월간노동리뷰 | 2013년 8월호 pp.62~71
한 국 노 동 연 구 원

통상임금과 임금구성체계 합리화 방향*
- 상여금을 중심으로 -

김 동 배**

Ⅰ. 머리말

지난해 상여금을 통상임금에 포함시켜야 한다는 '금아리무진'에 대한 대법원 판례 이후 이른바 '통상임금 문제'는 우리나라 노사정 당사자와 노동관련 연구자들에게도 해결책이 잘 보이지 않는 막막하고 난감한 과제로 다가오고 있다. 이 문제의 파급력은 자칫 기업의 존립에까지 영향을 미칠 수 있다는 점에서 현장의 노사 당사자에게는 절박한 생존의 문제로 다가갈 것이다. 이런 점을 감안해서 어느 노동관련 관계자는 통상임금 문제를 우리 모두가 겪어야 할 시련으로 표현하기도 한다.

통상임금 문제에 대한 다양한 해결방안들이 모색 및 제시되고 있지만 여전히 법제도적인 불확실성이 남아 있는 상황이다. 결국 법원과 법제도적 해결에 앞서 노사 당사자의 자율적인 해결노력이 더 중요하지 않느냐는 주장이 설득력 있다. 거금 38조 원의 비용이 발생할 수 있다는 경총의 연구결과도 놀랍지만, 이것이 사회경제와 제품・노동시장 정합적인 임금(구성)체계 개편을 위한 계기를 제공할 수도 있다는 주장도 미래지향적인 문제해결을 강조한다는 점에서 희망으로 다가오기도 한다.

이 글은 통상임금 문제가 발생하게 된 책임소재에 대한 공방이나 법제도적인 해결방안을 다루지는 않는다. 대신에 과연 우리나라 상여금의 실체는 무엇인지, 그리고 경영관리 관점에서 상여금을 포함한 현재의 임금(구성)체계를 어떻게 가져가는 것이 합당하고 바람직한 것인지를 모색하기로 한다. 상여금을 중심으로 살펴보는 이유는 최근 통상임금 논란의 핵심이 상여금 문제이기 때문이다. 상여금을 포함한 임금(구성)체계의 합리화 방

---

* 이 글은 2013년 5월 한국고용노사관계학회에서 필자가 발표한 원고를 수정・보완한 것이다.
** 인천대학교 경영대학 부교수(dongbae@incheon.ac.kr).

향에 대한 논의는 증대하는 경영의 불확실성이나 2016년부터의 정년 60세 의무화와 같은 제품・노동시장의 맥락 속에서 진행하고자 한다.

Ⅱ. 우리나라 기업의 상여금 변천과정

일본 상여금 제도가 일제하의 우리나라 상여금의 기원이었다는 점에서, 그리고 우리나라의 상여금 전개과정이 일본과 거의 흡사했다는 점에서 이를 간략하게 살펴보는 것은 우리나라 상여금을 이해하는데 크게 도움이 될 것이다. 일본 상여금 제도의 전개과정은 에도(江戶, 1603～1867년)시대, 메이지(明治, 1868～1912년)시대, 다이쇼(大正, 1912～1926년), 제2차 세계대전 이후, 1990년대 성과주의 인사제도 확산시기로 구분할 수 있다.(大湾秀雄・須田 敏子, 2009). 에도 시대 상여금의 기원은 연말 떡값과 여름 용돈이었다. 메이지 시대에는 공원(工員)을 제외한 일부 직원(職員)에게만 이익배분 방식으로 상여금을 지급하는 관행이 등장했다. 다이쇼 시대에는 공원들의 파업과 요구로 공원에게도 상여금을 지급하기 시작했지만 지급액의 차이가 매우 심했다. 제2차 세계대전 이후에야 직원과 공원 간 상여금 지급률이 평준화되었다. 1990년대 중반 이후 성과주의 인사제도 시기에는 상여금과 기업이나 부문의 실적과의 연계성 강화 및 개인업적에 따른 차등지급의 확대가 특징이었다.

