

노동정책연구
2011. 제11권 제1호 pp.25~54
© 한국노동연구원

연구 논문

성과주의 임금 도입의 영향요인: 한일 비교*

김동배**
김정한***

일본은 버블이 붕괴되던 1990년대 중반 이후부터, 그리고 한국은 몇 년 뒤인 외환위기 이후부터 성과주의 임금이 임금관리의 새로운 패러다임으로 등장하였다. 본 연구는 성과주의 임금 한일 비교연구를 위해 특별히 조사한 양국의 설문조사 자료를 사용하여 성과주의 임금의 도입에 영향을 미치는 요인을 비교 분석하였다. 분석 결과, 한국의 경우 비정규직 비중을 제외하면 대리인 이론의 변수인 기술변화, 전략적 인사관리 관점의 혁신전략과 수량적 유연화 전략, 그리고 제도적 동형화 이론의 산업별 확산율과 모기업의 압력이 모두 성과주의 임금의 도입과 정(+)의 관계가 나타났다. 일본의 경우 제도적 동형화 관점의 변수는 유의한 관계가 나타나지 않았던 반면 대리인이론의 비정규직 비중과 기술변화, 전략적 인사관리 관점의 혁신전략과 수량적 유연화 전략이 성과주의 임금의 도입과 정(+)의 관계가 나타났다. 그리고 노동조합은 한국의 경우에는 성과주의 임금과 부(-)의 관계가 나타난 반면, 일본의 경우에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이상의 발견이 갖는 이론적 및 실천적 함의를 논의하였고, 연구의 한계와 추후 연구의 필요성을 제시하였다.

핵심용어: 성과주의 임금, 대리인이론, 전략적 인사관리, 제도적 동형화, 한일비교

논문접수일: 2011년 2월 18일, 심사의뢰일: 2011년 3월 8일, 심사완료일: 2011년 3월 25일

* 이 연구는 인천대학교의 2010년도 자체 연구비 지원을 받아 이루어졌다.

** (제1저자) 인천대학교 경영대학 조교수(dongbae@incheon.ac.kr).

*** (공동저자) 한국노동연구원 연구위원(junghan@kli.re.kr),

I. 서론

외환위기 이후 우리나라 기업 인사관리의 큰 변화 중의 하나는 개인의 성과·업적과 임금 간의 연계성을 강화하는 성과주의 임금의 확산이다. “일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 요인이 되는 임금제도(유규창·박우성, 1999)”로 정의되는 연봉제는 한국형 성과주의 임금의 대명사인데, 노동부의 100인 이상 사업체에 대한 조사에 따르면 연봉제 도입률은 1996년 1.6%에서 2000년 23%, 2006년 50.6%로 가히 폭발적으로 증가했다. 성과주의 임금의 확산은 일본도 마찬가지인데 우리나라보다 대략 3~4년 정도 앞서 성과주의 임금이 확산되기 시작했다. 일본의 연구 결과들은 대체로 버블붕괴 시기인 1990년대 중반 이후에 성과주의 임금이 본격적으로 확산된 것으로 평가한다(楠田 丘, 2001; 労働政策研究·研修機構, 2004, 2007; 宮本光晴, 2009). 한일 양국에서 급속하게 확산된 성과주의 임금은 한국의 경우에는 경직적 연공급을, 그리고 일본의 경우 연령급이나 연공적으로 운영되던 직능급(笹島芳雄, 2001)을 개편하여 개인의 업적·성과와 임금의 연계성을 강화하기 위한 각종 임금제도의 개편을 말한다.

성과주의 임금의 급속한 확산에도 불구하고 성과주의 임금의 도입 및 확산을 설명하는 영향요인에 대한 연구는 매우 부족하다. 성과주의 임금 도입의 영향요인에 대한 국내 연구는 유규창·박우성(1999)의 개념적 연구와 유규창·박우성(2007)의 실증분석 정도에 지나지 않는다. 게다가 유규창·박우성(2007)의 연구는 연봉제 확산의 초기 시점인 1998년 조사 자료를 사용한 분석이라 그 이후의 자료를 활용한 연구들이 절대적으로 부족한 실정이다. 성과주의 임금의 영향요인에 대한 국내 연구가 미흡한 만큼 성과주의 임금제도의 한일 비교에 대한 학술적 연구는 더더욱 없다고 해도 과언이 아니다. 대략 3~4년의 시차를 두고 한일 양국에서 성과주의 임금이 확산되기 시작했는데, 우리는 동일한 설명 변인으로 양국에서의 확산 현상을 설명할 수 있는가? 만일 양국간 성과주의 임금 도입을 설명하는 요인이 다르다면 이것이 갖는 이론적·실천적 함의는 무

엇인가?

본 연구는 한일 비교를 위해 특별하게 수집된 설문조사 자료를 사용해서 성과주의 임금 도입의 영향요인을 비교 연구하고자 한다. 우리 연구진은 일본의 연구진과 함께 2년에 걸쳐 한일 성과주의 임금의 비교연구를 수행했으며 그 과정에서 한일 공통 설문지를 사용하여 기업체 설문조사를 실시했다. 성과주의 임금 도입의 비교연구를 통해 한일 양국의 공통적 설명요인이 발견된다면 이것은 이론의 보편성을 의미하기도 하고, 이론적 변수의 시대적 중요성에 따라 성과주의 임금이 지배적인 패러다임으로서 강한 존속력을 가질지 아니면 일시적인 유행(fashion)에 그칠 것인지를 판단하는 데 필요한 정보도 제공할 수도 있다. 만일 양국의 성과주의 임금을 설명하는 변인이 다르다면 그 자체가 흥미 있는 발견이자, 한일 간 성과주의 임금의 도입 및 확산의 동학 차이에 대한 우리의 이해 지평을 넓히는 데 기여할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 국가 비교 연구를 통해 우리나라의 성과주의 임금의 의의와 실태, 그리고 그 확산의 동학에 대한 이해도를 높일 수도 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

성과주의 임금의 도입을 설명하는 이론으로는 대리인이론, 전략적 인사관리, 그리고 제도화이론이 있다. 그 외에 거래비용이론과 자원의존이론도 성과주의 임금의 도입을 설명하는 데 활용될 수는 있지만(Tremblay, Cote, & Balkin, 2003), 거래비용이론의 설명 논리는 대리인이론의 설명 논리와 대부분 중복되고, 자원의존이론의 설명변수는 구성원 인적자본 특성이기 때문에 기업수준 자료를 활용하는 본 연구에서는 채택하기 힘들다. Bender(2004)도 우리와 유사하게 성과주의 임금의 도입을 설명하는 이론으로서 대리인이론, 동기부여이론(기대이론 및 공정성이론), 그리고 제도화이론을 들었는데, 동기부여이론은 성과주의 임금제도를 어떻게 설계해야 작업 동기를 효과적으로 부여할 수 있는지를 설명하는 데 더 적합한 이론이다(Milkovich & Newman, 2005). 대리인이론은 그동안 개수급(piece rate)이나 커미션과 같은 성과급의 도입을 설명하는 이론

으로서 널리 활용되었고(Brown, 1990; Brown & Heywood, 2005; Drago & Heywood, 1995; Heywood, Hübler, Jirjahan, 1998), 제도화이론은 제도적 동형화 압력으로서 성과주의 임금제도 등 인사관리 혁신 등을 설명하는 데 널리 활용되고 있는 이론이다(Eisenhardt, 1988; 류규창·박우성, 1999, 2007; 노용진·김동배·박우성, 2003). 한편, 보상관리론에서는 일찍부터 보상전략과 조직전략 간의 밀접한 관련성을 강조해 왔고(Milkovich, 1988; Gerhart & Milkovich, 1992), 이러한 주장은 조직전략과 인사관리의 정합성을 강조하는 전략적 인사관리에서 더 강조된다(Milkovich & Newman, 2005). 조직전략이 기업의 인사관리를 결정하는 중요한 요인으로 보는 전략적 인사관리 관점에서 보면 성과주의 임금의 도입도 조직의 특정 전략에 따라 영향을 받을 수 있다. 이상의 논의에 따라 우리는 대리인이론, 전략적 인사관리, 그리고 제도화이론에 근거해서 성과주의 임금 도입에 대한 연구 가설을 도출하기로 한다.¹⁾

1. 대리인이론

대리인이론은 그동안 성과급의 도입을 설명하는 주요 이론으로 활용되었다. 대리인이론의 기본 전제는 주인과 대리인 간에 이해(interest)가 상충된다는 것인데, 이해상충을 해결하여 대리인이 주인을 위해 노력하도록 하기 위해 주인이 선택할 수 있는 대안은 감독(monitoring)을 통해 행위를 통제하거나 아니면 성과와 보상을 연계시키는 성과급 계약을 체결함으로써 주인과 대리인의 이해관계를 일치시키는 것이다. 주인은 두 가지 선택지, 즉 행위감독과 성과급 계약 중 비용이 낮은 대안을 선택할 유인을 갖는다.

