

노동정책연구  
2021. 제21권 제1호 pp.67~97  
한국노동연구원  
<http://doi.org/10.22914/jlp.2021.21.1.003>

연구논문

## 지속가능한 임금체계 모색 : 풀무원의 임금체계 개편과 시사점\*

안상목\*\*  
박우성\*\*\*

우리나라 생산직 근로자들의 임금체계는 근속에 따라 임금이 상승하는 연공급이 지배적이다. 그러나 최근의 환경 변화로 인해 연공급 임금체계가 환경과의 적합성을 상실하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 일 중심으로의 임금체계 개편이 필요하다는 주장이 오래전부터 전문가들에 의해 제기되어 왔으나 실제로 임금체계의 개편이 이루어진 경우는 드물다. 노동조합이 안정적인 임금 인상을 보장하는 연공급을 선호하여 일 중심의 임금체계 개편에 반대하기 때문이다. 풀무원의 사례는 대기업 생산직을 대상으로 하는 임금체계 개편이 성공한 드문 예이다. 풀무원은 기존 호봉제의 부작용을 줄이기 위해 근속에 따른 임금 인상을 제한하여 연공성을 완화하는 한편, 하는 일의 역할 수준에 따라 임금이 지급되는 역할급을 신설하였다. 이를 통해 근속에 따라 임금이 지속적으로 우상향하는 기존의 임금 곡선이 젊었을 때는 임금이 빠르게 오르다가 중간 연령 이후에는 임금이 완만하게 증가하는 S자 곡선으로 변화하게 되었다. 이러한 변화는 노조의 이해와 협력이 있었기에 가능했고 풀무원은 이를 위해 노사 간 공통적인 이해관계를 도출하는 한편 추진 과정에서 적극적인 소통 노력을 기울였다. 그러한 과정을 통해 만들어진 임금체계는 연공성을 완화하는 기제와 함께 일 중심의 역할급을 포함하고 있다. 사례는 임금체계의 개편을 추진하는 과정과 그 결과 만들어진 임금체계의 내용 양 측면에서 중요한 시사점을 제공한다.

핵심용어 : 임금체계, 인건비, 연공급, 역할급, 노사협력

논문접수일: 2020년 9월 28일, 심사의뢰일: 2020년 10월 13일, 심사완료일: 2020년 12월 22일

\* 논문을 위해 상세하고 유익한 코멘트를 해 주신 익명의 심사자분들에게 깊이 감사드립니다.

\*\* (제1저자), (주) 펴스(PIMS) 인사부장(asm@pimskorea.com)

\*\*\* (교신저자), 경희대학교 경영학과 교수(pwoosung@khu.ac.kr)

## I. 서론

호봉제는 우리나라 생산직 근로자들에게 지배적인 임금제도라고 할 수 있다. 1997년 경제위기 직후 사무관리직을 중심으로 연봉제가 빠르게 확산된 반면 생산직 근로자는 임금체계 개편에서 한걸음 벗어나 있었다. 고용노동부 조사에 따르면 100인 이상 사업장의 경우 2016년 호봉제 도입률이 63.7%로 여전히 매우 높게 나타나고 있다(고용노동부, 2016a). 또한 최근 170개 대기업을 대상으로 한 조사에 따르면 생산직의 경우 84.7%가 호봉제를 적용받는 것으로 보고되고 있다(한국경제연구원, 2018). 호봉제가 내포하고 있는 강한 연공성을 통제하기 위해서는 직무급을 중심으로 하는 임금체계 개편이 필요하다는 주장이 제기된 지 이미 수십여 년이 지났음에도 직무급의 도입에 성공한 기업 사례를 찾아보기는 그리 쉽지 않다. 이러한 사실은 그만큼 생산직 임금체계 개편이 어렵다는 사실을 방증하는 것이기도 하다(박우성, 2019).

생산직 종업원들에게 일반적으로 활용되는 연공적 호봉제가 환경변화에 적응하지 못한 채 다양한 문제를 발생시키고 있다는 점은 이미 많은 연구들에서 반복되어 지적되어 왔다(유규창, 2014; 정동관, 2017). 노사정위원회에서 발간한 임금보고서에 따르면 우리나라 종업원들의 임금 연공성은 매우 높은 편이며 심지어 연공급의 원조인 일본보다 더 높은 것으로 나타나고 있다(노사정위원회, 2017). 근속 및 연령이 증가함에 따라 임금은 지속적으로 증가하는 반면 수행하는 역할은 변화가 없고 생산성은 일정 연령대 이후 오히려 낮아지는 임금체계는 격화되는 국제적 경쟁에서 우리나라 기업들에 커다란 부담이 되고 있으며, 이러한 임금체계가 향후 지속가능한 것인지에 대해 심각한 우려를 낳고 있는 것이 현실이다.

최근 들어 정년연장과 고령화라는 중요한 환경 변화에 대응하기 위해 우리나라 기업들의 인적자원관리가 변화해야 하고(오계택 외, 2016) 강한 연공성을 완화할 수 있는 임금체계의 개편이 절실하다는 주장이 더욱 적극적으로 제기되고 있다(노사정위원회, 2017; 박우성, 2019). 그리고 임금체계 개편이 절실히

필요한 부분은 생산직을 중심으로 활용되고 있는 호봉제이다. 그러나 실제로 생산직 근로자들을 대상으로 임금체계 개편을 시도했거나 성공했다는 사례들은 거의 보고되지 않고 있다(김동배, 2016). 2016년에 LG이노텍이 생산직 근로자들의 호봉제를 폐지한 것이 중요한 기사로 보도된 바 있으나(아시아경제, 2016. 6. 16), 이후 생산직 근로자의 임금체계 개편 소식은 들리지 않고 있다. 이것은 노조의 반대를 극복하고 종업원들을 설득하면서 변화를 추진하는 것이 그만큼 어렵다는 것을 반증한다고 할 수 있다.

생산직 임금체계 개편에 있어서 여러 어려움이 있지만 가장 커다란 어려움은 변화의 필요성에 대한 노사 간의 공감대를 만드는 일이다. 근로자나 노조의 입장에서는 근속에 따라 호봉이 상승하고 그에 따라 임금이 자동적으로 인상되는 안정적인 기득권을 포기하기가 어렵기 때문이다. 또한 일 중심으로의 임금체계 개편을 위해서는 직무와 관련된 시장 정보도 부족하고 실제로 그러한 제도를 운영해 본 경험도 부족하다. 그러나 근본적인 장애는 변화가 초래할 수 있는 불이익에 대한 근로자와 노동조합의 불안과 이로 인한 반발이다. 특히 취업규칙 불이익 변경과 연결되어 근로자와 노조의 반대는 현실적으로 극복하기 어려운 큰 장애물이다(박우성, 2019). 이들이 반대할 경우 임금체계 개편을 추진하는 것 자체가 불가능하기 때문이다. 따라서 우리나라 기업에 절실히 필요한 임금체계 개편을 촉진하기 위해서는 임금체계 개편을 둘러싼 노사 간 관점의 차이를 극복하고 개편에 성공한 기업의 사례에 대한 심층적인 분석이 큰 도움이 될 수 있다.

본 연구는 바로 이 점에 착안하여 풀무원의 임금체계 개편 사례를 분석하고자 한다. 임금체계 개편은 독립적인 변수라기보다는 사회 분위기와 정부 정책, 기업의 경영 현황이나 경쟁 전략, 노사관계, 근로자의 임금 선호 등이 종합적으로 고려되어 결정되는 것이며, 특히 개편에 있어서는 점진적 개편이든 근본적인 개편이든 전환을 위한 소통과 변화관리가 필수적이다(박우성, 2019). 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 단순히 제도의 내용을 소개하는 기존 사례들의 한계를 벗어나서 개편을 가능하게 만드는 노사관계의 역할 및 노사의 타협을 가능하게 만드는 제도의 특성에 초점을 맞추어 사례를 분석할 것이다. 이를 통해 생산직 임금체계의 개편이 절실함에도 불구하고 개편이 매우 어렵다

는 현실적 딜레마를 해결할 수 있는 시사점을 얻고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 임금체계 개편 논의의 배경

우리나라 임금에 존재하는 강한 연공성을 문제점으로 지적하면서 개편이 필요하다는 주장이 등장한 것은 매우 오래전의 일이다. 연공에 기초한 임금 대신 능력과 성과에 기초한 임금체계가 필요하다는 주장은 이미 1970년대 말부터 인사관리 학술지를 통해 지속적으로 제기되어 왔다(이상민·유규창·박우성, 2010). 1960년대와 1970년대에 걸쳐 임금체계를 직무급으로 전환하려는 시도가 실패로 끝나고 오히려 임금체계의 연공적 성격은 더욱 강화되었기 때문이다(박준성·김환일, 2008). 노동시장이 기업별로 형성되어 있고 채용을 포함한 인사관리가 직무보다는 사람에 기초하고 있으며 노동조합이 직무급에 대해 부정적인 입장을 취하고 있는 상황에서 직무급의 실패는 당연한 것이었고, 이는 일본에서 1960년대에 직무급으로 개편하려던 시도가 실패한 것과 마찬가지로 할 수 있다.

1980년대 이후 임금체계 개편의 주된 초점은 직능급이었다. 일본에서 연공급을 대체하기 위해 직무급 대신 성공적으로 정착되기 시작한 직능급이 이 시기 우리나라 학자들과 실무계의 많은 주목을 받기 시작하였다. 그러나 실제로 직능급이 대안적 임금체제로 거론되면서 적극적인 도입이 모색된 것은 1990년대에 들어와서이다(양병무, 1992, 박준성·김환일, 2008). 1990년에 포항제철을 시작으로 한국전자, 삼성전자 등에서 능력주의에 기초한 직능급이 도입되었다. 그러나 일본에서 직능급이 지배적인 임금체계와 제도로 정착한 것과는 달리 우리나라에서 직능급은 1990년대 말 경제위기를 거치면서 연봉제에 대한 관심으로 대체되었다. 전대미문의 경제위기 앞에서 성과를 내지 못하면 생존할 수 없다는 절박함이 성과주의에 기초한 기업 경영과 임금체계의 필요성을 부각시켰

기 때문이다.

