

# 연 봉 제

2000. 4.

박 우 성

(한국노동연구원 연구위원)

유 규 창

(숙명여대 경영학부 교수)

박 중 희

(고려대 법학과 교수)

# 目 次

序 論 .....	1
第 1 部 理論編 .....	5
I. 年俸制의 概念 .....	7
1. 연봉제의 정의 .....	7
2. 연봉제의 유형 분류 .....	10
3. 연봉제의 특징 .....	11
II. 年俸制 導入의 期待效果 .....	13
1. 기대효과 .....	13
2. 연봉제의 문제점과 대응방안 .....	17
III. 年俸制의 成功的 導入 및 定着을 위한 考慮事項 .....	22
1. 도입 목적 .....	22
2. 기업 전략 .....	23
3. 기업문화 .....	24
4. 평가제도 .....	26
5. 직급체계 .....	28

第2部 事例編 ..... 31

I. 韓國 존슨앤존슨의 職務成果給 ..... 33

- 1. 회사 개요 ..... 33
- 2. 임금제도 개요 ..... 33
- 3. 직무성과급 ..... 36
- 4. 도입효과 및 평가 ..... 44
- 5. 향후 개선방안 ..... 45
- 6. 성공 요인 ..... 45

II. 東洋製菓의 年俸制와 評價制度 ..... 47

- 1. 회사 개요와 연봉제 도입 배경 ..... 47
- 2. 동양제과 연봉제의 도입 과정 ..... 48
- 3. 동양제과 연봉제의 특징 ..... 50
- 4. 동양제과 평가제도의 특징 ..... 56
- 5. 동양제과 연봉제 및 평가제도 실시 결과 ..... 62

第3部 年俸制와 勞動法 ..... 65

I. 現行 勞動關係法上 勤勞關係 形成構造와 年俸制 ..... 67

II. 年俸制 導入方式과 勞動法 ..... 70

- 1. 연봉제 적용대상 근로자의 확정 ..... 70
- 2. 연봉제 도입 방식 ..... 71

III. 年俸制 運用과 勤勞基準法 ..... 89

- 1. 임금의 지급형태 ..... 89

2. 각종 수당의 운영 .....	90
3. 퇴직금 .....	93
4. 근로시간 .....	97
5. 연봉제와 근로계약기간 .....	97
6. 연봉제하에서의 평균임금과 통상임금 .....	98
7. 연봉제와 연·월차유급휴가 .....	100
8. 연봉제와 결근, 지각 등에 대한 감급 제재 .....	102
9. 동일노동 동일임금원칙 .....	102
IV. 맺음말 .....	104
結 論 .....	105
參考文獻 .....	107

## 表 目 次

<표 1> 연봉제의 기대효과 .....	4
<표 2> 연봉제의 문제점 .....	8
<표 3> 한국 존슨앤존슨의 직급체계 .....	3
<표 4> 10가지 핵심역량 .....	8
<표 5> 역량수준의 5단계의 예 .....	9
<표 6> 개인별 임금인상률의 예 .....	4
<표 7> 사무직·전문직·기술직 직급단계 .....	3
<표 8> 평가등급 및 임금밴드별 승급적용액 .....	5
<표 9> 성과상여 적용기준 matrix .....	5
<표 10> 동양제과의 평가제도 개요 .....	8

## 그 립 目 次

[그림 1] 연봉제의 유형 분류 .....	10
[그림 2] 기업전략과 연봉제 .....	25
[그림 3] 조직문화와 인사제도, 기업성과 .....	26
[그림 4] 임금밴드 .....	42
[그림 5] 동양제과 임금제도의 변화 .....	51
[그림 6] 임금지급범위(pay range)와 임금밴드(pay band) .....	53
[그림 7] 슬라이딩 임금제도 .....	54
[그림 8] 동양제과의 목표관리제도 개관 .....	59

## 序 論

1990년대 들어와 한국 기업의 임금체계의 근간을 이루던 연공서열형 임금 체계에 대한 비판과 이에 대한 대안의 모색이 활발히 이루어져 왔다. 연봉제에 대한 논의 역시 연공서열형 임금제도에 대한 여러 가지 대안 가운데 하나 정도의 수준에서 논의되어 왔다. 그러나 연봉제는 1997년말 IMF 구제금융 이후에 짧은 기간 동안 매우 빠른 속도로 기업에 확산되고 있다. 예컨대 1994년 한국경영자총협회에 의하면 실태조사대상 사업체 가운데 단 4%에 해당하는 기업만이 연봉제를 도입하고 있었으나 1998년 조사에서는 연봉제 도입률이 15.3%로 크게 늘어난 것으로 나타나고 있다(안희탁, 1998). 또한 30대 그룹에 속해 있는 814개사를 대상으로 1998년에 실시된 한 조사결과에 따르면(한국경제신문, 1998. 4. 20) 연봉제를 도입시행하고 있거나 곧 시행할 예정에 있는 기업이 159개사로 20%에 이르고 있다. 1998년에 상장기업을 대상으로 한 한국노동연구원의 조사에서도 연봉제를 도입한 기업의 비율이 23%로 나타나고 있다. 금년에 노동부가 100인 이상 기업을 대상으로 실시한 조사에서도 연봉제를 도입한 기업은 응답기업의 23%인 932개로 나타나고 있다.

물론 이러한 조사들이 대표성과 신뢰성에서 문제가 있을 수 있으나 불과 몇 년 사이에 연봉제가 매우 빠른 속도로 확산되고 있는 추세를 반영함에는 틀림이 없다. 연봉제에 대한 관심은 비단 사기업뿐만 아니라 정부조직을 포함한 공기업에서도 크게 확산되고 있어 현재 가장 큰 주목을 받고 있는 새로운 임금체도로 등장하고 있다. 이처럼 연봉제의 도입과 관심이 빠르게 진행되고 있는 것은 무엇보다도 기업이 느끼고 있는 위기의식에 기인하는 것일 것이고 그 밑바탕에는 전통적인 연공서열형 임금제도로는 현재의 위기를 극복하기 어렵다는 상황인식이 있다. 무엇인가 새롭고 혁신적인 임금제도의 도입을 통해 현재의 위기를 극복할 수 있으리라는 기대감이 연봉제에 대한 관심을 높

이고 있는 것이다.

이와 관련하여 연봉제와 관련된 많은 실무서적들이 출판되고 있고, 연봉제의 확산에 일조를 하고 있다. 그러나 이처럼 높은 관심에도 불구하고 여전히 연봉제를 도입하고자 하는 기업의 실무자들은 연봉제의 이해와 도입에 관한 정확한 정보에 갈증을 느끼고 있다. 이러한 갈증은 단순히 정보가 부족하기 때문이 아니라는 점은 분명하다. 이미 선진국의 사례를 포함한 많은 연봉제 사례집들이나 연봉제 도입방안에 관한 서적들이 보급되고 있기 때문이다.

기업 실무자의 고민은 연봉제와 관련된 이론적 정리가 체계적으로 이루어지지 않고 있기 때문으로 보인다. 이와 관련해서 연봉제가 단순한 하나의 임금제도가 아니라는 점이 강조될 필요가 있다. 연봉제의 도입은 성과주의에 기초한 방향으로 기업문화가 바뀐다는 것이고 평가제도를 포함한 기업의 인사관리 전체 시스템이 개선되어야 한다는 점을 의미한다. 따라서 연봉제를 올바르게 이해하고 이를 제대로 도입하기 위해서는 연봉제에 관한 전반적인 이론적 이해가 필요하다. 이론적 이해 없이 분위기에 편승하여 무조건 도입하면 좋다는 식으로 연봉제가 도입되는 경우 기대되는 효과를 거두지 못한 채 또 하나의 유행에 그칠 것이기 때문이다.

정보에 대한 갈증은 또한 기존의 많은 사례집들이 제도설명의 수준에 그치고 있기 때문이다. 한 기업에서의 연봉제는 평가시스템을 포함한 관리체계, 그리고 기업문화와 연동되어 굴러가게 된다. 따라서 연봉제를 기업 현장에서 제대로 이해하고 그것이 기능하게 되는 구체적이고 역동적 메카니즘을 파악하기 위해서는 단순한 제도설명이 아니라 그것이 전체적 관리시스템 속에서 어떻게 연결되어 기능하게 되는가를 보여줄 수 있어야 한다.

본 연구의 문제의식은 바로 이러한 이중적 과제에 대한 해결책을 모색하려는 것이다. 즉 연봉제에 관한 이론적 이해를 제공하는 동시에 연봉제가 현실 기업에서 어떻게 역동적으로 기능하는가를 정확히 보여줌으로써 이론적이고 현실적인 갈증을 해소하는 데 기여하고자 하는 것이 바로 연구의 목적이다.

이를 위해 제1부에서는 연봉제에 관한 이론적 정리를 시도하고 있다. 정확히 연봉제가 무엇인지에 대한 공감대조차 형성되지 못한 채 복잡하게 전개되

는 연봉제를 이해하기 쉽게 정리하는 데 초점을 두었다. 제2부에서는 이러한 연봉제가 구체적으로 적용되고 있는 기업의 사례를 기업 전체의 관리시스템과의 연계성 속에서 분석하고 그 시사점을 도출하였다. 외투기업을 사례로 한 것은 미국식 직무성과시스템이 우리나라 현실에서도 얼마든지 작동가능하다는 점을 보여주기 위한 것이었으며 특히 그러한 연봉제가 가능하도록 하는 관리시스템의 제반 측면을 보여주려고 하였다. 우리나라 기업의 연봉제 사례는 미국식 직무성과급이 아닌 형태하에서 도입·운영되고 있는 연봉제가 어떤 절충안을 찾을 수 있는가 하는 것과 우리나라 기업들의 고민인 평가문제가 어떻게 해결되고 있는가 등과 같은 문제에 대한 현실적인 해결방안을 모색하는 데 그 초점을 두고 있다. 마지막으로 제3부에서는 연봉제의 도입에 있어 반드시 고려해야 하는 법적 요소들을 전체적으로 검토하고 있다. 기업의 보상제도는 내적 공정성이나 관리상의 효율성도 중요하지만 법이 요구하는 사회적 최저기준을 반드시 충족시켜야 한다. 이러한 측면에서 연봉제를 도입하고 정착시키는 데 반드시 검토되어야 할 노동법적 고려사항들을 정리하였다.

# 第 1 部 理論編

## I. 年俸制의 概念

연봉제는 구조조정과 함께 우리나라 기업경영혁신의 가장 큰 화두라고 할 수 있다. 그러나 아직도 연봉제에 대한 정확한 개념정의가 이루어지지 않은 채 연봉제가 논의되고 도입되고 있어 연봉제가 무엇인지에 대한 정리가 절실히 필요한 시점이다.

### 1. 연봉제의 정의

이제까지 나타난 연봉제에 대한 논의들 가운데 공통적으로 나타나는 정의는 연봉제가 연간베이스로 개인의 능력 및 실적에 의해 임금총액을 결정하는 제도라는 것이다(경총, 1996b; 양병무, 1994; 김성환, 1998). 예를 들어 양병무(1994)는 연봉제를 “개별 종업원의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력중시형의 임금지급체계”라고 정의하고 있다.

그러나 연봉제를 이렇게 능력이나 실적에 기초하여 연간베이스로 산정되는 임금총액의 결정으로 파악하는 방법은 개념적으로 여러 가지 문제점을 가지고 있다. 먼저 임금총액의 결정이라는 정의는 한 개인이 받게 되는 연간 총임금이 마치 능력이나 실적에 의해서만 결정된다는 오해를 불러일으킬 수 있다. 그러나 실제로 한 개인의 연간 총임금 중 상당부분은 학력이나 근속년수와 같은 연공적 성격과 하고 있는 일의 직무가치 등에 의해 결정되게 되고 총임금의 나머지 부분이 능력이나 업적에 의해 결정되게 된다. 이러한 오해가 발생하는 이유는 성과급(pay-for-performance)인 연봉제를 기본급의 결정에 사용되는 직무급이나 학력급 혹은 연공급과 동일한 선상에 놓고 논의를 하고

있기 때문이다. 연봉제의 핵심은 기실 이러한 기본급에 대한 것이라기보다는 임금인상에 있다. 임금인상이 이루어지는 기준이 연공인가 능력 혹은 성과인가 하는 것이 중요한 것이다. 실제로 미국 기업이나 우리나라에 진출해 있는 외투기업들의 임금체계는 기본급은 직무급이며 임금인상은 성과에 의해 이루어지는 직무성과급을 채택하고 있다. 따라서 연봉제를 논의함에 있어 임금인상에 그 초점을 맞추는 것이 혼동을 없앨 수 있는 방법이다. 물론 임금인상의 크기가 정해지면 자동적으로 당해년도의 임금총액이 결정되게 되므로 결과적으로는 임금총액에 대한 논의가 된다. 따라서 실제적으로는 총임금으로서의 연봉총액을 결정한다는 것은 능력이나 업적에 의해 결정되는 인상부분을 결정한다는 의미가 된다. 결국 연봉제에 있어 외형적으로 보면 임금총액이 연간 베이스로 결정되는 것이지만 핵심적인 것은 임금총액의 결정이 아니라 임금인상분의 크기가 된다.

두번째로는 연봉 산정의 기준으로서 능력이 중시되어야 하는가 업적이 중시되어야 하는가 하는 점이다. 대부분의 실무서적들은 능력과 업적을 혼용하여 사용하고 있으며 앞서 살펴 본 양병무의 연봉제 개념에서도 연봉제를 능력중시형 임금제도로 파악하고 있다. 그러나 임금인상의 크기 혹은 임금인상률을 결정하는 가장 중요한 기준이 능력이라면 이는 종전에 많은 관심을 끌었던 능력급과 별다른 차이가 없게 된다. 현재 논의되고 있는 연봉제의 특징이 성과지향형 임금제도라는 점에 있다면 그러한 특징이 보다 분명하게 개념적으로 정의될 필요가 있다.

마지막으로 연봉제의 도입이 반드시 연봉계약에 의해 이루어져야 하는가 하는 문제이다. 연봉제의 하나라고 볼 수 있는 직무성과급이 일반화되어 있는 미국 기업에서도 입직시 혹은 연간베이스로 계약을 체결하는 특수한 인력을 제외하고는 연봉계약이 별도로 존재하기보다는 고과결과에 의해 임금인상률이 차등적으로 결정되어 상위관리자에 의해 구두 혹은 메모로 통보되는 것이 일반적이다. 따라서 구체적 형태의 연봉계약의 존재를 연봉제 정의로 사용하는 것은 현실적으로 다양한 형태로 운용되어야 하는 연봉제의 범위를 크게

제한할 수 있는 소지가 있다.

따라서 연봉제를 전년도에 성과에 기초한 개별 종업원 임금인상률의 차등화라는 관점에서 정의하는 것이 위에서 언급한 문제를 피하면서도 연봉제가 기초하고 있거나 추구하고 있는 핵심을 그대로 담을 수 있다. 이러한 접근법은 사실 연봉제의 일종인 직무성과급이 크게 발달해 있는 미국에서 일반적으로 받아들여지고 있다. 예컨대 우리나라 연봉제 논의의 중요한 준거가 되고 있는 미국의 직무성과급(merit pay)에 대해 Heneman(1992)은 “과거의 일정 기간 동안 이루어진 개별 종업원의 성과를 평가하여 이를 바탕으로 그 종업원의 임금인상을 결정하는 임금제도”라고 정의하고 있다.

Heneman의 정의는 성과평가에 의한 개별 임금인상의 결정이라는 점에서 우리와 기본적인 관점을 같이하나 이는 미국의 직무성과급을 전제로 하고 있어 동일한 연봉제라는 이름하에서도 매우 다양한 형태로 도입되고 있는 우리나라에서의 연봉제를 포괄하기가 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 예컨대 미국식 직무성과급에서는 임금인상 차이가 성과에 전적으로 의존하게 되나 우리나라 기업에서는 능력과 성과를 동시에 사용하는 경우가 더 일반적이다. 또한 미국식 직무성과급에서는 임금인상의 효과가 누적적인 성격을 띠게 되나 현재 도입되고 있는 우리나라 기업에서의 연봉제는 비누적적인 성격의 업적급도 적지 않게 사용되고 있다. 따라서 Heneman의 정의를 그대로 사용하게 되는 경우 그 개념이 지나치게 제한적이어서 우리나라 기업들에 도입되고 있는 다양한 연봉제를 포괄하기 어렵게 된다는 문제가 존재한다.

따라서 우리는 연봉제를 “일정기간 동안의 업무성과가 임금인상을 결정하는 가장 중요한 요인이 되는 임금제도”라고 정의하기로 한다. 이러한 정의는 매우 신축적이어서 다양한 연봉제 형태를 전체적으로 포괄하면서도 연봉제가 성과에 기초한 임금인상이라는 과정을 통해 임금총액을 개별화시킨다는 연봉제의 핵심적인 측면을 놓치지 않는다는 장점을 가진다. 이러한 정의를 취하는 경우 호봉이나 직급체계가 존재하는가, 임금인상에 능력이나 경험이 포함되는가, 그리고 임금인상의 효과가 누적적인가 비누적적인가 등에 따라 다양한 형태를 띠 수 있는 연봉제에 대한 이론적인 검토와 논의가 가능하게 된다.

## 2. 연봉제의 유형 분류

연봉제를 분류하는 기준은 다양할 수 있으나 연봉제 임금의 적용대상이 전체임금인지 일부임금인지 여부와 연봉임금의 인상이 누적적인가 비누적적인가의 여부에 따라 구분될 수 있다. 아래 [그림 1]은 이러한 두 가지 기준에 따라 연봉제의 유형을 구분한 것이다.

[그림 1] 연봉제의 유형 분류

		누적적 성격	
		비누진적	누진적
차별인상 적용범위	전체	프로선수형 I	순수성과급 (Merit Pay) IV
	일부	성과가급 (Merit Bonus) II	혼합형 III

프로선수형 연봉제의 경우 임금 전체가 모두 비누적적 성격을 띤 연봉제로서 프로스포츠의 세계에서 일반적으로 볼 수 있는 것이다. 이러한 유형의 연봉제에서는 기본급이라는 개념 자체가 별다른 의미를 가지고 있지 못하며 개인의 연봉이 성과에 따라 큰 폭으로 상승하거나 삭감되는 일이 얼마든지 가능하게 된다. 최근 연봉제 관련 저술들이 이러한 형태를 종종 상정하고 있기는 하나 일반적인 기업에서 이러한 형태로 연봉제를 도입하는 것은 거의 불가능하며 실제로도 그러한 형태는 도입되고 있지 않다.<sup>1)</sup>

성과가급은 총임금 중의 일부에 한해 비누적적인 임금차등이 이루어지는 형태이며 이는 성과에 따른 개인별 보너스라고 볼 수 있다. 성과가급은 주로

1) 이러한 형태의 연봉제를 주장하는 의견에 대한 오류는 안희탁(1998)에 의해 적절히 지적되고 있다.

기본급은 그대로 유지한 상태에서 성과에 따라 변동하는 상여금을 차등지급하는 형태로 도입되어 운영되고 있다. 성과가급은 기존의 임금체계를 크게 바꾸지 않으면서도 도입이 용이하고 비누적적 성격으로 인해 장기적인 임금인상 압력이 없다는 장점이 있으나 상대적으로 적극적인 동기부여 효과가 작다는 단점이 있다.

순수성과급은 임금 전체에 대해 누적적인 효과를 지닌 임금인상이 이루어지는 형태이며 미국의 직무성과급(merit pay)이 그 대표적인 형태이다. 순수성과급에서는 개인이 받는 임금 전체가 기본급이며 이때 기본급은 미국 기업의 경우 주로 직무가치에 의해 결정되나 다른 기준에 의해 결정될 수도 있다. 기본급으로 구성된 개인의 임금총액 전체에 대해 임금인상률이 적용되고 임금인상은 누적적 효과를 나타내게 되므로 임금차등 효과가 커 동기부여 효과도 커지게 되나 시간이 지날수록 기업의 임금부담이 커지는 단점이 있다.

마지막으로 혼합형은 순수성과급과 성과가급을 혼합한 형태로서, 예컨대 기존 연봉에 대해서는 누적적인 임금인상이 적용되는 반면 성과가급과 같은 일정 부분에 대해서는 당해년도의 성과에 의해 성과에 따른 비누적적인 보상이 이루어지는 것이다. 이 경우 연봉이 누적적으로 인상되므로 임금이 주는 안정성과 동기부여 효과를 높이면서도 지나친 임금인상 압력을 피할 수 있게 된다.

이와 같은 네 가지 연봉제의 유형 가운데 실제로 우리나라 기업들이 활용할 수 있는 임금제도는 프로선수형을 제외한 나머지 세 가지 형태의 연봉제라고 할 수 있다.

### 3. 연봉제의 특징

연봉제에 관한 이제까지의 정의들을 종합적으로 정리하면 연봉제는 다음과 같은 특성을 가지는 임금체계라고 볼 수 있다(유규창, 1998)

첫째, 연봉제는 성과급(pay-for-performance)의 일종이다. 임금의 결정에 있어 직무급은 종업원이 수행하는 직무의 가치에 따라, 연공급은 종업원의 연

령, 성별, 근속년수 등 개인적인 속성에 의해 이루어지는 반면, 성과급은 종업원이 수행한 성과의 결과에 의해 임금이 결정된다. 이때 성과의 직접적 판정 기준이 되는 전년도의 실적뿐 아니라 성과에 영향을 미친다고 여겨지는 능력이나 공헌도도 포함될 수 있다.

둘째, 연봉제는 개별성과급이다. 연봉제는 단체협약에 의해서가 아니라 개인 대 회사간의 개별계약에 의해 이루어지며, 집단으로 발생한 성과에 의해 결정되는 집단성과배분제도와 달리 개인별 성과에 기초한다. 임금결정의 개별화가 바로 연봉제의 또 다른 중요한 특징이며, 이러한 특징이 근로조건에 상향적 균등화를 추구하는 노조가 연봉제에 반대하는 이유가 된다.

셋째, 연봉제는 1년간 받게 될 총액을 일정기간 관찰된 성과(혹은 능력)에 기초하여 결정한다. 이는 임금지급방식에서 시급, 일급, 월급과 다르며, 그때 그때의 생산량이나 판매액에 따라 급여가 결정되는 인센티브제도와의 구별된다.

넷째, 개인이 받는 연봉총액의 결정은 평가에 의해 이루어진다. 특히 인사고과와 같은 주관적 평가에 기초한다. 평가를 하는 항목이나 기준이 주관적이라는 의미가 아니라 피고과자가 그러한 기준을 얼마나 달성했는가에 대한 평가가 궁극적으로는 고과자의 판단에 따라 결정된다는 의미에서 주관적 평가라는 것이다. 따라서 평가의 정확성과 공정성이 매우 중요한 이슈이며 평가는 연봉제의 성공적 운영의 처음이자 끝이라 해도 과언이 아니다.

마지막으로 연봉제는 이러한 임금제도가 동기부여를 높이고 생산성을 증가시킬 것이라는 믿음에 근거하고 있으며 이러한 의미에서 이를 동기부여형 임금제도라고 볼 수도 있으나 이것은 연봉제의 객관적 특성이라기보다는 그 이면에 실려져 있는 경영층의 기대나 신념에 해당한다.

## II. 年俸制 導入의 期待效果

### 1. 기대효과

연봉제는 기본적으로 개인의 기여도에 따라 종업원들을 보상하고, 종업원들이 최상의 성과를 내도록 격려하는 보상제도이다. 연봉제는 종업원들의 임금이 성과에 따라 지급되는 경우 종업원들의 동기부여는 증가하게 되고, 그들의 능력의 범위 내에서 최상의 효율성을 달성하기 위해 노력함으로써 조직성과가 극대화될 수 있다는 기본 논리에 토대를 두고 있다.

따라서 연봉제는 이러한 논리에 기초하여 과거의 연공주의 보상체계하에서와 같이 생산성과 무관하게 인건비가 상승하는 현상을 억제함으로써 인건비를 효율적으로 통제하고, 종업원들의 역량과 노력을 극대화함으로써 조직의 생산성 향상을 도모하는 데 일차적 목적이 있다. 또한 연봉제는 종업원들이 그들의 노력과 능력에 따라 보상을 받음으로써 종업원들이 임금에 대한 공정성을 지각하게 되고, 임금 만족과 조직 몰입을 높일 수 있는 보상체제로 인식되고 있다. 이와 같이 연봉제는 종업원들의 조직에 대한 기여와 그에 대한 공정한 보상의 등식을 강화함으로써 조직과 종업원 모두에게 혜택을 줄 수 있는 보상체제로 간주될 수 있다.

연봉제의 일차적 목표는 생산성 향상과 합리적 비용 통제를 통해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 구체적으로 기업들이 연봉제를 도입하는 경우 <표 1>과 같은 효과를 얻을 것으로 기대된다.

먼저 연봉제를 통해 기업들은 우수한 인력을 확보하고 유지할 수 있게 된다. 일반적으로 개인들은 그들의 직장 선택과 경력 선택, 이직에 관한 의사결정과정에서 조직이 제공하는 보상수준을 가장 중요한 선택기준으로 사용한다. 따라서 새로운 노동시장 참여자나 기존 참여자 모두 성과가 높은 사람에게

더 많은 보상을 제공하는 보상시스템을 선호하게 된다.

<표 1> 연봉제의 기대효과

기대효과	내 용
우수인력의 확보 및 유지	우수한 인력에게 더 많은 보상이 가능하므로 우수인력의 확보와 유지가 가능함.
종업원의 동기부여	성과에 따라 보상하므로 더 많은 성과를 내려고 노력하게 됨.
능력과 역량개발	성과를 내기 위한 능력과 역량개발에 적극적으로 노력하게 됨.
인건비의 효율적 관리	개인 및 기업성과에 연계되어 보상수준이 정해지므로 일방적인 인건비 상승이 통제됨.
조직변화 촉진	연봉제의 정착과정에서 개인 목표를 달성하기 위한 권한 확대와 자율적 책임이 이루어짐.

유능한 인재를 얼마나 확보하고 유지하느냐에 따라 기업의 경쟁력과 성과가 결정된다. 기업들이 유능한 인력을 확보하고 유지하는 데 있어 연봉제는 기존의 연공형 임금제도보다 효과적인 보상시스템이다. 기존의 연공형 보상체계하에서는 개인의 성과가 보상에 반영되지 않기 때문에 개인들에게 더 많은 보상을 제공함으로써 유능한 인력을 확보하기 위해서는 평균 임금수준을 높일 수밖에 없다. 하지만 연봉제하에서는 개인별 보상이 개인의 직무성과와 조직성과에 연동되기 때문에 급격한 비용상승을 억제하면서도 유능한 인재에게 더 많은 보상을 제공함으로써 유능한 인력을 확보하고 유지할 수 있게 된다.

둘째, 연봉제는 종업원들의 동기부여를 유도하게 될 것이다. 동기부여에 관한 다양한 이론들<sup>2)</sup>은 연봉제가 종업원 동기부여 향상에 어떻게 기여할 수 있는지를 설명한다.

예를 들어, 강화이론(reinforcement theory)에 의하면 연봉제는 종업원들

2) 연봉제가 동기부여를 통해 생산성을 향상시킬 수 있는 근거에 관한 다양한 이론과 실제 효과에 관한 자세한 논의는 Heneman(1992), pp.23~48과 Milkovich and Newman(1996), ch.8을 참조.

에게 높은 성과에 대한 화폐적 보상을 제공함으로써 종업원들이 성과향상을 위해 동기부여되도록 유도하며, 공정성이론(equity theory)에 의하면 연봉제는 종업원들의 투입 노력에 비례해 임금인상이 결정되기 때문에 종업원들의 임금에 대한 공정성 지각과 그에 따른 동기부여 향상을 유도하게 된다. 목표설정이론(goal-setting theory)에서도 연봉제를 도입하여 개별 종업원들에게 객관적이고 달성가능하고 명확한 목표가 주어지게 되면 종업원들의 동기부여가 향상된다고 보고 있다. 그리고 기대이론(expectancy theory)에서는 연봉제가 개인의 직무성과와 보상을 연계시킴으로써 직무성과가 임금상승을 위한 수단으로 작용한다는 인과관계를 형성함으로써 종업원들의 동기부여가 향상된다고 보고 있다. 종업원들은 성과 향상을 위한 노력이 임금의 상승을 가져올 것이라는 기대를 갖게 되기 때문에 그들의 동기부여가 향상된다는 것이다.

한편 현실적 측면에서도 연봉제는 종업원들의 불만요인을 제거하고 동기부여 향상에 기여할 수 있을 것으로 보인다. 지금까지 국내 기업의 종업원들을 대상으로 한 태도조사나 만족도조사 결과들을 보면 종업원들은 낮은 임금 수준과 승진정체 현상을 가장 큰 불만요인으로 지적하고 있다. 종업원 보상의 두 축이 되는 승진과 임금 모든 측면에서 종업원들은 승진은 어렵고 임금은 낮다는 인식을 가지고 있다. 또한 종업원들은 자신의 노력이나 능력과는 무관하게 보상이 결정되기 때문에 임금의 내부적 공정성도 결여되어 있다고 보고 있다.

특히 구조조정과정에서 고용안정이 사라지면서 종업원들의 조직에 대한 충성도가 급격히 낮아지고 있다. 이러한 상황에서 연봉제는 종업원들의 임금불만족 요인을 제거하고 직무만족과 조직몰입을 강화할 수 있는 효율적 보상시스템으로 작동할 것이다. 즉 연봉제는 구성원들에게 명확한 성과목표의 설정과 그 성취결과에 대한 평가를 통해 개인의 노력에 따른 차별적 보상을 제공함으로써 임금의 공정성을 확보하여 구성원들이 직무성과를 높이기 위해 동기부여되도록 유도하게 될 것이다.

셋째, 연봉제는 종업원들의 능력과 역량(competency)의 개발을 유도하게

될 것이다. 지금까지 우리나라 기업들의 평가제도는 주로 종업원들의 자질과 품성, 태도, 포괄적인 직무능력만을 평가해 왔으며, 평가가 실제 보상이나 승진과 직접 연계되지 못함으로써 종업원들의 개발동기를 자극하지 못하였다. 하지만 연봉제가 도입되면 각 구성원들에게 요구되는 성과목표와 그에 따라 요구되는 행위와 자질, 스킬 등이 명확하게 제시되고, 그에 따른 평가와 보상이 이루어지게 된다. 따라서 종업원들은 자신에게 요구되는 행위와 역량이 무엇인지를 명확히 인지하게 되고, 보상이 극대화될 수 있는 방향으로 자신의 역량과 행동방식을 개발하게 될 것이다.

