

성과주의 임금의 도입실태와 시사점

김 동 배*

I. 문제 제기

본고는 외환위기 이후 급속하게 증가하고 있는 성과주의 임금을 분석한다. 본고에서 다루는 성과주의 임금(performance based pay)이란 개인성과급인 연봉제와 집단성과급인 성과배분제를 지칭한다. 우리 기업들이 성과주의 임금을 도입하는 동기는 무엇인가, 성과주의 임금의 도입 효과는 무엇인가가 본고의 주요한 문제의식이다. 사용하는 자료는 노동부가 매년 실시하는 「연봉제·성과배분제 실태조사」이다. 글의 순서는 다음과 같다. 우선 실태분석에 앞서 현상을 해석하는 틀을 제공한다는 측면에서 성과주의 임금의 도입 영향요인 및 효과에 대한 선행연구들을 살펴보기로 한다. 이어서 실태조사 자료를 사용해서 연봉제와 성과배분제의 도입 추세와 도입 동기, 효과를 살펴보고, 패널자료를 구성해서 연봉제와 성과배분제가 노동생산성에 미치는 효과를 분석한다. 마지막으로 이상의 분석결과들이 갖는 정책적 함의를 제시하고자 한다.

II. 성과주의 임금의 실태

1. 선행연구

외환위기 이후 연봉제가 폭발적으로 확산되었지만 정작 이에 대한 학술적 정의는 없

* 한국노동연구원 연구위원(dongbae@kli.re.kr).

는 가운데 다양한 의미로서 사용되어 왔는데, 대체로 그 공통적인 의미는 평가에 따라서 개인별 임금을 차등한다는 것이다(유규창·박우성, 1999). 교과서의 용어로 표현하면 연봉제는 개인별 평가에 따라서 임금인상을 차등하는 메리트 임금(merit pay)과 개인별 평가에 따라서 상여금을 차등하는 성과상여금(Lum-sum bonus)이 혼합된 것으로 볼 수 있다(Milkovich & Newman, 2005).¹⁾ 연봉제는 기본급의 차등원리를 의미하는 임금체계는 아니며(笹島芳雄, 2001), 주어진 임금체계에서 개인별 평가에 따라서 임금을 차등지급하는 것을 포괄적으로 지칭한다. 반면 성과배분제는 기업, 사업부, 부서 단위 등 집단성과에 연동해서 집단 단위로 성과급을 지급하는 집단 인센티브이다(박우성, 2004; Milkovich & Newman, 2005). 성과배분제의 특징은 성과측정 및 임금지급 단위가 개인이 아니라 집단이라는 점이다.

성과주의 임금을 왜 도입하는가와 관련해서 활용될 수 있는 이론적 자원은 대리인 이론, 거래비용 이론, 자원의존 이론, 전략적 인사관리 접근, 제도론이 있다(Brown, 1990; Peterson, 1992; Kruse, 1996; 유규창·박우성, 1999; Balkin & Montemayor, 2000; Miceli & Heneman, 2000; Montemayor, 2000; Yanadori et al., 2002; Kaufman, 2002; Tremblay et al., 2003; Brown & Heywood, 2005; Milkovich & Newman, 2005).

대리인 이론에 의하면 감독비용이 높아서 행위통제가 곤란하고 개인별 성과측정이 용이하면 개인성과급 계약이, 반면 동일한 조건이지만 개인별 성과측정이 곤란하면 집단성과급 계약이 대리인 문제를 완화하는데 효과적이라고 본다. 대리인 이론에 의하면 단순업무인 경우 행위 감독이 용이하므로 성과주의 임금을 덜 활용한다. 개인별 성과측정 비용과 관련해서 팀 작업이 활성화된 경우에는 개인별 성과를 분리하기 곤란하므로 집단성과급이 활용되고, 산출물의 양(量)이 아니라 질(質)이나 정확성이 중요해지는 경우에도 개인별 성과급이 덜 활용된다.

거래비용 이론의 핵심어인 자산특유성은 기업특유 숙련에 대응시킬 수 있는데, 근로자들이 기업특유 숙련을 많이 축적하고 있는 경우 시장 거래의 기회주의 위험이 높아진다. 예를 들어 고속련의 장기근속자들이 많은 경우에는 기업특유 숙련이 많이 축적되어 있는 경우로 볼 수 있는데, 이 경우에는 단기적 전망에서 개인성과급에 의한 통제에 의존하는 거래적 계약보다는 장기 고용과 행위 통제에 의존하는 관계적 계약이 효율적이

1) Milkovich & Newman(2005)은 개수급(piece-rate)이나 커미션을 개인 인센티브로 별도의 범주로 분류한다. 메리트 임금이나 성과상여금이 주로 정성적 평가에 근거해서 각각 임금인상이나 개인별 성과상여금을 차등하는 것과는 달리 개인 인센티브는 매출액이나 개인별 생산량과 같은 객관적 성과를 평가하여 고정된 기본급에 추가로 성과급을 지급한다는 특징이 있다. 현재 우리 기업들이 연봉제라는 명칭으로 도입한 임금제도에 이같은 개인 인센티브도 포함되어 있을 가능성도 배제할 수는 없을 것이며 이에 대한 추후 연구가 필요하다고 하겠다. 이러한 문제점은 있지만 본 연구는 연봉제를 메리트 임금과 성과상여금의 혼합물로 보고자 한다.

므로 개인성과급 활용이 낮을 것이다. 반면 이러한 경우에는 근로자의 재량적 노력이 성과에 미치는 영향이 클 수도 있기 때문에 집단성과급은 활성화될 수도 있다.

