

# 기술급제도

1999. 6.

김동원  
(고려대 경영학과 교수)

## 目 次

I. 概 觀 .....	1
II. 技術給制度의 運營 .....	3
1. 기술급제도의 구분 .....	3
2. 기술급제도하에서의 임금수준 .....	4
3. 기술급제도의 형태와 구체적인 임금결정방식 .....	4
4. 기술습득을 위한 훈련방식 .....	7
5. 기술평가방법 .....	8
III. 技術給制度의 效果 .....	10
1. 기술급제도가 경영성과에 미치는 영향 .....	10
2. 기술급제도가 종업원들에 미치는 영향 .....	11
IV. 技術給制度의 成功的 導入을 위한 條件 및 與件 .....	13
V. 技術給과 職能給의 比較 .....	16
VI. 技術給制度의 事例研究 .....	20
1. 사례의 개요 .....	20
2. 기술급의 도입동기 .....	21
3. 기술급의 도입 및 노조와의 협상과정 .....	23

4. 기술급의 설계 및 구조 .....	25
5. 기술급의 운영 .....	30
6. 기타 기술급의 운영과 관련된 사항 .....	31
7. 기술급제도의 효과 .....	32
8. 문제점 및 시사점 .....	36
參攷文獻 .....	41

## I. 概 觀

전통적인 임금제도에서는 생산직·사무직 종업원들에 대한 급여가 개인의 직무 혹은 연공서열에 따라 결정되는 것이 일반적이지만, 기술급제도는 종업원의 기술습득의 정도에 따라서 급여가 결정되는 제도이다. 기술급제도는 각 개인이 현재 수행하고 있는 직무나 연공서열과는 무관하게 그 개인이 수행할 수 있는 기술의 다양성과 정도에 따라 임금을 지급하게 된다. 이러한 점에 있어서 기술급제도는 개인이 수행하는 직무에 따라서 임금을 지급하는 직무급이나 근속연수에 따른 연공서열 임금제와는 뚜렷이 구별된다.

우리나라의 전통적인 연공서열임금제나 미국의 직무급제도는 안정성과 예측가능성이라는 나름대로의 장점이 있지만, 이 두 제도는 경직된 임금제도로써 환경의 변화에 민감하게 대처하지 못한다는 단점이 지적되어 왔다. 이에 비하여 기술급제도는 근로자의 기술형성과 효율적인 인력관리 측면, 그리고 상품시장의 변화에 대한 대처능력을 향상시키는 장점을 지니고 있으며, 이러한 이유로 기술급제도는 기업간의 경쟁이 더욱 치열해지고 노동시장의

\* 본고에서 사용한 '기술급'이라는 용어는 영문명칭인 Skill-based Pay(혹은 Pay-for-Knowledge)를 번역한 것이다. 미국에서는 원래 '기술급'을 뜻하는 용어로 Pay-for-Knowledge와 Skill-based Pay라는 두 명칭이 혼용되었으나, 1990년대 들어서는 대부분의 문헌에서 Skill-based Pay라는 명칭을 사용하고 있다. 저자와 편집진들은 Skill-based Pay의 번역어를 선택하는 문제로 많은 고심을 하였다. Skill-based Pay는 '기술급' 이외에도 '기능급', '숙련급', '기술숙련급', '지식급' 등으로 번역될 수 있으나, 오랜 논의 끝에 최종적으로 본고에서는 '기술급'을 사용하기로 하였다. 그 이유로는 우선, Skill-based Pay가 생산직에 더 어울리는 명칭인 '기능급'(혹은 '숙련급')보다는 '기술급'이 더 일반적으로 사용될 수 있는 명칭이라고 생각되었다. 또한 Skill-based Pay는 한 가지 기술을 깊이있게 숙련하는 종적인 기술심화(vertical skill formation)나 비슷한 난이도의 여러 가지 기술을 습득하는 횡적인 기술확장(horizontal skill acquisition)을 모두 장려하는 임금제도이므로 종적인 기술심화라는 의미를 내포한 '숙련급'보다는 '기술급'이 더 잘 어울릴 것으로 보았기 때문이다. 한편 '지식급'은 사무직·전문직만을 위한 임금제도라는 뉘앙스가 강하기 때문에, 또 '기술숙련급'은 의미가 중첩되는 측면이 있어서 고려대상에서 제외되었다.

유연성이 더욱 중요해질 미래산업사회의 유망한 임금제도로 간주된다.

1960년대 미국 캔자스주 토페카의 General Pet Food 공장의 임금제도가 학계에 보고된 최초의 사례인 것으로 알려진 기술급제도는 1970년대에는 몇몇 혁신적 기업들에게 전파되었으며, 1980년대 중반 이후 많은 숫자의 성공 사례가 학계와 산업계에 알려지면서 기술급제도의 도입 추세는 최근 급격한 향상세를 보이고 있다. 1985년의 미국 노동성의 조사 결과에 의하면 미국 전 기업의 8% 정도가 기술급제도를 시행한 것으로 나타났으나, 학계와 실업계에서는 1980년대 말 이후 이 숫자가 급격히 증가한 것으로 추산하고 있다. 예를 들면 Fortune지에 의하여 선정된 1,000개의 대기업 중 51%가 기술급제도를 시행하고 있는 것으로 1990년에 실시된 한 조사가 밝히고 있다. 한국의 경우는 아직 이 제도를 본격적으로 실시하고 있는 경우는 드물지만, 많은 기업들이 이 제도에 관심을 보이고 있으며 향후 도입을 검토하고 있다.

기술급제도는 제조업의 생산직 직원들을 대상으로 처음 시도되었으나, 최근에는 사무직·관리직 직원들을 대상으로 한 기술급제도가 활발히 도입되고 있는 추세이며, 제조업에서의 성공사례는 서비스산업 분야(대표적으로 금융·보험업계)에도 기술급제도가 널리 전파되기에 이르렀다. 현재 기술급제도를 시행하는 주요 대기업들로는 미국의 General Motors, Ford, Firestone, Honeywell, Johnson & Johnson, Westing house, Anheuser-Busch, Shennandoah Life Insurance 등과 스웨덴의 Volvo 자동차, 캐나다의 Shell 석유회사 등이 널리 알려져 있고, 소량의 고품질 제품 생산에 종사하는 많은 수의 중소기업도 역시 기술급제도를 성공적으로 도입한 사례로 열거되고 있다.

## II. 技術給制度의 運營

기술급제도는 각 개인이 훈련을 통하여 숙지한 기술의 숫자 및 숙련정도 (number and depth of skills)에 따라서 급여수준이 결정되는 임금지급 방식으로 정의된다. 기술급제도는 그 시행과정에 있어서 개개 조직의 특수한 상황에 맞추어 변형된 형태로 실시되는 경우가 많은데 이하에서는 가장 대표적인 형태에 초점을 맞추어 기술하기로 한다.

### 1. 기술급제도의 구분

기술급제도는 다기술급제도(Multiskill-based Pay)와 숙련기술급제도(Increased-Knowledge-based Pay)로 나누어 볼 수 있다. 다기술급제도는 각 개인이 수행할 수 있는 기술의 숫자에 따라서 임금수준이 결정되는 제도이며, 좁은 분야에서의 숙련기술보다는 기술의 다양화가 바람직한 생산직·사무직 종업원의 경우에 흔히 적용되고 있다. 한편 숙련기술급제도는 일정직무 이내에서 기술습득의 숙련정도에 따라서 임금수준이 결정되는 제도인데, 고급기술의 습득이 요구되는 숙련공 및 전문기술직들을 위한 기술급제도이다. 다기술급제도가 여러 직무 분야에서의 다양한 기술습득을 장려함에 비하여, 숙련기술급제도는 좁은 분야에서 고도의 기술습득을 유도하기 위한 제도로 할 수 있다.

위 두 종류의 기술급제도는 서로 상충되는 개념이 아니며 한 조직체 내에서 각 직무의 특성에 맞추어 서로 혼합, 병행하여 적용되기도 한다. 기술급제도에 관한 대부분의 문헌에서는 숙련기술급제도보다는 다기술급제도에 초점을 맞춰 다루고 있는데, 이는 다기술급제도가 종업원이 가진 기술의 다양화를 통하여 조직내 인력관리의 효율성과 융통성을 극대화한다는 점에서 최

근의 혁신적 인적자원관리의 개념에 부응하기 때문인 것으로 보여진다.

## 2. 기술급제도하에서의 임금수준

기술급제도에 있어서 처음 채용된 신입사원은 일률적으로 신입사원 임금을 적용을 받게 되고, 그 이후부터는 각 개인이 습득한 기술의 정도에 따라 임금을 지급받게 된다. 즉, 기술수준의 정도가 높아질 때마다 시간당 임금이 미리 정해진 임금표에 따라 일정액수씩 늘어나게 된다. 대부분의 경우, 추가 기술의 습득에 따른 임금증가의 액수가 균등하게 정해지지만, 각 기술의 난이도에 현저한 차이가 나는 경우에는 임금증가의 폭이 난이도에 따라 달라지기도 한다. 임금수준의 결정에 있어서 기술수준 이외의 요소(근속연수, 직무 등)는 전혀 고려되지 않는 것이 일반적 경향이다. 신입사원이 그 조직 내의 모든 기술을 습득하기까지 걸리는 시간은 개개 기업의 성격에 따라 차이가 있지만 짧게는 2년, 길게는 7~8년 정도 소요되는 것이 보통이다.

기술급제도에 있어서의 임금수준은 신입사원 임금을 제외하고는 비교가능한 동종의 업체들에 비하여 다소 높게 책정이 된다. 즉, 신입사원의 경우 그 임금이 동종업계에 비해 다소 낮게 정해지지만, 종업원들의 기술습득을 유도하기 위하여 그 이후부터의 추가 기술습득에 따른 임금의 증가율을 상대적으로 높게 책정하는 것이다. 따라서 종업원이 그 조직 내의 모든 기술을 습득하게 되면 그 임금수준은 동종업계에서 근속연수가 가장 긴 종업원의 경우보다 더 높아지는 것이 일반적이다.

## 3. 기술급제도의 형태와 구체적인 임금결정방식

기술의 수준에 따라 임금을 지급한다는 기술급제도의 원리는 단순명료하지만 다양하고 복잡한 기술을 활용하고 있는 대부분 기업의 경우, 그 조직의 특성에 맞게 기술을 분류하고 임금결정방식을 수립하는 것은 단순한 작업이 아니다. 기술급제도를 각 기업의 특성에 맞추어 설계하는 것은 기술급제도의

성공적 도입을 위하여 극히 중요한 요소라고 할 수 있다. 이하에서는 기술급제도를 설계함에 있어서 고려하여야 할 여러 가지 형태와 이에 따른 임금결정방식을 예를 들어 설명하고자 한다.

그간의 문헌에서 밝혀진 기술급제도의 설계방식은 ① 계단형 기술급제도(Stair-step Model), ② 기술균형 기술급제도(Skill Block Model), ③ 점수형 기술급제도(Job-point Accural Model), ④ 교과목형 기술급제도(School-curriculum Model), 그리고 ⑤ 업적급을 가미한 기술급제도(Skill Level/Performance Matrix)의 다섯 가지로 나누어 볼 수 있다.<sup>1)</sup> 이러한 설계방식은 상호독립적인 것이 아니며 필요에 따라서 여러 방식이 혼합된 형태로 실시되는 경우도 있다. 본고에서는 위 다섯 가지의 설계방식을 차례로 간략히 살펴보기로 한다.