그동안 개수급(piece rate)이나 커미션 등과 같은 성과급 도입을 설명하는 데 주로 활용되었던 대리인 이론 및 이에 근거한 예측 변수들은 본 연구의 성과주

1) 대리인 이론과 전략적 인사관리를 합리적 선택 관점으로 통합해서 살펴볼 수도 있다(류규창·박우성, 1999, 2007; 노용진·김동배·박우성, 2003). 그리고 이 경우 제도적 동형화와 합리적 선택이라는 경쟁적 관점의 상대적 설명력을 비교할 수 있다는 장점도 있다. 그러나 합리적 선택 관점 내부에는 대리인이론, 거래비용이론, 자원의존이론, 상황이론 등 매우 다양한 이론들이 존재할 수 있기 때문에 이론의 구체성은 오히려 취약할 수 있다. 본 연구는 구체적인 이론에 입각하여 현상을 설명·예측할 필요도 있다고 보고 성과주의 임금 도입을 설명하는 3가지 이론적 배경을 채택하였다.

의 임금의 도입을 설명하는데도 유용한 이론적 자원이 될 수 있다. 왜냐하면 본 연구에서 정의하는 성과주의 임금은 개인 성과와 보상의 연계를 강화하는 임금관리 관행으로서 성과급과는 측정비용 및 측정의 정확성에서는 차이가 있지만(Brown, 1990), 대리인이론에서 보면 기본적인 논리는 동일하기 때문이다.

대리인이론에 입각한 실증연구들에서 성과급 채택의 설명변수들로서 사용했던 변수들은 조직규모, 관리계층의 숫자나 관리자 비중, 근속연수, 여성의 비중, 비정규직 비중, 내부노동시장, 자본장비율, 기술변화 등이 있었다(Brown, 1990; Brown & Heywood, 2005; Cowling, 2002; Drago & Heywood, 1995; Heywood, Siebert, Wei, 1997; Heywood et al., 1998). 조직규모나 관리계층 숫자가 증가하면 감독비용이 증가하는 반면 관리자의 비중이 높은 경우 감독비용은 감소하는데, 성과급 도입은 감독비용과 정(+)의 관계를 갖는다. 실증연구들은 대부분 조직규모를 설명변수로 사용하지만, 조직규모는 대리인이론의 변수만이 아니라 다양한 의미를 갖는 변수이기 때문에 우리는 이를 통제변수로 사용하기로 한다.

대리인이론에서는 이연보상의 감독효과에 주목하여 이연보상을 수반하는 장기고용의 지표들을 성과급 도입의 영향요인으로 보고 있다. 장기고용에 수반하여 우상향하는 이연보상체계에서 생산성보다 낮은 임금을 받는 기간은 일종의 인질(hostage)로 기능하기 때문에 근로자는 태만(shirking)할 유인이 줄어든다. 이처럼 이연보상은 그 자체로서 감독효과를 갖기 때문에 기업이 성과급을 도입할 유인이 감소한다. 그리고 이연보상은 장기고용을 수반하기 때문에 대리인이론에 의하면 장기고용의 지표들은 성과급 채택과 부(-)의 관계를 갖는다. 환언하면 장기고용에 수반하는 이연보상이 성과급의 기능적 대체물로 작동한다는 논리이다. 이러한 맥락에서 대리인이론에서 변수로 활용되는 장기고용의 지표들은 평균근속연수, 여성의 비중, 비정규직 비중, 그리고 내부노동시장이 있다.

평균근속연수와 내부노동시장의 발달은 장기고용의 직접적인 지표인 반면 여성은 근속연수가 짧다는 의미에서 장기고용의 반대 지표이다. 아쉽게도 우리의 자료에는 비정규직 비중을 제외하고는 장기고용의 지표들이 존재하지 않는다. 그런데 장기고용의 지표와 관련해서 비정규직 비중의 의미는 단순하지 않다. 비정규직은 정규직 고용보장을 위해 수요 충격으로부터의 완충장치(buffer)

로서 정규직 장기고용을 의미할 수도 있다는 점에서는 성과급과 부(-)의 관계를 예측할 수 있지만, 비정규직 비중이 높다는 것은 기업의 전체적 근속연수가 짧다는 것을 의미하고 비정규직은 정규직 일자리를 비정규직으로 대체할 수 있다는 위협을 의미한다는 점에서는 성과급과 정(+)의 관계도 예측할 수 있다 (Drago & Heywood, 1995; Brown & Heywood, 2005). 이상의 논의와 같이 비정규직 비중은 장기고용에 수반하는 이연보상의 감독효과와 관련된 대리인이론의 변수로서 성과주의 임금의 도입에 영향을 미칠 수 있지만 그 영향의 방향성은 예측할 수는 없다. 이에 따라 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.²⁾

가설 1-1 : 비정규직 비중은 성과주의 임금의 도입에 영향을 미칠 것이다.

기술변화도 대리인이론에 입각한 성과급 결정요인에 대한 대부분의 실증연구에서 예측변수로 활용되었다. 기술변화와 성과급 도입의 관계는 감독비용의 변화와 성과측정 비용의 변화라는 두 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선 기술변화와 성과주의 임금의 관계는 기술변화가 감독비용을 증가시키는지의 여부에 따라서 달라지는데, 감독비용은 우선적으로 기술변화에 따른 근로자 숙련요건의 변화에 따라 달라진다는 점에서 그 관계는 간단하지 않다. 기술변화가 숙련요건을 향상시키는 경우에는 감독비용이 증가하므로 성과급 도입과는 정(+)의 관계를 예상할 수 있지만(Brown, 1990) 숙련요건을 하락시키는 경우에는 정반대의 예측이 가능해진다. 그런데 기술변화에 따라 탈숙련화되는지 아니면 재숙련화되는지에 대해서는 오랜 숙련 논쟁이 존재하는 것처럼 단정적인 해답이 없는 실정이다(Form, 1987). 다음으로 기술변화와 성과주의 임금의 관계는 기술변화와 성과측정 비용 간의 관계에 따라서 달라질 수 있다. 예를 들어 숙련요건과는 별도로 기술변화가 빠른 경우 성과측정이나 성과표준의 재정립에 비용이 많이 들 수도 있다는 점에서 성과급 도입과 부(-)의 관계를 예측할 수도 있다 (Heywood et al., 1997). 이처럼 기술변화가 성과급 도입에 미치는 영향은 존재하지만 그 방향성은 확정할 수 없다는 것이 지금까지의 연구 결과이다. 이러한 연구 결과를 성과주의 임금 도입에 적용하면 다음과 같은 가설을 설정할

2) 변수 효과의 방향성을 예측할 수 없는 경우 대체가설을 설정하는 것이 정확하겠지만, 번거로움을 피하기 위해 영향을 현재와 같은 가설을 설정하였다.

수 있다.

가설 1-2 : 기술변화는 성과주의 임금의 도입에 영향을 미칠 것이다.

2. 전략적 인사관리

전략적 인사관리(SHRM) 관점도 성과주의 임금의 도입과 관련해서 활용할 수 있는 이론적 자원이다. 전략적 인사관리는 경영전략과 인사관리 간, 그리고 인사관행들 간의 정합성(fit)에 주목하는데, 이에 의하면 보상관리도 인사관리의 일부로서 경영전략 및 다른 인사전략과 정합성을 지녀야 한다. 전략적 인사관리 관점에 따르면 조직의 전략변수들이나 다른 인사전략이 성과주의 임금의 도입을 설명하는 변수들이 될 수 있다.

전략적 인사관리 관점에서의 조직의 전략이 보상관리에 미치는 영향에 대한 논의는 일찍부터 이루어졌다. 다각화 전략이나 조직의 라이프사이클, 사업부단위의 성장이나 수익성 전략, 그리고 Miles and Snow(1994)의 전략 유형에 따른 보상전략의 차이에 대한 연구가 일찍부터 이루어졌다(Milkovich, 1988). Gerhart and Milkovich(1992)도 일찍이 사업전략과 인사전략 등 조직수준의 요인, 개인과 직무특성, 외부 경영환경의 특성이 조직의 보상시스템을 결정하는 상황 요인임을 보여주는 개념적 모형을 제시하였다. 이들은 조직수준의 요인으로서 사업전략, 인사관리전략, 제품시장의 특성, 기술, 조직규모, 입지, 작업조직, 상호의존성과 분권화, 구성의 다양성, 노동조합, 시장경쟁의 정도 등 매우 다양한 요인들을 들었다.

성과주의 임금과 관련해서 전략적 인사관리 관점에서의 상당히 일관된 예측은 Miles and Snow(1994)의 혁신형(prospector) 전략의 효과이다. 일찍이 Gerhart, Minkoff, and Olsen(1995)은 방어형 전략보다 혁신형 전략을 구사하는 경우 변동급 비중이 높다는 점을 지적하였고, Miles and Snow(1994)는 혁신형 전략의 경우 보상전략은 높은 성과급 비중과 외적 경쟁성 확보가 특징이라고 보았으며, Milkovich and Newman(2005)은 사업전략에 따라 보상시스템도 달라져야 한다고 보았는데, 예를 들어 혁신형 전략은 혁신을 권장하기 위한 인센티브를 강조하는 보상시스템이 요구되는 반면, 원가우위전략은 인건비 통제를 위한 보

상시스템이 요구된다고 보았다.

