1998

임금체계 유연화와 노동의 대응

권 혜 자

한국노총 중앙연구원

• • •

발 간 사

최근 경제 위기와 고용 불안에 노동조합이 제대로 대응하고 있지 못한 가운데, 직능급, 연봉제 등 능력주의 임금체계가 빠르게 확산되고 있다. 이는 개별 기업의 차원을 넘어서서, 우리 나라 임금체계의 성격을 재편하는 것으로 나아가고 있다. 최근 고용 조정과 관련하여 사용자들은 능력주의 임금체계의 도입과 인원 감축을 연계하려는 움직임을 보이고 있다.

이에 대해서 노동계는 우려를 금치 못하고 있다. 능력주의 임금체계의 도입은 그간 연공적 임금질서 하에서 노동자들의 투쟁을 통해서 형성된 임금의 단체교섭 결정을 무력화하려는 시도로 받아들여졌다. 그러나 노동운동은 최근의 경제위기 하에서 조합원들의 고용안정에 주력한 나머지, 임금체계의 변화에 대해서는 아직 구체적인 대응방향을 수립하지 못하고 있는 상태이다.

이 글은 능력주의 임금체계가 노동자 및 노동조합에 미치는 영향을 분석함으로써 노동조합의 대응 방향을 모색하고 있다. 직능급 사례 분석을 통하여 직능급 제도의 도입이 기존의 임금제도와 노동조합 활동에 어떠한 영향을 미쳤는가를 살펴보고 있다. 또한 최근의 연봉제 확산에 대해서는 이를 고용 유연화와 관련하여 직능급보다 강화된 능력주의 임금체계로 인식해야 할 필요성을 제기하고 있다.

이 연구는 노동운동의 기존의 대응 방안에 대해서도 비판적으로 검토하고 있다. 노동계에서 제기해 왔던 기본급 비중의 확대, 생산직 월급제, 연공급 유지·확대 주장이나, 직무급 등의 임금체계 대안에 대해서도 비판적으로 접근하고 있다. 필자는 임금체계가 연공, 직능, 직무 등과 같은 특정한 임금 결정 기준을 의미하므로, 임금체

계가 변화할 때에는 그에 따라 결정되는 노동자간 임금 격차의 변화에 주목해야 한다고 지적한다. 따라서 임금체계 유연화에 대한 노동조합의 대응 방향은 기존의 임금체계나 재편된 임금체계에서 나타나는 불합리한 임금격차를 축소하는 데 초점을 두어야 한다.

또한 필자는 노조가 임금체계 대안을 모색하는 데 앞서, 임금체계가 단일화되지 않고 기업별로 다양한 우리 나라의 임금체계의 현실을 고려해야 할 필요를 제기한다. 산별노련(산별노조)들은 당분간 대각선 교섭방식으로 임금체계 교섭을 수행함으로써 임금체계의 일원화를 도모해야 하며, 기업 노조들은 사측의 임금체계 재편과정에 적극적으로 개입함으로써 임금체계 유연화의 악영향을 최소화해야 한다고 제시하고 있다.

이러한 내용은 능력주의 임금체계에 대해서는 기존의 노동조합운동의 입장과 궤적을 같이 하면서도, 접근 방식의 차이를 보이고 있다. 이 보고서의 제출로 임금체계 유연화에 대하여 보다 건설적인 논의가 활성화되기를 바라며, 필자와 연구의 수행 과정에서 많은 도움을 주신 최승원 연구조원에게 깊이 감사드린다. 마지막으로, 이 연구에서 개진된 견해는 한국노총의 공식적 입장과 다를 수 있음을 밝혀 둔다.

1998년 12월

한 국 노 동 조 합 총 연 맹
위 원 장 박 인 상

<제목차례>

제1장 머리말 ····· 1

제2장 임금정책의 변화와 임금체계 유연화의 배경 ····· 6
1. 노동조합운동 활성화로 인한 비용 압박 ····· 6
1) 단체교섭에 의한 임금 결정 ····· 6
2) 급격한 임금 상승 ····· 7
3) 초임급 상승으로 인한 연공급의 부담 ····· 8
2. 사용자와 정부의 임금정책의 변화 ····· 10
1) 한 자리수 임금억제 정책 ····· 10
2) 임금 수준 억제와 임금체계 개편의 관계 ····· 13
3. 최근 임금체계 개편 방향의 성격 ····· 15

제3장 임금제도에 대한 노동계 입장의 재검토 ····· 20
1. 임금구성, 임금체계, 임금지급형태 ····· 20
2. 임금구성과 기본급 비중 ····· 21
1) 임금구성에 대한 노사의 입장 ····· 21
2) 임금 구성 중 기본급 비중의 의미 ····· 24
3) 기본급 비중 확대 주장의 문제점 ····· 29
3. 임금 지급 형태와 생산직 월급제 ····· 31
1) 임금 지급 형태와 직종별 차이 ····· 31
2) 생산직 월급제에 대한 노사간의 입장 ····· 32
3) 월급제-비 월급제간의 임금구성 및 근로조건의 차이 ···· 35
4) 생산직 월급제의 주의점 ····· 39
4. 노동 측 임금체계 대안의 재검토 ····· 40

5. 임금체계와 임금격차 ····· 46
1) 연공급과 임금격차 ····· 47
2) 직능급과 임금격차 ····· 49
3) 직무급과 임금격차 ····· 51
4) 노동측의 임금체계 대안의 전제 ····· 53

제4장 직능급 도입 및 운영사례의 중간 평가 ····· 55
1. K사의 직능자격제도 ····· 56
1) 직능자격제도의 설계 ····· 57
2) 직군별 관리제도 ····· 60
3) 인사고과 ····· 62
2. 직능급 도입 후 K사 임금구조의 변화 ····· 66
1) 기본급 구성의 변화 ····· 66
2) 노조의 임금인상의 연령급 및 직능급 비중의 변화 ····· 71
3) 기본급 인상분 배분방식의 결과 ····· 74
3. 직능급의 특징과 시사점 ····· 76

제5장 연봉제와 노동조합의 대응 ····· 81
1. 능력주의 임금체계로서의 연봉제 ····· 81
2. 한국식 연봉제의 구조와 재편과정 ····· 84
3. 두산그룹의 연봉제 도입 사례 ····· 89
1) 두산그룹의 신인사고과 제도 ····· 89
2) 연공급의 직위별 호봉제에서 연봉제로의 전환 ····· 91
4. 연봉제와 현행 노동법의 상충에 대한 쟁점 ····· 94
1) 연봉제 적용 대상의 문제 ····· 95
2) 취업규칙 변경과 불이익 변경 절차의 문제 ····· 96
3) 연장 근로수당 등 법정 수당 산정의 문제 ····· 96
4) 단체협약과의 충돌 문제 ····· 98

5) 퇴직금 적용의 문제 ····· 99
5. 연봉제의 특징과 노동조합에 미치는 영향 ····· 100

제6장 임금체계 유연화에 대한 노동조합의 정책과제 ····· 102
1. 임금체계 유연화에 노동조합의 대응 방향 ····· 102
2. 노동조합운동의 정책 방향 ····· 104
1) 대각선 교섭방식을 통한 대응 ····· 104
2) 업종별 임금체계안에 대한 접근 ····· 105
3) 임금과 관련된 기존의 노동법의 고수 ····· 106
3. 기업별 노조의 정책방향 ····· 107
1) 단체교섭을 통한 임금 결정의 원칙 ····· 107
2) 노조 참여의 공식화 ····· 108
3) 임금 평가 기준의 공정성, 합리성, 객관성 확보 ····· 108
4) 불합리한 임금격차의 축소 ····· 109
5) 비 조합원의 임금체계 변화에 주목 ····· 110

<참고문헌> ····· 115

<표 차례>

<표 2- 1> 임금 결정 방식 ····· 7
<표 2- 2> 연도별 임금상승률과 임금인상 요구율 ····· 8
<표 2- 3> 학력별 초임금 상승률 ····· 9
<표 2- 4> 사용자 및 정부의 임금정책과 현상 ····· 10
<표 2- 5> 연도별 임금구성의 추이 ····· 11
<표 2- 6> 임금타결률과 실제 임금상승률 ····· 12
<표 2- 7> 노·사·정의 임금가이드라인 ····· 13
<표 2- 8> 사용자 측의 임금관리의 구체적인 제도화 방향 ····· 16
<표 2- 9> 임금관리상의 개선과제 ····· 17
<표 2-10> 기업내 고용형태에 다른 처우와 주요내용 ····· 18

<표 3- 1> 임금체계와 임금지불형태 ····· 20
<표 3- 2> 기본급의 결정 원칙 ····· 21
<표 3- 3> 임금의 구성 ····· 22
<표 3- 4> 기본급 비중과 각 임금수준과의 상관관계 ····· 25
<표 3- 5> 임금인상 기준 ····· 30
<표 3- 6> 직종별 임금지급 형태 ····· 32
<표 3- 7> 월급제 도입의 장단점 ····· 34
<표 3- 8> 기업규모별 임금지급 형태(남자) ····· 36
<표 3- 9> 생산직 월급제-비월급제간 인적 속성 및
근로조건의 차이(남자) ····· 38
<표 3-10> 노동조합 임금체계 연구회의 임금체계 개선안 ····· 41
<표 3-11> 공동 임금체계의 기본구조 ····· 43
<표 3-12> 공동 임금체계안의 개요 ····· 43