첫째, 계단형 기술급제도는 고급기술의 습득이 요구되는 숙련공 및 전문기술직을 위한 숙련기술급제도(Increased-Knowledge-based Pay)의 경우에 흔히 쓰이며 좁은 분야에서 고도의 기술습득을 유도하기 위한 기술급제도이다. <표 1>에서 보듯이 초급 선반기술을 습득한 선반공 1은 계단을 밟아 올라가듯 중급, 고급 선반기술과 기초 및 예방정비, 그리고 선반 고급 정비기술을 습득하여 최고기술직급인 선반공 6에 이르게 된다. 이렇게 기술습득의 순서를 미리 규정하는 이유는 각 종업원의 기술습득과정에 있어서의 시행착오를 최대한 줄이기 위해서이다. 이 경우 상위기술로 갈수록 기술습득의 난이도가 증가하고, 상위기술을 익히기 위해서는 하위기술을 습득하는 것이 필수적이라는 전제가 충족되어야 한다.

둘째, 기술균형 기술급제도는 그 조직 내에서 쓰이는 기술들을 몇 개의 기술군으로 구분하고(예, 주물기술군, 조립기술군, 도장기술군 등) 그 기술군 내에서는 각 기술의 난이도에 따라서 기술습득의 순서를 미리 정해 놓게 된다(예, 주물 1, 주물 2의 순서로). 단, 각 기술군간에 있어서는 기술습득의 순서를 미리 정하지 않고 습득한 기술군의 숫자에 따라서 임금이 결정된다(표 2 참조). 이 경우 각 종업원이 본인의 적성에 가장 적합한 기술군을 용

1) Bunning(1992), Ledford(1991)와 Mericle and Kim(1994)를 참조.



〈표 1〉 계단형 기술급제도에서의 임금결정

기술직급	습득 기술 수준	임금수준
견습선반공		\$ 9.00
선반공 1	초급 선반기술 습득	\$11.00
선반공 2	중급 선반기술 습득	\$12.00
선반공 3	고급 선반기술 습득	\$13.00
선반공 4	고급 선반기술 및 선반기초정비기술 습득	\$14.00
선반공 5	고급 선반기술, 선반기초 및 예방정비기술 습득	\$15.00
선반공 6	고급 선반기술, 선반고급정비기술 습득	\$18.00

이하계 선택할 수 있도록 하고, 그 기술군 내에서는 비교적 쉬운 기술을 미리 습득하고 어려운 기술을 그 후에 습득하도록 설계되어 있다. 이 기술군형 기술급제도는 기술군들끼리 상호 독립적이어서 한 가지 기술의 습득이 다른 기술의 습득에 영향을 미치지 않는 경우에 주로 사용된다. 기술군형 기술급제도의 경우, 종업원들의 다양한 기술습득을 적극 유도하기 위하여 각 종업원이 습득하여야 할 최소한의 기술 혹은 기술군의 숫자를 명시하기도 한다. 예를 들면 〈표 2〉에서 모든 종업원이 일정기한 내에 두 가지 기술군의 기술을 모두 습득하도록 명시하고 이를 성취하지 못할 경우, 감봉 혹은 기술급제도를 실시하지 않는 타공장으로의 전출 등의 조치를 취하는 경우도 있다.

셋째, 점수형 기술급제도는 각 기술을 습득할 때마다 점수를 부여하여 (예, 초급 용접 3점, 중급 도장 5점), 일정점수 이상을 획득한 경우 임금이 인상되는 (예, 20점 이상은 시간당 \$10, 30점 이상은 시간당 \$12) 제도이다.

넷째, 교과목형 기술급제도는 학교의 교과목 형태를 띤 기술급제도로서, 종업원들이 필수기술은 (예, 초급회계, 초급재무) 반드시 익혀야 임금이 인상되는 반면, 선택기술은 여러 기술 중 (예, 회계감사, 재무회계, 고급회계) 종업원이 선택하여 그 중 일부만을 (예, 두 가지 선택기술) 익히면 임금이 인상되는 제도이다. 점수형 기술급제도와 교과목형 기술급제도는 종업원이 습득하여야 할 기술의 종류가 다양하고 광범위할 때 주로 사용된다.

마지막으로, 업적급을 가미한 기술급제도는 기술급제도와 업적급제도를 결

합한 형태로서 종업원의 임금은 기술의 습득정도와 인사고과 평점이 함께 고려되어 결정된다. 예를 들면, 초급 도장기술을 습득한 종업원의 경우 임금수준은 \$6에서 \$9 사이로 정해지고 인사고과 평점이 극히 우수한 경우 시간당 \$9을 지급받으며, 인사고과가 불량한 경우 시간당 \$6을 지급받게 된다.<sup>2)</sup>

〈표 2〉 기술군 형태의 기술급제도에서의 임금결정

기술군	기술의 종류	
주물기술군	주물 1, 주물 2	
조립기술군	조립 1, 조립 2, 조립 3	
검사기술군	검사 1, 검사 2	
도장기술군	도장 1, 도장 2, 도장 3	
기술직급	습득 기술 수준	임금수준
견습공		\$10.00
기술급 1	어느 하나의 기술군 내에서 한 가지의 기술을 습득	\$11.00
기술급 2	어느 하나의 기술군 내에서 두 가지의 기술을 습득	\$12.00
기술급 3	어느 하나의 기술군 내에서 세 가지의 기술을 습득	\$13.00
기술급 4	어느 하나의 기술군을 습득하고 다른 기술군 내의 한 가지 기술을 습득	\$14.00
기술급 5	주물, 조립, 검사, 도장기술군 중 두 가지 기술군을 습득	\$16.00
기술급 6	주물, 조립, 검사, 도장기술군 중 세 가지 기술군을 습득	\$19.00
기술급 7	주물, 조립, 검사, 도장기술군을 모두 습득	\$22.00

#### 4. 기술습득을 위한 훈련방식

기술급제도에 있어서 기술습득은 대체로 OJT(On-the-Job-Training)에 의하여 이미 그 기술을 습득한 종업원으로부터 직무를 수행하면서 기술을 전수받게 되며, 회사 내부에서 훈련받기 곤란한 기술의 경우에는 외부의 직업 훈련기관이나 기술전문대학 등에서 기술을 취득할 수 있도록 회사측에서 경

2) 이러한 기술급제도에 관한 보다 상세한 내용은 Bunning(1992)을 참조.

비를 보조하고 기술습득시 임금인상을 시키는 경우도 있다. 가장 광범위하게 사용되는 OJT의 경우에는, 개개 종업원들은 기술습득을 위하여 여러 직무들을 순환(rotation)하게 되는데, 이 경우 각 종업원이 기술습득 이후에도 일정 기간 동안을 그 직무에 반드시 머무르도록 하는 최소한의 기간(보통 3~6개월)을 규정하는 경우가 많다. 그 이유로는 주로 OJT에 의하여 기술을 전수받기 때문에, 기술습득의 기간중에는 그 직무에 있어서의 생산성이 불가피하게 감소하게 되므로, 그 기술을 습득한 후에도 계속해서 그 직무에 종사하여야 하는 최소한의 기간을 규정함으로써 학습기간중 줄어든 생산성을 추후에 보전하기 위한 것이다. 즉, 이 규정은 종업원의 기술향상과 생산성 유지의 두 가지 목표를 조화시키기 위한 방안으로 볼 수 있다.

## 5. 기술평가방법

기술급제도에 있어서 각 종업원의 기술습득 여부를 객관적으로 공정히 평가하는 것은 대단히 중요한 이슈이다. 종업원들이 기술평가의 과정이 공정하지 않은 것으로 인식하게 된다면 이는 기술습득이 가지는 동기유발효과를 현저히 감퇴시키게 되어 기술급제도의 성공적 정착에 장애가 될 수 있기 때문이다. 기술평가의 객관성과 신뢰성을 고양하기 위하여 복수의 평가위원(예를 들면, 관리자와 그 기술을 이미 습득한 고참 종업원, 노조대표 등)으로 구성된 기술평가위원회에서 기술습득 여부를 평가하는 작업을 맡게 되는 것이 일반적 경향이다.

기술평가위원회에서 사용하는 기술평가의 방법으로는 실기테스트, 필기테스트, 구두테스트, 실제 상황에서의 문제해결 능력테스트 등이 주로 사용되고 있다. 실기테스트에서는 우선 그 기술의 세부 구성요소를 기술평가위원회에서 결정한 후, 가급적 실제 상황에 준하는 환경에서 해당 종업원으로 하여금 그 작업을 행하도록 하여 기술수준을 평가하게 된다. 예를 들면 선반공의 경우, 선반을 이용하여 주어진 원자재로 특정 생산공정을 성공적으로 수행하는지를 기술평가위원회 위원들의 입회하에 평가받게 되는 것이다. 기술평가

위원회의 위원들은 이를 심사함에 있어서 그 최종 생산품의 적합 여부뿐만 아니라 해당 종업원이 그 기술의 세부 구성요소를 모두 습득하였는지도 함께 평가하게 된다.

필기테스트와 구두테스트에 있어서는 그 종업원이 그 기술과 관련된 제반 지식을 알고 있는지를 평가하기 위하여 주로 사용되는데, 역시 그 기술의 세부 구성요소를 미리 결정하고 이 항목들에 대한 종업원의 지식을 점검하게 된다. 문제해결 능력테스트의 경우에는 시뮬레이션(simulation)을 통하여 실제 벌어지는 문제 상황을 재구성하고 이를 해당 종업원으로 하여금 해결하도록 하여 그 종업원의 문제해결 능력 및 기술응용 능력을 평가하는 것이다. 예를 들면 품질검사원의 경우, 성능이 불완전한 계측기기를 주어 해당 종업원이 그 고장상태를 발견하고 이를 교정하여 사용할 수 있는 상황적응 능력을 평가하는 것이다. 또 다른 예로는 컴퓨터요원의 특정기술 수준을 평가하는 경우, 주기억장치가 갑작스런 고장을 일으켰을 경우 이에 대처하여야 하는 상황을 부여하고 해당 종업원의 비상시 대처능력을 기술평가위원회에서 평가하는 것을 들 수 있다.

기술평가위원회의 심사결과는 인사부로 통보되어 기술습득의 경우, 즉시 시간당 임금이 인상된다. 경우에 따라서 각 종업원이 이미 습득한 기술을 계속 유지할 수 있도록 이미 습득한 기술을 기술평가위원회가 재점검하기 위하여 주기적으로 (6개월 혹은 1년에 한번씩) 각 종업원에 대한 기술 재평가를 실시하기도 한다. 그러나 대부분의 경우에는 종업원이 이미 습득한 다양한 기술들을 지속적으로 유지하고 활용할 수 있도록 종업원들로 하여금 해당 직무들을 정기적으로 (3개월 혹은 6개월에 한번씩) 순환하여 근무하도록 규정하는 것이 일반적이다.

이상에서는 기술급제도의 구조와 운영에 관하여 간략히 살펴보았다. 지금 부터는 이러한 기술급제도의 효과에 대한 논의를 소개하고자 한다.

### Ⅲ. 技術給制度의 效果

기술급제도가 기업의 경영성과와 종업원의 사기 및 고용안정에 미치는 영향을 논한 기존의 문헌은 대부분 사례연구에 의존하고 있고, 계량적으로 그 효과를 엄밀히 측정하는 연구는 드물다. 그 이유로는 기술급제도가 1980년대 이후 미국 기업의 국제경쟁력 향상을 위한 수단으로서 일환으로서 여러 형태의 혁신적 인사/노사관계기법(예, 종업원참여제도)과 함께 시행되는 경우가 대부분이므로 기술급제도만의 독립된 효과를 분리해낸다는 것은 연구방법론상의 난점을 안고 있기 때문이다. 이하에서는 기술급제도의 실시로 인하여 기대되는 효과를 중심으로 기업 경영성과 측면과 개개 종업원에 미치는 영향으로 나누어 서술하기로 한다.

#### 1. 기술급제도가 경영성과에 미치는 영향

그간의 사례연구를 종합해 보면 기술급제도는 기업경영의 여러 측면에 긍정적 효과를 가져 오는 것으로 알려져 있으며, 구체적으로는 ① 적정인력의 유지 및 인력관리의 효율성 제고, ② 품질의 향상, ③ 장기적 생산성의 제고, 그리고 ④ 상품시장의 변화에 대한 대처능력 향상에 기여하는 것으로 나타난다. 이하에서는 이러한 효과들에 대하여 차례로 살펴보기로 한다.

