

# 집단성과배분제도

2000. 4.

김 동 원

(고려대 경영학과 교수)

유 규 창

(숙명여대 경영학부 교수)

## 目 次

I. 머리말 .....	1
II. 集團成果配分制度의 定義 .....	4
III. 集團成果配分制度의 類型과 特徵 .....	6
1. 스캔론 플랜(Scanlon plan) .....	6
2. 러커 플랜(Rucker plan) .....	11
3. 임프로쉐어 플랜(Improshare plan) .....	12
4. 커스토마이즈드 플랜(Customized plan) .....	14
IV. 集團成果配分制度의 經濟的 效果 .....	15
V. 集團成果配分制度의 導入節次 .....	17
1. 사전준비 단계 .....	17
2. 제도설계 단계 .....	19
3. 실행 및 사후평가 단계 .....	24
VI. 集團成果配分制度의 事例研究 .....	26
1. 사례의 개요 .....	26
2. 집단성과배분제도의 도입동기 .....	28
3. 집단성과배분제도의 도입과정 .....	30
4. 집단성과배분제도의 설계 .....	34
5. 집단성과배분제도의 성과 .....	42
6. 시사점 .....	45

VII. 맺음말 ..... 50

參考文獻 ..... 55

## 表 目 次

<표 I-1> 우리나라 기업의 성과배분제도 도입 실태 .....	2
<표 III-1> 집단성과배분제도의 유형 .....	6
<표 III-2> Single Ratio Scanlon plan의 보너스 계산 실태 (목표를 초과달성한 경우) .....	9
<표 III-3> Split Ratio Scanlon plan의 보너스 계산 실태 (목표를 미달한 경우) .....	10
<표 III-4> Multi-cost Scanlon plan의 보너스 계산 실태 (목표를 초과달성한 경우) .....	10
<표 III-5> Rucker plan의 보너스 계산 실태 (목표를 초과달성한 경우) .....	12
<표 III-6> Improshare plan의 보너스 계산 실태 (가장 간단한 경우) .....	13
<표 IV-1> 에저스공장 개요 .....	8
<표 IV-2> 에저스사의 경영철학(Mission Statement) .....	27
<표 IV-3> 에저스공장의 집단성과배분제도 개요 .....	3
<표 IV-4> 보너스 계산시 총비용포함 항목 및 제외항목 .....	9
<표 IV-5> 집단성과배분제도의 보너스 계산 예 .....	4
<표 IV-6> 집단성과배분제도의 성과 .....	3

## I. 머리말

넓은 의미에서 성과배분제도는 사전에 정해진 성과(performance)의 산정 기준과 성과달성의 여부에 의해 노사간의 성과배분의 크기, 즉 보너스의 양이 결정되는 제도이다. 성과배분제도는 성과의 산정기준에 따라 크게 이익배분제(profitsharing)와 집단성과배분제도(gainsharing)로 나누어진다. 이익배분제도는 기업의 경영활동에 의해 얻어진 이익의 일정 몫을 노사간에 배분하는 제도이다. 반면, 우리가 여기서 다루려고 하는 집단성과배분제도는 근로자들의 참여와 노력에 의해 달성한 생산성 향상이나 비용의 절감을 사전에 정해진 기준에 의해 노사간에 배분하는 제도를 말한다.

집단성과배분제도는 약 100년 전인 1896년 미국의 Henry Towne에 의해 종업원에 대한 집단적인 보너스제도가 처음 사용되어 Gainsharing으로 불리워진 것이 그 시초로 알려져 있다(김동원, 1996). 그후 1930년대에 가장 널리 알려진 스캔론 플랜(Scanlon plan)이 고안되었는데, 파산의 위기에 몰린 철강회사의 조합장이었던 J. Scanlon에 의해 도입되어 회사를 재건하는 데에 주된 역할을 함으로써 널리 알려지게 된다. 1940년대에는 Scanlon plan의 보너스 산정방식을 수정한 러커 플랜(Rucker plan)이 고안되었다. 그러나 1960년대에 이르기까지 집단성과배분제도를 도입한 기업은 소수에 불과하였으며, 주로 중소기업에 집중되어 있었다. 미국의 경우 1960년대 말경의 추산에 의하면 그 당시 약 300~500개 정도의 기업에서 집단성과배분제도를 실시한 것으로 알려져 있다. 한편, 1970년대 초에는 새로운 형태의 성과배분제도인 임프로슈어(Improshare)가 고안되었는데, 이 제도는 산업공학의 원칙을 이용하여 보너스를 산정하는 것이 그 특징이다.

1980년대 이후 미국의 기업들이 급격한 경쟁력 상실을 우려할 무렵 집단성과배분제도는 효과적인 동기유발 효과를 지닌 급여방식으로 인식되어 많은

수의 기업에 도입되기 시작하였다. 특히 최근에는 다수의 대기업에서 집단성과배분제도를 실시하고 있는데, 그 대표적인 기업으로는 General Electric, Goodyear, TRW, Motorola, Mead, Saturn 등이 있다. 1999년 현재 집단성과배분제도를 실시하고 있는 기업의 숫자에 대하여는 이견이 있지만, 역사상 어느 시기보다도 많은 기업이 집단성과배분제도를 시행한다는 데에는 대다수의 학자가 동의하고 있다. 최근의 한 연구에 의하면, 현재 존재하고 있는 집단성과배분제도의 대부분이 과거 5년 이내에 실시되기 시작하였다는 점을 밝히고 있는데, 이는 집단성과배분제도가 최근 들어 가장 각광받고 있는 보상체계 중의 하나임을 보여주는 것이다. 또한 그간 집단성과배분제도의 도입이 제조업체를 중심으로 이루어 졌으나, 1980년대 이후 서비스산업과 공공부문에 도 집단성과배분제도가 확산되고 있다. 집단성과배분제도를 실시하고 있는 서비스산업의 대표적인 예로는 보험업, 금융업, 항공여객산업, 병원, 식당체인 등을 들 수 있다.

우리나라의 경우 집단성과배분제도가 어느 정도 도입되어 있는지 정확히 알려져 있지 않다. 그 이유는 일반적으로 이익배분제와 집단성과배분제의 구분 없이 통칭하여 성과배분제도로 조사되고 있기 때문이기도 하지만, 실제로 이익배분제도에 비해 집단성과배분제도에 대한 이해가 폭넓지 않기 때문이다. 다만 간접적으로 넓은 의미의 성과배분제도가 최근에 빠른 속도로 확산되고 있는 것으로 알려져 집단성과배분제도로도 최근에 많이 보급되고 있음을 나타내고 있다. 실제로 100인 이상 사업장을 대상으로 노동부가 조사한 지난 몇

<표 I-1> 우리나라 기업의 성과배분제도 도입실태

조사기관	조사대상	조사연도	도입비율	비 고
노동부	100인 이상 기업	1996. 11	5.7%	성과배분제도
		1997. 10	7.0%	
		1999. 1	13.5%	
한국노동연구원	주식 상장기업	1998. 10	18.0%	집단성과배분제도

자료: 노동부(1993), 「연봉제 및 성과배분제 실태조사 결과보고서」.

유규창(1999), 「상장기업 인적자원관리 실태조사」, 한국노동연구원(미발간 자료)

년간의 성과배분제도 도입확산 추이를 살펴보면 알 수 있다. 즉, 100인 이상 기업 중 성과배분제도를 도입한 기업은 1996년 11월에는 5.7%였으나, 1999년 1월에는 13.5%로 증가하였다(표 I -1 참조). 또한 상장기업의 인적자원관리에 대한 1998년 10월의 실태조사에서도 집단성과배분제도를 도입한 기업이 412개 조사대상 상장기업 가운데 18%인 74개 기업이 도입하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 이처럼 국내외적으로 도입이 확산되고 있는 집단성과배분제도에 대한 이해를 높이는 동시에 선진 사례를 통해 국내기업들이 보다 효과적으로 집단성과배분제도를 도입할 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다.

## II. 集團成果配分制度의 定義

집단성과배분제도는 그룹단위의 보너스제도와 종업원참여제도가 결합된 조직개발기법(Organizational Development)으로 정의된다(김동원, 1996). 즉, 집단성과배분제도에서는 종업원들이 경영에 참가하여 원가절감, 생산성 향상 등의 활동을 통해 조직성과의 향상을 도모하고 그 과실을 회사와 종업원들이 분배하는 제도인 것이다. 따라서 집단성과배분제도의 성공여부를 결정짓는 주요 요소는 효과적인 종업원 경영참여의 틀과 보너스의 공평한 배분을 위한 제도를 확립하는 것이라고 할 수 있다. 집단성과배분제도는 매출액이나 이익 증대가 아닌 생산비 절감 및 생산성 향상을 목표로 한다는 점에서 이익배분 제도와는 구별이 된다.

이익배분제도는 그 운영에 있어서 종업원 참여의 요소를 포함하고 있지 않는 것이 일반적이다. 이익배분제도의 경우, 보너스 산정의 기준을 회계상의 이익액수로 삼고 있는데, 기업의 이익은 사원의 노력뿐만 아니라 여러 다른 요소(예를 들면, 시장상황, 경쟁사의 전략, 경기부침 등)에 의하여 결정이 되므로 이익배분제도 참가자들의 동기를 유발하는 수단으로서는 한계가 있다고 볼 수 있다. 이익배분제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향을 측정한 연구들에 의하면, 이익배분제도는 성과배분제도에 비하여 훨씬 미약한 효과를 가지는 것으로 밝혀지고 있다. 다만, 이익배분제도는 사원들에게 노사가 공동운명 체임을 알리는 상징적인 효과를 가지고 있다고 할 수 있다.

집단성과배분제도의 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다(Belcher, 1991).

첫째, 집단성과급제도이다. 즉, 보너스의 산정단위가 개인이 아닌 집단이다. 집단의 단위는 팀이나 과·부인 경우도 있으나 대부분은 공장단위, 사업부단위 혹은 회사단위로 이루어진다.

둘째, 집단성과배분제도는 사전에 정해진 공식에 의해 보너스가 결정된다.

즉, 회사와 종업원간의 약속에 의해 이루지는 것이며, 경영자가 사후에 자의적인 판단에 의해 보너스를 결정하는 것이 아니다. 따라서 보너스 산정의 공식을 결정하는 과정에서부터 종업원 참여는 시작된다.

셋째, 집단성과배분제도는 생산성 향상이나 비용절감이 발생한 바로 당시에 보너스 지급이 이루어진다. 즉, 스톡옵션이나 종업원지주제와 같이 향후 기업의 경영이 향상되면 성과가 배분되는 것이 아니다. 또한 대부분의 이익배분제도가 1년 단위로 이루어지는 반면, 집단성과배분제도는 다양하게 운영되는데 분기 혹은 월단위로 이루어진다. 심지어 주단위로 이루어지는 경우도 있다. 이러한 점 때문에 다른 성과배분제도에 비해 동기부여 효과가 매우 높다.

넷째, 집단성과배분제도의 재원은 생산성 향상이나 비용의 절감이기 때문에 별도의 재원이 필요하지 않은 경우가 대부분이다. 즉, 이익배분제도와 달리 기업의 이익과 무관하게 이루어질 수 있다. 이러한 점이 한편으로는 단점으로 작용할 수 있다.

다섯째, 집단성과배분제도의 원리는 참여적인 경영에 있다. 이로 인해 집단성과배분제도를 참여형 성과배분제도로 하기도 한다(김동원, 1996). 종업원의 적극적인 참여를 전제로 하기 때문에 집단성과배분제도는 단순히 보너스를 산정하는 임금제도의 범위를 넘어선다. 같은 이치로 참여적인 조직문화가 형성되어 있지 않은 기업에서는 집단성과배분제도의 효과를 얻기 어렵다. 반면 참여적 경영을 도입하고자 하는 기업에서는 집단성과배분제도가 필수적인 성공조건이 된다(이원덕·유규창, 1997).

집단성과배분제도가 성공하기 위하여는 종업원참여제도와 집단보너스제도의 두 가지 제도적인 요소에 덧붙여서 노사양측의 협조정신이 세번째 요소로서 반드시 필요하다는 주장도 있다. Graham-Moore와 Ross(1990)의 견해에 의하면 집단성과배분제도는 위의 세 가지 요소가 서로를 보강해 주는 역할을 할 때 가장 성공하기 쉽다고 한다. 즉, 노사협조가 이루어지면 사측과 노조가 서로의 정보를 공유하게 되고 종업원참여제도의 활성화를 기할 수 있으며, 종업원참여제도의 결과로 얻어지는 과실을 집단보너스제도를 통하여 배분함으로써 노사협조의 정신이 더욱 고양되는 과정을 밟게 된다는 것이다.

### Ⅲ. 集團成果配分制度의 類型과 特徵

<표 III-1> 집단성과배분제도의 유형

	Scanlon plan	Rucker Plan	Improshare plan
배경이론	조직개발이론	노동경제이론	산업공학
기본 철학	참여형 경영	효율적 경영	효율적 경영
종업원참여제도의 구조	생산위원회/조정위원회	조정위원회	생산성 향상팀
종업원 제안제도	있음	있음	없음
집단보너스 기본공식	노동비용/생산액	노동비용/부가가치	실제생산시간/표준생산시간
보너스 지급주기	월별 혹은 분기별	월별 혹은 분기별	주별 혹은 격주별
보너스의 분배(종업원:회사)	75 : 25	50 : 50	50 : 50

약 100년의 역사를 가진 집단성과배분제도는 여러가지의 정형화된 프로그램들이 개발되어 있다. 대표적인 프로그램으로는 Scanlon plan, Rucker plan, Improshare plan 등을 들 수가 있다. 그러나 최근 들어서는 집단성과배분제도를 실시하는 기업들이 기존의 정형화된 프로그램을 각 기업의 환경과 상황에 맞추어서 수정하여 적용하는 경향이 강하다. 1980년대 말에 미국 기업을 대상으로 실시된 한 조사결과에 의하면, 이러한 Customized plan이 전체 집단성과배분제도의 40%에 달한다고 한다. 여기서는 각 제도들의 특징과 내용을 기술하고자 한다.

#### 1. 스캐론 플랜(Scanlon plan)

Scanlon plan은 집단성과배분제도 가운데 가장 일찍 개발되었으며 가장 널리 알려진 프로그램이다. Scanlon plan은 1930년대에 Joseph Scanlon에

의하여 처음으로 고안되었다. Scanlon plan은 조직개발이론에 바탕을 두고 참여형 경영의 실현에 중점을 둔 제도로서 단순히 성과에 대한 보너스를 나누어 가지는 보너스제도가 아니고 일반 종업원들의 잠재력을 극대화시키는 데에 목적이 있다고 한다. 즉, 대부분의 종업원들은 기업의 경영성과 향상에 기여할 수 있는 능력과 의사가 있는 것으로 가정하고 있으며, Scanlon plan은 그 능력을 발휘할 기회를 제공하는 제도라고 보고 있다. 따라서 Scanlon plan의 철학은 권위주의적 경영방침을 의미하는 X이론보다는 참여형 경영의 이론적 근거가 되는 Y이론에 그 배경을 두고 있다고 할 수 있다. Scanlon plan의 지지자들에 의하면, Scanlon plan을 운영함에 있어서 가장 중요한 요소는 참여형 경영을 실현하는 것이며, 집단 보너스제도는 종업원 참여를 북돋우는 한 요소에 불과할 뿐이라고 한다. 즉, Scanlon plan에서는 집단성과배분 제도의 두 제도적인 요소 중 종업원 참여의 요소가 경제적 보너스보다 훨씬 중요하게 인식되고 있다. 또한 이점이 대부분의 다른 성과배분제도와 Scanlon plan을 구분하는 주요 특징이라고 할 수 있다.