우리나라 상여금의 기원에 대해서 식민지 시대 일본의 영향을 주장하는 견해가 있는데, 확실히 일본의 영향은 무시할 수 없지만 원래 한국에도 이 제도에 대한 경영자의 사상을 예부터 싹트고 있었을 것이라는 견해가 있다(안춘식, 1992). 1953년의 근로기준법 제94조 제5항에서 퇴직금, 상여금과 최저임금에 관한 사항도 취업규칙의 작성신고 내용에 포함되도록 규정하고 있었음을 보면 상여금이 희귀한 제도나 관행은 아니었던 것으로 보인다. 1950년대까지는 일반적으로 직원에게만 상여금을 지급하였고 공원에게는 명칭을 달리해서 약간의 떡값이 지급되는 정도였던 것으로 평가된다. 당시 직원에게 지급되는 상여금은 금액도 최소 몇 개월분에서 1년분에 해당되는 것도 있었는데, 당시의 상여금은 경영실적에 크게 연동되었고 직원은 경영자에 가까운 신분이었다는 점에서 이익배분형으로 특징지울 수 있다(박청산, 1972, 1977).

1960년대 이후에 종업원 전원 지급이 확산되었지만 직원과 공원 간 지급률은 차등지급되고 있었던 것으로 알려지고 있다. 1960년대 상여금 관련 큰 변화는 당시 노동청의 행정조치 변화이다. 노동청은 1969년 5월 15일 이후 상여금을 평균임금에 포함시켰다. 이것은 상여금을 임금에 포함시켰다는 점에서 그 동기를 논외로 한다면 결과적으로 이익배분형

상여금으로부터 후불임금으로서의 상여금으로 상여금에 대한 행정적 정의를 내린 것으로 평가할 수 있다. 일단 임금으로 정의된 상여금은 이후 43년의 시간이 흐른 2012년에는 마침내 통상임금에 포함된다. 당시 노동청의 예규는 다음과 같다.

> 1969년 5월 13일 노동청 예규 제71호 통첩
>
> 1. 소위 상여금을 평균임금 산정기초에 산입할 것인가의 여부에 관하여 다음과 같이 시달하오니 앞으로 업무처리에 착오 없도록 할 것.
> 2. 상여금이 단체협약, 취업규칙 기타 근로계약에 미리 지급조건 등이 명시되어 있거나 관례로서 계속 지급하여 온 사실이 인정되는 경우에는 그 상여금의 지급이 법적인 의무로서 구속력을 가지게 되어 이 때에는 근로의 대상성이 인정되는 것이므로 이는 임금으로 취급되어야 할 것임. 그러므로 평균임금 산정에 있어서는 이러한 정기적으로 지급되는 상여금은 지급회수(연 1회 또는 4회 등)를 불문하고 평균임금 산정기초에 산입함이 타당함(박청산, 1977).

〈표 1〉 1971년 연간 상여금 지급 현황

업체명	지급률(%)	지급시기
극동쉘석유	400	분기별
호남정유	500	연말, 구정, 6월, 추석, 월동
한진그룹	300	하기, 추석, 연말
한국자동차보험	400	분기별
강원산업	340	단오절, 추석, 월동, 연말
동립산업	200	추석, 구정
대한통운	400	분기별
한국은행, 산업은행	400	분기별
시중은행, 금감원	400	분기별
제일모직	500	6월, 12월
중앙일보	300~400	하기, 월동, 연말
동양방송	300~400	하기, 월동, 연말
동양TV	300~400	하기, 월동, 연말
동아일보	500	연말, 창립기념일, 6월, 월동
조선공사	400	분기별
한독약품	400	추석, 연말
쌍용양회	250	추석, 연말
현대그룹	400	하기, 연말

자료 : 박청산(1972).

1970년대에 상여금 제도가 보편화되어 정착된 것으로 평가된다. 한국경영자협회가 1969년 4월 1일~1970년 3월 31일간 전국의 89개 사업체를 조사한 결과, 상여금 지급률 실태는 100% 이하가 15%, 101~200% 38.7%, 201~300% 12.5%, 301~400% 25%, 400% 이상 8.7%이었다. 상여금 지급근거는 기업주 임의 41.8%, 취업규칙 37.9%, 단협 5.1%, 기타 15.2%로 나타났으며, 상여금 지급의 취지는 생활보조 56.9%, 공로보상 24.1%, 관습적 지급 16.4%, 이익배분 2.5%로 나타났다(김윤환, 1971). 한국경총의 회원사 조사에 의하면,

