

# 임금 벤치마킹 : 산별 임금협약의 기능적 역할 대체

정동관(한국노동연구원 부연구위원)

우리나라에서 노동시장 분열적 요소(기업규모, 원하청 간, 고용형태 그리고 성별 등)에 따라 임금격차가 심각하다는 점은 이미 잘 알려진 사실이다. 하지만 유럽 국가들의 상황은 우리와는 상당한 차이가 있다. 한국노동연구원은 올해 상반기에 '산업과 고용구조 정상화를 위한 정책과제'라는 프로젝트에서 영국, 프랑스, 그리고 독일의 원하청관계에 따른 임금구조를 연구하였는데, 이에 따르면 이들 국가들에서 산업 내 임금격차가 작은 이유는 산별 임금협약과 산별 직무급 때문이었다.

특히, 영국 사례가 우리에게 던져주는 시사점이 매우 흥미롭다. 영국의 경우 1990년대에 접어들면서 민간부문 대부분의 업종에서 공식적인 산별교섭과 산별협약이 사라졌다. 건설업, 제지업 등 일부 산업에서만 산별협약이 명맥을 이어오고 있는 상황이다. 그나마 제지업의 산별협약은 2~3년 전부터 더 이상 체결되고 있지 않다. 그럼에도 불구하고 영국의 엔지니어링 산업에 속한 기업들 간 임금격차가 그리 크지 않았다. 임금 정보의 사회적 유통이 활발한 상황에서 개별 기업들이 '임금 벤치마킹'을 활발히 하고 있기 때문이다. 즉, 임금 벤치마킹이라는 비공식적인 임금 조정방식(the mode of coordination)을 통하여 공식적인 산별 임금협약을 기능적으로 대체하고 있다고 볼 수 있다. 여기에서는 영국 기업들의 임금 벤치마킹 활동과 그러한 활동이 가능한 원인들에 대해서 살펴보겠다.

임금은 일반적으로 경제학 이론에서 설명하듯 (수요와 공급에 따른) 시장에 의해서만 결정되지 않는 것뿐만 아니라 사용자와 노동조합 간의 협상력의 차이에 의해서만도 결정되지 않는다. 임금 결정과정에는 이에 대한 다른 기업의 결정이 중요한 영향을 미친다. 기업들은 단독으로 종업원의 능력에 걸맞은 또는 담당업무의 난이도에 적절한 임금수준을 알지 못하기 때문에 유사 동종업계의 다른 기업들의 임금수준을 고려하여 외부적으로 적절한(external relevance) 임금수준을 정한다. 다른 기업들보다 낮게 임금을 결정한 기업, 즉 임금이 있어서 외부적으로 적절하지 않은 임금을 지급하는 기업은 높은 이직률을 경험할 뿐만 아니라, 그들이 채용하려는 종업원의 수나 질에서 제한을 받게 될 것이다. 이는 기업이 경제적 이익이 되거나 효율적인 제도, 절차, 또는 관행을 도입하는 것이 아니라 사회적으로 정당한 것들을 받아들인다는 신제도주의자(Neo-institutionalist)들의 주장과도 일맥상통하는 대목이다. 신제도주의 이론에

따르면, 기업이 사회적 또는 외부적 정당성을 획득하는 것은 기업의 성공과 생존에 영향을 줄 정도로 중요하다. 외부적 정당성을 획득하지 못하면 내부 구성원과 외부 이해관계자의 헌신을 높일 수 없기 때문이다. 기업들이 강제적(coercive), 모방적(mimetic), 그리고 규범적인(normative) 방식에 의해서 외부적 정당성을 획득하게 되는데, 그러한 과정을 통하여 이질 동형화(isomorphism) 현상이 일어난다. 임금을 결정하는 과정도 마찬가지이다. 독일처럼 산별협약이 법률에 의해서 규정되어 있는 경우에는 강제적인 방식에 의해서 동형화가 일어난다. 반면, 영국의 경우에는 복수사용자 간 단체교섭이 사라지면서 증가한 불확실성에 대응하는 차원에서 개별 기업들이 경쟁기업의 임금수준을 참고하여 임금관리를 하게 되면서 모방적 동형화 현상이 일어나고 있다고 볼 수 있다. 그 결과, 영국에서는 산별협약이 종료됐음에도 불구하고 산업 내 기업 간 임금격차가 그리 크지 않은 수 있다.

