

# 임금체계의 국가별 다양성과 변동논리 탐구: 독일 · 일본 · 한국의 사례비교\*

정 승 국\*\*

## I. 머리말

어떤 사회이든 한 사회가 생산한 부의 분배를 둘러싸고 노사간 대립과 갈등이 전개되는데, 이 대립과 갈등은 이중으로 전개된다. 첫째는 노사간에 어떤 비율대로 그 부를 가져갈 것인지를 둘러싸고 전개된다. 둘째는 노동자 몫을 노동자 사이에 어떻게 분배할 것인가를 둘러싸고 대립과 갈등이 전개된다. 임금체계는 바로 후자의 규칙과 질서를 정하는 문제이다(Bahn Müller, 2001: 11).

이 글은 좁은 의미의 임금체계, 즉 기본급 결정기준의 변동과정에 개입하는 여러 요인들의 비교연구를 목적으로 한다. 지금까지 개별 국가를 대상으로 한 임금체계의 변동과정에 대한 분석은 많았다(Bahn Müller & Schmidt, 2009; Tondorf, 1993; 石田, 1990). 그러나 몇 개의 나라를 대상으로 임금체계 변동과정에서 수행한 원인들을 비교한 국제비교 연구는 지금까지 없었다.

이 글에서 비교연구의 대상으로 선택한 나라는 독일 · 일본 · 한국이다. 세 나라의 지배적인 임금체계는 각각 직무급, 직능급, 연공급으로서 차이가 있으며, 기본급을 구성하는 임금체계를 거의 망라하고 있다. 각국의 임금체계가 변동한 시점이 시기적으로 차이가 있기 때문에 연구 대상의 시점이 약간 다르지만, 대체로 1950년대 이후 최근까지를 분석 시기로 하였다. 연구 대상의 수준은 차이가 있다. 독일에서는 전체 산업을 대상으로 하지 않고 금속산업을 연구 대상으로 하였으며, 일본과 한국의 경우에는 전국적인 차원을 대상으로 하였다. 그 이유는 독일에서는 노사의 전국조직이 임금체계 정책에 관여하지 않

\* 이 글은 경제사회발전노사정위원회 · 국민경제자문회의 · 한국노동연구원(2014. 1)이 주최한 『임금체계 개편 대토론회』의 내용 중 일부를 정리한 것이다.

\*\* 중앙승가대학교 사회복지학과 교수(san77san@hanmail.net).

으며, 일본과 한국에서는 그 반대로 산업별 조직이 별다른 역할을 하지 않는다.

이 글의 연구방법은 문헌연구이다. 연구자료는 독일, 일본, 한국의 임금체계를 대상으로 수행된 논문, 정책자료, 대담 등이다.

우리는 이 연구를 통해서 각각의 임금체계 변동과정에서 생기는 양상의 특성과 변동의 원인, 그리고 그 과정에서 노동조합의 역할, 노동자들의 반응을 분석하고자 한다. 우리의 연구에서 제기한 연구질문은 다음과 같다.

첫째, 임금체계 변화의 양상은 나라별로 어떤 특성을 보여주는가? 특정한 임금체계에서 다른 특정한 임금체계로의 변화를 초래한 요인들은 무엇인가?

둘째, 임금체계의 변동과정에서 각국 노동자 조직의 역할은 무엇이었으며, 노동의 반응은 어떠했는가? 이들은 어떤 전략과 정책을 구사하였는가? 각국별 특성은 무엇인가?

이 글에서 우리는 임금체계의 형성 및 변동과정에서 경제적 요인, 기술적·조직적 변동 등 다양한 요인의 영향력을 인정하면서도 특히 노동자 조직의 역할 및 전략, 노동자의 가치와 규범 및 반응을 중시하고자 한다.

## II. 임금체계 변동 개관

독일, 일본, 한국의 지배적인 임금체계는 직무급, 직능급, 연공급이다. 독일의 임금체계는 기본급과 능률급으로 구성되어 있다. 기본급은 직무평가를 통해서 평가하는 직무가치의 차이에 기초해서 구분되며, 능률급이란 작업자의 능률에 따라 지급되는 변동적 성격의 임금을 말한다. 일본의 직능급은 종업원이 수행하는 직무가 아니라 보유하고 있는 직무수행능력에 따라 종업원을 처우하는 제도이다. 한국의 연공급은 작업자의 연령 혹은 근속에 따라 보상의 수준을 결정하는 임금체계이다.