그 이후 우리나라에서 임금체계 개편 논의는 2013년 법적 정년을 60세 이상으로 연장하기로 한 법 개정을 계기로 다시 중요한 정책적 화두로 등장하게 된다. 이 당시 학계와 실무계의 전문가들은 기존의 연공적 임금체계를 그대로 둔 채 정년을 연장하는 것이 초래할 수 있는 부작용을 우려하며 정년 연장과 함께 임금체계의 개편이 반드시 필요하다는 점을 매우 강하게 주장한 바 있다(안주엽, 2014; 이장원, 2014; 유규창, 2014; 김동배·이정현, 2015). 이러한 주장은 정년을 60세 이상으로 정하는 고령자 고용법이 법조문 안에 정년 연장과 더불어 임금체계 개편을 위해 노사가 노력해야 한다는 조항을 포함하고 있다는 점과 맥을 같이하는 것이다.

그러나 이러한 많은 임금체계 개편 논의에도 불구하고 우리나라 기업의 임금체계에서 연공적 호봉제가 차지하는 위치는 여전히 공고하다(박우성, 2019). 사업체 노동력조사 부가조사에 따르면 호봉제 비중은 2009년 72.2%에서 2015년 65.1%로 감소하고는 있지만 여전히 지배적인 위치를 점하고 있다(고용노동부, 2016b). 또한 「인적자본기업패널(HCCP)」 조사 결과를 보면 사업체 노동력 부가조사 결과와 유사하게 호봉제의 비중이 가장 높게 나타나고 있다. 특히 생산기능직의 경우 호봉제가 다른 직군에 비해 두 배 정도로 매우 높게 나타나고 있다(박우성, 2019).

임금체계 개편이 현재 절실하게 필요한 것은 인구의 고령화로 인해 연공적 임금체계가 더 이상 지속 가능하지 않다는 점에 있다. 더욱이 4차 산업혁명으로 대변되는 기술 변화는 연공적 임금체계와 친화적이지 않다. 연공성을 무조건 백안시하거나 배척하자는 것이 아니라 연공성을 통제하고 일 중심의 임금체계를 구축하는 것이 필요하다(노사정위원회, 2017). 그러나 그러한 필요성에도 불구하고 임금체계 개편이나 변화의 속도는 느리기만 하다. 따라서 임금체계 개편을 위해서는 개편을 저해하거나 촉진하는 요인에 연구나 정책의 관심이 집중될 필요가 있다. 특히 임금체계 개편에 있어서 노조의 강한 반대로 인해 개편이 현실적으로 어려운 생산직의 임금체계 개편은 매우 중요한 과제라고 할 수 있다(김동배, 2016). 본 연구에서 풀무원의 사례를 통해 시사점을 얻고자 하는 것은 바로 이러한 상황을 이론적 배경으로 하고 있다.

## 2. 임금체계 개편과 역할급

사례에서 살펴볼 풀무원의 임금체계 개편은 역할급의 도입을 중요한 내용으로 하고 있다. 그러한 변화의 의미를 정확히 파악하기 위해서는 역할급이 무엇인가에 대한 이해가 필요하다. 조직 내에서 정해진 직위를 맡고 있는 개인에게는 기대되는 행위들이 존재하며 이를 역할이라고 부른다(Robbins, 1998). 역할은 기본적으로 담당하고 있는 일에서 출발하지만 회사 내에서의 지위(status)를 반영하는 직급에 의해 영향을 받으며 회사가 추구하는 전략이나 정책에 의해서도 영향을 받는다(박우성·이병하, 2016). 역할 중심의 임금체계는 각 개인이 조직으로부터 부여받은 역할의 크기나 중요도에 기초해 직급을 설정하고 그에 따라 기본급의 수준을 결정하는 것이다. 역할은 기본적으로는 개인이 담당할 일에 따라 결정되는 것이므로 이렇게 되면 개인이 보유한 학력이나 능력 등 속인적 특성이 아니라 담당할 일에서 기대되는 역할이 얼마나 크거나 중요한가에 따라 결정되는 속직급의 성격을 띠게 된다(노사정위원회, 2017).

역할급은 일본 기업들이 직능급의 한계를 탈피하기 위한 대안으로 모색한 결과물이다. 직능급이 숙련 형성을 촉진시킨다는 장점에도 불구하고 직무 수행능력에 대한 평가가 어렵기 때문에 근속기간을 충족시키면 곧 승격이 이루어지는 방식으로 관대화되면서 연공급화되는 현상이 만연했기 때문이다(박우성·이병하, 2016; 박우성·김동배, 2016). 역할급은 근로자가 수행하는 일과 그 일에 기초해서 정해지는 역할에 따라 보상의 크기가 결정되기 때문에 근로자 개인이 수행하는 일에 변화가 발생하지 않는 한 연공급과는 달리 임금인상이 자동적으로 발생하지 않는다는 장점을 가지고 있다. 역할급이 주목받는 이유는 연공성을 통제할 수 있다는 이러한 장점에 기인한다. 연공성의 통제는 직무급을 통해서도 가능하지만 직무급과 비교해 역할급이 가지는 장점은 제도의 도입과 운영에서의 유연성이다(노사정위원회, 2017). 역할급의 경우 조직 내 다양한 직위와 역할을 횡단적으로 포괄하는 역할등급을 설정해서 운영되며 이것은 우리나라 기업들이 운영해왔던 직급과 외형적으로는 거의 동일하다. 그러나 직급의 내용이 역할에 따라 정리되고 운영되기 때문에 인력을 유연하게 전환 배치하는 우리나라 기업들의 인력관리 방식에 매우 적합하다.

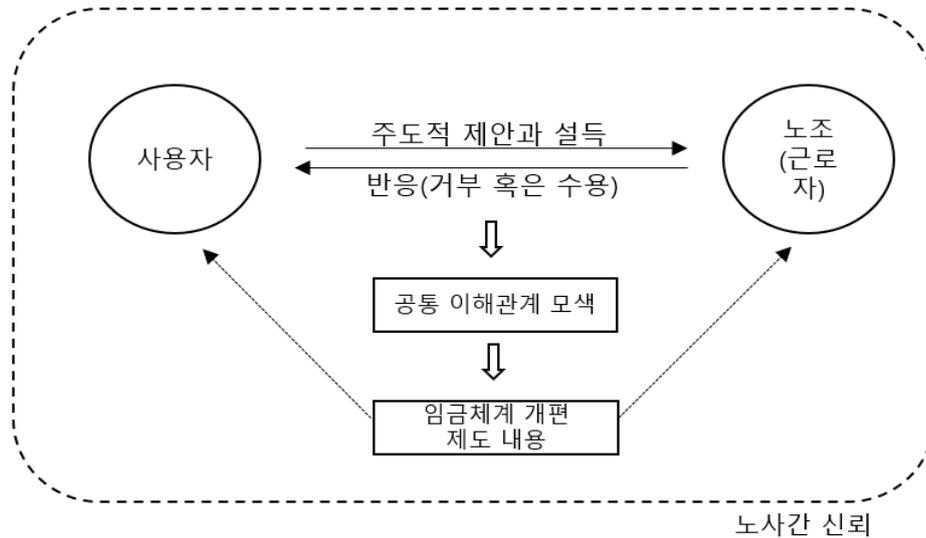
### 3. 임금체계 개편의 분석적 틀

우리나라 생산직의 임금체계 개편을 정확하게 이해하기 위해서는 개편의 과정과 결과를 동시에 검토하는 것이 중요하다. 많은 기업에서 임금체계 개편이 제대로 추진되지 못하는 것은 추진 과정에서 노조의 강한 반대가 중요한 영향을 미치기 때문이다. 따라서 근로자와 노조를 어떻게 설득하고 변화의 공감대나 동력을 만들어 냈는가에 대한 이해 없이 제도의 내용만을 소개하는 접근법은 임금체계 개편에 관심이 있는 기업들에 의미 있는 시사점을 제공하는 데는 한계를 보일 수밖에 없다. 어떤 과정을 거쳐서, 혹은 어떤 방식으로 노사 간에 임금체계 개편을 위한 공감대를 만들었는가 혹은 노조나 근로자가 어떤 이유로 임금체계 개편을 수용했는가를 이해하는 것이야말로 향후 다른 기업에도 중요한 시사점을 제공할 수 있다.

한편 과정뿐 아니라 개편을 추진한 결과로 나타나게 되는 제도적 내용도 중요하다. 노사 간에 공감대가 만들어지고 협력적으로 새로운 임금체계가 만들어졌다고 해서 그것이 반드시 바람직하거나 지속가능한 임금체계라고 말하기는 어렵기 때문이다. 노사관계에서 종종 발생하는 이면합의나 노사 간 담합은 그 점을 잘 보여주는 대표적인 사례이다. 상황을 일시적으로 모면하기 위한 노사 간의 이면합의나, 담합이 건전한 노사관계나 합리적 인적자원 관리에 도움이 되지 않는다는 점은 특히 공공부문에서 자주 강조되는 중요한 교훈이다. 따라서 노사 간의 합의나 협력이 성공적인 임금체계 개편을 위한 필요조건이라면 그러한 협력을 통해 만들어진 제도의 내용이 기업의 경쟁력을 높이고 근로자의 근로의욕을 높이는 데 기여할 수 있는 것인가는 충분조건이라고 할 수 있다.