<표 4- 1> K사 직능자격체계의 기본골격 ····· 58
<표 4- 2> K사의 직급별 인원구성 ····· 59
<표 4- 3> K사 직군의 구성형태 ····· 61
<표 4- 4> K사의 직군간 이동요건 ····· 61
<표 4- 5> K사의 인사고과별 고과요소 ····· 63
<표 4- 6> K사 능력, 성적고과의 승호반영 ····· 65
<표 4- 7> K사 성적 고과의 상여금 반영 ····· 65
<표 4- 8> K사의 능력, 성적고과의 승격반영 ····· 65
<표 4- 9> K사의 기존의 임금제도와 직능급제도의 비교 ····· 67
<표 4-10> K사의 직능급 및 연령급 호봉표 ····· 68
<표 4-11> K사의 직능등급별 직능급 초임과 호간격차 ····· 69
<표 4-12> K사의 기본급 중 연령급 및 직능급 비중의 변화 ····· 73
<표 4-13> K사의 직능등급별 기본급 상승률 ····· 74
<표 5- 1> 연봉제의 미·일 비교 ····· 82
<표 5- 2> 두산그룹의 인사고과 내용 ····· 90
<표 5- 3> 두산그룹 연봉제의 임금 구성과 운영 ····· 91
<표 5- 4> 두산그룹의 연봉조정 유형 ····· 93
<표 5- 5> 두산그룹의 연봉 등급 및 적용표 ····· 93

<부표 3-1> 성별, 규모별, 직종별 임금구성(1995년) ····· 111
<부표 3-2> 생산직의 경우 월급제 비월급제간 임금구성의
차이(1995) ····· 112
<부표 3-3> 남자 생산직 월급제의 근로시간 효과 회귀분석에
사용된 변수설명 ····· 113
<부표 3-4> 생산직 월급제의 근로시간 효과 회귀분석 ····· 114

<그림 차례>

〔그림 3-1〕 한국의 임금구성비(1995년) ····· 22
〔그림 3-2〕 성별 임금구성비(%) ····· 26
〔그림 3-3〕 기업규모별 임금구성비(남자) ····· 27
〔그림 3-4〕 직종별 임금구성비(1995년) ····· 29
〔그림 3-5〕 생산직 남자의 월급제-비월급제간 임금구성의 차이 36

〔그림 4-1〕 인사 토탈 시스템의 형태 ····· 56
〔그림 4-2〕 K사의 연령급 승급 곡선 ····· 68
〔그림 4-3〕 K사의 직능급과 연령급의 상승폭 ····· 70
〔그림 4-4〕 K사의 직능등급별 기본급 구성 ····· 72

〔그림 5-1〕 연공급의 연봉제 전환 모델 ····· 86

제1장 머리말

나는 '유연화'라는 용어가 무슨 말인지 모른다. 하나의 용어가 국제회의에서 그렇게 신속하게 모호한 말에서 의미 없는 말로 바뀐 적은 없다. 어떤 사람들은 노동시장 유연화를 말할 때, 사용자들이 노동자들을 해고할 자유, 임금을 삭감할 자유에 대해서 말하고 있다. 나는 다른 얘기를 하겠다. 그런 종류의 자유는 여기 참석한 어떤 국가에서도 생활 수준의 향상으로 나타나지 않을 것이다.[1)]

- 로버트 라이히 -
(1994년 UN 산하 국제 노동기구 총회에서)

그럼에도 우리는 여기에서 임금 유연성(wage flexibility)이라는 표현을 쓰고자 한다. 80년대 후반 이후 전통적인 임금 억제 정책과 함께 진행되어 온 능력급제, 성과급제, 연봉제 등과 같은 임금체계의 조정과정을 설명할 수 있는 다른 적절한 표현이 없기 때문이다.

사용자들은 '고 임금 저 인건비를 실현'할 수 있는 수단으로서 임금 유연화를 제시해 왔다. 이들은 우리 나라의 국제 경쟁력이 약화된 원인이 고 임금-고 인건비-저 효율의 구조에 있다고 보았다. 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 고 임금-고 인건비와 낮은 생산성이 연결되는 악순환을 극복해야 한다는 것이었다. 이를 극복하기 위한 수단으로 임금 유연화가 제시되었다.

고 임금-고 인건비-저 효율의 구조를 극복하기 위해서는 '고 임

1) ICEM,『권력과 대항권력』, 37쪽에서 재인용.

금-고 효율-저 인건비의 실현'이 요구되었다. '고 임금-저 인건비'라는 구호가 실현될 수 있다면, 이는 곧 노사 양측에게 모두 이익일 것이다. 노동자들이 받는 임금은 높은 수준인데 사용자들의 인건비는 낮은 수준이라면, 노사 어느 쪽이든 반대할 이유가 없기 때문이다.

그렇다면 '고 임금-저 인건비-고 효율'의 실현은 어떻게 가능한 것일까?

사용자들은 먼저 '임금을 다른 자본재와 마찬가지로 투자와 효율이라는 관점에서 재조명해야 한다'고 주장한다. 임금을 비용과 소득으로만 생각할 경우, 노사간에는 이른바 제로섬 게임(zero-sum game)의 논리가 적용될 수밖에 없다. 임금수준 관리에 초점을 둔 교섭 중심의 임금정책에서는 임금은 비용이고, 교섭 결과에 따라 결정되는 종속변수이다. 그러나 효율적인 임금체계로 초점을 전환한다면, 임금은 비용이 아니라 투자이고, 성과를 추구하면서 투자되는 독립변수이다[2].

따라서 비용으로서의 임금이 아니라 투자로서의 임금이기 위해서는 효율적인 임금체계의 관리가 요구된다는 것이다. '효율적인' 임금체계는 동일한 인건비로 효율을 극대화할 수 있는 임금체계이다. 이들에 의하면 효율적인 임금체계는 기존의 연공급의 성격을 벗어나, 일에 따른 임금체계, 즉 직능급, 성과급, 연봉제 등 능력주의 임금체계로 전환하는 것을 의미한다. 사용자들은 보다 생산성이 높다고 판단되는 노동자에게 보다 많은 임금을 지불할 준비가 되어 있다. 역으로 말해서, 보다 생산성이 낮다고 판단되는 노동자에게는 기존의 임금수준을 유지하지 않겠다는 것이다.

이를 통하여 고 임금-고 효율-저 인건비의 전략이 실현된다. 생산성이 높다고 판단되는 노동자에게는 고 임금을 적용하고, 생산성

---

2) 경춘, 『1997년판 임금실무자료』, 98~99쪽, 1997.

이 낮다고 판단되는 노동자에게는 저 임금을 적용한다. 이는 양자 모두에게 공정한 것으로 보인다. 그리고 양자에 속하는 노동자들의 임금을 모두 합하면, 저 인건비를 달성할 수 있다. 누가 더 생산적인가의 판단 기준을 조절함으로써, 총 인건비 규모는 높아질 수도 낮아질 수도 있다. 기업이 처한 조건과 상황에 따라서 인건비 규모는 유연하게 조절된다.

이러한 의미에서 고 임금-저 인건비의 실현수단으로서의 임금체계 유연화는 노동자 내부의 임금격차 재편과 연동되어 있다. 능력주의 임금체계는 노동자들의 생산성의 차이, 즉 직무나 직무 수행 능력의 차이에 따라 임금을 차등적으로 지급하는 것이다. 따라서 능력주의 임금체계를 도입하게 되면, 기존의 연공적 임금질서에서 형성된 노동자 내부의 임금격차가 능력급에 맞게 재편된다.

이 글에서는 최근 임금체계의 변화를 다음과 같이 살펴보고자 한다. 먼저, 제 2장에서는 임금정책의 변화를 통해서 임금체계 유연화의 배경을 살펴보고자 한다. 다음 장들에서는 기존의 임금체계와 관련한 논의에 대하여 주제별로 접근하고 있다. 여기에서 다루고 있는 주제들은 기본급을 중심으로 한 임금 구성, 임금 지급 형태, 능력주의 임금 체계의 평가이다. 이 과정에서는 사용자측의 능력주의 임금체계만이 아니라, 노동측의 대안도 비판적으로 재검토된다.

지금까지 임금체계 유연화에 대한 노동의 대응은 능력주의 임금체계를 임금격차의 재편과 연관시켜 이해하면서도, 그 대안에서는 불합리한 임금격차의 해소 방안과 무관하게 특정한 임금체계 안을 제시하는 것으로 그쳤다. 최근 노동계의 일부는 산별노조 건설 과정에서 임금체계의 변화 방향을 제시하고, 임금체계를 산별 교섭 대상으로 포함시키고자 하였다. 이러한 시도는 긍정적이지만, 독자적인 임금체계 안이 가져올 임금 격차의 재편에 대해서는 체계적으로 접근하지 않고 있다는 점에서 문제점이 있다.

이 글은 기존의 노동측 입장과는 달리, 노동계의 대응이 특정한 임금체계 안을 제출하는 것으로 해결될 수 없다고 결론짓고 있다. 협의의 임금 체계는 임금 결정 기준을 의미하며, 노동자 내부의 임금격차가 무엇에 의해서 발생하는가를 보여준다. 연공급, 직무급, 직능급 등 특정한 임금체계는 연령, 학력, 직종, 숙련, 직무, 능력과 같은 다양한 임금 결정 요소 중에서 어떠한 요소들에 의해 임금격차가 설정되고 있는가를 보여준다. 그러나 임금 격차의 설정 기준이 곧 그에 따른 임금격차의 합리성이나 공정성을 보장하는 것은 아니다. 비교적 객관적인 임금 산정 기준이라고 평가되는 숙련이나 직무 같은 요소도, 그 운영의 성격에 따라 얼마든지 불합리하고 불공정한 임금격차로 나타날 수 있기 때문이다.