자원의존 이론의 핵심어인 권력과 관련해서 노동조합은 기업측의 관점에서 볼 때 중요한 자원을 독점하고 있고 따라서 임금관련 의사결정에 영향을 미친다. 선행연구들은 대부분 노동조합과 개인별 성과급간에 부(-)의 관계를 예측하고 있는데, 그 이유로 노동조합의 연대임금 정책 및 위험회피 성향을 들고 있다(Brown, 1990; Kaufman, 2002; Brown & Heywood, 2005). 반면 노동조합과 성과배분의 관계는 논리적으로도, 경험적으로도 복합적인 것으로 나타난다. 논리적으로 보면 노동조합은 연대성 강화를 위해서 표준임률 정책을 추구하고 임금 안정성을 위해서 변동급의 일환인 성과배분제를 반대할 것이지만, 만일 고정급이 충분히 높은 상태에서 성과배분제가 부가적인 인센티브로 작용한다면 굳이 반대할 이유가 없다. 한편 노동조합 의사결정모형의 하나인 중위수 투표자(median voter)모형에 의하면 고용창출 효과가 큰 성과배분제는 전체 근로자들에 이익이 되지만 조합원들의 평균적인 이해는 이와는 달리 자신들의 높은 임금이기 때문에 성과배분제를 포함한 변동급을 선호하지 않을 수도 있다(Kaufman, 2002).

전략적 인사관리론의 핵심어는 경영전략과 인사관리간의 정합성인데, 이에 의하면 보상전략도 경영전략에 부합되도록 설계되어야 한다. 전략적 인사관리론은 보상전략의 선행요인으로서 경쟁전략만이 아니라 경영환경, 조직의 라이프사이클, 조직규모 등 다양한 변수들과 보상전략간 관계를 살펴본다. 경영환경의 불확실성이 높거나 경쟁압력이 심한 경우에 개인성과급을 도입할 가능성이 높고(유규창·박우성, 1999), 조직의 라이프사이클상 도입기에 집단성과급이 아닌 개인성과급을 도입할 확률이 높다(Miceli & Heneman, 2000; Balkin & Montemayor, 2000). 조직규모와 성과배분간에는 이론적 예측과 실증연구간에 상반된 모습을 보인다. 이론적 예측에 의하면 규모가 증가하면 무임승차(free-rider) 문제가 커지므로 기업이 집단성과급을 채택할 유인이 적어지는데, 실증연구들에 의하면 조직규모는 성과배분제 도입과 정(+)의 관계를 보인다. 이는 현실적으로는 무임승차 문제가 심각한 장애가 되지 않거나 또는 제도 도입 및 실행에 소요되는 고정비를 감안하면 규모의 경제효과가 작동하기 때문인 것으로 해석된다. 경쟁격화로 인한 지불능력이 문제가 되거나 인건비 부담이 증가하는 경우, 다시 말하면 환경의 풍요성이 낮아지는 경우에는 임금유연성을 목적으로 한 성과배분제를 도입할 가능성이 높아진다. 인사부서의 전문성이 높거나 조직 규모가 증가하는 경우 감독의 필요성이 증가하고 제도 도입 및 운영 규모의 경제효과가 발생하므로 개인성과급을 도입할 가능성도 높아진다(Brown & Heywood, 2005).

제도적 동형화도 성과급 도입의 영향요인이다. 유규창·박우성(1999)은 제도적 동형화와 관련된 흥미 있는 가설들을 다수 제시하고 있는데, 조직필드내 확산비율, 협회나

단체에의 가입정도, 계열사 소속여부, 경영자의 네트워크, 정부 영향력에의 노출정도는 모방적, 규범적, 강압적 동형화 기제를 통해서 연봉제나 성과배분제의 채택에 영향을 줄 것이다.

성과급의 효과에 대한 미시 이론으로는 욕구단계설, 2요인이론, 기대이론, 공정성 이론, 강화이론, 목표설정 이론과 같은 다양한 동기부여 이론과 대리인 이론이 적용될 수 있다(Milkovich & Newman, 2005). 개인성과급과 관련해서 조직내 임금격차와 조직성과 간 연구와 밀접한 관련이 있는데, 크게 대립적인 두 가지 입장, 즉 임금격차가 적을수록 협력과 팀워크의 증진으로 조직성과가 높아진다는 평등주의(egalitarian) 입장과 인적자본의 정당한 차이별로 임금격차가 없는 경우 고성과자의 유인과 동기부여가 힘들기 때문에 조직성과가 낮아진다는 차등입장(hierarchical)이 대립된다. 이와 관련된 흥미 있는 연구는 Brown et al.(2003)의 연구인데, 연구결과 임금수준이 높은 경우에는 임금격차가 조직성과를 저해하는 정도가 낮은 것으로 나타났다. 즉 임금수준이 낮은 경우에는 임금격차가 증가하면 조직성과가 저해되지만, 임금수준이 높은 경우에는 내부 임금격차가 증가하더라도 조직성과를 저해하는 정도가 완화된다는 것이다. 성과배분의 경우 제도의 특성이 중요한 것으로 지적되고 있는데, 이연보상보다는 현금이, 사전에 산정식(formula)이 있는 경우에 그렇지 않은 경우에 비해서 근로자가 지각하는 수단성을 높일 수 있기 때문에 더 효과적이고, 성과배분액이 클수록 유인가를 높이기 때문에 더 효과적이며, 적용대상이 많을수록 팀워크와 협력이 증진되며 성과에 영향을 미치는 사람들이 많기 때문에 더 효과적이다. 개인별 배분기준과 관련해서는 기존임금 비례, 연공, 균등, 개인업적 반영의 방법들이 있는데 각각의 효과들에 대해서는 검증된 바가 없는 것으로 평가한다. 다만 논리적으로 보면 기존임금 비례는 만일 기존 급여의 격차가 크다면 가장 불공정성을 높이는 할당방법이고, 균등배분은 고성과자의 불만을 높이며, 연공에 따른 배분은 고근속자가 정말 생산성이 높지 않다면 불공정성을 초래하며, 성과에 따른 차등은 가장 공정성을 높일 수 있는 방법이나 성과평가가 공정하다는 전제조건이 충족되어야 한다.

