

# 한국기업의 임금관리 실태

1992

한국노동연구원

## 目次

### I. 머리말

### II. 人事管理과 賃金管理

1. 人事管理시스템과 賃金管理
2. 效率的 賃金管理에 대한 沮害要因들

### III. 賃金管理의 目的과 理論的 背景

1. 賃金管理의 目的
2. 賃金理論

### IV. 賃金管理의 實態

1. 實態調整의 性格
2. 賃金體系
3. 企業間 賃金の 比較
4. 企業內 職務間 賃金の 衡平性
5. 個別勞動者간 賃金の 公正性
6. 賃金交渉과 引上方法

### V. 課題 및 改善方向

### 參考文獻

### 附錄

## 表目次

- <표 III-1>공정성 이론과 임금관리목적과의 관계
- <표 IV-1>표본사업체의 산업별 분포
- <표 IV-2>표본사업체의 규모별 분포
- <표 IV-3>표본사업체 지역별 분포
- <표 IV-4>표본기업의 노조유무별 분포
- <표 IV-5>표본기업의 법적형태
- <표 IV-6>표본기업의 자본형태
- <표 IV-7>직종별로 본 기본급의 결정요소(응답사업체수 및 평균비율)
- <표 IV-8>호봉표의 도입여부
- <표 IV-9>직종별 정기승급제도의 도입현황
- <표 IV-10>호봉간 금액 차이
- <표 IV-11>동일직급내 호봉간 금액 차이
- <표 IV-12>직급별 호봉수
- <표 IV-13>산업별 임금구성비(월평균 급여기준)
- <표 IV-14>인건비의 구성
- <표 IV-15>수당의 종류
- <표 IV-16>임금의 일원화를 어렵게 할 수 있는 요소들
- <표 IV-17>임금조사의 실시현황
- <표 IV-18>회사와 노조의 임금조사 결과상의 차이 조정
- <표 IV-19>임금조사대상 회사의 특징
- <표 IV-20>순위별로 나타난 임금조사시 고려요소
- <표 IV-21>임금수준 정책현황(임금조사대상 회사들과 비교하여)
- <표 IV-22>직급별 임금수준정책(임금조사대상 회사와 비교하여)
- <표 IV-23>생산직과 사무관리·기술직의 임금차이(임금총액기준)
- <표 IV-24>직종별 임금차별 형태
- <표 IV-25>인사고과의 반영
- <표 IV-26>인사고과의 임금에의 반영방법
- <표 IV-27>성과급제도 유형
- <표 IV-28>남자사원 학력간 임금격차(신입사원 기준)
- <표 IV-29>동일학력 남녀 신입사원의 임금차이
- <표 IV-30>임금인상에 고려하는 요소와 비중
- <표 IV-31>직급별 임금인상정책
- <표 V-1>성과급 종류와 성격

## I. 머리말

賃金은 근로자 개인의 입장에서는 所得의 주요원천이 되고, 기업의 입장에서는 製造原價에 반영되는 費用의 주요요소가 된다. 따라서 근로자들은 될 수 있으면 임금을 많이 받으려고 하고, 사용자의 입장에서는 가능한 한 적게 지급하고자 한다. 그리고 임금결정에는 기업의 내·외부로부터 여러 가지 요소가 영향을 주고있으며 또한 政府, 使用者(혹은 사용자단체), 動勞者(혹은 근로자단체), 消費者, 株主(주식회사의 경우) 등 여러 집단들이 利害와 관련되어 있다. 정부에서 임금과 관련된 제반 문제를 보다 합리적으로 해결하고자 다각도로 노력을 하고 있지만 임금을 둘러싼 이러한 이해당사자 집단간의 주장과 논리가 서로 상반되는 점이 많을 뿐만 아니라, 임금결정에 영향을 주는 여러 환경과 요인들마저도 상호간에 일치하지 않은 경우가 많아 쉽게 해결되지 않고 있다.

특히 1987년 정부의 勞使關係 民主化 조치 이후 그동안 근로자의 이익이 무시되었던 과거와는 달리 한꺼번에 표출되었고, 그 중 임금수준이 노사관계의 주요 이슈가 되어 지금까지의 임금상승률이 다른 국가에서 거의 예를 찾아보기 어려울 정도로 높았다. 1991년에는 정부의 한 자리수 임금인상정책에도 불구하고 실제 임금인상률은 10%를 훨씬 상회하는 것으로 나타났으며, 오히려 기업들의 便法引上으로 인하여 임금총액에서 차지하는 기본급의 비율을 낮게 하는 부작용만 가져오게 하였다. 이 한 가지 사실만 보더라도 임금과 관련된 문제의 해결이 얼마나 어려운가를 쉽게 알 수 있고, 현재 우리 나라 기업이 처한 대내외적인 經營環境으로 인하여 임금의 중요성이 어느 정도인가를 실감나게 한다.

지금까지 우리 나라에서는 임금과 관련된 여러 가지 요소 중 기업이나 근로자 개인의 측면에서 주로 임금수준만 논의의 대상이 되어 오다가 최근에 總額賃金制의 도입문제등 賃金管理的 측면도 조금씩 고려되고 있다. 하지만 總額賃金制 문제도 이해당사자 집단에 따라서 서로 다르게 이해되고 있으며, 이를 보는 시각도 달리하고 있다. 勞總의 경우 지나치게 임금수준과 관련된 시각에서 보고 있고, 政府側에서는 임금인상률의 효율적인 통제를 목적으로 두고 있는 듯하다. 다시 말해 지금까지의 賃金問題는 주로 임금수준과 관련된 문제에만 국한되어 있었고, 임금과 관련된 여타의 중요한 문제는 거의 논의의 대상에서 제외되어 왔거나 논의가 되었다 하더라도 반드시 임금수준과 관련하여 보려는 시각이 지배적이었다. 따라서 합리적이고 형평을 고려하여 임금문제를 해결하기가 매우 어려웠다.

본 연구에서는 기존의 연구들이 중점을 두어 온 임금수준보다는 기업내 임금의 관리적 측면을 실태조사를 통하여 파악·평가하는 것을 내용으로 하고 있으며, 임금체계, 기업간 임금의 비교, 직무간 임금의 형평, 개인간 임금의 공정, 임금교섭을 주요내용으로 하고 있다. 실태조사의 분석에 들어가기 전에 먼저 인사관리와 임금관리의 관계, 임금관리의 목적, 그리고 본 연구에서 기초가 되고 있는 이론적인 배경을 간략하게 언급하기로 한다.

## II. 人事管理와 賃金管理

### 1. 人事管理시스템과 賃金管理

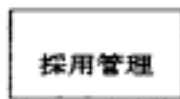
임금관리를 합리적으로 하기 위해서는 임금관리 자체뿐만 아니라 이와 관련된 기업내 인사관리 전분야에 대한 綜合的인 理解 속에서 고려되어야 한다. 이를 위해서는 장기적인 안목에서 인사관리를 하고 개개의 구성원이 차지하고 있는 중요성을 충분히 인식하는 企業經營陣들의 意識變化와 經營革新이 이루어져야 한다. 이러한 시각에서 임금관리가 인사관리에서 차지하고 있는 위치를 파악해 보는 것은 매우 중요하다. 인사관리를 組織과 個人과의 關係를 중심으로 보면 [그림 II-1]에 나타나 있는 것처럼 3단계로 나눌 수 있다. [그림 II-1]에서 화살표로 표시된 인사관리 각 부문간의 관계는 중요한 몇 가지만 표시하고 있을 뿐 모든 관계를 표시하고 있지는 않다.

임금관리는 제2단계의 조직과 개인의 관계관리에서 가장 중요한 부문 중의 하나로서 職務管理, 評價管理, 教育訓練管理, 昇進管理 등의 영향을 받고 있다. 임금관리에 있어서 직무의 난이도와 특성의 반영은 職務管理를 통하여, 個人의 成果 差異의 반영은 評價管理를 통하여, 능력과

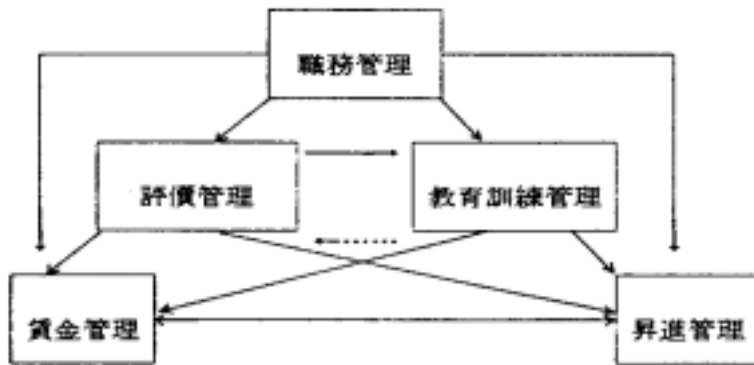
사내자격의 반영은 敎育訓練을 통하여, 職務의 상승으로 인한 차이의 반영은 昇進管理를 통하여 각각 이루어진다. 따라서 기업내 임금과 관련된 문제를 해결하고자 할 때는 이러한 각 부문과 균형을 고려하여 접근해야 함은 두말할 것도 없다. 그 동안 우리나라의 기업들은 직무관리나 평가관리와 같이 임금관리에 직결되어 있고 중요한 역할을 차지하는 내용들은 고려하지 않고 임금관리의 내용, 그 중에서도 資金水準의 管理와 人件費의 總額管理에만 집착해 왔다. 다시 말해, 인사관리에서 임금관리가 가지는 특성을 보면 임금수준이나 체계가 채용에 상당한 영향을 줄 수도 있어서 부분적으로는 독립변수(independent variable)의 역할도 하고 있다. 하지만 기업내 임금관리는 평가·직무·교육훈련·승진 등 인사관리의 다른 부문의 영향을 받아 결정되는 종속변수(dependent variable)의 성격을 더욱 강하게 가지고 있기 때문에 영향을 주는 요소들을 함께 고려하지 않으면 임금제도 및 관리의 개선을 도모하

[그림 II-1] 인사관리시스템과 임금관리

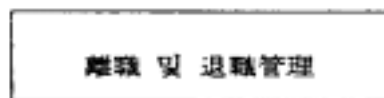
제 1단계 조직과 개인의 만남



제 2단계 조직과 개인의 관계관리



제 3단계 조직과 개인의 관계청산



기 어렵다.

이러한 임금의 특성은 비단 기업내의 관리적인 측면에서뿐만 아니라 국민경제적 측면에서도 독립변수 혹은 외생변수(exogenous variable)보다는 종속변수 혹은 내생변수(endogenous variable)의 성격을 강하게 지니고 있다. 물가수준, 노동의 수요공급 등에 의하여 임금수준이 결정되는 것으로 보는 것이 물가와 임금간의 관계에 대한 원인결과를 놓고 벌여 온 攻防에 대한 올바른 입장이라고 생각된다. 그러므로 정부차원에서는 임금인상을 직접 자제시키기보다는 물가와 인력수급정책과 같은 외생변수의 성격이 강한 분야를 함께 고려하지 않으면 안 된다. 기업내의 인사관리 각 부문과 임금관리의 관계를 보다 자세히 살펴보기로 한다.

가. 채용관리·임금관리

채용관리는 募集과 選拔의 두 가지 내용으로 구성되어 있으며 개별근로자 입장에서는 회사(직장)와 만나는 첫단계이다. 사람들이 결혼상대를 찾을 때 나름대로의 어떠한 기준을 가지고 상대를 평가하듯이, 회사와 개인도 유사한 성격을 가지고 있다. 우선 회사로서는 모집광고를 통하여 필요로 하는 인력이 어떤 사람인가에 대한 기준을 제시하고 회사설명회등과 같은 기회를 마련하여 지원자들이 필요로 하는 정보를 제공해 준다. 한편 지원자들은 나름대로 회사에 대한 각종 정보를 수집하고 자신이 가지고 있는 경력욕구, 전공분야, 기대임금수준 등에 대한 기준과 비교하여 가장 좋다고 생각되는 기업을 선택하게 된다. 개인에 따라서 다소의 차이는 있겠지만 보수는 승진 가능성과 더불어 근로자가 가장 중요하게 생각하는 요소이므로 임금수준, 임금체계, 개인의 성과와 임금과의 연계 정도 등은 채용관리와 밀접하게 관련되어 있다. 즉 임금수준이 경쟁회사와 비교할 때 월등하게 낮으면 그만큼 우수한 인력을 채용하기 어렵게 된다. 임금관리가 가지는 가장 중요한 목적 중의 하나가 外部勞動市場에서 우수한 人力을 확보하는 것임을 감안한다면 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 노동시장에서의 인력수급상황과 이직성향, 그리고 사람을 통한 組織內 기술축적의 중요성을 고려하여 신입사원의 임금수준과 근속에 따른 임금인상의 정도를 고려하여야 하고, 이를 위해서는 경쟁회사를 상대로 한 임금조사를 실시하여 자료로 활용하는 것이 바람직하다.

#### 나. 직무관리 · 임금관리

직무관리는 크게 직무의 특성을 파악하는 職務分析(job analysis)과 직무간의 상대적 가치를 결정하는 職務評價(job evaluation)로 나누어진다. 직무분석의 결과는 단위업무를 중심으로 하는 職務記述書(job description)와 직무수행요건을 중심으로 하는 職務明細書(job specification)로 구분되어 정리되지만 실무에서는 후자의 내용을 직무기술서에 종합하여 기록하는 것이 일반적이다.

직무분석의 여러 가지 목적을 달성하기 위하여 실시될 수 있지만 직무평가는 임금수준의 직무간 형평성(internal equity)을 확보하고 職務給制度의 기본적인 틀을 제시해 주는 제한된 목적을 가지고 있다. 학력과 근속을 근간으로 하는 年功給의 綜合給의 임금체계를 가지고 있는 우리나라의 기업에서는 직무평가를 거의 실시하지 않고 있다. 직무분석은 인사고과에서 평가요소의 선정과 요소간의 상대적 중요도를 결정하는 데 기초자료를 제공해 주므로 成果給, 특히 개별성과급을 통하여 임금관리에 많은 영향을 줄 수 있다.

현재 문제가 되고 있는 3D(Dirty, Dangerous, Difficult)관련 직무에 대한 인력부족현상은 직무간의 임금의 형평이 주요원인이라고 볼 수 있다. 직무급제도에서는 직무의 특성이 임금에 반영되고 노동시장에서의 인력수급상황에 따라 임금의 차이가 조정되지만, 内部勞動市場 중심의 우리나라 기업에서는 임금수준이 개인의 학력 · 근속연수 등과 같은 屬人的 요소에 의하여서만 결정되므로 인위적인 임금체계의 개선이나 임금수준의 조정없이 근본적인 해결을 기대하기가 어렵다.

職務管理 중 임금수준 결정에서 가장 중요한 위치를 차지하고 있는 직무평가는 남녀 근로자들간의 비합리적인 임금차이를 제거할 수 있는 방법론상의 근간이 되고 있다. 1987년에 제정된 우리나라의 男女僱傭平等法은 제정 당시에는 동일노동에 대한 동일임금원칙을 내용으로 하고 있었지만 1989년 개정될 때는 동일가치 노동에 대한 동일임금원칙으로 바뀌었다.

동일가치노동의 결정여부는 동일직무를 대상으로 하는 동일노동 동일임금원칙과는 달리 동일직무는 물론 조직내 서로 다른 직무간의 상대적 가치를 비교하여 이루어지므로 직무평가가 이루어지지 않고는 현실적으로 실효를 거두기 어렵다. 따라서 남녀고용평등법 중 동일가치노동에 대한 동일임금지급 조항은 우리나라 기업에서 적용하기 어려워, 의미상의 중요성에도 불구하고 실질적으로는 死文化된 상태에 있다.

#### 다. 평가관리 · 임금관리

기업은 원래 成果組織의 성격을 가지고 있으므로 특정기간별로 기업이 행한 여러 활동을 내부적으로 평가하여 비효율적인 요소를 제거하고 다음해의 성과를 높이기 위한 일련의 노력을 하게 된다. 조직내 구성원들의 개별성과를 평가하는 대표적인 활동 人事考課(performance appraisal)로서 個別成果給을 적용하는 기초자료를 제공해 준다.

인사고과는 대체로 다음과 같은 네 가지 基本假定을 가지고 있으며 이들 중 한가지라도 충족되지 않을 경우 효율적인 동기부여를 기대하기 어렵다.

- ①사람들 간에는 능력의 차이가 존재하며, 이러한 능력상의 차이는 직무성과의 차이로 나타난다.
- ②조직내에서 개인의 직무성과는 공정하게 측정한다.
- ③개인은 자신의 직무성과를 높이기 위해 필요한 자율적 결정권을 가진다.
- ④공정하게 측정된 개인간 직무성과상의 차이는 주로 보수(임금)와 신분(승진)관리에서 적절하게 반영된다.

위의 네 가지 요소 중 특히 충족시키지 어려운 요소가 인사고과의 공정성(fairness)이며, 직무관리를 통한 직무 혹은 직종별 평가요소의 선정과 비중결정, 考課者들의 측정 및 판단상의 오류 등이 특히 어려운 과제로 인식되고 있다. 우리나라 기업에서 최근 인사고과의 활용이 점점 보편화되고 있지만 위에서 지적한 문제점들 이외에 인사관리제도 자체가 집단관리를 근간으로 하고 있기 때문에 아직까지 임금에서 個別成果給으로 연결되지 못하고 있는 실정이다. 필자가 의식조사를 통해 분석한 연구에서 개인간의 임금의 공정성이 전체 임금 만족도의 결정에 가장 중요한 것으로 나타나, 많은 근로자들(특히 젊은 연령층)이 개별성과급을 선호하고 있음을 알 수 있었다(鄭然昺, 1992). 하지만 1987년 6·29선언 이후 활성화된 노동조합활동과 인사관리제도의 미비로 인하여 아직 활성화되지 못하고 있는 것으로 생각된다.

라. 승진관리·임금관리

승진과 임금수준의 상승은 서로 직접적으로 관련되어 있다. 특히 우리나라의 경우 학력과 근속이 승진가능성, 임금수준 결정 및 인상방법에 있어서 결정적인 역할을 하고 있으므로 임금관리의 효율적인 운용을 위하여는 승진관리와의 연계가 반드시 논의되어야 한다(안춘식·안희탁, 1991). 우선 근속에 따른 임금인상이 호봉체계를 통해 이루어지고 있고 호봉이 일정기준을 초과하면 승진대상이 되어 특별한 사정이 없는 한 상위직급으로 승진하게 된다. 일단 승진을 하게 되면 임금이 승진 전에 적용되었던 다른 직급의 호봉체계에 따르게 되므로 일반적으로 임금수준이 상승하게 된다. 이러한 상황에서는 임금과 승진 중 어느 한 부문이 다른 부문에 영향을 준다고 보기는 어렵고, 두 부문이 주로 학력과 근속연수를 중심으로 하여 유사한 요소를 기준으로 하고 있기 때문에 분리하여 생각하는 것은 바람직하지 못하다.