임금체계 개편과 관련해서 과정과 결과를 동시에 검토하는 분석적 틀은 이을터(2014)에 의해 제시된 바 있다. 그는 임금체계의 개편은 이를 추진하려는 사용자와 이를 거부하거나 수용하는 노동조합 사이의 협의 혹은 교섭 과정과 그러한 결과로 나타나게 되는 제도의 내용을 동시에 검토해야 한다는 점에 주목한다. 본 연구 역시 그러한 관점에서 있다. [그림 1]에 나타난 바와 같이 임금체계 개편은 노사 간의 상호작용 안에서 논의되며 사용자의 제안에 대해 노조

(그림 1) 임금체계 개편의 분석적 틀



자료: 이을터(2014)를 참고하여 저자가 수정해서 작성.

가 반응하는 방식으로 이루어진다. 이 때 중요한 것은 소통을 통한 공감대 형성이다. 공감대 형성은 노사가 임금체계 개편이라는 이슈에서 서로에게 이익이 될 수 있는 지점을 찾는 일이다. 소통이 그러한 공감대 형성에 중요한 도움이 되지만 근본적으로는 그러한 개편이 실제로 어떤 편익을 제공하는가 하는 것이 핵심이다. 양측이 개편을 통해 서로 얻을 수 있는 것이 있으면 개편이 추진되며 그러한 이해관계를 반영한 임금체도가 만들어지게 된다. 이렇게 만들어진 체도는 노사의 행동이나 생각을 강화시키거나 혹은 변화시킨다. 노사 간의 신뢰는 노사 간의 상호작용이 발생하는 중요한 맥락을 구성하며 소통이 왜곡 없이 원활하게 이루어지게 만드는 한편 새로운 변화에 대한 의심이나 거부감을 완화시키는 역할을 수행한다.

### Ⅲ. 연구방법

본 연구는 사례 연구 방법을 사용하고 있다. 사례 연구는 일반화를 목적으로

하기보다는 조직 현상의 동적 측면을 깊이 있게 이해하는 데 적합한 연구 방법이다(Eisenhardt, 1989). 사례 연구는 ‘왜(why)’, 그리고 ‘어떻게(how)’를 이해하는데 연구의 초점이 있으며 설명적인 성격을 지닌다(Yin, 2008). 생산직을 고용하고 있는 많은 기업에서 임금체계 개편이 추진되지 못하고 있는 것이 현실이다. 그렇다면 경영층이 임금체계 개편의 필요성을 절실히 느끼면서도 왜 임금체계 개편을 추진하지 못하는지 혹은 그러한 시도가 왜 실패하거나 성공하는지에 대해 이해를 하는 것이 임금체계 개편에서 매우 중요한 출발점이라고 할 수 있다. 또한 임금체계 개편이 실패하거나 성공한 경우 어떻게 혹은 무엇이 그러한 실패와 성공을 결정하고 영향을 미치는가를 이해하는 것 역시 매우 중요하다. 따라서 임금체계 개편을 저해하는 복잡한 현실이나 다양한 현상에 관한 지식이나 이해가 충분하지 못한 단계에서는 사례 연구를 활용한 접근법이 효과적이라고 할 수 있다. 그러한 측면에서 생산직 임금체계의 개편에 대해 사례 연구 방식으로 접근하는 것이 향후 이론적 연구나 정책적 시사점에서 유용한 단초를 제공할 것으로 기대된다.

풀무원을 사례 연구의 대상으로 선정한 것은 생산직의 임금체계 개편을 시도해 성공한 매우 드문 사례이기 때문이다. 우리나라에서는 생산직 임금체계를 개편하려는 시도 자체가 매우 적고 또 실제로 제도가 성공적으로 도입된 경우는 거의 찾기가 힘든 것이 현실이다. 설령 그러한 사례가 있어도 내부적인 정보를 얻어 공개할 수 있도록 기업의 협력을 얻는 일도 쉽지 않다. 이러한 상황을 고려할 때 풀무원의 사례는 연구자들에게 매우 소중한 연구 자료라고 할 수 있다. 특히 풀무원의 경우 생산직 임금체계 개편에 매우 중요한 영향을 미치는 노동조합이 존재하고 있기 때문에 임금체계 개편 과정에서 노조의 입장이나 역할을 파악하고 이해할 수 있는 중요한 관점과 정보를 제공한다는 장점이 있다.

본 연구는 또한 일종의 참여관찰 방식에 기초하고 있다. 저자 중 한 명이 풀무원의 관리자였으며 인사관리를 담당하는 책임자로서 임금체계 개편의 전 과정에 직접 참여했기 때문이다. 저자가 임금체계 개편 업무의 담당자로서 참여관찰이 가능하다는 점은 외부에서는 파악하기 어려운 내부적인 문제나 민감한 사안들을 잘 이해하면서 현상을 둘러싼 주체들의 관점이나 역학, 제도와 조직

의 작동 방식에 대해 심층적으로 탐구할 수 있다는 장점을 가진다(윤택림, 2013). 실제로 본 연구에서 사용하고 있는 사내 문서들이나 면담 결과들은 모두 풀무원의 관리자인 저자가 직접 작성했거나 작성하는 데 참여한 내용들이며 노사관계에 관한 내용 역시 저자가 직접 풀무원에 근무하면서 파악한 것들이다. 그러나 지나친 관여로 인해 오히려 상황을 객관적으로 분석하기 어려울 수 있다는 단점도 존재한다. 이 부분에 대해서는 다른 저자가 가능한 한 중립적 연구자의 관점에서 연구 내용을 검토하면서 참여관찰의 장점은 살리되 단점을 줄이려는 노력을 적극적으로 기울였다.

## IV. 풀무원의 임금체계 개편 사례

### 1. 임금체계의 현황과 문제점

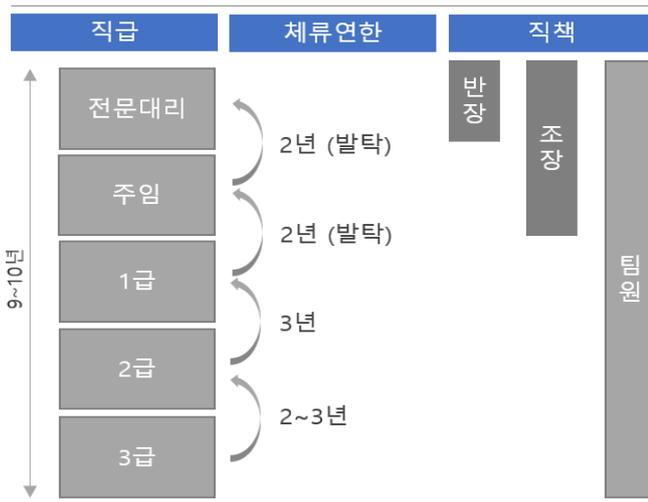
풀무원 생산직의 임금체계는 회사 창립 시점인 1980년대 초반 양주공장에서 만들어진 호봉제를 기본으로 하고 있다. 이것은 당시 다른 회사의 공장들이 운영하던 제도를 본떠 만든 것으로 직급과 근속 호봉에 따라 기본급이 결정되는 직급별 호봉제였다. 그러나 2000년 춘천과 의령 공장 노동조합이 자동승격과 단일호봉제를 요구하는 파업을 실시하였다. 평가 없이 근속만을 고려해 자동적으로 승격을 실시하는 한편 전체 직급이 하나의 호봉체계에 따라 임금이 결정되는 단일호봉제를 실시하자는 노조의 주장은 결국 받아들여지지 않았으나 이를 계기로 4조 2교대 작업방식과 평생학습제 등 근로조건 개선과 학습을 통한 성장을 연계하는 노사협력적 정책이 적극적으로 시행되게 되었다.

그러나 그 이후 보상제도 자체에 대한 개선은 이루어지지 못하였다. 2003년에 설립된 음성 두부 공장은 직능자격급에 기초한 연봉제를 기본으로 해서 보상제도를 설계하여 운영하고 있으나 대부분의 다른 공장들은 80년대의 호봉제를 그대로 사용하고 있던 상황이었다. 참고로 임금체계 개편 전에는 고졸 남사원은 13호봉, 고졸 여사원은 9호봉으로 입사하며 매년 1년 근속이 증가하면 4호봉씩 승호가 이루어지는 제도를 가지고 있었다. 총 50호봉으로 설정된 제도

하에서 10년이 지나면 최고 호봉(말호봉)에 도달하게 되어 그 이후에는 더 이상의 승호가 불가능하였다. 말호봉 자체가 연공에 따른 지나친 임금 인상을 일정 시점 이후에는 차단하는 통제 장치라는 점에서 제도 자체가 문제가 있다고 하기는 어렵다. 그러나 10년 정도면 최고 호봉에 도달하는 호봉으로는 종업원들의 임금 인상 욕구를 충족시키기 어려운 것도 사실이었다. 이러한 상황에서 노조가 2000년대 중반 이후 임금협상 과정에서 강하게 압박하면서 호봉이 80호봉 혹은 100호봉까지 늘어나는 등 생산 현장에서 호봉제가 원래 규정대로 제대로 관리되지 못하는 일들이 자주 발생하기 시작했다.

한편 풀무원 생산직의 직급체계는 3급 → 2급 → 1급 → 전문주임(반장) → 전문대리(조장) 등 5개 등급으로 구성되어 있다. 풀무원에서는 생산직을 제조 현장의 역할과 전문성을 강조하는 의미에서 전문직이라고 불러 왔으며 생산직의 반장은 사무관리직의 주임, 그리고 조장은 대리에 해당하는 직급이다. 3급으로 입직한 후 1급까지는 특별히 하는 일이나 역할이 달라지지 않기 때문에 거의 자동적으로 근속에 의해 직급 승진이 이루어지는 반면, 반장과 조장은 공식적인 직책이기 때문에 평가와 발탁을 통한 승격만이 가능하다. 따라서 근속기간이 긴 종업원들의 대부분이 1급에서 머무르게 되고 1급 인력의 비중이 커지는 현

[그림 2] 직급구분과 평균 체류연한



자료: 풀무원 내부자료(2018a)를 참고해서 저자 작성.