1977년에 상여금 제도가 없는 경우는 생산직 9.1% 사무직 7.9%였지만, 상여금 제도가 없는 기업은 1983년 조사의 경우 1.1%, 1987년 조사의 경우 0.3%에 불과했다(안춘식, 1992). <표 1>에서 보는 바와 같이 1970년대 초반 대기업을 필두로 상여금 400%를 분기별로 지급하고 있는 것으로 나타나고 있고, 특히 400% 정기 지급은 공공부문과 은행권에서 주도한 것으로 나타났다. 그리고 공공부문과 은행권에서는 경영실적과 무관하게 상여금의 지급조건과 정기적 지급주기에 대해서 단체협약으로 규정하는 경우들이 많았던 것으로 평가되고 있다(박청산, 1972).

1980년대 이후 상여금 지급의 직원과 공원 간 평준화가 이루어졌고, 상여금이 총보상에서 차지하는 비중이 지속적으로 증가하였다. 직원과 공원의 상여금 지급률 평준화와 관련해서 1976년 모 기업에서 직원은 100%를 지급하는 반면, 공원은 50%만 지급해서 사회적 이슈가 되기도 했다(박청산, 1977). <표 2>에서와 같이 상여금 지급률 600% 이상 사업체의 비중은 1980년대 1.9%에서 1996년에는 35%로 크게 증가하고 있다. 시기별로는 1987~1988년 이후에, 규모별로는 대기업이, 그리고 민간보다는 공공부문이 상여금 지급률 증가를 주도했던 것으로 평가되고 있다(김식현, 1998).

〈표 2〉 제조업의 상여금 지급률 변화

(단위 : %, 개수)

	1978	198	1985	1990	1995	1996
199% 이하	16.8	21.7	18.4	4.4	6.1	7.2
200~299%	33.9	35.6	31.7	15.7	8.5	8.0
300~399%	15.1	15.0	15.8	18.8	13.8	11.7
400~499%	23.5	22.7	24.6	24.1	25.9	23.1
500~599%	6.2	3.1	4.7	16.5	14.5	15.0
600% 이상	4.5	1.9	4.9	20.5	31.1	35.0
사업체 수	894	984	1,351	1,512	1,628	1,731

자료 : 대한상공회의소, 「표준자모델임금조사보고」, 각 연도; 김식현(1998)에서 부분 발췌.

Ⅲ. 상여금의 규모와 특징 및 기능

2012년 현재 민간 전체 기준 임금총액에서 고정상여금이 차지하는 비중은 7.6%인데, 고정상여금의 비중은 사업체 규모에 비례해서 증가한다(표 3 참조). 5인 미만 사업체의 경우 고정상여금이 임금총액에서 차지하는 비중은 2.1%에 불과하지만, 300인 이상 사업체의 경우 그 비중이 13.4%이다. 고정상여금의 비중은 근로자조사 자료보다 사업체조사

자료에서 더 높게 나타난다. 100~299인과 300인 이상 사업체의 고정상여금 비중을 비교하면 근로자조사 자료인 <표 3>의 경우 10.2%와 13.4%임에 비해 사업체조사 자료인 <표 4>의 경우 해당 수치가 각각 14.2%와 17.3%로 더 높게 나타난다. 이러한 차이는 사업체 단위에서 고정상여금이 있더라도 모든 근로자가 적용대상이 아닐 수 있기 때문인 것으로 보인다. 예를 들어 연봉제를 적용받는 사원의 경우 고정상여금을 적용받지 않는다고 응답할 수 있다. 여하튼 사업체조사 자료인 <표 4>를 보면 1,000인 이상 사업체의 경우 고정상여금의 비중이 20%에 육박할 정도로 상당히 높다는 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 2012년 임금구성 현황 : 근로자조사 자료

(단위 : %)

	정액급여			초과급여	특별급여	
	통상임금		기타수당		고정상여	변동상여
	기본급	통상수당				
전 체(민간)	70.5	7.6	4.0	5.6	7.6	4.7
1~4인	90.5	3.2	1.7	0.9	2.1	1.5
5~9인	81.6	6.3	2.7	2.1	4.2	3.0
10~29인	74.7	7.7	3.7	4.6	5.9	3.4
30~99인	69.0	9.4	3.9	7.8	6.3	3.6
100~299인	62.4	10.4	4.5	8.5	10.2	4.0
300인 이상	55.8	7.6	6.2	7.3	13.4	9.7

주 : 변동상여금은 특별급여에서 고정상여금을 차감한 잔여분임. 특별급여는 2011년 지급액임.
자료 : 고용노동부, 「고용형태별 근로실태조사」, 2012년 원자료. 고정상여는 2012년 사업체노동력조사 자료를 사용하여 추정. 정진호(2013)에서 재인용.