2. 연봉제

가. 연봉제 도입 실태

노동부가 매년 실시하는 「연봉제·성과배분제 실태조사」는 연봉제를 ‘근로자 개인의 능력·실적 및 공헌도를 평가하여 연간 임금액을 책정하는 개인별 성과급제’로 정의하고 있다. 노동부(2005)의 동 조사에 의하면 응답사업장의 48.4%가 연봉제를 도입하고 있

고, 3.3%는 준비 중 그리고 14.5%가 추후 도입할 계획이 있다고 응답하고 있어 추후에도 연봉제가 확산될 것으로 전망된다. <표 2>는 1999년부터 연도별 도입 추세를 비교한 것인데, 1999년과 비교해서 2005년도에는 연봉제 도입률이 약 3배 가량 증가하였다.

기본연봉과 성과연봉의 구분 여부와 연봉차등 여부를 두 축으로 해서 연봉제 유형을 구분하였다. 연봉제를 도입하고 있는 1,440개 사업장 중 두 가지 분류기준에 모두 응답한 사업장은 1,356개이다. 다만 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 있지만, 기본연봉만 차등하고 성과연봉을 차등하지 않는다는 18개 사례의 경우 잘못된 응답으로 간주하고 이 경우에는 성과연봉도 차등하는 것으로 간주하였다.

<표 1> 연봉제 도입 실태

	빈 도	비 율
실시 중	1,440	48.4
현재 준비작업 중	97	3.3
추후 도입할 계획	431	14.5
도입할 계획이 없음	1,006	33.8
전 체	2,974	100.0

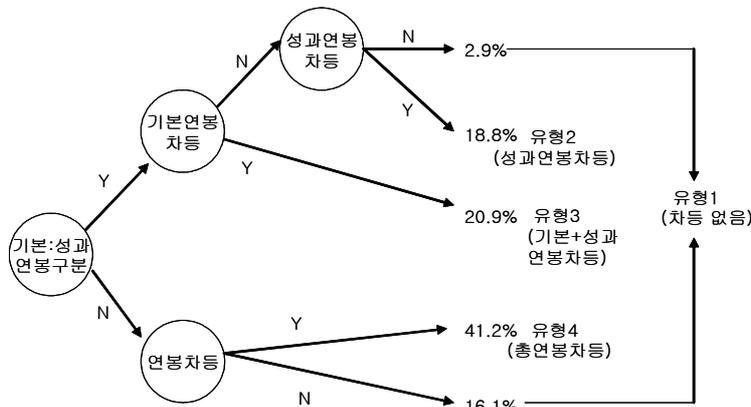
자료: 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 2005.

<표 2> 연봉제 도입 추세

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
도입비율	15.1	23.0	27.1	32.3	37.5	43.0	48.4
유효응답	4,303	4,052	4,697	4,998	4,570	4,256	2,974

자료: 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 각년도.

[그림 1] 연봉제 유형



자료: 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 2005.

유형 1(19%)은 기본연봉과 성과연봉의 구분과 무관하게 평가에 따라서 연봉을 차등하지 않기 때문에 ‘차등 없음’으로 명명했는데, 과거의 조사에서는 ‘연수형’ 연봉제가 여기에 해당된다. 유형 2(18.8%)는 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 성과연봉만 차등하는 경우로서 성과상여금(Lump-sum bonus)형이다. 유형 3과 유형 4는 기본연봉과 성과연봉을 불분하고 모두 차등하는 경우인데 메리트 임금(merit pay)과 성과상여금을 혼합한 개인별 성과급제도이다. 유형 3(20.9%)은 기본연봉과 성과연봉을 구분하고 두 가지를 모두 차등하는 경우이며, 유형 4(41.2%)는 기본연봉과 성과연봉을 구분하지 않고 총 연봉을 차등하는 경우이다.

나. 연봉제 도입 동기와 효과

우리 기업들이 연봉제를 도입하는 이유는 무엇인가, 우선 연봉제와 성과배분제 도입 동기를 살펴볼 때 <부표>와 같이 호봉제를 채택하는 경우는 전체의 62.8%에 이르고 있다는 우리 기업의 기본급 체계를 감안할 필요가 있다. 사업장 응답자들이 말하는 연봉제 도입 동기는 생산성 향상(50.4%), 임금관리 용이(25.5%), 우수인력 채용(17.6%)의 순이다. 한편 연봉제 유형별로 보면 ‘차등 없음’인 유형 1은 임금관리 용이(53.1%)가 가장 많고, 성과상여금 방식인 유형 2나 기본연봉과 성과연봉을 함께 차등하는 유형 3의 경우 생산성 향상 다음으로 우수인력 채용이 많다. 무늬만 연봉제인 ‘차등 없음’ 유형을 제외하면 생산성 향상이 가장 많은 것은 선행연구에서 살펴본 바와 같이 당연한 현상일 것이다. 임금관리 용이가 많은 것은 각종 수당이 너무 많아서 관리가 곤란한 우리 기업의 임금구성 특성을 반영한 것으로 보인다. 우수인력 채용도 꽤 많은데, 이는 조직내부 형평성 때문에 기존 임금제도로 유능한 인재를 영입하기 곤란한 경우가 많아서 개인별로 임금이 결정되는 연봉제를 도입하는 것으로 보인다. 이처럼 외환위기 이후 폭발적으로 증가한 연봉제 도입의 배경에는 다양한 동기들이 놓여 있었던 것으로 보인다.

<표 4>는 2000년부터 연봉제 도입 동기 추세인데 도입 동기의 1순위 및 2순위는 변함

<표 3> 연봉제 도입 동기

(단위 : %)

	전 체	연봉제 유형별				사례수
		차등 없음	성과연봉 차등	기본 성과 연봉차등	총연봉 차등	
생산성 향상	50.4	26.3	63.2	66.7	46.8	522
우수인력 채용	17.6	11.7	15.9	17.9	20.6	182
임금관리 용이	25.5	53.1	14.8	9.8	26.6	261
기 타	6.5	8.9	6.0	5.6	6.0	66

자료 : 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 2005.