영국에서 임금 벤치마킹이 만연하다는 점을 확인하는 것보다 왜 영국에서는 그러한지 그 이유를 밝히는 것이 더 중요하다. 영국이 전통적으로 자발적인 산별협약이 발달하긴 했으나 임금 벤치마킹은 이보다도 훨씬 더 규제력이 약한 기제이다. 따라서 기업 입장에서 외부적 적절성을 획득하는 게 아무리 중요하다고 하더라도, 산별 단체교섭이 사라진 시점에서 무노조 기업이 유노조 기업의 결정을 따라야 할 유인은 상당히 약해졌다고 볼 수 있다. 이에 대한 가장 중요한 이유는 임금 정보에 관한 투명성이다. 임금협상 시 다른 기업의 임금수준에 맞추기 위해서는 우선 이에 대한 정보를 사용자와 노동조합이 갖고 있어야 한다. 영국 임금 정보의 투명성은 다른 여러 제도들에 의해서 지지된다. 가장 중요한 역할은 아무래도 산별 노동조합이 담당하고 있다. 교섭 단위는 과거와 비교할 때 상당히 분권화되었지만, 여전히 산별 노동조합이 대각선 교섭을 통하여 직접적으로 사용자와 교섭을 하거나 그렇지 않으면 현장위원과의 조율 및 협의과정을 통하여 기업별 교섭과정에 영향을 주고 있다. 산별 노동조합이 임금결정과정에 참여하면서 산업 내 다른 기업들의 임금과 근로조건에 대한 정보가 공유된다. 특히, 이들은 사용자들과 여전히 산별 단체협상이나 전통적인 산업관계의 유물로 볼 수 있는 pay round(일종의 임금교섭과정)를 통하여 임금을 결정한다. Pay round에서 산별 노동조합은 물가상승률, 노동시장 수급상황, 생계비, 그리고 생산성 향상 등 노동시장 전반에 관한 분석뿐만 아니라 산업 동향 및 전망 등을 고려하여 예상 임금상승률을 사용자 단체에 제시하고 협의한다. 이러한 협의과정을 통하여 노사가 임금상승에 관한 기대치를 공유하게 되면서 산업별 “시장임금(going rate)”이 자연스럽게 형성된다.

뿐만 아니라 임금정보를 생산하는 다양한 주체들이 존재한다. Engineering Employer Federation(EEF) 등과 같은 사용자 단체 또한 기능적 변화를 피하면서 임금 투명성에 기여하고 있다. 이들은 자체적으로 임금 데이터베이스를 운영하면서 회원사들에 임금 정보를 제공하는 역할을 하고 있다. 이런 맥락에서 Arrowsmith et al.(2000)는 이러한 사용자들 간 비공식적 네트워크까지 고려하면 “산별 단체협상의 부재”에서 의미하는 것만큼 임금 및 고용조건 결정과정이 파편적으로 이뤄지지 않는다고 주장하였다. 또한, 임금정보 유통 역할을 담당하는 전문적인 기관들이 상당수 존재한다. Incomes Data Services(IDS), Industrial Relations Services(IRS), 그리고 Hay group 등이 그러한 역할을 수행하고 있는데, 임금의 추세적 변화에 관한 이들의 판단은 노사 간의 합의에 적지 않은 영향을 미치고 있다. 단지 다른 기업들의 임금 내용만을 제공하는 것이 아니라 수십 년간의 노하우를 기반으로 이에 대한 전문적인 의견도 함께 제시한다. 특히 Hey group은 임금에 대한 정보만을 갖고 있는 것이 아니라 개별 기업들의 직무분석 결과를 토대로 초기업적인 직무분석 틀을 만들어서 기업들에 제공하고 있다.