〈표 4〉 임금구성 내역 : 사업체조사 자료

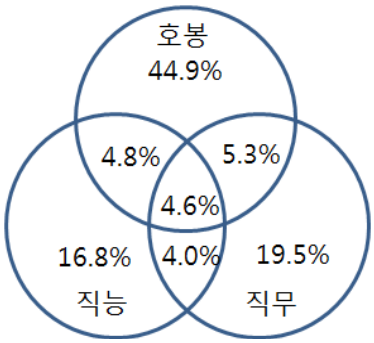
(단위 : %)

		정액급여			초과급여	특별급여	
		통상임금		기타수당		고정상여	변동상여
		기본급	통상수당				
2008 (N : 6,732)	전 체	54.1	10.0	4.7	12.8	15.1	3.3
	100~299인	54.8	10.5	4.7	13.2	14.2	2.7
	300인 이상	52.3	9.0	4.9	11.7	17.3	4.8
	300~499인	54.9	8.0	4.8	13.2	15.4	3.7
	500~999인	50.8	10.2	4.7	11.7	18.0	4.6
	1,000인 이상	49.6	9.3	5.4	9.0	19.7	7.0

주 : 100인 이상 사업체를 대상으로 한 조사 자료. 대표 직종 정규직 근로자 중 (근속, 연령, 직급상) 평균적인 근로자를 기준으로 응답하도록 하였음(합계 100%).
자료 : 고용노동부(2008), 「임금제도실태조사」.

고정상여금은 우리나라 연공임금의 상징인 호봉급과 어떤 관련이 있는가? 우선 한국노동연구원의 2007년도 사업체패널조사 자료를 사용하여 호봉급의 현황을 살펴보면 대략 60% 정도의 사업체가 호봉급을 기본급 구성항목으로 갖고 있는 것으로 나타났다. 연봉제를 도입한 사업체들 중 공식적으로는 호봉제가 없다고 하지만 사실상 호봉제를 운영하는 경우들이 많다는 점을 감안하면 사실상 호봉제는 [그림 1]보다 더 많다고 보아야 할 것이다.

〔그림 1〕 기본급 구성 항목 분포



자료 : 한국노동연구원, 「2007년 사업체패널조사」(N=37,858).

고정상여금의 존재 여부나 고정상여금이 존재하는 경우 상여금 지급률과 호봉제 사이에 어떤 관련이 있는지를 로짓회귀분석과 선형회귀분석을 통해 분석한 결과를 요약한 것이 <표 5>이다. 분석결과를 보면, 호봉제가 존재하는 경우 고정상여금이 존재할 확률이 각각 2005년 1.7배, 2007년 2배, 2009년 2.1배 더 높은 것으로 나타났고, 고정상여금이 존재할 경우 상여금 지급비중도 2005년과 2007년 각각 68%와 72% 정도 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 고정상여금과 호봉제 사이에 밀접한 관련성이 있다는 점을 시사한다. 후술하겠지만 이러한 분석결과도 고정상여금의 발전적 해체와 관련해서 실천적 함의를 갖는다. 예컨대 고정적 상여금을 기본급으로 흡수하더라도 연공성을 가능한 탈색시키거나 약화시키는 방향으로의 기본급 흡수를 지향할 필요가 있다는 점이다.