Scanlon plan의 종업원참여제도는 흔히 생산위원회(Production Committee)와 조정위원회(Steering Committee)로 구성되어 있다. 생산위원회는 각 부서별로 종업원들에 의하여 선출된 종업원 대표, 노조간부, 그리고 그 부서의 감독자들로 구성되어 1주일에 한번 혹은 격주로 모임을 가지게 되는데, 주요 임무로는 그 부서 내에서 작업능률, 생산비 절감과 작업환경개선을 위한 개선점을 논의하고 이를 실행하는 것이다. 또한, 개별 종업원들이 제출한 제안서를 검토하고 일정금액 범위 내에서(예를 들면, 제안건당 \$500) 이의 실시를 결정한다. 조정위원회는 노조위원장, 부위원장 등 노조의 주요 간부와 회사의 공장장, 인사노무담당이사, 생산담당이사 등 간부들이 그 위원이 되며 한 달에 한 번 정도 회의를 가진다. 조정위원회의 주요 임무로는 종업원들의 제안 중 그 제안을 실시하기 위하여 드는 비용이 일정한도를 초과할 때 이를 검토하고 실시하는 임무를 수행하며, 각 기간별 보너스 계산을 감독하고 공장의 운영과 관련된 장기계획, 주요 문제점 등 주요 사항들을 논의하는 장을 제공하게 된다.

따라서 조정위원회를 통하여 노조가 기업의 전략적인 의사결정에 참여하게 된다. 즉, Scanlon plan에서는 개개 종업원의 제안제도와 노조의 전략적 결정에의 참여를 모두 망라하는 종합적인 성격을 띤 종업원참여제도라고 할 수 있다. 생산위원회와 조정위원회에서의 의사결정은 위원들간의 합의에 의하여 이루어지며 투표에 의한 과반수 결정방식이 채택되는 경우는 극히 드물다.<sup>1)</sup>

Scanlon plan의 집단보너스제도에서는 노동비용을 제품생산액으로 나눈 비율을 그 공식으로 한다. 보너스 산정을 위한 기준비율을 구하기 위하여 흔히 과거 몇 년간의 실적을 검토하고 최근의 시장상황 등을 종합적으로 검토하여 조정위원회의 합의하에 목표비율을 정한다. 월별 혹은 분기별로 실제 가동실적을 위 공식에 대입하여 구한 비율이 그 목표비율보다 낮은 경우, 그 절감된 금액만큼 Scanlon plan의 전참가자들에게 보너스가 지급된다. 보너스 지급에 앞서서 Scanlon plan에서는 보너스 총액의 20% 정도를 비축금으로 떼어 놓는 경우가 많은데, 이는 목표를 미달한 기간의 손실을 보전하기 위한 것이다. Scanlon plan에서는 보너스의 전체 금액을 종업원과 회사가 75 대 25의 비율로 나누어 가지는 것이 일반적이다. Scanlon plan에 있어서 각 참가자는 임금에 비례하여 보너스가 지급되므로 모든 참가자가 같은 액수의 보너스를 지급받는 것은 아니며 개인의 임금에 비례하여 보너스가 지급된다.

Scanlon plan은 보너스의 산정방법에 따라 다시 Single ratio Scanlon plan, Split ratio Scanlon plan과 Multi-cost Scanlon plan의 세 가지의 형태로 나누어진다. 우선 Scanlon plan 중 가장 간단한 단순 Scanlon plan (Single ratio Scanlon plan)에서는 제품의 종류에 관계없이 전체 공장의 실적을 보너스 산출의 기준으로 한 것이다. 즉, 전체 공장의 노동비용을 공장전체의 생산액으로 나눈 것이 Single ratio Scanlon plan의 기본비율이 된다 (Single ratio Scanlon plan의 계산 실례는 표 III-2를 참조).

1) 종업원참여제도에 있어서 집단적사결정은 대부분 합의에 의한 의사결정방식을 채택하고 있는데, 그 이유로는 다수결에 의한 의사결정이 소수의견을 가진 위원들의 불만을 야기하여 합의시행과정에서 협조가 이루어지지 않을 가능성이 있으며, 특히 노조가 있는 사업장에서는 과반수 표결방식이 노사협조의 정신을 해치고 노사쌍방간에 대결구도를 유도할 염려가 있기 때문이다.

<표 III-2> Single Ratio Scanlon plan의 보너스 계산 실례(목표를 초과달성한 경우)

(단위 : 천원)

항 목	1995년 1월 공장실적
생산액	1,000,000
목표 노동비율	60%
목표 노동비용(a*b)	600,000
실제 노동비용	550,000
보너스 총액(c-d)	50,000
비축금(e*20%)*	10,000
전월 비축금 누계	200,000
금월 비축금 누계	210,000
보너스 배분액(e-f)	40,000
보너스 중 종업원 몫(i*75%)	30,000
보너스 중 회사측 몫(i*25%)	10,000
참가자의 봉급총액	400,000
봉급대비 평균 보너스 비율(j/1)	7.5%

주 : \* 목표를 초과달성한 경우에는 초과금액의 20%를 비축금 잔액으로 포함시킴.

한편 Split ratio Scanlon plan은 각 제품별로 노동비율과 생산액을 산출하여 기본 비율과 보너스를 산정한다. Split ratio Scanlon plan은 Single ratio Scanlon plan보다 세밀한 계산방식이라 할 수 있으며, 특히 한 공장에서 현저히 다른 여러 제품들을 생산할 경우 이 방식을 사용하는 것이 보다 정확한 수치를 얻을 수 있다(Split ratio Scanlon plan의 계산 실례는 표 III-3을 참조).

마지막으로 Multi-cost Scanlon plan은 노동비용뿐만 아니라 재료비와 간접비의 절감을 목표로 한 방법이다. Multi-cost Scanlon plan에서는 노동비용, 재료비, 간접비용의 합을 생산액으로 나눈 수치를 보너스 산출공식으로 사용하고 있다. 따라서 Multi-cost Scanlon plan에서는 종업원들이 노동비용뿐만 아니라 재료비와 간접비를 절감할 인센티브가 생기는 것이다 (Multi-cost Scanlon plan의 계산 실례는 표 III-4를 참조).

이상에서 설명한 것은 Scanlon plan 중의 대표적인 경우이며 실제로 실시되는 과정에서 보너스 지급주기, 보너스 기본공식, 보너스의 분배비율 등이

&lt;표 III-3&gt; Split Ratio Scanlon plan의 보너스 계산 실례(목표를 미달한 경우)

(단위 : 천원)

항 목	1995년 1월 제품 A 생산부서의 실적
생산액	1,000,000
목표 노동비율	60%
목표 노동비용(a*b)	600,000
실제 노동비용	650,000
보너스 총액(c-d)	-50,000
비축금(e*100%)*	-50,000
전월 비축금 누계	200,000
금월 비축금 누계	150,000
보너스 배분액(e-f)	0
보너스 중 종업원 몫	0
보너스 중 회사측 몫	0
참가자의 봉급총액	400,000
봉급대비 평균 보너스 비율	0

주 : \* 목표를 미달한 경우에는 미달금액 전액을 전월 비축금 잔액에서 감함.

&lt;표 III-4&gt; Multi-cost Scanlon plan의 보너스 계산 실례(목표를 초과달성한 경우)

(단위 : 천원)

항 목	1995년 1/4분기 실적
생산액	1,500,000
목표 비율	80%
목표 비용(a*b)	1,200,000
실제 비용(노동비용, 재료비 및 간접비용)	1,170,000
보너스 총액(c-d)	30,000
비축금(e*20%)*	6,000
전월 비축금 누계	50,000
금월 비축금 누계	56,000
보너스 배분액(e-f)	24,000
보너스 중 종업원 몫(i*75%)	18,000
보너스 중 회사측 몫(i*25%)	6,000
참가자의 봉급총액	400,000
봉급대비 평균 보너스 비율(j/l)	4.5%

주 : \* 목표를 초과달성한 경우에는 초과금액의 20%를 비축금 잔액으로 포함시킴.

다소 수정되어 실시되기도 한다. Scanlon plan은 다른 성과배분제도에 비하여 보너스 계산방식의 개념이 간단하여 복잡한 회계지식과 장부처리가 필요하지 않으며, 참가자들이 이를 이해하기 쉽고 종업원들의 노력과 지급되는 보너스간의 인과관계가 명확하다는 장점을 지니고 있다.

## 2. 러커 플랜(Rucker plan)

Rucker plan은 1940년대에 경제학자인 Allen Rucker에 의하여 고안되었으며 Scanlon plan의 보너스 산정방식을 개선하고자 시도되었다. Rucker는 Scanlon plan의 보너스 산정방법에 다소 문제가 있음을 발견하였고 이를 개선하고자 Rucker plan을 개발하였다. Scanlon plan에서는 노동비용을 생산액으로 나눈 수치를 기본 공식으로 하고 있는데, Rucker는 이 비율이 경기의 변동에 민감하여 종업원들의 노력과 상관없이 호경기에는 보너스가 지급되며 불경기에는 보너스가 지급되지 않는 단점이 있음을 발견하고 경기변동에 덜 민감한 공식으로서 노동비용을 부가가치(즉, 판매액에서 재료, 에너지, 간접비용의 합계를 제외한 금액)로 나눈 비율을 제안한 것이다. 따라서 Rucker plan의 주요 개발동기는 Scanlon plan의 보너스 산정방식의 개선에 있다고 할 수 있다(Rucker plan의 계산 실례는 표 III-5를 참조). 그러나 Rucker plan의 계산방식은 Scanlon plan의 계산방식보다 복잡하다는 단점이 있다.

Rucker plan에서도 보너스 산정을 위한 기준비율을 구하기 위하여 과거의 실적과 최근 시장상황 등을 종합적으로 검토하여 목표비율을 정한다. 월별 혹은 분기별로 실제 가동실적을 위 공식에 대입하여 구한 비율이 그 목표비율보다 낮은 경우, 그 절감된 금액만큼 참가자들에게 보너스가 지급된다. Scanlon plan의 경우와 마찬가지로 목표를 미달한 기간의 손실을 보전하기 위하여 보너스 총액의 20% 정도를 비축금으로 따로 떼어 놓는 것이 일반적이다. Rucker plan에서는 보너스의 전체 금액을 종업원과 회사가 50 대 50의 비율로 나누어 가지는 것이 일반적이다.

한편 Rucker plan의 종업원 참여부분은 Scanlon plan과 대동소이하지만, Scanlon plan보다는 종업원참여제도의 중요성이 덜 강조되는 특징이 있다. Rucker plan에서는 생산위원회를 두지 않고 조정위원회만을 설치하는 것이 일반적인 경우이다. Rucker plan은 Scanlon plan보다 덜 알려져 있으며, Scanlon plan의 한 형태로 인식되기도 한다.

&lt;표 III-5&gt; Rucker plan의 보너스 계산 실례(목표를 초과달성한 경우)

(단위 : 천원)

항 목	1995년 1월 실적
판매액	1,000,000
재료, 에너지, 간접비용 합계	660,000
부가가치(Value added)(a-b)	340,000
목표비율	41.17%
목표 노동비용(c*d)	139,978
실제 노동비용	129,978
보너스 총액(e-f)	10,000
비축금(g*20%)*	2,000
전월 비축금 누계	20,000
금월 비축금 누계	22,000
보너스 배분액(g-h)	8,000
보너스 중 종업원 몫(g*50%)	4,000
보너스 중 회사측 몫(g*50%)	4,000
참가자의 봉급총액	80,000
봉급대비 평균 보너스 비율(l/n)	5%

주 : \* 목표를 초과달성한 경우에는 초과금액의 20%를 비축금 잔액으로 포함시킴.

### 3. 임프로슈어 플랜(Improshare plan)

Improshare plan은 1970년대 초에 산업공학자인 Mitchell Fein에 의하여 고안되었는데, 이 제도는 산업공학의 원칙을 이용하여 보너스를 산정하는 점과 초기에는 종업원참여제도가 거의 도입되지 않은 점이 다른 성과배분제도와 구별되는 특징이라고 할 수 있다. Improshare plan에서는 개인별 인센티브제도에서 쓰이는 성과측정방법을 집단의 성과측정에 이용한 것으로 볼 수 있다. Improshare plan에서는 Scanlon이나 Rucker plan과는 달리 기업의 회계처리방식에 의존하여 성과를 계산하지 않고 산업공학의 기법을 사용하여 조직의 효율성을 보다 직접적으로 측정하며, 새로운 기계의 도입 등에도 쉽게 적응하여 정확한 조직성과를 측정할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 Improshare plan의 보너스 산정방식이 복잡하여 일반 종업원들이 이를 쉽게 이해하기가 힘들다는 점이 단점이라고 할 수 있다.

<표 III-6>에서는 가장 단순한 Improshare plan의 계산방법을 예시하였다. 이 표에서 보듯이 기준기간의 노동시간과 생산량으로 기본 생산성 비율을 계산하고 이 비율을 실제기간에 적용시켜서 절감된 노동시간을 구하는 것이 그 원리라고 할 수 있다. 그러나 보다 복잡한 경우에는 산업공학에서 사용되는 전문적인 기법을 사용하여 기본 생산성 비율을 산출하는 것이 보통이다. Scanlon plan이나 Rucker plan과는 달리 손실을 보전하기 위한 비축금을 적립하지 않으며, 대신 각 기간별로 실적이 크게 차이가 날 경우를 고려하여 4개 기간의 이동평균을 사용하여 실적을 산출하기도 한다. Rucker plan과 같이 Improshare plan에서도 보너스 전체 금액을 종업원과 회사가 50 대 50의 비율로 나누어 가지는 것이 일반적이다. Improshare plan에서는 보너스의 지급주기도 Scanlon이나 Rucker plan보다 훨씬 짧은 주별 혹은 격주별 지급방식을 택하고 있다.

<표 III-6> Improshare plan의 보너스 계산 실례(가장 간단한 경우)

항 목	1995년 1월 1~15일 실적
노동시간 합계(1994년)	400,000시간
생산량 합계(1994년)	1,000,000톤
기본 생산성 비율(톤당 노동시간)(a/b)	0.4
실제 생산량(1995년 1월 1~15일)	25,000톤
목표소요시간(1995년 1월 1~15일)(c*d)	10,000시간
실제노동시간(1995년 1월 1~15일)	9,000시간
절감된 노동시간(e-f)	1,000시간
절감된 시간 중 종업원 몫(g*50%)	500시간
보너스 중 회사측 몫(g*50%)	500시간
평균 보너스 비율(h/f)	5.56%

자료 : Mericle(1991).