독일, 일본, 한국 세 나라를 대상으로 임금체계 변화의 경로를 요약·정리해 보기로 하자. 독일에서는 1920년대 테일러 포드주의적인 합리화 전략의 여러 기법(표준화, 시간동작연구, REFA 등)이 정착된 상태에서 직무급이 1950년대 일단 완성되었다. 직무급은 직종별 조합의 전통과 결합되어 안정성을 획득했으며, 노사 모두 직무급에 동의했다. 노동조합에서 직무급의 분석적 직무평가에 동의한 이유는 더 많은 기준을 직무평가의 기준에 포함시킬 수 있게 됨으로써 조합원에게 더 많은 긍정적인 효과가 돌아가리라는 기대를 갖게 된 점, 작업부하와 환경요인 같은 요인들을 포함하게 됨으로써 반숙련 및 미숙련노동자의 임금인상효과를 초래하게 된 점, 인적 속성과 무관한 등급구분의 방법을 통해서 남성과 여성의 임금을 균등하게 할 수 있게 된 점, 임금의 객관화를 통해서 작업자가 상

급자에게 덜 의존할 수 있게 된 점, 임금결정의 과학화를 통해 기업의 자의적인 힘에 덜 의존할 수 있게 된 점 등을 들 수 있다(Schmierl, 1995: 166).

독일의 직무급에서는 숙련공과 기타 집단의 커리어 경로를 구분하는 전통 때문에 연공 급적인 가치와 규범이 등장할 개연성은 처음부터 배제되어 있었다. 전후 확립된 직무급 이 흔들릴 때는 이른바 ‘직무요건의 위기’ 현상이 출현한 시점으로 기업의 대규모 투자로 인하여 직무등급의 하락이 발생했던 1970년대 중반의 일이었다. 이때 금속노조는 자신의 대안적 임금체계를 직무급에서 숙련자격급으로 수정하게 되었다.

또한 유연적 대량생산의 확산에 따른 새로운 형태의 노동력 투입형식 및 작업조직이 출현하기 시작한 1970년대 후반 이후부터 또 다른 형태의 직무급 위기 현상이 출현하기 시작했다. 이른바 ‘노동력 중심적인 합리화 전략과 임금체계 변동의 동시성’ 현상이 출현한 것이다(Schmierl, 1995). 여러 사정으로 인하여 임금체계를 둘러싼 산별노조의 교섭이 부재한 상황에서 개별 작업장 차원에서 해결책이 출현했다. 이후 산별 차원의 통일적인 임금체계의 기반이 상당히 훼손된 상황에서 공동의 위기적 상황을 맞게 된 노사의 이해 관계에 따라 마침내 2003년에 ERA(Entgeltrahmenabkommen: 신임금구조협약)의 체결을 통해서 위기적 상황으로부터 일단 벗어나는 계기를 획득했다. ERA의 주요 특징은 생산직 노동자와 사무직 노동자 임금체계 통합, 기본급 총액에 대해 능률급이 차지하는 비중이 생산직과 사무직, 시간급 노동자를 망라하여 일정한 비율로 고정, 구 임금체계에서 기본급 직무평가의 구성요소였던 작업부하는 ERA 이후 따로 독립, 직무평가방법의 현대화 등이다(정승국, 2008).

일본의 경우 전전부터 연공급과 생활급이 어느 정도 정착된 상황에서 전후 전산형 임금체계가 확산되었다. 1960년대 직무급의 도입 시도가 있었으나 직무급의 정착을 위한 조건이 갖추어지지 않은 상황에서 직무급은 철강, 전자 및 제지 산업의 일부 사업장에서 주로 도입되었다. 그러나 도입된 사업장에서도 거의 실패로 돌아갔는데, 그 주된 이유는 능력과 의욕이 있어도 상위 직무가 비어 있지 않는 한 직무승진을 할 수 없고, 이 때문에 임금이 오르지 않는 ‘직무와 능력의 불균형’ 문제 때문이었다. 이처럼 직무급의 도입이 실패하면서 일본의 경영자들은 독자적 임금체계인 직능급을 개발하여 확산시켰다. 그러나 직능급은 연공주의적으로 운용되면서 버블경제의 붕괴 이후에는 성과주의 임금제도와 직무급이 확산되고 있는 등 기업별로 임금체계의 변화 양상이 다양해지고 있다. 특히 주목할 것은 일본형 직무급의 확산이다. 타케다 제약회사에서 1998년도에 도입한 직무급이 그 전형인데, 그 핵심적인 특징은 직무등급의 결정기준으로서 직무적인 요소와 숙인적인 요소가 함께 결합되어 있는 점, 범위직무급 등을 들 수 있다. 그리고 최근에는 생활급(연공급) 체계로부터 배제되어 있는 중소기업 및 비정규노동자들, 여성노동자들의 입장에서 연공이 아니라 직무에 의해서 처우가 결정되는 노동시장으로 이행해 갈 것을