첫째, 기술급제도의 결과 종업원들이 다양한 기술을 습득하게 되어 조직내 여러 직무를 수행할 수 있는 능력을 갖추게 되고, 이는 인력관리의 효율성과 융통성을 증대시키는 효과를 가져오게 된다.

둘째, 흔히 일컬어지는 기술급제도의 또 하나의 주요 효과는 제품 품질의 향상이다. 기술급제도는 기술습득을 위한 강력한 인센티브를 제공하여 종업원들의 전반적 기술수준을 향상시킴으로써 제품의 품질이 향상되는 간접적

효과를 가져오게 된다. 직접적으로는 종업원들이 조직 내의 다양한 직무와 기술을 습득하게 됨에 따라 생산시스템의 전반적 과정을 이해하게 되어 각 생산공정의 결과가 최종 생산품의 품질에 어떠한 영향을 미치게 되는지를 명확히 인식하게 되며, 이는 품질향상으로 연결된다.

셋째, 기술급제도에 있어서 기술습득은 대체로 OJT에 의하게 되는데 생산 현장에서 작업과 기술습득을 함께 실시하는 OJT의 특성상 기술급제도는 단기적으로는 생산성 향상에는 큰 기여를 하지 못하는 것으로 알려져 있다. 즉, 미숙련상태의 종업원이 기술습득을 위하여 생산공정에 투입될 경우, 단기적으로는 생산성이 오히려 감소할 수 있다는 것이다. 그러나 장기적으로는 전술한 바와 같이 기술급제도로 인한 인력의 절감과 인력운용의 효율화가 이루어짐에 따라 조직전체의 노동생산성이 향상되는 것으로 그간의 사례연구들은 밝히고 있다.

넷째, 갈수록 까다로워지는 소비자의 다양한 요구를 충족시키기 위해서는 고품질의 소량 다품종 생산체제를 갖추는 것이 바람직하며, 이는 다양한 상품을 적기에 생산해 낼 수 있는 신속성있고 융통성있는 생산라인의 구축이 선행되어야 한다. 기술급제도는 종업원의 다양한 기술습득을 유도함으로써 신상품 개발 및 다품종 생산을 위한 생산라인의 변화에 기민하게 대응할 수 있는 기업의 능력을 향상시키게 된다. 예를 들면 기술급제도하에서는 새로운 생산라인을 설치하거나 기존의 생산라인을 변경하게 될 경우 특정기술을 가진 종업원의 추가 채용이나 기존 종업원으로 하여금 특정기술을 익히게 하는 재교육의 필요가 줄어들게 되고, 기존 종업원의 즉각적인 이동배치만으로 신규 생산라인의 가동이 가능해지게 된다.

## 2. 기술급제도가 종업원들에 미치는 영향

기술급제도는 기업경영의 여러 측면에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라 종업원들의 근무태도와 고용안정에도 바람직한 효과를 가지는 것으로 다수의 사례연구들은 결론짓고 있다. 구체적으로 기술급제도는 ① 종업원의 직무

만족도(job satisfaction)의 증진, ② 고용안정과 이직률 감소(job security and lower turnover), 그리고 ③ 조직몰입도(organizational commitment) 증진의 효과를 갖게 된다. 이하에서는 이러한 긍정적 효과들에 대하여 차례로 살펴보기로 한다.

첫째, 우선 기술급제도하에서의 임금수준은 같은 산업의 다른 업체에 비하여 대체적으로 높게 책정되므로 종업원들의 임금만족도가 상대적으로 높게 나타나게 된다. 임금결정방식 역시 직무급이나 연공급과는 달리 개개인의 기술 습득이라는 비교적 객관적인 기준에 의하여 결정이 되고 임금인상의 유무가 상당부분 본인의 노력에 의해 결정이 되므로 임금결정과정에서 불만의 여지가 줄어들어 임금만족도를 증진시키는데 기여하게 된다. 또한 기술습득을 위하여 여러 직무들을 순환하게 되므로 한 가지 직무에 장기간 종사하므로 인해서 발생하는 권태감이 줄어들고 새로운 업무를 익힘에서 오는 성취감을 느끼게 되어 직무 그 자체에 대한 만족도 역시 증가하는 것으로 나타난다.

둘째, 기술급제도하에서 기업과 종업원 사이에는 일종의 상호 의존현상(interdependence)이 일어나게 된다. 즉, 기업의 입장에서는 많은 자원을 투자하여 육성한 종업원들이 이직하는 것을 원치 않게 되어 종업원들의 불만 해소와 복지향상에 힘쓰게 되고, 종업원 역시 현재 보유한 다양한 기술이 기술급제도를 실시하지 않는 타기업에서는 임금으로 보상받을 수 없으므로 당연히 현재의 기업에 장기근속하기를 원하게 된다. 따라서 기술급제도를 실시하는 기업의 경우, 종업원들의 이직률이 현저히 낮아지는 현상을 보이게 되고, 기업은 양질의 안정된 노동력을 지속적으로 보유하게 된다.

셋째, 기술급제도하에서 기업은 종업원들의 기술축적을 위하여 상당한 시간과 자원을 투자하였으므로 기업은 다양한 기술을 보유한 자체 종업원들을 중요한 자산으로 여기게 된다. 그 반면에 기업의 투자결과로 인적자본(human capital)의 증가라는 개인적 성장을 이룬 종업원들은 기업에 대하여 보다 높은 몰입감을 갖게 된다. 또한 전술한 장기근속의 고용관계는 기업과 개개 종업원의 목표를 상당부분 일치시키는 역할을 하게 되어 결과적으로는 종업원들의 기업에 대한 소속감과 충성심을 더욱 증진시키게 된다.

## IV. 技術給制度의 成功的 導入을 위한 條件 및 興件

기술급제도가 성공하기 위한 주변 여건에 대한 논의는 기술급제도가 처음 실시되기 시작한 1960년대 이후 오늘에 이르기까지 많은 학자들에 의하여 제기되어 왔다. 그러나 기술급제도가 학계의 주요 관심사가 되기 이전인 1970년대까지의 연구는 실증적 결과에 근거한 주장이라기보다는 주로 검증되어야 할 가설을 주장하는 수준이었다고 볼 수 있다. 다만 1980년대 중반 이후 기술급제도가 산업경쟁력 향상을 위한 급여체계의 중요한 개혁수단으로 인식되면서 기술급제도의 효과에 영향을 미치는 요인들이 본격적으로 학계에서 연구되어 그 결과들이 축적되기 시작하였다. 이하에서는 주로 그간의 실증적 연구결과들을 중심으로 기술급제도의 성공적 도입을 위한 주변 여건에 대해 ① 조직내부적 요인, ② 노사관계적 요인, ③ 경제적 요인, 그리고 ④ 기술적 요인으로 나누어 설명하고자 한다.

첫째, 기술급제도를 성공으로 이끌기 위한 조직내부적 요인으로는 최고경영층의 시행의지 그리고 성장을 중요시하는 종업원들의 성향을 들 수 있다. 기술급제도의 도입을 위해서는 시행 초기에 투입하여야 할 높은 노동비용과 훈련비용을 감수하여야 한다. 이러한 높은 노동비용과 훈련비용은 시간이 지남에 따라 제품 품질의 향상과 장기적 생산성 제고 등의 긍정적 효과로 상쇄될 수 있지만, 시행초기의 노동비용 투자를 조직내부에서 정당화하고 지속적인 지원을 확보하기 위해서는 최고경영층의 확고한 의지와 뒷받침이 절대적으로 필요하다. 또한 기술급제도의 도입은 기존의 임금체계를 획기적으로 개혁하는 시도인 만큼 그 여러 장점에도 불구하고 그 시행과정 중 여러 예상치 않았던 어려움에 봉착할 가능성이 있으며, 이러한 시행과정상의 난관을 적극적으로 극복하기 위해서도 최고 경영층의 의지와 추진력이 반드시 필요한 것으로 보인다. 한편 기술급제도는 성취도가 강하고 개인적 성장을 중요



하게 여기는 종업원들로 구성된 조직에서 그 성공가능성이 높는데, 이는 만약 종업원들이 본인의 노력을 통한 임금인상제도를 기피하고 직무급이나 연공서열식 임금제에 강하게 집착하는 경우에는 기술급제도를 쉽게 받아들이려 하지 않을 것이기 때문이다.

둘째, 기술급제도는 노조가 존재하지 않는 기업에서 그 성공가능성이 더 큰 것으로 오랫동안 주장되어 왔다. 그러나 1980년대 중반 이후부터 노조화된 기업에 기술급제도가 성공적으로 도입된 사례들이 널리 알려지게 되어 노조가 기술급제도의 장애물만은 아니라는 점을 확인해 주고 있다. 다만 노조화된 기업의 경우, 협조적 노사관계가 존재하고 노조지도부가 기술급제도의 시행을 지지할 때 기술급제도는 바람직한 결과를 거둘 수 있는 것으로 보인다. 즉, 기존의 임금체계를 전면 개혁하는 기술급제도의 도입을 경영층에서 주장할 경우 만약 그 조직의 노사관계가 상호불신의 분위기로 팽배해 있다면 노조측에서 경영층의 주장을 액면 그대로 받아들이기보다는 사측의 또다른 기만술책으로 간주하여 이에 협조하기를 거부하게 된다. 또한 노조가 기술급제도의 시행을 반대하고 노조원들의 적극적인 참여를 저지한다면 기술급제도는 소기의 성과를 거두기 어렵게 된다. 따라서 노조화된 기업의 경우, 우호적 노사관계가 존재하고 기술급제도에 대한 노조의 지지와 참여를 이끌어내는 것이 중요하다고 할 수 있다.

셋째, 전술한 바와 같이 기술급제도를 도입함에 있어서 가장 큰 단점은 높은 노동비용과 훈련비용을 지속적으로 투입하여야 한다는 점이다. 기술급제도에서는 다기능의 숙련공들을 확보하는 대가로 이에 상응하는 노동비용과 훈련비용을 지속적으로, 특히 도입초기에 집중적으로 지출하여야 한다. 인적자원에 대한 초기의 집중적 투자를 감수할 수 없는 기업의 경우 기술급제도의 도입에 신중을 기하여야 할 것으로 보인다. 기술급제도의 시행도중 경기의 악화로 인하여 이를 중도에 포기하는 사례가 시사하듯이 기술급제도의 성공적 도입을 위하여는 노동비용의 단기적 상승을 감당할 수 있을 만큼 회사의 재정상태가 양호한 것이 바람직하다.

넷째, 기술급제도의 배경에는 종업원들이 다양한 기술을 습득하고 조직내

여러 직무를 수행할 수 있는 능력을 갖추게 되는 것이 바람직한 현상이라는 점을 이론적으로 가정하고 있다. 즉, 조직 내의 직무가 어느 정도 상호의존적(interdependent)이라는 점을 전제로 삼고 있는 것이다. 대부분의 제조업과 서비스산업의 조직은 이러한 가정에 어긋나지 않는 것으로 보이지만, 이러한 전제에는 예외적인 경우도 있음을 주목하여야 할 것이다. 즉, 직무자체가 철저한 독립성을 요구하는 경우에는 기술급제도의 도입을 고려하는 것은 바람직하지 않다고 볼 수 있다. 예를 들면 독자적인 활동에 주로 의존하고 개인적으로 보상받는 보험회사의 전문외판원의 경우, 보험판매기법 이외의 지식을 습득하는 것은 훈련비용에 비하여 그 활용효과가 크다고 볼 수 없을 것이다. 한편 기술급제도의 도입에 특히 적합한 것으로 흔히 일컬어지는 대표적인 생산양식의 예로는 일관조립공정(대표적으로 자동차산업과 전자산업)이나 계속공정(대표적으로 정유산업, 제지산업, 식품산업) 등을 들 수 있다.