이 없다. 이 표의 추세를 보면 연봉제 도입의 일차적인 목적은 성과에 따른 차등으로 근로자 작업동기를 높이려는 것이지만, 임금관리 용이에 비해서 우수인력 채용이 증가하고 있어서 연봉제 도입의 의도가 보다 적극적으로 바뀌는 경향이 보인다.

<표 5>는 연봉제 미도입 사유 추세이다. 연봉제 미도입의 가장 큰 이유는 ‘평가의 애로점’과 ‘기존 임금체계가 적합’하기 때문이다. 개인성과급인 연봉제를 도입할 때 평가가 문제가 된다는 것은 재차 언급할 필요가 없을 것이다. ‘기존 임금체계가 적합’하다는 것은 선행연구에서 검토한 바와 같이 개인성과급이 효과적인 경우는 제한되어 있다는 점과 굳이 연봉제를 도입하지 않더라도 기존 임금체도로 소기의 효과를 거둘 수 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다.

사업장 특성별로 연봉제 도입 여부 및 연봉제 유형을 살펴보면 연봉제 도입 동기에 대한 다른 단서를 파악하는데 도움이 될 것이다. <표 6>은 연봉제 도입 여부 및 연봉제 유형별 사업장 특성을 분류한 것이다. 업종별로 보면 전기가스수도업, 도소매 및 음식숙박업, 통신, 사업서비스업에서 연봉제 도입률이 높는데, 건설과 음식·숙박업의 경우 ‘총연봉차등형’이 많고, 운수, 부동산임대, 교육서비스업은 ‘차등 없음’ 유형이 상대적으로 많으며, 금융·보험업과 사업서비스업은 ‘성과연봉차등’형, 그리고 금융·보험과 오락문화운동업은 기본_성과연봉차등형이 상대적으로 많다. 선행연구에서 검토한 바와 같이 사업장 규모와 연봉제 도입간에 정(+)의 관계가 나타나는데, 연봉제 유형별로

<표 4> 연봉제 도입 동기 추세

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
생산성 향상	49.9	59.8	57.0	50.2	49.1	50.4
우수인력 채용	9.6	15.7	16.1	20.3	17.5	17.6
임금관리 용이	37.7	17.2	18.6	22.5	26.3	25.5
기 타	2.8	7.2	8.3	7.1	7.1	6.5

자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 각년도.

<표 5> 연봉제 미도입 사유

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
기존 임금체계 적합	38.5	33.1	27.2	30.4	32.2	31.9
근로자/노조반대	5.3	6.1	6.2	7.3	7.4	9.8
객관적인 평가기준 설정의 곤란	46.6	47.5	52.6	50.7	49.2	47.3
다른 성과급 실시	6.9	5.2	7.3	6.7	5.3	5.8
기 타	2.7	8.0	6.7	4.8	5.8	5.2

자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 각년도.

는 규모가 작은 경우 ‘차등 없음’형이 그리고 규모가 증가할수록 ‘성과연봉차등’형이나 ‘기본_성과연봉차등’형이 많은 반면, ‘총연봉차등’형은 300~499인 사이에 상대적으로 많다. 노동조합과 개인성과급간 부(-)의 관계가 나타난다는 선행연구의 검토와 같이 노동조합이 없거나 상급단체 무소속 노조인 경우 연봉제 도입 비중이 높는데, 유형별로 보면 민주노총이 있는 사업장의 경우 ‘성과연봉차등’형이 상대적으로 많다. 공공부문의 연봉제 도입률이 매우 높고, 유형별로는 ‘성과연봉차등’형이 많다. 공공부문에 연봉제 도입률이 높은 것은 외환위기 이후 정부가 성과주의 임금을 적극적으로 권장해 왔다는 점에서 제도적 동형화 압력의 결과로 해석할 수 있다.

<표 7>은 연봉제의 효과에 대한 사업장 응답자들의 평가이고 <표 8>은 연봉제 효과의 추세이다. 전체적으로 임금관리 용이, 직원태도 변화, 생산성 향상의 효과에 대해서는 3점 이상의 점수를 보이고 있어서 보통 이상의 효과가 있다고 평가한다. 개인성과급이든 집단성과급이든 성과급 도입 동기가 근로자 작업동기 부여를 통한 생산성 향상이고 이는 직원태도 변화와 밀접한 관련이 있다는 것은 동서고금을 통해 예외가 있을 수 없다. ‘차등 없음’ 경우를 예외로 하더라도 임금관리 용이를 직원태도 변화와 같이 가장 높게 평가하고 있어서 연봉제는 우리 기업의 복잡한 임금구성을 단순화해서 관리비용을

<표 6> 연봉제 도입 사업장 특성

(단위 : %)

		전 체		유형별				사례수
		도입률	사례수	유형 1	유형 2	유형 3	유형 4	
전 체		48.4	2,974	19.0	18.8	20.9	41.2	1,356
업 종	광공업	52.6	1,446	15.9	17.5	23.5	43.1	715
	전기·가스·수도·건설업	54.7	106	14.3	14.3	21.4	50.0	56
	도소매 및 음식·숙박업	65.6	151	15.6	15.6	16.7	52.1	96
	운수·통신업	24.7	450	41.2	8.8	10.8	39.2	102
	금융·보험업	46.0	100	14.3	45.2	31.0	9.5	42
	부동산·임대사업·서비스업	63.9	244	20.0	28.0	16.7	35.3	150
	교육·보건·사회서비스업	39.8	279	23.3	20.4	18.4	37.9	103
	기타서비스	49.2	195	21.1	17.8	22.2	38.9	90
규 모	300인 미만	44.0	2,092	25.5	13.8	17.9	42.9	868
	300~499인	53.4	373	11.2	21.8	20.7	46.3	188
	500~999인	56.5	308	7.4	27.2	28.4	37.0	162
	1,000인 이상	73.1	201	2.9	36.2	31.9	29.0	138
노 조	무노조	53.6	1,431	20.7	14.5	17.3	47.5	724
	한국노총	41.3	933	17.9	19.5	24.7	37.9	364
	민주노총	43.8	447	13.0	37.8	26.5	22.7	185
	기타	55.9	161	23.5	11.1	24.7	40.7	81
색 터	민간	47.1	2,853	20.0	16.3	20.2	43.6	1,265
	공공	79.0	119	5.6	55.1	32.6	6.7	89

주 : 유형은 순서대로 1 “차등 없음” 2 “성과연봉차등” 3 “기본_성과연봉차등” 4 “총연봉차등”.
 자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 2005.