넷째, 연봉제는 인건비의 효율적 관리를 가능케 할 것이다. 인건비는 기업들의 비용구조에서 중요한 부분을 차지하기 때문에 인건비의 효율적 관리는 비용효율성을 높이는 데 매우 중요한 역할을 하게 된다. 연공형 보상체계하에서는 임금이 근속년수에 의해 결정되기 때문에 인건비는 기업의 생산성이나 성과와는 아무런 관련성을 갖지 못했고, 이에 따라 기업들은 생산성과 수익성이 하락하는 경우에도 많은 인건비를 부담해야 하는 모순적 상황에 놓이게 되었다. 그러나 연봉제하에서는 개인의 보상을 개인의 직무성과, 나아가 조직 성과와 연계시킴으로써 인건비의 비용효율성을 높일 수 있다. 또한 연봉제가 도입되면 임금구조가 단순화될 수 있기 때문에 임금지급과 관련된 관리비용이 절감될 수 있다는 부수적 효과도 얻을 수 있다.

마지막으로 연봉제는 조직변화를 유도하게 될 것이다. 그동안 기업들은 팀제의 도입을 통해 유연적 조직구조의 구축과 성과지향적 조직문화를 정착하기 위해 많은 시도를 해왔다. 하지만 이러한 시도들은 대부분 기대했던 결과를 얻지 못했다. 이는 기본적으로 국내 기업들이 집권적이고 위계적인 조직특성을 유지해 왔기 때문이다. 연공주의 직급체계하에서는 개인의 역량보다는 근속년수와 직급에 의해 개인의 보상과 지위가 결정되기 때문에 정보와 지식, 권력이 상층부에 집중될 수밖에 없다.

이로 인해 하부로의 실질적인 권한 위양은 이루어지지 못하게 되고, 개인의 창의성보다는 상층부의 명령과 지시가 강조되기 때문에 유연적이고 수평적인 조직구조 형성과 성과지향적인 조직문화의 구축이 이루어지지 못했다. 유연적

조직구조의 설계와 성과지향적 조직문화의 정착을 위해서는 무엇보다도 위계적 통제방식이 개인적 재량권을 강조하는 자율적이고 분권적인 통제방식으로 변화되어야 한다. 연봉제는 기본적으로 개인의 능력과 성과를 강조하기 때문에 기존의 위계적 관계가 약화되게 되고, 개인별 성과목표의 설정과 성과관리를 위해서는 실질적인 권한 위양이 전제가 되어야 하기 때문에 조직의 분권화가 촉진될 것이다. 따라서 연봉제는 우리나라 기업의 조직구조와 문화가 혁신적인 방향으로 변화되도록 하는 유인이 될 것이다.

## 2. 연봉제의 문제점과 대응방안

국내 기업들이 연봉제를 도입하면 위에서 언급한 효과들을 얻을 수 있을 것으로 전망된다. 하지만 연봉제를 도입하면서 명심해야 할 점은 연봉제가 만병통치약은 아니라는 점이다. 즉 연봉제는 완벽한 제도도 아니고 모든 조직에 똑같이 효율적인 제도도 아니라는 것이다. 실제로 연봉제가 가장 일반화되어 있는 미국에서도 연봉제의 기본적 개념에 대해서는 동의하지만 실행과정에서 원칙과는 다른 모순들을 드러냄으로써 종업원 모티베이션과 조직성과 향상에 기여하지 못한다는 비판이 적지 않게 제기되고 있고, 연봉제를 아예 도입하지 않고 있는 기업들도 있다. 따라서 연봉제를 효율적으로 설계하고 운영하기 위해서는 먼저 연봉제의 기대효과뿐만 아니라 예상되는 잠재적 문제점들을 사전에 충분히 인지하고 이에 대처할 방법들을 강구해야 할 것이다. 연봉제의 운영과정에서 나타날 수 있는 문제점으로는 <표 2>와 같은 것들을 들 수 있다.

첫째, 연봉제를 도입하면서 고려해야 할 부작용으로는 조직분위기의 악화, 종업원들에 의한 의도적인 정보 누락과 왜곡, 종업원들의 디모티베이션(demotivation) 등을 들 수 있다(Marsden & Richardson, 1994). 연봉제는 기본적으로 개인별 차등보상을 전제로 하기 때문에 개인간의 지나친 경쟁으로 인해 구성원들간에 시기와 갈등이 증폭되고 협력 의지가 감소됨으로써 팀워크와 조직분위기가 악화될 가능성이 있다. 이러한 조직분위기의 저하는 팀

&lt;표 2&gt; 연봉제의 문제점

문 제 점	내 용
개인경쟁의 심화와 부작용	보상의 개인별 차등으로 인해 조직 내 팀워크가 악화되고 의도적인 정보 왜곡이 발생하며 오히려 종업원의 사기가 저하될 수 있음.
평가를 둘러싼 불신과 갈등	평가결과에 따라 보상이 차등지급되므로 평가에 대한 불신과 갈등이 증폭되게 됨.
보상재원의 부족	성과향상에 대해 충분한 보상이 이루어져야 하나 보상재원이 이를 뒷받침하지 못할 수 있음.
팀 및 조직역량의 약화	개인별 차등화가 업무의 상호관련성이 더욱 증가하면서 이를 절실히 필요로 하는 팀 및 조직역량의 개발에 장애요인이 될 수 있음.

워크가 강조되는 조직에서는 직접적으로 조직성과 달성을 어렵게 하는 요인이 되며, 또한 높은 성과자들의 지속적인 직무성과 향상을 어렵게 함으로써 간접적으로 조직성과 달성을 저해할 수 있다.

예를 들어, 높은 성과자들에 대해 동료들의 지원이 감소되고 적대감이 형성되는 경우 높은 성과자는 지속적으로 성과 향상을 도모할 수 없게 된다. 이러한 경향은 특히 집단주의 문화가 강한 조직에서 발생할 가능성이 높으며, 업무의 상호관련성이 높은 경우 이러한 부정적 효과의 여파가 클 것이다. 따라서 연봉제를 도입하기에 앞서 조직의 문화적 특성과 업무특성을 충분히 고려해야 하며, 가능한 경우 조직문화를 변화시켜야 한다.

그리고 집단주의 문화가 지나치게 강한 경우 개인별 성과와 집단성과를 적절하게 조합하는 보상프로그램을 운영해야 할 것이다. 한편 연봉제를 도입하는 경우 낮은 성과자의 동기부여 향상이 이루어지지 못할 가능성이 있다. 기본적으로 연봉제는 낮은 성과자들이 낮은 보상을 받게 되면 다음에는 좀 더 많은 보상을 받기 위해 투입노력을 높이거나 아니면 조직을 떠나게 될 것이라고 가정한다.

하지만 낮은 성과자들은 나쁜 성과를 인정하지 않거나 자포자기 상태에 빠질 수 있고, 노조에의 몰입을 강화하는 현상이 나타날 수도 있다. 그리고 심지

어는 낮은 성과 수준을 계속 유지하거나 성과를 더 하락시키려고 하는 이른바 ‘자기수행경향’(self-fulfilling prophecy)이 나타날 수 있다(Umiker, 1984). 이러한 문제가 발생하는 것을 방지하기 위해서는 낮은 성과자들에게 평가결과에 대한 충분한 피드백을 제공하고 그의 부족한 능력과 자질을 개발하는 데 도움을 줄 수 있는 개발프로그램이 제공되어야 한다. 즉 연봉제를 효과적으로 운영하기 위해서는 높은 성과자뿐만 아니라 낮은 성과자에 대한 개발프로그램도 마련되어야 한다.

둘째, 연봉제 운영과정에서 평가의 객관성과 공정성을 확보하지 못하면 성과와 보상의 관계에 대해 종업원들은 회의적 반응을 보이게 되고 그들의 성과 향상 노력을 효율적으로 자극하지 못하게 된다. 연봉제 성공의 핵심적 관건이자 연봉제와 관련하여 가장 많은 비판의 대상이 되는 것이 바로 평가의 문제이다. 연봉제를 실시하고 있는 기업에서 실제로 종업원들은 평가가 불공정하고 주관적이며 일관성이 없고 믿을 수 없다는 반응을 보이는 경우가 많다.

만약 종업원들이 성과평가제도에 대해 이러한 불신을 갖게 된다면 연봉제는 중요한 난관에 부딪치게 될 것이다. 성과평가제도에 관련하여 주로 제기되는 문제로는 평가의 대상이 되는 목표의 질적 측면, 평가배분방식, 평가요소의 부적절성, 평가자의 자질 부족 등의 문제를 들 수 있다. 평가의 대상이 되는 성과목표는 종업원들이 달성가능하고 구체적이며 이해할 수 있고 적절하게 어려운 목표가 되어야 한다. 만약 너무 쉽거나, 반대로 너무 어렵거나 혹은 사소한 것이거나, 주관적인 목표가 설정된다면 연봉제는 직무성과 향상을 유도하지 못할 것이다.

또한 개인별 목표설정과정에 종업원들이 배제되는 경우 종업원들의 목표에 대한 수용도가 낮아질 수 있다. 개인별 성과평가의 지표가 되는 평가요소는 측정 가능하고, 생산성 혹은 조직목표와 직접 연계될 수 있는 보상 가능한 요인들(compensable factors)로 설정되어야 한다. 그동안 우리나라 기업들의 평가방식은 구체적인 성과 측면보다 개인의 품성과 태도 요소에 더 큰 비중을 두어 왔다.

그러나 앞으로 평가요소는 구체적인 직무평가와 각 직무에서 기대되는 성과요소를 반영하여 계량화할 수 있는 지표들이어야 한다. 한편 평가배분과 관련하여 연봉제를 도입한 많은 조직들은 개인별 성과를 평가하는 과정에서 종업원들의 성과분포가 정규분포를 이룬다고 가정하고 상대평가 혹은 강제할당법을 사용하게 되는데, 이에 대한 종업원들의 반발이 나타날 수 있다 (Wilkerson, 1996). 대부분의 기업들은 엄격한 선발과 교육훈련을 통해 종업원들의 능력을 지속적으로 향상시키기 때문에 실제 종업원들의 능력분포는 우편향된 분포형태를 띠 수 있다. 이 경우 기업들이 연봉제 예산을 통제하기 위해 성과가 높은 사람들에게 낮은 평가점수를 부여하는 경우 종업원들은 연봉제에 대해 회의적 반응을 보이게 되고 지속적인 성과 향상 노력을 보이지 않게 된다.

또한 평가자에 대한 충분한 교육이 이루어지지 않게 되면 아무리 좋은 평가제도를 만든다고 하더라도 종업원들에 대한 객관적 평가가 이루어질 수 없다. 실제로 많은 경우 평가자들은 종업원들의 성과평가과정에서 주어진 평가요소별로 객관적인 평가를 하기보다는 해당 종업원에 대한 전반적 인상이나 그와의 관계에 의해 주관적 평가를 하게 된다. 그러나 이러한 평가방식은 성과와 보상간의 인과관계를 약화시킴으로써 종업원들의 평가에 대한 불신을 유발하게 된다. 따라서 연봉제를 성공적으로 운영하기 위해서는 평가자들에 대한 충분한 교육이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 연봉제를 도입하는 데 있어 기업이 직면할 수 있는 무시할 수 없는 어려움은 성과를 보상할 수 있는 충분한 인건비 예산의 확보이다. 인건비 예산의 확보가 중요한 이유는 그렇지 못한 경우 성과 향상을 위한 동기부여가 이루어지지 않기 때문이다. 따라서 연봉제가 성공하기 위해서는 무엇보다도 성과 향상에 따른 충분한 보상이 이루어져야 한다. 성과와 보상간의 연계를 강화하기 위해서는 직군 내 혹은 직군간, 그리고 높은 성과자와 낮은 성과자간의 보상 차이가 확연하게 나타나야 한다. 많은 조직들은 흔히 예산상의 제약이나 낮은 성과자를 배려한다는 명목하에 성과 차에 따른 보상 차이를 작게 주는 경우가 있는데, 이러한 경우 종업원들은 성과와 보상간의 관계를 명

확히 인지하지 못하게 되고 성과 향상에 따라 주어지는 임금 상승분은 미래의 지속적인 성과 향상을 자극하지 못하게 된다. 결국 연봉제가 성공적으로 운영되기 위해서는 성과 향상을 보상할 수 있을 만한 충분한 보상재원을 확보해야 한다.

마지막으로 연봉제는 지나치게 개인의 성과만을 강조함으로써 팀 역량 혹은 조직 전체의 역량을 강화하는 데 장애가 될 수 있다. 최근 많은 조직들은 업무구조를 기능별 구조에서 프로세스나 네트워크 구조로 전환하고 있고, 전사적 품질관리(TQM), 고객만족경영, 전사적 자원관리(ERP), 핵심역량 등의 개념이 등장하면서 조직활동의 전사적 통합이 강조되고 있다. 이는 개인별 직무의 구분이 명확하던 과거와는 달리 점차 업무의 상호관련성이 높아지고 있다는 것을 의미한다. 물론 업무의 상호관련성이 높아진다는 것이 직무의 완전한 소멸을 의미하는 것은 아니지만, 직무구분과 개인별 성과평가에 근거한 연봉제는 조직성과 달성이라는 측면에서 일정한 한계를 가질 수밖에 없다. 따라서 기업의 직무영역 중 타직무와의 상호관련성이 높은 직무나 혹은 전사적 차원에서 통합적인 관리가 요구되는 조직특성하에서는 단순한 직무성과급제 형태의 연봉제를 보완하여 종업원 개인의 역량이나 스킬 혹은 팀 역량과 같은 측면들을 보상에 반영해야 한다.

이상에서 지적된 연봉제 도입에 따른 문제점은 사실 연봉제 자체에 내재하는 것이라기보다는 연봉제가 제대로 기능하기 위한 제도적 기반이 미비하거나 운영이 제대로 이루어지지 못할 때 발생하는 것이 대부분이다. 따라서 연봉제가 성공적으로 도입·운영되기 위해서는 이에 필요한 제도적 기반이 정비되어야 한다.

### Ⅲ. 年俸制의 成功的 導入 및 定着을 위한 考慮事項

#### 1. 도입 목적

현재 우리나라 기업들이 연봉제를 도입해서 얻으려고 하는 기대효과는 크게 인건비 통제와 동기부여라는 다소 상치되는 두 가지로 나타나고 있다.

인건비 통제는 연봉제를 도입함으로써 매년 근속의 증가에 따라 발생하게 되는 호봉인상분을 없애고 회사가 사전에 설정한 인건비 예산에 맞추어 이를 종업원의 성과에 따라 차별지급함으로써 인건비 상승을 막겠다는 것이다. 이러한 목적은 IMF 이후 연봉제를 도입했거나 도입하려고 하는 기업들에게서 자주 발견된다. 이들 기업의 연봉제에서는 제로섬(zero sum)의 논리가 강하게 나타난다. 즉 인건비를 동결하거나 자금사정이 허락하는 최소한의 인상분만을 인정하고 이를 개별적으로 차등지급한다는 것이다. 이는 연봉제를 통해 기대할 수 있는 소극적인 효과라고 볼 수 있다. 그러나 현금흐름의 압박을 강하게 느끼고 있는 기업에서는 이러한 목적이야말로 기업을 살리기 위한 교육정책의 하나로 간주될 수도 있다.

연봉제 도입의 중요한 목적은 동기부여를 통한 생산성의 향상이다. 성과를 포함한 고과평가에 기초한 개별 인상의 차등화를 통해 보상에 대한 공정성을 증가시키고 더 열심히 일하게 함으로써 생산성을 높이자는 것이다. 초기에 연봉제를 도입한 기업들에게서 이러한 목적이 강하게 나타나고 있다. 이러한 기업의 연봉제에는 포지티브섬(positive sum)의 논리가 그 배경에 존재하고 있다. 즉 각자가 성과를 위해 최선의 노력을 경주하게 하고 사전에 통제를 위한 인건비 설정보다는 여건이 허락하는 한 인건비를 증가시켜 그러한 노력을 최대한 보상한다는 것이다. 이를 통해 인건비는 증가하나 전체 매출이나 이익에 대비한 인건비 비중은 줄어들게 되어 궁극적으로는 고임금 저인건비가 가

능하다.

현실적으로 연봉제는 이러한 두 가지 목적에 의해 도입될 수 있고 또 도입되고 있다. 연봉제 관련 저서들은 비용절감을 목적으로 하는 연봉제 도입에 부정적인 평가를 하고 있다. 이러한 연봉제 도입은 종업원의 사기나 열심히 일하고자 하는 의욕을 감퇴시켜 비용을 통제할 수는 있으나 성과가 하락할 수 있다는 점이 그 주요 이유이다. 그러나 연봉제가 가지는 단기적인 비용통제 효과 자체가 문제라고 볼 필요는 없다. 연공급과 비교한 연봉제의 장점이 시간의 흐름에 따라 자동적으로 임금인상이 발생하지 않는다는 것이기 때문이다. 그러나 장기적으로는 인건비만을 통제해서는 기업이 추구하는 이익을 제대로 실현하기가 어렵다는 점이 지적될 필요가 있다. 우수한 인력의 확보가 어려울 뿐 아니라 확보된 인력들도 최상위 평가를 받는 소수의 종업원을 제외하고는 보상에 대한 불만이 증가하고 성과를 내기 위해 노력하지 않게 될 것이기 때문이다. 따라서 단기적으로는 이러한 인건비 통제가 중요한 목적을 구성할 수 있으나 특수한 상황을 제외하고는 장기적으로도 인건비 통제가 연봉제의 주요 목적이 되기는 어렵다.

## 2. 기업 전략

유사한 환경적인 압력에 직면한 모든 기업들이 연봉제를 도입하는 것은 아니다. 기업들은 특정한 구조나 제도를 요구하는 환경의 압력하에서도 나름대로의 판단에 입각한 전략적 선택을 하기 때문이다(Child, 1972). 이 점이 동종 산업 내에서도 다양한 형태의 구조나 제도가 공존하는 현상을 설명해 준다. Miles 등의 연구(Miles, Snow & Pfeffer, 1974)는 동일한 환경변화와 불확실성에 직면한 대학교재 출판사들이 서로 상이한 전략적 대응을 하고 있음을 보여준다. 또한 Goodstein(1994)은 육아지원프로그램에 관한 연구를 통해 제도 자체의 도입 결정은 기술적 압력과 제도적 압력에 의해 이루어지나 구체적인 프로그램의 형태는 각 기업의 상황에 따라 다르게 결정된다는 사실을 보여주고 있다. 따라서 연봉제 도입의 경우에도 도입 결정 자체는 환경의

압력과 제약요인을 통해 결정되나 구체적 연봉제의 형태는 기업의 상황에 따라 다를 것이다.

구체적 연봉제의 형태를 결정짓는 중요한 요인은 기업이 취하고 있는 전략이다. 기업전략은 기업이 주어진 시장에서 자신의 위치를 경쟁적으로 선택하는 행위이며(Schendel & Hofer, 1979), 기업이 취하는 전략은 크게 비용우위전략과 차별화전략으로 나뉘어진다(Porter, 1980, 1985). 비용우위전략(Cost Leadership Strategy)은 주어진 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 소비자에게 제공함으로써 경쟁상 우위를 확보하는 것이고 차별화전략(Differentiation Strategy)은 소비자가 가치를 부여하는 다른 기준, 예컨대 품질의 차별화를 통해 경쟁상 우위를 확보하는 것이다. Arthur(1992)의 연구는 이러한 기업전략이 기업이 채택하고 있는 인적자원관리의 유형과 밀접한 관계가 있음을 보여준다. 그에 따르면 기업의 인적자원관리가 군집분석을 통해 비용절감형(Cost Reduction)과 동기부여형(Commitment Maximizing)으로 나뉘어질 수 있고 각각의 유형이 비용우위전략과 차별화전략에 대응하여 높은 연관관계를 나타낸다.

이러한 점에서 볼 때 기업이 선택하는 연봉제 역시 그 도입목적에 기준으로 크게 비용절감형과 동기부여형으로 구분할 수 있으며 어느 형태의 연봉제를 선택할 것인가는 기업의 취하고 있는 전략에 따라 결정될 것이다. 비용우위전략을 택하고 있는 기업에서는 비용절감형 연봉제가 도입될 가능성이 높으며 차별화전략을 취하고 있는 기업에서는 동기부여형 연봉제가 도입될 가능성이 높다. 비용절감형 연봉제는 기본적인 도입 목적이 인건비를 통제하기 위한 것이며 따라서 제로섬(zero sum) 논리에 기초해서 설계되고 운영된다. 한편 동기부여형 연봉제는 동기부여를 통한 성과개선이 주된 도입 목적이며 포지티브섬(positive sum) 논리에 따라 설계되고 운영된다.

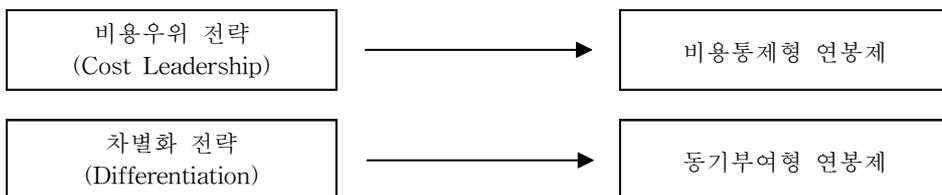
### 3. 기업문화

기업문화 역시 연봉제의 도입과 운영에 있어서 반드시 고려해야 하는 요인

이다. 기업문화는 종업원들이 공통적으로 가지고 있는 가치나 행동양식을 말한다. 오랜 세월 동안 한 기업이 존속하고 성장하는 과정에서 각 종업원들에게는 일정한 공통된 가치나 행동양식이 만들어지게 된다. 강한 문화는 종업원들을 하나로 묶어 주는 역할을 함으로써 조직의 대응능력을 높여 주고 기업 성과에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 그러나 기업문화는 조직운영과정의 안정성과 일관성을 유지할 수 있도록 해준다는 긍정적 측면도 있지만 때로는 조직변화를 어렵게 하는 장애요인으로 작용하기도 한다.

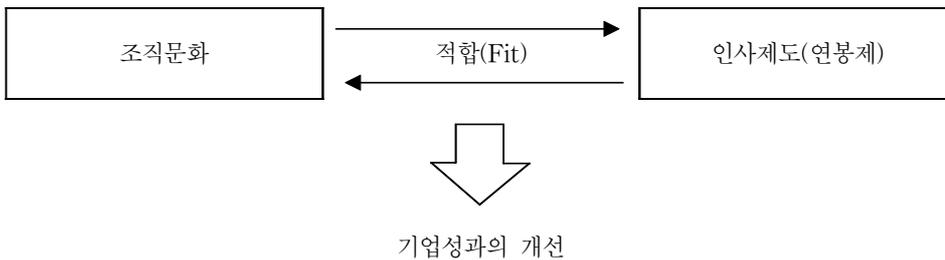
연봉제와 같은 새로운 보상체계의 도입이 과거 연공서열형 보상제도와는 다른 새로운 행동방식과 가치체계를 종업원들에게 요구한다면 종업원들은 심리적 갈등을 느끼게 될 것이고, 강한 기업문화의 지배를 받는 경우 종업원들은 그러한 갈등상황에서 연봉제를 받아들이기보다는 그러한 제도의 도입에 저항하는 행동방식을 보이게 될 것이다. 하지만 조직문화와 제도간의 관계에서 제도가 항상 조직문화의 제약을 받기만 하는 것은 아니며, 제도가 조직문화를 변화시키기도 한다. 예를 들면 조직의 업무구조가 기능별 구조에서 프로세스 구조나 팀 구조 혹은 네트워크 구조로 변화되는 경우 개인의 전문적 지식과 스킬 보다는 팀 혹은 집단의 역량이 강조되게 되고, 이에 따라 종업원들의 가치와 행동은 팀 혹은 집단 중심으로 변화되게 된다(Flannery, Hofrichter & Platten, 1996). 또한 조직문화는 조직의 전략적 의도에 따라 급진적으로 변화될 수도 있다. 예를 들어, GE의 잭 웰치 회장은 GE의 구조조정을 추진하면서 보상프로그램을 포함한 모든 관리도구들을 사용하여 전통적인 GE의 기능중심 문화를 속도(speed), 단순성(simplicity), 자아존중감(self-confidence)을 강조하는 문화로 급진적으로 변화시켰다.

[그림 2] 기업전략과 연봉제



따라서 연봉제와 조직문화의 상호작용관계에서 조직성과는 양자가 어느 정도 적합(fit)되느냐에 의해 결정된다고 할 수 있다. 높은 성과를 유지하기 위해서는 기존의 문화와 양립 가능한 임금제도를 유지하든지 아니면 연봉제에 적합한 새로운 조직문화를 정립하든지 해야 한다. 경영혁신과 인적자원관리의 혁신이 동시에 요구되는 현재의 상황에서 바람직한 방향은 기존의 조직문화를 유지하는 방식보다는 성과주의를 지향하는 연봉제에 부합되는 성과주의 조직문화를 구축함으로써 경영혁신을 추구하는 것이다.

[그림 3] 조직문화와 인사제도, 기업성과



#### 4. 평가제도

연봉제의 키워드는 연봉인상의 결정과 성과의 평가라고 할 수 있다. 특히 성과를 공정하고 객관적으로 평가하는 것은 가장 중요하고 근본적인 연봉제 성공의 관건이라 할 수 있다. 연공서열형 임금체계에서는 평가제도의 의미가 그리 크지 않았다. 평가가 필요한 경우는 승진의 경우였으나 이 경우에도 거의 유명무실하게 활용되고 있었다. 그러나 연봉제하에서는 평가의 결과가 곧 연봉의 인상액과 관계가 되기 때문에 평가제도의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다. 그러나 이렇게 중요한 평가제도는 한편으로는 여러 가지 인적자원관리 기능 가운데 가장 해결하기 어려운 난제에 속한다. 실제로 평가제도는 연봉제 도입을 추진하고 있는 대부분의 기업들이 가장 고민하고 있는 부분이며, 종업원들이나 노동조합에서 연봉제 도입에 대해 회의적 반응

을 보이고 있는 가장 주된 원인이 되고 있다.

인적자원관리에서의 평가는 기본적으로 관리자가 피평가자의 업적이나 능력 등을 관찰하여 주어진 기준에 의해 주관적으로 판단하여 결정하는 것이다. 즉 주관성의 개입으로 인해 항상 오류의 가능성을 가지고 있다. 또한 조직의 업무가 대부분의 경우 종업원 개인이 독자적으로 수행한 결과라기보다는 다양한 구성원과 다양한 재원을 바탕으로 협력적 프로세스를 거쳐 결정되는 것이기 때문에 개개인마다 성과를 구분하여 평가하는 것이 쉽지 않은 작업이다.

이처럼 평가제도가 중요하면서도 어려운 작업이기 때문에 많은 조직들은 오히려 적극적으로 대처하기보다는 문제를 최소화하려는 경향을 보이고 있다. 그러나 연봉제를 도입하여 정착시키기 위해서 평가 문제는 반드시 해결하고 넘어가야 할 과제이다. 평가제도의 정답을 구하기란 매우 어려우며 모든 기업에 적용 가능한 이상적인 평가제도란 존재하지 않는다. 자기 기업에 맞는 평가제도를 찾아 나가야 하며 또한 지속적으로 개선해 나가야 한다. 그럼에도 불구하고 연봉제의 도입과 운영에 있어 반드시 참고해야 할 중요한 원칙과 방향은 존재한다.

평가제도가 종업원의 성과를 측정하고 점수를 매기는 것도 중요한 목적이거나 보다 근본적으로 평가는 기업의 전략적인 목표를 달성하기 위해 존재하는 것이며, 평가제도는 이러한 근본적인 목적에 부합되도록 설계되고 관리되어야 한다. 이러한 새로운 접근법을 '전략적 접근법'(strategic approach)이라고 할 수 있다. 전통적인 접근법이 업적의 정확한 측정과 이를 임금, 승진, 해고, 교육·훈련 등 각종 인사의 결정에 반영하는 것을 주목표로 하였다면, 전략적 접근법은 평가 자체만을 목표로 하는 평가관리를 지양하고 조직의 환경과 전략과 부합되도록 종업원의 성과를 유도하는 보다 적극적인 성과관리를 추구하는 것을 의미한다.

많은 실증연구들이 평가결과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소가 평가자들이 평가제도에 대해 가지는 태도와 철학, 그리고 기업이 평가제도를 통해 전달하고자 하는 메시지라는 것을 밝힘으로써 이러한 새로운 경향을 뒷받침하고 있다(Murphy & Cleveland, 1991; 1995). 이러한 새로운 관점에서

평가제도는 기업이 종업원의 성과에 대한 정보를 전달하는 하나의 커뮤니케이션 과정으로 간주된다. 평가제도를 통해 관리자에게는 정보제공을 통해 관리능력을 높여 주고, 피평가자에게는 피드백을 통해 경력관리와 자기개발을 도와주는 역할을 한다.

연봉제가 도입되어 효과를 내기 위해서는 평가제도가 단순히 종업원의 개별적인 성과를 측정하는 과정(measurement process)이 아니라 조직의 총체적인 성과를 관리하는 시스템(performance management system)으로 바뀌어야 한다.

## 5. 직급체계

연봉제의 도입과 관련해서 직급체계의 개선이 필요하다. 직급간 임금차이를 합리적으로 설정하기 위해서이다. 연봉제의 도입과정에서 대부분의 기업들은 직급별 임금수준은 그대로 둔 채 동일직급 내에 있는 종업원들의 임금을 성과에 따라 차등화하는 데 초점을 맞추고 있다. 연봉제하에서는 동일직급 내 종업원간에도 성과에 따라 임금수준이 달라지게 된다. 그렇다면 직급간 임금수준은 그대로 두어도 문제가 없는가가 검토되어야 한다.

모든 임금제도의 핵심에는 임금구조가 존재한다. 임금구조란 기업에 존재하는 다양한 일들을 어떻게 계층화할 것이며 그에 따라 얼마만큼의 임금차이를 부여하며 그 기준은 어디에 둘 것인가에 관한 것이다. 하나의 임금제도가 종업원들에게 공정한 것으로 인식될 수 있으려면 전체 종업원들의 임금차이를 합리적으로 설명할 수 있어야 한다. 이때 임금차이란 동일직급 내 종업원들간의 임금차이뿐 아니라 직급간의 임금차이도 포함되는 것이며 전체 임금제도의 관점에서는 후자가 매우 중요한 기본 골격을 구성한다.

