

능력개발형 임금체계의 구축방안

1998

한국노동연구원

目次

- I. 研究의 背景과 目的
 - 1. 연구의 배경
 - 2. 연구의 목적과 보고서의 구성

- II. 賃金制度의 意義
 - 1. 임금제도
 - 2. 임금결정체계
 - 3. 임금구성체계
 - 4. 임금형태와 성과배분제

- III. 우리나라 企業의 賃金體系에 관한 事例分析
 - 1. 직능급 임금제도의 도입 사례
 - 2. 연봉제 도입 사례와 직무성과급제
 - 3. 성과배분제도의 주요 사례

- IV. 賃金制度의 改善方案
 - 1. 임금제도 개선의 전제조건
 - 2. 능력개발형 임금체계의 기본구조
 - 3. 세부적 개선과제

參考文獻

表目次

- <표 II-1> 광의의 임금구성체계
- <표 III-1> A사의 직급구조와 승진제도
- <표 III-2> A사의 승진자격과 승급률
- <표 III-3> B사의 직급제도와 직군별 직급명칭
- <표 III-4> B사의 승격대상자 선발기준
- <표 III-5> B사의 고과등급 결정기준
- <표 III-6> C사의 직급과 직군제도
- <표 III-7> D그룹의 능력급여체계
- <표 III-8> E사의 연급전환기준
- <표 III-9> E사의 연급의 구성
- <표 III-10> E사의 평가등급 및 능력급 인상률
- <표 III-11> 직무급 임금률의 결정(예시)
- <표 III-12> F사의 임금구조 및 급여인상표
- <표 III-13> A사의 성과평가항목과 배점, 등급별 평가기준
- <표 III-14> A사의 성과평가등급별 점수환산기준
- <표 III-15> G사의 성과측정지표와 산정방법
- <표 III-16> G사의 성과평가점수와 지급기준

그림目次

- [그림 II-1] 임금결정체계와 관련된 개념들
- [그림 II-2] 임금제도, 임금체계 그리고 임금형태
- [그림 II-3] 임금(현금급여) 구성체계의 변화
- [그림 III-1] A사의 임금구성의 변화
- [그림 III-2] B사의 임금제도의 변화
- [그림 III-3] C사의 임금구성 변화
- [그림 III-4] 임금체계(범위직무급) 예시

I. 研究의 背景과 目的

1. 연구의 배경

그간의 임금제도, 즉 임금체계 및 임금의 산정·지불방법과 관련한 논의가 활발히 이루어져 왔다. 이러한 논의의 배경에는 대체로 우리나라의 연공급 중심의 임금결정체계가 노동시장 및 산업구조와 변화, 국내의 경제환경의 변화에 적절히 대응할 수 없고 더욱이 능력주의 시대의 요청에도 부합하지 못하고 있다는 점, 복잡한 임금구성체계가 경제환경의 변화를 유연하게 반영할 수 없는 경직성을 지니고 있는 임금관리상의 문제점을 초래한다는 점 등의 임금제도의 문제점에 대한 비판의식이 깔려 있다.

우선 고학력화·고령화 및 여성의 경제활동참가 확대 등 노동시장의 구조변화, 산업구조의 소프트화·정보화, 개방화·국제화 등에 따른 경제환경의 변화, 그리고 근로자들의 의식 변화 등은 이에 부응하는 임금제도의 합리적인 개편을 요구하고 있다. 또한 1987년 이후 노동조합운동이 활성화되는 과정에서 학력간·직종간·남녀간 임금격차는 축소되고 있으나 기업간 임금격차는 확대되어 학력간·직종간 임금격차 축소에 의한 분배개선 효과를 약화시키고 있기도 하다. 이러한 격차는 임금 이외의 기업복지, 기타 근로조건에서는 더욱 크게 나타난다. 그리고 노사 당사자가 임금교섭과정에서 정부 또는 노·사 상급단체 임금정책을 우회하기 위한 방편으로 각종 수당과 특별급여의 증액 등의 변칙적인 인상방법에 주로 의존함에 따라 임금구성체계는 더욱 왜곡되어 왔고 복잡화되어 왔다. 특히 이러한 변칙적인 임금인상은 임금구성을 복잡하게 만들었을 뿐만 아니라 각 임금항목들이 직무나 작업성과와 관계없이 경직적으로 결정되도록 한 것이어서 연공서열형의 기본급 체계를 더욱 비탄력적으로 만들었다고 지적된다.

이러한 문제점들로 인하여 합리적인 임금결정 기준의 확보가 어렵게 되고 있다. 경제적 합리성을 근거로 한 임금결정 기준이 합의·정착되어 있지 않아 임금의 국민경제적 적정성 기준이 확보되지 못하고 있으며, 그간의 상당한 임금상승에도 불구하고 노사간의 임금문제를 둘러싼 공방은 여전히 과열되어 있다. 이에 따라 이러한 새로운 경제환경의 변화에 적절히 부응할 수 있는 합리적인 임금제도가 모색되어야 할 필요성이 제기된다.

그런데 그간의 임금제도를 둘러싼 논의의 과정을 보면 우리나라 임금제도의 현황에 대하여는 잘 파악하고 있으나 그것이 갖는 문제점에 대한 지적은 다분히 주관적이거나 자의적인 경우가 많은 것으로 보인다. 어떠한 임금제도나 그것을 가능케 한 노동시장 관행이라도 각기 그 나름대로의 경제적 합리성을 지니고 있다고 보기 때문에 그 대안의 제시는 기존 제도에 대한 경제적인 분석, 즉 기존의 우리나라 임금제도에 대한 비용·편익분석이 선행되어야 한다. 이를 바탕으로 합리적이고 경제정합적인 대안이 제시되어야 하며 또한 그때 변화과정에서 비용이 최소화될 수 있도록 하는 접근방안 모색도 가능하기 때문이다.

2. 연구의 목적과 보고서의 구성

그간 임금제도의 개편은 주로 경영자측에서 인사관리를 유연화하는데 목적을 두고 주도적으로 추진해 왔다. 그러나 노동조합측에서 임금교섭권의 제약, 근로자간 경쟁의 심화 등에 따른 노동조합 세력의 약화를 우려하여 이에 반발하거나 소극적으로 대응해 왔기 때문에 임금제도의 개편은 활발하게 이루어졌다고 보기 힘들다. 앞으로 산업민주화·정보산업화에 부응하도록 근로자의 생애개발과 그에 상응한 보상체계를 마련하고 근로의욕과 생산성을 높일 수 있는 방향으로 임금의 기능을 강화하고 임금의 유연성을 높여 나가기 위해서는 임금제도의 개편이 필수적이다.

그러나 임금제도의 개편은 원칙적으로 각 기업의 현행 임금제도에 대한 평가와 반성에 기초하여 노사의 판단에 따라 자율적·합리적으로 이루어져야 하는 문제이다. 또한 임금제도의 개선이

현장에서 실효를 거두기 위하여는 근로자 및 근로자 대표기구의 동의와 협조가 절대적으로 필요한 만큼 현실적으로 그 접근방법은 점진적일 수밖에 없다. 다만 산업의 경쟁력, 근로자의 인력개발과 고용구조 등에 임금제도가 미치는 영향이 크므로 임금제도의 개편을 위한 정부의 정책적인 지원은 매우 중요하다.

본고에서는 이러한 문제의식하에서 우리나라의 현행 임금제도에 대한 현황 및 문제점을 분석하고 그 대안을 제시해 보고자 한다. 우선 제Ⅱ장에서는 임금결정 및 구성체계, 그리고 임금형태 등 임금제도와 관련된 여러 가지 쟁점들을 정리하고 실태분석을 통하여 그 문제점을 파악하고자 한다. 다음으로 제Ⅲ장에서는 임금결정체계 및 성과배분제도와 관련된 여러 가지 사례들을 살펴본다.¹⁾ 제Ⅳ장에서는 이를 기초로 경제합리적이며 현실적합적인 개선방안을 도출하여 합리적 임금제도를 모색할 것이다.

이러한 연구결과와 그 시사점은 개별 사업장 노사의 임금체계 개편노력에 주요한 함의를 제공할 뿐만 아니라 정부의 중장기 임금정책의 목표와 과제를 설정하는데 일조하고 임금정책의 실효성을 제고하는데 기여할 수 있을 것이다.

주석 1) 제Ⅲ장의 분석에 소개되는 사례기업에 관한 자료들은 1996년 9월~1997년 1월 사이에 노동부와 한국노동연구원이 임금제도의 개선방안을 모색하기 위해 공동으로 진행한 조사연구를 통해 수집된 것이다. 이 조사는 국내 주요 업종의 30개 기업을 선정하여 해당기업의 인사관리담당자에 대한 면접조사와 자료수집으로 이루어졌다. 조사에 협조해 준 기업과 관계자들에게 감사를 표한다.

II. 賃金制度의 意義

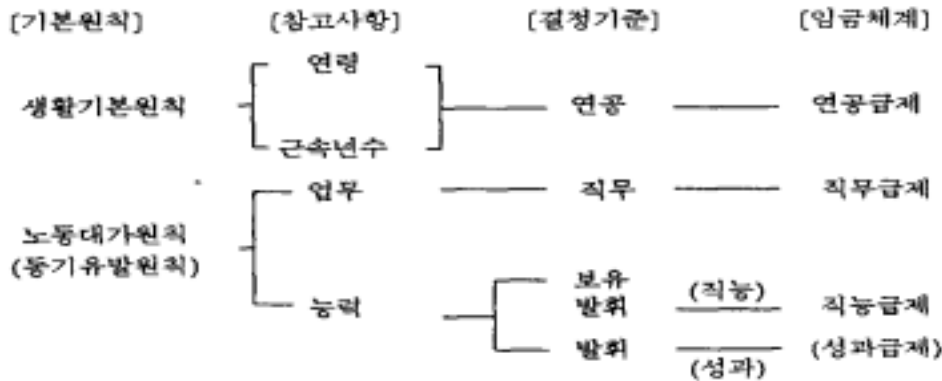
1. 임금제도

임금제도는 임금체계와 임금형태를 포괄하는 개념이다. 개별근로자에게 지급되는 임금은 통상 여러 가지 구성요소로 나누어져 있을 뿐만 아니라 그 결정기준도 다양하다. 이와 같이 임금의 구성요소 및 결정기준이 제도적 또는 관행적으로 정해졌을 때 이를 포괄하여 임금체계라 한다. 즉 임금체계는 임금의 결정기준과 구성요소의 두 가지를 포함하고 있다. 하지만 이 두 가지 각각을 임금결정체계와 임금구성체계로 구분하기도 하며 좁은 개념으로 임금체계를 사용할 때는 임금결정체계만을 의미하기도 한다.

임금결정체계는 임금을 결정하는 기준을 무엇에 두는가, 즉 근로자나 노동의 어떠한 속성에 더 많은 임금결정의 비중을 두고 임금을 결정하는가를 의미할 때 사용되는 말이다. 임금을 결정할 때 속인적 특성, 즉 학력, 연령, 경력, 근속년수 등에 비중을 높게 둘 것인가, 아니면 담당하는 직무나 직능을 기준으로 할 것인가, 혹은 속인적 특성과 직무·직능적 특성을 종합한 것을 기준으로 할 것인가 등에 따라 속인급체계, 직무·직능급체계 혹은 종합급체계로 구분하며 일반적으로 연공급, 직무급, 직능급, 그리고 종합급 등으로 표현한다. 우리나라의 임금체계가 연공급적인 성격이 강하다는 것은 이러한 측면에서의 지적이다. [그림 II-1]은 이러한 임금결정체계와 관련된 개념들을 정리한 것이다.

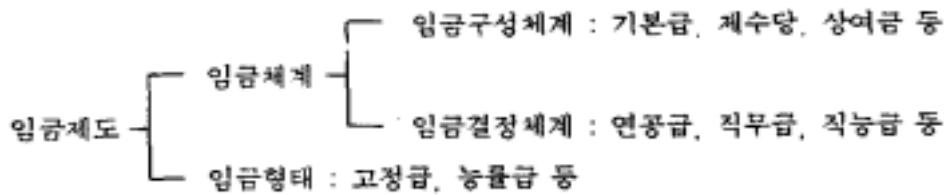
임금은 크게 기본급과 각종 수당, 상여금 등으로 구성되는데, 그 구성항목의 내용과 비중에 대하여 말할 때 사용되는 개념이 임금구성체계이다. 우리나라의 임금체계가 기본급 외에 각종 명목의 수당, 상여금 등으로 구성되어 있어 임금체계가 복잡하고 임금관리가 어렵다는 지적은 이러한 개념과 관련된 것이다.

[그림 II-1] 임금결정체계와 관련된 개념들



임금형태는 임금산정과 지급방법을 총괄한 개념으로서 임금체계의 하위개념이라 할 수 있다. 즉 상위개념으로서 임금체계가 확립되면 임금을 구체적으로 어떻게 지급할 것인가 하는 하위개념으로서의 임금형태가 결정되는데, 이에겐 고정급, 능률급, 특수임금제 등이 있다. 임금은 근무시간, 일수, 월단위 또는 연단위 등으로 산정하고 지급할 수 있는데, 성과에 관계없이 시간에 따라 고정적으로 산정·지급하는 고정급제가 있고 성과에 따라 변동적으로 지급하는 능률급제가 있다. [그림 II-2]는 임금체계와 관련된 개념들을 종합적으로 정리한 것이다.

[그림 II-2] 임금제도, 임금체계 그리고 임금형태



2. 임금결정체계

현재 우리나라의 임금결정체계는 일반적으로 연공급이라 이야기되고 있다. 조금 더 엄밀하게 말한다면 학력과 성이라는 인적 속성에 의해 큰 범위에서의 직무배치, 즉 상위 사무관리직, 하위 사무관리직, 생산직 등이 결정되고 일단 배치된 이후에는 근속이라는 연공적인 요소에 의해서 임금이 결정되는 체계이다. 이러한 원리에 따른 임금제도는 대체로 '직군별로 별도의 호봉표에 의해 임금이 결정되는 직급별 호봉제'의 형태를 띠고 있는 경우가 많다.

1980년대 후반 이후 많은 기업들은 연공급적 임금체계에서는 근속이 증가할수록 임금과 생산성의 괴리가 증가한다는 점을 들어서 능력주의적 인사관리의 도입을 모색해 왔다. 노사관계에서 능력주의적 인사관리의 도입이 본격적으로 쟁점이 되기 시작한 것은 1990년에 포항제철에서 직능급 임금제도가 도입되면서부터이다. 이후에 여러 기업에서 직능급 임금제도의 도입을 추진하기 시작했고 많은 기업에서 직능급의 도입을 둘러싸고 노사간 교섭이 진행되었다. 그러나 실제로 직능급이 빠르게 확산되지는 못했다. 노동조합들이 활발하게 활동하고 있는 기업에서는 노동조합이 직능급 도입 반대를 기본적인 정책으로 채택하였기 때문이다. 최근에는 연봉제와 생산직 월급제의 도입이 임금체계의 변화를 둘러싼 쟁점으로 부각되고 있다. 그러나 실제 내용을 보면 이들을 둘러싼 교섭의 쟁점은 직능급 도입을 둘러싼 논의의 연장선상에서 형성되고 있다. 본 절에서는 직능급의 도입에서부터 연봉제, 생산직 월급제를 중심으로 임금결정체계의 변화와 관련된 여러 가지 쟁점들을 정리한다.¹⁾

가. 직능급의 도입 : 다양한 시도와 도입의 정체

최근 우리나라에서 쟁점이 되고 있는 직능급은 일본에서 1960년대 이후 연공급적 임금체계의 개편방안으로 도입되어 온 제도이다(오학수, 1995).²⁾ 따라서 직능급을 이해하기 위해서는 이전의 연공급과 직능급의 관계를 먼저 살펴볼 필요가 있다.

많은 기업에서 연공급을 비판하고 직능급을 도입하고자 시도하고 있지만 연공급이 단점만 갖고 있는 것은 아니다. 오히려 일본의 고도성장을 지탱한 주요한 기동 가운데 하나가 종신고용과 연공급이라는 점에 비추어 볼 때 기업의 입장에서도 연공급은 여러 가지 장점을 가지고 있다. 연공급의 장점으로는 ① 근속과 연령이 증가할수록 임금이 상승하기 때문에 근로자의 생활이 안정된다는 점, ② 기업에 대한 귀속의식이 높아진다는 점, ③ 직무변화와 임금이 연동되지 않기 때문에 새로운 기술이나 작업방식을 도입하기가 용이하다는 점 등을 들 수 있다. 특히 세 번째는 최근과 같이 기술변화가 빠르게 진행될 때 중요한 의미를 가질 수도 있다.

단점으로 많이 지적되는 것은 근로자들의 생애임금곡선과 연령별 생산성곡선이 괴리된다는 점이다. 이와 함께 노동조합의 입장에서 주목해야 할 것은 연공급적 임금체계가 대기업과 중소기업 사이에 노동시장을 이중화시킬 수 있다는 점이다. 연공급적 임금체계가 의미를 갖기 위해서는 기업내에서 근로자가 장기간 근속해야 하고 그에 따라 임금이 올라가야 한다. 그러나 이러한 조건은 지불능력이 큰 대기업에만 해당될 뿐 대다수 중소기업에는 거의 갖추어져 있지 않다. 아직도 대다수 중소기업들에는 제대로 된 호봉표조차 없는 것이 현실이다. 따라서 연공급적 임금체계는 대기업을 중심으로 형성되는 것이고 결국 대기업과 중소기업 사이의 단절을 강화시키는 메커니즘으로 작용하게 될 가능성이 높다.

일본의 직능급은 연공급을 대신하는 것이라기보다는 오히려 연공급의 연장선상에서 몇 가지 요소를 추가함으로써 연공급을 변용시킨 것이라고 평가하는 것이 적절하다. 처음에 직능급은 직무급을 도입하기 위한 중간단계로서 설정된 것이었지만 실제로 직무급으로의 전환을 추진하는 가운데 속인적인 요소에 기반한 연공적 임금체계의 전통 때문에 직능급이 정착된 것이다(오학수,

1995). 또한 연공급적 임금체계의 변용으로 직능급이 성립되었기 때문에 여전히 연공적인 요소를 강하게 갖고 있다. 그 이유는 다음과 같이 설명된다.