## V. 技術給과 職能給의 比較

기술급제도는 흔히 한국의 일부기업에서 시행되고 있는 직능급제도에 비유되곤 한다. 그러나 기술급제도와 직능급제도는 그 도입배경, 실시방법, 기대효과 등에서 뚜렷한 차이점을 보이고 있으며 각기 독특한 장단점을 지니고 있는 것으로 보인다. 이하에서는 기술급제도와 직능급제도를 비교하여 서술하고자 한다.

직능급은 1960년대 이후 일본에서 그 당시의 연공급을 개선하기 위한 수단으로 처음 도입된 것으로 1970년대 말 오일쇼크시대의 저성장시대에서 확산되기 시작하여 1980년대 이후 일경련의 주도하에 더욱 광범위하게 사용되기 시작한 임금제도이다. 직능급에서는 개인의 직무수행능력을 판단하여 개인의 임금수준을 결정하는 제도로써 동일직무에 동일임금이 주어지는 직무급과 구별된다. 직능급에 있어서 개개인 직무능력의 평가는 거의 대부분이 직능자격제도를 전제로 하고 있다. 즉, 직무조사를 통하여 직능의 발전단계를 파악, 규정한 직능자격 기준에 의해 개개 종업원의 직능을 평가하여 자격을 부여하고 직능자격에 대응하여 설정된 임금을 직능급으로 운영하게 된다. 종업원의 직능을 평가하는 구체적 방법으로는 목표관리방식, 인사고과, 상사추천, 면접, 시험 등의 평가수단이 혼용되어 쓰이고 있다.

개개인의 능력에 따라 임금을 지급한다는 것이 직능급의 대원칙이지만, 실제 직능급을 운영함에 있어서 능력을 측정한 것만으로 임금이 결정되는 경우는 없으며 거의 모든 경우에 직능급은 연공급의 보조수단으로서 사용된다. 일본의 경우 생활급(호봉에 따른 연공급과 근속수당 등)이 60% 그리고 직능급에 의한 임금이 40% 정도되는 것으로 알려져 있다. 한국의 경우에도 최근의 동기유발형 임금체계 도입 움직임의 일환으로서 직능급이 주목받고 있으며 일부 기업에서 (예를 들면, 한국전자, 포항제철 등) 연공급에 대한 보

조수단으로서 직능급을 채택하고 있다.

기술급과 직능급의 유사점으로서 두 제도가 모두 숙인급의 성격을 띠는 점이다. 즉, 직무급이 개인의 능력과는 상관없이 종사하는 직무에 의하여 임금이 결정됨에 반해 기술급과 직능급에서는 실제 수행하고 있는 직무와는 무관하게 종업원의 기술 혹은 능력수준이 임금을 결정한다는 점이다. 따라서 두 제도 모두 종업원의 능력 혹은 기술향상을 위한 동기유발을 목표로 한 임금결정방식으로 볼 수 있다.

기술급과 직능급의 주요 차이점을 든다면 첫째, 기술급에서는 다른 임금요소를 고려함이 없이 오직 개개인의 기술의 숫자 및 숙련정도(number and depth of skills)에 따라서만 급여수준이 결정됨에 반해 직능급에서는 개인의 직무수행능력에 의한 직능급이 전체 임금의 일부분만을 차지한다는 점이다. 즉, 일본의 경우에서 보듯이 직능급이 연공급을 수정·보완하는 수단일 뿐 연공급을 부정하는 것이 아니므로 직능급을 도입하여도 여전히 연공급 등 생활급이 임금결정의 주된 요소를 이루고 직능급은 연공급에 대한 보조수단의 역할을 하게 된다. 이러한 측면에서 볼 때 기술급이 직능급보다 더 철저한 능력분위 임금제도로서 개인의 능력향상을 위한 동기유발효과가 더욱 강력한 임금결정방식으로 간주할 수 있다.

또한 연공급제도의 경우, 근속연수의 증가에 따른 지속적 임금인상이 보장되어야 하므로 초봉을 저임금으로 유지하여야 하는 것이 연공급을 실시하는 일본과 한국의 경우에 일반적 현상으로 되어 있다. 따라서 연공급제도의 보완책으로 함께 실시되는 직능급의 경우 직무능력의 향상에 따른 임금의 증가분이 연공급의 범위를 크게 벗어나기 힘들므로 직무능력의 향상에 따른 획기적인 임금인상이 이루어지기 힘들게 된다. 그 반면 기술급의 경우에는 기술수준의 향상이 유일한 임금인상의 기준이므로 기술의 추가 축적에 따른 임금인상의 폭을 크게 조정하는 것이 가능하게 된다. 따라서 기술급을 실시하는 경우 기술축적의 동기유발을 위한 획기적 임금보상이 가능해지며 이는 고기술 산업인력의 육성에 기여하게 된다.

기술급과 직능급의 두번째 차이점으로는 기술 혹은 능력의 평가방식이 서

로 다른 점이다. 직능급에서는 직능자격제도를 기초로 하여 주로 상급자의 주관하에 목표관리방식, 인사고과, 상사추천, 면접, 시험 등이 직무능력평가의 수단으로 사용된다. 한편 기술급제도에 있어서는 관리자, 종업원 대표, 노조대표 등으로 구성된 기술평가위원회에서 우선 그 기술의 세부 구성요소를 결정한 후, 실기테스트, 필기테스트, 구두테스트, 실제 상황에서의 문제해결 능력테스트 등을 주로 사용한다. 따라서 기술급의 경우 인사고과 등 상사의 주관적 판단의 소지가 있는 평가수단을 배제하고 기술의 평가과정에 다른 종업원들이나 노조대표를 포함함으로써 객관성과 노사협조 및 종업원 자율 경영의 측면이 보다 강조된 것으로 볼 수 있다.

직능급과 기술급의 가장 중요한 차이점은 무엇보다도 이 두 임금제도의 실시동기와 추구하는 방향이 서로 다르다는 점이다. 직능급은 일본의 연공급을 개선하기 위한 수단으로 1960년대부터 개발되기 시작하였는데, 특히 1970년대의 오일쇼크후의 저성장, 고령화시대의 진행에 따라 연공급이 기업의 임금부담을 누적시키고 개개 종업원의 능력개발에 기여하지 못하는 점을 보완하기 위하여 실시되었다. 직능급은 주로 특정한 직무에 대한 직무조사를 통하여 파악한 직능자격 기준에 의해 개개 종업원의 직능을 평가하여 이에 대응한 임금을 지급함으로써 주로 특정한 관련직무의 범위 이내에서의 직무능력 개발을 주된 목표로 하고 있다. 물론 횡적으로 다양한 직무능력 개발을 유도하여 직무확대와 다기능화를 뒷받침하는 급여수단으로서의 가능성도 논의되고 있으나 그간의 직능급 실시의 방향은 특정직무 내에서의 직무능력 향상과 그에 대한 보상을 그 주된 목표로 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

이에 반하여 기술급은 1980년대 이후 상품시장의 변화상에 대응하여 고품질의 소량 다품종 생산체제를 갖추기 위한 급여수단으로서 미국에서 급속히 확산된 것으로 다양한 상품을 적기에 생산해 낼 수 있는 신속성있고 융통성 있는 기술인력의 확보를 그 목표로 하고 있다. 즉, 기술급제도에 있어서는 특정 직무에서의 종적인 기술의 개발보다는 주로 다기술급제도(Multiskill-based Pay)를 통하여 여러 직무 분야에서의 다양한 기술습득을 장려하고 종업원이 가진 기술의 다양화를 통하여 조직내 인력관리의 효율성과 융통성을

극대화하는 것을 그 목표로 하고 있는 것이다. 기술급에 있어서 종업원이 이미 습득한 다양한 기술을 지속적으로 유지하고 활용할 수 있도록 종업원들로 하여금 해당 직무를 정기적으로 (3개월 혹은 6개월에 한번씩) 순환하게 하거나, 이미 습득한 기술을 기술평가위원회가 재점검하기 위하여 주기적으로 (6개월 혹은 1년에 한번씩) 각 종업원에 대한 기술 재평가를 실시하기도 한다. 인력의 다기능화를 계속 유지하기 위하여 기술급제도에서 시행하고 있는 강제적 순환근무 원칙과 기술재평가제도는 직능급에서는 그 예를 찾아보기 힘들다.<sup>3)</sup>

이상의 내용을 요약한다면, 기술급제도와 직능급제도가 모두 숙인급으로서 능력위주의 급여제도이지만, 기술급제도는 직능급과는 달리 고품질의 소량 다품종 생산체제와 종업원참여제도를 뒷받침하는 인력의 다기능화에 초점을 두고 있다. 기술급제도는 연공급을 보완하는 수준에서 시행되는 직능급보다는 임금인상을 전적으로 기술향상에 의거함으로써 기술축적을 위한 동기유발효과가 강하고, 기술의 평가과정에 있어서도 다른 종업원이나 노조대표가 참여함으로써 객관성과 노사협조 및 종업원 자율경영의 측면이 보다 강조된 급여제도로 볼 수 있다.

우리나라 기업의 경우, 전통적인 연공급에서 직능급으로 전환하는 것보다 기술급으로 전환하는 것이 훨씬 더 어려운 작업이다. 즉, 일본의 경우에서 보듯이 직능급은 연공급을 보완하는 성격을 가지므로 연공급의 바탕하에 직능급적인 요소를 가미하는 것은 큰 무리없이 시행될 수 있다. 그러나 전통적인 연공급에서 기술급으로 옮겨가는 것은 기존의 연공급을 전면 폐지하고 새로운 임금체계를 설계하는 것을 의미한다. 왜냐하면 기술급하에서의 임금은 전적으로 습득한 기술의 수와 수준에 따라 결정되므로 연공급적인 요소를 유지하는 것이 거의 불가능하기 때문이다. 이러한 이유로 인해서 연공급을 실시하는 한국의 기업들이 기술급을 도입하기 위해서는 철저한 사전준비와 최고경영층의 의지가 필요할 것으로 보인다.

3) 직능급을 실시하는 일본의 기업 중 실기테스트 등을 사용한 기능인증제와 순환근무제를 실시하는 경우도 있다(예를 들면, 고마츠, NKK 등).

## VI. 技術給制度의 事例研究<sup>4)</sup>

### 1. 사례의 개요

본 사례연구에서는 기술급제도를 실시한 미국 중서부 지역에 위치한 한 식품제조설비 생산업체(A공장)의 사례를 분석하고자 한다. A공장의 주된 생산품은 우유나 아이스크림을 보관할 수 있는 식료품 저장탱크와 아이스크림 제조기 등 식료품 생산설비 및 시스템 등이다(미국 산업분류번호[sic code]: 3556). 이 공장 제품은 미국 내에서는 물론 영국, 독일, 네덜란드 등 유럽, 일본, 한국 등 아시아, 그리고 남미의 국가 등 전세계 30여개국으로 수출되고 있다. 이 회사의 제품은 동종업계에서는 고품질로 인정받고 있으며, 1990년대 들어 미항공우주국(NASA)에 연료탱크를 납품할 정도로 제품의 품질을 인정받고 있다. 1980년대 중반 이후 일시적인 수요부족으로 인하여 경영난을 겪은 바 있으나 1990년대 들어 성공적인 경영혁신을 이루어 경쟁력을 회복하였다.

1990년대 중반 현재 A공장의 종업원수는 대략 650명으로 사무직 180명과 생산직 470명으로 구성되어 있다. 미국의 노동법에 따르면, 노동자집단의 특징에 따라 협상단위(bargaining unit)가 구성되고 한 공장에서 두 개 이상의 협상단위를 인정한다. 실제로 이 공장에는 두 개의 노조가 구성되어 있으며,<sup>5)</sup> 이 두 개의 노조는 생산라인에 의해서 분리되어 있다. 먼저, 우유나 아

4) 본 사례연구는 저자가 1993년부터 1996년간의 기간에 이 공장을 수차례 방문하여 수집한 자료와 이 공장의 경영층과 노조간부를 면담한 결과에 바탕을 두고 작성되었다. 본 연구의 진행에 전폭적으로 협조하고 자료를 제공하여 준 이 공장의 경영층과 노조간부들에게 감사한다. 기술급은 미국의 혁신적인 기업이 주로 도입한 급여기법으로서 한국의 경우 이 제도를 상당기간 도입한 경험이 있는 기업이 거의 없으므로 미국의 사례를 사용하게 되었다.