이러한 관점에서 보자면 종업원들간의 임금차이는 크게 직급 내 임금차이와 직급간 임금차이로 구분될 수 있다. 연봉제의 일차적 초점은 동일직급 내의 종업원 임금을 성과에 의해 차등인상한다는 데에 있다. 그러나 여전히 남은 과제는 직급간 임금차이를 어떤 기준에 의해 얼마나 둘 것인가 하는 것이

다. 물론 현행 직급간 차이를 그대로 인정하는 방법을 상정할 수도 있으나 우리나라 기업들의 직급간 임금차이는 현재 적정수준이라고 보기 어려우며 또한 직급간 임금차이의 기준이 무엇인지도 명확하지 않은 상황이다. 따라서 직급간 임금차이를 어느 수준으로 벌일 것인지 그리고 그 기준은 무엇으로 할 것인가가 연봉제의 효과적 정착에 있어 매우 중요한 과제가 된다.

또한 연봉제의 운영에 있어 개별 종업원의 임금관리는 직급에 따른 임금밴드를 통해 이루어지게 된다. 연봉제하에서는 개인별 성과에 따라 임금이 달라지게 되나 전체 종업원의 임금관리를 모두 개별적으로 할 수는 없다. 관리 자체가 매우 어려울 뿐 아니라 임금구조를 전략적이고 전체적 차원에서 설계하고 관리하는 것이 불가능하기 때문이다. 따라서 연봉제를 효과적으로 운영하고 있는 서구 기업들은 일반적으로 비슷한 직무가치나 직무역량을 필요로 하는 직무들을 직급으로 묶어서 직급별로 임금관리를 하고 있다. 따라서 직급체계는 연봉제의 운영과 관리 측면에서 매우 중요한 역할을 한다. 중요한 것은 그러한 직급구분이 실제 직무의 내용에 있어서 유사한 가치나 필요한 역량을 어떻게 반영하도록 할 것인가 하는 것이다.

직급간의 적정한 임금격차를 설정해 줄 수 있는 방법은 크게 직무에 기초한 방법과 역량(competencies)에 기초한 방법이 있다. 전자는 직무분석과 직무평가를 통해 유사한 직무가치를 가지고 있는 직무들을 각각의 직군으로 묶는 것이고 후자는 역량평가를 통해 더 상위수준의 역량을 필요로 하는 직무들을 하나의 직급으로 묶는 것이다. 각 방향은 나름대로의 장단점을 가지고 있으며<sup>3)</sup> 어느 방향을 선택할 것인가는 전체적인 인적자원관리 전략을 고려하여 결정될 문제이다.

3) 이에 관한 자세한 내용은 박우성·유규창·김병연(1999), 113~117쪽 참조.

## 第 2 部 事例編

## I. 韓國 존슨앤존슨의 職務成果給

### 1. 회사 개요

1983년 한국에 진출한 한국 존슨앤존슨은 미국에 본사를 둔 다국적기업인 존슨앤존슨의 한국 현지법인 중 가장 먼저 한국에 진출하였다. 존슨앤존슨의 한국 현지법인은 한국 존슨앤존슨 이외에도 1988년 설립된 전문의료기기 부문의 한국 존슨앤존슨 메디칼, 1989년에 설립된 유아용품 부문의 한국 페나텐, 제약부문의 한국 안센, 한국 씨락이 있다. 한국 존슨앤존슨은 화장품과 가정용품 등의 소비재를 생산하여 판매하고 있다. 현재 종업원수는 310명으로 매출액의 증가와 사업의 확장으로 인해 인원이 지속적으로 증가하는 추세에 있다.

### 2. 임금제도 개요

한국 존슨앤존슨의 임금제도는 크게 기본급을 결정하는 직무성과급과 수당, 경영성과에 따른 성과상여금으로 구성되며 이 밖에도 성과가 우수한 사람에게 제공되는 주식증여가 있다.

#### 가. 직무성과급

한국 존슨앤존슨은 한국에 진출한 1983년 이후 우리나라의 전통적인 직급별 호봉제도를 운영하여 왔으나 연공서열적 임금제도의 한계를 극복하고 성과주의에 입각한 임금관리의 정착을 위해 1996년 직무성과급으로 임금제도를 전환하였다. 직무성과급은 직무의 가치를 반영하는 5개의 직무등급에 기초하

고 있다. 직무등급은 회사 성과를 달성하는 데 반드시 필요하다고 판단되는 10가지 역량에 기초하여 결정되고 운영된다. 10가지 역량은 다시 5개의 역량 수준으로 구분되며 상위직급일수록 요구되는 역량의 수준이 높게 된다. 역량에 기초한 직무등급의 도입은 1996년 도입 당시 경영층을 포함한 전사원이 힘을 합쳐 만든 것으로 한국 존슨앤존슨의 인사관리의 근간을 이룬다.

한국 존슨앤존슨에서 개인의 임금은 직무와 성과에 의해 결정된다. 한국 존슨앤존슨에서 자사의 임금제도를 직무성과급이라고 하는 이유는 이 때문이다. 특정 직무는 5단계 직급상의 한 위치에 속하게 되고 각 직급별로 설정되어 있는 직급별 임금밴드에 의해 관리되게 된다. 임금밴드는 해당 직급에 속한 직무를 수행하는 종업원이 받을 수 있는 임금수준의 범위를 결정하는 것이며, 구체적인 임금수준은 시장조사와 업무성과에 의해 결정되게 된다. 시장조사를 통해 나타난 경쟁업체의 임금수준과 비교하여 사전에 정해진 회사의 임금정책에 따라 경쟁력을 유지할 수 있는 임금수준이 결정되고 각 개인의 임금수준은 그러한 보상수준의 범위 내에서 개인성과가 고려되어 결정된다. 시장조사는 종업원의 대외적 임금공정성을 확보하고자 하는 목적을 가지고 이루어진다. 따라서 신규채용의 경우 개인이 맡게 되는 직무와 시장임금에 따라 임금이 결정된다. 임금은 또한 업무성과에 의해 결정된다. 업무성과에 따라 임금인상률이 차등적으로 적용되기 때문이다. 임금인상 재원이 결정되면 그 한도 내에서 각 개인의 고과성적에 따라 임금인상을 차등화시켜 적용한다. 이때 임금인상을 동결하는 일은 거의 없으며 성과 우수자와 불량자 사이의 임금인상의 차등폭은 약 10% 정도에서 이루어지고 있다. 그러나 임금형태가 기본급 비중이 98%로 단일항목화된 상태이므로 임금인상의 차등효과는 누적적이며 매우 강하게 나타나게 된다.

#### 나. 수 당

임금제도상에서 수당의 종류나 비중은 무시될 수 있을 정도로 작다. 과거에도 가족수당과 자격수당, 통근수당, 김장수당, 휴가비의 다섯 가지 수당만이

있었으나 지난 3년간 수당을 모두 없애고 임금형태를 단순화하는 작업을 진행해 왔다. 그 결과 가족수당과 자격수당은 이미 없어졌으며 현재 통근수당을 없애려고 하고 있다. 김장수당과 휴가비도 없애려고 했으나 직원들의 반응이 유보적이어서 일단은 그대로 두고 관리하고 있다. 통근수당마저 없어지면 수당은 김장수당과 휴가비만이 남게 되며 이 경우 수당의 비중은 직접임금의 2% 미만으로 낮아지게 되어 임금관리에 있어 그 역할은 무시될 수 있을 정도로 작아지게 된다. 참고로 김장수당과 휴가비는 정률이 아닌 정액으로 지급되고 있다. 수당을 없애고 직접임금을 단일항목으로 단일화하려고 한 이유는 임금관리상의 편의를 위한 것이었다. 수당을 기본급으로 편입하면서 일정한 비용증가가 발생했으나 회사의 보상정책상 그러한 비용을 감수하더라도 임금체계를 단순하게 관리해야 한다는 입장에서 수당의 폐지가 이루어지게 되었다.

#### 다. 성과상여금

한국 손슨앤손슨은 기업성과의 개선을 위한 인센티브로서 경영성과에 따른 성과상여금제도를 운영하고 있다. 1992년 도입된 후 지금까지 활용되고 있는 성과배분제도는 매출액과 경영성과이익을 기준으로 설정된 목표달성 정도에 따라 전체 배분액을 결정한 후 각 개인의 업적평가 결과에 따라 상여금이 결정되도록 운영되고 있다. 경영성과이익은 경영성과를 정확히 측정하기 위해 도입된 이익개념으로 손익계산서의 당기순이익에서 경영성과와 관련된 항목들을 가감하여 산정하고 있다. 매년 초 사업계획에 따라 성과보너스계획이 수립되며 회사가 달성하게 될 순매출액과 경영성과이익의 조합에 따라 종업원에게 지급되는 평균 상여금지급률이 정해지도록 되어 있다. 이러한 평균 지급률은 회사가 종업원에게 지급할 전체 상여금의 풀(pool)이며 실제로 개인이 지급받게 되는 상여금은 팀별, 개인별 업적에 따라 차등지급된다. 이러한 차등을 두는 이유는 성과기여도에 비례한 공정한 상여금을 지급하는 동시에 무임승차의 가능성을 줄이려는 데 있다. 성과상여금으로 지급되는 금액은 성과달성도에 따라 연도별로 차이를 보이고는 있으나 평균적으로 월급여의 100~

150% 정도에 해당하며 성과달성이 뛰어났던 1996년의 경우 250%에 달한 적도 있다. 이 경우 실제 개인별 지급액은 150~350%의 분포로 차등지급되었으며 이는 성과가 우수한 종업원은 자신의 월급여의 세 배 반에 해당하는 금액을 상여금으로 받은 셈이어서 종업원들은 이 제도에 매우 각별한 관심을 가지고 있다. 회사에서는 가능한 한 달성목표를 도전적으로 설정하고 이에 따라 지급되는 성과상여금의 수준도 더 높이려는 정책방향을 가지고 있다.

#### 라. 주식증여(share grant)

주식증여는 미국 본사가 주관하여 운영하는 보상프로그램으로 전세계 조직에 적용되고 있다. 대상자의 선발은 해당 국가의 최고경영자에 의해 이루어지고 본사는 특별한 사유가 없는 한 이를 승인하고 있다. 한국 존슨앤존슨에서는 매년 약 12명 정도의 수혜자가 있었다. 수혜자는 주로 임원진과 고위간부들이나 성과나 공헌이 분명한 경우 연구인력에게도 주식증여가 제공되기도 한다. 부여 대상의 폭이나 주식수는 본사의 경영성과에 의해 크게 좌우되나 예외적으로 특정 국가의 경영성과가 탁월한 경우, 이에 대해서는 별도의 주식증여가 이루어지기도 한다.

### 3. 직무성과급

한국 존슨앤존슨의 직무성과급을 정확히 이해하기 위해서는 먼저 직급체계와 평가제도를 이해할 필요가 있다. 직급체계는 보상뿐 아니라 경력관리의 근간을 이루고 있는 것으로 직급에 따라 받을 수 있는 임금수준의 폭이 밴드형태로 관리되고 있기 때문이다. 그 결과 정해진 직급 내에서는 아무리 성과가 뛰어나도 받을 수 있는 임금수준에 일정한 한계가 존재한다. 더 많은 보상을 받기를 원하는 종업원은 장기적으로는 더 상위직급으로 승진해야 한다.

한편 임금제도를 이해하기 위해서는 평가제도에 대한 이해가 필요하다. 평가는 크게 두 가지 측면에서 임금수준에 영향을 미친다. 먼저, 업적고과에 따

라 개인별 기본급의 인상률이 결정되게 된다. 즉 성과가 높을수록 높은 인상률을 적용받게 된다. 업적고과는 또한 승진에 영향을 미쳐 직급이동을 가능케 함으로써 개인의 임금에 있어 적용되는 임금밴드 자체가 달라지게 되어 임금 인상에 영향을 미치게 된다.

### 가. 직급체계

한국 존슨앤존슨 직급체계의 특징은 그것이 역량에 기초하고 있다는 점으로 총 5개의 직급으로 구성되어 있다. 1983년 한국 진출 이후 우리나라 기업들과 같은 직급체계를 운영해 왔으나 새로운 보상제도인 직무성과급으로의 변화를 시도하면서 가장 먼저 개선작업에 들어간 것이 직급체계이다. 과거의 직급체계는 진정한 의미에서 직무내용이나 가치의 차이를 반영한 것이었다기 보다는 전통적인 직위를 그대로 인정한 것에 불과했으며 따라서 이러한 직급에 기초해서 새로운 성과주의 임금제도를 운영할 수는 없었기 때문이었다.

<표 3> 한국 존슨앤존슨의 직급체계

직급 1	직급 2	직급 3	직급 4	직급 5
Junior	Senior	Supervisor	Manager	Director

직급의 구분이 5개로 이루어진 것은 과거 지나치게 많은 직급을 축소하려고 했기 때문이며 또한 핵심역량을 지나치게 많은 수준으로 구분하는 것이 불합리하다고 판단했기 때문이다. 다섯 개의 직급 중에서도 직급 3 이상이 회사에서 중요하게 관심을 가지고 있는 관리자급에 해당하며 사실 임금관리의 초점도 이들에게 맞추어져 있다. 한국 존슨앤존슨의 임금제도가 기본적으로는 핵심역량에 기초한 직무성과급이라고 볼 수 있으나 실제로는 직급 2 이하의 종업원들의 임금에는 아직도 근속년수가 중요한 영향을 미치고 있다. 직급체계가 개편된 이후에도 한국식의 직위는 여전히 대외적 호칭으로 사용되고 있다. 개편 당시에는 아예 한국식의 직위를 없애려고 했으나 종업원들이 이를 계속 사용할 것을 요구하였다. 직속상사를 부를 호칭이 마땅치 않다는 것과

대외적 활동에 필요하다는 것이 그 이유였다.

직급의 구분 기준은 각 직무가 필요로 하는 역량의 차이에 기초하고 있다. 한 직무가 어떤 직급에 해당하는 것인가를 분류하는 과정은 전사적인 차원에서 종업원들의 참여와 협력을 통해 이루어졌다. 직급체계가 개편될 1996년 당시의 종업원 수는 170명이었으며, 이들 모두가 참여하여 향후 한국 존슨앤 존슨이 성공하기 위해서 가장 중요한 역량이 무엇인지를 논의하고 개발하였다. 물론 직급체계를 포함한 인사제도 개편을 담당할 태스크포스팀이 있기는 했으나 이들의 역할은 주로 논의를 진전시키기 위한 준비작업을 담당했으며 전 직원은 그러한 역량이 무엇인지에 대해 자신의 입장이나 견해를 충분히 표현할 수 있도록 하였다. 이러한 과정을 거쳐 최초로 결정된 핵심역량은 총 13개였으며 그 이후 지나치게 많은 수의 역량 기준이 오히려 관리상 어려움을 준다는 인식하에 10개로 최종 결정되게 되었다. 10가지 핵심역량은 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 10가지 핵심역량

핵심역량	
1	조직 및 인력개발(Organization & People Development)
2	고객지향(Customer Focus)
3	시장지향(Market Awareness)
4	혁신과 창조(Innovation & Creativity)
5	상호협력(Interdependent Partnering)
6	커뮤니케이션(Communication)
7	계획과 조직(Planning & Organizing)
8	변화관리(Change Management)
9	판단과 문제해결(Judgement & Problem Solving)
10	기업성과지향(Business Acumen)

그 다음 단계에서는 이러한 핵심역량 각 차원에서 5개의 직급에 해당하는 역량수준(level)을 구분하는 작업이 진행되었다. 역량수준을 결정하는 과정에

서도 전직원이 참여하여 자신의 의견을 표현하였으며 다시 자신의 직무를 완전히 숙달하여 높은 업무성과를 내고 있는 직원들을 중심으로 역량수준을 더 정리하고 다듬는 작업을 수행하였다. 그 결과 최종적으로 얻어진 다섯 가지 수준의 한 예는 <표 5>와 같다.

<표 5> 역량수준의 5단계의 예

역량수준	조직 및 인력개발(역량 1)
	성과지향적 환경을 조성하고 개인이 최상의 성과를 낼 수 있도록 도와줄 수 있는 능력
1	자신의 전문능력 영역에서 다른 사람들을 조언과 훈련을 통해 돕는다. 요구되는 OJT에 참여하며 동시에 자신의 개발기회를 추구한다. 자신의 잠재력을 최대한 발휘하는 방향으로 노력한다.
2	다른 사람에게 신속하고 정직하며 건설적인 피드백과 OJT를 제공한다. 다른 사람들이 효율적으로 일할 수 있도록 지속적으로 코치한다. 역량과 성과를 규칙적으로 모니터링으로써 개인과 팀의 개발을 지원한다.
3	관리과정을 통해 성과관리를 정착시킨다. 개인과 팀의 개발욕구를 명확히 파악하여 이를 충족시켜 줄 구체적 계획을 수립, 실행한다. 효과적으로 권한을 위임하고 사소한 개선도 가치있는 것으로 인정한다.
4	인력개발이 필요한 부분을 찾아내고 각 개인의 기능과 성과를 정기적으로 평가한다. 기업성과에 기여하는 각 개인의 다양한 특성들을 적극적으로 발굴하여 개발한다. 실패를 인정해 주면서도 전사적 차원에서의 기업성과의 문제점을 찾아내고 이를 해결하기 위한 노력을 한다.
5	전사적인 경영관리시스템을 통해 성과지향적 문화를 도입하고 정착시킨다. 전략적 계획을 달성하기 위해 필요한 인력개발의 필요성과 우선순위를 결정한다. 개인의 능력을 개발시키기 위한 전사적 전략을 개발한다.

나. 평가제도

한국 존슨앤존슨에서의 개인평가는 매년 실시되는 성과달성계획 및 평가(Performance Planning and Evaluation)에 의해 이루어진다. 개인평가는 크게 연초에 설정된 성과목표의 달성 정도에 대한 업적평가와 회사가 요구하는 리더십 행동에 대한 행동평가로 나뉘어진다.

성과목표는 매년 초에 목표관리의 차원에서 그 해에 개인이 달성할 목표를 관리자와 부하직원간에 협의하여 설정하게 된다. 달성할 목표는 구체적이고 수량화될 수 있는 내용으로 표현하며 관리자의 판단에 따라 각각의 목표가 가진 상대적인 중요성을 차등화하기 위해 가중치를 사용할 수도 있다. 이때 가중치의 합은 총 100%가 되도록 해야 한다. 성과목표는 과업완료 예정일자를 명시하도록 함으로써 성과가 달성된 정도뿐 아니라 달성시점도 동시에 점검할 수 있도록 하고 있다. 매년 말 관리자는 사전에 설정된 성과목표 달성계획에 따라 부하직원을 평가하게 된다. 이때 각각의 성과목표에 대해 5개의 수준으로 평가를 하게 되며 이에 기초하여 전체적인 업적평가가 이루어진다. 성과평가는 부하직원과의 면담이 끝난 후에 실시하도록 되어 있다.

행동평가는 존슨앤존슨에 속한 전세계의 모든 조직과 종업원이 반드시 준수해야 하는 기업의 핵심신조와 그에 기초한 리더십 표준(Standards of Leadership)에 부합되는 행동을 얼마나 보이고 있는가를 평가하는 것이다. 존슨앤존슨의 신조는 고객과 직원, 지역사회, 주주에 대한 균형있는 책임을 천명하고 있으며 리더십 표준은 그러한 신조 위에서 기업성과를 발휘할 수 있도록 해줄 수 있는 조직 및 인재개발, 고객 및 시장 지향, 혁신, 상호의존적인 동반관계, 복잡성의 극복 등 다섯 가지 리더십 차원으로 구성되어 있다. 행동평가는 단순한 능력이나 태도보다는 리더십 표준에 입각하여 부하직원이 실제로 그에 부응하는 행동을 얼마나 보이고 있는가를 평가하는 것으로 관찰된 행동에 대한 평가이다. 각 평가자는 신조와 리더십 표준에 비추어 부하직원이 보인 행동에 대한 커멘트와 함께 이들의 행동을 5개의 수준으로 구분하여 평가하게 된다. 행동평가를 위해 평가자는 수시로 관찰된 부하직원의 행동에 대한 자기의견과 이에 대한 평가점수를 기록하도록 되어 있다.

성과평가와 행동평가 결과를 기초로 각 개인의 종합평가가 이루어지게 된다. 종합평가를 위한 성과평가와 행동평가의 상대적 비중은 성과평가의 경우 60~80%, 행동평가의 경우 20~40%의 범위 내에서 각 회사의 재량에 따라 결정할 수 있다. 현재 한국 존슨앤존슨의 경우 성과평가를 60%, 행동평가를 40%로 반영하고 있다. 평가 결과를 요약하면서 평가자는 반드시 부하직원의

장점과 개선점을 기술하도록 되어 있으며 평가받은 사람도 그러한 평가 결과에 대한 자신의 견해를 동일한 평가양식에 기술하도록 되어 있다.

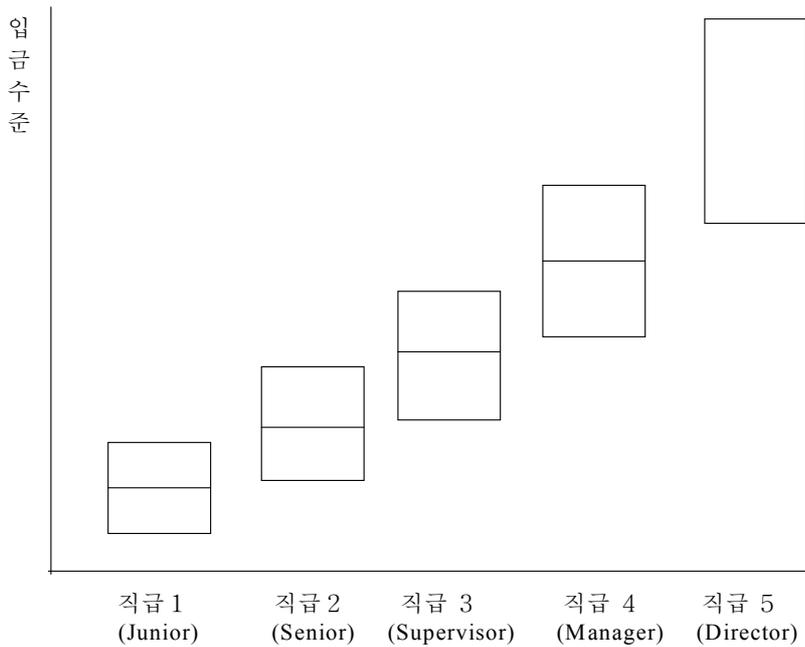
#### 다. 시장임금조사와 임금수준정책

한국 손슨앤손슨에서는 직무성과급의 운영을 위해 해마다 시장임금조사(market wage survey)를 실시하고 있다. 직급체계가 기업 내의 직무간 임금수준의 차이를 공정하게 설정해 주는 것(internal consistency)이라면 시장임금조사는 한국 손슨앤손슨의 임금을 경쟁기업의 임금수준과 비교하여 경쟁적으로 유지하게 해주기 위한 것(external competitiveness)이다. 실제 특정 개인의 임금수준은 자신의 직무가 무엇인가(혹은 해당 직급), 그러한 직무에 대한 시장의 임금수준이 얼마인가, 그리고 개인의 성과평가가 어느 정도인가에 의해 결정된다고 할 수 있다. 따라서 시장임금은 개인의 보상을 차등화시키는 중요한 한 가지 요인이다.

한국 손슨앤손슨은 시장임금조사를 위해 타워즈 페린(Towers Perrin)이나 머시에(Mercier)와 같은 외부의 전문기관을 주로 이용해 왔다. 그러나 외부기관에 의한 조사에는 종종 모호한 부분이 많이 발생하는 경향이 있어 최근에는 자체조사 결과를 활용하고 있다. 이를 위해 동종업종에 속하는 14개 회사로 구성된 네트워크를 구성하여 매년 시장임금조사를 실시하고 있다. 이러한 네트워크는 필요에 의해 유사한 업종의 기업 임금관리 담당자들이 자발적으로 구성한 것으로 이러한 조사를 통해 신뢰성이 있고 심층분석이 가능한 자료를 확보하고 있다.

한국 손슨앤손슨은 시장임금수준과 비교해서 약 75%선을 유지하는 것을 정책으로 하고 있다. 이는 현재 임금조사대상 기업 중 약 3, 4위에 해당하는 수준이다. 회사에서는 이 정도의 수준이 경쟁력이 있는 임금수준이라고 판단하고 있으며 이를 위해 경제위기 이후에도 꾸준히 임금을 인상해 왔다. 그 결과 현재 전반적인 임금수준은 정책목표에 적합한 수준으로 관리되고 있다고 여겨지고 있다.

[그림 4] 임금밴드



#### 라. 직급별 임금밴드의 관리

한국 존슨앤존슨의 임금은 직급별로 5개의 밴드로 관리된다. 임금밴드는 중복형으로 설계되어 운영되고 있다. 따라서 경우에 따라서는 하위직급에 속한 종업원의 임금이 상위직급에 속한 종업원의 임금수준을 초과하는 것이 가능하다. 그러나 상위직급의 임금범위(pay range)의 중간값은 하위직급의 임금밴드의 상한보다 높은 수준에 설정되어 있어 직급간 임금격차가 의미있는 수준에서 유지될 수 있도록 하고 있다. 한편 각 직급별 임금밴드의 임금범위는 중간값을 중심으로  $\pm 25\%$ 의 수준으로 관리하고 있다. 그러나 이러한 임금범위는 하나의 가이드라인의 의미를 가지고 있으며 실제로는 이러한 범위, 특히 상한을 벗어나는 개인들이 존재한다. 회사의 입장에서는 이들을 강제로 주어진 범위 내로 통제하지는 않고 있다. 성과 우수자의 경우 결국 상위직급으로 이동시키게 될 확률이 높기 때문에 그러한 방식으로 융통성있게 임금관리를

해도 그다지 큰 문제가 되지는 않고 있다. 임금제도를 직무성과급으로 전환한 후 임금밴드를 통해 관리하기 시작하면서 운영 초기에는 임금역전 현상이 많이 발생되었으나 그 이후 시간이 흐르면서 직급과 사람간의 일치가 이루어져 현재는 그러한 문제는 거의 발생하지 않고 있다.

#### 마. 개인별 임금인상의 결정과정과 관리

개인별 임금인상 결정과정의 첫 단계는 회사 전체의 인건비인상 재원을 결정하는 일이다. 경영성과에 기초하여 전년 대비 몇 %라는 식으로 임금인상에 사용할 재원이 결정되게 된다. 여기에 다시 인플레이션을 감안한 조정이 이루어지게 된다. 일단 임금인상 재원이 결정되면 그 후에는 각 개인의 고과평가 결과에 따라 임금인상률이 결정되게 된다. 개인의 고과평가 결과는 앞서 설명된 업적평가와 행동평가에 대한 종합평가 결과가 활용된다. 종합평가점수가 고과평가를 통해 나오게 되면 전체 재원을 가지고 각 개인별 임금인상을 차등화시킬 수 있는 인상률을 적용하기 위한 시뮬레이션이 실시된다. 그 결과 각 개인이 받은 평가 결과 점수에 따라 임금인상률이 차등화되어 결정되게 된다.

<표 6>에 나타나 있듯이 점수에 따라 개인별 임금인상률은 다르게 결정되며 종합평가점수의 소수점 한자리까지 끊어서 임금인상률이 차등화되어 결정된다. 그러나 직급별 임금밴드에서 차지하는 위치에 따라 임금인상률이 다르게 적용되지는 않고 있다. 결국 5점 만점으로 평가되는 종합평가점수가 임금인상률을 결정한다고 할 수 있다. 그러나 동일한 점수차이에 대해 동일한 임금 인상액이나 인상률이 적용되는 것은 아니며 이에 대해서는 시뮬레이션 결과를 검토한 후 일정한 조정이 이루어지고 있다.

<표 6> 개인별 임금인상률의 예

평가 점수	2.5	3.0	3.5	4.0	4.0	4.5
임금인상률	5%	7%	9%	11%	13%	15%

시뮬레이션 결과가 개인별 임금인상률로 결정되기까지 사장과 임금관리팀과의 지속적인 협의와 조정이 이루어지게 된다. 그 과정에서 사장의 의견이 매우 중요한 영향을 미치고 있다. 임금인상률의 상위자와 하위자간의 차등폭은 대개 10% 정도의 수준으로 관리하고 있다. 즉 평균인상률이 10%인 경우 최소 5%에서 최대 15% 임금인상률을 적용해 왔으며 그 결과 약 10% 정도의 임금인상률의 차이가 발생하고 있다. 그러한 임금인상률의 차이를 현재보다는 더욱 크게 관리할 필요가 있다는 주장도 내부적으로 있었으나 앞으로도 특별히 임금인상률의 차이를 확대차등할 계획은 검토하지 않고 있다. 기본급이 거의 100%에 달하고 있는 현행 임금체계에서 10% 정도의 임금인상률 차이만으로도 충분한 차등효과를 얻고 있다고 판단되기 때문이다.

이렇게 정해진 개인별 임금인상률이 확정되어 통보되기 전에 조정이 이루어지는 경우도 있다. 이것은 현 직위자의 능력을 고려하여 평가하고 판단하는 문제이다. 즉 현 직위자의 능력이 경영층이 판단하기에 높음에도 불구하고 인상률이 낮다고 여겨지는 경우나 기타 다른 사정이 있는 경우 임원의 권고에 의해 임금관리팀이 추가적인 조사를 통해 임금인상을 상향조정하는 경우도 존재한다.

#### 4. 도입효과 및 평가

이상에서 살펴본 직무성과급의 도입을 통해 얻은 가장 큰 효과는 성과주의 임금체계를 정착시켰다는 점을 들 수 있다. 개인의 임금인상은 개인의 고과평가 결과에 의해 결정되게 되었으며 따라서 각 개인은 자신의 성과를 향상시키기 위해 적극적인 노력을 기울이게 되었다. 그러한 동기부여 및 생산성 향상 효과는 객관적으로 측정하기는 어려우나 1996년 이후 기업성과가 계속 개선되어온 배경에는 직무성과급의 성공적 정착이 중요한 기여를 한 것으로 평가하고 있다.