<표 7> 연봉제의 효과

(단위 : %)

	전 체	유형별			
		차등없음	성과연봉 차등	기본 성과 연봉차등	총연봉 차등
생산성 향상	3.3	3.1	3.3	3.5	3.3
인건비 절감	2.7	2.9	2.6	2.7	2.7
임금관리 용이	3.5	3.6	3.5	3.4	3.6
직원태도 변화	3.4	3.1	3.5	3.6	3.4

주 : 5점 척도(1=매우 작다, 3=보통, 5=매우 크다).
 자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 2005.

<표 8> 연봉제의 효과 추세

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
생산성 향상	3.3	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3
인건비 절감	2.8	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
임금관리 용이	3.4	3.4	3.4	3.4	3.5	3.5
직원태도 변화	3.5	3.5	3.5	3.4	3.4	3.4

주 : 5점 척도(1=매우 작다, 3=보통, 5=매우 크다).
 자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 각년도.

줄이는 데는 확실히 기여한 것으로 보인다. 한편 인건비 절감효과를 상대적으로 가장 낮게 평가하는데 임금제도 변화시 통상 인건비 증가가 불가피하다는 점과 함께 작업동기 부여 제고를 위해 일정부분 임금은 오히려 상승했을 가능성을 시사하는 것으로 보인다. 예를 들어 일본의 경우에도 연봉제 도입으로 인건비 부담은 더 증가했다는 보고가 있다(Ormatowski, 1998).

3. 성과배분제

가. 성과배분제 도입 실태

노동부의 「연봉제·성과배분제」 실태조사는 1999년부터 지금까지 성과배분제를 “기업·공장 및 부서 단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 일정부분을 집단적으로 근로자에게 현금·주식·복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분하는 변동적 보상제도입니다. 연봉제가 개별근로자의 능력·실적에 따라 사전에 임금이 결정되는 반면, 성과배분제는 기업·부서 단위의 경영성과에 따라 사후에 배분하는 집단적 성과(변동)급”으로 정의하고 있다. 노동부(2005)의 동 조사에 의하면 응답사업체의 32.1%가 성과배분제를

도입하고 있고, 준비작업 중(3.4%) 및 추후 도입할 계획(13.7%)을 감안하면 앞으로도 성과배분제는 확산될 것으로 보인다. 성과배분제의 도입 추세를 보면 1999년의 16%에 비해서 2005년에는 32.1%로 약 2배 정도 증가한 것을 알 수 있다.

성과배분제의 유형을 어떻게 구분할 수 있을까, Long(2000)에 의하면 성과배분제도의 중요한 차원은 현금보상: 이연보상, 산정식(formula) 유무, 금액규모, 적용범위, 개인별 할당기준인데, 노동부 조사자료의 특성상 산정식 유무와 금액규모가 적합한 분류기준으로 생각된다. 예를 들어 우리 기업의 대부분은 전체 직원을 대상으로 현금보상을 제공하기 때문에 포괄범위나 현금보상 여부 등은 분류기준으로 적합하지 않다. 성과배분제를 도입하고 있다고 응답한 총 927개 사업장 중 유형구분의 두 기준인 성과배분액의 크기와 사전에 노사간 합의된 성과산정 정식 유무에 응답한 사업체는 총 749개이다.

노사간 사전에 합의된 성과배분 기준에 따라서 성과배분을 실시하고 있는지의 여부와 1인당 연간 성과배분액이 월 통상임금의 100%를 기준으로 4개의 유형을 구분하면 [그림 2]와 같다. 이에 의하면 1인당 성과배분액 규모가 통상임금의 100% 미만이지만 합

<표 9> 성과배분제 도입 현황

	빈도	비율
실시 중	927	32.1
현재 준비작업 중	99	3.4
추후 도입할 계획	395	13.7
도입할 계획이 없음	1,469	50.8
전체	2,890	100.0

자료: 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 2005.

<표 10> 성과배분제 도입 추세

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
도입비율	16.0	20.6	22.3	24.3	28.2	30.6	32.1
유효응답	4,303	4,052	4,605	4,826	4,449	4,119	2,890

자료: 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 각년도.

[그림 2] 성과배분제 유형

		사전 산정기준	
		無	有
성과 배분 규모	小	小_無 유형 25.1%	小_有 유형 30.2%
	大	大_無 유형 19.5%	大_有 유형 25.2%

자료: 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 2005.

의된 성과배분 산정식이 있는 ‘小_有 유형’은 30.2%인 반면, 1인당 성과배분액 규모는 통상임금의 100% 이상이지만 산정식이 없는 大_無 유형은 19.5%로 가장 적다.

나. 성과배분제 도입 동기와 효과

성과배분제를 도입하고 있는 사업장 응답자들이 말하는 도입 동기는 <표 11>과 같다. 전체적으로 보면 생산성 향상이 84.1%로 압도적으로 많고 이어 노사관계 개선이 7.2%이다. 성과배분 유형별로 보면 ‘小_無’ 유형은 생산성 향상이 상대적으로 적고 ‘大_無’ 유형은 노사관계 개선이 상대적으로 많다. <표 12>는 성과배분제 도입 동기 추세를 살펴본 것인데 2005년도 조사와 비교해 크게 변화가 없으며 조사시점을 불문하고 생산성 향상이 압도적으로 많다.