Improshare plan이 처음 개발될 때에는 종업원 참여가 고려되지 않았으며 종업원제안제도도 사용되지 않았으나, 최근에는 Improshare plan을 생산성 향상팀이나 Quality Circle 등 종업원참여제도와 병행하여 실시하는 경향이 강해지고 있다. Improshare plan이 Quality Circle 등의 종업원참여제도와

병행하여 실시될 때, 그렇지 않은 경우보다 뛰어난 성과를 거둔다는 주장도 있다. Improshare plan은 1970년대 후반 이후 다른 성과배분제도보다 빠른 속도로 전파되고 있는데, 그 이유 중의 하나로 Improshare plan이 종업원의 참여를 강조하지 않음으로 전통적인 경영방식에 익숙한 많은 수의 기업들이 손쉽게 이를 실시할 수 있음이 꼽히고 있다.

#### 4. 커스토마이즈드 플랜(Customized plan)

최근 들어서는 집단성과배분제도를 실시하는 기업들이 Scanlon, Rucker, Improshare plan 등을 각 기업의 환경과 상황에 맞추어서 수정하여 적용하는 경향이 강하다. 1980년대 말에 미국기업을 대상으로 실시된 한 조사결과에 의하면, 이러한 Customized plan이 전체 집단성과배분제도의 40%에 달한다고 한다. Customized plan에서는 성과측정의 기준으로서 노동비용이나 생산비용, 생산성 이외에도 품질향상, 소비자 만족도 등 새로운 지표를 사용하기도 한다. 미국의 Xerox사에서 실시하고 있는 제도는 Customized plan의 한 예라고 할 수 있는데, Xerox사에서는 Webster공장의 전사무직과 생산직 근로자를 대상으로 한 성과배분제도에서 성과를 측정하는 항목으로서 제품의 품질, 납기준수 실적, 생산비용의 절감, 산업안전 등의 네 가지를 정하고, 매분기별로 각 사업부문별로 성과를 측정하고 각 사업부문의 성과가 목표를 초과한 경우 그 사업부문의 모든 사무직과 생산직 사원들이 현금보너스를 분기별로 지급하고 있다.

#### IV. 集團成果配分制度의 經濟的 效果

미국의 실증연구들은 집단성과배분제도가 참가자들의 참여욕구와 금전욕구를 다함께 만족시킬 수 있는 형태로서 동기유발 효과가 매우 크며 기업의 생산성이나 경영실적을 개선하는데 효과가 있는 것으로 보고하고 있다. 집단성과배분제도를 실시함으로써 인해서 기대되는 효과의 예를 들면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 경영참여, 특히 제안제도를 통하여 작업방식의 개선이 기대된다.

둘째, 보너스의 지급은 급여수준을 높이며, 또한 경영참여의 기회가 제공되어 종업원들의 직무만족도를 향상시키고 이는 결근율 감소와 근속률의 향상으로 나타나게 된다.

셋째, 긍정적인 동기유발 효과와 작업방식의 개선으로 인하여 생산성과 제품 품질의 향상이 기대된다.

넷째, 종업원이 의사결정에 참여하게 됨으로써 보다 민주적인 의사결정구조를 갖게 된다.

그간의 연구는 주로 집단성과배분제도가 생산성 향상에 미치는 영향을 측정할 경우가 많지만, 이 제도가 노사관계와 종업원의 근무태도에 갖는 효과를 측정할 연구도 있다. 이러한 실증적인 연구들은 ① 단일 사례연구, ② 사례연구들을 종합한 연구, ③ 설문조사를 통한 연구, ④ 시계열 분석방법을 사용한 연구들로 나누어 볼 수 있는데, 이러한 연구들의 결과를 종합하면 다음과 같이 요약할 수 있다(김동원, 1996).

첫째, 집단성과배분제도가 성공하는 비율은(즉, 경영성과에 긍정적인 효과를 가져오는 비율) 50~80%에 이르고 있는 것으로 알려져 있으며, 이 제도를 실시한 기업 중 평균 65% 정도의 기업이 긍정적인 효과를 경험한 것으로 나타나고 있다.

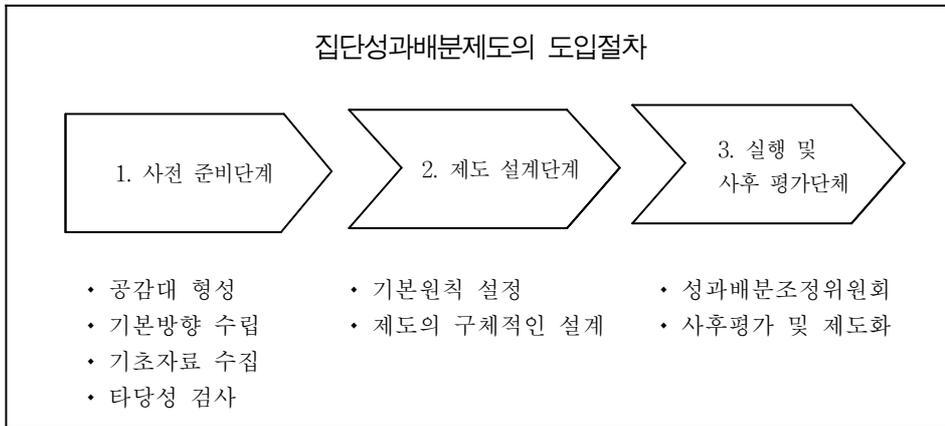
둘째, 집단성과배분제도는 생산성 향상에 가장 뚜렷한 효과를 가져오는 것으로 대부분의 연구결과가 밝히고 있다.

셋째, 일부 연구결과에 의하면, 집단성과배분제도가 제품품질의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타난다.

넷째, 집단성과배분제도를 실시한 결과 노사관계가 증진되었으며, 종업원들의 동기유발과 기업에의 소속감을 향상시킨다는 연구결과도 있다.

집단성과배분제도가 기업의 생산성 경영성과를 향상시키는 것이 일반적인 연구결과로 나타난다. 다음장에서는 집단성과배분제도를 도입할 때 고려해야 하는 사항을 기술하고자 한다.

## V. 集團成果配分制度의 導入 節次



### 1. 사전준비 단계

집단성과배분제도의 성패는 노사간의 신뢰가 가장 중요한 요소이며 특히 보너스의 산정에 사용되어지는 각종 경영지표의 정확성에 대한 믿음없이는 오히려 이로 인해 갈등이 증폭될 위험도 내포하고 있다. 이처럼 집단성과배분 제도는 종업원들의 참여와 지지에 크게 의존하므로 이 제도의 실시결정도 경영층에서 일방적으로 내리는 것보다는 종업원들의 의견을 물어서 공감대를 형성하는 것이 바람직하다.

따라서 집단성과배분제도를 실시하기 이전에 종업원들의 투표를 거쳐서 실시여부를 결정하는 경우도 흔히 있다. 또한 매년마다 Scanlon plan을 그 다음해에도 지속할 것인지를 결정하기 위하여 종업원 투표를 실시하기도 한다. 종업원 투표에서는 보통 단순과반수 이상의 찬성이 있어야 (예를 들면, 종업원의 80% 이상) 집단성과배분제도를 실시하도록 노사간에 합의하는 경우가

일반적인데, 그 이유로는 집단성과배분제도의 성공을 위하여는 대다수 참가자들의 적극적인 협조가 필요하기 때문이다. 최근의 한 실증적인 연구는 종업원 투표를 거쳐서 집단성과배분제도가 실시될 때가 그렇지 않은 경우보다 기업의 경영성과에 (예: 생산성, 품질, 비용절감) 보다 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주고 있다(Kim, 1996, 1999; Kim and Voos, 1997).

집단성과배분제도의 설계과정에 있어서는 노조 대표나 근로자 대표를 설계 추진위원회에 포함시켜서 일선 직원들의 의견이 집단성과배분제도의 설계에 반영되도록 하는 것이 바람직하다. 이 역시 사원들이 보다 잘 수용할 수 있는 프로그램을 만들기 위해서라고 할 수 있다. 노동조합이 있는 사업체의 경우, 집단성과배분제도의 실시를 노사간의 합의에 의해 결정하는 경우가 많다. 이러한 합의는 단체협상 혹은 별도의 양해각서에 포함되며 합의문서에는 집단성과배분제도를 실시함에 있어서 사측과 노조가 준수해야 할 사항들을 포함하고 있다. 노사간에 합의의 대상이 되는 사항으로는 ① 어떠한 형태의 집단성과배분제도를 실시할 것인지, ② 보너스 계산의 실무적 방법, ③ 종업원 참여기구의 형태 및 구성, ④ 종업원 참여기구에 참가할 종업원 대표의 선출방법, ⑤ 종업원 제안의 처리과정 등이 있다.

노사간의 공감대가 형성이 되고 추진위원회가 구성되면 구체적으로 제도설계를 담당할 설계팀이 구성된다. 설계팀은 인사담당관리자, 품질담당관리자 등 회사측 실무자와 노동조합 또는 근로자측 실무자로 구성되며 필요한 경우 외부 컨설턴트의 자문도 받는다. 설계팀은 사전준비로서 집단성과배분제도의 근본취지, 정의, 목적, 설계상 고려되어지는 사항 등에 대해 학습하고 숙지한다. 설계팀은 구체적인 설계에 들어가기 전에 종업원들로부터 다양한 의견을 수렴한다. 의견수렴과정은 실제로 의견을 제도의 설계에 반영하는 데도 필요할 뿐만 아니라 제도의 정착을 위한 학습과 분위기 조성에도 필요하다. 설계팀은 제도의 설계에 필요한 각종 경영지표를 수집하고 각 지표를 면밀히 검사하여 제도운영의 타당성에 적합한지 여부를 점검한다.

집단성과배분제도 설계시 고려사항

1. 보너스 대상범위	• 성과배분제도에 포함되는 구성원의 범위와 보너스 산정단위
2. 산정기준	• 보너스를 산정하기 위해 사용되는 성과달성 지표의 기준
3. 기준비율	• 보너스 산정에 사용되는 성과지표의 기준비율(base rate)
4. 예비비 비율	• 보너스 지급이 안되는 경우에 대비한 예비비 축적비율(reserve rate)
5. 보너스 분배비율	• 성과를 노사간에 분배하는 비율
7. 보너스 지급빈도	• 보너스를 지불하는 빈도
8. 보너스 분배기준	• 구성원들에게 보너스를 분배하는 기준

2. 제도설계 단계

구체적인 제도의 설계에 들어가기 전에 노사 공동의 설계추진위원회와 구체적인 설계를 담당할 실무설계팀에서는 노사간에 합의한 집단성과배분제도의 기본원칙을 다시 한번 확인한다. 만약 기본원칙이 수립되어 있지 않다면 설계전에 반드시 기본원칙을 수립하여야 한다. 기본원칙은 일종의 가이드라인으로서 이를 통해 제도의 설계과정이나 실행과정에서 발생가능한 갈등을 최소화한다.

기본원칙이 설정되면 구체적인 제도의 설계에 들어간다. 집단성과배분제도의 설계는 일련의 정책적인 선택과정으로서 각 요소마다 다양한 선택의 폭이 존재하므로 개별 기업의 실정에 맞도록 신중히 선택하여야 한다. 설계팀에서는 초기 설계가 완료되면 이에 대해 경영진과 종업원을 대상으로 의견조사를 실시하고 시뮬레이션을 통해 테스트를 거친 후 필요하다면 수정하여 실시한다.

집단성과배분제도의 설계시 고려할 중요한 사항은 다음과 같다.

가. 보너스 대상범위

보너스 대상범위로서는 대상종업원의 범위와 보너스를 산정하는 단위를 결

정한다. 먼저 집단성과배분제도의 참가자의 범위를 정하는 것은 경영성과(혹은 생산성 등 성과지표)에 대한 기여도와 전체적인 팀워크에 미치는 영향 모두를 고려하여 결정하여야 한다. 가장 보편적인 경우는 관리직 사원을 제외한 모든 생산직, 사무직 사원을 집단성과배분제도의 참가자로 포함시키는 것인데, 기업에 따라서 노사간의 일체감을 강조하기 위하여 관리직을 포함한 그 공장의 모든 사원을 이 제도에 참여하도록 하는 경우도 있다.

보너스의 산정단위의 결정은 생산부서간 공정의 독립성, 혹은 회계상 독립성 혹은 유사성을 고려하여야 하고 또한 부서간의 형평성을 해치지 않는 범위에서 결정하여야 한다. 집단성과배분제도가 전체 공장을 그 대상으로 하는 경우도 있으며, 공장 내의 여러 부서 중 한 부서만을 대상으로 하거나, 한 그룹의 종업원들만을 그 대상으로 하는 수도 있다. 따라서 한 공장 내에 여러개의 집단성과배분제도가 병존하는 경우도 흔히 있는 일이다. 다만, 성과배분제도는 그 규모가 작을수록, 개인의 노력과 집단의 성과 사이에 인과관계가 강해지고 이에 따라 동기유발 효과가 강해진다고 한다. 따라서 성과의 독립된 측정이 가능하다면 되도록 성과배분집단을 소규모로 유지하는 것이 바람직하다.

#### 나. 보너스 산정기준

집단성과배분제도 설계작업의 가장 핵심적인 것으로서 실무자가 겪는 가장 큰 어려움 중의 하나가 어떠한 지표에 의하여 보너스를 산정할 것인지를 결정하는 작업이다. 보너스를 산정하는 지표를 결정하는데 고려할 수 있는 요소는 다음과 같다.

- ① 회사의 경영철학·비전·전략과의 일치: 회사에서 조직구성원들에게 요구하는 혹은 강조하는 요소
- ② 경영성과에 대한 중요도: 경영의 성과와 직결될 수 있는 요소
- ③ 공정성: 종업원들이 공정한 것으로 수용할 수 있는 요소
- ④ 종업원 기여: 종업원들이 스스로 노력하여 달성가능한 요소

- ⑤ 단순성 : 종업원들이 쉽게 이해할 수 있는 지표
- ⑥ 종합성 : 가능하면 경영성과에 영향을 미칠 수 있는 지표를 포괄
- ⑦ 현행제도와와의 적합성 : 현재 회사에서 운용하고 있는 인사제도, 특히 임금제도와 상호 상충되지 않는 요소

보너스 산정에 사용되는 기준에 대해서는 앞서 언급한 성과배분제도의 유형과 밀접한 관계가 있다. 이미 언급한 바와 같이 기존에 개발된 프로그램(즉, Scanlon, Rucker, Improshare plan)은 각각 장단점이 있다. 최근에는 각 기업의 특성에 맞는 Customized plan을 개발해서 사용하는 기업이 늘어나고 있다. 일반적인 지표의 선정기준으로는 단순명료하여 참가자들이 이해하기 쉽고, 무엇보다도 기업의 경영목표와 일치하는 지표를 선정하는 것이 바람직하다는 점이다. 예를 들면, 품질을 중요시하는 고급상품을 생산하는 공장인 경우 생산성 향상이나 생산비용 절감보다는 품질향상이 보다 중요한 지표가 될 수 있으며, 납기지연으로 어려움을 겪는 생산업체의 경우 납품일 준수여부를 지표로 삼아 보너스를 지급하는 것이 바람직할 것이다. 특히 서비스산업의 경우에는 이미 개발된 프로그램(즉, Scanlon, rucker, Improshare plan)들이 제조업체를 대상으로 하기 때문에 지표의 결정에 더 큰 어려움이 따른다. 이러한 경우에는 고객만족도 증진, 소모품 절약 등 각 산업의 특성에 맞는 지표를 개발하는 노력이 필요하다.