상이 존재한다. 1급 장기 근속자와 3급 종업원들 사이에 하는 역할은 차이가 거의 없으나 임금 격차는 크게 발생하는 것 역시 풀무원 임금관리에서 중요한 고민 중 하나였다.

이러한 문제점은 임금체계 개편을 위해 만들어진 태스크포스(TF)가 실시한 종업원들과의 면담을 통해서도 잘 나타나고 있다. TF는 제도의 사전 설계 시점부터 계층별 면담을 실시하였고 종업원들의 고충이나 요구 사항을 설계에 반영하려는 노력을 기울였다. 면담 내용을 보면 일반 조원들은 직급과 관계없이 비슷한 일을 하고 있어 직무 및 역할 수준이 크지 않다는 인식이 컸으며, 역할 수준과 직급이 일치하지 않는다는 의견 역시 적지 않게 나타났다(풀무원, 2017).

“1급이나 주임이나 역할에는 별 차이가 없다. 주임 수당 외에는 특별한 게 없다.”  
(현장조원 A)

“진급을 하더라도 역할은 똑같다. 대리까지 갈 필요도 없고 주임이 끝이라고 생각한다.” (현장조원 B)

## 2. 임금체계 개편의 과정

### 가. 경영층의 임금체계 개편 추진

풀무원의 경영층이 생산직의 임금체계를 개편해야 할 필요성을 느낀 가장 큰 이유는 격화된 경쟁과 수익성 악화이다. 연공적 임금체제로 인해 매년 인건비 부담은 늘어나는 반면 경쟁은 치열해져서 영업이익률이 감소하는 현상이 지속적으로 발생해 왔다. 경영층의 입장에서는 경쟁력을 유지하기 위해 인건비의 지나친 증가를 통제할 필요성이 크게 부각되었다. 더욱이 풀무원은 2000년대 초반부터 사업 확대 및 다각화를 위한 인수·합병(M&A)을 적극적으로 진행하였다. 이러한 적극적인 전략을 통해 2009년에는 매출 1조 원을 돌파하는 성과를 거두었으며, 한국, 중국, 일본, 미국 태평양 지역에서 식품 사업을 활발하게 전개 중이다(풀무원, 2018b). 그러나 이러한 글로벌 사업 확대는 기대했던 만큼의 실적을 아직 거두지 못하고 있으며 오히려 적자가 누적되고 있어 재정적인 부담이 점차 커져가는 문제가 발생하고 있기도 하다(시사위크, 2018. 6. 19). 따

라서 하는 일은 동일한데 근속에 따른 임금인상이 지속되기 때문에 발생하는 수익성 저하에 대해 경영층이 심각한 우려를 할 수밖에 없는 상황이었다.

또한 기존 임금체계는 인건비 부담의 문제뿐 아니라 임금의 내부적인 공정성 문제도 적지 않게 발생시키고 있었다. 임금체계의 강한 연공성 때문에 하는 일은 같은데 3급과 1급 사이의 임금은 크게 차이가 나는 현상이 발생할 수밖에 없었고, 3급 종업원의 입장에서는 이를 공정한 임금이라고 보기 어려웠기 때문이다. 또한 기존 제도에서는 반장과 조장 등과 같은 직책자 내에서도 내부적인 임금의 공정성이 훼손되는 경우가 종종 발생하곤 했다. 반장, 조장 선임은 발탁 승진으로 이루어지는데 늦게 보임을 받은 사람이 그 동안 호봉을 통해 임금이 높아졌기 때문에 다른 직책자들에 비해 오히려 임금이 훨씬 더 많은 경우가 적지 않았기 때문이다. 먼저 선임된 직책자들의 입장에서는 자신들이 유능해서 선발되었고 관리직 역할을 열심히 수행했음에도 불구하고 결과적으로 보면 차라리 승진이 되지 않거나 아니면 늦게 승진되는 것이 임금 측면에서 더 유리한 상황이 전개되고 있는 것이었다. 이러한 임금역전은 생산직과 사무직 사이에서도 빈번하게 발생하고 있었다. 초과근로수당을 합치면 생산직 종업원들이 고졸 사무직은 물론 대졸 사무직의 임금을 넘어서는 현상이 발생했기 때문이다.

이러한 문제들은 하는 일이나 역할, 성과와 무관하게 근속에 따라 임금이 인상되는 호봉제의 부작용이라고 할 수 있다. 특히 풀무원의 경우 50호봉으로 설정되어 있던 말호봉이 무너지기 시작하면서 연공성을 통제할 수 있는 기제가 더 이상 작동하지 못하게 된 상태였다. 임금관리나 제도 설계에서 근속이라는 기준 자체가 무조건 나쁜 것은 아니며 임금체도의 운영 과정에서 일정 정도 근속의 영향을 피하기는 어렵다(박희준, 2017). 결국 근속을 어느 정도로 반영할 것인가 하는 정도의 문제라고 할 수 있는데, 근속이 임금결정에 거의 지배적으로 큰 영향을 미치는 제도라는 것이 바로 풀무원 생산직 임금체계의 근본적인 문제였다.

풀무원 경영층은 현재와 같은 연공중심 보상제도는 향후 풀무원의 인건비 경쟁력을 약화시킬 가능성이 높다고 판단했다. 불확실한 외부 경쟁 환경은 효율적 인력운영 및 유연한 인건비 관리를 통한 경쟁력 강화를 요구하는 반면 현재의 연공 중심 보상제도로는 이에 효과적으로 대응하기 어려웠기 때문이다. 따

라서 경영층은 선제적 대응의 필요성을 인식하고 생산직 인사관리 및 운영 패러다임의 변화를 모색하면서 보상체계를 포함한 생산직 인사관리의 전체적인 개편을 모색하게 되었다.

#### 나. 노동조합과 임금체계 개편

풀무원 생산직의 임금체계 개편은 풀무원 식품 생산본부에 속한 현장직을 대상으로 추진이 되었으며 생산본부에는 총 7개의 공장이 속해 있다. <표 1>에 나타난 것처럼 3개의 공장은 무노조 공장이며 2개의 공장은 민주노총에 가입해 있고 나머지 2개의 노조는 한국노총에 가입해 있다. 임금체계 개편에 대해서는 노조 유무 및 상급노조가 어디인가에 따라 다른 입장을 취한다. 예를 들어 무노조 사업장의 경우 임금체계 개편에 대한 저항이나 반발이 크지는 않으나 굳이 개편을 하려는 것에 대해서는 그다지 탐탁지 않게 여기는 근로자가 다수였다. 한국노총 사업장의 경우 역시 굳이 개편을 원하지는 않았으며 기존의 연공적 임금체계를 선호하는 입장을 보였다. 한편 민주노총사업장의 경우 2000년 초에 단일호봉 자동승격을 요구하며 파업을 벌인 바 있으며 임금체계 개편에 대해 시종일관 강한 반대를 보여 왔다.

<표 1> 공장별 생산직 근로자의 조직화 현황

공장명칭	생산제품	생산인력(명)	노조유무	소재 지역
음성두부	두부	250	무노조	충북 음성
신선나또	나또	40	무노조	충북 괴산
풀무원기분	어묵제조	30	무노조	경남 의령
피피이씨춘천	두부제조	90	민주노총	강원 춘천
피피이씨의령	두부제조	110	민주노총	경남 의령
피피이씨음성나물	나물재배	100	한국노총	충북 음성
피피이씨음성생면	생면류제조	180	한국노총	충북 음성

자료: 풀무원(2018b)의 기본 정보를 기초로 저자가 보완해서 작성.

한편 생산직 근로자와 노조에 공통적으로 중요한 현안은 기존의 직급 체계에서는 근로자들의 승격 기회가 매우 제한적이어서 성장과 발전의 기회가 없다는 것이었다. 앞서 직급체계에서 설명한 바와 같이 소수의 직책자들을 제외하면 모든 근로자가 제도적으로는 빠르면 6년 만에 그리고 평균적으로는 대체로 8년 만에 1급에 도달하는 상황이었으며, 36세 정도가 되면 모두가 1급이 되어 있는 상황에서는 미래에 대한 희망이나 기대를 찾기가 어렵다는 것이 근로자들의 불만이었고 노조 역시 이러한 문제를 해결해야 한다는 강한 내부적 압력을 받고 있었다.

#### 다. 노사 공통의 이해관계 모색

임금체계 개편이 추진되기 위해서는 무엇보다도 먼저 소극적이거나 반대의 입장을 보이는 근로자와 노동조합에게 임금체계 개편의 필요성을 이해시키고 이에 동참하도록 만드는 것이 가장 큰 과제였다. 이들이 경영층의 고민을 전혀 이해하지 못하는 것은 아니지만 그렇다고 안정적인 승급이 보장된 연공적 임금체계를 포기해야 할 이유는 없었기 때문이다. 풀무원은 이 문제에 대한 돌파구를 찾기 위해 근로자와 노동조합이 중요하게 생각하는 현안에 주목했다. 근로자들은 입사 후 얼마 지나지 않아 1급에 도달하게 되고 더 이상의 승격 기회가 없다는 것에 대해 큰 불만을 피력해 왔다. 경영층은 승진이 적체되는 문제를 해결하려면 직급 단계를 늘리거나 체류연한을 연장하거나 직책보임을 탄력적으로 운영하는 등 직급의 운영 방식이 바뀌어야 하는데, 이것은 직급체계의 독립적인 문제가 아니라 임금체계의 변화와 맞물려서 이루어져야 한다는 점을 근로자와 노조에 설명하면서 임금체계 개편을 통해 양자의 이해관계를 동시에 충족시킬 수 있는 가능성을 같이 모색하자고 설득하였다. 경영층이 노조를 설득한 또 다른 현안은 고용안정이었다. 풀무원이 당장 고용이 불안한 상황은 아니지만 장기적으로 볼 때 치열한 경쟁하에서 현재와 같은 임금체계로는 고용규모를 그대로 유지하기가 어려운 것이 사실이었기 때문이다. 다만, 그러한 논의가 노조나 근로자를 일방적으로 압박하기 위한 것으로 받아들여지지 않도록 경영층과 인사팀이 최대한의 노력을 기울이면서 객관적인 현실을 같이 공유하는 노력을 기울였다. 이러한 과정을 통해, 서로의 관점이나 기대사항은 다를 수 있지

만 임금체계 개편으로 서로가 윈윈할 수 있는 가능성이 있다는 점에 대한 공감대를 형성하기 위한 노력을 기울였다고 할 수 있다.