Miles and Snow(1994)의 혁신형 전략은 고객의 충족되지 않은 욕구를 파악하여 이를 먼저 충족시키는 ‘me-first’ 전략으로 기존 시장에서의 수성(守成)이 특징인 방어형(defender) 전략과 대비된다. 고객의 욕구를 경쟁자보다 먼저 충족시키기 위해서는 제품과 서비스의 혁신이 필수적이기 때문에 혁신을 선도하는 기업들이 채택하는 전략이다. 그리고 이러한 전략의 수행에 필요한 인력을 외부에서 조달해야 하는데 이를 위해서는 임금의 대외적 경쟁성이 중요하며 또한 혁신적 행위를 장려하기 위해서는 인센티브나 개인성과급의 비중을 높여야 한다(김식현, 1999; 배종석, 2008; 김동배, 2010). 이처럼 혁신형 전략이나 기술 혁신 주도 전략은 성과주의 임금의 도입과 정(+)¹⁾의 관계를 예측할 수 있다. 이상의 논의에 따라서 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 2-1 : 혁신형 전략은 성과주의 임금의 도입과 정(+)¹⁾의 관계가 있을 것이다.

전략적 인사관리 관점에서 성과주의 임금의 도입을 설명할 수 있는 또 다른 변수는 전반적인 인사전략에서 찾을 수 있다. 전략적 인사관리 관점은 전반적 인사전략과 개별 영역의 인사 방침들 간의 적합성을 강조한다. 이와 관련해서 비정규직을 활용하는 고용유연화 전략이 성과주의 임금의 도입과 확산에 미친 영향에 주목할 필요가 있을 것이다. 비정규직 활용에 의한 고용유연화 전략은 수량적 유연화(numerical flexibility)로 지칭된다(Grenier, Giles, Bélanger, 1997).

수량적 유연화 전략이 성과주의 임금에 미치는 영향은 내부노동시장의 비효율성 논의에서 찾을 수 있다. 내부노동시장이 효율적이기 때문에 형성되었다는 전통적인 논의(Doeringer & Piore, 1971)에도 불구하고 비효율성이 내재되어 있으며 경쟁격화 등 경영상황의 변화에 따라 비효율성이 부각될 수도 있다. 내부노동시장의 비효율성의 예를 들면 고용 경직성과 높은 노동비용, 공정성 규범으로 인한 보상 차등화 곤란, 기술변화 재훈련 비용 등이 있다(김동배·김주일, 2002). 수량적 유연화는 고용 차원에서 내부노동시장의 비효율성을 극복하기 위한 고용 외부화 전략의 일환이라면, 성과주의 임금은 대내적 공정성 규범에 구속된 내부노동시장의 경직적 보상시스템 대신에 대외적 경쟁성과 성과와

의 연계성 강화를 추구하는 보상 유연화 전략으로 양자 간에 밀접한 관련성이 있을 것으로 추정할 수 있다.³⁾

가설 2-2 : 수량적 유연화 전략은 성과주의 임금과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

3. 제도화이론

한일 양국에서 성과주의 임금은 임금관리에 있어서 하나의 새로운 패러다임을 형성했다. 일본의 경우 1990년대 경기침체를 맞으면서 1990년대 중반 이후 성과주의 임금의 도입이 급증하기 시작하였고(勞働政策研究·研修機構, 2004), 우리나라의 경우 외환위기 이후 한국형 성과주의 임금의 대명사인 연봉제 도입률이 급증하기 시작했다(노동부, 2008). 새로운 패러다임의 구축 및 확산에 주목하면 동형화 압력을 핵심어로 하는 제도적 동형화 관점도 성과주의 임금 도입을 설명하는 데 유용한 이론이 될 수 있다.

DiMaggio and Powell(1983)은 제도적 동형화의 메커니즘에는 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화를 제시했다. 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 공식·비공식적 압력과 사회의 문화적 기대로 인해서 발생하고, 규범적 동형화는 전문가 단체나 공식 교육기관 등이 생산하는 정당시되는 규범적 규칙에의 동조로 인해서 발생하며, 모방적 동형화는 기술에 대한 이해부족, 목표 모호성, 환경이 상징적 불확실성을 창출하는 경우 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이려 하기 때문에 발생한다.

특정 프로그램의 확산 정도는 규범적 및 모방적 동형화의 대표적인 지표이다(Tolbert & Zucker, 1996). 조직이 활동하는 필드나 산업에서 특정 프로그램이 확산되면 초기에는 모방에 의해서 채택을 하다가 점차 확산율이 증가해서 외부에서 강제적 사실로서 대면하는 실재로서 행위자에게 경험되는 단계가 되면 채

3) 예를 들어 외환위기 이후 우리나라 기업 인사관리의 두 핵심어는 비정규직과 성과주의 임금이었다. 수량적 유연성과 성과주의 임금 간 밀접한 관련성은 일본에서도 발견된다. 일본 총무성의 「노동력조사」에 따르면 임금근로자에서 차지하는 비정규직 비중은 1985년 16.4%, 1995년 20.9%, 2005년 32.6%로 1985~95년 기간 증가분은 4.5%포인트에 지나지 않지만 성과주의 임금이 본격적으로 확산된 1995~2005년 기간에는 11.7%포인트 증가했다.

택은 규범적 압력으로 변화하게 된다(Tolbert & Zucker, 1996). 이러한 이유로 필드 내 확산율은 제도화이론의 실증연구에서 변수로 활용되었다(Goodstein, 1994; Barringer & Milkowich, 1998).

한편, 제도화이론에서 모기업의 압력은 강압적 동형화의 지표로서 주장되어 왔다. 강압적 동형화란 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 압력과 기대에 의해서 채택하는 것을 말하는데, DiMaggio and Powell(1983)은 강압적 동형화의 대표적인 지표로서 정부의 영향력과 함께 기업집단의 모회사를 들었다. 기업집단의 모회사나 모기업은 계열회사나 관계회사의 의사결정에 공식·비공식적, 그리고 직·간접적으로 압력을 행사할 수 있다. 한일 양국에서 성과주의 임금 이 새로운 패러다임으로 형성되는 과정에서 모기업은 관계회사에 그 도입이나 채택 압력을 행사했을 것으로 예측할 수 있다. 예를 들어 한국의 경우 외환위기 이후 재벌의 기획실이나 비서실이 중심이 되어 성과주의 인사관리로의 변화를 적극적으로 시도했었던 것으로 평가되는데(유규창·박우성, 2007) 이러한 사정은 일본의 경우도 마찬가지였을 것으로 예측할 수 있다. 이처럼 모기업 차원에서 새로운 임금관리 패러다임으로서 성과주의 임금을 전략적으로 추구했을 가능성이 높기 때문에 모기업 압력에의 노출 정도가 높은 관계사나 계열사의 경우에는 성과주의 임금을 도입할 가능성도 높을 것으로 예측할 수 있다.

가설 3-1 : 산업별 확산율은 성과주의 임금과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

가설 3-2 : 모기업의 압력은 성과주의 임금과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

Ⅲ. 자료 및 변수

1. 자 료

본 연구는 일본노동정책연수·연구기구와 한국노동연구원이 성과주의 임금의 한일 비교를 위해 조사한 설문 자료를 사용하였다. 한일 양국의 두 기관은 성과주의 임금의 한일 비교 연구를 공동으로 수행하였다. 2006년에는 사례연구

를 실시하였고 2007년에는 설문조사 자료를 사용한 비교연구도 실시하였다. 일본은 2004년에 성과주의 임금에 대한 실태조사를 이미 실시했기 때문에 양국의 비교를 위해 한국도 2007년에 일본에서 사용한 동일한 설문지를 사용해서 설문조사를 실시하였다.⁴⁾

일본 조사의 모집단은 (주)동경상공리서치의 기업데이터에서 종업원수가 200인 이상인 18,000개사이며, 표본은 종업원수가 많은 순으로 11,805개를 추출하였다. 조사는 우편설문 방식으로 진행되었으며 응답 시점은 2004년 9월 1일 현재이다. 설문지는 2004년 10월 15일에서 12월 24일에 걸쳐 회수되었으며, 유효회수율은 10.8%(기업 1,280개사)였다. 이 중에서 우리가 분석에서 사용하는 변

〈표 1〉 표본의 특성

(단위: 개소, %)

		한국		일본	
		빈도	비율	빈도	비율
전 체		1,007	100.0	1,102	100.0
산업	제조업	420	41.7	394	35.8
	전기·가스·수도·건설업	98	9.7	88	8.0
	도소매·음식·숙박업	157	15.6	191	17.3
	운수·통신업	103	10.2	167	15.2
	금융·보험업	46	4.6	64	5.8
	기타 서비스업	183	18.2	198	18.0
규모	300인 미만	577	57.3	200	18.1
	300~499인	169	16.8	374	33.9
	500~999인	133	13.2	275	25.0
	1,000인 이상	128	12.7	253	23.0
노조	무노조	615	61.1	503	45.6
	유노조	392	38.9	599	54.4
상장사	미상장	853	84.7	923	83.8
	상장	154	15.3	179	16.2
회사 설립 년도	1949년 이전	21	2.1	365	33.1
	1950년대	39	3.9	185	16.8
	1960년대	89	8.8	186	16.9
	1970년대	183	18.2	142	12.9
	1980년대	219	21.7	111	10.1
	1990년대	294	29.2	68	6.2
	2000년 이후	162	16.1	45	4.1

4) 한국과 일본의 조사 시점이 3년 차이가 나지만 성과주의 임금이 본격적으로 확산된 시점이 일본이 3~4년 정도 앞선다는 점에서 큰 문제가 아닐 수 있다.

수들에 결측치가 있는 사례를 제외하고 분석에 사용된 최종 표본의 크기는 1,102개 기업이다.