#### 다. 기준비율

집단성과배분제도의 보너스 산정에 사용되는 각종 지표의 기준(비율) 혹은 목표(비율)를 정하는 것은 노사간의 성과배분의 양에 직접적인 영향을 미치는 것이므로 매우 중요하다. 일반적으로 과거의 지표를 사용하는데 이때에도 과거 몇 년간의 평균치를 산정하는 경우와 과거 몇 년 동안 달성한 것 가운데 가장 높은 성과를 기준으로 삼는 경우가 있다. 이밖에도 노사간의 합의에 의해 도전적인 목표를 설정하는 경우도 있다. 어떤 방식이든지 너무 높거나 낮

은 기준은 집단성과배분의 성패에 부정적인 영향을 미치게 되고 장기적으로 제도를 유지하기 어렵게 만들게 된다.

기준비율을 결정함에 있어 다른 중요한 결정요인은 일단 결정된 기준 또는 목표를 조정하는 것이다. 기준이 설정되면 특정한 상황이 발생하지 않는 한 일정기간 그대로 유지하는 경우도 있으나 일반적으로는 성과가 향상되는 것을 전제로 기준 혹은 목표를 매년 혹은 일정기간마다 상향조정한다. 이 경우에 주의할 점은 회사측이 욕심을 내어 목표를 너무 높게 상향조정하게 되면 종업원들의 성취동기 욕구를 오히려 떨어뜨리게 된다.

#### 라. 예비비 비율

집단성과배분제도는 성과가 목표보다 향상되었을 경우 이에 상응하는 보너스를 지불하는 제도이다. 그러나 종종 성과가 목표에 못미치는 경우도 발생하게 된다. 이런 경우에 대비하여 예비비를 저축하게 된다. 예비비 비율이란 이처럼 보너스가 지급이 안되는 경우에 대비하여 보너스의 일정부분을 예비비로 축적해 놓기 위한 기준을 말한다. 예비비를 설치하는 것은 경영성과라는 것이 경영측과 근로자측의 연대책임을 가지고 있다는 것을 보여주는 것이며 집단성과배분제도가 다른 인센티브제도와 다른 점이기도 하다.

예비비 비율은 대체로 20% 전후로 설정되는 것이 일반적이다. 축적된 예비비는 목표달성에 실패하여 보너스를 지급하지 못하는 경우나 오히려 성과가 마이너스인 경우에 사용하게 된다. 만약 일정기간이 지났음에도 불구하고 목표를 상회하여 예비비를 사용하지 못하는 경우나 예비비가 사전에 정해놓은 일정한 금액을 넘어서는 경우에는 이를 노사간에 분배하게 된다.

#### 마. 보너스 분배비율

보너스 분배비율은 집단성과배분제도를 통해 발생한 성과를 노사간에 적절하게 분배하기 위한 기준으로써 성과에 대한 종업원들의 기여와 회사의 기여

를 고려하여 노사간에 합의에 의해 결정한다. 또한 보너스 분배비율은 어떤 성과지표를 사용하는가에 따라 달라진다.

보너스 분배비율에 대한 또 다른 이슈는 분배비율을 고정적으로 할 것인가 혹은 회사의 경영상태와 연동하여 보너스 지급비율을 결정하는 변동비율로 할 것인가 하는 점이다. 집단성과배분제도가 가지는 단점으로 지적되는 것이 회사의 경영상태가 적자임에도 불구하고 사전에 정해진 성과지표를 달성하면 보너스를 지급하는 것이었다. 변동비율을 이러한 단점을 보완하여 회사의 경영상태가 좋은 경우에는 종업원에게 더 많은 분배를 하고 (예를 들어, 70%) 회사의 경영상태가 나쁘거나 적자인 경우에는 종업원에게 돌아가는 분배의 몫을 적게 하거나 (예를 들어, 30%), 보너스를 지급하지 않도록 제도를 설계할 수도 있다.

#### 바. 보너스 지급빈도

보너스의 지급, 즉 보너스의 산정을 월단위, 분기별, 반기별 혹은 연단위로 할 것인가를 결정한다. 일반적으로 보너스의 지급은 자주하면 할수록 동기부여 효과가 높은 것으로 알려져 있다. 반면에 행정적인 비용은 높아지게 된다. 보너스의 지급빈도는 이처럼 동기부여 효과와 기업의 회계연도, 사업의 성격, 제품의 생산기간, 대금청구와 회수기간 등 현실적인 여건을 고려하여 결정한다.

#### 사. 보너스 분배기준

발생한 보너스의 총액을 종업원들에게 분배하는 기준을 의미한다. 정액기준으로 모든 대상종업원에게 동일한 액수의 보너스를 지급하는 방법과 정률기준으로 일정한 기준에 의해 차등지급하는 방법이 있다. 정률기준인 경우에도 종업원들이 받고 있는 임금을 기준으로 하는 경우, 직급과 호봉에 따라 정하는 경우도 있고, 인사고과의 등급에 따라 (즉, 개인의 성과평가에 따라) 차등

적으로 지급하는 경우도 있다. 후자의 경우 집단인센티브와 개인인센티브를 결합한 형태로서 이상적으로 보이지만 실제로 운영하는 데는 매우 조심스럽게 접근할 필요가 있다.

### 3. 실행 및 사후평가 단계

집단성과배분제도는 다른 인센티브제도와는 달리 종업원의 경영참여적 성격이 강함을 이미 언급하였다. 집단성과배분제도를 도입하는 기업의 대부분이 집단성과배분제도가 원활히 운영되는 것을 조정하기 위하여 성과배분제도 조정위원회(Steering Committee)를 두고 있다. 일반적으로 조정위원회는 근로자측 대표와 경영자측 대표의 동수로 이루어진다. 조정위원회의 역할은 일반적으로 다음과 같다.

첫째, 보너스 산정에 필요한 자료를 수집·분석하고 보너스를 산정한다.

둘째, 보너스 산정결과를 사원에게 설명하고 이해시킨다.

셋째, 적절한 의사소통기구(예: 뉴스레터, 게시판)를 이용하여 성과배분에 사용되는 지표들의 변화추이를 사원에게 알리고 적극적으로 참여할 수 있도록 유도한다.

넷째, 성과배분제도의 실행상 발생할 수 있는 제반 문제점을 해결하고 조정한다.

다섯째, 경영성과 향상에 필요한 각종의 제안과 혁신활동이 제대로 수행되고 있는가를 점검한다.

여섯째, 성과배분제도의 성과와 문제점을 분석·평가하고 필요시 제도를 개선한다.

집단성과배분제도의 성공적인 운영은 노사간의 상호협력과 신뢰 그리고 끝없는 노력에 의해서만 달성될 수 있다. 시행 중간중간 제도의 운영결과를 평가하고 상황의 변화에 맞추어 재조정하며, 제도가 정착될 수 있도록 지속적인 관리가 필요하다. 집단성과배분제도상의 변경사유가 발생하였을 경우 조정위원회의 결정에 의해 제도변경을 실시한다. 제도를 변경하여 재설계를 해야 하

는 사유는 대체로 다음과 같다.

첫째, 보너스 산정과 분배에 대한 노사간의 의견불일치

둘째, 성과배분제도가 너무 복잡하거나 기타 이유로 종업원들이 이해하지 못하는 경우

셋째, 보너스 산정지표가 너무 엄격하게 적용되거나 종업원들의 노력으로도 개선되지 않아 보너스가 발생하지 않거나 유명무실하게 발생하는 경우

넷째, 보너스 산정지표가 너무 쉬어 특별한 노력이 없어도 성과달성이 이루어지는 경우

다섯째, 신기술의 도입이나 구조조정으로 인하여 생산라인에 변화가 있는 경우

여섯째, 기업의 비전이나 전략이 바뀐 경우

일곱째, 기타 이유로 집단성과배분제도가 본래 목표한 바를 달성지 못하는 경우

## VI. 集團成果配分制度의 事例研究<sup>2)</sup>

### 1. 사례의 개요

본 연구에서는 집단성과배분제도를 실시한 미국 위스콘신주 소재 에거스회사(Eggers Industries, Inc.)에 속해 있는 한 가구공장(Plywood division)의 사례를 분석하고자 한다. 에거스회사의 가구공장은 위스콘신주 투 리버스(Two Rivers)에서 그 지역 상공인인 프레데릭 에거스에 의하여 1884년에 처음 설립되었으며 현재 약 180명의 종업원을 고용하고 있다(표 VI-1 참조).

<표 VI-1> 에거스공장 개요

항 목	에거스회사의 가구공장 (Eggers Industries. Plywood Division)
공장설립연도	1884년
소재지	미국 위스콘신주, 투 리버스(Two Rivers)
주생산품	주문생산식 목재가구
종업원수	180명
노동조합	미국 목공노조 1349지부(United Brotherhood of Carpenters, Local 1349)

처음 에거스회사를 창립하였을 당시에는 농업용기구와 베니어판이 주된 생 산품이었으나 오늘날 이 회사는 세계 유수의 가정용 및 상업용 가구 제조회

2) 본 사례연구는 저자 중 1명이 1992년 직접 공장을 방문하여 수집한 자료, 그 공장의 경영 층과 노조간부를 면담한 결과, 그리고 미국의 노동부에서 발간한 Labor Management Cooperation Brief No. 2(March 1985) "Employee Involvement and Gainsharing Produce Dramatic Results at Eggers Industries"를 참고하여 작성되었다. 본 연구에서는 1980년대의 사례를 사용하였으나, 이 사례에서 다루어지는 집단성과배분제도의 여러 측면 들은 특정시점에만 적용가능한 사안이 아니므로, 집단성과배분제도의 이론이 실제 경영현 장에서 어떻게 실무적으로 적용되는지를 밝히기에는 부족함이 없는 것으로 보인다.

사로 성장하였다. 이 회사는 주로 주문생산의 형태로 고급실내가구를 생산하고 있는데, 이 회사제품은 미국의 대통령 관저와 유엔본부도 사용할 만큼 그 품질을 인정받고 있다. 에거스회사의 경영철학은 <표 VI-2>에서 보듯이 종업원 중심주의, 성장위주의 공격적 경영, 고객만족도 극대화 등으로 요약될 수 있다.

<표 VI-2> 에거스사의 경영철학(Mission Statement)

우리는 우리의 가장 중요한 임무가 우수한 제품을 생산·판매하면서 적절한 이윤을 창출하는 데 있음을 선언한다.

I. 노사관계

우리는 다음과 같은 작업장 분위기 조성을 위하여 노력한다.  
 첫째, 경영에 모든 종업원들이 참여할 기회를 제공한다.  
 둘째, 개인별 발전의 기회를 제공한다.  
 셋째, 뛰어난 성과에 대해서는 보상을 지급한다.  
 네째, 개개인 종업원들의 고용안정을 보장한다.

II. 채산성

우리는 경쟁사의 제품보다 더욱 경쟁력을 갖춘 제품을 생산하기 위하여 노력한다. 매년 최소 8% 이상의 이윤을 증가시킴으로써,  
 첫째, 새로운 장비를 갖추어 경쟁사에 비하여 종업원들의 생산성을 높일 수 있도록 한다.  
 둘째, 우리의 고객들에게 미래에도 계속 신뢰할 수 있는 제품을 공급할 수 있도록 한다.  
 셋째, 주주들에게 투자에 합당한 배당금을 제공한다.

III. 고객만족도

우리는 고객에게 제공하는 가치에 따라 제품과 서비스의 가격을 정한다.  
 우리는 선적과 납품기일을 맞출 수 있도록 노력한다.  
 우리는 모든 고객의 요구에 대응한다.

IV. 윤리

우리는 종업원, 고객, 납품업자, 그리고, 주주들과 긴밀한 관계를 갖는 것이 중요하다고 확신한다.  
 우리는 자신에 충실하고 우리 주위의 공동체에도 책임을 다한다.

이 공장은 주문생산방식을 수행하기 위하여 노동집약적인 생산체제를 운영하고 있는데, 이는 집단성과배분제도를 실시하기에 적합한 환경을 제공하는 것으로 보인다. 집단성과배분제도는 기본적으로 종업원참여제도를 통하여 종업원들이 창의성을 발휘하여 더욱 나은 작업방식을 발견하고(Work Smart), 성과를 배분함으로써 더욱 열심히 노력을 기울이게 하는(Work Hard) 제도이다. 즉, 성과배분제도의 성패는 종업원에게 달려 있는 것이다. 이러한 점을 고려할 때, 성과배분제도가 효과를 보기 위해서는 우선 생산체계가 노동집약적인 것이 바람직한 요소 중의 하나로 간주될 수 있다. 왜냐하면 만약 기업의 생산체계가 과도하게 자본집약적이고 기계화되어 있다면 종업원들의 아이디어나 노력보다는 기계설비의 개선이 성과향상에 더욱 중요해질 것이기 때문이다. 따라서 이 공장의 노동집약성은 집단성과배분제도가 긍정적인 효과를 거둘 수 있게 하는 조건중의 하나가 되었던 것으로 보인다.<sup>3)</sup>

## 2. 집단성과배분제도의 도입동기

에거스회사에서 1981년 집단성과배분제도를 도입한 직접적인 동기는 기존의 임금체계가 다품종 소량생산을 요구하는 최근의 시대조류에 적합하지 않으며 최근에 와서는 기존 임금체계의 관리가 어려워졌기 때문이다. 이 공장에서 집단성과배분제를 도입하기 전에는 개개 종업원이 일정한 기준의 생산량을 초과하는 경우 개인별 상여금을 지급하는 개인별 인센티브제도(Individual Piece-rate system)를 시행하고 있었다. 개인별 인센티브제도는 각 개인의 생산량을 늘이기 위하여 고안된 임금제도로서 미국 대부분의 제조업 공장에서 널리 쓰이던 제도였다. 즉, 각 개인의 생산량이 미리 정한 목표량을 초과할

3) 물론 집단성과배분제가 자본집약적인 환경에서는 긍정적인 효과를 발휘할 수 없다는 의미는 아니다. 자본집약적인 사업장에서도 일선 종업원의 아이디어가 작업과정에 쉽게 반영될 수 있을 정도로 도입된 기술의 영향력이 절대적이지 않은 경우라면 종업원의 노력이나 아이디어가 비용절감이나 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 다만, 노동집약적인 경우에는 종업원의 기여가 보다 용이하고 그 효과 또한 상대적으로 클 것으로 예상된다.

경우, 인센티브로 초과된 수량에 대하여 보너스를 지급하는 제도이다. 공장이 최초 설립된 이후부터 오랜 기간 실시된 개인별 인센티브제도는 1980년대 초에 들어서 두 가지의 커다란 문제점에 직면하게 된다.

첫째, 개인별 인센티브제도는 반복적인 공정의 효율성을 극대화함으로써 동일한 생산품을 주어진 시간 내에 최대한 많이 생산하도록 함으로써 소품종 대량생산을 위주로 하는 테일러리즘 혹은 포디즘적인 생산양식에 가장 적합한 임금제도이다. 그러나 후기산업시대로 접어든 현 상황에서는 소비자의 기호와 시장의 상황이 다품종 소량생산을 요구하게 되면서 수량보다는 품질이 더 중요해지고, 급변하는 소비자기호의 변화에 신속히 대응하는 능력이 중시되면서 생산성 극대화를 목표로 하는 개인별 인센티브제도는 그 효용가치가 점차 감소하게 되었다.