이 글에서는 임금체계 유연화에 대한 대안으로 특정한 임금체계를 제시하지 않는다. 또한 현재 진행되고 있는 연공급의 파괴, 직무·직능급 혹은 연봉제의 확산 자체에 대해서도 원칙적으로 찬성하거나 반대하지 않는다. 오히려 이 글에서는 연공급, 직무급, 직능급 등 각종 임금체계에서 의도된 임금 격차의 성격을 살펴봄으로써, 사회적 임금 결정 기준이 존재하지 않는 상태에서 기업 노동조합의 대응방향이 무엇인가를 살펴보고자 한다. 임금체계의 유연화에 대한 노조의 대응은 기업내 노동자의 요구를 수렴함으로써 불합리한 임금격차의 축소를 지향한다는 측면에서 다루어져야 하며, 이를 위해서는 노동조합의 공동 결정과 경영 참여가 전제되어야 한다.

다른 한편으로 사회적 차원에서의 대응은 기업 노동조합의 대응과는 다르며, 산별노조의 건설과 맞닿아 있다는 점에서 단순하지 않다. 사회적 차원의 대응은 서로 다른 개별 기업의 임금체계를 사회적 차원으로 끌어내어 통일된 임금체계로 다루어야 하기 때문이다. 이 과정에서는 노동의 대응이 특정 임금체계안을 제시하는 형태로 나타날 수밖에 없다. 그러나 이를 위해서는 특정한 임금체계안이 갖

는 임금격차에 대해서 노동조합이 먼저 조합원들을 설득해야 한다는 문제가 발생한다.

이 글은 임금체계 유연화에 대한 노동의 대응방향이 기업별로 다양한 임금체계를 점진적으로 일원화하는 과정과 일치해야 한다고 지적한다. 이를 위하여 기업별 노조에서는 임금체계 재편과정에 적극적으로 참여함으로써 조합원 내부의 임금격차를 축소해야 하며, 노동운동 차원에서는 대각선 교섭을 통해 기업내 임금체계에 개입해야 함을 주장한다. 대각선 교섭을 통하여 기업별 임금체계 문제를 산별노련(혹은 산별노조) 차원의 문제로 부각시키는 것은 노조가 당분간 특정한 임금체계를 제시하지 않으면서도, 기업 임금체계의 특수성을 반영하면서 업종별 임금체계안에 접근해 갈 수 있다는 장점이 있다.

제2장
임금정책의 변화와 임금체계 유연화의 배경

1. 노동조합운동 활성화로 인한 비용 압박

1987년 노동조합운동의 활성화 이후 임금 수준의 상승은 사용자의 인건비 부담을 압박하는 가장 중요한 요인이었다. 이는 1) 단체교섭을 통한 임금 결정, 2) 급격한 임금 상승, 3) 초임급 상승으로 인한 연공급의 부담으로 더욱 증폭되었다. 이 세가지 요인들은 1980년대 후반 이후 사용자와 정부의 임금 정책을 변화시키는 직접적인 요인으로 작용하였다.

1) 단체교섭에 의한 임금 결정

1987년 노동자 대투쟁의 영향은 먼저 노동조합 조직률의 성장으로 나타났다. 노동조합 수는 1986년 2,658개에서 1989년 4,086개, 1992년 7,527개 노동조합으로 확대되었다. 노동조합 조직률도 전체 피용자를 기준으로 보았을 때 1986년 12.3%에서 1989년 18.6%로 확대되었다.

이에 따라 임금결정방식도 단체교섭을 통한 결정으로 자리잡게 되었다. <표 2-1>을 보면, 단체협약에 나타난 임금인상 방법은 단체교섭 결정이 61.6%, 별도의 협정이 34.4%로 나타나고 있다. 별도의 협정도 실제로는 단체교섭을 통해 이루어지므로, 이를 합치면 단체교섭을 통한 임금인상이 전체의 95.0%로 대부분을 차지한다. 반

면에 노사협의회에 의거한 임금결정은 전체의 3.4%에 불과하다. 임금인상 방법이 노사협의나 회사의 임의적인 결정에 의거하지 않고, 노동조합과 사용자간의 단체교섭을 통한 결정으로 정착되었음을 보여준다.

<표 2-1> 임금 결정 방식

	규정 없다	규정 있다					전체
			단체교섭	노사 협의회	회사의 규정일임	별도협정	
전 체	43.11	56.89	61.61	3.41	0.62	34.37	100.00
제조업	35.81	64.19	71.97	3.77	0.84	23.43	100.00
운 수	32.22	67.78	22.95	3.28	-	73.77	100.00
비제조	78.30	21.70	56.52	-	-	43.48	100.00
100미만	27.12	72.88	66.28	4.65	-	29.07	100.00
100~299	35.09	64.91	62.39	2.75	0.92	33.94	100.00
300~499	44.19	55.81	68.75	4.17	-	27.08	100.00
500~999	53.95	46.05	68.57	5.71	-	25.71	100.00
1000이상	62.30	37.70	37.78	-	2.22	60.00	100.00
한국노총	36.95	63.05	59.04	4.06	0.37	36.53	100.00
민주노총	62.14	37.86	75.00	-	1.92	23.08	100.00
조합원수	337,846 (48.8)	354,018 (51.2)	175,458 (25.4)	2,946 (0.4)	14,653 (2.1)	160,961 (23.3)	691,864 (100.0)

자료 : 권혜자,『1996 단체협약 분석』, 한국노총 중앙연구원, 1997

2) 급격한 임금 상승

노동조합 조직의 확대와 단체교섭에 의한 임금결정이 정착됨에 따라 임금이 급격하게 상승했다. <표 2-2>의 연도별 명목임금 상승률은 1988년 이후부터 1990년대 초반까지 15%이하로 떨어지지 않았다. 같은 시기에 노동조합의 임금인상 요구율은 20%를 넘고 있는데, 실제로 명목임금 상승률은 노총의 요구율과 비노총계열의 요구

율의 중간 범위 내에서 존재하고 있다. 이는 노동조합의 임금 교섭력이 임금 상승의 가장 주된 요인이었음을 보여준다.

<표 2-2> 연도별 임금상승률과 임금인상 요구율 (단위 : %)

연 도	명목임금 상 승 률	실질임금 상 승 률	노총의 임금인상 요구율	임금인상 타 결 률
1888	15.5	7.8	29.3	13.5
1889	21.1	14.5	26.8	17.5
1990	18.8	9.4	20.5(23.3)	9.0
1991	17.5	7.5	15.0(22.2)	10.5
1992	15.2	8.4	12.5(25.4)	6.5
1993	12.2	7.0	18.0(19.7)	5.2
1994	12.7	6.1	16.4(15.6)	7.2
1995	11.2	6.5	12.4(14.8)	7.7
1996	11.9	6.7	12.2(14.8)	7.8
1997	7.0	2.4	11.2(10.6±3)	-

주 : 1) 90년 평균=100.0
2) ( )은 비노총계열의 임금인상요구율.
3) 실질임금 지수는 명목임금지수/소비자물가지수×100으로 재계산.
자료 : 노동부, 『노동통계연감』, 각년호

3) 초임급 상승으로 인한 연공급의 부담

사용자의 인건비 부담은 연령이나 근속에 따라 임금이 자동 인상되는 연공급 임금체계 하에서 더욱 증폭되었다. 급격한 임금인상에 따라 초임급도 큰 폭으로 상승하였다. <표 2-3>을 보면, 초임급 상승률은 1987년 이전에 10%대 이하의 낮은 상승률을 보이고 있지만, 1988년부터는 대부분의 학력에서 10%이상의 높은 상승률을 보이고 있다.

<표 2-3> 학력별 초임금 상승률

(단위 : %)

	대졸	전문대졸	고졸	중졸이하
1983	7.5	6.5	5.2	6.2
1984	5.1	4.2	4.4	5.8
1985	3.7	0.0	1.6	3.4
1986	2.9	4.0	3.6	3.3
1987	5.6	6.5	5.5	5.8
1988	9.5	8.9	8.5	24.2
1989	11.4	12.6	15.2	9.3
1990	10.8	11.21	7.7	26.8
1991	13.6	18.4	9.3	16.2
1992	12.6	13.8	14.4	18.2
1993	8.0	9.0	11.0	
1994	8.1	11.3	10.9	
1995	14.5	11.4	15.2	
1996	20.3	10.4	12.5	

주 : 1) 중졸이하는 생산직만 해당
2) 1992년부터는 고졸이하 전체임
3) 1995년부터는 대졸은 사무직 기준이며, 전문대졸은 기술직 기준임.
4) 사업체 단순평균 자료임.

자료 : 경총,『임금조정실태조사』, 각 년도.

초임급의 급속한 상승은 교섭 임금 이외에도 근속과 연령 증대에 따른 노동비용의 증대를 가져왔다. 기본급이나 통상임금을 기준으로 각종 변동적 수당이나 상여금이 계산되므로, 초임급의 상승은 기본급의 정기 승급으로 이어져 각종 수당과 상여금을 자동적으로 인상시켰다. 사용자들은 연령이나 근속 증대에 따른 숙련 제고를 고려하더라도, 그 숙련 제고가 임금 상승의 속도를 따라가지 못한다고 생각했다. 이에 따라 사용자들은 연공성을 탈피하거나 연공성을 완화할 수 있는 임금체계로서 능력주의 임금체계의 도입을 선호해 왔다.

