

정책연구  
2017-06

# 조직의 변화관리를 위한 정책과제

- 대안적 임금체계 개편을 중심으로 -

오계택 · 양동훈 · 이영면



# 목 차

요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	(오계택) ..... 1
제1절 연구 배경 및 필요성 .....	1
1. 연구 배경 .....	1
2. 연구의 필요성 .....	3
제2절 보고서의 구성 .....	5
제2장 이론적 배경 .....	(오계택) ..... 6
제1절 적합성 이론 .....	6
1. 전략적 인적자원관리의 세 가지 접근법 .....	6
2. 인적자원관리제도와 적합성 .....	11
제2절 변화관리 이론 .....	16
1. 조직변화의 과정이론 .....	16
2. 임금제도 도입과정의 단계별 관리요인 .....	18
3. 조직변화에 대한 이론적 접근 .....	22
제3장 내부 적합성과 조직변화 .....	(양동훈) ..... 33
제1절 서 론 .....	33
제2절 인사제도의 도입을 무력화하는 조직현상 .....	35
1. 인사제도 실패와 상징적 동조 .....	35
2. 인사제도 실패에 대한 해외연구 .....	36
3. 인사제도 실패에 대한 국내연구 .....	37

4. 인사제도 실패의 원인 .....	38
제3절 임금제도와 내부 적합성 .....	42
1. 성과주의 인사제도와 내부 적합성 .....	42
2. 임금제도와 내부 적합성 .....	45
제4절 대안적 임금제도 도입에 대한 사례분석 .....	47
1. 사례분석의 대상과 분석방법 .....	47
2. 캐논코리아 .....	49
3. DHL코리아 .....	59
제5절 임금제도 정착을 위한 내부 적합성 제고방안 .....	66
1. 임금제도 도입 전후의 조직변화 관리 .....	66
2. 내부 적합성 확보를 위한 인사제도의 개선 .....	66
3. 임금제도 도입의 장애요인 극복 .....	67
제4장 노사관계 차원에서의 변화관리 .....	(이영면) 69
제1절 우리나라 임금체계 개편의 주요 내용 .....	70
1. 우리나라 임금체계의 주요 내용 .....	70
2. 변화관리와 임금체계 개편 .....	74
3. 인사 트렌드와 변화관리 .....	78
제2절 노사관계 차원에서 본 임금체계 개편의 애로사항 .....	79
1. 정부의 임금체계 개편 주도와 지원 .....	79
2. 임금체계 개편의 성과에 대한 조사 결과 .....	81
제3절 임금체계 개편에 대한 노동조합의 입장 .....	82
1. 임금체계 개편 요구와 대응 .....	82
2. 노동조합의 임금체계에 대한 관심 .....	82
3. 노동계의 임금체계 개편에 대한 입장 .....	85
4. 최근 노동계의 임금정책 .....	89
제4절 노사공동 임금체계 개편 방안 .....	93
1. 임금체계 개편과 변화관리 .....	93

2. 사례연구 .....	97
3. 핵심 고려 사항 .....	113
제5절 맺음말:대안적 임금체계의 불가피성 .....	116
<b>제5장 결 론</b> .....	(오계택) ..... 119
제1절 요약 .....	119
제2절 결론 및 정책적 시사점 .....	128
<b>참고문헌</b> .....	135

## 표 목 차

<표 2-1> 임금제도 도입 시 조직변화 단계별 핵심 고려사항 .....	21
<표 3-1> 연공주의와 성과주의 인사제도의 주요 특징 .....	42
<표 3-2> 속인주의와 속직주의에 따른 내부 적합성 .....	46
<표 3-3> 임금제도 도입 전후 조직변화 이슈들 .....	47
<표 3-4> DHL코리아에서 직무급을 도입한 이후 변화된 인사제도 ..	63

## 그림목차

[그림 2-1] 변화실행단계 통합모형 .....	29
[그림 3-1] 캐논코리아의 역할등급 .....	50
[그림 3-2] 캐논코리아의 직군구분 .....	51
[그림 3-3] 역할급에 따른 직급체계 .....	52
[그림 3-4] 캐논코리아의 승진체계 .....	54
[그림 3-5] DHL코리아의 직무등급 .....	60
[그림 4-1] 직종(군)별 숙련급 체제 .....	85
[그림 4-2] 삼양사의 직급체계 .....	98
[그림 4-3] 삼양사의 직무급 임금체계 .....	98
[그림 4-4] 캐논코리아의 역할중심 임금체계 운영사례 .....	102
[그림 4-5] OCI의 기능직 임금체계 개편 현황 .....	103
[그림 4-6] SAP의 직무정의 구조(Global Job Architecture) .....	108
[그림 4-7] 승진(promotion) 및 승급(progression) 비교 .....	109





## 요 약

본 연구는 변화하는 조직환경에서 기업의 인사관리제도의 변화를 필요로 하는 기업들이 어떠한 방식으로 제도를 도입하고 시행하며 이를 정착시킬 것인지에 대해 살펴보았다. 이를 위해 제1장에서는 이 연구의 배경 및 필요성에 대해 살펴보았다. 제2장에서는 조직의 변화관리와 관련된 기존의 이론들을 살펴보았다. 조직의 변화관리와 관련된 이론은 크게 두 가지 이론으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 적합성 이론이고 다른 하나는 조직개발 및 조직변화관리 이론이다. 이 연구에서는 이러한 이론들을 살펴봄으로써 제3장과 제4장에서 살펴볼 내용들에 대한 이론적 뒷받침으로 삼고자 한다. 제3장에서는 내부 적합성 혹은 수평적 적합성과 조직변화에 대해 살펴보았다. 우선, 인사제도의 도입을 무력화하는 조직현상에 대해 살펴보고, 임금제도와 내부 적합성에 대해 분석하였다. 특히 성과주의 인사제도와 내부 적합성 그리고 임금제도와 내부 적합성에 대해 살펴보았다. 그리고 대안적 임금제도 도입에 대한 사례분석을 실시하였다. 마지막으로 임금제도 정착을 위한 내부 적합성 제고방안을 제시하였다. 제4장은 노사관계 차원에서의 변화관리를 다루고 있다. 먼저 우리나라 임금체계 개편의 주요 내용을 살펴보고 노사관계 차원에서 본 임금체계 개편의 애로사항에 대해 분석하였다. 그리고 임금체계 개편에 대한 노동조합의 입장을 정리하고 노사공동의 임금체계 개편방안을 제시하였다. 제5장에서는 연구의 내용을 요약 및 정리하고 결론 및 정책적 시사점을 도출하였다.

최근 우리나라 기업들과 근로자들 사이에서 직무중심 인사관리나 임금체계 개편 등 기업의 변화에 대한 수요 및 요구가 높아지고 있다. 하지만 기업의 인사관리제도는 단순히 해당 제도만 바꾼다고 효과적으로 시행될 수 있는 것은 아니다. 해당 제도와 관련된 여러

가지 요소들을 종합적으로 검토하여 해당 제도가 잘 안착될 수 있도록 할 수 있는 치밀한 분석과 계획이 필요하다. 기업의 인사관리 제도의 변화를 위해서는 여러 가지 요소들을 고려한 변화관리가 필요한 이유이다. 따라서, 기업의 인사관리제도를 개혁하는 데 필요한 변화관리 요소들을 고찰하여 변화관리 방식을 도출할 필요가 있다.

이 연구는 이러한 문제의식에서 기업들이 새로운 인사관리제도를 도입함에 있어 고려해야 할 요소들에 대해 점검해 보고자 한다. 특히, 대안적인 임금체계 운영을 위한 구체적인 사안들을 점검할 시기이기 때문에 이를 중심으로 살펴보고자 한다. 우리나라의 전통적인 임금체계를 통해서는 변화하고 있는 노동시장 환경에 적응하는 데에는 한계가 있는 것으로 보인다. 하지만, 문제는 대안적인 임금체계를 운영하기 위한 구체적인 방안들에 대한 고민이 필요하다는 것이다. 따라서 이제는 어떠한 임금체계를 도입하는 것이 필요하다는 논의보다는 실제적으로 대안적인 임금체계를 운영할 수 있는 구체적인 방안에 대한 논의가 필요하다 하겠다.

이를 위해 이 연구에서는 기업의 제도변화를 위한 변화관리 방안 연구를 실시하고자 한다. 인사관리제도들은 서로 수직적 및 수평적 적합성을 가지고 운영되기 때문에 하나의 제도만 독립적으로 변화시키기 어려운 측면을 가지고 있다. 따라서 기존의 다른 제도들과 적합성을 유지하면서 새로운 제도를 어떻게 도입하여 운영할 수 있는지에 대한 변화관리 방안 마련이 필요하다. 기존의 제도를 새로운 제도로 전환하기 위해서는 기존 제도에 대한 조직 구성원들의 이해 관계를 어떻게 조정할 수 있는지에 대한 논의도 필요하다.

이 연구에서 중점적으로 살펴보고자 하는 대안적인 임금체계 운영을 위해서는 구체적인 방안 연구가 필요하다. 대안적인 임금체계를 실질적으로 운영하는 데 있어 다른 인사관리제도 측면에서 필요한 부분들에 대한 분석이 필요하다. 또한, 대안적인 임금체계 도입 및 운영에 있어 노사관계적 측면에서 필요한 부분들에 대한 연구도 필요하다. 그리고 대안적인 임금체계 도입 및 운영에 있어 기업경

영 및 기업문화 측면에서 필요한 부분들에 대한 연구도 필요할 것이다.

제2장에서는 변화관리에 대한 이론적인 접근으로서 적합성 이론과 변화관리 이론에 대해 다루고 있다. 제1절 적합성 이론에서는 먼저 전략적 인적자원관리의 세 가지 접근법인 보편론적 관점, 상황론적 관점, 구성형태론적 관점을 소개한다. 보편론적 접근법은 어느 상황에서도 ‘best practices’가 존재함을 전제로 하여, 조직 내부적 혹은 외부적 상황과 관계없이 모든 조직에 공통적으로 적용 가능한 인적자원관리체도가 존재할 수 있다는 접근법이다. 형태론적 접근법은 보편적 관점과 상황론적 관점의 절충형태로 나타나며, 개별적 제도 차원에서는 다른 제도보다 우위를 보이는 규범적 제도가 존재하지만, 기업별로 그 제도들에 어떤 형태의 ‘조합’ 혹은 ‘묶음(bundle)’을 사용하는가에 따라 성과가 다를 수 있다고 주장한다. 상황론적 관점은 인적자원관리 시스템과 조직의 전략, 조직구조, 기술과 같은 기업 내/외부의 상황요인 간의 적합성을 통하여 기업이 성과를 높일 수 있다고 보는 관점이다(이명주·최장호·조봉순, 2015).

내적적합성을 의미하는 수평적 적합성은 어떤 제도가 변경되거나 새로이 도입될 때 그 제도가 기존에 존재하는 여타 제도들과 얼마나 서로 잘 맞는가 하는 문제이다(김성수, 2008). 조직변화를 위한 새로운 제도를 도입하고 이 제도가 잘 정착되도록 하기 위해서는 기존의 다른 제도와의 적합성을 고려하여야 할 변화의 긍정적 효과가 증가할 수 있다. 외적적합성을 의미하는 수직적 적합성은 새로 도입하거나 변경하려는 제도가 기업의 전략이나 문화와 같은 요인들과 서로 잘 맞는지를 의미한다. 새로운 제도를 도입하려는 변화를 실행할 때는 그러한 제도가 기존의 조직문화나 경영전략, 기업의 외부환경과 적합한지를 고려하여야 변화의 긍정적 효과가 커지고 변화가 잘 정착할 수 있을 것이다.

제2절에서는 변화관리에 관해 다루고 있다. 먼저, 조직변화의 과정이론으로서 Kurt Lewin의 3단계 변화모델을 설명하고, 이러한 변

화모델을 기반으로 임금제도 도입과정의 단계별 관리요인을 살펴보았다. Lewin은 조직변화의 과정을 해빙, 이동, 재동결의 3단계로 구분하고, 추진세력이 해빙을 통해 견제세력의 저항을 사전에 최소화하는 것부터 시작된다고 보았다. 이러한 해빙단계는 경영자 혹은 변화담당자가 새로운 행동과 경영방침의 필요성을 제기하고, 변화의 방향을 정하는 단계이다. 다음 단계인 이동단계는 경영자가 조직에 새로운 행동과 제도, 기술과 구조를 적용해나가는 단계이다. 변화가 마무리되는 재동결 단계는 변화의 도입 이후 구성원들의 변화 행동이 계속 반복되고 강화되는 단계이다.

다음으로 이러한 Lewin의 3단계 모델에 따라 새로운 임금제도 도입 시 각 단계별 핵심 고려사항을 제시하였다. 그리고 이러한 조직변화에 대한 이론적 접근으로서 조직변화의 기저이론으로 라이프 사이클 이론, 목적론적 이론, 변증법적 이론, 진화론을 살펴보면, 이러한 이론들이 조직변화를 어떻게 바라보고 있는지를 설명하고 있다. 이러한 조직변화를 보는 접근법에 따라 조직변화의 핵심요인과 조직변화에 영향을 미치는 조직맥락적 요인, 조직변화를 실행하는 단계 역시 달라질 수 있을 것이다. 그러므로 다음에는 조직변화에 영향을 미칠 수 있는 핵심요인과 맥락적 요인들을 살펴보았고, 마지막으로 조직변화의 실행단계와 조직변화의 성과와 관련된 연구를 살펴보았다.

조직변화를 성공시키는 핵심요인으로는 전략적 방향성, 조직구조, 성과인센티브 시스템, 조직-환경의 적합성이 있고, 조직변화에 영향을 미치는 맥락적 요소로는 정부규제, 기술발전, 시장경쟁 강화, 직무전문화, 여유자원의 정도, 기업이 가지고 있는 이전의 변화경험 등이 있다. 그리고 조직변화의 실행단계와 관련된 모형으로는 크게 변화촉진자의 변화실행 단계와 변화대상자의 변화를 이해하는 단계에 대한 모형이 있다. 변화촉진자의 경우 변화가 꼭 필요하다는 위기감을 고조시킴으로써 변화를 준비하고, 변화대상자는 이 단계에서 변화에 저항하고 거부하는 반응을 보인다. 다음 단계에서 변화촉

진자는 변화를 도입하고, 실행하며, 작은 성공을 통해 변화를 꾸준히 시도하고, 이 단계에서 변화대상자는 변화를 탐색하여 변화의 영향을 체험한다. 마지막으로 변화촉진자는 시행한 변화가 잘 정착되도록 변화의 결과를 평가하고, 수정하여 이를 제도화하고, 변화대상자는 비로소 변화를 받아들이고 이에 몰입하게 된다.

마지막으로 조직변화의 성과로는 조직생존, 수익성과 같은 성과변수들을 살펴보고, 이러한 성과변수들을 평가할 때 조직변화 실행과정에서 나타난 변화대상자들의 반응을 준거로 사용하는 것의 필요성을 설명하고 있다.

제3장에서는 임금제도의 도입과 관련된 내부 적합성을 다루고 있다. 임금제도 역시 다른 인사제도와 내부적으로 조화를 이루지 못하면 제도 정착에 실패하는 경우가 흔하다. 인사제도의 실패를 촉발하는 것은 인사제도를 겉모양으로만 도입한 후, 실효적 운영을 내부적으로 거부하는 행동 때문이다. 이런 현상은 학술적으로 상징적 동조라 불리는데, 인사프로그램을 도입하였지만 실제로 운영하지 않거나, 혹은 부분적으로만 운영하여 원래의 도입목표를 달성하지 못하는 현상을 가리킨다. 국내 기업이 1980년대 도입한 연봉제 상당수가 ‘무늬만 연봉제’라는 비판이 있었던 것은 임금제도의 상징적 동조를 일컫는 말이다.

이론적으로 살펴보면 상징적 동조현상은 주로 도입단계에서 동형화(isomorphism)의 압력으로 시작한다. 즉, 특정 인사제도는 정부와 모회사의 압력에 의한 ‘강압적 동형화’, 여론과 전문가 그룹에 의해 형성된 ‘규범적 동형화’, 성공적인 다른 조직을 모방하는 ‘모방적 동형화’에 의해 촉발된다(김동배, 2010). 본 장에서는 사례연구로서 모회사의 압력에 의해 강압적 동형화가 이루어진 2개의 외자계 기업 사례를 분석하고 있다.

임금제도의 유효적 정착을 도모하기 위해서는 인사제도 간의 내적 정합성과 상징적 동조를 줄이는 요소에 대한 관리가 필요하다. 과거 국내외 연구를 참고하면 내적 정합성과 상징적 동조를 줄이는

조직 변화관리는 크게 다음과 같은 차원에 주목해야 한다. 첫째, 제도 도입의 당위성과 합리성 확보이다. 새로운 임금체계를 도입하기 위해서 무엇보다 제도변화의 당위성과 공감대 형성이 필수적이다. 제도의 성공여부는 강제적 모방보다는 제도 도입의 취지와 정당성을 얼마나 효과적으로 소통하느냐에 달려 있다(DiMaggio & Powell, 1983). 둘째, 최고경영진의 적극적 지원이다. 새로운 인적자원관리 제도의 도입에는 최고경영자의 확고한 의지와 지원이 필수적이다. 최고경영자의 지원은 조직 내 회의론자의 저항을 약화시키고, 제도 도입과정의 추진력을 높이는 데 중요하다. 셋째, 임금제도 혁신의 추진조직 구축이다. 모든 조직변화에는 구심점이 있어야 하고, 조직 변화의 추진조직이 컨트롤타워 같은 역할을 수행해야 한다. 추진조직에 참여하는 구성원은 조직 내에서 신망이 있고, 신뢰할 만하며, 소통능력이 뛰어나고 전문적 의사결정이 가능한 사람들로 구성되어야 한다. 넷째, 제도 도입을 위한 전문성 확보이다. 직무급이나 역할급, 성과연봉제 같은 대안적 임금제도를 도입하기 위해서는 과거보다 높은 전문성이 요구된다. 대안적 임금제도는 호봉제를 근간으로 하는 연공급제도보다 구조가 복잡하고, 도입과정에서 직무분석과 직무평가 같은 기술적 절차를 거치기 때문이다. 다섯째, 인적자원관리제도 전반의 통합성 확보를 위한 내부 적합성 제고이다. 인적자원관리의 다양한 제도 간에는 서로 내부적으로 적합성이 맞아야 한다. 대안적 임금제도의 도입은 이에 상응하는 평가제도, 직급제도, 이동 및 승급관리, 교육훈련제도, 채용제도 등이 함께 변화되어야 효과적으로 운영될 수 있다. 임금제도와 연관된 인적자원관리제도 간의 내적 적합성을 높이는 작업은 임금제도의 설계과정에서부터 시작되어야 한다. 여섯째, 대안적 임금제도로의 전환을 위한 재원확보와 전환비용의 최소화이다. 임금제도를 새롭게 설계하여 도입할 경우, 추가적인 임금재원이 필요한 경우가 있다. 또한 새로운 임금제도를 도입할 경우, 인적자원관리의 연관제도들을 이에 맞추어 개편해야 하므로 제도 전환에 필요한 비용이 예상보다 높게 발생한다. 따라서

대안적 임금제도를 도입할 경우 초기 도입과정에서 소요되는 재원을 확보할 수 있는 여력이 있는지 고려해야 한다. 일곱째, 조직문화의 혁신이다. 새로운 임금제도의 도입을 위해서는 조직문화의 혁신이 필요하다. 연공적 경향이 강한 문화는 성과평가에서도 정확성과 공정성을 확보하는 것이 용이하지 않다. 따라서 대안적 임금제도를 도입할 경우 그 기저의 규범과 노동규범을 이해하고 이를 철저하게 구성원에게 설득하는 조치가 필요하다. 여덟째, 구성원의 참여와 공감대 형성을 통한 임금제도의 도입과 지속적 개선활동이 필요하다. 조직 내 이해관계자로서 경영진과 직원, 그리고 직원들이 구성한 노동조합 혹은 노사협의회 간의 공감대가 부족할 경우 대안적 임금제도의 효과적 운영은 기대하기 어렵다. 이들 이해집단을 설득하여 제도 도입의 당위성을 정립하지 못할 경우 임금제도의 도입 자체가 어렵거나, 도입하더라도 임금제도의 운영이 형식적일 가능성이 높다.

인사제도 실패를 가져오는 위의 요소들을 캐논코리아와 DHL코리아의 임금제도 도입과정을 통해 살펴보았다. 캐논코리아는 직능급에서 역할급으로, DHL코리아는 호봉제에서 직무급으로 임금제도를 전환하였고 현재 10년 정도 경과한 기업들이다. 그동안 임금제도 정착을 위해 다양한 조치들을 실행하였고, 현재는 인사제도의 내부 적합성이 상당부분 정비된 경우라 볼 수 있다. 사례에서는 역할급과 직무급을 도입하면서 발생하는 다양한 장애요소들이 등장하는데, 해당 기업들이 어떻게 이를 극복해 나갔는지 조직변화 차원에서 엿볼 수 있다.

제4장에서는 임금체계 개편의 수직적 적합성을 중심으로 살펴보았고 특히 기업의 노사관계와의 적합성을 분석하였다. 저성장고령화 시대의 도래로 우리 기업들의 인사제도도 변화하고 적응해야 하는 시기가 되었다. 특히 경제성장시기에 우리 기업들은 근로자들의 높은 이직률과 가부장적인 접근을 기초로 근속을 장려하여 장기 근속자가 높은 임금을 받는 임금체계를 구축하였다. 이후 수십년 동

안 우리 기업의 임금체계는 근속을 기본으로 하는 연공급 체계를 유지해 왔는데, 이후 정부의 임금인상 제한을 피하고, 노동조합과의 단체교섭 과정에서 각종 수당이 과다하게 만들어지게 되었으며, 더불어 사실상 고정급화되는 상여금의 비중이 증가하는 변화를 보이게 되었다. 그에 비해서 일하는 내용을 반영하거나 실제 성과를 반영하는 급여의 비중은 낮아서 임금수준이 높아지면서, 더불어 임금의 경직성이 높아지는 상황이 되었다.

그러나 기업 경영환경의 변화와 최근 이슈로 제기되는 통상임금, 근로시간 단축, 정년 60세 법제화 등은 기존의 연공급을 중심으로 하는 경직화된 임금체계에 대한 개편이 불가피한 상황을 만들어 가고 있다. 물론 서비스업을 중심으로 비노조 기업들은 직무나 성과를 반영하는 임금체계로의 개편을 상당한 수준으로 진행하였고, 제조업의 경우도 사무관리직의 경우에는 소위 연봉제 도입으로 임금의 유연성을 확보한 경우가 많다. 하지만 제조업, 특히 노동조합이 결성되어 있는 제조업 생산직의 경우는 임금체계 개편에 대해 부정적인 관점을 가지고 있어서 기존의 임금체계를 유지하고 있는 경우가 많다. 노동조합과 단체교섭을 통해 임금체계를 개편해야 하는 유노조 대기업의 경우에는 노사 간에 임금체계 개편에 합의하지 못하고 있는 형편이다.

물론 임금체계는 인사제도의 하나이며 인사제도는 기업경영의 한 부문이라는 점에서 통합적이면서도 미래지향적으로 수정하고 보완되어야 한다. 다른 제도는 그대로 두고 임금체계만을 개편하는 것은 현명한 방법이 아니다. 예를 들어 직무급을 도입하려면, 채용에서부터 직무별로 채용이 이루어져야 하고, 다양한 직무를 비교할 수 있는 직무평가제도도 운영되어야 한다. 배치전환도 임금수준을 고려하여 이루어져야 하고, 퇴직시점이 가까이 왔을 때에는 퇴직금 계산의 기준인 평균임금에 대한 고려도 있어야 한다. 이처럼 임금체계는 기업 내 시스템에 속한 하나의 톱니바퀴로서 역할을 수행하기 때문에, 전체적인 시각을 가지고 접근해야 한다.



이렇게 인사제도 내에 다양한 기능들이 서로 잘 연계되었을 때, 학문적으로는 수평적 적합성이 높다고 한다. 하지만 인사제도 내의 연계성만이 아니라 인사제도가 기업의 전략이나 문화 등과 잘 연계되어야 기대하는 성과를 산출할 수 있다. 이때의 연계성을 수직적 적합성이라고 한다. 근로자들이 가지고 있는 연대의식이 강하고, 서로 협력적인 가치를 중시하는데 여기에 개인 간에 경쟁을 강조하는 연봉제나 개인성과급을 추진한다면 성공적으로 안착할 가능성이 높지 않다. 바로 수직적 적합성이 낮기 때문이다.

이러한 상황을 충분히 고려하지 못한 상황이 지난 2년여간 추진된 정부의 임금체계 개편 노력이라고 하겠다. 정년이 60세로 정해진 이후 늘어나는 근속기간에 대한 기업의 부담을 줄여주고자 정부는 직무성과 중심의 임금체계 개편을 적극적으로 추진하였다. 하지만 노력한 만큼의 성과는 보여주지 못했고, 오히려 공공부문의 성과연봉제 확대가 실패로 돌아가는 결과를 낳았다. 필요하다고 인정하지만 전체적인 적합성을 파악하지 못하고 접근한 결과 성과보다는 후회가 더 많은 것이었다.

관련하여 우리나라 노동조합들은 임금체계보다는 임금수준에 더 많은 관심을 가지고, 규모 간 또는 업종 간 임금격차의 해소와 축소에 많은 관심을 가지고 있다. 그리고 고정급 성격의 기본급 비중이 낮고 변동급 성격의 수당 비중이 높은 것은 임금의 불안정성을 높인다고 비판적으로 접근하고 있으며, 성과급의 비율이 높은 것도 마찬가지로 입장에서 비판적이다. 또한 기존의 근속을 기준으로 임금이 결정되는 연공급의 단점보다는 장점에 대해서 더 많은 관심을 가지고 있다. 물론 이러한 생각이 현장에서 충분히 실천되지는 못하고 있지만 그렇다고 해서 기업과 정부가 주장하는 직무중심·성과중심의 임금체계 도입에 찬성하는 것은 더욱 아니다.

근로자들 간의 경쟁을 부추기는 연봉제와 같은 개인성과급제도에 대해서는 기본적으로 반대하는 입장을 취하며, 연공급의 문제가 있다는 점도 인정하지만 연공급 체계 내에서 개선이 가능하다는 입

장을 가진다. 직무급의 경우도 개별 직무에 따른 체계보다는 업종별로 공통적인 직무를 정하고 기업규모에 상관없이 동일한 직무급 적용을 주장한다. 즉 특정 산업 내에서 동일직무 동일임금을 적용하는 것이다. 이를 산업별 직무급이라고 한다.

문제는 노사 간에 직무급이나 역할급 또는 숙련급 등 기존의 연공급에 대한 대안적 임금체계의 도입에 원칙적으로 동의한다고 해도 실무적으로 구체적인 임금체계 구축에는 상당한 시간이 걸릴 것이라는 점이다. 직무를 구체적으로 구분하고 각각 직무에 대한 가치와 임금수준을 결정하는 것도 쉽지 않은 과정이고, 이는 숙련등급에 대해서도 마찬가지다. 역할급의 경우는 일본에서 협력적인 노사관계를 전제로 실무적으로 도입된 임금체계이기에 우리에게 얼마나 현실적인 대안인가에 대해서는 신중한 고민이 필요하다.

그렇다고 해서 저성장과 고령화 시대에 기존의 임금체계만을 고집하는 것도 대안이 되지 않는 못한다. 따라서 일률적인 개편보다는 기업과 업종에 따라 스스로에게 최적의 임금체계를 만들어가는 것이 필요하다. 회사도 노동조합도 현재의 임금체계가 얼마나 지속가능한 임금체계인가에 대해서 신중하게 고민하고 노사 간 공동위원회를 구성하여 중장기 과제로 그리고 점진적 도입과제로 삼아야 할 것이다. 정부는 다양한 임금제도를 소개하고, 필요한 경우 중소기업을 중심으로 컨설팅이나 자문을 이용할 수 있도록 제도적 지원책을 강화할 필요가 있다.

하지만 언급한 저성장, 고령화 시대를 맞아서 숙련과 직무, 성과 등을 반영하는 임금체계로의 전환은 기업의 인적자원 경쟁력을 지속적으로 유지하게 하며, 이를 바탕으로 기업의 지속가능 경영을 가능하게 할 것이다. 임금체계도 기업의 문화라는 점에서 정답이 있는 것은 아니기에 기업과 근로자 그리고 노동조합이 서로 인정할 수 있는 해법 속에서 대안적 임금체계의 마련은 꼭 필요한 숙제라고 할 것이다. 이 연구에서는 최근 정부의 임금체계 개편 정책의 성과, 노동조합을 중심으로 한 근로자의 임금체계 개편에 대한 시각과 평가,

대안적 임금체제로 개편한 기업들의 사례를 중심으로 우리 기업들의 임금체계 개편의 필요성을 제기하고 대안을 제시하고자 하였다.

제5장에서는 이 연구의 내용을 요약하고 몇 가지 정책적 과제를 제시하였다. 첫째, 기업이 인사관리제도를 변화시키기 위해서는 수평적 적합성을 고려하여 다른 인사관리제도들과의 종합적인 고려 및 판단이 필요하다. 특히, 직무관리제도나 평가제도와 같은 제도들은 임금제도 개편에 매우 중요한 영향을 미치므로 같이 고려할 필요가 있을 것이다. 둘째, 임금제도 개편에 있어서는 제도의 도입도 중요하지만 제도의 정착이 더 중요하다는 것이다. 따라서 제도의 지속가능성을 고려하여 임금제도 개편을 추진할 필요가 있고 특히 근로자들의 수용성을 고려하여 이를 유인할 수 있는 방식으로 임금체계 개편이 이루어질 필요가 있을 것이다. 이러한 지속가능성 및 근로자 수용성이 담보되지 못하면 소위 ‘무늬만 연봉제’와 같은 방식으로 제도가 실질적으로 변화되지 못하거나 직무급으로 전환하였다가 다시 연공급으로 회귀하는 기업처럼 제도의 지속가능성이 떨어지는 문제가 발생할 가능성이 높다. 이를 방지하기 위해서는 제도 도입 이후에도 지속적인 변화관리 및 제도의 문제점을 수정 및 보완해 나가는 노력이 필요하다 하겠다. 셋째, 임금제도 개편에 있어서는 수직적 적합성도 고려할 필요가 있으며 특히 노사관계적 측면에서의 고려가 필요하다. 많은 서구 선진국들은 임금체계 개편과정에서 노조가 주도적인 역할을 하거나 적어도 변화의 파트너로서 역할을 담당하였다. 결국 임금체계 변화의 적용을 받는 것은 근로자이기 때문에 근로자의 수용성을 얻지 못하는 임금체계 개편은 성공하기 어렵다. 특히 임금제도에서는 근로자의 참여와 의사소통이 중요하기 때문에 근로자 혹은 근로자의 대표인 노조의 제도변화 과정에서의 참여가 중요하다 하겠다. 근로자가 임금체계 개편과정에 참여할 수 있는 정도에는 수준에 차이가 있겠지만 적어도 임금체계 개편이 필요한 이유와 어떠한 방식으로 개편할 것인지 그리고 이에 따라 근로자들이 어떠한 영향을 받는지 등에 대한 정보는 최소한

제공될 필요가 있을 것이다. 더 나아가 임금제도 및 다른 인사관리 제도의 발전방안에 대해 논의할 수 있다면 더 발전적인 임금제도 및 인사관리제도가 정착되는 데 도움이 될 수 있을 것이다.

# 제1장 서론

## 제1절 연구 배경 및 필요성

### 1. 연구 배경

우리나라의 기업들은 최근 많은 경영환경 변화를 겪고 있다. 신기술 개발에 따른 기술변화 속도의 증가, 생산 및 시장의 세계화로 인한 경쟁 심화, 고객 및 근로자의 선호 변화로 인한 생산방식의 변화 등의 환경변화는 세계의 대부분의 기업들이 지속적으로 겪고 있는 환경변화라 할 수 있다. 우리나라의 기업들은 이러한 환경변화 이외에 경제 저성장과 저출산으로 인한 인구구조 변화라는 추가적인 환경변화에 직면하고 있다. 과거 고성장경제 시기에 있던 우리나라 기업들은 근속연수에 따라 임금이 자동적으로 상승하는 연공급적 임금체계를 유지할 수 있을 만큼 충분한 성장동력을 확보할 수 있었다. 하지만 이제 3% 경제성장이 어려운 시기로 들어서면서 과거와 같은 연공급적 성격의 임금체계의 지속가능성에 대한 의구심이 증가하고 있다. 인구구조의 변화도 이러한 경향을 강화시키고 있다. 과거에는 고직급(고임금) 근로자의 비중이 높지 않고 저직급(저임금) 근로자의 지속적인 충원으로 기업의 연령구조도 연공급의 부담을 크게 느끼지 않는 상황이었다. 하지만 근로자들의 근속연수가 증가하여 고

직급(고임금) 근로자들의 비중이 증가하고 기업 성장의 한계 및 자동화 등의 영향으로 인해 신규 입사자의 비중이 감소하고 있는 상황에서는 연공급으로 인한 인건비 비중의 압력이 높아질 수밖에 없다. 이러한 기업환경의 변화로 인해 우리나라의 기업들은 새로운 대안적인 임금체계로의 전환을 요구받고 있다고 보인다.

기업 수준의 환경변화 이외에도 사회적 수준에서의 환경변화도 이루어지고 있다. 과거에는 이연 임금체계에 기반하여 입사 초기에는 생산성보다 더 낮은 임금을 받다가 근속연수가 증가할수록 생산성 향상보다는 더 높은 수준을 받는 방식으로 임금을 받는 임금체계에 대해 사회적 수용성이 매우 높았다. 하지만 기업환경의 변화로 인해 ‘평생직장’의 개념이 점점 약해지고 있으며 특히 젊은 근로자들을 중심으로 이연적인 방식의 임금체계보다는 현재 담당하고 있는 직무의 공헌과 성과를 중심으로 임금을 지급받는 방식에 대한 선호가 높아지고 있다.

사회 수준에서의 또 하나의 요구는 ‘동일가치노동 동일임금’에 대한 요구이다. 우리나라 과거 고성장의 부정적인 부산물로 등장한 근로자들 사이의 임금격차 심화는 우리 경제의 추가적인 성장을 저해할 수 있는 수준까지 육박하였다. 대부분의 지표에서 OECD 최고 수준의 임금격차를 보이고 있는 우리나라의 임금격차를 해결하지 않고는 기업의 추가적인 성장도 어렵고 근로자의 공정한 분배 문제도 지속적으로 제기되지 않을 수밖에 없는 현실이다. 따라서, 과거의 임금체계와는 다른 새로운 대안적인 임금체계를 고민하지 않을 수밖에 없는 상황으로 접어들고 있다고 할 수 있다.

이처럼 기업의 경영상황에서도, 근로자의 선호 변화에서도, 그리고 사회적 수준의 요구에서도 새로운 대안적인 임금체계에 대한 수요가 높아지고 있다고 볼 수 있다. 문제는 새로운 대안적인 임금체계를 필요로 하지 않는 기업은 논외로 하더라도 임금체계에 있어 변화를 필요로 하는 기업들의 경우에도 어떠한 방식으로 임금체계 변화를 도입하는 것이 효과적이고 지속가능성을 담보할 수 있는 방식인지를 충분히 인지하지 못하고 있다는 것이다. 임금체계 도입뿐만 아니라 다른 인적자원관리제도 도입에 있어서도 비슷한 문제가 발생할 수 있다. 기업의 인사관리제도 도입

문제는 해당 제도를 실시하는 단순한 문제는 아니기 때문이다. 이처럼 기업의 인사관리제도 도입에 있어 고려해야 할 요소들과 효과적인 제도의 도입 및 시행을 위해 필요한 조건 등에 대한 고민이 필요한 시점에 있다고 보인다. 따라서 이 연구에서는 새로운 인사관리제도의 도입을 필요로 하는 기업들이 효과적이고 지속가능한 제도 도입 및 시행을 할 수 있도록 하는 방법은 무엇인가를 제시하고자 한다. 특히 인사관리제도 중 기업과 근로자의 관심과 효과가 높은 제도인 임금체계를 중심으로 이를 살펴보고자 한다.

## 2. 연구의 필요성

앞에서 살펴보았듯이 최근 우리나라 기업들과 근로자들 사이에서 직무 중심 인사관리나 임금체계 개편 등 기업의 변화에 대한 수요 및 요구가 높아지고 있다. 하지만 기업의 인사관리제도는 단순히 해당 제도만 바꾼다고 효과적으로 시행될 수 있는 것은 아니다. 해당 제도와 관련된 여러 가지 요소들을 종합적으로 검토하여 해당 제도가 잘 안착될 수 있도록 할 수 있는 치밀한 분석과 계획이 필요하다. 기업의 인사관리제도의 변화를 위해 여러 가지 요소들을 고려한 변화관리가 필요한 이유이다. 따라서, 기업의 인사관리제도를 개혁하는 데 필요한 변화관리 요소들을 고찰하여 변화관리 방식을 도출할 필요가 있을 것이다.

앞에서 기술하였듯이 우리나라의 노동시장 환경이 변하고 있다. 경제가 저성장 기조에 들어서고 사업장 노동력의 고령화가 지속적으로 심화됨에 따라 과거에는 우리나라 경제성장에 긍정적으로 작용하였던 기업의 인사관리제도 및 관행들이 미래에는 오히려 부정적으로 작용할 가능성이 높아지고 있는 것이다. 따라서 변화하는 우리나라 노동시장 환경에 대응할 수 있는 기업의 인사관리제도 변화가 필요하다. 문제는 기업의 인사관리제도 변화는 당연히 자연스럽게 발생하는 것이 아니라 의도되고 관리된 노력을 필요로 한다는 것이다. 즉, 조직에서 제도를 변화시키기 위해서 어떻게 변화과정을 관리할 것인가에 대한 방안이 필요하다는 것이다. 우리나라 기업들이 제도변화 과정에서 겪는 어려움은 새로운 제도에 대

한 정보 및 이해부족이라기보다는 어떻게 새로운 제도로 전환할 것인가에 대한 과정관리의 어려움으로 보인다. 기존의 제도에서 새로운 제도로 전환하는 것은 없던 제도를 새로 만드는 것과는 다른 이슈들이 발생할 가능성이 높기 때문이다.

이 연구는 이러한 문제의식에서 기업들이 새로운 인사관리제도를 도입함에 있어 고려해야 할 요소들에 대해 점검해 보고자 한다. 특히, 대안적인 임금체계 운영을 위한 구체적인 사안들을 점검할 시기이기 때문에 이를 중심으로 살펴보고자 한다. 우리나라의 전통적인 임금체계를 통해서는 변화하고 있는 노동시장 환경에 적응하는 데 한계가 있는 것으로 보인다. 하지만, 문제는 대안적인 임금체계를 운영하기 위한 구체적인 방안들에 대한 고민이 필요하다는 것이다. 따라서 이제는 어떠한 임금체계를 도입하는 것이 필요하다는 논의보다는 실제로 대안적인 임금체계를 운영할 수 있는 구체적인 방안에 대한 논의가 필요하다 하겠다.

이를 위해 이 연구에서는 기업의 제도변화를 위한 변화관리 방안 연구를 실시하고자 한다. 인사관리제도들은 서로 수직적 및 수평적 적합성을 가지고 운영되기 때문에 하나의 제도만 독립적으로 변화시키기 어려운 측면을 가지고 있다. 따라서 기존의 다른 제도들과 적합성을 유지하면서 새로운 제도를 어떻게 도입하여 운영할 수 있는지에 대한 변화관리 방안 마련이 필요하다. 기존의 제도를 새로운 제도로 전환하기 위해서는 기존 제도에 대해 이해관계를 가지는 조직 구성원들의 이해관계를 어떻게 조정할 수 있는지에 대한 논의도 필요하다.

이 연구에서 중점적으로 살펴보고자 하는 대안적인 임금체계 운영을 위해서는 구체적인 방안 연구가 필요하다. 대안적인 임금체계를 실질적으로 운영하는 데는 다른 인사관리제도 측면에서 필요한 부분들에 대한 분석이 필요하다. 또한, 대안적인 임금체계 도입 및 운영에 있어 노사관계적 측면에서 필요한 부분들에 대한 연구도 필요하다. 그리고 대안적인 임금체계 도입 및 운영에 있어 기업경영 및 기업문화 측면에서 필요한 부분들에 대한 연구도 필요할 것이다.



## 제2절 보고서의 구성

이 보고서는 총 5개의 장으로 구성되어 있다. 제1장에서는 이 연구의 배경 및 필요성에 대해 기술하였다. 제2장에서는 조직의 변화관리와 관련된 기존의 이론들을 살펴보았다. 조직의 변화관리와 관련된 이론은 크게 두 가지 이론으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 적합성 이론이고 다른 하나는 조직개발 및 조직변화관리 이론이다. 이 연구에서는 이러한 이론들을 살펴봄으로써 제3장과 제4장에서 살펴볼 내용들에 대한 이론적 뒷받침으로 삼고자 한다. 제3장에서는 내부 적합성 혹은 수평적 적합성과 조직변화에 대해 살펴보았다. 우선, 인사제도의 도입을 무력화하는 조직현상에 대해 살펴보고, 임금제도와 내부 적합성에 대해 분석하였다. 특히 성과주의 인사제도와 내부 적합성 그리고 임금제도와 내부 적합성에 대해 살펴보았다. 그리고 대안적 임금제도 도입에 대한 사례분석을 실시하였다. 마지막으로 임금제도 정착을 위한 내부 적합성 제고방안을 제시하였다. 제4장은 외부 적합성 혹은 수직적 적합성 측면에서 임금체계 개편에 대해 살펴보고, 노사관계 차원에서의 변화관리를 다루고 있다. 먼저 우리나라 임금체계 개편의 주요 내용을 살펴보고 노사관계 차원에서 본 임금체계 개편의 애로사항에 대해 분석하였다. 그리고 임금체계 개편에 대한 노동조합의 입장을 정리하고 노사 공동의 임금체계 개편방안을 제시하였다. 제5장에서는 연구의 내용을 요약 및 정리하고 결론 및 정책적 시사점을 도출하였다.

## 제 2 장

### 이론적 배경

#### 제1절 적합성 이론

##### 1. 전략적 인적자원관리의 세 가지 접근법

전략적 인적자원관리 분야의 국내 연구는 1990년부터 본격적으로 시작되어 기업의 업무방식에 많은 변화를 가져왔다(최장호, 2010). 전략적 인적자원관리 연구는 효과적인 인적자원제도를 기업에 도입하여 활용하는 것이 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 행동주의적 관점 또는 인적자본 이론의 관점으로 설명하고 있다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

최근 전략적 인사관리 연구는 주로 고성능 작업시스템을 중심으로 진행되었으며, 대부분의 연구에서는 고성능 작업시스템과 조직성과 간의 관계를 파악하고 있다(Wright and McMahan, 1992). 고성능 작업시스템의 효율성을 주장하는 학자들은 대부분 조직의 인적자원이 경쟁우위의 원천임을 전제하고 있으며(Barney, 1991), 효과적인 인적자원관리제도의 실행으로 근로자들의 KSA(지식, 기술, 능력) 향상, 혹은 높은 수준의 동기 부여를 기대할 수 있다고 주장하고 있다. 이와 더불어 고성능 작업시스템을 통하여 구성원들은 높은 수준의 몰입(Gong et al, 2009), 낮은 이직의

도(Batt, 2002) 등 조직에 대한 긍정적 태도를 보이게 되고, 이를 바탕으로 기업은 이전보다 높은 재무성과(Huselid, 1995)를 올릴 수 있다고 주장한다.

인적자원관리제도가 조직성과와 긍정적인 관련이 있다는 것이 전략적 인적자원관리 분야 연구의 지배적인 결과이지만 많은 연구자들은 제도과 성과 간의 관계에서 그 강도나 방향에 대한 설명을 할 수 있는 상황변수에 대한 고려가 필요하다고 지적하고 있다(Landeta et al., 2011). 예를 들어 유규창·박우성(1999)은 경제위기 이후, 한국에서 성과주의 인사제도의 확산에 따른 긍정적인 측면과 동시에 인간관계 피폐화, 팀워크 및 협동심 저하(Pfeffer, 1998)를 부작용으로 제시하면서 성과주의 제도는 기업의 목표, 전략 등 여러 상황적 조건들과 적합관계를 이루면서 시행되어야 한다고 제시하고 있다. 더불어 연구자들은 인적자원관리제도와 성과 간의 직접적 관계를 파악하기보다는 두 변수 간 관계를 결정짓는 ‘내부 프로세스’에 대하여 논하는 연구의 필요성을 제기하고 있다(Becker and Huselid, 2006).