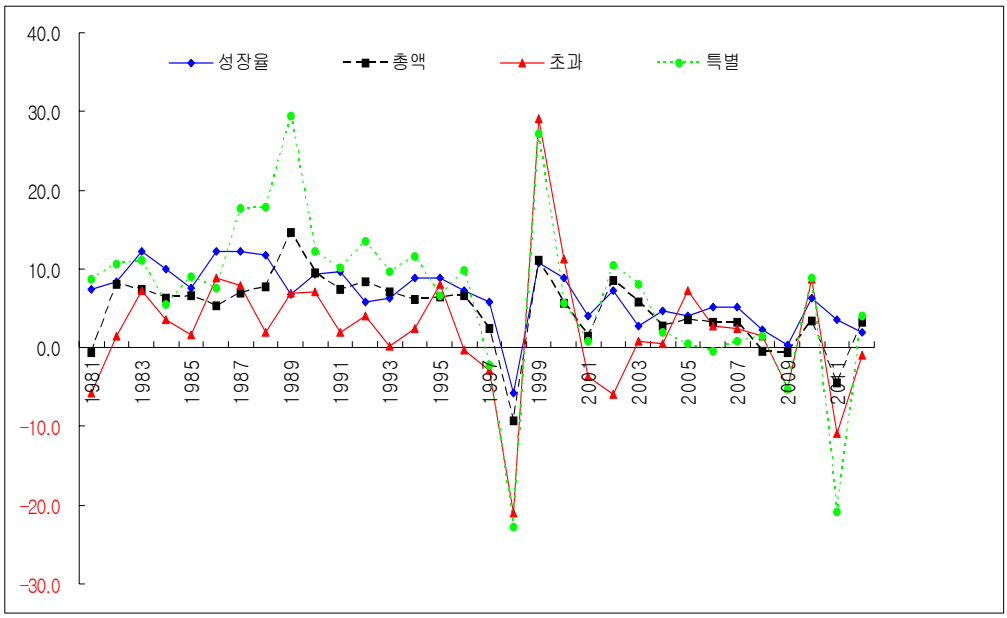
〈표 5〉 고정상여금과 호봉제

2005		2007		2009	
존재 확률	지급비중	존재 확률	지급비중	존재 확률	지급비중
1.73배(+)	67.8%(+)	2.08배(+)	72.3%(+)	2.12배(+)	insig.

주 : 자세한 내역은 김동배(2013)를 참조.
자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널 2005~2009년」.

고정상여금의 보상 유연성 기능은 없을까? 이미 행정적으로는 1960년대 말에 이익배분이 아니라 임금으로 판정되었다 하더라도 우리나라 상여금의 원래 취지도 이익배분이었다는 점을 감안하면 고정적 상여금이라 해도 경기변동에 따라 변동하는 보상 유연성 기능도 기대할 수 있을 것이다. 예를 들어 최강식·이규용(1999)은 1998년 우리나라 비농 10인 이상 사업체의 임금변동에서 특별급여의 하락폭이 17%로 초과급여의 하락폭 15%보다 더 크게 나타나는 사실을 발견하고 기업이 상여금을 중심으로 임금조정을 실시했다고 추정하였다. 이들이 1998년에 실시한 실태조사 자료에 의하면 1998년 4월~10월간 고용조정을 실시한 304개 사업체 중 57.7%가 상여금 감축 등 임금삭감을 실시하였던 것으로 나타났다. 이러한 실증연구와 같이 고정성이 강한 정기상여금이라 해도 경기침체기에는 임금조정의 일차적인 수단으로 활용될 가능성이 있는데, 이를 살펴보기 위해 성장률과 임금증가율을 도시한 것이 [그림 2]이다. 이에 의하면 상여금은 외환위기 이전에는 증가율이 가장 높아 임금상승을 주도했던 반면, 외환위기와 금융위기 시기에는 가장 하락폭이 크게 나타나, 장기적으로 보면 경영실적에 따른 임금조정의 유력한 수단으로 활용되었음을 알 수 있다. 이러한 보상 유연성 기능은 고정상여금의 발전적 해체와 관련해서 중요한 함의를 갖는다. 이 기능이 존재한다면 고정상여금의 일정부분을 성과배분형 변동상여금으로 전환할 근거를 찾을 수 있을 것이다.

〔그림 2〕 GDP성장률, 임금총액, 초과급여, 특별급여 증가율



주 : 물가상승률이 감안된 실질GDP성장률 및 각종 임금(총액, 초과, 특별급여)증가율.
자료 : 한국노동연구원, 내부자료(10인 이상 전산업).