지금까지 살펴본 인사관리 각 부문과 임금관리 관계 이외에도 임금관리에 영향을 주는 요인들이 많이 있지만, 본고에서는 이 정도에서 한정하고자 한다. 그리고 위에서 언급된 부분들은 가능한 범위내에서 설문을 통해 관리실태를 알아보고, 나타난 의미들을 정리해 보기로 한다.

## 2. 效率的 賃金管理에 대한 沮害要因들

대부분의 우리나라 기업에서는 임금관리와 직접적인 관련은 없으나 合理的인 賃金管理를 저해하는 經營管理上의 고질적인 요소가 많이 있다. 상당수의 기업들은 이러한 문제점들을 인식하고 개선하기 위하여 金社的인 노력을 기울이고 있으나 전반적으로는 미흡한 상태여서 분명히 해 둘 필요가 있다. 이러한 요소들은 대부분 오랜 기간에 걸쳐 이미 惰性化되어 있는 것이 많으며, 이의 개선을 위해서는 장기적이고도 근본적인 자세의 전환이 필요하다. 이들 요소들을 보다 구체적으로 지적하면 다음과 같다.

첫째, 기업들은 그 동안 規模의 成長에만 집착하여 관리상의 발전을 꾀하지 못하였다. 60년대에 시작된 經濟開發計劃이 성장면에서 성공하기 시작하자 성장하는 데 모든 가치관이 집중됨으로써 성장과 관련이 없는 부분은 상대적으로 외면되었다. 기업의 입장에서 돈벌이하는 데만 신경을 써왔다는 말이 된다. 管理能力은 단기간에 급진적으로 구할 수 있는 성격이 못되고 장기적으로 축적되는 특징을 가지고 있으며, 組織構成員의 能力開發과 직결되어 있다. 기업이 教育訓練에 투자를 늘리기 시작한 것도 최근에 와서야 보편화되었으며, 대부분의 스카우트등을 통한 人力確保를 했기 때문에 산업별로 볼 때 인력의 移動만 많았지 근본적인 관리능력의 향상과 기업내에 나름대로의 관리능력이 축적되기 어려웠다. 특히 人事管理部署는 그 중요성이 크게 부각되지 못하였다가 최근에 와서야 기업마다 專門知識을 갖춘 사람들을 충원하고 있으나

오랫동안 누적되어 온 인사관리와 관련된 모든 문제를 해결하기에는 이미 늦은 감이 있다. 둘째, 우리 나라에서는 기업이나 정부 할것없이 대부분의 조직들이 어떠한 문제를 해결하고자 할 때 항상 制度의 改善만이 유일한 방법으로 생각하는 경향이 있다. 정부차원에서 보면 대학입시와 관련된 문제들을 해결하기 위해 지난 20여년 동안 시도되어 온 제도의 변화를 예로 들 수 있다. 그러나 제도적인 개선이 대학입시의 본질적인 문제를 해결해 주지 못하였고, 앞으로도 쉽게 해결해 줄 수 있을 것 같지 않다. 문제의 핵심은 학력에 대해 가지고 있는 社會價值觀과 임금 및 就業機會의 차이에 있는데 단순히 입시제도의 개선만으로 해결하고자 하였기 때문이다. 그리고 많은 문제가 제도 그 자체의 내용보다는 운용과 관련된 사람의 능력과 양식에 있다는 것을 알지 못하고 제도변경만으로 해결하고자 하였기 때문에 노력에 비하여 성과를 얻을 수 없었다. 이러한 예를 통해 볼 때 아무리 좋은 제도를 마련하여 문제해결을 시도하고자 해도 담당자의 능력과 제도의 운용면에서 중요한 사항들을 충분히 감안하지 못하게 되면 근본적인 문제해결이 어렵게 된다.

셋째, 그 동안 기업에서 제도를 마련하거나 경영하는 데 있어서 개별구성원의 입장을 충분히 수용하지 못하였다. 최근 들어, 많은 기업(특히 대기업)들이 구성원의 滿足度와 動機賦與의 중요성을 인식하고 있지만 아직까지도 조직의 입장을 강하게 내세워 구성원의 입장을 무시하는 경우가 많다. 임금관리의 경우 조직과 구성원들의 논리가 서로 다르기 때문에 적절한 調整과 妥協을 거치지 않고 일방적으로 강요할 경우 문제의 해결은 더욱 어려워질 수 있다.

넷째, 최고경영자들의 經營哲學의 不在로 인한 장기적인 안목의 부족이 합리적인 문제의 해결을 어렵게 하고 있다. 많은 경영자(주로 기업주)들이 과거의 정부의 보호와 풍부한 勞動供給을 바탕으로 근로자들을 하나의 생산수단으로 보았거나 단기적인 이익의 증대만을 추구하여 온 나머지 경영여건이 변화하였음에도 불구하고 적절한 대응을 하지 못하고 있다. 임금문제를 놓고 노사가 대립하는 양상을 보면 아직도 사용자의 의식과 자세가 前近代的인 경우가 많으며, 많은 기업들이 관리혁신, 기술개발, 인력개발을 통한 장기적인 안목의 경영을 기피하고 부동산투기나 외국의 상표를 도입하여 단기적인 이익을 꾀하고 있다. 經營倫理의 부재는 국내시장의 개방과 더불어 기업의 여건을 더욱 어렵게 하고 있으며, 장기적인 성격을 가지는 인력관리는 기초형성을 저해하여 어려움을 더해 주고 있다.

### Ⅲ.賃金管理의 目的과 理論的 背景

#### 1. 賃金管理의 目的

企業의 賃金管理는 효율적인 인력관리 측면에서 여러 가지 목적을 가지고 있다. 임금은 근로자들의 소득 중 가장 중요한 원천이 되고 있고 기업입장에서 볼 때 勞動力的 再生産은 물론 動勞意慾을 제고시켜 生産性을 향상시킬 수 있는 관리수단이 된다. 임금관리가 가지는 보다 구체적인 목적들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업은 임금관리를 통하여 外部勞動市場으로부터 질이 높은 人的資本을 보유하고 있는 우수한 노동력을 확보하고자 한다. 외부노동시장에서는 노동력을 제공하고자 하는 개별근로자들이 취업과 관련된 의사결정을 할 때 기업이 제시하는 賃金水準과 기타의 賃金管理制度가 중요한 요소로 작용한다. 사람에 따라서는 취업할 때 임금 이외의 다른 인사관리제도나 기업의 전반적인 이미지, 직무의 성격, 그리고 기업경영 스타일 등 다른 요소들을 더욱 중요하게 고려하는 경우도 있지만 대부분의 근로자들에게 있어서 임금이 가계소득의 主要源泉이라는 것을 감안하면 임금관리는 우수한 노동력의 확보와 직결되어 있다고 볼 수 있다. 특히 노동시장의 여건상 필요한 인력공급이 기업들의 수요에 미치지 못하여 어려울 경우에 기업에서 높은 임금수준을 제시하게 되고, 지원자들에게 임금관리제도의 합리성을 부각시켜 경쟁기업에 비하여 유리한 입장에서 원하는 노동력을 확보하고자 한다.

둘째, 기업의 합리적인 임금관리를 통하여 이미 보유하고 있는 내부의 우수한 인력이 외부(다른 기업)로 유출하는 것을 방지하고자 한다. 노동력이 기업의 성과를 창출하는 데 매우 중요한 생산요소이고 경우에 따라서는 인력을 통한 기술 축적이 기업의 성장에 없어서는 안 될 정도로 노동력에 대한 의존도가 높은 경우가 있다. 이 경우 임금관리는 노동력의 유지에 사용될 수 있는



핵심적인 관리영역이 된다. 여기에는 경쟁기업에 비하여 상대적으로 높은 임금수준을 유지하는 것 이외에 기업내부에서 다른 직무간에 임금의 차이를 적정하게 설정하여 직종별·직무별·학력별·연령별·남녀별 임금격차를 법과 사회의 통상적 가치관 및 관습에서 보아 합리적으로 관리하는 것이 중요하다.

셋째, 기업은 임금관리를 통하여 종업원들의 동기를 유발하고 근로의욕을 높이고자 한다. 종업원들의 동기유발은 근로의욕으로 이어지고, 근로의욕은 다시 생산성 향상으로 연결되는 특성을 가지고 있다. 종업원들 입장에서 볼 때 임금과 승진을 통하여 자신이 노력한 결과가 보상되지 못할 경우 근로의욕이 떨어지는 것은 당연한 이치이며, 기업으로서는 종업원들의 이러한 특성을 감안하여 임금관리를 합리화시킬 문제가 있다. 임금을 통한 종업원들의 동기유발은 비단 임금수준에만 국한된 문제가 아니고, 기업내에서 직무와 개인간의 公正한 配分問題를 포함하고 있다. 즉 한 기업의 절대적인 임금수준이 높다 하더라도 직무간의 형평성이나 개인간의 공정성이 결여되어 있을 경우 상대적으로 낮은 임금을 받고 있다고 느끼는 사람들은 결코 높은 근로의욕을 가질 수 없다. 이 점에 관해서는 임금이론에서 보다 자세하게 記述된다.

## 2.賃金理論

임금의 특성을 보다 체계적으로 이해하기 위하여 제시된 賃金理論들은 크게 경제적 관점에서 전개된 이론과 조직(기업)의 구성원 및 관리적 측면에서 전개된 이론으로 양분할 수 있다. 전자는 주로 경제학자들에 의하여 오래 전부터 주장되어 왔으며, 이는 다시 전통적인 賃金理論과 개인간의 賃金決定理論으로 양분된다. 후자의 조직구성원의 입장에서 주로 전개되어 온 임금이론은 행동과학, 특히 조직행위론적인 측면에서 임금을 이해하고 있으며, 조직과 개인의 관계에 대한 관리의 한 분야로서 임금관리를 대상으로 하고 있다. 여기에는 公正性理論(equity theory), 期待理論(expectancy theory) 등이 대표적인 이론들로 알려져 있으나, 여타의 組織行爲論과 관련된 이론(예: Maslow의 慾求5段階說, Herzberg의 二重要因理論)들도 조직의 임금관리를 이해하는 데 활용되고 있다. 本稿에서는 임금관리와 관련되어 있는 組織行爲論적인 측면에서의 공정성이론을 주로 이용하고 있다.

### 가.公正性理論

公正性理論은 아담스(J.S. Adams)에 의해 대표되는 이론으로서, 기대이론과 더불어 조직행위론적 측면에서 임금관리를 이해하는 가장 대표적인 이론으로 인정되고 있다. 공정성이론의 주요 초점은 개인간의 비교에 있으며, 한 개인의 관점에서 자신이 조직에 投入한 要素와 조직으로부터 받은 產出間의 比率를 다른 사람들과 비교하여 임금관리의 공정성을 평가한다는 것을 주요 내용으로 하고 있다. 여기서 개인이 조직한 투입한 요소라 함은 교육·경험·기술 및 기능·직무수행을 위한 노력 등을 말하며, 조직으로부터 받는 산출은 임금·승진 등 자신의 투입이 일정기간을 경과하여 개인에게로 돌아오는 모든 결과를 포함하고 있다. 임금관리에서는 주로 직무수행을 위한 노력과 임금이 가장 중요하게 여겨지고 있다.

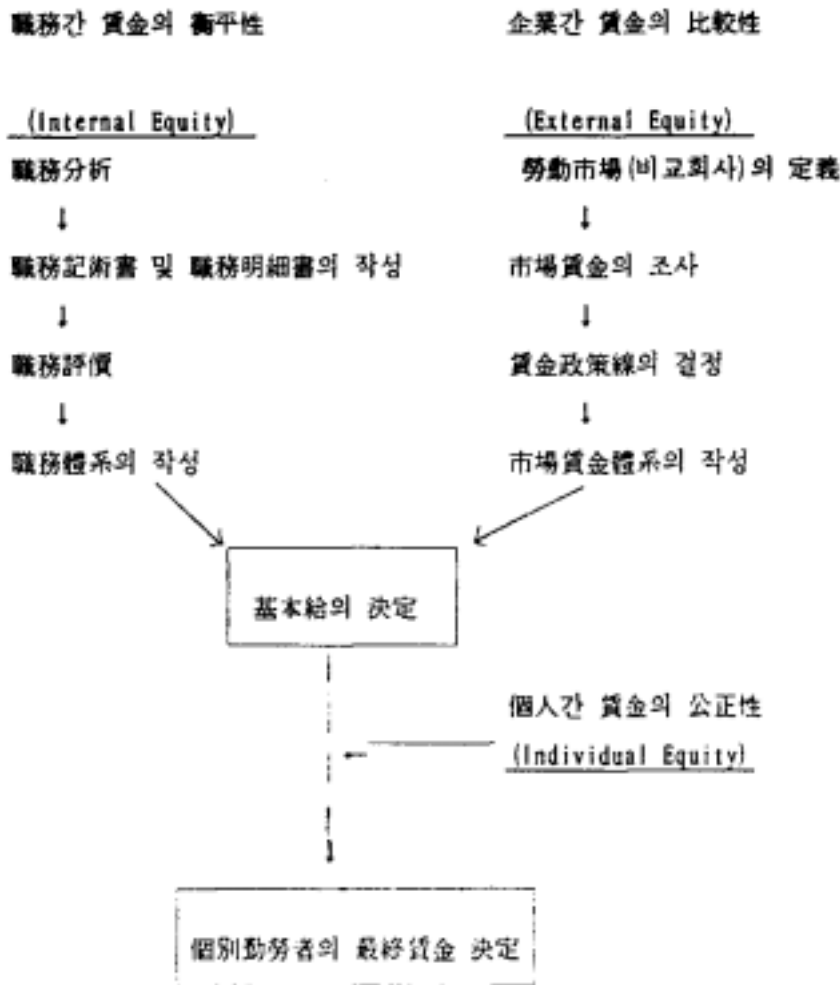
공정성이론에 의하면 개인 A가 자신의 노력 對 임금이 비율이 비교가 되는 개인 B의 노력 對 임금이 비율과 서로 유사하면 임금관리 전반에 대해서 공정성을 느끼지만 어느 한 쪽이 다른 쪽보다 크게 되면 임금관리에 대해서 不公正性(inequity)을 느낀다고 한다. 만약 개인 A가 자신의 노력에 비해 임금이 다른 사람(B)보다 높다고 생각하면 양심의 가책같은 심리적 갈등을 가지게 되어 자신의 노력을 증대시키고자 할 것이고, 반대로 자신의 노력에 비해 임금이 다른 사람보다 낮다고 생각하면 심리적인 불만족을 높게 가지게 되어 자신의 노력을 감소시키게 된다. 조직에서 후자의 불공정성이 존재할 경우 한 개인의 임금에 대한 불만족으로 인하여 최악의 경우에 직장을 옮기는 일까지 발전할 수도 있기 때문에 합리적 임금관리를 통해 개인간의 공정성을 유지하는 것은 종업원의 동기부여라는 임금관리 목적을 달성하기 위해 매우 중요한 의미를 가진다. 그러나 공정성이론도 몇 가지 점에 유의하여 이해되어야 한다.

첫째, 한 개인이 자신의 노력과 임금이 비율을 누구와 비교하느냐 하는 것이 문제가 된다. 대개의 경우 자신과 동일하거나 유사한 조건을 가지고 있는 상대를 선택한다고 볼 수 있지만, 그렇지

않을 경우도 있을 수 있기 때문이다. 우리 나라의 기업에서는 연공(근속연수)·학력·성별 등 屬人的인 要素가 賃金決定에 있어서 높은 비중을 차지하고 있다. 이들 속인적인 요소(특히 연공과 학력)도 사람에 따라서는 조직에 대한 투입요소의 일부로 이해될 수 있지만 그렇지 못한 경우에 있어서 개인간 임금비교는 임금격차로 인한 개별근로자들의 불만족을 심화시키는 과정으로 작용할 수 있다. 다시 말해 비교대상이 적절하게 선정되었다 하더라도 투입과 산출의 요소를 어떻게 정의하고 있느냐에 따라 개인간 차이를 보일 수 있다. 따라서 공정성이론을 현실에 적용하는 데 있어서는 비교대상의 선정과 투입 및 산출요소의 구성에 대한 개인간의 차이를 감안할 필요가 있다.