인적자원관리제도와 조직성과 간의 관계에 관한 연구는 전략적 인적자원관리 분야의 주요한 연구 대상이 되어왔다(예: 김기태·조봉순, 2008; 김재구·임상훈·김동배, 2003; 배종석·사정혜, 2003). 기존의 연구는 고성과 작업시스템 또는 고몰입 작업시스템으로 불리는 인적자원관리제도를 효과적으로 활용함으로써 높은 성과를 창출할 수 있음을 주장한다(Barney, 1991; Delaney and Huselid, 1996; Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995). 인적자원관리제도와 조직성과 간의 관계에 대한 연구는 보편론적 관점(universalistic perspective), 상황론적 관점(contingent perspective), 그리고 구성형태론적 관점(configurational perspective)으로 구분된다(Delaney and Huselid, 1996; Delery and Doty, 1996).

### 가. 보편적 접근법

보편론적 접근법은 어느 상황에서도 ‘best practices’가 존재함을 전제로 하여, 조직 내부적 혹은 외부적 상황과 관계없이 모든 조직에 공통적

으로 적용 가능한 인적자원관리제도가 존재할 수 있다고 주장한다(Pfeffer, 1994; 이명주·최장호·조봉순, 2015). 보편적 접근법은 어떤 특정 인사관리제도나 특정 인사관리 시스템이 모든 기업에 공히 우수한 경영성과를 가져다주는 데 기여할 수 있다는 가정에서 출발한다(Arthur, 1994). 많은 경우 우량한 글로벌 기업의 인사관리제도가 연구의 대상이 되고 모방의 대상이 된다. 예를 들어, 스톡옵션 제도가 어떤 조직에서 사원의 업무 열의를 고취시켜 경영성과 향상에 기여한다면 스톡옵션 제도의 이러한 효과는 어떤 기업에서나 나타날 것이라고 보는 견해이다. 현실적으로는 대다수 기업이 이러한 견해를 가지고 있다고 할 수 있으며 따라서 이들 기업의 주요 관심사는 타 기업 혹은 경영성과가 우수한 기업에서 어떤 새로운 인사제도가 시행되고 있는가 하는 것이다. 그 성과가 우수하다고 인정되는 제도는 'best practice'로 인정되어 많은 조직에서 이를 연구하여 도입하려 하게 된다. 이처럼 타 기업의 인사제도를 연구하고 모방하는 벤치마킹이 보편적 접근법에 입각한 인사관리를 하는 기업에는 매우 중요하다(김성수, 2008). 벤치마킹에는 여러 가지 종류가 있다.

첫째는 경쟁사의 인사제도를 연구하는 경쟁적 벤치마킹이 있고, 둘째로는 일반적인 타 기업의 성공적인 인사제도를 연구하는 일반적 벤치마킹이 있으며, 다음으로는 기업 내 타 부서 혹은 기업집단 내에서 타 계열사의 우수한 인사제도를 연구하는 내부적 벤치마킹이 있다. 한국 기업의 경우 미국, 일본, 유럽 등 선진국 우량기업의 인사제도를 오랜 기간 동안 벤치마킹하여 도입하였고 현재도 이러한 추세가 지속되고 있다(김성수, 2008).

#### 나. 형태론적 접근법

형태론적 접근법은 보편적 관점과 상황론적 관점의 절충형태로 나타나며, 개별적 제도 차원에서는 다른 제도보다 우위를 보이는 규범적 제도가 존재하지만, 기업별로 그 제도들에 어떤 형태의 '조합' 혹은 '묶음'을 사용하는가에 따라 성과가 다를 수 있다고 주장하고 있다(이명주·최장호·조봉순, 2015). 형태론적 접근법은 우수한 경영성과에 이르게 하는 인사

관리 시스템은 하나가 아니라 여러 가지가 병존할 수 있다(equifinality)고 보는 관점이다(김성수, 2008). 형태론적 접근법의 특징은 개별 인사관리제도가 아닌 인사관리제도들의 결합에 초점을 맞추고 있다.

형태론적 접근법의 중요성은 자원기반관점(resource-based view)에 의해 잘 드러난다. 이러한 관점을 인사관리 시스템에 적용할 때 채용, 선발, 교육, 평가, 보상 등 인사관리 전반적으로 체계적으로 잘 개발된 인사관리 시스템은 쉽게 모방하거나 대체하기 힘들다. 따라서 경쟁사에서 쉽게 이러한 경쟁우위를 창출해내기 어렵다. 인사시스템을 모방하거나 대체하기 힘든 이유는 대부분의 경우 인사시스템의 발전 및 진화 과정이 경로 의존적(path dependent)이고 인과관계의 모호성(causal ambiguity)이 존재하여 쉽게 따라하거나 도입할 수 없는 경우가 많기 때문이다(김성수, 2008).

#### 다. 상황론적 접근법

상황론적 관점은 인적자원관리 시스템과 조직의 전략, 조직구조, 기술과 같은 기업 내부 및 외부의 상황요인 간의 적합성을 통하여 기업이 성과를 높일 수 있다고 본다(이명주·최장호·조봉순, 2015). 이 접근법은 주로 기업의 전략과 인적자원관리 시스템 간의 적합성에 관한 연구(배종석·사정혜, 2003; Bae and Lawler, 2000; Snell and Youndt, 1995)가 이루어졌고, 노동조합의 특성(Cooke, 1994), 기업이 속한 산업(Batt, 2002) 등의 조직상황 특성에 대한 연구가 진행되고 있다(이명주·최장호·조봉순, 2015). 상황적 접근법은 인적자원관리제도가 기업의 전략이나 내부적 상황 등과 잘 조화를 이룬다면 좋은 경영성적을 낼 수 있다고 보는 관점이다. 이는 보편적 접근법에서는 특정 인적자원관리제도나 특정 인사관리 시스템으로 모든 기업이 어떤 상황에서나 좋은 경영성적을 낼 수 있다고 보는 관점과 대비된다(김성수, 2008).

상황론적 접근은 어느 조직과 상황에도 유용한 가장 좋은 인적자원관리 활동(one best practice)은 존재하지 않으며, 환경변화 내지는 다른 상황요인에 따라 유효한 인적자원관리 관행이 달라진다는 견해이다(조

세형·윤동열, 2013). 세부적인 상황요인을 살펴보면 전략유형(Bird & Beechler, 1994; Arthur, 1992; Wright & Snell, 1991), 경영자의 능력 및 지원(Huselid et al., 1997) 등의 상황변수와 인적자원관리 관행간의 외적 적합성(external fit)과 인적자원관리 관행 간 내적적합성(internal fit)이 성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 분석하였다.

이상에서 논의된 전략적 인사관리의 세 가지 접근법은 여러 실증연구에 의해 어느 정도 지지되고 있다(김성수, 2008). 먼저 보편적 관점의 연구들은 어떤 특정 제도의 성과에 대해 연구하고 있으며 다양한 인사관리 기능(선발, 교육훈련, 급여, 평가, 승진, 노사관계 등)에 따라 여러 인사관리제도의 효과성을 연구하고 있다(Bae and Lawler, 2000; Bradley and Estrin, 1992). 예를 들어 어떤 성과급 제도가 우수하다고 실증연구에서 밝혀지면 이 결과는 일종의 기본값으로 해석할 수 있다. 즉, 해당 기업의 문화나 전략에 대한 명시적 고려 없이 특정 인사관리제도의 효과만을 연구하였을 때 그 제도가 유의한 성과를 보이는 것으로 나타난다면 그 제도가 수직적 혹은 수평적 적합성을 보이는 전략이나 제도와 제대로 결합되었을 때는 더 큰 효과를 보일 가능성이 있다. 따라서 보편적 접근법에 입각한 연구와 상황적 접근법에 입각한 연구는 서로 상치되기보다는 서로 보완적인(complementary) 결과를 나타낼 가능성이 높다(김성수, 2008).

상황론적 접근법에 입각한 연구 중 가장 많은 주목을 받은 분야는 기업전략과 인사제도 간의 수직적 적합성에 관한 분야이다. 전략과 적합한 인사관리제도에 관한 이론적 논의를 바탕으로 양자 간의 적합성이 기업 성과에 유의한 영향을 미치는가에 관한 연구 중 상당수가 수직적 적합성이 중요하다는 주장이지만(김성수, 2008) 일부의 연구에서는 그 결과가 유의하지 않은 것으로 나타나 이 관계는 더 나은 전략 분류법을 이용한 새로운 연구들이 필요한 상태이다. 이러한 상황론적 접근법은 인적자원관리제도 간의 외적 적합성(external fit)과 인적자원관리 관행 간 내적 적합성(internal fit)을 강조하고 있다.

## 2. 인적자원관리제도와 적합성

인적자원관리제도에서 말하는 적합성은 개별 인적자원관리제도의 영향이 (a) 인적자원관리 시스템 안에서 다른 인적자원관리제도들과의 적합성 또는 (b) 경영전략과 같은 상황적 요인의 성격에 달려 있다는 것을 의미한다. 전자는 인적자원관리제도들 간의 내적 적합성으로 알려져 있고 후자는 외적 적합성이라 한다(Baird & Meshoulam, 1988). 외적 적합성이란 기업이 추구하는 비전이나 미션, 그리고 기업의 전략적인 목표들과 인적자원전략이 상호 적합성이 이루어질 때만 기업의 목표를 달성할 수 있다는 것이다(권창심·박준성, 2010). 전략적 인적자원관리에서는 인사제도의 경영전략 등의 상황적 변수들과 인적자원관리와의 적합성, 즉 외부 적합성 혹은 수직적 적합성을 중시하였다(유규창·김동원, 2003).

내적 적합성이란 조직의 전략적 목표와 일관되게 설정된 인적자원전략이 원활히 집행되기 위해서는 인적자원 시스템을 구성하는 각 요소들인 모집, 선발, 보상, 평가, 교육훈련, 개발 등의 제반 활동들이 상호 유기적인 관계를 이루면서 시너지 효과를 발휘할 때만 목표를 달성할 수 있다는 것이다(Huselid, 1995; Arthur, 1994). 내적 적합성을 표현하는 다른 용어로서 묶음(bundles) 혹은 구성체(configuration) 혹은 시스템(system) 등이 사용된다. 내적 적합성에서 우리가 알 수 있는 것은 개별적인 인사기능이 독자적으로 활동해서 나타나는 효과보다는 인사기능들이 함께 모여서 내적인 일관성을 유지하면서 나타나는 효과가 조직의 성과향상을 위해서 더 중요하며, 따라서 주목해야 할 점은 인사제도의 개별적 효과성보다는 제도들의 묶음, 구성체 혹은 시스템이어야 한다는 것이다(Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996). 이러한 시스템 내의 구성요소들 간에 상호 보완관계를 통해 인적자원관리가 조직의 성과를 높일 수 있다는 것이다(권창심·박준성, 2010).

### 가. 수평적 적합성(horizontal fit)

수평적 적합성은 개별 인적자원관리제도가 효과성에 미치는 영향이 가

산적(additive)이지 않으며, 개별 인사제도를 살펴보면 잘못된 결과를 초래할 수 있다는 것이다(Gerhart, Trevor, & Graham, 1996). 즉, 인사제도 관련 연구들은 여러 가지 인사제도들을 동일한 효과성을 가정하고 이들을 합산하여 연구결과를 도출하는 경향이 있다는 것이다. 이와 관련하여 MacDuffie(1995)는 서로 다른 인적자원관리제도가 상호작용하기 위해 어떻게 상호작용하는지 또는 경영전략과 어떻게 연관되어 있는지를 이해하는 것보다 개별 관행의 영향을 살펴보는 연구가 많이 이루어졌음을 지적하였다. 그는 여러 가지 제도가 중첩되고 상호 보완적인 효과를 고려해야 하기 때문에 인사제도들을 ‘묶음’으로 연구하는 것의 중요성을 강조하고 있다. 유사한 맥락에서 Appelbaum et al.(2000)은 인사제도들 간의 수평적 적합성을 극대화하여 시너지 효과를 창출하는 것이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다.

수평적 적합성은 어떤 인사관리제도가 변경되거나 새로이 도입될 때 그 제도가 기존의 여타 인사관리제도들과 얼마나 서로 잘 맞는가 하는 문제이다. 예를 들어, 연공에 의존하던 급여결정 구조에서 연봉제로 전환하려 할 때, 기존의 느슨하던 혹은 부정확한 평가제도 및 교육훈련 제도와 새로운 급여제도는 서로 잘 맞지 않아 연봉제의 도입이 어려운 경우이다. 이때는 먼저 평가제도, 교육훈련제도 등을 성과주의 급여제도와 잘 맞도록 정비하고 난 이후 연봉제를 시행할 수 있을 것이다. 이것이 바로 수평적 적합성의 문제로서 수평적 적합성을 이루기가 어려우면 어려울수록 ‘best practice’로 알려진 타 조직의 새로운 인사관리제도를 도입하는 데 시간이 많이 들게 되며 새로운 제도로 인한 경쟁우위 효과는 더 오래 지속될 것이다(김성수, 2008).

Cooke(1994)은 생산성과 그룹 기반 인센티브 및 직원 참여 프로그램(작업 팀)을 연구했다. 노동조합 및 비영리 제조회사에서 일하는 근로자가 자신의 지식을 사용하고 기회를 창출할 수 있도록 하는 시스템을 구축할 필요가 있는지를 살펴본 것이다. 연구결과는 노조가 있는 기업 또는 비노조 기업 모두에서 인사제도들 간의 상호작용을 검증하지 못했다. 또한, 비노조 기업에서 인센티브 및 작업 팀은 함께 활용할 때보다는 개별적으로 사용될 때 성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.



Kruse(1993)는 이익공유제도(profit sharing)에 대한 연구에서 최고 경영자가 아닌 직원의 경우를 사용한 112개 조직의 생산성을 그렇지 않은 163개 조직의 생산성과 비교하였다. 연구결과는 이익공유제도를 사용하는 조직에서 생산성 증가가 더 높았지만 이익공유제도와 정보공유제도 사이의 상호작용에 대해서는 정보 공유와의 상호작용은 정보공유제도와는 약한 지지효과를 보였으며, 이익공유제도와 직무충실화, 팀제, 제안제도 등과 같은 인사제도들 간의 상호작용 효과는 거의 없는 것으로 나타났다.

최장호(2010)는 최근 인사제도들 간의 상호보완성에 의한 시너지를 밝히는 실증연구의 중요성이 강조되고 있다고 주장한다(Ferris et al., 1998; Wright & Snell, 1991). 기업은 서로 상호보완적인 관계에 있는 일련의 인적자원관리제도들을 도입함으로써 인적자원관리제도들 간의 긍정적인 상호작용 효과를 얻을 수 있다는 것이다. Becker & Gerhart(1996)는 인적자원관리제도들 간의 시너지 효과를 지적하면서 상호보완적인 인적자원관리제도를 동시에 조직에서 실시할 경우 조직성과 측면에서의 효과성을 강조하고 있다. 기업이 인적자원관리제도들 간의 내적 적합성을 증진시킴으로써 더 높은 수준의 성과를 보일 수 있다고 주장하고 있다.

예를 들어, 적절히 개발된 채용방식은 교육훈련의 보완제 혹은 대체제가 될 수 있다. 이러한 인사제도들의 조합은 기업이 지속적인 학습(ongoing learning)이 가능한 숙련된 종업원들을 유지할 수 있도록 한다. 또한 상대적으로 높은 수준의 급여와 직업안정 등도 상호 보완적으로 종업원들의 동기부여효과를 지닐 수 있다(전인·오선희, 2014). 동기부여의 효과로 종업원들은 더 높은 수준의 자발적 행위를 보일 수 있으며, 이는 나아가 조직의 성과를 더욱 향상시킬 수 있다는 것이다(최장호, 2010). 기존의 내적 적합성에 대한 논의에서는 주로 AMO 모형<sup>1)</sup>의 능력증진형/동기부여

1) AMO frame은 고성과 작업시스템 분야의 연구에서 인적자원관리제도를 분류하는 방법 중 하나이다. 'AMO(Ability-Motivation-Opportunity) 모델'은 근로자의 능력, 동기, 참여를 통하여 생산성이 증대된다는 점을 가정하고 있다. AMO 모델을 바탕으로 일부 고성과 작업시스템 관련 연구에서는 인적자원관리제도를 능력증진형(ability enhancing), 동기부여 증진형(motivation enhancing), 그리고 참여증진형(opportunity enhancing)의 세 가지 하위 차원으로 유형화하고 분석을 시도하고

형/참여증진형 인적자원관리제도라는 세 가지 하위 차원의 제도 내에서의 시너지에 대한 연구가 대부분이었다(예: Wright et al., 1999). 기존의 연구에서도 인적자원관리제도들 간의 상호보완성에 대한 실증결과를 보고하고 있다. 예를 들어, Kandel & Lazear(1992)의 연구에서는 자율작업 집단의 운영과 엄격한 선발시스템의 상호작용 효과로 개인들의 직무태만(shirking)과 무임승차(free-riding)가 줄어들어서 집단 인센티브 시스템이 보다 효과적으로 운영될 수 있다는 점을 실증적으로 보여주고 있다.

수평적 적합성에 대한 실증연구 결과는 주로 AMO 프레임으로 이루어진 것을 알 수 있다. 국내연구에서 최장호(2010)는 한국직업능력개발원의 인적자원패널을 이용하여 인사제도를 AMO 프레임, 즉 세 가지 유형으로 구분하여 인사제도들 간의 내적 적합성의 유의성을 살펴보았다. 연구결과는 능력증진형 인사제도와 동기부여 증진형 인사제도, 동기부여 증진형 인사제도와 참여증진형 인사제도, 그리고 능력증진형 인사제도와 참여증진형 인사제도의 상호작용 효과를 검증하였다.

#### 나. 수직적 적합성(vertical fit)

수직적 적합성은 기업의 전략이나 문화와 특정 인사제도 혹은 인사관리 시스템이 서로 잘 맞는가를 의미한다. 예를 들어, 어떤 기업이 차별화 전략을 채택하고 있는데 사용하는 인력개발 정책은 우수한 인재육성을 위한 투자보다는 노동시장에서 저가에 일반적인 인력을 채용해서 사용한다면 차별화 전략 수행을 위한 차별화된 역량을 갖춘 인재를 확보할 수 없고, 따라서 차별화 전략이 효과적으로 수행될 수 없다. 외환위기 이전의 한국 기업에서는 한국 문화에 맞는 한국식 인사관리제도가 중요하다고 보고 미국식의 성과주의 인사관리제도나 단기 계약식 인사관리제도의 도입을 꺼려왔다. 이는 다분히 수직적 적합성을 염두에 두고 이루어진 경영 관행이라 할 수 있다(김성수, 2008).

수직적 및 수평적 적합성의 중요성과 함께 최근에 지적되고 있는 문제는 이러한 적합성이 가져올 수 있는 폐해이다. 기업의 경영환경이 급변하

---

있다(이명주·최장호·조봉순, 2015).

여 전략이 수시로 변경될 때에 과거의 전략에 맞추어진 인사관리제도나 인사관리 시스템이 적시에 수정되지 못할 경우 오히려 적합성이 깨어져 조직성과에 해를 끼칠 수 있다는 것이다.

외환위기 이후 한국 기업의 관심이 한국적 기업문화 유지보다는 수익성과 유연성을 강조하는 새로운 경영 패러다임에 적응하는 것이 되면서 미국식 성과주의 인사관리제도가 급격히 도입되었다. 이러한 변화는 단기적으로 기업의 생존을 유지하고 시장에서의 기업평판을 좋게 유지시켜 주기는 했으나, 조직 구성원의 정서나 가치관이 이에 따라 적시에 변화하지 못하여 근로자의 사기를 저하시키거나 조직에 대한 신뢰가 크게 손상되었다. 따라서 수직적 및 수평적 적합성 논의에서는 기업의 전략과 인사관리 간의 적합성 못지 않게 조직 구성원의 가치관과의 적합성도 중요한 문제이나 이러한 문제는 전략적 인사관리에서 잘 다루어지지 않고 있다 (김성수, 2008).

#### 다. 적합성 및 유연성

적합성은 일반적으로 중요한 목표로 간주되지만 중요성은 인적자원관리 시스템과 관련하여 적합성이 양날의 검이 될 수 있는 가능성에 대해 생각해보아야 한다(Gerhart, 2007). Gerhart(2007)는 기업의 환경 및 경영 전략이 바뀌면 현재 상황에 맞는 인적자원관리 시스템은 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 지적하고 있다. 인사제도들이 현 상황에 맞서서로 긴밀하게 연결되어 있으면 변화한 상황에서는 가장 빨리 적응하는데 방해가 되기 때문이다.

Boxall and Purcell(2003)은 현재의 경쟁력을 갖추기 위한 제도를 구축하는 것이 중요하지만, 시간이 지남에 따라 조직의 유연성을 추구해야 하는 것 또한 필요하다고 말하면서 변화하는 환경에서 현재 상황에서 수행하고 미래를 준비하는 것 사이에는 항상 전략적인 긴장이 존재한다고 언급하고 있다.

## 제2절 변화관리 이론

### 1. 조직변화의 과정이론

조직변화에 대한 기존 연구들에서 조직변화 과정을 다룬 대표적 이론은 Kurt Lewin의 3단계 변화모델이다(Lewin, 1947). 조직의 변화는 해빙(unfreezing), 이동(moving), 재결빙(refreezing)의 단계를 거쳐 진행되며 임금제도 역시 새롭게 도입할 경우 각 단계에 치중해야 할 관리적 조치가 존재한다(유규창 외, 2014). Lewin이 제시한 조직변화이론은 다른 말로 세력장이론(force-field theory)이라 불리기도 한다. Lewin은 조직변화를 추진세력과 견제세력 간의 균형이 발생하면서 진행된다는 관점에서 이론을 제시하고 있다. 즉, 조직변화는 추진세력이 견제세력의 저항을 극복하면서 진행되며, 반대로 견제세력은 추진세력의 주도성에 일정한 저항을 함으로써 일방적으로 변화가 일어나는 것을 통제할 수 있다는 논리이다. Lewin은 조직변화의 과정을 해빙, 이동, 재동결의 3단계로 구분하고, 추진세력이 해빙을 통해 견제세력의 저항을 사전에 최소화하는 것부터 시작된다고 보았다. 그는 변화의 각 단계에서 추진세력과 견제세력의 행동이 다음과 같이 진행된다고 보았다.

#### 가. 해빙 단계

경영자 혹은 변화담당자가 새로운 행동과 경영방침의 필요성을 제기하고, 변화의 방향을 정하는 단계이다. 조직구조, 기술, 행동양식 등 기존의 관습과 제도가 가진 문제점을 부각시키고, 환경변화에 조직이 새롭게 대응해나갈 것을 강조하고, 구성원들에게 이를 소통하고자 한다. 구성원들은 새로운 변화가 왜 필요한지, 변화의 결과가 본인들에게 어떤 불이익을 가져올지, 변화에 구성원 스스로 적응해나갈 수 있을지 등 불확실성이 높은 단계이다. 경영자가 구성원의 불안을 줄여주고, 변화에 대한 확신을

심어주지 못하면 견제 세력화될 가능성은 그만큼 증가하게 된다.

#### 나. 이동 단계

경영자가 조직에 새로운 행동과 제도, 기술과 구조를 적용해나가는 단계이다. 기존의 것을 새로운 양식으로 대체해 나가는 단계로서, 구성원들은 새로운 시스템에 적응하면서 기존의 행동과 사고를 변화시켜야 한다. 구성원들은 이동 단계에서 저항하거나 순종하거나 혹은 동일화 및 내면화를 거치는 등 다양한 반응을 보이는데, 저항을 줄이고 가급적 내면화될 수 있도록 경영자의 설득과 공감대 형성 노력이 필요하다.

#### 다. 재동결 단계

재동결 단계에서는 변화의 도입 이후 구성원들의 변화 행동이 계속 반복되고 강화되는 단계이다. 재동결 단계에서는 행동에 대한 강화기제가 중요하며, 반복을 통한 습관화가 이루어지는 것이 관건이다. 만약 재동결 과정이 효과적으로 진행되지 못한다면 원래의 행동으로 돌아갈 위험성이 높아지게 된다. 재동결 단계에서 새로운 행동과 제도 운영에 대한 저항을 극복하지 못하면 원래의 상태로 돌아갈 위험이 있기 때문에 각별히 저항에 대한 관리에 신경을 써야 한다. 변화에 대한 저항을 극복하는 데는 다양한 방법이 있는데 이를테면 다음과 같은 조치들이다.

##### 1) 교육

변화의 필요성과 변화에 필요한 스킬을 교육함으로써 변화에 대한 불안감을 줄이고 자신감을 얻게 한다.

##### 2) 참여

변화로 인해 영향을 받는 구성원들을 제도 및 행동설계 과정에 참여시킴으로써 저항을 줄이고, 새로운 제도와 행동양식에 대한 불확실성을 줄여나간다.

### 3) 촉진과 지원

변화과정에서 구성원들이 겪게 되는 스트레스와 불안감을 정서적으로 줄여주고, 변화과정에 필요한 자원을 지원해 준다. 이를테면 휴식의 제공, 스킬 교육을 위한 근로시간의 배정, 관리자의 격려와 지원 등이 이에 해당된다.

### 4) 협상과 동의

변화에 저항하는 이해관계자와 협상을 통해 동의를 구하고, 일정한 조건하에서 서로 협력할 것을 동의한다.

### 5) 조종과 흡수

저항 집단과 여타 구성원의 접촉을 줄여나가고, 변화과정에 구성원을 적극 참여시킴으로써 변화과정을 지지하는 구성원을 흡수하는 정책을 실행한다.

### 6) 압력

변화에 협조적이지 않은 구성원에 대해 불이익을 주거나 사회적 압력을 가한다. 그러나 압력적 조치는 변화에 대한 저항을 오히려 증가시킬 위험이 존재하기 때문에 신중하게 결정하여야 한다.

Lewin의 조직변화모형은 조직변화를 추진세력과 견제세력 간의 역학관계에서 접근한다는 점에서 인사제도 도입과정에 적용하기에 적합하다. 왜냐하면 인사제도의 도입 역시 이를 추진하는 경영진과 제도 도입을 무력화하려는 구성원 간의 충돌이 발생할 수 있기 때문이다. 따라서 인사제도의 도입에 있어서 제도 도입에 저항하는 힘을 어떻게 관리하고 최소화할지를 이해하고 체계적으로 접근하려는 노력이 중요하다.

## 2. 임금제도 도입과정의 단계별 관리요인

Lewin의 조직변화 3단계 모형은 특정 제도를 가정해서 제시된 이론이 기보다 원래 사회변화를 설명하려는 동기에서 제시된 것이다. 그러나 이

후 Lewin의 이론은 조직변화 전반의 현상을 설명하는 수단으로 원용되었다. 따라서 조직변화 3단계인 해빙, 이동, 재결빙의 단계적 진행을 대안적 임금제도의 도입과정에 적용할 경우 그 내용은 다음과 같이 생각해 볼 수 있다.

해빙 단계는 기존의 임금제도가 가진 문제점이 부각되고, 변화를 위한 환경적 요구를 인식하는 단계라 할 수 있다. 대안적 임금제도의 도입이 조직의 경영환경 대응에 필수 불가결한 조치임을 인식하고 전파해나가는 과정이라 할 수 있다. 이동 단계에서 조직은 조직 구성원의 의견을 반영하여 대안적 임금제도를 설계하고 제도적 특성을 실행 가능한 형태로 구체화하게 된다. 또한 기존 인사제도 중 임금과 밀접한 연관성을 가진 평가제도, 직급제도, 승진 및 이동관리 등의 관행을 새로운 임금제도와 어울리게 조정해나가는 작업 역시 이루어진다. 마지막 재결빙 단계에서 조직은 새로운 임금제도의 기초원리에 적합하게 조직문화를 변화시키고 구성원의 공감을 얻는 노력이 필요하다. 임금제도를 현장에 적용해보고, 세부적인 개선사항을 수렴하여 피드백하고 인사제도 전반의 내부 적합성을 높여나가는 후속 조치가 필요한 단계이다.

유규창 외(2014)는 임금제도의 도입을 Lewin의 3단계 모형에 기초하여 살펴보고 있다. 그들의 연구는 “평범한 기업들이 임금체계의 개선과정에서 어떠한 문제에 봉착하며, 결론을 내리기까지 어떤 과정을 거치는지”를 살펴보고 있다. 대안적 임금체계는 도입되면 쉽게 완성되는 것이 아니며, 시간을 두고 구성원들과 함께 만들어나가는 지속적 개선과정이어야 한다. 이들은 화이트칼라 직종의 2개 기업을 사례조사하면서 임금체계 개선과정에서 발생하는 이슈들을 정리하고 있다. 이를테면 “임금체계 개선의 시작은 누구에 의해 주도되었나?”, “임금체계 개선에 대해 노사 간의 입장 차이가 발생하는 이슈들은 무엇인가?”, “임금제도의 도입이 목적인 바를 이루지 못한 이유는 무엇인가?” 등 민감하고 근본적인 질문들을 조사하였다. 사례조사가 가진 한계로서 특정 기업의 사례를 모든 기업에 적용하는 데 어려움이 있지만 이들 연구는 대규모 표본조사를 하기 위한 사전조사로서의 의미를 가진다.

이들 사례조사에서 발견된 주요 시사점은 다음과 같다. 첫째, 공식화된

임금제도가 도입된 후 조직은 원래 취지대로 임금제도를 운영하지 못하는 점을 발견하고 이를 하나씩 개선해 나가야 한다. 그렇지 않으면 임금제도가 조만간 유명무실해지고 구성원의 불신이 누적되는 문제점이 발생한다. 구성원의 의견을 조사하고, 이를 임금제도 개선에 반영하는 과정을 지속적으로 거치는 것이 임금제도 정착에 중요하다. 그렇지 않고 불투명하게 임금제도를 운영하거나 암묵적으로 임금제도의 운영을 왜곡하도록 허용해서는 안 된다. 둘째, 직무가치 중심의 임금제도를 도입할 경우, 직무에 대한 인정과 공감대 형성 노력이 각별히 필요하다. 직무에 대한 명확한 개념이해, 직무의 기여도, 이를테면 수익을 내는 조직과 지원하는 조직 간의 직무가치 평가, 직무가치에 대한 상호존중 등이 직무급의 설계적 특징만큼 임금체계 도입에 중요하다. 셋째, 경력개발에 대한 조직의 접근방식, 이를테면 내부 인력 중심으로 장기근속을 당연시하거나 반대로 단기성과에 따른 빈번한 이직이 발생하는 등 경력개발의 상황을 임금제도 설계에 고려할 필요가 있다. 넷째, 임금제도의 변경은 예상보다 긴 시간이 소요되며, 그 과정에서 근로자의 저항이 크게 발생할 소지가 있다. 임금개편 과정은 조직의 필요에 의해서 시작되고 컨설팅 회사의 전문성을 수단으로 진행되는데 그 과정에서 최고경영자 및 경영진의 의도가 상대적으로 많이 반영될 수밖에 없는 구조이다. 그러나 임금제도의 운영 시에 구성원의 수용성이 담보되지 못할 경우 실효적 운영이 불가하다는 문제가 발생한다. 따라서 임금제도의 변화과정은 도입 전보다 도입 후가 제도 정착에 더 중요한 시기가 될 수 있다.

Lewin의 변화모델이 임금제도 도입과 관련해서 시사하는 점은 제도의 설계만큼 제도 도입 후 구성원의 요구와 수용성을 높여나가는 노력이 조직변화에 필수적이라는 점이다. 즉, “제도의 도입여부와 이동단계에 초점을 두는 것이 아니라 제도에 대한 구성원들의 수용성에 초점을 두고 해빙 단계와 재결빙 단계에” 각별한 신경을 쓰는 것이 임금제도의 정착에 중요하다(유규창 외, 2014).

임금제도의 도입을 성공적으로 마무리하기 위해서는 우선 임금제도의 설계 전 단계에서 구성원의 변화 필요성과 수용성을 높여나가야 한다. 또한 구성원의 인식과 회사의 인식 간 차이를 면밀하게 조사하여 상호인식



〈표 2-1〉 임금제도 도입 시 조직변화 단계별 핵심 고려사항

조직변화 단계	임금제도 도입 시의 핵심 고려사항
해빙 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영환경의 변화와 이로 인한 임금제도의 개편이 불가피함을 강조한다.</li> <li>- 구성원들의 변화 수용성을 조사하고 혁신의 필요성을 조직 전반에 확산시킨다.</li> <li>- 대안적 임금제도의 기저논리인 직무, 역할, 역량 등의 개념에 대해 구성원의 이해를 개선한다.</li> </ul>
이동 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원 의견을 조사하고, 이를 반영할 추진조직을 공식화한다.</li> <li>- 임금제도를 설계하되, 조직의 경영상황과 구성원의 우려사항을 합리적으로 반영할 수 있어야 한다.</li> <li>- 임금제도 설계 과정에 근로자의 참여를 촉진하고, 노사 간의 인식차이를 줄여나가야 한다.</li> </ul>
재동결 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 규범과 가치 중 대안적 임금제도의 기저논리와 배치되는 것을 약화시켜 나간다. 이를테면 연공주의와 성과주의 간의 가치 충돌을 건설적으로 해결할 수 있는 조직문화 변화가 필요하다.</li> <li>- 실행에 대한 강화기제를 적용한다. 과거보다 공정성과 합리성이 개선되어 이를 통해 혜택을 보는 구성원들이 늘어나고, 모범적 사례가 조직 내에 널리 공유될 수 있도록 해야 한다.</li> </ul>

자료: 유규창 외(2014)의 내용을 참고하여 정리.

의 범위를 넓혀나가는 체계적 의견공유 과정이 필수적이다. 제도 설계 시에는 구성원의 의견을 반영하기 위해 설계과정에 구성원을 적극 참여시키는 노력 역시 필요하다. 임금제도의 도입 단계를 Lewin의 3단계로 구분할 경우 각 단계에서 조직이 취해야 할 효과적인 조치들은 다음 표와 같이 정리될 수 있다.

Lewin의 변화모형은 원래 사회변화의 상황에 적용된 모형이기 때문에 임금제도와 같은 제도 수준에서 도입할 경우, 몇 가지 한계점이 존재한다. 우선 임금제도의 변화단계인 해빙, 이동, 재동결의 단계를 명확히 구분할 기준이 모호하다. 어디까지가 해빙이고, 그다음 단계로서 이동 단계는 어디까지로 규정해야 할지 알 수 없다. 예컨대 임금제도의 설계는 해빙과 함께 시작될 수 있는데, 컨설팅 회사에 의해 대안적 임금제도가 거의 설계된 이후에야 구성원에게 이를 공지하는 경우가 현실에서 발생할 수 있다. 또한 해빙, 이동, 재동결의 시간적 길이가 모두 동일한 것은 아니며,

조직에 따라 해빙에 가장 많은 시간이 소요되거나, 아니면 재동결의 과정에 시간이 많이 소요되는 경우 등 다양하다. 따라서 단순히 임금제도의 도입과정을 Lewin의 조직변화 3단계 모형으로 무리하게 맞추고자 하면 추상적인 논의에 그칠 우려가 있다. 따라서 실무자의 입장에서 보면, 임금제도 도입 전에 해야 할 조치와 임금제도 도입 후의 조치로 변화단계를 단순화하는 것이 더 이해가 쉽고 실행단계를 계획하는 것도 더 용이할 수 있다.

### 3. 조직변화에 대한 이론적 접근

#### 가. 조직변화의 기저이론

Van de Ven and Poole(1995)는 조직변화이론의 기저를 이루는 네 가지 이론에 대해 설명하고 있다. 어떠한 기저이론을 바탕으로 조직변화를 정의하는지에 따라 조직변화에 대한 접근법이 달라질 수 있다.

##### 1) 라이프 사이클 이론(Life-Cycle Theory)

라이프 사이클 이론은 경영학에서 상품이나 벤처 조직의 수명주기를 이야기할 때 많이 사용된다. 라이프 사이클 이론은 개발주의, 생물발생설, 개체발생학, 아동발달단계이론, 인간발달이론, 도덕발달단계, 조직발달, 집단 의사결정단계, 새로운 벤처 발달의 많은 이론들을 포함하고 있다. 라이프 사이클 이론에 따르면 변화는 긴급한 것이다. 발달하는 개체는 내부에 변화과정을 조절하는 근본 양식, 논리, 프로그램을 가지고 있고, 변화를 통해 현재 상태에서 다음 단계로 나아간다. 외부환경의 사건들과 프로세스가 개체에게 영향을 미칠 수 있지만, 외부요인은 개체의 발전을 지배하는 내부 논리, 법칙, 프로그램에 의해 간접적으로 영향을 미친다. 라이프 사이클 이론에서 변화의 진행은 하나의 단계에서 다음 단계로 넘어가는 순차적인 방식으로 일어나고, 이전 단계에서 만들어진 특성들이 다음 단계에서도 이어지는 것처럼 점증적이다. 조직개체에서의 라이프 사이클 이론은 미리 정해진 순서에 따른 발전이 필요한 제도적인 규정이나

프로그램을 설명할 때 사용된다.

## 2) 목적론적 이론(Teleological Theory)

목적론적 접근법은 기능주의, 의사결정, 주의주의, 사회구성주의 등 많은 조직변화 이론의 근간이 된다. 목적론에 따르면, 조직개체의 발전은 최종 목표를 향해 진행된다. 이 이론에서 개체는 목적의식이 있고, 적응적이라는 것을 가정하며, 최종 목표단계의 상태를 설정하고, 그것에 도달하기 위해 행동하며, 진척상황을 감독하는 존재라고 생각한다. 그러므로 이 이론의 접근법을 따르는 사람들은 조직변화를 목표로 설정하고, 실행하고, 평가하고, 조직에 의해 의도되고 학습된 것을 바탕으로 목표를 수정하는 반복적인 단계로서 인식한다. 목적론은 본질적으로 자율성을 전제하고 있는데, 개인이나 집단으로 구성된 조직은 목표가 어떤 것이든 이를 추구할지, 어떻게 추구할지에 대한 행동의 자유의지를 가지고 있기 때문이다.

그러므로 라이프 사이클 이론과는 다르게, 목적론은 조직이 나아가야 할 길을 미리 규정하지 않는다. 이 이론에서는 미리 정해진 규정이나 논리적으로 필요한 방향성, 연속적인 발전 단계가 존재하지 않는 대신, 발전 과정에서 얻게 될 목표를 달성하거나 변화가 끝났을 때의 최종상태에 대한 설정에 중점을 둔다. 그리고 이러한 최종상태나 목표에 대한 설정은 조직의 변화가 잘 이루어졌는지를 평가하는 준거로서 사용된다. 비록 목적론에서는 변화 실행자에게 목적의식을 강조하지만, 조직환경과 자원의 제약이 목적 달성에 제한이 된다는 것을 인지하고 있다. 그러므로 변화실행자는 제도적 규제와 자원의 제약을 무시하기보다는 목적을 달성하기 위해 이러한 규제들을 활용해야 한다고 주장한다.

## 3) 변증법적 이론(Dialectical Theory)

변증법적 이론은 조직이 상충하는 사건, 힘, 서로 지배하고 통제하려고 하는 모순되는 가치들이 충돌하는 다원적인 세계에 존재한다고 가정한다. 조직 내 경쟁 집단들 간의 상충되는 목표나 이익 때문에 이러한 경쟁은 아마도 조직 내부에서 일어날 것이다. 그리고 조직 외부에서도 다른 조직

과의 충돌로 인한 경쟁이 발생할 것이다. 변증법적 과정이론에서 안정과 변화는 경쟁하는 개체들의 힘의 균형으로 설명된다. 경쟁하는 개체들의 현재 상태를 유지하기 위한 투쟁이 안정을 유지하는 힘이 된다. 반면, 변화는 이러한 상충하는 가치, 힘, 개체들이 현재 상태를 깨뜨릴 만한 충분한 권력을 획득하였을 때 일어난다. 경쟁자가 획득한 상대적으로 강한 권력은 상대와 합의를 하도록 강제한다. 예를 들어 조직이 하나의 명제를 지지하면, 다른 경쟁개체가 이를 반대하고, 갈등에 대한 해결책으로서 합의를 이끌어낸다. 시간이 지나면 이 합의는 하나의 명제로 자리잡고, 이러한 변증법적 과정은 계속해서 반복된다. 그러나 변증법적 과정이론에서는 변증법적 갈등이 창의적인 합의를 만들어낸다고 가정하지는 않는다. 경쟁자의 상대적인 힘이 현재의 상대를 대체하는 것뿐이다. 그러므로 많은 조직들은 경쟁집단의 힘을 억제하고 견제하기 위한 힘을 유지함으로써 변화에 저항한다. 갈등과 협상 관련 문헌에서 창의적인 합의는 윈윈(win-win) 해결책을 의미하지만 변증법적 과정에서는 하나의 명제를 다른 합의가 대체하는 것이므로 윈윈이라고 볼 수 없다. 조직변화의 관점에서 현재 상태의 유지는 안정을 의미하므로 변화를 위한 합의나 반대는 긍정적일 수도 부정적일 수도 있다.

#### 4) 진화론(Evolutionary Theory)

비록 진화는 변화와 동일하게 여겨지기도 하지만 조직변화와 관련된 진화의 개념은 전체 사회, 지역사회, 산업 안에서의 조직개체 수의 점증적인 변화에 초점을 둔 제한적인 관점이다. 생물학적 진화에서 변화는 변이, 선택, 유지의 지속적인 사이클을 통해 진행된다. 새로운 조직형태의 탄생인 변이는 종종 우연히 발생한다. 조직에서 선택은 희소자원을 얻기 위한 경쟁, 외부환경에 가장 잘 맞는 개체가 선택되는 것을 통해 발생한다. 유지는 특정한 조직형태를 영구화하고, 유지하려는 관성과 저항 같은 힘과 관련된다. Weick(1979)과 Pfeffer(1982)는 변이가 새로운 조직형태의 선택을 촉진하지만, 유지는 이전의 형태와 제도를 유지하는 것이라고 설명한다. 그러므로 진화론에서 변화는 조직의 변이, 선택, 유지의 반복적으로 누적되는 확률적인 진행과정이라고 설명한다.

### 나. 조직변화의 핵심요인

성공적인 조직변화를 위한 핵심요인으로는 대안적인 전략적 방향성, 조직구조, 성과 인센티브 시스템 등이 있다. Burke and Litwin(1992)과 Vollman(1996)의 모형에서는 조직의 장기적인 성공의 기저를 이룰 뿐 아니라 기업의 미션과 방향성으로 정의될 수 있는 전략적 방향성, 조직구조, 조직-환경의 적합성과 같은 요인들을 조직변화의 핵심요인으로서 살펴보고 있다. Burke and Litwin(1992)의 조직변화 모형의 독특한 특성은 150개의 문항을 많은 수의 응답자들을 통해 검증하였다는 점이다. Burke and Litwin(1992)의 모형은 성공적인 변화노력에 내재된 변혁적인 요인들과 거래적인 요인들을 구분하고 있는데 변혁적인 요인은 내외부 환경 변화적 압력에 의한 결과로서 새로운 종업원의 행동이 요구될 때 중요한 요인들을 말한다. 이러한 요인에는 리더십, 조직문화, 미션, 전략과 같은 요인들이 있다. 반면, 거래적 요인들은 작업집단 풍토를 만들고 동기에 영향을 미치는 심리적이고 조직적인 변수들을 다루는데, 이는 관리제도, 조직구조, 시스템(정책과 절차), 직무요구, 종업원 개인의 스킬이나 능력과 같은 변수들을 포함한다. 이러한 Burke and Litwin(1992)의 모형은 변화촉진자나 관리자들에게 그들이 언제, 어떤 요인들에 관심을 기울여야 조직변화가 잘 일어날 수 있는지를 진단할 때 유용하다.

Vollman(1996)의 모형은 많은 조직들이 직면한 변화의 규모를 보여주는 모형이다. 이 모형은 8\*6의 매트릭스로 이루어져 있는데, 한쪽 열의 여덟 가지 측면은 전략적 의도, 역량, 프로세스, 자원, 성과물, 전략적 대응, 도전, 학습역량이다. 나머지 행의 여섯 가지 구성은 조직 차원인 조직문화, 조직구조, 조정, 자원인 사람, 정보, 기술로 이루어져 있다. 이 모형을 이용한 분석을 통해 성공적인 변화 노력에 필요한 요구사항들을 과소평가하는 것을 방지할 수 있다. 그러므로 Vollman(1996)의 모형은 혁신적인 변화를 계획할 때 특히 유용하다.

#### 다. 조직변화에 영향을 미치는 맥락적 요소

조직변화의 맥락적 요소는 조직변화를 강제하는 외부의 요인으로 정부 규제, 기술발전, 시장경쟁을 강요하는 상황이 있고, 내부적인 요인으로는 현재 기술수준에서 요구되는 직무 전문화의 정도, 여유자원의 정도, 이전의 변화경험이 있다.