둘째, 더욱이 다품종 소량생산의 조류에 따라 제품의 숫자가 많아지고 생산공정이 갈수록 복잡해지면서 직무의 숫자가 갈수록 분화되어 개인별 인센티브제도를 유지관리하는 것도 쉽지 않은 작업이 되었다. 개인별 인센티브제도는 각 직무별로 서로 다른 생산기준을 정하고 실제 생산실적에 따라 인센티브를 제공하는 제도인데, 직무의 숫자가 늘어나는 만큼 인센티브의 기준이 늘어나게 되었다. 1980년대 초에 와서는 각 개인별로 인센티브를 적용하는 과정에서 종업원의 숫자만큼 제도 자체가 복잡해졌고, 직무가 변경되는 경우에는 그에 따라 인센티브제도를 조정해야 하므로 이 제도의 시행은 더욱 혼란스러워졌다. 회사 내에 직무분석 전문가들(Job Analysts)이 있었지만 공장 내의 직무변화를 일일이 분석조정할 수 없었고 결국 시행상의 문제점으로 인해 1980년에 와서는 이 제도의 적용을 받은 에거스회사의 종업원은 전체 종업원들 180명 가운데 45%에도 미치지 못하게 되었다. 따라서 많은 수의 종업원들이 개인별 인센티브의 적용을 받지 못하거나 현실에 맞지 않는 기준에 따라 인센티브가 제공됨에 따라 제도에 따른 종업원의 불만은 커지게 된다. 이러한 상황에 처한 경영층은 임금제도의 문제점을 해결하지 못한다면 생산의 효율성이 더욱 저해될 것임을 느끼게 되었다. 에거스공장에서 집단성과배분제를 도입하게 된 것은 개인별 인센티브제도의 이러한 문제점들을 해소하

기 위한 것이 그 직접적인 원인이었다고 볼 수 있다.

### 3. 집단성과배분제도의 도입과정

#### 가. 집단성과배분제도의 도입과 보너스 공식의 결정

개인별 인센티브제도의 폐지를 염두에 두면서 회사의 경영층은 그후 1년 이상의 기간 동안 회사의 실정에 맞는 임금제도를 도입하기 위한 연구와 조사에 착수하였다. 회사의 경영자들은 각종의 성과배분제와 종업원참여제도에 대하여 조사한 결과, 현재의 개인별 인센티브제도를 폐지하고 집단성과배분제로 대처하는 것이 바람직하다는 결론에 이르게 된다. 집단성과배분제는 한 부서나 집단의 성과가 일정한 목표를 초과하여 달성하게 될 때, 집단적으로 보너스를 지급하는 제도로서 개인별 생산성 향상에 치중하여 일일이 개인별로 인센티브 기준을 수립하여야 하는 개인별 인센티브제도의 문제점을 제거함과 동시에 각 집단구성원간의 협조를 촉진하는 장점을 지닌 제도이다. 집단성과배분제에는 스캔론 방식, 럭커 방식, 임프로슈어 방식 등이 있는데, 에거스회사에서는 결국 스캔론 방식으로 결정하였다. 스캔론 방식을 도입하게 된 이유는 당시 일리노이주에 있는 동종업계의 한 회사에서 스캔론 방식을 도입하고 있었는데, 이 회사의 경우를 검토한 결과 스캔론 방식이 에거스회사의 실정에 도 가장 적합한 것으로 생각해 이를 결정하게 된다. 이 공장에서 스캔론 플랜을 선택한 또 하나의 이유는 스캔론 플랜이 성과배분의 요소와 경영참가의 요소를 함께 지니고 있기 때문이었다. 즉, 스캔론 플랜은 조직의 모든 구성원이 조직의 활동에 최대한 참여할 수 있도록 하고 이에 따른 성과를 동등하게 보상받을 수 있도록 디자인된 것이다.

스캔론 플랜을 도입하기로 결정한 후, 1980년 1월 경영자들은 스캔론 플랜에 정통한 경영컨설턴트인 린다 워쉬번(Linda Washburn)을 방문하고 개인별 인센티브제도를 폐지하고 스캔론 방식의 경영참가제도를 도입하는 구체적인 방안에 대하여 자문을 구하게 된다. 우선 당분간 개인별 인센티브제도를

유지하면서 실험적으로 일부 부서에서만 집단성과배분제도를 도입하는 방안도 고려되었지만, 경영층과 워커들은 개인별 인센티브제와 집단성과배분제도는 서로 상치되는 개념인 만큼 한 공장 내에 병존하는 것이 곤란하므로 우선 개인별 인센티브제도를 완전히 폐지한 후에 집단성과배분제도를 실시해야 한다는 점에 최종적으로 의견의 일치를 보았다.

#### 나. 노동조합과의 협상과정

그러나 임금제도의 변경은 노동조합과의 협상을 거쳐야 하는 사안이었고 1980년 봄 경영층은 이 회사의 생산직·기술직 근로자들을 대표하고 있는 목공노동조합 1349지부와 이 건에 대한 협의를 시작하였다. 1980년 여름이 기존의 단체교섭이 종료하고 새로운 협약안을 체결하여야 할 시점이었으므로 노사간에 새로운 임금제도의 도입을 논하기에는 1980년 봄이 적당한 시점이었다. 우선 경영층에서는 집단성과배분제도의 도입과정에서 노조의 참여가 필수적임을 느끼고 집단성과배분제도의 설계와 도입과정에 노동조합이 적극 협조하여 동등한 파트너로서 참여하여 줄 것을 요청하였다.

노동조합의 협조를 구하는 과정에서 경영층은 현행 개인별 인센티브제도의 불합리한 점과 시행상의 문제점들을 솔직히 논의하였으며, 노동조합 역시 현재의 개인별 인센티브제도의 불합리한 면들을 잘 알고 있었으므로 새로운 제도의 시행에 원칙적으로 찬성을 표시하였다. 그러나 노조측에서는 새로운 제도로써 집단성과배분제도를 택하기 이전에 이 제도에 대하여 보다 상세히 파악할 필요가 있었고, 또한 상위단체인 노동조합본부와 협의를 할 필요가 있었다. 따라서 공장의 노동조합지부 간부들은 상급단체인 목공노동조합본부를 방문하여 집단성과배분제도에 대한 목공노동조합 본부측의 의견을 묻게 된다. 노조본부의 간부들 중 일부는 집단성과배분제도에 대하여 부정적인 견해를 표시하는 반면, 노조본부의 젊은층 간부들은 이 제도가 노조원들에게 이득을 가져올 수도 있는 제도라며 긍정적인 태도를 보이기도 하였다. 즉, 노조본부의 간부 중 일부에서는 집단성과배분제는 같은 임금으로 노동자들을 더욱 많

은 일을 시키기 위한 수단이므로 노동조합은 이 제도의 도입을 반대하여야 한다고 주장한 반면, 다른 한편에서는 이 제도의 도입으로 노조원의 임금이 실질적으로 상승할 수도 있으므로 다른 회사의 경우를 좀더 알아 볼 필요가 있다고 권하였다. 이에 따라 노동조합 지부의 간부들은 인접지역에 위치한 위스콘신주 제인스빌의 파커만년필회사의 고무노동조합간부를 초대하여 그 회사의 경험에 대하여 보다 상세히 알아보기로 하였다. 파커만년필회사는 집단성과배분제도를 실시하여 큰 성공을 거둔 적이 있는 유명한 사례로서 노동조합 지부의 간부들은 파커만년필사의 성공사례를 들은 후 집단성과배분제도가 제대로 시행이 된다면 노조원들의 복리를 증진시킬 만한 잠재력을 지닌 제도라는 점을 인식하게 된다. 따라서 노동조합 지부의 간부들은 일단 집단성과배분제의 실시를 적극적으로 검토하기로 결정하게 된다.

에거스사가 노조와의 협상에서 특히 중점을 둔 분야는 고용보장정책이다. 집단성과배분제를 실시함으로 인해서 생산성이 증가하고 이에 따른 잉여인력이 해고되어야 한다면 종업원들은 더욱 열심히 일하여 스스로를 해고시키는 결과가 되므로 당연히 종업원들은 이 제도에 협조하지 않게 된다. 에거스사의 경영층들은 이러한 점을 고려하여 집단성과배분제도의 실시기간중 잉여인력이 발생할 경우 해고 대신에 주 4일 근무를 하거나, 그동안 외부하청을 주었던 일거리들을 다시 불러들여서 내부인력으로 수행하도록 하는 등 해고회피 노력을 적극 실시하도록 노조와 합의하였다.

1980년 8월, 회사와 노동조합은 기존의 개인별 인센티브제도를 폐지하도록 명시한 새로운 단체협약을 체결하였다. 또한 그해 9월에는 경영컨설턴트인 린다 위쉬번이 다시 회사를 방문하여 먼저 회사의 중견간부 및 노동조합간부들과 종업원 경영참가제도의 중요사항에 대해서 논의하고 전체 종업원들과도 토론을 가졌다. 회사와 노동조합은 집단성과배분제의 도입을 계속 검토할 것인가를 묻는 비밀투표를 전체 종업원을 대상으로 실시하기로 합의하였으며, 투표결과 이 제도의 시행을 계속 검토해 보자는 안에 전체 종업원의 66%가 찬성한 것으로 나타났다.

이에 따라 회사와 노동조합은 24명으로 구성된 태스크포스팀을 구성하여

집단성과배분제도의 도입을 검토하도록 위임하게 된다. 태스크포스팀이 설계한 집단성과배분제는 최종적으로 종업원 전원의 투표를 통하여 전체 종업원의 3분의 2 이상이 찬성할 경우에만 이 제도를 실시하는 것으로 정하였다. 이 태스크포스팀은 최고경영층에서 5명, 일선 관리자 1명, 노조간부 중 5명, 그리고 동료직원으로부터 선출된 종업원 대표 14명 등 모두 24명으로 구성되었으며, 이 태스크포스팀은 5일 동안 계속 회의를 갖고, 에거스사의 집단성과배분제의 골격을 개발하였다. 다시 투표한 결과 70%의 종업원들이 이 제도를 2년 동안 시험 실시하는 데 동의하였으므로 에거스사의 집단성과배분제도는 마침내 1981년 1월 1일부터 시행되었다.

#### 다. 집단성과배분제도의 실시에 다른 교육훈련

집단성과배분제의 시행이 결정되면서 새로운 제도의 성공적인 도입을 위하여 종업원에 대한 교육, 훈련이 가장 먼저 실시되었다. 경영자와 노동조합간부들은 노사가 보다 많은 정보를 공유하고 종업원들의 새로운 제도에 대한 이해의 폭이 크면 클수록 이 제도의 성공가능성이 커진다는 점을 인식하게 되었다. 그 결과 이 회사의 노사는 경영컨설턴트인 린다 워쉬번과 함께 다양한 형태의 교육훈련프로그램을 개발 실시하게 된다. 우선 일선 종업원들이 집단성과배분제도의 중요한 내용을 상세히 이해할 수 있도록 이 제도를 설명하기 위하여 필요한 교육을 실시하였다. 동시에 경영자와 관리자들은 종업원들과의 의사소통을 원활히 하기 위하여 종업원들의 이야기를 잘 듣고 효과적으로 대화하는 법, 그룹토론을 이끄는 방법, 집단의사결정방법 등에 관한 훈련 과정을 이수하기도 하였다. 또한 노사 양측은 집단성과배분제도가 성공하기 위해서는 회사의 중간간부들이 이 제도를 잘 이해하고 협조하는 것이 중요하다는 인식하에 중간간부를 위한 별도의 교육프로그램을 실시하였다.

#### 4. 집단성과배분제도의 설계

##### 가. 집단성과배분제도의 구조

에거스사의 집단성과배분제도는 전통적인 스킨 플랜의 특징을 반영하여 다음의 3가지 요소로 - 팀워크의 철학, 종업원의 제안을 수집하여 경영에 반영하는 경영참가제도, 향상된 성과를 배분하는 제도 - 구성되어 있으며, 이 3가지 요소가 상호작용을 통하여 기업의 조직의 성과가 향상된다는 것이다. 우선 노사간의 팀워크는 종업원 경영참가제도의 가장 중요한 부분을 형성하고 있는데, 굳건한 팀워크가 노사간에 형성될 때 성과를 향상시키기 위한 제안제도의 활성화를 이룰 수 있고, 또한 효과적인 제안이 실시될 때 회사의 효율성이 증대되어 이익을 낳게되고 이 이익은 스킨 방식을 통하여 종업원들에게 보너스로 지급되게 된다.

특히 집단성과배분제도에 병행하여 실시하는 종업원제안제도는 열심히 일하는 것을(Work Hard) 강조하는 경영방식에서, 보다 현명한 방법으로 신속하게 생산하는 방법을 모색하는 것으로(Work Smart) 경영방식이 바뀌어 감을 의미하는 것이다.

<표 VI-3> 에거스공장의 집단성과배분제도 개요

구 분	내 용
집단성과배분제 시작연도	1981년
보너스 지급주기	4주 단위
집단성과배분제 적용대상	전직원(생산직, 기술직, 사무직, 관리직)
보너스 공식	멀티코스트 스킨 플랜
보너스배분비율(회사 대 종업원)	45 : 55
적자에 대비한 비축기금(Reserve Fund)	실시
종업원참여제도	제안제도, 생산팀, 조정위원회
외부컨설턴트	계획단계부터 전과정에 참가
노조의 참여	플랜디자인과 운영에 참여
집단성과배분제 실시중 노사분규	없었음

#### 나. 집단성과배분제 중 경영참가 측면

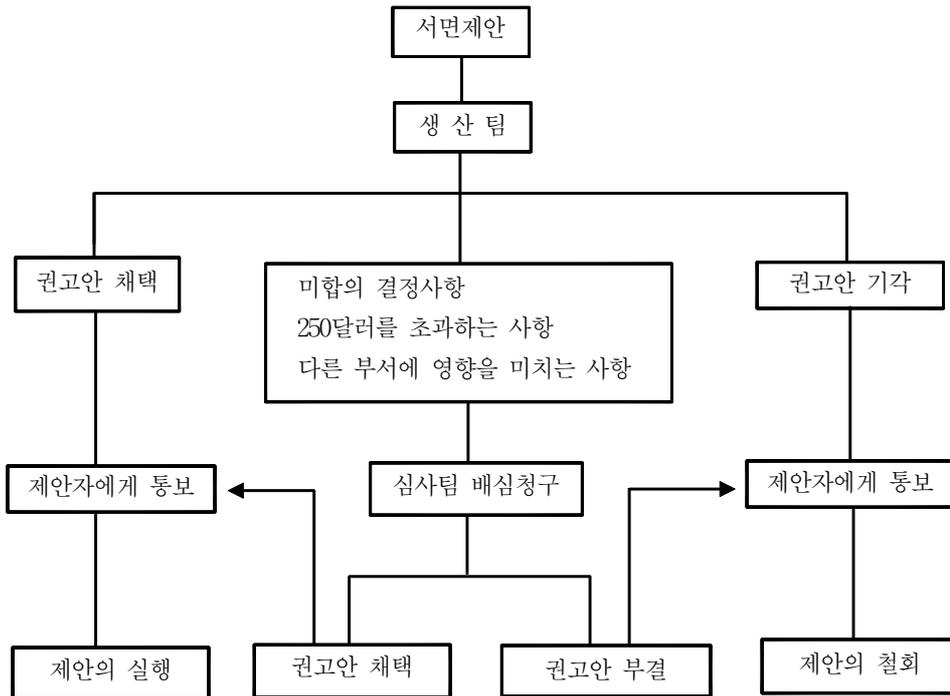
<표 VI-3>에서 보듯이 에거스회사에서는 종업원제안제도를 실시하는 통로로서 ① 생산팀과 ② 조정위원회를 운영하고 있다. 생산팀은 종업원들이 생산공정의 개선방안을 제안하고 이를 채택하는 가장 중요한 통로이다. 에거스사의 생산팀은 6개의 생산부서팀과 1개의 사무실팀으로 이루어져 있으며, 각 팀의 주요 임무는 각종 제안을 종업원들로부터 수집하여 각각의 제안에 대하여 이를 실행할 것인지를 결정하고, 실행이 결정된 제안에 대하여는 이를 직접 실행하는 것이다. 각 팀별로 최소한 한 명의 부서관리자와 한 명의 노조대의원이 각 그룹에 배정되고 (단, 사무실팀에는 노동조합이 없기 때문에 노조대의원이 배정되지 않는다), 각 팀의 나머지 인원들은 선거로 종업원들 가운데 선출되는데 한 부서에 종업원 5명당 1명씩 대표를 선출한다. 선출된 대표는 1년 동안 직무를 수행하며 3번 이상 연임할 수 없도록 제한을 가하고 있다. 또한 생산팀은 정규근무시간에 모임을 가지며, 매번의 집단보너스 지급기간 중 최소한 한 번은 모임을 가지도록 규정되어 있다.