2. 사용자와 정부의 임금정책의 변화

1) 한 자리수 임금 억제 정책

1987년 이후 사용자와 정부의 임금정책은 한 자리수 임금 억제 정책으로 압축된다(<표 2-4> 참조).

<표 2-4> 사용자 및 정부의 임금정책과 현상

연도	정 책	현 상
1987~89	임금-물가 악순환 주장 생산성 한도내 임금인상 무노동 무임금	단체교섭을 통한 임금결정 두 자리수 임금인상 초임금 상승으로인한 연공급의 부담
1990~91	한자리수 임금 가이드라인 (통상임금 수준의 관리)	제 수당 신설 및 상여금 인상 타결인상률과 실제상승률의 괴리 수당과 상여금의 교섭결정
1992	총액 임금제(고임금 대기업에 총액 대비 5%의 임금가이드라인) 사후 성과배분제도의 시행	성과배분액의 교섭화 수당 신설 및 증설 억제 상여금 확대
1993~94	중앙 노사합의에 의한 단일 가이드라인 제시 직무급,능력급등 종합급체제로개편 성과 배분제도의 시행	중앙 노사합의에 대한 반발 성과배분액의 교섭화 임금체계 개편에 대한 관심
1995~96	국민경제 생산성 임금제 (공익연구단의 가이드라인) 생산성 향상과 성과배분 능력주의 임금체계의 도입 노개위 형성과 진행	노개위의 임금체계 개편 논의 확산 대기업의 능력주의 임금체계 도입 생산직 월급제, 연봉제의 확산
1997	노동법 개악 정부의 임금가이드라인 없음 능력주의 임금체계 도입 임금구성 단순화 성과배분제 도입	임금교섭의 지연과 낮은 인상률 무교섭 타결과 교섭위임의 공존 임금인상보다 고용안정에 중점

정부와 사용자는 1989년 명목임금 상승률이 21.1%에 달하면서 한 자리수 임금 가이드라인을 제시하기 시작했다. 정부의 한 자리수 임금정책은 통상임금을 기준으로 한 것이었기 때문에, 통상임금에 산정되지 않는 제수당과 상여금을 대폭적으로 인상하는 결과를 빚었다. <표 2-5>는 정액급여, 초과급여, 상여금의 연도별 구성의 추이를 보여주고 있다. 1980년부터 1994년까지 14년간 정액급여와 초과급여의 비중이 감소되어 온 반면, 상여금의 비중은 점차 확대되고 있다.

<표 2-5> 연도별 임금구성의 추이 (단위 : %)

	비농전산업			제조업		
	정액급여	초과급여	특별급여	정액급여	초과급여	특별급여
1980	73.3	14.8	11.9	72.8	17.0	10.2
1985	73.8	12.0	14.2	72.2	15.6	12.2
1986	73.2	12.5	14.2	71.1	16.3	12.6
1987	71.6	12.7	15.8	69.0	16.7	14.3
1988	70.9	11.9	17.3	68.1	15.3	16.6
1989	69.4	11.1	19.4	66.3	14.2	19.5
1990	69.2	10.9	19.9	65.8	14.2	20.0
1991	69.1	10.3	20.5	66.4	13.8	19.9
1992	68.7	9.9	21.4	66.1	13.1	20.8
1993	68.7	9.3	21.9	66.2	12.5	21.2
1994	67.9	9.0	23.1	65.3	12.0	22.7
1995	67.8	9.1	23.2	65.0	12.6	22.3
1996	67.6	8.6	23.8	64.9	11.9	23.2

자료 : 노동부, 『매월노동통계조사보고서』, 각년호에서 재구성.

그 결과, 임금구성에서 기본급의 비중이 낮아졌으며, 통상임금 기준으로 타결된 임금인상률과 실제 총임금 상승률의 차이가 크게 벌어졌다. <표 2-6>를 보면 타결률과 실제 상승률의 격차는 1989년 3.6%에서 1990년 9.8%로 벌어졌으며, 1993년까지 최소한 7.0% 이상의 격차를 보이고 있다.

이처럼 통상임금 기준의 한 자리수 임금억제 정책이 실패하자, 정부는 1992년에 총액임금을 기준으로 한 자리 수 임금억제 정책을 제시하였다. 총액 임금제는 고임금 대기업에 한해 인금인상률을 임금총액 대비 5% 이하로 억제하는 것이었는데, 이를 달성하지 못한 기업에 대해서는 직·간접적인 제재 조치가 수반되었다. 총액 임금제의 명목상의 이유는 1980년대 후반 이후 확대된 기업규모간 임금격차를 축소하기 위한 것이었다. 그러나 실제로는 임금교섭에서 선도적 역할을 해온 대기업의 임금억제를 통해서, 임금억제 분위기를 파급시키는 데 주된 목적이 있었다. 총액의 5% 수준으로 임금을 억제하는 대신에, 생산성 향상분을 연말 성과급으로 받도록 사후 성과배분제도의 시행을 권장한 것도 이러한 이유 때문이었다.

<표 2-6> 임금타결률과 실제 임금상승률 (단위 : %)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
임금타결률	17.5	9.0	10.5	6.5	5.2	7.2	7.7	7.8
임금상승률	21.1	18.8	17.5	15.2	12.2	12.7	11.2	11.9
격 차	3.6	9.8	7.0	8.7	7.0	5.5	3.5	4.1

주 : 1992년 타결률은 총액임금기준이며, 기타 타결률은 통상임금기준임.
자료 : 한국노동연구원,『KLI 노동통계』, 1995, 1996.

임금수준 억제정책은 1993~94년에 정부가 주도했던 노·경총 중앙단위 사회적 합의에서 정점을 이루었다. 이 두 해 동안 노·경총이 제시한 임금인상률은 4.7%~8.9%(93년), 5.0~8.7%(94년)(<표 2-7> 참조)의 한 자리 수 범위 인상률이었다. 그러나 노사 중앙단위 합의 이후에도 실제 임금상승률은 한 자리수로 떨어지지 않았다.

1995년과 1996년에는 노총이 사회적 임금합의를 거부함에 따라, 일군의 학자들로 구성된 '공익 연구단'이 정부를 대신하여 임금가이드라인을 제시하였다. 이들의 임금 가이드 라인은 여전히 한 자리 수 임금억제를 내용으로 한 것이었다. 단지 전통적인 사용자 주장의

생산성 임금제를 거시경제 차원으로 적용했다는 점이 기존의 정책과 다른 부분이었다. 그 내용은 임금인상률이 국민경제의 생산성 이하로 결정되어야 한다는 것인데, 국민경제 노동생산성은 한 자리수이므로 임금인상률도 한 자리수여야 한다는 것이었다.

<표 2-7> 노·사·정의 임금가이드라인 (단위 : %)

	1993	1994	1995	1996
노경총 사회적합의 및 공익연구단의 임금안	4.7~8.9	5.0~8.7	7.1[1)]	6.6[2)]
국민경제노동생산성	8.5	9.4	9.5	9.0
한국노총	12.5	6.6~10.8	12.4	12.2
경 총	4.5	3.2~6.1	4.4~6.4	4.8
명목임금상승률	12.2	12.7	11.2	11.9
실질임금상승률	7.0	6.1	6.5	6.6

주 : 1) 국민경제 노동생산성은 공익연구단에서 산정한 적정임금인상률임
2) 1995년과 1996년의 공익연구단의 임금가이드라인은 주 1)의 적정임금인상률에서 호봉승급분 등을 공제한 적정 협약 임금인상률로 제시된 것임.

결국 정부의 한 자리수 임금 억제 정책은 1997년 말 경제위기가 본격화된 이후에야 실현되었다. 양대 노총의 노사관계개혁위원회 참여, 노동법 개정안 날치기 통과, 양대 노총의 총파업, 노동법 재개정, IMF 구제금융의 과정을 거치고 나서야, 임금인상률은 1987년 이후 10년만에 처음으로 7.0%라는 한 자리수의 임금상승률을 기록하고 있다.

2) 임금 수준 억제와 임금체계 개편의 관계

정부와 사용자의 임금수준 억제정책은 임금체계 개편의 유도로

이어졌다. 통상임금을 기준으로 한 한자리수 임금인상률의 억제는 각종 수당과 상여금의 편법적인 인상으로 이어져 임금구성의 불균형을 가져왔다. 이 과정에서 성과 배분제, 직능급, 연봉제 등 각 임금항목의 구성과 결정기준, 임금지급형태에 이르기까지 임금체계 개편에 관한 관심이 높아졌다. 성과 배분제는 총액임금제의 보완 방안으로 제출되었으나, 상여금의 고정적 성격을 버리고 경영성과에 따른 변동적 상여금으로 전환해야 한다는 주장으로 확대되었다. 능력주의 임금체계, 특히 직능급에 대한 관심은 단일 호봉제와 생산직 월급제에 대한 논쟁으로 이어졌다.

그러나 이러한 논의 과정이 정부와 사용자의 임금정책의 기조변화를 보여주는 것은 아니었다. 임금수준 억제 정책은 임금체계 관리 정책과 밀접한 관계를 갖고 있다. 기존의 임금수준 억제 정책이 직간접적인 정부의 개입을 통해 노동시장 전체를 대상으로 한 것이었다면, 임금체계 관리 정책은 정부가 직접적으로 개입하지 않은 채, 개별 기업의 임금체계 개편을 유도하고 있다는 차이가 있을 뿐이다.

