lim, E.(2019). "Attainment Discrepancy and New Geographic Market Entry: The Moderating Roles of Vertical Pay Disparity and Horizontal Pay Dispersion". *Journal of Management Studies* 56 (8): 1605~1629.
- Messersmith, J. G., J. P. Guthrie, Y. Y. Ji, and J. Y. Lee(2011). "Executive Turnover: The Influence of Dispersion and Other Pay System Characteristics". *Journal of Applied Psychology* 96 (3): 457~469.
- OCED(2019). *Working Better with Age, Ageing and Employment Policies*. OECD.
- _____(2020). "Labour Force Statistics by Sex and Age". OECD.
- Park, J. and S. Kim(2017). "Pay Dispersion and Organizational Performance in Korea: Curvilinearity and the Moderating Role of Congruence with Organizational Culture". *The International Journal of Human Resource Management* 28 (9): 1291~1308.
- Patel, P. C., M. Li, M. del Carmen Triana, and H. D. Park(2018). "Pay Dispersion among the Top Management Team and outside Directors: Its Impact on Firm Risk and Firm Performance". *Human Resource Management* 57 (1): 177~192.
- Pfeffer, J. and N. Langton(1993). "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty". *Administrative Science Quarterly*, pp.382~407.
- Ridge, J. W., A. D. Hill, and F. Aime(2017). "Implications of Multiple Concurrent Pay Comparisons for Top-Team Turnover". *Journal*

- of Management* 43 (3) : 671~690.
- Shaw, J. D.(2014). "Pay Dispersion". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1) : 521~544.
- _____(2015). "Pay Dispersion, Sorting, and Organizational Performance". *Academy of Management Discoveries* 1 (2) : 165~179.
- Shaw, J. D., N. Gupta, and J. E. Delery(2002). "Pay Dispersion and Workforce Performance : Moderating Effects of Incentives and Interdependence". *Strategic Management Journal* 23 (6) : 491~512.
- Shaw, J. D. and N. Gupta(2007). "Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers". *Personnel Psychology* 60 (4) : 903~928.
- Shaw, J. D., N. Gupta, A. Mitra, and G. E. Ledford(2005). "Success and Survival of Skill-Based Pay Plans". *Journal of Management* 31 (1) : 28~49.
- Siegel, P. A. and D. C. Hambrick(2005). "Pay Disparities within Top Management Groups : Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms". *Organization Science* 16 (3) : 259~274.
- Trevor, C. O. and A. J. Nyberg(2008). "Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs : Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices". *Academy of Management Journal* 51 (2) : 259~276.
- Trevor, C. O. and D. L. Wazeter(2006). "A Contingent View of Reactions to Objective Pay Conditions : Interdependence among Pay Structure Characteristics and Pay Relative to Internal and External Referents". *Journal of Applied Psychology* 91 (6) : 1260~1275.
- Wang, T., B. Zhao, and S. Thornhill(2015). "Pay Dispersion and Organizational Innovation : The Mediation Effects of Employee Participation and Voluntary Turnover". *Human Relations* 68 (7) : 1155~1181.
- Wright, P., M. Kroll, A. Lado, and D. Elenkov(2005). "Influences of

Relative Rewards of Top Managers on Firm Performance”. *Strategic Organization* 3 (3) : 311~335.

Yanadori, Y. and V. Cui(2013). “Creating Incentives for Innovation? The Relationship between Pay Dispersion in R&D Groups and Firm Innovation Performance”. *Strategic Management Journal* 34 (12) : 1502~1511.

Abstract

An Exploratory Study on the Determinants of Vertical and Horizontal Pay Dispersion Associated with Job Tenure and Job Competence

Yang, Donghoon · Song, Jiyoung · Kwon, Minjeong

This study explored the wage dispersion within organizations, distinguishing it into horizontal and vertical dispersion, and investigated the factors influencing each pay dispersion. Based on a survey of 214 Korean companies with over 100 employees in seven industries in 2018, the results revealed that vertical wage dispersion tends to increase as the length of service reflected in the base salary increases, and horizontal wage dispersion tends to increase as the level of competence reflected in the salary increases. These findings imply several points: Firstly, the size of horizontal and vertical wage dispersion varies depending on the type of wage system. Secondly, vertical wage dispersion increases with the criteria for determining the base salary, along with the length of service, while horizontal wage disparities increase as the criteria shift towards job competence. Thirdly, expanding vertical wage dispersion in response to aging workforce could lead to increased labor costs, suggesting the urgent need for the alternative wage systems that reflect job capabilities or individual performance to rationalize labor costs for companies. Especially in Korea, where the seniority based wage system is dominated, there is a significant increase in vertical wage disparities compared to horizontal wage disparities, causing a burden on labor costs due to long-term seniority. Therefore, alternative wage systems should aim to reduce vertical wage disparities and expand horizontal wage disparities.

Keywords : vertical wage dispersion, horizontal wage dispersion, wage structure