이스크립을 보관할 수 있는 식료품 저장탱크를 생산하는 탱크사업부의 노동자들은 미국철강노조(United Steel Workers of America: USWA)에 소속되어 있으며, 아이스크립 제조기 등 식료품 생산설비 및 시스템의 생산에 종사하는 설비사업부의 노동자들은 미국기계공노조(International Association of Machinists: IAM)가 대표하고 있다. 철강노조원의 숫자는 약 130명이며, 기계공노조원의 숫자는 약 340명이다. 이 두 노조간의 관할권은 엄격히 구별되며 서로 다른 품목을 생산하고 한 노조소속의 노동자가 다른 노조의 작업을 하지 않는다. 또한 각각의 노조는 독립적으로 사용자와 협상을 하고 별도의 노사협약안을 체결한다.

## 2. 기술급의 도입동기

기술급을 도입하기 이전에 A공장의 주된 급여체계는 직무급이었다. 이 공장의 직무급은 전통적인 테일러식 작업방식에 의하여 설계되었다. 테일러식 작업방식의 특징은 두뇌와 집행의 분리 및 작업의 단순화와 분업화를 통하여 대량생산에 적합한 작업환경을 구축하는 것이다. 즉, 작업의 계획이나 설계는 산업공학자들에게 맡겨서 시간연구와 동작연구를 통하여 불필요한 동작을 없애고 가장 효율적인 작업방식을 지시하며, 일선 생산직 근로자들은 산업공학자들이 고안한 단순반복적인 작업을 반복수행하는 것이다. 따라서 테일러방식하에서는 한 공장에 단순반복적인 업무를 수행하는 수많은 직무가 존재하게 된다.

이 회사의 경영층은 기존의 직무급제도가 최근의 기업환경에 어울리지 않는 제도로 파악하였다. 전통적인 직무급제도는 대량생산체제하에서 단순반복적인 직무를 수행하여 상품의 양적인 팽창을 도모하는 것이 그 특징이다. 그

5) 미국의 경우 다른 직종(예를 들면, 생산직과 사무직)의 직원이 각각 별개의 노조에 소속되는 경우는 흔히 있지만, 한 공장의 생산직 직원이 두 개의 노조에 소속되는 경우는 드문 편이다. 이 공장의 경우는 식료품 저장탱크와 식료품 생산설비가 각각 다른 공장에서 생산되다가 한 공장으로 병합되는 과정에서 두 개의 노조가 한 공장의 노동자들을 대표하게 된 것이다.



그러나 최근 들어 소비자의 기호가 다양화·복잡화해짐에 따라 상품의 양보다는 질이 더 중요해지고 시장의 변화에 기민하게 반응하는 유연성과 적응력이 기업경쟁력의 중요 요소로 간주되어 왔다. 그러나 직무급은 개인의 활동범위를 직무 내로 축소시키는 효과가 있고 양적인 생산성 향상을 강조함으로써 품질향상에 도움이 되지 않는 경직적인 제도이므로 이러한 시장상황과 상충되는 측면이 많다. 특히 직무급제도는 세분화된 직무를 기능적으로 특수화시키는 경향이 있으며, 직무급이 생산수량에 의한 개인별 인센티브제도와 결합되었을 경우에 경직성은 더욱 강화되었다. 한편 기술급제도는 다기능공을 육성함으로써 작업조직의 유연성과 품질향상에 긍정적인 효과를 기할 수 있고, 최근의 상품시장 조류에 가장 적합한 급여제도로 인정되어 온 것이다.

A공장에서 기술급의 도입은 단순히 급여제도를 변경하는 작업에 그치지 않고, 이 공장의 생산시스템을 근본적으로 변화시키는 촉매로 작용하였다. 즉, 이 공장에서는 전반적인 생산체계의 변경을 시도하는 작업의 일환으로 기술급의 도입이 이루어진 것이다. 이 공장에서 도입된 혁신프로그램은 기술급 이외에도 JIT(Just-in-Time)시스템, 종업원참여제도(Employee Involvement), 전사적 품질경영(Total Quality Management), 통계적 공정관리(Statistical Process Control), 행위기준회계법(Activity-Based Accounting) 등이 있으며 이들 프로그램은 거의 동시에 도입·실시되었다.

기술급의 도입을 비롯한 이러한 작업시스템의 혁신은 종업원의 역할을 근본적으로 변화시켰는데, 과거 직무급하에서 종업원은 단순한 작업을 반복적으로 수행하였으나, 새로운 제도하에서는 생산과정에서 더욱 광범위한 역할을 맡을 것을 요구받았다. 즉, 단순한 생산활동뿐만 아니라 생산사원이 부품관리, 품질검사, 예방적 정비, 문제해결들의 활동을 동시에 수행하게 된 것이다.

### 3. 기술급의 도입 및 노조와의 협상과정

기술급의 도입은 두 개 노조와 각각의 개별 협상을 거쳐서 1991년에 확정되었다. 일반적으로 기술급은 직무급하에서 보호되어 온 노조원들의 권한을 약화시키는 경향이 있는 것으로 알려져 있다. 즉, 직무급하에서 노조원들은 세밀하게 분류된 직무들을 연공서열의 순서로 승급하게 되는데 이러한 제도는 오래 근무한 고참 노조원들을 우대하는 역할을 하게 된다. 그러나 기술급하에서는 기술의 수준에 따라 봉급이 결정되므로 연공서열에 의한 고참 노조원 우대의 관행이 깨어지게 되는 것이다. 따라서 노동조합은 고참 노조원의 이해를 대변하는 경향이 있으므로 전통적인 직무급을 선호하게 되고 따라서 기술급을 반대하게 된다는 것이다(Curington, Gupta, Jenkins, 1986; Mericle and Kim, Forthcoming).

그러나 본 사례연구에서는 노동조합이 혁신적인 구조조정과 기술급으로의 전환을 대체로 수용하는 태도를 보이게 된다. 물론 노조와의 협상과정을 거쳐야 했으므로 기술급의 도입과정에 보다 긴 시간이 걸리게 되었지만, 노동조합의 지도자는 기본적으로 혁신의 필요성을 이해하였고 새로운 급여제도의 설계와 운영에 참여하였다. 세부적으로 보면, 철강노조와 기계공노조 사이에는 기술급을 수용하는 태도에 어느 정도의 차이가 있었다.

철강노조의 경우에는 기술급의 도입을 처음부터 찬성하였음에 비해 기계노조의 경우에는 기술급의 도입에 대한 태도가 초기에는 다소 부정적이었으나 결국 동의하게 되었다. 양 노조의 기술급에 대한 태도의 차이는 다음의 여러 가지 요인에 기인하는 것으로 추론할 수 있다.

첫째, 양 노조의 차이를 이해하기 위하여는 이들 노동조합이 혁신을 수용하게 된 배경을 살펴보는 것이 필수적이다. 철강노조가 근로자들을 대표하고 있는 탱크사업부의 경우, 1980년대 들어 사업부 단위의 경쟁력 감소로 인한 구조조정의 결과 상당수의 노조원이 직장을 잃는 결과를 가져왔다. 즉, 1980년대 후반에 제품에 대한 수요의 감소로 대량의 일시해고가 단행되어 철강

노조원의 숫자가 총 400명에서 기술급 도입직전인 1990년에는 64명으로 감소하였다. 이러한 경영의 위기상황에서 철강노조의 간부들은 혁신을 통하여 사업부의 경쟁력을 부활시키는 노력 외에 다른 선택의 여지가 없다고 믿었고, 그 결과 기술급의 도입을 쉽게 받아들이게 된 것이다.

이와는 대조적으로 기계노조가 대표하는 설비사업부에는 1980년대 내내 안정적인 호황을 기록하였다. 따라서 노조원들은 작업체계의 혁신의 필요성을 느끼지 못하였으므로 경영층이 급여체계의 변경을 제안하였을 때 기술급의 도입에도 부정적이었다. 특히 급여체계의 변경은 근로자의 입장에서는 상당히 민감한 문제이므로 절실한 이유가 없는 상황에서 급여체계를 전면 개편한다는 계획을 받아들이기는 어려웠다. 그러나 결국 경영층의 설득작업이 주효하여 기계노조의 간부들은 사업경쟁력을 지속적으로 유지하는 방법만이 장기적으로는 노조원들의 고용을 안정적으로 유지하는 것이라고 믿게 되었고 기술급으로의 전환에 동의하기에 이르렀다.

둘째, 1980년대 이후 철강노조와 기계공노조의 본부는 최근의 작업장 혁신에 대하여 대조적인 태도를 보여왔다. 미국철강노조는 전통적으로 경영자의 작업장 혁신에 대하여 호의적인 태도를 보였는데, 그 이유로는 철강산업이 심각한 국제경쟁을 겪음에 따라 작업장 혁신에 대한 필요성을 노조본부의 간부들이 인식하고 있었기 때문이었다. 반면, 기계공노조는 미국의 기계산업에는 상대적으로 해외의 기업이나 국내기업간의 경쟁이 미약한 편이어서 혁신에 대한 필요성을 적게 느끼고 있었고 따라서 경영층의 혁신 움직임에 노조본부의 간부들은 대체로 부정적인 반응을 보여왔다. 이러한 노조본부의 태도가 이 공장에서의 철강노조지부와 기계노조지부의 태도에 일부 반영된 것으로 볼 수 있을 것이다.

A공장에서 기술급에 대한 노조와의 협상은 경영층의 주도로 처음 시작되었다. 기술급의 도입은 경영층이 먼저 제안하였으며, 3년에 한번씩 열리는 정기적인 단체협상간의 중간시점에서 제기되었다. 경영층은 먼저 기계공노조를 접촉하여 기술급의 도입을 제안하였으며, 기계공노조와 1년간의 강도높은 협상을 거친 후에 노사양측은 기술급의 도입에 합의하였다. 철강노조에도 같

은 내용이 제시되었으며, 혁신의 필요성에 공감하고 있던 철강노조측과는 협상이 더욱 부드럽게 진행되었고 6개월만에 합의가 이루어졌다. 기술급의 설계를 위한 태스크 포스팀을 각 노조별로 노사합동으로 구성하여 기술급의 구체적인 구조를 설계하였다.

#### 4. 기술급의 설계 및 구조

기술급의 도입은 기존의 복잡한 직무체계를 근본적으로 변화시켜서 단순화시켰다. 우선 직무급에 맞도록 복잡하게 설계된 임금구조를 기술급구조에 맞도록 단순하게 재편할 필요가 있었다. 구체적으로 기계공노조의 노동자들은 기존에는 40개의 직무가 9개의 급여등급(labor grade)으로 나누어져 있었으나, 기술급을 도입한 후에는 3개의 직무로 단순하게 구분되었다. 철강노조원들의 경우에는 35개의 직무가 6개의 급여등급으로 구성되었으나, 기술급의 도입후에는 단 하나의 직무로 통일되었다.

이 사례에서 특히 흥미를 끄는 점은 기술급의 도입이 새로운 공장의 신설과 함께 이루어진 것이 아니고 기존의 직무급을 기술급으로 전환하는 과정을 밟았다는 점이다. 신규 공장에서 기술급을 최초로 설계하는 경우와는 달리 이 공장에서는 기존의 직무급을 기술급으로 전환하였으므로 많은 복잡한 문제를 야기하였다. 예를 들면 기존의 직무급하에서 받던 급여수준을 어느 정도 인정해 주는 방안 등을 강구하여야 했다.