[그림 VI-1]에서 보듯이 각 팀은 다음에 해당하는 모든 제안을 검토·집행할 수 있다.

- ① 자기 부서에만 영향을 미치는 사항
- ② 제안의 실시비용이 250달러를 넘지 않는 사항
- ③ 단, 각 제안은 노동조합과의 단체협약사항, 종업원의 승진, 노동시간, 제품가격, 종업원의 고충처리, 임금과 각종 수당, 그리고 공장폐쇄에 관한 사항은 다룰 수 없다.

또한 각 생산팀은 정보교류를 위하여 타부서의 팀과도 모임을 갖는데, 이 모임의 참석자들은 각종 생산현안문제, 생산목표, 보너스 산정과 각종 제안과 관련된 문제들을 논의한다.

[그림 VI-1] 에거스사의 제안 흐름도



조정위원회(Screening Committee)는 공장 내에서 집단성과배분제도의 실시를 총괄하는 노사합동위원회로서 이 제도의 실시에 관한 주요 사항들을 의결하고, 종업원의 제안에 관하여 생산팀의 처리권한을 벗어나는 모든 사항들을 처리한다. 조정위원회는 7명의 회사측 대표와 4명의 노동조합 대표, 그리고 1명의 서기, 부서장 중 투표로 선출된 1명, 각 생산팀에서 최소한 1명씩 선출된 7개 생산팀의 대표들로 구성된다. 투표로 선출된 부서장과 생산팀의 대표들은 1번의 임기가 6개월이고 3번 연임할 수 있다. 조정위원회는 상여금 지급 전에 최소한 한번의 모임을 갖고 상여금 지급을 의결한다. 조정위원회가 성원을 이루기 위해서는 구성원의 2/3 이상이 참석해야 하며, 다음과 같은 형식으로 진행된다.

- ① 회의참석자들은 상여금 지급에 관하여 논의하고 상여금 지급과 관련된 사항들을 검토한다.

- ② 생산팀이 실시한 제안들의 진행여부와 그 결과를 검토한다.
- ③ 생산팀의 권한을 벗어나는 제안을 검토하고 적절한 조치를 결정한다.
- ④ 현재 진행중인 모든 제안을 검토하고 필요한 조치를 취한다.
- ⑤ 중요한 회사의 현안과 계획을 토론하고 회사목표와 일치하는지를 검토하고, 필요하다면 수정여부를 고려한다.

조정위원회의 모든 결정은 합의를 통해서 이루어지며, 각 참석자는 동등한 발언권을 갖는다. 또한 에거스사는 노사 상호간의 대화를 촉진하기 위하여 격주로 지급되는 봉급날에 모든 종업원이 참여하는 모임을 갖고 인사담당관리자, 생산담당관리자, 노조 대표가 반드시 이 자리에 참석하도록 하고 있다. 이 봉급날의 모임은 생산팀이나 조정위원회의 모임보다 비공식적인 성격을 띠고 있으며, 봉급날 모임에서 토의되는 의제에는 제한이 없다. 이 모임의 주된 목적은 중요한 안건을 의결하기보다는 정보를 상호 공유하고 노사간의 이해의 폭을 넓히는 데에 있는 것이다.

다. 집단성과배분제 중 성과배분 측면

에거스사는 보너스 계산방식으로 멀티코스트 스캔론 플랜(Multicost Scanlon Plan)을 채택하였다. 심플 스캔론 플랜(Simple Scanlon Plan)이 일정기간 동안 생산한 가치에 대해서 현재의 노동비용이 차지하는 비율을 기준으로 하여 상여금을 산정하고 있는 데에 반하여, 멀티코스트 스캔론 플랜은 노동비용 이외에도 재료비용과 간접비용을 모두 포함한 총비용과 생산가치간의 비율을 기준으로 상여금을 계산하는 방식이다. 멀티코스트 스캔론 플랜은 심플 스캔론 플랜에 비하여 다소 복잡하다는 단점이 있으나 종업원들로 하여금 노동비용뿐만 아니라 재료비용과 간접비용을 함께 절감할 인센티브를 제공한다는 측면에서 장점이 있다.

<표 VI-4>에서 보듯이 에거스회사의 멀티코스트 스캔론 플랜에서는 노동비용과 재료비용, 그리고 간접비용까지 모두 29가지의 항목이 총비용에 포함되었다. 포함항목은 첫째, 통나무(Logs), 베니어판(Unspliced and Spliced

Veneer), 목재 및 널판(Lumber and Slabs), 파티클 보드(Particle Board), 아교(Glue), 사포와 테이프(Sandpaper and Tape), 마무리 재료(Finishing Materials) 등의 재료비와 들째, 직접생산 노동비(Production Labor), 기타 노동비(Other Labor, Wages, and Salaries), 휴가, 공휴일과 경조사시의 노동비(Vacation, Holiday, Funeral), 재해보상(Workmen's Compensation), 의료, 치과, 장애, 생명보험(Health, Dental, Disability and Life Insurance) 등의 노동비용, 그리고 셋째, 전기, 상하수도료(Electricity, Water and Sewage), 건물 정비(Maintenance Building), 기계 정비(Maintenance Machine), 공구 정비(Maintenance Cutting Tools), 차량운행비(Vehicle Expense), 전화비(Telephone), 사무용품(Office Supplies), 복사비, 자료처리, 여행비용 등 간접비로 구성되어 있다. 이 비용들은 종업원의 노력 여하에 따라 절감이 가능하다고 노사가 합의한 비용항목이다.

한편 총비용제의 항목은 종업원들의 통제밖에 있어서 노력이나 아이디어가 거의 영향을 미치지 못하는 항목들로서 노사간의 협상결과 보너스의 계산에서 제외된 항목이다. 총비용제의 항목으로는 이익배분(Profit Sharing), 소득세(Payroll Taxes), 감가상각(Depreciation), 재산세(Property Taxes), 화재 및 책임보험(Fire and Liability Insurance), 커미션(Commissions), 광고비(Advertising), 판매비(Selling Expense), 경영진 보너스(Management Bonus), 전문적 서비스(Professional Services), 직원 과외활동비 및 포상비(Employee Activities and Awards), 협회비(Association Dues), 자선 등 헌금(Donations), 컨설턴트 비용(Consultant Fees)등 15가지의 비용이 포함 되어 있다.

<표 VI-4> 보너스 계산시 총비용포함 항목 및 제외항목

총비용포함 항목
1. 통나무(Logs)
2. 베니어판(Unspliced and Spliced Veneer)
3. 목재 및 널판(Lumber and Slabs)
4. 파티클 보드(Particle Board)

- 
5. 아교(Glue)
  6. 사포와 테이프(Sandpaper and Tape)
  7. 마무리 재료(Finishing Materials)
  8. 포장재(Packaging)
  9. 기타 생산 재료(Production Supplies, e.g., Plastic, Door and Gutter Parts and Misc.)
  10. 천연가스(Natural Gas)
  11. 외주(Outside Manufacturing)
  12. 직접생산 노동비(Production Labor)
  13. 기타 노동비(Other Labor, Wages, and Salaries)
  14. 휴가, 공휴일과 경조사시의 노동비용(Vacation, Holiday, Funeral)
  16. 재해보상(Workmen's Compensation)
  17. 의료, 치과, 장애, 생명보험(Health, Dental, Disability and Life Insurance)
  18. 전기, 상하수도료(Electricity, Water and Sewage)
  19. 건물 정비(Maintenance Building)
  20. 기계 정비(Maintenance Machine)
  21. 공구 정비(Maintenance Cutting Tools)
  22. 기타 정비(Maintenance Misc.)
  23. 차량운행비(Vehicle Expense)
  24. 전화비(Telephone)
  25. 사무용품(Office Supplies)
  26. 복사비(Copy Machine)
  27. 자료처리(Data Processing)
  28. 여행(Travel)
  29. 기타(Miscellaneous)

---

총비용제외 항목

- 
1. 이익배분(Profit Sharing)
  2. 소득세(Payroll Taxes)
  3. 감가상각(Depreciation)
  4. 재산세(Property Taxes)
  5. 화재 및 책임보험(Fire and Liability Insurance)
  6. 커미션(Commissions)
  7. 광고비(Advertising)
  8. 판매비(Selling Expense)
  9. 경영진 보너스(Management Bonus)
  10. 전문적 서비스(Professional Services)
  11. 직원 과외활동비 및 포상비(Employee Activities and Awards)
  13. 협회비(Association Dues)
  14. 자선등 현금(Donations)
  15. 컨설턴트 비용(Consultant Fees)
-

1975~80년 상반기까지 5년간에 걸쳐서 제품을 생산하는 데 들었던 비용을 계산한 결과, 총생산가치에 대한 총비용의 비율(즉, 기본비율)이 81.5%에 달하는 것으로 계산되었다. 기본비율이 81.5%라는 사실은 제품을 생산하는 데 필요한 총비용이 평균적으로 제품판매가치의 81.5%에 달한다는 것을 의미한다. 따라서 집단성과배분제도의 실시결과 실제비용이 기준비용(즉, 제품판매가치의 81.5%)보다 낮으면 종업원들은 보너스를 지급받게 되지만, 실제비용이 기준비용을 초과하는 경우에는 적자가 발생한 것으로 간주되어 종업원들은 상여금을 지급받지 못한다.

<표 VI-4>는 에거스사의 보너스 계산의 예를 나타낸 것이다. 보너스는 4주에 한번씩 계산이 되는데, <표 VI-5>에서 계산한 수치는 실제로는 현재 보너스 지급시기(4주)와 이전시기(4주)의 평균치로부터 계산된 것이다. 즉, 보너스는 지난 8주간의 성과를 바탕으로 매 4주마다 지급이 되는데, 그 이유로는 이 공장의 한 생산주기(Production Cycle)가 보통 5~6주가 걸리기 때문에 매 4주의 작업성과는 실제 성과를 정확히 반영하지 못하기 때문이다. 따라서 두 시기의 평균을 구하는 것이 실제 비용의 계산시기와 생산주기를 일치시킬 수 있는 방법인 것이다. 또한 에거스사의 전직원이 보너스의 지급대상이 되지만, 단, 관리직 사원 중 별도로 공장전체의 경영실적에 따른 보너스(Executive bonus)를 받는 중역들은 집단성과배분제의 보너스 지급대상에서 제외되었다.

<표 VI-5>의 예에서 좌측은 보너스 지급시의 계산과정을 나타내고 있다. 보다 구체적으로 설명하면, 이 기간중 실제 판매액은 500,000달러이며 지난 기와 대비하여 재고가 50,000달러만큼 증가하였으므로 총생산가치는 550,000달러로 계산된다. 집단성과배분제의 기준비용은 위 금액의 81.5%로서 448,250달러고 이 기간중의 실제 비용이 415,250달러로서 모두 33,000달러가 절감된 것이다. 따라서 회사측에서는 이 금액의 45%인 14,850달러를 배당받고, 종업원들은 이 금액의 55%인 18,150달러를 배당받게 된다. 단, 적자가 나는 기간이 있을 것에 대비하여 보너스 실지급액은 위 금액의 80%인 14,520달러에 한하고 적자대비 예비비에서 20%인 3,630달러를 예치하게 된다. 따라서 종업원

봉급총액이 165,000달러라면 보너스의 평균비율은 8.8%(즉, 14,520/165,000 = 0.088)로 계산된다. 또한 지난달로부터 이월된 적자대비 예비비가 10,270달러 있으므로 이번 기의 예비비 3,630달러를 추가하여 현재 적자대비 예비비 누계는 13,900달러에 달하게 된다.

한편 우측의 계산 예는 적자가 나서 보너스를 지급할 수 없는 경우를 보여주고 있다. 보다 상세히 설명하면, 이 기간중의 실제 판매액이 500,000달러이고 지난 기와 대비한 재고변동 상황이 50,000달러이어서 이 기간중의 생산가치는 550,000달러로 계산된다. 기준비용은 위 금액의 81.5%인 448,250달러이며, 이 기간중의 실제 지출비용이 463,250달러로 기준비용을 초과할 경우 배당금은 -15,000달러가 되어 회사측 배당은 할 수 없게 되고, 종업원 배당액도 위 금액의 55%인 -8,250달러로 계산되어서 보너스는 지급하지 못하게 된다. 지난달로부터 이월된 적자대비 예비비가 13,900달러이므로 이 금액에서 8,250달러를 감한 금액인 5,650달러가 현재의 적자대비 예비비 누계로 계산된다.