Meyer, Brooks, and Goes(1990)는 병원에서 1960년대에서 1980년대 사이 일어난 산업적, 조직적 수준의 변화를 보여주고 있다. 병원산업 전체와 기업 수준에서의 혁신적인 변화를 강요한 요인으로는 새로운 정부규제를 꼽고 있다. Kelly and Amburgey(1991)는 1978년 탈규제화로 인해 나타난 항공산업의 변화를 살펴보고 있다. Kelly and Amburgey(1991)는 탈규제화에 대응하는 다양한 기업들의 대응을 다섯 가지로 설명하고 있다. 첫째, 환경적인 변화가 전략적 방향의 재설정을 확대시키지는 않는다. 둘째, 기업연령이 높은 조직은 젊은 경쟁기업들보다 상품-시장 전략의 변화를 덜 겪는 것으로 나타났다. 셋째, 조직 크기가 반드시 변화에 대한 조직 대응을 감소시키는 것과 연관되지는 않는다. 넷째, 조직들은 이전에 경험한 변화를 반복하는 경향이 있다. 다섯째, 상품-시장 전략의 변화가 반드시 조직실패에 기여하는 것은 아니다.

Haveman(1992)은 캘리포니아 저축대부 산업에서의 규제와 기술변화로 인한 조직변화를 살펴보았다. 이러한 환경적인 변화는 첫째, 금융서비스 산업에서의 진입장벽을 낮추었고, 둘째, 변동이자 모기지론과 뮤추얼 펀드와 같은 금융상품의 복잡성을 높였으며, 셋째, 정보처리 속도를 높였다. 이러한 극심한 환경변화를 겪으며 기업조직은 조직구조와 활동을 혁신적으로 변화시켰고, 이러한 변화는 단기 재무적 성과와 장기 기업생존을 높이고, 기업의 순자산과 순이익의 향상을 가져오는 제2단계 변화를 가져왔다.

Miles et al.(1978)은 기업의 변화적응전략의 종류를 방어적과 적극적으로 분류하고, 방어자라고 이름 붙인 은행은 제2단계 변화를 겪을 필요가 있었지만 지속되지 못했고, 적극적이라고 이름 붙인 은행은 제1단계 변화를 겪었고 이러한 변화가 유지되었다. 방어자인 은행들의 경우 제2단계

변화가 필요했지만 이러한 변화가 그들의 정체성과 이미지와 일치하지 못했기 때문에 궁극적으로 변화가 거부되었고, 적극적인 은행들의 경우 그들의 정체성과 이미지가 변화와 일치했기 때문에 변화가 지속될 수 있었다. 그러므로 조직변화는 그들이 가진 정체성과 이미지와 일치하는 경우에만 지속될 수 있고, 정체성과 이미지와 일치하지 않을 경우 변화의 압력에 대한 저항이 나타나 결국 변화가 지속되지 못한다.

Huff, Huff, and Thomas(1992)의 연구에서는 어떻게 조직이 전략적 방향을 변화시키는지를 모델 시뮬레이션을 통해 살펴보고 있다. 전략적 변화에 대한 조직의 과거 경험이 전략적 방향의 변화경향성에 영향을 미치고, 현재 전략적 방향을 유지하고자 하는 조직 내의 관성과 그동안 쌓였던 조직 내 스트레스가 상호작용하여 현재 전략적 방향의 재설정을 가져온다.

Sastry(1997)는 조직변화의 역동성을 분석하기 위해 시뮬레이션 모델을 개발하였다. 이 모델은 네 가지 조직변수에 초점을 맞추고 있다. 네 가지 조직변수는 전략적 방향성, 관성, 최고경영자에 의해 지각된 조직성과, 변화에 대한 압력이다. Sastry(1997)는 만약 기업의 전략적 방향이 외부환경의 요구와 맞지 않을 경우 기업의 변화노력은 실패할 것이라고 주장하였다. 이러한 주장은 외부환경과 조직의 적합성과 관련된 이론에서도 계속해서 주장하던 바이다.

## 라. 조직변화의 실행단계

### 1) Judson(1991)의 모형

Judson(1991)의 변화실행 단계에 대한 모형은 첫째, 변화를 분석하고, 계획하고, 둘째, 변화에 대해 커뮤니케이션 하고, 셋째, 변화를 실행할 행위자들의 동의를 구하고, 넷째, 현재의 상황을 이상적인 상황으로 변화시키고, 다섯째, 변화를 유지하고 제도화하는 단계로 이루어진다. Judson(1991)은 변화에 대한 저항을 최소화하기 위한 방법으로서 대안적 미디어, 보상 프로그램, 협상과 설득을 들고 있다.

## 2) Kotter(1995)의 모형

Kotter(1995)는 변화촉진자가 근본적인 변화를 실행하기 위해 따라야 하는 여덟 가지 단계를 제시하고 있다. 첫째, 조직 외부환경의 현실을 조직이 직면한 현재 및 잠재적 위기와 기회요인과 연결시킴으로써 조직 내 위기감을 조성한다. 둘째, 변화의 필요성을 받아들이는 사람들과, 변화를 지지할 수 있는 사람들과의 강력한 연합을 만든다. 셋째, 변화가 가져올 이상적인 결과에 대한 비전을 제시한다. 넷째, 수많은 의사소통 채널을 통해 이러한 비전을 소통한다. 다섯째, 변화실행을 촉진할 수 있는 방식으로 조직구조, 체계, 규정과 절차를 변화시킴으로써 비전을 실행하도록 권한을 위임한다. 여섯째, 단기의 변화성공 사례를 만들기 위해 계획한다. 이를 통해 지속적인 변화 모멘텀을 구축한다. 일곱째, 변화를 강화하고 변화의 비전과 일치하지 않는 다른 조직구조, 체계, 절차와 규정을 변화시킨다. 여덟째, 변화노력과 조직성공을 연결시켜 홍보함으로써 새로운 방식을 제도화한다.

## 3) Galpin(1996)과 Armenakis, Harris and Feild(1999)의 모형

Galpin(1996)은 변화실행에 대한 9개의 썸(楔)로 구성된 바퀴모형을 제시하였다. 가) 변화의 필요성을 만들고, 나) 계획된 변화의 비전을 만들어서 전파하고, 다) 현재 조직상황을 진단하고 분석하고, 라) 필요한 변화를 만들고, 마) 변화의 세부사항을 작성하고, 바) 변화를 파일럿 테스트 하고, 사) 변화를 실행하기 위한 준비를 하고, 아) 변화를 실행하고, 자) 변화를 평가하고, 강화하고, 개선한다.

Armenakis, Harris and Feild(1999)는 변화에 대한 저항을 최소화하기 위해 변화의 준비와 관련된 모델과 의도된 변화를 적용하고 제도화하는 것을 도와줄 수 있는 모델을 제시하였다. 두 가지 모델 모두 변화에 대한 다음의 다섯 가지 메시지를 포함한다. 가) 우리는 변화가 필요하다는 인식, 나) 우리는 얼마든지 성공적인 변화를 실행할 수 있다는 자기효능감, 다) 변화가 가장 이익이 된다는 개인적 유용성, 라) 경영자가 기꺼이 도움을 줄 것이라는 점, 마) 현재 조직에서 변화가 필요하다는, 변화에 대한 타당성이다.

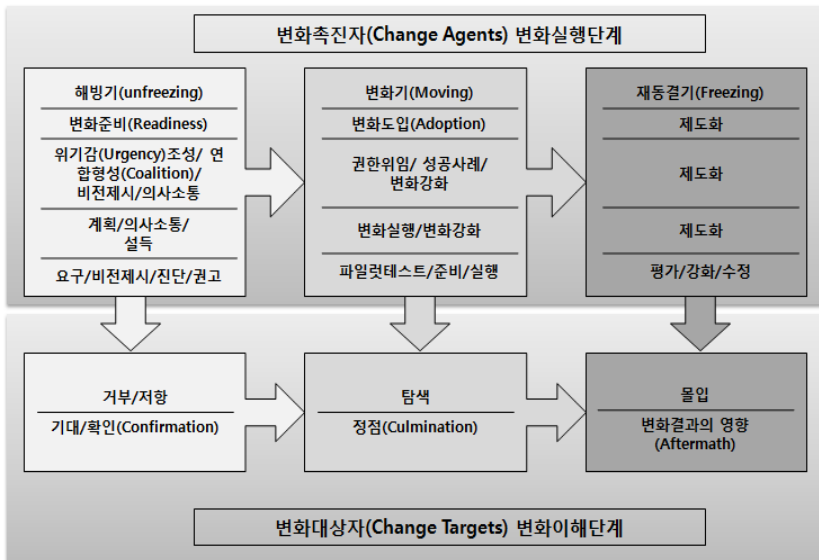


4) Jaffe, Scott, and Tobe(1994)의 모형

Jaffe, Scott, and Tobe(1994)가 타 모형들과 다른 점은 변화촉진자가 아닌 조직구성원들이 변화를 이해하는 네 가지 단계를 제시하였다는 점이다. 종업원들이 변화를 이해하는 단계는 가) 거부: 종업원들이 변화의 필요성을 거부하거나 변화를 실행하는 것을 거부하는 단계이다. 나) 저항: 구성원들이 변화 참여를 거부하고 변화 실행을 지연시키려고 하고, 의도하고 있는 변화가 적절하지 못하다는 것을 의사결정권자에게 설득시키려고 노력하는 단계이다. 다) 시험: 새로운 행동이 의도된 결과를 가져올 수 있는지 그 효과성을 시험해보는 단계이다. 라) 몰입: 의도한 변화를 목표 구성원들이 수용하고 변화를 실행하는 단계이다. 이와 같이 네 가지 단계를 거쳐 조직구성원들은 조직에서 일어나는 변화를 인지하고 수용하게 된다.

다음 그림 [그림 2-1]은 지금까지 살펴본 변화실행단계에 대한 변화촉진자의 변화실행단계와 변화대상자의 변화이해단계의 모형들을 통합하여 제시한 것이다.

[그림 2-1] 변화실행단계 통합모형



자료: Armenakis and Bedeian(1999).

## 5) 조직개발(Organization Development)과 관련된 연구

Kimberly and Nielsen(1975)은 조직개발 노력이 조직성과에 미치는 효과를 살펴보고 있다. 특히, 계획된 변화 프로그램을 통한 접근법으로서 조직개발이 목표 집단의 태도와 지각에 긍정적인 효과를 미쳤으며, 생산물의 품질과 수익성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kimberly and Nielsen(1975)은 조직개발이 조직성과에 미치는 효과를 살펴본 연구에서 다음의 단계를 포함하는 변화 프로그램을 소개하고 있다.

가) 내부진단: 진단은 세 가지 단계로 이루어지는데, 먼저, 공장의 감독자와 관리자를 대상으로 인터뷰를 실시하고, 다음으로 인터뷰의 결과를 활용하여 그룹미팅을 실시하고, 이를 통해 문제가 있는 부분과 우선순위를 결정한다. 마지막으로 공장 관리자와 스태프들, 외부 컨설턴트들이 최종 변화계획을 설계한다. 나) 팀스킬 훈련: 현장 감독과 대표자, 관리자와 보조관리자들이 대략 25명의 동료 집단들과 2박 3일의 워크숍을 통해 경험기반의 훈련을 실시한다. 다) 자료수집: 팀스킬 훈련 바로 후에 모든 현장 감독자들은 두 가지 설문에 대한 대답을 작성한다. 첫 번째는 조직건강과 조직효과성에 대한 것이고 두 번째는 감독자의 직속 상사의 행동에 대해 묘사하는 설문이다. 라) 자료검토: 이 단계에서 다양한 작업집단이 자료를 살펴보고 문제가 있는 부분을 결정하고, 그중 우선순위를 선정하고, 변화를 위한 사전 권고안을 작성한다. 마) 실행계획 수립: 자료검토 과정에서 이루어진 대화들을 통해 각 집단들은 변화를 위한 권고안을 작성하고 변화 실행을 위한 계획을 수립한다. 계획은 어떤 것을 변화시킬 것이며, 누가 변화 실행에 책임이 있고, 언제 변화를 완료할 것인지를 포함한다. 바) 팀빌딩(team building): 현장감독자와 관리자를 포함하는 각 작업집단은 2일 동안 회의를 한다. 회의주제는 특정 집단의 효과성에 방해가 되는 요소들을 알아내는 것과 계획한 변화를 완수할 수 있는 변화 목표와 계획을 만드는 것이다. 사) 집단별 관계증진: 이 단계에서는 공장에서 상호의존성이 있는 집단들끼리 2일간의 미팅으로 진행된다. 이 단계에서 각 집단들은 서로에 대한 근본적인 이해와 협력을 높이고, 목표나 문제점들을 공유하면서 서로간의 협력을 높이기 위해 미팅을 진행한다.

Stephens and Russell(2004)은 조직을 건강하고 만들고, 이러한 조직건

강을 유지하고 조직 내 기능과 문화를 향상시키고, 변화에 참여하고 변화를 관리하기 위한 접근법으로서 조직개발 프로세스 모형을 소개하고 있다. 이 모형은 다섯 가지 단계를 가지고 있다. 가) 건강한 조직을 만든다. 관리자, 지원부서와 다른 이해관계자들 모두 이 단계에서 책임을 가지고 있다. 나) 조직이 잘 돌아가지 않는 것 같은 조짐이 보이는지를 모니터링한다. 이 단계는 비록 모니터링 시스템을 작동시키고, 문제가 발견된 것에 대해 커뮤니케이션 할 수 있는 메커니즘을 만들어야 하는 책임을 관리자들이 지니고 있지만, 일반적으로는 모든 조직 구성원들의 책임이라고 볼 수 있다. 조직개발 서베이와 다른 도구들이 조직의 상태를 평가하고 직무배정의 명확화, 커뮤니케이션, 조직구성원들의 대인관계를 진단하는데 도움을 줄 수 있다. 다) 문제가 밝혀지고 진단되었을 때, 문제 상황을 교정할 수 있는 행동을 취할 것인지 여부에 대한 의사결정이 이루어져야 한다. 라) 만약 문제 상황에 대한 개입이 결정된다면, 하나 이상의 적절한 행동을 취하고 그것을 실행하여야 한다. 조직개발 접근법은 조직문제를 다루는 수많은 방법론을 가지고 있는데, 그 자체로 적용되거나 혹은 수정하여 적용할 수 있다. 변화를 실행할 때 비록 문제가 한 부분에 속할지라도 조직 전체로서 고려되어야 한다. 마) 개입의 결과를 평가하고 필요하다면 추가적인 행동을 취한다. 개입이 의도한 결과를 가져왔는지, 의도하지 않은 결과는 어떤 것이 있는지, 특히 부정적인 결과는 어떤 것이 있는지, 문제상황을 악화시켰는지, 개입이 오히려 다른 문제를 만들어내지는 않았는지를 평가해야 한다.

#### 마. 조직변화의 성과

조직변화의 성과는 조직생존과 수익성과 같이 이전까지 사용되던 성과변수들을 살펴보고 있다. 수용성, 저항, 몰입, 냉소주의, 스트레스, 변화관련자의 반응 등이 조직변화를 계획하고 실행하는 과정에서 고려해야 할 준거변수들이다. 이러한 변수들이 수익성과 같은 조직변화의 손익계산을 측정할 때 포함되어야 한다.

Clarke et al.(1996)은 개인의 이익이 위협받을 때 의도된 변화에 대한

즉각적인 저항을 불러온다고 말하고 있다. 그러므로 저항과 수용은 Jaffe, Scott, and Tobe(1994)의 변화에 대한 반응단계 중 거부와 저항단계를 평가하는 준거가 될 수 있을 것이다. 조직변화에 대한 감정적이고 행동적인 반응 역시 조직변화를 평가하는 준거로 사용될 수 있다. 조직몰입, 직무 만족, 냉소주의, 우울, 분노, 탈진과 같은 반응들도 변화에 대한 감정적 반응에 대한 통찰력을 제공해줄 수 있다. Schweiger and Denisi(1991)는 의사소통 미디어가 조직구성원들이 조직변화에 대응하는 데 도움을 줄 수 있다고 말한다.

## 제 3 장

### 내부 적합성과 조직변화

#### 제1절 서론

조직변화는 외부 환경변화가 주는 도전에 대응하려는 조직활동이다. 환경진화론의 관점에서 보면, 환경에 적응하는 조직은 성장하고 그렇지 못한 조직은 쇠퇴하게 된다는 논리가 가능하다. 그러나 조직변화가 모든 조직에서 성공하지 못하는 이유는 도입 유무보다 도입 후의 관리역량이 부족하기 때문이다. 제도의 도입은 모방적 행위로서 겉으로 외관적 모양을 따라할 수 있지만 제도의 일상적 운영은 구성원과 다양한 이해관계자 간의 복잡한 갈등을 극복해나가야 가능하다.

본 장에서는 제도 도입을 촉진하는 방안보다 제도 도입 전후의 조직변화를 성공적으로 추진하는 방안에 대해서 살펴볼 것이다. 새로운 인사제도는 경영환경과 사업전략의 필요성에 적합한 것이어야 하며, 이와 함께 조직 내부 구성원들의 이해와 수용이 전제되어야만 가능하다. 소위 인사제도의 외부 적합성과 내부 적합성이 모두 충족될 경우 인사제도의 조직내 정착이 가능해진다. 따라서 본 장은 제도의 도입을 촉진하는 외부 적합성 개념보다는 인사제도를 도입한 이후 어떻게 제도운영을 내실화할 수 있을지를 다룬다. 이 점에서 본 장은 내부 적합성을 중점적으로 다루고 있다. 특히 연구의 초점을 대안적 임금제도의 도입 전후에 인사제도의

내부 적합성을 확보하는 방안과 구성원의 수용성을 높이는 관리적 노력들을 살펴보고자 한다.

대안적 임금제도의 도입은 조직변화의 한 부분이며 따라서 조직변화의 일반적 이론과 지침들이 활용될 수 있는 부분이다. 조직변화 이론은 크게 변화과정에 초점을 맞춘 과정이론과 변화의 성공을 촉진하는 요소 중심인 요소이론으로 구분될 수 있다. 전자의 대표적 이론으로는 Lewin(1947)의 세력장이론(force-field theory)이 있으며, 후자의 이론은 제도별로 성공요인에 대한 다양한 제안이 이루어져 있다. 특히 변화관리의 요소모델은 임금제도 도입과 운용을 성공적으로 만들기 위한 전제조건들을 제시한다.

본 연구에서는 조직변화의 요소이론에 근거하여 대안적 임금제도의 도입과정에서 인사제도의 정착을 촉진하는 방안을 연구한다. 조직변화의 요소이론 관점에서는 제도의 디커플링(institutional decoupling) 현상이론에 기반하여 제도 정착을 방해하는 요인들을 중심으로 살펴본다. 제도의 디커플링은 제도의 도입이 이루어진 이후 제도가 실효적으로 운영되지 못하는 현상을 말하는 것이다. 그리고 임금제도의 도입에 있어 흔히 관찰되는 현상이라 할 수 있다(김동배, 2010; 강희경·김종관, 2014). 디커플링 혹은 ‘상징적 동조’라고 표현되는 현상이며 이를 줄이는 것은 결국 임금제도 도입의 실효성을 높이는 방향이 될 수 있다.

연구방법은 사례조사와 인터뷰를 활용한다. 이를 통해 임금제도 도입과 운영에 대한 이슈를 분류하고 사례기업이 어떻게 이슈별로 대응방안을 구체화했는지 알아본다. 이슈를 분류하고 대응방안을 조사하는 것은 조직변화의 요소별 접근이라 할 수 있고, 이를 조직변화의 단계별로 구체화하는 작업은 과정모델이라고 볼 수 있다.

조직변화에 정해진 공식절차란 없다. 조직을 둘러싼 경영환경과 조직의 역량에 따라 다양한 형태의 조직변화 사례가 존재할 수 있다. 모든 사례를 귀납적으로만 이해하고 그 특수성을 과대하게 평가하는 것은 위험하지만 사례는 그 이면에 연역적 일반화가 가능한 부분들이 있다. 본 연구는 이론과 사례를 중심으로 사례조사의 귀납적 특수성과 이론의 연역적 일반화를 통합해가는 접근을 취하고 있다.

## 제2절 인사제도의 도입을 무력화하는 조직현상

### 1. 인사제도 실패와 상징적 동조

상징적 동조란 인사 프로그램을 도입하였지만 실제로 운영하지 않거나 혹은 부분적으로만 운영하여 원래의 도입목표를 달성하지 못하는 현상을 가리킨다. 상징적 동조는 ‘decoupling’, ‘symbolic adoption’ 등의 용어로도 표현된다. 국내 기업이 1980년대 도입한 연봉제 상당수가 ‘무늬만 연봉제’라는 비판이 있었던 것은 임금제도의 상징적 동조를 일컫는 말이다. 상징적 동조에 대한 연구들은 크게 상징적 동조의 원인과 결과에 대한 연구로 분류될 수 있다. 상징적 동조의 원인과 결과를 한 논문에서 모두 다룬 경우도 있지만(강희경·김종관, 2014), 기존의 연구들은 주로 상징적 동조의 원인에 집중하고 있다. 이는 상징적 동조의 원인을 파악하고 이를 제거한다면 상징적 동조가 줄어들어 제도의 정착이 촉진될 수 있다는 가정 을 하고 있기 때문이다.

상징적 동조현상이 인사 분야에서 주목되기 시작한 것은 상당수 인사 제도가 도입 이후 원래 취지에 어긋나게 실효화되지 못하는 경험 때문이다. 인사제도의 상징적 동조는 새로운 인사제도를 도입하는 것만큼 이를 실효화하는 것이 매우 어렵다는 점을 시사하고 있다. 인사제도의 도입은 외부 이해관계자로 정부, 사회적 여론, 지배 모기업 등과의 관계에서 촉 발될 수 있지만, 제도의 운영 자체는 내부 이해관계자인 구성원의 수용과 참여가 없으면 실효화되기 힘들다. 이론적으로 살펴보면 상징적 동조현 상은 주로 도입단계에서 동형화(isomorphism)의 압력으로 이루어지기 시 작한다. 즉, 특정 인사제도는 정부와 모회사의 압력에 의한 ‘강압적 동형 화’, 여론과 전문가 그룹에 의해 형성된 ‘규범적 동형화’, 성공적인 다른 조직을 모방하는 ‘모방적 동형화’에 의해 촉발된다(김동배, 2010).

## 2. 인사제도 실패에 대한 해외연구

인사제도의 도입이 상징적 동조에 의해 유명무실해지는 사례는 적지 않다. 이를테면 Edelman(1992)은 미국의 차별금지법 준수를 위한 차별시정계획이 실제로 유명무실해지는 과정을 연구하였다. 차별금지법은 규범적으로 사회가 요구하는 사항이지만, 경영자의 인사권을 침해하는 사례가 발생하면서 인사관리의 딜레마를 초래하였다. Edelman은 상징적 동조가 증가하는 조건으로 규범적 요구사항이 모호하고 추상적이거나, 결과보다 절차만을 규정하거나, 강제기제가 미약한 경우를 들고 있다.

유사한 연구로 Westphal and Zajac(1994)은 최고경영자의 스톡옵션 제도 도입이 원래 취지와는 달리 운영되지 못하는 사례를 상징적 동조현상으로 설명하고 있다. 경영자는 스톡옵션이 도입되더라도 장기 위협의 부분을 자신이 부담하는 데 동의하지 않을 수 있다. 이 경우 스톡옵션의 실제적 적용은 이루어지지 않게 된다. 최고경영자의 이해관계를 사적 이익 극대화에 두지 않도록 스톡옵션을 부여한다는 취지는 사회적 정당성을 갖는 것이다. 그러나 스톡옵션을 도입한 기업의 21~45%만이 이를 실제로 실행하였다는 사실은 상징적 동조현상이라 할 수 있다. 특히, 스톡옵션 제도를 선도한 기업에 비해, 마지못해 후발적으로 도입한 기업의 경우에 상징적 동조는 더 심하였다. 이는 강제적 혹은 규범적 동조가 인사제도의 운영에 미치는 부작용을 보여주는 증거라 할 수 있다.

Kostova and Roth(2002)는 다국적 기업의 모회사가 해외 자회사에 품질관리 프로그램 도입을 요구한 사례를 연구하였다. 해당 사례는 모회사에 대한 종속성이 자회사에 제도의 도입을 강제한 경우이다. 해당 연구는 상징적 동조가 모회사에 대한 신뢰가 낮고 자회사 제도의 규범이 모회사와 다를 경우 특히 증가함을 보여주고 있다. 그들은 10개 국가의 104개 자회사를 조사함으로써 자회사의 규범과 모회사의 제도가 충돌할 때, 그리고 자회사의 모회사에 대한 신뢰가 낮을 경우 상징적 동조가 증가함을 발견하였다.

상징적 동조는 철저한 준비 없이 제도적 압력에 의해 특정 제도를 도입하고 조직 구성원을 새로운 제도에 무리하게 순응시켜나가려 할 때 발



생한다. 상징적 동조가 발생하면 혁신적 제도의 도입이 오히려 경영성과를 낮추는 결과까지 초래할 수 있다. 또한 제도 도입 이후 구성원들의 수용성이 낮은 제도는 “운영상의 기존 관행과 충돌하여 제도와 운영이 분리되는 현상”이 발생한다(강희경·김종관, 2014). 상징적 동조는 제도를 무효화하는 수준에서부터, 제도를 부분적으로만 운영하는 ‘느슨한 동조화’까지 여러 수준으로 발현된다. 따라서 상징적 동조를 하나의 보편적 현상이라 해석한다면, 상징적 동조를 완전히 없애는 것보다, 점차 줄여나가는 것이 더욱 현실적인 목표라 할 수 있다.

### 3. 인사제도 실패에 대한 국내연구

상징적 동조현상을 임금에 적용하여 연구한 국내연구는 주로 외환위기 이후에 발표된 것이 대부분이다. 이는 불경기에 대응하여 국내 기업들이 새로운 임금제도를 도입한 시기와 겹치기도 한다. 외환위기 이후 국내 기업은 연공주의에 기반한 인사제도를 비판적으로 평가하면서, 성과주의에 기반한 인사제도를 긍정적으로 수용하려는 정책을 강조하였다. 즉, 규범적 동조화가 성과주의 인사제도 도입의 분위기를 촉발하였다. 연공주의는 직급과 임금이 근속연수에 의해 자동적으로 혹은 관행적으로 상승하게 되는 원리에 기초하고 있기 때문에 장기근속을 유도하는 규범이다. 그러나 불경기가 지속되거나 저성장 경제로 전환되는 환경에서는 취약하다. 이에 비해 성과주의는 직급과 임금의 상승이 업적, 역량, 역할 등에 의해 이루어지는 규범으로서, 근속연수를 대체하는 대안적 원리를 제공하고 있다.

임금제도의 상징적 동조현상은 연공주의와 성과주의 간의 충돌에서 비롯된 것으로 해석되기도 한다. 특히 성과주의에 기초한 연봉제의 도입이 1996년부터 2006년 사이 1.6%에서 50.6%로 급속히 증가한 점에도 불구하고, 도입 기업들이 평가제도와 조직문화의 변화 없이 성급히 성과급 임금제도만을 도입하였다는 점은 문제이다. 국내 기업들은 성과주의에 기초한 임금제도를 도입하였으나, 구성원의 심리적 저항과 평가제도의 변화 없이 임금제도를 운영한 결과 원래의 취지를 성취하지 못한 경우가 많

이 발생했다. 임금제도의 도입과 함께 상징적 동조현상을 줄이기 위해서는 특히 평가제도의 개선이 중요한데, 유규창·박우성(2007)에 의하면 목표관리제와 연봉제의 동시적 도입이 연봉제의 실효적 운영에 중요함을 지적하고 있다. 또한 김동배(2010)는 상징적 동조의 관점에서 연봉제를 관찰하면서, “연봉제를 도입하되 적용범위를 축소하거나”, “평가에 의한 차등지급 폭을 줄이거나”, “평가가 나쁘더라도 연봉삭감이 없는 방식을 실행하는 것”을 연봉제의 실효적 운영을 저해하는 관행이라 주장하고 있다.

강희경·김종관(2014)은 성과주의 보상제도의 상징적 동조현상을 줄이는 혹은 늘리는 요인들을 보다 포괄적으로 연구하였다. 그들의 연구결과에 의하면 최고경영자의 지원(인식과 관심), 목표관리제의 운영, 조직의 구조적 관성, 제도적 동형화 등이 성과주의 임금제도의 상징적 동조에 영향을 준다고 하였다. 이들 연구의 통계적 분석결과를 보면 최고경영자의 인식은 목표관리제와 연봉제의 상징적 동조현상을 줄였으며, 제도적 동형화는 반대로 상징적 동조현상을 증가시키는 작용을 하였다. 그리고 조직의 구조적 관성을 의미하는 일의 공식화, 전문화, 집권화는 상징적 동조와 관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

#### 4. 인사제도 실패의 원인

국내외에서 이루어진 인사제도 실패 연구에 의하면 임금제도의 실효적 운영을 어렵게 하는 공통의 원인이 존재한다. 이들 연구로부터 구체적으로 그 원인들을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 최고경영자가 대안적 임금제도의 목표를 정확히 인식하고 제도 추진의사가 명확할수록 임금제도의 정착은 더욱 효과적으로 진행된다. 둘째, 상위조직의 일방적 요구와 동종산업의 경쟁자를 단순 모방하면서 도입된 임금제도는 그 실효적 운영이 어렵다. 즉, 강제적이고 모방적 동형화를 거칠수록 임금제도의 운영이 실효화되기 어렵다는 사실을 알 수 있다. 결국 임금제도 운영을 개선하기 위해서는 모방이나 동형화에 의한 수동적 대응보다는 조직 스스로가 대안적 임금제도의 필요성과 목적을 인지하고, 최고경영자 이하 경영진들이 제도 도입을 주도하려는 의지를 가지는 것이 중요하다.

상징적 동조이론을 대안적 임금제도 도입에 적용하면 다양한 요인들이 상징적 동조에 영향을 줌을 발견할 수 있다. 기존 연구 중 이들 영향요인들을 통합적으로 고려하여 하나의 일반이론으로 정립한 경우는 아직 없지만, 상징적 동조에 영향을 미치는 요인들을 정리하면 다음과 같다.

#### 가. 제도 도입의 당위성과 합리성 확보

새로운 임금체계를 도입하기 위해서 무엇보다 제도변화의 당위성과 공감대 형성이 필수적이다. 한 조직이 특정 제도를 도입하는 이유는 환경변화의 불확실성이 높아지거나 외부 경쟁자가 도입한 제도를 모방하면서 강제적 동형화가 진행되기 때문이다. 그러나 제도의 성공여부는 강제적 모방보다는 제도 도입의 취지와 정당성을 얼마나 효과적으로 소통하느냐에 달려 있다(DiMaggio & Powell, 1983).

#### 나. 최고경영진의 적극적 지원

새로운 인적자원관리제도의 도입에는 최고경영자의 확고한 의지와 지원이 필수적이다. 최고경영자의 지원은 조직 내 회의론자의 저항을 약화시키고, 제도 도입과정의 추진력을 높이는 데 중요하다. 최고경영자는 새로운 임금제도의 당위성과 합리성에 대해 확신을 가져야 하며, 앞장서서 조직 구성원을 설득할 수 있는 적극적 지원의사가 있어야 한다(강희경·김종관, 2014).

#### 다. 임금제도 혁신의 추진조직 구축

모든 조직변화에는 구심점이 있어야 하고, 조직변화의 추진조직이 컨트롤타워 같은 역할을 수행해야 한다. 새로운 임금제도를 도입하는 과정에서 다양한 의견들을 수합하고 이를 제도 설계에 반영하는 것 역시 추진조직이 담당해야 하는 역할이다. 추진조직에 참여하는 구성원은 조직 내에서 신망이 있고, 신뢰할 만하며, 소통능력이 뛰어나고 전문적 의사결정

이 가능한 사람들로 구성되어야 한다.

#### 라. 제도 도입을 위한 전문성 확보

직무급이나 역할급, 성과연봉제 같은 대안적 임금제도를 도입하기 위해서는 과거보다 높은 전문성이 요구된다. 대안적 임금제도는 호봉제를 근간으로 하는 연공급제도보다 구조가 복잡하고, 도입과정에서 직무분석과 직무평가 같은 기술적 절차를 거치기 때문이다. 특히 소규모 조직에서는 대안적 임금제도에 대한 전문성을 가진 인적자원관리 스태프가 부족하기 때문에, 외부 컨설팅 회사 혹은 임금전문가의 자문을 통해 전문성을 확보하는 것이 필요하다.

#### 마. 인적자원관리제도 전반의 통합성 확보를 위한 내적 적합성 제고

인적자원관리의 다양한 제도 간에는 서로 내부적으로 적합성이 맞아야 한다. 대안적 임금제도의 도입은 이에 상응하는 평가제도, 직급제도, 이동 및 승급관리, 교육훈련제도, 채용제도 등이 함께 변화되어야 효과적으로 운영될 수 있다. 임금제도와 연관된 인적자원관리제도 간의 내적 적합성을 높이는 작업은 임금제도의 설계과정에서부터 시작되어야 한다.

그리고 도입 이후 대안적 임금제도를 운영하면서도 인적자원관리제도 간의 재정렬은 지속적으로 추진되어야 한다. 대안적 임금제도의 성공은 단지 임금제도의 운영에만 그치지 않고 임금과 연관된 인적자원관리제도 들을 동시에 조화롭게 통합시키는 능력에 달려 있다. 제도의 도입과 효과적 운영 사이의 괴리를 제도의 디커플링(decoupling)이라고 하는데, 디커플링을 최소화하려는 노력은 상시적으로 이루어져야 한다(Meyer & Rowan, 1977).

#### 바. 대안적 임금제도로의 전환을 위한 자원확보와 전환비용의 최소화

임금제도를 새롭게 설계하여 도입할 경우, 추가적인 임금재원이 필요

한 경우가 있다. 이를테면 성과급제도를 도입할 경우 성과 인센티브에 대한 재원을 확보해야만 한다. 또한 새로운 임금제도를 도입할 경우 인적자원관리의 연관제도들을 이에 맞추어 개편해야 하므로 제도 전환에 필요한 비용이 예상보다 높게 발생한다. 따라서 대안적 임금제도를 도입할 경우 초기 도입과정에서 소요되는 재원을 확보할 수 있는 여력이 있는지 고려해야 한다.

#### 사. 조직문화의 혁신

새로운 임금제도의 도입을 위해서는 조직문화의 혁신이 필요하다. 임금제도는 그 기저에 나름의 노동규범과 철학을 가지고 있기 때문에, 신임금제도의 도입은 기존의 조직문화와 충돌하기 쉽다. 이를테면 연봉제는 성과주의 인사규범에 기초하고 있어, 과거 가족주의에 근거한 근속중심의 연공적 문화와는 거리가 있다. 가족주의가 강한 조직에서 연봉제를 도입할 경우 성과급의 비중이나 수준을 높게 설정하기란 쉽지 않다. 연공적 경향이 강한 문화는 성과평가에 있어서도 정확성과 공정성을 확보하는 것이 용이하지 않다. 따라서 대안적 임금제도를 도입할 경우 그 기저의 규범과 노동규범을 이해하고 이를 철저히 구성원에게 설득하는 조치가 필요하다.

#### 아. 구성원의 참여와 공감대 형성을 통한 임금제도의 도입과 지속적 개선 활동

조직 내 이해관계자로서 경영진과 직원, 그리고 직원들이 구성한 노동조합 혹은 노사협의회 간의 공감대가 부족할 경우 대안적 임금제도의 효과적 운영은 기대하기 어렵다. 이들 이해집단을 설득하여 제도 도입의 당위성을 정립하지 못할 경우 임금제도의 도입 자체가 어렵거나, 도입하더라도 임금제도의 운영이 형식적일 가능성이 높다. 제도의 디커플링은 경영진과 근로자 간의 공감정도에 따라 영향을 받는다(조선미·강정환, 2011).

### 제3절 임금제도와 내부 적합성

#### 1. 성과주의 인사제도와 내부 적합성

전략적 인적자원관리 이론은 인사제도의 효과성을 개별적 관점이 아닌 번들(bundle)의 관점에서 접근하고 있다. 즉, 서로 보완해주는 일련의 인사제도가 동시에 운영될 경우, 인사제도의 효과성이 가장 높아진다는 주장이다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). 이는 인사제도 간의 적합성, 혹은 인사제도 간의 내적 적합성으로 개념화되었는데, 실증연구 결과에 의해 지지되고 있다(장은미, 2003). 문제는 어떤 인사제도들이 서로 적합성이 높은 지를 구분하는 작업인데, 이는 인사제도들의 기초원리로서 지침원리가 서로 동일해야 한다는 주장에서 시작된다(배종석, 1999). 지침원리의 유형을 구분하고 특정화하는 작업은 아직까지 명확하지 않지만, 국내 기업의 경우 연공주의와 성과주의 간의 차이는 비교적 명확해 보인다.

<표 3-1>에서 도식화된 차이를 고려하면 이론적으로 내부 적합성에 충실한 두 가지 극단을 상정해 볼 수 있다. 즉, 연공주의 인사제도만으로 인사제도를 운영하는 조직과 반대로 성과주의 인사제도만으로 인사관리

<표 3-1> 연공주의와 성과주의 인사제도의 주요 특징

	연공주의	성과주의
채용	정기 및 신입사원 채용 중심 일반적 선발기준	수시 및 경력사원 채용 강화 전문성과 창의성 위주의 선발기준
평가	태도와 근속연수 중심의 평가	성과와 능력 중심의 평가 객관적이고 투명한 평가
보상/ 직급	직급과 연차 중심의 연공승진 연공급 월급제, 고정상여	직급파괴 및 성과, 역량에 의한 승진, 연봉제, 성과급 등
퇴직	장기 고용	역량과 성과에 따른 고용 전직지원 활 성화

자료: 한준·구자숙(2007)에서 재인용.

를 운영하는 조직으로 이분화할 수 있다. 그리고 내적 적합성 이론에 따르면 이들 두 조직의 인사제도 효과성은 차이가 없어야 함을 시사하고 있다. 가장 연공적인 조직이나 가장 성과주의적 조직이나 내부 적합성을 유지할 수 있다면 성과를 내는 데 기여할 수 있기 때문이다. 그러나 적합성의 유형에는 내부 적합성뿐만 아니라 외부 적합성이 존재하며, 내부 적합성이 높더라도 외부환경과의 적합성이 낮으면 총체적인 적합성이 낮아지는 현상이 초래된다. 즉, 인사제도의 효과성은 내부 적합성과 외부 적합성이 모두 충족될 경우에만 극대화된다는 이론적 주장이 가능하다.

물론 전략적 인적자원관리 이론 중 보편주의 접근법은 인사제도 중 best practices가 존재하며 이들의 조합은 환경변화에도 불구하고 지속적으로 높은 효과성을 보인다는 가설이 있다. 그러나 일반적으로 경영환경에 따라 조직이 변화를 추구한다는 점에서 보면 보편적으로 효과적인 하나의 인사제도를 주장하는 데는 무리가 있어 보인다. 특히 불경기와 저성장 경제상황이 지속되는 과정에서 과거보다 조직들의 성과창출 동기가 강해짐에 따라 국내 기업들은 연공주의보다 성과주의로의 전환을 인사제도의 지침원리로 하고 있다. 공기업 역시 예외가 아니며 공기업조차 성과평가제도를 도입하는 등 성과주의 인사제도에 대한 조치를 고려하고 있다(이테일리, 2016. 4. 22).

최근 연구들은 내부 적합성을 성과주의 인사제도 중심으로 살펴보는 경향이 있다. 유규창·박우성(2007)은 성과주의 인사제도의 도입에 영향을 주는 요인들을 조사하였는데, 성과주의 인사제도의 도입 개수, 목표관리제의 도입여부, 연봉제와 성과배분제의 도입여부 등을 조사하였다. 성과주의 인사제도의 도입개수는 기업의 규모가 클수록, 시장의 성장성이 높을수록, 재벌그룹에 속한 조직일수록 높게 나타나고 있으며, 반대로 노동조합이 있는 경우 줄어드는 것으로 나타났다. 성과주의 인사제도의 효과는 목표관리제와 연봉제를 동시에 도입한 경우가 목표관리제, 연봉제, 성과배분제를 개별적으로 도입한 경우보다 긍정적으로 나타나고 있다. 특히 연봉제와 성과배분제의 도입 자체가 개별적으로 조직효과에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있는 점은 인사제도의 내부 적합성이 연관된 결과로 볼 수 있다. 따라서 모든 성과주의 인사제도가 조직성과를 높인다는

가정은 비현실적이며, 성과주의 인사제도가 상호보완적으로 조합되어 함께 도입될 경우에 보다 긍정적인 효과를 기대할 수 있음을 알 수 있다. 이를테면 연봉제는 목표관리제와 함께 도입될 경우 그 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 그러나 유규창·박우성(2007)의 연구결과는 신중하게 해석될 필요가 있다. 연구결과를 원용하여 단순히 성과주의 인사제도를 더 많이 도입해야 효과적이라고 해석하는 것은 무리가 있다. 왜냐하면 내적 적합성이 확보된다 하더라도 외적 적합성이 높지 않을 경우 성과주의 인사제도의 효과는 제한될 수 있기 때문이다. 이를테면 시장이 안정적이고 직무구조가 평이하며, 불확실성이 낮은 상황에서는 성과주의 인사제도의 도입이 절실하지 않다. 따라서 조직은 환경적 요구가 정당하다는 가정하에 서만 성과주의 인사제도 간의 적합성을 고려할 수 있다.

성과주의 인사제도의 적합성에 있어서 특히 조직의 특성을 고려할 필요가 있다는 주장이 있다. 정장훈(2013)은 성과주의 인사제도를 공공부문에 적용할 경우, 조직의 공공성이라는 정체성이 성과주의 인사제도의 효과적 운영을 어렵게 만들 수 있음을 지적하고 있다. 이는 “성가지향적 제도가 한국 행정문화와 적합성이 결여되었기 때문이거나”, “공공부문에는 혁신을 관통하는 일관된 관점이 없으며”, “시장지향적 성과의 개념이 모호하기 때문에” 성과주의 인사제도가 공공부문에서 효과적이지 못한 결과를 초래한다는 지적이다(차성덕·최호진, 2003; 백완기, 2008). 특히 공공성을 중시하는 명확하고 통일된 정체성을 가진 조직일수록, 영리부문에서 시작된 성과주의 인사제도의 도입은 좀처럼 소기의 성과를 내기 힘들 수 있다. 따라서 공공부문에 성과주의 인사제도의 내적 적합성을 획일적으로 요구하는 것은 현실과 괴리될 가능성이 있다. 다만, 연공주의 인사제도의 만연으로 조직역량이 침체되고, 공공서비스의 효율이 낮아질 경우에 성과주의 인사제도의 운영이 일정부분 비합리적 행정관행을 제거하는 효과를 거둘 수 있을 것이다.



## 2. 임금제도와 내부 적합성

### 가. 대안적 임금제도의 기초원리

과거 연공급으로부터 역할급이나 직무급과 같은 대안적 임금제도로 이관하기 위해서는 무엇보다 인사관리의 기초원리를 다시 정립하는 것이 중요하다. 대안적 임금제도는 단지 제도적 변경으로 그치는 것이 아니라 인사관리 원칙을 큰 틀에서 바꾸는 작업으로 보아야 한다. 연공급은 주로 속인주의의 원리에 기초하고 있으나, 역할급이나 직무급은 속직주의의 원리에 기초하고 있다. 속인주의는 일보다는 사람 그 자체를 중시하는 원리이다. 즉, 임금과 승진, 채용과 이동 전반에 걸쳐서 근속과 태도, 학력, 성별 등 근로자가 가진 속성을 중심으로 인사결정을 한다. 그러나 속직주의는 사람보다 그 일 자체에 대해 가치를 매겨 사람을 배치하고 임금을 결정하는 원리이다. 완전히 적재적소에 사람을 배치할 수 있다면 속인주의와 속직주의의 차이는 그만큼 줄어들 수 있지만, 적재적소의 인력배치는 현실적으로 불완전하다.

한국과 일본은 과거 호봉제에 기초한 연공급을 도입하면서 인사제도 전반을 속인주의 원리로 구성하였다. 이를테면 근속에 따라 승진하고 근속이 높은 직원이 평가에서 유리하며, 임금 역시 근속에 따라 높아지는 구조를 도입하였다. 그러나 1990년대 이후 저성장 경제구조가 확대되면서 속인주의 원리는 점차 줄어들게 된다. 근속에 따라 확실히 계속 임금을 올려주는 것이 불가능해졌고, 근속에 따라 모든 직원들을 승진시키는 것 또한 어렵게 되었기 때문이다. 따라서 점차 속인주의 대신 속직주의 원리가 인사제도 전반의 기초원리가 되어가고 있다. 역할급과 직무급은 모두 속인주의가 아닌, 속직주의에 기반한 인사제도로서 임금과 관련 인사제도가 모두 직무에 기초하여 다시 조율된 것이다.

### 나. 임금제도와 연계된 인사제도와의 내부 적합성

인사제도 간의 내적 정합성을 판단할 때는 인사제도의 기반원리가 중

요하다. 이를테면 연공급은 속인주의적 원리에 의해서, 직무급과 역할급은 속직주의적 원리에 의해서 여타 인사제도와와의 적합성을 높여나가야 한다. 임금제도와 연관성이 높은 인사제도는 다음 다섯 가지로 볼 수 있는데, 특정한 임금제도가 도입되면 내부 적합성의 관점에서 이들 인사제도의 변경이 함께 요청된다.