A공장에서는 기술급을 종업원들이 쉽게 수용할 수 있도록 기존의 직무급하에서 받던 급여수준보다 새로운 기술급하에서의 급여수준이 낮아지는 경우 이를 보전해 주는 방식을 채택하였다. 즉, 기술급하에서의 임금이 직무급하에서보다 낮아지는 경우에는 기존의 직무급하에서의 임금을 그대로 지급하게 하는 레드서클링(red-circling)제도를 실시하거나, 혹은 일시적으로 현금보너스(Lump-sum Cash Bonus)를 지급하는 제도를 실시하였다. 물론 직무급하에서보다 기술급을 실시함으로써 임금수준이 높아진 종업원의 경우에는 즉각적인 임금인상이 이루어졌다.

A공장의 기술급은 연봉을 받는 관리직이나 사무직 종업원들을 제외한 생산직 종업원들만을 적용대상으로 하였다.<sup>6)</sup> 회사 내에서 사용되는 기술을 분류하고, 조직하고, 정리하는 방법에는 여러 가지가 있다. Bunning(1992)은 기술급의 모델로서 ① 계단형 기술급제도(Stair-step Model), ② 기술균형 기술급제도(Skill Block Model), ③ 점수형 기술급제도(Job-point Accrual Model), ④ 교과목형 기술급제도(School-curriculum Model), 그리고 ⑤ 업적급을 가미한 기술급제도(Skill Level/Performance Matrix) 등 다섯 가지의 형태를 제시하고 있다. 본 사례의 기술급제도는 이 중 기술균형 기술급제도(Skill Block Model)에 가장 가까운 형태를 취하고 있다.

이 공장의 기술급제도는 사업부와 노동조합에 따라 구분되어 두 개의 서로 다른 형태의 기술급제도가 공존하였다. 즉, 미국철강노조(United Steel Workers of America: USWA)에 소속되어 있는 탱크사업부의 노동자들과 미국기계공노조(International Association of Machinists: IAM)에 소속되어 있는 설비사업부의 노동자들은 각각 서로 다른 기술급의 적용을 받는다. 이 두 사업부의 생산제품이 서로 다르고, 두 노조의 조합원들이 보유하는 기술이 다르기 때문에 나타난 결과이다. 이하에서는 탱크사업부와 설비사업부의 기술급구조를 차례로 살펴보기로 한다.

#### 가. 탱크사업부의 기술급구조

〈표 3〉에서 보듯이 탱크사업부 내에서의 기술들은 ① 제작 1, ② 제작 2, ③ 작업지원, ④ 돔, ⑤ 조립, ⑥ 기계 등 6개의 기술군으로 분류된다. 각 기술군 내에서는 신입직원, 초보수준, 기술수준 1, 기술수준 2, 기술수준 3, 기술수준 4 등 6단계의 기술수준이 있다. 1994년의 경우, 각 기술군별로 신입직원의 시간당 임금은 U\$12.78이며, 초보수준은 U\$154, 기술수준 1은

6) 최근 사무직이나 관리직, 전문직을 대상으로 한 기술급의 도입이 이루어지고 있으나, 생산직에 비하여 그 도입의 정도가 미약한 편이다. 그 이유로는 생산직에 비하여 관리직이나 전문직의 경우 기술을 정의하고 구분하는 것이 다소 모호한 측면이 있기 때문이다.

U\$199, 기술수준 2는 U\$14.43, 기술수준 3은 U\$14.86, 기술수준 4는 U\$15.30이다.

〈표 3〉 A공장 탱크사업부의 기술급구조

기술군	세부 기술		
(1) 제작 1	Paper, shear, roll, storekeeper, and receiving; Whitney, plasma burn 등		
(2) 제작 2	Seam welder; Spot welder; Hand griding; Certified welding and testing		
(3) 작업지원	Saw, straightening, fixture, pedrick bender, drill, and thread 등		
(4) 돔	Spinner; Head polisher; Cone work		
(5) 조립	Hand grinding and polishing; Painting and glass beading, Shipping		
(6) 기계	Radial drills; Milling machines; Turret lathes; Engine lathes		
각 기술군 내에서의 임금수준(US\$)	1992	1993	1994
신입직원	12.05	12.41	12.78
초보수준	12.77	13.14	13.54
기술수준 1	13.18	13.58	13.99
기술수준 2	13.60	14.01	14.43
기술수준 3	14.01	14.43	14.86
기술수준 4	14.41	14.85	15.30

주 : 탱크사업부의 모든 종업원은 ① 제작 1(fabrication 1), ② 제작 2(fabrication 2), ③ 작업 지원(support), ④ 돔(dome), ⑤ 조립(assembly), ⑥ 기계(machining) 중 둘 이상의 기술군을 습득하여야 함. 단, 한 기술군의 기술을 모두 익힌 후 다른 기술군의 기술을 습득할 수 있음. 두번째의 기술군부터는 그 기술군 내의 기술을 기술수준 1에서 4까지 모두 익히는 경우에만 임금이 인상됨. 즉, 두번째 기술군의 기술을 기술수준 1에서 4까지 모두 익힐 경우 기존 임금의 25%가 인상됨.

탱크사업부의 모든 종업원은 제작 1, 제작 2, 작업지원, 돔, 조립, 기계 중 둘 이상의 기술군을 습득하여야 한다. 단, 한 기술군의 기술을 모두 익힌 후 다른 기술군의 기술을 습득할 수 있으며, 두번째의 기술군부터는 그 기술군

내의 기술을 기술수준 4까지 모두 익히는 경우에만 임금이 인상된다. 즉, 두 번째 기술군의 기술을 처음부터 기술수준 4까지 모두 익힐 경우 기존 임금의 25%가 인상되는 것이다. 예를 들면 제작 1의 기술수준 4에 있는 종업원은 1994년의 경우 U\$15.30의 임금을 받으며 이 종업원이 제작 2의 기술수준 6에 다다르면,  $U\$15.30 \times 1.25 = U\$19.125$ 의 임금을 받게 된다.

#### 나. 설비사업부의 기술급구조

한편 <표 4>에서 보듯이 설비사업부의 기술들은 ① 기계, ② 조립, ③ 정비 등 3개의 기술군으로 분류된다. 각 기술군 내에서는 6~8개 단계의 기술수준이 명시되어 있다. 즉, 기계기술군은 신입직원, 초보수준, 기술수준 1, 기술수준 2, 기술수준 3, 기술수준 4, 기술수준 5, 기술수준 6 등 8단계의 기술수준이 있다. 조립기술군의 경우에는 신입직원부터 기술수준 4까지 6단계의 기술수준이 있고, 정비기술군의 경우에는 신입직원부터 기술수준 5까지 7단계의 기술수준으로 구성되어 있다.

이 표에서 보는 바와 같이 1994년의 경우, 신입직원의 시간당 임금은 3개 기술군 모두 U\$12.78이지만, 각 기술군별로 기술습득에 따른 임금수준이 다르게 책정되어 있다. 즉, 1994년의 경우 기계기술군의 기술수준 6인 종업원은 시간당 임금이 U\$16.91이지만, 조립기술군의 종업원의 최고수준인 기술수준 4에서는 시간당임금이 U\$15.73이며, 정비기술군 중 최고수준인 기술수준 5에 다다른 종업원의 시간당 임금은 U\$16.91이다. 이렇게 서로 임금수준이 다른 것은 각 기술군간의 기술습득의 난이도와 기술의 희소성, 그리고 이 기술이 A공장의 상품생산에 갖는 중요도가 반영된 결과이다. 또한 다른 기술군의 기술을 습득하도록 장려하고 있는 탱크사업부와는 달리 설비사업부의 종업원들은 각 기술군 내의 기술만을 습득하도록 규정되어 있다. 즉, 기계기술군의 종업원은 조립기술군의 기술을 습득할 수 없는 것이다. 그 이유는 설비사업부의 기술은 비교적 고난도이고 각 기술군간의 업무구분이 명확하여 기술군간의 인력교환이 거의 이루어지지 않으므로 두 개 이상의 기

〈표 4〉 A공장 설비사업부의 기술급구조

기술군	세 부 기술		
(1) 기계	N/C lathe and programming; ID and OD surface and grinding; Mills; Grinding, polishing, sub-assembly		
기계기술군 내에서의 임금수준	1992	1993	1994
신입직원	12.05	12.41	12.78
초보수준	12.61	12.99	13.38
기술수준 1	13.16	13.55	13.96
기술수준 2	13.72	14.13	14.55
기술수준 3	14.28	14.71	15.15
기술수준 4	14.83	15.27	15.73
기술수준 5	15.39	15.85	16.33
기술수준 6	15.94	16.42	16.91
(2) 조립	Certified welding; Trouble shooting; Assembly; Grinding, polishing, sub-assembly		
조립기술군 내에서의 임금수준	1992	1993	1994
신입직원	12.05	12.41	12.78
초보수준	12.61	12.99	13.38
기술수준 1	13.16	13.55	13.96
기술수준 2	13.72	14.13	14.55
기술수준 3	14.28	14.71	15.15
기술수준 4	14.83	15.27	15.73
(3) 정비	Trouble shooting; Instrument/Electronics; Basic electricity; Mechanical; Utility Maintenance, preventive maintenance; Erection		
정비기술군 내에서의 임금수준	1992	1993	1994
신입직원	12.05	12.41	12.78
초보수준	12.61	12.99	13.38
기술수준 1	13.27	13.67	14.08
기술수준 2	13.94	14.36	14.79
기술수준 3	14.61	15.05	15.50
기술수준 4	15.27	15.73	16.20
기술수준 5	15.94	16.42	16.91

주: 설비사업부의 종업원들은 각 기술군 내의 기술만을 습득하도록 규정되어 있음. 즉, 기계 기술군의 종업원은 조립기술군의 기술을 습득할 수 없음. 단, 각 기술군 내에서 기술수준 2 이상의 수준을 유지하여야 함.



술군의 기술을 습득하는 것이 회사의 입장에서는 아무런 득이 되지 않음을 의미하는 것이다. 단, 설비사업부의 종업원들은 각 기술군 내에서 기술수준 2 이상의 수준을 유지하여야 한다. 대체로 보아 설비사업부의 임금이 탱크사업부의 임금수준보다 높은 편인데 그 이유는 설비사업부의 기계공노조원들은 탱크사업부의 철강노조원들보다 기술의 난이도가 높고 기술습득에 시간이 더 오래 걸리는 점이 반영된 것이다.

### 5. 기술급의 운영

A공장에서는 기술급의 원활한 운영을 위하여 사용자측과 노조대표로 구성된 조정위원회(Screening Committee)와 심사위원회(Review Committee) 등 두 개의 위원회를 구성하였다. 먼저, 조정위원회(Screening Committee)는 공장 내에서 기술급제도의 운영을 총괄하는 노사합동위원회로서 이 제도의 실시와 관련한 주요 사항들을 의결한다. A공장의 경우 철강노조가 대표하고 있는 탱크사업부와 기계노조가 대표하는 설비사업부에 각각 조정위원회를 설치하였다. 그 이유는 이 두 개의 노조가 서로 독립적으로 운영되며 서로 다른 기술급제도를 운영함에 따라 두 개의 조정위원회를 두는 것이 보다 합리적이기 때문이다. 각각의 조정위원회는 3명의 회사측 대표와 5~6명의 노동조합 대표로 구성된다. 조정위원회는 매월 1회 정기모임을 갖고 필요시 위원의 요청에 따라 수시로 위원회를 열 수 있다. 조정위원회의 모든 결정은 노사간의 합의를 통해서 이루어지는 것을 원칙으로 하고 가능한 한 투표로 결정하는 것을 피하며 각 참석자는 동등한 발언권을 갖는다. 조정위원회의 주요 임무는 ① 기술급의 전반적인 운영과 심사위원회의 운영을 감독함 ② 기술급의 운영에 대한 노조원의 불만이나 고충 중 심사위원회에서 해결되지 못한 사항을 심사하고 해결함 ③ 기술급과 관련하여 중요한 회사의 현안과 계획을 토론하고, 필요하다면 수정여부를 건의함 등과 같다.