그러면 성과배분제를 도입하지 않는 사유는 무엇일까, <표 13>에 의하면 2003년까지는 ‘기준설정 등 기술적인 문제’가 가장 많고 이어 ‘경영상의 애로’가 많은데, 2004년부터는 이 두 가지의 순위가 역전된다. 성과배분제 도입의 기술적 문제는 성과산정지표의 설정 등 성과배분제의 설계와 운영에 관련된 지식이나 노하우이다. 대체로 기업은 최종 성과지표인 순이익을 선호하는 반면, 근로자측은 노력과의 대응관계가 가장 높은 생산

<표 11> 성과배분제 도입 동기

(단위 : %)

	전 체	성과배분 유형				사례수	
		小_無	小_有	大_無	大_有		
도입 동기	생산성 향상	84.1	76.8	86.0	83.7	86.9	587
	경영위기 극복	3.4	4.5	3.7	2.2	2.3	23
	노사관계 개선	7.2	7.9	6.5	10.4	7.4	55
	우수인력 확보	2.5	3.4	2.3	2.2	1.7	17
	기 타	2.8	7.3	1.4	1.5	1.7	21

자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 2005.

<표 12> 성과배분제 도입 동기 추세

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
생산성 향상	81.2	82.4	78.2	85.4	80.7	84.1
경영위기 극복	4.5	4.0	3.1	2.4	3.3	3.4
노사관계 개선	10.3	7.4	9.2	6.9	10.8	7.2
우수인력 확보	3.1	2.6	2.9	2.6	2.2	2.5
기 타	0.9	3.7	6.6	2.7	3.1	2.8

자료 : 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사」, 각년도.

성 지표를 선호하듯이, 어떤 성과지표를 선정할 것인가 등 성과배분제 도입관련 기술적 애로가 클 것이다. 성과배분제를 도입하려면 분배할 경영성과가 있어야 하므로 경영이 어려운 경우 성과배분제도 자체가 의미가 없다. 이는 선행연구 검토에서 조직 라이프사이클상 도입기에는 성과배분의 재정여력이 없어서 도입률이 낮다는 가설과도 일치한다 (Miceli & Heneman, 2000; Balkin & Montemayor, 2000). 반면 오히려 환경풍요성이 낮은 경우, 즉 경영여건이 좋지 않을 때 임금유연성 목적으로 성과배분제를 도입할 가능성이 높을 것이라는 선행연구의 예측과는 반대이다.

<표 13> 성과배분제 미도입 사유

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
경영애로로 여건 안됨	36.2	35.2	37.3	37.6	45.9	44.8
노사관계 개선 도움 안됨	6.7	5.9	7.0	8.0	6.9	7.5
기준설정 등 기술적 애로	44.0	45.9	41.8	41.0	35.1	33.9
노사불신으로 반대 예상	7.8	4.0	5.0	4.2	3.1	4.2
기 타	5.3	9.1	8.9	9.3	8.9	9.5

자료: 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사», 각년도.

<표 14> 성과배분제 도입 사업장 특성

(단위 : %)

	전 체	사례수	유형별				사례수	
			小_無	小_有	大_無	大_有		
전 체	32.1	2,890	25.1	30.2	19.5	25.2	749	
업 종	광공업	38.8	1,416	21.9	29.2	21.3	27.6	456
	전기·가스·수도·건설	41.0	105	17.6	29.4	23.5	29.4	34
	도소매 및 음식·숙박	42.7	150	29.4	31.4	13.7	25.5	51
	운수·통신	12.6	436	39.5	41.9	4.7	14.0	43
	금융·보험	40.0	95	10.0	36.7	30.0	23.3	30
	부동산·임대사업서비스	36.5	230	31.7	25.4	15.9	27.0	63
	교육·보건·사회서비스	16.2	260	43.8	43.8	9.4	3.1	32
	기타서비스	25.1	195	30.8	20.5	25.6	23.1	39
규 모	300인 미만	27.7	2,031	26.4	31.1	20.2	22.2	450
	300 ~ 499인	38.0	374	24.5	27.3	20.9	27.3	110
	500 ~ 999인	40.0	285	24.0	34.0	15.0	27.0	100
	1,000인 이상	54.5	200	20.2	24.7	19.1	36.0	89
노 조	무노조	33.5	1,378	25.9	32.2	18.1	23.8	370
	한국노총	29.3	917	23.2	27.7	19.6	29.5	224
	민주노총	32.5	437	23.1	30.8	22.2	23.9	117
	기타	34.0	156	32.4	24.3	24.3	18.9	37
색 터	민간	31.5	2,773	25.0	30.4	19.3	25.3	711
	공공	45.2	115	24.3	27.0	24.3	24.3	37

주: 수치는 가로열에서 차지하는 비중(%임).

자료: 노동부, 「연봉제·성과배분제 실태조사», 2005.

<표 14>는 성과배분제 및 유형별 도입 실태를 사업장 특성에 따라서 분류한 것이다. 업종별로 보면 운수통신과 교육보건사회서비스 업종에서 도입률이 현저하게 낮은데, 이 경우 도입하더라도 유형별 분포에서와 같이 성과배분액이 적은 유형이 대부분이다. 사업장 규모와 성과배분제 도입간에는 뚜렷한 정(+)의 관계가 나타난다. 이는 선행연구들과도 일치하는 결과인데(Kruse, 1996), 규모 증가에 따른 개별 근로자의 무임승차 위험보다는 제도의 도입 및 운영시 발생하는 고정비로 인한 규모의 경제효과가 더 크게 작용하는 것처럼 보인다. 노동조합이 없거나 상급단체 미가입인 경우에 성과배분제의 도입이 약간 높게 나타나고 있지만 그 차이는 매우 적다. 선행연구들에서 지적한 바와 같이 노동조합은 성과배분제에 반대할 수도 있고 굳이 반대할 이유가 없을 수도 있기 때문인 것으로 보인다. 마지막으로 섹터별로 보면 민간부문보다는 공공부문에서 도입률이 더 높는데, 이는 정부의 영향력으로 해석할 수 있다. 외환위기 이후 정부가 연봉제나 성과배분제와 같은 성과주의 임금개편을 강조해 왔고, 제도화 이론에 의하면 공공부문은 정부의 이러한 규범적 및 강제적 영향력에 직접적으로 노출되기 때문일 것이다.