공정성이론을 통해 賃金管理의 合理性을 이해하고자 할 때 유의해야 할 두 번째 측면은 개인이 자신의 임금은 다른 사람과 비교할 때 사용하는 情報가 얼마나 정확하고 객관적이나 하는 것이다. 조직에서 정확한 정보의 공유는 구성원들 상호간의 공동체의식의 형성을 위해서는 물론 조직 구성원들간의 올바른 신뢰를 구축하는 데 필수적인 사항이다. 하지만 대부분의 기업에서는 인사관리와 관련된 내용이 지나치게 사용자에게 의해 독점되고 있는 것이 보편적이다. 이러한 경우에는 개인이 자신의 노력과 임금의 비율을 比較相對와 객관적으로 비교할 수가 없어서 근거없는 불만족을 느끼게 된다. 따라서 기업에서는 개인의 프라이버시와 관련된 내용을 제외한 항목들을 정기적으로 근로자들과 공유함으로써 근로자들의 불만족을 가능한 제거할 필요가 있다. 공정성이론을 이해하는 데 유의해야 할 세 번째 측면은 아담스가 제시하고 있는 내용에서 투입요소는 노력과 학력등 成果와 밀접히 관련되어 있는 요소이기는 하지만 성과 그 자체는 아니라는 점이다. 成果給이 도입되어 사용되고 있는 조직에서는 성과가 임금산정에서 중요하게 고려된다. 경우에 따라서는 노력이 반드시 성과로 나타나지 않는 경우도 있을 수 있기 때문에, 조직입장에서 경제적 보상의 직접적인 대상이 아닌 투입요소를 비중있게 생각하는 사람은 임금에 대한 높은 불만을 가질 수 있다. 따라서 조직에서는 개인의 노력이 성과로 나타날 수 있도록 하는 노력이 필요하며, 이것을 저해하는 임금관리와 관련된 조직내 문제가 있다면 적절히 고려하여 개인의 최종임금을 결정하는 데 반영하여야 할 것이다. 예를 들면, 개인의 직무성과를 평가하는 인사고과가 보다 공정하고 객관적으로 시행될 수 있도록 제도적인 장치를 마련하는 것이다. 개인간 비교를 초점으로 하는 아담스의 공정성이론은 비교의 내용은 職務와 組織 수준으로 확대하여 기업의 임금관리를 합리화하는 데 활용할 수 있다(그림 III-1 참조). 職務를 단위로 할 경우에는 기업내에 존재하는 職務를 서로 비교하여

[그림 III-1] 임금결정과정



소위 內的 公正性(internal equity)을 확립하는 것이 논의의 초점이 되며, 이를 위해서는 합리적인 職務管理가 확립되어야 한다. 직무관리는 기본급이 職務의 企業內 가치에 의해 결정되는 職務給 賃金體系를 많이 사용하는 미국에서 보편화되어 있다. 직무관리는 직무의 특성과 직무를 수행하기 위해 필요한 인적 자격을 주로 밝히는 職務分析(job analysis)과 직무 상호간의 상대적 가치를 결정하는 職務評價(job evaluation)로 구성되어 있다. 이 중 후자인 직무평가는 직무간의 임금공정성을 확보하는 데 필수적이며 그 결과는 職務體系(job matrix)로 정리되어 직무간의 기본급 차이를 결정하는 기초자료로 사용된다. 직무평가에는 크게 분류법, 서열법, 요소비교법, 점수법 등 4가지 방법이 있는데 합리적인 직무간 임금차이의 결정을 위해서는 계량적 방법인 요소비교법이나 점수법이 많이 활용된다. 그러나 미국에서도 실제로는 직무평가가 다른 경쟁기업을 상대로 하여 실시하는 임금조사 결과와 조직내의 직무상호간의 가치를 연결시키는 목적으로 많이 사용되고 있어서 직무평가에서 의한 직무간의 점수 차이가 같은 비율의 임금 차이로 반드시 연결되지 않는 경우가 대부분이다. 이는 직무평가에서 고려되는 요소와 각 요소에 부여되는 比重(weight)이 기업마다 서로 다른 경우가 많아서 외부노동시장에서 형성되는 職務의 價値(賃金水準)를 함께 고려해야 하기 때문이다. 아담스의 공정성이론은 조직단위에서 기업간의 임금수준을 비교하는 데도 활용될 수 있다. 실제로 우리나라 기업에서는 경쟁회사나 소속그룹사들의 임금수준을 고려하는 경우가 많다. 기업간 임금수준을 비교하는 外部公正性(external equity)을 확립하기 위해서는 다음과 같은

사항들이 고려되어야 한다.

첫째, 賃金調整의 대상기업 선정을 내용으로 하는 노동시장이 적절히 정의되어야 한다. 대개의 경우 우리나라 기업들은 제품시장에서의 동종 경쟁기업과 소속 그룹회사들의 임금수준을 比較準據로 사용하고 있다. 그러나 업종이 다르다 하더라도 노동시장에서의 경쟁기업과 기업별 범주도 함께 고려하는 것이 바람직하고, 소속그룹사의 임금수준을 고려할 경우 업종이 다른 기업들은 특정 노동력에 대한 노동시장에서의 임금수준을 왜곡시킬 수도 있어서 합리적인 노동시장의 정의가 어려운 경우가 많다.

둘째, 임금조사를 할 경우 특정직무를 단위로 하여 경쟁기업의 임금수준이 조사대상이 되어야 한다. 이를 위해서는 직무관리, 특히 직무평가가 보편적으로 보급되어 있어야 하며, 외부노동시장에서 근로자들이 직장을 선택할 때 組織水準에서가 아니라 職務水準에서 의사결정을 내리는 것이 일반화되어 있을 필요가 있다. 다시 말해, 직무가 표준화되어 있어서 단위직무가 노동시장에서의 임금수준 결정의 기본단위가 되어 있어야만 시장임금을 조사할 때 용이하게 할 수 있다는 것이다.

셋째, 임금조사를 할 경우 賃金調整基準을 어떻게 할 것인가를 결정해야 한다. 대개의 경우 근로자 개인에게 지급되는 임금총액을 기준으로 하고 있지만, 직무를 기준으로 할 경우에는 고정급의 성격을 가지는 기본급을 대상으로 하는 것이 바람직하다. 하지만 우리나라의 경우 원래 變動給의 성격을 가지는 각종 수당과 상여금이 실제 운영상으로는 固定給化되어 있어서 기본급의 일부로 보는 것이 타당할 뿐만 아니라 노동조합과 같은 근로자 조직과의 임금협상에서 임금구성비율이 변경되는 경우가 많아 기본급·수당·상여금 전체를 내용으로 하는 평균임금을 사용하는 것이 보다 합리적이다.

나. 公正性理論과 賃金管理 目的과의 關係

지금까지 살펴본 개별구성원 중심의 公正性理論은 個人 차원에서뿐만 아니라 職務와 組織 차원에서의 임금관리의 목적을 설명할 수 있다. 물론 각 차원에서 고려되어야 하거나 유의하여야 할 점들이 많지만 임금을 설명하는 다른 이론들에 비해서 관리적 측면과 밀접히 관련되어 있어서 앞에서 제시한 임금관리 목적과 조직단위별 공정성이론과의 관계를 또 한번 살펴보기로 한다. 賃金管理의 세 가지 주요 목적을 앞에서 언급한 바와 같이 첫째, 외부노동시장으로부터 우수한 인력의 확보, 둘째, 내부의 우수한 인력의 유출방지, 셋째, 내부인력의 동기부여 등을 들 수 있다. 이들 목적들은 개인·직무·조직 차원에서의 임금관리 공정성과 서로 관계를 가지고 있다. 그러나 관계의 강도와 의미상의 중요성을 고려하면 <표Ⅲ-1>에 나타난 바와 같이 공정성이론의 목적은 조직단위별 차원에서 다르게 나타난다.

우선 외부노동시장에서 우수한 인력을 확보하기 위해서는 다른 경쟁기업에 비해 比重優位의 임금수준을 제시하여야 하기 때문에 外部公正性이 확보되어야 한다. 물론 사람에 따라서는 內部公正性과 個人間的 公正性도 취업과 관련된 의사결정에 반영하는 수도 있다. 하지만 기업간 비교를 위해 외부공정성을 주로 고려한다. 반면에 내부의 우수한 인력이 유출하는 것을 방지하기 위해서는 개별근로자의 이직과 관련된 의사결정에 영향을 주는 요소가 다양하기 때문에 세 가지 공

<표Ⅲ-1>공정성이론과 임금관리 목적과의 관계

임금관리의 목적	공정성이론의 초점
· 외부노동시장으로부터 우수한 인력의 확보	외부공정성
· 내부의 우수한 인력의 유출방지	외부공정성 내부공정성 개인공정성
· 내부인력의 동기부여	개인공정성

정성 모두와 밀접히 관련되어 있다. 즉 현재의 임금수준이 다른 기업에 비하여 현저하게 낮거나, 직무간의 형평과 개인간의 형평이 만족스럽지 못할 경우 다른 직장으로 옮겨갈 가능성이 높다. 이때는 능력이 우수한 인적자원이 먼저 이직을 하게 됨으로써 인적자원을 통한 技術蓄積이 중요한 기업에서는 이들의 유출로 인하여 막대한 손실을 초래하게 된다. 내부의 우수인력의 유출을 방지하기 위해서는 개인마다 차이는 있겠으나 임금관련의 외부공정성, 내부공정성, 개인공정성을 함께 고려하는 것이 합리적이라 할 수 있다.

마지막으로 임금관리를 통해 내부인력에게 勞動意慾을 고취시키고 임금관리에 대한 만족도를 높이고자 할 때는 무엇보다도 개인간의 공정성을 확립할 필요가 있다. 동기부여의 목적에도 인력유출방지 목적의 경우와 마찬가지로 내부공정성과 외부공정성이 중요하지만 개인공정성에서 산출에 해당하는 임금수준의 경우 이 두 가지가 이미 사전에 고려되었다고 보는 것이 타당하므로 개인간의 공정성이 초점이 되어야 한다. 임금관리가 얼마나 개인공정성을 확보하느냐도 중요하겠지만 개별근로자의 입장에서 동기부여 요인이 서로 다르거나 동일하다 하더라도 그 강도가 다를 경우에는 동기부여의 정도는 다르게 된다. 그리고 絶對賃金水準에 대해서는 만족하더라도 相對的 賃金水準에 대해 불만이 있어서 근로의욕이 떨어지거나 자신의 노력을 감소시킬 수도 있다. 상대적 임금수준의 관리는 합리적 임금관리의 주요 목적이 되며 개인간의 임금공정성을 높임으로써 달성할 수 있다.

## VI. 賃金管理의 實態

### 1. 實態調査의 性格

#### 가. 설문지의 내용

실태조사를 위한 설문항목들이 기업의 임금관리와 관련된 특성들을 보다 정확하고 자세하게 파악할 수 있게 하기 위하여 설문지 구성을 위한 사전조사과정을 거쳤다. 사전조사는 제조업 4개 기업, 운송업 1개 기업, 금융업 1개 기업, 도소매업 1개 기업 등 총 7개 기업을 직접 방문하여 이루어졌고, 주로 인사부서의 임금관리 담당자들에게 사전에 만들어 간 설문을 놓고 면담하는 형식으로 쟁점사항들을 검토하였다. 이렇게 만들어진 1차 설문항목들을 놓고 한국노총, 한국경총, 그리고 노동부 관계자들이 함께 모여 최종적으로 토의를 거쳐 실제로 사용할 설문내용들을 확정하였다. 그러나 연구예산상의 제약 때문에 본 실태조사가 근로조건실태조사와 통합되어 실시되었으며, 이 과정에서 다시 상당한 설문항목들(특히 복지후생과 같은 간접임금항목)을 제외할 수밖에 없었다. 따라서 조사과정에서는 근로조건에 관한 항목들도 조사표에 포함되었으며 전체분량의 30페이지를 넘게 되었고 응답시간도 최소한 1시간 이상을 필요로 하여 조사상의 어려움이 컸었다.

설문의 내용은 회사의 배경, 영업실적, 종업원 규모, 노조유무 등 일반적 특성을 알아보기 위한 항목들이 임금관리 현황과 함께 포함되었다. 임금관리와 관련된 항목들은 임금체계 및 형태, 인건비 구성 및 수당의 종류, 성과급제도, 임금인상 방법 및 현황, 호봉체계의 특성, 임금교섭, 임금조사, 그리고 임금구조 및 격차 등으로 구성되었다(설문항목에 대한 것은 부록 참조).

#### 나. 실태조사의 방법

실태조사는 크게 두 가지 방법으로 수행되었다. 하나는 우편으로 조사대상기업들에게 설문지를 먼저 우송한 후 전화로 약속시간을 받아서 조사요원들이 직접방문하여 회수하는 것이었다. 총표본수 521개 중 367개 기업이 이 방법에 의해 조사되었으며, 회수율은 두 번째 방법보다 높았지만 상대적으로 많은 예산이 소요되었다.

두 번째 방법은 연구자들이 지방노동청이나 지방노동사무소의 협조를 얻어 조사대상업체를 선정한 후 반송용 봉투를 첨부하여 우편으로 발송하고 회수하는 것이었다. 154개 설문지가 이 방법으로 회수되었으며, 노동사무소의 근로감독관들이 대상기업에 협조전화를 해주었음에도 불구하고 회수율은 첫 번째 방법에 비해 크게 낮은 편이었다. 약 1,350여개(첫번째 방법 600여개, 두 번째 방법 750여개) 기업에 대해 설문지를 발송하였는데 소규모기업의 경우 주소변경등으로

인하여 반송되는 등 회수율이 낮았다. 실태조사는 1991년 7월부터 9월까지 약 3개월 동안에 수행되었다. 설문지 항목 중 응답하지 않은 것에 대해서는 조사요원들이 전화를 통해 보충하는 방법도 사용하였다(특히 두 번째 방법을 사용한 기업에 대해).

다. 표본의 특성

표본기업의 산업별 분포는 <표IV-1>과 같다. 제조업이 347개로서 산업분류가 확인된 507개 기업 중에서 68%를 차지하며, 서비스업이 37개로 7%, 운수·창고 및 통신업이 30개로 6%, 건설업과 도소매 및 음식·숙박업이 각각 28개로 6%, 금융·보험 및 부동산이 25개로 5%, 광업과 전기·가스·수도업이 각각 6개인 1%였다.

기업의 규모는 <표IV-2>와 같다. 종업원규모 99인 이하가 165개로 종업원규모가 확인된 487개 기업 중에서 34%를 차지하여 가장 높다. 100~299인이 137개로 28%, 300~499인이 47개로 10%, 500인 이상 기업이 138개로 28%를 차지하고 있다.

<표IV-1> 표본사업체의 산업별 분포

(단위 : 개, %)

업종	기업체수	비율
광업	6	1.2
제조업	347	68.4
전기·가스·수도업	6	1.2
건설업	28	5.5
도소매 및 음식·숙박업	28	5.5
운수·창고·통신업	30	5.9
금융·보험·부동산업	25	4.9
서비스업	37	7.3
전체	507	100.0

<표IV-2> 표본사업체의 규모별 분포

(단위 : 개, %)

기업규모	기업체수	비율
9인 이하	165	33.9
100~299인	137	28.1
300~499인	47	9.7
500인 이상	138	28.3
전체	487	100.0

표본기업의 지역별분포는 <표IV-3>와 같다. 서울이 124개로 521개 기업중에서 24%,

경상남북도가 114개로 22%, 경기도 84개로 16%, 부산이 71개로 14%, 전라남북도가 68개로 13%, 충청남북도가 33개로 6%, 강원도가 27개로 5%였다.

<표IV-3> 표본사업체 지역별 분포

(단위 : 개, %)

지 역	기업체수	비 율
서 울	124	23.8
경기도	84	16.1
부 산	71	13.6
경상남북도	114	21.9
충청남북도	33	6.3
전라남북도	68	13.1
강원도	27	5.2
전 체	511	100.0

표본기업의 노동조합결성여부는 <표IV-4>와 같이 정리된다. 노동조합이 결성되어 있는 기업은 511개 중에서 292개인 57%, 결성되어 있지 않은 기업은 219개인 43%였다.

<표IV-4> 표본기업의 노조유무별 분포

(단위 : 개, %)

노조 유무	업 체 수	비 율
있다	292	57.1
없다	219	42.9
전체	511	100.00

표본기업의 법적형태는 <표IV-5>와 같다. 법적형태를 보면 비공개주식회사가 271개 53%, 상장된 주식회사가 118개로 23%, 개인업주가 88개로 17%, 합자회사, 유한회사 등 기타가 38개로 8%였다.

<표IV-5> 표본기업의 법적형태

(단위 : 개, %)

법적형태	업체수	비율
개인업주	88	17.3
상장된 주식회사	118	23.2
비공개 주식회사	271	53.2
기타	38	7.5
전체	509	100.0

표본기업의 자본형태를 <표IV-6>과 같다. 순수한국자본이 475개로 92%, 한국자본 + 외국자본이 5%, 순순외국자본이 2%이다.

<표IV-6> 표본기업의 자본형태

(단위 : 개, %)

자본형태	업체수	비율
순수한국자본	475	92.4
한국자본+외국자본	28	5.4
순순외국자본	9	1.8
기타	2	0.4
전체	514	100.0

## 2. 賃金體系

임금체계는 학자들에 따라 약간씩 다르게 사용하기도 하지만 대체로 기본급의 결정원리로 보거나, 여기에 임금의 구성을 포함한 내용으로 이해하는 두 부류로 대별된다. 두 부류의 차이는 단지 범위의 차이에 국한하고 있기 때문에 본고에서는 임금체계를 基本給과 賃金構成으로 나누어 논의하고 우리 나라 임금제도의 특성인 號俸體系를 포함하기로 한다.

### 가. 基本給

基本給이 어떠한 논리와 과정을 통하여 결정되고 있는가는 임금의 구성항목과 함께 임금체계를 파악하는 데 중요한 내용이 된다. 기본급을 결정하는 데는 개별 근로자들의 능력과 자격을 주로 고려하여 노동시장에서 결정되는 임금의 수준과 기업내부에서 형성되는 서로 다른 직무에 대한 조직의 가치체계가 적절하게 혼합되었을 때 가장 합리적이라고 할 수 있다. 그러나 우리 나라의 임금체계를 보면 기본급·수당·상여금이 명칭만 달리할 뿐 같은 성격을 가지는 고정급으로 되어



있어서 기본급(혹은 본봉)을 노동시장에서의 임금수준과 기업의 가치체계에 속해서 이해하는 것은 큰 의미가 없게 되었다. 기본급과 관련된 내용을 자세하게 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

우리 나라 기업의 기본급 결정은 주로 企業間 賃金の 比較性에 의존하고 있으며, 여기에 직무·기술관련 수당과 학력·자격·근속연수 등이 職務間 賃金の 衡平性和 個人間 賃金の 公正性을 각각 반영하고 있으나 그 정도가 낮다. 최근 직무급이나 직능자격급으로의 전환을 시도하는 기업들이 많이 있으나 이를 위한 職務管理(職務分析·職務評價)와 評價管理(人事考課·資格審査)가 제대로 되어있지 않아 어려움을 겪고 있다. 실태조사에 의하면 임금체계의 개선을 희망하는 기업 중 90% 이상이 연공급에서 직능자격급이나 직무급으로 변경하고자 하였다. 그리고 일본식 職能資格給을 미국식 職務給보다 더욱 선호하고 있는 것으로 나타났다. 담당자들과의 면담을 통해 알아본 바로는 대체로 승진정체현상과 이에 따른 임금수준의 조정문제를 해결하고자 하는 것이 가장 큰 목적이었다. 그러나 이러한 목적의 달성 여부는 기업의 관리능력축적 정도와 여건에 따라 차이가 있을 것이다. 경우에 따라서 단기적으로는 이러한 목적을 달성할 수 있겠지만 장기적으로는 승진인플레현상으로 인한 기업내 인력구조의 불균형과 인건비통제를 어렵게 할 수도 있다.