또한 존슨앤존슨 본사 주관으로 2년마다 실시하는 조직진단서베이(Credos survey)는 임금관련 항목을 포함한 조직의 다양한 성과를 정기적으로 측정하

고 문제점에 대한 해결방안을 모색하도록 하고 있다. 제도 시행 후 첫해인 1997년에 실시된 서베이 결과는 임금관련 부분에서 종업원의 공정성과 만족도에 대한 인식이 크게 개선된 것으로 나타난 바 있다. 또한 한국 존슨앤존슨은 자체적으로 매년 직무만족도를 조사하고 있으며 그 결과에서도 임금부문에 있어서는 높은 만족도가 나타나고 있다.

## 5. 향후 개선방안

현재 직급구분의 기준으로 활용하고 있는 10개의 핵심역량 차원은 전체 종업원의 참여에 의해 개발되고 받아들여진 한국 존슨앤존슨 임금제도 및 승진 관리의 근간이다. 현재의 직급체계가 개발될 1996년 당시 본사에서는 전세계 조직에 공통적으로 적용되고 있는 리더십 표준이 개발되던 시점이었다. 따라서 한국 존슨앤존슨에서는 현재 직무가치의 결정은 10가지 핵심역량에 의해 결정되고 관리되고 있으며 종업원들의 행동평가는 리더십 표준에 기초하여 평가되고 있다. 따라서 인사관리의 중요한 두 가지 수단이 서로 유기적으로 연결되어 활용되는 것이 필요하다는 인식하에 한국 존슨앤존슨이 자체적으로 개발한 핵심역량과 본사에서 개발된 리더십 표준을 조화시키고 통합시키려는 작업이 진행중이다. 이를 통해 전체적인 관리과정이 통일적이고 효과적으로 이루어질 수 있을 것으로 기대하고 있다.

한편 현재 5개로 구분되어 관리되고 있는 직급체계는 전체 직무를 다 포함하기에는 제한적이라는 문제가 제기되고 있다. 특히 직급4(Manager)와 직급5(Director) 사이에 새로운 직급구분이 필요하다는 인식하에 그에 대한 검토가 이루어지고 있다. 그러나 현재의 직급체계가 전체 종업원의 참여를 통해 이루어진 것이라는 점을 고려하여 신중하게 이 문제를 접근하려는 입장이다.

## 6. 성공 요인

한국 존슨앤존슨에서 직무성과급의 도입이 성공적으로 이루어진 가장 중요

한 요인은 직무성과급의 토대인 직급체계가 전직원의 참여와 공감대를 통해 이루어졌다는 사실이다. 종업원들의 기본급을 결정하게 되는 직급체계가 참여적으로 설계되고 결정됨으로써 직급전환과 그에 따른 임금관리가 별다른 부작용없이 수용되고 정착될 수 있었다. 직급체계의 변화는 각 개인에게는 자신이 수행하는 직무의 가치를 결정하는 일이며 이는 곧 임금수준과 직결되는 것이므로 각 개인이 각자의 의견이나 견해를 충분히 표현할 수 있는 기회가 제공되었으며 그러한 자발적 참여 위에서 전체 직무의 가치를 평가할 수 있는 핵심역량이 개발되었다. 이러한 참여적이고 협력적인 접근법을 통해 새로운 임금제도에 대한 수용성이 크게 증가하게 되었을 뿐 아니라 전체 종업원이 함께 노력해야 할 공통방향이 제시되게 되었다.

직무성과급이 성공적으로 정착되게 된 다른 중요한 요인은 평가의 공정성을 높이기 위한 노력이라고 할 수 있다. 성과평가의 경우 평가오류를 방지하기 위해 목표관리의 과정 속에서 평가자와 부하직원간에 협의를 통해 설정된 구체적인 실행목표에 대해 평가가 이루어진다. 또한 행동평가의 경우에 있어서도 막연한 내용이 아니라 리더십 표준에 기초하여 관찰된 행동평가가 이루어지고 있다. 성과평가가 단순히 결과만을 판단하기 위한 과정이 아니라 지속적인 성과관리의 과정으로 이해되고 관리되고 있으며 이를 위해 평가자는 수차례에 걸쳐 성과수준을 점검하고 개선점을 제시하기 위한 면담(ongoing performance review)을 실시하도록 되어 있다. 결국 평가는 각 개인의 성과를 향상시키는 것을 돕기 위한 수단으로 이해되고 관리되고 있으며 이것이 직무성과급이 빠르게 정착되게 된 이유가 되고 있다.

한편 임금체계가 개편되고 직무성과급이 도입되는 과정에서 전환기적인 문제들에 대해서는 개인의 임금손실이 전혀 발생하지 않도록 세심한 주의를 기울였다는 점도 새로운 임금제도의 정착을 도운 한 요인이라고 할 수 있다. 도입 첫해부터 모든 문제를 해결하려고 하기보다는 장기적인 관점에서 직급과 임금을 조정하려고 하였으며 그 결과 새로운 임금제도에 대한 거부감이나 피해의식보다는 적극적인 수용과 협력이 가능하게 되었다.

## II. 東洋製菓의 年俸制와 評價制度<sup>4)</sup>

### 1. 회사 개요와 연봉제 도입 배경

동양제과(주)는 1956년 동양제과공업주식회사로 출발한 이래 우리나라 제과 업계의 선두를 유지하고 있다. ‘초코파이’ 단일 브랜드만으로 월 평균 매출액 50억원대를 기록하고 있다. 창립 42년을 맞이한 동양제과의 1998년 매출액은 4,251억을 기록하였으며, 같은 해 108.3억원의 순이익을 내고 있다. 이는 전년도에 비해 매출액은 5.2%, 순이익은 44.9%의 증가율을 나타내고 있는 것이다. 동양제과는 1990년대 후반부터 국내시장 위주에서 탈피하여 세계시장을 겨냥하고 있다. 세계화 전략의 일환으로 1995년 중국 하북성(河北省) 량방경제기술개발구에 연간 2,000만 달러의 대규모 초코파이공장을 건설하고, 생산과 판매를 담당하는 ‘오리온식품유한공사’(Orion Food Co., LTD)를 설립한 데 이어 1997년에는 중국 상해(上海)지역에 ‘오리온상해식품유한공사’(Orion Shanghai Food Co., LTD)를 설립, 스낵반제품 가공공장을 건설하였다. 동양제과는 자산규모, 매출액과 순이익에서 꾸준히 성장을 하고 있다. 1999년 현재 동양제과의 종업원수는 3,170명이다(자료: [www.tongyang.co.kr](http://www.tongyang.co.kr)).

동양제과는 창립 이래로 “정을 통한 인간경영”을 강조하고 있다. 동양제과의 대표적인 제품인 초코파이도 기업의 이념인 “情”을 브랜드 이미지화하여 성공하고 있다. 동양제과는 “식품업계 최고의 회사”라는 경영목표를 세우고 이를 달성하기 위해 국내에서는 고품질 경영전략(High Quality Approach)을 그리고 대외적으로는 국제화 전략을 추구하고 있다. 구체적으로 코아브랜드를 통한 제품 합리화, 과학적 영업시스템의 구축, 제품의 국제브랜드화, 사

4) 본 사례는 동양제과의 사내자료, 한국인사관리협회를 통해 출간된 동양제과의 사례, 그리고 동양제과 인사담당자와의 인터뷰를 종합하여 작성되었다.

업영역의 세계화, 자율과 책임경영체제를 통한 조직력 강화, 제조원가 개선을 통한 생산의 합리화 등을 추구하고 있다. 이러한 적극적인 경영전략은 동양제과가 지속적으로 성장할 수 있는 원동력이 되었다(동양제과, 1993, 1998).

그러나 1990년대 초 동양제과는 경영환경의 변화와 국내 제과업계의 시장 포화상태로 인한 과열경쟁 등으로 위기를 맞이하게 된다. 한편 1990년대부터 추구하고 있던 적극적인 경영전략은 실행과정에서 전통적인 연공서열형 위주의 인사제도로 인해 한계를 보이고 있었다. 경영전략이 성공하기 위해서는 전 구성원이 창의성과 도전정신을 바탕으로 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하여야 하나 기존의 인사제도는 이를 뒷받침하지 못하고 있었다. 또한 기존의 인사제도로는 구성원들이 보다 적극적으로 능력을 개발하고 발휘할 수 있는 동기부여를 제공하지 못하였다. 이러한 시점에서 동양제과는 1997년 신인사제도와 함께 연봉제를 도입하게 되었다.

## 2. 동양제과 연봉제의 도입 과정

동양제과의 신인사제도와 연봉제는 약 2년간의 사전준비 단계를 거쳐 도입되었다. 먼저 환경변화와 조직목표 달성을 위한 인사제도의 개선이라는 문제의식을 가지고 인사제도개선 TFT(task force team)를 구성하였다. 신인사제도의 도입 목표를 기업경쟁력 향상뿐만 아니라 구성원의 삶의 질 향상이라는 목표를 동시에 삼아 구성원들의 거부감을 사전에 예방하고 적극적으로 동참할 수 있도록 유도하였다. TFT는 인사부서 관리자와 현장 사원으로 구성하였고, 외부 자문교수로부터 자문을 받도록 하였다.

1995년부터 활동을 시작한 인사제도개선 TFT가 가장 우선적으로 실시한 작업 가운데 하나가 현장 의견 수렴이었다. TFT는 먼저 동양제과 전사원을 대상으로 설문지에 의한 의견조사를 실시하였고, 또한 대표성을 가지는 표본 사원들을 추출하여 심층적으로 면담을 실시하였다. 단순히 홍보차원을 넘어서서 신인사제도와 연봉제의 설계에 그 제도의 실질적인 운영주체와 대상자들인 구성원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 반영하도록 노력하였다.

다른 한편, TFT는 노동조합 간부들에게 사전에 신인사제도의 추진 목적과 필요성을 설명하고, 노동조합측의 의견반영을 위해 TFT 활동 중간과정마다 진행결과를 설명하고 피드백을 받았다. 이러한 과정을 통해 신인사제도에 대해 선입견을 가지고 있던 노동조합측을 설득하고 제도 설계에 참여할 수 있는 기회를 제공하였으며, 결과적으로 노동조합측으로부터 호의적인 반응을 얻어낼 수 있었다. 이러한 구성원으로부터의 의견수렴과 노동조합과의 상호 의견교환은 제도의 설계뿐만 아니라 설계가 완료된 후 운영단계에서도 긍정적인 효과를 가져다 주었다.

동양제과의 신인사제도는 능력과 업적이 동시에 강조되는 형태를 지향하고 있다. 기존의 동양적인 인사제도를 완전히 바꾸기보다는 장점을 살리는 동시에 서구적인 성과 중심의 인사제도를 가미하는 형태를 띠고 있다. 이러한 측면은 동서양의 장점을 조화한다는 긍정적인 측면에서는 바람직하였으나, 한편으로는 충분한 직무분석이 이루어지지 않은 상태에서 신인사제도와 연봉제를 도입하였기 때문에 직무와 성과 중심의 인사제도로 완전히 이행하기 어려운 불가피한 측면도 없지 않았다.

동양제과의 인사제도개선 TFT는 능력과 업적을 강조한다는 목표하에 다음과 같은 신인사제도의 설계 원칙을 설정하였다(동양제과, 1997).

첫째, 능력의 발전에 따라 직급체계를 재설계한다.

둘째, 직무의 특성을 반영하여 업적과 능력이 공정하게 평가 될 수 있어야 한다.

셋째, 개인의 능력을 체계적으로 개발할 수 있도록 육성형 인사고과제도를 도입한다.

넷째, 능력 우수자가 조기 승진할 수 있도록 발탁승진을 도입한다.

다섯째, 업무성과를 임금에 반영하여 우수한 성과를 낸 사람에게 더 많은 보상을 할 수 있도록 설계한다.

여섯째, 현장관리자가 운영의 주체가 될 수 있도록 한다.

일곱째, 채용과 직급체계, 평가, 임금, 교육 등 인사제도 제반 요소들이 상호 유기적으로 연계될 수 있도록 설계한다.

이러한 기본원칙에 덧붙여, 제도개선 TFT는 목표관리제도를 도입하는 과정에서 동양제과의 전략적인 목표와 각 부문 및 각 구성원의 개인 목표가 상호 연계될 수 있도록 하는 전략적 인적자원관리의 개념을 추가하였다.

본 사례에서는 신인사제도 가운데 연봉제와 평가제도를 중심으로 설명하고 필요한 경우에 한해 기타 인사제도에 대해 소개하고자 한다.

### 3. 동양제과 연봉제의 특징

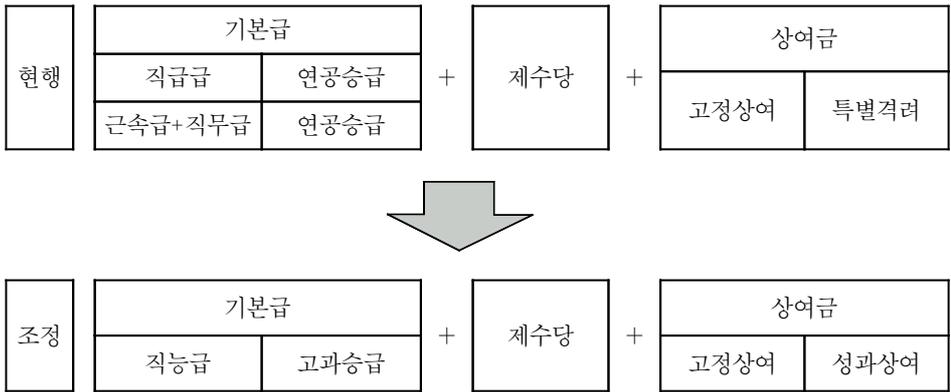
동양제과 연봉제의 특징은 국내 기업으로서는 드물게 기본급 체계는 일본형 직능급 형태를 도입하였고 기본급의 인상은 미국형의 연봉제, 즉 merit pay system을 도입하였다는 데 있다. 동양제과의 연봉제는 동양적인 능력주의 임금제도(competence-based compensation)와 서구식의 성과주의 임금제도(performance-based compensation)를 조화하고자 노력하였다. 덧붙여, 상여금의 일부를 조직의 성과에 따라 차등적으로 지급하는 집단인센티브제도(group incentive)를 도입하여 개인의 경쟁뿐만 아니라 집단간의 경쟁과 집단내의 팀워크를 동시에 강조하도록 설계하였다.

동양제과의 연봉제를 기존의 임금제도와 비교하여 살펴보면 [그림 5]와 같다. 기존의 임금체계는 신분 중심의 연공서열형 임금체계로서 기본급은 근속년수에 직무급적인 요소가 약간 가미되어 있었고, 임금의 인상(승급)은 호봉에 의한 자동승급이었다. 또한 상여금도 대부분 고정상여로 이루어져 있었고 일부 특별격려금이 경영진의 결정에 의해 차등없이 지급되고 있었다.

그러나 새로운 연봉제하에서는 직급별 호봉제도를 완전히 폐지하고, 기본급은 직능급과 고과승급으로 구성되고 상여금은 매월 고정적으로 지급하는 고정상여 외에 조직성과에 따라 차등적으로 지급하는 성과상여를 도입하였다.

동양제과 연봉제의 각각의 구성요소의 특징을 세분하여 살펴보면 다음과 같다.

[그림 5] 동양제과 임금제도의 변화



가. 기본급(직능급)

동양제과 모든 직원의 기본적인 급여를 결정하는 것은 직능급, 즉 직무능력급이다. 직능급을 결정하기 위해 먼저 기존의 직급체계를 개선하여 새로운 직급체계를 도입하였다. 새로운 직급체계는 직무수행을 수행하는 능력이 발전하는 단계와 적정근무년한을 고려하여 직급체계를 설계하였다. 직급체계는 업무의 특성을 반영하여 사무직, 전문직, 기술직, 영업직, 판촉직, 생산직, 기능직, 별정직 등 8개의 직군으로 분리하여 설계하였고, 각 직군별로 특성에 맞게 직급, 평가, 승진, 임금, 채용 등 인사제도가 운영되도록 하였다.

연봉제의 대상이 되는 사무직·전문직·기술직의 경우에는 기존 7단계에서 9단계로 직급체계를 조정하고 각 직급에 맞는 직무수행능력 요건을 설정하였다. 직급은 남녀, 학력의 차별을 없애고 누구나 능력이 되면 승진할 수 있도록 하였다. 직급과 직책은 분리하여 직급이 올라가면 직책과 관계없이 임금도 상승할 수 있도록 하였다. <표 7>에서 보듯이 각 직급에 따른 호칭이 있으나 호칭과는 관계없이 직책이 결정되는 형태를 보이고 있다.

동양제과에서는 연봉제를 도입하면서 과거의 직급별 호봉제도는 완전히 폐지하였다. 각각의 직급은 직무능력 단계로서 직급별로 회사에 대한 기여도를 고려하여 임금지급범위(Pay range)를 정하여 두고 있다. [그림 6]에서 보듯

&lt;표 7&gt; 사무직·전문직·기술직 직급단계

직능구분	초급직능				관리직능			상급관리직능	
	J1	J2	J3	J4	M1	M2	M3	SM1	SM2
직급호칭				대리	과장	선임과장	차장	부장	수석부장
비고	고교졸업자	전문대졸업자	대학졸업자		팀장, 부문장 등의 직책 수행				

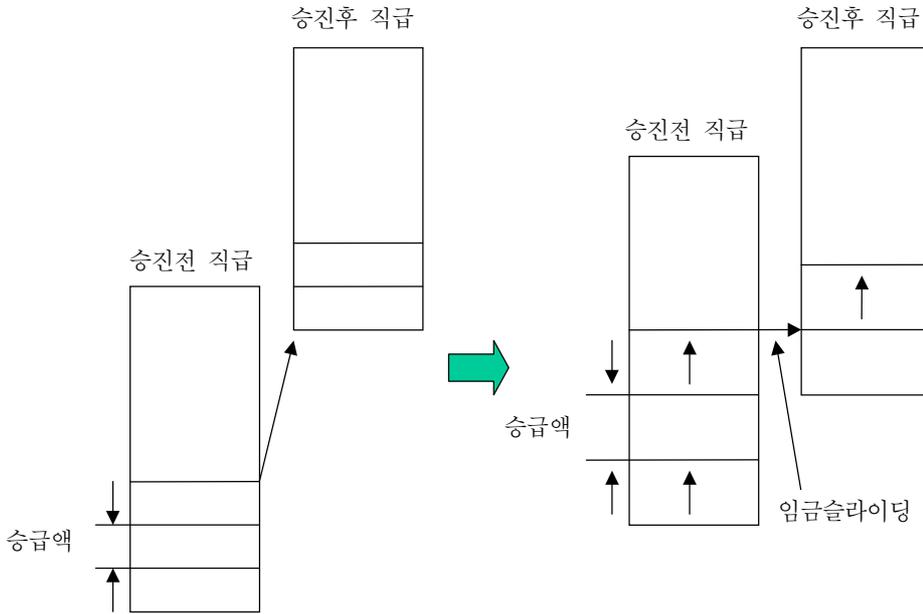
이 각 직급마다 임금의 상한선과 하한선이 결정되고 각 직급에 해당되는 개인은 이러한 상한과 하한의 지급범위(pay range) 내에서 직능급이 결정된다. 새롭게 입사하는 신입사원에 해당하는 J1, J2, J3 직급은 입사시의 초임을 설정하여 운영하고 있으나 나머지 직급은 직급의 초임을 운영하지 않고 있다.

동양제과의 기본 임금구조(pay structure)는 각 직급의 pay range가 상하 직급과 일정부분 겹치는 중복형 pay range로 운영하고 있다. 직급간의 임금 중복은 상위직급은 물론 차상위직급의 하위임금수준까지 중복되도록 각 직급의 pay range를 설정하였다. 이렇듯 각 직급의 pay range를 넓게 한 이유는 동일한 직급 내에서도 개인의 성과를 반영, 차등임금을 적용하는 한편 승진이 되지 않더라도 일정수준의 임금을 지급하여 개인의 생활 안정을 꾀하고 지나치게 승진에 집착하는 것을 방지하기 위한 목적도 있다. 즉 기존의 연공서열형에서 강조하던 승진보다는 개인의 직급 내에서 열심히 성과를 내면 임금이 높아지는 성과지향형 임금형태를 가지고 있다.

각 직급의 pay range는 직급 내의 임금수준에 따라 상·중·하 3개의 부분으로 구분된다. 임금이 가장 낮은 제일 아래의 부분을 A밴드, 중간부분을 B밴드, 그리고 그 직급 내에서 임금수준이 제일 높은 윗부분을 C밴드라고 한다. 각 직급의 임금밴드는 일정금액을 기준으로 구분되며, 모든 사원의 임금은 각 직급별로 A밴드, B밴드, C밴드 중 어느 한 곳에 위치하게 된다. 임금밴드는 임금의 인상수준을 결정하는 데 중요한 기준이 된다.

동양제과는 상위직급으로 승진시 승진에 따른 임금인상이 없고 기존의 임금수준을 유지하며 직급만 바뀌는 sliding scale제도를 운영하고 있다. [그림 7]에서 보듯이 일반적인 연공서열형의 임금체계하에서는 승진을 하면 승진가액을 받아 임금이 인상이 이루어진다. 즉 승진은 신분의 상승만을 의미하는 것이 아니고 임금의 상승도 동반하게 된다. 이에 따라 이러한 제도하에서는 모든 구성원의 관심이 승진에 쏠릴 수밖에 없게 된다. 동양제과의 임금제도는 승진에 의한 임금인상의 메리트를 최소화시켰다. 즉 각 직급 내에서의 성과에 의한 승급액을 크게 하는 대신 승진의 경우에는 임금인상 없이 수평이동하는 형태를 가지고 있다. 이는 결과적으로 승진시의 인상분을 매년 승급에 배분하는 형태의 임금제도로 개편한 것이다. 즉 성과평가에 의한 승급액을 기존보다 월등히 높게 함으로써 성과 또는 업적을 강조하는 형태로 바꾼 것이다. 다만, 승진의 장점은 직급이 이동함으로써 이전 직급의 pay range에 비해 보다 높은 임금을 받을 가능성이 높아지기 때문에 높은 직급에서 열심히 일해 성과가 높아지면 보다 높은 임금을 받게 되는 것이다.

[그림 7] 슬라이딩 임금제도



#### 나. 고과승급

동양제과의 고과승급은 미국식의 merit pay와 유사한 형태로 운영된다. 동양제과의 고과승급액은 성과평가와 pay range 내의 임금밴드를 동시에 고려한 것이다. 즉 연봉의 인상액이 성과평가에 의한 결과뿐만 아니라 각 개인이 연봉인상 전에 본인이 속한 직급의 임금범위상 어디에 위치해 있는가에 따라 결정된다. 먼저 성과평가의 등급은 S, A, B, C, D로 모두 5단계로 구성되어 있다. 각 성과등급간의 관계는 업적고과 B등급을 중심으로 하여 A등급을 받으면 B등급보다 25%가 추가로 승급되고 S등급을 받으면 B등급 대비 50%가 추가로 승급된다. 반면 C등급의 평가를 받는 경우 승급액이 B등급 대비 25%가 감액되고 D등급을 받으면 50%가 감액되어 승급하게 된다. 결과적으로 D등급과 S등급은 약 3배의 승급액 차이가 발생하게 된다(표 8 참조).

<표 8> 평가등급 및 임금밴드별 승급적용액

	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
C밴드	150% × 0.5	125% × 0.5	100% × 0.5	75% × 0.5	50% × 0.5
B밴드	150% × 0.8	125% × 0.8	100% × 0.8	75% × 0.8	50% × 0.8
A밴드	150%	125%	100%	75%	50%

\* J3 직급의 승급액(예)

	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급
C밴드	39,700	33,100	26,500	13,200	13,200
B밴드	63,600	53,000	42,400	31,800	21,200
A밴드	79,500	66,200	53,000	39,700	26,500

또한 고과승급액은 개인의 임금이 위치한 임금밴드에 의해서 차등 적용되는데 A밴드에 임금이 위치하면, 즉 직급 내에서 가장 낮은 임금수준에 위치하면 평가등급별로 정상적인 승급을 하게 된다. 그러나 개인의 임금이 B밴드에 속해 있을 때는 A밴드 승급액의 80%를 적용받게 되며, 임금수준이 가장 높은 C밴드에 임금이 위치할 때에는 A밴드 승급액의 50%를 적용받게 된다. 예를 들어, J3 직급인 경우 같은 S등급을 받은 직원이라 하더라도 A밴드에 있는 직원은 79,500원의 임금인상을 받게 되지만, C밴드에 있는 직원은 39,700원의 임금인상을 받게 된다.

이처럼 개인의 임금이 높을 경우 승급액을 적게 하는 이유는 높은 임금을 받는 사람은 적은 임금을 받는 사람보다는 더 많은 성과를 내야 하며 동일한 성과를 낼 경우에는 적은 임금을 받은 사람에게 더 보상을 해주어야 한다는 논리에 기인한다. 그러므로 개인차원에서 더 높은 임금을 받기 위해서는 상위 직급으로의 승진이 필요하게 된다. 이렇게 함으로써 이미 높은 임금을 받고 있는 직원에게 더 높은 인상을 하게 되는 것을 방지하여 직원들간의 공정성을 유지할 수 있고, 장기적으로 인건비가 과도하게 상승하는 것을 사전에 예방할 수 있다. 또한 승진을 하지 않으면 더 이상 높은 임금인상을 받을 수 없게 함으로써 전반적인 인사관리의 효율성과 구성원들이 자기개발을 할 수 있도록 유도하는 효과도 있게 된다.

#### 다. 성과상여

동양제과는 연봉제의 도입과 함께, 지나친 개인간의 경쟁을 지양하고 팀워크의 중요성도 강조하기 위하여 성과상여제도를 도입하고 있다. 성과상여는 조직의 성과를 평가하여 조직별로 0~200%까지 차등 지급한다. 그러나 조직의 성과에 의하여 지급된다 하더라도 조직의 성과는 개인의 성과가 모여서 되는 것이므로 어느 정도 개인성과와 관련이 있다고 할 수 있다. 성과상여는 <표 9>에서 보는 바와 같이 개인이 소속한 조직의 성과를 60% 반영하고 차상위조직의 성과를 40% 반영한 matrix에 의하여 결정된다.

성과상여는 회사 전체의 상여금을 100%로 하고 분할지급하는 제로섬(zero sum) 성격이 아니라 회사 전체의 성과에 연동되는 개념이다. 회사 성과가 좋을 경우에는 대부분의 조직의 성과가 좋게 나타나므로 상여금이 늘어나고 회사의 성과가 나쁠 때에는 반대로 상여금 지급액이 축소된다. <표 9>의 예에서 보는 바와 같이 소속 조직의 성과가 'A'를 받았고 차상위 조직의 성과가 'B'일 경우 소속조직원의 성과상여는 130%가 된다.

<표 9> 성과상여 적용기준 matrix

		소속 조직성과				
		S (120%)	A (90%)	B (60%)	C (30%)	D (0%)
차 상 위 조직성과	S (80%)	200%	170%	140%	110%	80%
	A (60%)	180%	150%	120%	90%	60%
	B (40%)	160%	130%	100%	70%	40%
	C (20%)	140%	110%	80%	50%	20%
	D (0%)	120%	90%	60%	30%	0%

#### 4. 동양제과 평가제도의 특징

연봉제의 성공 여부는 평가제도에 달려 있다. 동양제과에서도 연봉제의 도

입과 함께 평가제도의 개선에도 많은 노력을 기울였다. 특히 동양제과에서는 평가제도를 단순히 개인의 업적과 능력에 대한 평가, 즉 잘하는 사람과 못하는 사람을 골라 내는 전통적인 의미에서의 인사고과제도에서 탈피하여, 기업의 성과와 조직의 성과를 높이는 동시에 개인의 역량개발도 함께 추구할 수 있는 성과관리시스템(performance management system: 혹은 목표관리제)을 도입하고 있다. 신인사제도와 더불어 조직구조를 기존 부·과제 형태에서 5개의 본부로 구성되는 팀제로 개편하여 본부별 책임경영체계를 구축하였다. 아울러 관리자의 인사관리능력 향상을 위하여 인사제도 교육 및 고과자 교육을 집중적으로 실시하여 성과관리시스템이 운영될 수 있는 기반을 갖추도록 노력하였다.

동양제과의 평가제도는 ‘능력개발을 통한 인재육성’과 ‘성과의 공정한 반영을 통한 동기부여’를 기본목표로 하면서 다음과 같은 기본 원칙을 설정하였다.

첫째, 인재육성형의 절대평가 원칙: 일정한 고과비율 배분에 의한 상대평가가 아닌 개인의 업적과 능력의 절대적인 수준을 평가하는 ‘절대평가’를 실시한다.

둘째, 고과 결과의 공개: 평가한 결과를 부하에게 공개하고 평가사유를 설명하여 부하로 하여금 자신의 장·단점을 파악할 수 있도록 ‘공개고과’를 실시한다.

셋째, 평가는 관리자의 권한: 평가는 부하와 가깝게 업무를 수행하고 부하를 가장 잘 파악할 수 있는 1차 상사만이 평가한다.

넷째, 평가는 일회성이 아닌 지속적인 관리기법: 평가의 결과만을 중시하지 않고 평가기간 중 상사와 부하의 지속적인 과정관리를 실시하도록 요구하고 있다. 즉 결과도 중요하지만 과정을 함께 평가하여 업무의 성과를 높이고 상사와 부하간 커뮤니케이션의 중요성을 강조하는 것이다.

### 가. 평가 요소

평가의 공정성을 높이기 위해 직군별, 직급별, 직책별 특성을 반영하여 평

가요소와 배점기준을 달리하였다. 상위직급은 업적과 문제해결능력 및 팀워크를 중시하였고, 팀장이나 부문장 등 직책을 보유하고 있는 경우에는 인적자원관리 능력을 중요시하였다. 또한 개인의 평가뿐 아니라 조직의 평가도 고려하고 있다. 조직평가는 성과상여를 결정하는데 반영함으로써 팀워크의 활성화를 유도하고 있다.

<표 10>에서 보는 바와 같이 개인의 평가요소는 크게 업적·능력·태도로 구분하였고, 각각의 평가요소에 대한 구체적인 항목과 배점기준은 직군별·직급별·직책별로 달리하고 있다. 평가의 활용에 있어서도 능력과 태도는 주로 승진에 반영하고, 연봉제의 고과등급은 업적평가를 주로 활용하고 있다.