두 번째, 영국 산별 노동조합의 목적이 조합원들의 임금을 산업별 평균임금, 즉 시장임금에 맞추는 것이지, 그보다 더 높은 임금을 요구하기 위해서 임금협상을 하지 않는다는 점을 이해하는 것이 중요하다. 영국의 산별 노동조합은 다른 기업의 임금협상 결과에 대해서 일반적인 사용자보다 더 잘 알고 있기 때

문에 이를 적극적으로 활용한다면 더 높은 임금조건을 얻어낼 수 있을지도 모른다. 하지만 영국 노동조합은 규범적인 차원에서 조합원들에게 시장임금만큼 임금을 받을 수 있도록 돕는 것이 공정하다고 생각한다(Metcalf, Hansen, & Charlwood, 2000). 산업 내 많은 기업들과 임금교섭을 타결해야 하는 상황에서 특정 기업에서 근무하는 조합원의 임금이 다른 기업에서 근무하는 조합원들보다 높게 책정되도록 도울 수는 없는 노릇이다. 게임이론을 빌린다면 임금협상이라는 반복적인 게임을 수행하면서 노동조합이 이러한 규범적 틀을 이탈하여 경영진을 속일 유인이 극히 적다. 만일 이탈적 행동을 취한다면 이러한 사실을 알게 된 사용자와의 다음번 임금협상이 힘들어질 것이고, 그 결과 조합원들에게 더 나은 조건을 제공해 주기 어렵기 때문이다. 이러한 까닭에 노동조합뿐만 아니라 현장위원들도 높은 임금인상률보다는 기준 임금인상률을 달성하기 위하여 경영진에 압력을 행사한다. 이 점에서 산별 노동조합과 기업별 노동조합이 근로자 간 임금격차에 있어서 얼마나 다른 결과를 초래하는지 알 수 있다. **둘 다 조합원의 이익을 대변한다는 ‘목적’을 갖지만, 전자는 산업 평균임금을 ‘목표’로 하고 후자는 산업 내 최대임금을 ‘목표’로 하기 때문이다.**

끝으로, 영국에서는 뿌리 깊은 산별 단체협약의 전통이 있었기 때문에 임금 벤치마킹이 원만히 작동한다. 이러한 점은 영국 내 제조업과 유통업을 비교해 보면 알 수 있다. 제조업에서 산별 단체협약의 역사는 상당히 길다. 영국의 유통업도 1951년에 처음으로 산별협약이 체결되긴 했지만 협약 적용률에 있어서 제조업 산별협약 정도의 영향력을 행사한 적은 없었다. 이러한 경로 의존성 효과로 인하여 유통업에서는 임금 격차가 비교적 큰 편이다. Tesco처럼 큰 기업에서는 전형적인 단체교섭이 이루어지지만, 이들의 임금협상결과가 소규모 유통 사업장으로 이어지지 않는다. 그 결과, 소규모 유통업체에 종사하는 상당수의 근로자들은 국가 최저임금에 의해서 임금이 정해진다(Arrowsmith et al., 2000). 제조업과 유통업이 산별 단체협약의 전통에서 차이가 있다는 의미를 경영학적으로 해석하면 전자는 동일한 조직장(organizational field)에 속하고 후자는 서로 다른 조직장에 속한다고 볼 수 있다. 조직장은 자기장, 전기장 등에서 빌려온 개념으로 일종의 사회적 공간이다. 이 공간에 속한 기업조직은 서로 교류를 하면서 자신들의 행동을 결정할 때 다른 기업조직들을 고려한다. 여기서 **중요한 것은 제도나 관행에 관한 이형 동질화는 기본적으로 동일한 조직장 안에서만 이루어진다는 점**이다(DiMaggio & Powell, 1983). 즉, 산별 단체협약의 전통(legacy)은 이에 영향을 받았던 기업들이 동일한 조직장에 속한 역사적 경험을 제공하여 현재에는 산별 단체협약이 존재하지 않음에도 불구하고 여전히 과거와 유사하게 서로를 인식하고 행동적 동질성 혹은 유사성을 발현하게끔 유도하고 있다고 볼 수 있다. 하지만, 동일한 조직장에 속한다는 소속감을 갖게 만드는 필요조건들에 산별 단체협약만 있는 것은 아닐 것이다. 우리나라 원청업체와 하청업체는 동일한 조직장에 있지 않다고 봐야 한다. 산별 단체협약의 전통이 없는 우리의 경우 어떻게 하면 이들을 동일한 조직장 안에 포함시킬 수 있을지 고민해 봐야 한다.