- 1) 직무분석 및 직무평가
- 2) 직군과 직급구조
- 3) 평가제도
- 4) 승급 및 이동관리
- 5) 채용제도

따라서 다음 <표 3-2>는 임금제도에 따라서 어떤 인사제도가 내부 적합성을 높일 수 있을지를 도식적으로 보여주고 있다.

물론 직무급과 역할급을 도입한 후에도 조직은 속인주의에 기초한 기존의 평가제도를 유지할 수 있으나 내부 적합성 차원에서 꼭 바람직하다고 보기는 어렵다. 그보다 인사제도 간의 조화를 높일 목적에서 임금제도의 도입과 함께 되도록 연관된 인사제도를 조화롭게 개선해나가는 노력이 필요하다. 다음 단원의 사례분석에서는 2개 기업의 사례를 다루고 있는데 새로운 임금제도의 도입 후 인사제도 간의 내부 적합성이 어떻게 바뀌었는지를 잘 보여주고 있다.

<표 3-2> 속인주의와 속직주의에 따른 내부 적합성

	속인주의	속직주의
인사 기준	사람 중심	직무중심
임금제도	연공급	직무급, 역할급
채용제도	정기모집, 내부 직원 중심	수시채용, 직무경력자 중심
직무평가	직무평가 불필요	직무평가 필요
직군 및 직급 구조	근속에 따른 직급	직무가치에 따른 직급
평가제도	근속 중심	업적과 역량 중심
승급 및 이동 관리	근속에 따른 승급, 정기적 순환근무	역량에 따른 직무이동, 직무전문성 향상을 위한 이동관리

자료: 필자 작성.

## 제4절 대안적 임금제도 도입에 대한 사례분석

### 1. 사례분석의 대상과 분석방법

#### 가. 사례분석의 틀

본 단원에서는 인사제도의 실패 원인을 중심으로 2개의 사례를 살펴보고자 한다. 2개의 사례는 실패원인에 주목해서 대안적 임금제도를 성공적으로 도입한 경우에 해당한다. <표 3-3>의 이슈들은 앞서 인사제도 실패

<표 3-3> 임금제도 도입 전후 조직변화 이슈들

	도입 전	도입 후
임금제도 도입의 동기와 최고경영진의 지원	임금제도 도입에 대한 당위성을 설득	도입 후 조직 내 소통과 공감대 조성을 위한 활동들
제도 도입을 위한 전문성 확보와 추진조직 구성	공정성 확보를 위해서, 또한 부족한 내부 전문성을 보완할 수 있는 전문기관의 도움 요청	도입 후 자체 운영을 위한 매뉴얼과 운영조직 구성원의 역량 개발
인사제도 간의 내적 정합성 확보	임금제도 도입에 따른 연관제도의 재설계와 개선작업 (1) 채용제도 (2) 직무분석 및 직무평가 (3) 직군과 직급구조 (4) 평가제도 (5) 승급 및 이동관리	내적 적합성이 낮은 연관 인사제도에 대한 계속적 개선작업 (1) 채용제도 (2) 직무분석 및 직무평가 (3) 직군과 직급구조 (4) 평가제도 (5) 승급 및 이동관리
피드백 과정과 의견수렴을 통해 제도 개선을 추구하는 활동	도입 전 구성원의 의견수렴 과정 활동	도입 후 문제점 파악과 피드백을 통한 개선활동
노동조합이나 노사협의회와의 협의 및 협의사항	노동조합이나 노사협의회를 통해 임금제도 도입에 대한 고민을 소통함. 이에 대한 기업의 대응방안을 설득력 있게 소통함.	임금제도 도입으로 인해 근로조건이 하향조정된 근로자에 대한 지원을 함께 해결하고 풀어남김.
조직문화 변화활동	기존 조직문화가 임금제도 도입에 방해가 되었던 점	임금제도 도입 후 조직문화의 변화방향을 설정하고 조직문화활동을 체계화함.

자료: 필자 작성.

의 원인들을 고려하여 작성한 것들이다. 특히 임금제도 도입에 따른 내부 적합성은 채용제도, 직무분석 및 직무평가, 직군 및 직급구조, 평가제도, 승급 및 이동관리로 나누어 살펴보고자 한다.

#### 나. 사례분석 대상

사례분석 대상은 역할급을 도입한 캐논코리아와 직무급을 도입한 DHL 코리아의 외자계 기업으로 하였다. 캐논코리아는 호봉제에서 직능급제도로 전환하고 다시 직능급에서 역할급으로 전환한 경우이고, DHL코리아는 호봉제를 근간으로 한 연공급을 운영하다 2006년 전후로 직무급으로 전환한 경우이다. 두 기업 모두 2006년에 새로운 임금제도를 도입한 후 10년이 경과한 시점이고, 그 사이에 인사제도를 개선하여, 임금제도와와의 내부 적합성을 꾸준히 높여온 기업들이라 할 수 있다. 사례기업이 외자계 기업들이지만 국내 기업과 문화적으로 큰 차이가 있다고 보기는 어렵다. 이들 기업들의 구성원 역시 내국인들이고 호봉제를 근간으로 임금제도를 경험한 직원들이라는 점에 주목해야 한다. 특히 최소한 두 가지 점에서는 국내 외자계 기업의 임금제도 개편사례에서 배울 점이 있다.

첫째, 대안적 임금제도 도입을 위한 최고경영자의 강력한 의지가 중요하다. 분석 대상기업들은 글로벌 기업으로 전 세계적으로 지사를 운영하고 있다. 따라서 국가별로 운영효율을 비교할 수 있는 입장에 있다. 인사제도의 지역적 특성을 감안한다 하더라도 한국 지사가 글로벌 경쟁력 유지에 어려움을 초래할 임금제도를 유지할 수는 없다. 따라서 외자계 기업의 임금제도 변화는 글로벌 경쟁력 확보에 있어서 불가피성이 있다는 점을 살펴보아야 한다. 한국 기업 역시 글로벌화되면서 임금관리 역시 글로벌 경쟁력을 갖추어야 할 것이고 이를 위해서는 외자계기업의 임금관리 변화과정을 추적해 보아야 한다. 실제 캐논코리아는 한국지사 철수 위기에 직면하면서 임금제도를 역할급으로 선회한 사례이기도 하다.

둘째, 분석 대상이 된 외자계 기업은 글로벌 모기업의 임금제도를 참고하여 한국 상황에 맞추어 도입한 사례라고 볼 수 있다. 모기업은 이미 오랜 기간 동안 해당 임금제도를 운영해왔기 때문에, 임금제도와 연관된 인

사제도 간의 내부 적합성이 높은 상태에 있다. 더욱이 글로벌 지사마다 다양한 문화와 특성을 고려하여 임금제도를 전파한 입장이라, 외부 적합성 역시 어느 정도 확보하고 있을 가능성이 높다.

임금제도는 조직에 관계없이 하나의 표준화된 제도를 획일적으로 요구할 수 없는 특수성을 가지고 있다. 그래서 내부 적합성의 관점에서 외자계 기업들이 그동안 한국화를 위해 노력한 임금제도 도입과정을 살펴보고자 한다.

## 2. 캐논코리아

### 가. 임금제도 도입의 배경

캐논코리아는 2006년부터 사무직과 생산직 전원에 대해 역할급을 도입하였다. 역할급을 도입한 배경은 글로벌 모기업의 국내 생산거점 철수 가능성이 제기되면서 위기감이 확산되었기 때문이다. 캐논과 같은 다국적 기업은 임금경쟁력이 떨어질 경우 생산거점을 국가 간에 이동한다. 캐논코리아는 역할급 도입 이전에 직능등급제도를 운영하고 있었다. 그러나 개인의 직능을 정확히 평가하는 데 어려움이 있었고, 인건비의 과다한 상승이 대안적 임금제도 도입의 계기를 만들었다. 직능등급을 도입하더라도 직능이 근속연수에 따라 상승하는 경향은 존재한다. 직능급하에서는 근로자가 직무에 필요한 직능 이상으로 개인의 보유역량을 증가시키면 이에 따라 임금이 상승하기 때문이다.

역할급은 직무의 개념과 역량의 개념을 혼합하여 직무에 따른 역할등급을 정하는 방식이다. 역할급을 도입하면 기존의 직능등급은 역할등급으로 대체되고, 근로자는 본인의 역할에 따라서 임금이 결정된다. 역할급하에서는 역할에 따라 임금수준이 연계되어, 역할이 바뀌지 않으면 임금이 상승하지 않는다. 또한 역할급은 보유역량보다는 역할별 필요역량을 중심으로 임금을 결정하는 제도이기 때문에, 임금이 근속에 따라 올라가는 경향이 줄어들다. 역할에 따라 임금이 올라간다는 것은, 반대로 해석하면 동일한 역할을 수행하는 한 임금이 올라가지 않는다는 논리와 같다.

따라서 과거 연공급보다 동일노동 동일임금에 더 가까운 임금제도로 할 수 있다. 이 점에서 글로벌 모기업은 캐논코리아의 역할급 제도를 지원하게 되었다. 사실 캐논은 전 세계 지사들에 역할급을 도입하고 있으며, 직능급을 대체할 수 있는 차세대 임금제도로 가정하고 있다.

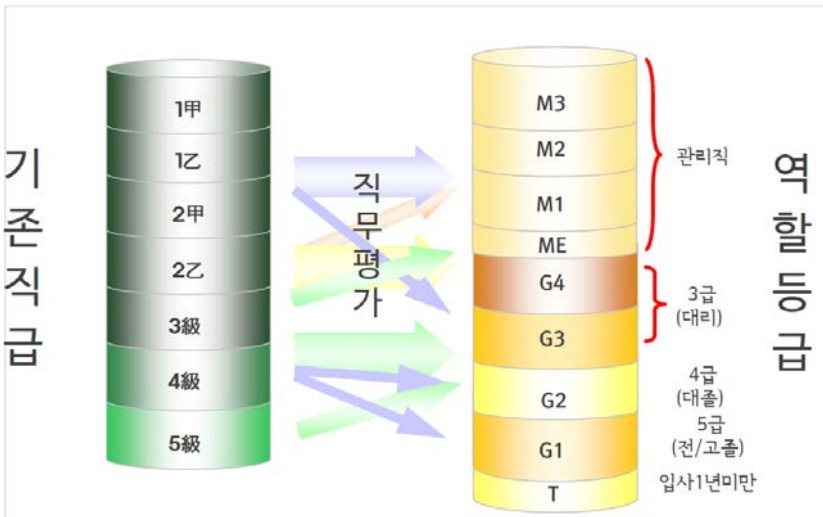
#### 나. 임금제도의 도입과정

##### 1) 직무분석을 통한 역할등급의 설정

캐논코리아는 우선 역할등급을 정하는 프로세스를 계획하고 실행하였다. 역할등급은 직무급 도입 프로세스와 유사하다. 우선 직무분석을 거쳐 직무를 구분하고, 직무를 수행하는 역할들을 도출하였다. 그다음으로 업무의 크기(job size)에 따라 역할등급을 정의하는 과정을 거친다.

캐논코리아는 역할등급을 모두 9단계로 구분하였는데, T-G1-G2-G3-G4-ME-M1-M2-M3의 명칭을 정하고 각 역할등급을 정의하였다. 그 결과 [그림 3-1]에 표시된 대로 기존의 7개 직능등급이 9개의 역할등급으로 재편되는 결과를 가져왔다.

(그림 3-1) 캐논코리아의 역할등급



자료: 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

종래의 대졸 4급은 역할등급 체계에서는 G2로, 종래의 5급은 G1로 연계되는데, 직무의 사이즈에 따라서 G1에서 G3 범위 내에서 결정된다. 캐논코리아는 역할에 따른 임금조정 과정에서 구성원의 임금이 하락하지 않도록 보장하였는데 이는 대안적 임금제도의 수용성을 높이기 위한 조치이다.

2) 직군, 직급체계의 재정의

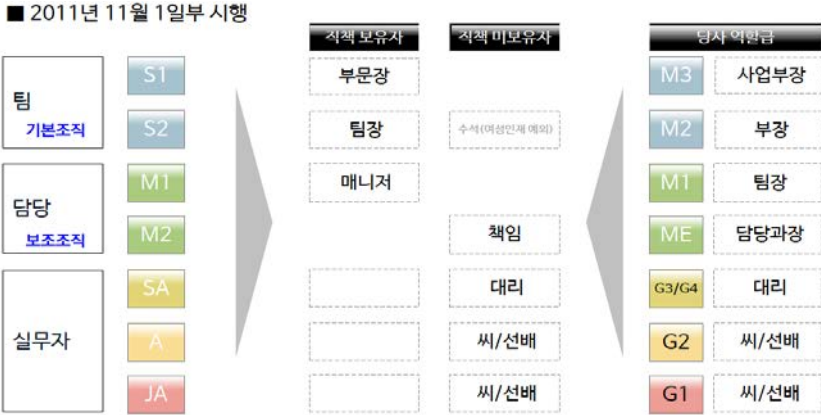
2006년 역할급 도입 당시에는 모든 직군을 하나의 역할체계로 묶은 다음 전 직군에 역할급을 적용하였다. 그러나 캐논코리아는 도입 이후 역할급을 연구전문직과 서비스전문직에 그대로 적용하는 데 많은 어려움이 있음을 경험하게 되었다. 따라서 2011년 전후로 캐논코리아는 직군을 생산직, 연구전문직, 서비스전문직 등으로 구분하고, 직군의 특성에 따라 역할급을 다양한 형태로 변형하여 적용하고 있다. 이를테면 생산직은 역할등급을 4단계로, 연구전문직은 4단계로, 기술직은 3단계로 각각 차별화하여 운영하고 있다.

[그림 3-2] 캐논코리아의 직군구분



자료 : 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

[그림 3-3] 역할급에 따른 직급체계



※ 직책 명칭 우선 적용 : S2가 담당조직을 맡을 경우 → 매니저 ○, 수석 ×

자료 : 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

특히 캐논코리아는 직군별 업무의 차이를 고려하여 2017년부터 상여 개인업적 가산액을 결정할 때 직군별로 차등화를 계획하고 있다. 이를테면 실적을 명확히 측정할 수 있는 영업직은 상여개인업적 가산액을 과거보다 크게 하고, 성과측정이 어려운 사무직에 대해서는 과거보다 낮게 설정하는 조치를 취하였다.

2011년 캐논코리아는 기존의 직급체계를 [그림 3-3]과 같이 바꾸었다. 일본의 캐논 본사의 직책구분은 왼쪽의 직급과 직책을 가지고 있었고, 캐논코리아의 직책은 오른쪽의 구조를 가지고 있었으나, 2011년에 직책 보유자와 직책 미보유자를 구분하여 가운데와 같은 구조로 변경한 것이다. 이를 통해 직책 보유자는 매니저 이상의 호칭으로 불리고 있다. 직책은 역할이 일정 등급 이상이 될 경우 부여되는 것으로 명확히 설정하고 있다.

### 3) 평가제도의 개선

평가제도는 역할별 밴드 내에서 5단계 등급(E-A1-A2-A3-B)으로 하고 기본급이 인사평가 결과에 따라 차등되도록 하고 있다. 이와 더불어 상여기본액은 역할등급이 커질수록, 그리고 역할 밴드 내에서 급여가 높을수록 정액으로 증가시키고 있다. 그리고 2006년 역할급 도입과정에서



법정 수당을 제외한 나머지 수당을 모두 상여 기본액에 통합시켰다.

역할급을 도입한 후 평가제도는 철저히 개인별 역량과 성과에 연동하도록 바꾸었다. 평가는 MBO에 의한 업적을 상대평가 방식으로 측정하고, 행동평가라는 이름으로 일종의 역량평가를 하고 있다. 업적평가는 개인 업적 상여금을 결정하는 기준이 되며, 행동평가는 자기개발, 연차사용률, 봉사활동 등 회사가 강조하는 역량 중심의 개선활동이 주가 되고 있다. 직책자의 경우 업적과 역량은 70:30으로 평가되며, 미직책자의 경우는 50:50으로 평가하고 있다. 평가결과는 1차와 2차로 구분되고 2차 평가에서는 등급을 조직별로 조정해서 최종화하고 있다.

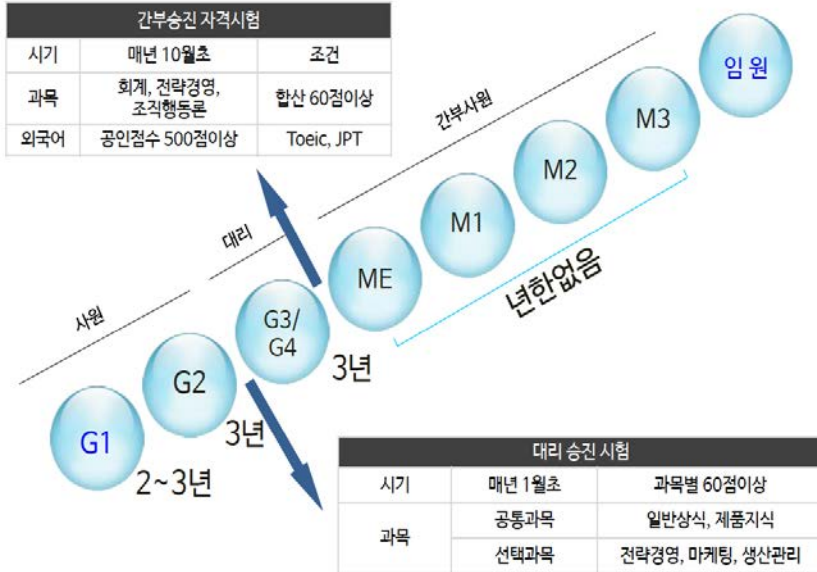
#### 4) 승급 및 이동관리

캐논코리아는 직책자가 상위직급으로 승진하지 못하면 아무리 유능할지라도 상위직책을 맡을 수 없도록 하고 있다. 즉, 직급에 따라 직책이 연계되어 있고, 낮은 직급의 구성원이 상위직책을 수행하는 사례가 없도록 하고 있다. 결과적으로 캐논코리아는 조직의 수와 직책자의 수를 일치시키는 형태로 운영하고 있다. 이에 추가하여 캐논코리아는 각 직책별 연령 제한제를 운영하고 있다. 즉, 매니저(M1)는 51세까지, 팀장(M2)은 53세까지, 부문장(M3)은 55세까지 직책연한을 두어 해당 연령까지 승진하지 못할 경우 직책에서 해임되어 전임직으로 별도 관리되고 있다. 전임직으로 되더라도 임금의 인하는 없도록 보장하고 있다.

단, 직책연한제의 예외를 두는 직무들이 있어 이에 대해서는 별도의 제도를 도입하고 있다. 연구전문직은 18단계의 트랙 제도를 도입하여, 연구역량에 따라 상위 트랙으로 이동하게 하는 형태를 도입하였다. 전문장비 A/S직은 직책제한정책의 적용을 받는 인력에 대해 전문수리기술자격을 취득한 후 개인사업자로 전환하도록 하고 있다. 캐논코리아는 역할급 도입 후, 승격을 엄격히 제한하고 직책이 바뀌지 않을 경우 해임되거나 전임직 등의 조치를 취하는 등 임금의 근속적 속성을 대폭 줄여나가고 있다.

또한 3년간 평가결과를 종합해서 매년 핵심인재와 잠재적 핵심인재, 그리고 C-Player를 구분하고 있다. 핵심인재군은 3년마다 바뀌는 구조이다.

[그림 3-4] 캐논코리아의 승진체계



자료: 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

승급은 사원에서 대리까지의 경우에 한정해서 매년 1회씩 이루어지되, 인사평가 결과에 따라 한번에 2~3등급씩 올라가는 경우가 있다. 그러나 그 이후에는 직책상 공백이 발생하기 전에는 승급이 이루어지기 어렵다.

이동관리는 직무가치가 유사한 직무로의 수평이동을 원칙으로 하고 있다. 직무가치가 다른 경우 조직단위를 일부 변경하여 가치를 맞춘 다음에 인력을 이동시키기도 한다. 역할급이 도입되면 직무이동이 더 어려워질 것이라는 우려가 있었으나 사실은 그렇지 않았다. 캐논코리아의 경우 오히려 직무 간 수평이동이 자유롭게 이루어지고 있는 편이다. 이를테면 영업과 스태프 간의 이동, 기능 간의 이동 등도 직무가치가 유사한 역할 사이에 이루어지고 있다. 팀장의 경우 전략적으로 경력개발이 필요할 경우 다양한 직무를 경험하도록 하고 있기도 하다.

### 5) 임금제도의 내부 적합성

역할급은 직무평가에 의해 역할등급을 설정하고 역할에 따라 임금을 결정하는 임금제도이다. 그러나 역할급을 도입하기 위해서는 역할등급

외에도 연관 인사제도로써 직급, 직책, 승급 및 이동관리, 평가관리를 개선해 나가야 한다. 역할급이 도입되면 정기승진이 없어진다. 역할의 변화가 없으면 승진이나 승급이 이루어질 수 없기 때문이다. 과거 호봉제하에서는 매년 호봉승급이 있고, 근속연수가 올라가면서 직급이 올라가는 관행이 있었으나 역할급하에서는 이런 신분 상승이 없어지게 된다. 이로 인해서 과거 호봉급제도에 익숙한 직원들은 당황하고 제도를 거부하고자 하는 정서가 발생할 수 있다.

캐논코리아는 2006년 도입 당시 역할급을 모든 직원들에게 적용하였으나 연구직, 단순기능직, 그리고 프로젝트성 업무가 다수인 조직에 대해서는 적용이 어렵다는 점을 인식하게 되었다. 현재 역할급은 생산직과 사무관리직에 대해서만 적용하고 있고, 이는 2011년 직군 분리에 따라 각기 다른 임금제도를 적용하게 된 배경이다. 즉, 직책의 수가 매우 적은 직무군, 전문성이 높은 직무군, 단순 기술서비스직무군에 대해서는 역할급이 적합하지 않다. 역할급이 도입되면 정기승진 기회가 거의 없어지기 때문에 이를 보완할 인사제도가 필요해진다. 평가제도는 과거보다 더 개인별 업적과 역량을 강조하는 방향으로 가는 수단으로 작용한다. 승급이나 승진이 적은 대신, 평가를 통해 개인별 성과급의 비중이 높아지고 있으며, 총액임금에서 변동급이 차지하는 비중이 증가하게 된다. 임금의 정기적 베이스업 역시 연 1% 내외로 매우 적은 상황이 발생하였다. 임금총액은 과거보다 더욱 개인별 역량과 업적에 연동되는 결과를 가져왔다.

생산직의 경우에도 생산 Cell당 생산성에 따라서 개인별 상여금이 달라지는 구조를 도입했다. 그래서 캐논코리아에서는 생산직 직원의 경우에도 인사평가를 받고 있다. 역할급하에서는 근속연수에 따라 임금이 인상되지 않기 때문에 생산성이나 업적, 역량에 따라 변동급의 부분을 차등 지급하게 된 것이다. 그 결과 캐논코리아의 생산성은 분당 24엔 정도이며, 유사한 중국 공장은 분당 15엔 정도를 기록하고 있다. 비록 캐논코리아의 임금이 중국보다 높기는 해도, 생산성을 고려하면 인건비 과중의 문제점은 줄어든 상태이다. 채용제도는 기존의 공채를 유지하고 있으며 역할에 따른 공석이 생기면 내부승진을 시키는 방식이다. 다만 적합자가 없을 경우 외부 경력자 채용이 가능하다. 역할급은 채용제도의 큰 변화를 초래하

지는 않는다. 결과적으로 역할급 도입을 위해서는 직급, 직군, 이동 및 승급, 평가제도의 내부적 정합성을 높여나가야 한다. 그렇지 않으면 역할급의 운영이 용이하지 않게 된다.

#### 다. 조직변화관리의 시사점

캐논코리아의 역할급 도입에 있어서 조직변화관리 관점에서 이루어진 몇 가지 사항들을 정리해보면 다음과 같다. 이하는 <표 3-3> 임금제도 도입 전후 조직변화 이슈들을 중심으로 살펴본 내용이다.

##### 1) 임금변화의 당위성 설득

최고경영자는 캐논코리아의 임금제도가 변화되어야만 하는 당위성을 설득하였다. 캐논코리아의 임금이 캐논글로벌의 여타 지사들과 비교하여 과도하게 높은 상태임을 주지시키고, 향후 지속가능한 경영을 하기 위해 임금 및 인사제도의 변화를 설득하였다.

##### 2) 제도 도입을 위한 전문성 확보

캐논코리아는 캐논 모회사로부터 역할급 제도설계와 운영 매뉴얼의 지원을 받았다. 모회사의 컨설팅을 받아서, 캐논의 글로벌 임금제도를 도입 하되, 불가피하게 변경되어야 할 부분을 추가하는 방식이다. 운영 시에도 역할급 매뉴얼을 참고할 수 있으며, 한국적 상황을 고려해서 일부 제도변경을 하였다. 이를테면 캐논 모회사는 개인별 성과상여금의 차등을 크게 두지 않고 있으나 캐논코리아는 오히려 개인별 성과상여금의 차등을 점차 확대하는 정책을 시행하고 있다.

##### 3) 인사제도 간의 내적 정합성 확보

역할급 도입에 있어 직무분석과 직무평가는 역할등급과 직무등급을 정하는 데 무엇보다 중요하다. 직무분석과 직무평가는 조직 내부 직책자(부서장)들과 외부 컨설팅 기관이 공동으로 추진하면서 공정성을 유지하였다. 최종적으로 역할등급에 따라 직무와 직책을 배정할 때는 구성원들과

공감대를 갖도록 하는 것이 중요하다.

직무평가를 얼마나 자주 해야 하는지에 대한 고민이 있으나, 실제 역할급 운영에 있어서는 직무평가를 자주 할 필요는 없다고 한다. 최초 직무평가가 이루어진 후 3년에 한 번 정도 부분적인 직무평가를 하고 있다. 임금담당자는 전체 직무를 주기적으로 직무평가를 할 필요성을 느끼고 있지 않다. 직무평가는 주로 직책 위주로 변경된 부분만을 체크하여 역할등급의 조정이 필요한지를 판단하는 정도이다. 또한 낮은 등급의 직무는 정기적인 직급상승이 이루어지게 만들었기 때문에, 별도의 직무평가를 필요로 하지 않는다.

이동과 승진관리의 경우 역할급이 도입되면 과거보다 승진의 기회는 줄어들는다. 특정 역할의 직무의 공식이 생기지 않으면 하급자의 역할등급이 상승할 기회가 없기 때문이다. 역할급에 있어 내부 저항이 발생하는 것 중의 하나는 내부 직책의 수가 제한되어 있기 때문이다. 직책의 수를 관리하지 않으면 점차 직책의 수가 증가하는 문제가 발생하기 때문에, 직책은 꼭 필요한 경우가 아니면 증가시키지 않고 있다.

캐논코리아는 이런 문제점을 완화하기 위해서 각 직책별로 연령제한제를 적용하고 있다. 그리고 연령제한에 해당되면 직원이 해당 직책에서 내려오게 되고 전문직으로 취급을 받으며 임금의 감액이 없도록 하고 있다. 결과적으로 역할별 연령제한제는 역할별 공식을 만들어 내부 승진기회를 높이는 작용을 한다.

#### 4) 피드백 과정과 의견수렴

역할급을 도입하기 전 캐논코리아는 최고경영자와 부문장이 주축이 되어 30여 차례의 간담회를 진행하였다. 회사의 각 부서와 지점을 돌면서 역할급 임금제도의 필요성과 당위성을 설명하였다. 각 대상자별로 약 2회의 설명회 참여를 요청하였으며, 도입 시 직원들의 우려사항들을 청취하였다. 현재에도 캐논코리아는 분기 1회 정도 직원들의 불만사항과 요구사항을 조사하고 임금 및 인사결정에 대한 문제점을 정리하여 해결책을 제시하고 있다.

#### 5) 노동조합이나 노사협의회와의 합의 및 협의사항

캐논코리아에는 노동조합이 결성되어 있지 않다. 현재 직원 수는 약 1,100명 정도이고 매년 매출이 증가하고 있는 성장과정에 있다. 노사협의회가 있어 이를 통해 인사 관련 사항을 협의하고 있으나, 임금에 대한 교섭이나 합의가 노사협의회를 통해 이루어지는 것은 아니다. 그러나 역할급의 도입 당시 노사협의회와의 소통은 중요하였고 제도 도입의 당위성에 대한 공감대를 조성한 것은 임금제도 도입 과정에서 큰 도움이 되었다. 역할급을 도입하면서 임금수준은 전 구성원에 대해 약 10% 정도 상향되었는데 이는 역할급으로 인한 저항을 줄이는 데 일조하였다. 역할급의 도입과 함께 이루어진 임금의 상향조정은 향후 승진기회가 줄어들어 대에 대한 조치이기도 하였다. 또한 역할등급 조정에 의해 해당 직무가 낮게 평가된 직원들에 대해서도 임금수준이 올라간 상태에서는 임금조정이 그만큼 용이하였다.

#### 6) 조직문화 변화활동

캐논코리아는 역할급의 도입과 함께 조직문화 변화 캠페인을 별도로 하지 않았다. 그러나 평가제도에 따라 임금의 개인별 차등이 증가하게 되어 근로조건의 개인화가 급속히 진행되었다. 공채에 따른 기수문화 혹은 정기승진에 의한 근속 중심의 사고가 급속히 사라지기 시작하였다. 임금을 매년 베이스업으로 올려주는 사례도 줄어들게 되자 회사와 사업부의 성과에 따라, 개인임금 인상이 결정되는 구조가 자리잡게 되었다. 무엇보다 직책에 공석이 발생하지 않으면 직급승진이 어려워진 대신, 주어진 일에서 성과를 내면 임금인상이 이루어지는 것이 일반화되었다. 그동안 회사가 성장세를 유지하여, 직책이 증가하고 업적상여급도 증가하는 추세를 보였던 점은 역할급 정착에 도움이 되었다. 최근 사업이 안정기에 들어가면서 직책 수가 정체되는 현상이 발생하고 있어 역할승진의 기회가 줄어들어 가는 점은 향후 고민이 되고 있다.

### 3. DHL코리아

#### 가. 임금제도 도입의 배경

DHL코리아는 1977년부터 2005년까지 28년간 연공급 중심의 호봉제를 운영하였다. 그러나 글로벌 본사가 ‘한국의 배송 담당자는 동일한 일을 수행하는데, 왜 임금이 2배 이상 차이 나는가?’라는 문제를 제기하고 직무급 도입을 촉구하였다. 결국 DHL코리아는 2006년 전 직원을 대상으로 직무급을 도입, 실행하였다. 직무급 도입 당시 새롭게 도입되는 제도의 수용성을 높이기 위해 직원 설명회를 개최하고, 노사협의회 직원대표와 문제점 등을 협의하였다. 직무평가를 실시하고, 기존 직급(사원에서 대표이사까지)에 연계된 임금, 승진, 보상체계를 전면적으로 폐지하였고, 글로벌 모기업의 인사 및 임금제도로 전환하게 되었다.

#### 나. 임금제도의 도입과정

##### 1) 보상원칙의 설정

DHL코리아는 직무급을 도입하면서 세 가지 보상원칙을 정하고 추진하였다. 첫째는 조직기여도와 업무책임에 따라 직무가치를 정한다는 것이다. 둘째는 시장임금과의 연계이다. 국내 동종업계 시장임금을 조사하여 그보다 약간 높은 임금을 지급한다는 방침이다. 셋째는 성과에 따른 연봉차등이다. 즉, 상위직급으로 갈수록 연봉에서 성과급이 차지하는 비중을 높이는 것이다. 이를 구현하기 위해 회사는 높은 직무등급일수록 인센티브 차등폭을 높이고, 영업 인센티브의 경우에는 상한선을 두지 않도록 고쳤다. 결과적으로 DHL코리아는 학력, 성, 근속, 직종에 따른 연공급 임금제도를 중단하고, 직무가치, 업무성과, 시장임금에 기초한 직무급을 도입한다는 원칙을 설정하였다.

##### 2) 직무평가를 통한 직무등급의 확정

직무등급은 DHL글로벌의 각국 지사가 동일하게 운영하고 있는데, 총

[그림 3-5] DHL코리아의 직무등급

D	Senior Management
E	
F	
G	Middle Management
H	
I	
J	
K	Junior Management
L	
10	Supervisor / Executive / Specialist
9	
8	Staff Level
7	
6	
5	
4	

자료: 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

16개 등급을 전 구성원에게 1:1로 매칭하여 운영하는 방식이다. 국내 법인에 적용해보니 최저등급은 4등급이고, 최고등급인 D등급은 없기 때문에 총14개 등급이 도출되었다. 전체 구성원은 각자의 직무에 따라 등급별 Pay-Band를 적용받는 구조였다. [그림 3-5]에 의하면 4등급에서 10등급까지는 일반 사원이고, L등급부터 매니저로 분류된다. 그리고 임원진은 F등급 이상을 가리킨다. 직무급을 도입하면서 DHL코리아는 기존에 사원, 과장, 차장 등 한국직급에 따른 보상체계를 없애고, 호칭만을 남겨두는 것으로 임금과 호칭 간의 연계성을 없앴다.

### 3) 평가제도의 개선

직무급이 도입되면서 평가제도는 현업부서장에게 평가권한을 대폭 위임하는 정책으로 바뀌었다. 과거와 달리 현업 부서장은 채용부터 성과관리까지 일련의 과정을 책임지고, 목표설정, 피드백, 인건비 예산관리, 연봉협상 등을 직접 수행하는 변화를 거치게 되었다. 현업부서장이 채용,



평가, 보상권한을 과거보다 많이 위임받게 됨으로써, 우수인력 이탈 시 연봉인상 조정을 할 자유가 늘어난 점은 직무급 도입의 장점이라 할 수 있다. 특히 목표중심경영(MBO)을 실시한 후, 성과책임과 측정지표가 명확해지고, 이를 통해 각 직원들은 구체적인 지표와 수준(IKO)을 갖게 되었다.

#### 4) 승급 및 이동관리

직무급이 도입된 이후 직무의 변화가 없으면 승진이 이루어지지 않게 되었다. 직무급하에서 직원들이 더 높은 보상을 받고자 하면 더 높은 직무등급의 직무로 이동해야 하기 때문이다. DHL코리아는 직원의 직무 간 이동을 촉진하기 위해, 잡포스팅(job posting) 제도를 도입하여 내부공모를 실시하고 있다. 또한 직무부여 이후 최소 승진연한을 1년으로 대폭 축소하여 성과 및 역량에 따라 빠른 승진이 가능하도록 설계하였다. 회사는 직무급하에서 승급과 이동기회가 부여되지 않으면 직원들의 임금상승 욕구를 관리하기 힘든 점을 고려한 조치이다.

직무급을 도입하기 이전 DHL코리아는 인사적체가 심한 상태였다. 연간 평균 400여 명의 승진대상자가 발생하고, 이 중 약 20%만이 승진하는 결과를 가져와 승진적체가 심하였다. 그러나 직무급이 도입되면서 급수에 따른 자동승진이 없어지고, 직위가 상위등급으로 올라가지 않는 한 승진이 이루어지지 않는 구조가 되었다. 이동관리는 주로 직무가치가 유사한 수평이동을 원칙으로 하게 되었고, 승진기회 자체가 과거보다 제한될 수밖에 없어 직원들의 불만이 발생하기 쉬웠다.

그래서 DHL코리아는 외부 채용보다 내부 승진을 정책으로 설정하고 가급적 내부에서 직무등급 승진이 이루어지도록 조치하고 있다. 이를테면 8급에 공석이 생기면 7급부터 4급까지 모든 하위직급의 직원들이 지원할 수 있는 내부 잡포스팅 제도가 도입되었다. 내부 승진 정책은 직무급하에서 승진기회가 줄어드는 문제를 해결하였으며, 특히 회사가 성장국면에 있어 직무공석이 많이 발생한 점 또한 직무급에 대한 저항을 줄이는 데 도움이 되었다.

### 5) 채용관리

DHL코리아는 채용을 되도록 내부에서 하는 내부 채용정책을 실시하고 있다. 직무에 공석이 생길 경우 우선 내부에서 지원자를 모으는 내부 공모를 실시하며, 지원자가 없거나 유자격자가 없을 경우에만 외부에서 채용하고 있다. 내부 잡포스팅이 올라오면 조직 내 누구나 지원할 수 있으며, 공석이 생긴 포스트의 바로 아래 직급뿐만 아니라 모든 하위직급에서 지원이 가능하도록 하고 있다. 그래서 잡포스팅을 통해 직급이 2~3개 아래인 직원의 경우에도 발탁이 가능하도록 하고 있다.

신규채용은 주로 인턴제도를 활용하는데, 채용계획 인원의 약 15%는 인턴제도를 통해 입사하고 있다. 일반적으로 직무급을 도입하면 외부 경력자 중심의 채용이 이루어진다는 통설이 있으나, DHL코리아의 경우는 한국적 상황을 고려하여 외부 경력자 채용이 적은 편이다.

오히려 직무급 도입 이후 채용에 가장 큰 변화는 채용 권한이 현업 관리자에게 크게 이관되었다는 점이다. ‘내 부서 직원은 내가 채용한다’는 원칙이 강조되고, 인사부서는 지원을 주로 하고 현업 매니저가 필요한 사람을 직접 선발하게 된다. 채용 후에도 현업 매니저는 연봉 결정과 인상 결정에 있어 주도권을 가지고 있으며 인사부서가 허용하는 범위 내에서 채용과 임금인상을 현업 매니저가 주도하는 권한이 부여되었다.

### 6) 임금제도의 내부 적합성

직무급 도입 이후 DHL코리아의 인사제도 및 인사관행의 변화가 이루어진 사항은 <표 3-4>에 요약되어 있다. 기존의 호봉제 임금제도를 직무등급에 의한 임금제도로 바꾼 것 이상으로 승진제도, 채용제도, 평가제도, 채용제도상에 변화가 이루어진 점은 내부 적합성 관점에서 바람직하다고 볼 수 있다.

내부 적합성을 제고하는 과정에서 DHL코리아의 가장 큰 애로사항은 직무가치에 대한 직원들의 공감대를 도출하는 것이었다. 과거 호봉제에 의해 임금이 이미 높아진 직원의 경우 자신의 직무가 낮은 직무등급에 해당될 경우 저항이 발생할 수밖에 없다. 예를 들어 DHL코리아는 도입과정에서 송배달 직원들과 콜센터 직원들 사이의 직무등급에 대한 의견을 수

〈표 3-4〉 DHL코리아에서 직무급을 도입한 이후 변화된 인사제도

- 임금/보상제도
  - 직무 등급에 따른 보상체계/성과 중심
- 승진제도 변화: 내부 승진 원칙과 직원 개개인의 경력관리 변화
- 채용제도 변화: Hiring Manager(내 부서 직원 내가 채용)
- 인사권의 Manager 위양(평가와 채용)
- 성과 관리 Communication: 목표 설정, Interim review, feedback
- 인건비 예산관리
- 연봉 인사/협의권

자료: 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

럼하고 설득하는 데 많은 시간을 보냈다. 송배달 직원들은 자신들의 직무가 콜센터 직무보다 낮은 직무등급에 배당된 점을 지적하고 이의를 제기하였다. 이를 직무가치의 관점에서 설득하고 공감대를 갖는 데 어려움이 있었으나 결과적으로 DHL 모기업의 직무등급을 따르게 되었다.

DHL코리아는 처음부터 직무급과 관련 인사제도를 가급적 한 번에 모두 도입하는 방안을 선택하였다. 그 대신 2년 전부터 간부직원부터 철저하게 교육을 통해 직무급과 연관 인사제도의 도입에 대한 준비를 시작하였다. 직무급을 도입할 경우 인사제도 간의 내부 적합성이 중요하기 때문에, 처음부터 한국적 인사관행을 직무급에 결합하여 응용할 경우 직무급의 원칙이 무너지는 것을 우려하였다.

#### 다. 조직변화관리의 시사점

DHL코리아의 직무급 도입에 있어서 조직변화관리 관점에서 이루어진 몇 가지 사항들을 정리해보면 다음과 같다.

##### 1) 임금변화의 당위성 설득

DHL코리아는 원래 한국대리점으로 시작하여 한국인 경영자가 DHL과

의 사업적 계약관계를 유지하고 있었다. 당시 한국 경영 파트너는 일양 익스프레스라는 한국 회사였고 호봉제 임금제도를 유지하고 있었다. 그러나 2003년 DHL글로벌이 경영지분을 매입하면서 경영권이 독일 본사로 이전되고 기존의 대리점 지위에서, 한국 지사의 지위로 변경이 이루어졌다.

직무급의 도입이유는 동일한 일을 하는 직원의 경우 동일한 임금을 받아야 한다는 것이었다. 이를테면 DHL 송배달 직원이 단지 근속이 높다는 이유로 다른 송배달 직원보다 더 높은 임금을 받는 것은 잘못이라는 논리이다. 그 결과로 DHL코리아는 호봉표에 의해 임금이 결정되는 구조를 변경하여 DHL의 글로벌 표준임금으로 전환하게 되었다.

## 2) 제도 도입을 위한 전문성 확보

DHL코리아는 직무분석 및 직무평가에 대한 전문성을 확보하기 위해 외부 컨설팅의 도움을 받았는데, 당시 일본 헤이즈에서 직무분석과 직무평가에 대한 툴을 지원받았다. 헤이 직무평가시스템은 직무의 크기를 측정하고 직무별로 기대되는 성과책임을 명확히 하는 데 주안점을 두었다. 직무분석과 직무기술서의 작성은 내부 관리자에 의해 이루어졌으며, 최종 확인은 헤이 컨설팅에서 담당하는 방식으로 진행되어 공정성을 최대한 유지하려고 하였다.

## 3) 인사제도 간의 내적 정합성 확보

DHL코리아는 직무급을 도입하면서 직무등급, 직급, 평가제도, 이동 및 승진제도, 채용제도를 한 번에 모두 변화시킨 사례에 해당한다. DHL 독일 본사의 직무급제도를 그대로 도입하였다고 하기는 어렵지만, 근속에 따른 승진이나 임금결정 구조를 기초부터 제거하고, 직무급 운영에 최적화된 인사제도를 한 번에 도입하고자 시도하였다. 이를 통해서 인사제도의 내적 정합성이 임금제도 도입과 함께 어느 정도 확보되었다. 다행히 DHL코리아의 직무들은 사업환경에 따른 큰 변화가 없어 한번 확정된 직무평가를 수차례 변경할 필요가 적었다. 직무등급 역시 시간에 따른 변화가 크지 않은 상태로 안정적으로 유지되었다.

#### 4) 피드백 과정과 의견수렴

2006년 12월 27일 DHL코리아가 창립된 이후, 외국인 경영자가 책임자로 부임하고 DHL글로벌의 직무급 임금제도가 들어오게 되었다. 회사는 'Global Standard 21'이라는 캠페인을 통해 직무급제도의 도입배경을 직원들에게 설명하기 시작하였다. DHL코리아는 직무급 도입 2년 전부터 도입을 위한 의견수렴을 계획하였다. 23개 센터별로 설명회를 개최하여 직무급 임금제도의 필요성을 설명하고, 각 본부장 주관하에 직원 과반수의 승인을 얻도록 노력하였다. 특히 직무급 도입에 따른 고용불안감을 없애기 위하여 승진을 못하더라도 생애설계가 가능하도록 고용안정을 약속하였다.

또한 2004년부터 임원과 간부를 대상으로 한 별도의 교육과정을 기획하여 직무급제도의 정의, 제도취지, 기업의 경영 개선방향 등에 대한 교육을 수시로 실시하였다. 이후 동일한 교육을 전 직원을 대상으로 실시하여 급격한 변화에 대한 저항감을 줄이고자 노력하였다. 직무급 도입과정에서 수시로 임금정책과 향후 임금조정 방향에 대한 설명회를 가지고 직원의 의견을 수렴하였다. 특히 사내 오피니언 리더들을 대상으로 충분한 질의와 설명이 이루어지도록 하였다.

#### 5) 노동조합이나 노사협의회와의 합의 및 협의사항

직무급을 도입할 당시 DHL코리아에는 노동조합이 없는 상태였다. 그 대신 노사협의회를 통해 임금제도 도입을 협의하였다. 직무급은 2005년부터 과장급 이상 직급에 대해 우선적으로 실시하여 점진적으로 그 이하 직급으로 확대되었다. 2년 전부터 설명회와 교육, 그리고 1년 간격으로 점진적 도입을 추진하였기 때문에 직원들의 저항은 예상보다 크게 감소하는 결과를 가져왔다.

#### 6) 조직문화 변화활동

직무급의 도입으로 각 직무별 성과책임이 명확해지고, 시장임금조사를 통해 적정 임금이 설정되자, 조직문화가 성과주의 방향으로 변화되기 시작하였다. 업적평가에 따라 직무등급 승진과 인센티브의 개인별 차등이

증가하면서 능력과 업적에 따른 성과주의 조직문화가 정착되었다. 근속 연수에 따라 임금과 신분이 올라가는 정서가 줄어들고 개인별 성과와 역량에 따라 임금이 상승하는 데 거부감이 줄어들게 되었다.