또한 심사위원회(Review Committee)는 사업부 산하의 각 부서별로 구성되었으며, 이에 따라 탱크사업부에는 1개의 심사위원회가, 설비사업부에는

다섯 개의 심사위원회가 설치되었다. 각각의 심사위원회는 회사측을 대표하는 1명의 관리직 사원과 기술자, 노동조합을 대표하는 2~3명의 노조대의원, 그리고 투표로 선출되는 2~3명의 종업원대표로 구성된다. 심사위원회는 매월 1회 정기모임을 갖고 필요시에는 수시모임을 열 수 있다. 심사위원회의 운영은 특별히 정한 사항을 제외하고는 조정위원회의 운영에 준하여 운영되는데, 심사위원회의 주요 임무는 ① 기술군, 기술수준, 훈련, 기술인증, 직무순환 등 기술급의 세부 구조를 결정하고 조정함 ② 각 기술별로 훈련을 담당할 고참 직원을 인선함 ③ 기술급제도의 운영에 대한 노조원의 불만이나 고충을 토의하고 해결함 등과 같다.

#### 6. 기타 기술급의 운영과 관련된 사항

기술급하에서 임금인상을 좌우하는 기술의 습득은 훈련을 통하여 이루어진다. 따라서 훈련을 받는 우선순위를 정하는 것이 직무급하에서 진급의 순서를 정하는 것 만큼이나 중요하다. A공장의 경우 훈련을 받는 순서는 입사일을 기준으로 한 연공서열로 정해진다. 따라서 기술급하에서도 연공이 높은 종업원들은 우선적인 훈련기회를 제공받음으로써 임금인상의 유리한 기회를 가지게 되는 것이다. 고참을 우선하는 이러한 제도는 기술급의 도입과정에서 고참 사원들이 기술급으로의 전환을 쉽게 받아들이게 하는 유인으로 작용하였다.

대부분의 훈련은 OJT(On-the-job-training)를 통해서 달성되며, 때때로 OJT를 보충하기 위해서 비디오 테입과 강의가 사용된다. 기술숙련의 시간이 상대적으로 오래 걸리는 설비사업부의 기계공노조원들은 세부적인 기술을 인근의 전문대학(Technical College)에서 습득하는 것이 허용되며 회사가 그 수업료를 보조해 주고 있다.

각 종업원의 기술수준을 인증(skill qualification or certification)하는 것은 결국 종업원들의 임금수준을 정해주는 작업이므로 공정히 집행되지 않으면 노사간의 갈등의 소지가 될 수 있는 민감한 부분이다. 따라서 이 공장에서는

사용자측이 일방적으로 각 종업원의 기술수준을 인증하지 않고, 상급감독자와 노조대표, 그리고 해당 기술에 정통한 고참 사원으로 구성된 기술인증위원회를 구성하여 개개 종업원의 기술습득 유무를 결정한다. 구체적으로 기술습득 여부를 정하는 방법은 기술 실기시험, 구두시험, 필기시험 등을 사용하며, 외부의 전문대학에서 습득한 기술은 기술의 종류에 따라 수료증으로 대체하기도 한다.

일부 공장에서는 종업원이 습득한 기술이 시일이 지나도 유지되도록 하기 위하여 기술재인증제도(Skill Requalification, or Recertification)를 도입하기도 한다. 즉, 종업원이 습득한 기술에 대하여 6개월이나 1년에 한번씩 기술 실기시험, 구두시험, 필기시험 등을 통하여 재인증을 하는 것이다.

그러나 이 공장에서는 재인증제도 대신 모든 종업원들이 이미 습득한 기술을 발휘할 수 있도록 직무순환제(Job Rotation)를 도입하고 있다.

이 제도에 의하면 모든 종업원들은 이미 습득한 기술이 사용되는 직무들을 6개월에 한번씩 순환하여 근무함으로써 기술을 자연스럽게 유지할 수 있도록 기회를 갖게 되는 것이다.

## 7. 기술급제도의 효과

A공장의 사례에서 기술급제도가 기업의 경영성과나 종업원과 노조에 대하여 미치는 영향에 대한 명확한 결론을 이끌어내는 것은 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 이 공장에서는 대부분의 경우와 마찬가지로 기술급제도가 JIT(just-in-time), 종업원참여제도(Employee Involvement), 전사적 품질경영(Total Quality Management), 통계적 공정관리(Statistical Process Control), 행위기준회계법(Activity-Based Accounting) 등의 혁신적인 프로그램과 함께 동시에 시행되었으므로 기술급의 영향만을 분리하여 측정하는 것이 사실상 불가능하기 때문이다. 그러나 이 공장의 경영층과 노조지도자, 그리고 종업원들과의 면담을 토대로 기술급의 효과를 어느 정도 추정할 수는 있었다. 이하에서는 기술급의 효과라고 생각되어지는 부분을 경영성과, 개개 종업원,

그리고 노동조합에 미치는 영향으로 나누어 설명하고자 한다.

### 가. 기술급제도가 경영성과에 미친 영향

기존의 실증적인 연구에 의하면 기술급제도는 인력의 효율적인 활용, 원가 절감, 품질 향상, 그리고 납기단축 등에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다(예를 들면, Gupta et al. 1986; Jenkins et al. 1992; Lawler, Ledford, and Chang, 1993; Ledford 1991). A공장의 사례에서도 이러한 주장은 어느 정도 확인할 수 있었다.

보다 구체적으로 기술급 실시 이전에 비해 납품기일을 맞추지 못한 비율이 현저히 감소되었다. 1980년대 중반에는 납기를 정확히 지키는 경우가 20~30% 정도에 불과했으나, 1994년에는 그 비율이 80% 이상으로 향상되었다. 이는 기술급제도의 실시로 종업원들이 다기능공화되면서 인력을 효율적으로 사용하게 된 결과로 생각된다. 즉, 기술급제도의 실시 이전에는 어느 특정부서에만 일손이 모자라서 전체의 납기가 지연되는 사례가 빈번하였으나, 기술급 실시 이후에는 일손이 모자라는 부서에 다른 부서의 직원이 손쉽게 지원작업을 할 수 있게 되었다. 따라서 작업의 병목현상(staffing bottleneck)에 기인한 생산중단의 사례가 현저히 감소하면서 납기준수가 보다 용이해진 것이다.

또한 개개 종업원들이 다양한 기술을 보유함에 따라 생산공정 전반에 대한 이해의 폭이 넓어지고, 따라서 내부고객(자신의 일을 받아서 하는 동료직원)과 외부고객(자신의 제품을 사용하는 회사 외부의 고객)의 요구를 보다 정확히 이해하고 작업공정에 반영하는 것이 가능해졌다. 따라서 종업원들은 소비자 만족도의 중요성을 인식하게 되고 제품의 품질향상으로 이어진 것이다. 다기능공화가 이루어짐에 따라 신제품 개발에 따른 공정변경에 종업원들이 쉽게 적응하게 되어 공정변경의 시간이 현저히 단축되었다. 무엇보다도 종업원의 다기능화는 자율적인 작업을 가능하게 하였으므로 중간관리자의 숫자가 대폭 감소되었다. A공장에서는 기술급에 이어서 자율경영팀을 도입

하였고, 그 결과 일선 감독자(조장, 혹은 반장)의 역할이 축소되었으며 일부 팀에서는 중간관리자가 없는 상태에서 운영이 가능하게 되었다. 따라서 A공장에서는 중간관리자의 숫자가 기술급 실시 이전의 30명에서 기술급 실시 이후에는 12명으로 대폭 감축되었다.

#### 나. 기술급제도가 개개 종업원에 미친 영향

개별 종업원에 대한 기술급의 가장 명백한 효과는 임금의 향상이었다. 대부분의 다른 공장의 경우와 마찬가지로 A공장에서도 기술급을 도입할 당시 기존의 급여수준을 보전해 주는 방식을 채택하였다. 기술급하에서의 임금이 직무급하에서보다 낮아지는 경우에는 기존의 직무급하에서의 임금을 그대로 지급하게 하는 레드서클링(Red-Circling)제도를 실시하거나, 혹은 일시적으로 현금보너스(Lump-sum Cash Bonus)를 지급하는 제도를 실시하였으므로, 기술급의 실시로 인하여 임금이 하락된 경우는 거의 없었다.

〈표 5〉에서는 1991년 1월 기술급을 실시한 후 1995년 5월 현재 A공장의 노동자들의 기술습득 현황이 나타나 있다. 필자의 조사에 포함된 총 215명의 종업원들은 평균 1.6개의 기술을 습득한 것으로 나타났다. 구체적으로 이 기간중 신기술을 전혀 습득하지 않은 종업원은 26명(12.1%), 1개의 기술을 습득한 종업원은 85명(39.5%), 2개의 기술을 습득한 종업원은 67명(31.2%), 3개의 기술을 습득한 종업원은 29명(15%), 4개와 5개의 기술을 습득한 종업원은 각각 7명(3%)과 1명(0.5%)이었다. 이들 종업원들이 기술습득으로 인하여 인상된 시간당 임금은 평균 약 U\$1.50에 해당되며, 따라서 기술급의 실시로 인하여 이 공장의 임금수준은 평균 10% 정도 인상된 것으로 추정된다.

또한 기술급의 실시와 팀제의 도입에 따라 작업현장에서의 의사결정 구조가 분권화되고 자율경영체제의 정착은 종업원들의 책임감을 고양시키는 계기가 되었다. 구체적으로 이 공장에서는 개개 종업원들이 자율경영팀의 신규 팀원의 면접, 시간외 근무의 분배, 휴가 계획과 일상적인 인력배치에 대한

〈표 5〉 A공장 노동자들의 기술습득 현황(1995년 5월 현재)

기술급 실시 이후 새로이 습득한 기술의 숫자	종업원수 (비율)
0	25 (12.1%)
1	85 (39.5%)
2	67 (31.2%)
3	29 (13.5%)
4	7 ( 3.3%)
5	1 ( 0.5%)
전 체	215 (100%)

주: 기술급제도는 1991년 1월에 처음 시작되었음. 종업원 1인당 평균 1.57개의 신기술을 습득함.

의사결정을 팀원의 자율에 맡겨서 실시하고 있다. 종업원들은 또한 매달의 매출, 손익 등 회사의 재무상태에 관한 정보를 제공받게 되었다. 따라서 기술급제도는 자율경영팀제와 결합하면서 종업원에게 자기실현 욕구를 충족시킬 기회와 개인적인 성장과 발전의 기회를 제공하였다고 볼 수 있다.

#### 다. 기술급제도가 노동조합에 미친 영향

기술급제도하에서 노동조합은 조정위원회(Screening Committee)와 심사위원회(Review Committee)에 참여함으로써 경영층과 함께 작업장의 운영을 떠맡게 되었다. 이는 전통적으로 경영에는 참여하지 않고 노조원의 불만을 사측에 대변하는 수동적인 역할을 벗어 던지고 참여적인 전략을 선택한 것이다. 이는 노조원들의 이익과 복지를 보다 적극적인 수단을 통하여 반영하였다는 점에서 그 의의가 있다.

A공장의 경우, 노조의 참여적인 전략은 회사의 전반적인 노사관계를 향상시킨 것으로 인정된다. 한 증거로서 종업원의 고충제기건수는 기술급제도의 실시 이전에 비하여 크게 감소하였다. 고충제기건수는 1992년의 28건에서 기술급제도를 실시한지 3년이 지난 1994년에는 5건으로 감소하였으며, 거의 모

든 고충건들이 마지막 단계인 외부 중재에 이르지 않고 초기의 단계에서 노사양측간의 합의로 마무리되었다. 이는 노동조합이 조정위원회와 심사위원회에 참여함으로써 경영층과의 의사소통의 기회가 확충되어 서로의 입장에 대한 이해의 폭이 넓어진 것으로 풀이된다.