<표 10> 동양제과의 평가제도 개요

평가대상	평가항목	평가내용	평가횟수	평가활용
개인평가	업적	목표달성도 업무추진실적	연간 2회 (1월, 7월)	승급, 승진
	능력	직무지식 문제 해결력 대인관계 능력 인적자원관리 능력 국제화 능력	연간 1회 (1월)	승진
	태도	팀워크 프로정신 도덕성 근태		
조직평가	조직업적	조직별 업적 목표달성도 (회사, 본부, 부문, 팀)	연간 2회 (1월, 7월)	성과상여

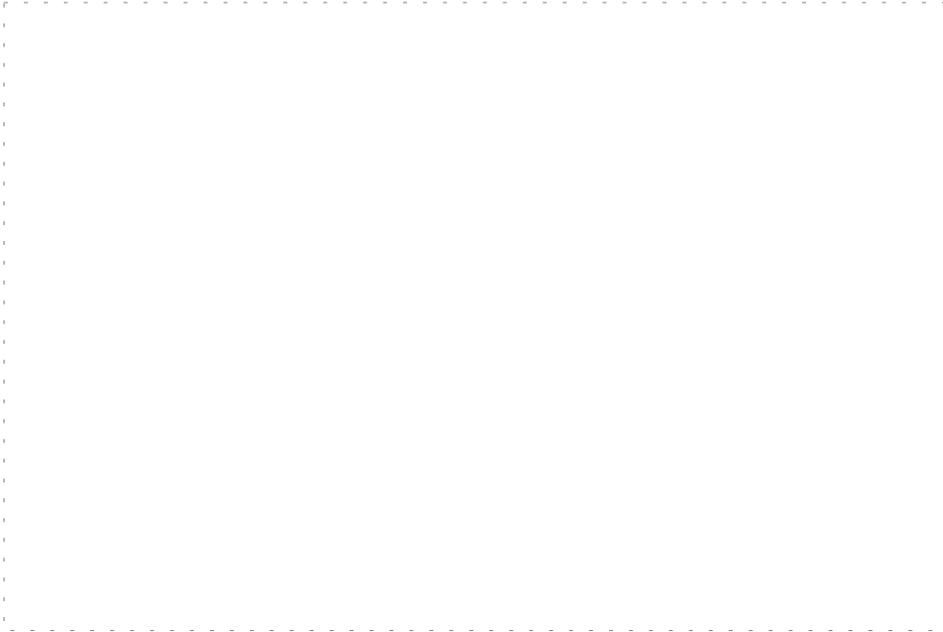
#### 나. 업적평가

동양제과의 업적평가는 목표관리제도(MBO)를 활용하고 있다. 목표관리제도는 회사의 비전과 경영목표를 달성하기 위해 사전에 대표이사에서 팀원에 이르기까지 상사와 부하가 협의하여 업무목표와 달성기준을 설정하고 상호 역할을 분담하여 자율적으로 업무를 수행, 기말에 업무추진 실적을 평가하는

제도로서 종업원의 자주성과 성취동기에 의한 자기관리에 기초를 두고 있다.

동양제과의 목표관리제도는 [그림 8]에서 보는 바와 같이, 크게 목표의 설정, 업무수행 및 과정관리, 평가 및 반영의 세 부분으로 운영된다.

[그림 8] 동양제과의 목표관리제도 개관



1) 목표의 설정

목표설정은 기본적으로 상의하달(top-down)방식으로 운영된다. 먼저 대표이사는 회사 경영목표와 중장기 경영계획에 기초하여 대표이사의 목표를 설정하고 각 본부장으로 구성된 경영운영위원회에 목표를 제시한다. 이후 각 본부장은 대표이사와 개별적인 목표면담(consensus meeting)을 통하여 각 본부의 목표를 설정한다. 본부장의 목표가 설정되면 본부장은 본부에 속해 있는 각 부문장에게 본부의 목표를 제시하고 각 부문장과 개별적인 목표면담을 실시하여 각 부문의 목표를 설정하게 된다. 동일한 절차에 의해 부문에 속한 팀

의 목표가 설정되고 팀장과 팀원의 목표가 설정된다. 목표면담시 각 조직의 책임자는 사전에 부하직원의 의견을 어느 정도 수렴하고 상사와 협의를 통한 목표확정을 하는 것이 필요하다.

목표는 반기단위로 설정되는데 연간 목표 중 상·하반기를 구분하여 구체적으로 설정하여야 한다. 목표는 통상적으로 반복 수행되는 업무를 가급적 배제하고 조직의 핵심업무 및 중점 추진사항 위주로 설정한다.

목표는 회사에서 본부로, 본부에서 부문으로, 부문에서 팀으로 내려갈수록 구체적으로 설정되어서 각 개인의 목표에 이르러서는 매우 세부적으로 작성되는데 이는 해당 연도의 전사의 역량을 결집시켜 연간 경영목표를 달성하기 위한 조치이다.

목표설정 기본원칙은 도전적으로 설정하는 것으로 개인의 직급별 직능요건을 고려하고, 전년도 업적과 비교하여 향상되게 설정한다. 목표설정 주요 항목은 다음과 같다.

- ① 중장기 경영전략
- ② 해당 연도 중점 업무목표 및 달성수준
- ③ 해당 조직의 미션
- ④ 수행하여야 하나 하지 못하고 있는 업무
- ⑤ 개선 필요사항
- ⑥ 상사, 타조직에 대한 지원사항
- ⑦ 대내외 고객만족
- ⑧ 자신의 능력개발 목표
- ⑨ 부하육성 목표

목표설정은 정량적 목표와 정성적 목표로 구분되는데 가급적 정량적인 목표 설정을 하도록 권하고 있다. 이는 목표달성 기준을 명확히 하고 평가시 발생할 수 있는 잡음을 최소화하기 위한 조치이다. 그러나 모든 목표를 정량적으로 설정할 수 없으므로 정성적으로 설정시에는 달성기준을 구체적으로 표시하여 목표합의를 하도록 한다.

개인이 설정하는 목표의 수는 조직단계별로 다르나 상위직에서는 대략 2~4개, 하위직에서는 3~6개 정도로 한다. 목표가 확정되면 각 목표에 대한 배점을 하는데 난이도·중요도들을 고려하여 전체가 100이 되도록 목표의 비중을 결정한다.

업무수행과정 중 조직변경, 법령의 개정, 업무환경의 변경, 전환배치 및 기타 사유로 당초의 목표를 변경하거나 추가 또는 폐지하여야 하는 경우가 발생할 수 있다. 이러한 경우에는 과정관리를 통하여 목표를 조정하여야 하고 최종 평가시 상호협의를 거쳐 목표의 비중을 재조정한다.

## 2) 업무수행 및 과정관리

목표관리가 성공적으로 이루어지기 위해서는 과정관리가 필수적으로 진행되어야 한다. 과정관리는 목표관리의 기본 전제인 자율과 책임을 바탕으로 하여 이루어진다. 과정관리를 통하여 목표달성도의 향상, 고과의 수용성 제고, 상사와 부하간의 커뮤니케이션과 팀워크의 향상, 부하직원의 문제해결력 등 능력의 향상을 기대할 수 있다.

과정관리는 업무수행과정중에 자연스럽게 이루어지는 것이 바람직하되 최소 월간 1회 이상을 실시하도록 하고 있다. 일반적으로 월단위 업무계획 및 점검시간을 이용하여 실시하는 경우가 많으며 반드시 목표관리표상의 업무목표를 확인하고 당월의 진행사항을 평가하여 문제점을 점검하고 대책을 세우도록 하고 있다.

## 3) 평가 및 반영

목표수행기간이 끝나면 목표수행 실적에 대하여 자기평가, 상사평가, 고과결과 공개, 서명, 결과반영의 절차에 의하여 평가를 하게 된다. 부하는 자신의 목표와 실적을 비교하여 자기 스스로 각 목표항목을 평가하여 상사에게 제출한다. 상사는 부하의 자기고과 결과를 참조하되 조직의 평가점수를 고려하고 상사의 판단에 의하여 부하의 업적을 고과한다. 고과 후 1차 상사는 부하직원에게 고과결과를 공개하는 고과면담을 실시한다. 이 면담에서 상사는 고과 사

유에 대하여 설명하고 고과기간중 관찰한 부하의 장·단점에 대하여 피드백하여야 한다. 고과면담시 상사는 부하에게 사전에 고과결과를 통보하여 부하로 하여금 면담에 준비할 수 있는 여유를 주도록 하고 있다.

부하는 고과결과에 대하여 이의가 없을 경우 목표관리표에 서명한 후 상사에게 제출한다. 2차 상사는 1차 상사의 고과결과를 확인하며 고과결과를 수정하지 못한다. 다만, 1차 상사와 부하간 고과결과에 대한 분쟁발생시 양자를 단독으로 불러 각각 의견을 수렴한 후 고과를 실시한다. 2차 상사의 고과조정 결과에 대하여는 1차 상사와 부하 모두 수용하여야 한다.

최종평가는 목표설정 및 달성기준과 달성실적을 비교하여 절대평가를 실시한다. 또한 반드시 목표설정 사항만을 중심으로 평가하여야 하고, 고과기간중에 이루어진 업적에 대하여만 평가하여야 한다. 관리과정 내용을 고려하여 평가하며 목표변경 사항이 있는 경우 이를 반영하여 평가한다.

## 5. 동양제도 연봉제 및 평가제도 실시 결과

동양제과의 연봉제와 평가제도는 1997년에 도입되었고, 그나마도 실제로 평가결과가 연봉에 반영된 것은 1998년부터이다. 이처럼 짧은 기간에 인사제도에 대한 결과를 언급하기에는 시기상조이나 동양제과에서는 일단 긍정적인 평가를 내리고 있었다. 특히 목표관리제도와 성과에 대한 보상을 통해 구성원들의 인식변화가 뚜렷이 나타나고 있었다. 연봉제와 목표관리제도에 대한 동양제과의 자체평가를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 평가에 대한 관심이 매우 높아지고 평가에 대한 사원의 자세가 성실해졌다. 목표달성에 대한 구성원들의 인식이 크게 바뀌었다. 연봉제와 목표관리제도 도입 후 목표와 결과를 비교, 실적을 체크하고 차이 발생에 대하여 원인을 분석하는 분위기가 형성되었다.

둘째, 이러한 결과로 회사와 개인의 업무성과의 향상을 가져온 것으로 나타났다. 회사의 경영목표와 각 조직의 업무목표가 매우 구체화되었고, 개념적이고 다분히 추상적이었던 업무목표가 계량화되고 매우 세부적으로 설정되게

되었다.

셋째, 개인뿐 아니라 단위조직의 책임경영 분위기가 향상되었다. 동양제과의 연봉제가 개인의 평가와 집단의 평가를 동시에 고려하여 각각 고과승급과 성과상여에 반영하기 때문에 형식적인 팀제가 아닌 팀별 목표달성을 위한 팀의 단합과 적극적인 업무자세가 정착되어 가고 있다.

넷째, 철저한 과정관리와 피드백과 함께 목표관리제가 실시되고 이를 바탕으로 연봉 승급의 결과가 반영되기 때문에 구성원들의 임금인상과 평가결과에 대한 수용성이 높아졌다.

다섯째, 과거의 연공서열형에서는 승진이 모든 것을 결정하여 승진누락자의 불만이 매우 높았으나 연봉제 도입으로 승진보다는 성과를 강조하게 됨에 따라 정원의 관리가 용이하고 승진누락자의 불만이 크게 완화되었다.

동양제과의 연봉제는 실시 초기단계에서부터 외부전문가의 자문을 받고, 구성원과 노동조합의 의견을 적극적으로 수렴함으로써 새로운 제도를 도입함으로써 발생할 수 있는 부작용을 최소화하는 데 성공하였다고 할 수 있다. 그러나 연봉제와 목표관리제도가 우리나라의 직장문화에 완전히 정착되기 위해서는 아직도 많은 시간과 노력이 필요하며, 동양제과도 여기서 예외가 아니다.

아직도 상당수의 직원과 관리자가 목표관리에 의한 평가제도를 관리의 일부분으로 생각하기보다는 새롭게 부과된 업무로 인식하여 부담스러워하는 경향을 보이고 있다. 또한 평가의 객관성이나 타당성 측면에서 여전히 개선의 여지가 많이 남아 있으며, 특히 평가자의 능력이 뒤따르지 않아 구성원들 사이의 공정성 논란이 여전히 제기되고 있다.

## 第 3 部 年俸制와 勞動法

## I. 現行 勞働關係法上 勤勞關係 形成構造와 年俸制

기업이 임금체계를 연봉제로 변경하고자 할 때 부딪히는 문제점을 두 가지로 나누다면, 그 하나는 연봉제 설계와 관련된 점이며, 다른 하나는 연봉제 실시와 관련된 점이다. 본서 제1부와 제2부에서 깊이 다룬 부분이 전자에 관한 문제라면, 여기서 살펴보고자 하는 내용은 후자에 관한 것이다.

그러면 왜 연봉제를 실시하기 위해서 법적 검토가 필요한가? 이 문제는 현행 노동관계법이 지니고 있는 기본구조와 기능, 그리고 규율대상적인 측면에서 연유한다. 먼저, 개별 근로자와 사용자 사이에 형성되는 근로관계의 내용의 핵심 토대는 근로계약이다. 그러나 노동관계법은 개별 근로자 근로관계의 내용을 형성하게 하는 많은 다른 수단들을 인정하고 있다. 그 내용을 살펴보면, 강행법규적 성질로 규정되어 있는 개별 근로계약 보호조항, 취업규칙, 단체협약 그리고 노사협정 등을 들 수 있다. 강행법규적 성질로 규정되어 있는 개별 근로계약 보호조항은 근로자가 인간으로서의 존엄과 가치를 유지할 수 있도록 최소한도의 근로조건 기준을 설정하여야 한다는 헌법적 요청(헌법 제32조 Ⅲ)에 따라 국가가 설정한 강행 내용을 의미한다(근로기준법 제2조; 이하 근기법으로 약칭함). 이에 따르면 개별적 근로관계법에서 설정하고 있는 내용 이하로 개별 근로자와 사용자가 합의한다 하더라도, 이는 계약자유 원칙에 따라 유효하게 되지 못하고 강행법률 위반으로 말미암아 무효로 되며, 무효로 된 부분은 강행법률(개별적 근로관계법)에서 정한 기준으로 보충되게 된다(근기법 제22조). 이와 같은 관계는 근로계약에 대한 취업규칙과의 관계에서도 적용된다. 즉 취업규칙에서 정한 바에 저촉하는 근로계약의 내용은 무효로 되고 무효로 된 부분에 대해서는 취업규칙에서 정하는 바에 의하도록 되어 있다(근기법 제100조). 근로자 보호를 위한 강행법률들을 개별적 근로관

계법 또는 노동보호입법이라 칭한다면, 이와 구별되는 법제도로써 집단적 노사관계법을 들 수 있다. 집단적 노사관계법의 핵심내용은 근로자 개인이 차지하는 사회·경제적 열세의 지위에서 근로계약의 불평등한 내용이 비롯된다고 보고, 노동조합을 중심으로 사용자와 대등한 교섭력을 갖추게 되면 정당한 내용의 근로조건 결정을 도모할 수 있다는 데 있다. 이에 따라 노동조합이 체결한 단체협약은 개별 근로자의 근로관계에 대해 직접 효력을 발휘하는데, 이때의 단체협약은 취업규칙보다도 우위를 점하게 된다(노동조합및노동관계조정법 제33조, 이하 노조법으로 약칭함). 이처럼 노동법에서는 근로관계의 형성 수단으로 여러 형태의 法源을 인정하고 있는데, 각각의 기능(최저기준 및 적정기준의 도출)에 따라 법원 상호간에는 헌법, 강행법률, 단체협약, 취업규칙 그리고 근로계약의 순으로 효력계위가 정해지게 된다. 이러한 법단계설의 입장에서는 하위에 있는 法源은 상위의 내용에 저촉하여서는 아니된다. 그러나 하위의 내용이 상위의 내용에 비해 근로자에게 유리할 경우에는, 비록 ‘저촉’했음에도 불구하고 우선 적용됨이 인정된다. 이를 유리한 조건 우선의 원칙이라 한다.<sup>5)</sup> 그러므로 기업 내에 일정한 제도를 도입·실시하고자 할 경우에 그것이 개별 근로자의 근로조건과 관련되는 한도에서는 근로관계의 법원성을 이루는 근로계약, 취업규칙 그리고 단체협약 내지 노사협정의 내용 등을 총체적으로 고려하여 가능하고 적절한 방법을 선택하여야 한다는 복잡함과 어려움을 안게 된다.

연봉제 실시에 따른 세심한 법적 검토가 요청되는 또 다른 이유로는 강행법규로서의 근로기준법의 규율대상과 관련한 점을 들 수 있다. 노동보호입법

5) 최근 ‘유리한 조건 우선의 원칙’을 부정하는 견해(단체협약 대비 근로계약관계)가 제기되고 있는데(김유성, 「노동법 II」, 1997, 164쪽 이하; 이병태, 「최신 노동법」, 1998, 46면), 이에 찬동할 수 없다. 유리한 조건 우선의 원칙은 노동관계법에서 특별히 규정하고 있는 법원칙이거나 또는 노동현실(단체교섭구도 등)의 사실관계적 측면에서 요청되는 원칙이 아니라, 헌법상 기본권의 구조와 체계에서 요청되는 헌법적 가치판단이라 할 수 있다(이에 대한 자세한 논의로는 박종희, 「유리한 조건 우선의 원칙에 대한 법이론적 검토와 체계상 재구성 시론」, 『노동법학』, 제8호, 1998, 479쪽 이하 참조).

중 핵심을 이루는 근로기준법은 그 규율대상을 전형적인 시간급을 기준으로 하고 있다. 즉 근로자가 제공한 노동력의 제공에 따른 임금의 산정을 근로자의 성과나 능력과는 무관하게, 단지 제공된 근로시간의 장단에 따라 임금을 산정하는 형태를 기준으로 삼고 있는 것이다. 물론 근로기준법이 다른 형태의 임금산정 및 지불을 금지하고 있는 것은 아니지만, 이미 시간급을 그 전형적인 모델로 설정하여 규율하고 있는 만큼 다른 형태의 임금체계를 도입하는 것은 그만큼 기존의 체계와 맞지 않는 점이 많게 된다는 것을 의미한다. 그렇다고 하여 근로기준법에서 규정하고 있는 제규정은 강행규정이기 때문에 무시할 수도 없다. 연봉제의 경우도 그것이 전통적인 시간급 내지 연공서열형과는 다른 임금체계이므로, 연봉제가 적법하게 시행되기 위해서는 근로기준법에서 규정하고 있는 제규정들과 조화를 이루는 한도에서 가능할 뿐이다. 나아가 연봉제를 근로자 개인의 성과를 반영한 적절하고도 유연한 임금인상체제로 지칭한다면, 최저기준을 설정하고 있는 근로기준법의 대상 측면과는 처음부터 차원을 달리하는 것이다. 근로기준법은 근로자 보호라는 목적으로 인해 최저기준을 강행하는 까닭에 경직성을 강하게 지니고 있다. 따라서 임금의 체계 및 구성방법 등에 있어 탄력성을 요구하는 연봉제의 경우 일정 범위 내에서의 제약성을 띠지 않을 수 없다.

## II. 年俸制 導入方式과 勞動法

연봉제를 설계·실시한다는 것은 기존의 임금체계를 새로운 체계로 전환하는 것을 의미한다. 만약 새로이 기업을 설립하고 근로자를 처음으로 고용하면서 연봉제를 실시하고자 할 때, 그 도입방식에 대한 법적인 고찰은 필요하지 않다. 도입방식에서 문제의 소재는 기존의 체계를 변경한다는 점, 즉 근로조건의 내용을 변경한다는 점에 있는 것이다. 근로조건으로서의 임금에 관한 부분을 변경하고자 할 경우에는 계약 당사자간의 합의가 전제되어야 한다. 그러므로 사용자가 연봉제를 실시하고자 할 경우 사용자의 의사는 이미 전제되어 있기 때문에, 근로자의 동의를 구하는 절차만 강구하면 된다. 그러나 근로자의 동의를 구하는 방식에도 여러 형태가 있으며, 각각의 동의에 따른 법적 효과도 다른 근로관계 規律源과의 관련성 속에서 결정되기 때문에 제약이 뒤따를 수 있다. 그러므로 연봉제를 도입하고자 할 때에는 연봉제를 적용하고자 하는 대상근로자의 범주를 먼저 확정하고, 이에 따라 어떠한 방법이 의도한 연봉제 도입에 가장 적합한 방법이 될 것인지를 검토하여 결정하여야 할 것이다.

### 1. 연봉제 적용대상 근로자의 확정

연봉제를 실시하고자 할 경우 그 적용근로자의 범주를 먼저 검토하여야 한다. 만약 하위직 근로자까지 모두 포함한 전체 근로자를 그 대상으로 하는 경우와, 하위직은 제외한 관리자를 대상으로 연봉제의 도입을 목적으로 하는 경우 고려대상이 되는 근로자층의 동의방식에는 차이가 나게 된다. 즉 후자에 있어서 단체협약을 통한 도입방식은 현재 우리나라의 노동조합 조직형태에

비추어 보면 고려대상에서 제외되게 된다. 왜냐하면 기업별 단위노동조합에서 조합원의 범위에는 “항상 사용자의 이익을 위하여 행위하는 자”를 배제한 상태에서 결정되게 되며, 이에 따라 관리자는 조합원 자격이 애초부터 없는 상태에 놓여지게 된다. 이런 상황에서 노동조합이 자신의 조합원도 아닌 관리자의 연봉제에 대해 동의할 수 있는 적격성은 가지지 못한다. 이러한 문제는 노동조합이 생산직 근로자로만 조직하고 있는 경우에 사무직 근로자에 대한 경우도 마찬가지이다.

## 2. 연봉제 도입 방식

연봉제를 도입하기 위하여 근로자의 동의를 얻는 방식, 즉 연봉제 도입 방식으로는 근로계약을 통한 방식, 취업규칙을 통한 방식, 단체협약을 통한 방식 그리고 노사협정을 통한 방식 등 여러 형태를 들 수 있다. 그러나 각각의 경우에는 판단해야 할 사항이 구분된다. 특히 각각의 방식의 경우에 근로관계를 형성하는 다른 법원들과의 효력상의 階位 관계에 놓여지기 때문에, 어느 한 형태로 도입된다 하더라도 그것만으로 늘상 유효한 것이 아니며, 나머지 다른 부분과의 관계를 함께 고려하여 필요한 절차 및 요건을 모두 갖추는 경우에만 비로소 완전하게 효력을 지닐 수 있게 된다.

### 가. 근로계약의 방식으로 연봉제를 도입하는 경우

사용자는 연봉제 대상 근로자와 개별적인 연봉계약을 체결함으로써 연봉제를 도입·실시할 수도 있다. 근로계약은 개별 근로자와 사용자가 체결하는 계약으로서 이러한 계약은 당사자의 자유로운 결정에 따라 자유로이 체결될 수 있는 것이다. 그러나 다른 계약과는 달리 근로계약의 경우에는 개별 근로자의 종속적 지위에서 자유로운 결정이 담보될 수 없다는 이유에서 근기법 내에 근로계약체결과 관련한 제한과 집단적 노사관계에서 형성되는 집단적 규율(취업규칙 및 단체협약)과의 관련성 속에서의 제한이 뒤따르게 된다. 이 중

집단적 규율과의 관련성 속에서의 제한은 근로계약으로 연봉제를 도입하더라도 내용에 따라서는 상위에 있는 취업규칙이나 단체협약에서 정한 내용에 제한을 받게 된다는 점이다. 예를 들자면 취업규칙에서 정하고 있는 임금체계의 내용과 비교하여 근로계약에서 체결한 내용이 근로자에게 유리하다면 연봉제 계약이 유효하게 성립하게 되지만(유리한 조건 우선의 원칙), 불리한 내용을 포함하고 있다면 그에 상응하는 취업규칙의 변경을 하지 않고서는 연봉제 계약이 유효하게 성립하기가 힘들다(근기법 제100조). 이러한 것은 단체협약과의 관계에 있어서도 마찬가지이다. 그러므로 계약 방식에 의한 연봉제의 도입은 단체협약이나 취업규칙의 적용을 배제할 수 있는 상태에 있는 근로자에 대한 적용방식으로 우선 고려될 수 있을 것이다.

연봉제 근로계약의 체결은 새로운 근로계약의 체결을 의미한다. 즉 연봉제 계약을 체결함으로써 기존의 근로계약에 대해서는 합의 해지한다는 의사가 함축된 것으로 보아야 한다. 근로기준법은 근로자 보호를 위하여 근로계약 체결시에 일정한 내용을 강제하고 있다. 즉 근로기준법 제24조에 의하면 사용자는 근로계약 체결시에 근로자에 대하여 임금, 근로시간 기타의 근로조건을 명시하여야 하며(위반시 벌칙 제115조 제1호 적용), 특히 임금의 구성항목, 계산방법 및 지불방법에 관한 사항을 서면으로 명시하도록 하고 있다(동법 제24조 II; 동법 시행령 제8조). 이에 따라 사용자가 연봉제 계약을 체결하는 경우에는 구두가 아닌 서면으로 위의 조건에 따라 체결해야 한다. 그러나 근로계약에 의해 연봉제를 도입할 때 연봉제도에 관한 사항을 단순히 서면으로 명시하여 제시하는 것에 그치지 말고 회사의 제반규정에 대한 보다 자세한 안내와 설명회가 주어져야지 비로소 제도에 대한 지지와 더불어 당해 근로자의 적극적인 참여가 기대될 수 있다(다른 방법에 의한 도입에 있어서도 마찬가지이다).

연봉제 계약을 체결한다는 것은 연단위로 근로자의 임금을 결정한다는 것을 의미한다. 그러므로 연봉제를 계속 실시하기 위해서는 매년마다 개별 근로자의 연봉제 계약이 체결되어야 함을 의미한다. 그러나 이 경우 연봉제 계약을 매년 체결한다는 것이 곧 근로관계가 매년 체결되는 계약직으로 전환된다

는 것을 의미하는 것이 되어서는 곤란하다. 즉 연봉제 계약을 체결하더라도 그 의미는 단지 임금액에 대해서만 매년 계약으로 근로관계 당사자가 새로운 합의를 한다는 것을 의미할 뿐이며, 이로써 근로관계의 존속 자체에는 아무런 영향을 미치지 않는다고 해야 할 것이다.

이상에서 살펴 본 바를 종합하면, 연봉제를 개별 근로자와 근로계약을 체결 하면서 도입하고자 하는 경우에는 서면으로 근로기준법에 정하고 있는 근로조건을 명시함과 아울러 근로계약보다 상위에서 근로관계의 내용을 규율하는 취업규칙 내지 단체협약에서 정하고 있는 것보다 유리한 내용을 포함하여야만 유효하게 성립할 수 있다.

#### 나. 취업규칙으로 연봉제를 도입하는 경우

##### 1) 취업규칙의 의의와 연봉제

근로관계의 구체적인 내용은 근로계약 체결시에 당사자간에 개별적인 내용을 확정하는 것이 원칙이나, 실제로는 대부분의 경우 사용자가 다수의 신규 근로자 혹은 기존 근로자에 대해서 일일이 구체적인 내용을 약정한다는 것은 현실적으로 불가능한 일이다. 왜냐하면 근로계약관계는 일회적 급부를 목적으로 하는 다른 계약관계와는 달리 계속적 계약관계를 특징으로 하며, 따라서 장차 발생될 근로조건을 사전에 모두 확정짓는다는 것은 현실적으로 기대할 수 없기 때문이다. 이에 따라 사용자가 근로자들에게 적용될 공통적인 근로조건을 일반적 기준을 작성하여 별도의 약정이 없는 한 이 기준에 따라 처리하는 것으로 함이 일반적이는데, 이를 취업규칙이라 한다. 이런 점에서 취업규칙은 사용자가 다수의 개별적 근로관계를 처리함에 있어서 그 편의를 위하여 근로계약의 내용이 되는 사항과 복무규정 및 직장질서에 관하여 정형화하는 기능을 가진 것으로 볼 수 있다. 취업규칙은 사업장 전체 근로자에 대해 적용되면서 근로계약에 우선하는 효력을 지니고 있을 뿐만 아니라, 비조합원에게도 적용된다는 점에서는 단체협약보다 그 적용범위가 넓다.<sup>6)</sup> 그러므로 사용

6) 대판 1994. 5. 10, 93다30181 참조.

자가 연봉제를 도입하고자 하는 경우에 그것을 일부 직위 내지 직종에 종사하는 ‘전근로자’에게 적용하려면 취업규칙으로 정하는 것이 가장 적절한 수단이 된다.

## 2) 취업규칙의 변경요건

사용자가 취업규칙의 내용을 변경하고자 하는 경우, 그 변경된 내용이 효력을 갖기 위해서는 근로자의 동의가 있어야 한다. 이때 취업규칙이 유리하게 변경될 경우에는 굳이 근로자의 명시적인 동의가 없어도 무방할 것이다. 왜냐하면 유리한 변경임에도 근로자가 반대한다는 점은 고려 내지 존중하지 않아도 무방하기 때문이다. 때문에 근로기준법도 유리한 변경이나 나아가 유리하지도 그렇다고 불리하지도 않은 취업규칙의 변경에 대해서는 단지 근로자 과반수의 의견을 청취하는 것으로 충분한 것으로 규정하고 있다. 그러나 이에 반해 근로자에게 불리한 변경이 야기되는 경우에는 근로자 과반수의 동의를 얻어야만 효력을 가지도록 규정하고 있다(근기법 제97조 I단).

여기서 취업규칙으로 연봉제를 도입하고자 하는 경우에 중요한 절차요건이 결정되게 된다. 즉 연봉제의 도입이 기존의 연공서열형(또는 시간급) 내지 여타 다른 임금체계에 비해 근로자에게 불리하지 않은 것으로 판단된다면 사용자는 굳이 근로자측의 동의를 얻을 필요 없이 단순한 의견청취로 충분하다. 이때의 의견청취의 의미에 대해서는 사용자가 변경하는 취업규칙의 변경내용이 근로자 과반수의 의견에 구속되는 것으로 보기 어렵고, 또한 이러한 의견청취를 듣지 않고 변경한 취업규칙에 대하여—처벌이 가해지는 것은 물론으로 하고—취업규칙으로서의 기능이 부인되는 것이 아니라고 보기 때문에, 단속적·훈시적 규정으로 이해된다.<sup>7)</sup> 이에 반해 연봉제의 도입이 기존 취업규칙의 임금체계에 비해 불리한 것으로 판단된다면, 이때에는 의견청취가 아니라 근로자측의 동의를 얻어야 유효한 변경으로 인정될 수 있다.