## 제5절 임금제도 정착을 위한 내부 적합성 제고방안

### 1. 임금제도 도입 전후의 조직변화 관리

새로운 임금제도의 도입을 조직변화의 과정에서 바라볼 때, 도입 전과 도입 후에 각각 신경써야 할 부분이 다를 것으로 보인다. 도입 전에는 주로 대안적 임금제도의 당위성과 필요성을 사업환경의 변화에 맞추어 설득력 있게 전달하는 것이 중요하다. 특히 최고경영자의 의지와 확신이 뒷받침되어 직원들과의 공감대 형성, 직원에 대한 교육과 사내 홍보에 시간을 할애해야 한다. 임금제도의 도입 후에는 직원들의 저항과 불만을 최소화하고, 문제점을 파악하여 제도를 개선해나가는 노력이 중요하다. 직원들의 의견을 분기별로 피드백 받고, 직원대표들과 논의를 통해 제도의 문제점을 고쳐나가야 한다. 무엇보다 임금제도가 도입되면 임금 외 인사제도와의 내적 적합성을 높여나가야 하기 때문에 인사제도 전반의 변화가 뒤따르게 된다. 인사제도의 변화는 근로조건의 변경을 초래하는 경우가 많기 때문에, 민감한 사항에 대해 회사가 선제적으로 대응할 수 있는 전문성을 가지고 있어야 한다. 자세한 사항은 <표 3-3>을 하나의 체크리스트로 삼아 내부 점검을 하면 좋을 것이다.

### 2. 내부 적합성 확보를 위한 인사제도의 개선

인사제도 간의 내부 적합성을 높여나가는 것은 임금제도 정착을 성공적으로 추진하기 위한 것이다. 무엇보다 인사제도의 근간을 속인주의에 둘 것인지, 아니면 속직주의에 둘 것인지를 명확히 하고 채용, 평가, 임금,

직급, 이동 및 승진관리 전반을 동일한 기초원리하에 충실하게 구성해나 가야 한다. 국내 기업들은 외환위기 이후 연봉제를 도입하는 과정에서 기존의 연공주의에 성과주의를 가미한 성과연공주의를 과도기적으로 적용하여 왔다. 그래서 직급과 승진제도는 연공주의적 요소가 강한 반면, 임금은 성과주의적 요소를 가미하고 있다. 따라서 성과연봉제가 인사제도의 내적 정합성이 높은 상태에서 운영되었는지는 확신할 수 없었다.

그러나 최근 국내 기업들이 직무주의를 인사제도의 근간으로 해야 한다는 논의를 심각하게 받아들이고 있다. 직무급과 역할급의 도입이 미래 대안적 임금제도가 되어야 할지, 고민하는 과정에서 자연스럽게 과거의 속인주의가 아닌 속직주의에 관심을 갖게 되었다. 본 장에서 다룬 사례를 참고해 보면 해당 기업들은 과거 호봉제를 근간으로 한 속인주의에서, 직무급이나 역할급을 근간으로 한 속직주의로 인사제도 전반을 변화시키고 있다. 그리고 인사제도가 속인주의에서 속직주의로 변화된 후, 성과주의적 원리가 과거보다 더 확대된 것을 알 수 있다. 따라서 향후 대안적 임금제도를 직무급이나 역할급이라 가정해 본다면 속직주의에 성과주의가 결합된 형태로 인사제도의 내적 정합성이 이루어질 것으로 전망할 수 있다 (표 3-2 참고).

### 3. 임금제도 도입의 장애요인 극복

직무급과 역할급에 대한 장애요인은 직무평가의 기술적 복잡성, 직무등급에 대한 공감대 부족, 승진 및 이동기회의 감소, 노동조합의 반대, 일의 유연성 감소 등 다양하다. 그러나 본 연구의 사례기업들을 보면, 이러한 장애요소가 실제로 기대 이상으로 크게 작용하고 있지 않다. 이를테면 직무평가는 최초 제도 도입을 실시한 이후, 3년 주기로 변화된 일부 직무와 직책에 대해서만 실행하면 그만이다. 직무급이 도입되면 직무평가를 주기적으로 그리고 전면적으로 해나가야 할 필요는 반드시 없다는 점이 발견된다. 또한 역할급이나 직무급이 도입되면 승진이나 이동이 크게 제약될 우려가 있으나 사례에 속한 기업들은 빈 공석에 대해 내부 승진정책을 실시하여 내부 승진 및 이동에 대한 저항을 완화시키고 있다.

직무급과 역할급을 도입할 경우 가장 큰 장애요인은 오히려 인사제도의 원칙이 바뀌는 것에서 찾아야 한다. 기존의 연공주의 원칙에서는 매년 임금이 인상되고 진급심사 대상자가 발생하던 것이, 직무급이나 역할급이 도입되면 직무가치에 따라, 역할등급에 따라 임금이 결정되고 진급대상이 인사평가에 의존하는 경향이 증가한다. 따라서 새로운 인사원칙에 대한 공감대 확보를 위한 조직의 노력이 매우 중요한 성공요인으로 작용한다.

구성원들의 생각을 바꾸고 막연한 우려를 줄이기 위해서는 사전적으로 충분한 설명과 공감대 형성, 간부 사원들부터 솔선해서 임금제도에 대한 긍정적 관점을 가지는 것이 필요하다. 그리고 도입한 임금제도를 원래 취지대로 효과적으로 운영할 수 있다면 조직문화 역시 제도에 의해 변화될 수 있기 때문에, 제도 실행과 문화 변화는 쌍방향적으로 서로를 강화할 수 있다.



## 제 4 장

### 노사관계 차원에서의 변화관리

저성장과 고령화 시대의 도래로 우리 기업들의 인사제도도 그에 따라 변화하고 적응해야 하는 시기가 되었다. 특히 지난 수십년 동안 우리 기업의 임금체계는 근속을 기본으로 하는 연공급 체계와 각종 수당 및 과도한 성과급 비중으로 왜곡되어온 측면이 있다. 기업경영 환경의 변화와 최근 이슈로 제기되는 통상임금, 근로시간 단축, 정년 60세 법제화 등은 기존의 연공급을 중심으로 하는 임금체계에 대한 개편이 불가피한 상황을 만들어가고 있다.

민간부문의 여러 기업들은 환경에 맞추어 수당구조를 단순화하고, 임금체계도 기존의 근속 중심의 임금체계에서 벗어나 숙련, 직무, 성과 등을 반영하는 대안적 임금체계를 도입하고 시행하고 있다. 하지만 노동조합과 단체교섭을 통해 임금체계를 개편해야 하는 다수 유노조 대기업의 경우에는 노사 간에 임금체계 개편에 합의하지 못하고 있는 형편이다. 임금체계는 인사제도의 하나이며 인사제도는 기업경영의 한 부분이라는 점에서 통합적이면서도 미래지향적으로 수정하고 보완되어야 함에도 불구하고 노사 간 합의점을 도출하지 못하고 있는 경우가 많다.

하지만 언급한 저성장, 고령화 시대를 맞아서 숙련과 직무, 성과 등을 반영하는 임금체계로의 전환은 기업의 인적자원 경쟁력을 지속적으로 유지하게 하며, 이를 바탕으로 기업의 지속가능 경영을 가능하게 할 것이다. 임금체계도 기업의 문화라는 점에서 정답이 있는 것은 아니기에 기업과 근로자 그리고 노동조합이 서로 인정할 수 있는 해법 속에서 대안적 임금

체계의 마련은 꼭 필요한 숙제라고 할 것이다.

본 보고서에는 최근 정부의 임금체계 개편정책의 성과, 노동조합을 중심으로 한 근로자의 임금체계 개편에 대한 시각과 평가, 대안적 임금체제로 개편한 기업들의 사례를 중심으로 우리 기업들의 임금체계 개편의 필요성을 제기하고 대안을 제시하고자 하였다.

## 제1절 우리나라 임금체계 개편의 주요 내용

임금체계와 임금체계 개편에 대해서는 앞에서 충분히 논의되었을 것으로 생각된다. 여기서는 노사관계 차원에서의 논의를 전개하기 위해 간단히 개요 중심으로 다시 한번 살펴보기로 한다.

### 1. 우리나라 임금체계의 주요 내용

#### 가. 임금체계의 의미

임금체계에 대한 정의는 여러 가지가 있지만 우리나라에서 협의로 정의되는 임금체계는 고정적으로 지급되는 기본급의 결정기준이라고 할 수 있다. 따라서 기간적으로 볼 때 시간급, 일급, 월급 등이 있는데 그 기간에 대해서 임금을 지급하는 기준이고, 성과를 반영하는 변동적 성격의 상여급이나 성과급과 대비되는 개념이라고 하겠다.

임금체계는 기본적으로 사람 중심이나 아니면 일 중심이나로 구분해서 살펴볼 수 있다. 사람 중심으로 할 때는 속인급인 호봉제로 불리는 연공급이 있으며, 일 중심의 임금체계는 하는 일을 기준으로 하는 속직급인 직무급이 대표적이다. 이 연공급과 직무급 사이에는 다양한 형태의 기본급 결정기준, 즉 임금체계가 존재한다고 하겠다.

## 나. 연공급에 대한 논의

이미 잘 알려지고 이해되고 있지만 연공급은 근로자의 근속연수를 기준으로 기본급을 결정한다. 호봉이라고 알려져 있는 기본급 결정기준은 근속연수가 증가함에 따라 호봉이 증가하면서 시간급이나 월 단위 급여가 증가한다. 가장 기본적인 연공급은 일에 대한 성과를 반영하지 않기 때문에 근속연수가 증가함에 따라 임금수준도 증가하는 방식이다.

이러한 연공급은 우리나라가 1960년대 이후 급속한 경제성장을 이룩하면서 다양한 배경으로 일반화되었다. 우선은 근속연수에 따라 임금이 올라가므로 회사에 남으려고 하는 의지가 생겨나게 되고 이직률을 낮추는 효과가 있다. 다른 회사로 옮기면 새로 시작해야 하거나 아니면 고려해준다고 해도 손해를 볼 가능성이 크기 때문에 가능하다면 기존의 회사에 남으려고 하는 동기가 부여된다. 또한 나이가 들어감에 따라 결혼도 하고 자녀 출산과 양육 등 생활비가 증가하는 것은 당연하기 때문에 근로자의 생애주기에 적절한 임금체계라고 할 수 있다.

노동계는 이러한 배경을 가지고 연공급의 장점을 강조한다. 특히 1960년대 이후 급격하게 경제성장을 해온 우리나라에서 연공급을 통해서 장기근속을 유지하고, 부족한 복리후생을 보완했으며, 생애주기에 따른 임금상승을 가능하게 하였다는 점을 강조하고 있다. 그러나 정년연장에 대해서는 설득력 있는 의견을 제시하지 못하고 있는 것도 현실이다.

일반적으로 연공급은 생산성이나 성과에 상관없이 증가하기 때문에 열심히 일하려고 하는 동기부여 효과는 약하다. 또한 근속기간이 매우 길어지는 경우에 임금의 증가는 계속되고, 생산성은 오히려 떨어져서 회사의 경쟁력을 약화시키는 요인이 되기도 한다.

또한 연공급제에 대한 비판론자들은 ‘비정규직에 대한 차별을 심화한다’고 지적하면서 형평성과 공정성에 문제를 제기한다. 또한 궁극적으로 사용자의 인건비 부담이 늘어나기 때문에 기성세대는 고용불안에, 청년세대는 구직난에 시달리게 하는 결과를 초래한다고 한다. 강력한 노동조합이 명예퇴직이나 권고사직을 막아줄 수 있다면 정년까지 고용을 가져가면서 연공급을 유지할 수 있지만, 그렇지 못한 대부분 기업의 근로자들

은 연공급제하에서 정년까지 고용을 유지하기란 쉽지 않다. 노동조합 조직률이 비교적 높고 상대적으로 강한 노조과위를 가진 은행에서도 이미 수년전부터 명예퇴직이 확대되어 가고 있다. 노조가 이를 예방하기에는 역부족이라고 하겠다. 특히 4차 산업의 확대로 은행업무가 대부분 자동화 되고, 모바일화 되면서 전통적인 은행업무가 줄어들고 심지어 인터넷 은행의 등장으로 인력감축은 더욱 확대되어 가고 있다.

공공부문에 제한해서 살펴보더라도 총액인건비를 제한하고 있기 때문에 연공급제로는 임금격차를 해소하기 어렵다. 무기계약직은 근속연수가 증가해도 임금수준이 좀처럼 증가하지 않지만, 정규직은 근속연수에 따라 임금이 상승하기 때문에 임금격차는 확대되는 경향이 강하다. 이를 더 일반화하면 유사한 직종 간에 대기업과 중소기업, 정규직과 비정규직의 임금격차가 2배 이상 벌어져 있는 상황에 연공급제도 하나의 원인이 아니라고 주장하기 어렵다.

연공급은 주로 동양사회에 있는 것으로 알려져 있지만 사실 우리나라와 일본 정도에 연공급이 존재한다고 할 수 있다. 하지만 일본은 지난 1980년대 이후 연공급에서 직능급으로의 전환이 일반화되어 순수한 형태의 연공급은 쉽게 발견하기 어렵게 되었다. 우리나라의 경우도 과거에는 전형적인 임금체계였지만 1997년 IMF 외환위기 이후 직무와 성과를 반영하는 임금체계가 도입됨에 따라 이제는 주로 노동조합이 있는 대기업의 생산직 근로자 그리고 공무원 등에 적용되고 있다고 할 수 있다.

#### 다. 직무급에 대한 논의

직무급은 하는 일에 따라 임금수준이 결정되는 임금체계이다. 따라서 연령이나 근속과는 큰 관련성이 없으며 회사에 더 많은 기여를 하는 일을 수행하는 근로자는 임금수준이 높고, 기여하는 가치가 낮은 경우에는 임금수준이 상대적으로 낮다. 원칙적으로는 하는 일이 변하지 않으면 임금수준도 변동이 없으나 물가인상분을 반영하는 경우가 일반적이다. 이러한 직무급을 도입하고 운영하기 위해서는 직무의 가치를 평가해야 하며, 이러한 직무가치가 시장에서 얼마에 거래되는지에 대한 노동시장 정보도

필요하다. 직무급은 대표적으로 미국에서 운영되고 있으며, 유럽도 기본적으로는 직무급을 원칙으로 하고 있다고 할 수 있다.

#### 라. 기타 대안적 임금체계

사람 중심의 연공급과 일 중심의 직무급이 양쪽 끝에 위치하고 있다면 연공급에 가깝게는 역할급이 있고, 직무급에 가깝게는 직능급이 있다고 할 수 있다. 직능급에 대해 먼저 설명하면 특정 직무를 수행할 수 있는 능력이 있으면 그 능력을 기준으로 임금수준을 결정하는 방식이다. 당장 그 일을 수행하지는 않지만 교육과 훈련 등을 통해서 좀 더 상위직무의 일을 수행할 수 있으면 임금이 증가하기 때문에 근로자는 자신의 직무수행역량을 제고하기 위한 노력을 자연스럽게 하게 된다. 하지만 해당 직무를 수행할 수 있는 일자리가 마련되지 않으면, 대다수의 근로자들이 특정 직능수준에 머무르게 되므로 장기적으로 효과를 지속하기 어렵다.

역할급의 경우는 일본을 중심으로 특정 직무를 수행하더라도 상황에 따라 역할이 다르기 때문에 그 역할을 고려하여 임금수준을 정하는 방식이다. 일본의 경우 오랫동안 직능급이 일반화되면서 연공급화하는 경향을 보이자 이를 극복하는 방식으로 역할급을 도입하는 기업들이 많이 늘어나고 있는 상황이다.

#### 마. 종합급 임금체계

지금까지 연공급, 역할급, 직능급, 직무급 등을 하나씩 설명했지만 실제 일터에서는 다양한 임금체계가 종합적으로 활용되는 경우가 많다. 고정적인 기본급에 대해서도 일정부분은 연공을 반영하고 나머지는 직무나 직능을 반영하는 경우도 많다. 따라서 실제로 대다수의 임금체계는 종합적인 성격을 가지고 있다고 하겠다.

## 2. 변화관리와 임금체계 개편

기업환경이 변하면 모든 부분도 그에 따라 변해야 한다. 다만 기업은 단순한 조직이 아니라 많은 사람들이 함께 일하고 있어서 그 나름의 역사와 문화를 가지고 있기 때문에 기계적으로 변화를 추진해서는 문제가 발생할 가능성이 크다. 그래서 기업과 관련해서는 변화관리라는 개념이 활용되고 있다. 변화관리의 대상에는 의식적이고 문화적인 부분도 있고 제도와 규칙도 있다. 임금체계는 제도와 규칙에 해당된다고 하겠지만 필요한 개편이 이루어지는 경우 의식과 문화 부분도 함께 변화하지 않으면 문제가 생기거나 부작용이 생길 가능성이 크다.

또한 임금체계는 좀 더 크게 보면 기업의 임금관리의 한 부분이며, 더 나아가서는 인적자원관리의 한 부분이기 때문에 서로 맞물려서 변화가 이루어져야 부작용을 줄이고 원하는 방향으로 변화를 추진할 수 있다. 이러한 부작용을 줄이기 위해서는 경영전략에 논의되는 적합성에 대해 고민해 볼 필요가 있다. 적합성이란 특정한 제도나 시스템이 수직적으로 잘 연계되어 있는가 아니면 주변의 제도와 잘 연계되어 있는가에 따라 수직적 적합성과 수평적 적합성으로 구분된다. 임금체계 개편도 변화의 하나이며, 이러한 변화를 위해서는 적합성 관점에서 살펴볼 필요가 있어서 이에 대해서도 살펴보고자 한다.

### 가. 저성장·고령화 시대의 도래

지난 수십년간 고성장 경제를 유지했던 우리나라도 이제 성숙기에 들어서면서 경제성장률이 떨어지고 그와 더불어 인구구조도 저출산 시대를 맞아 자연스럽게 고령화 사회로 들어가고 있다.

경제가 급하게 성장할 때는 그에 따라 많은 기업들도 성장세를 보여 인력확보가 중요했지만 이제는 성장동력도 한계에 부딪치고, 인건비 상승으로 인력보다는 자동화와 같은 정보기술 의존도가 증가하게 되었다.

그 결과 대기업들은 매출액은 지속적으로 성장하지만 인력규모는 정체 현상을 보이고 있다.

#### 나. 60세 정년 법제화와 근로자 고령화

2013년 국회는 고령화 사회에 대응하기 위해 근로자의 정년을 60세로 정하는 법을 통과시켰다. 일하는 기간을 늘림으로써 정부의 사회보장에 대한 부담을 줄인다는 명제가 있었지만, 젊은이들보다는 고령자가 많아지는 사회에서 고령자들의 이해관계를 반영하는 측면도 있었다.

어쨌든 법은 통과되었고 2년이라는 짧은 준비기간을 거쳐 2016년부터 300인 이상 대기업을 대상으로 60세 정년이 시행되었고 2017년부터는 모든 기업에 60세 정년이 적용되었다.

물론 60세 정년이 법제화되었다고 해서 모든 근로자들이 60세까지 일하는 것은 아니지만 기존에 53세였던 1차 직장 퇴직연령이 상당기간 더 길어질 것으로 보이며, 특히 노조가 있는 기업의 경우는 정년이 60세로 연장되고 실제로 60세에 퇴직하는 근로자들이 다수 발생할 것으로 예상되고 있다.

#### 다. 공공부문 성과연봉제 폐지와 임금체계 개편

2017년 문재인 정부는 공공부문에서 이슈로 제기되었던 성과연봉제를 대선폭약으로 약속했던 바와 같이 폐지하기로 하였다. 이에 따라 성과연봉제는 각 기관의 자율에 맡기는 방식으로 폐지수순을 밟게 되었다. 그동안 박근혜 정부에서 추진한 성과연봉제는 내용과 절차에서 비판을 받아왔다. 정부는 2016년 5월 ‘성과연봉제 우수기관 인센티브 및 미이행기관 불이익 부여 방안’을 만들어서 분위기를 만들어갔고, 상당수의 공공기관들은 노사 간에 합의 없이 성과연봉제를 도입하였다. 노동조합은 과업과 소송으로 대응하였고, 법원도 제동을 걸었다. 대전지방법원은 노조가 회사를 상대로 낸 보수규정 효력정지 가처분 신청에 대해서 ‘회사는 근로기준법에 따라 노조의 동의를 받았어야 한다’고 인용결정을 내린 바 있다.

그러나 성과연봉제를 폐지한다고 해서 기존의 임금체계가 문제가 없다는 것은 아니다. 호봉상승에 따라 임금이 결정되는 연공 중심의 현행 임금체계는 고령화와 정년연장 시대에 맞지 않는다고 할 수 있다. 문재인

대통령도 대선 과정에서 “박근혜 정부식 성과연봉제에는 반대하지만 단순히 연공서열대로 임금이 올라가는 방식도 옳지 않다”라고 하면서 직무급제 도입의 필요성을 밝힌 바 있다. 물론 무조건 직무급을 도입하는 것도 정답은 아니지만 새로운 대안적인 임금체계를 찾아내고 도입해서 적용하는 것은 우리 모두의 숙제라고 하겠다.

2017년 7월 대통령직속 일자리위원회 부위원장은 성과연봉제나 연공급제를 대신할 임금체계로 직무급·성과급을 제시하였다. 그런데 이러한 제안에 대해 노동계의 시선이 곱지만은 않다(매일노동뉴스, 2017. 7. 16).

## 라. 주요 국가의 임금체계와 우리나라 임금체계

### 1) 일본

우리나라의 임금체계는 역사적으로 일본의 영향을 많이 받았다고 할 수 있다. 특히 개항 이후 일제강점기 시대를 거치면서 일본식 임금체계가 우리나라에 적용되었다고 할 수 있는데 일본도 당시에는 시간급보다는 주로 개수급, 즉 물건을 만드는 개수에 따라 임금이 지급되는 방식이 주를 이루고 있었으며 우리도 그러했다고 할 수 있다. 우리나라가 해방 이후 미군정을 거치고, 6·25 전쟁 이후에도 미국의 영향을 많이 받았지만 기본적으로는 일본의 영향력이 한동안 지속되었다고 할 수 있다.

일본은 제2차 세계대전 이후에 연공급을 중심으로 임금체계가 형성되었는데 이는 일본의 평생고용과 연계되어 사람 중심의 인사관리 측면을 강조하고 있는 것으로 평가할 수 있다. 하지만 연공급이 고령화 사회와 연계되면서 기업경쟁력을 약화시키는 요인으로 언급되면서 1980년대 들어서는 직능급을 대안으로 도입하기 시작하였다. 직능급은 앞에서 설명한 대로 실제 수행하는 일이 아니라 특정 직무를 수행할 수 있는 능력을 갖추면 그에 맞추어 임금수준을 정하는 방식이다. 자연스럽게 교육훈련을 통해 직능수준을 높이려는 움직임이 강화되었다.

하지만 직능급이 오랜 기간 동안 적용되자, 수행할 직무가 충분하지 않아 사실상 연공급화하는 성향을 보이게 돼 이후에는 역할급을 강조하는 분위기가 조성되어 2000년 이후에는 역할급을 도입하는 기업들도 증가하



였다.

그러나 일본의 경우 직능급이 상당한 비중을 차지하고 있고, 여전히 다양한 형태의 임금체계가 병존하고 있다고 할 수 있다.

## 2) 미국

미국은 전통적으로 직무급 형태의 임금체계가 자리 잡고 있는 나라라고 할 수 있다. 즉 수행하는 일의 가치에 따라 임금수준이 결정되는 방식으로 우리나라의 연공급과 같이 근속연수를 임금결정기준으로 하는 경우는 예외적이라고 할 수 있다.

직무급을 적용하기 위해서는 직무에 대한 파악과 평가가 이루어져야 한다. 즉 특정 직무가 수행하는 주요 과제가 어떤 내용인지, 그 일을 수행하기 위해서는 어떠한 지식과 경험 등이 필요한지, 책임수준이 어느 정도인지 등에 대한 객관적인 판단이 있어야 한다. 이러한 판단이 객관성을 유지하기 위해서는 특정 직무가 상당한 기간 동안 안정적으로 유지되어야 한다. 그래야 직무에 대한 파악과 평가결과가 의미 있기 때문이다.

또한 직무급이 작용하려면 전제조건으로 노동시장에서의 직무이동이 빈번하게 작동해야 한다. 그래야 특정 직무에 대해 시장에서의 임금이 결정될 수 있기 때문이다. 우리나라처럼 특정 기업이나 조직에 대한 충성도가 높은 경우에는 어느 정도까지의 임금수준 차이를 감수하면서도 그 조직을 떠나지 않기 때문에 특정 직무에 대한 시장임금 수준을 제대로 파악하기 어려운 점이 있다.

다만 노동조합이 결성되어 있는 경우 해당 직무에 대한 숙련도를 반영하여 5년 내외 임금기준이 상승하는 경우가 있지만 이 경우에도 더 이상의 임금을 받으려면 숙련등급이 향상되어야 한다. 물론 물가상승에 따른 임금인상, 즉 베이스업은 존재하지만 물가상승률이 그다지 높지 않아 실제 임금상승 효과는 크지 않다.

## 3) 독일

유럽의 대표 격인 독일의 경우도 직무급이 기본적인 임금체계라고 할 수 있다. 독일의 대표적인 자동차회사인 폭스바겐의 근로자 임금체계를

보면 수행하는 직무에 따라 등급이 정해져 있고, 해당 직무를 수행하는 경우 근속연수와는 상관없이 동일한 임금수준을 적용받는다. 다만 특정 직무에서 5년 내외의 숙련도 향상을 인정받으며, 그 이상의 임금수준을 적용받으려면 직무등급이 상승해야 한다. 이를 위해서는 직무수행능력이 향상됨을 입증해야 한다.

### 3. 인사 트렌드와 변화관리

1997년 IMF 외환위기 이후 우리나라에 유행했던 단어는 ‘글로벌 스탠다드’였다. 글로벌 추이를 쫓아가지 못해서 경제적으로 어려움을 당했다는 것이고, 그래서 인적자원관리를 포함한 모든 부분에서 글로벌 차원의 best practices를 찾아 도입하였다.

이러한 관점은 앞에서 살핀 보편론적인 접근이다. 인사시스템을 하나의 상품처럼 생각하고 잘 옮기면 제대로 돌아갈 것이라는 생각이다. 인사제도와 관련된 전문가들이 해외 기업의 인사제도를 찾아내서 이를 도입하지 않으면 안 된다는 주장을 한 것도 이유가 된다. 그러나 앞에서 살핀 상황론적인 접근, 즉 적합성을 확보하지 못하면 아무리 좋은 제도라고 하더라도 우리 기업에는 별다른 성과를 보이지 못한다.

우리는 그동안 새로운 트렌드라는 이름하에 한국형 팀제, 직무성과제, 선택적 복리후생, 성과주의 연봉제, competency center, BARs, Balanced Score Card(BSC) 등을 언급해 왔다(정해주, 2009). 그러나 시간이 흘러감에 따라 기업에 그대로 정착한 경우는 별로 없다. 자신의 기업문화에 맞추어 수정, 보완해서 체화하거나 아니면 과거의 제도로 남겨두었다. 따라서 새로운 인사 트렌드가 중요한 것이 아니라 수직적 적합성과 수평적 적합성을 확보해서 체화하는 것이 중요하다. 이러한 과정이 바로 변화관리 과정이라고 할 수 있다.

환경이 안팎으로 변했는데 제도와 시스템을 그대로 유지하는 것은 곧 조직의 폐지를 가져온다. 지속가능한 경쟁력을 확보하지 못하기 때문이다. 따라서 기존의 제도는 지속적으로 변화해야 한다.

## 제2절 노사관계 차원에서 본 임금체계 개편의 애로사항

### 1. 정부의 임금체계 개편 주도과 지원

2013년 국회에서 정년을 60세로 법제화하고, 이에 대한 준비내용도 법 내용으로 포함하자 고용노동부는 그에 대한 준비라는 명목으로 임금체계 개편을 주도적으로 추진하였다.

그러나 안타깝게도 정부의 임금체계 개편추진 노력은 공에 비해서 과가 많은 정책추진 결과를 가져왔다. 특히 공공부문의 성과연봉제 도입이 정치적인 문제로 이슈화되면서 문재인 정부는 이를 사실상 폐지하였다. 문재인 정부는 직무급으로 전환하겠다고 발표했지만 친노동계 성향을 보이는 상황에서 당분간 임금체계의 개편은 어려울 것으로 보인다.

#### 가. 정년 60세 법제화와 정부의 역할

사회가 고령화되고 기업의 근로자들도 고령화됨에 따라 기업경영도 변화에 대응해야 한다. 우리나라의 임금체계는 전통적으로 근속연수를 기준으로 하는 호봉제 연공급이 기본이었다. 현재도 공무원의 임금체계는 근간이 호봉제 연공급이다. IMF 외환위기를 겪고 나서 평생직장의 개념도 약화되었고, 연공급도 많은 변화를 겪었지만 노동조합이 있는 대기업의 생산직 근로자들은 기본급의 결정기준이 연공급인 경우가 많다.

비록 사회적으로 준비가 충분하지는 못했지만 정년 60세 법제화는 고령화 사회에 대응하는 방안으로 불가피한 측면이 있다. 근로자의 입장에서는 더 일할 수 있기 때문에 더 일해서 스스로 노후생활에 대비하고, 정부도 고령자 지원을 위한 재정부담을 줄일 수 있다. 문제는 기업이다. 기업도 생산성에 맞는 임금체계를 가지고 있다면 정년 연장이 법제화된다고 해도 크게 부담을 가질 것은 아니다. 더 일하면 더 임금을 지급하면 되는 것이다.

### 1) 연공급과 임금피크제

그러나 우리가 임금피크제의 도입 이유에서 보는 것처럼 임금체계가 성과나 직무가 아닌 근속연수를 기준으로 하는 경우에는 정년이 연장됨에 따라 기업의 부담이 더 커지는 것으로 가정할 수 있다. 일반적으로 근로자의 생산성은 일정한 나이가 지나게 되면 하락하는 것으로 보기 때문이다.

지금까지 연공급이 유지되어 온 사유는 생산성이 최고점을 지나는 시점을 기준으로 그 이전에는 생산성보다 낮은 임금을 받기 때문에 차이를 생산성이 최고점을 지난 이후 퇴직할 때까지 이연해서 받는다고 가정했기 때문이다. 전체 근속기간을 기준으로 볼 때는 근로자와 기업이 모두 공정한 거래라고 할 수 있다.

문제는 정년의 연장이다. 생산성이 지속적으로 하락한다고 가정할 때 연공급을 전제하고 정년을 연장하면 그 차이는 모두 기업이 부담한다고 할 수 있다. 그래서 정부는 기존의 정년이 연장되는 시점부터 실제 정년 퇴직을 하는 시점까지 추가로 지급하는 임금에 대해서 노사가 공동으로 부담하는 방식으로 임금피크제를 추진하였다.

### 2) 정부의 임금체계 개편 지원정책

그러나 임금피크제는 임시미봉책이라고 할 수 있으며 근본적으로는 임금체계를 개편할 필요가 있다.

그래서 정부는 임금피크제만이 아니라 임금체계를 개편할 수 있도록 다양한 지원정책을 시행하였는데 문제는 지원정책이 너무 성급하게 진행되었다는 점이다. 임금체계는 단순하게 보면 하나의 제도니까 매뉴얼에 따라 바꾸면 된다고 생각할 수 있지만 사실 임금체계는 임금관리의 가장 중요한 부분의 하나이고 이는 다시 기업의 인적자원관리와 연계되어 있다. 특히나 노동조합이 있는 경우에는 상당한 협상이 진행되어야 하는 것이 과제인데 이를 일방적으로 추진하다가 정책이 실패하게 되는 결과를 가져왔다고 할 수 있다. 특히나 공공부문의 경우 당분간 임금체계 개편은 쉽지 않을 것으로 예상된다.

### 3) 정부의 지원 역할

정부가 임금체계 개편을 정책적으로 추진하면서 간과한 사실은 임금체계를 별도의 독립된 제도로 본 것이다. 하지만 기업에서 임금체계는 임금관리의 한 영역이며, 임금관리는 인적자원관리의 한 영역이다. 그래서 서로 톱니바퀴처럼 얽혀서 돌아가게 된다.

연공급이 문제라고 지적하지만 연공급의 경우 배치전환에 큰 문제가 따르지 않는다. 일단 어떤 일을 하더라도 임금수준에는 변화가 없기 때문이다. 연공급은 어떤 일을 하느냐보다는 일하는 근로자의 근속연수가 임금수준을 결정하기 때문에 근로자가 배치전환에 대해서 저항할 이유가 크지 않다. 하지만 임금이 하는 일의 내용에 따라서 결정된다면 배치전환에 따라 하는 일이 달라지고 임금수준도 달라질 수 있다. 임금수준이 올라가는 일을 하게 된다면 문제가 없지만, 임금수준이 하락한다면 근로자로서는 달갑지 않고 저항할 가능성이 크다. 임금수준이 일에 따라 변한다면 임금수준에 대한 예측성도 떨어져서 근로자의 입장에서는 임금안정성이 떨어져 생활에 어려움이 따를 수도 있다.

이러한 배치전환과의 갈등 가능성은 하나의 예에 불과하다. 배치전환만이 아니라 사원의 채용에 있어서도 하는 일에 따라 임금수준이 다르므로 직무별로 구체적인 임금수준을 제시하고 채용해야 하며, 신입사원의 경력경로도 구체적으로 제시하고 이를 수용해야 한다.

## 2. 임금체계 개편의 성과에 대한 조사 결과

고용노동부가 2014~16년에 직무·성과 중심으로 임금체계를 개편한 기업 138개를 대상으로 조사한 결과 회사 측은 70.3%, 근로자 측은 58.7%가 만족한다고 발표했다(한국경제, 2017. 2. 14). ‘만족하지 못한다’는 응답은 회사 측 1.4%, 근로자 측 8.0% 수준이었다. 임금체계 개편 이후 기업의 변화에 대해서도 긍정적인 견해가 많았다. 직무만족도나 근로의욕, 그리고 회사 분위기나 공정성 인식 등도 과거보다 향상되었다는 응답이 조사 공히 50%를 넘었으며, 나빠졌다는 응답은 10% 미만이었다.

임금체계 개편으로 임금이 삭감될 것이라는 우려와 달리 총인건비도

기존보다 증가하였다는 응답이 노사 각각 47.1%와 51.4%였으며, 감소했다는 응답은 노사 각각 8.0%, 5.1%에 불과했다.

그리고 임금체계 개편과정에서 가장 힘들었던 점으로는 근로자 공감대 형성(노 18.1%, 사 19.6%), 그리고 노사 간 합의(노 11.6%, 사 20.3%)로 나타났다.

물론 이 조사결과는 정부가 진행했다는 점에서 객관성을 충분히 담보하기는 어렵겠지만 그럼에도 불구하고 예상되는 부작용이 생각만큼 크지는 않다는 점을 확인할 수 있다고 하겠다.

### 제3절 임금체계 개편에 대한 노동조합의 입장

#### 1. 임금체계 개편 요구와 대응

지난 몇 년 동안 특히 정부는 정년 60세의 법제화를 준비하면서 연공성을 줄여야 기업경쟁력이 제고되고 그래야 고용안정성이 제고된다는 논리로 노동조합을 설득하고자 하였다.

그러나 대기업들은 온갖 편법을 통해 부를 축적하면서 노동자들에게 기득권을 양보하라고 하니 노동자들이 동의하기 어렵게 된 것이다. 예를 들어 기업이 먼저 종신고용을 보장할 테니, 분배정의를 실천하기 위해 노동자들이 양보해야 한다는 논리를 가진다면 가능성이 있을지 모른다.

#### 2. 노동조합의 임금체계에 대한 관심

##### 가. 산별노조 결성과 임금정책

1987년 노동자대투쟁 이후 노동조합이 다수 설립되면서 임금체계와 관련해서는 사용자의 관리통제적인 평가제도의 부당성을 강조하고, 정기적

인 호봉승급제도를 확립하여 안정적인 임금제도를 확립하였다.

이후 노동조합이 임금체계에 대해 관심을 가진 계기는 외환위기 이후 산별노조 설립과 규모별·고용형태별 임금격차의 확대에 대한 모색이었다(노광표, 2016). 그러나 이러한 계기는 노동조합 상급단체의 정책적인 고민수준을 벗어나지 못하고 현장과는 거리감이 있어서 실행되는 데는 한계가 있었다. 하지만 이러한 고민에서 제시된 보고서의 내용을 아래와 같이 정리할 수 있다.

### 1) 금속산업의 임금구조와 임금체계 분석

민주노총 금속노조는 2008년 임금구조와 임금체계 분석 보고서를 작성하는데 과거 금속노조 임금정책의 공과를 다음과 같이 요약하고 있다(노광표, 2016, p.3에서 재인용). 먼저 산별 최저임금의 성과는 별로 없는데 그 이유는 첫째, 임금인상 추이에 비해 임금격차 축소의 진전이 더디다는 점이다. 원하청 불공정 거래개선은 뚜렷한 성과를 보이지 못하고 있는 반면에 대기업 정규직 노동자들의 임금은 연말에 성과급 형태로 상당한 수준으로 지급되고 있다는 것이다. 둘째, 산별 교섭에서 대기업 사용자의 중앙교섭 불참과 단체교섭의 낮은 포괄성이다. 이러한 문제를 해결하고 보고서에서는 임금연대를 확대하기 위해 현장 노조간부들의 산별 임금정책에 대한 이해공유, 산별 최저임금의 적극적 추진, 초임수준 및 기본급 인상률의 평준화 등을 제시하고 있다.

구체적으로 임금체계 개선방향으로 먼저 장기적으로는 ‘경력급을 기본급’으로 하고, 수당을 통폐합하여 직무수당을 통상수당으로 하는 ‘경력기본급+직무수당=통상급’ 구조를 제안하였다. 단기적으로는 기본급 표준화의 대안으로 경력기본급<sup>2)</sup>의 도입이다. 보고서 제출 당시 금속노조 사업장의 임금구조를 보면 ‘기본급, 초과근로수당, 상여급’이 전체 임금총액의

2) 경력기본급 제도란 ‘산업 내 기업들에게 표준호봉표를 설계하여 공급하고, 기존의 호봉제로 대표되는 연공기본급은 그 성격을 경력기본으로 전환하는 것이다. 호봉표상의 호봉단계는 경력을 반영하도록 하여 금속산업에서 일한 경력은 어느 사업장이든 임금에 반영할 수 있도록 하는 것이다. 또한 경력기본급에서 초호봉은 고용형태나 기업규모, 성별 또는 국적 등에 상관없이 동일한 수준으로 산업 내 최저임금이 되도록 하는 것이다.’

80%를 차지하고 있으며 각각은 35%, 20%, 25% 정도의 비중을 지닌다. 따라서 사업장별 격차를 줄이고 산업횡단적인 규제방안으로 경력기본급 도입이 필요하다고 강조하고 있다.

## 2) 산별 임금정책을 위한 연구보고서

2009년 금속노조에서는 산별 임금정책을 위한 보고서를 작성한다. 다만 내부적으로 합의를 도출하지 못하고 두 가지 임금정책을 대안으로 제시하고 있다.

첫째, 임금격차의 문제는 노동시장의 구조적인 문제로 노조가 이를 해소할 수 있는 여지는 별로 없기 때문에, 산별노조로서는 1일 8시간 노동을 기준으로 한 임금이 표준생활급을 보장할 수 있도록 하고, 이를 조합원뿐만 아니라 비조합원까지 확대되도록 하는 것이다. 둘째로는 단기적으로 임금교섭에 대한 산별노조의 영향력 확대와 중장기적으로 ‘동일노동 동일임금’ 및 ‘연대임금정책’을 제안하고 있다.

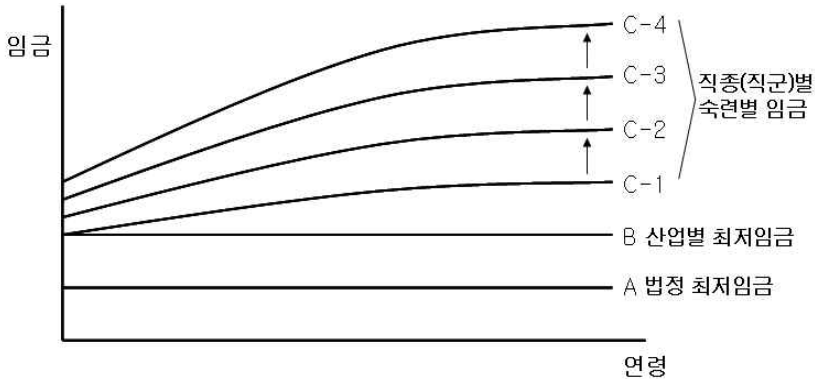
기존 제도의 문제점으로는 기본급 비중이 축소되고 변동상여금 비중이 확대되었다는 점과 원하청 간의 임금격차가 매우 크다는 점이다. 특히 임금격차의 확대는 ‘연대임금정책’을 지향하고 있는 금속노조의 취약점이며, 노동운동의 사회적 대의를 약화시킨다고 평가하고 있다.

연대임금정책을 좀 더 자세히 살펴보면 핵심목표가 임금격차 해소에 있는데 이를 위해서 산업별 통일 임금기준을 만들어야 한다고 강조하고 있다. 산업별 통일 임금기준을 마련하기 위해서는 기존의 ‘생계비 원칙’이 산업횡단적 임금기준과 잘 부합하지 않으므로, ‘경력기본급’과 ‘숙련급’을 제시하고 있다.

숙련급의 경우 가장 단순한 직무 또는 미숙련 직종의 임금이 산별 최저임금이 되고, 그보다 높은 숙련을 필요로 하는 직무(군)를 적절하게 분류한 이후에 분류기준으로 표준임금을 설정한다. 그렇게 되면 소속된 기업에 상관없이 산업 내 모든 노동자들에게 동일임금이 적용되는 것이다. 따라서 산업횡단적 임금기준은 기본적으로 직종(군)별 숙련급이 되어야 한다고 설명한다. 그러나 미국식의 세분화된 직무급이 아니라 포괄적인 직군이나 직종을 기준으로 하게 된다.



[그림 4-1] 직종(군)별 숙련급 체제



자료: 민주노총(2007), 노광표(2016)에서 재인용.

### 3. 노동계의 임금체계 개편에 대한 입장

기본적으로 노동조합의 임금체계 개편에 대한 입장은 신중하다. 노동조합의 조합원은 임금으로 생활하고 있기 때문에 임금수준도 중요하지만 임금의 안정성도 중요하기 때문이다. 따라서 임금체계에 대한 개편은 항상 신중한 입장이라고 하겠다.

노사정위원회 등에서 노동조합이 보여준 임금체계에 대한 입장은 원칙적으로 임금체계의 개편이 가능하지만 그 필요성에 대해 충분히 설득되지 못한다면 개편에 동의하기가 어렵다는 입장이다. 조합원에 대해서 개편의 필요성에 대해 설명하고 동의를 얻어내야 하기 때문이다. 조합원의 동의는 노동조합의 리더십에 매우 중요한 영향을 미친다. 노조위원장 선거는 대부분 조합원의 직접선거를 통해서 이루어지는 경우가 많으므로, 조합원들의 협조 없이는 노조위원장 자리를 유지하기 어렵기 때문이다.

1987년 민주노조운동 과정에서 설립된 주요 노동조합들은 기존에 유지되어 왔던 '인사고과를 통한 성과급'의 폐지를 주장하였다. 그 이유는 인사고과를 통해서 근로자들을 통제하였고, 근로자들 간에 경쟁을 심화시켰다고 판단하였기 때문이다. 그 결과 직무나 성과보다는 근속이라는 절대 객관적인 기준이 강조되는 호봉제가 강화되는 방향으로 흘러갔다. 다

만 사무관리직이나 연구직 등에서는 노동조합의 가입대상이 아니었고, 기업이 원하는 대로 실적이나 직무수행능력 등이 강조되는 임금체계가 도입되고 확대되어 갔다.

엄교수(2017)는 과거 수십년 동안의 경험을 바탕으로 기업은 지속가능한 발전을 위해 임금체계 개편을 강조하지만 근로자들은 고용안정과 임금기득권의 유지와 향상에만 관심이 있다고 강조한다. 기업환경의 변화에도 불구하고, ‘내 임금은 어떻게 되는가’에만 관심을 가지는 것이다. 그에 대해 기업은 결국 기존 공장에 대해서는 고용유지와 최소한의 임금인상을 허용했지만 새로운 사업에 대해서는 해외로의 공장 이전과 신설, 비정규직의 확대 고용과 같은 노동배제적 경영전략을 추진하였고, 기업 내에서는 자동화와 모듈화 등 숙련배제적 생산시스템 구축을 강조하였다. 이는 노사공생의 길이 아니라 각자 도생의 길이라고 할 수 있다(엄교수, 2017).