한편 경영층은 임금체계 개편의 기본 방향을 역할급에서 찾았다. 직무급에 대한 노조의 반대가 강한 상황에서, 인건비 비중을 적절하게 유지하면서 생산성을 높이고 이를 통해 향후 고용안정을 도모하며 장기적으로 예상되는 정년연장 요구에 대해서도 대응할 수 있는 방안을 찾기 위해서는 역할급이 중요한 대안으로 부각되었기 때문이다. 또한 역할이라는 개념이 종업원이나 노조를 설득하는 데 훨씬 더 용이하다는 판단도 중요하게 작용했다. 직무를 개인이 선택하는 것이 아니라 회사가 배정하는 상황에서 직무에 따라 임금이 달라진다는 점에 대해서는 종업원이나 노조가 수용하기 어렵다는 입장을 보인 반면 조직 내에서 맡은 역할이 다르면 그에 따라 임금이 달라질 수 있다는 점에 대해서는 근로자나 노조 모두 상대적으로 더 쉽게 이해하는 입장을 보였기 때문이다. 근로자를 대상으로 한 설문조사에서도 ‘직급이나 연차보다는 본인의 역할에 따라 대우가 달라져야 한다’라는 질문에 대한 긍정 응답이 62.9%로, 부정 응답 35.8%를 크게 웃도는 것으로 나타난 바 있다(풀무원, 2017).

마지막으로 경영층은 임금체계 개편을 수용하는 공장에 대해서는 교섭 인상은 별도로 추가적인 기본급 인상을 제공하기로 하였다. 이는 임금체계 개편이 단순히 임금 인상을 억제하려는 것이 아닌가 하는 노조의 의구심을 불식시키고, 회사의 목표는 단기적 임금 인하가 아니라 장기적인 인건비 관리와 임금의 유연성을 제고하는 것이라는 점을 명확하게 하기 위한 것이었다. 이러한 기본급의 추가 인상은 누적적인 임금인상 효과를 가지기 때문에 근로자와 노조가 임금체계 개편을 수용하고 동참하도록 만드는 강한 설득효과를 발휘하였으며 동시에 노사 간의 신뢰를 깨지 않으면서 양자의 이해관계를 일치시킬 수 있는 중요한 투자였다고 할 수 있다.

#### 라. 적극적 소통과 협의

임금체계 개편을 둘러싼 노사 간에 관점의 차이를 줄이고 공통의 이해관계 영역을 모색하는 과정에서 매우 중요한 역할을 수행한 것이 바로 적극적 소통과 협의이다. 풀무원은 전통적으로 근로자들과의 소통과 신뢰를 매우 중요하게

생각하는 회사이다. 이는 풀무원의 뿌리가 기독교적 박애와 평화정신에 뿌리를 둔 원경선의 한살희 양주공동체였다는 점과 깊은 연관이 있다. 풀무원에 있어서 사업은 돈벌이보다는 생명농사를 지어 이웃사랑을 실천한다는 믿음에 입각한 사명감이 더 중요한 가치였다(원혜영, 2010). 이러한 기업문화적 맥락 속에서 풀무원 인사팀은 근로자 및 노동조합과의 대화와 소통을 중시하면서 노사협력적 방식으로 임금체계의 개편 방안을 모색하는 접근법을 택하게 되었다.

이를 위해 인사팀은 제도를 설계하는 단계 이전에 종업원들에 대해 계층별 인터뷰를 실시하여 이들의 생각과 요구를 파악하고 정리하는 작업을 진행하였다. 또한 본격적인 제도 설계에 들어가기에 앞서 임금체계 개편의 필요성에 대한 설명회를 열었다. 설명회에서는 미국과 일본의 완성차에서는 고졸로 입사한 사원이 합리적 인사체계를 통해 성장해서 임원뿐만 아니라 최고위층까지 성장했던 사례를 공유했다. 그리고 풀무원 역시 현장 작업자가 공장장까지 배출될 수 있도록 성장을 지원한다는 경영 원칙을 공개적으로 밝히는 등 근로자의 성장에 대한 회사의 기대와 지원을 공유하였다.

그리고 설계가 완료된 이후 다시 모든 생산직원을 대상으로 설명회를 열어 변화된 임금체계에 대한 시뮬레이션 결과를 공유하였다. 시뮬레이션 결과를 통해 임금체계의 변화가 생애소득 관점에서는 근로자에게 결코 손해가 되지 않는다는 점과 조정수당을 활용해서 개인별로 불이익이 생기지 않도록 한다는 점을 설득하였다. 제도의 설계과정에서도 노사협의회를 통해 지속적인 정보를 제공함으로써 근로자들의 입장이나 요구가 개방적으로 반영될 수 있는 통로를 적극적으로 활용하였다.

한편 임금제도의 변경에서 일부 요소가 근로기준법상 불이익한 변경에 해당할 수 있기 때문에 전체 근로자가 정확한 이해에 기초해 의사결정을 내릴 수 있도록 추가 설명회를 실시하는 한편, 관리자가 배제된 상태에서 근로자들만의 자체 토론과 직접·비밀·평등 원칙에 따라 투표를 실시하여 과반수의 동의를 얻었다. 이러한 방식은 근로조건의 불이익 변경을 위해 요구되는 노동법상 절차였으며 풀무원의 입장에서는 향후 개편된 제도가 정당성을 가지고 제대로 운영되기 위해서도 반드시 필요한 절차이기도 하였다.

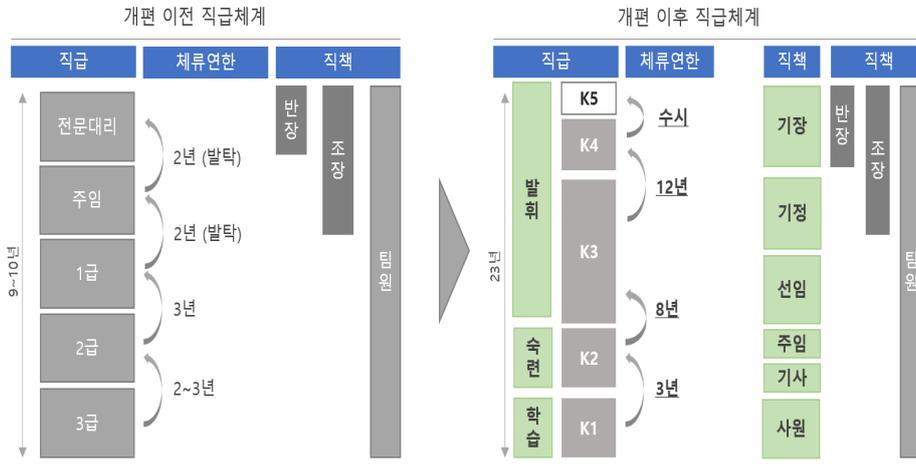
### 3. 개편된 임금체계의 내용과 특징

임금체계는 직급체계의 기반 위에서 작동한다. 직급체계는 보상체계뿐 아니라 채용, 평가, 보상, 육성을 아우르는 인적자원관리의 기본틀이라고 할 수 있다. 따라서 보상체계의 개편을 위해서는 먼저 직급체계의 정비가 필요하다. 폴무원은 근속 중심의 승격을 지양하고 종업원들이 자신의 역할에 맞는 실력과 전문성을 키울 수 있도록 역할에 기초한 새로운 직급체계를 수립하였다. 한편 폴무원이 도입한 새로운 임금체계의 주요 특징은 호봉제 개선을 통한 연공성 완화와 역할급 신설을 통한 일 중심의 임금 결정, 두 가지로 요약될 수 있다. 구체적으로는 기존의 직급별 호봉제에서 근속연수가 지나치게 강한 영향을 미치는 것을 방지하기 위한 다양한 제도적 장치를 마련하는 한편, 현재 담당하고 있는 일의 가치나 역할의 등급에 따라 임금이 결정되는 역할급을 신설하여 중요하고 어려운 일을 수행하는 정도가 보상에 반영되도록 하였다.

#### 가. 직급체계의 개편

폴무원 생산직의 직급은 이미 앞서 살펴본 바와 같이 신입 3급에서 시작해 반장까지 총 5직급으로 운영되어 왔으나 체류연한이 매우 짧게 운영된 결과, 시간이 흐르면서 대부분의 종업원이 1급에 집중적으로 체류하게 되는 문제점을 가지고 있었다. 팀원의 경우 3급으로 입사해 1급까지 근속이 차면 거의 자동적으로 승격을 시켜왔으나 6년 정도가 지나면 1급에 도달하게 되고 그 이후에는 승진할 수 있는 직책이 매우 한정되어 있어서 결국 대부분의 근로자가 1급에 머물고 향후 승진이나 성장에 대한 기대가 상실되는 것이 문제였다. 한편 또 다른 심각한 문제는 직급 간에 필요한 경험이나 역량, 역할에 아무런 차이 없이 직급이 운영되었다는 것이다. 근속이 차면 거의 자동적으로 승격을 시켜 왔기 때문에 직급이 직급체계로서의 기본적 기능을 수행하지 못하게 되었다. 이러한 문제를 개선하기 위해 폴무원은 역할이라는 개념을 활용하여 직급의 개념 등급을 학습 → 숙련 → 발휘의 3단계로 구성하였다. 이때 역할이란 ‘업무 수행과 관련된 책임, 역량, 기술, 환경 등의 요소를 고려해 업무 수행 역할에 위계를 부여한 것’으로 이는 평가, 보상, 경력 개발 등 인사 전반에 활용되는 기준이 된다.