Ⅳ. 임금구성체계 합리화 방향

상여금을 중심으로 한 통상임금 문제가 모든 기업들에게 심각한 문제로 다가오지는 않는다. 상여금 비중이 미미하거나 이미 고정적 상여금을 대부분 해소하는 방향으로 선제적으로 대응한 기업의 경우이거나 만일 법제도 변화가 고정상여금을 통상임금에 포함하더라도 감내할 수 있는 경우가 그 예들이다. 그리고 설사 고정상여금 비중이 꽤 높더라도 노사간 두터운 신뢰를 바탕으로 서로 만족하는 방향으로 문제를 해결해나가는 경우도 통상임금은 별로 문제가 되지 않으며 따라서 임금구성체계 합리화 방향에 대한 논의도 당장의 시급한 과제는 아닐 것이다.

그러나 법제도가 어떤 방향으로 귀결되든, 고정적 상여금이 당장의 현안으로 심각한 문제로 다가오든지의 여부와 관계없이 경영관리 관점에서 고정상여금의 합리적 개편이 필요한 것으로 보인다. 특히 근래 우리나라의 사회경제적 상황, 제품시장과 노동시장의 특성을 감안하면 고정상여금의 합리적 재편을 계기로 한 임금(구성)체계의 합리화가 중요하다고 판단된다. 게다가 '모든 조건과 연봉도 같지만, 한 사람은 고정상여금이 500%이고 다른 사람은 250%라는 이유로 초과근무시간당 임금이 달라지는 것이 과연 정당한가?'라는 어느 법학계 원로 교수님의 질문은 고정상여금의 통상임금 포함이 정의(justice)와 관련된 근본적인 질문일 수 있다는 점도 시사한다.

잘 모르는 법적인 문제는 논외로 하더라도 고정상여금은 상여금(bonus)의 원래 기능인 이익배분형의 성과상여금으로 일차적으로 재편될 필요가 있을 것이다. 회사의 경영실적과 연동해서 지급되는 이익배분형(profit sharing)의 성과상여금은 단위당 노무비를 증가시키지 않으면서 근로자에게도 합당한 임금을 제공할 수 있는 유력한 임금제도로 평가되고 있다. 글로벌화와 정보통신기술의 발달로 경영의 불확실성은 점점 더 높아지고 있다. 경

〈표 6〉 고정상여금과 성과배분형 변동상여금의 분포

	2005		2007		2009	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
둘다 없음	2891	7.6	5322	14.1	9220	22.9
변동상여금만 있음	2217	5.8	2790	7.4	4541	11.3
고정상여금만 있음	18830	49.4	18045	47.7	19961	49.5
둘다 있음	14177	37.2	11701	30.9	6622	16.4
전 체	38115	100.0	37858	100.0	40345	100.0

자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 각 연도.

영 불확실성의 정도가 어느 정도이냐와 관련해서는 우리나라의 어떤 기업도 한치 앞을 장담할 수 없을 정도라 해도 과언은 아닐 것이다. 이익배분형의 성과상여금은 경영의 불확실성이 높아지는 경우에 가격경쟁력과 합당한 임금수준을 보장하는 유력한 임금제도이다.

<표 6>에서와 같이 이익배분형의 변동상여금이 없이 고정상여금만 운영하는 경우가 절반 정도로 나타나는데, 이 사업체들은 우선적으로 고정상여금을 (일부) 이익배분형 성과상여금으로 전환할 필요가 있을 것으로 보인다. 다만, 이익배분형 성과상여금과 관련해서 해결해야 할 문제는 과연 총임금에서 차지하는 비중이 어느 정도가 최적인가라는 점이다. 너무 비중이 클 경우 임금의 안정성이 저해되는 반면, 너무 비중이 적을 경우 동기부여 효과가 없어지며 단위당 노무비 통제효과도 감소한다. 성과상여금의 최적 비중에 대해서는 노사 당사자가 사업체별 상황에 맞게 풀어나가는 것이 일차적인 방안일 것으로 보인다. 이익배분형 성과상여금을 노사관계론에서는 재무적 참여(financial participation)로 지칭하듯이 이것은 협력적 노사관계의 구축과 관련해서도 중요한 의미를 갖는 임금제도이다.