職能資格給을 효율적으로 운용하기 위해서는 職能等級을 결정하는 평가제도와 社內資格을 활성화할 수 있는 教育訓練制度가 완비되어 있어야 한다. 우리나라의 승진체계와 임금제도를 자세하게 보면 職級과 職位가 함께 사용되고 있어서 기본적인 틀은 직능자격급의 성격을 가지고 있다. 우리나라의 기업에서는 직급(일본의 경우 직능등급)과 직위에 해당하는 사람의 수가 같아서 1:1로 되어 있는 반면, 일본의 경우에는 직능등급과 직위가 서로 중복되어 연계되어 있으며 대체로 직능등급에 해당하는 인원수가 직위에 해당하는 수보다 많은 것이 특징이다. 일본기업이 직능자격제도를 발전시킨 이유는 여러 가지가 있겠지만 사내교육훈련을 통해 양성된 우수인력을 효과적으로 회사에 머물게 하며(이것은 종신고용제와 연계되어 있음), 職務循環(job rotation)등과 관련하여 人力管理의 柔軟性을 높이는 것이 가장 큰 목적으로 지적될 수 있다.

기본급을 결정하는 데 고려하여 요소를 직종별로 보면 직무의 특성, 직무수행

<표IV-7> 직종별로 본 기본급의 결정요소(응답사업체수 및 평균비율)

[단위 : 개, %]

	관 련 직		일반사무직		기술직		생산·기능직	
	응답사업체수 <sup>1)</sup>	평균비율 <sup>2)</sup>	응답사업체수	평균비율	응답사업체수	평균비율	응답사업체수	평균비율
직무의 특성 (내용 및 난이도)	276	17.3	274	16.4	251	20.9	235	18.1
직무수행능력	347	23.2	342	23.0	287	21.9	282	23.5
학 력	333	19.3	342	20.8	244	15.0	174	8.2
근속연수	355	19.8	348	18.9	297	17.1	292	20.3
자격(사내·외)	184	5.4	184	5.4	197	9.9	160	6.9
노조 및 근로자측 과의 협의	87	4.3	89	4.3	88	4.6	134	8.2
기 타	70	15.0	70	15.5	60	10.5	53	14.8

주: 1) 응답사업체수 총응답사업체수(8·511)에서 해당항목을 고려하는 사업체수.

2) 평균비율: 총응답사업체수의 응답내용을 평균한 수치이며 특정항목을 고려하지 않았을 경우 0으로 계산.

능력, 학력, 근속연수를 고려한다는 사업체가 많았고, 항목별 비중을 보면 직무수행능력이 전체 직종에서 가장 높게 나타나 표면적으로는 바람직하다고 할 수 있다. 그러나 직무수행능력을 판정하는 조직내 메카니즘인 직무관리가 제대로 되어 있지 못한 점을 감안할 때 직무수행능력도 학력이나 자격과 연계되어 판정될 가능성이 높다(표 IV-7 참조).

기본급을 결정하는 데 고려하는 요소를 직종별로 비교했을 때 기술직과 생산기능직의 경우 관리직과 일반사무직에 비해 학력의 비중이 낮은 반면 자격유무와 노조 및 근로자측과의 협의 비중이 높게 나타났다. 그리고 입사전의 학력 및 입사후의 근속연수와 같은 숙인적인 요소가 개인의 기본급을 결정하는 데 크게 고려되어 직무간 형평성이나 개인간 공정성을 유지하기가 어렵다. 따라서 전반적으로는 純粹年功給이라기보다는 綜合給的 年功給의 성격을 가지고 있다.

나. 定期昇給制度

우리나라 기업에서는 노사간의 단체교섭으로 인한 임금인상 이외에 定期昇級으로 인한 基本給의 인상으로 인해 임금이 二重으로 인상되는 성격을 가지고 있다. 정기승급은 근속연수에 의해 자동적으로 매년 정기적으로 이루어지고 있으며, 근속연수에 따라 직무수행능력이 향상될 수 있다는 것을 기본가정으로 하고 있다. 그렇다면 團體交渉에 의한 임금인상은 불가상승분을 고려하고, 정기승급으로 인한 임금상승은 직무수행능력의 향상과 연계되는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

定期昇級은 號俸表를 통해 구체화되고 있는데 <표 IV-8>은 기본급과 수당에 대한 호봉표의 도입여부에 관한 실태조사결과를 보여주고 있다. 표에 나타난 대로 기본급에 대해서는 총응답사업체 중 71.4%에 해당하는 372개 사업체가 호봉표를 도입하고 있었으며, 27.3%에 해당하는 142개 사업체가 도입하지 않고 있는 것으로 나타났다. 기본급에 대한 호봉표를 도입하지 않고 있는 사업체는 대부분 영세사업장으로서 종업원 규모가 작고 임금관리에 관한 專門人力도 갖추고 있지 않기 때문일 것으로 생각된다.

실태조사에서 나타난 특이한 사실은 수당에 대해서도 차등화하기 위한 호봉표를 도입하고 있는 사업체가 전체의 58.5%인 305개에 달해 응답사업체의 절반 이

<표 IV-8> 호봉표의 도입여부 (N=521)

(단위 : 개, %)		
임금구성 도입여부	기본급	수 당
호봉표가 있다	372 (71.4)	305 (58.5)
호봉표가 없다	142 (27.3)	102 (38.8)
무응답	7 (1.3)	14 (2.7)

상이 수당을 근속연수와 연계하고 있는 것으로 나타났다. 실태조사에서 구체적으로 어떠한 수당에 대해 호봉표를 도입하고 있는지를 조사하지는 못했지만 근로자들의 근속과 연관지을 수 있는 종류에 한정되어 있을 것으로 판단된다. 직책수당·직무수당·근속수당 등은 호봉표에 근거하여 지급할 수 있는 항목들이지만, 生計費를 보조하는 성격을 가지는 가족수당·김장수당·중식수당 등은 그 성격상 호봉표를 두고 차등하여 지급하기 어렵다고 보여진다.

정기승급제도의 운영내용을 보면 <표 IV-9>에 나타나 있는 바와 같이 직종별로 상당한 차이가 있다. 사무관리·기술직의 경우 설문에 응한 사업체의 74.9%, 생산·기능직의 경우 58.3%가 정기승급제도를 도입하고 있다고 대답을 하였다. 이는 근속에 따른 정기승급이 임금수준에서 차지하는 중요성을 고려할 때 생산·기능직 근로자들이 사무관리·기술직에 비해 상대적으로 불리한 입장에 있음을 의미한다. 이러한 직종별 임금제도 차이는 賃金滿足度에 영향을 주고, 임금만족도는 勤勞意慾과 組織沒入에 영향을 주며, 마침내는 離職으로 나타나게 된다. 따라서

생산·기능직 인력의 전직현상과 인력부족현상의 상당부분은 임금관리에서 비롯된다고 할 수 있다.

연간 정기승급횟수에 대한 내용을 보면 연 1회가 56.6%, 2회가 18.6%, 3회 혹은 4회가 0.8%, 그리고 무응답이 24.0%로 나타나, 정기승급을 실시하는 경우 연

<표 IV-9> 직종별 정기승급제도의 도입현황

(단위 : 개, %)

구분 \ 직종	사무관리·기술직	생산·기능직
있 다	390 (74.9)	304 (58.3)
없 다	122 (23.4)	131 (25.1)
무응답	9 (1.7)	86 (16.5)

1회와 2회가 거의 대부분을 차지하고 있다. 연간 정기승급의 횟수가 많을수록 직급내 호봉수가 많으며 호봉간 금액 차이가 작고, 승급횟수가 적을수록 그 반대현상을 보여주었다. 정기승급은 호봉표를 통해 운용되는 것이 대부분이지만 호봉표가 없어도 1년중 어느 시점을 기준으로 매년 임금인상을 하는 경우가 있을 수 있다.

호봉표의 특성에 관한 내용은 <표 IV-10>에서 <표 IV-12>까지 나타나 있다. 우선 호봉간 금액 차이를 보면 이 항목에 응답한 370개 사업체 중 61.6%에 해당하는 228개 업체가 상위직급일수록 호봉간 금액 차이가 크다고 대답하였으며, 모든 직급에서 동일한 경우가 29.7%에 해당하는 110개 업체였다. 특이한 경우로서 하위직급일수록 호봉간 금액 차이가 크다고 응답한 사업체도 8.7%에 해당하는 32개 업체나 되었다(표 IV-10 참조). 상위직급으로 갈수록 호봉간 임금차이가 커지는 것은 각 직급의 평균임금을 기준으로 하여 定率로 임금의 상하폭을 결정하기 때문이며 가장 보편적으로 사용되는 방법이다. 호봉간 금액 차이를 모든 직급에 동일하게 하는 것은 직급별 人的資格에 차이가 없고 근속에 따라 일정시기가 되면 자동적으로 승급하는 승진체계를 가지고 있을 때 효율적으로 사용될 수 있다. 따라서 여러 職群이 있는 조직보다는 單一職群으로 구성된 소규모의 조직에서 효과적으로 활용할 수 있다.

둘째, 동일직급내 호봉간 금액 차이를 보면 <표 IV-11>에 나타난 바와 같이 호봉에 상관없이 일정한 경우가 유효응답사업체 370개 중 59.7%에 해당하는 221개로 가장 높게 나타났다. 호봉이 높을수록 호봉간 금액 차이가 큰 경우는 23.3%

<표 IV-10> 호봉간 금액 차이

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
상위직급일수록 크다	228	61.6
모든 직급에서 동일	110	29.7
하위직급일수록 크다	32	8.7
전 체	370	100.0

<표 IV-11> 동일직급내 호봉간 금액 차이

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
호봉이 높을수록 크다	86	23.3
일정하다	221	59.7
호봉 낮을수록 크다	63	17.0
전 체	370	100.0

반대로 호봉이 낮을수록 호봉간 금액 차이가 큰 경우는 17%로 나타났다. 동일직급내 호봉간 금액 차이는 조직의 인력수급전략, 이직특성, 승진체계, 임금정책등을 고려하여 결정되는 것이 원칙이다. 호봉에 상관없이 호봉간 금액 차이가 일정한 것은 직급간 승진이 어렵거나 기술축적이 근로자 중심으로 형성되어 장기근속을 유도하고자 할 때 유리한 점이 많다. 호봉이 낮을수록 호봉간 금액 차이가 큰 경우는 외부노동시장이 공급부족현상을 보일 때 효과적으로 활용될 수 있다.

셋째, 직급별 호봉수를 보면 직급에 상관없이 일정한 경우가 유효응답자 356개 사업체 중 46.9%, 상위직급일수록 많은 경우가 25.8%, 그리고 하위직급일수록 많은 경우가 27.2%로 각각 나타났다<표 VI-12 참조>. 직급별 호봉수의 차이는 승진체계 및 기준과 크게 관련되어 있지만, 조직에서 실제로 활용되는 각 직급에서의 호봉범위는 그다지 넓지 않으므로 큰 의미는 가지지 못한다. 하지만 승진정체현상이 있거나 專門職群으로서의 특징을 살리고자 할 때는 동일직급내 호봉수가 증가할 가능성이 높다.

마지막으로 單一號俸制에 대해서는 유효응답사업체 380개 중 31.8%에 해당하는 121개 업체가 이 제도를 도입하고 있으며 259개 업체는 도입하지 않은 것으로 나타났다. 단일호봉제는 낮은 직급에서 높은 직급까지 호봉체계가 하나로 되어 있기 때문에 임금체계와 승진체계와의 단절현상이 발생하며, 개별근로자들을 직무

<표 IV-12> 직급별 호봉수

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
상위직급일수록 많다	92	25.8
일정하다	167	46.9
하위직급일수록 많다	97	27.2
전 체	356	100.0

수행능력이나 직무의 특성에 상관없이 동일한 기준(주로 근속연수)으로 평가하는 것을 내용으로 한다. 개인간의 임금차이는 입사당시의 호봉에 의해 설정되고, 그 이후에는 성과의 차이로 인한 특별호봉으로 나타날 뿐 승진에 따른 차이는 더 이상 나타나지 않는다. 따라서 단일호봉제는 노동시장을 세분화하는 것이 아니라 통합하는 성격을 가지고 있으므로 경우에 따라서는 인력의 효율적인 관리를 어렵게 할 수도 있다. 단일호봉제는 조직의 임금정책과 직결되어 나타나며 기술축적의 특성, 직무수행능력의 향상정도 등을 고려하여 활용하는 것이 바람직하다.

다.賃金の構成

우리나라의 임금체계는 구성항목을 중심으로 보면 매우 복잡하게 되어 있다. 우선 1차임금인 基本給, 2차임금인 手當 그리고 3차임금에 해당하는 賞與金으로 구분할 수 있으며, 1차임금은 2차임금에, 2차임금은 다시 3차임금의 산정에 영향을 준다. 최근까지의 추세로 보면 기업에서 2차임금과 3차임금에 대한 부담을 줄이기 위한 결과로 기본급의 비율이 매년 줄어드는 추세에 있다. 산업별로 비교해 보면 건설업과 도·소매업의 경우 임금총액에서 기본급이 차지하는 비율이 60%를 넘는 반면 電氣業의 경우 33.3%로 나타나, 산업별 차이가 큰 것으로 나타나고 있다(표 IV-13 참조).

賃金構成과 관련하여 문제점으로 지적할 수 있는 것은 임금을 구성하고 있는 각 항목이 원래의 취지대로 운용되지 못하고 왜곡되어 있다는 것이다. 즉 고용관계의 지속과 노동력 재생산을 위한 최소한의 적정임금인 기본급, 직무의 특성을 반영하고 생계비를 보전하는 성격의 각종 수당, 그리고 성과배분적 성격을 가지는 상여금이 원래의 취지를 잃은 지 오래되었다. 일부 수당과 상여금은 변동급적인 성격을 가지고 있음에도 불구하고 지금은 단체협약에 명시되고 사전적으로 결정되는 고정임금의 성격을 가지기 때문에 임금과 성과를 연계시키기가 어려워 賃金管理의 柔軟性을 상실하였다. 상여금도 이미 고정급화되어 있고 또한 임금구성 항목 중 3차임금에 해당되며 주로 定率制를 적용하고 있으므로 직급별·학력별·성별·근속연수별 임금격차를 조정하기 어렵게 하고 있다.

<표 IV-13> 산업별 임금구성비(월평균 급여기준)

(단위 : %)

	임금총액 (원)	구 성 비				
		기본급	통상적 수당	기타수당	초과수당	특별급여
전산업	618,803	55.5	7.9	9.7	9.3	17.6
광업	704,179	43.2	12.2	20.3	10.0	14.3
제조업	578,211	57.3	4.7	8.8	12.1	17.2
전기업	865,695	33.3	15.5	19.8	11.6	19.7
건설업	747,797	62.4	9.1	7.7	6.8	14.0
도·소매업	605,910	62.0	9.4	7.7	4.0	16.9
운수·창고업	594,708	52.5	8.6	12.2	12.3	14.4
금융업	738,352	48.5	15.8	10.2	2.6	22.8
서비스업	727,711	53.5	13.1	11.4	2.8	19.1

자료: 最低賃金審議委員會, 「賃金實際分析結果報告」, 1991. 7.

실태조사를 통해 나타난 인건비의 구성내용을 보면 <표 IV-14>의 내용과 같다. 1988년부터 1990년까지 3년 동안에 별다른 변화는 보이고 있지 않지만 대체로 기본급의 비중이 조금 낮아진 반면 상여금의 비중이 다소 높아졌음을 알 수 있다. 사무관리·기술직과 생산기능직을 비교해 보면 1990년의 경우 생산기능직이 사무관리·기술직에 비해 기본급 비율이 3.6% 낮은 반면 법정수당의 비율은 반대현상을 보여 오히려 3.2% 높은 것으로 나타났다. 이러한 현상은 일의

성격을 반영하고 있는 것으로 생각되며, <표 IV-13>의 전기업과 광업의 수당이 높은 것과 일맥상통한다고 볼 수 있다. <표 IV-14>에서 보면 복리후생과 관련된 비용이 5% 미만으로 나타나 선진외국에 비해 낮은 편이어서 아직까지 인건비 지출이 직접임금을

<표 IV-14> 인건비의 구성

(단위 : 원)

	사무관리·기술직			생산기능직		
	1988	1989	1990	1988	1989	1990
기본급	57.6	57.3	57.3	54.3	54.5	53.7
법정수당	10.8	10.6	10.6	14.1	13.9	13.8
법정의수당	4.4	4.3	4.2	5.1	5.0	5.1
상여급	17.5	17.8	18.0	16.4	16.7	17.2
법정복리후생	2.6	2.8	2.8	2.7	2.6	2.7
법정의 복리후생	1.7	1.8	1.8	2.0	1.9	1.8
퇴직금충당금	6.2	6.3	5.7	5.4	5.3	5.3

중심으로 하고 있는 것을 알 수 있다.

대부분의 수당과 상여금이 고정급화되어 그 성격상 기본급과 같아진 지가 오래되었으며, 수당의 경우 그 종류가 수십 가지에 이르는 기업도 있다. 이러한 현상이 나타나게 된 배경을 보면 첫째, 기업측이 2차임금인 일부 수당과 3차임금인 상여금의 산정기준이 되는 기본급의 비율을 낮추어 전체인건비 부담을 줄이고자 하는 목적, 둘째, 최근 지나친 임금인상을 막고자 하는 정부의 한자릿수 임금인상 통제를 피하기 위해 새로운 수당을 도입하거나 상여금의 산정기준을 기본급에서 통상임금으로 조정된 것이 가장 큰 원인으로 지적될 수 있다. 실태조사에 의하면 평균수당의 종류는 7.1가지로 나타났으며 최고 48종류까지 가지고 있는 기업도 있었다(표 IV-15 참조). 임금구성과 관련된 이러한 문제점등을 해결하기 위해서는 현재 근로기준법에 기본급·각종수당·상여금으로 되어 있는 임금구성을 현실을 감안하여 통합함으로써 복잡한 임금체계를 단순화시키고 기업의 임금관리가 효율적으로 이루어질

<표 IV-15> 수당의 종류

(단위 : 개, %)

	응답사업체	백분비
0 ~ 3개	74	15.1
4 ~ 6	205	42.0
7 ~ 9	112	22.9
10 ~ 12	54	11.0
13 ~ 15	24	4.9
16개 이상	20	4.1
전체	489	100

(평균 · 7.1 종류)

수 있도록 하는 노력이 필요하다. 정부에서 1992년에 시행하고 있는 總額賃金制度도 이러한 취지를 강하게 지니고 있으나 근로기준법상의 기본급·통상임금·평균임금의 체제를 그대로 유지하고 있기 때문에 임금체계의 단순화라는 목적을 달성하기에는 어려움이 따를 것으로 기대된다.