(그림 3) 직급체계의 변화



자료: 풀무원 내부자료(2018a)를 참고해서 저자 작성.

학습단계는 신입에게 기대되는 회사 내에서의 역할로, 회사의 가치를 내재화 하기 위한 숙련의 초입 단계로 정의된다. 담당한 업무를 상위자 감독하에 적극적으로 수행하면 되는 수준이다. 숙련 단계는 실질적인 성과를 창출할 것으로 기대되는 단계이다. 이를 위해서는 업무 수행의 완결성을 갖고 혁신활동을 수행하며 이를 위한 전문지식을 함양할 뿐만 아니라 부하 직원을 지도하고 육성해야 한다. 발휘 단계는 최고 수준의 직무전문가로 미래 리더 후보군으로 간주된다. 이들은 담당 조직의 모든 업무를 면밀하게 파악하고 성과를 실현해 내는 최고 수준의 전문가로 소속 직원들에게 비전과 동기를 부여할 수 있어야 한다.

생산직도 지식근로자(knowledge worker)라는 최고경영자의 신념과 기대를 반영하여 역할등급은 지식근로자의 영문 첫 자를 따서 K1부터 K5까지 5단계로 구분하였다. 발휘 단계에 해당하는 직급이 K3와 K4, K5 3개로 구분된 것은 팀원이면서 발휘 단계의 역할을 수행하는 경우와 반장이나 조장 등의 직책을 가지고 발휘 역할을 수행하는 경우를 모두 포함하기 때문이다. 직급은 보상과 각종 처우 및 승격의 기준으로 활용된다. 승격은 표준 체류연한을 채운 후 심사를 거쳐 결정된다. 직급별 표준 체류기간은 K1 3년, K2 8년, K3 12년이다. 이는 신입사원으로 입사하는 연령을 25세로 간주하고 거기에서 출발해 48세에 K4로 승격하는 경우를 표준으로 상정해서 만든 것이다.

### 나. 평가제도의 개선

직급체계의 정비와 함께 평가제도의 개선이 동시에 이루어졌다. 과거에는 승격을 위한 심사가 있기는 했으나 대부분 근속기준을 충족하고 근태에 문제가 없으면 승격을 시키는 자동 승격이 관행이었다. 그러나 제도 개편 이후에도 그러한 방식으로 승격이 실시되게 되면 모처럼 어렵게 개선한 임금제도 자체가 연공급화될 위험이 크다. 일본의 직능급이 연공급화될 주요 이유 역시 연공에 따른 관대한 평가가 원인이었다는 점을 고려할 때(박우성·이병하, 2016) 풀무원으로서는 합리적이고 엄격한 평가제도의 설계와 운영에 많은 관심과 개선 노력을 기울이지 않을 수 없었다.

이를 위해 조·반장이 1차 평가자가 되고 공장장이 2차 평가자가 되어 종업원 개인의 업적과 역량을 평가하는 제도가 도입되었다. 승격을 위해서는 체류연한을 채워야 하고 승격 포인트를 확보해야 한다. 이때 승격 포인트는 평가 결과에 따라 산정된다. 이상의 두 가지 조건을 갖추면 승격 대상 후보자에 포함되게 되며 회사가 승격률에 따라 승격을 결정하게 된다. 거의 자동적으로 승격이 이루어졌던 과거와는 달리 이제는 엄격한 승격관리를 통해 역량을 갖춘 인력들만을 승격시킴으로써 인건비를 통제하는 한편, 조직 내에서 임금의 공정성을 확보할 수 있게 되었다.

이상과 같이 풀무원에서 생산직 인력에 대해서도 합리적 근거에 입각한 평가가 이루어지게 되었다는 점은 매우 중요한 의미를 지닌다. 우리나라 생산직 인력에 대해 평가가 제도적으로 실시되고 있는 경우는 32.5%에 그치며 1,000인 이상 기업의 경우에도 33.3%의 기업만이 생산직에 대해 평가제도를 운영하고 있다(정동관, 2016). 평가가 실시되지 않는 것은 작업 방식이나 작업 속도의 결정권이 종업원 개인에게 주어져 있지 않다는 이유도 있지만 기본적으로 노동조합이 사용자의 평가에 대해 강한 불신을 보이기 때문이다. 그러나 평가가 없이는 육성이나 보상을 위한 근거가 크게 부실해질 수밖에 없다.

평가를 통한 엄격한 승격관리는 일부 종업원들에게는 새로운 변화이고 어려움일 수 있다. 특히 K2 직급에서 승격이 되지 않아서 장기간 체류를 해야 하는 인력들의 경우에는 제도 개선으로 인해 사기가 저하될 수 있는 위험이 존재한다. 이 점을 고려해 풀무원은 K2 직급에서 20년간 승격을 하지 못하고 체류하

는 경우 이들에 대해서는 K3 직급으로 명예승격을 시키기로 하였다. 승격이 되면 기본급과 역할급이 모두 인상되며 사회적 호칭도 바뀌게 되는 긍정적인 효과가 있다. 이는 새로운 변화 과정에서도 종업원을 배려하는 풀무원의 협력적 노사문화의 전통이 잘 드러나는 부분이라고 할 수 있다.

다. 호봉제 개선을 통한 연공성 완화

풀무원에서는 호봉제의 부작용으로 지적된 강한 연공성을 완화하기 위해 호봉표의 운영방식을 크게 바꾸었다. 표준 체류연한을 초과하게 되면 호봉 승급이 반으로 줄고 표준 체류연한의 2배에 해당되는 시점에도 승격이 되지 못할 경우 승급액이 4분의 1로 줄어들게 된다. 호봉제를 그대로 둔 상태에서 근속이 증가할수록 호봉 승급의 크기를 줄이는 방법은 일본 공공부문에서 일반적으로 활용되고 있는 방법이기도 하다(박우성, 2017). 따라서 승격이 되지 못한 채 하나의 직급에 장기 체류하는 인력은 근속에 따른 자동적인 임금 인상분이 크게 줄어들게 된다. 승격하기 위해서는 평가를 거쳐야 하고 업적과 역량을 확보해야 하므로 연공성 완화와 함께 종업원들의 성과와 실력 향상에 대한 관심이 높아지는 효과가 발생할 것으로 풀무원은 기대하고 있다.

(그림 4) 직급별 호봉제의 운영방안

기준값(年 기준)		K1		K2		K3		K4	
기준 Pitch		3급: 250,000 2급: 260,000 1급: 270,000 주임: 280,000 대리: 290,000 N=3급~전문대리 PITCH 평균값 270,000							
Pitch설정		N+100,000 380,000		N+50,000 320,000		N-50,000 220,000		N-100,000 170,000	
구 간 별	표준체류 연한	3년	380,000	8년	320,000	12년	220,000	7년	170,000
	초과체류 연한1 (1.5배)	4~5년	190,000	9~ 12년	160,000	12~ 18년	110,000	8~ 11년	85,000
	초과체류 연한2 (2배)	5년 초 과	95,000	12년 초과	80,000	18년 초과	55,000	11년 초 과	42,500

주: 회사 내부정보 보호를 위해 구체적인 금액은 예시적으로 작성한 것임.  
자료: 풀무원(2018a), 내부자료.

한편 직급별 호봉 간격을 크게 수정하여 낮은 직급에서의 호봉간 간격(피치)은 늘리는 대신 높은 직급에서의 피치는 줄이는 하후상박형 조정을 통해 임금체계를 개선하였다. 이는 젊은 인력들이 고령 인력에 비해 기본급이 낮으면서도 하는 일은 오히려 어려운 경우가 적지 않은 문제점을 해결하기 위한 것이었다. 젊은 인력들의 사기를 높이고 일에 대한 집중과 숙련을 강화시키는 것이 필요한 점을 고려한 것이다. 이러한 조정을 통해 임금곡선을 연공성이 강한 우상향 직선의 모습으로부터 젊었을 때 임금 상승 속도가 빨라지는 대신 일정 연령 이후부터는 임금 인상이 둔화되는 S자 곡선으로 변화시키려는 것이 제도 개선의 중요한 목적이었다. 이와 같은 방향으로의 임금곡선의 개선은 우리나라 임금체계의 혁신과 관련해 많은 전문가들이 주장해 왔던 것이기도 하다(이지만, 2013; 김동배, 2016; 오계택 외, 2016, 노사정위원회, 2017).

#### 라. 역할급의 신설

제도 개편에서의 또 다른 중요한 변화는 역할급이 신설되었다는 것이다. 역할급은 직능급이 연공급화되면서 일 중심의 보상체계를 도입하고자 했던 일본 기업들이 직무급에 대한 노조의 반대나 도입을 위한 여건의 미비 등에 직면해서 선택한 대안적 임금체계이다(박우성·이병하, 2016; 박우성·김동배, 2016). 일본에서 관리자 직급을 대상으로는 이미 지배적 임금제도로 정착되었으며 일반 종업원들에게도 적지 않게 적용되고 있다. 풀무원에서도 새로운 제도를 모색하는 과정에서 일본 가코메의 역할급 사례를 적극적으로 참고한 바 있다. 가코메는 일본의 식품회사로서 풀무원과 업종이 비슷할 뿐 아니라 임금관리에 대한 문제의식이나 고민이 유사했기 때문이다.<sup>1)</sup>

그러나 가코메의 역할급을 그대로 도입하기에는 풀무원이 넘어야 할 장애가 적지 않았다. 무엇보다 기존의 기본급 전체를 역할급으로 전환하는 것에 대해 노조가 강하게 반발할 것이 분명했다. 근속에 따라 자동적이고 안정적으로 임금이 상승하는 호봉제를 노조가 포기할 리 만무했기 때문이다. 기본급을 역할급으로 전환하는 과정에서 손해를 보게 되는 구성원 개인들이 제기하는 불만이

1) 풀무원이 임금체계 개편에서 일본 역할급에 주목했던 이유나 가코메의 역할급에 대한 자세한 설명은 안상목·오승훈(2018)을 참조하라.