<표 VI-5> 집단성과배분제도의 보너스 계산 예

(단위 : 달러)

	보너스 지급시	보너스 부지급시
1. 실제 판매액	500,000	500,000
2. 지난 기와 대비한 재고변동 상황	50,000	50,000
3. 생산가치(1+2)	550,000	550,000
4. 기준비용(3의 81.5%)	448,250	448,250
5. 실제비용	415,250	463,250
6. 배당금(4-5)	33,000	-15,000
7. 회사측 배당(6의 45%)	14,850	0
8. 종업원 배당(6의 55%)	18,150	-8,250
9. 보너스 실질지급액(8의 80%)	14,520	0
10. 적자대비 예치금(8의 20%)	3,630	0
11. 종업원 봉급총액	165,000	165,000
12. 보너스 비율(9/11)	8.8%	0
13. 지난달로부터 이월된 적자대비 예치금	10,270	13,900
14. 현재 적자대비 예치금 누계		
보너스 지급시(10+13)	13,900	5,650
보너스 불지급시(8+13)		

심플 스캔론 플랜에서는 배당금의 75%를 종업원들에게 지급하고 25%를 회사가 보유하는 것이 일반적이다. 그러나 에거스사의 경우는 55%를 종업원들이 지급받고 45%를 회사가 보유하는 방식을 택하고 있는데, 이는 멀티코스트 스캔론 플랜의 특징이 감안된 것이다. 즉, 멀티코스트 스캔론 플랜에서는 노동비용, 재료비, 간접비 등이 기본비용에 포함됨으로써 종업원들이 절감할 대상도 많아지고 따라서 분배몫도 더욱 커지는 결과가 된다. 따라서 종업원의 몫이라는 측면에서는 멀티코스트 스캔론 플랜에서 55%를 종업원에게 분배하는 것과 심플 스캔론 플랜에서 75%를 지급하는 것이 거의 같은 의미를 지닌다는 것이다. 에거스공장에서 집단성과배분제도를 디자인한 태스크포스팀에서는 처음에 노사가 50 대 50으로 배당금을 분배할 것을 고려하였다. 그러나 노동조합측에서는 집단성과배분제도의 성패가 결국 종업원들의 노력과 창의력에 달려 있으므로 종업원들의 사기진작을 위하여는 종업원들의 몫이 회사의 몫보다 조금이라도 더 많이 받도록 하는 것이 바람직하다고 주장하였고, 이 주장이 받아들여져서 결국 노사가 55 대 45로 분배하게 된 것이다. 한편 종업원의 몫 55% 중의 20%에 해당하는 액수는 적자에 대비하여 예비비로 비축하고, 이 적자대비 예비비는 <표 VI-4>에서 보듯이 적자가 나는 기간에는 적자액의 55%를 예비비에서 충당하게 된다. 연말결산이 끝날 때에 적자대비예비비의 잔액을 종업원들에게 일괄적으로 배분하기로 하였다.

## 5. 집단성과배분제도의 성과

<표 VI-6>과 [그림 VI-2]에서 보듯이 에거스사의 집단성과배분제도는 처음 2년 동안의 시험기간(1981~82) 동안에 다소의 굴곡이 있었지만 대체로 긍정적인 성과를 거두었다. 1981년 집단성과배분제도를 실시한 이래 처음 4번의 기간중에는 실제 비용이 기준비용을 초과하여 계속 적자가 발생하였으며 보너스를 전혀 지급하지 못하였다. 최초로 보너스를 지급하기 시작한 것은 5번째 기간이었으나 그 금액은 2,704달러에 불과하였다. 그러나 다섯번째 기간 이후부터는 꾸준히 흑자를 기록하여 집단성과배분제도를 시행한 첫해의

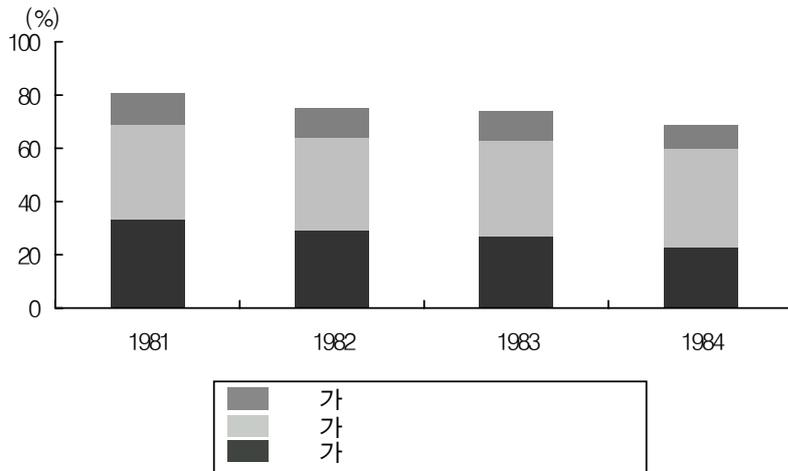
13번 보너스 지급기간중 7번의 기간에 흑자가 기록되었고 보너스를 지급하였다. 집단성과배분제도를 실시한 두번째 해인 1982년의 경우에는 13번의 기간 가운데 11번 상여금을 지급하였으며, 그 중 한 번은 종업원에 지급된 보너스의 총액이 39,724달러에 달하게 된다. 그 결과 2년 동안의 시험기간이 끝나는 해인 1983년에 실시한 투표에서 종업원의 91%가 집단성과배분제도를 계속 실시하는 데 찬성하게 된다.

집단성과배분제도를 실시한지 3년이 되는 1983년부터 집단성과배분제도는 더욱 괄목할 만한 성과를 거두게 된다. 즉, 종업원 1인당 평균보너스 지급액수가 1983년의 1,902달러에서 1984년에는 3,293달러로 크게 증가하였다. 따라서 이 회사의 평균적인 종업원이 시간당 9달러 정도의 임금을 받아서 시간 외 근무수당을 포함한 연봉이 30,000달러에 달한다고 볼 때, 1984년에는 총봉급의 10% 이상의 금액을 집단성과배분제의 보너스로 수령한 것이다. 집단성과배분제도를 실시한 이후 보너스가 종업원의 총급여 가운데 차지하는 비율이 2.2%에서 33.6%까지 이르게 되었으며, 시험기간이 끝난 이후에 모든 기간중 보너스를 지급하였다. 예를 들어 실제로 시간당 임금을 9달러 받는 중견 종업원의 경우, 집단성과배분제도의 실시결과 그 기간중의 시간당 임금이 최대 12.02달러로 인상된 효과를 갖게 된 것이다. 또한 집단성과배분제도의 긍정적인 효과는 회사의 이윤이 증가하는 결과를 낳게 되었는데, 1983년에 이 회사는 전년에 비해 이윤이 14%나 증가하였다.

<표 IV-6> 집단성과배분제도의 성과

	1981	1982	1983	1984
1. 생산가치에 대한 간접비용의 비율(%)	12.6	10.8	10.5	9.4
2. 생산가치에 대한 재료비용의 비율(%)	35.7	35.6	36.2	36.7
3. 생산가치에 대한 노동비용의 비율(%)	32.6	29.4	27.6	23.5
4. 생산가치에 대한 실제비용의 비율(1+2+3)	80.9	75.8	74.3	69.6
5. 종업원 1인당 평균보너스 액수(달러)	315	1,404	1,902	3,293

[그림 VI-2] 집단성과배분제도의 성과



세부적으로 살펴보면, 집단성과배분제도는 종업원들로 하여금 지속적인 경비절감노력을 기울이도록 인센티브를 제공하였으며, 그 결과 재료비용, 노동비용, 간접비용과 총생산가치와의 비율이 계속 낮추어 졌다. 1975~80년 상반기까지 집단성과배분제도를 실시하기 전 5년간의 기본비율 평균이 81.5%였으나, 1981년에는 80.9%, 1982년에는 75.8%, 1983년에는 74.3%, 그리고 1984년에는 69.6%까지 그 수치가 지속적으로 낮아지게 된다. 이는 집단성과배분제도 실시 이전과 비추어 4년 만에 총비용의 절감이 약 15% 정도 이루어진 것을 보여주는 것이다. 특히 노동비용의 절감은 획기적인 것으로서 노동비용의 기본비율은 총생산가치의 31.4%였으나 이 비율이 1983년에는 27.6%로 감소하였고, 1984년에는 다시 23.5%까지 그 비율이 떨어지게 된다. 즉, 2년 남짓 동안에 약 25%의 노동비용 절감이 이루어져서 집단성과배분제도 실시 이전과 비교하면 노동비용이 4분의 3 수준으로 감소한 것이다. 집단성과배분제도의 실시 이후 간접비용도 큰 폭으로 절감되었다. 즉, 생산가치에 대한 간접비용의 비율이 1981년에는 12.6%였으나, 1982년에는 10.8%, 1983년에는 10.5%, 그리고 1984년에는 9.4%까지 그 수치가 낮아지게 된다.

다만, 재료비용의 절감폭이 크지 않아 생산가치에 대한 재료비용의 비율이 1981년의 35.7%가 1982년에는 35.6%로 감소하였으나, 1983년에는 36.2%, 1984년에는 36.7%로 다시 소폭 증가하였다. 이는 이 공장에서 노동비용이나 간접비용의 절감이 재료비용을 줄이는 것보다 훨씬 더 용이했음을 암시하고 있다. 한편으로는 이 기간중 통나무(Logs), 베니어판(Unspliced and Spliced Veneer), 목재 및 널판(Lumber and Slabs) 등의 재료비용이 대폭 인상된 데에서도 그 이유를 찾을 수 있다. 즉, 물량기준으로는 재료의 절감이 이루어졌더라도 재료비의 인상으로 인하여 금액기준으로는 절감의 효과가 나타나지 않는 것이다. 이러한 문제점은 금액을 기준으로 하는 스캔론 플랜이나 럭커 플랜의 고유한 문제점으로 지적될 수 있으며, 인플레이션이 높은 시기에는 스캔론 플랜이나 럭커 플랜이 회사의 운영성과를 정확히 나타내지 못하는 단점을 안고 있는 것이다.<sup>4)</sup>

## 6. 시사점

에거스사의 집단성과배분제는 많은 긍정적인 효과를 가져왔으나 그 시행과정이 반드시 순탄하였던 것은 아니다. 에거스사의 집단성과배분제 역시 많은 문제점과 노사간의 첨예한 이슈들을 내포하고 있었으며, 집단성과배분제의 도입과정은 이러한 문제점을 극복해온 과정이라고도 볼 수 있다. 이하에서는 에거스사의 집단성과배분제도 과정에서 중점적으로 부각된 이슈들과 문제점들, 그리고 극복과정들을 ① 제도도입과 운영과정에서 노사간의 공동규율의 문제 ② 적절한 보너스 공식의 활용 ③ 종업원참여제도 시행과정 ④ 고용조정 문제로 나누어 설명하기로 한다.

우선 이 회사의 경영층은 집단성과배분제도의 도입과정과 프로그램 디자인,

4) 스캔론 플랜이나 럭커 플랜의 이러한 문제점을 해소하기 위하여 임프로췌어 플랜에서는 생산시간을 기준으로 하여 보너스를 산출한다. 임프로췌어 플랜은 금액기준 보너스제도의 문제점은 해소하였으나 소비자와 접촉하는 서비스업 등 작업시간을 정확히 예측하기 힘든 비제조업에서는 적용이 곤란하다는 단점이 있다.

그리고 실시과정에서 철저하게 종업원의 의사를 존중하는 의사결정방식을 보여주었다. 경영층에서는 집단성과배분제도의 성패가 결국은 노조와 노조원의 자세와 태도에 달려있다고 보고 도입과정에서부터 일반 종업원과 노동조합지도부의 의사를 적극 반영하기 위하여 많은 노력을 기울였다. 즉, 검토과정에서부터 이 회사의 근로자들을 대표하고 있는 목공노동조합 1349지부와 긴밀한 협의관계를 유지하였으며, 이 제도를 디자인한 태스크포스팀도 경영층에서 6명, 노조간부 5명, 그리고 14명의 일반직원 대표로 구성되었다. 또한 노사양측은 집단성과배분제의 최초 도입과 계속시행의 결정을 모두 일반 직원을 대상으로 한 비밀투표로 결정함으로써 일반 직원의 의사를 최대한 존중하는 태도를 보인 것이다. 또한 생산팀(Production Teams)과 조정위원회(Screening Committee)의 구성에서도 노조와 종업원 대표의 참여를 보장함으로써 이 제도를 실시함에 있어서 사실상의 노사공동규율(Co-Governance)의 형태를 보여주고 있다.

에거스사의 노조 역시 경영층의 요청을 받아들여, 이 제도의 도입과 운영에 적극 참여한다는 결정을 내리게 된다. 즉, 노조는 조합원들의 경제적 이익을 보호하는 현실적인 방안으로서 집단성과배분제도에의 참여를 선택한 것이다. 노조가 이 제도의 기획단계에서 집행과정에까지 적극 참여함으로써 이러한 제도의 실시결과가 종업원들에게 불이익이 돌아오는 것을 미연에 방지할 수 있었다. 또한 노조 지도부의 입장에서 보면 이 제도에의 참여를 통하여 혁신작업에 직접 관여함으로써 회사와 종업원들에 미치는 노조의 영향력을 증가시키고 노조원들의 이익을 보다 적극적으로 회사의 정책에 반영시킬 수 있는 계기로 삼을 수 있을 것으로 판단한 것이다. 이러한 사례는 노조의 참여적 전략이 회사정책에 대한 반대나 불개입보다는 조합원들의 이익을 훨씬 더 효과적으로 보호할 수 있는 수단임을 보여주고 있다.

노사간의 협상과 노조의 참여를 통한 집단성과배분제의 도입은 노조가 없는 경우나 노조를 참여시키지 않은 경우에 비추어 이 제도의 도입과정을 더욱 복잡하고 느리게 만들었으며 일부 경영자들은 이에 대한 불만을 표시하기도 하였다. 그러나 노조의 참여를 이끌어 내는 것이 이 제도의 성패를 좌우한

다는 대다수 경영층의 믿음은 이 제도의 성공적인 정착에 크게 기여하였으며, 이 제도의 장기적인 성과에 긍정적인 효과를 미칠 것으로 보인다.

둘째, 에거스사의 경우, 과거의 수치를 사용하여 결정한 기본비율이 비교적 현재의 상황을 잘 반영하여 노사 양측이 그 비율을 쉽게 수용한 사례로 볼 수 있다. 신기술의 도입 등 경영상황이 급변하는 경우에는 적정한 기본비율을 결정하기가 쉽지 않고 적정비율의 산정문제로 노사간의 갈등이 야기되는 경우도 있다. 가까운 예로 에거스사의 사주가 소유하고 있는 인접한 제조회사에서는 최초로 설정한 기본비율이 너무 낮아서 도입 이후에 기본비율을 상향조정 한 경우가 있고 그 과정에서 노조와 사용자의 심각한 갈등이 발생하여 결국은 집단성과배분제가 중단된 사례도 있다. 에거스사의 경우에는 노사양측이 충분한 준비기간을 거치고 외부컨설턴트의 활용으로 이러한 갈등을 미연에 방지한 경우이다.

셋째, 에거스사의 노사양측은 집단성과배분제도가 성공한 가장 큰 이유로 종업원 경영참가제도의 적극적인 활용을 들고 있다. 에거스사는 집단성과배분 제도의 일환으로서 제안제도를 실시하면서 이 제도를 활성화시키기 위하여 많은 노력을 경주하였다. 시행초기에 종업원들이 제출한 제안들은 대체로 별 효과없이 제안건수를 채우기 위한 형식적인 제안이 많은 편이었다. 초기의 제안에 대하여 경영층과 노조는 다소 실망하였으나 종업원들이 제안을 해도 경영층이 이를 쉽게 받아들일지에 대한 확신이 서지 않았기 때문에 진지하고 실질적인 제안이 상대적으로 적은 것이라고 판단하였다. 따라서 노사양측은 종업원들이 제안한 사항들이 진지하게 고려된다는 점을 실제로 보여주고 일반 종업원들에게 알리기 위하여 노력하였다. 종업원들이 제안제도에 대해서 점차로 신뢰를 갖게 되면서 보다 실질적이고 효과적인 제안의 숫자가 늘어나기 시작하였다.