기존의 임금수준의 억제는 노동시장 전체를 대상으로 하여, 해마다 임금교섭 선도부문의 임금상승을 억제함으로써 다른 부문으로의 파급효과를 기대한 것이었다. 임금 선도부문의 임금 인상 억제는 노동시장 전체를 대상으로 하기 때문에 정부의 개입의 여지가 존재했으며, 임금억제라는 공통된 목적에서 사용자와 이해관계를 같이 할 수 있었다. 그러나 한 자리 수 가이드라인으로 대표되는 임금 수준 억제정책은 대부분의 임금 선도 부문이 호황기의 고부가가치 장치산업에 집중되어 있었기 때문에 성공하기 어려웠다.

이에 비하여 임금체계 유연화는 개별 기업의 임금제도를 겨냥한 것이었다. 여기에는 정부의 직접적인 개입의 여지는 거의 존재하지 않았다. 정부가 원한다고 해서 모든 기업의 임금체계를 직능급이나 연봉제로 바꾸도록 법제화할 수는 없다. 개별 기업의 임금체계는 개

별 기업의 노사가 결정할 문제이므로, 정부와 사용자 단체는 임금체계의 개편방향을 홍보하고 유도할 수 있을 뿐이다.

그럼에도 임금체계 유연화가 정부와 사용자의 주요한 임금 정책인 것은 이를 통해서 인건비 증가율의 감소와 평균적인 임금 수준의 억제에 기여할 수 있기 때문이다. 능력주의 임금체계는 직무수행능력 평가에 연동한 임금체계이므로, 사용자들은 능력 평가제도의 운영을 통해 인건비의 증감을 조절할 수 있고 그 결과 평균임금의 상승을 억제할 수 있다는 점에 주목했다.

3. 최근 임금체계 개편 방향의 성격

1980년대 후반 이후 사용자의 임금체계 개편 방향은 연공적 집단적 관리를 탈피하고 직무직능에 의거한 개별적 관리를 지향하는 데에 있었다. 이러한 지향성은 IMF 구제금융을 받기 시작한 이후 더욱 강화되고 있다.

사용자에게 있어 임금은 인건비 개념이므로, 총 인건비 규모를 결정한 이후에 임금을 임금구성항목과 지급방식에 따라 개별 노동자에게 지급한다. 따라서 임금체계는 사용자에게 있어 총인건비를 어떤 항목과 방식에 따라 배분할 것인가, 그리고 이를 개별 노동자에 따라 어떻게 차등 지급할 것인가의 문제이다. 사용자는 결정된 인건비 규모를 효율적으로 관리함으로써 노동자의 동기유발과 근로의욕을 제고하고자 한다. 임금체계의 유연화는 인건비의 규모를 늘리지 않고도, 노동자의 일할 동기를 유발하는 동시에 불필요한 인력을 해소할 수 있는 방안으로 받아들여졌다.

먼저 1997년까지의 사용자의 임금체계 개편의 성격은 <표 2-8>에 나타나 있다. 기존 임금체계의 문제점으로는 교섭에 의한 임금

인상, 임금구성 중 낮은 기본급, 임금의 집단성과 연공성, 승격 보상의 결여 등의 문제점이 지적되었다.

<표 2-8> 사용자 측의 임금관리의 구체적인 제도화 방향

문 제 점	개선원칙	개선방안
교섭인상에 대한 지나친 인상	고임금·저인건비율 정책의 제도화	교섭인상과 승급기능의역할분담
기본급 임금체계의 낮은 구성비		기본급 중심의 임금관리
호봉제 임금의 집단성 연공성		개별임금관리방식의 활성화 (능력급, 고과상여제 및 연봉제)
직무가치 반영기능 미흡		직무가치 반영기능 강화(직군별 임금체계의 분화)
승격보상의 미흡	사원직·관리직 임금정책의 분화	승격보상의 확대
임금의 고정비용 성격 (종속변수화)		임금의투자성격강화(독립변수화)

자료 : 경총, 『1997 임금실무자료』, 1997, 99쪽에서 재인용.

이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 <표 2-9>에서 나타난 바와 같이 임금체계의 전반적인 개편이 요구된다.

교섭에 의한 임금 인상을 축소하기 위하여 능력급, 고과상여제, 연봉제 등과 같은 개별적 임금관리가 요구되었다. 개별 임금관리는 임금의 연공적 결정과 집단적 관리를 회피하고자 한 것이므로, 이를 위해서는 개인별 임금 관리 기준, 즉 인사고과제도의 도입이 필수이었다. 또한 인사고과의 운영이 효율적인 개인별 임금관리로 이어지기 위해서는 직급단계의 다단계화와 직군별 관리제도가 요구되었다.

임금 구성 및 그 결정 기준에 있어서도 사용자는 개별 관리, 고과관리, 변동적 관리로의 전환을 지향한다. 능력급, 고과급, 연봉제를 도입함으로써 기본급의 연공성을 완화하고, 더 이상 각종 수당과 복리후생비가 교섭에 의해 결정되는 것은 방지하고자 하였다.

<표 2-9> 임금관리상의 개선과제

임금관리 구조		현 상	관리상의 이슈	검토대안
임금 인상 수준 관리	교섭 인상	집단교섭의 집단성, 경직성	교섭인상 메카니즘의 기업주도성 확보	개별급화 방안 강구 인건비 관리모델 강구
	호봉 승급	집단근속 비고과형	동기유발/ 능력개발 메카니즘 부재	승급무시/승격중시관리형 존속 여부 merit pay (호봉제 폐지여부)
초임과 임금 격차	초임	학력별 초임 군경력 불인정 급호중심	직무의 시장임금 가치 반영여부 개별직무가치반영 여부	직무급 적용대상과 적용가능성 및 방법
	직급 (급여 등급)	단일직급 승격단계	직급단계의 적정성 승격기준의 적정성 (숙련단계 직능단계화)	직군관리제의 적용 직능(성과)평가와 승격
임금 체계 관리	기본 급체	직급별 호봉제	능력급화 직무특성반영	고과승급/연봉제 기본급의 기능강화
	제 수당	교섭수당	급여보전격의 성격의 수당과다 변동비적 성격 상실	연봉제 등의 도입으로 정리하는 방안 직무수당 활성화방안
	상여	임금수준/ 경기조정성격 집단상여성격과다	병동기적 성격의 운영기능 강화필요 집단성과의 자의성	고과상여 제의 개선 고정상여의 축소여부
	복리 후생 비	교섭형	고정비 화	부과급의 관리지침 (compensation driven system)

자료 : 경총, 『1997 임금실무자료』, 1997, 96쪽에서 재인용.

이러한 임금체계 개편 방향은 1997년말의 경제 위기 속에서 더욱 구체화되고 있다. 불황기에는 임금체계 변화를 통한 인건비 관리 전략으로서 총액 인건비에 의한 임금관리가 필요하며, 연공적 임금제도를 폐지하고 능력·업적주의로 전환함으로써 경제 불황에 대응해야 한다는 것이다. 1998년 경총은 '불황기의 인건비 관리 전략'이라는 제목 하에 일경련의 임금체계 전략을 그대로 수용하면서, 고용유연화와 임금체계 유연화를 연계시키고 있다(<표 2-10> 참조).

<표 2-10> 기업내 고용형태에 다른 처우와 주요내용

구분	장기축적능력활용형	고도전문능력 활용형	고용유연형
고용형태	기간을 정하지 않은 고용계약	고용계약 기간을 정함	고용계약 기간을 정함
대 상	관리직, 종합직, 핵심기술부문	전문부문(기획, 영업, 기술개발 등)	일반직 기능부문, 판매부문
임 금	월급제나 연봉제 직능급 승급제	연봉제 업적급 승급제도 없음	시간급제 직무급 승급제도 없음
상 여	정률제+업적연계	성과분배	정률제
퇴직금·연금	포인트제	없음	없음
승진·승격	역직 승진 직능자격 승격	업적 평가	상위직무로의 전환
복지제도	생애 종합제도	생활지원제도	생활지원제도

자료 : 일경련,『신시대의 일본적 경영』, 1995,
한국경총,『98년판 임금실무자료』, 1997, 38쪽에서 재인용

이러한 주장이 기존의 주장과 다른 점은 임금체계 차별화와 고용형태의 차별화를 연계하고 있다는 점이다.

사용자들은 노동자들을 '장기축적 능력형'과 '고도전문 능력형' 및 '고용 유연형'으로 차별화해서 관리하고자 한다(<표 2-10>참조). '장기축적 능력 활용형'에 속하는 노동자들은 관리직, 종합직, 핵심 기술부문에 종사하는 자로, 장기 고용과 월급제, 직능급제를 적용받는다. '고도전문능력 활용형'에 속하는 노동자들은 기획, 영업, 연구개발 등의 전문적 분야에 종사하는 사람들로, 장기고용 보장되지 않으며 연봉제, 업적급을 적용받는다. '고용유연형'에 속하는 노동자들은 일반 기능직, 판매직에 종사하는 자로서, 장기고용이 보장되지 않으며 임금이나 고용형태에서도 시간급이나 계약제를 적용받는다[3].

3) 경총,「불황기의 인건비 관리전략」『98년판 임금실무자료』, 1998, 35~39

이에 따라 '장기축적 능력 활용형'을 제외한 나머지 고용형태에서는 장기 고용과 연공급이 보장되지 않는다. 단지 일정기간 동안의 계약과 재계약이 반복됨에 따라 업적급인 연봉의 상승이 있을 뿐이다. 상용고인 '장기축적 능력 활용형'에 있어서도 일정 근속이 지난 이후에는 연공에 의한 임금 상승이 정지된다. 이 경우 업적급의 상승만이 존재하게 되므로, 고과 평가에 의해서만 임금이 상승할 수 있다. 이에 따라 연공급은 거의 해체되며, 기업의 총인건비 규모는 고급 인력을 수용하면서도 이와 무관하게 절감된다.