(그림 5) 임금구성의 변화와 역할급



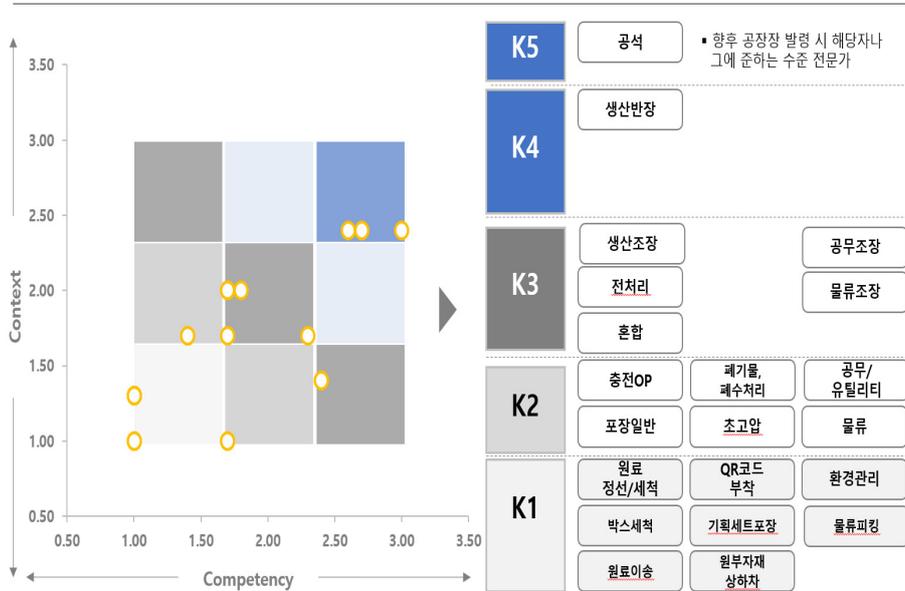
자료: 풀무원 내부자료(2018a)를 참고해서 저자 작성.

나 불이익 변경과 관련된 갈등 사항도 고민거리였다. 이런 상황에서 풀무원이 선택한 것은 호봉제 기반의 기본급을 유지하되 앞서 살펴본 바와 같이 근속에 따른 연공성을 완화하는 한편 역할급을 신설하는 병존형 임금체계로의 개편이었다. 이러한 병존형 기본급 체계는 우리나라와는 달리 일본 기업들에서는 매우 일상적인 방식이며 우리나라 기업들의 임금체계 개편 방안에서 중요한 한 가지 대안으로 제안된 것이기도 하다(박우성, 2019).

풀무원에서 역할급은 기존 임금제도에서 모든 종업원들에게 고정적으로 지급되던 각종 수당들을 모두 통합해서 만들어졌다. 이렇게 만들어진 역할급은 전체 임금의 5% 정도로 아직은 작은 비중을 차지한다. 그러나 하는 일의 중요도나 역할을 고려해서 보상의 일부가 지급되는 것은 이제까지 풀무원에서는 유례가 없었던 매우 중요한 변화라고 할 수 있다.2) 특히 앞으로 역할급의 비중을

2) 이러한 방식은 과거 유한킴벌리가 직능급을 도입했던 것과 매우 유사하다. 유한킴벌리 역시 생산직의 기본급을 호봉에 따른 기본급과 직능수당으로 구분하고 직능등급에 따라 직능수당의 크기를 늘리는 방식을 채택한 바 있다. 이에 대한 자세한 내용은 박우성(2006)을 참고하라.

(그림 6) 직무분석에 기초한 역할등급



자료: 풀무원 내부자료(2018a)를 참고해서 저자 작성.

지속적으로 늘려가기로 노사가 합의했기 때문에 역할급의 비중과 중요도는 더욱 커질 것이다. 풀무원은 이를 통해 근속에 대한 존중과 배려를 하면서도 궁극적으로는 역할에 따른 보상 원칙을 정착시키려는 계획을 가지고 있다.

역할급은 역할등급에 따라 결정되고 지급된다. 따라서 역할등급을 어떻게 정할 것인가가 중요하다. 풀무원에서는 직무 분석과 평가를 통해 현재 수행하고 있는 직무들의 난이도나 중요성, 조직에서 기대되는 역할 수준 등을 종합적으로 고려하여 역할등급을 5개로 구분하였다. 분석결과를 나타낸 것이 [그림 6]이다. [그림 6]에서 콘텍스트(context)는 직무 속성을 의미하며 컴피던시(competency)는 역할 및 책임, 숙련도를 의미한다. K5는 향후 공장장으로 발령이 되거나 기술적으로 우수한 전문가로의 성장을 자극하기 위하여 공란으로 비워 둔 상태이다. 현재는 아직 해당 직무의 역할이 존재하지는 않으나 향후 직무 가치가 더 상승할 가능성에 대비한 것으로, 종업원들의 역할 상승에 대한 기대나 전문성 연마를 도모하기 위한 것이다. 종업원 개인은 각자의 직급별 호봉에 따른 기본급을 지급받는 한편 자신이 수행하는 역할등급에 따른 역할급을 받게 된다.

## V. 결과 및 시사점

풀무원의 임금체계 개편은 풀무원의 인사관리 역사에서 매우 중요한 큰 변화라 할 수 있다. 무엇보다도 생산직 인력을 평가하고 보상하며 육성할 수 있는 기본적 틀이 정비되었고 보상체계에서도 연공성을 완화하는 한편 일 중심의 보상이 가능한 역할급을 신설하였다. 우리나라 생산 인력에 대해서는 평가가 실시되지 않고 주로 근속에 의해 승격이 이루어지며(정동관, 2016), 보상체계 역시 연공적인 호봉 승급 중심의 임금 인상이 이루어지고 있다는 점(박우성, 2019)을 고려하면 매우 커다란 변화라고 하지 않을 수 없다. 또한 입직 후 경력의 중간 단계까지는 지금보다 임금 인상의 속도를 높이는 대신 그 이후에는 임금 인상의 속도를 줄이는 방식으로 호봉 간 간격을 개편하였다. 이러한 변화들은 많은 임금 전문가가 우리나라 기업들의 임금체계 혁신이 지향해야 할 방향이라고 지적한 부분이다(노사정위원회, 2017; 김동배, 2016). 풀무원은 임금체계의 개편을 통해 생산 인력에 대한 합리적이고 지속가능한 인사관리, 보상관리의 틀을 마련했다고 할 수 있다. 일 중심으로 임금체계를 개편해야 한다는 주장은 많지만 정작 변화에 성공한 경우는 드물다는 점에서 풀무원의 사례는 큰 중요성을 갖는다.

무엇보다 먼저 사례에서 가장 관심을 두어야 할 부분은 매우 어렵다고 알려진 임금체계 개편이 풀무원에서 성공할 수 있었던 이유이다. 사례를 통해 발견할 수 있는 것은 노사협력적 접근이 성공의 가장 중요한 요인이라는 사실이다. 풀무원은 임금체계 개편을 일방적으로 추진하기보다는 그 필요성에 대해 노조와 종업원에게 설명하면서 그러한 개편이 이들이 관심을 두고 있는 이슈를 해결하는 데 도움이 될 수 있다는 측면에서 공통의 이해관계를 도출하려고 노력하였다. 또한 개편의 전 과정에 걸쳐 노조의 이해와 협력, 그리고 참여를 도출하려는 노력을 적극적으로 기울였다. 그리고 그러한 협력적 노사관계는 창업 이후 풀무원에 정착된 중요한 전통이자 자산이기도 하다. 개방적이고 적극적인 소통을 통해 노사 간에 임금의 경쟁력 확보와 고용안정이 양립할 수 있는 방향

으로의 타협이 이루어졌다고 할 수 있다. 당장 고용이 위협받는 어려운 상황은 아니지만 현재와 같은 상황이 지속된다면 고용 유지가 어렵다는 현실을 노사가 다 같이 이해했기 때문이다. 노조를 중요한 파트너로 인정하고 지속적인 소통을 통해 협력적으로 개편을 추진하는 것에 대한 중요성은 이미 선행연구에서도 자주 강조되어온 것이기도 하다(이을터, 2014, 박우성, 2019). 본 사례 연구는 노사 간 소통과 협력의 중요성을 다시 한번 확인해 준다.

그러나 아무리 노사협력과 소통이 중요하다고 해도 임금체계의 개편 내용이 임금체계의 문제점을 해결할 수 있는 합리적인 것이 아니라면 이를 성공이라고 하기는 어렵다. 과거 연봉제의 경우에도 많은 기업이 도입했으나 성과에 기초한 임금 인상이라는 본래의 취지와는 달리 무늬만 연봉제로 변질된 상징적 동조 현상이 적지 않게 발생했다는 점이 이를 방증한다(김동배, 2010). 따라서 임금체계의 개편이 실질적인 의미를 가지려면 제도의 내용이 실제로 기존의 문제점을 해결할 수 있는 것이어야 한다. 풀무원의 경우 호봉급을 없애지 않고 존치하는 대신 연공의 영향을 줄이기 위해 표준 체류연한을 넘은 종업원에게는 승급의 크기를 크게 줄이는 방식으로 연공성을 통제한다. 연공에 따른 임금 인상을 부정하지는 않지만 근속에 따라 지나친 임금 인상이 발생하지 않도록 하는 것이다. 이것은 호봉제 자체가 문제가 아니라 근속이 초래하는 과도한 임금 인상이 문제이며, 따라서 승격을 엄격하게 하거나 고과 승급을 강화하는 등 다양한 방식을 통해 호봉제하에서도 연공성을 완화하는 개선이 가능하다는 주장들(박희준, 2018; 박우성, 2019)과 방향을 같이하는 것이다. 또한 호봉 간 간격을 합리적으로 재설계함으로써 젊은 인력의 임금 인상분을 높이고 고령 인력의 임금 인상을 통제하는 부분도 주목할 필요가 있다. 이것 역시 정년연장 이후 우리나라 기업들의 임금체계 개편방향과 관련해 전문가들이 주장해 온 내용이다(이지만, 2013; 김동배, 2013).