7) 대판 1989. 5. 9, 88다카4277; 대판 1991. 4. 9, 90다16245; 대판 1994. 12. 23, 94누3001. 행정해석으로는 1982. 2. 1, 근기 1455-2895, 그리고 일반적인 문헌으로는 김형배, 『근로기준법』 제6판, 1998, 208쪽 참조.

## 3) 유리·불리한 변경에 대한 판단

그러면 어떠한 경우가 유리한 변경이 되고, 또 어떠한 경우가 불리한 변경이 되는가 하는 문제에 봉착하게 된다. 다른 취업규칙의 내용에 대해서는 전혀 변경이 없는데, 유독 하나의 근로조건에 대해서만 변경이 이루어졌다면 유·불리에 대한 판단은 단순·명료하다.<sup>8)</sup> 그러나 수 개의 근로조건이 상호 관련성을 가지면서 변경되는 경우, 예컨대 어떤 근로조건은 불리하게 변경됨에 반하여 어떤 근로조건은 유리하게 변경되면서 서로가 상호 관련성을 지니는 경우에, 이를 불리한 변경으로 보아야 할 것인지, 아니면 유리한 변경으로 보아야 할 것인지가 문제된다. 이에 대하여 판례<sup>9)</sup>는 “퇴직금 지급률이 전반적으로 인하여 그 자체가 불리한 것이라고 하더라도 그 지급률의 인하와 함께 다른 요소가 유리하게 변경된 경우에는 그 대가관계나 연계성이 있는 제반 상황(유리하게 변경된 부분 포함)을 종합적으로 고려하여 과연 그 퇴직금에 관련한 개정 조항이 유리한 개정인지 불리한 개정인지를 밝혀서 판단하여야 한다”고 하였다.<sup>10)11)</sup>

8) 예컨대 취업규칙에 정년규정을 두고 있지 않던 사업장에 55세의 정년제를 신설한 경우, 당해 사업장 근로자들은 55세를 넘기더라도 아무런 제한 없이 계속 근무할 수 있었으나, 그 정년규정 신설로 말미암아 만 55세로 정년에 이르고, 회사의 심사에 의하여 일정한 경우에만 만 55세를 넘겨서 근무할 수 있다면 이와 같은 정년제 규정의 신설은 근로자가 가지고 있던 기득의 권리나 이익을 박탈하는 불이익한 근로조건을 부과하는 것에 해당하는 것으로 된다(대판 1997. 5. 16, 96다2507).

9) 대판 1995. 3. 10, 94다18072.

10) 행정해석도 변경의 취지와 경위, 해당 사업체의 업무의 성질, 취업규칙 각 규정의 전체적인 체제 등을 종합하여 구체적으로 유·불리를 판단하여야 한다고 하고 있다(1991.11.15, 근기 01254-16545; 1990.10.12, 근기 01254-14183). 이 문제와 관련하여 대법원은, 취업규칙에 따른 누진제 퇴직금 지급규정이 단체교섭을 통하여 비누진제(단수제) 퇴직금 지급규정으로 변경되었는데, 그 규정 내용에는 임금을 인상하는 내용이 포함되어 있고, 1급 기능사원 임금을 월급제로 하고 회사의 중간관리자로서의 신분을 보장하며, 사원과 1급 기능원의 특별근무수당 및 월차휴가수당을 특별수당으로 하여 매월 통상임금에 가산 지급하기로 하고, 기능원의 특별근무는 근로자의 건강관리를 위하여 원칙적으로 하지 아니하되 특별근무를 하는 경우에도 주당 최고 12시간을 초과할 수 없게 하는 등 근로자에게 유리한 부분도 포함되어 있다면, 위 개정 퇴직금 지급규정을 두고 기존 근로조건이 내용이 근로자에게 일방적으로 불이익

나아가 유리·불리의 판단은 근로자 전체를 대상으로 획일적으로 판단되어야 한다.<sup>12)</sup> 그러므로 취업규칙의 변경으로 인해 근로자 상호간의 유·불리가 충돌되는 경우, 예컨대 변경된 취업규칙에 의할 때 일부 근로자에게는 유리하나 다른 일부 근로자에게는 불리한 경우에는 근로자 전체를 기준으로 볼 때 유리한지 불리한지 객관적으로 평가하기 어려우므로, 취업규칙의 변경에 의해 근로자 상호간에 이해충돌이 생기는 경우에는 불이익한 변경에 준하는 것으로 보아야 할 것이다.<sup>13)</sup>

이러한 관점에서 판단하자면, 만약 다른 근로조건에 대한 변동없이 연봉제 도입을 위해 취업규칙을 변경하는 경우에는, 연봉제 도입 자체가 유리한지 또는 불리한지에 따라 취업규칙 변경절차가 달리 판단되게 될 것이다. 만약 연봉제를 제로 섬의 형태로 도입한다면, 이는 일부 근로자에게 임금의 감액이 발생할 수도 있으므로(다시 말하면 불이익한 결과가 발생하되, 누구에게 발생하는가는 불특정된 상태라고 말할 수 있음) 불이익한 변경으로 보아야 한다. 그렇지 않고 플러스 섬의 경우에는 마이너스의 결과가 발생하지 않으므로 불이익한 변경으로 되지 않을 것이다.

그런데 판례는 취업규칙이 비록 불이익하게 변경되는 것으로 판단되는 경우에도, 비록 근로자 과반수의 동의를 얻지 못한 경우라 할지라도 취업규칙의 변경에 사회통념상 합리성이 있다고 인정될 만한 경우에는 효력을 인정하고 있다.<sup>14)</sup> 이때 불이익 변경에 대한 사회통념상 합리성의 여부는 그 변경의 취지와 경위, 해당 사업체의 업무의 성질, 취업규칙 각 규정의 전체적인 체제 등

하게 변경된 것이라고 단정할 수 없다고 보았다(대판 1984. 11. 13, 84다카414).

11) 그러므로 취업규칙으로 연봉제를 도입하고자 할 때, 변경사항으로 제로 섬 연봉제뿐만 아니라 다른 근로조건 개선을 혼재하여 함께 도입하는 경우에는 이들 관련된 부분을 모두 함께 고려하여 판단하여야 하기 때문에 불리한 변경으로 판단되지 않을 수도 있다.

12) 대판 1993. 12. 28, 92다50416.

13) 서울지법 1997.1.23, 96가합 54787.

14) 대판 1978. 9. 12, 78다1046; 대판 1988. 5. 10, 87다카2853 참조. 이는 일본 最高裁判所가 秋北Bus 事件 判決(1968. 12. 25)에서 판시한 내용을 참조하여 판결한 것으로 보인다.

제반사정을 종합하여 판단하여야 한다고 밝히고 있으나, 극히 제한적으로 인정하고 있는 실정이다.<sup>15)</sup> 그러므로 제로 섬 연봉제를 도입하는 경우에도 사회적 합리성을 원용하여 근로자측의 동의 없는 도입이 인정될 여지는 극히 어려울 것으로 판단된다.

#### 4) 불리한 변경시 동의를 방법

기존의 임금체계를 근로자에게 불리하게 변경하는 연봉제의 도입의 경우 근로자측의 동의를 얻어야 한다. 이때 동의는 어떠한 방법으로 이루어져야 하는가가 문제이다. 불이익한 변경의 동의 방식은 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합 그리고 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 동의를 얻도록 되어 있다. 먼저, 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에 그 노동조합의 동의로 충분한 것으로 보는 것은, 노동조합이 이미 양적으로 근로자 과반수 이상을 점하고 있기 때문에 전체 근로자의 의사를 대표하는 지위를 의제해도 무방하다는 판단에서이다.<sup>16)</sup> 이 경우 “노동조합의 동의는 법령이나 단체협약 또는 노동조합의 규약 등에 의하여 조합장의 대표권이 제한되었다고 볼 만한 특별한 사정이 없는 한 조합장이 노동조합을 대표하여 행하면 되는 것”이며, “노동조합 소속 근로자의 과반수의 동의를 얻어서 하여야 하는 것은 아니라”고 볼 것이다.<sup>17)</sup>

근로자 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 동의를 얻어야 하는데, 이때 동의의 방식과 관련하여 판례는 집단적 의사결정방식

15) 입법사적인 점과 비교하여 본다면, 사회적 합리성을 인정한 두 판례 모두 1989. 3. 29. 현재의 근기법 제97조 제1항 단서 규정이 신설되기 이전에 내려진 것으로, 동 규정이 명문화된 이후에는 불이익한 변경시에 사회적 합리성을 인정한 판례는 찾아 볼 수 없다(대판 1993. 8. 27, 93다16895; 대판 1993. 9. 10, 92다54630; 대판 1993. 12. 18, 93다14110; 대판 1993. 12. 28, 92다50416; 대판 1994. 1. 11, 93다37540; 대판 1994. 5. 24, 92다14493; 대판 1997. 5. 16, 96다2507 참조).

16) 물론 근로기준법에 이와 같은 집단적 의사결정방식을 채택하고 있는 것이 입법기술상 바람직하나에 대한 비판적 논의는 가능하다. 이에 관해서는 김형배, 『노동법』 제 10판, 1998, 315쪽 이하 참조.

17) 대판 1997. 5. 16, 96다2507.

에 의한 동의를 요구하고 있다. 이때 집단적 의사결정방식에 의한 동의란 근로자들의 회의방식에 의한 과반수의 동의를 의미하는데, 이는 적어도 사용자의 개입이나 간섭이 배제된 상태에서 근로자간에 의견을 교환하여 찬반을 결정하는 형태를 의미한다.<sup>18)</sup> 만약 사업장의 전근로자가 일시에 모여 회의방식을 개최할 수 없는 경우에는 각 단위부서별로 사용자측의 개입이나 간섭이 배제된 상태에서 근로자 상호간의 의견을 교환하여 찬반의견을 집약한 후 이를 전체적으로 취합하는 방식도 허용된다.<sup>19)</sup> 그러나 취업규칙을 불이익하게 개정하면서 근로자 상호간 아무런 의견교환의 과정 없이 회사와 근로자들 간에 개별적으로 논의를 한 후 회람형식의 동의서에 근로자들이 개별적으로 동의한다는 취지로서 날인하도록 한 경우에는 집단적 의사결정방식에 의한 동의라고 볼 수 없다.<sup>20)</sup> 또한 근로자 개인이 행하는 개별적 동의도 변경의 효력을 갖지 못한다.<sup>21)</sup>

이런 점에서 불리한 변경으로 평가될 수 있는 제로 섬 연봉제를 도입하고자 하는 경우, 사용자의 개입이나 간섭이 배제된 상태에서 근로자 과반수의 집단적 의사결정 방식에 따른 동의가 있어야 유효한 변경으로 인정받을 수 있다. 그러므로 회사가 연봉제 실시를 일방적으로 통고한 뒤 개별 근로자의 동의를 얻는 방법, 혹은 전체 근로자를 회의장에 소집해 시행될 연봉제에 대해 설명회를 가진 후 그 자리에서 회람을 통해 동의를 구하는 방법 등을 통하여 과반수 이상의 동의를 얻었다 하더라도 이는 유효한 동의절차로 될 수 없다. 반드시 전체 근로자들의 회의방식을 통한 집단적 의사결정 방식으로 동의가 갖추어져야 한다.<sup>22)</sup>

18) 대판 1978. 9. 12, 78다카1046; 대판 1988. 5. 10, 87다카2853; 대판 1989. 5. 9, 88다카4277; 대판 1990. 3. 13, 89다카24780; 대판 1993. 8. 24, 93다17898; 대판 1994. 9. 23, 94다23180; 대판 1994. 12. 22, 94가합65189; 대판 1995. 3. 10, 94다18072; 대판 1995. 12. 26, 95다41659.

19) 대판 1993. 8. 24, 93다17898; 대판 1993. 8. 27, 93다16895; 대판 1994. 9. 23, 94다23180.

20) 서울민지판 1994. 12. 22, 94가합65189; 서울민지판 1995. 6. 16, 94가단50715; 서울민지판 1996. 7. 25, 94가단20264.

21) 서울고판 1995. 1. 17, 94구18692.

## 5) 同의의 주체

취업규칙을 불이익하게 변경하고자 할 경우 근로자 과반수의 동의를 얻어야 하는데, 이때 동의를 주체를 어떻게 결정할 것인가가 또한 문제이다. 이는 특히 일부 근로자들에 대해서만 연봉제를 실시하고자 할 때 제기되는 것으로서, 특히 다음의 경우가 문제로 제기된다. 즉 과반수 이상으로 조직된 노동조합이 있는 사업장에 중간관리자에 대해서만 연봉제를 적용하고자 하는 경우로서 연봉제 적용대상자가 조합원 자격을 갖지 못하는 경우에 누구에게서 동의를 구하여야 하는가이다. 이 문제에 대해 법문언의 형식론에 따라 판단하자면, 노동조합이 동의를 주체가 되어 동 노동조합의 동의를 얻어야 하는 것으로 되지만, 실질적인 의미에서 판단하자면 그 노동조합의 조합원은 연봉제 도입에 따른 이해관계에서 벗어나 있는 상태에 있으므로 취업규칙 변경에 대한 동의를 연봉제의 적용을 받게 되는 그 근로자의 집단적 동의를 구하여야 하는 것으로 볼 수도 있다. 이러한 문제를 직접 다룬 판례는 아직 없다. 그러나 이와 동일한 구조를 지니는 판례로는 대판 1990. 12. 7. 판결(90다카19647)을 들 수 있다(“사원과 노무원으로 이원화된 개정 퇴직금규정이 개정 전의 그것보다도 퇴직금 지급일수의 계산 및 퇴직금산정 기초임금의 범위에 있어 근로자에게 불리하게 변경된 경우에는 이에 관하여 종전 취업규칙의 적용을 받고 있던 근로자집단의 동의를 있어야 유효하다고 할 것인바, 노동조합원인 총근로자 중 85%가 넘는 수를 차지하는 노무원이 퇴직금 개정안에 완전히 동의하였다 하더라도 개정 퇴직금규정이 노무원에 대한 부분에 국한하여 효력이

22) 연봉제(표준연봉제 기준으로 상대적으로 가감하는 방식)의 도입, 명령휴직제와 대기발령제 신설이 문제로 된 사안에서 서울지법(1998. 10. 30, 98카합2801)은, 이는 취업규칙의 불이익 변경에 해당되어 본사 및 전국 각 지점별로 공청회 및 공람을 통하여 내용을 고지하고, 실제로 동의를 받음에 있어서는 회사측이 미리 작성하여 배포한 동의서상에 각 지점 혹은 영업소의 책임자가 근로자들 개인으로부터 서명·날인을 받음으로써, 근로자집단의 집단적 의사결정방식에 의한 동의를 갖추지 못한 까닭에 변경내용이 기존 근로자에 대해서는 무효이나, 대부분의 근로자들이 이를 수긍하고 있고 장차 자율적인 찬반의견을 수렴한 후 이 사건 규정 개정에 대해 개정 당시부터의 소급효 인정에 동의할 가능성이 매우 높을 것으로 판단되므로 효력정지 가처분의 필요성은 인정되지 않는다고 판단하였다.

있는 것일 뿐, 개정에 동의한 바 없는 사원에 대한 부분은 효력이 없다”). 동 판결에 의한다면, 불이익 변경에 있어서 동의 주체는 기득의 권리가 불이익하게 변경되는 그 근로자집단의 동의를 얻어야 하는 의미로 새길 수 있다.<sup>23)</sup> 이러한 취지는 비록 명시적이지는 않지만 취업규칙의 불이익한 변경시 “종전의 급여규정을 적용받고 있던 근로자집단의 집단적 의사결정에 의한 동의를 받을 것을 요”한다는 판례<sup>24)</sup>에서도 엿볼 수 있다 하겠다. 그러므로 조합원 자격이 없는 중간관리자에 대한 제로 섬 연봉제의 도입은 불이익한 변경의 적용 대상인 중간관리 근로자의 집단적 의사결정방식에 의한 동의를 얻어야 하며, 연봉제 적용대상 근로자가 아닌 근로자를 조합원으로 하는 노동조합의 경우는 그 변경에 대한 실질적인 권리의 포기 여부를 결정할 지위에 서지 않기 때문에 동意的 주체로 인정할 수 없다고 보아야 한다.<sup>25)26)</sup>

23) 이와 취지를 달리한 경우로 서울고등법원 1993. 9. 10. 판례를 들 수 있는데, 동 판례에서는 “근기법 제28조 제2항(현행법 제34조 제2항)의 신설과 함께 부칙에 규정된 소정의 규정에 따르면 소수인 직원(관리직)들에게 적용되는 퇴직금규정을 다수인 종업원(광부)들에게 적용되는 퇴직금규정에 일치시킴으로써 차등제도를 없애기 위하여 그에 관한 취업규칙을 변경하는 것은 근기법 제28조 제1항 및 그 부칙상의 경과규정을 따르기 위한 불가피한 조치이므로 비록 이로 인하여 직원인 일부 근로자들이 불이익을 입고 집단적 의사결정방식에 의한 그들의 동의를 얻지 못하더라도 그 취업규칙의 변경은 유효”한 것으로 보았다.

24) 대판 1995. 3. 10, 94다18072.

25) 행정해석(1999. 10. 20, 근기 68207-390)도 흡수합병 후 상이한 두 개의 취업규칙을 하나로 통합할 경우, 통합된 취업규칙이 흡수합병 전 기존 두 회사의 취업규칙에 비하여 불이익하다면 기존 두 회사 전체 근로자 과반수의 동의를 각각 얻어야 하고, 만약 기존 어느 한 회사 소속 근로자에게만 불이익하다면 당해 불이익한 회사 소속 근로자 과반수의 동의를 얻어야 하며, 동시에 불이익하지 아니한 회사의 소속 근로자 과반수의 의견을 들으면 되는 것으로 판단하고 있다. 그러나 이 중에서도 후자 근로자에 대한 의견청취는 사실상 법적인 효력 내지 의미가 없는 것이므로(다시 말하면 의견청취를 하지 않았다 하더라도 취업규칙의 변경 자체를 다루지 못하는 것으로 보기 때문에) 큰 의미가 없다 하겠다.

26) 일부 직종에 종사하는 자(예컨대 중간관리자 또는 영업직 근로자)에 대해서만 연봉제를 도입하고자 하는 경우에는, 판례의 입장에 의한다면 이들에게 적용될 별도의 취업규칙을 작성하는 방법으로 추진하는 것도 가능하다(대판 1994. 3. 11, 93다27413). 이는 단시간 근로자 보호 규정이 도입되면서 이들에 대해 별도의 취업규칙

## 6) 불이익한 취업규칙 변경에 대한 사후 소급적 동의

무효인 취업규칙 불이익 변경을 단체협약을 통하여 사후동의하는 것이 가능하며 이 경우 소급효과까지 인정될 수 있는가에 대해서는 견해가 나뉘어지나, 판례는 이를 모두 인정하고 있다. 판례는 단체협약 부칙에서 협약체결시까지의 근로조건 등 모든 사항에 관하여 소급적으로 효력을 인정하면서 퇴직금지급률의 변경을 배제하는 규정을 두지 않았다면 노동조합이 퇴직금지급률의 변경에 관해서도 소급적으로 동의한 것이라고 하면서, 이 경우 단체협약의 시행 후에 퇴직한 직원에 대하여는 개정된 퇴직금지급률이 적용되어야 할 것이므로 회사 소속 근로자의 과반수 이상이 가입하고 있는 노동조합이 회사와 단체협약을 체결한 이상, 노동조합원이 아니고 단체협약의 규정을 승인하지 아니한 근로자에게도 개정된 퇴직금 지급규정이 적용된다고 보아야 한다고 하거나,<sup>27)</sup> 노동조합이 사용자측과 기존의 임금, 근로시간, 퇴직금 등 근로조건을 결정하는 기준에 관하여 소급적으로 동의하거나, 이를 승인하는 내용의 단체협약을 체결한 경우에 그 동의나 효력은 단체협약이 시행된 이후에 그 사업체에 종사하며 그 협약의 적용을 받게 될 노동조합원이나 ‘근로자들’에 대하여 생긴다고 하면서,<sup>28)</sup> 취업규칙 중 퇴직금지급률에 관한 규정의 변경이 근로자에게 불이익함에도 불구하고 사용자가 근로자의 집단적 의사결정방법에 의한 동의를 얻지 아니한 채 변경을 함으로써 기득이익을 침해하게 되는 기존의 근로자에 대하여는 종전의 퇴직금지급률이 적용되어야 하는 경우에도 노동조합이 사용자측과의 사이에 변경된 퇴직금을 따르기로 하는 내용의 단체협약을 체결한 경우에는 기득이익을 침해하게 되는 기존의 근로자에 대하여 종전의 퇴직금지급률이 적용되어야 함을 알았는지 여부에 관계없이 원칙

을 작성하는 것을 허용하는 명문의 규정에서 확인되고 있다(근기법 시행령 제9조 I, 별표 1의 2 제5호 가목). 따라서 기술적으로는 종전의 내용을 그대로 취업규칙을 연봉제 적용대상자와 그렇지 않는 자에 대한 취업규칙으로 둘로 나누고(이 경우는 유리·불리 문제가 발생하지 않음), 이 중 전자의 취업규칙에 대해서만 연봉제 도입에 따른 변경을 행하는 방식을 취하면 될 것이다.

27) 대판 1993. 3. 23, 92다52115.

28) 동 사안에서도 노동조합은 근로자 과반수 이상을 조직하고 있어, 이 경우 ‘근로자들’의 의미는 일반적 구속력의 적용을 전제로 하여 언급한 것으로 볼 수 있다.

적으로 그 협약의 적용을 받게 되는 기존의 근로자에 대하여도 변경된 퇴직금지급률이 적용되어야 한다고 판시하였다. 이러한 판례의 입장에 대해, 이를 단체협약 일반적 구속력의 관계에서 이해하여 판단하는 견해<sup>29)</sup>도 있으나, 이때의 노동조합의 지위는 취업규칙의 불이익한 내용을 유효하게 변경할 수 있는 전체 근로자의 대표의 지위를 점하고 있다는 점에서 이해함이 타당할 것이다. 그리하여 무효인 불이익한 변경에 대해 사후에 새로이 요건을 갖추어 동의하고, 나아가 이를 소급하여 효력을 인정하는 관계로 봄이 상당하다 할 것이다.

이와 같은 사후동의에 대한 효력인정은 ‘근로자의 집단적 의사결정방식에 의한 불이익 변경의 동의요건’을 갖추지 못한 경우에도 취업규칙 자체로서는 유효하게 존재한다는 점과 관련하여 살펴볼 필요가 있다 즉 판례는 초기에는 유효한 변경절차를 거치지 않은 취업규칙 자체의 효력을 절대적으로 부인하는 입장을 취하였으나(소위 절대적 무효),<sup>30)</sup> 이후에는 유효한 변경절차를 거치지 않은 취업규칙이 기존의 기득권을 가진 근로자에 대해서는 효력을 지니지 않지만, 그러나 새로이 신규 입사하는 근로자에 대해서는 유효하게 적용된다고 보았다(소위 상대적 무효).<sup>31)</sup> 그러므로 불이익 변경의 유효한 절차를 밟지 아니한 취업규칙이라 하더라도 유효하게 존립하는 것이며, 사후에 이 취업규칙의 적용이 배제되는 기존 근로자들이 절차적 하자를 치유함으로써 이들에 대해서도 유효하게 적용될 수 있는 것이다. 이와 더불어 근로자 과반수의 동의를 얻음으로써 개별적 기득권의 상실이 초래될 수 있도록 한 것과 동일한 취지에서, 판례는 사후에 기득권을 ‘소급적으로 배제하는 것’도 원래의 모습에서는 취업규칙 불이익 변경과 다를 바가 없는 것으로 본 것이다.

판례의 이러한 점을 종합한다면, 연봉제 도입이 기존의 근로조건을 불이익

29) 김재훈, 「근로조건 변경의 법리」, 서울대 박사학위 논문, 1999, 86쪽 이하.

30) 대판 1977. 12. 27, 77다1387; 대판 1990. 4. 27, 89다카7754; 대판 1990. 7. 10, 89다카31443; 대판 1991. 12. 10, 91다8777·8784.

31) 대판(전원합의체) 1992. 12. 22, 92다45165; 대판 1993. 1. 15, 92다39778; 대판 1993. 1. 19, 92다9494; 대판 1993. 6. 11, 93다11876, 93다11883(병합); 대판 1996. 4. 26, 94다30638; 대판 1996. 9. 10, 3241; 대판 1997. 8. 26, 96다1726.

하게 변경하는 경우로서 기존 근로자의 과반수의 동의를 얻지 못한 경우라 하더라도 이는 새로 신규 입사(내지 연봉제 적용범위에 신규로 진입하는) 근로자에 대해서는 유효하게 적용되게 되며, 나아가 사후에 기존 근로자들의 과반수 이상의 동의를 구한다면 소급해서 일괄 적용할 수 있게 된다.

#### 다. 단체협약을 통해 연봉제를 도입하는 경우

##### 1) 단체교섭 및 협약의 대상으로서 연봉제

연봉제를 단체협약으로 도입하는 것이 가능한가의 여부에 관해서는, 일차적으로 단체협약의 대상으로 삼고자 하는 연봉제의 내용이 무엇인가 하는 검토가 먼저 이루어져야 한다. 연봉제의 도입은 일차적으로 임금체계에 대한 변경을 초래한다. 연봉제 도입으로 말미암아 기존의 임금의 종류, 각 임금항목의 내용(급여수준의 변경), 이에 따른 평균임금 기초의 변경 등이 초래된다면, 이는 임금의 구성항목에 대한 변경으로 근로조건의 핵심을 이룬다고 보아야 한다. 나아가 연봉제의 시행과 더불어 가장 중요한 요소 중의 하나는 연봉인상의 결정과 평가라고 할 수 있다. 연공서열형 임금제도에 있어서는 평가제도의 의미가 그리 크지는 않았지만, 연봉제하에서는 평가의 결과에 따라 곧 연봉의 인상액에 관련되기 때문에 그 의미는 매우 크다. 이러한 의미에서의 연봉 평가제도는 곧 임금의 계산방법에 관한 것으로 볼 수 있다. 임금의 계산방법 또한 근로계약 체결시에 명시되어야 할 중요한 근로조건의 하나이기 때문에(근기법 제24조), 연봉제 시행에 따른 제요소 모두 단체교섭의 대상이 될 수 있다는 점에는 의심의 여지가 없다 하겠다.<sup>32)</sup> 그러므로 연봉제 도입에 노사가

32) 연봉제를 임금관련적인 측면에서가 아니라, 일반적인 인사제도(직무평가제도, 임금보상관리제도, 목표관리제도에 관한 제반 인사규정)의 측면에서 단체교섭의 대상 여부가 검토되어야 할 것인가도 문제된다. 인사적 사항에 관한 단체교섭 대상 여부에 관해서는, 일반적으로 인사사항은 사용자의 경영권 내지 경영전권에 속하므로 단체교섭의 대상이 아니라는 부정설의 입장과, 근로조건 기타 근로자 대우에 관한 사항에 대하여 규범적 효력을 인정하고 있는 노조법의 규정(제33조 I)과 임금·근로시간·복지·해고 기타 대우 등 근로조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 인한 분쟁

합의하고 이에 따라 취업규칙을 변경한 경우에도, 노조는 연봉제 평가기준이나 연봉의 조정방식 등을 단체교섭의 대상으로 삼을 수 있는 것으로 보아야 할 것이다.

## 2) 단체협약의 방식을 통한 연봉제 도입의 한계

그러나 연봉제의 실시 여부를 단체교섭을 통해 결정함에 있어서는 위에서 살펴본 바와 같이 협약구속력의 적용제한에 따른 한계에 부딪치게 될 것이다. 즉 동일직종 근로자의 과반수 이상을 조직하고 있는 경우에는 일반적 구속력 제도에 따라 비조합원을 포함한 전체 근로자 대상의 연봉제 도입이 가능하겠으나, 이 경우에도 일반적 구속력의 적용요건이 조합원수의 변동이라는 사실적 요소에 따라 자동적으로 결정되기 때문에(노조법 제35조), 연봉제의 적용은 노조가 과반수를 충족하지 못하는 순간부터 비조합원에게는 적용되지 못하는 불편한 관계에 놓여지게 된다.<sup>33)</sup> 또한 연봉제 적용 근로자를 조합원 자

---

상태를 노동쟁의로 규정하고 있는 규정(노조법 제2조 5호)에 근거하여 근로조건에 밀접하게 관련성을 지니고 있는 인사사항은 단체교섭의 대상으로 된다고 보는 긍정설(다수설)이 있다. 판례는 인사·경영권에 관한 사항일지라도 근로자들의 근로조건과 밀접한 관련이 있는 부분은 근로조건과도 밀접한 관련이 있는 부분으로서 사용자의 경영권을 근본적으로 제약하는 것이 아니라고 보여지며, 헌법이나 노동관계법규에 어긋나지 아니하므로 단체교섭 및 협약의 대상이 될 수 있는 것으로 보고 있다(대판 1994. 8. 26, 93누8993). 행정해석은, 인사에 관한 사항은 근로조건의 유지 개선과 밀접한 관련이 있는 경우로 사용자의 인사권을 근본적으로 제한하지 않는 범위 내에서는 단체교섭의 대상이 될 수 있는 것으로 보아(1993.2.24, 노조 32262-173), 인사과과 자체는 단체교섭의 대상이 될 수 없더라도 고과 결과가 개별 근로자의 호봉결정에 영향을 미친다면 이는 단체교섭 대상으로 삼을 수 있는 것으로 보고 있는 반면(1994. 7. 28, 노조 01254-1049), 인사에 관한 사항이 사용자의 고유한 권한에 속하기 때문에 원칙적으로 단체교섭의 대상이 될 수는 없으나 다만 인사제도의 개편이 전체 근로자의 배치전환·승진·급여 등과 같은 근로조건에 직접적으로 영향을 미치는 경우에는 볼 수 있다면, 사전에 노동조합의 의견을 듣거나 협의를 거치는 것이 바람직하다(1997. 4. 1, 노조 01254-317 참조)는 입장을 취하고 있다.