직능급이란 원칙적으로 근로자들의 능력을 평가해서 그에 상응한 임금을 지급하는 것이다. 그러나 현실적으로는 개인의 능력에 엄밀하게 연동하는 임금이라기보다는 능력에 대하여 주기적으로(대체로 1년) 평가하고 그 결과가 해마다 이루어지는 임금인상률에 반영된다. 따라서 개인별로는 평가결과에 따라 매년의 임금인상에 차등이 발생할 수 있지만 전체적인 임금구조는 여전히 연공적인 성격을 강하게 갖게 된다.³⁾ 따라서 직능급은 생애임금커브를 완만하게 함으로써 임금과 생산성의 괴리 문제를 해결하고자 하는 것이 아니라 임금의 동기유발 기능을 강화하여 생산성을 향상시킴으로써 문제를 해결하고자 하는 것으로 보아야 할 것이다.⁴⁾ 동기유발 기능과 함께 중요한 것이 조직운영의 활성화 기능이다. 직능급은 대부분 직능자격제도와 함께 도입된다. 직능자격제도는 직책과 일체화되어 있는 직급제도를 분리하여 직능자격등급으로 재편하고 이 직능자격등급을 중심으로 인사관리를 하는 것이다. 직능자격제도하에서는 직책이 없더라도 일정한 자격만 획득하면 상위 직능등급으로 승격할 수 있다.⁵⁾ 따라서 직능급의 핵심은 평가 - 대부분 사고과 - 에 의한 개인별 임금인상률의 차등화와 직능자격제도를 통한 직급과 직책의 분리라고 할 수 있다.⁶⁾

우리나라에서도 1980년대 후반 이후 많은 기업에서 직능급을 도입하고자 시도해 왔다. 특히 우리나라에서 논의되고 있는 직능급은 대부분 기본급을 근축에 기초한 연령급 - 근속급, 기초급이라고도 불린다 - 과 개인별 직능평가에 따라 결정되는 직능급으로 구성되는 병존형 임금체계(연령급+직능급)를 의미하는 것으로 이해되고 있다. 그러나 원리적으로 볼 때 직능평가 결과를 임금에 반영하는 것을 의미하기 때문에 단일형 임금체계에서도 개인별 평가가 임금조정에 반영된다면 형태와 무관하게 직능급적 임금체계라고 볼 수 있다.⁷⁾ 예를 들어 D조선의 경우 병존형 임금체계는 아니지만 생산직의 매년 호봉승급은 평가결과에 따라 0~3호봉까지 달라진다. 이는 직능급이 명시적으로 도입된 것 이상으로 직능급적 요소가 강한 것이다.⁸⁾ 반면 명목적으로는 직능급이 도입되어 있다고 해도 개별 평가결과가 임금조정에 영향을 미치지 않을 경우 직능급이라고 보기 어렵다.

병존형 임금체제로 직능급을 도입하는 경우에도 직능급의 형태는 매우 다양하다. P제철의 경우에는 직능등급별로 직능기초급을 설정하고 매년의 평가결과를 점수화하여 '직능단가×평가점수'에 따라 직능가급을 결정해서 '직능기초급+직능가급'으로 직능급이 결정된다(추교원, 1993). 일본적 직능급이 도입된 대표적인 사례로 자주 소개되는 H전자의 경우에는 직능급 호봉표를 세분화하여 설계하고 사고과 결과에 따라 승급하는 호봉수를 달리하는 '단계호봉표 방식'을 채택하고 있다(전철희, 1993). 비교적 최근인 1995년에 직능급을 도입한 L정보통신의 경우에는 개인의 연간성과를 5등급 - 생산직의 경우 최고와 최하위 등급을 제외한 3등급 - 으로 평가하여 다음해에 각 등급별로 임금인상률을 차등적으로 부여한다. 등급별 인상률은 매년 임금정책에 의해 결정한다(경총 임금연구센터, 1996). 위의 여러 방식들에서는 한 해의 임금인상 결과가 이후에도 누적적으로 영향을 미치는 반면, '복수임률표' 방식에서는 한 해에만 영향을 미치게 된다. 복수임률표 방식은 전년도 평가결과에 따라 호봉기준금액에 일정부분을 가감한 금액으로 당해 연도의 직능급을 결정하고 다음해에는 다시 올해의 평가결과에 따라 호봉기준금액에 일정부분을 가감해서 직능급을 결정하는 방식이다.

위에서 살펴본 바와 같이 다양한 형태로 직능급의 도입이 추진되었지만 실제로 직능급이 도입된 사례는 많지 않다. 최근에 직능급을 도입한 사례로 주목되는 것은 전그룹적인 차원에서 신인사제도를 도입한 S그룹과 L그룹의 여러 계열사들이다. 이들과 전그룹적인 차원에서 연봉제를 도입한 D그룹과 M그룹을 제외하고는 주요 대기업들 가운데 직능급을 도입한 사례는 찾아보기 어렵다.

직능급적 임금체계가 확산되지 못하고 있는 이유로는 다음과 같은 점들을 지적할 수 있다. 가장 중요한 요인은 무엇보다도 근로자 및 노동조합의 반발이다. 그 이유는 직능급의 도입이 노동조합을 무력화시키거나 노동강도를 강화시킬 것이라고 판단하기 때문이다. 노동층의 이러한 반발은 대부분 평가제도의 공정성을 신뢰하지 못하고 있기 때문이다. 이에 대해 노동조합은 자동승진제도와 단일호봉제의 도입을 기본적인 임금체계의 정책방향으로 제시하고 있다. 자동승진제도와 단일호봉제도는 근속이라는 '논란의 여지가 없는' 객관적 기준에 의해 승진과

매년의 임금인상이 이루어지도록 하자는 것이다. 이러한 정책방향은 인사고과제도라는 평가제도에 대한 근로자들과 노동조합의 반대가 어느 정도인가를 역설적으로 보여주는 것이다. 따라서 노동조합이 활발하게 활동하고 있는 많은 기업에서 임금체계의 개편작업은 노사가 서로 화해하기 어려운 대안을 내세우고 대립하기 때문에 교섭이 오랫동안 교착상태에 빠져들게 되는 경우가 대부분이다. 반면 최근에 직능급이 도입된 S그룹이나 L그룹의 경우는 노동조합이 없거나 협조적인 노사관계를 유지하고 있는 곳이다.

직능급이 빠르게 확산되지 못하고 있는 두번째 이유는 신인사제도를 운영하는데 드는 비용이 적지 않고 신인사제도를 운영할 능력이나 자신감을 결여하고 있는 기업들이 많기 때문이다. 직능급을 도입할 경우 일반적으로 직책과 직급이 분리되면서 승진이 확대된다. 또한 직능급을 도입하면서 사무관리직과 생산직을 통합해서 단일직급제도로 전환할 경우 임금관리 측면에서 두직군 사이의 제도적인 차별이 제거되기 때문에 생산직에 상당한 임금인상 효과가 발생할 가능성이 높다. 또한 많은 기업들이 직능급적 임금제도를 운영할 인사관리 능력을 확보하지 못하고 있다. 특히 능력주의적 인사관리에서 가장 핵심적인 요소라고 할 수 있는 평가제도를 조직구성원들이 수용할 수 있도록 공정하고 객관적으로 운영하기 위한 능력이 크게 부족하다.⁹⁾ 대부분의 중소기업에서는 제도화된 호봉표조차 없을 정도로 인사관리가 주먹구구식으로 이루어지는 경우가 일반적이고 대기업들 가운데서도 상당수는 노무관리 - 특히 노동조합 관리 - 를 중심으로 인사관리를 하는 경우가 많다. 이러한 여건 때문에 논의는 무성하지만 일부 대기업에서만 직능급 도입이 실제로 추진되거나 도입되고 있는 것이다.

나. 직능급과 연봉제

직능급적 임금체계의 도입이 정체되고 있는 가운데 일부 기업에서 연봉제가 도입되면서 주목받고 있다. 연봉제가 주목받기 시작한 것은 1993년말에 D그룹과 과장급 이상 전관리직에 연봉제를 실시하면서부터이다. 그 이전까지 국내에서 연봉제가 도입되었던 것은 주로 정부통신산업 관련분야의 몇몇 외국투자기업과 일부 전문직종을 대상으로 한 경우가 대부분이었다.¹⁰⁾ M그룹은 D그룹보다 한걸음 더 나아가 1995년 1월부터 전관리직 사원을 대상으로 연봉제를 도입하였다. 또한 경총에서 실시한 조사에 의하면 조사대상 가운데 현재 연봉제를 도입하고 있는 기업은 4.2%에 불과하지만 현재 도입을 계획하고 있는 기업은 6.6%, 앞으로 도입을 검토하고 있는 기업은 70.3%에 이른다(양병무, 1996).

연봉제가 왜 이렇게 많은 기업에서 주목받고 있는 것일까. 연봉제는 기존의 임금제도를 대신할 수 있는 새로운 제도인가. 한마디로 대답하면 그렇지 않다. 연봉제 실시로 주목받고 있는 D그룹이나 M그룹의 경우를 보면 이들의 연봉제는 말 그대로 '한국형' 연봉제이다. 한국형 연봉제는 기존에 논의되던 직능급적 임금제도와 내용적으로는 거의 동일하며 임금형태만을 연봉제로 전환한 것이다.

D그룹의 경우 능력급제의 일환으로 연봉제를 도입하였는데 능력급은 연봉과 성과가급으로 구성된다. 연봉은 매년 5등급으로 평가하여 그 결과에 따라 최대 5%에서 최소 2%까지 인상된다. 다만, 능력평가에 따른 조정에 앞서 물가상승이나 생계비 유지 차원의 임금인상부분은 전원에게 공통적으로 반영된다. 개인별 성과가급은 회사별로 개인별 목표관리와 성과관리기법에 의한 자체평가 기준에 따라 연간 업적을 평가하여 연봉의 최소 1%에서 최대 10%까지 개인별로 차등지급된다. 이러한 연봉조정제도는 L정보통신의 직능급 인상방식과 거의 동일하며 성과가급은 업적평가에 따른 차등상여제도를 더 유연하게 만든 것으로 볼 수 있다.¹¹⁾

M그룹에서 연봉은 기본급과 능력급으로 구성된다. 기본급의 경우 기존과 거의 동일한 방식으로 인상되지만 능력급 결정방식은 약간 복잡하다. 우선 각 자격등급 내에서 임금범위를 5단계로 구분하고 평가결과를 5단계로 구분하여 양자를 결합시킨 매트릭스에 따라 개인별 능력급 인상이 결정된다. 하위 임금범위에 속할수록 임금인상률이 높고 평가가 좋을수록 임금인상률이 높아진다. 따라서 동일한 자격등급 내에서는 높은 임금범위로 올라갈수록 임금인상의 폭은 좁아진다. 상위자격등급으로 승격할 경우 연봉은 인상되지 않지만 새로운 자격등급에서 하위임금범위에 속하게 되기 때문에 평가에 따른 연봉 인상기회가 높아지게 된다. 이러한 능력급 조정방식은 직무성과급제를 채택하고 있는 IBM의 임금제도와 유사하다(정창열, 1993).¹²⁾ IBM의 경우에는 직무군별로 급여기준이 다르고 평가결과에 따라 임금조정시기까지 달라진다는 점에서 M그룹보다 더 복잡하고 전체 임금을 기준으로 임금이 결정되기 때문에 평가의 영향도 크다.

결국 제조업에서 최근의 연봉제는 직능급과 다른 것이라기보다는 직능급을 도입하는 새로운 방식으로 추진되고 있다고 보아야 할 것이다. 연봉제는 생산직을 포함한 전사원을 대상으로 하기보다는 관리직과 전문직을 주대상으로 하고, 그 가운데서도 업적에 따른 평가가 어느 정도 가능한 상위관리직과 임원급을 대상으로 확산될 가능성이 높다. 특히 이들은 노조가 조직되어 있는 기업이라고 하더라도 노조의 조직대상에서 제외되기 때문에 노조와의 교섭을 거치지 않고도 손쉽게 도입될 수 있을 것이다. 그러나 직능급과 마찬가지로 여전히 연봉제를 운영할 수 있는 기업의 인사관리능력, 특히 평가제도를 운영할 수 있는 능력의 문제가 남아 있다.¹³⁾

다. 생산직 월급제

연봉제가 직능급을 도입하기 위한 시도의 연장선상에서 추진되고 주로 관리직과 관련된 것이라면 생산직과 관련된 쟁점으로 최근에 부각되고 있는 것이 '생산직 월급제'이다. 제도적으로 임금형태만을 월급제로 전환하는 것은 그다지 어려운 일이 아니며 사무관리직과의 균등치우라는 상징적인 것 이상의 의미를 갖지 않을 수도 있다. 기업의 관리측면에서는 근태관리가 문제될 수 있지만 결국 이 월차, 연차, 고과에 영향을 미치고 무계결근시 임금삭감 등 약간의 규제조항을 둔다면 이것도 큰 문제는 아니다. 그러나 최근에 노동조합에서 제기하는 월급제 요구는 단순히 임금형태의 변화만을 의미하는 것은 아니다.

월급제 요구에서 핵심적인 것은 초과근로시간 가운데 일부를 고정급화해서 월급으로 전환하고자 하는 것이다. 노동조합의 입장에서 이러한 요구는 수입의 안정성을 높이고자 하는 것이지만 기업의 입장에서 변형된 방식의 임금인상요구로 받아들여진다. 이러한 방식으로 월급제 요구가 제기된 데는 특수한 배경이 있다. 국내기업에서 월급제가 노사간에 쟁점으로 등장하기 시작한 것은 1994년 S중공업 조선부문이 월급제로 전환하면서 생산직 근로자들에게 매월 60시간의 고정OT를 지급하기로 하면서부터이다.¹⁴⁾ 이전에는 월급제를 실시하더라도 현장작업자에게 고정OT를 지급했던 사례는 매우 드물다.¹⁵⁾

우리나라에서 가장 대표적인 재벌그룹의 계열사에서 월 60시간의 고정OT를 지급하기로 했다는 사실이 알려지면서 1994년부터 여러 노동조합들이 생산직 월급제 도입을 요구하기 시작하였다. S중공업 조선부문과 동일한 업종에 속한 H중공업이나 D조선 등에서 가장 먼저 월급제 요구가 제기되었다. 노동조합에서 월급제 도입에 관심을 가졌던 일차적인 이유는 가변적인 초과 근로 대신에 고정OT를 확보함으로써 안정적인 수입을 보장받을 수 있을 것이라는 기대 때문이었다. 또한 S중공업 조선부문의 경우 하루에 9시간만을 일하고 월 60시간의 고정OT를 보장받았다는 점도 작용하였다.¹⁶⁾ 따라서 월급제를 제기한 노동조합들에서는 현재의 기본급에 추가적인 고정OT수당분을 더함으로써 실질적인 기본급 인상효과를 얻는 방식으로 월급제를 도입하고자 하였다.

그러나 기업측이 이러한 요구를 그대로 받아들이는 경우는 거의 없다. 오히려 노동조합의 월급제 도입 요구에 대해 기업측은 이전부터 추진해 오던 직능자격제도와 직능급의 도입안을 제기하는 경우가 많다.¹⁷⁾ 일분식 직능급의 경우 대부분 단일직급제의 도입을 전제로 하는데 이 경우 생산직에도 월급제를 도입하는 경우가 일반적이다.¹⁸⁾ 따라서 이전에는 노동조합의 단일호봉제 도입 요구에 대해 직능급 도입이 교환대상으로 제시되었다면 이제는 여기에 더해서 월급제 도입과 직능급 도입을 교환하자는 논의축이 형성된 것이다. 그러나 노동조합의 입장에서 인사고과제도의 부활을 뜻하는 직능급과 월급제를 교환하는 것은 거의 불가능하다.

이러한 논의구도하에서는 생산직 월급제 도입이 매우 어려울 수밖에 없다. 따라서 대부분의 기업에서 월급제 도입을 둘러싼 교섭은 매우 지지부진하게 전개되었다. 월급제로 전환한 경우에도 주차와 월차를 포함한 월 정상근로시간 기준으로 전환하고 부가적인 임금인상을 확보하는데 그쳤다. 1995년과 1996년에 각각 생산직 월급제를 도입한 D조선과 H중공업의 경우 대체로 월 근로시간을 기준 - H중공업의 경우 240시간(30×8시간), D조선의 경우 243시간(365×8/12시간) - 으로 월급제로 전환하였고 D조선은 생산장려금(월 만근시 지급) 5만 5천원, H중공업은 기본급 6만원을 추가로 보장받았다. 한편 1996년도에 월급제를 도입한 D중공업의 경우에는 9시간 근무제도 - 월~금요일까지 1일 1시간 10분 고정초과근로, 월기준 26시간 - 로 전환하면서 월급제로 전환하였다. 이 경우에도 고정OT가 신설되었다기보다는 월기준근로시간을 기준으로 월급제로 전환하고 가변초과근로가 고정초과근로로 전환되었다고 보아야 할 것이다. 이에 따라 월급제로 전환하면서 초과근로가 많았던 부서의 경우 실제 급여가

하락하는 경우도 상당히 발생하였다. 또한 월급제와 관련하여 5만 5천원의 생산장려금(월 만근시 지급)을 신설하였다.¹⁹⁾ 또한 이들 기업에서 모두 월급제를 도입하는 대가로 근태관리가 강화되었다. 한편 직능급을 도입하면서 월급제로 전환한 L정보통신의 경우에는 매월 20시간의 고정OT를 신설하면서 월급제로 전환하였다. 이는 과거에 실제 초과근로시간에 따라 지급되던 초과근로수당만큼의 임금부분을 고정적으로 보전해 주기 위한 것으로 사무기술직과 동일하게 설정되었다. 초과근로가 20시간을 초과할 경우에는 초과분을 생산장려금으로 보상하기로 하였다(경총 임금 연구센터, 1996).