기술급의 실시로 인하여 노조는 임금인상과 고용안정이라는 노조의 전통적인 목적을 달성하게 된 것으로 보인다. 전술한 바와 같이 기술급의 도입 이후 신규기술의 습득으로 인하여 이 공장의 임금수준은 평균 10% 정도 인상된 것으로 추정된다. 또한 기술급 실시 이후 A공장에서의 고용수준은 현저히 증가되었다. 즉, 탱크사업부의 종업원(철강노조원)의 수는 기술급 도입 이전인 1991년 초기에는 64명에 불과하였으나, 기술급 도입 이후인 1994년 중반에는 130명으로 늘어났다. 또한 설비사업부의 종업원(기계공노조원)의 숫자 역시 1991년 초기의 280명에서 1994년 중반에는 340명으로 대폭 증가하였다. 이러한 고용의 증가는 이 회사의 경쟁력이 되살아나서 제품에 대한 수요가 늘어난 것이 직접적인 이유이다. 저자와의 인터뷰에서 경영층과 노조 간부 모두 회사의 경쟁력이 되살아난 이유 중 상당부분이 기술급의 도입에 기인한다고 믿고 있었다. 즉, 기술급의 도입으로 인하여 인력의 효율적인 활용으로 인한 비용절감, 품질 향상, 그리고 납기단축 등의 긍정적인 효과가 있었고 그 결과 회사의 경쟁력이 개선되었다는 것이다.

## 8. 문제점 및 시사점

A 공장의 기술급제도는 분명 기술급제도가 성공을 거둔 사례 중의 하나이다. 그럼에도 불구하고 많은 문제점들을 극복하는 과정을 거쳤고, 아직도 문제점들이 잔존해 있다고 볼 수 있다. 이하에서는 이 공장이 기술급의 도입 과정에서 겪은 여러 문제점들과 이슈들을 ① 직무급의 영향, ② 훈련과 생산성간의 갈등, ③ 기술포화상태(Top-outs)와 훈련포화상태(Hold-ups)의 순서로 논하고자 한다.

### 가. 직무급의 영향

이 공장의 경우 직무급에서 기술급으로 전환하였으므로 많은 문제점들이 발생하였다. 만약 신설되는 공장에서 최초의 임금제도로서 기술급을 실시하였다면 이러한 문제는 상당부분 희석될 수 있었을 것으로 보인다. 우선 직무급하에서는 개개 종업원은 특정 직무를 본인이 소유한 듯한 느낌을 가지게 된다. 즉, 한 직무에 오래 종사하고 전문화함으로써 직무에 대한 심리적인 소유감이 발생하게 되는 것이다. 따라서 기술급의 도입으로 인하여 새로운 기술을 익혀야 한다는 것은 특히 나이든 직원에게는 큰 부담으로 작용할 수 있다. 이러한 이유로 일부 고참 직원들은 기술급의 도입을 반대하였으며, 기술급의 도입 이후에도 직무순환을 거부한 사례도 있었다.<sup>7)</sup> 기존의 연구에서도 직무급을 기술급으로 전환하는 과정에서 직무급에 익숙한 종업원들의 타성이 기술급의 도입에 장애가 된다는 주장이 있다(예를 들면, Gupta et al, 1986).

필자가 면담한 경영층과 노조간부들은 시일이 지남에 따라 기술급에 대한 종업원의 반발이 수그러들고 기술급에 대한 종업원들의 태도가 점차 긍정적으로 바뀌었다고 하는데, 그 이유로는 기술급의 결과 대부분의 종업원들이 임금이 상승된 결과를 가져 왔고 자율경영팀의 실시로 작업장 의사결정의 민주화에 따른 만족도의 증가에 기인한 것을 들고 있다.

### 나. 훈련과 생산성간의 갈등

기술급의 핵심은 훈련에 있다. 그러나 훈련이라는 것은 어떤 의미에서는 단기간의 생산성을 희생하는 결과를 낳게 된다. 즉, OJT 등 훈련을 실시하는 도중에는 그 직무에 익숙하지 않은 종업원이 직무를 수행하게 되므로 필

7) 또한 기존의 직무급하에서 임금의 상당 부분을 초과근무수당에 의존하던 종업원들은 기술급이 도입된 후 인력의 효율적인 운영의 결과로 초과근무가 줄어드는 점을 싫어하는 사례도 있다. 단, 이 공장의 경우에는 이에 해당하는 종업원의 수가 많지 않아 큰 문제는 인식되지 않았다.



연적으로 작업의 효율이 어느 정도 떨어지고 단기 생산성의 감소로 이어진다는 것이다.

이 공장의 경우에는 훈련 때문에 생산이 제때에 이루어지지 않는 경우는 거의 발생하지 않았다. 다만, 생산요구가 아주 급박할 때는 감독자들이 납기를 맞추기 위해서 훈련을 중단시키는 사례는 있었다. 이 공장에서는 노동력의 최소한 5%가 항상 훈련과정에 있을 것을 명시하였고 심사위원회(Review Committee)에서 그 준수여부를 감시하는 책임을 맡았다. 실제로 자료에 의하면, 실제 훈련을 받는 종업원의 숫자가 전체 종업원수의 5%를 초과하는 경우가 대부분이었음을 보여주고 있다.

다만, 경영층과 노조간부들은 직무순환이 원래의 의도대로 잘 이루어지지 않는다고 한다. 즉, 종업원들은 훈련기간 직후에는 익힌 기술을 유지하기 위하여 서로 다른 직무를 순환하는 데에 별다른 반대를 하지 않지만, 시간이 흐를수록 그들이 가장 숙련된 직무에 머무르고 싶어하는 경향이 있고, 조장이나 반장들도 종업원들이 덜 숙련된 직무를 수행함에 따른 생산성 감소나 사고의 위험을 고려하여 직무순환을 소극적으로 실시하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 조정위원회에서는 직무순환을 보다 엄격히 준수하도록 강제적으로 실시하여야 한다는 주장이 제기되었으며, 종업원이 습득한 기술을 일정시일 이후에도 유지될 수 있도록 기술재인증제도(Skill Requalification, or Recertification)를 도입하는 것도 직무순환의 실시에 도움이 될 것이라는 견해도 있었다. 직무순환을 보다 활성화시키기 위한 조치가 조만간 실시될 것으로 보인다.

#### 다. 기술포화상태(Top-outs)와 훈련포화상태(Hold-ups)

기존의 실증연구들은 기술급하에서 종업원들이 허용된 모든 기술을 모두 습득하였을 때 기술포화상태(Top-outs)가 발생할 수 있다고 한다(예를 들면, Gupta et al, 1986). 종업원이 보통 기술포화상태에 이르기까지 최소한 2~3년이 걸릴 것으로 추정된다. 종업원의 입장에서는 기술포화상태가 발생할 경

우 더 이상의 임금상승의 기회가 없으므로 불만을 가지게 된다. 아직 A공장에서는 기술포화상태가 이슈로 등장하지는 않았지만 시일이 흐르면서 기술포화상태가 문제가 될 소지가 있다. 다만, 이 공장에서는 1994년 이래로 집단성과배분제(Gainsharing)를 실시하고 있으므로 기술포화상태가 발생할 경우에도 종업원의 임금을 상승시킬 기회가 주어지는 셈이다. 즉, 집단성과배분제는 기술급제도의 기술포화상태에 대비하는 보완적인 임금전략으로 간주될 수 있다.

훈련포화상태(Hold-ups)는 종업원들이 훈련을 받기 위하여 기다리는 시간이 너무 길어지는 경우를 의미한다. 기술급하에서 훈련의 기회는 임금인상의 기회를 의미하므로 과도한 기간동안 훈련을 받지 못한다면 종업원들의 불만이 고조되게 된다. 이 공장의 경우 훈련의 기회가 근속연수에 따라 결정되므로 근속연수가 낮은 종업원들은 훈련순서를 좀더 오래 기다리게 되며, 부서에 따라서는 이전의 기술을 습득한 후 1년이 지나야 종업원이 훈련기회를 갖게 되는 경우도 있다. 훈련이 지연되는 이유는 이미 많은 수의 종업원이 OJT를 하고 있는 경우에도 발생하지만 심사위원회가 서류처리를 지연함으로써 발생하기도 하였다. 아직 이 공장에서는 훈련포화상태가 심각한 상황이 아니지만 훈련포화상태가 광범위하게 발생할 경우 훈련기회를 장기간 기다리는 종업원들의 불만을 해소하기 위하여 별도의 소액의 급여(hold-up rate)를 훈련대기자들에게 제공할 계획을 가지고 있다.

이러한 여러 문제점에도 불구하고 기술급은 직무급에 비하여 뚜렷한 장점이 있는 것으로 간주된다. 특히 기술급으로 인한 품질향상, 고객만족도 향상, 납기준수, 인력의 효율적인 활용 등의 여러 장점들은 이러한 문제점들을 상쇄할 만한 가치가 있는 것으로 보인다. 바로 이러한 장점이 있음으로 해서 새턴자동차공장, 제록스복사기회사, 누미자동차공장, 하니웰, 존슨 앤드 존슨, 볼보자동차 등 많은 수의 초우량기업들이 직무급을 기술급으로 전환하였던 것이다. 특히 기술급제도가 자율경영팀에 적합한 임금제도라는 사실은 종업원 경영참여가 더욱 활발히 도입될 것이라는 전망과 더불어 기술급이 미래의 임금제도의 한 축을 이룰 것이라는 전망을 가능하게 한다.

최근 1990년대에 들어 한국의 일부 기업들도 기술급제도의 장점에 착안하여 이의 도입을 신중히 고려하고 있다. 전술한 바와 같이 기술급은 직능급과는 뚜렷이 구별되는 목표와 장점을 지니고 있다. 무엇보다도 직능급이 연공급의 단점을 보완하기 위한 수단이라면, 기술급은 1980년대 이후 상품시장의 변화상에 대응하여 고품질의 소량 다품종 생산체제를 갖추기 위한 초우량조직의 급여수단으로서 그 특징이 있는 것이다. 기술급제도의 도입을 검토하고 있는 한국의 기업들에게 이 사례가 참고되기를 기대한다.

## 參考文獻

- Richard L. Bunning(1992), "Models for Skill-Based Pay Plans," *HR Magazine*.
- William P. Curington, Nina Gupta, and G. Douglas Jenkins, Jr.(1986), "Labor Issues and Skill-Based Compensation Systems," *Labor Law Journal*.
- Nina Gupta, G. Douglas Jenkins, Jr., William P. Curington, Christine Clements, D. Harold Doty, Timothy Schweiger, and Connie H. Teutsch(1986), *Exploratory Investigations of Pay-For-Knowledge Systems*, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, BLMR 108.
- G. Douglas Jenkins, Jr., Gerald E. Ledford Jr., Nina Gupta, and D. Harold Doty(1992), *Skill Based Pay: Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions*, Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- Edward E. Lawler III, Gerald E. Ledford, Jr., and Lei Chang(1993), "Who Uses Skill-Based Pay, and Why," *Compensation and Benefits Review*.
- Gerald E. Ledford, Jr.(1991), "Three Case Studies on Skill-Based Pay: An Overview," *Compensation and Benefits Review*.
- Kenneth Mericle and Dong-One Kim(1994), "Pay-for-Knowledge and Work Reorganization in High Performance Firms," Research Report Submitted to U.S. Department of Labor, National Center for the Workplace.

Kenneth Mericle and Dong-One Kim(Forthcoming) “Assessing Correlates of Pay Satisfaction and Skill Acquisition under Skill-Based Pay Systems,” *Advances in Industrial and Labor Relations*.

---

**기술급제도**

---

1999년 6월 1일 인쇄  
1999년 6월 5일 발행

---

발행인 **朴 烜 求**

---

발행처

주소 **11510-0110** 서울特別市 永登浦區  
汝矣島洞 16-2 中小企業會館 9層  
☎ (代)(02) 782-0141 Fax : (02)786-1862

---

조판·인쇄 **거 목 기 획**  
(代) 706-7077

---

등록일자 1988년 9월 14일  
등록번호 제13-155호

---