경총이 최근 일경련의 임금체계 개편방향을 '불황기의 인건비 관리 전략'으로 소개하고 있는 것은 최근의 급격한 고용 유연화가 임금 유연화로 연결될 수 있는 최적기이기 때문이다. 역으로 임금체계 유연화가 성공할 경우 이는 항상적인 고용유연화의 수단으로 기능할 수 있다. 불황기가 아니더라도 경기변동이나 기업내 고용조정이 필요할 때마다, 기업은 능력주의 임금체계와 연동되어 있는 인사고과의 운영을 통해 일정한 인력을 퇴출시키거나 단기고용 형태로 흡수할 수 있을 것이기 때문이다.

제3장 임금제도에 대한 노동계 입장의 재검토

1. 임금구성, 임금체계, 임금지급형태

기업의 임금관리는 크게 임금수준의 관리와 임금제도의 관리로 구분된다. 임금수준은 기업에게는 노동비용이자 노동자에게는 생활비 수준을 의미하기 때문에 노사 양측에게 모두 중요한 관심사이다. 이에 비해 임금제도는 임금비용을 노동자들에게 어떤 기준으로 배분할 것인가의 문제이다. 기업의 입장에서 임금제도는 노동자의 동기유발과 생산성 향상을 도모할 수 있는 제도라는 점에서 중요하다. 노동자의 입장에서도 임금제도의 공정성에 관심을 갖게 되는데, 임금제도는 자신의 능력 발휘 정도를 평가하는 기준이기 때문이다.

임금제도는 <표 3-1>에서와 같이, 임금 구성, 임금 체계, 임금지급형태로 구분된다. 임금구성은 임금이 어떠한 항목으로 구성되어 있는가를 보여준다. 임금체계는 각 임금 항목, 특히 임금 구성 중 가장 큰 부분을 차지하는 기본급이 어떤 결정기준에 의해서 결정되는가를 보여준다. 임금 지급형태는 임금을 시급, 주급, 월급 등 어떠한 형태로 지급할 것인가에 관한 것이다. 임금제도는 결국 총 인건비를 노동자들에게 어떠한 기준에 의해서 배분할 것인가를 결정짓는 것이다.

<표 3-1> 임금체계와 임금지불형태

임금제도
┌ 임금체계 - ┌임금구성 : 기본급, 제수당, 상여금 등
| └기본급(또는 기준임금)의 결정기준 : 연공급, 직무급, 직능급
└ 임금형태- 시간급, 능률급, 슬라이딩 스케일제, 성과배분제 등

자료 : 한국능률협회, 『임금결정과 임금관리』, 280쪽에서 재인용

협의의 임금체계는 기본급의 결정 기준을 의미한다. <표 3-2>에 나타난 바와 같이 기본급 임금체계는 그 결정 기준이 무엇인가에 따라 결정된다. 즉, 기본급 결정 요인이 성, 연령, 학력, 근속, 경력 등 고정적인 속인적 요소라면 이는 연공급에 해당되며, 직무 수행 능력 등의 요소라면 직능급, 직무적 요소라면 직무급에 해당된다.

임금 결정 기준이 무엇인가에 따라 노동자간의 임금격차의 성격이 결정된다. 즉 연공급에서는 연령, 근속 등의 차이에 따라 노동자간 임금격차가 결정되며, 직능급이나 직무급에서는 직무 수행 능력이나 직무의 차이에 따라 노동자간 임금격차가 결정된다. 따라서 임금체계의 성격은 어떠한 기준에 의해 임금격차가 설정되어 있는가를 보여준다.

<표 3-2> 기본급의 결정 원칙

기본급의 결정원칙		
┌─속인적 요소	┌ 고정적요소	- 성, 연령, 학력, 근속, 경력
|	└ 능력적 요소	- 직무 수행 능력(지식, 숙련, 판단)
└─직무적 요소	- 직무	- 자격, 심신부하, 책임, 작업환경

자료 : 堀口茂, 「職能給制度」, 同友會, 1990

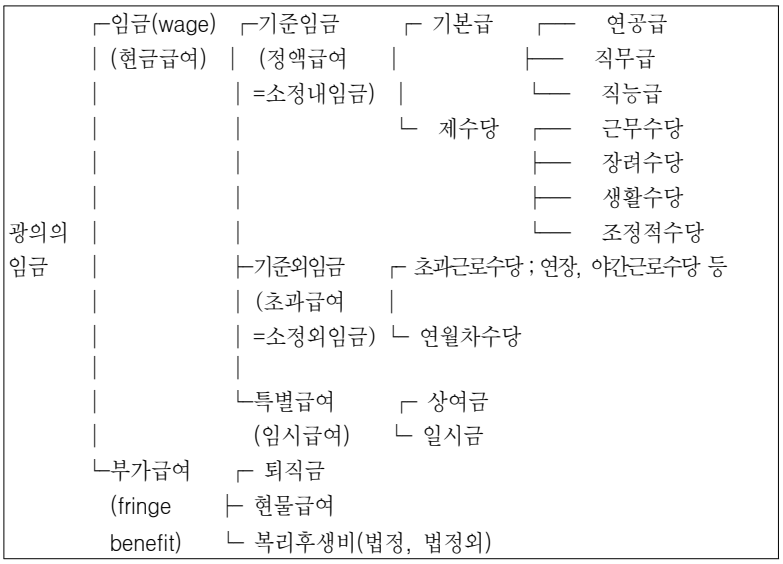
2. 임금구성과 기본급 비중

1) 임금구성에 대한 노사의 입장

임금구성은 노동자 개인에게 지급되는 임금이 어떤 임금 항목으로 구성되어 있는가를 보여준다. 넓은 의미에서 임금은 현금 급여만이 아니라 화폐가 아닌 형태로 지불되는 모든 보상(compensation)을 포함한다. 부가급여는 퇴직금, 복리 후생비, 현물 급여로 구분되

고, 현금 급여는 정액 급여(=기준임금)와 초과 급여(=기준외 임금) 및 상여금(특별 급여)으로 구분된다(<표 3-3> 참조). 이러한 임금구성은 일본과 한국에서 전형적인 임금구성으로 기본급의 결정 요소가 달라진다 해도 크게 변화되지 않는다. 기본급이 연공급만이 아니라 직능급이나 직무급으로 운영되더라도, 기본급, 제수당, 상여금으로 구성되는 기준 임금 구성의 기본적인 구조는 변화되지 않는다.

<표 3-3> 임금의 구성



자료 : 한국능률협회,『임금결정과 임금관리』, 281쪽에서 재인용

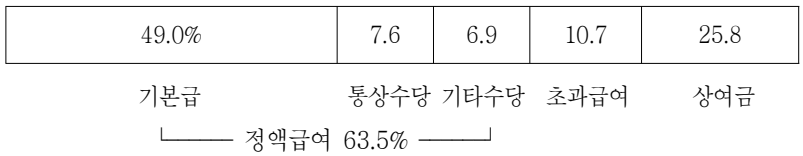
그러나 임금구성의 변화는 임금정책의 변화, 임금체계의 변화, 임금 지급 형태의 변화에 따라 다양하게 나타날 수 있다. 예를 들어, 연봉제로의 변화는 <표 3-3>에서 살펴본 것과는 다른 형태의 임금구성으로 나타나게 된다(제 5장 참조).

임금정책의 변화도 임금구성을 변화시키는 요인이다. 우리 나라에서는 1980년대 후반 이후 기본급을 포함한 정액 급여의 비중이 줄

고 상여금 등 특별 급여의 비중이 증대되는 임금구성의 변화가 있었다. 1986년 이후 총 임금에서 차지하는 정액 급여의 비중이 지속적으로 감소되었으므로, 정액급여 중에서 기본급의 비중도 지속적으로 저하되어 왔다는 점을 미루어 짐작할 수 있다.

그 결과 1995년 현재 우리 나라의 임금구성은 정액 급여 63.5%, 초과 급여 10.7%, 상여금 25.8%를 보이고 있다(〔그림 3-1〕 참조). 정액 급여는 기본급 49.0%, 통상 수당 7.6%, 기타 수당 6.9%로 구성되어 있다[4].

〔그림 3-1〕 한국의 임금구성비(1995년)



자료 : 노동부, 『임금구조 실태조사 보고서』 원자료(1995년)의 10% 근로자 표본(<부표 1> 참조)

임금구성에서 기본급 비중이 저하됨에 따라, 노사 양측은 모두 기본급 비중을 확대해야 한다고 주장해 왔다. 그러나 기본급 비중의 저하에 대한 노사 양측의 원인 진단과 귀결점은 서로 다르다.

사용자측에서는 기본급 비중의 저하가 노조의 임금교섭의 결과로 발생했다고 주장한다. 기본급만이 아니라 각종 수당이나 상여금도 교섭을 통해 결정됨으로써, 결과적으로 임금구성이 왜곡되었다고 지적

4) 통상수당은 통상임금에 포함되는 수당으로서, 직무수당, 직책수당, 자격수당, 책임자수당, 금융수당, 물가수당, 조정수당, 특수작업수당, 위험작업수당, 벽지수당, 한랭지수당, 생산장려수당, 기술수당을 포함하며, 기타수당은 통상임금에 포함되지 않는 수당으로서 가족수당, 통근수당, 연월차수당, 주택수당을 포함하고 있다.