처음에 제기된 노동조합의 월급제 요구에서 중요한 것은 안정적인 소득의 보장뿐만 아니라 실노동시간의 단축을 목표로 하였다는 점이다. 그러나 간략히 소개된 위의 전환사례에서 보듯이 월급제 요구가 제기되는 계기가 되었던 S중공업 조선부문을 제외하고는 실노동시간을 단축하면서 월급제로 전환한 사례는 찾아보기 어렵다. 오히려 이는 약간의 임금인상효과를 대가로 직능급 도입과 관련된 논의가 본격화되도록 하는 계기가 되었던 것이다.

주석 1) 제2절의 내용은 황덕순(1997)을 일부 수정·보완한 것이다.

주석 2) 일본의 직능급은 오랜기간에 걸쳐 형성되어 온 것이기 때문에 어떤 일정시점부터 일본의 임금체계가 직능급이었다고 평가하기는 어렵다. 오히려 1960년대부터 직능급으로의 전환이 모색되기 시작하여 현재까지 계속 직능급적 요소가 강화되고 있다고 평가하는 것이 옳을 것이다.

주석 3) 임금구조와 임금체계는 서로 분리되어 있는 것이지만 밀접하게 관련되어 있다. 임금체계가 '사후적인' 임금결정원리를 의미한다면 임금구조는 각 집단 사이의 '사후적인' 임금배분구조를 의미하기 때문이다. 특히 연공급과 관련해서는 연령이나 근속별 임금구조가 어떠한가가 중요하다. 직능급하에서 연령이나 근속별 임금구조는 과거와 마찬가지로 연령과 근속이 증가함에 따라서 임금이 증가하는 연공적인 성격을 강하게 갖는다.

주석 4) 노동조합에서는 동기유발 기능보다는 임금의 통제기능에 주목한다. 통제기능은 평가결과에 따라 개인별로 임금인상을 차별화함으로써 근로자들이 기업의 지시와 통제에 순응하도록 하는 것이다. 노동조합은 최근에 직능급 도입을 추진하는 많은 기업에서 중요한 초점은 동기유발 기능보다는 오히려 통제기능이라고 인식하고 있다. 1987년 이후 노동조합운동이 활발해지면서 많은 대기업들에서는 인사고과제도가 폐지되고 기업의 현장통제력이 크게 약화되었다. 다양한 방식으로 추진되는 신경영전략의 중요한 목표 가운데 하나가 약화된 현장통제력을 복원하는 것이고 직능급의 도입도 그 일환으로 추진되는 경우가 많다는 것이다(전국노동조합협의회, 1994).

주석 5) 직위승진과 직급승진을 구분하여 일반적으로 직위승진은 승진, 직급승진은 승격이라고 부른다.

주석 6) 직능급과 직능자격제도를 도입하지 않고도 직급과 직책을 분리하는 것을 통해 승진기회의 확대를 추진할 수도 있다. 직능급과 직능자격제도는 도입하지 않고 있지만 직급과 직책을 분리하여 승진제도를 운영하는 기업들도 많다.

주석 7) 병존형 임금체계에서 단일호봉 연령급(기초급, 근속급)과 직능급 호봉표상의 금액을 기준으로 연령급과 직능급의 비중을 평가하는 경우가 많지만 실제 임금결정과 관련해서 이는 별로 의미가 없다. 중요한 것은 단일호봉과 직능급을 합한 전체 기본급에서 평가에 따라 영향을 받는 부분의 비중이다.

주석 8) 직급별 호봉제라고 하더라도 매년 평가를 통해 일정수준 이상의 평가를 받는 근로자들에게는 추가적인 호봉승급이 주어지는 특별호봉제도가 있을 경우 부분적으로 직능급적 요소를 포함하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

주석 9) 한국노동연구원에서 1996년도에 실시한 「임금교섭 실태조사」에 의하면 직능자격제도에 대해서 사용자들의 70.4%가 '좋은 제도이나 제대로 활용될지는 미지수'라고 응답하고 있고 12.5%는 '직능을 평가하기 어려워져 채택하기 곤란'하다고 응답하고 있다. 통계적으로 의미있는 것은 아니지만 '좋은 제도이나 제대로 활용될지는 미지수'라고 응답한 기업수가 1995년에 실시된 동일한 조사에 비해 크게 증가했다는 점도 주목된다(이선·유경준, 1997). 1994년에는 연봉제와 관련해서 실시된 경총의 조사에서도 유사한 결과를 얻을 수 있다. 이 조사에서 연봉제 도입시 과제에 대한 사용자들의 응답으로 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것은 '평가가 어렵다'로 63.4%를 차지하고 있고 1,000인 이상 기업에서는 79.1%에 이른다(양병무, 1996).

주석 10) 국내기업의 연봉제 도입실태에 대해서는 양병무(1996) 참조.

주석 11) D그룹에서 상여는 연봉에 포함되어 있고 성과가급은 새로 신설된 것이지만 그 운영원리에 있어서는 차등상여제도와 동일한 것으로 볼 수 있다.

주석 12) 국내에서는 IBM의 임금제도와 이와 유사한 제도를 도입하고 이를 연봉제라고 하는 경우도 있지만, IBM의 임금제도는 연봉제라기보다 직무성과급이라고 하는 것이 적절하다.

주석 13) 각주 10) 참조.

주석 14) S중공업의 월급제 내용에 대해서는 박준성(1995), 안종태(1997) 참조.

주석 15) 이전까지 국내에서의 생산직 월급제 도입 실태에 대해서는 양병무(1995) 참조.

주석 16) 1993년 12월부터는 9시간 근로. 1994년 12월부터는 8시간 근로를 하지만 생산성 향상을 통해 이전의 10시간만큼의 성과를 올리기로 합의하고 월급제를 도입하였다. 그러나 이러한 생산성 향상을 보장할 수 있는 구체적인 수단은 없었다(안종태, 1997).

주석 17) 생산직 월급제 도입과 능력주의적 임금제도의 도입을 연계시켜야 한다는 주장에 대해서는 양병무(1995), 박준성(1996), 안종태(1997) 참조.

주석 18) 1990년도에 일본 勞務行政研究所에서 실시한 조사에 의하면 일본에서 제조업에 속한 기업의 84.2%가 직능급을 도입하고 있고 따라서 이 비중 이상으로 월급제가 시행되고 있을 것으로 추정된다. 양병무(1995)에서 재인용.

주석 19) 한국노동사회연구소(1997) 참조.

3. 임금구성체계

가. 임금체계와 관련된 문제들

임금구성체계와 관련된 문제는 크게 보아 두 가지인데, 첫 번째는 임금구성체계가 지나치게 복잡하다는 점이며, 두 번째는 제수당과 상여와 같은 각 임금항목이 기본급의 경직성을 보완하는 기능을 제대로 수행하지 못하고 있다는 점이다. 이 두 가지는 서로 밀접히 관련되어 있는데, 임금구성체계의 복잡성 자체가 문제가 되는 것이 아니라, 임금구성체계가 복잡해서 임금결정의 단순성과 명료성을 조금 저해한다고 해도 각각의 임금항목이 나름대로 경제적인 합리성과 타당성을 가지고 있다면 문제가 되지 않을 것이다.

따라서 현재 임금구성체계의 문제는 복잡한 임금구성체계가 경제적인 합리성을 갖고 있지 못하다는 점 때문이다. 임금구성체계가 경제적인 합리성이 없이 복잡해진 이유는 다음과 같은 세

가지 이유를 들 수 있는데, 첫번째는 정부의 임금안정정책, 두번째는 기업의 임금관리정책, 세번째는 근로자들의 평등주의적 임금관이다.

특히 1987년 이후 임금의 급상승 속에서 마련된 정부의 임금정책이 임금구성을 복잡하게 만들어 온 것으로 평가되는데, 이를 표준적인 임금을 마련할 수 있도록 하는 비시장적 기제 - 임금의 최저한도를 규정하는 최저임금제, 산업별 교섭에 기초한 산업별 표준임금률의 형성 - 가 제대로 마련되어 있지 않은 가운데 임금안정과 임금의 평준화를 추구했기 때문이다.

수당과 상여금을 통해서 임금상승을 억제하려는 기업의 임금관리정책도 중요한 요인의 하나이다. 기본급의 인상은 해마다 누적적으로 영향을 미치는 반면, 수당이나 상여는 임금인상효과 누적성이 약하기 때문에 기업은 이러한 임금정책을 선호하여 왔다.

또한 비교적 임금인상이 용이한 수당이나 상여금을 통해 임금인상을 요구하는 노조의 전략도 중요한 요인으로 지적되고 있는데, 이는 독립적인 요인이라기보다는 정부와 기업의 임금정책에 대한 대응정책이라는 특징이 강하다. 실제로 중요한 것은 근로자들의 평등주의적 임금관을 들 수 있다. 이는 직무와 관련된 수당이 하나의 직무집단에 대해 신설되면 다른 직무집단도 경쟁적으로 이 수당을 요구하는 데서 잘 드러난다. 노동조합은 근로자들의 이러한 요구를 수용하지 않을 수 없고 이는 결국 수당을 통한 임금관리의 유연성 제고를 가로막는 역할을 하게 된다.

나. 임금구성체계 실태

<표 II-1>은 우리나라의 임금구성체계와 그 변화의 실태를 보여준다. 주지하다시피 1987년 이후 임금을 포함한 노동비용은 크게 상승하여 왔는데, 특히 현금급여 이외의 노동비용의 상승이 통상적인 임금인 현금급여보다 더 크다는 점이 주목된다. 이는 법정의 복리비 등의 증가에서 기인한 부분도 있지만 더욱 큰 것은 현금급여의 급상승에서 비롯된 퇴직금 등의 비용이 갑작스럽게 늘었기 때문이다. 우리나라의 퇴직금의 법정기준임금은 현금급여의 모든 항목을 포괄하는 평균임금이다.

그런데 이러한 법정기준임금의 마련은 우리나라 임금구성체계의 복잡할 뿐만 아니라 각 구성부분의 논리가 최소한 이론상으로는 다르다는 데서 비롯된 것이다. 이하에서는 우리나라 임금구성체계의 실태를 살펴보기로 한다.

현금급여는 크게 정액급여(기준임금), 초과급여(기준외 임금) 그리고 상여금으로 대표되는 특별급여로 나눌 수 있다.

<표 II-1> 광의의 임금구성체계

(단위 : 원원, %)

	1987	1989	1990	1994	1995	상승률		
						1986-87	1987-89	1989-94
노동비용총액	468.6 (100.0)	659.7 (100.0)	816.3 (100.0)	1,501.9 (100.0)	1,726.7 (100.0)	8.8	18.7	17.9
현금급여총액	393.2 (83.9)	554.7 (84.1)	667.3 (81.7)	1,132.3 (75.4)	1,294.9 (75.0)	11.4	18.8	15.3
정액급여	275.8 (58.9)	376.0 (57.1)	450.8 (55.2)	852.6* (56.8)		8.5	16.8	-
초과급여	52.1 (11.1)	64.4 (9.8)	75.3 (9.2)	-		11.8	11.2	-
상여 및 기말 수당	65.4 (14.0)	114.2 (17.3)	141.2 (17.3)	279.7 (18.6)		24.7	32.1	19.6
현금급여 이외 의 노동비용	75.4 (16.1)	105.0 (15.9)	149.0 (18.3)	369.6 (24.6)	431.8 (25.0)	-2.7	18.0	28.6
퇴직금 등의 비용	27.4 (5.9)	34.7 (5.3)	56.8 (7.0)	145.6 (9.7)	203.9 (11.8)	-9.5	12.5	33.2
현물지급의 비용	2.7 (0.6)	3.3 (0.5)	4.3 (0.5)	5.7 (0.4)	1.1 (0.1)	12.1	10.6	11.5
법정복리비	10.8 (2.3)	19.7 (3.0)	24.0 (2.9)	55.1 (3.7)	64.7 (3.7)	15.4	35.1	22.6
법정의 복리비	27.1 (5.8)	35.7 (5.4)	49.1 (6.0)	126.4 (8.4)	120.8 (7.0)	5.3	14.8	28.08
모집비	0.8 (0.2)	1.6 (0.2)	1.6 (0.2)	3.1 (0.2)	3.5 (0.2)	24.2	41.4	14.1
교육훈련비	4.4 (0.9)	7.1 (1.1)	9.8 (1.2)	25.1 (1.7)	25.7 (1.5)	-14.9	31.6	28.7
기타 노동비용	2.2 (0.5)	3.4 (0.5)	3.5 (0.4)	8.5 (0.6)	12.1 (0.7)	-42.9	24.3	20.1

주 : 1) ()안은 노동비용총액에 대한 구성비임.
 2) * 는 정액급여와 초과급여의 합계임.
 자료 : 노동부, 『기업체노동비용조사보고서』, 각년도.

정액급여(기준임금)는 매월 정해진 금액이 지급되는 고정적이고 안정적인 임금으로 기준의 임금이나 특별급여의 산정기조로 작용함으로써 결국 상여금이나 퇴직금, 법정수당 등을 계산할 때 기준으로 작용한다. 이러한 기준임금은 다시 기본급과 체수당으로 나뉘어진다. 기본급은 본봉이라고도 하는데 그것은 연공, 직무 또는 직능에 따라 결정된다. 그리고 체수당은 고정적인 수당으로서 성격에 따라 크게 네 가지로 분류할 수 있는데, ① 직책수당, 기술수당 등 직무와 관련된 수당, ②가족수당, 주택수당 등 생활보조적 수당, ③정근수당 등 출근일수에 따라 지급하는 장려수당, ④그리고 여러 가지 사유로 발생한 불균형을 조정하기 위한 조정적 성격의 조정수당 등이 있다.

초과급여(기준의 임금)는 비정상적인 근무에 의하여 지급되는 임금을 말하는데, 연장 및 야간근로, 휴일근로 등에 대한 초과근무수당, 일·숙직수당, 연월차수당 등이 있다. 이러한 임금은 수당이라는 이름이 붙긴 하지만 기준임금 내의 수당과는 전혀 다른 성격을 가지는 것으로 특별히 발생한 근로에 대하여 불규칙적으로 지급되는 것이다.

특별급여는 상여금, 기말수당이나 일시금 또는 부정기적으로 지급되는 수당을 말한다.

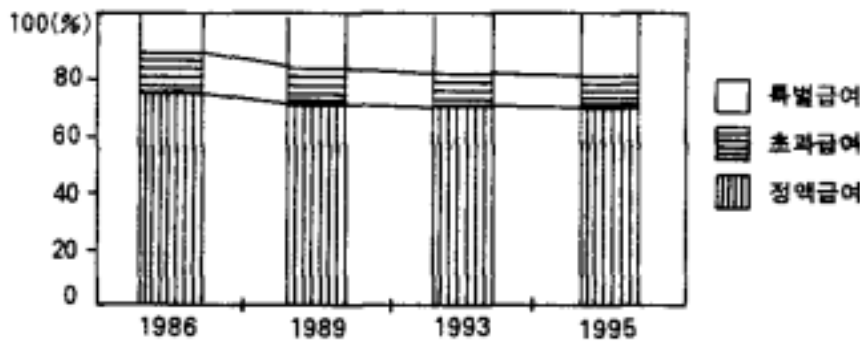
통계상으로는 임금교섭이 타결되어 당해 기간에 소급하여 일시적으로 지급되는 임금인상소급분도 이 특별급여에 계상된다.

[그림 II-3]은 지난 10여년간의 임금(현금급여)의 구성비 변화를 보여준다. 1995년의 경우 월평균 임금총액은 122만 2천원인데 그 가운데 정액급여는 82만 8천원, 초과급여는 11만 1천원, 특별급여는 28만 3천원으로서 각각 67.8%, 9.1%, 23.2%를 차지한다.

한편 부가급여는 현금급여 이외의 형태로 사용자가 종업원을 위하여 개별적 또는 단체적으로 지불하는 보상을 말한다. 이에겐 퇴직금이나 현물로 지급하는 물품 이외로 산재보험료, 의료보험료, 국민연금, 고용보험료 등의 법정복리비, 주택자금이나 의료비, 학자금, 보험금, 중식비 지원 등의 법정외 복리비가 포함된다.

이러한 임금구성체계는 임금결정체계와 밀접하게 관련되어 있다. 더 나아가 임금결정체계가 임금구성체계보다 더 중요하다고 볼 수 있다. 임금구성체계는 주어진 임금재원을 어떤 항목으로 배분할 것인가의 문제인 반면, 임금

[그림 II-3] 임금(현금급여) 구성체계의 변화



자료 : 노동부, 『매월노동통계조사보고서』, 각년도 12월호.

결정체계는 임금을 어떤 원리에 의해 결정할 것인가의 문제이기 때문이다. 즉, 임금결정체계에 의해 임금구성체계가 결정된다고 볼 수 있다.

4. 임금형태와 성과배분제

우리나라에서 성과배분제가 주목받게 된 계기는 1992년부터 총액임금제가 실시되면서부터이다. 우선 임금형태와 성과배분제도의 관계에 대해서 검토하고 총액임금제와 성과배분제도의 관계를 간략히 살펴보자.

가. 임금형태와 성과배분제

임금형태란 종업원에 대한 임금산정 및 지불방법을 총괄하는 표현인데, 이는 임금수준, 임금체계와 더불어 기업의 임금관리에 있어 대단히 중요한 역할을 한다. 임금형태는 기본적으로는 시간급제(고정급제)와 능률급제(성과급제)로 대별할 수 있고 그 밖에 특수임금제도를 들 수가 있다.

시간급제(고정급제)는 일정한 노동시간에 대해서 일정한 임금을 지불하는 형태로서 이는 다시 단순시간급제, 복률시간급제, 계측일급제 등으로 구분된다. 반면에 능률급제(성과급제)는 성과에 따라 임금을 지불하는 것이다. 성과라는 개념이 기업이 경영활동을 통하여 타기업이 이미 생산한 가치에 새로운 생산가치를 부가한 부분이라는 의미에서 사용될 때, 성과배분은 넓은 의미로서 경영성과가 배분되는 과정, 즉 기업과 이해관련자 사이에 경영성과가 분배되는 과정을 총칭한다. 또한 성과의 자극대상에 따라 개별성과급제와 단위성과급제로 구분된다.

이에 비해 일반적인 의미로서의 협의의 성과배분은 기업이 기대한 경영성과 이상의 성과를 올렸을 경우, 기대성과와 실적성과와의 차이, 즉 초과성과를 이해당사자에게 배분하는 것을 말한다. 즉, 협의의 성과배분제는 임금형태 분류에서는 집단성과급제에 해당한다.