주장하고, 분석적 직무평가에 따른 동일노동 동일임금 원칙이 적용되어야 한다는 주장도 확산되고 있다(木下, 2005).

한국에서는 1960년대 연공급이 정착되었다. 몇몇 기업에서 직무급 도입을 시도했으나 대부분 실패로 돌아갔다. 임금체계에 대한 노동조합의 정책은 주로 직능급 도입을 둘러싸고 형성되었다. 노조의 정책은 ‘연공임금에 대한 좌파적 해석’이 주류라고 할 수 있다. 그 내용은 연공급 강화, 직능급 반대, 단일호봉제 찬성, 임금격차 축소 등이다. 그러나 이전에 직무급을 도입한 몇몇 기업의 노동자 및 노동조합에서는 직능급 도입에 찬성했다. 이들 사례를 제외한다면 여러 기업에서 노동조합 및 노동자들은 직능급 도입이 노동자들 간의 경쟁을 조장하여 노동강도를 강화시킨다는 이유로 반대했다. 직능급은 1980년대 후반 이후 몇몇 기업에서 도입되었으나 대부분 연공주의적으로 운용되고 있고, 1990년대 중반 이후 성과주의적인 임금제도가 도입되고 있다.

앞서 간략히 정리한 세 나라 임금체계의 변화를 염두에 두면서, 이 변화로부터 이끌어낼 수 있는 몇 가지 사실들을 살펴보기로 하자. 세 나라의 지배적인 임금체계는 각각 차이가 있다. 독일의 경우는 직무급, 일본의 경우는 직능급, 한국의 경우는 연공급이 지배적인 임금체계라고 할 수 있다. 이 세 임금체계 모두 상당한 변화를 경험해 왔다. 어떤 임금체제도 경영환경의 변화 및 기술과 작업조직의 변화 등에 잘 적응해 온 임금체계는 없었다. 세 임금체계 모두 각각의 나라에서 위기적 상황을 맞이했다. 독일의 직무급은 1970년대 중반 대규모 합리화 투자에 따른 직무등급 하락으로 인한 ‘직무요건의 위기’ 및 유연적 생산에 따른 ‘노동의 구조와 임금형식’ 사이의 충돌 심화, 그리고 산별 단체협약과 작업장 현실과의 큰 괴리라는 경험을 가지고 있다. 일본의 경우에도 버블경제의 붕괴 이후 직능급의 연공주의화를 감내하기 어려운 경영환경을 맞이하였다. 한국의 기업들은 전통적인 연공급을 대체하는 대안적 임금체계의 확산에 실패한 이후 연공급의 여러 부작용에 노출되어 있다.

그 다음은 능률급이다. 자본주의적 임금체계에서 작업자의 능률을 자극하는 임금은 유구한 역사를 가지고 있다. 능률급은 각국 임금체계의 역사적 발전과정에서 특수한 지위를 가지고 있으며, 성장과 발전, 쇠퇴를 경험해 왔다. 독일의 노사는 일찍부터 능률급의 도입에 동의했으며, 지금도 능률급은 독일 임금체계의 주요한 부분으로 구성되어 있다. 다만 능률급은 기술과 작업조직 등의 변화에 따라 그 형태를 변화시켜 왔다. 개수급은 기계화 및 자동화에 따라서 시간급 및 프리미엄급으로 변화해 왔으며, 최근 ERA 도입 이후에는 다양한 유형으로 변화해 왔다. 전후 일본의 임금체계에서도 능률급은 커다란 비중을 차지하고 있었으나, 기계화 등의 요인에 따라 직무급 또는 직능급에 흡수되어 소멸해 버렸다. 한국의 경우 일본보다 훨씬 능률급이 발전되지 않았던 것으로 추측된다.