한국 조사의 모집단은 한국신용정보사 기업재무 자료의 2006년 말 기준 상용근로자 100인 이상인 상장, 등록, 외부감사 법인인 6,170개 기업이다. 이 중에서 산업·규모별 층화 무작위 샘플링 방법으로 목표 표본의 대략 4배수인 4,657개 기업을 표본으로 추출하였다. 조사는 전문 조사업체를 통해서 이루어졌으며 응답 시점은 2007년 12월 말 기준이다. 조사는 2008년 1월 한 달에 걸쳐 이루어졌으며 총 1,007개사의 유효 샘플을 확보하였다.

한국기업과 일본기업 표본의 특성을 설립 시기, 업종, 종업원규모, 노조 유무, 상장 여부별로 살펴보면 <표 1>과 같다. 표본의 특성을 살펴보면 산업과 상장 여부는 큰 차이가 없는 반면 규모, 노동조합 조직 여부, 그리고 회사의 업력은 한일 기업 간에 차이가 있다. 그 이유 중의 하나는 일본은 200인 이상 기업체를 대상으로 조사한 반면, 한국은 100인 이상 기업을 대상으로 조사했다는 표본 설계상의 차이도 있겠지만⁵⁾, 한국과 일본 기업의 기본적인 특성 차이가 반영된 것으로 보인다. 예를 들어 2009년 기준으로 일본과 한국의 노동조합 조직률은 각각 18.5%와 10.1%로 일본이 훨씬 높는데 <표 1>에서 일본 기업의 유노조 비중이 높은 것은 이러한 객관적인 특성 차이가 반영된 것으로 추정된다. 한일 기업 특성의 차이 중 특히 인상적인 점은 회사 업력의 차이이다. <표 1>에서와 같이 한국과 비교해서 일본의 경우 오래된 기업이 많은데, 여기에 보고하지 않았지만 기업 업력 평균을 비교해 보면 일본은 48년임에 비해 한국은 그 절반인 24년에 불과한 것으로 나타났다.

2. 변수

가. 종속변수

본 연구에서는 성과주의 임금을 개인의 업적이나 성과와 임금 간의 연계성을

5) 한국의 경우 일본과 같이 200인 이상 규모에 한정할 경우 표본의 충분한 확보가 우려되어 100인 이상으로 확대하였다. 참고로 한국 기업도 200인 이상에 한정해서 추정된 결과도 본 연구 결과와 큰 차이가 없었다.

강화하는 임금제도의 도입 정도로 정의하기로 한다.⁶⁾ 한국과 일본의 실태조사 설문지는 지난 5년간에 기본급 9가지 항목과 상여금 5가지를 포함해서 총 14가지 항목의 임금제도를 개혁했는지 여부를 질문하고 있다. 이 중에서 우리는 위에서 설명한 성과주의 임금의 조작적 정의에 부합되는 임금제도인 7가지 임금제도의 합산 점수로서 성과주의 임금의 도입 정도를 측정하였다. 7가지 임금제도 개혁의 내역은 <표 2>와 같은데 그 공통 속성은 개인의 업적이나 성과와 임금간의 연계성을 강화하는 임금제도들이다.

성과주의 임금에 대한 접근은 국가 및 기업별로 상이할 수 있기 때문에 도입 여부로 측정하기보다는 다양한 제도의 결합에 의한 도입 정도로 측정하는 것이 타당할 수 있다. 인사관리의 수준 개념(Becker & Gerhart, 1996)에 따르면 성과주의 임금은 정책(policy)수준에 해당되는데 그 하위수준인 관행(practice)은 국가나 기업별로 매우 다양할 수 있다. 예를 들어 특정 국가나 기업의 경우 개인의 업적과 기본급의 연계성 강화 차원에서 접근할 수 있는 반면, 다른 경우에는 개인 업적과 상여금의 연계성 강화 차원에서 접근할 수도 있으며, 또 다른 경우에는 기본급과 상여금 모두와 개인 업적 간의 연계성 강화 차원에서 접근할 수도 있다. 게다가 기본급과 개인 업적의 연계성을 강화하는 방안도 매우 다양할 수 있다. 이러한 논의를 종합해볼 때 우리는 <표 2>의 7개 임금제도를 성과

<표 2> 지난 5년간 성과주의 임금제도 도입 실태

	(단위 : %)	
	한국	일본
연봉제 도입	64.6	23.3
정기승급분 축소나 폐지	4.1	51.4
연령급 축소나 폐지	3.6	44.1
승급 폭 확대	11.3	15.5
업적급·성과급 도입	55.7	40.9
직무급·역할급 등 도입	34.6	32.4
능력급 확대	38.0	29.6
개인 업적과 연동하는 상여금 확대	28.6	54.5

6) 성과주의 임금의 정의에 대해서 한일 공동연구진 간에 논란이 많았다. 특히 일본의 경우 우리나라와 달리 과거부터 인사고과에 따른 임금차등을 실시하고 있었다는 점도 논란의 소지였다. 공동연구진이 내린 결론은 성과주의 임금이란 개인의 업적이나 성과와 임금 간의 연계성을 (과거보다) 더 강화하는 임금제도의 개혁이었다.

주의 임금이라는 구성 개념의 구성요소들로 볼 수 있기 때문에, 그 합산지수로써 성과주의 임금의 도입 정도를 측정하였다.⁷⁾

나. 독립변수

독립변수는 3가지 이론적 관점의 총 6개 변수로 구성되어 있다. 대리인이론의 두 변수는 비정규직 비중과 기술변화이다. 우선 비정규직 비중은 전체 근로자에서 비정규직 사원이 차지하는 비중(%)으로 측정하였다. 양국의 설문지는 파트타임, 아르바이트, 기간제 등 비정규직 사원을 포함한 전체 직원의 숫자와 정규직만의 직원 숫자를 함께 조사하고 있다. 여기에서 양국의 설문지에서 예시하는 비정규직의 범주는 직접고용 비정규직에 한정되어 다양한 형태의 간접고용 비정규직이 제외될 가능성이 있다는 점에서 비정규직 효과의 해석에 유의할 필요가 있다. 기술변화는 주력 사업에 있어서 기술변화 정도로써 측정하였다. 해당 질문은 “귀사의 주력 사업 분야에서 과거 5년간 기술혁신과 제품개발의 속도는 어떻습니까?”로 구성되어 있으며, 응답 범주는 5점 척도(1= 매우 느려졌다, 3=불변, 5=매우 빨라졌다)이다.

전략적 인사관리 관점의 두 변수는 혁신전략과 수량적 유연화 전략이다. 혁신전략은 Shaw, Gupta, Mitra, Ledford(2005)의 기술혁신전략 측정항목과 유사한 3개의 문항으로 구성되어 있는데 그 평균값을 혁신전략 변수로 사용하였다. 혁신전략과 관련된 질문은 “과거 5년간 기업경영에서 다음 항목을 어느 정도 중시해 왔습니까?”이며, 응답 범주는 3점 척도(1=중시하지 않음, 2=중간, 3=중시)이다. 3개 문항은 각각 신기술과 신상품 개발, 제품과 서비스의 차별화, 연구개발 속도 개선이다. 인사전략으로서 수량적 유연화는 하나의 문항으로 측정하였다. 설문은 “귀사는 지난 5년간 인사관리를 행함에 있어 어떠한 점을 중시하여 왔습니까? 해당되는 사항에 모두 표시하여 주십시오”이며, 비정규직과 외부인재(과전, 하청 등) 활용을 중시했다고 응답한 경우에 1의 값을 부여해서 수량적 유연화 변수를 작성하였다.⁸⁾

7) 정기승급분 축소나 폐지, 연령급 축소나 폐지, 승급 폭 확대는 우리나라의 임금제도로서는 의미가 적을 수 있다는 지적에 따라 이를 제거한 나머지 관행들로 구성된 지수를 작성해서 추정해도 결과는 유사했다.

마지막으로 제도화이론의 두 변수는 산업별 확산율과 모기업의 압력이다. 산업별 확산율 변수는 5년 전 성과주의 인사제도의 산업별 확산율로 측정하였다. 우리가 사용하는 종속변수와 주요 독립변수의 측정 시점은 지난 5년간이기 때문에 5년 전 성과주의 임금제도의 산업별 확산율 변수를 구해야 하지만 아쉽게도 성과주의 임금제도의 경우 도입 연도가 조사되어 있지 않다. 대신에 설문지에는 성과주의 인사제도의 도입 여부와 도입 연도가 조사되어 있어서 이 변수를 대용치로 활용하였다.⁹⁾ 이에 따라 일본의 경우 1999년까지, 그리고 한국의 경우 2002년까지 산업별 성과주의 인사제도의 확산율을 구해서 성과주의 임금제도의 산업별 확산율의 대용치로 사용하였다.

모기업의 압력은 “현재 귀사의 이해관계자 중 귀사 경영에 대한 발언권이 실질적으로 가장 강한 당사자는 누구입니까?”라는 질문에서 추출하였다. 이 질문에 대한 응답 범주는 국내 기관투자가, 외국인투자가, 모기업과 그룹기업, 개인투자가(일반주주), 주거래은행 등인데 그 중 모기업과 그룹기업이라고 응답한 경우에 1의 값을 부여하여 모기업의 압력변수를 작성하였다.