이러한 고정급제와 능률급제는 서로 상반되는 형태처럼 보이나 현실적으로는 노동량 또는 생산량과 임금이 직접적으로 결부되는가 아니면 간접적으로 결부되는가 하는 정도의 차이가 있을 뿐이다. 내용상으로는 시간급제에 있어서의 일정시간에 대한 임금과 성과급제에 있어서 제품단위당의 임금 사이에는 균형적인 상호관계가 있어 시간급제라고 해도 능률의 차이에 대한 보상을 달리하여 능률급제적인 요소를 포함하기도 한다. 이러한 이유 때문에 임금형태의 엄밀한 분류는 많은 난점을 안고 있다. 예를 들면, 연봉제는 1년간의 노동시간에 대하여 임금을 지불한다는 의미에서는 고정급제이나 능률(성과)에 따라 임금이 변동한다는 측면에서는 능률급제이다. 또한 복률시간급제나 계측일급제도 내용상으로는 능률급제적인 요소를 담고 있다. 한편 기업측면에서 보면 고정급제와 개별성과급제는 정기적으로 개별근로자에게 지급되는 개인급이자 기본임금의 속성을 가져 고정비용적 성격을 띠는 데 비해, 집단성과급은 비정기적으로 지급되는 추가급부적 속성을 가져 변동비용적 성격을 가진다.

나. 총액임금제와 성과배분제

총액임금제는 총액임금이라는 새로운 개념을 설정하고 이 개념에 기초하여 새로운 방향의 임금정책을 전개하여 나간다는 내용을 담고 있다. 우리나라의 임금은 기본급, 각종 고정적·변동적 수당, 그리고 상여금 등 복잡한 요소로 구성되어 있는데, "총액임금"이란 명목이 무엇이든 지급금액이 사전적으로 확정되어 있는 모든 임금구성요소의 총액"을 의미한다. 따라서 기본급과 직무수당·직책수당·가족수당 등과 같이 지급금액이 확정되어 있는 수당, 그리고 단체협약 또는 회사규정에 의해 정해진 고정적 상여금은 모두 총액임금에 포함된다. 이러한 총액임금 개념의 도입에 따라 총액임금 범위에 들어가는 모든 요소들이 기본급화되지 않나 하는 견해가 있으나, 크게 기본급·수당·상여금으로 구성되어 있는 현행 임금체계에는 변화가 없고 다만 이들 가운데 지급금액이 사전적으로 확정되어 있는 부분만 합계하여 총액임금으로 규정한다. 또한 총액임금의 도입에도 불구하고 각종 법정수당 등의 계산 기초가 되는 근로기준법상의 통상임금 및 평균임금의 개념은 계속 존속하며 유효한 것이다. 위와 같이 총액임금을 정의할 때 연장근로나 기업경영성과에 따라 변하는 변동적인 성과배분적 상여금은 총액임금에서 제외된다. 정부에서는 이러한 기준에 따라 총액임금제도를 실시함으로써 성과배분제도의 확산을 도모하였다. 이를 계기로 국내의 여러 기업에서 성과배분제도가 도입되었거나 도입을 시도하였다. 그러나 이러한 정부의 정책이 의도했던 성과를 거둔 것은 아니다. 가장 중요한 요인은 총액임금제가 임금을 억제하고자 한다는 이유로 노동조합에서 강력하게 반발하였기 때문이다. 그 결과 총액임금제하에서 성과배분제가 도입되었더라도 대부분의 기업에서는 성과배분제가 고정적인 상여금화하는 경우가 많았다.¹⁾

주석 1) 총액임금제에 따라 확산된 성과배분제도의 성격에 대해서는 경제단체협의회(1992) 참조.

Ⅲ. 우리나라 企業의 賃金體系에 관한 事例分析

다음에 소개되는 사례기업들은 임금제도 개편을 통해 많은 주목을 받았거나 주목할 만한 특징을 갖고 있는 사례들이다. 제1절에서는 임금체계와 관련해서 직능급을 도입한 주요 사례를 살펴보고 제2절에서는 직능급 도입의 일환으로 연봉제를 도입한 사례와 연봉제와 유사한 직무성과급제의 사례를 소개한다. 제3절에서는 성과배분제도와 관련해서 주목할 만한 사례들을 소개한다.¹⁾

1. 직능급 임금제도의 도입 사례

직능급 임금제도는 일본적인 직능급 임금제도의 도입과 동일시되고 있다. 반드시 명시적으로 직능급을 도입해야만 능력급 임금제도라고 볼 수 있는 것은 아니다. 그러나 여기에서는 '단일호봉+능력급(혹은 직능급)'이라는 병존형 임금체계로 직능급을 도입한 사례들을 살펴보기로 한다.

가. A사

1) 사례기업 개요

사례기업은 국내 최대의 철강업체이다. 1996년 현재 총종업원수는 20,330명이며 1994년 6월 현재 자본금은 4,695억원이다. 1994년도 매출액은 7조 3,140억원이며 당기순이익은 3,832억원이다. 국내 제조업 가운데서는 가장 먼저 1990년 4월에 단일호봉제와 직능급 임금체계를 도입한 것으로 알려져 있다. 특히 직능급으로의 임금체계 개편과 직접적인 관계는 없으나 비슷한 시기에 노동조합이 휴면노조화되면서 직능자격제도와 직능급에 대한 노동조합의 경계를 불러일으킨 사례로 알려져 있다. 여기에서는 1990년도에 도입된 제도를 중심으로 살펴보고 최근의 변화를 소개한다.

2) 직급제도 및 승진제도

사례기업의 직급제도와 임금제도는 1968년 기업 설립 이후 여러 차례 변화해 왔다. 1990년 4월에 직능자격제도로 개편되기 이전에는 전사원 직급별 호봉제와 직무급, 능률급으로 연공급과 직무급을 혼합한 제도로 운영하고 있었다. 직급제도의 경우 1~7급까지 7개 직급으로 구성되어 대졸입사직급 4급, 고졸입사직급 7급으로 3개직급의 격차를 안고 있었다. 새로운 제도는 직급을 5개로 하고 각 직급마다 2개의 직능자격등급을 두어 5직급 10직능등급으로 운영된다. 대졸과 고졸의 차이를 축소하여 신규입사시에 대졸자는 4급, 고졸자는 5급으로 보임함으로써 격차를 1개 직급(2개 직능등급)으로 축소하였다.

또한 승진기회를 확대하여 고졸로서 10년 이상 근속(5급 10년 이상)하면 누구나 대졸 초직급인 4급으로 승격하도록 하고 4급에서 3급으로 승진할 수 있는 기회를 확대하였다. 새로 도입된 제도하에서 직급구조와 승진경로는 <표 III-1>과 같다.

한편 현재의 직급제도는 직능급 도입 초기에 비해 약간 변화되었다. 기본적인 골격은 동일하지만 직능등급이나 직책명칭이 약간 변화된 것이다. 직능자격등급 명칭을 사회에서 일반적으로 통용되는 직책명칭인 이사보, 부장급, 차장급, 과장급, 대리 갑·을, 사원·기사 갑·을을 전환한 것이다.

승진제도를 더 자세히 살펴 보도록 하자. 승급에 필요한 자격과 승급률은 <표 III-2>와 같다.

5급에서 4급으로의 고시승급의 경우 기원을 거치지 않고도 승급할 수 있으며 4급에서 3급으로의 경쟁고시승급의 경우에도 주사직을 거치지 않고도 승급할 기회가 주어진다. 5급과 4급에서 5년 이상 근속하고 결격사유가 없으면 각각 기원과 주사직으로 직능등급상의 승격을 하게 된다. 또한 4급으로의 승급에서 근속승급의 경우 결격사유가 없으면 5급 근속 9년 근속 이후 결격사유가 있더라도 10년 이상 근속하면 4급으로 자동승급하게 된다. 따라서 대졸초직급까지는 자동적으로 승급할 수 있는 기회가 부여되었다고 볼 수 있다.

<표 III-1> A사의 직급구조와 승진제도

(표 III-1) A사의 직급구조와 승진제도

직급	대용직위			직능등급	승진경로
1급	부소장	기성		보좌직	선 직위보임 후 직능등급 부여 (T/O제)
	부장			관리직	
2급	차장	기성보		부관리직	
	과장			총괄직	
3급	계장·주무	주임	반장	일반	
	주무				주무직
4급				주임직	
				주사직	
5급				기사직	
				기원	
				담당	

<표 III-2> A사의 승진자격과 승급률

승급구분	승급구분	응시가능 직급경력	응시기회	승급률
4급	고시승급	5급 만 5년 이상 9년 미만	4회	응시자 20%(±)5%
	근속승급	5급 만 9년 이상		10년 이상자 100%
3급	경쟁고시	4급 만 4년 이상 9년 미만	4회	직위T/O, 인력계획
	제한고시	4급 만 10년 이상	6회	응시자의 15% 내외

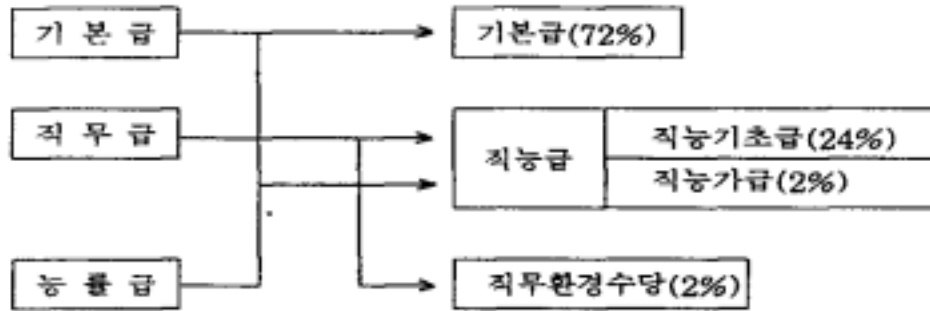
그러나 4급으로의 고시승급과 3급으로의 경쟁고시나 제한고시를 통한 승급은 쉽게 얻지 않게 설계되었다. 4급으로의 고시승급의 경우 필기시험 40%, 경력 35%, 근무성적 15%, 면접 10%의 배점으로 구성되며 근무성적이 하위 30%인 경우에는 응시기회가 부여되지 않는다. 또한 승급률이 20%를 전후해서 결정되기 때문에 해마다 재수자가 누적되어 평균적으로 같은 근속년수 해당자가 5~9년 사이에 20% 정도 승진하고 나머지 80%가 그 이후에 승진하게 된다고 볼 수 있다. 3급으로의 승진할 수 있는 기회는 더 제한적이다. 관리직위로의 보임을 전제로 하는 경쟁고시의 경우 필기시험 60%, 경력 15%, 근무성적 15%, 면접 10%이며 시험에 응시하기 위해서는 근무성적이 상위 70%, TOEIC 400점 이상이어야 한다. 고졸자의 경우에는 거의 불가능한 자격요건인 것이다. 제한고시는 실질적으로는 경쟁고시를 통과하는 것이 불가능한 고졸자를 대상으로 한 것으로서 이를 통과하더라도 계장, 과장 등 관리직위로의 보임이 불가능하다. 필기 30%, 경력 45%, 근무성적 15%, 면접 10%의 배점비중을 갖는다. 이 경우에도 근무성적 하위 30% 해당자는 응시기회가 부여되지 않으며 승급규모도 15% 내외로 제한된다. 제한고시를 거쳐서 승급한 경우에는 관리직으로 보임이 불가능하고 주임, 반장 등 감독직에 보임된다. 3급 승급자의 경우 5년이 경과하면 주무직으로 자격등급상의 승격이 가능하다. 2급 이상으로의 승진은 직위 T/O에 의거하여 직위승진후 직급의 승급이 이루어지도록 운영한다.

승진기준도 직능급 도입 초기에 비해 약간 변화되었다. 직능급 도입 초기에는 위에서 소개한 대로 4급으로의 자격승진이나 3급으로의 승진이 쉽지 않게 설계되었지만 현재에는 승진기준을 완화하여 승진기회가 확대될 수 있도록 한 것이다. 우선 4급으로의 자격승진에서 필기시험을 제외하여 경력과 인사고과만으로 승진할 수 있도록 하였다. 또한 3급 승진에서 제한고시를 폐지하고 3급으로의 승진도 근속승진이 가능하도록 전환되었다. 4급과 3급의 근속승진에 필요한 기간도 8년으로 단축되었다. 1996년 현재까지 생산직으로서 최고직급인 기성으로 승진한 경우는 포항공장에 3명, 광양공장에 1명이다. 한편 보직 없이 승격한 경우 근로의욕이 하락할지도 모른다는 우려가 제도 도입시기에 제기되었지만 제도가 정착된 이후 별 문제없는 것으로 평가되고 있다.

3) 직능급 임금제도의 도입

새로운 임금체계는 전사원 단일호봉 기본급과 직능급으로 구성된다. 과거의 임금구성에서 새로운 임금구성으로의 변화는 [그림 III-1]과 같다.

[그림 III-1] A사의 임금구성의 변화



기본급은 1호봉에서 45호봉의 단일호봉으로 구성된다. 초호봉의 경우 중졸 1호, 고졸 3호, 전문대졸 5호, 대졸 8호를 부여하며 군필자의 경우 1호봉씩 상향조정해서 부여한다. 따라서 고졸자와 대졸자 사이에는 5호봉의 격차가 설정된다.

직능급은 직능기초급과 직능가급으로 구성된다. 10개의 각 직능등급마다 직능기초급이 부여되고 여기에 해마다 직능가급이 추가된다. 직능가급은 기본급분 2분의 1과 평가가급분 2분의 1로 구성된다. 즉 직능점수를 10점에서 20점으로 평가하여 여기에 각 직능등급별 직능단가를 곱해서 해마다 기존의 직능급(직능기초급+전년도 직능가급)에 더해해주는 것이다. 상위등급으로 승격했을 경우 현재의 직능급이 상위등급의 직능기초급을 상회할 경우에는 직능가급으로 조정한다.

직무환경수당은 직무여건이나 작업환경을 반영하여 부여한다.

임금체계의 변화를 전체적으로 평가한다면 근속보상적 성격의 단일호봉제도를 도입하는 대신 직능가급을 통해서 직무수행능력의 평가에 결정되는 임금부분을 도입했다는 특징을 갖는다. 그러나 평가에 의한 임금의 차별화 폭이 매우 큰 것은 아니며 평가제도의 효과는 주로 승진자 결정에 반영된다.

4) 평가제도

평가결과는 근무성적을 통해서 승진에 반영되며 직능가급의 결정에도 반영된다. 따라서 평가는 승진과 임금의 결정 모두에 영향을 미치게 된다.

처음 직능급이 도입될 때 마련된 평가제도는 크게 직능평가와 근무평정으로 구성되었다.

직능평가는 직능가급의 산정에 근무평정은 승진(15% 반영, 하위 30%의 경우 응시기회 제한)과 상여(상위 10% 범위내에서 인센티브제 적용)에 반영하는 것으로 설계되었다. 직능평가는 직무수행능력을 평가하는 것이며 근무평정은 근무실적, 근무태도, 근무능력에 대한 종합평가이다.

평가제도도 직능급 도입시기에 비해 약간 변화되었다. 중요한 변화는 평가항목이 직능평가와 근무평정에서 업적평가와 능력평가로 변화된 것이다. 두 항목 모두 평가등급은 S(탁월)에서 A~E까지의 6개의 등급으로 구분된다. 새로운 평가제도에서 능력평가는 직능가급에 반영되며 업적평가는 부문별로 지급되는 인센티브상여금에 영향을 미친다. 능력평가 결과에 따라 S에서 E까지 20점에서 10점까지 등간격으로 직능점을 부여한다. 업적평가의 경우 S는 10%, A는 5%를 가급하며, D는 5%, E는 10%를 감급한다.

5) 종합평가

A사의 경우 국내의 대기업 가운데는 가장 일찍 직능급으로 전환한 사례이기 때문에 어느 정도 제도의 정착에 성공했는가를 중심으로 살펴보는 것이 중요할 것이다. 승진기회의 확대와 평가제도의 보완 등에서 확인되듯이 제도운영과정에서 현실을 반영한 변용을 거치면서 제도로서 직능급 임금제도는 어느 정도 정착되었다고 볼 수 있다. 그러나 여전히 핵심적인 문제에 있어서는 미흡한 부분이 많이 남아 있다.

무엇보다 중요한 것은 아직도 평가제도가 완전히 정착되어 있지 못하다는 점이다. 인사노무관리 부서에서도 평가제도의 공정성과 신뢰도 및 조직구성원들의 수용도에 대해서 자신감을 갖지 못하고 있다. 위에서 지적했듯이 A사의 인사제도에서 평가에 따른 임금의 차등화보다는 승진격차에 의한 차이가 더 중요하다. 인사노무관리 부서에서는 평가가 임금에 미치는 효과를 더 증가시킬 필요가 있다고 판단하고 있지만 평가제도에 대해 자신감을 갖고 있지 못하기 때문에 직능급적 요소를 강화시키지 못하고 있는 실정이다.

나. B사

1) 사례기업 개요

B사는 우리나라의 대표적인 재벌그룹에 속한 기업으로 전체 그룹 차원에서 능력주의 인사관리의 도입이 추진되면서 직능급이 도입된 사례이다. 1995년도에는 일부 예외를 제외하고 대부분의 계열사에서 새로운 직급임금제도를 실시하기 시작하였다. 이 그룹의 직급임금제도 개편이 주목되는 이유는 우리나라의 대표적인 재벌그룹으로서 직급임금제도 개편작업을 진행하고 있거나 개편을 모색중인 다른 기업들에게 커다란 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

B사의 전체 근로자수는 1996년 9월말 현재 19,709명이며 자본금은 1995년 3월 현재 4,046억원이다. 1994년도 매출액은 11조 5,181억원이며 당기순이익은 9,450억원이다.

무노조전략하에 노동조합 설립을 강하게 억제하고 있기 때문에 노동조합은 설립되어 있지 않으며 회사의 주도하에 근로자협의회가 구성되어 노동조합의 역할을 대신하고 있다.