한다. 이를 바로잡기 위해서는 임금이 단체교섭을 통해 결정되는 관행을 시정해야 하며, 동시에 각종 교섭형 수당을 기본급으로 통폐합하고, 기본급을 능력 평가에 의해서 결정해야 한다고 제시하고 있다.

노동측에서도 기본급의 비중을 높여야 한다고 주장하고 있지만, 이는 사용자측의 주장과는 다르다. 기본급 비중의 저하는 정부의 한 자리수 임금정책의 결과이며, 노동자에게도 이롭지 않다고 지적된다. 첫째, 연공서열형 임금체계 하에서 기본급은 연령에 따른 생계비의 증가분을 반영하기 때문에, 임금구성에서 기본급의 비중이 낮으면 노동자의 생활보장이 어렵기 때문이다. 다음으로 기본급은 교섭을 통한 임금인상의 준거이며 수당이나 상여금의 산정 기초이기 때문에, 임금항목 중 기본급의 비중이 높을수록 노동자에게 유리하다는 것이다.

이러한 노사 양측의 주장을 비교해 보면, 사용자측은 임금의 단체교섭 결정 및 연공 임금의 해체를 주장하고 있으며, 노동측은 임금의 단체교섭 결정을 유지하면서 임금의 연공성 강화를 주장하고 있음을 알 수 있다.

2) 임금 구성 중 기본급 비중의 의미

노동측이 주장해 온 것처럼, 임금 구성 중 기본급 비중이 높아야 생활 안정성이 있다는 주장은 기본급 비중과 임금수준의 상관관계가 입증될 때에만 타당할 것이다. 임금의 생활 안정성은 매월 통상적으로 지급되는 임금수준이 생활을 유지할 수 있을 만큼 높을 때 보장될 수 있다. 따라서 기본급과 임금수준의 관계에서 기본급 비중이 높을수록 임금수준이 높다는 것이 입증되어야, 임금의 생활 안정성이 보장된다고 할 수 있다. 이를 살펴보기 위해서 <표 3-4>에서는 각 노동자 부문별로 기본급의 비중과 임금수준과의 상관관계를

살펴보았다.

<표 3-4> 기본급 비중과 각 임금수준과의 상관관계

	전체	성		직종		기업규모		
		남	여	사무직	생산직	100인 미만	100~499인	500인 이상
고정수당 수준	-0.380	-0.365	-0.395	-0.507	-0.339	-0.486	-0.424	-0.330
변동수당 수준	-0.388	-0.370	-0.431	-0.462	-0.348	-0.432	-0.427	-0.340
정액급여 수준	0.546	0.539	0.533	0.408	0.680	0.555	0.505	0.555
초과급여 수준	-0.385	-0.413	-0.279	-0.246	-0.510	-0.285	-0.366	-0.433
상 여 금 수준	-0.247	-0.193	-0.361	-0.257	-0.308	-0.407	-0.195	-0.173
총 임 금 수준	-0.292	-0.231	-0.404	-0.239	-0.562	-0.298	-0.250	-0.315

자료 : 노동부,『임금구조실태조사보고서』1995년도 근로자 10% 표본

그러나 <표 3-4>[5]에 의하면, 기본급의 비중과 총 임금수준 간에는 역의 관계가 존재한다. 총 임금수준이 높을수록 기본급 비중이 낮으며, 각종 수당, 초과 급여, 상여금의 수준이 높을수록 기본급 비중이 낮게 나타나고 있다. 이는 기본급 비중이 높을수록 임금수준이 높아져 노동자의 생활 안정성이 보장된다는 주장과는 다른 결과이다. 왜냐하면 기본급 비중이 낮은 것은 기본급 이외의 다른 임금 부분이 크기 때문이며, 그럴수록 임금수준이 높기 때문이다.

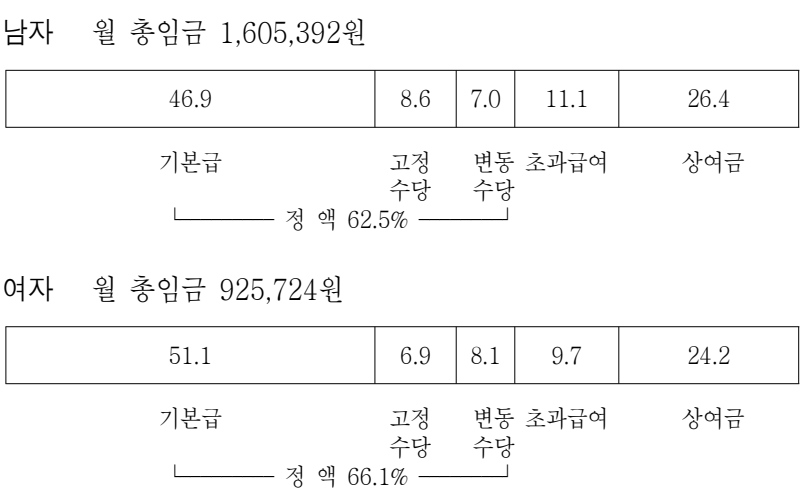
5) 여기에서 사용된 자료는 노동부에서 제공하는 1995년『임금실태조사보고서』의 10% 근로자 표본이다. 이 자료에서는 임시·일용고 자료는제외하고, 상용고와 수습근로자 자료만을 사용하고 있다. 이는 임시직의 경우 임금구성의 특이성이 있다고 판단되기 때문이다. 또한 분석에서 사용된 총 임금수준은 정액급여+초과급여+상여금 월할분으로 구성됨으로써, 초과급여가 포함된 것이다. 노동자들이 초과근로를 하는 이유가 월평균임금의 주관적인 부족분을 보완하기 위한 것이므로, 임금구성의 분석에서는 초과급여의 비중을 사용하는 것이 바람직하다고 보았기 때문이다. 각 상관계수의 값은 1에서 -1의 값을 갖는데, 1이나 -1에 가까울수록 두 변수간의 상관관계가 강하다는 것을 보여주며, 0에 가까울수록 상관관계가 없다는 것을 보여준다.

다른 한편으로, 기본급 비중과 각 임금수준과의 상관관계는 성, 직종, 기업규모에 따라 다르게 나타난다. 이를 살펴보기 위하여 여기에서는 성, 직종, 기업규모에 따른 임금항목의 구성비를 비교해 보았다.

먼저 성별 임금구성의 차이를 살펴보면(〔그림 3-2〕 참조), 여성의 기본급 비중이 남성에 비해 높은 것으로 나타나고 있다.

여성의 경우 초과 급여와 상여금의 비중이 낮기 때문에 정액 급여의 비중도 남성에 비해 높은 편이다. 이는 임금수준이 낮을수록 월 생활비를 보전하기 위해 기본급 비중이 높다는 것을 보여준다.

〔그림 3-2〕 성별 임금구성비(%)

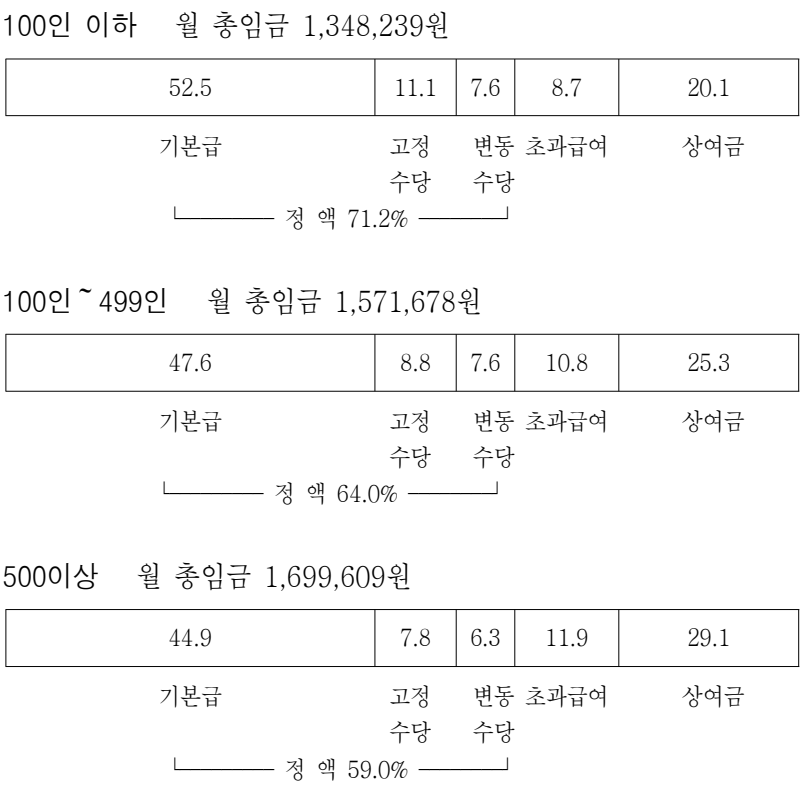


자료 : <부표 3-1> 참조

기업규모별로 보아도, 기본급 비중은 임금수준이 낮을수록 높게 나타나고 있다(〔그림 3-3〕 참조). 기업규모가 작을수록 임금수준이 낮으며 기본급의 비중이 높게 나타나고 있다. 100인 미만의 기업과 500인 이상 기업의 기본급의 비중은 각각 53.3%, 44.9%로 나타나고

있다. 이는 기업규모가 클수록 상여금의 지급률이 높기 때문에[6] 나타난 것으로, 기본급 비중은 임금이 낮은 소규모 기업에서 높다.