예를 들면 한 생산팀은 지금까지 외부에 하청을 주던 기계의 한 부품을 공장 내에서 절삭기를 구입하여 직접 생산할 것을 제안하였다. 즉, 그 부품의 경우 불량품이 자주 발생하며 이로 인하여 기계가 작동하지 못할 경우가 빈발하는데, 이를 개선하기 위해서는 하청을 주는 것보다는 자체생산을 하는 것이

부품의 품질을 개선하고 유지하는 데에 훨씬 더 용이하다고 판단하였기 때문이다. 이 제안은 채택이 되어 6000달러를 들여서 절삭기를 구입하여 이 공장의 정비부서에서 필요한 부품을 생산하는 체제로 전환하였다. 그 결과 불량부품으로 인하여 공장가동이 중단되는 것을 예방함으로써 수년 이내에 절삭기계 구입비용 이상을 절감하게 되었다.

이러한 사실들은 집단성과배분제도가 단순한 보너스제도가 아님을 보여주고 있다. 집단성과배분제도에서는 종업원의 경영참가를 통한 혁신을 도모하고 이러한 혁신이 낳은 성과를 노사가 분배함으로써 경영에의 참여라는 종업원의 내면적 욕구(Intrinsic Needs)와 금전적 보상이라는 외면적인 욕구(Extrinsic Needs)를 동시에 충족시키는 종합적인 동기유발시스템으로서의 성격을 띠고 있는 것이다. 에거스사의 경영층은 집단성과배분제도에 있어서 경영참가의 중요성을 잘 알고 이를 적극 활용하기 위하여 노조와 종업원들의 협조를 구하였던 점이 이 제도의 중요한 성공요인이었던 것으로 보인다.

마지막으로 에거스사에서는 고용조정 문제가 노사간의 협상과정에서 주요 이슈로 대두되었다. 실제로 집단성과배분제도의 실시로 인하여 잉여인력이 해고된 사례는 과거에 존재하였고 이러한 이유에서 미국의 노동조합은 집단성과배분제도의 실시에 반대하기도 하였던 것이다. 실시과정에서 일부 노조원이 집단성과배분제도에 반대하였고, 노조의 상급단체가 집단성과배분제도의 도입에 반대하는 입장을 보인 것도 이러한 이유에서였다. 따라서 에거스사의 노사는 집단성과배분제의 성공을 위하여 고용보장정책을 실시하도록 합의를 하게 된다. 이러한 합의가 없었다면 에거스사에 집단성과배분제도는 노조의 반대로 도입되지 않았을 가능성이 컸다. 에거스사에서는 노조의 의심과 우려를 덜어주기 위하여 만약 잉여인력이 발생하더라도 해고를 적극 회피할 것이라는 약속을 하였고 이 약속은 집단성과배분제의 실시기간중 성실히 지켜졌었다. 에거스회사가 고용보장정책을 적극적으로 펴게 된 또 다른 이유는 지극히 실질적인 이유도 있었다. 즉, 공장가동률이 떨어질 때 숙련된 종업원을 해고하고 추후 가동률이 정상화되었을 때 미숙련종업원을 고용해서 새로이 훈련시키는 것보다 가동률이 저하될 때에도 기존의 숙련종업원을 그대로 고용

하도록 하는 것이 전체적으로 보아 경제적이란 점을 그간의 경험으로 터득하고 있었기 때문이다. 결론적으로 이 회사의 경영층에서는 종업원을 해고하는 회사에서는 스캔론 플랜이 성공을 거두기 어렵다는 데에 인식을 같이하고 있었고, 이러한 종업원 중시의 경영철학이 집단성과배분제 성공의 토양이 된 것으로 보인다.

## VII. 맺음말

지금까지 집단성과배분제의 유형과 설계방안 그리고 미국기업 사례를 살펴 보았다. 마지막으로 집단성과배분제도가 성공적으로 운영되기 위한 다양한 요소들을 살펴보고자 한다. 집단성과배분제도의 성과에 영향을 미치는 요인들을 밝히는 것은 이 제도를 실시하는 실무자들뿐 아니라 조직개발과 동기유발을 연구하는 학자의 입장에서도 중요한 이슈이다. 집단성과배분제도의 성과에 대한 결정요인들에 대하여는 그간 학계와 실업계에서 많은 논의가 있어 왔다. 그동안 논의된 성공요인들 중 학계에서 널리 받아들여지고 있는 요인들만을 추려서 소개하고자 한다. 참고로 언급할 점은 아래에서 언급된 요인들 중 일부는 실증적인 연구를 통하여 이 제도의 성과와의 긍정적인 상관관계가 밝혀졌지만(예를 들면, Kim, 1996, 1999; Kim and Voos, 1997), 아직은 가설의 범주에 포함시켜야 하는 것들도 있으므로 이를 조심스럽게 해석하여야 할 필요가 있다는 점이다.

### 1. 조직의 규모

집단성과배분제도를 실시하는 조직의 규모는 종업원의 숫자가 500명을 넘지 않는 것이 바람직하다. 그 이유로는 조직의 규모가 작을수록, 개인의 노력과 집단의 성과 사이에 인과관계가 강해지고 이에 따라 동기유발 효과가 강해지기 때문이다. 따라서 큰 공장인 경우 각 부서별(혹은 제품라인별)로 성과배분집단을 구성하여 한 공장에 여러개의 성과배분제도를 운영하는 것이 바람직하다. 참고로 미국의 경우, 집단성과배분제도의 평균종업원 숫자는 200~300명 정도이다.

## 2. 조직의 역사

집단성과배분제도는 신설공장의 경우보다는 수년 이상의 역사를 지닌 공장  
에서 실시하는 것이 바람직하다. 흔히 성과배분의 기준을 설정하는 과정에서  
노사간에 갈등을 일으키고 이러한 불협화음이 성과배분제도의 성공에 장애가  
되는 경우가 있는데, 조직의 역사가 긴 경우에는 과거의 실적을 기준으로 하  
여 비교적 용이하게 목표를 설정할 수 있으므로 이 과정에서 발생할 수 있는  
갈등을 줄일 수 있기 때문이다.

## 3. 상품시장의 성장가능성

집단성과배분제도가 성공하기 위한 외부여건 중의 하나로 상품시장의 성장  
가능성이 거론되고 있다. 집단성과배분제도로 인하여 생산성이 향상되었을  
때, 이 생산성 향상으로 인하여 늘어난 생산량을 소화해 낼 수 있도록 상품시  
장이 확장되거나 기업의 시장점유율이 늘어날 가능성이 있어야 한다. 늘어난  
생산량이 상품시장에서 흡수되지 못한다면, 이는 장기적으로 그 기업의 노동  
인력의 감축을 초래할 가능성이 있으며, 또한 노동조합이 집단성과배분제도를  
반대해 온 이유 중의 하나이기 때문이다.<sup>5)</sup>

## 4. 작업조직의 성격

집단성과배분제도는 기본적으로 종업원의 아이디어와 노력을 통한 조직의  
효율성 향상을 그 목표로 하는 제도이다. 자본집약적인 기계화된 생산체제하  
에서는 노동력이 조직의 성과에 큰 영향력을 갖지 못하므로 집단성과배분제  
도를 실시하더라도 큰 효과를 기대할 수 없다. 집단성과배분제도가 주로 노동  
집약적인 산업에서 도입되고 있는 것은 이러한 이유를 그 배경으로 하고 있  
다.

5) 노동조합의 이러한 입장에 대해서는 Zalusky(1986) 참조.

## 5. 경영스타일 및 기업문화

집단성과배분제도는 종업원이 의사결정에 참여하는 것을 수용할 수 있는 경영스타일과 기업문화를 가진 조직에서 그 성공가능성이 더 크다.

## 6. 노사관계

협조적인 노사관계와 노사간의 신뢰는 종업원의 적극적인 경영참가를 유도하고 보너스 배분과정에서 일어날 수 있는 갈등을 줄일 수 있다.

## 7. 잔업수당의 경험

일과후 작업량이 많아서 잔업수당이 급여의 상당부분을 차지해 온 경우에는 집단성과배분제도의 실시에 대한 종업원의 반발이 예상된다. 집단성과배분제도의 실시로 인하여 생산성이 향상될 경우 성과배분제도의 보너스 지급에도 불구하고 잔업수당이 감소되어 전체 급여액수가 감소될 가능성이 있기 때문이다. 따라서 과도한 잔업을 수행하는 사업장의 경우에는 집단성과배분제도의 도입이 종업원집단의 반대에 부딪칠 가능성이 있다.

## 8. 작업의 상호 연관성

집단성과배분제도는 그룹단위로 보너스를 지급하므로 개개 사원의 직무가 서로 연관되어 있어서 참가자간의 협력이 그룹전체의 성과를 향상시킬 수 있는 작업조직이 바람직하다. 개개인간의 작업이 상호 독립적인 경우(극단적인 예로는 보험사의 판매사원), 그룹보너스제도보다는 개인별 인센티브제도가 더 적합할 것이다.

## 9. 상품시장의 계절적 변동

제품에 대한 수요가 계절에 따라서 변동이 심한 경우, 수요가 많은 계절에는 참가자의 노력과는 무관하게 성과배분그룹의 작업성과가 양호하게 나타나게 되는 경향이 있다. 따라서 상품시장의 계절적 변동이 심한 경우에는 보너스의 액수가 성과배분그룹의 진정한 성과를 반영하지 못하게 되어 보너스제도의 동기유발 효과가 줄어들 가능성이 있다.

## 10. 종업원들의 성향

그간의 연구결과에 의하면, 종업원들 중 누구나가 경영참가를 원하는 것은 아니며 종업원참여제도가 효과를 거두기 위해서는 종업원집단이 의사결정에의 참여를 긍정적으로 받아들이는 성향이 존재하여야 한다고 한다. 따라서 집단성과배분제도의 경우에도 참여적인 성향을 가진 참가자들로 성과배분그룹이 구성되는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

## 11. 집단성과배분제도의 설계 및 구조

지금까지 집단성과배분제도의 효과에 영향을 미치는 환경적인 요인들에 대하여 주로 논의하였으나 이 제도를 설계하고 실시하는 방식도 그 성과에 영향을 미치는 것으로 기존의 연구결과가 밝히고 있다. 이러한 연구결과들 중 대표적인 것으로는 ① 보너스 지급의 주기를 짧게 하는 것(예를 들면, 분기별 보너스보다는 월별 보너스)이 동기유발 효과가 더 크고 ② 이 제도의 참가자들과 노동조합을 집단성과배분제도의 설계작업에 참여시켜서 그들의 의견이 반영되도록 하는 것이 바람직하며 ③ 외부의 전문적인 컨설턴트를 고용하는 것 역시 이 제도가 긍정적인 성과를 거두는 데에 도움이 된다는 점 등을 들 수가 있다.

집단성과배분제도는 이의 실시에 있어서 보너스 계산 등 전문지식이 요구되는 제도이므로 외부의 컨설턴트가 고용되어 그 운영을 보조하고 조언을 제공하는 경우가 많다. 외부의 컨설턴트들은 집단성과배분제도에 대한 경험과 지식을 가진 전문가로서 참여형 성과배분제의 도입에 따른 계획수립, 이 제도를 운영함에 있어서 초기에 범하기 쉬운 시행착오를 줄여주고, 시행과정에서 문제점이 발견되었을 때 이를 해결하도록 도움을 주는 역할을 한다. 외부의 컨설턴트는 보통 사측의 부담으로 고용이 되지만 노조가 집단성과배분제도의 운영에 참여하고 노조의 규모가 큰 경우에는 노사양측이 비용을 분담하기도 한다. 외부의 컨설턴트를 고용함에 있어서는 노사양측의 수용할 수 있는 인물을 선택하게 된다.

외부의 컨설턴트의 역할은 ① 집단성과배분제도의 계획입안 단계에만 관여하는 경우가 있고, ② 집단성과배분제도의 입안과정에서부터 시작하여 집단성과배분제도가 정착할 때까지 관여하는 경우, ③ 그리고 계획단계에서부터 집단성과배분제도의 존속기간중 계속해서 컨설턴트가 조언을 하는 경우도 있다. 외부의 컨설턴트를 고용하는 것은 그렇지 않은 경우보다 집단성과배분제도의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 있다.

參考文獻

- 김동원, 『종업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원, 1996.
- 이원덕·유규창, 『근로자 참여적 경영의 실태』, 한국노동연구원, 1997.
- Belcher, J. G., *Gain Sharing*(Houston: Gulf), 1991.
- Bullock, R. J. and Lawler, Edward E., “Gainsharing: A Few Questions, and Fewer Answers”, *Human Resource Management*, Vol. 23(1), 1984.
- Gowen, Charles R., “Gainsharing Programs: An Overview of History and Research”, *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 11(2), 1991.
- Gowen, Charles R. and Jennings, Sandra A., “The Effects of Changes in Participation and Group Size on Gainsharing Success: A Case Study”, *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 11(2), 1991.
- Graham-Moore, Brian, “Review of the Literature” in *Gainsharing: Plans for Improving Performance* ed., by Brian Graham-Moore and Timothy L. Ross (Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.), 1990.
- Graham-Moore, Brian and Ross, Timothy L. “Understanding Gainsharing” in *Gainsharing: Plans for Improving Performance* ed., by Brian Graham-Moore and Timothy L. Ross (Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.), 1990

- Hammer, T. H., "New Developments in Profit Sharing, Gainsharing, and Employee Ownership" in *Productivity in Organizations*, ed. by John P. Campbell, Richard J. Campbell, and Associates (San Francisco: Jossey-Bass Publishers), 1988.
- Dong-One Kim, "Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs", *Industrial Relations*, Vol. 35(2), 1996.
- Kim, Dong-One, "Determinants of the Survival of Gainsharing Programs", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53(1), 1999.
- Kim, Dong-One, and Voos, Paula B., "Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainsharing Programs", *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 52(2), 1997.
- McKersie, R. B., "The Promise of Gain Sharing", in *Profit Sharing and Gain Sharing*, ed., by Myron J. Roomkin (Metuchen, NJ: IMLR Press/Rutgers University), 1990.
- Mericle, Kenneth, "Profit Sharing, Gainsharing and Employee Involvement", *School for Workers*, University of Wisconsin, 1991.
- Milkovich, G. T., "Gain Sharing and Profit Sharing as Strategic Considerations", in *Profit Sharing and Gain Sharing*, ed., by Myron J. Roomkin (Metuchen, NJ: IMLR Press/Rutgers University), 1990.
- Zalusky, J. L., "Labor's Collective Bargaining Experience with Gainsharing and Profit Sharing", *Industrial Relations Research Association 39th Annual Meeting Proceedings*, Madison, WI: IRRA, 1986.

◆ 著者 略歷

• 김 동 원

- 고려대 경영학과 졸업
- 미국 위스콘신대(매디슨) 노사관계학 박사
- 現 고려대 경영학과 교수

• 유 규 창

- 중앙대 정치외교학과 졸업
- 미국 위스콘신대(매디슨) 노사관계학 박사
- 現 숙명여대 경영학부 교수

집단성과배분제도

- 발행연월일 | 2000년 1월 20일 인쇄  
2000년 1월 25일 발행
- 발 행 인 | 박 환 구
- 발 행 처 | .....  
11510-0110 서울특별시 영등포구  
여의도동 16-2 중소기업회관 9층  
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax:(02) 786-1862
- 조 판 · 인 쇄 | 한국컴퓨터정보인쇄(주) (02) 2273-8111
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 14일
- 등 록 번 호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 정가 4,000원