2) 직급 및 승진제도

새로운 인사제도하에서 사무관리직과 생산직은 단일직급제도하에서 직군별로 관리된다.

기존에는 1·2·3급 각각 갑·을, 4급, 5급의 8단계로 운용되던 직급단계는 J(Junior), S(Senior), M(Manager)의 3계층, 11단계로 세분화된다. 직급단계가 세분화되면서 1갑, 2갑, 3을 직급이 둘로 분화된다. 새로운 직급제도와 직군구분은 <표 III-3>과 같다.

새로운 제도하에서 승진제도는 체류연한 중심의 승격관리에서 능력중심의 '졸업방식'으로 변경된다. 졸업방식으로서의 변화는 일본적인 직능자격제도에서 자격등급에 따른 승격관리의 핵심적인 요소이다. 또한 직급과 직책을 엄격하게 분리하여 J와 S, M과 같은 '계층내'에서의 승격은 T/O에 관계없이 누구나 능력을 충족하면 승진할 수 있는 것으로 한다. '계층간' 승격에서는 여전히 T/O에 의해 승격자를 선발하는 것으로 한다.

새로운 승진제도하에서 승격제도의 기본골격은 <표 III-4>와 같다.

<표 III-3> B사의 직급제도와 직군별 직급명칭

직급단계	공 통	관리직	연구전문직	전담직
M	3	수석부장	수석연구원	수석기사
	2	부 장		
	1	차 장		
S	3	선임과장	선임연구원	선임기사
	2	과 장		
	1			
J	5	대 리	전임연구원	전임기사
	4	주 임		
	1~3	사원(씨)		

주 : 전임직은 생산직과 서비스직을 포함함.

<표 III-4> B사의 승격대상자 선발기준

		승격대상자 선발기준	기 타
J2 승격	채류년수 기준	J1 5호봉 이상으로 2년 6개월 이상 채류자	만기제대자는 1년 6개월
J3 승격		J2 3호봉 이상으로 2년 6개월 이상 채류자	
J4 승격		J3 3년 이상 채류자	
J5 이상 승격	인사고과 취득 점수 기준	동일직급에서 80점 이상 취득자 업적 : A(20), B(10), C(6) 능력 : A(40), B(20), C(11)	S1 승격의 경우 일정 여학기준 미달자는 1회에 한해 대상에서 제외

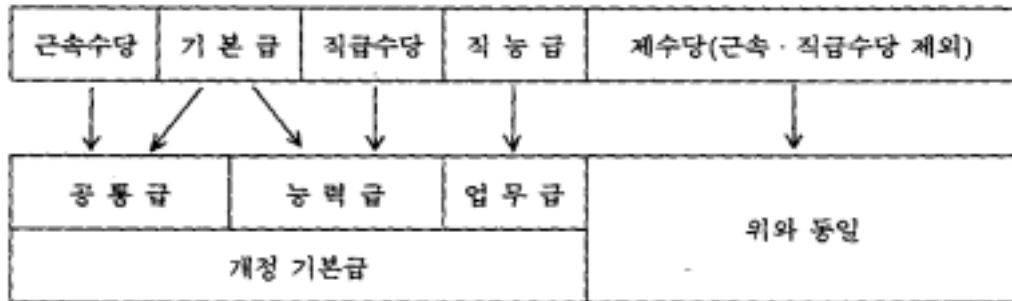
주 : 업적과 능력고과는 A~D의 4개 등급으로 평가됨.

선발된 승격대상자 가운데 인사고과와 어학, 교육, 레포트, 상벌 등을 감안하여 승진자를 선발한다. J2, J3로의 승격시에는 필기시험이 추가되며 계층간 승격에는 면접과 추천점수가 추가된다.

3) 호봉제도

새로운 제도하에서 개정된 기본급은 공통급과 능력급, 업무급으로 구성된다. 임금구성 항목별 전환방식은 [그림 III-2]와 같다.

[그림 III-2] B사의 임금제도의 변화



업무급은 임금제도 조정에 따른 직군간 임금차이를 조정하기 위해서 조정수당과 유사하게 설정된 것이다. 장기적으로는 직무급적 성격의 임금항목으로 발전시킬 계획이다. 따라서 기본급에서 중요한 것은 공통급과 능력급이라고 볼 수 있다. 공통급은 전사원 단일호봉제로 40호봉으로 설계되었으며 매년 1호봉씩 승급하게 된다. 능력급은 직급별로 15호봉으로 설계되며 매년 1호봉씩 승급하게 된다. 공통급과 능력급의 비율을 살펴보면, J계층에 이르면 능력급이 35%, 공통급이 65% 정도를 차지하다가 M계층에 이르면 능력급이 65%, 공통급이 35%로 능력급의 비중이 증가하는 것으로 설계되어 있다.

능력급 승급에 있어서 평가결과를 반영하기 위해 복수임률표 제도의 형태로 고과승급제를 실시한다. 복수임률표 제도란 평가결과가 한 해 동안만 반영되며 다음해에는 패자부활방식으로 동일기준에서부터 시작해서 다시 한 해동안의 평가결과를 반영하는 방식을 말한다. 고과승급제는 과장급 이상부터 적용하며 점차로 그 이하까지 확대하는 것을 목표로 하고 있다. 고과등급별 결정기준은 <표 III-5>와 같다.

4) 평가제도

승격제도와 임금제도에서 살펴본 바와 같이 고과항목은 능력고과와 업적고

<표 III-5> B사의 고과등급 결정기준

	A	B	C	E
점 수	36점 이상	35~27점	26~11점	10점 이하
가급액	5만원	3만원	0	-1만 5천원
고과점수	능력 : A(20), B(16), C(10), D(0)			
배분기준	업적 : A(10), B(8), C(5), D(0)			

과로 구분된다. 신인사제도를 실시하기 이전과 이후에 고과항목은 동일하지만 각 고과등급별 배분비율을 상향조정하여 가점주의를 강화한 것이 주목되는 변화이다. 과거에는 A등급이 10% 이내, B등급은 15~20%, C등급은 55~65%, D등급은 10~15%로 설정되어 있었다.

신인사제도하에서 각 등급별 배분비율은 A등급이 15% 이내, B등급이 30~40%, C등급이 45~55%, D등급이 고과자 재량으로 설정되어 상위등급의 배분율이 크게 상향조정되고 최하위등급에 대한 강제배분이 폐지되었다.

평가제도의 변화 가운데 주목되는 다른 변화는 고과결과를 공개하여 피고과자와 평가결과를 피드백하도록 한 것과 능력고과의 평가요소를 크게 간소화했다는 점이다. 기본 인품 및 자세가 모든 직군에 공통적인 평가요소로 포함되며 사원급에서는 여기에 업무지식과 의욕 및 태도가 추가된다. 전문(전담)직에는 전문지식과 정보수집·분석력이 추가되며 관리직에는 문제해결 능력과 부하육성 능력이 포함된다.

5) 종합평가

평가결과가 임금에 미치는 직급을 과장급 이상으로 한정하고 복수임률표방식에 의해 평가에 따른 차별화를 크게 축소된 형태로 도입했다는 점에서 매우 조심스럽게 신인사제도를 도입했다고 평가할 수 있다.²⁾ 일본적인 직능자격제도가 효율적으로 운영되기 위해서는 일본과 마찬가지로 협조주의적 노사관계가 필요하며 평가제도를 운영할 수 있는 잘 훈련된 관리자층이 필요하다. 그런데 국내기업 가운데 이러한 조건을 갖춘 기업은 매우 드물다. B사가 속한 그룹은 이미 '국내 동종업계 최고의 보수를 지급한다'는 임금정책을 기초로 '무노조화'에 성공하고 있으며 이를 기반으로 근로자들의 기업내 통합과 평가를 통한 근로자 통제를 어느 정도 달성하고 있는 것으로 평가된다. 또한 그룹차원에서 잘 훈련된 관리자층도 보유하고 있다. 따라서 S그룹의 경우 다른 기업들보다 일본적인 능력주의적 임금체계를 운용할 수 있는 전제조건을 어느 정도 갖추고 있는 것이다.

그러나 새로운 제도의 실효성에 대해 부정적인 평가도 적지 않다. 무엇보다도 큰 문제는 평가의 공정성을 확보하고 이를 기초로 능력평가에 대한 근로자들의 수용성을 높이는 것이다. 이러한 조건이 아직 확보되어 있지 않다는 판단하에 일부 계열사에서는 조사당시에 신인사제도의 도입을 유보하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 B그룹에서 직능급 임금체계가 도입되어 어떻게 운용되는가는 우리나라에서 직능급 임금체계가 과연 정착할 수 있는가를 평가할 수 있는 지표가 될 수도 있을 것으로 예상된다.

다. C사

1) 사례기업 개요

무선전화기, 무선희출기, 전전자교환기 등 정보통신기기를 생산하는 기업으로서 국내경기가 위축되어 있는 가운데 비교적 경기는 매우 좋은 상황에 놓여 있다. C사의 경우 경쟁력의 핵심은 현장제조기술보다는 '핵심부품'의 개발, 생산 등 기술력에 달려 있다. 매출대비 인건비 비중은 6~7%, 제조원가 대비 10% 내외에 불과하다.

1966년 현재 구미공장의 총인원은 1,200명이다. 노조는 생산직을 대상으로 조직되어 있는데 약 600여명(남녀 각각 절반 정도)이 가입되어 있다. 사무기술직은 300여명으로 그 가운데 연구직이 200여명을 차지하고 있다. 전체 기업의 종업원수는 2,700여명 정도이며 1994년 말 현재 매출액은 3,382억, 당기순이익은 117억이다.

1995년도에 생산직에 직능급을 도입하면서 월급제로 전환하였다. 노사공동으로 직제개편 방안을

연구해 왔으며 1995년에 생산직에 대해서 신제도를 도입한 이후에도 평가제도 개선은 회사를 중심으로 해서 조합대표가 참여한 가운데 논의를 계속하고 있다.

2) 직급제도

과거의 직급제도에서는 사무기술직과 기능직 남자, 기능직 여자가 각각 별도의 제도로 관리되어 왔다. 새로운 제도에서는 이미 직능급에 도입되어 있던 사무기술직의 직급제도를 기준으로 단일직급제도로 전환하였다. 새로운 직급과 직군제도는 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> C사의 직급과 직군제도

직 급	육성 경로		
1급 갑	관 리 직	전 문 역 I	전 문 역 II
1급 을			
2급			
3급	?		?
4급			
5급	사 원		

전문역 I 은 전문지식이나 경험을 바탕으로 실무능력을 발휘하여 가치를 창출하는 직군으로 정의되며 전문역 II는 기능과 경험을 바탕으로 생산직접업무에서 실무능력을 발휘하는 직군으로 정의된다. 기능직의 경우 현장감독자층이 전자에, 현장사원과 직책이 없는 승격자가 후자로 배치될 것이다.

현재의 직급단계는 모두 6단계지만 앞으로 직급단계를 2~3단계 신설하여 승진에 따른 인센티브 기능을 강화할 예정이다.

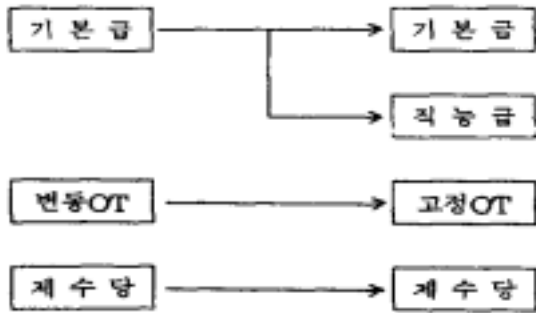
3) 임금제도

생산직의 경우 사무기술직과 동일한 임금제도로 전환하면서 기본급이 기본급과 직능급으로 나누어지고, 월급제로 전환하면서 실제 근로시간에 따라 지급되던 초과근로수당이 고정적으로 지급되는 초과근로수당으로 전환하였다. 따라서 급여제도의 변화는 [그림 III-3]과 같다.

고정OT의 경우는 월급제로 전환하면서 과거에 실제 초과근로시간에 따라 지급되던 초과근로수당만큼의 임금부분을 고정적으로 보전해 주기 위해서 신설된 것으로 사무기술직과 동일하게 20시간으로 설정되었다. 초과근로가 20시간을 초과할 경우에는 초과분을 생산장려금으로 보상하며 철야근무는 별도의 철야수당으로 보상하는 것으로 하였다. 최근 많은 제조업체들에서 생산직의 월급제로의 전환에 대한 요구가 제기되고 있는데 대부분 고정OT를 몇 시간 부여할 것인가를 놓고 노사간에 갈등이 빚어지는 경우가 많다.

기본급은 단일호봉표에 의해 전사원이 매년 동일하게 승급한다. 반면 직능급은 업적과 자질로 구성되는 평가결과에 따라 개인별로 차등적으로 인상된다. 사무직의 경우 5단계로 매년의 직능등급을 평가하며, 현장에서 직접 업무를 수행하는 경우에는 3단계로 직능등급을 평가하여 직능급 인상률에 반영한다. 매년의 직능급 인상률은 급여정책에 따라 변화할 수 있다. 1996년도의 경우 사무관리직은 0등급 0%에서 4등급 20%까지 각 등급당 5%씩 인상되었으며, 현장직접부분의 경우 1등급 5%, 2등급 10%, 3등급 15%로 인상률

[그림 III-3] C사의 임금구성 변화



이 결정되었다. 다만 현장직접사원들의 경우 적용최저등급이 기존 기본급 인상분보다 하회하지 않도록 하는 것을 원칙으로 설정하고 있다. 생산직에서 직능등급 평가단계를 축소하고 과거수준을 보장하도록 한 것은 제도변화에 따라 평가가 임금에 미치는 효과를 일정한 범위내로 억제하기 위한 것이다. 평가결과에 따른 직능급에서의 차이는 직급 내에서 매년 누적된다. 다만 능력급에서의 격차가 지나치게 확대되는 것을 막기 위해 상위직급으로 승격할 경우에는 다시 공통의 출발점에서부터 시작하게 된다. 따라서 직능급의 경우에는 직급별 초임수준만이 중요하게 되며 호봉표는 거의 무의미하게 된다.

4) 평가제도

기존의 제도에서 생산직의 경우 평가항목이 자질평가만으로 구성되어 있었지만 새로운 제도하에서는 업적평가가 추가되어 자질평가와 업적평가로 구성된다. 또한 평가의 원칙에 있어서 과거에는 비밀주의와 상대평가주의를 채택하고 있었지만 새로운 제도에서는 일반적인 인사고과제도의 변화추세에 따라 평가결과를 본인에게 공개하여 피드백하며, 절대평가주의를 채택하는 것으로 하였다. 다만 위에서 살펴본 직능급 인상률을 결정하는 직능등급의 경우에는 5개등급(현장직접부문은 3개등급)으로 강제 할당한다. 직능등급별 인원배분율은 사무관리직의 경우 0등급 5%, 1등급 20%, 2등급 50%, 3등급 10%, 4등급 15%이며 현장직접부문의 경우 1등급 15%, 2등급 70%, 3등급 15%이다.

5) 종합평가

B그룹과 같이 노조가 없는 것은 아니지만 노동조합이 노사협조주의적 성격을 갖고 있기 때문에 직능급 임금제도가 상대적으로 용이하게 도입되었다. 이는 전자제품을 생산하는 그룹 내의 다른 계열사들에서도 마찬가지이다. 그럼에도 불구하고 직능급 임금제도의 도입과정에서는 임금제도 전환에 따른 충격을 최소화하여 근로자들의 반발을 억제하기 위하여 현장직접부문 종사자의 경우 평가가 임금에 미치는 효과를 어느 정도 제한하였다.

정보통신기기를 생산하는 기업으로서 단순노동력보다는 지식이 중요하고 테일러주의적 작업조직과 달리 근로자들의 숙련을 필요로 하는 작업조직을 기초로 하고 있기 때문에 근로자들의 능력개발에 기초한 임금제도를 뒷받침 할 수 있는 생산체제를 갖고 있다고 볼 수 있다.³⁾ C사의 인사노무관리정책도 이러한 가능성을 인식하고 있는 가운데 마련되고 있는 것으로 평가된다.

주석 1) 여기에 소개되는 사례들은 임금체계의 개편동향이나 현황을 이해하는 데 중요하다고 판단해서 선정한 것이기 때문에 이미 다른 보고서나 자료들을 통해서 부분적으로 소개된 경우도 포함되어 있다. 또한 내용에 초점을 맞추어 소개하는 것이기 때문에 사례기업의 명칭은 밝히지 않았다.

주석 2) B사가 속한 그룹에서는 1998년부터 과장급 이상을 대상으로 연봉제도를 실시하기로 하였다. 이는 직능급적 성격이 이전에 비해 더욱 강화될 것임을 의미하는 것으로 평가된다.

주석 3) 반면 자동차의 조립라인과 같이 테일러주의적 작업조직에서 일하는 노동력의 경우 숙련향상이 근본적으로 제한되어 있기 때문에 능력개발과 임금제도를 연계시키는 데는 어려움이 따른다.

2. 연봉제 도입 사례와 직무성과급제

최근에 새로운 임금제도로서 주목되고 있는 연봉제는 1년간의 업적에 따라 급여가 급격하게 변동하는 본격적인 의미의 연봉제라기보다는 능력급 임금제도하의 새로운 임금형태로 이해하는 것이 적절할 것이다. 여기에서는 이러한 능력급 도입의 사례로 D그룹과 E사를 소개한다. 또한 연봉제는 아니지만 실제로 업적평가에 따른 임금조정이라는 측면에서 가장 연봉제적 성격이 강한 F사의 사례를 같이 살펴본다.

가. D그룹

1) 사례기업 개요

사례조사를 위해 방문했던 기업은 D그룹의 핵심기업으로 종업원수는 1996년 현재 1,800명이다. 1995년 1월 현재 자본금은 335억원이며 1994년도 매출액과 당기순이익은 각각 4,986억원에 655억원의 적자를 기록하고 있다. 현재 주력제품인 맥주의 시장점유율이 떨어지면서 경쟁이 치열해지고 있기 때문에 경영상태는 그다지 좋지 않다. 따라서 그룹전체 차원에서 사업구조조정이 진행되고 있다. 급여수준도 음식료업종 중 과거에는 선두그룹이었지만 지금은 다른 기업과 비슷한 수준에 머무르고 있다.