#### 가. 호봉제와 연봉제에 대한 입장<sup>3)</sup>

##### 1) 호봉제 연공급과 임금상승

일반적으로 노동계는 임금수준의 상승에 대해서 호봉제를 그 원인으로 생각하지 않는다.

연공급이 절대적으로 옳은 것은 아니지만 ‘노동시장의 양극화를 초래하는 적폐’ 또한 아니며 노동자들이 생애주기에 맞추어 생계비 지출이 가장 높은 시기에 가장 많은 임금을 지급받도록 설계된 제도이며, 이는 노동자의 생활안정에 상당부분 기여하고 있다고 주장한다(면담자료, 노광표, 2016, p.14).

노광표(2016)의 민주노총 간부에 대한 면담결과를 보면 정부가 연공급을 직무성과 중심의 임금체제로 개편하는 것은 문제의 원인 파악과 해법 모색이 잘못되었다고 되어 있다. 구체적으로 우리나라의 경우 다른 나라에 비해 임금연공성이 강하다고 주장하지만, 우리나라의 평균근속연수는 OECD 국가 중에서 가장 짧으며, 만약 연공급이 문제라면 초임을 올리라고 주장

3) 이하의 내용은 엄교수(2017)의 내용을 요약 정리한 것이다.

한다. 우리나라 연공급은 공무원·교사·교수·공기업·금융기관·민간 대기업에서 유지되고 있으며 중소기업의 경우는 임금체계 자체가 없으며 최저임금이 유일한 기준으로 작용한다고 주장한다.

엄교수(2017)는 임금상승 이유에 대해 매년 임금교섭이 이루어지면서 베이스업, 즉 기준임금의 수준이 일괄적으로 인상되는 베이스업으로 인해 근속수준별로 임금수준의 상승이 일어난다고 보고 있다. 그리고 호봉표를 보면 대부분의 경우 2% 내외의 자동승호가 일어날 뿐이라고 강조한다. 그 외에 근속수당, 가족수당, 직급수당, 자격수당 등은 연공적인 요소를 가지고 있지만 이러한 수당도 일반적으로 상한선이 정해져 있는 경우가 많아서 계속 증가하는 경우는 별로 없다고 설명한다.

연공급이란 기본적으로 속인급인데, 이는 나이, 학력, 근속연수, 채용기준이나 배치직무 등 나름대로 동양적 사회질서에 근거한 임금체계로 설명한다. 근속연수는 기본적으로 기업발전에 기여한 공로를 보상하는 개념이 있고, 학력이나 채용기준이 다른 직무 간에는 초임도 다르고 승진제도도 다르게 적용된다는 점을 고려할 때 시간이 흐르면 자동으로 임금수준이 상승한다는 주장은 과도한 측면이 있다고 주장한다.

또한 직무변경이나 교대제 변경의 경우 임금이 삭감되는 경우도 있다고 설명한다. 주야 2교대제에 속하다가 상시주간 미교대 근무로 전환하는 경우에 컨베이어벨트수당, 교대근무수당, 기타 직무수당 등이 줄고 실제 근로시간도 감소하게 된다. 또한 전문직의 경우 예상되는 성과를 내지 못하면 고과에 의해 승진이 제한되어 결과적으로 자동적인 임금인상이 이루어지지 않는다고 설명한다.

## 2) 기본급의 낮은 비중

노동계에서 현행 임금체계의 문제점으로 지적하는 내용 중에 하나는 낮은 기본급의 비중이다. 전체 임금에서 차지하는 고정적인 성격의 기본급의 비중이 낮아서 초과근무가 불가피하다고 주장한다. 초과근무나 휴일근무를 통해서 받는 연장근로수당이나 휴일근로수당이 상당한 비중을 차지하고 성과급도 많은 비중을 차지한다는 점을 강조한다.

그로 인해서 근로시간이 줄어들거나 경영실적이 악화되면 임금수준이

급격하게 떨어질 수 있는 매우 불안정한 임금체계를 강조하고 있다.

### 3) 동기부여가 낮은 연공급 임금체계에 대한 반론

연공급으로 인해 동기부여 수준이 낮은 것도 있지만 승진제도가 있어도 실제로 승진자가 별로 없다는 점, 교육훈련에 대한 낮은 투자도 동기부여 수준을 낮춘다고 강조한다.

### 4) 연공급의 문제점과 연공급 내 개편

하지만 노동계도 연공급의 경우 인건비 증가와 생산성 하락, 무사안일한 태도로 인해 도전의식이나 책임감 결여, 유능한 인재확보의 어려움 등의 문제점이 있다는 점을 잘 알고 있다. 따라서 연공급 내에서도 문제점을 해결하기 위한 개선이 가능하다고 강조한다.

예를 들면 단체교섭에서 회사의 경영실적을 반영하여 베이스업을 신축적으로 조정할 수도 있고, 고령층에 대해서는 호봉 간 차이를 줄여서 임금상승의 수준을 낮출 수 있으며, 신입사원들에 대해서는 차별화된 임금체계를 적용할 수 있을 것이다.

## 나. 노동조합이 주장하는 산업별 직무급

금속노조 등을 포함하는 노동조합에서 관심을 가지는 임금체계는 산업별 직무급이다. 이는 사용자가 생각하는 기업 내 직무별 직무급과는 다른 개념으로 특정 산업에서는 동일직무 동일임금을 적용하는 것이다. 노동조합은 산별노조로 교섭을 확장하여 사회적으로 구속력이 있는 산별 직무급을 주장하지만 사용자들은 기업별 지불능력의 차이를 이유로 반대해왔다.

하지만 산업별 직무급을 도입하기로 노사가 합의한다고 해도, 실제로 산업별 직무급을 도입하기에는 난관이 많다. 노사가 합의해서 직무를 구분해서 평가하고 그에 따른 차별화된 임금수준을 정하기란 매우 지난한 과정이다. 수십년 이상 지속적으로 직무에 대한 분류와 평가를 계속해온 독일의 노사와는 달리 우리의 경우는 처음부터 시작해야 하는 어려움이

있다.

그와 더불어 조합원들의 이해도가 낮다는 점도 애로사항이다.

#### 다. 노조간부의 임금제도 및 임금체계에 대한 인식조사 결과

한국노동연구원은 2014년 ‘노조간부의 임금제도 및 임금체계에 대한 인식조사’를 수행하였다. 설문조사는 2014년 6월부터 7월까지 진행되었으며 설문지는 194매였다. 조사결과를 요약해 보면 다음과 같다(노광표, 2016, p.9). 첫째, 조사대상 사업장의 임금체계는 연공급이 지배적이며 직무급적 요소가 강한 경우는 영세중소사업장이나 판매서비스업종에서 일부 확인되고 있고, 특히 대기업과 공공부문 그리고 유노조 제조업 사업장에서는 연공급이 지배적이었다. 둘째, 현행 임금체계에 대한 만족도에 대해서는 불만이 더 많았고, 차별적 보상기능도 별로 없다고 답했다. 셋째, 기본급 결정 시 가장 중요하게 고려되어야 할 요소로는 근속이 가장 많았으나, 공공부문이나 사무직종의 경우는 직무수행능력과 직무내용이 더 중요한 요인으로 확인되었다. 상여금 지급방식으로는 성과에 상관없이 고정적으로 받는 방식에 대한 선호도가 76.9%로 높았으며, 개인별로 성과를 반영하여 차등지급하는 방식에 대해서는 10.8%만 찬성하였다.

노광표(2016)는 2016년 노조간부들과 심층면접을 시행하였는데 임금체계에 대한 노동계 인식은 노동조합의 조직위상과 현장조직의 이념지향에 따라 많은 차이를 보였는데 우선 중앙조직인 한국노총과 민주노총의 경우 임금체계 개편에 부정적이며 방어적인 태도이다. 다만 한국노총은 제한적 수용에 대한 여지를 보여주고 있다.

#### 4. 최근 노동계의 임금정책

초기 논의단계부터 결정 및 실행과정까지 노동조합의 참여가 보장되어야 하고, 현장의 조합원들의 이해를 돕는 노력이 병행되어야 한다는 점을 강조한다. 그렇지 않으면 좋은 내용도 반대에 부딪치게 되고, 그로 인해 시간과 노력이 더 많이 들어가고, 실패할 가능성도 커지기 때문이다.

민주노총의 금속노조 등에서는 경력기본급이나 숙련에 근거한 산별 통상임금(업종별 표준임금)에 대한 논의도 진행된 바 있으나 문제는 대중적인 참여와 동의과정이 없이 연구에 머물렀다는 비판이 있다(엄교수, 2017).

그러다가 정부와 경영자단체 그리고 개별 기업에서 탈연공급, 능력주의 강화 등을 외치게 되자 노동조합은 방어적 태도를 취할 수밖에 없게 된 것이다. 지금은 임금체계 개편을 언급하기 어려운 형편이다.

#### 가. 민주노총의 2016년 임금요구안과 임금정책

민주노총의 임금정책은 연대임금과 생활임금 두 가지를 핵심 원칙으로 하고 있다. 연대임금은 노동유연화와 함께 심각해진 노동자 간 임금불평 등 문제를 해결하기 위한 원칙이고, 생활임금은 자본의 노동생산성 논리가 아니라 인간다운 생활의 영위를 위한 소득수준 보장을 위한 원칙이다. 이러한 원칙에 근거하여 민주노총은 2013년부터 정규직과 비정규직 간에 차이 없는 동일금액 인상안을 제시하고 있다.

구체적인 임금정책으로는 임금수준 제고와 노동 내부의 임금격차 해소이다. 이는 전체 노동자들의 임금수준 상향평준화를 목표로 하지만 실제로는 대기업 고임금 노동자들의 임금인상 요구를 억제하지 못하고, 저임금 노동자들의 획기적인 임금인상을 이룩하지 못한 한계를 보이고 있다.

#### 나. 한국노총의 임금정책

한국노총은 민주노총과 유사한 정책을 가지고 있지만 사회적 논의를 통한 변화를 수용할 수 있다는 점에서 차이를 보인다. 한국노총의 경우는 임금체계보다 임금격차나 변동급에 대한 규제가 더 중요하다고 생각한다. 임금체계 문제는 주로 대기업에 국한된 문제이며, 전체적으로는 대중소기업 간의 임금격차, 정규직·비정규직 간의 임금격차, 성과연동 변동급 등이 더 심각한 문제라고 보고 있다.

현행 임금체계에 대한 평가는 다음과 같이 정리할 수 있다(면담자료,

노광표, 2016, p.16). 첫째 임금구성이 복잡하고 고정급인 기본급의 비중이 낮으며, 수당과 상여금의 비중이 높다. 둘째, 연공급이 생활비를 반영하는 등의 장점이 있지만, 생산성을 반영하지 못하고 동일노동 동일임금 원칙에 부합하지 않으며, 기업 내부의 임금격차 확대의 원인으로 작용하는 데 동감한다. 셋째, 사무직 대상으로 연봉제가 확대되어 주관적 인사고과가 반영됨으로써 그 폐해가 심각하다.

이러한 평가에 기초하여 한국노총은 임금체계의 개편으로 세 가지를 강조하고 있다(면담자료, 노광표, 2016, p.17). 첫째는 임금구조의 단순화다. 각종 수당을 통합하고 기본급 비중을 높이며, 기본급은 연공급과 숙련급으로 이원 단순화한다. 숙련급은 동일노동(숙련) 동일임금 원칙이 적용되도록 직무의 특성, 자격, 숙련도가 반영될 수 있도록 설계되어야 한다. 둘째, 동일가치노동 동일임금 원칙의 적용이다. 현재의 연공급, 직무급, 직능급 등의 단일한 임금체계로는 한계가 있으므로 기업의 상황에 따라 임금체계를 개편할 수 있으며 장기적으로는 동일노동 동일임금 원칙을 산업수준으로 확장하고, 숙련급 체계를 적용해야 한다.

#### 다. 단위사업장 노조 간부의 의견

대부분 단위사업장 노조 간부들은 임금체계에 대한 뚜렷한 고민과 대안을 가지고 있지 않다. 그 이유는 현재의 임금체계에 대해 큰 문제점을 느끼지 못하고 있고, 더 좋은 대안을 가지고 있지 못하기 때문이다. 몇 개 사업장의 사례를 제시하면 다음과 같다(노광표, 2016).

전자회사인 A사는 고령자가 증가하고 퇴직사원은 감소함에 따라 기존의 직급별 호봉제에 대한 호감도가 하락한다는 점이다. 회사의 매출과 성장은 정체되는데, 근로자들의 고령화에 따른 직급상승에 따른 임금상승과 임금격차로 회사가 부담이 크다는 점이다. 노조 간부로서 직급별로 급격하게 증가하는 임금 커브를 낮추는 것인데 조합원들이 반대하기 때문에 현행 임금체계를 고치지 못하고 있는 상황이다. 따라서 직급상승에 따른 임금상승 수준을 낮추려고 하지만, 직무급 도입에는 반대하고 있다.

자동차부품업체인 B사는 지난 5년 동안 직원 수가 200명에서 100명으

로 감소하였는데 불황과 물량감소로 기본급이 동결되고, 호봉만 상승하는 상황에서 신입직원과 기존 직원 간의 임금차이가 줄어들고 있다는 점이다. 또한 직무에 따른 차이가 없기 때문에 직무급 도입이 적절하지 않으며, 생산직 노동자 간에 성과차이도 없기 때문에 성과급도 부적절하다고 설명하고 있다.

#### 라. 한국노총의 대선승리 노동존중 정책연대

2017년 5월 대통령선거는 더불어민주당의 문재인 후보의 승리로 마무리되었다. 선거기간 중에 추진된 한국노총과 더불어민주당의 정책연대 협약서의 내용을 보면 행정지침 폐기를 개선하고 정책협약 12대 과제를 시행한다고 되어 있다. 적정임금 보장과 좋은 일자리 창출 등에 대해서는 언급되어 있으나 임금체계에 대한 언급은 없다.

2017년 9월 한국노총 김주영 위원장은 조선일보와의 인터뷰에서 호봉제에 대한 비판이 많다는 의견에 대해 “호봉제는 노동자가 젊을 때 열심히 일한 대가를 사내에 유보했다가 나이 들면서 ‘라이프 사이클’에 맞추어서 받는 것이라고 봐야 한다. 무조건 잘못됐다고 보면 안 된다. 임금체계가 누더기다. 임금체계를 단순화하고 기본급 비중을 높이는 과정을 지금이라고 시작해야 한다”라는 의견을 제시했다(조선일보, 2017. 9. 28).

#### 마. 일자리위원회의 직무·성과급제 대안에 대한 의견

공식적인 입장은 아니지만 2017년 7월 일자리위원회의 부위원장이 성과연봉제에 대한 대안으로 직무성과급제 도입을 제안하자 보건의료노조의 정책실장은 그에 대한 반론을 제기한 바 있다(매일노동뉴스, 2017. 7. 16).

먼저 직무성과급제 도입에 대한 주장은 현재의 연공급제가 불합리하고 정의롭지 못하다는 전제에서 출발한다고 가정하면서, 연공급제는 우리나라의 독특한 노동현실, 즉 고속성장 시대에 소득이 불균형하고 복지제도가 미비한 상황에서 고용안정과 임금상승·임금안정성을 보장해야 했던



시대적 상황이 반영된 것으로 설명하고 있다.

그러면서 직무급제 도입을 위해서는 직무가치 평가를 위한 직무구분·직무가치 요소의 배분, 숙련 반영과 승급, 임금수준 격차 해소 등을 설계하는 과정에서 심각한 갈등이 예상되며 의료서비스 분야에서도 마찬가지라고 주장하고 있다.

따라서 현행 연공급 중심의 임금체계의 문제점인 임금격차와 임금구성의 복잡성, 직무조건 미반영 등을 해소하기 위해서는 동일가치노동 동일임금 원칙 구현, 산업 및 업종별 표준임금제 마련, 생애주기와 숙련도 반영, 직무조건외의 난이도 반영 등을 통해서 미래지향적이고 우리나라 현실에 맞는 한국형 임금체계의 설계를 제안하고 있다.

금융노조의 한 간부도 직무성과급제를 성과연봉제에서 이름만 바꾼 제도라고 비판하면서 현재도 승격 등을 둘러싸고 특정 직무에 대한 선호도가 과다하고, 직원 상호간의 경쟁이 일어나고 있는데, 직무별 급여차등과 성과에 따른 보상이 이루어진다면 불완전 판매로 인한 고객피해나 금융산업의 공공성 훼손이 확대될 것으로 주장하고 있다(매일노동뉴스, 2017. 7. 16). 그보다는 경쟁 이외의 다른 가치들을 공유하고 장려하는 제도를 강조하고 있다.

공공연맹의 한 간부도 노정 간의 대화도 없는 상태에서 직무성과급을 방향으로 설정한 것처럼 이해된다며 이는 박근혜 정부와 차이가 없다고 했다. 금속노조의 간부도 자동차 생산공정이나 조선업 생산공정에 어떻게 성과를 계산할 수 있는가에 대해 준비되어 있지 않으며, 어떤 형태가 옳은지에 대해서부터 사회적 논의를 시작해야 한다고 강조하고 있다.

## 제4절 노사공동 임금체계 개편 방안

### 1. 임금체계 개편과 변화관리

임금체계의 개편도 변화의 하나이고 이 변화를 성공적으로 이룩하기

위해서는 조직 구성원의 수용성이 매우 중요하다. 수용성이란 일반적으로 개인의 태도나 신념이 집단의 태도나 신념과 같은 방향으로 변화되는 것이라고 정의된다(이을터, 2014). 따라서 임금체계 개편에 대한 노동조합의 수용성이란 ‘임금체계를 개편하는 과정에서 그 개편 방향에 대해 노동조합이 순응하고 동의하여 따르는 정도’라고 할 수 있다. 그러나 노조가 결성된 사업장에서 임금체계 개편에 대해 노조의 수용성이 높기 위해서는 여러 노력이 기울여져야 한다.

왜 임금체계 개편과 같은 변화에 대해 노동조합의 수용성을 높이기 어려운가? 이을터(2014, p.32)는 세 가지로 정리하고 있다. 첫째는 본질적으로 노사관계는 대립구조를 전제하기 때문에 변화에 대해서는 소극적인 입장이다. 둘째, 임금체계는 조합원의 경제적·사회적 생활과 직결되는 문제이므로 개편에 따른 장단점과 그에 연관되어 변경될 수 있는 직무수행방식이나 근무환경 등의 변화도 충분히 고려해야 하기 때문에 신중할 수밖에 없다. 세 번째, 임금체계 개편은 노조원 내부에서도 서로 이해관계가 달라질 수 있다. 젊은층과 중고령층의 입장이 다를 수 있고, 직종에 따라, 고용형태에 따라 이해관계가 달라질 수 있기 때문에 노동조합은 굳이 굽어서 부스럼을 만들려고 하지 않을 수 있다. 이렇게 다양한 이유들로 인해 노조는 기본적으로 임금체계를 포함한 제도의 변화에 대해 소극적으로 임할 가능성이 높다.

제도를 변경하기 위해서는 기업도 그렇지만 노동조합도 새로운 제도에 대해 호의적인 태도를 갖도록 해야 한다. 이러한 태도변화에 대해서는 Lewin의 태도변화모형을 살펴볼 필요가 있다. Lewin은 조직이나 사회의 변화에서 제도를 설계하는 것보다 제도를 수용해야 하는 주체들의 정당성을 확보하고 지속적으로 유지할 수 있는 조건을 마련하는 것이 중요하다고 강조하였다(Cummings & Worley, 2009). 이상민(2014)도 변화 이전에 변화의 수용성을 제고할 수 있는 해빙단계와 변화가 안정되는 재결빙 단계가 중요하다고 강조하고 있다.

## 가. 임금체계 개편과 노조의 수용성

### 1) 임금체계 개편의 해빙단계

임금체계 개편과 관련해서 노조의 수용성을 제고할 수 있는 방법에 있어서 우선 해빙단계에 대해 살펴보자. 가장 좋은 방법은 공동위원회나 TF팀을 꾸려서 공동으로 임금체계 개편에 대해서 고민하는 것이다. 현재 기업의 경영 현황과 미래 닥쳐올 위협 요인 등에 대해서 폭넓게 생각하고 토론할 필요가 있다.

대다수의 노동조합은 일자리의 근거가 되는 회사는 항상 안전하다고 전제하고 이를 바탕으로 사용자와 교섭을 하려고 한다. 하지만 이제 더 이상 기업의 안정성을 보장하던 시대는 지났다. 한동안 안정적인 산업이라고 언급되었던 조선업도 지난 수년 동안 구조조정에 휩싸였고, 금융산업은 ICT의 발전으로 일자리가 급격하게 감소하는 인력 구조조정을 당하고 있는 형편이다. 현대자동차도 오랫동안 수익구조가 안정적이었지만 최근 사드 여파와 전기자동차 등과 같은 근본적인 변화의 압력을 벗어날 수 없다. 여타 업종이라고 해서 안정성을 보장받는 것은 아니다. 물론 정부나 공공기관의 경우는 좀 다르지만 대부분을 차지하고 있는 민간부분의 기업들은 불확실한 미래에 대응하기 위한 경쟁력을 확보할 필요가 있다.

해빙단계의 두 번째 방안은 경영진과 노동조합 위원장과 같은 노사의 최고책임자가 서로 정보를 공유하고, 개편의 필요성에 대해 공감하며 이를 바탕으로 조합원을 설득하는 절차가 중요하다. 임금체계 개편 자체가 기존의 권리, 즉 기득권을 일정부분 양보하는 내용이며, 이를 바탕으로 미래에 다가올 위협에 대응하는 것이다. 하지만 조합원들의 경우 변화에 대해 소극적일 가능성이 크다. 또한 노조 집행부의 설득에 대해 사용자 측에 의해 설득당한 것처럼 부정적인 평가를 할 가능성도 크다.

### 2) 임금체계 개편의 변화단계

임금체계 개편의 구체적인 내용을 정하는 단계에서 중요한 것은 노사가 공동으로 진행하는 것이며 주요한 내용을 신속하게 조합원들과 소통하

면서 진행하는 것이다. 이는 절차적 공정성의 확보과정이라고 할 수 있다.

개편과정에 대해 너무 짧게 진행하다 보면 근로자들의 의심을 받을 가능성이 크다. 즉 내용은 이미 사전에 결정해 놓고, 형식적으로만 노사 공동으로 진행했다는 부정적 평가다. 따라서 시간적으로 조금 늦어지더라도 너무 서두르는 모습을 보이지 않는 것이 바람직하다.

필요하다면 예정된 일정을 연기하면서 논의를 계속하는 것도 필요하다.

### 3) 임금체계 개편과 재동결

임금체계를 개편했다고 하더라도 제대로 정착되지 못하면 실패할 가능성이 크다. 따라서 최소한 1~2년 정도는 지속적으로 모니터링 할 필요가 있으며, 수정·보완이 필요하다면 신속하게 보완하는 것이 좋다. 이후에도 정기적으로 수정·보완하는 것이 필요하다.

만약에 임금체계 개편을 적극적으로 반대하는 경우 그대로 유지할 것인가 아니면 강제로 개편대상으로 할 것인가에 대한 고민이 필요하다. 강제로 개편대상에 포함시킬 경우 향후 부작용이 클 수 있으므로 개편대상에서는 제외하되 그에 따른 부정적인 대응을 통해 중장기적으로 그리고 점진적으로 개편대상에 포함되도록 할 수 있다.

대표적인 예로는 이중제도의 운영이다. 특별히 반대하지 않는 대다수의 근로자들에 대해서는 새로운 제도를 운영하되, 적극적으로 반대하는 근로자들에 대해서는 기존의 제도를 계속 유지하는 것이다. 다른 예로는 기존의 근로자들은 기존의 제도를 적용하고, 신입사원들에 대해서만 새로운 제도를 적용하는 방식이다. 비록 단기적으로 효과가 감소되지만 저항수준을 낮춘다는 입장에서는 추진할 수 있는 방법이다.

그러나 좀 더 현실적인 방안으로는 단계적인 전환이라고 할 수 있다. 박용철 한국노동사회연구소 연구위원은 연공급제와 직무급제가 모두 장점이 분명히 있다고 강조하면서 기본의 연공급제도의 변화가 불가피하다면 숙련을 매개로 두 임금체계의 차이를 절충하면서 점진적으로 완화하는 방법이 있을 것이라고 하였다(매일노동뉴스, 2017. 7. 16). 예를 들어 '연공급 → 연공급·숙련급 → 직무급·숙련급 → 직무급'의 과정을 거칠 수 있다는 것이다. 임금체계의 속성뿐만 아니라 환경도 충분히 고려하면서

시간을 들여 개편해야 한다는 점을 강조하고 있다.

## 2. 사례연구

여기서는 노조가 결성된 사업장에서 임금체계를 개편한 사례를 살펴보기로 한다.

### 가. 기존의 임금체계 개편 사례

임금체계 개편에 대한 논의는 최근에 크게 확산되었지만 기존에도 임금체계를 개편한 사례들이 있어서 먼저 간략히 살펴보기로 한다. 여기서 살펴보는 개편사례는 모두 노동조합이 결성된 사업장이다.

#### 1) 삼양사

삼양사는 1924년에 창립된 이후 80여 년의 역사를 가진 우리나라의 대표적인 제조기업이다. 식품사업에서는 큐원이라는 브랜드로 출시하는 설탕과 밀가루가 있고, 화학사업에서는 주로 자동차나 기계 등에 사용하는 엔지니어링 플라스틱 제품을 생산, 판매하고 있다. 매출액은 1조 원 정도이고 종업원 수는 1천 명 수준이다. 노동조합은 울산과 진주 사업장의 생산직 사원들을 중심으로 한국노총 산하 화학연맹에 가입되어 있다.

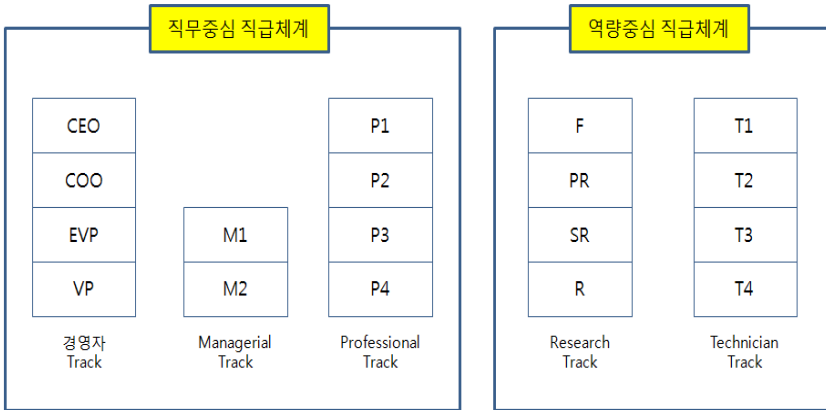
#### 가) 2002년 생산직에서 역량 중심 직급체계 적용 시도와 중단

1970년대까지는 다른 회사들과 마찬가지로 학력과 근속연수를 반영하는 연공급이었고, 1980년대 승진적체 문제를 해소하기 위해 직능자격형 임금체계를 도입하였다(권용산, 2013). 그러나 이후 직능자격형 임금제도도 회사에 대한 기여도와 관련성이 낮고, 역량이 뛰어난 직원들이 더 많이 일하는 부작용이 발생하였다. 이에 2002년 직무 중심의 임금체계를 도입하였다. 직급체계는 [그림 4-2]와 같이 직무 중심과 역량 중심으로 구분하였고, 생산직의 경우 역량 중심 직급체계를 적용하였다.

임금체계는 기존의 직능자격형 임금체계에서 기본연봉, 자격연봉, 직위

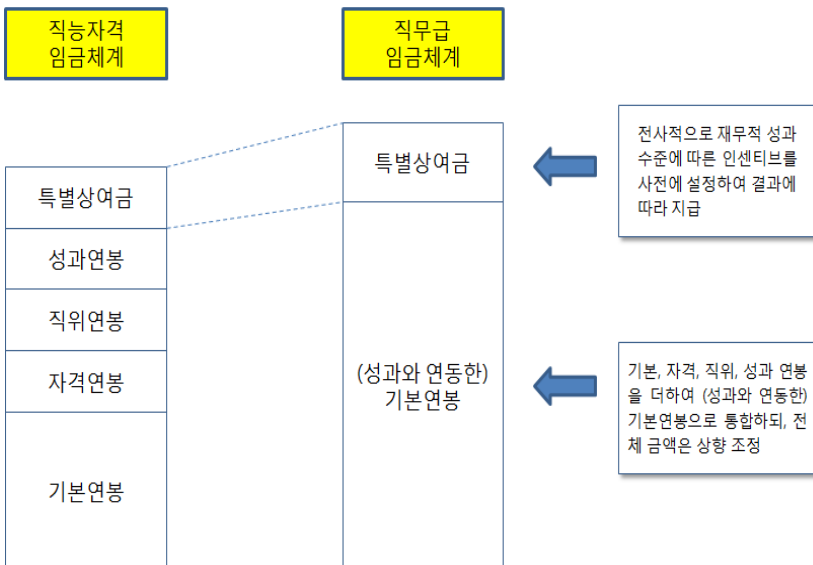
연봉, 성과연봉 등을 성과와 연동한 기본연봉으로 통합하고, 매년 연초에 전사적으로 목표를 설정하여 그에 대한 달성도를 기준으로 하는 목표 인센티브 제도를 도입하였다.

[그림 4-2] 삼양사의 직급체계



자료 : 이을터(2014), [그림 5-1] 삼양사 직급체계를 옮김.

[그림 4-3] 삼양사의 직무급 임금체계



자료 : 이을터(2014), [그림 5-2] 삼양사 직무급 임금체계를 옮김.

#### 나) 임금체계 개편과 노동조합

노동조합은 직무급을 모든 조합원들에게 일괄적으로 적용할 수 없기 때문에 생산직 사원들에게는 적용하지 말 것을 요구하였다. 회사의 인적 자원관리팀은 모든 생산공장과 사업장을 방문하여 설명회를 개최하였으나 노조는 전면적으로 거부하였다. 그 결과 회사는 일반관리직 사원들만을 대상으로 직무급을 적용하였다.

회사 측에서 생각한 이유는 다음과 같다(이을터, 2014, p.62). 첫째 생산직에 직무급을 적용하는 경우 생산직 직무들의 직무가치를 객관적이고 공정하게 평가하기 어려웠다. 둘째, 생산직도 배치전환이 필요한데 그 경우 임금 하락이 발생할 수 있고 이를 해결할 수 있는 대안이 미흡했다. 셋째, 직무급을 도입하는 경우 경쟁과 갈등으로 생산직 사원들 간에 평등의식이 깨질 수 있다. 넷째, 생산직 사원들에 대한 임금부담이 그다지 크지 않았다. 기존의 직능자격 호봉제에서도 직능자격구간이 정해져 있어서 근속기간에 따라 무한정 임금이 상승하는 구조는 아니었고, 후반기 호봉간 차이는 줄어들게 되어 있었다.

2014년을 기준으로 생산직 사원들은 여전히 직무급을 도입하지 않고 있다. 생산직의 경우 직무에 대한 가치를 명확히 판단하기 어렵고, 직무평가를 한다고 하더라도 그 근거를 마련하기 어렵다고 판단하고 있다. 또한 노사는 회사 창립 이후 무과업의 오랜 전통을 가지고 있기 때문에 노사 일방이 적극적으로 반대하면 더 이상 일방적으로 진행하지 않는다(이을터, 2014).

#### 2) 유한킴벌리

유한킴벌리는 1997년 사무직에 성과연봉제를 도입하였고 1999년 전 사무직 사원들에 대해 성과연봉제를 도입하였으며 생산직의 경우 1997년 호봉제에서 직능급제로 개편하였다(이을터, 2014, p.66).

회사가 호봉제에서 성과연봉제와 직능급으로 임금체계를 개편한 이유는 크게 세 가지인데, 첫째는 외국계 경쟁사의 국내 진입으로 기업경쟁력 강화가 필요했고, 둘째, 외환위기 이후 성과연봉제가 국가 및 기업경쟁력 강화방안으로 이슈화되었으며, 셋째, 회사 내부적으로 인력의 고령화와 인

건비 부담확대로 정리해고가 필요한 시점이었다.

하지만 인력 구조조정을 사전에 예방하고 경쟁력 강화를 위해 리엔지니어링을 통한 생산성 향상을 도모하기 위해 생산직에 대해 직능급 임금체계를 도입하고자 하였다. 이는 임금차별성을 통해 동기부여와 성과향상을 도모할 수 있고, 임금유연성을 통해 고용안정성을 확보할 수 있기 때문이었다.

그러나 생산직 노동조합은 반발하였다. 이러한 반발에 대해 경영진은 임금체계 개편의 필요성 홍보 및 설득, 임금보전 및 고용보장에 대한 약속, 교대제를 3조 3교대제에서 4조 2교대제로 개편하여 휴식시간 보장, 김천공장에서의 시범운영 등을 통해서 해결해 나갔다. 김천공장에서의 시범운영 후 노동조합은 4조 2교대제 도입을 통한 임금체계 개편을 희망하는 쪽으로 바뀌었다.

여기서 4조 2교대제에 대해서 설명하면 기존의 3조 3교대 방식에서는 주당 56시간을 근무하였으나, 새로운 4조 2교대제에서는 16일을 주기로 4조 중에서 2조가 2교대로 12시간씩 4일 일하는 동안 나머지 2조는 쉬게 된다. 그다음 4일은 쉬었던 2조가 2교대로 12시간씩 일하게 된다(정규석, 2004). 개인 또는 조별로 보면 4일 일하고 4일 쉬는 것이며, 처음 4일은 낮 근무, 다음 4일은 야간 근무를 한다. 개인별로 보면 16일 중에서 8일 동안 12시간씩 일하는 것으로 매일 6시간 일하는 것과 같은 양이다. 주당 근무시간으로 환산하면 42시간에 해당한다.

그런데 노조에서는 근로시간 단축으로 수당이 삭감되어 결과적으로 임금이 삭감될 것을 우려하였다. 그에 대해 회사에서는 안전·품질·직무에 대한 교육을 연간 300시간을 시행하고 이를 평가한 후 직능등급을 부여하고, 수당을 지급하겠다고 약속하였다.

이을터(2014)는 회사가 임금체계 개편을 원만하게 시행할 수 있었던 이유로 두 가지를 들 수 있다. 하나는 경영자의 강한 의지와 노조에 대한 설득이다. 회사는 각 사업장을 순회하면서 여러 차례 협의를 통해 조합원들의 요구를 수용하기 위해 노력하였다. 대표적인 내용이 임금보전이었다. 둘째, 노사 간 협력 분위기이다. 노사 간에 대립과 갈등이 있지만 필요할 때에는 상호 전향적인 자세를 취하고 양보하는 것이다. 회사가 임금



보전과 고용안정을 약속하였기 때문에 노조도 무조건 반대 대신에 의견을 제시하고 상호이익을 추구하였다.

이후 지금까지 직능급 임금체계를 유지하고 있는데 몇 가지 문제점과 해결책은 다음과 같다. 첫째, 직능등급을 정하면서 시험을 치르고 절대평가를 하는데 과거에는 불합격자가 좀 있었으나 최근에는 거의 모두 합격하고 있다는 점이다. 둘째, 일정기간이 지나면 모든 사원들이 최고의 직능등급을 획득하게 됨에 따라 그 외의 동기부여 수단이 필요하다.

#### 나. 최근 임금체계 개편 사례

##### 1) 캐논코리아 비즈니스 솔루션

캐논코리아 비즈니스 솔루션은 일본의 캐논과 한국의 롯데그룹이 50:50으로 합작투자하여 1985년에 설립된 회사로 복사기, 상업용인쇄기, 팩스기기, 프린터 등을 생산, 판매하며 종업원은 약 1,650명이다(이일행, 2016, p.98). 개발생산본부인 안산사업소의 전체 인원은 770여 명이고 지원인력까지 포함하면 약 1천여 명에 달한다.

1998년 경제위기 때에는 컨베이어시스템으로 미래의 수요에 대응하기 어렵고, 작업자들의 생산성 향상을 어렵게 한다는 점에서 모든 생산라인을 셀(Cell) 생산방식으로 전환하였다. 그 이후 생산성이 연간 24% 향상되고, 15,000m<sup>2</sup>의 공장면적을 기준으로 연간 24,000대 생산에서 연간 1,000,000대 생산이 가능한 공장으로 변모하였다(이일행, 2016, p.99). 캐논코리아는 신도리코 및 제록스와 함께 국내 3대 사무자동화기기 전문업체이지만 캐논코리아만 한국에 생산거점을 두고 있으며, 신도리코도 중국으로 공장을 이전하였다.

셀 생산방식에서 한 셀에는 보통 12~15명의 근로자가 소속되며 여기에 소속되는 생산직 근로자는 연차에 관계없이 직무역할에 따라 G1 등급을 부여받는다. 하나의 셀을 책임지고 이끌어가는 셀장도 G1 등급을 부여받는다. 다만 셀장 역할의 수행에 따라 직책수당을 지급받는다. 회사 내 셀의 수는 생산량에 따라 늘어나고 줄어들기 때문에 역할등급에 따른 보상의 변화보다는 직책수당이 중요하게 된다. 셀장 위에는 G2 역할등급

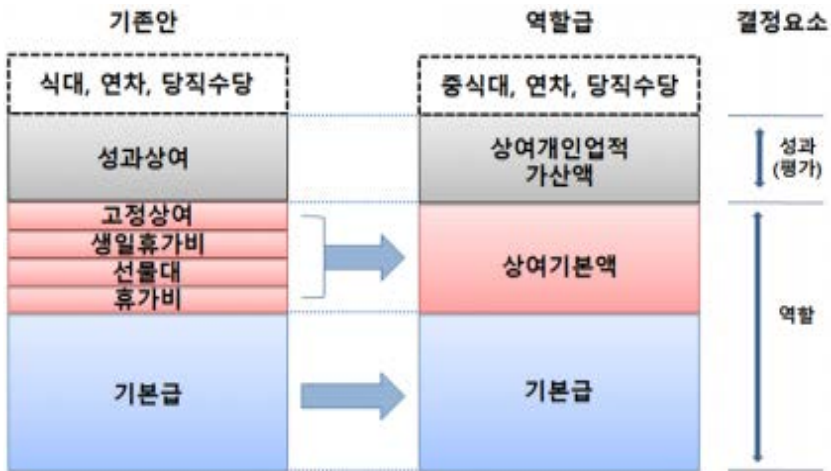
의 그룹장이 있으며, 그 위에는 여러 그룹으로 구성되는 기종이 있으며 여기는 G3의 역할등급을 가진 기종장이 있다.

국내 진입 초기에는 임직원 임금은 기본급과 고정상여, 생일휴가비, 선물비, 휴가비, 그리고 성과상여로 구성되어 있었다. 여기에 식대와 연차 및 당직수당이 더해졌다. 2006년 역할급제를 도입했는데 전 사원을 대상으로 수행하는 업무를 평가한 뒤 직급에 맞추어 역할을 부여하고, 그 역할에 따라 임금수준에 차이를 두었다. 그 결과 임금체계가 ‘기본급 + 상여 기본 + 상여개인업적 가산액 + 중식대 + 연차 + 당직수당’으로 바뀌었다.

기본급과 상여기본액은 역할에 따라 차이가 있는데 총 9단계로 나누어지면 기본급의 경우 각 역할별 밴드에서 5단계 인사평가 결과에 따라 차등 인상된다. 상여기본액은 역할등급이 커질수록 그리고 역할밴드 내에서 급어가 높을수록 증가하며, 상여개인업적 가산액은 역할등급과 성과평가 결과에 따라 지급액이 달라진다.

역할등급제로 전환한 이후 근로자 간에 스트레스가 증가한 것은 사실이지만 그동안 회사 매출은 2004년 2,456억 원에서 2014년 5,901억 원으로 증가했고, 근로자 수도 2004년 916명에서 2014년 1,560명으로 증가했다. 2014년 283명을 신규 채용했고, 2013년 4월에는 1천억 원을 투자해서

(그림 4-4) 케논코리아의 역할중심 임금체계 운영사례



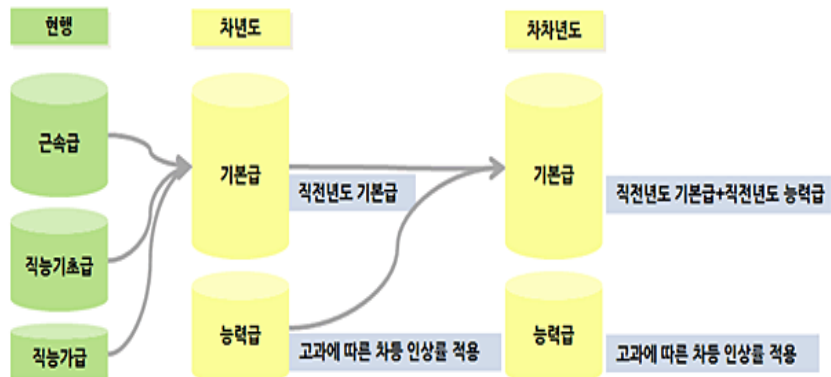
자료: 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.

안산 시화 멀티테크노밸리에 5배 넓은 부지를 확대하고 새 공장까지 지었다(조선일보, 2015. 3. 24). 물론 임금체계 개편과의 상관성을 증명할 수는 없지만 생산방식의 전환, 인사 및 임금체계의 개편 등을 통해서 혁신을 이룩하고 회사 성장과 근로자 발전이 동시에 이루어진 성공사례로 들 수 있다.

2) OCI

OCI는 2014년 단체교섭에서 노사공동 TF를 구성하여 2015년 1월부터 기능직인 생산현장 근로자들의 임금체계를 기존의 호봉제에서 능력급제로 전환하였다(이코노미톡뉴스, 2016. 5. 30). 기능직의 경우 기존의 근속급과 직능급을 개인 기본급으로 통합하고, 평가결과에 따라 차등 지급되는 능력급을 추가하여 기본급을 인상하는 구조로 되어 있다. 능력급이 추가됨에 따라 개인 간 차등보상 폭이 확대되었으며, 저성과자의 경우 능력급 인상분을 점차적으로 감소시켜 3년 후에는 ‘동결’함으로써 저성과자 재원을 고성과자에게 배분하도록 되어 있다.

(그림 4-5) OCI의 기능직 임금체계 개편 현황



자료: 이코노미톡뉴스(2016. 5. 30), 임금체계 개편 사례.

3) LG이노텍

LG이노텍은 휴대폰 카메라 모듈과 차량 전장부품, 반도체 기관 등을 생산하는 회사로 2016년 6월 노조가 있는 대기업 사업장 중에서는 OCI에

이어서 두 번째로 생산현장직에 적용하던 호봉제를 폐지하고 성과 기준의 차등 임금체계를 도입하기로 하였다. 현장직의 경우 임금에 있어서는 호봉제를 없애고 사무기술직에 적용하던 성과 기반의 인사제도를 확대 적용하는데 그 대상자 수는 4,332명이다(머니투데이, 2016. 6. 16). 회사가 LG이노텍 한국노총 소속의 노조와 2년간의 논의 끝에 합의한 것이다.

회사 측은 ‘근속연수가 아닌 성과에 따라 보상이 이루어져야 지속적인 역량향상이 가능하고 동기가 부여되며, 이를 바탕으로 세계 최고 수준의 생산성이 확보된다’에 노사가 공감했다고 밝히고 있다. 성과에 따른 임금 인상 차등은 평가결과를 바탕으로 2017년부터 실시하고, 우수성과자는 임금인상률이 높아지고 성과 인센티브도 추가로 지급받는다. 이러한 차등지급의 결과 최고평가자는 최저평가자보다 최대 30% 더 많은 임금을 받을 수 있다. 인사평가 공정성 확보를 위해서 ‘공정평가위원회’를 운영하며, 이의신청을 할 수도 있다.

평가 시 성과와 역량은 7:3으로 구분되는데 성과는 다시 생산성(40%), 품질(40%), 그리고 개선제안(20%)으로 구분된다. 특히 개선제안이 평가 항목으로 추가되면서 생산성 제고를 위한 다양한 아이디어가 건의된다. 그리고 성과연봉제를 도입해도 같은 동료들끼리 ‘폼앗이’를 하는 경우가 많다는 점을 고려하여 각 직급 6년간의 총평가를 합산하여 진급심사에 활용하고 있다.

이러한 임금체계 개편의 배경에는 신뢰의 형성이 가장 중요한데 회사는 임금체계 개편의 목적이 인건비 절감이나 퇴출이 아니라 직원들의 능력을 상향 평준화하는 데 있다는 점을 노동조합에 꾸준히 설득하였다. 논의 당시 중국의 임금수준이 우리나라의 1/5, 베트남이 1/13 수준이라는 점도 고려되었다. 이를 위해 인건비 인상률 전체 재원은 동일하게 책정하면서 근로자 개개인의 평가결과에 따라 차등분배하는 성과급제를 도입하였다.