다. 통제변수

통제변수는 규모, 노동조합, 회사의 업력, 상장사 여부, 업종으로 구성되어 있다. 조직규모는 성과주의 임금의 도입에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 앞서 살펴본 바와 같이 대리인이론은 직원의 행위를 통제하는 두 가지 수단으로서 행위 모니터링과 성과급을 들고 있다. 대리인이론은 조직규모가 클수록 직원의 행위 모니터링 비용이 증가하기 때문에 행위 모니터링의 대체물인 성과급을 활용할 가능성이 높아진다고 예측한다(Brown, 1990; Brown & Heywood, 2005;

8) 동 질문의 나머지 응답 범주는 신규학교 졸업자의 정기채용, 인건비 유연화, 교육훈련, 입사동기 사원 간 승진·승격 차등, 경력개발, 과장 등 중간관리자 삭감, 경영간부 육성을 위한 특별프로그램 실시 등이 있는데, 전체 응답 범주 중 수량적 유연화 전략의 측정지표로서는 비정규직과 외부인재(파견, 하청 등) 활용이 가장 적합하다.

9) 성과주의 ‘인사’제도는 우리가 종속변수로 활용하는 성과주의 ‘임금’제도와 다르다는 점에 주의할 필요가 있다. 동 변수는 설문지에서 “귀사는 연령이나 근속보다도 일의 성과나 업적을 중시하는 성과주의 인사제도를 도입하였습니까?(예, 아니오)”로 측정하고 있으며, 도입한 경우 그 도입 연도를 질문하고 있다. 개념적으로도 성과주의 인사제도에는 각종 평가제도 등이 포함되기 때문에 성과주의 임금제도와 구분된다.

Cowling, 2002). 한편, 제도적 동형화이론에 따르면 규모가 큰 조직은 공중에 노출되는 정도가 높기 때문에 동형화 압력을 많이 받는다(Edelman, 1990). 따라서 만일 성과주의 임금이 사회적 정당성을 획득한 경우라면 우선적으로 규모가 큰 기업이 이를 도입할 가능성이 높아진다. 대리인이론과 제도화 이론을 고려하지 않더라도 규모가 큰 기업은 각종 인사관리 프로그램을 도입해서 운영함에 있어서 규모의 경제 효과를 누릴 수 있는 이점이 있기 때문에 성과주의 임금을 도입할 가능성이 높다. 조직규모는 전체 직원 숫자의 자연로그 값을 취하여 분석에 사용하였다.

노동조합도 성과주의 임금의 도입에 영향을 미칠 수 있는 변수이다. 전통적으로 노동조합은 조합원 사이의 임금격차를 줄이는 것으로 알려져 왔다(Freeman & Medoff, 1984). 성과급과 관련된 선행연구들도 연대임금 또는 가능한 평등한 임금과 사용자의 자의적 임금관리 배제를 추구하는 노동조합은 성과급 도입과 부(-)의 관계가 있을 것으로 예측하고 있다(Brown, 1990; Brown & Heywood, 2005; Heywood et al., 1997). 그러나 다른 측면에서 보면 노동조합의 효과는 단순히 노동조합의 존재 여부가 아니라 전반적인 노사관계 분위기에 따라서도 달라질 수 있다는 주장은 노동조합의 효과에 대한 전통적인 연구(Freeman & Medoff, 1984)에서뿐만 아니라 성과급과 관련된 연구들에서도 제기되어 왔다(Heywood et al., 1998). 즉 노사관계가 협력적이라면 노동조합이 성과주의 임금의 도입과 부(-)의 관계를 가지지 않을 수 있다는 것이다. 단순히 노동조합의 존재가 아니라 노사관계 상태가 중요하다는 지적은 우리에게 흥미 있는 연구과제를 제시한다. 일본에 비해서 우리나라의 노사관계가 더 적대적이라는 것은 널리 알려진 사실이다. 그렇다면 성과주의 임금의 도입과 노동조합의 관계는 한일 양국에 있어서 상이하게 나타날 가능성도 배제할 수 없다. 이러한 노동조합의 효과를 통제하기 위해 노동조합이 조직된 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다.

설립 이후 지금까지의 존속 연수인 회사의 연령도 성과주의 임금의 도입에 영향을 미칠 수 있다. 한일 양국에서 성과주의 임금은 각각의 조사 시점에서 보면 새로운 임금제도였다. 연령이 오래된 기업의 경우 과거 제도의 관성이 더 크기 때문에 새로운 관행이나 제도의 도입에 늦게 반응할 가능성이 높다. 회사

<표 3> 변수 측정 및 변수의 기술통계

	측정 내역	한국 (N=1,007)		일본 (N=1,102)	
		평균	표준편차	평균	표준편차
성과주의임금	5년간 성과주의 임금제도 도입지수	2.41	1.86	2.92	2.00
비정규직 비중	전체 근로자 대비 비정규직 비중(%)	7.87	15.0	23.3	24.6
기술변화	5년간 주력사업의 기술변화 정도(5점)	3.40	0.59	3.89	0.95
혁신전략	5년간 신제품개발, 차별화, R&D속도의 평균값	2.23	0.45	2.38	0.50
수량적유연성	5년간 HRM에서 비정규직활용 중사=1	0.21	0.41	0.64	0.48
산업별확산율	5년전 산업별 성과주의임금 확산율	0.25	0.07	0.17	0.03
모기업압력	모기업/그룹기업이 가장 강한 발언권=1	0.03	0.18	0.23	0.42
규모	근로자수의 자연로그 값	5.79	0.93	6.43	0.94
노동조합	노동조합 조직=1	0.39	0.49	0.54	0.50
회사연령	조사 시점 연도에서 회사 설립연도 차감	23.9	14.7	47.9	30.4
상장사	상장회사=1	0.15	0.36	0.16	0.37
산업 (준거범주= 기타산업)	제조업=1	0.42	0.49	0.36	0.48
	전기, 가스, 수도, 건설=1	0.10	0.30	0.08	0.27
	도소매, 음식, 숙박=1	0.16	0.36	0.17	0.38
	운수, 통신=1	0.10	0.30	0.15	0.36
	금융, 보험=1	0.05	0.21	0.06	0.23
	기타 산업=1	0.18	0.39	0.18	0.38

연령의 이러한 효과를 통제하기 위해 각각 조사 시점에서 회사 설립년도를 차감해서 회사 연령 변수를 작성하였다. 일본의 경우 2005년에서 회사 설립연도를 차감하였고 한국의 경우 2008년에서 설립연도를 차감하였다. 상장사 여부도 회사의 속성과 관련해서 설문지에서 조사한 항목이다. 주식을 거래소에 상장하고 있는 회사도 공중의 감시에 노출되는 정도가 높기 때문에 동형화 압력을 더 강하게 받을 가능성이 크고, 대리인 문제를 완화하는 성과주의 임금을 도입함으로써 주주의 이익을 잘 대변한다는 신호를 시장에 보낼 가능성도 높다. 상장사 변수는 거래소에 상장하고 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 마지막으로 업종은 제조업, 전기·가스·수도·건설업, 도소매·음식·숙박업, 운수·통신업, 금융·보험업, 기타 산업의 6개 범주인데 기타 산업을 준거 범주로 5개의 더미변수를 작성하여 분석에 사용하였다. 이상에서 설명한 종속변수와 독립변수의 측정 내역과 기술통계치를 정리한 것이 <표 3>이다.

<표 4>는 변수간 상관관계를 정리한 것이다. 비교를 위해서 한국과 일본의

분석 결과를 하나의 표에 제시하였다. 대각선을 기준으로 우측 상단은 일본(N=1,102)의 분석 결과이며, 좌측 하단은 한국(N=1,007)의 분석 결과이다. 우선 한국의 경우를 살펴보면 우리가 설정한 독립변수들은 모두 성과주의 임금과 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있다. 통제변수의 상관계수도 우리가 예상한 바와 같은 방향성을 보이고 있다. 이처럼 한국의 경우 독립변수 및 통제변수와 성과주의 임금 간의 관계는 대체로 우리가 예측한 바와 동일한 결과를 보여주고 있다.

일본의 경우 독립변수 중에는 비정규직 비중과 모기업의 압력을 제외하면 우리가 예상한 바와 같은 관계가 나타나고 있다. 통제변수의 경우를 살펴보면 규모와 상장회사는 예상과 동일한 관계를 보이지만 회사 연령과 노동조합은 유의한 관계를 보이지 않고 있다. 앞서 한일 양국에서 노동조합의 효과는 상이할 수 있다는 점을 검토했는데, 한국의 경우 노동조합은 성과주의 임금의 도입과 유의한 부(-)의 관계가 나타난 반면, 일본의 경우에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않으며, 계수의 방향도 정(+)이어서 한국과 대조적인 결과를 보여주고 있다.

〈표 4〉 변수 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 성과주의임금		0.027	0.130	0.080	0.078	0.075	-0.014	0.176	0.028	0.012	0.083
2. 비정규직비중	0.078		0.009	-0.017	0.051	-0.055	0.019	0.328	-0.129	-0.130	-0.009
3. 기술변화	0.199	-0.008		0.229	0.066	0.087	-0.058	0.053	0.021	0.004	0.020
4. 혁신전략	0.113	-0.092	0.235		0.125	-0.001	-0.064	0.158	0.054	0.086	0.171
5. 수량적유연화	0.168	0.342	0.005	-0.061		-0.004	0.049	0.046	0.026	-0.039	-0.018
6. 산업별혁신율	0.237	0.270	0.062	-0.087	0.276		0.007	0.029	-0.021	-0.043	0.025
7. 모기업압력	0.089	0.057	0.012	-0.022	0.043	0.088		-0.044	0.083	-0.295	-0.164
8. 로그규모	0.162	0.237	0.082	0.062	0.178	0.102	0.041		0.216	0.152	0.416
9. 노동조합	-0.063	-0.003	-0.037	0.014	0.084	-0.137	0.041	0.322		0.249	0.137
10. 회사연령	-0.076	-0.007	-0.060	-0.009	0.040	-0.063	-0.032	0.257	0.395		0.205
11. 상장회사	0.075	-0.003	0.051	0.103	0.047	0.006	-0.014	0.346	0.255	0.381	

주: 한국(대각선 하단)의 경우 $|r| \geq 0.113$, $p < .001$, $|r| \geq 0.082$, $p < .01$, $|r| \geq 0.062$, $p < .05$; 일본(대각선 상단)의 경우 $|r| \geq 0.125$, $p < .001$, $|r| \geq 0.078$, $p < .01$, $|r| \geq 0.064$, $p < .05$ (양측 검정).