성과배분제의 도입의 효과는 어떠한가, <표 15>에 의하면 생산성 향상, 노사협력, 경영위기 극복의 순으로 보통 이상의 효과가 있다고 평가하지만, 인건비 절감 효과에 대해서는 상대적으로 가장 적은 점수를 부여하고 있다. 이러한 평가는 <표 16>에서와 같

<표 15> 성과배분제 효과

(단위 : %)

	전 체	유형별			
		小_無	小_有	大_無	大_有
생산성 향상	3.8	3.4	3.5	3.4	3.7
경영위기 극복	3.3	2.7	2.7	2.7	2.5
노사협력	3.5	3.4	3.6	3.5	3.5
인건비 절감	2.5	3.5	3.6	3.4	3.7

주 : 5점 척도(1=매우 작다, 3=보통, 5=매우 크다). 전체와 유형별의 점수는 사례수의 차이에 따라서 일치하지 않을 수 있음.

자료 : 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 2005.

<표 16> 성과배분제 효과의 추세

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
생산성 향상	3.7	3.8	3.7	3.7	3.7	3.8
경영위기 극복	3.4	3.4	3.3	3.3	3.3	3.3
노사협력	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
인건비 절감	2.7	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5

주 : 5점 척도(1=매우 작다, 2=작다, 3=보통, 4= 크다, 5=매우 크다)

자료 : 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 각년도.

이 조사시점을 불문하고 유사한 추세를 보인다. 성과배분제 유형별로 보면 ‘大_有 유형’이 성과배분제 효과를 가장 긍정적으로 평가하고 있는데, 여기에 보고하지 않았지만 성과배분제의 다른 특성 및 사업장 특성을 통제하고 ‘小_無 유형’을 준거범주로 3가지 유형 더미변수를 투입한 회귀분석에서도 ‘大_有 유형’의 계수만 생산성 향상, 경영위기 극복, 노사협력과 유의한 정(+)의 부호를 보였다.

4. 성과주의 임금과 노동생산성

연봉제와 성과배분제의 도입은 노동생산성을 향상시키는가, 사업장 응답자들의 진술에 의하면 보통 이상으로 생산성을 증진시키는 것으로 나타났다. 여기서는 패널자료를 구축해서 성과주의 임금의 도입이 인당 부가가치와 매출액에 미치는 영향을 분석해 보자. 노동부(2005)의 실태조사 자료와 사업체별 재무정보를 결합해서 1993~2004년까지의 패널자료를 구성하였다. 실태조사 자료에 각 제도의 도입연도가 있기 때문에 해당년도에 도입한 경우에 1의 값을, 그렇지 않은 경우에 0의 값을 부여하였다. 재무정보는 인당 기계장비율, 인원, 인당 부가가치, 인당 매출액인데, 재무정보 중 경상가격 정보는 2000년 소비자물가지수 100을 기준으로 각년도의 소비자물가지수를 나누어 불변가격으로 전환하여 계산하였다. 재무정보는 인원을 제외하고는 모두 로그 값을 취했다.

재무자료는 기업 단위에서 집계된 것인 반면, 임금제도 관련 정보는 사업장 수준이므로 분석수준의 문제가 발생할 수 있다. 그러나 통상 우리나라의 경우 임금제도는 기업 단위에서는 사업장별로 동일하다고 할 수 있기 때문에 이 문제가 심각하지는 않을 것이다. 고정효과(fixed-effect) 방법을 사용한 분석결과 연봉제와 성과배분제의 도입은 노동생산성을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다.2) 우리 기업의 지배적인 임금체계가 지

<표 17> 성과급과 노동생산성

	인당부가가치증분		인당매출액증분	
	B	S.E.	B	S.E.
△인당기계장비율	0.073***	0.006	0.090***	0.004
△규모	-0.131***	0.014	-0.011	0.011
△연봉제도입	0.065***	0.015	0.101***	0.012
△성과배분제도입	0.114***	0.020	0.087***	0.016
F	49.795***		140.250***	
Adj.R2	0.110		0.217	
N	11452		14550	

주 : 산업대분류, 년도변수가 통제되었음. *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

2) 자세한 내용은 김동배·정진호(2005)를 참조.

나치게 경직적인 호봉급임을 감안하면, 성과주의 임금의 도입이 구성원의 작업동기를 제고해서 노동생산성을 증진시키는 것으로 해석할 수 있겠다.

III. 정책함의

외환위기 이후 ‘성과주의 인사관리’가 강화되면서 연봉제와 성과배분제는 매우 급속하게 확산되었고, 성과주의 임금의 도입이 노동생산성을 증진시키는 것으로 나타나는 데, 이는 우리 기업의 전통적인 보상관리가 성과주의가 대단히 취약했음을 반증하는 것으로 볼 수도 있다.

현재까지의 확산추세를 볼 때 연봉제는 이미 당연시(taken for granted)되는 임금관리 방식으로 제도화된 것처럼 보인다. 따라서 추후 제도행위자들이 그 확산을 위해 노력하지 않더라도 자체의 확산 동력을 가질 것으로 보이며, 제도행위자들의 관심은 임금체계 혁신이나 성과배분제에 집중될 필요가 있는 것으로 판단된다. 연봉제는 임금체계가 아니라 주어진 임금체계에서 메리트 임금이나 성과상여금 또는 양자를 동시에 활용하는 임금관리 방식이기 때문에 근본적인 임금혁신으로서는 한계가 있고, 지나친 개인성과급의 확산이 조직성과를 오히려 저해할 가능성도 무시할 수 없기 때문이다.