생산직과 사무직이 각각 절반 정도를 차지하고 있으며 조합원은 850여명이다. 영등포, 이천, 광주, 구미공장마다 지부가 있고 본조는 영등포에 있는데 본조위원장은 직선으로 선출한다. 지난 10월 30일에 노조 36주년 기념식을 가졌을 정도로 역사가 오래된 노조로서 노사협조주의적 노선을 오랫동안 유지해 오고 있다.

1994년도에 연봉제가 실시되기 이전에 근로자들의 의식에 대한 설문조사를 여러 차례 실시하였다. 설문조사 결과 서로 일을 다르게 하는데 동일한 급여를 받는다는 데 대해 불만이 있다는 점이 드러났다. 이를 수용하여 외부 연구기관에 의뢰해 인사노무팀에서 안을 작성해서 실시하게 된 것이다. 처음부터 그룹 최고경영진의 지침에 따라 시행된 것은 아니다.

2) 연봉제 도입과 임금구성 단순화

D그룹에서 연봉제의 적용범위는 모든 계열사에서 과장급 이상이며 연봉제를 생산직에까지 확대할 계획은 가지고 있지 않다. 현재 생산직의 경우에는 직급별 호봉제에 따른 월급제를 실시하고 있다. 다만 개별고과 결과에 따라 상·하반기 각각 30%씩을 인센티브상여로 지급하고 있다. 한편 영업부문의 경우 과장급 이상은 연봉제로 운영되지만 사원들은 1996년도부터 영업성과에 따라 개별성과급을 중심으로 임금이 결정된다.

연봉제는 능력급으로 전환하기 위해 도입된 것으로 연봉제하에서 급여의 기본골격은 <표 III-7>과 같다.

이 표에서 보는 바와 같이 연봉제로 전환하면서 임금구성은 상당히 단순화된다. 한편 수당 가운데 연봉으로 통합되는 가족수당의 경우 개인별로 가족

<표 III-7> D그룹의 능력급여체계

		기준	내역	지급시기
능력 급여	연봉	$A \times 12 + \text{상여}$	$A = \text{기본급} + \text{직위수당} + \text{직책수당} + \text{가족수당}$	매월
	성과 가급	$\text{연봉} \times a$	$a = \text{연봉의 } 10\% \text{ 범위 내에서}$ 개인별 차등지급	매년 12월
연봉 외 급여	저축 수당	회사부담 : $(\text{연봉}/12) \times 2\%$ 본인부담 : $(\text{연봉}/12) \times 6\%$		매월
	기타 급여	현행 각사별 지급기준	자격면허, 연일차, 장학금, 휴가비 등	사유발생시

구성에 차이가 있을 수 있기 때문에 모든 사원이 배우자와 자녀 2인을 갖는 것으로 가정하고 전환하였다.

3) 평가에 따른 연봉조정

연봉제가 능력급으로 임금체계를 전환하기 위해 도입된 것이기 때문에 어떤 방식으로 평가가 연봉을 비롯한 임금에 영향을 미치는가가 연봉제 전환에서 중요한 초점이 된다.

D그룹의 경우 연봉계약은 매년 1월에 체결하며 전년도 12월까지의 능력과 업적고과 결과에 따라 인상률을 결정하는 것으로 되어 있다. 연봉제라고 하더라도 전체 급여자원은 회사성과에 따라 결정되며 급여자원을 등급에 따라 배분하는 것이다. 규정에는 삭감도 가능하게 되어 있지만 고과결과를 5개등급으로 평가하여 급여자원에 따라 최저 동결을 기초로 인상률을 결정하는 것으로 운영하고 있다. 고과등급별 연봉조정률 격차는 초기단계에서는 지나친 격차확대를 억제하기 위해 최대 5%, 최소 2% 정도로 조정되도록 책정하였다. 고과는 2단계로 이루어지며 승진에도 반영되는데 능력고과와 업적고과가 6대 4의 비율로 반영된다.

이와 함께 연말에 연봉 이외의 개별성과급이 지급된다(표 III-7 참조). 개별성과급은 개인별 목표관리(MBO)와 성과관리기법에 의한 업적평가 결과에 따라 5등급으로 평가하여 연봉의 1%(최저)에서 10%(최고)까지 지급하는 것으로 되어 있다.

4) 종합평가

D그룹의 연봉제는 국내 주요 대기업 가운데서는 최초로 도입된 것으로 많은 주목을 받았다. 무엇보다도 주목되는 특징은 연봉제라고 하더라도 업적평가결과에 따라 임금조정에서 커다란 격차가 나는 본격적인 연봉제라기보다는 능력급을 도입하면서 지급형태를 연봉제로 전환한 것이라는 점이다. 따라서 연봉제라는 명칭이 주는 이미지와는 달리 조직 내에서 커다란 반발은 없었던 것으로 평가되고 있다. 또한 적용대상을 중간관리자급인 과장급 이상으로 하여 임금체도의 변화가 조직에 미치는 충격을 최소화하려고 하였다라는 점도 특징적이다. 이에 따라 노동조합에서도 연봉제의 도입에 대해 반대하지 않았던 것으로 알려지고 있다.

앞으로 연봉제가 제대로 정착할 수 있는가는 평가제도의 공정성에 대한 조직구성원들의 동의 여부라고 할 수 있다. 도입 초기에 평가가 임금이 미치는 효과를 상당히 제한한 것도 기존의 평가제도에 대한 조직구성원들의 신뢰도가 매우 낮고 새로운 평가제도가 공정하다는 조직구성원의 합의가 아직 이루어지지 않았기 때문이라고 볼 수 있다.

한편 임금구성의 단순화를 통한 연봉제로의 전환은 퇴직금, 의료보험, 연월차 및 초과근로수당 등과 관련해서 몇 가지 복잡한 문제를 야기할 수 있는 것으로 확인되었다. 우선 연봉계약시 업적평가에 의해 임금이 하락한다면 평균임금을 기준으로 하는 퇴직금이 감소할 수 있다. 그러나 D그룹을 비롯해서 현재 국내기업에 도입되고 있는 연봉제가 임금의 하락을 낳는 경우는 거의 없기 때문에 아직까지 퇴직금과 관련된 문제는 심각하지 않다. 한편 의료보험의 경우 의보기준임금이 크게 증가하기 때문에 부담금이 증가하게 된다. D그룹에서는 이 문제를 해결하기 위해 직장의료보험조합인 D의료보험조합과 협의해서 연봉의 일부만을 의보기준임금으로 책정하여 이 기준임금의 1.5%를 납부하고 있다. 이 기준임금의 경우 과거의 임금구성을 반영하여 결정하였다.

연월차수당의 경우 실제로 발생한 만큼 지급하는 것으로 하고 있으며 과거보다 통상임금이 상승했기 때문에 지급기준이 상향조정되었다. OT수당의 경우 지급하지 않고 있지만 근로기준법에 따라 OT수당을 요구할 경우 지급 여부를 둘러싸고 노사간 갈등을 야기할 수도 있다.

나. E사

1) 사례기업 개요

E사는 대표적인 제2금융권의 금융기관이다. 1996년 9월말 현재 전체 종업원수는 1,351명이며 노동조합이 결성되어 있다.

직급 및 승진제도를 살펴보면 직군은 크게 일반직과 기술직, 서무직으로 구성되어 있다. 일반직의 직급단계는 1~6급까지 6단계이며, 기술직원은 기술역(1~4급)에서 기1~기3급까지 7단계이다. 기술역으로의 승격하기 위해서는 기사1급 이상을 획득해야 한다. 서무직원은 서1~서3급까지로

구성되어 있다. 일반직 6급(11호봉)과 기2급 사원(2년 이상 재급)은 상위직급으로 자동승진할 수 있으며 일반직 4급으로의 승진에는 자격고시를 거쳐야 한다.

임금제도는 기본적으로 직급별 호봉제이지만 3급 이상 일반 기술직과 주식고유운용팀 소속 4급 운용역을 대상으로 1995년 10월 1일부터 능력급으로 전환하였다. 특히 능력급을 도입하면서 연봉제(E사에서는 연급이라고 부름)를 도입하였다는 점이 주목된다.

2) 임금구성 단순화와 연봉제로의 전환

연급으로 전환되는 항목은 보수규정의 본봉, 투자신탁수당, 책임자수당, 업무수당, 가족수당, 특수수당, 정기상여금, 복지규정의 체력단련비, 단체협약에 관한 합의서의 특별체력단련비, 교통비, 중식대, 차량유지비를 포함한다. 구체적인 연급전환 기준은 <표 III-8>과 같다.

위와 같이 연봉제로 전환된 능력급제의 연급은 능력급과 실적급으로 나누어 지급된다. 여기에 성과급과 기타 보수를 합하면 전체급여를 얻을 수 있

<표 III-8> E사의 연급전환기준

급여항목	연급편입금액
본봉	승급월 조정후의 본봉×20
책임자수당	(50만원(1급), 35만원(2급), 20만원(3급), 15만원(4급))×20
투자신탁수당	(본봉+책임자수당)×0.2×20
업무수당	1급 및 2급: 연급편입 제외, 3급 및 4급: 6만원×12
가족수당	(9만원(1급), 9만 4천원(2급), 9만 6천원(3급), 8만 7천원(4급))×12
중식대	15만원×20
특수수당	연급편입 제외
교통비	(33만 5천원(1급), 28만 5천원(2급), 26만 5천원(3급), 18만 5천원(4급))×12+12만 5천원×8

다. 이들 각각을 산정하는 기초가 되는 것은 매년 종합근무평정에 의해 조정되는 기본급이다.

연급은 <표 III-9>와 같은 산식에 의해 결정된다.

연급으로 전환하더라도 연월차휴가수당은 이전과 마찬가지로 지급한다. 초과근로수당의 경우 지급 여부를 둘러싼 법적인 문제를 회피하기 위해 포괄역산규정을 두어 특별한 사유가 아닌한 초과근로수당을 지급하지 않는 것으로 하였다.

3) 평가에 의한 연급조정

매년의 기본급 조정은 종합근무평정에 의한 조정능력 평가점수를 기준으로 5등급으로 이루어진다. 등급별 인원비율 및 능력급 인상률은 <표 III-10>과 같다. 능력급 인상률은 연급을 구성하는 능력급을 의미하는 것이 아니라 새로 도입되는 임금제도를 지칭하는 표현이다.

등급산정의 기초가 되는 종합근무평정은 근무평가(능력평가+실적평가), 경력평가, 연수평가, 가감점평가(상벌, 제안, 자격)로 구성된다. 이 가운데 중요한 것은 능력평가와 실적평가로 이루어지는 근무평가이다. 능력평가는 개인의 능력을 5단계로 나누어 평가하며 실적평가는 개인의 실적과 부서의 실적을 감안하여 이루어진다.

실적급률의 경우 영업부문, 이익창출부문, 주식운용부문, 일반관리부문으로 나누어 결정한다.

영업부문과 일반관리부문의 실적급률은 종합근무평정의 조정실적 평가점수를 5등급으로 나누어 부여한다. 등급별 인원비율은 <표 III-10>과 동일하며 지급률은 3등급 800%를 기준으로 1등급과 2등급의 경우 각각 +50%와 +25%, 4등급과 5등급의 경우 각각 -25%와 -50%를 가감한다.

이익창출부문과 주식운용부문의 경우 개인과 부서의 실적에 따라 일정한 산식에 의해 결정된다.

4) 종합평가

E사의 경우에도 능력급 도입의 일환으로 연봉제로 전환하였다. 적용대상의 경우 나름대로 자신의 책임하에 업적이 변동될 수 있는 책임자급과 자금운용 담당자로 제한하였다는 점에서

합리적이라고 평가된다. 임금을 연급으로 전

<표 III-9> E사의 연급의 구성

항 목	산 정 방 법
기본급	직전기본급 × (1 + 능력급 인상률)
능력급	기본급 × 12
실적급	기본급 × 실적급률
연 급	능력급 + 실적급

<표 III-10> E사의 평가등급 및 능력급 인상률

등 급	1	2	3	4	5
인원비율(%)	6.0	10.0	70.0	10.0	4.0
인상률(%)	5.0	3.5	2.5	1.5	0.0

환하면서 임금구성체계가 상당히 단순화되어 임금결정방식이 투명하게 되었다는 점도 긍정적인 변화이다. 특히 금융권의 경우 제조업에 비해 경영합리화가 덜 진전되어 있는 영역이라는 사회의 일반적인 인식에 비추어 본다면 긍정적인 방향으로 효과를 미칠 수 있을 것으로 보인다. 다른 모든 사례와 마찬가지로 능력과 업적에 대한 평가가 얼마나 공정하게 이루어질 것인가. 평가를 통한 급여와 승진차별화가 개인에게 실적과 관련해서 과도한 부담을 지움으로써 비합리적인 방식에 의한 실적경쟁으로 이어지는 것을 막을 수 있는 적절한 제도적 보완장치가 마련되는가가 앞으로의 연봉제 운영과 관련해서 중요하다. 특히 E사의 경우 금융기관이기 때문에 이러한 제도적 장치의 필요성은 더욱 클 것이다.

다. F사

1) 사례기업 개요

F사는 정보처리기기의 임대, 용역 및 유통업에 종사하고 있으며 세계적인 컴퓨터회사인 모회사의 한국내 자회사이다. 1967년에 설립되어 1996년 현재 종업원수는 1,300여명으로 계속 증가하는 추세에 있다. 1994년도 매출액은 5,137억원이며 당기순이익은 183억원이다. 사례기업에도 노동조합이 있지만 1991년도 이후 무력화되어 단체교섭이나 단체협약체결 등의 기능을 수행하지 못하고 있다. 조합활동에 따른 불이익을 피하기 위해 조합활동이 매우 비밀리에 이루어지며 조합비를 일괄공제(check-off)하지도 않는다. 이는 모기업이 전세계적으로 취하고 있는 '무노조경영' 전략 때문이다.

사례기업의 임금제도는 엄밀히 말하면 연봉제는 아니며 직무급에 기초한 직무성과급제라고 볼 수 있다. 그러나 업적평가를 기초로 임금이 조정된다는 점, 우리나라에 도입된 대부분의 연봉제가 임금계산방식으로는 연봉제이지만 평가가 임금에 미치는 효과는 제한적인 직능급의 변형이라는 점 등에 비추어 본다면 F사의 임금제도는 국내의 어떤 기업보다도 연봉제적이다.¹⁾

2) F사의 직무급 임금제도

직무급이란 각 개인의 연령이나 학력, 혹은 직무수행능력 등과 같은 인적 속성이 아니라 개인의 수행하고 있는 직무(job)를 기준으로 임금을 결정하는 방식이다. 따라서 임금은 각 개인의 직무와 직무 내에서의 직무등급에 의해 결정된다. <표 III-11>은 직무급에 따른 임금률이 어떻게 결정되는지를 예로 든 것이다.

<표 III-11> 직무급 임금률의 결정(예시)

직무 등급	가공	조립	용접 1	용접 2	금형	주조	-	-
1	100	100			100		100	
2	120	120	120		120		120	
3	140	140	140	140	140		140	140
4	160	160	160	160	160	160	160	160
-	-	-	-	-	-	-	-	-

주 : 표 안의 수치는 실제 금액이 아니라 상대적인 수준을 예시한 것임.

각 직무별로 등급이 설정되어 있고 각각의 등급에 따라 결정된 임금률을 부여받는다. 각 직무와 숫자와 직무별 등급수는 물론 산업과 기업에 따라 다르며 <표 III-11>과 같이 직무별로 최저등급과 최고등급도 다르다. 서구에서 산별노조의 임금교섭은 위와 같은 직무에 대한 임금률 결정을 둘러싼 교섭이며 산별교섭에 의해 결정된 임금률은 그 산업의 최저기준이 된다. 산별노조의 각 기업지부에서는 기업의 사정을 고려하여 위와 같은 기준임금률을 조정하여 사용하게 된다. 따라서 산별교섭에 의해 전산업에 걸친 통일적 임금구조가 유지되는 것이다. 그러나 노동조합이 조직되어 있지 않거나 사무직의 경우에는 같은 직무급이라고 해도 운영방식이 다르다. 특히 화이트칼라의 경우 개인에 대한 평가결과를 반영하는 '고과승급제도'(merit pay system)나 연봉제로 운용되는 경우가 많다. F사의 경우 전형적인 고과승급제도라고 볼 수 있다. 현재 F사의 직무는 직무군으로 비교적 넓은 범위로 묶여 있다. 직무군은 C/F(customer fulfillment: 고객서비스), CSR(유지보수: nonexempt), Finance(재무), Personnel Management(인사관리), Marketing(영업), R&D(연구개발) 등이다. 직무등급구조 측면에서 인사관리직무군은 재무직무군과 비슷하여 연구개발직무군은 영업직무군과 비슷하다. 실제 임금제도는 직무등급마다 범위직무급으로 설계된다(그림 III-4 참조). 이러한 범위직무급 임금체계는 직무급 임금체계를 채택하는 경우에 가장 많이 사용되는 것이다.

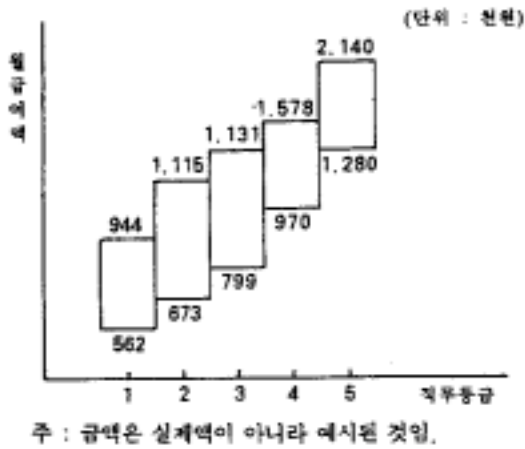
3) 업적평가에 따른 고과승급

사례기업의 가장 큰 특징은 임금관리를 완전히 개인별 평가에 따라 운영하며 개인의 급여가 완전히 비밀로 관리된다는 점이다. 임금관리의 책임은 직속관리자(현업단위조직의 관리책임자)가 진다. 직속관리자는 임금뿐만 아니라 채용으로부터 인사정보발령, 승급, 승진 등 퇴직시까지의 인사관리업무 모두를 주관한다.