IV. 분석 결과

<표 5>는 가설 검증을 위해 선형회귀분석을 실시한 결과이다. 한국과 일본은 별도의 집단으로 구분해서 분석하였다. 모형 1에서 모형 5는 한국의 분석 결과이며, 모형 6에서 모형 10은 일본의 분석 결과이다. 모형 1과 모형 6은 각각 통제변수만 투입한 경우이며, 모형 2와 모형 7은 통제변수에 대리인이론의 두 변수를 추가로 투입한 분석모형이며, 모형 3과 모형 8은 통제변수에 전략적 인사관리 변수를 투입한 분석모형이며, 모형 4와 모형 9는 통제변수에 제도적 동형화 변수를 투입한 분석모형이며, 마지막으로 모형 5와 모형 10은 모든 변수를 투입한 분석모형이다.

가설 1-1 및 가설 1-2는 대리인이론에 입각해서 비정규직 비중과 기술변화가 성과주의 임금의 도입과 관계가 있을 것이라고 예측하였지만 관계의 방향에 대해서는 상반된 예측이 가능하기 때문에 확정하지 않았다. 분석결과를 보면 기술변화는 한일 양국에 있어서 성과주의 임금과 모두 정(+)의 관계를 보이는 반면, 비정규직 비중은 일본의 경우에만 부(-)의 관계를 보이고 있다. 비정규직 비중이 정규직에 대한 고용보장을 의미하는 경우에는 성과주의 임금과 부(-)의 관계가 나타날 수 있지만, 비정규직으로 정규직을 대체할 수 있다는 경영진의 의도를 의미하거나 기업 전체 수준의 짧은 근속연수를 의미하는 경우에는 성과주의 임금과 정(+)의 관계를 예측할 수 있다(Drago & Heywood, 1995; Brown & Heywood, 2005). 분석 결과는 일본의 경우에만 전자의 메커니즘이 작동하고 있다는 점을 보여준다.

기술변화의 정도와 성과주의 임금 간의 관계는 존재하지만 관계의 방향성은 예측할 수 없었는데(Drago & Heywood, 1995) 분석 결과는 한일 양국 모두 정(+)의 관계가 나타나고 있다. 대리인이론에 의하면 기술변화가 숙련요건을 상승시키면 감독비용이 높아지고 따라서 기업은 성과주의 임금을 도입을 유인을 갖는다(Brown, 1990). 분석 결과는 대리인이론의 이러한 예측을 지지하는 것으로 해석할 수 있다. 한편, 대리인이론을 벗어나서 해석할 경우 기술변화가 기업

의 혁신 성향을 의미할 수 있기 때문에 혁신적 임금제도인 성과주의 임금의 도입과 정(+)¹의 관계를 보인다는 것으로도 해석할 수도 있다(Drago & Heywood, 1995; Heywood et al., 1997). 다만 후자의 해석과 관련해서 기업의 혁신 성향을 직접 측정된 혁신전략이 통제된 모형 5와 모형 10에서도 기술변화의 계수가 여전히 유의한 정(+)¹의 관계를 보이고 있어서 혁신 성향에 의한 대체 설명이 어느 정도 배제된다고 볼 수 있다.

가설 2-1과 가설 2-2는 전략적 인사관리 관점의 두 변수에 관한 것이다. 모형 3과 모형 8을 보면 혁신전략과 수량적 유연화는 한일 양국에서 모두 성과주의 임금의 도입 정도와 정(+)¹의 관계를 보이고 있으며, 다른 독립변인들이 통제된 모형 5와 모형 10에서도 결과는 유사하다. 조직의 전략과 인사관리의 정합성, 그리고 인사관리 영역간 정합성에 주목하는 전략적 인사관리에서 혁신을 주도하는 혁신형 전략과 정합성이 높은 임금정책은 성과주의 임금이다(Gerhart et al., 1995; Miles & Snow, 1994; Milkovich & Newman, 2005). 혁신주도형 전략을 구사하는 경우 혁신적 행위에 대한 동기부여와 필요한 인력의 외부 조달을 위해서 성과주의 임금과 임금의 대외적 경쟁성을 잘 관리할 필요가 있다. 본 연구의 분석 결과는 위와 같은 전략적 인사관리 관점에서의 논의들을 지지하고 있다.

전반적인 인사전략으로서 수량적 유연화 전략은 성과주의 임금과 정(+)¹의 관계가 나타났다. 비정규직 활용을 확대하는 수량적 유연화 전략은 정규직의 장기 고용을 특징으로 하는 내부노동시장이 비효율성을 보일 때 고용 외부화를 통해 이를 해소하려는 시도라면, 성과주의 임금은 대내적 공정성 규범에 구속된 내부노동시장의 경직적 보상시스템을 벗어나 대외적 경쟁성과 성과와의 연계성 강화를 추구하는 보상 유연화 전략으로 해석할 수 있다. 즉 수량적 유연화와 성과주의 임금은 모두 전통적 내부노동시장의 비효율성과 관련된 현상이라는 점에서 밀접한 관련성이 있다. 이에 대해서는 다음과 같은 해석도 가능하다. 인사관리 혁신이나 변화의 관점에서 보면 이전의 변화나 혁신은 조직의 구조 관성을 약화시켜 다른 혁신이나 변화를 촉진하는데(Kossek, 1987; Pil & MacDuffie, 1996), 수량적 유연화와 성과주의 임금의 도입도 혁신이나 변화에 있어서 이와 같은 상보성을 가질 수 있기 때문에 양자간에 정(+)¹의 관계가 나타날 수도 있다.

가설 3-1과 가설 3-2는 제도적 동형화 관점의 변수 효과에 대한 것이다. 분석모

형 4 및 분석모형 9를 보면 한국의 경우에는 산업별 확산율과 모기업의 압력이 모두 성과주의 임금의 도입 정도와 정(+)의 관계를 보이는 반면, 일본의 경우 분석모형 9에서 산업별 확산율이 정(+)의 관계를 보이지만 다른 독립변수들이 투입된 분석모형 10에서는 산업별 확산율의 계수가 통계적으로 유의하지 않다. 제도화 이론에 따르면 산업별 확산율은 모방 및 규범적 동형화의 지표이며(Tolbert & Zucker, 1996), 모기업의 압력은 강압적 동형화의 대표적인 예이다(DiMaggio & Powell, 1983). 분석 결과는 한국은 제도적 동형화가 성과주의 임금의 도입에 영향을 미쳤지만 일본의 경우에는 그렇지 않았다는 것으로 요약할 수 있다.

전체적으로 보면 한국의 경우 비정규직 비중을 제외하면 대리인이론에서 예측하는 기술적 효율성이나 전략적 인사관리 관점의 전략적 필요성만이 아니라 제도적 동형화 요인도 성과주의 임금의 도입에 영향을 미쳤던 것으로 나타나는 반면, 일본의 경우 기술적 필요성과 전략적 필요성은 성과주의 임금의 도입을 설명하지만 제도적 동형화 요인을 그렇지 않다는 특징을 보여주고 있다. 우리는 이 점에 대해서는 논의 파트에서 심도깊게 언급할 것이다.

통제변수의 효과와 관련해서 조직규모는 한일 양국 모두 성과주의 임금의 도입과 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 조직규모는 대리인이론에서 감독비용의 지표로서 단골 메뉴로 사용되는 변수이지만, 제도화이론의 변수이기도 하고 그 효과가 단순히 제도 도입과 운영에 있어서 규모의 경제효과일 수도 있어서 우리는 이를 통제변수로 설정했었다. 회사 연령과 상장 회사의 효과는 한국에서만 유의하며 일본의 경우에는 유의한 관계가 나타나지 않고 있다.

우리의 흥미를 끄는 변수는 노동조합이다. 노동조합은 한국의 경우에는 성과주의 임금의 도입과 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 보이는 반면, 일본의 경우에는 유의한 관계가 나타나지 않고 있다. 성과급과 노동조합의 관계에 대한 선행 연구들은 단순히 노동조합의 존재 여부가 아니라 노사관계 상태가 더 결정적일 수 있다(Heywood et al., 1998). 이러한 연구 결과는 우리가 자주 접하는 에피소드와 맥락을 같이하는 결과로 보여진다. 우리나라의 경우 노동조합은 성과주의 임금에 대해서 원천적으로 반대 입장을 견지하지만 일본의 경우에는 노사가 꾸준한 협의를 통해서 제도를 설계하고 운영하는 것이 일반적인 관행이다.¹⁰⁾

10) 한일 공동연구진의 토론에서 일본 연구자들이 지적한 내용이다.