33) 예컨대 조합원인 근로자가 퇴직을 하거나, 또는 조합원 자격을 상실하게 되는 직위로 승진하는 경우 자동적인 조합원수의 변동을 초래하게 된다. 왜냐하면 이러한 사유는 조합원 자격종료에 즉시 효력을 미치게 하는 사유로 평가되기 때문이다(박종희, 「기

격이 없는 직위의 근로자를 대상으로 할 경우 단체협약의 방법으로 도입하는 것은 사실상 무의미하게 된다.

따라서 이러한 이론적 틀에 비추어 본다면, 단체협약으로 연봉제를 도입하는 것은 적어도 시행대상 직종의 근로자 과반수 이상이 가입하고 있는 노동조합에 대해서만 고려의 여지가 있을 것이다. 예를 들어 영업직 근로자에 대한 연봉제 도입을 고려하는 경우에는 당해 사업에 노동조합이 조직되어 있고 그 노동조합이 영업직 근로자 과반수 이상을 조직하고 있는 경우라면, 당해 노동조합과의 단체협약의 내용으로 연봉제를 도입함으로써 그 효력이 비조합원인 영업직 근로자에게도 미칠 수 있다.<sup>34)</sup>

그러나 단체협약으로 연봉제를 도입하고자 하는 경우에 그 유효성을 담보하기 위하여는 취업규칙의 변경절차가 함께 부가되는 것이 바람직하다. 즉 연봉제 적용대상 근로자의 과반수 이상을 조직하고 있는 노동조합의 경우에는 당해 직종의 근로자에 대한 취업규칙의 불이익한 변경시에는 노조가 동의하여도 근로자 과반수의 동의가 의제되므로 노조와의 단체협약 체결시에 취업규칙 변경의 의사를 함께 명시함으로써 유리한 조건 우선의 원칙하에서도 유효성을 유지할 수 있는 것이다.<sup>35)</sup>

---

업변동에 따른 노동조합의 지위 및 단체교섭 당사자 적격에 관한 고찰』, 『기업의 구조조정과 노동법적 과제』, 한국노동연구원, 1998, 205쪽 이하 참조). 그러나 조합원이 조합원 자격을 유지한 채로 임의탈퇴하는 경우 단체협약의 구속력도 자동적으로 종료하게 되는지에 대해서는, 단체협약의 구속력 범위를 조합원 자격에 결부하여 판단하는 견해에 의한다면 이를 인정하게 되나, 단체협약의 구속력의 정당성 기초를 달리 판단하는 입장에서는 다른 결론에 도달하게 된다. 이에 관한 자세한 논의는 생략하기로 한다.

34) 단체협약의 일반적 구속력 제도는 ‘하나의 사업장에 종사하는 동종의 근로자 과반수 이상에게 적용되는 단체협약이 있는 경우에는 비조합원에게도 효력이 미치는 것’을 말하는 데, 동 제도의 요건은 단체협약의 적용을 받는 동종의 근로자에게 한정하고 있다. 이때 동종의 근로자의 의미에 대해서 판례는 우리나라의 단체협약 체결관행에 비추어 그 의미를 넓게 해석하고 있다. 즉 단체협약의 적용범위가 특정되지 않고 모든 직종에 걸쳐서 공통적으로 적용되는 경우에는 직종의 구분 없이 모든 근로자가 동종의 근로자에 해당된다고 밝히고 있는 것이다(대판 1992. 12. 22, 92누13189).

35) 제II장, 2. 나. 6) 참조.

## 라. 노사협의로 연봉제를 도입하는 경우

근로자참여및협력증진에관한법률(이하 근참법으로 약칭함)에 의하면 근로조건의 결정권이 있는 사업 또는 사업장단위로 근로자를 대표하는 위원과 사용자를 대표하는 위원으로 노사협의회를 구성하도록 규정하고 있다(제4조, 제6조). 그리고 동협의회의에는 일정한 사항에 대해서는 협의할 권한이 부여되어 있으며(동법 제19조 ①), 일정한 사항에 대해서는 사용자와의 의결(동법 제20조) 내지는 사용자로부터 보고(동법 제21조 ①)를 받도록 규정하고 있다. 이때 노사협의회는 근로자의 조직도 사용자의 조직도 아닌 ‘사업 그 자체의 조직’으로 이해해야 하며, 사업을 대표하는 조직체로서의 노사협의회는 사업의 양대 인적 구성 조직인 사용자와 근로자를 대표하는 자로 구성되므로 노사협의회는 근로자위원, 즉 근로자를 대표하는 위원은 결국 사업에 속하는 인적 주체로서의 전체 근로자를 대표하는 자의 의미로 이해할 수 있다.<sup>36)</sup> 그러나 아직까지 노사협의회에서 합의한 사항의 법적 효력에 관한 명확한 규정이 없다. 그런 가운데 판례<sup>37)</sup>는 노사협의회에서 근로자위원이 취업규칙의 불이익한 변경에 동의한 경우에 대해서, “노사협의회는 근로자와 사용자 쌍방이 이해와 협조를 통하여 노사 공동의 이익을 증진함으로써 산업평화를 도모할 것을 목적으로 하는 제도로서 노동조합과는 그 제도의 취지가 다르므로 비록 피고회사가 근로조건에 관한 사항을 그 협의사항으로 규정하고 있다 하더라도 근로자들이 노사협의회를 구성하는 근로자위원들을 선출함에 있어서 근로조건을 불이익하게 변경함에 있어 근로자를 대신하여 동의할 권한까지 포괄적으로 위임한 것이라고 볼 수 없으며, 근로자위원들의 동의를 얻은 것을 근로자들 과반수의 동의를 얻은 것과 동일시할 수 없다”고 하여 그 효력을 부인하고 있다. 물론 동 판례는 현행 근참법이 제정되기 이전의 구 노사협의회법을 기초로 판단한 것으로서, 동 법에서는 근로자위원은 노동조합이 조직되어

36) 박종희, 「현행 노동관계법상 근로자대표의 중첩성과 이에 대한 기능조정을 위한 방안」, 한국노동연구원, 1998, 34쪽.

37) 대판 1994. 6. 24, 92다28556. 이와 같은 취지의 판례로 대판 1997. 5. 16, 96다2507.

있는 사업장의 경우 노동조합이 위촉하는 자로 하되 당해 노동조합의 조직물에는 아무런 제한을 두지 않았다. 따라서 현행 근참법과 같이 과반수로 조직된 노동조합뿐만 아니라 과반수 미만의 근로자를 조직하고 있는 노동조합도 당연히 노사협의회의 근로자위원을 위촉할 수 있는 법적 지위를 가지고 있었다. 이런 점에서 근로자위원에 대해 전체 근로자의 대표성을 인정하기에는 부적절한 부분이 많았고, 이런 점에서 동판례의 취지를 재음미할 필요가 있다고 본다. 그러나 이와 같은 점은 현행 근참법에서는 개선되어, 노동조합과 근로자위원의 지위가 분화되는 태도를 보여주었고, 이에 따라 현행법하에서는 위판례와는 다른 해석 가능성의 여지를 가지고 있다. 왜냐하면 현행 노동관계법하에서는 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는, 근기법상 근로자대표의 지위 및 취업규칙의 불이익 변경시 근로자 과반수의 지위뿐만 아니라 노사협의회의 근로자위원의 지위까지 모두 함께 지니게 되기 때문이다.

이에 따라 당해 사업장에 종사하는 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있고 그 노동조합에서 위촉한 근로자위원이 노사협의회에서 동의했다고 한다면, 이는 달리 판단될 여지가 있다고 본다. 왜냐하면 이 경우 전체 근로자의 의사가 노조라는 조직을 통해 형성된 의사로 의제·대체되면서, 노조가 지명한 근로자위원이 이미 단일화된 노조의 의사를 대신 표시하는 단순한 의사전달자의 지위에 서게 되는 경우도 있을 것이기 때문이다. 이러한 경우에는 노사협의회에서 동의한 사항이 취업규칙의 불이익한 변경시의 근로자 과반수의 동의를 대체할 수 있다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 모든 경우가 이에 해당하는 것은 아닐 것이다. 이에 대한 구별은 근로자위원이 노사협의회에서 의사를 형성하고 결정하는 기능을 실제로 발휘하는가의 여부에 따라 판단하는 것이 바람직할 것이다. 즉 근로자위원이 노사협의회에서 의사를 비로소 형성하는 경우라면 근로자위원을 노조에서 지명하였다 하더라도 근로자위원을 단일한 의사에 구속하는 사실적 기초가 주어져 있지 않으므로, 근로자위원의 동의로 취업규칙의 불이익한 변경이라는 효과를 가져올 수 없다고 보아야 할 것이다. 이러한 해석방식으로 노사협의회의 의결에 취업규칙의 변경이라는 효과를 적극적으로 인정한 판례는 아직은 나타나고 있지 않다. 그러므로 노사협의회를

통하여 연봉제를 도입하는 경우에는 노사협회의 지위가 취업규칙을 불이익하게 변경할 수 있는 근로자 과반수의 지위를 함께 가지는 경우에 한하여, 그리고 노동조합의 의사를 단순히 전달하는 지위에 서게 되는 것을 전제로 하여 연봉제의 도입에 대한 동의가 유효할 수 있을 것이다.

### III. 年俸制 運用과 勤勞基準法

연봉제의 도입이 정당한 절차를 거쳐 이루어졌다 하더라도, 근기법상의 제 규정과의 적절한 조화를 이룰 때만 유효하게 시행될 수 있을 것이다. 이는 위에서 언급한 바와 같이 근기법의 제규정이 시간급 근로관계를 대상으로 규정되어 있는 까닭에, 애초에 연봉제와 같은 임금체계는 전혀 고려대상으로 하지 않았다. 이런 점에서 연봉제 시행과 맞지 아니하는 부분들이 있지만, 그럼에도 불구하고 근기법 규정은 최저기준을 규정하고 있고 이를 위반할 경우 무효로 되는 강행적 효력이 부여되어 있기 때문에 이를 위반하는 연봉제의 시행은 허용될 수 없기 때문이다. 연봉제 시행시에 구체적으로 고려해야 할 주요 사항으로는 다음과 같은 사항들을 예시할 수 있다.

#### 1. 임금의 지급형태

연봉제를 도입·시행한다 하더라도 임금의 지급은 반드시 임금의 지급에 관한 근기법 제42조 제1항과 제2항의 내용인 통화불, 전액불, 직접불 그리고 정기불의 원칙을 좇아 이루어져야 한다. 그런데 이 중에서도 전 2자에 대해서는 법령이나 단체협약에 별도의 규정이 있는 경우에는 예외가 인정되나, 후 2자에 대해서는 이와 같은 예외가 인정되지 않는다. 따라서 연봉제를 실시할 때 가장 연관성이 있는 정기불의 원칙에 대해서는 예외가 인정되지 않으므로, 연간 산정된 연봉액을 최소한 12로 나눈 금액으로 월 1회 이상 일정한 기일에 근로자에게 지불되어야 한다. 그러므로 연봉을 분할하여 지급하되 매월 1회 이상 정기적으로 지급하지 않고 6분의 1이나 10분의 1로 나누어 1월을 초과하여 지급하는 경우는 허용되지 않는다.<sup>38)</sup>

정기불의 관점에서 본다면 연봉제는 단순히 임금결정 기간의 길이를 연장으로 설정한 것에 본질적인 것이 있을 뿐, 지급형태와 관련해서는 기존의 정기급제와 다를 바가 없게 된다.

## 2. 각종 수당의 운영

연봉제 도입시 가장 민감한 부분 중의 하나가 수당 문제를 어떻게 처리하느냐 될 것이다. 즉 성과보다는 근로시간에 따라 지급되어야 하는 연장근로·야간근로·휴일근로의 경우를 어떻게 처리하여야 할 것인가가 문제이며, 또 다른 하나는 각종 수당을 연봉에 포함시키는 경우에 있어 근로의 대가성이 없는 수당마저 근로의 대가인 연봉에 함께 산입되기 때문에 평균임금이 연봉제 실시 전과 비교할 때 상향될 여지가 많다는 점이다.

이러한 문제점을 해결하면서 연봉제를 실시하고자 하는 경우에는 판례에서 인정하는 다음 두 가지의 방안이 적극 고려될 수 있다. 그 중 하나는 포괄임금역산제 방식이며, 또 다른 하나는 평균임금 산정 기초에 대한 노사 당사자간의 별도의 합의를 하는 경우가 그것이다.

### 가. 포괄임금역산제

통상임금의 산정은 사전에 미리 정해진 기본급과 후에 구체적으로 확정되

---

38) 그러나 근로법 제42조 제2항 단서 및 동법 시행령 제18조에 규정되어 있는 임금 및 수당에 대해서는 정기불 원칙이 적용되지 않는다. 이러한 임금의 예로는, ① 임시로 지급하는 임금, 수당 기타 이에 준하는 것, ② 1월을 초과하는 기간의 출근성적에 의하여 지급하는 정근수당, ③ 1월을 초과하는 일정기간의 계속근무에 대하여 지급되는 근속수당, ④ 1월을 초과하는 기간에 걸친 사유에 의하여 산정되는 장려금, 능률수당 또는 상여금, 그리고 ⑤ 기타 부정기적으로 지급되는 제수당 등이다. 연봉제의 경우에는 이와 같은 제수당을 하나로 묶어 연간 임금총액을 정하는 것이므로 위 규정과는 관련성이 적다. 그러나 필요한 경우에는 위 조항을 원용하여 연봉제 임금 지급에 탄력성을 부여할 수 있을 것이다.

는 각종 수당을 합산하여 사후에 결정되는 방식을 취하는 것이지만, 이와는 반대로 사전에 기본급에다 사후에 발생하게 될 각종 수당을 미리 산정하여 사전에 임금을 결정하고 사후에 구체적으로 발생하게 되는 제반 수당(연장, 야간 및 휴일)을 따로이 지불하지 않는 임금정산방식을 포괄임금역산제라 한다. 이러한 임금산정방식에 대하여 판례는 그것이 근로자에게 불이익한 바가 없으면 유효성을 인정하고 있다.<sup>39)</sup> 그러나 이러한 방식은 자칫하면 남용될 여지가 많다. 그리하여 판례는 이와 같은 임금산정방식이 유효하기 위해서는 근로자의 동의가 있을 것을 요구하고 있다. 이때 근로자의 동의내용에는 기준근로시간을 초과하게 될 연장근로시간수와 휴일근로시간수, 그리고 야간근로시간수의 구체적인 제시<sup>40)</sup>와 이에 대한 근로자의 동의가 갖추어져야 한다고 판단된다.<sup>41)</sup> 그렇지 않고 연장근로시간수에 대한 막연한 합의란 근로자의 종속

39) 예컨대 “근기법 제22조, 제46조 내지 제48조 등의 규정에 비추어 근로계약에 의하여 기본임금을 결정하고 이에 따르는 제수당을 계산하여 합산하여야 함이 원칙이나, 근로시간 및 근로형태와 그 업무의 성질 등을 참작하여 근로자의 승낙하에 제수당을 미리 기본임금에 합산한 일정액을 월급여액으로 지급하는 계약을 체결하였다고 하더라도 단체협약이나 취업규칙에 비추어 근로자에게 불이익이 없고 제반 사정에 비추어 정당하다고 인정될 때에는 그 계약은 유효하다”(대판 1982. 3. 9, 80다2384; 대판 1987. 8. 18, 87다카474; 대판 1992. 2. 28, 91다30828; 대판 1992. 7. 14, 91다37256; 대판 1995. 7. 28, 94다54542; 대판 1997. 4. 25, 95다4056; 대판 1997. 7. 22, 96다38995). 이러한 판례에 대한 분석문헌으로는 김재훈, 「포괄임금계약과 퇴직금의 지급 등」, 『1998 노동판례 비평』, 민변, 152~176쪽; 이국환, 「감시단속적 근로와 포괄임금계약의 유효성」, 『대법원 판례해설』 제28호, 339~356쪽; 조성혜, 「법정 제수당을 포괄하여 고정액을 지급하기로 한 근로계약(포괄임금계약)의 효력」, 『노동법률』, 1997./6, 13~18쪽; 이원재, 「포괄임금제에 의한 임금계약의 효력」, 『1997 노동판례비평』, 민변, 146~161쪽.

40) 서울민지판 1995. 9. 15, 94가합63930.

41) 대판 1991. 10. 11, 90다17880(근로자의 동의 없이 시간외·야간·휴일근로의 제수당을 미리 합산한 정액임금은 정당히 지급된 급여액으로 볼 수 없다). 이와는 달리 1991년 4월 9일 판결(90다16245)에서 대법원은 “원고가 피고회사에 입사하여 1일 24시간 격일제로 근무하는 내용으로 근로계약을 맺고 근무하여 왔다 하더라도 이러한 격일제 24시간 근로계약은 근로형태의 특수성 때문에 근로기준법상의 기준근로시간을 초과한 연장근로와 야간·휴일근로가 당연히 예상되는 근로계약이므로 원고가 지급받은 임금에는 1일 약 8시간, 주 48시간 근로에 대한 임금 외에 연장근로와

적인 입장을 이용한 사용자의 자의적인 남용을 충분히 예방할 수 없을 것이고, 이는 결과적으로 기준근로시간 내지 시간외 근로에 대한 할증임금지급 등 근로자 보호를 위한 강행규정의 효력을 완전히 형해화시킬 수 있기 때문이다.

연봉제를 실시할 경우 사후에 추가로 연장근로가 발생하고 이를 사용자가 사후에 정산토록 하게 될 경우 애초에 예상했던 임금액을 초과하는 경우가 발생할 가능성이 많기 때문에, 연봉액을 산정할 때 미리 지난 몇 해간 발생한 평균 연장근로시간(휴일·야간근로시간도 포함하여)수만큼을 연봉액에 포함한 것으로 하여, 근로자의 동의를 얻어 연봉계약을 체결하는 방법으로 문제를 해결할 수 있다고 본다. 이때에도 사용자는 사전에 포함된 시간외 근로시간수와 수당액을 명확하게 제시하여야 한다. 이러한 포괄임금역산제의 방식을 이용하더라도 미리 예정된 시간외 근로시간수를 실제로 초과하여 근로한 경우에는 근기법 제49조 및 제56조에 따라 시간외 수당을 추가로 더 지급하여야 할 것이다.

이 밖에도 현행 근기법은 간주근로 및 재량근로에 관한 특별규정을 두고 있는데, 이때 간주근로라 함은 출장 기타의 사유로 근로시간 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간 산정이 곤란한 경우에 소정의 시간을 근로시간으로 간주하는 것을 말하며(제56조 I), 재량근로라 함은 업무의 성질에 따라 업무의 수행방법을 근로자가 자신의 재량으로 판단하고 결정·실시하는 근로의 형태를 말한다(제56조 III). 각각의 경우 사용자는 근로자대표와 서면합의로써 간주되는 근로시간 내지 재량근로시간을 달리 정할 수도 있어 포괄임금역산제를 용이하게 구성할 수 있을 것이다.

---

휴일·야간근로에 대한 수당도 포함되어 있는 것으로 보아야 한다”고 하여 포괄임금역산제에 대한 근로자의 동의마저 필요요건으로 보지 않는 듯하지만, 이 사안의 경우는 근무시간이 사전에 이미 확정되어 있고, 확정된 근무시간에 대한 임금이 포괄적으로 합산되어 있다는 전제를 근로자가 알면서 묵시적으로 동의한 것으로 볼 수 있기 때문에, 근로자의 동의를 필요로 한다는 기본원칙에서 벗어난 것으로 볼 수 없다.

#### 나. 평균임금 산정기초에 대한 노사간의 합의

“평균임금 산정 기초에 대하여 노사가 별도의 합의를 하는 경우”라 함은, 평균임금으로 금액을 산정해야 하는 경우에 노사가 평균임금 산정 대상을 임의로 정하더라도 이를 통해 산정한 금액이 근기법이 예정하고 있는 평균임금의 방식으로 산정한 금액보다 상회할 경우에는, 평균임금의 산정 기초에 관한 노사간의 별도의 합의에 유효성을 인정하는 경우를 말한다. 예컨대 퇴직금 산정시 근로의 대상으로 인정되는 상여금 및 능률제고수당을 평균임금 산정 기초에서 제외하기로 합의하더라도 누진율의 적용 등으로 산정한 퇴직금액이, 근기법에서 정하고 있는 평균임금을 기준으로 산정한 퇴직금(단수제)액보다 많으면 유효하다는 것이다. 이는 판례가 인정하고 있는 입장이다.<sup>42)43)</sup>

이러한 판례의 입장에 의한다면 연봉제의 도입시에 평균임금으로 산정해야 하는 경우를 대비하여, 평균임금의 산정 기초 내지 대상을 노사가 미리 별도로 합의하면서 산출되는 액수가 근기법에서 정한 액수보다 상회할 정도로 조정함으로써 연봉제 실시에 따른 평균임금의 상승에 따른 부담을 적절히 조정할 수 있을 것이다.

### 3. 퇴직금

연봉제를 도입할 때 노사 양자에게 공히 문제가 되는 것은 퇴직금에 관한 사항이다. 즉 퇴직금의 산정은 퇴직금을 산정해야 할 시점 이전 3개월 동안

42) 대판 1990. 11. 27, 90다카23868; 대판 1991. 1. 15, 90다카6170; 대판 1991. 12. 13, 91다32657; 대판 1994. 9. 23, 94다14087; 대판 1994. 12. 23, 93나25051; 대판 1999. 5. 12, 97다5015.

43) 이러한 판례의 입장은 비판의 여지가 많다. 즉 판례의 견해에 따르면 근기법 제19조의 평균임금 정의규정은 강행규정이 아니라 당사자 합의로 배제할 수 있는 임의규정의 성격을 지니는 것으로 된다(위 경우와 비교되는 판례로 대판 1987. 2. 10, 85다카187; 대판 1997. 6. 27, 95누17380 참조. 그리고 위 판례의 입장에 대한 비판적 검토로는 박종희, 「평균임금 대상의 확정과 퇴직금 산정 기초 범위의 판단」, 『노동법률』, 1999./7, 13~17쪽 참조).

받은 총임금을 기초로 평균임금을 산정하기 때문에 3개월 이전에 받는 임금의 액수에 따라 퇴직금액도 달라지게 되어, 높은 연봉을 받을 때 퇴직하는 경우와 낮은 연봉을 받을 때 퇴직하는 경우에는 퇴직금액에 차이가 발생하게 된다. 연봉제 도입시 이러한 현상을 어떻게 조정하느냐가 문제인데, 이에는 다음의 두 가지 방안이 모색될 수 있을 것이다.

#### 가. 퇴직금 산정 기초에 대한 노사간의 별도의 합의를 하는 경우

위에서 살펴 본 바<sup>44)</sup>와 같이 판례의 입장에 의하면 퇴직금 산정시 평균임금의 기초에 대하여 노사간에 별도의 합의를 하는 경우, 이로써 산정한 퇴직금액이 근기법 제34조에서 정하고 있는 퇴직금액을 상회하는 한 유효하다고 보고 있다. 그러므로 연봉제를 실시하면서 퇴직금 산정의 기초가 되는 평균임금을 가변성이 없는 급여부분으로 시전에 한정함과 동시에 적정한 비율의 누진제를 설정함으로써 퇴직금액의 파동성을 예방할 수 있을 것이다.

#### 나. 퇴직금을 중간정산하여 연봉에 이를 포함하여 지급하는 경우

현행 근기법 제34조 제3항에서는 퇴직금의 중간정산을 인정하고 있다. 퇴직금 중간정산이 유효하게 이루어지려면, 근로자의 요구에 따라 사용자가 승낙함으로써 이루어진다. 중간정산이 이루어지면 지급 후의 퇴직금 산정을 위한 계속근로년수는 정신시점부터 새로이 기산된다. 이러한 퇴직금 중간정산제도를 활용하면 연봉제 실시에 따른 퇴직금의 파동성을 막고, 사용자는 사후에 발생하게 될 불측의 퇴직금 지급부담에서 벗어날 수 있을 것이다. 즉 근로자와의 합의를 전제로, 이듬해에 적용될 연봉액에 지난 한 해를 근무한 데에 따른 퇴직금액을 중간정산하여 포함하여 지급하는 방법이 될 것이다.<sup>45)46)</sup> 이를

44) 제Ⅲ장, 2. 나. 참조.

45) 이에 반하여 이듬해 한 해를 근무한 데 따른 발생하게 될 퇴직금을 미리 계산하여 연봉액에 포함시키는 방법은 허용되지 않는다. 퇴직금은 어디까지나 임금후불로서의 기본성질을 가지고 있어 기왕에 제공된 근로관계에 대한 퇴직금이 중간정산되는 것

위해서는 반드시 산정된 연봉액 내에서 중간정산되어 지불되는 퇴직금액이 얼마인지가 명확하게 제시되어야 한다. 퇴직금 중간정산은 반드시 근로자의 요구에 의해 사용자가 승낙하는 형태로 이루어지도록 되어 있어, 어디까지나 개별 근로자와 사용자간의 합의에 초점을 맞추는 것으로 취업규칙이나 단체협약에서 일률적으로 중간정산하는 것을 설정하는 것은 중간정산제도의 본래의 취지에 맞지 않는다 할 것이다. 행정해석<sup>47)</sup>도 이와 같은 취지에서 연봉제도입시 중간정산제도를 활용하는 경우 다음과 같은 요건을 충족함으로써 가능한 것으로 보고 있다. 즉 연봉액에 퇴직금을 포함하여 매월 분할하여 지급하거나 계약기간이 1년이 경과된 시점에서 정산 지급할 것을 내용으로 하는 근로계약을 체결한 경우에도 퇴직금이 근로기준법 제34조 제3항에 규정한 적법한 중간정산으로 볼 수 있기 위해서는, 첫째 연봉액에 포함된 퇴직금의 액수가 명확히 정해져 있어야 하고, 둘째 퇴직금을 중간정산받고자 하는 근로자의 별도의 요구(서면)가 있어야 하며, 셋째 근로계약에 의해 매월 또는 계약기간 1년이 경과한 시점에서 근로자가 미리 지급받은 퇴직금의 총액이 계약기간 1년이 경과한 시점에서 산정한 평균임금을 기초로 한 퇴직금의 액수에 미달하지 않을 것을 갖추어야 한다는 것이다. 이와 같은 요건을 충족함으로써

이야 하며, 장차 제공될 계속근로에 대한 퇴직금을 미리 받는 것은 퇴직금으로 볼 수 없기 때문이다.

46) 기존의 판례 중에는 “퇴직금이란 사용자가 계속적인 근로관계의 종료를 사유로 퇴직 근로자에게 대하여 지급하는 금원으로서 사용자의 퇴직금 지급의무는 근로계약이 존속하는 한 발생할 여지가 없고 근로계약이 종료할 때에야 비로소 그 지급의무가 발생하는 후불적 임금이므로, …… 취업규칙에 매월 지급하는 임금에 퇴직금도 포함된 것이라는 취지로 규정하였더라도, 이는 근로자가 사용자로부터 그 퇴직 이전에 매일 매일 퇴직금을 미리 지급받는 결과가 되고 따라서 그 취업규칙 조항은 퇴직금 지급에 관한 근기법 제28조의 입법 취지에 반하여 그 효력을 인정할 수 없다”고 판시한 것이 있다(대판 1998. 3. 24, 96다24699; 서울지판 1996. 8. 28, 96나13575). 이러한 판례의 입장은 위의 설명과는 반대되는 것이나, 이는 근기법에 퇴직금 중간정산제도가 도입되기 이전의 법률규정에 따른 판단이었기에 그와 같은 결론에 이르게 된 것이다. 1997년 3월 13일에 새로이 퇴직금 중간정산제도가 도입된 이후에는 위 판결의 내용은 더 이상 유지될 수 없다.

47) 1997. 5. 21, 임금 68207-287.

연봉제 실시에 따른 퇴직금 문제에 합리적인 해결책을 강구할 수 있을 것이나, 이는 어디까지나 개별 근로자와 사용자간의 합의가 전제하는 경우에 인정될 수 있기 때문에, 운용의 탄력성은 매우 적은 편이라고 볼 수 있을 것이다.<sup>48)</sup>

이와 같은 퇴직금 중간정산제도를 활용하는 방안에서 부가적으로 검토해야 할 문제는 퇴직금의 지급이 근기법 제36조 금품청산에 해당되어 14일 이내에 지급되어야 하는 것으로 보아야 하지 않느냐의 여부이다. 이에 대해서는 동 조항이 “근로자가 사망 또는 퇴직한 경우”를 전제로 하는 것이어서, 퇴직금 중산정산은 비록 퇴직금의 일종이지만 근로자의 퇴직을 전제로 하는 것이 아니므로 동 조에 해당하지 않는다고 해석하는 것이 타당하리라고 본다. 나아가 퇴직금 중간정산이 설사 동 조항의 적용을 받는다 하더라도 당사자간의 합의가 있는 경우에는 동 조항 단서규정에 의하여 기일을 연장할 수 있기 때문에, 퇴직금 중간정산이라는 합의 속에는 이미 그 지급을 1년이라는 기간에 걸쳐 나누어 이행한다는 합의가 포함되어 있는 것으로 볼 수도 있을 것이다. 그러므로 지난 1년간 근무한 것에 따른 퇴직금을 중간정산하여 이를 차기 연봉에 포함시켜 12회로 나누어 지급할 것에 대해서는 근로자와 사용자간의 합의가 있는 경우에는 유효하게 성립할 수 있다고 볼 수 있다.<sup>49)</sup>

48) 연봉제 실시와 더불어 퇴직금 중간정산을 향후 매년할 것을 사전에 포괄적으로 합의할 수 있느냐에 대해서는 논란의 여지가 있을 수 있다. 장래에 발생될 채권에 대해 사전에 포괄적으로 처분하는 것은 계약법리에 의한다면 인정될 수도 있으나, 근로자의 자유의사에 기초한 편의적인 퇴직금의 활용이라는 측면에서는 미흡한 점이 있을 수 있기 때문이다. 그렇기 때문에 매년 연봉계약을 새로이 체결할 때마다 지난해에 발생한 퇴직금에 대한 중간정산이 개별적 합의를 통해 이루어지는 것으로 보아야 할 것이다. 이에 대한 학계와 판례의 논의는 아직 없는 실정이다.