개인별 임금관리는 개인에 대한 평가관리와 연동되어 운용되는데 업적평가의 등급에 따라 임금인상률과 시기가 다르다. 업적평가는 대상직원과 관리자가 직무기술서를 기준으로 연간업무계획을 세운 후 분기별로 연간계획에 대한 목표달성 여부를 확인하는 검토과정을 거쳐 최소한 1년에 1회 이상 수행된다. 업적평가의 결과에 따라 현재의 급여수준을 참조하여 임금인상률과 임금인상시기가 결정된다. <표 III-12>를 보면 다음과 같다.

급여분할에서 최저와 최고는 범위직무급에서 등급마다의 하한과 상한을 의미한다. 1, 2, 3은 최저와 최고를 4등분하는 지점으로 현재의 급여수준의 기준이 된다. 다음으로 고과수준과 현재의 급여수준이 교차하는 지점에서 임금인상시기(기준시기는 전년 10월임)와 임금인상률이 결정된다. 같은 고과수준이라면 등급 내에서 현재의 급여수준이 높을수록 인상폭이 작고 인상시기가 늦어진다. 같은 급여수준이라면 고과가 높을수록 인상폭이 크고 인상시기도 빠르다. 예를 들어 현재의 임금수준이 해당등급에서 1과 2 사이에 있고 고과가 2등급인 경우에는 급여인상표에서 10~12개월에 9~7% 인상에 해당한다. 이 경우 전년 기준시기인 10월부터 10~12개월 후 9~7%의 임금이 인상된다. 급여수준이 최저와 1사이로 하나 낮고 고과도 3등급으로 하나 낮은 경우와 급여수준이 2와 3 사이로 하나 높고 고과도 1등급으로 하나 높은 경우에는 인상시기와 인상률이 같게 된다.

[그림 III-4] 임금체계(범위직무급) 예시



1996년도부터는 새로운 평가제도(신 「업적평가」 제도 : Personal Business

<표 III-12> F사의 임금구조 및 급여인상표

직무등급 \ 급여분할	최저	1	2	3	최고
1 급	562	657	752	847	944
2 급	673	783	894	1,000	1,115
3 급	799	926	1,054	1,283	1,311
4 급	979	1,122	1,274	1,426	1,578
5 급	1,280	1,495	1,710	1,925	2,140
- 급	-	-	-	-	-
- 급	-	-	-	-	-
고과 1	8~10개월	9~11개월	10~12개월	11~13개월	
고과 2	9~11개월	10~12개월	11~13개월		
고과 3	10~12개월	11~13개월	이 부분의 경우 급여 분할에 비해 고과등급		
고과 4	11~13개월	이 낮으므로 인상되지 않음			

Commitments)가 도입되었다. 이 제도에서는 노력이나 수고가 아닌 드러난 결과(업적)만으로 평가하게 된다. 평가요소는 모두 10개로서 '시장에서의 승리'와 관련된 항목 4개, '보다 빠른 업무수행'과 관련된 항목 3개, '팀워크 향상' 항목 3개로 구성되어 있다. 평점은 과거와 같이 4등급으로 이루어지는데 1등급(탁월), 2등급(양호), 3등급(보통), 4등급(부족)이다. 또한 평가관리를 객관화하기 위하여 자기평가, 고객평가, 동료평가, 상향평가, 부하평가 결과를 모두 최종 평가결과에 반영하도록 하는 전방위평가제도를 도입하였다. 전방위평가의 고과반영 비율은 20%이다.

4) 종합평가

최근에는 일본형의 직능자격제도의 도입이 기업들이 주도하는 임금체계 개편의 주된 흐름이다. 그러나 얼마 전까지만 해도 상당수의 기업들이 연공급적 임금체계를 직무급으로 개편해야 한다고 주장하였다. 기업이 직무급 임금체계에 대해서 매력을 느낀 이유는 직무급과 고과등급을 결합할 경우 개별적인 임금관리가 매우 용이하기 때문이었던 것으로 보인다.

F사의 사례가 이러한 특징을 잘 보여준다. F사에서 노조가 무력화된 데에는 인사제도가 커다란 영향을 미친 것으로 평가되고 있다. 그러나 국내의 경영관행이나 노사관계 전통이 서구와는 판이하게 다르기 때문에 직무급적 임금제도를 도입할 수 있는 경우는 매우 제한적이다.

주석 1) F사와 유사한 업종에 속해 있는 LGEDS는 제도의 특징은 F사와 유사하지만 연봉제라고 규정하고 있다.

3. 성과배분제도의 주요 사례

우리나라 기업에서 실시되고 있는 성과배분제도는 대부분 총액임금제도와 관련해서 도입된 것이다. 따라서 실질적인 성과배분제도라고 보기 어렵고 노사교섭에 의해 변칙적으로 임금을 인상하는 수단으로 활용되기도 했다. 여기에서 소개하는 사례는 형식적으로만 도입된 것이 아니라 성과배분제도로서의 기본 골격을 갖추고 생산성교섭으로 발전할 가능성이 있는 사례들이다.

가. A사

1) 사례기업 개요

A사에서 성과배분제도의 도입이 최종적으로 확정된 것은 1993년 6월이다. 성과배분제도의 도입은 정부가 총액임금제와 성과배분제도의 도입을 하나의 패키지로 권장한 것을 배경으로 하고 있다.

처음 성과배분제도가 도입될 때에는 성과평가 항목으로 생산량, 매출액 등 5개를 사용하였다. 도입시에 1995년까지 3년간 적용한 후에 1996년부터 문제를 보완하기로 하였으나 1994년부터 안전지표를 추가하여 6개를 평가항목으로 사용하다가 1996년부터 경상이익으로 단일화하였다. 여기에서는 1993년도에 도입된 제도를 기준으로 A사의 성과배분제도를 설명하고 1996년도에 평가항목을 단순화한 이유를 소개하기로 한다.

2) 성과의 측정지표

성과평가의 측정지표 및 항목별 배점은 <표 III-13>과 같다. 평가항목은 제

<표 III-13> A사의 성과평가항목과 배점, 등급별 평가기준

평가 항목	배점	평가 척도	A ⁺	A ^o	A ⁻	B ⁺	B ^o	B ⁻	C ⁺	C ^o	C ⁻
제품 생산량	20	목표 달성률	105 이상	104	103	102	101	100	99	98	98 미만
매출액	30	목표 달성률	107.5 이상	106	104.5	103	101.5	100	98.5	97	97 미만
경상이익	10	목표 달성률	120 이상	116	112	108	104	100	96	92	92 미만
1인당 부가가치	10	전년비 증가율	6 이상	5	4	3	2	1	0	-1	-1 미만
제품톤당 제조원가	30	전년비 증가율	-2.5 이상	-1.0	0.5	2	3.5	5	6.6	8	8 이상

품생산량, 매출액, 경상이익, 1인당 부가가치, 제품톤당 제조원가 5개이며 평가는 A⁺에서 C⁻까지 9개등급으로 이루어진다. 경영여건의 특별한 변화로 인해 정상범위를 벗어난 수치를 제외한다는 의미에서 과거 10년 실적 중 최고치와 최저치를 제외한 나머지의 평균에 해당하는 구간을

B⁰등급으로 설정하는 것을 원칙으로 하였고 1개등급간 격차는 최저치와 최고치를 제외한 8개실적의 표준편차와 실적분포도, 향후 실적전망을 고려하여 설정하는 것을 원칙으로 하였다. A⁻~C⁺의 5개등급은 정상적인 실적에 해당되는 등급이며 A⁺와 A⁰는 직원들의 도전의식을 고취한다는 취지하에 과거 최고치의 범위를 능가하는 수준에서 설정되었다. 각 평가항목별로 등급이 정해지면 등급별로 일정한 기준에 의해 점수로 환산하여 각 항목별 배점에 점수를 곱하여 종합점수를 산정한다. 즉 종합점수는 $\sum(\text{평가지표별 배점} \times \text{평가등급별 환산점수})$ 로 구해진다. 평가등급별 점수환산 기준은 <표 III-14>와 같다.

3) 성과배분시기와 배분 기준

성과배분은 다음해 1월에 성과달성 정도에 비례해서 성과금을 지급하는 것을 원칙으로 하고 당해 연도 7월중에 연간범위 내에서 일부를 배분할 수 있

<표 III-14> A사의 성과평가등급별 점수환산기준

평가등급	A ⁺	A ⁰	A ⁻	B ⁺	B ⁰	B ⁻	C ⁺	C ⁰	C ⁻
환산점수	1.65	1.55	1.45	1.30	1.15	1.00	0.85	0.75	0.65

도록 탄력성을 부여하였다. 통상의 노력으로 과거 평균수준의 경영실적을 달성했을 경우에 200% 수준의 성과금이 배분되도록 하였으며 과거의 경영실적을 능가할 경우에는 최고 연 450%까지 지급되도록 하였다. 이러한 기준에 의해 결정된 성과금의 배분율은 '(종합점수-75)×5%'라는 산식에 의해 최종적으로 결정된다.

이렇게 산정된 배분율을 기준으로 개인의 근무기관과 상벌, 부서별 평가에 따라 일정부분을 가감한다. 상벌에 따라 개인별로 +10 ~ -10%의 범위내에서 가감할 수 있도록 하였고 부서별로는 자주관리상을 수상한 부서에 대해서 회당 +5%, 경고장을 수령한 부서에 대해서 회당 -5%를 가감하는 것으로 한다.

4) 종합평가

1993년도에 성과배분제도가 처음 도입된 후 1994년도에는 안전지표를 추가하여 성과의 평가항목을 6개로 확대하였으나 제도의 기본골격은 동일하게 유지되었다. 제도 도입시기에 예정되었던 3년간의 적용기간을 거쳐서 1996년도에는 경상이익이라는 단일기준에 의한 성과배분제도로 전환되었다. 처음부터 경상이익이라는 단일기준에 의한 성과배분제도로 전환되었다. 처음부터 경상이익이라는 단일기준에 따라서 성과배분제도를 도입하지 않은 이유는 성과금의 배분율이 매년 크게 변화하도록 하기보다는 300% 수준에서 일정범위 이내로 안정화시키는 것이 바람직하다는 정책적인 고려와 경상이익이 근로자들의 노력보다는 외부적인 제품가격, 환율, 원료가격 등의 변동에 의해 크게 영향을 받는다는 점을 감안했기 때문이었다. 1996년도에 경상이익이라는 단일기준으로 전환한 이유는 1993~95년 기간 동안 성과금 배분율이 처음에 목표했던 대로 300% 내외로 안정되었지만 경영성과의 변화에 따른 배분의 유연성이 없다는 근로자들의 의견이 제기되었기 때문이다. A사의 경우 노동조합이 휴면노조화되어 있고 일종의 노사협의회인 직장협의회가 근로자들을 대표하고 있기 때문에 성과배분제도가 노사간의 실질적 교섭에 의한 생산성교섭제도로 기능하고 있다고 보기는 어렵다. 그러나 경영이 투명하지 않기 때문에 본격적인 성과배분제도를 도입하기 어려운 우리나라에서 다양한 평가항목을 사용하여 성과를 객관적으로 측정하고자 시도했다는 점은 높이 평가할 만하다. 그런데 1996년도부터 경상이익이라는 단일기준으로 전환한 것은 경영성과를 반영한다는 점에서는 바람직하지만 다양한 성과목표에 대해 노사가 협의해서 생산성을 향상시킨다는 생산성교섭제도로서의 성과배분제도 본래의 취지로부터는 멀어지는 측면도 있는 것으로 평가된다.

나. G사

1) 사례기업 개요

G사는 국내 가전업계를 선도하는 전자업체의 하나로서 G사가 속해 있는 재벌그룹의

중심기업이다. 1996년 말 현재 전체 근로자수는 33,695명이며 자본금은 1994년 7월 현재 4,908억원이다. 1994년도 매출액은 5조 1,492억원이며 당기순이익은 1,046억원이다. 노동조합이 결성되어 있으며 협조주의적 노사관계를 유지하고 있다.

노동조합이 없는 A사와는 달리 G사에서는 매년 임금협상에서 성과배분이 교섭의제의 하나로 포함되어 왔다. 따라서 G사는 A사와는 달리 교섭에 의해 성과배분제도를 유지하는 사례라고 볼 수 있을 것이다.

2) 성과의 측정지표

매년 교섭시마다 성과평가를 측정하는 기준항목과 기준설정방법이 달라져왔다. 1992년도의 경우 성과측정항목은 질적 기준으로서 '1992년도 경영과제 달성', 양적기준으로서 매출액, 이익, 제조원가라는 총 4개항목을 사용하였다. 목표의 설정은 노사협의회에서 결정된 1992년도 사업계획을 기준으로 하였으며 평가는 결산서를 기준으로 하였다.

1993년과 1994년도에는 양적기준에서 제조원가가 제외되었으며 성과목표가 단체교섭에서 협의한 사업계획으로 변경되었다. 1995년과 1996년도에는 질적 기준인 경영과제 달성이 제외되었다. 1996년도의 성과산정항목과 배점, 산정방법을 살펴보면 <표 III-15>와 같다.

<표 III-15> G사의 성과측정지표와 산정방법

항 목	산정기준	비 중	비 고
매출액	계획달성률	60	1996년 사업계획 매출액 : 8조 6천억원 세전이익 : 1,700억원
세전이익	계획달성률	40	
계		100	
산정방법	매출액 달성률 : (매출실적/매출계획) × 100 세전이익 달성률 : (세전이익실적/세전이익 계획) × 100		

3) 성과배분시기와 배분 기준

성과배분의 시기와 배분 기준, 대상도 매년 교섭에 의해 조정되었다. 우선 배분시기를 살펴보면 1992년, 1993년, 1994년도에는 반기별 결산에 따라 연2회 지급하였으나, 1995년도 이후에는 연간결산서를 기준으로 다음해에 지급하는 것으로 변경하였다. 배분대상의 경우 근무기간에 따라 일정부분을 가감해 왔다.

배분 기준의 경우 1992년도에는 경과를 점수로 환산하여 점수등급별로 일정액을 설정하여 지급하는 것으로 하였으나, 1993년도의 경우 상반기에는 등급별로 일정액, 하반기에는 등급별로 상여의 일정비율을 지급하는 것으로 하였다. 1994년도 이후에는 상여의 일정비율을 지급하는 것으로 전환되었다. 1996년도의 경우 성과점수와 지급률은 <표 III-16>과 같다.

1996년도에는 이와 같은 전사공통의 성과배분 기준에 사업본부별 차등지급 방식이 추가되었다. 사업본부별 차등지급은 전사지급률이 110% 이상일 경우에 사업부 단위로 실적을 평가하여 1위인 사업본부 20%, 2위 15%, 3위 10%를 가산 지급하는 것으로 하였다.

<표 III-16> G사의 성과평가점수와 지급기준

점 수	지급률	점 수	지급률	점 수	지급률
95 미만	0%	115~120 미만	100%	140~150 미만	180%
95~100 미만	60%	120~125 미만	110%	150~160 미만	200%
100~105 미만	70%	125~130 미만	120%	160~180 미만	220%
105~110 미만	80%	130~135 미만	140%	180 이상	250%
110~115 미만	90%	135~140 미만	160%		

4) 종합평가

G사의 성과배분제도는 매년 노사가 성과평가항목과 지급 기준에 대해 교섭하고 그에 따라 성과배분이 이루어진다는 점에는 본격적인 생산성교섭제도에 가깝다고 볼 수 있을 것이다.

G사에서 이러한 성과배분제도가 시행될 수 있는 것은 노동조합이 노사협조주의적인 노선을 채택하고 있고 사용자도 '노경관계'라는 신조어를 만들어낼 정도로 기업내에서 협조적인 노사관계를 구축하기 위해 많은 노력을 기울여 왔기 때문이다. 평가항목이 매출액이나 세전이익과 같이 결산서를 기준으로 손쉽게 확인할 수 있는 항목으로 설정되어 노사간에 성과의 평가를 둘러싼 갈등의 소지가 작다는 점도 장점으로 볼 수 있을 것이다.

그런데 위와 같은 장점을 다른 측면에서 살펴보면 부족한 점으로 평가될 수도 있다. 우선 노사간 교섭을 기초로 실시되는 성과배분제도가 실제로 생산성과 제품의 품질 향상에 기여하기 위해서는 작업자들의 작업성과 작업환경, 안전도의 개선 정도 등을 반영할 수 있는 구체적 지표가 성과의 측정항목에 반영되는 것이 필요할 것이다. 이를 위해서는 사용자와 노동조합이 더 적극적으로 구체적인 평가지표를 개발하기 위해 노력해야 할 것이다.

다. H사

1) 사례기업 개요

H사는 음료수팩만을 전문적으로 생산하고 있는 중소기업으로 스웨덴의 모기업이 100% 출자한 직접투자기업이다. 1988년도에 설립되었으며 종업원수는 1996년 현재 133명이고 1995년도 매출액은 약 500억원이다. 노동조합이 결성되어 있으며 조합원은 68명이고 1명의 전임자가 있다. 현재의 임금제도는 직무급에 기초한 전사원 연봉제이다. 중소기업에 연봉제를 도입하고 있는 드문 사례로서 1995년부터 전직원을 대상으로 도입되었다. 직무급 임금체계가기 때문에 각 직무(직무등급×명칭)에 따른 초임만 규정되어 있다. 임금인상 기준은 단체협상에 의해 결정되지만 평가결과에 따라 임금인상 기준의 최소 70%에서 최대 130%까지 인상률에 차이를 두고 있다. 따라서 엄밀하게 말한다면 연봉제라기보다는 연봉제적인 임금형태를 취하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 연봉제의 도입에 대해 노동조합에서 반대했지만 논리적으로 설득하여 새로운 제도를 도입할 수 있었다. 임금구성은 비교적 단순해서 기본급과 법정수당 이외에 가족수당, 원격지수당, 팀장수당 및 조장수당, 자격수당 등이 있다.