〈표 5〉 성과주의 임금 도입 영향요인 : 선형회귀분석

	한 국					일 본				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8	모형 9	모형 10
상수	1.088 *** (0.402)	-0.561 (0.498)	0.188 (0.484)	0.139 (0.513)	-1.709 *** (0.619)	0.848 * (0.470)	-0.192 (0.515)	0.102 (0.520)	0.197 (0.573)	-1.035 * (0.618)
규모	0.338 *** (0.067)	0.305 *** (0.069)	0.290 *** (0.067)	0.316 *** (0.067)	0.268 *** (0.068)	0.337 *** (0.072)	0.382 *** (0.077)	0.296 *** (0.072)	0.334 *** (0.072)	0.350 *** (0.077)
노동조합	-0.309 ** (0.132)	-0.281 ** (0.130)	-0.336 ** (0.131)	-0.283 ** (0.133)	-0.301 ** (0.130)	0.039 (0.130)	0.019 (0.129)	0.067 (0.129)	0.058 (0.131)	0.047 (0.131)
회사 연령	-0.014 *** (0.004)	-0.013 *** (0.004)	-0.013 *** (0.004)	-0.013 *** (0.004)	-0.011 *** (0.004)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)
상장 회사	0.355 ** (0.176)	0.306 * (0.175)	0.315 * (0.175)	0.376 ** (0.176)	0.290 * (0.173)	0.132 (0.182)	0.073 (0.182)	0.099 (0.182)	0.118 (0.183)	0.051 (0.183)
비정규직 비중		0.000 (0.004)			-0.005 (0.004)		-0.006 ** (0.003)			-0.006 ** (0.003)
기술변화		0.527 *** (0.095)			0.461 *** (0.096)		0.273 *** (0.064)			0.234 *** (0.065)
혁신전략			0.477 *** (0.129)		0.348 *** (0.130)			0.362 *** (0.130)		0.241 * (0.133)
수량적 유연화			0.542 *** (0.143)		0.532 *** (0.148)			0.309 ** (0.126)		0.314 ** (0.125)
산업별 확산율				3.574 *** (1.244)	2.478 ** (1.240)				4.630 ** (2.277)	3.042 (2.274)
모기업 압력				0.641 ** (0.321)	0.645 ** (0.314)				-0.025 (0.152)	0.002 (0.150)
F	11.4***	12.4***	12.0***	10.5***	11.4***	4.9***	6.2***	5.4***	4.4***	5.4***
Adj.R ²	0.085	0.111	0.107	0.095	0.134	0.031	0.049	0.043	0.033	0.057
N			1,007					1,102		

주: 수치는 비표준화 회귀계수이며, ()는 표준오차임. ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1(양측 검증). 산업디미 변수가 통제되었음.

V. 논의

일본은 버블이 붕괴되던 1990년대 중반 이후에, 그리고 한국은 몇 년 뒤인 외환위기 이후에 이른바 성과주의 임금이 새로운 임금관리 패러다임으로 등장하였다. 본 연구는 성과주의 임금 한일 비교연구를 위해 특별히 조사한 양국의 설문조사 자료를 사용하여 성과주의 임금의 도입에 영향을 미치는 요인을 비교 분석하였다. 분석 결과, 한국의 경우 비정규직 비중을 제외하면 대리인이론의 기술변화, 전략적 인사관리 관점의 혁신전략과 수량적 유연화 전략, 그리고 제도적 동형화 이론의 산업별 확산율과 모기업의 압력이 모두 성과주의 임금의 도입과 정(+)의 관계가 나타났다. 반면 일본의 경우 제도적 동형화 관점의 변수는 유의한 관계가 나타나지 않았던 반면, 대리인이론의 비정규직 비중과 기술변화, 전략적 인사관리 관점의 혁신전략과 수량적 유연화 전략이 성과주의 임금의 도입과 정(+)의 관계가 나타났다. 그리고 통제변수 중 노동조합은 한국의 경우에는 성과주의 임금과 부(-)의 관계가 나타난 반면, 일본의 경우에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다.

한일 양국 모두 일관되게 성과주의 임금과 정(+)의 관계를 보인 변수는 전략적 인사관리 관점의 혁신전략과 인사전략으로서의 수량적 유연화 전략이다. 이러한 결과는 임금관리를 비롯한 기업의 인사관리는 조직전략에 의해서 규정되고, 개별적인 인사관리 영역들은 전반적인 인사전략에 의해서 영향을 받는다는 전략적 인사관리의 관점을 지지한다. 구체적으로 변수의 내역을 살펴보면 이러한 추세는 앞으로도 계속될 것으로 추정할 수 있다. 우선 글로벌 경쟁이 격화되고 경영의 불확실성이 높아지면서 기업의 혁신역량은 점점 더 중요해진다는 점과 혁신전략은 성과주의 임금과 정합성을 갖는다는 점을 연결시켜 생각해 보면 향후에도 어떤 방식으로든 성과주의 임금이 임금관리의 지배적인 패러다임으로 정착될 가능성이 크다. 다음으로 기업의 수량적 유연화 전략이 성과주의 임금과 정(+)의 관계를 갖는다는 점과 전통적인 기업의 경계가 흐려지고 수량적 유연화 추구가 향후에도 지배적인 인사관리 패러다임이 될 것이라는 점을 연결

시켜 고찰하면 향후 성과주의 임금도 일시적인 유행이 아니라 한 시대를 풍미할 패러다임으로 지속될 수 있음을 시사한다.

그런데 한일 양국 간에 성과주의 임금 도입 정도에 대한 이론적 예측변수들의 효과 차이를 어떻게 설명할 수 있는가? 우선 비정규직 비중은 대리인이론의 예측변수로서 일본의 경우에는 성과주의 임금과 유의한 부(-)의 관계가 있었지만 한국의 경우에는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 한국의 경우 비정규직 비중의 상반된 효과가 서로 상쇄되어 유의한 관계가 나타나지 않았다고도 볼 수 있지만, 비정규직 측정의 문제가 있다는 점에도 주목할 필요가 있다. 즉 조사 시점인 2004년 현재 일본 총무성 자료의 비정규직 비중은 31.4%인데 <표 3>의 설문조사에서 비정규직 비중은 23.3%인 반면, 한국의 경우 노동부 통계에 따르면 2007년 비정규직 비중은 35.9%인바 <표 3>의 기술통계에 의하면 본 표본 기업들이 보고하는 비정규직 비중은 7.8%로 매우 큰 차이가 나타난다. 일본의 경우에는 비정규직의 7할 정도가 파트타임과 아르바이트이기 때문에 본 연구에서 사용한 설문조사의 질문으로 측정해도 과소 보고의 위험이 낮지만, 우리나라의 경우는 비정규직을 매우 구체적으로 정의해서 질문해야 어느 정도 정확하게 측정할 수 있다. 그러나 일본에서 먼저 실시한 설문지를 그대로 번안해서 사용할 수밖에 없었고, 한일 양국 간 비정규직 비중의 효과 차이에는 이러한 측정상의 문제가 복합되어 있음을 감안해서 해석에 주의할 필요가 있다.¹¹⁾

제도적 동형화 변수의 효과도 한일 간에 차이가 있었다. 분석 결과만 놓고 보면 일본 기업은 동형화 압력이 아니라 기술적 및 전략적 필요에 의해서 성과주의 임금을 도입하는 반면, 한국 기업의 경우에는 동형화 압력도 중요한 도입 동기로 작용했다고 볼 수 있다. 노동부의 통계에 따르면 한국에서 성과주의 임금의 대명사인 연봉제 도입률은 1996년 1.6%에서 2000년 23%, 2007년 52.5%로 가히 폭발적으로 증가했는데 이러한 폭발적 증가는 동형화 압력이 기인한

11) 사실 우리나라에서 비정규직 규모가 크게 과소 보고되는 것은 사업체 조사에서 흔히 발견되는 현상이다. 예를 들어 2002년에서 2004년간 한국노동연구원이 조사한 사업체패널조사들에서도 비정규직 비중은 한 자리 숫자에 불과했었다. 어쨌든 한국의 경우 비정규직 과소 보고가 비정규직 효과 추정에 편의를 낳았을 가능성을 배제할 수 없다. 다만 비정규직 효과가 과소 추정되었는지 아니면 과대 추정되었는지의 여부를 판단하기 위해서는 과소 보고와 교란항 간의 관련성을 먼저 밝혀내야 하지만 이는 본 연구의 범위를 벗어난다.

부분이 매우 클 것으로 추정할 수 있다. 그런데 우리의 분석에서 동형화 압력 변수의 의미가 양국 간에 다를 수 있으며, 우리가 측정하지 않았던 다른 제도적 동형화 지표가 있을 수 있다는 점에도 주목할 필요도 있을 것이다. 예를 들어 제도적 동형화 지표와 관련해서 인사부서의 위상과 역할도 중요한데, 일본의 경우 필드내 확산율에 따른 동조나 모방보다는 기업 내부 인사부서의 역할이 더 중요한 역할을 수행했을 수도 있다. 우리가 제도적 동형화 압력의 지표로 설정한 모기업의 압력도 양국 간에 차이가 있을 수 있다. 우리나라에서 모기업과 계열사 간의 관계는 마치 사업부제의 본사와 사업부와 같이 엄격한 통제와 특징임에 비해 일본의 모기업과 계열사 간 관계는 매우 수평적이고 느슨한 협력관계가 특징인 것으로 알려져 있다(Yiu, Lu, Bruton, & Hoskisson, 2007). 이러한 양국간 제도적 차이가 성과주의 임금에 대한 모기업 압력의 효과가 상이하게 나타났던 점을 어느 정도 설명할 수 있을 것이다. 즉 한국에 있어서 모기업의 압력은 제도화이론에서 상정하듯이 명실공히 강압적 동형화 압력으로 작용했을 수 있지만 느슨한 수평적 협력관계가 특징인 일본에서는 그렇지 않았을 수 있다.