그 다음으로 지적할 수 있는 것은 임금체계의 변화과정에서 동일한 과제와 그것을 해

소해 가는 시점과 과정의 차이가 눈에 띈다. 먼저 신분적 차별과 임금체계 문제이다. 전후 직원·공원의 신분적 차별은 세 국가 모두에서 공통된 사항이었다. 그러나 그러한 차별이 해소되어 간 과정은 차이가 있다. 사무직과 기능직의 통합은 독일의 금속산업에서는 2000년대 초반의 ERA에서 해결되었으며, 일본은 이른바 ‘푸른 하늘이 열린’ 직능자격제도를 통해서 해결되었다. 한국도 직무급 도입 시 단일 직무급이나 혹은 직능자격제도를 통한 단일호봉제를 통해서 해결되었지만, 아직 사무직과 생산직의 차별 문제는 완전히 해결되지 않았다.

전후 형성된 임금체계는 세 나라 모두 남성 중심의 젠더 차별적인 임금체계, 즉 남성 생계부양자(male breadwinner) 모델로서의 임금체계 성격을 가지고 있었다. 독일은 분석적 직무평가 및 ERA에서 부분적으로 해소되었으나, 직무평가방법에서 여전히 젠더 차별적인 요소를 가지고 있다. 연공주의적 성격이 강한 일본과 한국의 임금체계 역시 젠더 차별적인 임금체계로서의 성격을 가지고 있다.

### Ⅲ. 임금체계 변동의 원인

#### 1. 기술, 작업조직과 임금체계 변동

임금체계의 변동과정에서 기술, 작업조직, 노동조합 등은 어떠한 역할을 담당했을까? 먼저 기술에 대해 정리해 보기로 하자. 세 나라 모두에서 기술혁신이 기존 임금체계의 변동 요인이 된 것은 공통적이다. 독일에서 자동화 정도의 진전은 개수급의 기반을 박탈하고 새로운 형식의 능률급 도입을 촉진시키는 직접적인 계기로 작용했다. 1970년대 독일의 많은 기업들에서 합리화 투자가 일어났고, 이것은 수많은 노동자들의 직무등급 하락을 초래하였으며, 독일금속노조로 하여금 직무급 대신 숙련자격급을 대안적 임금체계로 채택하게 하는 배경을 이루었다. 또한 자동화는 사업장 합리화 전략의 성격 변화를 추동하여 1980년대 이후 ‘신생산개념’의 확산을 가져 오기도 했다. 신생산개념은 독일금속노조로 하여금 그때까지 대안적 임금체계였던 숙련자격급을 주장하던 것에서 직무급으로 다시 회귀하게 하여 독일금속노조 임금체계 정책의 방향을 수정하게 하는 효과를 일시적으로 가져왔다.

일본에서도 기술혁신은 연공적 질서의 기반을 뒤흔든 효과를 가져왔다. 자동화로 인하여 새롭게 형성된 숙련을 흡수한 청년층 노동자가 등장함에 따라 기업으로 하여금 직무급 또는 직능급 등 새로운 임금체계 도입 필요성을 강제하는 효과를 만들어냈다. 또한

직무급을 도입했던 일부 기업들에서 오일쇼크와 ME 기술혁신을 계기로 배치전환이 증가했으며, 하위 직무로 배치전환된 노동자들은 하위 직무등급을 받게 되었다. 이러한 현상 때문에 1970년대 후반에 직무급은 동요했다고 보고되고 있다. 또한 이 당시 직무급을 도입한 여러 기업에서 이런 문제 때문에 직능급으로 전환했다고 알려져 있다. 한국에서도 기술혁신은 연공적 질서에 충격을 가했으며, 일부 기업에서 직무급 또는 직능급으로의 임금체계 개편을 유도하는 효과를 만들어냈다고 할 수 있다.

다음으로 작업조직이다. 유연적 생산하에서 작업조직과 임금체계가 상호작용하는 방식은 각 나라마다 크게 차이가 있다. 작업조직의 핵심은 노동력 이용의 형식과 숙련인데, 먼저 노동력 이용형식부터 임금체계와의 관계를 살펴보기로 하자. 유연적 생산은 노동력 투입과 배치전환의 유연성, 다기능, 그룹작업 등 유연적 작업조직을 요구하지만 이것이 기존의 임금체계 및 노사관계의 관행과 모순적 관계에 놓이게 될 때 임금체계 및 노사관계의 관행은 수정을 요구받거나, 혹은 수정될 때까지 임금체계 및 노사관계의 관행은 유연적 작업조직으로의 전환에 부정적 영향력을 발휘한다(정승국 외, 2008).