실태조사에 의하면 기본급·각종수당·상여금을 통합하여 일원화할 필요성은 인정하고 있으나 이로 인한 노사간의 이해관계가 달라질 수 있기 때문에 현실적인 어려움을 표시하고 있다. <표 IV-16>에 정리되어 있는 대로 근로기준법상의 어려움이 첫째로 지적되고 있어서 근로기준법의 적절한 개정이 없이는 임금의 통합은 어렵다고 느끼고 있다. 임금을 일원화하게 되면 근로기준법이 규정하고 있는 초과근로수당, 연월차수당 등을 산정하는 기준이 달라지기 때문일 것으로 생각된다. 또한 임금교섭을 통해 노동조합원의 결속력을 강화할 수 있고 노조지도부의 역할의 중요성을 과시하여 정부의 임금통제를 비교적 용이하게 피할 수 있

<표 IV-16> 임금의 일원화를 어렵게 할 수 있는 요소들

	1 순위	2 순위	3 순위	순위 가중합계 <sup>1)</sup>
노동조합(근로자단체)의 반대	134 (25.8%)	46 (8.9%)	23 (4.4%)	517
사용자측 반대	92 (17.7%)	58 (11.2%)	65 (11.9%)	457
근로기준법상의 어려움	159 (30.6%)	90 (17.3%)	41 (7.9%)	698
임금비교(타사)의 어려움	51 (9.8%)	55 (10.6%)	57 (11.0%)	320
기 타	85 (16.3%)	271 (52.0%)	338 (64.9%)	

주 : 1) 가중치는 1순위에 3, 2순위에 2, 3순위에 1을 부여하여 합제한 것임.

는 가능성을 줄인다고 보는 노동조합측의 반대도 클 것으로 생각된다<sup>1)</sup>. 임금구성과 관련하여 지적할 수 있는 또 다른 문제점은 초과근로수당 계산을 위한 기준을 정하기 어렵다는 것이다. 연장근로에 대한 초과급여의 비중이 점차 줄어들고 있지만 임금산정방법과 관련하여 불 때 月給制로 되어 있는 사무관리·기술직과 時間給制로 되어 있지만 실제로 월급제로 운용되고 있는 생산·기능직의 경우 초과근로수당을 계산하기 위한 時間當賃率을 결정하기 어려운 것도 문제점으로 지적될 수 있다(金秀坤, 1992). 특히 최근 주당법정근로시간이 48시간에서 44시간으로 낮아지면서 賃率의 조정이 쉽지 않아 임금관리의 어려움을 더해 주고 있다.

주석1) 이와 관련된 자세한 내용은 다음 문헌을 참고하기 바랍니다.

朴基性, 「韓國의 勞動組合(III)·勞動組合의 意思決定」, 한국노동연구원, 1991.

### 3. 企業間 賃金의 比較

기업간 임금의 비교는 임금교섭에 임하는 노사대표자들뿐만 아니라 개별근로자 입장에서라도 직장을 선택할 때 의사결정을 위한 중요한 기준이 된다. 다른 조건이 동일하다면 회사측은 자기 회사의 임금수준이 다른 경쟁회사보다 높아서 노동시장에서 우수한 인력을 확보할 수 있고,

근로자들의 임금만족도와 근로의욕을 높여 기업의 경쟁력을 증대시키고자 한다. 우리나라 기업에서는 임금체계의 특성상 속인적인 학력이나 자격을 중심으로 한 비교임금의 성격이 강하고 노사간의 임금교섭이 임금수준의 결정에 초점을 두고 있어서 그 중요성은 더욱 크다고 볼 수 있다.

기업간 임금비교와 관련하여 중요한 내용은 採用管理와 賃金調査(wage survey)를 들 수 있다. 여기서는 주로 임금관리의 대상에 포함시킬 수 있는 임금조사를 중심으로 하고, 기업의 입장에서 볼 때 임금관리의 환경이 되는 노동시장과 기업의 관계(채용관리)에 대해서는 부분적으로만 언급하기로 한다.

#### 가. 採用管理의 特性

우리 나라의 노동시장은 학력·자격·연령 등 주로 속인적인 요소 중심으로 형성되어 있다. 대부분의 기업에서 신입사원 채용공고를 낼 때 이러한 요소들이 주로 고려되며, 신입사원의 임금수준 결정에 가장 큰 영향을 주는 요소로는 사실상 學歷이라고 볼 수 있다. 따라서 직무를 중심으로 되어 있는 선진외국의 노동시장과 비교할 때 우리나라의 노동시장은 기업으로서 가장 중요한 임금의 비교마저도 어렵게 하고 있다. 재별그룹들의 경우 4년제 대졸 신입사원을 그룹차원에서 일괄하여 채용하고, 그들이 어느 회사에서 근무하게 되든지 동일한 임금을 지불하고 있다. 이러한 관행은 장기적으로 노동시장의 인력수급에 대한 調整機能을 어렵게 하고, 기업단위의 임금교섭과 동종업계회사와의 賃金比較를 어렵게 할 수 있다. 노동시장의 기능이 제대로 되어 있을 때 결국 개별기업들도 그만큼 인력계획이나 임금관리를 쉽게 할 수 있으므로 그룹별 일괄채용으로 인한 단기적인 비용절감보다 장기적인 관점에서 직무와 관련된 요소가 보다 비중있게 고려될 수 있도록 개별회사단위로 채용하는 것을 신중히 검토해 볼 필요가 있다. 채용관리와 관련된 또 하나의 특성은 기업들이 지나치게 일류대학 출신을 선호하여 대졸 신입사원의 임금수준을 경쟁적으로 높여 왔다는 점을 들 수 있다. 우수인력의 확보가 임금관리의 중요한 목적이고 대학간에 교육을 위한 여건이 다를 수 있지만, 기업이 필요한 인력을 확보하기 위한 채용관리시스템을 효율적으로 개선하여 이직으로 인한 내부인력의 유출을 방지하는 것도 동시에 고려하여야 할 것이다.

#### 나. 賃金調査

기업이 실제로 행하고 있는 임금조사 내용을 보면 노동시장의 특성과 인사관리 관행 때문에 客觀性과 合理性을 결여하고 있는 경우가 많다. 실태조사에 의하면 회사측은 85.4%에 해당하는 445개 사업체가, 노동조합측은 66.5%에 해당하는 341개 사업체에서 임금조사를 실시하고 있어서 비교임금에 대한 노사 양측의 관심이 매우 높은 편으로 나타났다(표 IV-17 참조). 그리고 노사가 각각 조사한 임금자료가 서로 다를 경우에는 노사가 협의하여 조정하는 경우가 68.7%에 해당하였다(표 IV-18 참조).

임금조사대상 회사들의 특성을 보면 임금조사를 실시하는 사업체 중(총 458개) 76.2%에 해당하는 349개 사업체가 동일업종 경쟁회사를 대상으로 하고 있고, 업종이 다른 동일지역 회사들을 대상으로 하는 경우가 19.7%인 90개 업체에 달해 대부분을 차지하였다(표 IV-19 참조).

임금조사를 할 때 고려하는 조사대상 회사의 수는 기업의 업종이나 지역적 특성에 따라 다르게 나타날 수 있지만 평균 7.4개 회사였으며, 가장 많은 수의 회사를 임금조사에서 고려하는 경우는 무려 50개 회사에 달한 것으로 나타났다. 또한 임금조사시 고려하는 요소들이 대부분 직급·학력·자격 등과 같은 人的要素 중심으로 되어 직무의 성격이나 개인의 성과를 포함하는 정확한 임금조사가 어렵고 임금교섭시 임금의 비교성을 판단하는 자료로 사용하기 어려운 점이 있다(표 IV-20 참조).

賃金調査基準을 보면 조사대상업체의 대부분이 총인건비와 평균임금을 기준으로 하고 있는데, 그 이유는 기본급·수당·상여금의 구성비율이 회사간에 차이가



<표 IV-17> 임금조사의 실시현황

(단위 : 사업체수)

조사주관	○	×	무응답
회사측	445 (85.4%)	55 (10.6%)	21 (4.0%)
노동조합 또는 근로자 대표	341 (65.5%)	154 (29.6%)	26 (5.0%)
회사측 주도에 노동조합 참여	101 (19.4%)	394 (75.6%)	26 (5.0%)
노동조합측 주도에 회사에 참여	83 (15.9%)	412 (79.1%)	26 (5.0%)

<표 IV-18> 회사와 노조의 임금조사 결과상의 차이 조정

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
노사공동으로 다시 조사	44	13.1
회사측 조사결과에 노조측 조사 참고	51	15.2
노사가 협의 조정	230	68.7
노조측 조사결과에 회사측 조사 참고	10	3.0
전 계	335	100

<표 IV-19> 임금조사대상 회사의 특성

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
동일지역 타사	90	19.7
동종업계 타사	349	76.2
동일그룹 회사	9	2.0
동종이 아닌 우리 나라의 대표적인 회사	7	1.5
기타	3	0.6
전 계	458	100

많이 있기 때문으로 생각된다(기본급 기준 5.6%, 기본급+수당 기준 6.3%, 기본급+수당+상여급

기준 28.6%, 총인건비 기준(기본급+수당+상여금+복리후생비) 47.0%, 기타(무응답 포함) 12.5%). 임금조사후 기업은 자사의 임금수준을 임금조사대상 회사와 비교하여 어떻게 결정하는가에 대한 설문 결과의 결과는 <표 IV-21>에 있는 대로 비슷한 수준의 경우가 조사응답업체의 64.7%에 달한 것으로 나타났다. 조사대상업체들보다 높은 수준으로 가져간다는 경우는 15.4%로 나타났는데 이 경우 임금조사의 특성상 자칫하면 동종업계의 경쟁적인 임금인상을 유발시킬 수도 있다. 이는 경쟁관계에 있는 회사들은 서로가 다른 회사의 임금조사대상 기업이 되므로 각사가 경쟁사보다 높은 수준의 임금수준정책을 강행할 경우 장기적으로 불합리한 임금상승을 초래할 수 있음을 의미한다. 이러한 임금수준정책은 노동시장의 여건, 제품시장에서의 경쟁정도, 조직의 특성 등을 고려하여 결정되는 것이 일반적이다. 직급별 임금수준정책을 보면 직급에 상관없이 전체적으로 비슷한 수준을 유지하는 경우가 가장 많았고, 다음으로 하위직급이 높은 편이라고 대답하였다(표 IV

<표 IV-20> 순위별로 나타난 임금조사시 고려요소

	1순위	2순위	순위의 단순합계	순위의 가중합계 <sup>1)</sup>
직무의 성격과 난이도	104 (20.0%)	47 (9.0%)	151	255
직급의 비교	162 (31.1%)	69 (13.2%)	231	393
입사후 근속연수 · 학력 · 자격	178 (34.2%)	129 (24.8%)	307	485
기타(무응답, 미해 당사업체 포함)	77 (14.8%)	276 (53.1%)		

주 : 1) 순위의 가중합계는 1순위에 가중치를 2로 주고 2순위에 1을 주어 합계 하였음.

<표 IV-21> 임금수준 정책현황(임금조사대상 회사들과 비교하여)

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
비슷한 수준	337	64.7
높은 수준	80	15.4
낮은 수준	39	7.5
무응답 및 미해당	65	12.5

-22 참조). 하위직급의 임금수준을 주로 동종업계 경쟁관계에 있는 임금조사대상회사에 비해 높게 설정하는 것은 외부노동시장으로부터 충분한 인력을 확보하기가 어려운 현실을 반영한다고 할 수 있다.

<표 IV-22> 직급별 임금수준정책(임금조사대상 회사와 비교하여)

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
하위직급이 높은 편이다	140	26.9
상위직급이 높은 편이다	34	6.5
직급과 상관없이 비슷한 편이다	271	52.0
무응답 및 미해당	76	14.6

#### 4. 企業內 職務間 賃金の 衡平性

근로자들은 자신이 회사로부터 받은 임금을 동종업계의 다른 회사에 근무하는 친구들과 비교할 뿐만 아니라 같은 회사에서 다른 직무를 수행하고 있는 동료들과도 비교하게 된다. 자신의 임금이 다른 회사의 비교대상보다 높다 하더라도 같은 기업내에서 職務間의 衡平이 임금에 적절히 반영되지 못하였을 경우 근로의욕이 떨어질 수 있다. 최근 생산·기능직 근로자들을 중심으로 한 기업의 인력난은 직종간 임금의 衡平問題와 결부되어 있으며, 이를 해결하기 위해서는 노동시장에서 절대공급의 확대와 함께 기업에서도 인력의 구조를 조정하기 위한 노력을 해야 한다. 직무간 임금의 형평은 주로 직종별·직급별 임금격차로 나타나지만 학력별·성별 임금격차와도 간접적으로 관련되어 있다.

직무간 임금의 형평은 서로 다른 직무간의 相對的 價値를 분석하여 이를 임금에 반영하는 식으로 이루어진다. 직무간의 상대적 가치를 결정하는 것은 職務評價(job evaluation)를 통해 가능하지만 우리나라의 경우 보편화되어 있지 못하다. 직무평가는 직무분석을 거치지 않고는 불가능하므로 개별기업으로서는 많은 경제적 부담을 느끼고 있다. 직무간 임금의 형평은 소위 '同一價値勞動 同一賃金'의 원칙에 의하여 우리나라에서는 制度的(男女雇傭平等法)으로 이를 규정하고 있지만 그동안의 인사관리 관행과 큰 차이가 있기 때문에 실무에서 쉽게 받아들일 수 없는 실정이다. 최근 기업내 직종별 임금격차는 금액상으로는 여전히 큰 차이를 보이고 있지만 비율면에서 감소하는 추세를 보이고 있다. 이는 노사관계의 변화등에 따른 생산·기능직 근로자들의 상대적 중요도가 높아진데서 그 원인을 찾아볼 수 있으나, 정책적 임금인상과 생산·기능직 근로자들이 서비스산업으로 이동하여 직종을 전환함으로써 인력부족현상이 발생한 데도 큰 원인이 있다.

##### 가. 職種別 賃金隔差

<표 IV-23>은 농업부문을 제외한 전산업과 제조업의 경우 사무관리·기술직과 생산직의 임금차이를 금액과 비율(생산직/사무관리·기술직)로 나타낸 것이다. 비농전산업의 경우 금액 차이는 크게 변동이 없지만 임금의 절대수준의 상승으로 비율면에서는 크게 개선된 것으로 나타났다. 그러나 생산직근로자들의 수가 많고 중요성이 높은 제조업에서는 금액 차이가 해를 거듭할수록 커지고 있다. 비율면에서는 상당히 개선되고 있는 추세이지만 금액과 비율 양면에서 제조업의 경우가 비농전산업에 비해 직종별 임금격차가 큰 것으로 나타났다. 직종별 임금격차는 근속연수·학력·성에 따른 임금격차가 포함되어 나타나기 때문에 이해하는 데 주의할 필요가 있으며, 제조업의 경우 직종별 임금격차의 개선없이는 생산기능직 인력부족현상을 해결하기 어려울 것으로 판단된다. 참고로 일본의 제조업에 있어서 직종별 임금격차를 보면(1990년) 남자의 경우 80.5%(임금총액기준, 생산직/사무관리·기술), 여자의 경우 78.9%로 나타나, 우리나라와 인사관리관행이 비슷함에도 불구하고 직종별 임금격차가 훨씬 적다.

각 기업내 집단간에는 합리적인 임금 차이가 존재하는 것이 오히려 자연스러운 현상이라고 볼 수 있으나, 단순히 임금격차를 줄이는 것이 바람직하다는 입장을 취할 뿐 합리적인 임금격차에 대한 연구와 논의가 부족한 실정이다. 직종별 임금

<표 IV-23> 생산직과 사무관리·기술직의 임금차이(임금총액기준)

	비농전산업		제조업	
	금액차이 <sup>1)</sup>	비율 <sup>2)</sup>	금액차이	비율
1985	192	54.6	180	55.7
1986	198	56.3	181	58.0
1987	207	58.1	188	60.1
1988	201	63.4	195	63.8
1989	200	68.7	209	67.5
1990	206	72.0	218	70.7

주 : 1) 금액차이는 (사무관리·기술직·생산직)으로 계산하였으며 단위는 (천원/월)임.

2) 비율은 (생산직/사무관리·기술직) × 100%로 계산하였음.

자료 : 노동부, 『매월노동통계조사보고서』

한국노동연구원, 『분기별 노동동향분석』, 1991, 4/4.

차이 형태를 보면 직급의 차이를 통해 정당화하는 경우가 49.0%로 가장 높고, 다음은 호봉 차이를 통한 방법(직급은 동일)과 각종 수당제의 차별을 이용한 방법이 각각 22.3%와 25.0%로 나타났다(표 IV-24 참조). 최근 생산기능직에 대한 인력부족현상도 기업에서 직무의 특성과 난이도를 임금수준의 결정에 합리적으로 반영하지 못한 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 물론 개별기업의 범위를 벗어난 외부노동시장에서 생산기능직에 대한 인력의 절대공급이 부족한 것도 무시할 수 없지만, 기능인력이 제조업에서 서비스산업으로 이동하는 경향은 자신들이 하고 있는 일의 어려움과 作業環境(소위 3D라고 하는 Difficult, Dangerous, Dirty)에 비해 임금수준이 상대적으로 낮다고 느끼기 때문이다(鄭然鼎, 1992). 또한 임금수준과 밀접하게 관련되어 있는 승진의 기회가 사무관리·기술직에 비해 제한되어 있으므로 일반적으로 자아성취 욕구도 낮다(안춘식·안희탁, 1991).

직종별 임금격차는 개인간 임금의 공정성 문제와 같이 기업의 전체인건비를 상승시키지 않고도 합리적인 분배를 통해 해결할 수 있다. 즉 임금의 직무간 형평성은 현재의 임금결정방법을 모든 근로자들이 수용할 수 있고 외부노동시장에서 일반적으로 형성되고 있는 임금수준을 고려하여 배분방식을 수정하여 해결할 수 있다. 따라서 기업들은 정부의 인력공급정책만 비판하지 말고 우선 자신들이 할 수 있는 노력을 통해 근로자들이 임금만족도를 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

<표 IV-24> 직종별 임금차별 형태

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
직급차이를 통해	143	49.0
직급동일, 호봉차이	65	22.3
수당제 이용	74	25.3
상여금 차이	3	1.0
기타	7	2.4
전 체	292	100

#### 나.賃金構成과賃金格差의關係

임금구성과 임금격차는 서로 깊이 관련되어 있음에도 불구하고 이에 대한 인식이 부족하다. 임금구성에서 성격상 기본급은 1차임금, 수당은 2차임금, 상여금은 3차임금으로 구분할 수 있으며, 기본급과 수당이 학력별·직급별·직종별·성별로 차이가 있어서 3차임금인 상여금이 정률제임을 감안할 때 임금체계상의 근본적인 개선이 없이는 기업내 불합리한 집단간 임금격차를 해소하기가 어렵다.