집단성과급인 성과배분제는 생산성이나 노사협력 증진효과 이외에도 노동시장 전체 차원에서 실업을 줄이는 효과도 있기 때문에 노사정 당사자들의 큰 주목이 요구된다. 사업장 응답자들은 성과배분제를 도입하지 않는 이유로서 성과배분을 할 여력이 없다는 점과 성과배분 산정식 등 기술적인 애로를 가장 많이 들었는데, 후자에 대해서는 기존에 노동부가 제공하는 매뉴얼을 발전시켜 업종이나 기업특성에 부합되는 성과배분제도의 설계 및 운영기법을 개발하여 보급할 필요가 있고 성공사례에 대한 홍보가 필요한 것으로 보인다.

문제는 경영이 어려워서 성과배분을 할 여지가 없어서 제도를 도입하지 않는다는 경우와 성과배분제가 도입되더라도 규모가 작은 사업장의 경우에는 ‘小_無 유형’과 같은 미성숙 형태의 성과배분제라는데 있다. 논리적으로 보면 성과배분제는 소규모 기업에서 더 효과적이며, 경영이 어려운 경우에 노사협력으로 임금유연성을 확보하여 경영위기를 극복하는 유력한 수단이다. 따라서 중소기업과 경영이 어려운 기업에서 성과배분제가 활성화되어야 할 것인데, 현실은 정반대의 경향을 보인다.

따라서 현재 성과배분제에 대한 세제상의 지원은 정부지원의 잠재적 효과가 가장 큰 기업이 아니라 경영사정이 좋은 대규모 사업장에 주로 제공되는 것으로 평가할 수 있을

것이다. 중소기업으로서 경영여력이 없어서 기존 임금의 일부를 변동급으로 전환하여 성과배분제를 도입하는 경우에 개인에 대한 지원을 포함해서 현행 지원을 확대 적용하는 방안 등 제도 개혁을 고려할 필요가 있다. 이런 방안을 고려할 때도 Levine(1992)이 주장하는 것처럼 성과배분제만의 도입이 아니라 임금체계의 개편이나 직무체계의 개편과 동시에 추구할 경우에 한정하는 ‘조건적’ 지원이 이루어질 필요가 있다. **KLI**

<참고문헌>

- 김동배·정진호(2005), 「임금체계의 실태와 정책과제」, 한국노동연구원.
- 박우성(2004), 「성과배분제의 활성화」, 김동배·박우성·박호환이영면, 『임금체계와 결정방식』, 한국노동연구원, 233 ~ 305쪽.
- 유규창·박우성(1999), 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사조직연구』, 7:2, 47 ~ 86쪽.
- 笹島芳雄(2001), 「賃金」, 日本労働研究機構.
- Balkin, D. B., E. F. Montemayor(2000), “Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Team Design, and Organizational Learning Literature”, *Human Resource Management Review*, 10:3, pp.249 ~ 269.
- Brown, C.(1990), “Firms Choice of Method of Pay”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43, Special Issue, 165S ~ 182S.
- Brown, M. P., M. C. Sturman, M. J. Simmering(2003), “Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay levels and Pay Structure”, *Academy of Management Journal*, 46:6, pp.752 ~ 762.
- Brown, M., J. S. Heywood(2005), “Performance Appraisal Systems: Determinants and Change”, *British Journal of Industrial Relations*, 43:4, pp.659 ~ 679.
- Kaufman, B. E.(2002), “Models of Union Wage Determination: What Have We Learned Since Dunlop and Ross”, *Industrial Relations*, 41:1, pp.110 ~ 158.
- Kruse, D. L.(1996), “Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans?”, *British Journal of Industrial Relations*, 34:4, pp.515 ~ 538.
- Levine, D. I. (1992), “Public Policy Implications of Imperfections in the Market for Worker Participation”, *Economic and Industrial Democracy*, 13:2, pp.183 ~ 206.
- Long, R. J.(2000), “Employee Profit Sharing: Consequences and Moderators”, *Relations*

- Industrielles*, 55:3, pp.477 ~ 504.
- Miceli, M. P., R. L. Heneman(2000), "Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework", *Human Resource Management Review*, 10:3, pp.289 ~ 305.
- Milkovich, G. T., J. M. Newman(2005), *Compensation*(8th), New York: McGraw-Hill.
- Montemayor, E. F.(2000), "Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms", *Journal of Management*, 22:6, pp.889 ~ 908.
- Ornatowski, G. K.(1998), "The End of Japanese-Style Human Resource Management?", *Sloan Management Review*, 39:3, pp.73 ~ 84.
- Peterson, T.(1992), "Payment Systems and the Structure of Inequality: Conceptual Issues and an Analysis of Sales Persons in Department Stores", *American Journal of Sociology*, 98:1, pp.67 ~ 104.
- Tremblay, M., J. Cote, D. B. Balkin(2003), "Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependency Theories", *Journal of Management Studies*, 40:7, pp.1651 ~ 1682.
- Yanadori, Y., M. C. Sturman, G. T. Milkovich, J. H. Marler(2002), "Organizational Pay Mix: The Implications of Various Theoretical Perspectives for the Conceptualization and Measurement of Individual Pay Components", *Working Paper 02-02*, Cornell Univ.

<부표> 기본급 유형과 성과급 도입

	기본급 구성 항목			빈도	비율	연봉제 도입률	성과배분 도입률
	호봉	직능	직무				
무체계(A)	X	X	X	851	27.9	51.8	25.3
순수호봉급(B)	○	X	X	1,386	45.4	41.0	31.8
순수직능급(C)	X	○	X	116	3.8	70.7	38.4
순수직무급(D)	X	X	○	114	3.7	61.3	40.4
호봉_직능급(E)	○	○	X	160	5.2	63.5	48.3
호봉_직무급(F)	○	X	○	298	9.8	46.7	35.0
직능_직무급(G)	X	○	○	55	1.8	56.6	41.2
호봉_직능_직무급(H)	○	○	○	73	2.4	56.9	44.1
전 체	1,917	407	543	3,053	100.0	48.4	32.1

주: 기본급에서 ○, X는 각각 존재, 부재를 의미. 결측치는 33개임.
 자료: 노동부, 「연봉제-성과배분제 실태조사」, 2005.