독일에서 유연적 생산방식은 작업조직의 유연성을 요구하지만 작업조직의 유연성과 직무급은 모순적 관계에 놓여 있다. 최근 들어 프로세스 지향적 작업조직으로의 변화 등 유연적 생산에 조응하는 형태로의 변화가 이루어져 왔지만, 여전히 직무급에 기초를 둔 작업조직의 성격과 갈등을 불러일으킨다. 예컨대 독일 자동차산업에서 그룹작업은 작업조직의 일반화된 형식이지만, 그룹작업에 종사하는 작업자의 직무등급 평가 문제는 노사간 의견대립의 대상이다. 또한 유연적 생산은 유연한 노동력 투입을 요구하지만, 전문공의 전통적 성격 및 기존 내부노동시장의 규칙과 충돌을 일으킨다. 독일의 직무급하에서 제한적으로 배치전환, 응원 등의 노동력 투입형식은 가능하다. 다만 배치전환이나 응원 등이 이루어질 때 임금의 변동에 대해서는 상세하게 규정해 두고 있다.

그러나 유연적 생산방식은 직능급적인 임금체계와는 정합적 관계에 놓여 있다. 일본 생산방식은 시장상황의 변동에 대한 기업의 대응방식을 극대화시킨 방식이라고 할 수 있다. 예컨대 일본 기업에서 생산품은 수요 변동의 영향을 받기 때문에 어떤 생산품의 수요는 감소하고, 어떤 생산품의 수요는 증가한다. 이에 따라 일본 기업에서는 공장 내 각 작업장의 작업부하를 자주 수정하고 평가한다. 이때 수요가 줄어드는 제품 라인의 작업자 중 상당수를 수요가 증가하는 라인으로 배치하고 각 라인에서는 최소한의 필요 작업자로 수요변동에 적응할 수 있도록 한다. 그리고 경기침체나 외국의 수입 규제로 전 제품의 수요가 동시에 감소할 경우에는 계절공이나 다른 관련 기업에서 온 임시 작업자를 줄이고 잔업시간을 줄여서 라인의 노동력을 동시에 축소한다. 작업장에서 이러한 소인화를 달성하기 위해 기계배치는 적절하게 설계되고 일반 작업자는 숙련된 다기능작업자가 되며, 표준작업 편성표는 계속적으로 재평가되고 정기적으로 수정된다. 이 과정에서 유연성

에 대한 노조의 규제력은 거의 부재하다. 일본의 직능급은 작업자의 직무수행능력에 대해 보상하는 임금체계이고 작업자가 발휘하는 능력의 무제한성에 기반을 두고 있으므로 제한 없는 유연성과 긴밀한 관계를 맺고 있는 임금체계이다.

한국의 기업에서 유연적 생산은 연공급과 이중적 관계를 맺고 있다. 연공급은 유연적 생산을 방해하지 않지만, 유연적 생산에 필요한 노동자의 숙련을 촉진시키는 기능을 하지 못하기 때문에 유연적 생산에 역기능적인 측면을 동시에 갖고 있다. 연공급은 임금과 고용이라는 경제적 이해관계를 중심으로 노동자의 이해관계가 형성되는 과정을 촉진시키기 때문에 생산의 문제에 대한 노동자와 노조의 무관심을 촉발하는 경향이 있다. 이러한 경향은 한층 더 작업장 조직의 공장 소비니즘화를 낳기 때문에 배치전환 등 유연한 노동력 이용에 장애물이 되는 경우가 많다.

작업조직을 구성하는 두 번째 요소인 숙련과 임금체계 사이의 관계를 보면, 숙련의 변화 역시 임금체계의 변동에 영향을 미친다. 경험적 숙련을 기반으로 한 고참 숙련공과 일반 노동자 사이의 위계적 관계가 기계화에 따라 해체되고 새로운 질서로 이행해가는 과정에서 기존의 연공이 직무급이나 직능급에 의해 대체되는 역사적인 경과는 이미 주지의 사실이다.