기업규모간 임금격차의 경우도 상당부분이 상여금에 의한 차이로 나타나고 있다. 대기업의 경우 상여금 산정기초가 되는 기본급과 수당의 절대금액이 중소기업보다 높을 뿐만 아니라 정률제인 연간 상여금 지급비율이 훨씬 높아서 상여금제도가 기업규모간 임금격차의 주요 원인이 된다.

#### 5. 個別勤勞者간賃金の公正性

개별근로자가 자신의 임금에 어느 정도 만족하고 있느냐 하는 것은 앞에서 언급한 기업간 비교성과 직무간 형평성 뿐만 아니라 자신의 노력과 직무성과가 임금에 얼마나 적절하게 고려되고 있느냐에 따라 결정되기도 한다. 이는 근로자가 자신의 노력과 임금의 관계를 다른 사람의 경우와 비교하는 과정을 통해 이루어지며(equity theory), 개인의 동기부여 및 근로의욕과 깊은 관계를 가지고 있다. 개인간 임금의 공정성은 임금관리의 주요 목적인 우수한 내부인력의 유출방지와 전체 근로자의 동기유발을 위해서 매우 중요한 과제가 되며, 개인의 노력이 임금에 거의 반영되지 못하는 우리나라의 임금관리관행에서 가장 어려운 문제이기도 하다. 개인간 임금의 공정성은 人事考課를 통해 이루어지며 成果給의 형태로 임금에 반영된다. 성과급은 적용대상에 따라 개별근로자를 단위로 하는 個別成果給, 조직내 특정그룹을 단위로 하는 集團成果給 그리고 회사 전체를 단위로 하는 成果配分으로 나누어진다.

우리 나라 기업의 임금체계를 보면 대부분의 임금구성 항목이 고정급의 성격을 가지고 있어서 임금과 성과를 연계시키기가 어렵고 따라서 개인간 임금이 공정하게 배분되기 어렵다. 개별근로자의 관점에서 볼 때 임금은 입사 당시에는 주로 學歷에 의해, 그리고 입사후에는 勤續年數에 의해 결정되어 아무리 노력을 하더라도 자신의 노력에 대한 보상인 임금을 높게 받는 데는 한계가 있다. 오랫동안 관행이 되어 온 이러한 임금관리의 특성을 단시일내에 바꾸기는 어렵겠지만 개인의 노력과 성과의 차이를 임금에 적절히 반영시키지 않고는 근본적으로 생산성을 향상시키기 어렵다. 오히려 열심히 노력하는 우수한 근로자들의 사기만 저하시켜 "열심히 해도 소용없으니 대충 일하자"하는 분위기만 만연시킬 것이다.

#### 가. 人事考課

임금의 개인간 공정성 확보에 필수적인 人事考課의 용도를 보면 인사고과를 실시하는 사업체만 대상으로 했을 때 승진에만 반영하는 사업체가 23.8%, 임금에만 반영하는 사업체가 5.1%, 승진과 임금 모두에 반영하는 업체가 67.6%로 나타났다. 또한 총응답사업체 521개 중 41.7%가 인사고과를 하지 않거나 하더라도 실제로 반영하지 않고 있는 것으로 나타났다(표 IV-25 참조).

<표 IV-25> 인사고과의 반영

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
승진에만 반영	75	23.8
임금에만 반영	16	5.1
승진+임금에 반영	213	67.6
반영하지 않음	11	3.5
전 체	315	100
인사고과를 하지 않거나 무응답	106	

인사고과의 결과를 임금에 반영하는 방법으로는 기본호봉에 특별호봉이나 減俸의 형태로 가감하는 경우가 39.7%, 전년도 임금에 개인간에 인상비율을 달리하여 반영하는 경우가 22.7%, 상여금의 차별화를 이용하는 경우가 6.0% 그리고 나머지 31.5%는 반영을 하지 않거나 응답을 하지 않은 것으로 나타났다(표 IV-26 참조).

<표 IV-26> 인사고과의 임금에의 반영방법

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
호봉에 가감	126	39.7
전년도 임금×개인간 인상 비율	72	22.7
상여금의 차별화	19	6.0
무반영	73	23.0
기타	27	8.5
전 체	317	100

나. 成果給

성과급제도의 유형을 보면 521개 조사대상 사업체 중 개별성과급제도가 72개 업체(13.8%), 집단성과급제도가 38개 업체(7.3%), 개별+집단성과급제도가 48개 업체(9.2%)로 약 30% 정도가 성과급을 도입하고 있으며, 성과급제도가 없는 업체가 218개(41.8%), 도입의 필요성을 느끼거나 도입할 계획을 가지고 있는 업체가 127개 (24.4%)로 나타나 (18개 업체는 무응답) 성과급제도가 보편화되지 못하고 있다(표 IV-27 참조). 최근 노사간의 신뢰구축을 위하여 점차 도입이 확산되고 있는 집단성과배분제도는 아직도 도입하고 있는 사업체의 비율이 낮은 편이다. 실태조사에 의하면 총조사사업체 521개 중 14.4%인 75개 업체가 도입하고 있으며, 이는 1990년 조사때의 10%보다 높아졌다.<sup>1)</sup>

성과배분제도는 정부가 1992년의 임금인상정책으로 제시한 총액임금기준 5% 기준의 획일적인 적용이 야기할 수 있는 문제점들을 완화하기 위해 제시한 후 많은 기업에서 새로이 도입을 하거나

계획하고 있는 추세이다. 그러나 성과배분이 잘못 활용되면 제2의 고정적 상여금으로 될 수가 있기 때문에 생산성과 임금의 연계를 통한 임금관리의 유연성을 오히려 해칠 수가 있다. 기업은 이러한 점을 고려하여 성과배분제도를 도입할 때 신중하고 충분한 연구를 거친 후 시행하는 것이 필요하다.

<표 IV-27> 성과급제도 유형

(단위 : 개, %)

	사업체수	백분비
개별성과급	72	13.8
집단성과급	38	7.3
개별 + 집단	48	9.2
성과급제도가 없음	218	41.8
도입의 필요성을 느끼거나 계획 (현재은 없다)	127	24.4
기타 (무응답)	18	3.5
전 체	521	100

다. 學歷別 · 性別 賃金隔差

개인간 임금의 공정성과 관련하여 반드시 검토되어야 할 내용은 학력별 · 성별 임금격차이다. 인적 특성을 기준으로 하여 임금을 비교하는 기업내 집단간 임금 격차문제는 직종별 · 직급별 임금격차와 혼합되어 나타나기 때문에 일반적인 임금통계로써는 쉽게 파악하기 어렵다.<sup>2)</sup> 이는 남자의 경우 평균학력이 높고 기업내에서 높은 직급에 속해 있을 뿐만 아니라 상대적으로 임금이 높은 전문직이나 사무관리 · 기술직에 종사하고 있기 때문이다. 임금관련 통계에 의하면 비율면에서는 학력별 · 성별 임금격차가 점차 줄어들고 있는 것으로 나타나지만 금액상으로는 오히려 늘어나는 추세에 있기 때문에 여전히 임금관리의 주요 과제가 되고 있다. 학력별 임금격차는 높은 학력을 소지한 사람일수록 직무수행능력이 좋을 가능성이 높기 때문에 없을 수가 없다. 문제는 학력간 임금격차를 어느 정도로 설정하는 것이 합리적인가 하는 것이다. 최근 임금문제와 관련하여 가장 중요한 이슈가 되고 있는 임금격차는 이러한 합리적인 기준없이 다만 적은 것이 좋다는 방향으로만 논의되고 있다. 근속연수의 차이로 인한 임금차이를 통제하기 위하여 남자 신입사원의 경우에 한정하여 학력간 임금차이를 보면 4년제 대졸의 임금수준을 100으로 보았을 때 전문대 및 2년제 대졸은 76.8%, 고등학교 이하 졸업은 69.3%로 각각 나타나고 있어서 4년제 대졸과 전문대 및 2년제 대졸 그룹간의 임금차이가 상당히 큰 것을 알 수 있다(표 IV-28 참조).

성별 임금격차 문제는 80년대 후반에 男女僱傭平等法을 제정하여 이를 해소하려는 노력도 많이 있어 왔다. 그러나 선진국(특히 미국)에 비하여 임금격차의 정도가 클 뿐만 아니라 이를 줄여나가고자 하는 제도적인 장치도 부족한 실정이다. 실태조사에 의하면 신입사원 임금수준을 기준으로 한 동일학력 남녀사원간 임금차이는 4년제 대졸의 경우 여자사원이 남자사원의 69.7%, 전문대 및 2년제 대졸의 경우 72.7%, 그리고 고졸 이하는 71.0%로 나타났다(표 IV-29 참고). 그러나 신입사원이 아닌 전체 여성근로자(10인 이상 사업체 비농전산업대상)를 대상으로

<표 IV-28> 남자사원 학력간 임금격차(신입사원 기준)

(단위 : 개, %)

	응답사업체수	백 분 비
① 4년제 대졸		100.0
② 전문대 및 2년제 대졸	369	76.8
③ 고등학교 이하	394	69.3

주 : 4년제 대졸 : 100%

<표 IV-29> 동일학력 남녀 신입사원의 임금차이

(단위 : 개, %)

	응답사업체수	백 분 비
① 4년제 대졸	267	69.7
② 전문대 및 2년제 대졸	275	72.7
③ 고등학교 이하	382	71.0

주 : 남자사원을 100으로 했을때의 여자사원의 임금수준

로 했을 때 1990년의 여성근로자의 임금수준이(임금총액 기준) 남성근로자의 임금수준의 55%에도 못미치고 있다. 이는 여성근로자들의 평균근속연수가 짧은 탓도 있겠지만 같은 학력의 남자사원에 비해 입사 때부터 낮은 직급을 부여받아 승진의 기회가 제한되어 있기 때문이라고도 볼 수 있다.

주석1) 1990년 자료에 대한 자세한 내용은 다음 문헌을 참고하기 바랍니다. 鄭寅樹, 「成果配分」, 한국노동연구원, 1991.

주석2) 임금격차를 원인별로 구분하는 연구는 최근 여러 경제학자들에 의해 이루어지고 있다. 魚秀鳳은 남녀간 총임금격차 중 생산성 차이(학력·경력·근속기간·기술·연령 포함), 생계비 차이, 기업규모의 차이, 직종분리로 인한 차이를 통제했을 때도 55%가 여전히 설명할 수 없는 임금격차로 존재한다고 하였다. (魚秀鳳, 「性別 職種分離와 性別 賃金隔差」, 『韓國勞動研究』 第2輯. 한국노동연구원. 1991)

## 6. 賃金交渉과 引上方法

### 가. 임금교섭

우리 나라 기업의 임금교섭은 1987년 6·29민주화 조치 이후 커다란 변화를 보여왔다. 6·29선언 이전에는 전반적인 노동시장 여건이 임금수준에 영향을 준 것도 사실이지만, 정부의 강력한 노동조합의 규제와 임금인상 억제정책이 크게 주효하였다. 그러나 6·29선언 이후에 노동조합의 수가 크게 늘어나고 정부가 제3자의 중립적인 위치를 취하게 되자 임금이 급속도로 인상되는 현상을 보였다.



임금교섭에 있어서 노동조합의 힘에 의한 인상이 주류를 이루어 왔고, 사용자측의 노사관계에 대한 올바른 이해가 요청되었다. 최근 국내외적인 경제환경의 변화에 힘입어 임금인상률이 다소 진정국면에 접어들었지만 아직 정부의 임금인상정책(총액임금기준 5% 이내 인상)에 대한 서로의 시각 차이로 인해 임금교섭이 타결되지 못한 기업들도 상당수 있다.

1) 임금교섭시 고려요소

지금까지의 임금교섭 양상을 보면 노사양측이 대체로 임금수준의 결정에만 초점을 두어 왔으며, 임금만족도와 관련되어 있는 직무간 합리적인 임금 차이의 설정과 개인간 성과의 차이를 반영하는 내용에 대해서는 크게 진전을 보지 못하였다. 실태조사를 통해 나타난 노사가 임금교섭에서 주로 고려하는 요소와 특징을 살펴보면 <표 IV-30>에 정리된 바와 같다.

우선 사용자측이 제시하는 임금인상률을 결정하는 데 고려되는 요소를 보면 회사의 지불능력, 물가상승률과 생계비, 경쟁회사의 임금인상률, 전년도의 회사성과, 노동조합(원)의 요구 순으로 나타났다. 반면 노동조합 또는 근로자대표측이 제시하는 임금인상률을 결정하는 데 고려되는 요소를 보면 물가상승률과 생계비, 경쟁회사의 임금인상률, 노동조합(원)의 요구, 동일지역 다른 회사의 임금인상률, 회사의 지불능력, 노동조합단체의 인상가이드라인 순으로 나타났다. 이 내용을 보면 사용자측은 지불능력 논리에 근거를 두고 있으며, 노동조합측은 비교임금논리에 근거를 두고 있어서 다른 나라에서 일반화되어 있는 임금교섭과 크게 다를

<표 IV-30> 임금인상에 고려하는 요소와 비중

구 분	회사측 제시				노동조합(근로자 대표) 제시				최 종 타 결			
	1 순위	2 순위	3 순위	가중 합계	1 순위	2 순위	3 순위	가중 합계	1 순위	2 순위	3 순위	가중 합계
회사의 지불능력	201	42	23	710	44	13	15	173	128	55	25	519
경쟁회사의 임금 인상률	60	97	45	419	39	53	36	319	71	62	43	360
회사의 대외적 위상	6	11	10	32	2	7	6	26	1	11	6	31
노동조합(원)의 요구	24	39	41	191	38	34	21	204	37	46	35	238
총업위의 동기부여	6	22	23	85	11	26	24	109	7	20	28	89
물가상승률과 생계비	58	86	80	426	136	83	51	685	76	84	75	471
전년도 회사의 성과	48	45	54	264	9	42	42	153	38	39	62	254
전년도 회사의 임금 인상률	7	26	35	108	4	14	31	71	7	23	31	98
회사내 직종별 임금 격차	4	12	17	53	3	13	20	35	5	11	13	50
회사내 직종별 임금 격차	0	2	7	11	0	7	10	24	1	6	6	21
소속그룹내 회사간 임금 차이	4	3	6	24	3	6	9	30	5	3	4	25
소속그룹내 동일직종의 임금수준	4	6	5	29	2	2	5	15	6	7	6	38
정부의 임금인상정책	23	20	24	133	9	5	12	49	20	17	15	109
노동조합단체의 인상 가이드라인	3	6	7	28	25	21	35	172	3	10	6	25
사용자단체의 인상 가이드라인	3	10	4	41	4	5	1	23	3	2	8	21
동일지역 다른회사 임금인상률	17	25	61	162	15	38	53	174	24	30	52	184
기 타	1	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-
무 응 답	66	66	69	-	137	142	148	-	89	95	106	-

주 : 1) 가중합계는 1순위에 1, 2순위에 2, 그리고 3순위에 1을 부여하여 합계하였음.

바가 없다. 그러나 한 가지 특이한 것은 노사양측이 물가상승률과 생계비를 임금인상률 결정의 주요요소로 보고 있다는 것이다. 이것은 그동안의 물가상승률이 매우 높았다는 것도 의미하지만 정부의 임금인상정책이 노사양측에 의해 외면되는 이유가 될 수도 있다. 특히 1992년의 경우 정부가 제시한 총액기준 5% 이내 인상정책은 소비자 물가상승률에도 미치지 못하여 실질임금이 오히려 감소하는 것을 감수하지 않으면 안되게 되었다.

노사간에 임금교섭이 최종적으로 타결될 때 고려된 요소를 보면 회사의 지불능력, 물가상승률과 생계비, 경쟁회사의 임금인상률, 전년도 회사의 성과, 노동조합(원)의 요구, 동일지역 다른 회사의 임금인상률 등으로 나타나 회사측 고려요소가 노동조합측 고려요소보다 비중있게 반영되었음을 알 수 있다. 그러나 이러한 내용이 임금교섭에서 사용자측이 노동조합측보다 주도적인 위치에 있었다는 것을 의미하지 않을 수도 있다.

## 2) 임금교섭의 문제점

우리 나라 기업의 임금교섭과 관련된 문제점을 살펴보면 다음과 같이 몇 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 노사양측이 각각 임금인상률을 제시할 때 가장 중요하게 고려하는 물가 상승률, 생계비, 회사의 지불능력에 대한 정확한 이해상의 통일이 이루어지지 않아 임금교섭을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 회사의 지불능력의 경우 매출액·총이익·순이익 등의 여러 가지 회계상의 수치 중 어느 것을 기준으로 선택할 것인가에 대한 확실한 관행이 없고, 노조의 기본논리로 사용되고 있는 생계비의 산정에 있어서 쉽게 납득이 가지 않는 부분이 많이 있다. 또한 회계자료의 진실성에 대한 논의도 끊이지 않고 있어서 이를 근거자료로 하여 이루어지는 임금교섭이 쉽지 않은 것은 당연한 일이다. 따라서 효율적인 임금교섭을 위해서는 우선 자료를 통한 노사양측의 신뢰구축이 반드시 우선되어야 한다.

둘째, 기업단위의 임금교섭만으로 되어 있는 규정과 임금의 결정원리 중 기업간의 비교성이 가장 중요한 역할을 하고 있는 현실이 효율적인 임금교섭을 어렵게 하고 있다. 게다가 임금비교를 위한 정확한 자료의 수집에 필수적인 임금조사의 기준과 경쟁기업들간에 서로 눈치보기 작전으로 인해 임금교섭이 지연되는 경향이 있다. 임금체계의 성격상 임금교섭의 수준을 상황에 따라 단계별로 상급조직이나 聯合次元에서 企業單位로 옮겨가면 동종업체의 비교를 방지할 수 있으나 이에 대한 관행이 어렵게 되어 있다.