49) 연봉액에 퇴직금을 포함시켜 매월 분할하여 지급할 경우, 이를 퇴직소득으로 볼 것인가 아니면 근로소득으로 볼 것인가의 문제가 세법과의 관계에서 제기될 수도 있을 것이다. 그러나 이는 근로관계 종료시에 받게 되는 퇴직금을 단지 사전에 미리 받는 것에 불과하므로 근로소득으로 보아 세액에 있어 불리한 결과를 받아서는 안 될 것으로 판단된다.

#### 4. 근로시간

연봉제를 실시하는 경우에 근로시간에 대해서는 장차 시행될 시간의 양을 예정할 뿐이지 구체적인 근로시간의 양을 사전에 확정할 수 있는 것은 아니다. 그러므로 통상의 경우에는 예정된 양을 초과하는 근로시간이 발생하는 경우에는 근기법 제49조와 제55조의 규정에 따라 연장·휴일·야간근로에 따른 할증임금이 추가로 지급되어야 한다.

이와 같이 근로시간이 불확정적인 경우를 그대로 두면서 연봉제를 도입할 경우 사용자의 입장에서는 추가로 지급될 시간외 수당에 대한 부담이 추가로 발생하게 될 것이고, 이에 따라 적정한 연봉제가 시행되기 곤란한 점이 발생할 수도 있다. 이런 경우에는 위에서 언급한 바처럼 사용자는 근로자와의 동의 또는 근로자대표와의 서면합의로 포괄임금역산제를 도입하거나 간주 및 제량근로의 도입시에 근로시간의 탄력적인 운영을 통해 시간외 근로의 문제를 상당히 조정할 수 있을 것이다.

#### 5. 연봉제와 근로계약기간

연봉제는 당사자간의 합의를 기초로 연단위로 연봉액을 산정하여 지급하게 된다. 이는 연봉제를 취업규칙으로 도입하든, 단체협약으로 도입하든간에 별도의 개별 합의를 매년 체결함을 의미한다. 왜냐하면 취업규칙이나 단체협약에서 연봉제 도입을 규정하고 있더라도 여기에는 통상 연봉제의 운영방법 내지 평가기준을 두게 되고, 연봉액은 이에 따라 사후에 구체화되기 때문이다. 나아가 연봉제를 실시할 경우에도 근기법 제24조 및 동법 시행령 제8조의 규정에 따라 연단위로 결정되는 연봉의 구성 및 지불방법이 서면으로 명시되어야 한다는 요건을 지켜야 하기 때문에 매년 연봉계약서가 별도로 작성되어야 한다. 그러므로 외형상 연봉제의 시행은 매년마다 새로운 근로계약을 체결하는 것(계약갱신)과 유사하게 된다. 그러나 연봉계약의 체결을 근로계약의 갱신과 동일시하여서는 안 된다. 즉 연봉제의 시행이 근로계약 기간마저 연단위

로 설정하는 계약직 근로계약 체결의 의미로 되는 것이 아니라, 근로계약은 예컨대 기간의 정함이 없는 상태에서 단지 지급되는 임금액의 산정이 연단위로 결정된다는 것을 노사가 함의한 것에 불과한 것으로 보아야 하기 때문이다. 따라서 연봉제를 실시하면서 대상 근로자의 근로계약관계를 계약직으로 전환하고자 하는 목적이 있는 경우에는, 이에 관한 별도의 명시적 고지를 행하고 근로자가 이를 충분히 숙지한 상태에서 동의할 때에만 비로소 가능할 뿐이다. 연봉제 도입시 이로써 근로계약기간을 1년으로 하는 계약직으로의 전환을 의미하지 않는다는 사실을 명시하는 것도 실무적인 측면에서 노사의 신뢰를 유지하게 하는 데 일조를 할 수 있을 것이다.

### 6. 연봉제하에서의 평균임금과 통상임금

근기법은 평균임금<sup>50)</sup> 및 통상임금<sup>51)</sup>으로 2원화된 임금개념을 가지고 있으며, 이들 각각의 임금개념은 각종 법정수당 및 퇴직금의 산정 기초가 되고 있다.<sup>52)</sup> 연봉제하에서는 각종 임금항목을 통합하여 연간 임금총액을 정하게 되므로, 근기법상의 일급개념의 평균임금이나 시간급개념의 통상임금으로 산정되는 각종 법정수당들의 지급과 관련하여 많은 문제들을 야기함은 위에서 언급한 바<sup>53)</sup>와 같다. 사실상 기업에서는 연봉제를 실시하면서 기존의 복잡한 수

50) 평균임금이라 함은 “이를 산정해야 할 사유가 발생한 날 이전 3개월간에 그 근로자에게 지급된 임금총액을 그 기간의 총일수로 제한 금액”으로 정의하고 있으며(근기법 제19조 제1항), 이는 일급개념으로 산출되는 임금이다.

51) 통상임금이라 함은 “근로자에게 정기적·일률적으로 소정근로 또는 총근로에 대하여 지급하기로 정하여진 시간급 금액, 주급 금액, 월급 금액 또는 도급 금액”을 의미하는 것으로(근기법 시행령 제6조 I), 시간급을 기초로 하고 있다(동조 II).

52) 평균임금 및 통상임금이 산정의 기초를 이루는 각각의 경우는 다음과 같다.

평균임금으로 산정하는 수당	통상임금으로 산정하는 수당
① 휴업수당(법 제45조)	① 해고예고수당(법 제32조)
② 연차유급휴가수당(법 제59조)	② 휴업수당(법 제45조)
③ 퇴직금(법 제34조)	③ 연차유급휴가수당(법 제59조)
④ 체재로서의 감급액의 제한(법 제98조)	④ 연장·야간·휴일 가산임금(법 제55조)
⑤ 재해보상금(법 제81조 내지 제87조)	

당을 임금총액으로 단일화하였음에도 불구하고 근로기준법상의 법적 수당(시간외 근로의 할증임금)의 지급의무규정 때문에, 현실적으로는 또다시 이를 별도로 계산하여 지급하여야 하는가와 같은 법적 문제가 발생할 수 있다.

#### 가. 연봉제하에서 평균임금의 산정

연봉액의 산정에 근로의 대가성이 희박한 각종 제수당이 다 함께 포함됨으로써 정형적인 평균임금의 산정방식에 의하면 그 전의 액수를 상회할 수 있다. 이로써 발생하게 되는 비용부담을 적절히 조정하기 위한 방법으로는 평균임금의 산정 기초 내지 대상을 노사가 별도로 합의하여 미리 정하는 것이다. 이러한 방법에 대해서는 이론적으로 찬동하지 않는 견해가 끊임없이 제기됨에도 불구하고 판례가 일정한 조건하에 계속적으로 인정하고 있다.<sup>53)</sup>

#### 나. 연봉제하에서 통상임금의 산정

연봉제 도입시에 사용자측에서 고민하는 가장 큰 문제 중의 하나는 통상임금에 관한 것이다. 임금체계를 단순화하여 연봉제를 실시하는 경우에 대개 기본급의 증가를 초래하게 된다. 이는 결과적으로 통상임금의 증가를 가져오게 되며, 통상임금의 증가는 각종 수당과 사회보장보험료 중 의료보험료의 증가의 문제를 가져오게 된다.

통상임금이란 근로자에게 정기적·일률적으로 지급하기로 한 소정근로시간에 대한 대가를 의미하는 것으로, 이에는 법정기준근로시간 또는 소정근로시간에 대하여 지급하기로 정한 기본급 임금과 단체협약이나 취업규칙 또는 근로계약 등에 의하여 근로자에게 정기적·일률적으로 임금산정기간에 지급하기로 정하여진 고정급 임금 등은 포함되나, 연장·야간·휴일근로 등 제법정수당과 임시적·부분적·부정기적으로 지급되는 변동급 임금은 포함되지 아

53) 제III장 2. 참조.

54) 자세한 내용은 위의 제III장 2. 나.를 참조.

니한다(통상임금산정지침 제3조). 이에 따라 통상임금에 해당하지 않던 제수당을 기본급에 산입하여 연봉제의 임금체계를 만들 경우에는 기본급의 증가만큼 통상임금의 증가효과를 가져오게 된다. 이러한 결과는 사용자가 피치 못하게 감수해야 하는 상황이다. 다만 할증임금 및 연·월차휴가수당의 산정 등에 대해서는 각각 다른 방안(각각 관련된 기술부분 참조)으로 부담효과를 회피할 수 있을 것이나, 의료보험료의 경우에는 표준보수월액을 통상임금을 기초로 판단하고 있기 때문에(의료보험법 제50조) 이를 회피할 수 있는 방안이 없다. 따라서 보험료 초과지급 등 부가적 인건비 증가분을 미리 감안하여 연봉제 도입을 입안하여야 할 것이다.

## 7. 연봉제와 연·월차유급휴가

연봉제가 도입되는 경우 연·월차유급휴가의 지급과 관련하여 문제가 발생될 수 있다. 현행 근기법에서는 1월 소정근로를 개근한 근로자에 대하여 하루의 월차유급휴가를 주어야 하며, 1년의 소정근로일을 개근 또는 9할 이상 개근하는 경우에는 각각 이에 상응하는 연차유급휴가를 주도록 규정하고 있다(제57조, 제59조). 이 중에서 연차유급휴가는 한 해의 근로제공의무가 완료된 시점에서 확정되므로 다음해 연봉제를 산정할 때 별다른 영향을 미치지 않는다. 다만 발생한 연차유급휴가를 사용할 것인지에 대해서는 전적으로 근로자의 자유로운 결정에 맡겨져 있기 때문에 연차유급휴가를 사용하지 않고 경과한 경우에 지급하여야 하는 연차유급휴가수당 문제가 남게 된다. 이러한 경우는 월차유급휴가의 경우에도 마찬가지로 발생하게 된다. 오히려 월차유급휴가의 경우는 장차 진행되는 근로제공의무의 이행에 따라 휴가일 발생이 결정되므로 연차유급휴가에 비하여 더욱 불확실하다. 이처럼 연·월차유급휴가는 장래의 근로행태 및 사용 여부에 따라 휴가수당의 지불 등이 결정되는 불확정한 것이어서(특히 월차유급휴가), 연봉제를 실시하고자 할 때에는 이에 관한 사항을 미리 고려하여 해결책을 강구하여야 한다.

먼저, 연·월차유급휴가제도에 관하여 통설<sup>55)</sup>과 판례<sup>56)</sup>는 연·월차휴가를

사용하지 않고 지나간 경우 휴가청구권은 소멸하더라도 유급으로 받아야 할 휴가수당마저 소멸하는 것은 아니라고 판단하고 있다. 그러므로 사용자는 연봉제를 실시하고자 할 때 연·월차유급휴가수당을 미리 연봉액 내에 포함시켜 산정함으로써 장차 불확정한 휴가에 따른 불편함을 사전에 차단할 수 있을 것이다. 이는 포괄임금역산제의 방식으로 연·월차유급휴가수당을 미리 포함하여 산정하는 것으로, 판례<sup>57)</sup>도 “연·월차휴가수당이 근기법에서 정한 기간을 근로하였을 때 비로소 발생하는 것이라 할지라도, 당사자 사이에 미리 그러한 소정기간의 근로를 전제로 하여 연·월차휴가수당을 일당임금이나 매월 일정액에 포함하여 지급하는 것이 불가능한 것이 아니며, 포괄임금역산제란 각종 수당의 지급방법에 관한 것으로서 근로자의 연·월차휴가권의 행사 여부와는 관계가 없으므로 포괄임금제가 근로자의 연·월차휴가권을 박탈하는 것이라고 할 수 없다”고 하여, 이를 인정하고 있다.<sup>58)</sup> 연·월차유급휴가는 본래 휴가로 사용하는 것이 원칙이며, 수당으로 지급하고 휴가를 사용하지 못하게 하는 것은 근기법의 기본취지에 반하는 것으로 인정될 수 없다. 이는 근로자의 휴가‘권’ 자체를 사전에 박탈하는 것이 된다.<sup>59)</sup> 그렇다고 하여 연·월

55) 김형배, 『근로기준법』, 제6판, 1998, 443쪽.

56) 대판 1991. 6. 28, 90다카14758. 행정해석으로는 1985. 12. 17, 근기 01254-22722; 1986. 2. 21, 근기 01254-3033.

57) 대판 1998. 3. 24, 96다24699.

58) 이 밖에도 퇴직금 산정시에 연·월차유급휴가수당이 평균임금에 포함되는가의 여부가 문제될 수 있다. 이 점에 관하여 판례는 “퇴직금 산정의 기초가 되는 평균임금은 퇴직하는 근로자에 대하여 퇴직한 날 이전 3개월간에 그 근로의 대상으로 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 제한 금액을 말하므로 퇴직하는 해의 전 해에 개근하거나 9할 이상 출근함으로써 근로기준법 제48조에 의하여 연차유급휴가를 받을 수 있었는데도 이를 사용하지 아니하여 그 기간에 대한 연차휴가근로수당 지급 청구권이 발생하였다고 하더라도 그 연차휴가근로수당은 퇴직하는 해의 전 해 1년간의 근로에 대한 대가이지 퇴직하는 그 해의 근로에 대한 대가가 아니므로 연차휴가권의 기초가 된 개근 또는 9할 이상 근로한 1년간의 일부가 퇴직한 날 이전 3개월간 내에 포함되는 경우에만 그 포함된 부분에 해당하는 연차휴가근로수당만이 평균임금 산정의 기준이 되는 임금총액에 산입된다”고 하고 있어 실제로 연차유급휴가수당의 평균임금 산정 문제는 그리 크지 않는 것으로 볼 수 있다(동지: 대판 1990. 12. 21. 90다카24496; 대판 1991. 8. 13, 91다14437; 대판 1992. 4. 14. 91다5587).

차유급휴가수당을 사전에 임금에 포괄 산정하더라도 그것이 근로자의 ‘휴가권 자체’를 박탈하는 것이 아닌 한, 즉 포괄하여 산정해 놓았다 하더라도 이를 근거로 사용자가 근로자의 휴가사용을 부인하는 근거로 사용하지 않는 한, 이와 같은 약정은 가능하다고 볼 것이다. 그러므로 장차 발생하게 되는 장래의 휴가권을 사전에 모두 포기하게 할 수는 없지만, 휴가일을 모두 소진하겠다는 것을 사전에 약정하는 것은 휴가제도의 본래의 취지에 반하지 않는 것으로, 당사자간의 진의가 인정된다면 그 유효성이 인정될 수 있을 것이다. 왜냐하면 휴가제도의 본래적인 목적은 휴가의 사용에 있는 것이지 휴가를 대체하는 수당의 지급에 있는 것이 아니기 때문이다.

## 8. 연봉제와 결근, 지각 등에 대한 감급 제재

근기법 제98조를 보면 근로자에 대하여 감급의 제재를 가할 경우에 적용되는 근로자 보호규정을 두고 있다. 그러나 감급 제재는 통상 근로시간에 따라 임금이 결정되는 임금체계하에서나 적용력을 갖는 것이며, 더구나 시간 중심이 아닌 성과 중심으로 이루어지는 연봉제하에서 약정된 연봉이 지난해의 근무평가를 기초로 이루어진 것으로 보아야 하기 때문에, 지각·조퇴·결근 등과 같은 아직 반영되지 않은 근무평가를 기초로 제재의 감급을 적용한다는 것은 연봉제의 본질과 맞지 아니한 것으로 판단된다. 오히려 연봉제하에서는 이와 같은 근무평정은 다음해 연봉결정에 영향을 주는 것으로 고려하는 것이 타당하리라 본다.

## 9. 동일노동 동일임금원칙

연봉제를 일부 근로자에 대해서만 실시하는 경우 근로기준법상의 균등처우 규정에 위반하는지 여부가 문제된다. 균등처우의 문제는 동일직무 종사자의 경우에 근로자마다 호봉승급분을 달리하거나 퇴직금지급제도를 달리하는 등

59) 부산지판 1996. 9. 6, 95나5506.

상이한 제도의 시행에 따른 부당한 차별대우를 방지하기 위한 것이다. 그러나 동일직종에 대하여 일부 연봉제를 실시한다 할지라도 사용자는 누구에게나 일률적으로 동일한 임금을 주어야 하는 것은 아니므로, 원칙적으로 이와 같은 차별처우에 해당된다고 보기는 어렵다. 행정해석은 근속년수에 따른 상여금 지급률의 차등, 개인적 직무·기능·능률·근무부서의 난이도에 따른 상여금·학자금 및 근속수당을 차등지급하기로 합의한 경우 등을 합리적인 차별로 인정하고 있다.

따라서 법에서 금지하고 있는 것은 합리성이 없는 자의적 차별임을 고려할 때, 직무가치와 성과에 따른 연봉액의 차이는 균등대우 위반으로 보기 어렵다.<sup>60)</sup> 특히 기업에서는 노동조합이나 상대적으로 불리한 임금을 받는 근로자들의 반발을 방지하기 위하여 연봉 산정의 기초가 되는 직무평가와 인사고과에 대한 공정성과 투명성으로 임금에 대한 신뢰성을 확보해야 할 것이다.

60) 실제로 균등대우원칙의 법적 효력 문제에 있어, 헌법상 평등권(제11조) 내지 근기법상 균등처우조항(제5조)은 추상적인 평등대우를 규정하고 있는 것으로, 동 조항을 기초로 구체적인 사법상의 청구권은 발생하지 않는 것으로 봄이 상당하다. 이에 반하여 구체적인 차별금지를 규정하고 있는 남녀고용평등법 제6조의 2는 구체적인 사법상의 청구권의 기초를 형성하는 것으로 볼 수 있다.

#### IV. 맺음 말

연봉제는 생산성 향상과 동기부여를 목표로 합리적인 평가기준을 바탕으로 담당직무가 조직체에 기여하는 정도를 연단위의 임금으로 평가하는 새로운 임금체계이다. 그러나 연봉제를 실시하는 경우라 하더라도 현행 노동관계법의 틀 속에서, 특히 근기법의 강행규정을 위반하지 않는 범위 내에서 가능할 수 있다. 근기법이 가지고 있는 기본 취지가 최저 근로조건을 정하여 근로자의 인간으로서의 존엄과 가치를 최소한 유지할 수 있도록 하는 데 있으므로, 연봉제의 시행에도 근기법의 기본정신은 존중되어야 한다. 연봉제 실시의 핵심 관건은 연봉제 도입에 따른 근로자의 거부감을 줄이는 데 있다. 정당한 평가 기준을 뒷받침하여 사용자의 자의적인 결정을 방지하고, 근로조건을 저하를 최소화하는 경우에는 근로자측의 동의를 큰 어려움 없이 이끌어 낼 수 있을 것이다. 그러나 연봉제의 실시가 임금의 하향조정 내지 근로자를 더욱 예측시키기 위한 방안으로 강구될 때에는 연봉제의 도입 자체가 성사되기 어려울 수도 있다.

현행 근기법이 시간급 임금제를 전형적인 규율대상으로 하고 있음에 따라 여러 가지 측면에서 연봉제도와는 맞지 않는 부분들이 있다. 물론 이러한 점들은 판례의 탄력적 운용을 토대로 어느 정도 극복될 수 있으나, 궁극적으로는 새로운 환경과 새로운 제도를 잘 포섭할 수 없는 한계점을 드러내고 있다. 이런 점에서 근기법의 규정도 경제환경과 노동환경의 변화에 따른 새로운 현상이 적극적으로 포섭되도록 하기 위하여 근본적인 입법개선작업이 필요하다.

## 結 論

우리나라 기업들의 보상체계가 과거의 연공서열주의에서 성과주의로 빠르게 변화하고 있으며 그 변화의 한 가운데에 연봉제가 존재한다. 그러나 연봉제가 만병통치약은 아니며 기대되는 효과가 큰 만큼 그에 따른 부작용도 적지 않다. 연봉제가 기대되는 효과를 낼 수 있는가는 연봉제를 통해 종업원의 동기부여를 향상시킬 수 있는가에 달려 있다.

임금의 인상을 개인의 성과에 따라 차등화하는 연봉제가 동기부여 효과를 내기 위해서는 종업원들이 느끼는 내적 공정성과 외적 공정성이 확보될 수 있어야 한다. 내적 공정성은 직급체계와 평가시스템에 의해 결정적인 영향을 받는다. 직급체계가 직무가치를 반영하는 방향으로 정비되어야 그에 따른 임금수준의 차이가 공정한 것으로 인식되기 때문이다. 평가제도가 합리적으로 정비되어야 그러한 평가결과에 따라 임금인상의 차이가 발생하는 것이 공정한 것으로 인식될 수 있게 된다. 따라서 연봉제 자체를 어떤 내용으로 설계할 것인가에 못지 않게 중요한 것은 직급체계와 평가제도의 합리화이다. 사례를 통해 살펴본 한국 쏬슨앤쏬슨과 동양제과 모두 연봉제를 도입하면서 직급체계 및 평가제도의 개선에 더 많은 관심과 노력을 기울인 것도 그러한 이유에서이다.

한편 외적 공정성은 종업원의 임금수준을 시장의 임금수준과 비교하여 경쟁력을 가질 수 있는 수준으로 유지하는 것을 의미한다. 우리나라 기업들의 경우 지금까지 경쟁업체와 임금수준을 비교하지 않았던 것은 아니나 그러한 비교는 다분히 피상적이거나 간헐적인 수준에 머물렀던 것이 사실이다. 이는 대부분의 기업들이 대동소이한 연공서열 보상체계를 가지고 있었기 때문에 심층적이고 전략적인 비교의 의미가 없었기 때문이었으며 더 중요한 것은 임

금을 개인별로 관리하지 않는 상황에서 깊이있는 비교분석은 별다른 의미를 가지지 않았기 때문이다. 그러나 연봉제가 확산되면 기업들의 입장에서는 종업원 전체의 평균 임금수준뿐 아니라 중요한 개인들의 임금수준에 대한 관리가 필요하고 이는 보상수준이 우수인력을 확보하고 유지할 수 있는 경쟁적 수준으로 관리되어야 함을 의미한다. 이를 위해 시장임금조사가 앞으로는 정기적으로 실시되고 체계적으로 분석되어 활용될 필요가 있다.

그러나 연봉제의 성공적인 도입과 정착을 위해 무엇보다 중요한 것은 임금제도와 평가제도가 성과관리시스템이라는 틀 속에서 통합되고 관리되어야 한다는 사실이다. 이는 평가제도의 목적과 운영이 단순히 잘하는 사람과 못하는 사람을 구분하는 것에서 탈피하여 모두가 잘 할 수 있도록 관찰하고 지원하며 코치기능을 수행하는 방향으로 변화한다는 것을 의미하며, 성과에 따른 임금의 차등 역시 그 결과 성과가 우수하게 나타난 사람에 대한 적극적인 인정과 격려의 차원에서 이루어져야 함을 의미한다.

한국 존슨앤존슨의 직무성과급이 조기에 정착되어 효과를 보게 된 중요한 이유는 전체 관리과정이 이러한 성과관리시스템으로 통합되어 유기적으로 관리되고 있기 때문이며, 동양제과가 지향하는 성과주의 보상 및 평가제도의 궁극적인 방향과도 일치하는 것이다.

연봉제는 우리나라 기업들의 보상체계가 성과주의로 바뀐다는 것을 의미한다. 단순히 임금제도만이 바뀌어서는 성과주의가 정착되기 어렵다. 전체 종업원들의 의식이 바뀌어야 한다. 이를 위해서는 연봉제의 운영과정에서 지속적인 커뮤니케이션과 교육훈련이 이루어져야 한다. 또한 연봉제의 공정성과 합리성을 개선하기 위한 제도적인 검토와 개선이 필요하다. 그 과정에서 가장 중요한 것은 연봉제가 기업의 전략적 목표를 달성하는 데 기여하고 있는가 하는 것에 대한 평가이다. 이러한 노력을 통해 연봉제가 또 하나의 유행이 아니라 우리나라 기업들의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 임금제도로 정착될 수 있을 것이다.

參考文獻

- 강신준, 『임금의 이해』, 이론과 실천, 1997.
- 김성환, 『연봉제와 목표관리 평가시스템』, 능률협회, 1998.
- 노동부, 『임금제도개선 사례집』, 1999.
- 동양제과, 『세계에 심는 情』, 1998.
- \_\_\_\_\_, 『신인사제도』, 1997.
- \_\_\_\_\_, 『행복한 사원이 많은 회사가 행복하다』, 1993.
- 박우성·유규창·김병연, 『은행산업 연봉제 도입방안』, 한국금융연구원, 1999.
- 신유근, 『조직행위론』, 다산출판사, 1982.
- 안희탁, 『한국의 연봉제 실태와 과제』, 한국경영자총협회, 1998.
- 양병무, 『임금연구』, 경총 임금연구센터, 1994.
- 유규창, 「인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구」, 『경영학연구』, Vol. 27, 1998.
- \_\_\_\_\_, 「연봉제 도입 어떻게 바라 보아야 하나」, 노동교육 제19호.
- 유규창·박우성, 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사·조직연구』 제7권 제2호, 1999.
- 임창희, 『조직행동』, 학현사, 1995.
- 한국경영자총협회, 『한국기업의 신인사제도 실태와 도입방안』, 1996.
- 한국경제신문, 1998. 4. 20.
- 한국인사관리협회, 『연봉제: 목표관리 업적평가제도 사례집』(동양제과), 1999.
- 허광희, 「동양제과 연봉제 운영사례」, 『월간 인사관리』, 1998. 5.
- 황덕순, 「최근 임금체계의 동향과 숙련지향적 임금체계의 모색」, 『동향과

전망』, 한국사회과학연구소, 1997.

- Arthur, J. B., "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, 1992.
- Baird, L. & Meshoulam, I., "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol.13, 1988.
- Barringer, M. W. & G. T. Milkovich, "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation", *The Academy of Management Review*, Vol.23(2), 1998.
- Bergmann, T. J., V. G. Scarpello & F. S. Hills, *Compensation Decision Making*, Orlando: Dryden Press, 1998.
- Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol.6, 1972.
- Delery, J. E. & Doty, D. H., "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 1996.
- Dill, W. R., "Environment as Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, 1958.
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in (Ed.)W.W., 1991.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A. & Platten, P. E., *People, Performance, and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*, The Hay Group, 1996.
- Goodstein, J. D., "Institutional Pressures and Strategic

- Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.2, 1994.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.16, 1976.
- Hanan, M. T. & J. Freeman, *Organizational Ecology*, Cambridge: Harvard Business Press, 1989.
- Heneman, R. L., *Merit Pay Research*, in G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Ed.) *Research In Personnel and Human Resources Management*, Greenwich: JAI Press, 1990.
- Heneman, R. L., *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- Huselid, M. A., “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 1995.
- Kochan, T. A. & P. Cappelli, *The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function*, In Osterman, P. (Ed.) *Internal Labor Market*, Cambridge, MA: MIT Press, 1984.
- Larson, M. S., *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, Berkeley: University of California Press, 1997.
- Luthans, F., *Organizational Behavior*, 4th Edition, McGraw-Hill, 1985.
- March, J. G., Olsen, J. P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway, Universitetsforlaget., 1976.
- Marsden, D. & Richardson R., “Performing for pay? The effects of ‘merit pay on motivation in a public service”, *British*

*Journal of Industrial Relations*, Vol.32, June 1994.

McClelland, D. C., *The Achievement Motive*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1953.

Miles, R. E., Snow, C. C. & Pfeffer, J., "Organization-Environment: Concepts and Issues", *Industrial Relations*, Vol.13, 1974.

Milkovich, G. T. & Newman, J. M., *Compensation*, 5th edition, Chicago: Irwin, 1996.

Nadler, D. A., Hackman, H. J. & Lawler, E. E., *Managing Organizational Behavior*, Boston: Brown, 1979.

National Research Council, *Pay for Performance: Evaluation performance appraisal and merit pay*, Washington D.C.: National Academy Press, 1991.

Oliver, C., "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol.16.

Orru, M., N. W. Biggart & G. G. Hamilton, *Organizational Isomorphism in East Asia*, in (Ed.)W.W. Powell, & P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Fields*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

Osterman, P., "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.47, 1994.

Pearce, J. L., *Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organizational Theory*, in *New Perspectives on Compensation*, D. B. Balkin & L. R. Gomez-Mejia (Eds.), Prentice-Hal, 1987.

Pearce, J. L. & J. L. Perry, "Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis", *Public Administration Review*, Vol.43, 1983.

Pearce, J. L., W. B. Stevenson and J. L. Perry, "Managerial

- Compensation Based on Organizational Performance: A Time-Series Analysis of the Impact of Merit Pay”, *Academy of Management Journal*, Vol.28, 1985.
- Pfeffer, J., Salansik, G. R., *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row, Pub, 1978.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980.
- Powell, & P. J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Fields*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, 8th (ed). Prentice Hall, 1998.
- Rockmore, B. W. & Scarpello V., *Are the Determinants of Pay Plan Effectiveness the Same for American and Foreign Owned Business Units?*, Georgia State University working paper, 1993.
- Rotter, J. B., “Generalized Expectations of Internal versus External Control of Reinforcement”, *Psychological Monographs*, Vol.1, No.609, 1966.
- Schendel, D. E. & Hofer C. W., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Mass. Littel Brown, 1979.
- Scott, W. R., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.
- Umiker, W. O., “Exploding some myths about merit pay”, *Medical Laboratory Observer*, Vol.16, Aug 1984.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, John Wiley & Son, New York,

1964.

Wilkerson, J. L., "Merit pay-performance review: they just don't work!", *Management Accounting*, June 1995 Vol.76 No.12, 1964.

Winstanley, N. B., "Are Merit Increases Really Effective?", *Personnel Administrator*, Vol.4, 1982.

Wright, P. & McMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, 1992.

◆ 著者 略歷

• 박우성

- 서울대 경제학과 졸업
- 프랑스 HEC대학 경영학 박사
- 現 한국노동연구원 연구위원

• 유규창

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

• 박종희

- 고려대 법과대학 졸업
- 독일 Trier대 박사과정 수료(Dr. iur)
- 現 고려대 법학과 교수

연봉제

- 발행연월일 | 2000년 4월 24일 인쇄  
2000년 4월 28일 발행
- 발행인 | 박 환 구
- 발행처 | .....  
11510-0110 서울특별시 영등포구  
여의도동 16-2 중소기업회관 9층  
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax:(02) 786-1862
- 조판·인쇄 | 한국컴퓨터정보인쇄(주) (02) 2273-8111
- 등록일자 | 1988년 9월 14일
- 등록번호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 정가 5,000원