직무급은 노동자의 숙련에 대해 보상하는 임금체계가 아니므로 숙련의 변화가 직접적으로 직무급의 변동에 영향을 미치지 않는다. 그러나 유연적 생산에 따라서 새롭게 출현하는 현대적 숙련의 요소들은 직무평가방법의 수정을 통해서 간접적으로라도 자신을 반영하도록 요구하는 기능을 수행한다. 예컨대 독일 금속산업의 임금체계인 ERA의 직무평가 기준이 지식과 능력, 사고, 자율적인 행위공간, 커뮤니케이션 등으로 수정된 것은 숙련의 성격이 변동한 것과 깊이 있게 관련을 맺고 있다.

## 2. 가치 및 규범과 임금체계 변화

임금체계의 변동과정에서 일반 노동자가 갖고 있는 가치와 규범은 중요한 역할을 담당한다. 우선 숙련공과 비숙련공의 존재 양식의 차이가 임금체계 변동과정에서 큰 역할을 담당한 것처럼 보인다. 독일은 숙련공 조합의 전통을 가지고 있으며, 이러한 역사적 전통 하에서 각각 다른 훈련을 받아 상대적으로 봉쇄된 직업집단이 형성되어 있다. 이른바 직종(Beruf)의 질서가 형성되어 있는 것이다. 이러한 상황에서 전 직원을 대상으로 한 연공적 질서가 형성될 가능성은 애초부터 배제되어 있었다. 그러나 한국과 일본의 경우에는 숙련공 조합의 전통이 부재한 상태에서 숙련노동자와 비숙련노동자가 끊임없이 상향을 시도하는 연속적인 서열로서 존재했다(이창휘, 1996: 49). 직무급을 도입한 한국과 일본의 기업들에서 정원제에 의한 승격의 제한이 발생했기 때문에 그것의 무정함을 견디지 못했

던 노동자들이 직무급을 반대한 것도 결국은 이러한 역사적 전통의 차이에서 비롯된 가치와 규범의 차이에서 찾을 수 있을 것이다.

이 원형(原型)으로서 기능하는 가치와 규범에서 파생된 크고 작은 가치와 규범도 임금체계의 변동과정에서 중요한 기능을 담당한다. 보상의 결정기준에 대한 일본과 한국 노동자들의 의식조사를 통해서 확인할 수 있는 사실 중의 하나는 보통의 노동자들은 연공이외 직무가치와 숙련에 의해서도 보상받기를 요구한다는 것이다. 그 때문에 직무급과 직능급을 수용한 대부분의 기업에서도 병존형 임금체계를 실시할 수밖에 없으며, 한국 기업들에서는 이 조차 여러 상황적 요인으로 인하여 실시할 수 없었다.

### 3. 노동의 전략과 임금체계 변화

그렇다면 마지막으로 임금체계의 변동과정에서 보여준 노동의 반응과 노동조합의 대응을 분석해 보기로 하자. 이들의 반응과 대응은 세 나라 사이에서 상당한 차이를 보여주었다. 노동조합의 대응 양태의 차이를 가져온 요인은 노동조합의 성격, 노동조합의 조직구조 등 여러 가지이다.

독일의 경우 산별노조 중심의 조직구조를 가지고 있으므로 사업장의 임금체계 문제에 대해 중심적인 영향력을 발휘하는 조직은 강력하게 중앙집중화된 독일금속노동조합이다. 2000년대 초반에 이르러 직무급에 기초한 독일의 산별 통일적 임금체계는 사업장에 대한 규정력을 상실해 버리고 거의 붕괴의 위기에 직면했으나 다양한 사업장의 상황에 질서를 부여하는 산별 협약체계의 필요성을 강조한 바덴-뷔르템베르크 금속사용자연합의 주도에 의해 노사 양 조직들은 타협과 교섭을 통해서 기존 임금구조협약을 대폭 갱신하는 새로운 협약을 체결하는 데 성공했다.

일본의 경우 종전 직후 상당한 사회적 권력을 행사하게 된 상황에서 당시의 가장 대표적인 좌파노동조합조직이었던 총평은 직무급 및 직능급에 대응하는 노동자적인 대안적 임금체계를 마련하는 데 소극적이었다. 그로 인해 작업장 내부에 대안적 임금체계를 착근시킬 수 있는 토양 자체가 부재하다는 사실을 뼈저리게 인식하면서 결국 사업장에 직능급과 직능자격제도가 일본의 다수 사업장에 뿌리를 내리는 과정을, 결국 기업사회가 일본의 전 사업장에 확산되어 가는 과정을 지켜볼 수밖에 없었다. 그러나 직능급을 도입한 사업장의 노동조합이나 노동자들은 직원과 공원의 차별이 철폐되는 과정과 결합하여 직능급이 도입되는 과정을 경험하면서 적극적으로 옹호하였다.