#### 4) SK하이닉스

SK하이닉스는 1987년 노조 창립 이후 무분규 기록을 이어오고 있는데 그동안 금융위기 등 대내외적인 어려운 여건을 극복하고 세계 반도체 3위

까지 도약하고 있다. 노조는 2000년 회사가 유동성 위기를 맞아 2001년 임금을 동결하고 복리후생제도의 유예(폐지) 등 고통분담에 적극 나서서 위기를 극복한 바 있다. 2008년 글로벌 금융위기 때에도 노조는 회사 측과 협의해 ‘고통분담 및 자구노력 방안’에 합의한 바 있다. 당시 합의 내용은 임원 임금 30% 감축, 임금삭감, 희망퇴직, 무급휴직 실시 등이었다. 그 외에도 2014년에는 정년을 만 57세에서 60세로 연장하고 58세부터 매년 임금을 10%씩 삭감하는 임금피크제 도입에 합의하여 2015년부터 시행하고 있다(경기일보, 2016. 7. 20).

SK하이닉스는 이천과 청주 반도체 공장 생산직 12,248명에 대해 기본급은 보장하면서 인센티브로 성과를 장려하는 방식으로 성과급제를 도입하기로 하였다. 이러한 배경에는 D램 시장 악화로 어려운 가운데 중국 등 경쟁업체의 추격으로 변화가 필요하다는 인식을 공유하고 조선이나 철강과 달리, 상황이 좋다고 평가받던 전자분야도 경쟁력 강화가 없다면 위기에 봉착할 것이라는 예상이 반영되었다고 한다(서울경제, 2016. 6. 22).

2016년 임단협에서 노사는 생산직 근로자에 대해 호봉제 비중을 줄이고 직무와 업무성과를 반영하는 임금체계를 도입하기로 했다(한국일보, 2016. 7. 19). 임금체계 개편 취지에 대해 ‘저성장·고령화에 따른 노동시장 변화에 대응하고 구성원들이 안정적으로 근무할 수 있는 직장을 만들기 위해 선제적인 대응책을 마련했다’고 밝혔다.

기존의 임금체계는 기본급, 수당, 상여금으로 구성되어 근속연수가 증가하면 호봉에 따라 기본급이 인상되고 그에 따라 수당과 상여금도 인상되는 방식으로 개인의 역량이나 성과보다는 근속 중심의 임금체계라고 할 수 있다. 그에 비해 새롭게 도입되는 임금체계는 직무급, 경력급, 업적급으로 구성된다. 업무의 난이도·위험도를 반영하는 직무급의 비중은 60%이고, 기존의 근속을 반영하는 경력급은 비중이 30%로 축소되었으며, 성과를 반영하는 업적급의 비중은 10%가 되었다.

임금체계 개편과 함께 인사교육체계도 개편하였는데 우선 생산직의 경우 직위를 8단계에서 5단계로 축소하여 직위별 근무기간을 조정하였고 그 기간 동안에 기술역량을 제고할 수 있도록 공정별 핵심기술에 대해 수시학습이 가능한 600여 개의 온라인 콘텐츠를 제공하는 등 통합기술역량

강화시스템을 가동하기로 하였다. 더불어 높은 기술역량을 가진 직원을 선발하는 ‘SK하이닉스 기술명장제’를 도입하여 선발되는 경우 별도의 자격수당을 지급하고, 전문기술 전수활동을 하게 된다.

##### 5) SK이노베이션

SK이노베이션의 노사는 국내 대기업으로서는 처음으로 임금인상률을 물가에 연동시키는 방안에 합의했다(미디어펜, 2017. 9. 9). 구체적으로 전년도 한국은행 발표 소비자물가지수(CPI)와 연동하여 결정하는 것으로, 2017년의 경우는 소비자물가상승률인 1%를 임금인상률로 결정하였다.

기존의 우리나라 노사 간 임금교섭은 오랜 기간 동안 반복되는 교섭을 통해서 이루어져 시간과 노력이 많이 들어갔으나 이렇게 소비자물가지수와 연계하여 임금인상률을 결정하게 되면 시간과 노력도 줄이게 되고, 객관성도 제고할 수 있는 장점을 가진다. 다만 이러한 임금교섭에 대해 비판적인 입장이 없는 것은 아니다. 워낙 고임금을 받고 있는 근로자들로서 높은 임금인상을 요구하기에 무리가 있었다는 점이 있다(민중의 소리, 2017. 9. 11). SK이노베이션의 핵심 자회사인 SK에너지의 경우 2016년 평균임금이 1억 3천만 원을 넘겼으며, 2016년의 정유산업 호황으로 1,000%의 성과급도 지급받았다. 이러한 결과에 대해 노조위원장도 “물가상승률과 임금인상률의 연동은 우리 사업장만의 고유한 특성이며, 중소기업이나 임금이 낮은 대기업에 적용해서는 안 된다”고 강조한 바 있다. 이렇게 회사의 상황에 따른, 즉 외적인 상황과의 적합성도 충분히 고려되어야 하는 것이다.

이와 더불어 SK이노베이션 노사는 임금체계를 개편하였는데, 역량과 생산성, 그리고 생애주기별 자금 수요에 따라 연차별 상승폭을 조절하는 방식으로 임금구조를 개편하였다(미디어펜, 2017. 9. 9). 이렇게 임금의 최고점을 조정하고 생산성에 따른 구조로 개편하여 근로자 생애주기에 맞춘 임금체계를 ‘SK식 임금체계’로 이룸이었다.

##### 6) SAP코리아의 직무급 운영

SAP코리아는 1995년 설립되어 2016년 매출 3천억 원 규모인 IT 기업

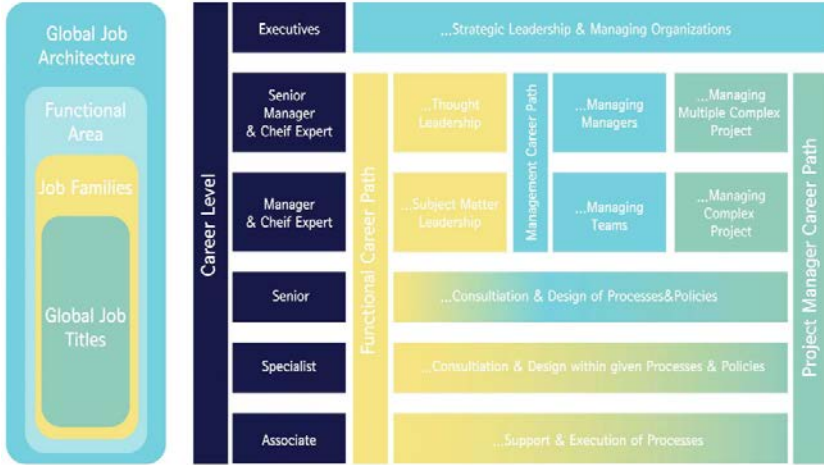
이다. SAP의 인적자원관리 비전은 ‘직원들이 스스로 혁신적인 분위기를 유지하고 변화를 이끌어내며, 궁극적으로는 고객 만족을 최대한 끌어올리는 문화를 만들어낸다’에 있다. 따라서 인적자원관리 미션은 ‘임직원을 성장시키고 비즈니스 변화에 최대한 신속하게 대응할 수 있도록 조직을 단순화하는 것’이며, 인적자원관리제도 역시 최대한 단순화(simplification) 및 표준화(standardization)한다는 원칙하에 운영하고 있다(한국경영자총협회, 2017). 이러한 운영방식은 앞에서 언급한 회사의 경영전략과 인적자원관리 시스템이 서로 수직적으로 높은 적합성을 가지는 상황이라고 볼 수 있다.

SAP의 경우 2012년까지는 국가별로 차이를 두어 인적자원관리 시스템을 운영했지만 2013년부터 글로벌 통합화를 추진하여, 기본적인 운영은 통합조직에서 하고, 지역별로는 비즈니스 파트너가 논의하도록 하였다. 이러한 원칙하에 2013년에 직무급 운영체계(GJA: Global Job Architecture)를 도입하였는데 이를 통해 전 세계 지사에서 직무체계를 공유할 수 있게 되었고, 모든 직원에게 투명하게 공개되어 있다. 그 결과 내부 노동시장에서의 이동성도 높고, 보상수준도 투명하게 논의가 가능한 것이다. 이러한 상황은 앞에서 논의한 수평적 적합성이 높은 상황이라고 해석할 수 있다.

#### 가) 직무등급 체계

수평적 적합성 관점에서 살펴보면, 우선 SAP의 모든 직무는 기능영역과 직군, 경력단계, 경력경로, 글로벌 직무명의 다섯 가지 요소로 구성되어 있다. 먼저 기능영역(functional area)은 직무체계의 가장 큰 단위로 몇 개의 직군을 포괄하는 수준이며, 예를 들면 재무관리나 HT 등과 같은 포괄적인 직무군을 구성한다. 직군(job families)은 기능영역에서 보다 세부적인 하부단위로 재무관리 기능영역하에서 구매담당 직군이 있는 것으로 예를 들 수 있다. 다음으로 경력단계는 사업에 대한 결과나 책임에 대한 영역, 경험 및 커뮤니케이션 수준에 기반한 조직 공헌에 따라 구분되는데 Associate, Specialist 등으로 표현된다(한국경영자총협회, 2017). 경력경로는 개인들의 직무, 직군, 기능영역 등을 통한 경력개발경로를 의미한다. 글로벌 직무명은 조직 내 유사한 포지션들의 집합으로 각 직무는 앞에

(그림 4-6) SAP의 직무정의 구조(Global Job Architecture)



자료 : 한국경영자총협회(2017).

서 설명된 네 가지 요소, 즉 기능영역, 직군, 경력단계, 그리고 경력경로의 조합으로 정의된다.

경력단계(career level)는 3단계의 등급(grade level)으로 구성되어 있는데 Grade 1은 신입직원이나 육성단계의 직원 수준이며, Grade 2는 직무 관련 역할 수준에서 상당히 능숙한 수준이며, Grade 3은 매우 능숙한 수준으로 역할모델(role model) 수준이라고 할 수 있다. 이 등급 간의 이동은 승급(progression)이라고 하는데, 숙련도의 큰 변화가 있을 때 이루어진다. 그리고 관리자 또는 T5 이상 경력단계에서의 승급은 직무요건의 변화를 기준으로 판단하며, 아래 단계보다 더 까다로운 기준을 가지고 운영된다. 한편 상위 경력단계로의 이동은 승진(promotion)을 의미하는데 이는 직원의 역할에 중대한 변화가 있을 때 이루어지며, 성과책임(accountability), 직무난이도(complexity), 요구되는 경험(experience) 등을 종합적으로 반영하여 결정된다.

#### 나) 임금체계

SAP의 임금체계는 기본급과 성과급으로 구성되어 있으며 직무급 운영 체계(GJA)에 따라 기본비중은 사전에 확정되어 있다. 예를 들어 Professional



[그림 4-7] 승진(promotion) 및 승급(progression) 비교



자료 : 한국경영자총협회(2017).

Service Consultant 직무의 경우 T1 등급은 85%의 기본급과 15%의 성과급으로 구성되어 있는데, 15%의 성과급은 성과측정에 따라 변동되는 변동급이다(한국경영자총협회, 2017).

직무등급이 올라갈수록 고정급인 기본급의 비중은 줄어들고, 변동급인 성과급의 비중이 증가한다. 예를 들어 Professional Service Consultant 직무의 경우 T1 등급은 85%가 기본급이지만, T3 등급은 80%, T4 등급은 75%, T5 등급은 70%로 줄어든다. 또한 직무군(job families)별로 직무 가치(job value)에 따라 기본급과 성과급의 비중에 차이를 보인다. 같은 T1 등급이라고 하더라도 Sales 직무의 경우는 기본급이 55% 수준이다. 추가적으로 직무군에 따라 승진에 따른 기본급 비중에 축소폭은 다르게 정해져 있다. 그러나 이러한 임금구조 비중(pay mix)은 글로벌 가이드라인이고 각 사업부서별로 담당 책임자가 일부 조정할 수 있다. Sales 직무의 경우는 ±10%까지 조정이 가능하다. 마지막으로 같은 직무라고 하더라도 국가별로 차이가 있어서, 국가별로 임금수준에는 차이가 발생하게 된다.

그리고 해당 직무 내에서의 임금밴드는 개인별로 공개되어 있다. 이를 임금투명성(salary transparency)이라고 하는데, 이는 직원들에게 직무와

보상 간의 관계를 명확하게 해서 투명성과 공정성을 제고하는 반면에, 추가적으로 직원의 신뢰와 몰입을 가져오기 위한 방안이기도 하다.

#### 7) 현대자동차의 임금체계 개편

현대자동차는 우리나라의 대표적인 대기업일 뿐만 아니라 노동조합이 강력한 회사 중 하나이다. 그래서 현대자동차 노사관계는 우리나라 노사 관계를 대표하는 노사관계로 많이 언급된다. 여기서 살피는 내용은 엄교수(2017)의 발표자료에 근거한 것임을 밝힌다.

우리나라만이 아니라 세계 주요 국가들의 자동차 회사들은 거의 대부분 노동조합이 결성되어 있고, 환경변화에 대응하여 인사제도와 임금체계를 개편해 왔다. 독일의 폴크스바겐은 고용을 유지하는 대신 실제 근로 시간을 단축하고, 임금을 동결해서 위기를 극복한 바 있고, 미국의 GM은 1980년대 자동차 품질제고를 위해서 노사가 공동으로 새턴자동차 공장을 설립하여 팀제 도입과 운영을 통해 성공적인 결과를 도출한 적이 있다. 일본의 도요타는 종신고용과 협력적 노사관계를 바탕으로 오랫동안 경쟁력을 유지·발전시켜 왔다.

임금체계 개편과 관련하여 현대자동차의 경우 경영실적을 반영한 성과 배분제도의 도입, 주 5일 근무제, 주간연속 2교대제 확산 등을 대표적인 내용으로 들 수 있다.

#### 가) 1990년대 직능자격제도 검토<sup>4)</sup>

현대자동차는 1990년부터 전 사원 임금·직급체계 개선을 위한 직제개편연구위원회(이하 직개위)를 노사 동수로 구성하고 연구용역을 발주하였다. 이 직제개편연구위원회는 1997년까지 8년간 운영되었다.

직개위는 우선 다양한 직군을 직종별로 나누고, 직종별 육성경로와 교육훈련 프로그램을 개발하였다. 교육을 이수하면 직급을 부여하고 보상을 확대하여, 자기계발을 유도하였다. 예를 들어 의장조립직종의 경우 단순반복작업이라고 하더라도, 준엔지니어까지 보유역량을 키울 수 있도록 교육훈련 단계를 설정하고, 현장관리자까지 직무역량을 확대할 수 있도록

4) 이하의 내용은 엄교수(2017)의 자료를 요약 정리한 것이다.

록 하였다. 하위직급의 경우는 근속을 기준으로 하는 숙련승진이 가능하였지만 상위직급의 경우는 경쟁을 통해서 승진할 수 있도록 하였다.

이러한 제도에 대해 전체 종업원을 대상으로 설명회를 진행하고 설문 조사를 시행하여 70% 정도의 찬성을 이끌어냈지만 노동조합의 내부사정으로 합의시행에는 이르지 못했다. 하지만 이후 10여 년간 직종별 교육훈련이 진행되기도 했다.

이러한 논의는 2016년 기준으로 프레스, 차체, 도장, 의장 등 직종별, 전임(생산) 계열, 기술(연구개발) 계열, 일반관리 계열별 인재 육성 경로 및 이력관리의 기초로 활용되고 있다. 당시에 별도로 논의되었던 수당협약의는 컨베이어수당, 교대근무수당, 유해위험수당 등을 정비하여 직무 특성별로 보상체계를 개선한 바 있다. 이러한 교육훈련 과정을 바탕으로 2000년에는 기술직(생산직)의 하위직급(4년 대졸 수준)에 근속승진을 도입하였고, 2012년에는 차상위직급(3급 대리 수준)에 근속승진을 도입하였다. 기술직은 기술선임(2급 과장 수준), 기술수석(1급을 차장 수준)까지 발탁 승진이 가능하다. 그러나 전체적으로 평균근속이 증가하면서 대상인원이 제한적이라 동기부여효과는 별로 없는 편이다.

2001년에는 과장급 이상 간부사원을 대상으로 상사의 주관적인 판단에 의존하는 연봉제가 도입된 바 있다.

#### 나) 신임금체계 도입 연구의 성과와 한계<sup>5)</sup>

현대자동차 노사는 2011년부터 통상임금의 산업범위 확대를 놓고 노사간에 대립이 발생하여 소송전이 진행된 바 있으나, 그와는 별개로 임금체계 및 통상임금 연구를 통해 신임금체계를 합의 적용하기로 한 바 있다.

당시 현대차 지부 집행부는 ‘상여금을 기본급화하는 방식으로 통상임금을 정상화하겠다’는 선거공약을 제시하고 당선된 바 있었고, 노사는 외부전문가로 자문위원회를 구성하여 공동연구를 진행하였다. 연구범위는 노사 간 합의에 따라 직군 간 형평성, 직군 내 임금체계 개선 및 수당 간 소화, 통상임금 산정범위 확대 등이 있었으며, 아쉽게도 노조가 수용여부를 유보하면서 결론을 내리지 못했다.

5) 이하의 내용은 엄교수(2017)의 자료를 요약 정리한 것이다.

그런데 흥미로운 점은 계열사인 현대다이모스가 2015년 단체교섭에서 기본급 전환방식 신임금체계 도입에 합의하였고, 2016년에는 역시 같은 계열사인 현대로템도 기본급 전환방식 신임금체계 도입에 합의하였다. 이 과정에서 인용된 제도의 내용과 논리는 현대자동차의 노사가 연구한 내용과 일치하였다. 노동조합 집행부의 결단이 있었기 때문이다.

이들 계열사의 신임금체계는 미래세대에 대한 임금을 낮추는 2중 임금체계를 기반으로 하고 있다. 그러나 엄교수(2017)는 이러한 신규세대 차별화·양극화는 오래갈 수 없다고 주장하는데, 그 근거로는 신세대의 의사결정권이 커지는 순간 차별해소 요구가 급격하게 다가올 것이라는 점이다.

#### 다) 신임금체계와 협상

2015년 외부전문가 4인으로 구성된 자문위원회는 독일의 경우 능력과 역할 등에 따라 임금이 결정되는 구조이며, 일본 도요타도 작업성가에 따른 임금체계를 적용하고 있다는 점을 언급하면서 직무성과급을 기본으로 하는 신임금체계를 제안한 바 있다. 그러나 신임금체계는 2015년, 2016년 단체교섭에서 받아들여지지 않았고 2017년 10월까지도 노사 간의 협상이슈로만 제시되고 있다. 특히 2017년 9월 말에 당선된 신임 현대자동차 지부장은 신임금체계 폐기를 공약으로 내건 바 있다.

2017년 1월에 조합원 2,700여 명을 대상으로 진행된 설문조사에서 ‘현행 임금체계를 변경한다면 어떠한 것을 원하느냐’는 질문에 ‘근속에 의한 연공급여 선호’가 63%로 가장 많았고, ‘동일노동 동일임금의 직무급여’는 23%, ‘개별 성과 또는 집단 성과에 따른 성과급을 원한다’는 7%에 불과했다. 그 결과 노조는 이 설문조사 결과를 토대로 사측에 기본급 인상, 임금체계 및 수당 간소화, 그리고 조합원이 손해 보지 않는 개선방향을 요구한 바 있다(뉴스핌, 2017. 2. 10).

또한 설문조사에서는 기본급의 결정기준에 대해서 물었는데 근속이 60.2%로 가장 높게 나타났으며, 나이는 1.9%, 숙련 3.9%, 노력/공헌 4.8%, 생산성 5.3%, 그리고 노동자의 생계비가 23.4%로 나타난 바 있다.

신임금체계에 대한 한 근로자의 입장을 보면 ‘이미 폐기된 박근혜 정권

의 성과연봉제와 유사한 것으로 성과를 반영하여 개인별 차등임금제를 도입하여 노동자 간 경쟁을 근본 목적으로 하고 있다'는 의견을 제시하면서 2017년 2월에 이미 종결된 사안이라고 강조하고 있다(하부영, 2017).

#### 8) 광주형 일자리와 노사정공 협의

광주형 일자리의 핵심은 지자체·시민단체·기업·노조가 함께 협의를 통해 노사가 모두 수용할 수 있는 적정 임금을 설정하고 이를 유지하는 방식으로, 수년간의 논의가 있었지만 실현 가능성이 낮다는 이유로 구체화되지 못하다가 2017년 이후 다시 이슈로 제기되고 있다(중앙일보, 2017. 9. 10).

광주시에서는 구체적으로 연봉 4천만 원대의 적정임금을 받도록 해서 제조업 생산시설을 유치한다는 계획을 밝힌 바 있다. 계획대로 된다면 새로 고용되는 근로자들은 4천만 원을 받는 안정적인 일자리를 가지게 되고, 기업들은 지금보다 훨씬 낮은 인건비로 생산이 가능하게 되는 것이다.

2017년 6월 한국노총 광주본부와 광주경영자총협회 등 22개 기관과 단체가 모여서 '광주형 일자리 모델 실현을 위한 기초협약'을 체결하고 적정임금(연대임금) 실현, 적정 근로시간 실현, 원하청관계 개혁, 노사책임 경영 구현 등의 원칙에 합의했다(중앙일보, 2017. 9. 10). 그러나 해결해야 할 이슈도 많다. 광주시민단체협의회나 광주시의회 등에서도 실현 가능성이 낮다고 지적해 왔다. 또한 우선은 일자리가 생겨나면 좋지만 곧바로 다른 근로자들과의 임금격차를 해결하려는 임금인상 요구가 있을 것으로 예상되기도 하고, 정반대의 경우로 임금의 하향평준화에 대한 우려의 목소리도 있다.

### 3. 핵심 고려 사항

#### 가. 정부의 지원과 노사공동의 추진

염교수(2017)는 먼저 정부는 기업편향적인 태도를 벗어나서 중립적인 지위를 가지고 노동배제적 의사결정에서 벗어날 필요가 있다고 했다. 공

정하고 객관적인 관점에서 노사 간의 논의를 지원하고, 제도시행에 대한 인센티브를 시행하는 등의 지원과 교육투자 강화를 위한 인프라 구축 등에 더 관심을 기울여야 한다고 강조한다.

또한 노동조합의 경우에도 임금에 대한 관심은 임금체계보다 임금수준이나 임금격차에 더 많은 관심이 있다는 점을 이해할 필요가 있다. 임금 구성에 있어서는 기본급의 비중을 높여서 고정급의 비중을 확대하려고 하고, 임금수준에서는 여전히 임금극대화에 관심이 높음을 이해할 필요가 있다(노광표, 2016, p.22). 우리나라 노동조합의 경우 임금격차 해소 정책에 있어서는 성공하지 못하고 있다는 점도 이해할 필요가 있다. 산별노조 차원에서 동일노동 동일임금 정책 적용을 위한 산별 연대임금이 효과적이지 못하다는 점이다. 마지막으로 한국의 임금체계는 연공급이 지배적이지만 연공급은 ‘대기업∩유노조∩생산직’ 사업장에 국한되어 나타나고 있다는 점이다. 중소기업에는 임금체계가 없는 사업장도 많고, 호봉제가 있더라도 연공성이 약한 경우가 많다.

노광표(2016)는 임금체계 변화에 대한 요구가 업종별로 차이가 있음을 보여주고 있다. 제조업의 경우에는 직무 특성이 뚜렷한 조선업이나 보건 의료산업 등에서 그 적용 가능성이 높으며, 기업규모나 고용형태별 격차가 있음에도 불구하고, 기업횡단적 직종 단가가 어느 정도는 확산되어 있고, 해당 종사자들도 직무별 임금차이에 대해 상대적으로 높은 수용도를 보이고 있다는 점에서 먼저 시도할 수 있는 업종이라고 할 것이다.

#### 나. 기업의 경우

엄교수(2017)는 기업이 연공중심의 임금체계로 지속적인 비용증가에 대한 부담을 가지기는 하지만 베이비부머의 급격한 은퇴로 급격한 비용 감소 효과도 발생하고 있다는 점을 인정할 필요가 있다. 그래서 기존 근로자보다는 신입사원에 대한 초임수준을 관리하는 접근을 고려할 필요가 있다.

인건비 절감도 중요하지만 연구개발을 강화하고, 설비투자를 강화해서 경쟁에서 낙오하지 않도록 준비를 잘해야 한다. 또한 환경변화에 따른 직

무변화를 잘 예측하고, 새로운 직무수행에 필요한 노동력 공급을 잘 준비해야 한다. 기업 내부에서는 교육훈련을 강화하고 교육훈련에 대한 인센티브 제도를 강화할 것이며, 기업 외부에서는 새로운 직무를 수행할 인력이 차질없이 공급될 수 있도록 해야 할 것이다.

#### 다. 노동조합

엄교수(2017)는 고용보장을 전제로 내부 노동시장의 유연화와 그에 따라 새로운 임금체계를 수용해야 한다고 강조한다. 급변하는 세계시장과 산업구조에 대응하여 조합원의 고용안정과 생존에 필요한 적정임금 확보를 위해 내외부 노동시장 변화에 민감하게 대응할 필요가 있다. 노사 간의 대화만이 아니라 조합원 대중과의 소통을 강화하여 변화에 따른 충격을 완화하는 노력도 필요하다고 강조한다.

엄교수(2017)는 변화, 발전하는 세상에 필요한 생존형 임금체계로서 직무급을 고민할 시기라고 강조한다. 기존의 많은 직무가 사라지고 새로운 직무가 나타나는 상황에서, 이 새로운 직무를 수행하지 못하면 결국은 일자리가 없어질 것으로 예상된다. 다만 신규 일자리에서 일하는 노동자가 노동의 가치를 제대로 평가받는 기능적 유연성을 확보해야 자본에 길들여지지 않을 것으로 예측한다.

예를 들어 과거의 용접공은 이제 로봇을 조종하는 오퍼레이터가 될 것이고 단순조립이나 가공직무는 줄어들겠지만 숙련을 배경으로 하는 품질관리, 생산관리, 장비보전 직무는 늘어날 수도 있다. 엄교수(2017)는 지나친 경쟁체제가 아니라 누구나 도달할 수 있는 목표와 평이한 노력으로 교육훈련을 통해서 직무수행능력을 갖추고 그에 상응하는 임금을 받게 하는 제도적 장치 마련이 필요하다고 강조한다.

## 제5절 맺음말 : 대안적 임금체계의 불가피성

주요 민간 대기업의 생산직 근로자 그리고 공공부문을 중심으로 시행되고 있는 연공 중심의 임금체계가 정년 60세 제도가 도입되고 앞으로 심화될 저성장·고령화 시대에도 지속가능한 임금체계라고 믿는 사람들은 많지 않다. 그러나 그렇다고 해서 효과적인 대안을 가지고 있지 못한 것이 현 상황이라고 하겠다. 짧게는 공공부문의 성과연봉제 논란이 있지만 길게는 지난 십수년간 노사 간에 직무·성과 중심의 임금체계 도입에 대한 합의가 있었다. 그럼에도 불구하고 여전히 임금체계 개편은 사회적 이슈로 제기되고 있다.

그동안 논의과정에서 학습된 내용의 하나는 임금체계 개편을 위한 협의가 노사 자율적이고 상향식(bottom up) 방식으로 진행될 필요가 있다는 점이다. 현재 노동조합은 노동조합의 분산성과 기업별 교섭으로 인해 통합적인 연대임금 정책 실현에 어려움을 겪고 있다. 산별교섭이 확립되지 못한 상태에서 대기업 노조들은 사업장 차원에서 임금극대화 전략을 추구하고 있고, 노조 중앙 차원에서의 조정력은 작동하지 못하고 있는 형편이다. 그 결과 기업규모 차이, 고용형태 차이에 따른 임금격차가 확대되어 감에 따라 그에 대한 불만이 사회적으로 확대되고 있어서 노조에 대한 사회적 신뢰는 하락하고 있다.

하지만 임금체계가 가지고 있는 경로의존성을 고려하여 새로운 제도를 급격하게 도입하고 기존의 제도를 폐지하기보다는 완만하게 충격을 흡수하면서 개편해나가야 할 것이다.

염교수(2017)는 미래형 인사임금체계가 필요한데 정부와 기업이 나서서 경우 오해와 편견이 가중될 수 있으므로 학계 등을 포함하는 전문가 집단이 주도하는 논의가 활발하게 전개되어야 하고, 노사의 주체적인 참여를 유도하여 각자의 책임범위를 인식하게 할 필요가 있다고 강조한다. 기업 내부에서도 일부 현장 원직원자를 제외한 다수의 조합원들은 학계 등 전문가의 참여로 오류를 최소화할 수 있다고 생각한다. 특히 노사 간



쟁점이 되는 사항에 대해서는 삼자적 입장에서 제출되는 전문가집단의 의견을 신뢰하는 양상을 보여왔다고 강조하고 있다. 노동사회연구소의 연구위원도 당장 직무급이나 성과급제도를 도입하기보다는 ‘연공급 → 연공·숙련급 → 숙련·직무급 → 직무급’과 같은 단계별 도입을 강조하고 있다. 심사숙고해 볼 내용이다.

2017년 9월 김영주 고용노동부 장관은 박근혜 정부 노동개혁의 핵심정책으로 불리던 ‘공정인사(일반해고)’, ‘취업규칙 불이익 변경’ 등 2대 지침을 공식적으로 폐기했다. 취업규칙 불이익 변경 지침은 근로자의 동의 없이 사용자 마음대로 성과연봉제나 임금피크제를 도입할 수 있게 한 운영지침이었다. 박근혜 정부는 2016년 1월 노동시장의 유연성을 높인다는 명목으로 2대 지침을 전격 도입했다. 김 장관은 “2대 지침은 노사 등 당사자와의 협의가 부족했고, 사회적 공감대를 형성하지 못한 채 추진되어 노정갈등을 초래했다고”고 폐기 배경을 설명했다. 내용보다는 절차적 정당성이 없었다는 점을 강조하고 있다. 일자리위원회에서도 논의의 출발점은 기존의 근속 중심의 연공급에 대한 개편이 필요하며, 논의대상으로 직무 중심의 임금체계를 언급하고 있다. 변화는 필요한데 어떠한 논의를 통해서 어떠한 임금체계를 만들어갈 것인가에 초점을 두고 있다고 할 것이다.

이러한 상황에서 해외에서의 사건들은 우리에게 다시 한번 생각해보아야 하는 계기를 제시하고 있다. 프랑스 노동조합이 노동개혁에 반대하여 총파업에 들어갔지만 총리와 장관은 노동개혁을 강조하면서, 노조에 정면 돌파를 선언한 바 있다(중앙일보, 2017.9.15). 4차 산업혁명과 같은 시장의 변화에 대응해 국가생존권 확보 차원에서 노동개혁을 추진하고 있다.

프랑스의 경우 2015년 말에 발표된 엘콤리법에 따르면 기업규모에 따라 일정 분기 동안 연속해서 매출이나 순이익이 떨어지면 해고할 수 있도록 하였다. 마크롱 정부는 그에 더불어 노조의 권한을 축소하는 노동개혁안을 제시하였다. 우선 50인 이하의 중소기업은 노조가 아닌 근로자 대표와 근로조건 협상이 가능하도록 하였다. 20인 이하의 경우에는 개별 근로자와도 협상할 수 있도록 하였다. 노동조합 조직률이 10% 수준인 노조가 협상력을 독점해 모든 사업장의 임금과 단체협약을 적용하고 있는 데 대한 제어장치라고 할 수 있다. 이러한 방안에 대해 제2노조인 노동총동맹

(CGT)은 총파업으로 저항했으나, 제1노조인 민주노동총동맹(CFDT)과 제3노조인 노동자의 힘(FO)은 참여하지 않았다. 국민의 절반 이상이 노동개혁에 찬성하고 있기 때문이다.

독일도 2015년부터 ‘노동 4.0’이란 이름의 개혁을 추진 중인데 하르츠 개혁 이후 추가 개혁이라고 할 수 있다. 핵심은 로봇 사용으로 인한 일자리 감소에 대응하고 생산성을 향상시키는 것이다. 디지털 시장에 대한 근로자의 적응력을 제고하고, 핵심인재 유치를 위한 경쟁력 있는 임금체계에 대한 논의도 진행 중이다.

그 외에 캐나다, 일본도 유연성을 제고하는 다양한 법제도 개혁을 추진 중이다. 다만 유연성이 불안정성 확대로 이어지지 않도록 하고, 보호가 경직성으로 기울지 않도록 하는 방안이 중요한데 우리는 기존의 제도를 더욱 공고히 하려는 움직임이 강하게 작용하고 있다. 결국은 국가경쟁력 하락으로 이어질 가능성이 크다.

## 제5장 결론

### 제1절 요약

본 연구는 변화하는 조직환경에서 기업의 인사관리제도의 변화를 필요로 하는 기업들이 어떠한 방식으로 제도를 도입하고 시행하며 이를 정착시킬 것인지에 대해 살펴보았다.

이를 위해 제1장에서는 이 연구의 배경 및 필요성에 대해 살펴보았다. 제2장에서는 조직의 변화관리와 관련된 기존의 이론들을 살펴보았다. 조직의 변화관리와 관련된 이론은 크게 두 가지 이론으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 적합성 이론이고 다른 하나는 조직개발 및 조직변화관리 이론이다. 이 연구에서는 이러한 이론들을 살펴봄으로써 제3장과 제4장에서 살펴볼 내용들에 대한 이론적 뒷받침으로 삼고자 한다. 제3장에서는 내부 적합성 혹은 수평적 적합성과 조직변화에 대해 살펴보았다. 우선, 인사제도의 도입을 무력화하는 조직현상에 대해 살펴보고, 임금제도와 내부 적합성에 대해 분석하였다. 특히 성과주의 인사제도와 내부 적합성 그리고 임금제도와 내부 적합성에 대해 살펴보았다. 그리고 대안적 임금제도 도입에 대한 사례분석을 실시하였다. 마지막으로 임금제도 정착을 위한 내부 적합성 제고방안을 제시하였다. 제4장은 노사관계 차원에서의 변화관리를 다루고 있다. 먼저 우리나라 임금체계 개편의 주요 내용을 살펴보고

노사관계 차원에서 본 임금체계 개편의 애로사항에 대해 분석하였다. 그리고 임금체계 개편에 대한 노동조합의 입장을 정리하고 노사 공동의 임금체계 개편방안을 제시하였다. 제5장에서는 연구의 내용을 요약 및 정리하고 결론 및 정책적 시사점을 도출하였다.

최근 우리나라 기업들과 근로자들 사이에서 직무 중심 인사관리나 임금체계 개편 등 기업의 변화에 대한 수요 및 요구가 높아지고 있다. 하지만 기업의 인사관리제도는 단순히 해당 제도만 바꾼다고 효과적으로 시행될 수 있는 것은 아니다. 해당 제도와 관련된 여러 가지 요소들을 종합적으로 검토하여 해당 제도가 잘 정착될 수 있도록 할 수 있는 치밀한 분석과 계획이 필요하다. 기업의 인사관리제도 변화를 위해 여러 가지 요소들을 고려한 변화관리가 필요한 이유이다. 따라서, 기업의 인사관리제도를 개혁하는 데 필요한 변화관리 요소들을 고찰하여 변화관리 방식을 도출할 필요가 있다.

이 연구는 이러한 문제의식에서 기업들이 새로운 인사관리제도를 도입함에 있어 고려해야 할 요소들에 대해 점검해 보고자 한다. 특히, 대안적인 임금체계 운영을 위한 구체적인 사안들을 점검할 시기이기 때문에 이를 중심으로 살펴보고자 한다. 우리나라의 전통적인 임금체계를 통해서 변화하고 있는 노동시장 환경에 적응하는 데 한계가 있는 것으로 보인다. 하지만, 문제는 대안적인 임금체계를 운영하기 위한 구체적인 방안들에 대한 고민이 필요하다는 것이다. 따라서 이제는 어떠한 임금체계를 도입하는 것이 필요하다는 논의보다는 실제로 대안적인 임금체계를 운영할 수 있는 구체적인 방안에 대한 논의가 필요하다 하겠다.

이를 위해 이 연구에서는 기업의 제도변화를 위한 변화관리 방안 연구를 실시하고자 한다. 인사관리제도들은 서로 수직적 및 수평적 적합성을 가지고 운영되기 때문에 하나의 제도만 독립적으로 변화시키기 어려운 측면을 가지고 있다. 따라서 기존의 다른 제도들과 적합성을 유지하면서 새로운 제도를 어떻게 도입하여 운영할 수 있는지에 대한 변화관리 방안 마련이 필요하다. 기존의 제도를 새로운 제도로 전환하기 위해서는 기존 제도에 대해 이해관계를 가지는 조직 구성원들의 이해관계를 어떻게 조정할 수 있는지에 대한 논의도 필요하다.

이 연구에서 중점적으로 살펴보고자 하는 대안적인 임금체계 운영을 위해서는 구체적인 방안 연구가 필요하다. 대안적인 임금체계를 실질적으로 운영하는 데 있어 다른 인사관리제도 측면에서 필요한 부분들에 대한 분석이 필요하다. 또한, 대안적인 임금체계 도입 및 운영에 있어 노사관계적 측면에서 필요한 부분들에 대한 연구도 필요하다. 그리고 대안적인 임금체계 도입 및 운영에 있어 기업경영 및 기업문화 측면에서 필요한 부분들에 대한 연구도 필요할 것이다.

제2장에서는 변화관리에 대한 이론적인 접근으로서 적합성 이론과 변화관리 이론에 대해 다루고 있다. 제1절 적합성 이론에서는 먼저 전략적인적자원관리의 세 가지 접근법인 보편론적 관점, 상황론적 관점, 구성형태론적 관점을 소개한다. 보편론적 접근법은 어느 상황에서도 ‘best practices’가 존재함을 전제로 하여, 조직 내부적 혹은 외부적 상황과 관계없이 모든 조직에 공통적으로 적용 가능한 인적자원관리제도가 존재할 수 있다는 접근법이다. 형태론적 접근법은 보편적 관점과 상황론적 관점의 절충형태로 나타나며, 개별적 제도 차원에서는 다른 제도보다 우위를 보이는 규범적 제도가 존재하지만, 기업별로 그 제도들에 어떤 형태의 ‘조합’ 혹은 ‘묶음(bundle)’을 사용하는가에 따라 성과가 다를 수 있다고 주장한다. 상황론적 관점은 인적자원관리 시스템과 조직의 전략, 조직구조, 기술과 같은 기업 내/외부의 상황요인 간의 적합성을 통하여 기업이 성과를 높일 수 있다고 보는 관점이다(이명주·최장호·조봉순, 2015).

내적적합성을 의미하는 수평적 적합성은 어떤 제도가 변경되거나 새로이 도입될 때 그 제도가 기존에 존재하는 여타 제도들과 얼마나 서로 잘 맞는가 하는 문제이다(김성수, 2008). 조직변화를 위한 새로운 제도를 도입하고 이 제도가 잘 정착되도록 하기 위해서는 기존의 다른 제도와의 적합성을 고려하여야 할 변화의 긍정적 효과가 증가할 수 있다. 외적적합성을 의미하는 수직적 적합성은 새로 도입하거나 변경하려는 제도가 기업의 전략이나 문화와 같은 요인들과 서로 잘 맞는지를 의미한다. 새로운 제도를 도입하려는 변화를 실행할 때는 그러한 제도가 기존의 조직문화나 경영전략, 기업의 외부환경과 적합한지를 고려하여야 변화의 긍정적 효과가 커지고 변화가 잘 정착할 수 있을 것이다.

제2절에서는 변화관리에 관해 다루고 있다. 먼저, 조직변화의 과정이론으로서 Kurt Lewin의 3단계 변화모델을 설명하고, 이러한 변화모델을 기반으로 임금제도 도입과정의 단계별 관리요인을 살펴보았다. Lewin은 조직변화의 과정을 해빙, 이동, 재동결의 3단계로 구분하고, 추진세력이 해빙을 통해 견제세력의 저항을 사전에 최소화하는 것부터 시작된다고 보았다. 이러한 해빙 단계는 경영자 혹은 변화담당자가 새로운 행동과 경영방침의 필요성을 제기하고, 변화의 방향을 정하는 단계이다. 다음 단계인 이동 단계는 경영자가 조직에 새로운 행동과 제도, 기술과 구조를 적용해 나가는 단계이다. 변화가 마무리되는 재동결 단계는 변화의 도입 이후 구성원들의 변화 행동이 계속 반복되고 강화되는 단계이다.

다음으로 이러한 Lewin의 3단계 모델에 따라 새로운 임금제도의 도입 시 각 단계별 핵심 고려사항을 제시하였다. 그리고 이러한 조직변화에 대한 이론적 접근으로서 조직변화의 기저이론으로서 라이프사이클 이론, 목적론적 이론, 변증법적 이론, 진화론을 살펴보면, 이러한 이론들이 조직변화를 어떻게 바라보고 있는지를 설명하고 있다. 이러한 조직변화를 보는 접근법에 따라 조직변화의 핵심요인과 조직변화에 영향을 미치는 조직맥락적 요인, 조직변화를 실행하는 단계 역시 달라질 수 있을 것이다. 그러므로 다음에는 조직변화에 영향을 미칠 수 있는 핵심요인과 맥락적 요인들을 살펴보고, 마지막으로 조직변화의 실행단계와 조직변화의 성과와 관련된 연구를 살펴보았다.

조직변화를 성공시키는 핵심요인으로는 전략적 방향성, 조직구조, 성과인센티브 시스템, 조직-환경의 적합성이 있고, 조직변화에 영향을 미치는 맥락적 요소로는 정부규제, 기술발전, 시장경쟁 강화, 직무전문화, 여유자원의 정도, 기업이 가지고 있는 이전의 변화경험 등이 있다. 그리고 조직변화의 실행단계와 관련된 모형으로는 크게 변화촉진자의 변화실행 단계와 변화대상자의 변화를 이해하는 단계에 대한 모형이 있다. 변화촉진자의 경우 변화를 준비하고, 변화가 꼭 필요하다는 위기감을 고조시킴으로써 변화를 준비하고, 변화대상자는 이 단계에서 변화에 저항하고 거부하는 반응을 보인다. 다음 단계에서 변화촉진자는 변화를 도입하고 실행하며, 작은 성공을 통해 변화를 꾸준히 시도하고, 이 단계에서 변화대상자

는 변화를 탐색하여 변화의 영향을 체험한다. 마지막으로 변화촉진자는 시행한 변화가 잘 정착되도록 변화의 결과를 평가하고, 수정하여 이를 제도화하고, 변화대상자는 비로소 변화를 받아들이고 이에 몰입하게 된다.

마지막으로 조직변화의 성과로는 조직생존, 수익성과 같은 성과변수들을 살펴보고, 이러한 성과변수들을 평가할 때 조직변화실행 과정에서 나타난 변화대상자들의 반응을 준거로 사용하는 것의 필요성을 설명하고 있다.

제3장에서는 임금제도의 도입과 관련된 내부 적합성을 다루고 있다. 임금제도 역시 다른 인사제도와 내부적으로 조화를 이루지 못하면 제도 정착에 실패하는 경우가 흔하다. 인사제도의 실패를 촉발하는 것은 인사제도를 겉모양으로만 도입한 후, 실효적 운영을 내부적으로 거부하는 행동 때문이다. 이런 현상은 학술적으로 상징적 동조라 불리는데, 인사 프로그램을 도입하였지만 실제로 운영하지 않거나, 혹은 부분적으로만 운영하여 원래의 도입목표를 달성하지 못하는 현상을 가리킨다. 국내 기업이 1980년대 도입한 연봉제 상당수가 ‘무늬만 연봉제’라는 비판이 있었던 것은 임금제도의 상징적 동조를 일컫는 말이다.

이론적으로 살펴보면 상징적 동조현상은 주로 도입단계에서 동형화(isomorphism)의 압력으로 시작한다. 즉, 특정 인사제도는 정부와 모회사의 압력에 의한 ‘강압적 동형화’, 여론과 전문가 그룹에 의해 형성된 ‘규범적 동형화’, 성공적인 다른 조직을 모방하는 ‘모방적 동형화’에 의해 촉발된다(김동배, 2010). 본 장에서는 사례연구로서 모회사의 압력에 의해 강압적 동형화가 이루어진 2개의 외자계 기업 사례를 분석하고 있다.