마지막으로 노동조합의 효과도 한일 간에 차이가 있었다. 한국의 경우에는 성과주의 임금과 노동조합 간에 부(-)의 관계가 있었지만 일본의 경우에는 관계가 없었다. 이러한 차이도 일정 부분은 양국 간 노동조합 특성 차이에서 설명할 수 있을 것이다. 즉 우리나라의 경우 조합원의 범위가 블루칼라에 한정되는 경우가 많고 화이트칼라를 포함하는 경우에도 대리급 정도가 상한이지만, 일본의 경우 과장급까지도 포함하고 있어 한국과 달리 성과주의 임금이 노동조합의 당면 과제가 된다. 다른 한편으로는 노동조합이 아니라 노사관계 상태가 중요하다는 지적(Freeman & Medoff, 1984; Heywood et al., 1998)에서와 같이 한일 양국에 있어서 노사관계 상태의 차이가 반영한 결과일 수도 있다. 노사관계 상태의 효과와 관련해서 우리의 분석 결과는 일본 기업에 비해서 한국 기업의 노사관계가 평균적으로 덜 협력적임을 시사한다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있어서 추후 보다 더 엄밀한 연구가 진행될 필요가 있을 것으로 본다. 성과주의 도입의 영향요인을 분석하기 위해서는 종단적인 패널자료가 더 적합하지만 본 연구에서 사용한 자료는 본질적으로 횡단자

료라는 한계를 갖는다. 따라서 본 연구의 분석 결과는 변수간 관련성을 의미하며 선후관계가 있는 인과관계로 보기는 힘들다. 비정규직 측정에서와 같이 한일 비교를 위해 일본에서 사용한 설문지를 그대로 번안해서 사용하는 바람에 한일 간 제도적 여건 차이를 감안한 변수 측정이 이루어지지 못했다는 문제점도 추후 연구에서 극복되어야 할 과제이다. 마지막으로 본 연구에서 다루지 못한 주제가 성과주의 임금이 실제로 경영에 미친 효과인데 추후 이 주제에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

- 김동배·김주인. 「비정규직 활용의 영향요인」. 『노동정책연구』 2 (4) (2002): 17~38.
- 김동배. 「제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례」. 『노동정책연구』 10 (1) (2010): 35~67
- 김식현. 『인사관리론』. 무역경영사, 1999.
- 노동부. 『임금제도 실태조사』. 2008.
- 노용진·김동배·박우성. 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」. 『경영학연구』 32 (4) (2003): 955~981.
- 유규창·박우성. 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」. 『인사·조직연구』 7 (2) (1999): 47~86.
- 유규창·박우성. 「성과주의 인사제도의 도입영향요인 및 조직성과」. 『인사·조직연구』 15 (3) (2007): 187~224.
- 배중석. 『인적자원론』. 홍문사, 2006.
- 楠田 丘. 「戦後日本の賃金制度の總括」. 『日本の賃金』. 社會經濟生産性本部 生産性労働情報センター, 2001, pp.3~22.
- 笹島芳雄. 『賃金』. 日本労働研究機構, 2001.
- 全國労働組合總連合. 『2011年 國民春闘方針』. 2011.
- 總務省. 『労働力調査』. 各年度.

宮本光晴. 「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」. 『日本労働研究雑誌』 585 (2009): 30~33.

労働政策研究・研修機構. 『企業の経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査』. 2004.

_____. 『日本の賃金と雇用-長期雇用と成果主義のゆくえ』. 2007.

連合総合生活開発研究所. 『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』. 2006.

Barringer, M. W., and G. T. Milkowich. “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation.” *Academy of Management Review* 23 (2) (1998): 305~325.

Becker, B., and B. Gerhart. “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.” *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 779~801.

Bender, R. “Why do Companies use Performance-related Pay for their Executive Directors?.” *Corporate Governance* 12 (4) (2004): 521~533.

Brown, C. “Firms Choice of Method of Pay.” *Industrial and Labor Relations Review* 43 (1990): 165S~182S.

Brown, M., and J. S. Heywood, “Performance Appraisal Systems: Determinants and Change.” *British Journal of Industrial Relations* 43 (4) (2005): 659~679.

Cowling, M. “The Extent and Determination of Performance Related Pay Schemes in Scandinavian Countries.” *Applied Economics* 34 (3) (2002): 305~316.

DiMaggio, P., and W. W. Powell. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field.” *American Sociological Review* 48 (2) (1983): 147~160.

Doeringer, P., and M. Piore. *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*. Lexington Massachusetts, D.C. Heath and Company, 1971.

Drago, R., and J. S. Heywood. “The Choice of Payment Schemes: Australian Establishment Data.” *Industrial Relations* 34 (4) (1995): 507~531.

- Edelman, L. B. "Legal Environment and Organizational Governance: The Expansion of due Process in the American Workplace." *American Journal of Sociology* 95 (6) (1990): 1401~1440.
- Eisenhardt, K. M. "Agency and Institutional Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation." *Academy of Management Journal* 31 (3) (1988): 488~511.
- Form, W. "On the Degradation of Skills." *Annual Review of Sociology* 13 (1987): 29~47.
- Freeman, R. B., and J. L. Medoff. *What do Unions do?*. New York: Basic Books, 1984.
- Gerhart, B. A., and G. T. Milkovich. "Employee Compensation: Research and Practice." Working Paper, Cornell University, 1992.
- Gerhart, B. A., Minkoff, H. B., and R. N. Olsen. "Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence." In Ferris, G. R., Rosen, S. D., Barnum, D. T.(eds.), *Handbook of Human Resource Managment*. pp.528~547. Blackwell: Cambridge, 1995.
- Goodstein, J. D. "Institutional Responses and Strategic Responses: Employer Involvement in Work-family Issues." *Academy of Management Journal* 37 (2) (1994): 350~382.
- Grenier, J.N., Giles, A., and J. Bélanger. "Internal versus External Labor Flexibility." *Relations Industrielles* 52 (4) (1997): 683~711.
- Heywood, J. S., Siebert, W. S., and X. Wei. "Payment by Result Systems: British Evidence." *British Journal of Industrial Relations* 35 (1) (1997): 1~22.
- Heywood, J. S., Hübler, O., and U. Jirjahan. "Variable Payment Schemes and Industrial Relations: Evidence from Germany." *Kyklos* 51 (2) (1998): 237~257.
- Kossek, E. E. "Human Resource Management Innovations." *Human Resource Management* 26 (1) (1987): 71~92.
- Lazear, E. P. "Salaries and Piece Rates." *Journal of Business* 59 (3) (1986): 405~431.
- Miles, R. E., and C. C. Snow. *Fit, Failure, and the Hall of Fame: How*

- Company Succeed or Fail*. New York: The Free Press, 1994.
- Milkovich, G. T. "A Strategic Perspective on Compensation Management." *Research in Personnel and Human Resource Management* 16 (1988): 263~288.
- Milkovich, G. T., and J. M. Newman. *Compensation*. 8th ed., New York: McGraw- Hill, 2005.
- Montemayor, E. F. "Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-performing Firms." *Journal of Management* 22 (6) (1996): 889~908.
- Pil, R. K., and J. P. MacDuffie. "The Adoption of High-involvement Work Practices." *Industrial Relations* 35 (3) (1996): 423~455.
- Shaw, J. D., Gupta, N., Mitra, A., and G. E. Ledford. "Success and Survival of Skill-based Pay Plans." *Journal of Management* 31 (1) (2005): 28~49.
- Tolbert, P. S., and L.G. Zucker. "The Institutionalization of Institutional Theory." In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R.(eds.), *Handbook of Organization Studies*. pp.175~190. London: Sage, 1996.
- Tremblay, M., J. Cote, and D. B. Balkin. "Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependency Theories". *Journal of Management Studies* 40 (7) (2003): 1651~1682.
- Yiu, D. W., Lu, Y, Bruton, G. D, and R. E. Hoskisson. "Business Group: An Integrated Model to Focus Future Research." *Journal of Management Studies* 44 (8) (2008): 1551~1579.

Antecedents of the Performance Based Pay :
A Comparison of Japanese and Korean Firms

Dong-Bae Kim · Jeonghan Kim

Performance based pay(PBP) has become new paradigm for compensation strategy in both Japanese and Korean firm since the mid 1990s. Using a unique cross-national survey of Korean and Japanese firms on performance based pay(PBP), we explored the antecedents of the PBP. We found that: (1) technical change, innovation strategy, and numerical flexibility were positively related with the adoption of PBP in both countries. (2) the diffusion of PBP in each field and the influence of parent firm were both positively related with PBP in Korean firms. (3) use of contingent workers were negatively related with PBP in Japanese firms. (4) the presence of trade union was negatively related with PBP in Korean firms. We proposed theoretical and practical implications of our findings and suggested the need for future research.

Keywords : performance based pay, agency theory, strategic human resource management, institutional isomorphism, comparison of Japanese and Korean firms