한국의 노동조합들은 세 나라 가운데 가장 빈곤한 임금체계 정책을 수립한 경우이다. 대안적 임금체계와 관련된 정책과 논의는 일부 상층조직에서 설립되고 이루어지기도 했으나, 개별 사업장에 대해 크게 참고가 되거나 구속력 있는 논의는 되지 못했다. 더욱이



일본의 노동조합들처럼 다양한 정책적 대안들을 제시해 보지도 못했다. 결국 개별 사업장 차원의 대응력에 의존할 수밖에 없었다. 직능급이 도입된 일부 사업장들을 대상으로 연구한 보고서를 통해 판단해 볼 때 직무급에서 직능급으로 임금체계를 변화시켜온 사업장의 노동자와 노동조합은 대체로 환영하는 분위기이다. 그러나 연공급에서 직능급으로 변화한 작업장의 노동자와 노동조합들은 대체로 반대 분위기이다.

다음은 임금체계의 형성과 발전과정에서 인사평가 문제에 대한 세 나라 노조운동의 차이에 대해 살펴보기로 하자. 전통적으로 노동조합의 중요한 기능 중의 하나는 노동자간의 경쟁을 제한하는 데 있으므로 인사평가 문제에 대한 노조의 규제는 오래된 전통을 가지고 있다. 독일의 임금체계는 기본급과 능률급으로 구성되어 있으며, 기본급은 직무평가에 의해서 결정된다. 직무를 기술하고 평가하는 과정은 객관화되어 있으며, 그 과정에 노동조합은 적극적으로 참여한다. 또한 적어도 생산직 노동자들에 대해서는 공동결정을 통해서 능률급에서 경영자의 자의적인 평가제도로부터 보호를 받도록 제도를 마련하였다. 그러나 직무이동은 회사의 판단에 맡겨진다. 누구를 어느 직무에 배치할 것인가에 관한 명확한 규정은 없으나 보통 직장에 맡겨져 있다. 숙련공은 자격에 기초하여 자기 직무를 확보하고 있으며, 보통 일정한 기간을 경유하면 동일 직무보다 상위 직무로 이동하는 것이 관례이다. 그러나 반숙련공은 모집 시에 직무가 명확하게 기재되어 있지 않다. 신규 채용된 노동자는 인사부에 의해서 각 직장에 배속된다. 배속에 관한 기준은 없으며 우연히 행해지는 경우가 대부분이다. 직장에 배속된 노동자의 직무에 대해서는 직장(마이스터)에 의해서 결정된다. 상위 임금등급으로의 승급도 직장이 수행한다. 직장은 개별 노동자의 임금결정에 결정적으로 관여한다. 이 문제에 관하여 분쟁이 생길 경우에는 공식적인 고충처리에 의존하거나 사업장평의회 of 비공식적인 영향력에 의해서 처리된다(德永, 1985).

왜 독일노조는 직무규제적 조합주의를 통해 직무간의 이동을 규제하려 하지 않았을까? 독일의 공장조직법은 경영자와 사업장평의회 of 일반적인 권리와 의무를 명시하고 있다. 더욱 세부적인 작업장협정이 공장조직법을 보충할 수는 있으나 작업장 내에서의 노동과 자본의 상호작용을 규제하는 기본적인 원리와 규칙은 재교섭의 대상이 아니므로 안정적이다. 더욱이 직장을 선발할 때 보통 경영측과 사업장평의회가 협의하여 결정하는 것도 일반 노동자의 직무이동 시 직장의 판단에 맡기게 하는 중요한 이유일 것이다.

일본의 노동자들은 일찍부터 인사평가제도를 수용해 왔다. 이 주제를 깊이 있게 분석한 엔도(遠藤, 1996)에 따르면, 일본의 인사평가제도는 전후 일찍부터 일본기업 사회에 도입되었으며 노동자들도 이를 수용하였다. 일본의 평가제도는 미국과 같은 다른 나라와 달리 주관적이며 고용차별의 도구로서 사용되었다. 임금체계의 변용과정에서 일본의 노동조합들이 평가제도에 반대한 것은 그것과 연관이 있다. 일본 임금제도의 역사에서 경

영자의 자의적인 판단과 결정을 배제하기 위한 노력의 역사는 길다. 전산형 임금체계를 만든 전산 10월 쟁의에서도 능률급을 제외하고는 객관적인 임금체계의 구성을 통해서 자의적인 경영평가를 상당부분 배제했지만, 그보다 몇 년 뒤인 1952년에 벌어진 니산 쟁의 역시 평가를 반대한 대규모 쟁의였다. 또한 일본의 야하타제철 노조에서는 직무급 도입 시에 미국 직무규제적 조합주의의 핵심중의 하나인 선임권 규정을 회사측에 요구한 바 있다. 국철노동조합도 승격 승직에 있어 일본적 선임권인 삼사삼방식의 확립을 위해서 노력한 바 있다.