일정부분을 이익배분형 성과상여금으로 전환하고 남은 고정상여금은 말끔하게 기본급으로 전환하여 임금구성을 간소화하는 것이 그대로 방치하는 것보다는 더 합리적인 방안으로 보인다. 호불호와 역사적 평가를 떠나 외환위기 이후 급속하게 확산된 우리나라의 연봉제는 임금구성을 간소화하는 선봉대 역할을 수행했다. 다만 이 경우 노사 모두 진지하게 고민해야 하는 대목이 고령화시대 임금의 연공성 문제이다. 임금의 연공성과 고령자 일자리 간에는 부(-)의 관계가 있다는 점은 널리 알려진 사실인데, 우리나라의 임금은 강한 연공성이 특징이다. 그동안 임금피크제라는 임시 방편을 통해 임금양보와 고용연장의 교환이 가능했지만, 정년 60세가 법적 의무화되면서 그나마 임금피크제의 존립 근거도 위협을 받고 있다. 정년 60세 시대에 고령인력의 지속가능한 일자리를 위해서는 연공성의 완화나 탈색을 핵심 내용으로 하는 임금체계 개편이 반드시 필요한데, 고정상여금의 재편이 그 계기를 제공할 수 있다. 고정상여금을 기본급으로 전환할 경우 연공성이 강한 기본급에 그대로 포함시키지 않고 연공성이 탈색되거나 완화된 형태의 기본급으로 전환하는 방안이 그것이다. 그 구체적인 방법들과 관련해서는 잃어버린 10년 동안 일본 기업들이 시도해왔던 지난했던 임금체계 개편 시도들이 해답의 단초를 제공할 수 있을 것으로 보인다(石田 光男, 2006; 阿部 正浩, 2006).

개별기업 수준 노사당사자의 임금(구성)체계 개편을 촉진하고 활성화하기 위한 중앙단위나 전국수준 노사단체의 합당한 리더십이 매우 아쉽다는 지적들이 많다. 물론 피치 못할 사정들도 있겠지만, 비명만 지르거나 뒷짐만 쥐고 있을 것이 아니라 미래지향적이고 지속가능성을 담보할 수 있는 합리적 해결방안을 제시하고 단위사업장 노사를 리드해 나

가는 모습이 아쉽다는 지적들은 호소력을 지닌다. 정부도 개별기업의 임금(구성)체계 개편과 관련해서 필요한 법제도나 행정적 지원이 있는지를 꼼꼼히 검토하고 필요하다면 아낌 없는 지원을 제공할 필요가 있을 것이다. KLI

<참고문헌>

김동배(2013),「통상임금과 임금구성체계 합리화 방안 – 상여금을 중심으로」, 한국고용노사관계학회 발표문.

김식현(1998),「우리나라 인사관리의 변화에 관한 고찰」,『경영논집』32(2), 서울대학교 경영연구소, pp.54~76.

김윤환(1971),「상여금의 평균임금 산입에 따르는 제문제」,『경영과 노동』5월호, pp.8~11.

박청산(1972),「상여금 제도와 지급에 따르는 문제」,『경영과 노동』1월호, pp.48~51.

_____(1977),「평균임금 산정과 상여금 가사에 관한 문제점」,『경영과 노동』2월호, pp.21~24.

안춘식(1989),「인사노무관리」,『노동경제 40년사』, 한국경총, pp.267~336.

_____(1992),「한국기업 임금관리의 전개에 관한 연구」,『경제연구』13(2), pp.137~156.

_____(2002),「한국 기업 생성기의 인사・노무관리에 관한 고찰 – 경방・유한을 중심으로」,『경영사학』17(2), pp.59~82.

정진호(2013),「통상임금 확대에 따른 경제적 영향 분석 – 임금/노동비용 변화」, 한국고용노사관계학회 발표문.

최강식・이규용(1999),『우리나라 기업의 고용조정 실태(Ⅲ)』, 한국노동연구원.

大湾 秀雄・須田 敏子(2009),「なぜ退職金や賞与制度はあるのか」,『日本労働研究雑誌』, No. 585, pp.18~25.

石田 光男(2006),「賃金制度改革の 着地点」,『日本労働研究雑誌』, No. 554, pp.47~60.

阿部 正浩(2006),「成果主義導入の背景とその功罪」,『日本労働研究雑誌』, No. 554, pp.18~35.