셋째, 임금구성이 매우 복잡하여 항목별 임금교섭을 할 경우 교섭기간이 길어 효율성이 떨어지고 包括交渉을 할 경우 기본급·수당·상여금 등에 대한 배분문제가 노사간에 경제적인 이해관계와 관련을 가지고 있어서 賃金構成(혹은 賃金體系)의 合理化·單純化가 없이는 賃金交渉의 效率化를 기하기가 어렵다.

넷째, 노사간의 분쟁이 발생하였을 때 이를 斡旋·調停·仲裁하는 기능이 약하고 노사간에 신뢰할 수 있는 제3의 조정적 역할을 담당할 수 있는 인적자원이 부족하다. 임금교섭에는 노사간에 주장하는 논리가 서로 다르기 때문에 분쟁으로 발전할 수 있는 가능성이 많으나 이를 원만하게 해결하는 데 도움을 줄 수 있는 제도적 장치가 제대로 활용되지 못하고 쉽게 罷業으로 이어지는 경향이 있다.

다섯째, 기업간 임금인상의 轉嫁문제가 대기업 독과점업체와 중소하청업체간에 큰 문제가 되고 있으며, 이때 중소하청업체의 임금교섭에서는 합리적이고 일관성있는 임금교섭보다는 대기업의 倫理에 의해 좌우되는 수가 있다.

## 3) 임금인상방법

최근 우리 나라 기업의 임금인상방법을 보면 <표 IV-31>에서 보는 바와 같이 定額制가 29.8%로 나타나 모든 직급에게 동일한 인상률을 적용하는 單一定率制의 24.4%보다 높음을 알 수 있다. 이러한 현상은 1987년 6·29선언 이후 노동조합의 활동이 활성화된 데서 큰 영향을 받고 있지만 부분적으로 노동시장에서의 인력수급상황, 직종별 및 직급별 임금격차에 대한 인식, 그리고 정부의 임금인상정책(한자릿수 임금인상, 총액기준 5%이내 인상)으로 어려워진 임금교섭을 원활하게 하기 위한 사용자측의 노력이 복합되어 이루어졌다고 보여진다. <표 IV-31>에서 하후상박의 複數定率制가 36.3%로 가장 높게 나타난 것도 이러한 맥락에서 해석할 수 있을 것으로 생각된다.

그러나 최근 몇 년동안 정액제든지 복수정율제든지 형태에 상관없이 65% 이상이 하후상박의

원칙에 의해 임금인상을 하는 것이 반드시 좋다고만 볼 수 없다. 하후상박원칙은 적용하는 사유에 따라 오히려 임금관리상의 어려움을 더해 줄 수

<표 IV-31> 직급별 임금인상정책

	사업체수	백 분 비 (%)
① 단일 정률제 (모든 직급동일)	127	24.4
② 정액제	155	29.8
③ 복수 정률제 상박하후 무응답 + 미해당	189	36.3
계	521	100.0

도 있다. 즉 노동조합의 활성화로 인한 것일 경우는 생산기능직종과 하위직급에 속한 사람들이 노동조합의 주축이 되므로 당연한 것이지만 조합원과 비조합원 간의 임금격차조정이 아무런 근거없이 힘의 논리에 의해 몇 년씩 지속된다면 결코 바람직스럽지 못하다. 이렇게 되면 조직내 직무간·직급간 임금형평이 유지되지 못하며, 복수노조가 인정될 경우 노사간의 갈등은 물론 노동조합(들)간에도 쉽게 해결할수 없는 갈등이 발생하여 결국 기업의 경쟁력만 잃게 되는 수가 많기 때문이다.

하후상박원칙 적용이 노동시장의 인력수급현황을 반영하는 것이라면 일시적인 호봉표의 변경보다 매년 점차적으로 임금인상을 통해 외부노동시장의 여건을 흡수하는 형태가 되므로 큰 문제는 없다. 하지만 상대적으로 임금인상이 적은 그룹의 동기부여를 생각하여 충분히 납득할 수 있도록 교육이나 설명회를 가지는 것이 바람직할 것이다. 물론 이 경우에는 직종별 임금수준 변화에 대한 정확한 정보를 노사양측이 가지고 있어야 한다.

마지막으로 하후상박원칙 적용이 정부의 임금인상정책으로 인하여 발생하는 경우가 있다. 이 경우 노동조합과 임금교섭을 원만하게 타결하기 위해 조합원들에게는 매우 높은 임금인상률을 적용하고 조합원이 아닌 높은 직급에 대해서는 낮은 임금인상률을 적용하거나 동결하는 것이 일반적이다. 따라서 회사 전체적으로는 정부의 가이드라인을 준수하게 되지만 내부에서는 합리적인 기준도 없이 상위직급의 임금을 상대적으로 적게 인상함으로써 심각한 조직관리상의 문제점을 일으킬 수 있다. 특히 과장에서 부장까지 이르는 중간관리층의 사기가 급속히 저하하고 임금수준의 평준화 내지 실질적인 역전현상(학력, 근속 등을 통제했을 때)이 발생할 수도 있어서 조직내 상하간의 위계질서까지 무너질 소지가 많으므로 주의할 필요가 있다.

이상에서 살펴본 하후상박원칙의 적용은 반드시 납득할 수 있는 근거를 가지고 이루어져야 하며, 그렇지 못할 경우에는 장기적으로 효율적인 인력관리와 임금관리를 저해할 수 있으므로 재고하는 것이 좋다고 생각된다.

## V. 課題 및 改善方向

앞에서 企業單位의 賃金實態調查를 통해 우리 나라 기업의 임금체계, 임금의 기업간 비교성 직무간 형평성 개인간 공정성, 임금교섭의 특성을 알아보고, 근로자들을 단위로 한 意識調查를 통해 임금만족도의 특성을 분석해 보았다. 대체로 나타난 특성을 보면 임금관리가 속인적 요소중심으로 이루어지고 있으며, 임금교섭에서는 직무간 임금의 형평성이나 개인간 임금의

공정성보다 기업간 임금수준의 비교에 초점을 두고 있는 것으로 나타났다. 比較賃金の論理는 일반적으로 노동조합이 중요하게 여기는 것이지만, 직무중심의 외부노동시장이 제대로 발달되어 있지 못한 우리 나라의 실정에서는 賃金調査를 통한 임금수준을 결정하기도 어려운 실정이다. 실태조사 결과 우리 나라의 임금체계는 年功을 중심으로 한 綜合給的인 성격을 가지고 있으며, 직무의 특성이나 개인의 능력은 크게 고려되지 않고 있어서 특히 젊은층의 임금에 관련된 욕구를 수용하기 어려운 실정이다. 여러 기업에서 미국식 職務給이나 일본식 職能資格給으로 임금체계를 전환하고자 하지만 職務管理나 職能等級評價에 관한 관리능력의 부족으로 말미암아 가까운 시일내 이들 체도를 도입하기는 어려울 것으로 생각된다.

임금관리에서 가장 중요한 것은 개별근로자들이 기업의 賃金體系와 管理方式을 어느 정도 수용하고 있느냐와 자신이 제공한 노동에 대한 대가인 임금수준에 대해 얼마나 만족하느냐 하는 것이다. 비록 응답자들이 전체 근로자들을 대표한다고 보기는 어려운 점이 있으나 임금만족도에 대한 설문응답을 분석한 결과 개인간 임금의 공정성이 임금에 대한 전반적인 만족도에 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 근로자들이 자신의 노력과 능력에 따른 성과의 차이를 임금에 반영해 주기를 바라는 것으로서 成果給에 대한 욕구가 강하다는 것을 나타내고 있음을 의미한다. 기업의 賃金管理 人事管理의 여러 부문들과 서로 밀접하게 관련되어 있기 때문에 임금관리를 개선하고자 할 때는 전체 인사관리시스템 속에서 임금관리가 가지는 역할과 특성을 적절하게 고려하여야 한다. 뿐만 아니라 임금체계, 기업간 임금비교, 직무간 임금형평, 개인간 임금공정, 임금교섭, 임금만족도 등 임금관리의 여러 영역들도 동시에 고려되어야 할 것이다.

우리 나라 기업의 임금관리를 합리화시키고 근로자들의 임금만족도를 제고시켜 근로의욕과 생산성을 향상시킬 수 있는 과제와 대책을 구체적으로 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 현재 속인적인 요소중심으로 되어 있는 기본급의 결정에 職務와 관련된 요소(직무의 특성과 난이도)의 비중을 높여 기업내 집단별(직종별 직급별 성별 학력별)임금 차이를 합리적으로 설정할 수 있는 근거를 마련해야 한다. 직무와 관련된 요소를 고려하는 것이 반드시 직무급으로 임금체계를 전환하자는 것은 아니다. 임금체계는 社會的 價値觀과 企業의 特性을 고려하여 오랜 시간을 두고 정착되는 성격을 가지고 있으므로 단시일에 쉽게 변경할 수 없으며, 근로자들이 새로운 임금체계를 이해하고 수용하는 데도 여러 가지 어려움이 따른다. 그리고 職務給이 年功給보다 논리적일 수는 있으나 반드시 우수하다고 보기는 어렵다. 따라서 임금체계의 변경은 기업의 여건에 따라 결정되어야 하지만, 전반적으로 직무와 관련된 요소가 거의 고려되지 않고 있기 때문에 이에 대한 보완이 필요하다고 생각된다. 임금체계에 있어서 직무적인 요소를 고려하는 것은 임금관리가 현재의 편의성 위주에서 개별근로자들의 임금만족도와 근로의욕을 상승시키고자 하는 노력과 같은 맥락에서 이해되어야 하며, 인사관리 전반에 대한 종합적인 검토도 동시에 이루어져야 한다.

둘째, 복잡한 임금구성을 單純化시키고자 하는 노력이 필요하다. 기본급 수당 상여금으로 되어 있는 임금구성이 수당의 종류가 많아서 웬만큼 경험을 가지고 있는 사람도 임금관리와 관련된 제반 내용을 이해하기가 어렵다. 그리고 기본급이 수당과 상여금의 算定基準이 되고 있어서(최근에 상여금의 산정기준이 기본급에서 통상임금으로 바뀌는 추세임) 임금구성 항목간에 hierarchy가 형성되어 있고 초과근로수당을 제외한 거의 대부분이 성격상 固定給化되어 있다. 임금구성을 단순하게 하기 위해서는 근로기준법의 임금에 대한 규정이 일부 개정되어 기업단위에서 노사가 공동노력을 통해 단계적으로 개선할 수 있도록 하는 가능성을 열어주어야 한다. 특히 月給制가 보편적인 우리 나라에서는 초과근로수당을 계산하기 위해 필요한 時間當 賃率을 정확하게 산정하기 어렵다. 이를 개선하기 위해 생산기능직의 경우 時間給制를 보편화시켜 임금교섭을 시간당 임률로 하는 관행을 정착시키고, 월급제로 되어 있는 사무관리 기술직에 대해서는 초과근로수당에 대한 지급조항을 없애는 것이 타당하다고 생각된다. 필자의 생각으로는 勞使政學의 대표로 구성된 임금체계 합리화를 위한 추진위원회를 발족시켜 성격이 같은 임금구성 항목들을 일원화시키고, 이에 따른 서로간의 경제적 이해관계를 조정하였으면 한다. 이러한 노력이 없이는 賃金構成의 單純化와 생산기능직 근로자에 대한 時間給制의 普遍化가 어렵다고 생각된다.

셋째, 우리 나라 기업의 임금관리와 교섭에서 중요한 임금의 기업간 비교를 용이하게 하기 위한 노력이 필요하다. 이를 위해서는 같은 업종에 속하는 기업들이 필요한 임금관련자료를 協力的 次元에서 서로 교환하고, 비교되는 임금에 대한 이견을 좁히기 위해 가능하다면 임금조사를

노사가 공동으로 참여하여 행하는 것이 좋을 것으로 생각된다.

넷째, 기업내에 존재하는 여러 직무간의 相對的인 重要度가 임금에 많이 반영되도록 하여 직종별(직급별 포함) 임금격차를 줄임으로써 기업으로서는 조직의 人力需給管理를 용이하게 하고 개별근로자들이 직무와 임금에 대해 만족해 하도록 하여야 한다. 기업내 직무간 임금의 형평성은 '同一價值勞動 同一賃金'원칙하에서 이루어져야 하며, 이를 위해서는 職務分析과 職務評價가 도입되어야 한다. 직무평가를 한다고 해서 반드시 임금체계를 직무급으로 하자는 의미는 아니고 기업의 업종과 사정에 따라 직무적인 요소를 고려하는 정도를 달리하는 것이 바람직하다.

職務分析과 職務評價는 고도의 전문인력을 필요로 하고 비용도 많이 소요된다. 따라서 임금비교도 용이하게 할 수 있도록 업종별로 직무분석을 하여 標準職務技術書와 標準職務分類表를 마련하는 것이 좋겠고, 정부나 업종별 사용자단체가 표준직무분석만을 설립하여 운영하는 것이 바람직하다. 개별기업이 단독으로 직무분석을 할 경우 비용도 많이 들고 職務分類가 서로 달라서 임금비교가 어려울 수 있다. 업종별 표준직무기술서가 마련되면 개별기업은 이를 적절히 수정하여 사용할 수 있다.

다섯째, 개인의 노력과 성과의 정도가 임금에 반영되는 成果給制度가 활성화되어야 한다. 현재 근로자가 받고 있는 임금의 대부분이 고정적인 성격을 가지고 있기 때문에 개인간 차이를 반영할 수 없으며, 따라서 근로자의 상승과 생산성향상을 기대하기 어렵다. 임금의 개인간 고정성은 人事考課의 公正性을 통하여 이루어지므로 인사고과가 합리적으로 이루어질 수 있도록 제도의 개선과 고과자에 대한 교육이 강화되어야 한다.

成果給制度([pay for performance system])는 고정급의 성격을 가지는 基本給과는 달리 成果의 정도에 따라 변화하는 變動給으로서, 성과를 평가한 다음 그 결과를 임금에 연결시켜 놓은 것이다. 성과급은 조직수준에 따라 개인을 단위로 하는 個別成果給, 部工場 생산라인 등 集團을 단위로 하는 集團成果給, 그리고 노사간의 합의에 따라 이익을 나누어 가지는 기업단위의 成果配分이 있다. 이들 세 가지 成果給制度를 임금관리의 유연성 측면에서 보면 個別成果給이 가장 높고 成果配分이 가장 낮다(표 V-1참조). 기업에서 구체적인 성과급제도의 내용을 마련할 때는 업종의 성격, 회사의 사정등을 신중히 검토하여 고려할 필요가 있다. 왜냐하면 근로자들간의 상호협력이 중요한 경우 개별근로자의 성과를 너무 강하게 임금에 반영하게 되면 팀워크가 무너져 오히려 역효과를 내는 등 조직내 갈등만 크게 할 수도 있기 때문이다. 개인간 임금의 공정성은 주로 個別成果給을 통해 확립될 수 있으나, (표V-1)에서 볼 수 있는 바와 같이 개인간의 팀워크를 해칠 수도 있기 때문에 기업에서 실제로 활용할 때는 세 가지 유형을 적절하게 혼합하여 사용하는 것이 바람직하다.

여섯째, 합리적인 賃金交渉의 패턴을 정착시키기 위해 勞使政의 대표가 함께 참여하는 協議會를 구성하여 기업내 임금교섭을 위해 노총 경총 정부 등이 매년 제시하고 있는 임금인상 가이드라인을 보면 서로간에 차이가 많아서 상급단체들이 오히려 전문적인 지식이 부족한 개별기업의 임금교섭을 어렵게 하고 있다. 이를 위해서는 임금교섭이 노사의 상급단체(가능하면 업종차원)가 1차협상을 하고 개별기업에서 조직의 사정을 감안하여 이를 조정하는 2차협상을 하는 식으로 이루어지도록 하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 이러한 과정을 통해 임금교섭을 하면 임금의 기업간 비교도 용이할 뿐만 아니라 개별기업의 임금교섭이 勞總와 經總의 代理戰이 되는 것을 피할 수 있기 때문이다.

일곱째, 임금교섭에 있어서 상호간의 논리의 차이로 인한 마찰을 극복할 수 있게 하기 위해서 노사간의 분쟁을 조정하는 제도를 검토하고 필요할 경우 이를 개선하여 임금교섭이 쉽게 파업으로 치닫지 않도록 활성화하여야 한다. 선진국들의 경우 調停이나 仲裁를 통해 노사분쟁의 많은 부분이 해결되고 있으나 우리 나라의 경우 조정과 중재에 대한 제도적인 규정이 현실을 수용하기 어렵고 전문인력이 부족하여 활용도가 낮은 실정이다.

<표 V-1> 성과급의 종류와 성격

종 류	임금차별화 정도	필요한 제도적 장치	고려사항
個別成果給 (개인수준)	높다	· 인사고과의 공정성	· 팀워크를 저해할 수 있기 때문에 이를 보완하는 제도적 장치 마련
集團成果給 (부·과·공장등)	중간	· 집단간 성과의 공정한 평가	· 집단간 갈등해소책의 마련
成果配分 (조직수준)	낮다	· 노사간 필요한 정보의 공유	· 노사간 신뢰를 구축할 수 있는 노력 필요

參考文獻

- 金秀坤, 「韓國勞使關係論」, 경문사, 1992.
- 김세영, 「賃金の 理解」, 韓國經濟新聞社, 1986.
- 朴基性, 「韓國의 勞動組合 (Ⅲ)-勞動組合의 意思決定」, 韓國勞動研究院, 1991.
- 안춘식·안희탁, 「韓國企業 昇進·昇級制度에 관한 研究」, 勞動經濟研究院, 1991.
- 양병무·안희탁·金在源·朴煥成, 「임금제도의 문제점과 개선방안」, 세미나 자료, 한국경영자총협회, 1991.
- 魚秀鳳, 「性別 職種分離와 性別 賃金隔差」, 「韓國勞動研究」, 第 2輯, 韓國勞動研究院, 1991.
- 鄭然昂, 「企業內 賃金管理實態와 賃金交渉」, 「1992년 賃金交渉에 관한 討論會」, 韓國勞動研究院, 1992.
- \_\_\_\_\_, 「賃金管理의 體系」, 「賃金制度 및 政策에 관한 研究報告書」, 1991.
- \_\_\_\_\_, 「組織沒入의 決定要因에 관한 研究」, 「韓國勞動研究」, 第 3輯, 韓國勞動研究院, 1992.
- \_\_\_\_\_, 「賃金滿足度에 관한 研究」, 「韓國勞動研究」, 第 4집 (원고), 1992.
- 鄭寅樹, 「成果配分」, 韓國勞動研究院, 1991.