성과배분제도는 1995년도에 도입하였는데 1995년도에 1995년도와 1996년도 임금인상을 일괄 타결하면서 1996년도 말에 1995년과 1996년의 생산성지수를 평가하여 성과급으로 지급하기로 하였다.

2) 성과의 측정지표와 성과배분 기준

성과평가의 측정지표는 매우 구체적으로 설계되어 있다. 성과의 평가항목은 크게 품질(Quality)과 속도(Speed), 인적자원(Human Resource)으로 나뉘어져 있으며 각각이 다시 세분된다. 품질의 경우 Flexo와 Offset, Claims의 세 항목, 속도의 경우 Flexo, Offset, Laminator, Slitter Gp의 네 항목, 인적자원의 경우 결근율(Absenteeism), 산재손실일(Safety-Days Lost), 청결도(Hygiene)의 세 항목이다. 평가는 매월 이루어지며 연말에 연간단위의 실적이 집계된다.

성과평가에 따른 성과배분은 1996년도 말에 1995년과 1996년의 성과를 측정하여 지급한다. 성과급의 지급기준은 연봉의 2%로서 성과가 목표의 100%일 경우 2%, 200%인 경우 4%, 50%일 경우 1% 지급하는 것으로 설계되어 있다.

3) 종합평가

H사는 규모면에서는 중소기업이지만 직무급에 기초한 연봉제적 임금형태를 도입하였고 나름대로 정교한 성과배분제도를 시도하고 있다는 점에서 주목되는 사례이다. 특징적인 것은 현재의 인사제도가 본사의 지침에 마련된 것이 아니라 대표이사를 맡고 있는 한국인 전문경영인에 의해 마련된 것이라는 점이다.

임금인상교섭에서 2년의 임금인상률을 일괄 타결하고 이를 보완하기 위해 성과배분제도를 도입했다는 점에서 전형적인 생산성교섭제도의 특징을 갖는다고 평가할 수 있을 것이다. 또한 평가지표의 경우에도 추상적인 기준이 아니라 산재손실일수, 청결도, 결근율, 설비 및 공정별 품질과 작업량 등 근로자들의 작업성과 직접 관련되는 것으로 작업과정에서 측정될 수 있다는 점에서 생산성교섭제로서의 성과배분제도에 적합하게 설계되었다고 볼 수 있을 것이다.

아쉬운 것은 이러한 제도 변화가 노동조합을 교섭파트너로 인정하는 가운데 이루어졌다기보다 노조의 힘을 약화시키는 방식으로 이루어졌다는 점이다. 중소기업의 경우 경영정책에 따라

노사가 여러 가지 문제를 긴밀히 협의하는 가운데 협조적으로 기업을 경영할 수도 있지만 노동조합이 무기력할 경우 가부장적인 방식으로 경영될 수도 있다는 점에서 노동조합에 의해 적절한 힘의 균형이 존재하는 것이 바람직하기 때문이다.

IV.賃金制度의改善方案

지금까지 제Ⅱ장에서는 임금체제와 관련된 여러 가지 개념들과 쟁점들을 살펴보고, 제Ⅲ장에서는 여러 기업의 사례를 통해 임금체제의 개편동향과 현황에 대해 살펴보았다. 제Ⅳ장에서는 위의 논의를 기초로 해서 임금의 개선방안으로 능력개발형 임금체제를 제시하고자 한다.

능력과 임금을 연관시키고자 하는 대표적인 임금체제는 일본에서 발전해 온 직능급이다. 그러나 여기에서 직능급이나 직무급과 같이 특정화된 용어를 사용하지 않고 능력개발형 임금체제라고 지칭하는 이유는 직능급이라는 용어에 대한 근로자와 노동조합의 저항이 클 뿐만 아니라 기존의 직능급에 몇 가지 보완해야 할 점이 있다고 보기 때문이다. 가장 중요한 것은 기존의 직능급 도입 시도가 대부분 임금의 동기유발 기능에만 초점을 맞추었을 뿐 실질적인 교육훈련 프로그램 마련과 평가제도의 객관화·합리화와 같이 근로자들의 능력을 향상시킬 수 있는 실질적인 제도적 장치를 마련하는 데에는 상대적으로 소홀했다는 점이다.

1. 임금제도 개선의 전제조건

능력개발형 임금체제의 기본구조에 대하여 살펴보기 전에 임금제도 개선이 성공적으로 이루어지기 위한 몇 가지 조건에 대해 살펴보자.

첫 번째는 임금체제가 노소 어느 일방이 원한다고 해서 바로 시행될 수 있는 것이 아니라는 점을 인식하는 것이다. 물론 기업이 일방적으로 자신의 안을 관철시킬 수도 있지만 그 경우 적어도 경영성과의 측면에서는 기업이 기대하는 결과를 얻기 어려울 것이다. 따라서 임금체제의 개편은 노사의 성실한 협의를 거쳐야 할 뿐만 아니라 공정성과 합리성을 갖추으로써 노사의 합의에 기반해서 이루어져야 할 것이다.

두 번째는 근로자들이 승진에 대해서는 능력을 중시하는 성향을 갖고 있지만 임금에 대해서는 근속을 중시하는 평등주의적 성향이 강하다는 점을 고려해야 한다는 점이다.¹⁾ 한편 사무관리직과 생산직을 별도로 관리하는 인사관리상의 제한과 생산직의 승진기회 제한이 생산직 근로자들의 기업내 지위, 나아가서 이를 반영한 사회적 지위의 향상 기회를 크게 제약하고 있는 것이 현실이다. 따라서 이러한 근로자들의 의식과 현재의 인사관리 실태를 적절히 고려하여 근로자들의 기업내 지위향상과 사회적 지위향상을 이끌어 낼 수 있는 임금체제를 마련해야 할 것이다.

세 번째는 임금체제는 직급·승진제도, 평가제도, 교육훈련제도 등 다른 인사제도와 독립적으로 개편되는 것이 아니라 이들을 포함한 전체 인사관리제도가 종합적으로 개편되어야 한다는 점이다. 이미 위에서 지적했듯이 종합적인 고려없이 일부분만을 개편할 경우 제도개선의 목적을 달성하기 어려울 것이다.

주석 1) 인사제도에 관한 근로자들의 의식에 대해서는 황덕순(1997) 참조.

2. 능력개발형 임금체제의 기본구조

능력개발형 임금체제는 직급·승진제도, 임금제도, 교육훈련제도, 평가제도를 포괄하는 것으로서 특히 교육훈련을 통한 숙련형성과 그 결과에 따른 승진 기회의 제공을 통해서 근로자들의 경력개발구조를 마련하는 내용을 담아야 할 것이다. 또한 직급제도의 통일이 인사제도 설계에서 기본적인 원칙은 아니지만 사무기술직과 생산직의 차별적인 관리에 대한 생산직 근로자들의 불만이 높다는 점을 고려한다면 직급제도를 통일하는 것이 바람직할 것이다.

이 과정에서 가장 중요한 것은 교육훈련을 통한 숙련형성 프로그램의 마련과 그 결과의 공정하고 객관적인 평가이다. 이를 뒷받침하기 위해서 교육훈련 프로그램을 개발하고 훈련 결과에 대한 평가를 담당하는 노사공동위원회로 「교육훈련위원회」 등의 기구를 구성하는 것을 고려해 볼 수

있다.

개정노동법의 「근로자 참여 및 협력증진에 관한 법」은 각종 노사공동위원회의 설치와 근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획의 수립은 노사협의회의 노사 합의사항으로 규정하고 있으며, 근로자의 채용·배치 및 교육훈련, 임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도개선은 협의사항으로 규정하고 있다. 따라서 능력개발형 임금체계가 노사간의 교섭을 통해서 도입될 수 있는 법·제도적 조건은 이미 갖추어져 있다고 볼 수 있다. 따라서 정부는 이러한 원칙에 입각해서 노사가 자율적인 교섭을 통해 시대적인 변화에 조응하는 생산적인 임금제도를 도입할 수 있도록 적절히 이끌어 나가는 조정자의 역할을 수행해야 할 것이다. 이러한 방향하에서 구체적인 개선방안은 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다.

첫째, 임금제도를 개선하기 위한 노사공동위원회로서 인사제도 개선위원회(가칭)를 구성하여 임금제도 개선이 노사합의를 통해 이루어질 수 있는 제도적인 장치를 마련한다.

둘째, 연공요소가 임금에서 차지하는 비중을 적정화하고 교육훈련을 통해 개발한 직무능력에 따른 임금의 비중을 점차 높여간다.

셋째, 직무에 따른 요소에 대한 보상은 반드시 기본급으로만 할 필요는 없으며, 일부 또는 전부를 수당을 통해 보완한다.

넷째, 능력개발적 임금체계 도입을 위해 생산직과 사무기술직의 직급제도를 통일하고 직급단계를 적정화한다.

다섯째, 상위관리직의 경우 업적에 대한 평가가 임금에 적절히 반영할 수 있는 제도적인 장치를 마련한다.

여섯째, 근로자 평가제도에 대한 설계와 운용은 노사합의를 통해 이루어질 수 있도록 한다.

3. 세부적 개선과제

가. 임금체계 개선과 임금구조 개선의 동시적 추진

현재 임금체계 개편이 활발하게 논의되고 있는 주된 이유는 근로자들의 근속이 증가할수록 임금과 생산성이 괴리되고 있기 때문이다. 그런데 이 문제는 이미 제Ⅱ장에서 지적했듯이 임금체계보다는 생애임금구조와 주로 관련되어 있다. 생애임금구조는 임금자원이 연령에 따라 얼마씩 배분되었는가를 의미하는 것으로서, 사후적인 임금구조와 사전적인 임금체계는 괴리될 수 있다. 임금결정체계는 연공적인 아니더라도 사후적으로 임금이 배분된 결과인 임금구조는 연공적인 성격을 띠 수 있기 때문이다. 직무급 임금체계가 보편적인 미국의 생산직 근로자나 직능급적 요소가 상당히 도입되어 있는 일본의 연령별 임금구조가 연공적이라는 점이 이를 잘 보여주고 있다.

따라서 임금과 생산성의 괴리문제를 해소하기 위해서는 임금체계 정책뿐만 아니라 임금구조 조정정책이 필요하다고 볼 수 있다. 매우 단순한 것이지만 임금구조 조정정책으로서 대표적인 것이 '하후상박' 기준에 의한 임금인상정책이다. 실제로 노동조합이 활성화된 1987년 이후 상당히 많은 노동조합들이 하후상박 기준에 의한 임금인상정책을 채택했고 이러한 정책은 노동시장에서의 구인난 현상과 결합되어 임금구조의 연공성을 상당히 약화시킨 것으로 드러나고 있다. 이는 임금과 생산성이 조응하는 방향으로 변화가 진행되어 왔다는 것을 의미한다. 따라서 임금결정체계에 대한 개선방안뿐만 아니라 임금구조에 관한 개선방안을 동시에 마련할 필요가 있다. 이를 위해서는 현재의 연공적인 임금결정체계와 임금구조가 얼마나 생산성과 괴리되어 있으며 노동시장의 이중화를 촉진하고 있는가를 평가하는 작업이 선행되어야 한다.

나. 임금구성체계의 합리화

임금구성체계에 관한 여러 가지 실태조사를 보면 수당을 근속보상, 직무보상, 직능보상, 직책보상, 생계보상, 기타로 나눌 경우 대부분의 기업이 하나이상의 수당을 갖고 있음을 확인할 수 있다. 특히 주목되는 것은 변칙적인 임금보상의 성격을 강하게 갖는 수당들이 상당히 있는데

대표적인 것이 과거에 지급하지 않던 체력단련비, 중식비, 생산수당 등의 항목들이다. 임금구성을 완전히 하나로 단순화하는 것이 아닌 한 몇 가지 합리적인 수당을 남겨놓고 임금구성을 적절히 단순화하는 것은 그다지 어려운 작업은 아니다. 연봉제를 도입했거나, 수당을 단순화한 사례들이 있고 직능급을 도입한 기업들은 대부분 여러 가지 수당을 기본급으로 전환한 경우가 많다는 점이 이를 보여주고 있다.

따라서 임금구성체계의 개선방안은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 우선 여러 가지 종류의 수당 가운데 임금보조적인 성격이 강한 수당들과 근속보상, 생계보상적인 수당의 경우 기본급화한다. 그러나 직무보상, 직능보상, 직책보상적인 수당의 경우 지급기준을 합리화해서 활용하는 것이 임금관리의 유연성을 유지하기 위해서 바람직하다고 판단했다. 직무보상적인 성격의 수당은 우리나라의 임금체계가 거의 직무보상적인 성격을 갖지 않는다는 점을 보상해 주는 기능을 할 수 있을 것이다. 직능보상의 성격의 수당은 대부분 자격수당으로 이루어지는데 국가기술자격검정제도가 개선되고 여기에 사내기능검정제도 등 민간자격검정제도가 활성화될 수 있다며 직능을 향상시키는 인센티브 기능을 수행할 수 있을 것이다. 직책수당은 계선관리직에 대한 일종의 직무보상적인 성격을 갖는 것으로 볼 수 있다.

여기서 염두해 두어야 할 것은 각각의 수당들이 합리적으로 기능할 수 있도록 기업내부 구성원들 사이에 동의할 확보하는 것이 절대 필요하다는 점이다. 이는 기업의 임금관리정책과 근로자들의 임금관이 적절히 수정해야 함을 의미한다.

다. 성과배분제

임금결정체계가 임금의 개별적 유연성과 관련된다면 기업내에서 성과배분제도는 임금수준관리의 유연성을 높이는 제도라고 볼 수 있다. 즉, 우리나라에서는 임금수준의 사회적 표준화를 진전 - 기업간 임금격차의 축소 - 시키는 보완수단으로서 성과배분제도를 적극적으로 고려할 필요가 있다. 물론 이를 위해서는 노동조합의 동의가 필요하다. 이때 성과배분제도는 경영참가의 일환으로서의 의미도 있다는 점이 주목되어야 할 것이다. 이를 위해 정부는 성과목표와 성과의 측정에서 노사가 공동으로 참여하는 실질적인 성과배분이 정착될 수 있도록 가이드함으로써 성과배분제도가 임금의 유연화와 경영참여의 활성화에 기여할 수 있도록 해야 할 것이다.

參考文獻

- 강신준(1995), 「월급제 도입과 노동조합의 대응정책」, 『임금형태와 노사관계 - 월급제 도입을 중심으로』, 한국노사관계학회 추계정책토론회 발표논문집, 경제단체협의회(1992), 「총액임금제의 평가와 성과배분제도 실태조사」, 경총 임금연구센터(1996), 「LG정보통신의 생산직 월급제」, 『임금연구』, 제4권 제1호, 1996. 봄.
- 김재원(1991), 「임금결정요인과 체제개선방향」, 『생산성과 임금체제 개선방안』, 한국경영자총협회 세미나 자료.
- 박준성(1995), 「월급제의 배경과 대처방안」, 『임금형태와 노사관계 - 월급제 도입을 중심으로』, 한국노사관계학회 추계정책토론회 발표논문집.
- 안종태(1997), 「생산직 월급제의 실태와 확대도입 방안」, 한국노동연구원.
- 양병무(1991), 「임금체제의 문제점과 개선방안」, 『한국임금체제 현실과 과제』, 한국노사관계학회·대한상공회의소.
- _____ (1995), 「생산직 월급제의 과제와 방향」, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원.
- _____ (1996), 「한국형 연봉제 도입방안」, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원.
- 오학수(1995), 「일본의 임금제도와 임금교섭」, 『주요국의 임금제도』, 한국노동연구원.
- 오문환(1996), 「賃金形態變化의 法律問題」, 『産業關係研究』 제6권.
- 이 선(1997), 「임금제도의 현황과 과제」, 한국노동연구원.
- 이선·강순희(1992), 「賃金決定과 賃金管理」, 한국농림협회.
- 이선·유경준(1997), 「1996년 임금교섭 실태와 과제」, 한국노동연구원.
- 이원덕(1991), 「우리나라 임금의 구조적 문제점과 임금정책의 방향」, 『한국 임금체제 현실과 과제』, 한국노사관계학회·대한상공회의소.

- 이창욱·김현석(1991), 『經營成果分配와 賃金體系』, 한국생산성본부.
- 장현준(1991), 「성과배분임금제의 의의와 외국의 경험」, 『생산성과 임금체제 개선방안』 한국경영자총협회 세미나 자료.
- 전국노동조합협의회 조사통계국(1994), 『임금체제 개선사례 분석』, 전국노동조합협의회.
- 전국민주금속노동조합연맹(1996), 『임금체제, 직급체제 개편을 위한 금속연맹 토론회』, 전국민주금속노동조합연맹.
- 전철희(1993), 「한국전자의 임금제도」, 『임금연구』, 제1권 제1호, 1993. 여름, 한국경영자총협회 임금연구센터.
- 정명기(1996), 「포드주의적 임금결정방식에 관한 연구 : H사의 사례를 중심으로」, 『산업노동연구』 제2권 제1호.
- 정창열(1993), 「한국 IBM의 직무성과급제도」, 『임금연구』, 제1권 제1호, 1993. 여름, 한국경영자총협회 임금연구센터.
- 최종태(1991), 「임금관리전략의 전개방향과 당면과제」, 『한국 임금체제 현실과 과제』, 한국노사관계학회·대한상공회의소.
- 추교원(1993), 「포항제철의 임금제도」, 『임금연구』, 제1권 제1호, 1993. 여름, 한국경영자총협회 임금연구센터.
- 하경효(1995), 「연봉제와 생산직 월급제 도입에 따른 현행 노동법상의 문제」, 『賃金研究』, 제3권 제3호, 한국경영자총협회 임금연구센터.
- 한국노동사회연구소(1997), 『환경변화와 대우중공업 노동조합 과제』, 대우중공업 노동조합.
- 한국노동연구원(1997), 『경쟁력 향상을 위한 임금제도 개선사례』.
- 황덕순(1997), 「최근 임금체제의 동향과 숙련지향적 임금체제의 모색」, 『동향과 전망』, 통권 35호, 1997. 가을.
- 楠田丘(1988), 『임금텍스트』, 한국공업표준협회.
- _____, 『임금표 작성방법』, 한국공업표준협회.
- 竹内裕(1989), 『職能資格人事制度』, 同文館