변화과정에서 회사가 노조와 종업원에 대해 이들의 입장을 적극적으로 이해하고 충분한 지원을 했다는 점도 임금체계 개편의 성공에 중요한 기여를 하였다. 엄격한 승격관리 과정에서 과거에 비해 승격이 어려워질 수 있는 인력들에 대해 K2 직급에 20년간 장기 체류할 경우 명예승격을 실시하여 호칭의 상승과 임금의 인상을 동시에 제공하는 것이 대표적인 예이다. 또한 임금체계 개편으

로 인해 개인적인 임금수준에 손해가 발생하는 경우에 대해서는 조정 수당을 3년간 지급함으로써 불이익이 발생하지 않도록 하였다. 전체 과정을 통해 종업원에게 불이익이 없도록 하면서도 회사의 장기적 인건비 경쟁력을 확보하겠다는 자세를 일관되게 보인 것이 새로운 제도에 대한 노조와 종업원들의 수용성을 높이는 결과를 낳았다고 할 수 있다.

마지막으로 연구의 한계를 언급하고자 한다. 본 연구는 하나의 사례를 대상으로 한 사례분석 연구이다. 단일 사례 연구는 한 회사의 임금체계 개편을 둘러싼 상세한 내용을 깊이 있게 파악하고 분석할 수 있다는 장점이 있는 반면에 동일한 주제에 대해 상이한 기업의 사례와 비교분석을 하기 어렵다는 한계가 있다. 또한 사례 연구의 결과나 시사점을 일반화하는 것에도 제약이 있을 수밖에 없다. 그러한 한계를 충분히 인식하고 있음에도 불구하고 단일 사례 방법으로 연구를 하게 된 이유는 사례 연구의 대상을 찾기가 매우 어렵기 때문이다. 복수의 사례를 통한 비교를 하지 못한 점은 단일 사례 연구의 한계라고 할 수 있다. 향후 임금체계 개편에 관한 비교 사례 연구나 대규모 샘플을 활용한 연구들이 더 적극적으로 이루어져서 비교 분석이나 일반화가 가능한 연구들이 진행되기를 기대한다.

또 다른 한계는 본 연구가 도입을 위한 조건이나 성공 요인 등 주로 임금체계 개편의 도입 측면에만 초점을 맞추고 있다는 점이다. 그러나 임금체계 개편의 진정한 효과를 위해서는 도입된 제도가 원래의 취지대로 잘 운영되는가가 중요하다. 아무리 좋은 제도 개편이라고 해도 운영이 잘되지 못할 경우 기대했던 효과를 얻기는 어렵다. 특히 승격을 위한 평가가 엄격하고 공정하게 이루어지지 못할 경우 역할 중심의 임금체계가 제대로 작동되기 어려우며, 자칫 제도로만 존재하는 유명무실한 역할급으로 전락할 위험이 있다. 따라서 도입 이후 제도의 운영이 충실하게 이루어지고 목표했던 효과가 나타나는지를 파악하기 위한 추후 연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 고용노동부(2016a). 「한국의 임금체계 : 진화없는 갈라파고스형 연공급 : 선진국  
은 직무, 숙련, 성과 중심으로 임금체계 진화」. 보도자료.
- \_\_\_\_\_(2016b). 사업체노동력조사 부가조사.
- 김동배(2010). 「제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례」. 『노동정책연  
구』 10 (1) : 35~67.
- \_\_\_\_\_(2013). 임금체계의 혁신, 『한국인사관리학회 정책심포지엄 정년 60세  
시대의 대응방안 발표자료집』. 한국인사관리학회.
- \_\_\_\_\_(2016). 「생산직 임금체계 개편방향과 과제」, 『임금연구』 24 (4) : 4~19.
- 김동배 · 박우성 · 박호환 · 이영면(2005). 『임금체계와 결정방식』. 한국노동연구원.
- 김동배 · 이정현(2015). 「정년연장과 임금체계 개편」. 『한국인사관리학회 2015  
춘계학술대회 발표논문집』 : 94~109.
- 노사정위원회(2017). 『2016 임금보고서 : 임금체계 개편의 대안모색』.
- 박우성(2006). 「유한 김벌리의 직능급 제도」. 『KBR』 9 (2) : 21~44.
- \_\_\_\_\_(2017). 「공공부문 임금체계 해외사례 : 일본」. 『공공기관 임금체계 개편  
지원사업』. 정동관 · 채준호 · 이승협 · 박우성 · 남정식 · 송영욱. 한국노  
동연구원.
- \_\_\_\_\_(2019). 「고령시대의 지속가능한 임금시스템」. 『고령 시대에 적합한 새로  
운 고용 시스템의 모색』. 남재량 · 박우성 · 김주섭, 한국노동연구원.
- 박우성 · 김동배(2016). 『일본 기업 역할급 : 사례와 시사점』. 한국경영자총협회.
- 박우성 · 이병하(2016). 「역할급의 이론적 검토와 시사점」. 『노동정책연구』 16  
(2) : 93~121.
- 박준성 · 김환일(2008). 「한국기업 임금체계의 역사적 변화에 관한 연구」. 『인  
사관리연구』 32 (3) : 1~37.
- 박희준(2017). 「사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?」.  
『조직과 인사관리연구』 41 (1) : 95~116.

- \_\_\_\_\_ (2018). 「직무급이 임금의 연공성에 미치는 영향」. 『산업관계연구』 28 (1): 117~134.
- 시사위크(2018. 6. 19), 「풀무원, 해외사업 어찌나... 적자만 눈덩이」.
- 아시아경제(2016. 6. 16). 「LG이노텍 호봉제 폐지... 10대그룹 중 처음」.
- 안상목·오승훈(2018). 「풀무원의 전략적 성과관리: 근로시간과 보상을 중심으로」. 『임금연구』 62 (2): 68~78, 한국경영자총협회.
- 안주엽(2014). 「합리적 정년연장과 정책과제」. 『산업관계연구』 24 (1): 87~108.
- 양동훈(2017). 「내부 적합성과 조직변화」. 오계택·양동훈·이영면(2017). 『조직의 변화관리를 위한 정책과제: 대안적 임금체계 개편을 중심으로』. 한국노동연구원.
- 양병무(1992). 「임금체계의 문제점과 개선 방안」. 『산업관계연구』 2 (0): 99~126.
- 오계택·정동관·박우성·이상민(2016). 『정년연장 등 노동시장 환경변화에 대응하기 위한 인적자원관리방안』. 한국노동연구원.
- 원혜영(2010). 『아버지, 참 좋았다』. 비타베아타.
- 유규창(2014). 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」. 『노동리뷰』 107: 37~54.
- 윤택림(2013). 『문화와 역사연구를 위한 질적 연구 방법론』. 아르케.
- 이상민·유규창·박우성(2010). 「인사관리연구에 게재된 인사관리 분야 논문 분석: 1980년부터 2008년까지」. 『조직과 인사관리연구』 34 (1): 177~218.
- 이을터(2014). 『노조 사업장의 임금체계 개편 사례 및 과정 연구』. 한국노동연구원.
- 이장원(2014). 「정년연장과 임금체계 개편방향: 업종별 접근」. 『노동리뷰』 107: 55~65.
- 이지만(2013). 「정년연장에 따른 임금체계 개선방안」. 『정년연장과 임금체계 개편에 관한 정책토론회』. 한국노동경제학회.
- 정동관(2016). 「인사평가 제도의 실태」. 『노동리뷰』 133: 29~41.
- \_\_\_\_\_ (2017). 「한국임금체계의 현황과 과제」. 『한일 임금체계 현황과 개편방안』. 한국노동연구원.
- 풀무원(2017). 「종업원 의견조사 결과」. 내부자료.

\_\_\_\_\_(2018a). 「전임직 임금체계 개편 연구용역」. 내부자료.

\_\_\_\_\_(2018b). 「풀무원 2017 통합보고서」.

한국경제연구원(2018). 「2018년 주요 대기업 임금체계 현황」.

Eisenhardt, K. M.(1989). “Building Theories from Case Study Research.” *The Academy of Management Review* 14 (4) : 532~550.

Robbins, S. P.(1998). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall.

Yin, R. K.(2008). *Case Study Research : Design and Methods*, 5th, Sage Publications Inc, London.

abstract

---

## Pay reform in Pulmuone : role-based pay

Ahn Sangmok · Park Woosung

It has been well-known that the seniority-based base pay is a dominant form of pay in Korea, in particular, for the production workers. The recent changes of environment have undermined severely the beneficial effect that it had on employees and firms. Rather, it became a source of concern for the firms because it cause the rising cost of labor while revenues is stagnating or diminishing. To cope with that problem, a number of experts on compensation argue that seniority-based pay should be changed to work-based pay either job or role. It is rare to find a success story in that endeavor because of the strong opposition from labor unions preferring the guaranteed pay increase under the seniority-based pay. It is in that context that Pulmuwon's case draws our attention because it succeeds in implementing role-based pay while controlling seniority effect in its seniority-based pay. This success results from its intensive efforts to communicate actively and openly with labor unions and employees. And it comes also from its well-articulated pay scheme which emphasizes role of the employees, but which takes also care of the employees being effected negatively by this pay reform. This case of pay reform in Pulmuwon gives an lesson to other firms hoping to reform seniority-based system that cooperative industrial relations are corner stone of the change.

Keywords : pay structure, labor cost, seniority-based pay, role-based pay. labor-management cooperation