임금제도의 유효적 정착을 도모하기 위해서는 인사제도 간의 내적 정합성과 상징적 동조를 줄이는 요소에 대한 관리가 필요하다. 과거 국내외 연구를 참고하면 내적 정합성과 상징적 동조를 줄이는 조직 변화관리는 크게 다음과 같은 차원에 주목해야 한다. 첫째, 제도 도입의 당위성과 합리성 확보이다. 새로운 임금체계를 도입하기 위해서 무엇보다 제도변화의 당위성과 공감대 형성이 필수적이다. 제도의 성공여부는 강제적 모방보다는 제도 도입의 취지와 정당성을 얼마나 효과적으로 소통하느냐에 달려 있다(DiMaggio & Powell, 1983). 둘째, 최고경영진의 적극적 지원이

다. 새로운 인적자원관리제도의 도입에는 최고경영자의 확고한 의지와 지원이 필수적이다. 최고경영자의 지원은 조직 내 회의론자의 저항을 약화시키고, 제도 도입과정의 추진력을 높이는 데 중요하다. 셋째, 임금제도 혁신의 추진조직 구축이다. 모든 조직변화에는 구심점이 있어야 하고, 조직변화의 추진조직이 컨트롤타워 같은 역할을 수행해야 한다. 추진조직에 참여하는 구성원은 조직 내에서 신망이 있고, 신뢰할 만하며, 소통능력이 뛰어나고 전문적 의사결정이 가능한 사람들로 구성되어야 한다. 넷째, 제도 도입을 위한 전문성 확보이다. 직무급이나 역할급, 성과연봉제 같은 대안적 임금제도를 도입하기 위해서는 과거보다 높은 전문성이 요구된다. 대안적 임금제도는 호봉제를 근간으로 하는 연공급제도보다 구조가 복잡하고, 도입과정에서 직무분석과 직무평가 같은 기술적 절차를 거치기 때문이다. 다섯째, 인적자원관리제도 전반의 통합성 확보를 위한 내부 적합성 제고이다. 인적자원관리의 다양한 제도 간에는 서로 내부적으로 적합성이 맞아야 한다. 대안적 임금제도의 도입은 이에 상응하는 평가제도, 직급제도, 이동 및 승급관리, 교육훈련제도, 채용제도 등이 함께 변화되어야 효과적으로 운영될 수 있다. 임금제도와 연관된 인적자원관리제도 간의 내적 적합성을 높이는 작업은 임금제도의 설계과정에서부터 시작되어야 한다. 여섯째, 대안적 임금제도로의 전환을 위한 재원확보와 전환비용의 최소화이다. 임금제도를 새롭게 설계하여 도입할 경우, 추가적인 임금재원이 필요한 경우가 있다. 또한 새로운 임금제도를 도입할 경우, 인적자원관리의 연관제도들을 이에 맞추어 개편해야 하므로 제도 전환에 필요한 비용이 예상보다 높게 발생한다. 따라서 대안적 임금제도를 도입할 경우 초기 도입과정에서 소요되는 재원을 확보할 수 있는 여력이 있는지 고려해야 한다. 일곱째, 조직문화의 혁신이다. 새로운 임금제도의 도입을 위해서는 조직문화의 혁신이 필요하다. 연공적 경향이 강한 문화는 성과평가에 있어서도 정확성과 공정성을 확보하는 것이 용이하지 않다. 따라서 대안적 임금제도를 도입할 경우 그 기저의 규범과 노동규범을 이해하고 이를 철저하게 구성원에게 설득하는 조치가 필요하다. 여덟째, 구성원의 참여와 공감대 형성을 통한 임금제도의 도입과 지속적 개선활동이 필요하다. 조직 내 이해관계자로서 경영진과 직원, 그리고 직원들이



구성한 노동조합 혹은 노사협의회 간의 공감대가 부족할 경우 대안적 임금제도의 효과적 운영은 기대하기 어렵다. 이들 이해집단을 설득하여 제도 도입의 당위성을 정립하지 못할 경우 임금제도의 도입 자체가 어렵거나, 도입하더라도 임금제도의 운영이 형식적일 가능성이 높다.

인사제도 실패를 가져오는 위의 요소들을 캐논코리아와 DHL코리아의 임금제도 도입과정을 통해 살펴보았다. 캐논코리아는 직능급에서 역할급으로, DHL코리아는 호봉제에서 직무급으로 임금제도를 전환하였고 현재 10년 정도 경과한 기업들이다. 그동안 임금제도 정착을 위해 다양한 조치들을 실행하였고, 현재는 인사제도의 내부 적합성이 상당부분 정비된 경우라 볼 수 있다. 사례에서는 역할급과 직무급을 도입하면서 발생하는 다양한 장애요소들이 등장하는데, 해당 기업들이 어떻게 이를 극복해 나갔는지 조직변화 차원에서 엿볼 수 있다.

제4장에서는 임금체계 개편의 수직적 적합성을 중심으로 살펴보았고 특히 기업의 노사관계와의 적합성을 분석하였다. 저성장과 고령화 시대의 도래로 우리 기업들의 인사제도도 변화하고 적응해야 하는 시기가 되었다. 특히 경제성장시기에 우리 기업들은 근로자들의 높은 이직률과 가부장적인 접근을 기초로 근속을 장려하여 장기근속자가 높은 임금을 받는 임금체계를 구축하였다. 이후 수십년 동안 우리 기업의 임금체계는 근속을 기본으로 하는 연공급 체계를 유지해 왔는데, 이후 정부의 임금인상 제한을 피하고, 노동조합과의 단체교섭 과정에서 각종 수당이 과다하게 만들어지게 되었으며, 더불어 사실상 고정급화되는 상여금의 비중이 증가하는 변화를 보이게 되었다. 그에 비해서 일하는 내용을 반영하거나 실제 성과를 반영하는 급여의 비중은 낮아서 임금수준이 높아지면서, 더불어 임금의 경직성이 높아지는 상황이 되었다.

그러나 기업 경영환경의 변화와 최근 이슈로 제기되는 통상임금, 근로시간 단축, 정년 60세 법제화 등은 기존의 연공급을 중심으로 하는 경직화된 임금체계에 대한 개편이 불가피한 상황을 만들어가고 있다. 물론 서비스를 중심으로 비노조 기업들은 직무나 성과를 반영하는 임금체계로의 개편을 상당한 수준으로 진행하였고, 제조업의 경우도 사무관리직의 경우에는 소위 연봉제 도입으로 임금의 유연성을 확보한 경우가 많다. 하

지만 제조업, 특히 노동조합이 결성되어 있는 제조업 생산직의 경우는 임금체계 개편에 대해 부정적인 관점을 가지고 있어서 기존의 임금체계를 유지하고 있는 경우가 많다. 노동조합과 단체교섭을 통해 임금체계를 개편해야 하는 유노조 대기업의 경우에는 노사 간에 임금체계 개편에 합의하지 못하고 있는 형편이다.

물론 임금체계는 인사제도의 하나이며 인사제도는 기업경영의 한 부분이라는 점에서 통합적이면서도 미래지향적으로 수정하고 보완되어야 한다. 다른 제도는 그대로 두고 임금체계만을 개편하는 것은 현명한 방법이 아니다. 예를 들어 직무급을 도입하려면, 채용에서부터 직무별로 채용이 이루어져야 하고, 다양한 직무를 비교할 수 있는 직무평가제도도 운영되어야 한다. 배치전환도 임금수준을 고려하여 이루어져야 하고, 퇴직시점이 가까이 왔을 때에는 퇴직금 계산의 기준인 평균임금에 대한 고려도 있어야 한다. 이처럼 임금체계는 기업 내 시스템에 속한 하나의 톱니바퀴로서 역할을 수행하기 때문에, 전체적인 시각을 가지고 접근해야 한다.

이렇게 인사제도 내에 다양한 기능들이 서로 잘 연계되었을 때, 학문적으로는 수평적 적합성이 높다고 한다. 하지만 인사제도 내의 연계성만이 아니라 인사제도가 기업의 전략이나 문화 등과 잘 연계되어야 기대하는 성과를 산출할 수 있다. 이때의 연계성을 수직적 적합성이라고 한다. 근로자들이 가지고 있는 연대의식이 강하고, 서로 협력적인 가치를 중시하는데 여기에 개인 간에 경쟁을 강조하는 연봉제나 개인성과급을 추진한다면 성공적으로 안착할 가능성이 높지 않다. 바로 수직적 적합성이 낮기 때문이다.

이러한 상황을 충분히 고려하지 못한 상황이 지난 2년여간 추진된 정부의 임금체계 개편 노력이라고 하겠다. 정년이 60세로 정해진 이후 늘어나는 근속기간에 대한 기업의 부담을 줄여주고자 정부는 직무성과 중심의 임금체계 개편을 적극적으로 추진하였다. 하지만 노력한 만큼의 성과는 보여주지 못했고, 오히려 공공부문의 성과연봉제 확대가 실패로 돌아가는 결과를 낳았다. 필요하다고 인정하지만 전체적인 적합성을 파악하지 못하고 접근한 결과 성과보다는 후회가 더 많은 것이었다.

이와 관련하여 우리나라 노동조합들은 임금체계보다는 임금수준에 더

많은 관심을 가지고, 규모 간 또는 업종 간 임금격차의 해소와 축소에 많은 관심을 가지고 있다. 그리고 고정급 성격의 기본급 비중이 낮고 변동급 성격의 수당의 비중이 높은 것은 임금의 불안정성을 높인다고 비판적으로 접근하고 있으며, 성과급의 비율이 높은 것도 마찬가지로 입장에서 비판적이다. 또한 기존의 근속을 기준으로 임금이 결정되는 연공급의 단점보다는 장점에 대해서 더 많은 관심을 가지고 있다. 물론 이러한 생각이 현장에서 충분히 실천되지는 못하고 있지만 그렇다고 해서 기업과 정부가 주장하는 직무 중심·성과 중심의 임금체계 도입에 찬성하는 것은 더욱 아니다.

근로자들 간의 경쟁을 부추기는 연봉제와 같은 개인성과급제도에 대해서는 기본적으로 반대하는 입장을 취하며, 연공급의 문제가 있다는 점도 인정하지만 연공급 체계 내에서 개선이 가능하다는 입장을 가진다. 직무급의 경우도 개별 직무에 따른 체계보다는 업종별로 공통적인 직무를 정하고 기업규모에 상관없이 동일한 직무급 적용을 주장한다. 즉 특정 산업 내에서 동일직무 동일임금을 적용하는 것이다. 이를 산업별 직무급이라고 한다.

문제는 노사 간에 직무급이나 역할급 또는 숙련급 등 기존의 연공급에 대한 대안적 임금체계의 도입에 원칙적으로 동의한다고 해도 실무적으로 구체적인 임금체계 구축에는 상당한 시간이 걸릴 것으로 생각된다. 직무를 구체적으로 구분하고 각각 직무에 대한 가치와 임금수준을 결정하는 것도 쉽지 않은 과정이고, 이는 숙련등급에 대해서도 마찬가지다. 역할급의 경우는 일본에서 협력적인 노사관계를 전제로 실무적으로 도입된 임금체계이기에 우리에게 얼마나 현실적인 대안인가에 대해서는 신중한 고민이 필요하다.

그렇다고 해서 저성장과 고령화 시대에 기존의 임금체계만을 고집하는 것도 대안이 되지 못하는 것이다. 따라서 일률적인 개편보다는 기업과 업종에 따라 스스로에게 최적의 임금체계를 만들어가는 것이 필요하다. 회사와 노동조합도 현재의 임금체계가 얼마나 지속가능한 임금체계인가에 대해서 신중하게 고민하고 노사 간 공동위원회를 구성하여 중장기 과제로 그리고 점진적 도입과제로 삼아야 할 것이다. 정부는 다양한 임금제도를 소

개하고, 필요한 경우 중소기업을 중심으로 컨설팅이나 자문을 이용할 수 있도록 제도적 지원책을 강화할 필요가 있다.

하지만 언급한 저성장, 고령화 시대를 맞아서 숙련과 직무, 성과 등을 반영하는 임금체계로의 전환은 기업의 인적자원 경쟁력을 지속적으로 유지하게 하며, 이를 바탕으로 기업의 지속가능 경영을 가능하게 할 것이다. 임금체계도 기업의 문화라는 점에서 정답이 있는 것은 아니기에 기업과 근로자 그리고 노동조합이 서로 인정할 수 있는 해법 속에서 대안적 임금체계의 마련은 꼭 필요한 숙제라고 할 것이다. 이 연구에서는 최근 정부의 임금체계 개편 정책의 성과, 노동조합을 중심으로 한 근로자의 임금체계 개편에 대한 시각과 평가, 대안적 임금체계로 개편한 기업들의 사례를 중심으로 우리 기업들의 임금체계 개편의 필요성을 제기하고 대안을 제시하고자 하였다.

## 제2절 결론 및 정책적 시사점

이 연구는 기업들이 인사관리제도 도입과정에서 고려할 필요가 있는 요인들에 대해 살펴보았다. 사실 이러한 주제들은 기업 차원에서 이미 많은 고민들이 진행되어 왔던 것도 사실이다. 아무리 좋은 제도라고 하더라도 현장에서 제대로 실행되지 않는다면 아무 의미가 없을 것이다. 따라서 제도 개편과정에서 고려해야 할 많은 것을 살펴보고 성공요인을 제시할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 노사발전재단에서도 임금직무혁신 관련 전문가들이 중소기업을 대상으로 많은 컨설팅을 하고 있다. 제도에 대한 설계는 어느 정도 이루어지고 있지만 실행이나 제도 도입 이후 지속성 측면에서는 어려움이 많은 상황이다. 이는 크게 두 가지 이유가 있다고 볼 수 있다. 첫째, 중소기업의 경우 인력규모는 작으나 적용하는 제도의 스케일이 너무 커 제도와 현실 간의 괴리가 있기 때문으로 보인다. 기업이나 업종 특성에 따른 차별화와 다양성을 접목시켜야 성공할 가능성이 높으나 기업의 규모가 작아 제도가 제대로 작동하지 못하는 경우가 많은 것

으로 보인다. 둘째, 제도 도입 이후 제도를 지속적으로 운영하고 운영과정에서 나타나는 문제를 해결하고 개선할 수 있는 기반 및 담당자의 역량 등이 부족하기 때문으로 보인다. 조직개발 및 제도변화 과정은 한 시점에서 이루어지는 것이 아니라 지속적인 변화과정이기 때문에 제도 도입 및 시행 이후에도 지속적인 변화관리 및 개선노력이 필요하다.

변화관리라고 하는 것은 실질적으로 A에서 B로 전환되는 과정에서 나타날 문제나 어려움을 어떻게 잘 관리할 것인가, 그리고 변화 및 개선된 제도가 제대로 정착하려면 무엇이 어떻게 관리되어야 하는지를 제시하는 것이다. 변화관리가 이루어진다는 것은 기존의 제도를 새로운 제도로 바꾸는 것을 전제로 하고 있다. 새로운 제도의 정착이 변화관리의 목적이려면 제도 정착을 위해서 기존 제도의 무엇을 어떻게 손볼 것인가 하는 고민에 이어 어떻게 새로운 제도가 성공적으로 정착하도록 할 것인가에 초점을 맞추는 것이 필요하다.

변화관리에서 가장 중요한 것 중의 하나는 제도 적용 대상자들의 수용성을 높이는 방안을 강구하는 것이다. 기존의 제도가 좋고 나쁨에 상관없이 새로운 제도로 전환되는 순간 불편하고 때에 따라서는 불이익을 감수할 수도 있기 때문에 근로자들은 새로운 위험에 노출되는 것을 꺼려하여 변화를 거부하는 경우가 많다. 정부나 노조 또는 연구자들이 현 제도에 대한 문제의식을 갖고 아무리 개선을 추진하고 싶어하더라도 실제 당사자들은 본인이 정년에 도달할 때까지는 변화를 원하지 않는 경우가 일반적이다. 이는 제도 변경과정에서 나타날 수 있는 여러 가지 문제점들로 인해 자신의 상황이 급격히 나빠지게 될 수 있다는 우려를 지울 수 없기 때문이다.

인사제도의 수평적 적합성 측면에서 새로운 제도를 설계하는 과정에서 필요한 검토는 새로운 제도가 과연 내부의 여러 요인과 적합성을 갖는지에 대한 검증이다. 예를 들어 한 기업에서 직무급이 잘 적용된다고 하여 다른 기업에도 똑같이 적용할 수는 없을 것이다. 기존 제도를 어떻게 변화시킬 것인가에 앞서 기존의 제도 중에서 어떤 제도를 존속시키고 어떤 제도를 변화시킬 것인지에 대해 판단이 필요하다. 산업 또는 직종과 직무의 특성이 우선 고려되고, 임금체계의 적용 대상자들이 가지고 있는 특성

에도 초점을 맞추어 새로운 제도와의 적합성을 먼저 검토할 필요가 있을 것이다. 이에 기반하여 적합성을 높이기 위한 방안과 논리를 제공하지 않으면 아무리 좋은 제도를 도입한다고 하더라도 현실에 맞지 않는 방향이 될 가능성이 높다.

특정 산업, 직군, 기업 내에서 임금체계를 너무 단순화하여 하나의 모형으로 접근한다면 실제 제도 적용 시 어려움이 있을 것으로 예상된다. 기업 내 또는 업종 전체로 봤을 때는 제도의 유사성을 찾을 수 있겠지만 실제 세부 직군을 들여다보면 경영지원 직군은 제조나 서비스 업종과 별 차이 없이 적용 가능하나, 영업직의 경우 상품의 특성이나 업종, 영업 특성에 따라 제도가 달라질 필요가 있을 것이다. 예를 들어 반도체 산업의 경우 영업방식은 철저히 B2B(기업간 거래)이다. 모바일 무선사업부의 경우 B2C(기업에서 소비자로의 거래)로 생각하는 경우가 많으나 실제로는 B2B 사업에 가깝다. 또한 연구개발(R&D)이나 제약 부분은 다른 산업의 특성과는 조금 다른 장기적 시각으로 바라볼 필요가 있다. 이러한 차별화 관점을 어떻게 잡을 것이냐에 대한 고민이 필요할 뿐 아니라 만약 이러한 요인들이 고려되지 않는다면 현 근로자들을 설득하기 어려울 것이다. 현재 기존 제도의 적용을 받고 있는 근로자들은 기존 제도에 익숙해져 있고 제도 변화 시에 비용/편익에 대한 이해관계가 엇갈릴 수 있어 변화 자체를 싫어할 수도 있다. 특히 자칫 단순한 임금체계 모형에 매몰되면 제도 적용상의 문제 해결을 위한 부문은 도외시될 수도 있다는 점을 인지해야 할 것이다.

수직적 적합성 측면에서도 변화관리와 연계하여 접근해 볼 필요가 있다. 기업이 변화관리를 하고자 하는 궁극적인 목적 중에는 비용을 최대한 절감하자는 것이 전제가 될 가능성이 높다. 하지만 현실에서는 아주 위기 상황이 아니라면 비용절감을 앞세우면 제도개선에 대한 공감을 얻어내기도 어렵고 수용성을 높이기도 어렵다. 따라서 동일한 비용을 들이더라도 인센티브 효과를 키워 직원 동기부여를 극대화하거나 이를 통해 생산성을 더 높이고자 하는 것이 현실적인 방안이 될 가능성이 높다. 또한 변화 추진과정에서 노사 간에 갈등이 최소화되는 것이 바람직하므로 이를 위한 방안도 마련할 필요가 있을 것이다.

실제로 기업 차원의 임금제도 개편의 기본목표는 고임금 저인건비로

요약될 수 있다. 즉, 개별 근로자에게는 어느 정도 임금수준을 유지해 주면서 전체적으로는 인건비의 효율성을 높여 비용부담을 줄이려는 것이다. 특히 저성장 및 고령화가 급진전되고 있는 현 상황에서 연공급적 임금체계를 계속 적용하는 것이 모두에게 부담이 된다는 것은 어느 정도 공유되고 있는 것으로 보인다. 따라서 장기적으로는 근로자 임금인상의 합리적인 근거를 어떻게 만들어 갈 것인가, 인상을 위한 합리적인 근거가 없다면 근로자의 임금은 더 이상 오르기 어렵다는 것이 전제된 접근이 필요하며, 또한 임금피크제를 통해 임금수준이 떨어질 수도 있다는 공감대 형성이 필요하다. 요약하자면 저성장 및 고령화 시대에는 과거와 같이 임금이 지속적으로 상승하는 것이 사실상 어렵기 때문에 임금 커브를 꺾어 자동적 인상폭은 줄이되 직무가치와 성과 기여도에 따라 개인별 인상폭이나 성과 변동급을 차등화하여 우수인력에게는 지속적 동기부여가 이뤄질 수 있는 방안을 고려할 필요가 있을 것이다.

수직적 적합성 확보 차원에서 가장 어려운 부분은 노사 간의 인식 차이를 어떻게 극복할 것인가 하는 것이다. 기업 입장에서는 변화를 신속히 추진하여 부담을 줄이기를 원하겠지만 현장 근로자들은 변화의 방향은 공감한다 하더라도 실제로 변화를 통해 자신에게 오는 이득이 무엇인지를 따져 수용 여부를 판단할 것이기 때문이다. 새로운 제도로의 변화 추진이 정부와 학자 또는 이론가들에게는 새로운 제도 개발 그 자체로서의 의미를 가질 수도 있겠지만 실제 현장에 있는 근로자들은 기존에 적용받던 제도에서 무엇이 어떻게 바뀌는지, 그 과정에서 자신의 현재 처우와 미래의 처우가 어떻게 달라지는지가 가장 큰 관심사항이 될 수밖에 없다. 그런 측면에서 본다면 인식전환이 무엇보다 중요하고 이를 위해서는 기업 차원의 노력에 추가해 사회 차원에서의 교육이나 공감형성 활동이 지속적으로 추진될 필요가 있을 것이다. 전국 차원에서 노동조합과의 소통을 통해 큰 틀에서 어떠한 방향으로 나아갈 것인가에 대한 공감을 형성하는 것이 우선 필요하다. 일본의 경우 정부와 노총, 경단련 사이에 오랜 기간에 걸쳐 생산성 향상을 비롯한 바람직한 임금체제로의 전환 방향에 대한 논의와 원칙 설정 등이 이뤄지는 등 큰 틀을 어떻게 고쳐갈 것인가에 대한 합의가 이루어졌다. 그리고 노사 당사자들 간의 대화만으로는 변화를

원만히 추진하기 어려운 측면이 있다. 노사 당사자와 더불어 객관성과 존경을 받고 있는 전문가들의 강의 또는 방향제시가 필요한 것으로 보인다.

실질적인 제도변화 과정에서 고려해야 할 내용은 다음과 같다. 첫째, 통상 제도개선을 추진할 경우 먼저 고려해야 할 것은 제도개선을 추진하는 프로세스이다. 노사 간의 대화를 통해 우선 현안문제를 공유하고 해결 방향을 모색하는 일을 시작하는 것이 우선이다. 그리고 전문가를 초빙하여 워크숍이나 교육을 진행한다. 무엇을 어떻게 바꾸어야 할지 잘 모를 때는 선진기업을 대상으로 벤치마킹을 실시하거나 외부 전문가를 초빙하여 컨설팅을 실시하는 방안도 있다. 이러한 방식으로 기업의 제도는 지속적으로 그리고 누적적으로 조금씩 진전되는 것을 볼 수 있다.

둘째, 제도의 합리성을 높이는 노력을 할 필요가 있다. 이 제도가 정말 합리적인가라는 질문에 답변을 할 수 있어야 한다는 것이다. 예를 들어, 기업은 통상 직무기반 성과기여도에 기초해 적정 보상을 실시하고자 하는 경우가 많다. 이를 실현하기 위해서 공동 TF 작업, 설문조사나 현장 인터뷰 등을 통한 의견수렴, 공청회 등을 실시한다. 가끔은 제도변화를 막상 추진하기 시작하면 방향성을 잃어버릴 수도 있다. 따라서, 큰 그림에 대한 개념을 잘 잡고 추진해가는 것이 효율적일 수 있다.

셋째, 제도변화의 유효성을 높이는 부분에서 고려해야 할 것은 제도 변경을 통해 자신에게 불이익이 있는지가 근로자들의 가장 큰 관심이라는 것이다. 신생회사 또는 신입사원을 위한 제도 수립은 상대적으로 쉬울 수 있다. 그러나 기존 근로자들은 이미 기존 제도로부터 어느 정도 혜택을 받고 있고 또 기존의 운영방식에 익숙해져 있는 상황이기 때문에 새로운 제도를 통해 최소한 불이익이 없거나 가능하다면 무엇이 더 좋아질 수 있는지 확신을 주는 것이 필요하다. 따라서, 인건비 삭감만을 지향한다면 제도 변경은 어려울 수 있다. 장기적으로 제도 변화를 통해 생산성 향상이나 동기 부여에도 도움이 되고 인건비 절감에도 도움이 될 수 있다면 제도 변화 시 단기적으로는 약간의 추가 인건비 부담을 고려하는 것이 노사 간 대화나 근로자 설득에 도움이 될 수도 있을 것이다. 최소한 같거나 조금 더 비용이 들어가는 제도변화가 변화관리에 있어서 성공률을 높일 수도 있다는 것이다. 그러기 위해서는 우선 기업의 경영층에게 제도 변화



의 효용에 대한 확신을 심어주는 논리나 근거 개발이 필요하다. 또한 장기적으로는 고임금 저인건비를 어떻게 실행할 것인지에 대한 구체적 고민이 필요하다. 통상 제도 개선 시 기존의 임금을 떨어뜨리지 않으려다 보면 특정 근로자의 임금이 제도의 기본틀에서 이탈되는 경우가 발생할 수 있다. 예를 들어 직무등급제를 도입할 경우 적정 직무등급에 해당되는 임금보다 더 많은 임금을 받는 근로자들이 생겨날 수 있다는 것이다. 이러한 근로자에 대해서는 기존의 임금을 인정해 일정기간 그대로 유지하거나 새로운 제도로 전환하면서 별도의 수당을 지급하거나 또는 3~5년 정도의 차액 부분을 일시불로 지불하고 그 기간 내에 상위 직무등급으로 올라가도록 하고, 만약 그렇게 되지 않으면 현 직무등급에 맞는 임금수준으로 떨어질 수 있다는 합의를 형성하는 것이 필요하다.

넷째, 변화를 위해 가장 중요한 것은 노사 양측이 위기의식을 공감할 수 있는 계기를 만드는 것이라 할 수 있다. 대부분의 기업은 어느 상황에서 서든 위기상황을 정의할 수 있다. 가장 큰 문제는 장기적 저성장의 문제에 대해 공감형성이 매우 어렵다는 것이다. 과거 경험해 보지 않은 새로운 상황으로의 변화로 인한 긴장과 스트레스를 겪지 않기를 바라는 것이 일반적인 근로자의 정서일 것이다. 그렇다고 하여 기존 제도가 갖는 관성에 의해서 계속 제도가 운영되다 보면 비용이 급격히 증가할 수밖에 없는 상황이다. 따라서, 임금체계 개편을 위한 프로세스가 어떻게 진행되고, 어떻게 진행되는 것이 바람직한지, 성공요인으로 고려할 것이 무엇인지, 어떠한 문제들을 사전에 어떻게 해소해나가야 할 것인가 등을 고려하여 정밀한 분석과 치밀한 계획에 입각한 제도 개혁 추진이 필요하다.

마지막으로 우리나라 기업들이 인사관리제도 과정에서 고려해야 할 요인들에 대해 정리하여 제시하고자 한다. 첫째, 기업이 인사관리제도를 변화시키기 위해서는 수평적 적합성을 고려하여 다른 인사관리제도들과의 종합적인 고려 및 판단이 필요하다. 특히, 직무관리제도나 평가제도와 같은 제도들은 임금제도 개편에 매우 중요한 영향을 미치므로 같이 고려할 필요가 있을 것이다. 기존 제도를 바꾸는 과정에서는 평가방식 변화, 직무등급제 도입에 앞서 직무분석을 어떻게 할 것인가 등에 대한 설명이 포함되어야 할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 우리나라에 진출한 지 오래

된 3M 기업은 최근 직무역량 등급제로 임금체계를 전환하였다. 이 기업은 경력이동을 하거나 신입사원으로 입사를 할 때 직무역량 평가를 통해 그에 맞게 직위가 정해지고 이에 따라 임금을 결정하므로 문제나 갈등이 적은 것으로 알려져 있다.

둘째, 임금제도 개편에 있어서는 제도의 도입도 중요하지만 제도의 정착이 더 중요하다는 것이다. 따라서 제도의 지속가능성을 고려하여 임금제도 개편을 추진할 필요가 있고 특히 근로자들의 수용성을 고려하여 이를 유인할 수 있는 방식으로 임금체계 개편이 이루어질 필요가 있을 것이다. 이러한 지속가능성 및 근로자 수용성이 담보되지 못하면 소위 ‘무늬만 연봉제’와 같은 방식으로 제도가 실질적으로 변화되지 못하거나 직무급으로 전환하였다가 다시 연공급으로 회귀하는 기업처럼 제도의 지속가능성이 떨어지는 문제가 발생할 가능성이 높다. 이를 방지하기 위해서는 제도 도입 이후에도 지속적인 변화관리 및 제도의 문제점을 수정 및 보완해 나가는 노력이 필요하다 하겠다.

셋째, 임금제도 개편에 있어서는 수직적 적합성도 고려할 필요가 있으며 특히 노사관계적 측면에서의 고려가 필요하다. 많은 서구 선진국들은 임금체계 개편과정에서 노조가 주도적인 역할을 하거나 적어도 변화의 파트너로서 역할을 담당하였다. 결국 임금체계 변화의 적용을 받는 것은 근로자이기 때문에 근로자의 수용성을 얻지 못하는 임금체계 개편은 성공하기 어렵다. 특히 임금제도에서는 근로자의 참여와 의사소통이 중요하기 때문에 근로자 혹은 근로자의 대표인 노조의 제도변화 과정에서의 참여가 중요하다 하겠다. 근로자가 임금체계 개편과정에 참여할 수 있는 정도에는 수준에 차이가 있겠지만 적어도 임금체계 개편이 필요한 이유와 어떠한 방식으로 개편할 것인지 그리고 이에 따라 근로자들은 어떠한 영향을 받는지 등에 대한 정보는 최소한 제공될 필요가 있을 것이다. 더 나아가 임금제도 및 다른 인사관리제도의 발전방안에 대해 논의할 수 있다면 더 발전적인 임금제도 및 인사관리제도가 정착되는 데 도움이 될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강희경·김종관(2014), 「성과주의 평가보상제도의 디커플링 현상의 선행 변수와 결과변수에 관한 연구」, 『인적자원관리연구』 21 (2), pp.27~47.
- 경기일보(2016. 7. 20), 「이천 SK하이닉스, 노사와 함께 성장하는 기업으로 우뚝」, 김정오 기자.
- 권용산(2013), 「삼양그룹의 직무중심 인사·임금체계 구현과 조직문화혁신」, 『임금연구』 여름호, 한국경영자총협회, pp.76~82.
- 권창심·박준성(2010), 「음식점업의 인적자원관리 유형과 경영 성과」, 『여성과 경영』 3 (1), pp.63~80.
- 김기태·조봉순(2008), 「인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구 -인적자원관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로」, 『인사조직연구』 16 (1), pp.115~157.
- 김동배(2010), 「제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례」, 『노동정책연구』 10 (1), pp.35~67.
- 김성수(2008), 「전략적 인사관리가 기업 성과에 미치는 영향」, 『노사관계연구』 18, pp.183~209.
- 김재구·임상훈·김동배(2003), 「인사관리시스템과 경영성과가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구 - 제조업 생산직을 중심으로」, 『조직과 인사관리연구』 27 (3), pp.31~54.
- 노광표(2016), 「임금체계 개편에 대한 노동조합 인식 및 태도」, 제13차 2016 임금연구회 발제문, 경제사회발전노사정위원회.
- 뉴스핌(2017. 2. 10), 「현대차노조 “성과연봉제 93%가 반대” ... 신임금체계 난항」, 한기진 기자.
- 매일노동뉴스(2017. 7. 16), 「문제인 정부 직무성과급제 지향, 무엇이 문제인가」.

- 머니투데이(2016. 6. 16), 「LG이노텍, 생산직 호봉제 폐지 ... 임금 최대 30% 차」, 박종진 기자.
- 미디어펜(2017. 9. 9), 「SK이노베이션 노사, 새 임금체계 개편 합의」.
- 민주노총(전국민주노동조합총연맹)(2007), 『산별노조시대, 임금·고용·복지 연대전략』.
- 민중의소리(2017. 9. 11), 「임금인상 1% 합의한 SK이노베이션 노사의 속내 ... 미래지향적?」, 홍민철 기자.
- 배종석(1999), 「경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색」, 『인사조직연구』 7 (2), pp.1~45.
- 배종석·사정혜(2003), 「인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구」, 『인사조직연구』 11 (2), pp.133~169.
- 백완기(2008), 「한국의 행정문화와 외래이론에 의존한 정부혁신의 정합성」, 『정부학연구』 14 (1), pp.5~35.
- 서울경제(2016. 6. 22), 「LG이노텍이 SK하이닉스도 생산직 성과급」, 강도원 기자.
- 업교수(2017), 「현대자동차의 유의미한 실험: 1990년대 직능자격제도」, 『2013~2014년 신임금체계』, 내부자료.
- 유규창·김동원(2003), 「한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구」, 『경영학연구』 31 (7), pp.1887~1915.
- 유규창·박우성(1999), 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사조직연구』 7 (2), pp.47~86.
- \_\_\_\_\_(2007), 「성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과」, 『인사조직연구』 15 (3), pp.187~224.
- 유규창·이상민·이혜정·노세리(2014), 『한국기업의 화이트칼라 직종의 임금체계 개편에 관한 사례연구』, 임금직무센터 연구시리즈, 한국노동연구원.
- 이데일리(2016. 4. 22), 「한전, 성과연봉제 투표 통과, 공기업 철밥통 깨진다」.
- 이명주·최장호·조봉순(2015), 「고성과 작업시스템과 조직성과간의 관계: 조직문화의 조절효과를 중심으로」, 『생산성논집(구 생산성연구)』 29 (3), pp.143~178.

- 이상민(2014), 「독일 시간제 근로의 현황과 기업 사례」, 『경상논총』 32 (2), pp.61~87.
- 이을터(2014), 『노조 사업장의 임금체계 개편 사례 및 과정 연구』, 2014 임금직무센터 연구시리즈, 세종특별자치시: 한국노동연구원.
- 이일행(2016), 「캐논코리아 생산직의 역할중심 인사·임금체계」, 『임금연구』 24 (4), pp.98~105.
- 이코노미특뉴스(2016. 5. 30), 「임금체계 개편 사례」.
- 장은미(2003), 「개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원관리 변들의 조절효과를 중심으로」, 『인사조직연구』 11 (1), pp.133~158.
- 전인·오선희(2014), 「고성과 인적자원관리관행과 조직성과 간 관계에서 인적자원 유연성의 매개효과」, 『산업노동연구』 20 (2), pp.149~186.
- 정규석(2004), 「유한김벌리의 주40시간제도」, 『임금연구』 봄호, 한국경영자총협회, pp.85~91.
- 정장훈(2013), 「공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석: 제도의 디커플링을 중심으로」, 『한국거버넌스학회 학회보』 20 (1), pp.179~205.
- 정해주(2009), 「Best Practice를 넘어 고유의 인사체계 개발해야 할 때」, 『HR Insight』 6월호, [http://valuse.co.kr/bbs/bbs/board.php?bo\\_table=other&wr\\_id=10](http://valuse.co.kr/bbs/bbs/board.php?bo_table=other&wr_id=10)(검색일: 2017. 10. 5).
- 조선미·강정한(2011), 「제도의 채택과 디커플링(Decoupling) 정도에 영향을 미치는 조직의 특성: 기업의 경력개발제도 사례」, 『인사조직연구』 19 (2), pp.253~297.
- 조선일보(2015. 3. 24), 「[청년실업 함께 풀자] [4] 캐논코리아, 역할별 임금제 도입... 1년에 200여명씩 신규채용」.
- \_\_\_\_\_ (2017. 9. 28), 「통상임금, 정당한 몫 달라는 을의 역습... 대통령이 나와야 노사정위 불신 풀려」.
- 조세형·윤동열(2013), 「중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계-감성리더십의 조절효과」, 『인적자원관리연구』

20 (3), pp.285~300.

- 중앙일보(2017. 9. 10), 「문재인 대통령이 아끼는 ‘광주형 일자리’ 시동 ...  
광주발 고용 혁명 가능할까」, 윤정민 기자.
- \_\_\_\_\_ (2017. 9. 15), 「노동개혁 폐달밟는 선진국 ... 한국은 받도 못 때」, 김  
기찬 기자.
- 차성덕·최호진(2003), 「한국에 있어서 기업가적 정부혁신모형 도입의 적  
실성에 관한 연구: 그 한계와 과제를 중심으로」, 『한국정책과학학  
회보』 7 (2), pp.159~209.
- 최장호(2010), 「고성과 작업 시스템의 내적 적합성과 상황 적합성에 관한  
연구」, 『경영학연구』 39 (3), pp.577~593.
- 하부영(2017), 「현대차 신임금체계를 반대하는 11가지 이유」, <http://blog.naver.com/jaju1919/221071314363>(검색일: 2017. 10. 5).
- 한국경영자총협회(2016), 「직무중심 임금체계 운영사례 발표회 자료집」.  
\_\_\_\_\_ (2017), 「직무·성과중심 임금체계 개편 기업 사례와 시사점」, 『KEF  
e매거진』.
- 한국경제(2017. 2. 14), 「회사측 70.3%·노동자측 58.7% 직무·성과중심  
임금체계 만족」, 심은지 기자.
- 한국일보(2016. 7. 19), 「SK하이닉스 생산직 새 임금체계 도입, 호봉제 비  
중 낮춘다」, 허정현 기자.
- 한준·구자숙(2007), 「기업환경이 기업의 인사 및 보상체계에 미치는 영  
향 - 성과주의 보상시스템을 중심으로」, 한국노동연구원 제4회 사  
업체패널 학술대회 발표논문집, pp.197~209.

Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Armenakis, A. A., and A. G. Bedeian(1999). "Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s," *Journal of Management* 25 (3), pp.293~315.

Armenakis, A. A., S. G. Harris, and H. S. Feild(2001), "Paradigms in

- organizational change: Change agent and change target perspectives,” *Public Administration and Public Policy* 87, pp.631~658.
- Arthur, J. B.(1992), “The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini-mills,” *Industrial and Labor Relations Review* 45 (3), pp.488~506.
- \_\_\_\_\_ (1994), “Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover,” *Academy of Management Journal* 37 (3), pp.670~687.
- Barney, J.(1991), “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management* 17 (1), pp.99~120.
- Batt, R.(2002), “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth,” *Academy of Management Journal* 45 (3), pp.587~597.
- Bae, J. and J. J. Lawler(2000), “Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy,” *Academy of Management Journal* 43 (3), pp.502~517.
- Baird, L., and I. Meshoulam(1988), “Managing two fits of strategic human resource management,” *Academy of Management Review* 13 (1), pp.116~128.
- Becker, B. E., and M. A. Huselid(2006), “Strategic human resources management: where do we go from here?,” *Journal of Management* 32 (6), pp.898~925.
- Becker, B., and B. Gerhart(1996), “The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects,” *Academy of Management Journal* 39 (4), pp.779~801.
- Bird, A. and S. Beechler(1994), “The best of both worlds? Human resource management practices in US-based Japanese affiliates. Japanese Multinationals,” *Strategies and Management in the Global Kaisha*, Routledge, pp.125~156.

- Boxall, P. and J. Purcell(2003), *Strategy and HRM*, London : Pal-grave.
- Bradley, K. and S. Estrin(1992), "Profit sharing in the British retail trade sector : the relative performance of the John Lewis Partnership," *The Journal of Industrial Economics* 40 (3), pp.291 ~304.
- Burke, W. and G. Litwin(1992), "A causal model of organizational performance and change," *Journal of Management* 18 (3), pp.523 ~545.
- Clarke, J., C. Ellett, J. Bateman, and J. Rugutt(1996), "Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities." ASHE Annual Meeting Paper, October 31-November 3.
- Cooke, W. N.(1994), "Employee participation programs, group-based incentives, and company performance : A union-nonunion comparison," *Industrial & Labor Relations Review* 47 (4), pp.594~609.
- Cummings, T. G. and C. G. Worley(2009), *Organizational Development and Change*, South-Western Cengage Learning.
- Delaney, J. T. and M. A. Huselid(1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance," *Academy of Management Journal* 39 (4), pp.949~969.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal* 39 (4), pp.802~835.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell(1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociology Review* 48 (2), pp.147~160.
- Edelman, L. B.(1992), "Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of Civil Right Law," *American Journal of Sociology* 97 (6), pp.1531~1576.



- Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook, and D. D. Frink(1998), "Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship," *Human Resource Management Review* 8 (3), pp.235~264.
- Galpin, T. J.(1996), *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, Jossey-Bass.
- Gerhart, B.(2007), Horizontal and vertical fit in human resource systems. *Perspectives on organizational fit*, Psychology Press, pp.317~348.
- Gerhart, B., C. O. Trevor, and M. E. Graham(1996), "New directions in compensation research: Synergies, risk and survival," CAHRS Working Paper Series.
- Gong, Y., K. S. Law, S. Chang, and K. R. Xin(2009), "Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment," *Journal of Applied Psychology* 94 (1), pp.263~275.
- Haveman, H. A.(1992), "Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation," *Administrative Science Quarterly* 37 (1), pp.48~75.
- Huff, J. O., A. S. Huff, and H. Thomas(1992), "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia," *Strategic Management Journal* 13 (S1), pp.55~75.
- Huselid, M.(1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal* 38 (3), pp.635~872.
- Huselid, M., S. E. Jackson, and R. S. Schuler(1997), "Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance," *Academy of Management*

*Journal* 40 (1), pp.171~188.

Jaffe, D. T., C. D. Scott, and G. R. Tobe(1994), *Rekindling Commitment : How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization*, Jossey-Bass.

Judson, A. S.(1991), *Changing Behavior in Organizations : Minimizing Resistance to Change*, B. Blackwell.

Kandel, E. and E. P. Lazear(1992), "Peer pressure and partnerships," *Journal of Political Economy* 100 (4), pp.801~817.

Kelly, D. and T. L. Amburgey(1991), "Organizational inertia and momentum : A dynamic model of strategic change," *Academy of Management Journal* 34 (3), pp.591~612.

Kimberly, J. R. and W. R. Nielsen(1975), "Organization development and change in organizational performance," *Administrative Science Quarterly* 20 (2), pp.191~206.

Kostova, T. and K. Roth(2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects," *Academy of Management Journal* 45 (1), pp. 215~233.

Kotter, J. P.(1995), *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*.

Kruse, D. L.(1993), *Profit Sharing : Does it Make a Difference?* Kalamazoo, MI : Upjohn Institute for Employment Research.

Landeta, J., J. Barrutia, and A. Lertxundi(2011), "Hybrid Delphi : A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts," *Technological Forecasting and Social Change* 78 (9), pp.1629~1641.

Lewin, Kurt(1947), "Frontiers in group dynamics. concept, method, and reality in Social Science: social equilibria and social change," *Human Relations* 1, pp.5~14.

MacDuffie(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the

- world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2), pp.197~221.
- Meyer, A. D., G. R. Brooks, and J. B. Goes(1990), "Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change," *Strategic Management Journal* 11, pp.93~110.
- Meyer, J. W. and B. Rowan(1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony," *The American Journal of Sociology* 83 (2), pp.340~363.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer and H. J. Coleman(1978), "Organizational strategy, structure, and process," *Academy of Management Review* 3 (3), pp.546~562.
- Pfeffer, J.(1982), *Organizations and Organization Theory*, Boston: Pitman.
- \_\_\_\_\_(1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Sastry, M. A.(1997), "Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change," *Administrative Science Quarterly* 42 (2), pp.237~275.
- Schweiger, D. M. and A. S. Denisi(1991), "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment," *Academy of Management Journal* 34 (1), pp.110~135.
- Snell, S. A. and M. A. Youndt(1995), "Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls," *Journal of Management* 21 (4), pp.711~737.
- Stephens, D. and K. W. Russell(2004), "Organizational development, leadership, change, and the future of libraries," *Library Trends* 53 (1), pp.238~257.

- Van de Ven, A. H. and M. S. Poole(1995), "Explaining development and change in organizations," *Academy of Management Review* 20 (3), pp.510~540.
- Vollman, T.(1996), *The Transformation Imperative*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weick, K. E.(1979), *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Westphal, J. D. and E. J. Zajac(1994), "Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans," *Administrative Science Quarterly* 39 (3), pp.367~390.
- Wright, P. M., B. McCormick, W. S. Sherman, and G. C. McMahan (1999), "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance," *International Journal of Human Resource Management* 10 (4), pp.551~571.
- Wright, P. M. and G. C. McMahan(1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management* 18 (2), pp.295~320.
- Wright, P. M. and S. A. Snell(1991), "Toward an integrative view of strategic human resource management," *Human Resource Management Review* 1 (3), pp.203~225.

◆ 執筆陣

- 오계택(한국노동연구원 연구위원)
- 양동훈(서강대학교 경영학과 교수)
- 이영면(동국대학교 경영학과 교수)

조직의 변화관리를 위한 정책과제 : 대안적 임금체계  
개편을 중심으로

- 발행연월일 | 2017년 12월 26일 인쇄  
2017년 12월 29일 발행
- 발 행 인 | 김 승 택 원장직무대행
- 발 행 처 | **한국노동연구원**  
300147 세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 경제정책동  
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
- 조 판 · 인 쇄 | 도서출판 창보 (02) 2272-6997
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 2017      정가 7,000원

ISBN 979-11-260-0170-5