그러니까 당대 일본의 노동조합운동에서 경영측의 자의적인 평가를 규제하려는 경향은 널리 확산되어 있었을 것으로 짐작할 수 있다. 그러나 직능급이 광범하게 도입된 시기를 경과하면 일본의 노조들은 성적평가를 기초로 한 임금체계를 원칙적으로 인정하게 된다. 직능자격제도의 직능 평가는 회사에서 주도하며, 승격 평가와 승격경쟁을 제외하면 노조의 규제는 거의 없다고 할 수 있다(橋木, 1992).

한국의 노동조합 역시 일본과 마찬가지로 경영측의 인사고과에 의한 평가에 예민하게 반응해 왔다. 1987년 이른바 ‘노동자대투쟁’ 시기에 많은 노동조합들은 인사고과에 반대하여 폐지를 관철시켰다. 또한 직능급 도입 시에 경영자의 자의적인 평가제도의 도입에 노조가 반대한 것이 직능급의 확산을 막은 중요한 이유였다.

#### IV. 맺음말

전후 직무급과 연공급으로 출발했던 세 나라는 각각 ‘직무급의 수정’, ‘직무급 정착의 실패와 직능급의 확산, 능력주의적 관리의 수정 및 성과주의 임금제도의 도입’, ‘직무급과 직능급 확산의 실패’를 거쳐 다시 ‘직무급 의제’로 조우하고 있다. 노동시장의 양극화, 비정규직의 확산과 남녀 차별임금의 철폐를 향한 움직임, 남성 생계부양자 모델의 부식 및 격렬한 국제경쟁하에 노출된 경영환경 등은 다시 직무급에 대한 관심을 불러일으키는 데 기여하고 있는 요인들이다. 참으로 수십 년의 안식이라도 부여받은 임금체계는 존재하지 않는 듯 보이는 이때 노동이 선택해야 할 임금체계에 대한 깊은 사유와 분석이 필요한 시점이다. **KLI**

### <참고문헌>

이창휘(1996), 『고도성장기 일본에서의 동원·참가형 테일러주의 형성과정에 관한 연구』, 서울대학교 대학원 사회학과 박사학위논문, p.49.

정승국(2008), 『독일금속산업의 새 임금체계 ERA 연구』, 한국노총중앙연구원.

정승국·조형제·이상학·김안국(2008), 『숙련형성과 임금체계: 폴크스바겐, 도요타, 현대자동차의 비교연구』, 한국직업능력개발원.

徳永重良 編(1985) 『西ドイツ自動車工業の勞使關係』, 御茶水書房.

橋木俊詔 編(1992), 『査定・昇進・賃金決定』, 有斐閣.

木下武南(2005) 『賃金の考え方 新しい賃金運動』, 2005年 8月 27日 静岡勞研 2回總會記講演.

石田光男(1990), 『賃金の社會科學』, 中央經濟社.

遠藤公嗣(1996) 『人事査定制度の日美比較』, 『大原社會問題研究所』.

Bahn Müller Reinhard(2001), *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der textil-und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe*, München, Mering, p.11.

Bahn Müller Reinhard and Werner Schmidt(2009), *Riskante Modernisierung des Tarifsystems*, edition sigma.

Schudlich Edwin(1990), “Die Autonomisierung der Industriellen Leistungspolitik und Gewerkschaftliche Konzepte Leistungskontrollierender Entlohnungsmethoden,” Harmut Dabrowski, OttoJakobi, Edwin Schudlich, Eckart Teschner (eds.), *Jenseits des Taylorismus Neue Begründungen und Ziele Gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik*, HBS, p.166.

Schmierl, Klaus(1995), *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik*, ISF München Campus, p.166.

Tondorf Karin(1993), *Modernisierung der industriellen Entlohnung*, edition sigma.