\_\_\_\_\_, 「韓國의 賃金構造-6·29 以後의 變化」, 韓國勞動研究院, 1991.

最低賃金審議委員會, 「賃金實態調查分析結果報告」, 1991.

한국노동연구원, 「1991年 賃金關聯統計資料集」, 韓國勞動研究院, 1991.

Adams, J.S., "Inequity in Social Exchange", in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. ed. Berkowitz, L., New York : Academic Press, 1965.

Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R., *New Perspectives on Compensation*, Prentice-hall, Inc., New Jersey, 1987.

Berkowitz, L. Fraser, C. Treasure, F.P. & S. Cochran, "Pay, Equity, Job Gratifications, and Comparisons in Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, 1987.

Landy, F.J. & J.L. Farr, "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, Vol. 87, 1980.

Lawler, E.E, *Pay and Organization Development*, California Addison-Wesley Publishing Company, 1981.

Milkovich, G.T. & J.M. Newman, *Compensation* Business Publications, Inc., Texas, 1987.

Rock, M.L. & L.A. Berger, *The Compensation Handbook*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1991.



Rynes, S.L. & G.T. Milkovich, "Wage Surveys : Dispelling Some Myths about the 'Market Wage' ", *Personnel Psychology*, Vol. 39, 1986.

Rynes, S.L. Schwab, D.P. & H.G. Heneman, "The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Applicant Decision", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 31, 1983.

Schwab, D.P., "Job Evaluation and pay Setting : Concepts and Practices", in *Comparable Worth : Issues and Alternatives*, ed., Livernash, E. R. Washington, D.C. : Equal Employment Advisory Council, 1980.

附錄

賃金管理實態調查

## 제 1 부 일반현황

1. 귀사는 주로 무엇을 생산하십니까?

1) \_\_\_\_\_ 2) \_\_\_\_\_

2. 귀사의 설립년도는? ( )년

3. 귀사의 법적형태와 자본형태는 어느 것에 해당됩니까? 각각에 대해서 답하여 주십시오.

법적형태 ( )	자본형태 ( )
① 개인업주	① 순수한국자본
② 상장된 주식회사	② 한국자본+외국자본 ( )%
③ 비공개주식회사	③ 순수외국자본
④ 기타(명시하여 주십시오)	④ 기타(명시하여 주십시오)

4. 도급을 받아 생산하신다면 도급에 의한 매출액이 총매출액 중에서 차지하는 비중이 얼마나 됩니까? (도급생산을 하지 않을 경우에는 0%로 기재해 주십시오)

• 1990년도 기준 총매출액의 \_\_\_\_\_ %

5. 귀사가 타사와 어음거래를 하신다면 1990년의 경우 결제기간은 평균 몇개월이었습니까?

• 어음으로 지급할 때 \_\_\_\_\_ 개월

• 어음으로 지급받을 때 \_\_\_\_\_ 개월

• 어음거래를 하지 않는다 ( )



9. 귀사업체의 종업원수 현황을 말씀해 주십시오.

1991년 6월말 기준

		생 산 및 기 능 직		사 무 관 리 및 기 능 직		기 타 잡 급 직		임 시 · 파 견 및 시 간 제 근 로 자	
남자	인 원	명		명		명		명	
	연 령	평균	세	평균	세	평균	세	평균	세
	기 혼 율	평균	%	평균	%	평균	%	평균	%
	정 년	세		세		세		-	
여자	인 원	명		명		명		명	
	연 령	평균	세	평균	세	평균	세		
	기 혼 율	평균	%	평균	%	평균	%		
	정 년	세		세		세		-	

•• 참고 ••

관리직은 4년제 대학을 졸업하거나 이에 준하는 대상으로서 생산부서를 제외한 부서에 근무하고 있는 경우,

사무직은 고졸과 전문대졸업자들로 생산부서를 제외한 부서에 근무하며 직급상 관리직보다 낮은 경우,

기술직은 4년제 대학(주로 이공계 대학)을 졸업하거나 이에 준하는 대상으로서 주로 생산부서와 기술관련 부서에 근무하고 있는 경우,

생산·기능직은 기술계고등학교, 일반고등학교, 직업훈련원 등의 출신으로서 주로 생산부서 업무나 기타 업무를 수행하고 있는 경우를 각각 의미한다.

기타 잡급직은 사무·관리·기술 및 생산·기능직에 분류되기 어려운 경우를 말하며, 예를 들면 경비, 식당종업원, 운전직, 교원, 간호사, 이발사, 세탁소업무, 영양사 등이 여기에 포함된다.

10. 귀사업체가 최근 3년간 직면한 인력수급 사정을 말씀해 주십시오.

		1988년	1989년	1990년
종업원 규모	생산 및 기능직	명	명	명
	사무관리 및 기술직	명	명	명
	임시·파견·시간제 근로자	명	명	명
인력부족률	생산 및 기능직	%	%	%
	사무관리 및 기술직	%	%	%
출근율	생산 및 기능직	%	%	%
지각조퇴율	생산 및 기능직	%	%	%
종업원 1인당 평균 근로시간 (간접, 특근 포함)	생산 및 기능직	주 시간	주 시간	주 시간
이적등 자연감소	생산 및 기능직	명	명	명
	사무관리 및 기술직	명	명	명
신규채용인력	생산 및 기능직	명	명	명
	사무관리 및 기술직	명	명	명

11. 귀사업체의 노사관계 특징에 대해서 말씀해 주십시오.

1) 노조결성 여부? 있다( ), 없다( )

2) 노동조합이 결성되어 있다면

• 노조결성년도: \_\_\_\_\_년 \_\_\_\_\_월

• 현재 노조가입률: 1991년 6월 말 전종업원의 \_\_\_\_\_%

• 귀사업체의 노사관계 불안정으로 인한 손실은?

작업중단으로 인한 작업손실일수: 1987년 이후 1991년 6월 현재까지

총 \_\_\_\_\_회 \_\_\_\_\_일

3) 노사협의회가 결성되어 있다면

• 노사협의회 결성년도: \_\_\_\_\_년

제2부 임금관리 현황

○ 임금체계 및 형태

1. 다음은 기본급(본봉)을 결정하는데 고려될 수 있는 요소들을 나타내고 있습니다. 귀사에서 고려하고 있는 요소들을 골라 직종별로 그 정도를 %로 기입해 주십시오.

고려되는 요소 직종별	직무의 특성 (내용과 난 이도)	직무 수행 능력	학력	근속 년수	자 격 (사내, 외자격)	노동조합이나 근로자측과의 협의	기타	합 계
관 리 직								100 %
일 반 사 무 직								100 %
기 술 직								100 %
생 산 · 기 능 직								100 %

2. 귀사에서는 임금수준을 결정하기 위해 직무분석과 직무평가를 하였습니까?

	사무관리 및 기술직	생산·기능직
직무분석.....	(예, 아니오)	(예, 아니오)
직무평가.....	(예, 아니오)	(예, 아니오)

● 참고 ●

직무분석은 직무가 구성하고 있는 단위업무의 중심으로 직무의 특성과 그 직무를 수행하는 데 필요한 人的 要件 및 物的 特性을 파악하는 것을 의미한다. 직무평가는 조직내에 존재하는 직무들을 체계적으로 서로 비교하여 직무들간의 상대적 가치를 결정하는 것을 의미하며, 주로 직무의 특성과 난이도에 따라 임금을 결정하는 직무급 임금관리체도를 위해 사용된다.

3. 귀사에서 기본급과 수당에 관한 호봉표가 있습니까?

- ① 기본급: 있다(    ), 없다(    )
- ② 수 당: 있다(    ), 없다(    )

4. 앞으로 임금체계를 개선하거나 변경할 계획이 있습니까? 계획이 있을 경우에 (    )에서 하나를 선택해 주십시오.

- 1) 없다.
- 2) 있다:→현재(연공, 직능자격, 직무) 중심에서 (연공, 직능자격, 직무) 중심으로

\*\*참고\*\*

임금체계는 본봉을 결정하는 데 주로 고려하는 요소와 관련되어 있으며, 직무, 연공, 자격, 능력의 4가지로 구분되는 임금결정의 기본논리를 의미한다.

5. 현재 이미 고정급의 성격을 가지고 있는 각종 수당과 상여금을 본봉과 합산하여 일원화시키는 제도의 변화성을 필요하다고 보십니까?

예(    )    아니오(    )

6. 만약 귀사에서 모든 임금을 일원화하게 되면 어떤 어려움이 있을 것으로 생각됩니까? (해당항목을 우선순위에 따라 모두 표시하십시오)

- (    ) ① 노동조합측의 반대
- (    ) ② 사용자측의 반대
- (    ) ③ 근로기준법의 초과근무수당이나 퇴직금산정이 어렵다.
- (    ) ④ 다른 회사와 임금을 비교하기가 어렵다.
- (    ) ⑤ 기타(    )

7. 정년이 연장되고 있는 추세에 있습니다. 임금기준선을 어떻게 조정하는 것이 적당하다고 생각합니까?

- 1) 현재 그대로 상승하는 형태
- 2) 정년을 기점으로 하여 상승하지 않는(승급이 되지 않는) 기준선
- 3) 현재의 정년을 기준으로 그 이후는 재고용 형식을 취하여 다른 임금체계를 마련한다.
- 4) 기 타 \_\_\_\_\_

8. 상용근로자에 대하여 임금산정 형태별로 적용근로자수를 기입하십시오.

임금 형태		적용근로자수	직종*
정액제	시간급		
	일급	시간제 일급	
		완전 일급	
	월급	결근등에 대하여 공제	
		결근등에 대하여 공제하지 않는다	
도급제	혼합식 도급제 : (정액부분이 총급여의 50% 미만) 완전도급제		
기타(명칭)			

\*사무관리·기술직은 ①로, 생산·기능직은 ②로 표기하여 주십시오.

9. 생산, 기능직 사원의 임금지급은 어떻게 하고 있습니까?

1. 매월 정기적으로
2. 매주 정기적으로
3. 매일
4. 요구에 따라 수시로
5. 기타(            )



○ 인건비 구성 및 수당

10. 지난 3년간의 인건비 총액의 구성비율을 직종별로 대답해 주십시오.

임금구성항목	사무·관리·기술직			생산·기능직		
	1988	1989	1990	1988	1989	1990
기본급	%	%	%	%	%	%
법정수당	%	%	%	%	%	%
법정의수당	%	%	%	%	%	%
상여급	%	%	%	%	%	%
법정복리후생	%	%	%	%	%	%
법정의복리후생	%	%	%	%	%	%
연간퇴직금충당금	%	%	%	%	%	%
총	100%	100%	100%	100%	100%	100%

11. 최근 각종 수당의 종류가 늘어가고 있는 추세여서 임금관리에 어려움을 더해 주고 있습니다. 1991년 6월말 현재 귀사에서 도입하고 있는 수당의 종류는 전부 몇 종류입니까? \_\_\_\_\_ 종류

○ 성과급

12. 귀사에서 <sup>2점</sup>는 다음 중 어떤 형태의 성과급제도를 가지고 있습니까?

- ① 개인의 성과를 반영하는 제도
- ② 부서별과 같은 집단의 성과를 반영하는 제도
- ③ 개인의 성과와 집단의 성과를 함께 반영하는 제도
- ④ 성과급제도가 없다.
- ⑤ 현재는 성과급제도가 없으나 앞으로 도입의 필요성을 느끼거나 도입할 계획을 가지고 있다.



○ 다음은 임금인상과 관련된 사항입니다.

19. 귀사는 정기승급(昇給)제도를 가지고 있습니까?

	있 다	없 다
사무·관리·기술직		
생 산·기 능 직		

20. 정기승급의 경우 1년에 몇 호봉씩 상승합니까?

(            )호봉

21. 최근 3년간 정기승급(호봉상의 임금인상) 이외에 통상임금기준 전직급·전직종 평균임금인상률은 얼마였습니까?

1988년 : (            )%

1989년 : (            )%

1990년 : (            )%

22. 정기승급은 일년에 몇 회 실시하며, 그 시기는 언제입니까?

회사 : (            )회    시기 : (            )월

23. 귀사의 호봉표는 직급별로 호봉간 금액 차이가 어떻게 되어 있습니까?

(            ) ① 상위직급으로 갈수록 호봉간 금액 차이가 커진다.

(            ) ② 모든 직급에서 호봉간 금액 차이가 동일하다.

(            ) ③ 하위직급으로 갈수록 호봉간 금액 차이가 커진다.

24. 귀사의 호봉표는 같은 직급내에서 호봉간 금액 차이가 어떻게 되어 있습니까?

(            ) ① 호봉수가 높아질수록 호봉간 금액 차이가 커진다.

(            ) ② 호봉수에 상관없이 일정하다.

(            ) ③ 호봉수가 높아질수록 호봉간 금액 차이가 적어진다.



28. 1990년도 귀사의 노사간의 임금협상에서 노조측 혹은 근로자측이 최초로 제시한 임금인상률에서 고려되었다고 평가되는 요소들만을 「보기」에서 선택하여 중요도에 따라 5개 이하를 순위로 표시해주시시오.

고려요소 : 

--	--	--	--	--

29. 1990년도 귀사의 임금협상에서 결정된 최종 임금인상액의 기준이 되었다고 평가되는 요소들만을 「보기」에서 5개 이하를 골라 중요도에 따라 순위로 표시해 주십시오. (직급별로 다르게 이루어진다면 개별적으로 표시하여 주십시오.)

직급 I : 직급명 (                    )

고려요소 : 

--	--	--	--	--

직급 II : 직급명 (                    )

고려요소 : 

--	--	--	--	--

30. 귀사에서는 직종별(사무·관리·기술직 / 생산·기능직) 임금인상 결정절차가 구분되어 다르게 이루어집니까?

그렇지 않다 (                    )

그렇다 (                    )

↳ 간략하게 기술해 주십시오

사무·관리·기술직	생산·기능직

31. 귀사에서는 호봉표의 합리성이나 공평성이 노사간에 합의되거나 문제가 된 경우가 있습니까?

호봉표가 없다 (                    )

그렇다 (                    )

그렇지 않다 (                    )

○ 다음은 시장임금조사(다른 회사의 임금수준조사)와 임금정책에 관련된 사항입니다.

설 문 내 용	(예)	(아니오)
1. 회사측에서의 시장임금조사 실시여부		
2. 노동조합(혹은 근로자대표)측에서의 시장임금조사 실시여부		
3. 회사측 주도의 시장임금조사에 노동조합 대표의 참여여부		
4. 노동조합(혹은 근로자대표)측 주도의 시장임금조사에 회사측의 참여여부		

32. 만약 귀사와 노동조합의 시장임금조사결과가 서로 많은 차이가 있을 경우 어떻게 해결하십니까?

- ① 노사공동으로 다시 시장임금조사를 실시하여 해결한다.
- ② 회사의 임금조사결과를 주로 고려하고 노조의 임금조사결과를 참고한다.
- ③ 각각의 임금조사결과를 놓고 노사가 회의를 통해 적정수준을 결정한다.
- ④ 노조의 임금조사결과를 주로 고려하고 회사의 임금조사결과를 참고로 한다.

33. 임금조사대상이 되는 회사의 수는 몇 개입니까?

(            )개 회사

34. 임금조사대상이 되는 회사의 특성은 주로 어떻습니까?

- ① 같은 지역에 있는 다른 회사
- ② 동종 경쟁업체 다른 회사
- ③ 동일 그룹소속의 회사
- ④ 동종이 아닌 우리나라의 대표적인 회사
- ⑤ 기타(명시해 주십시오)

35. 임금조사를 할 때 조사기준 초점은 어떻게 됩니까?

(2개 이상일 경우 순위를 표시해 주십시오)

- ( ) ① 직위의 성격과 난이도
  - ( ) ② 직급(職級)의 비교
  - ( ) ③ 입사후 근속연수와 학력·자격
  - ( ) ④ 기타
- 

36. 임금조사를 할 때 임금수준의 자료는 주로 다음의 어느 기준에서 수집합니까?

- ( ) ① 기본급
- ( ) ② 기본급+수당
- ( ) ③ 기본급+수당+상여금
- ( ) ④ 총인건비(기본급+수당+상여금+복지후생비)

37. 귀사의 임금정책은 임금조사대상 회사들과 비교하여 어떻게 하고 있습니까?

- ( ) ① 임금조사대상 회사들과 비슷한 수준
- ( ) ② 임금조사대상 회사들보다 높은 수준
- ( ) ③ 임금조사대상 회사들보다 낮은 수준

38. 귀사의 임금정책은 임금조사대상 회사들과 비교하여 직급별로 어떻게 되어 있습니까?

- ( ) ① 낮은 직급의 사원들이 상대적으로 많이 받는 편이다.
- ( ) ② 높은 직급의 사원들이 상대적으로 많이 받는 편이다.
- ( ) ③ 직급에 상관없이 임금조사대상 회사들과 비슷하게 되어 있다.

39. 지난해(1990년)의 직급별 임금인상을 초점은 어떻게 하였습니까?

- ① 직급에 상관없이 같은 비율로 인상
- ② 정액으로 인상하여 높은 직급일수록 임금인상률이 낮고 낮은 직급일수록 높음.
- ③ 정률로 하지만 상박하후의 원칙에서 직급마다 다른 인상률을 적용

40. 지난 3년간 직종간 통상임금기준 임금인상률의 추세는?

	1980	1989	1990
사무·관리·기술직	%	%	%
생산·기능직	%	%	%

41. 귀사가 5개 이상의 회사를 포함하는 복정그룹에 소속되어 있다면 4년제 대학을 졸업한 사원들의 임금관리를 위한 그룹차원의 일관된 지침이 있습니까?  
 예( ) 아니오( )

○ 다음은 임금구조에 관한 사항들입니다.

42. 학력이 동일할 때 남녀 신입사원의 임금 차이는 어떻습니까?

구 분	직급이 같을 경우		직급이 다를 경우 남자사원 초임대비 여자사원의 초임비율 (%)
	남녀사원간 초임 호봉 차이	남자사원초임 대비 여자 사원의 초임비율 (%)	
4년제대학 졸업 남녀사원	호봉	%*	%*
전문대 및 2년제 대학 졸업 남녀사 원	호봉	%*	%*
고등학교 이하 졸업 남녀사원	호봉	%*	%*

\*남자사원의 초임을 100으로 보았을 때 여자사원의 초임을 백분비로 나타내 주십시오.