〔그림 3-3〕 기업규모별 임금구성비(남자)



자료 : <부표 3-1> 참조

6) 1991년 상여금의 결정기준에 관한 조사를 보면, 단체교섭에 의한 상여금 결정이 경영자의 임의적 결정이나 경영성과에 의한 결정보다 대단히 높게 나타나고 있다. 단체교섭에 의한 상여금 결정은 100~300인 미만기업이 37.9%, 300~1000인 기업이 48.0%, 1,000인 이상 기업에서 51.9%로 나타나, 대기업일수록 교섭에 의한 상여금 결정비중이 높다는 것을 보여준다(경총, 『한국기업의 임금관리』, 1992, 311쪽)

이러한 결과는 기본급 비중이 임금수준과 역의 관계에 있다는 앞의 분석을 뒷받침한다. 임금구성 중 기본급 비중을 높여야 생활 안정성이 있는 것이 아니라, 임금이 낮은 부문에서 기본급 비중이 높은 것이다. 임금의 생활 안정성은 임금수준이 생계비에 근접하는가의 문제이지, 기본급 비중의 크기와는 무관하다.

그러나, 직종별 임금구성에서는(〔그림 3-4〕 참조), 이와 다른 결과를 보이고 있다. 사무직의 기본급 비중은 49.0%인데, 생산직의 기본급 비중은 44.6%로 나타나고 있다. 따라서 임금이 낮은 부문에서 기본급 비중이 높다는 것은 직종별 임금구성에는 해당되지 않는다.

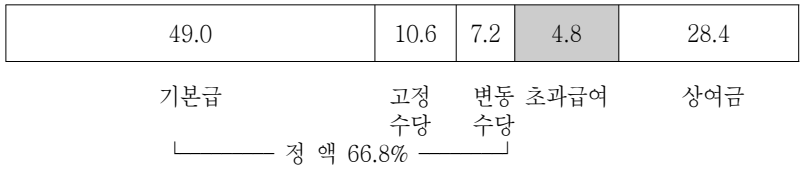
이는 직종별로 호봉제, 수당, 임금 지급 형태 등을 통해 임금제도의 차이를 두고 있기 때문에 나타난 현상이다. 생산직과 사무직간에는 서로 다른 호봉표가 적용되고 있으며, 호봉표의 연공성은 전통적으로 사무직에게만 부여되었다. 사무직에게는 월급제와 고정적 수당이 부과되었으나, 생산직에게는 시급제에 기초하여 초과 근로를 통해 낮은 기본급 수준을 보전하도록 하였다. 생산직에게는 기본급의 연공적 상승을 배제하고 초과 근로를 통해서 낮은 기본급 수준을 보전하도록 한 것이다. 초과 급여의 비중을 제외하고 보면, 사무직의 임금 중 기본급 비중은 51.5%이고, 생산직의 기본급 비중은 54.5%로 나타나, 저임금 부문에서 기본급 비중이 크다는 점을 알 수 있다. 직종별 임금구성에서도 초과 급여를 제외한다면, 기본급 비중과 임금수준은 역의 관계에 있다는 것이다.

따라서 기본급 비중의 증대를 통해서 생활 안정성을 높이고자 하는 노동조합의 요구는 중소기업이나 여성 등 저임금 부문을 겨냥하기보다는, 정확하게는 생산직 남자의 임금구성을 중심으로 사고했기 때문에 나타난 것이다. 생산직 남자의 경우 기본급의 인상이 가능하다면, 이는 초과 근로시간의 축소로 연결될 것이고 이를 통해서 기본급 비중의 증대가 가능할 것이기 때문이다.

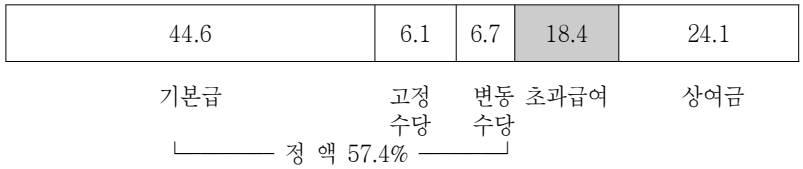
결국 노동측의 임금 구성 중 기본급 비중을 확대하자는 주장은 생산직 임금의 연공성을 강화함으로써 기본급의 생활 안정성을 보장하자는 것이었다.

〔그림 3-4〕 직종별 임금구성비(1995년)

남자사무직 월 총임금 1,810,847원



남자생산직 월 총임금 1,363,278원



자료 : <부표 3-1> 참조

3) 기본급 비중 확대 주장의 문제점

이상에서 살펴본 대로 임금구성 중 기본급 비중을 확대함으로써 생활 안정성을 높일 수 있다는 주장은 재고되어야 할 것이다. 기본급 비중과 임금수준은 역의 관계에 있으므로, 임금의 생활 안정성을 위해서는 기본급 비중을 확대해야 하는 것이 아니라, 임금수준을 높여야 할 것이다. 생산직 임금의 연공성 강화를 위한 기본급 비중의 확대 주장은 다음과 같은 점에서 재고되어야 할 필요가 있다.

첫째, 기본급의 비중은 생계비 변동과 무관하게 각종 수당이나 상

여금의 변화, 혹은 임금체계의 변화에 따라 얼마든지 축소되거나 확대될 수 있다. 1987년 이후 기본급의 축소는 생계비의 축소로 인한 것이 아니라, 각종 수당과 상여금이 확대된 결과였다. 이 시기 각종 수당과 상여금의 확대는 사용자들이 정부의 한자리수 임금정책을 지키기 위하여 통상임금에 포함되지 않는 수당과 상여금을 인상함으로써 발생한 것이었다.

<표 3-5> 임금인상 기준

	계	기본급	통상임금	월정급여액	기타
임금인상 기준	100.0	51.0	37.7	5.5	5.8
고정상여금 지급기준	100.0	54.8	31.9	6.6	6.8

자료 : 경총, 『'96 임금조정 실태조사』, 1997

둘째, 기본급이 제 수당이나 상여금의 산정 기초이기 때문에 기본급의 비중이 높아야 한다는 견해도 수정되어야 할 필요가 있다. 기본급을 기준으로 제 수당이나 상여금을 산정하는 기업의 경우, 기본급의 증대는 각종 수당 및 상여금의 증대로 연결되므로, 임금항목간 비중의 변화는 그다지 크지 않다. 또한, 각종 수당과 상여금의 산정 기초 및 임금인상 기준으로서의 기본급의 중요성은 갈수록 떨어지고 있다. <표 3-5>에 의하면 임금인상 기준이 되는 임금항목은 기본급이 51.0%이며, 통상임금도 약 37.7%를 차지하고 있다. 고정적 상여금의 산정기준도 기본급 이외에 통상임금이 중요한 기준을 차지하고 있다. 이와 같이 상여금이나 제 수당의 산정 기초가 되는 기준임금이 개별 기업마다 다른 상황에서 기본급의 비중이 임금 산정에서 차지하는 중요성은 그다지 높다고 볼 수 없다.

마지막으로, 각종 고정적 수당이나 고정적 상여금의 통폐합을 통한 기본급 비중의 확대는 능력주의 임금체계 도입의 전제라는 점을 고려해야 한다. 다음 장들에서 보게 될 것처럼, 직능급이나 연봉제를

도입하기 위해서는 고정적 임금항목의 일부, 혹은 전체의 통폐합이 요구된다. 따라서 노동측의 기본급 비중 확대 주장은 사용자측에서 주장하는 능력주의 임금체계의 도입을 용이하게 한다는 점에서 재고되어야 할 것이다.

3. 임금 지급 형태와 생산직 월급제

1) 임금 지급 형태와 직종별 차이

임금 지급 형태는 임금을 지급하는 방식으로, 시간급, 주급, 일급, 월급 등의 형태로 구분될 수 있다. 이중 어떠한 임금 지급 형태를 채택할 것인가는 노동자가 수행하는 노동의 성격과 연관되어 있다. 시간급, 일급, 주급은 시간, 일, 주당 업무를 파악하기 쉬운 파트타이머나 아르바이트, 판매직, 단순 노무직 등에게 주로 적용되며, 시간당 업무를 파악하기 어려운 일반 사무직, 관리직, 전문직에게는 월급제 혹은 연봉제 등이 적용된다.

월급제는 일당 월급제와 완전 월급제로 구분된다. 주로 일당 월급제는 생산직에게 적용되며, 완전 월급제는 사무 관리직에게 적용되고 있다. 일당 월급제는 임금이 월 단위로 결정되어 지급되는 것을 원칙으로 하되, 결근 등의 이유로 빠진 근무일 수만큼 공제하는 임금형태를 말한다. 따라서 일당 월급제는 시간당 업무 성과를 파악하기 쉬운 생산직에게 적용되는데, 임금을 월 단위로 지급한다는 점에서 일급제와 다르며, 결근일에 임금을 감액한다는 점에서 완전 월급제와 다르다. 이에 비하여 완전 월급제는 임금이 월 단위로 정해지고 결근일 수 등 근로일 수와 무관하게 고정적으로 월급이 지급되는 임금형태를 말한다. 이하에서 사용되는 월급제 개념은 완전 월급제만을 의미하고 있다.

<표 3-6>은 직종별 임금 지급 형태의 차이를 보여준다. 사무직은 전체의 97.0%가 월급제인데 비해서, 생산직은 44.0%만이 월급제[7]를 채택하고 있으며, 나머지는 일급제(36.0%), 시간급제(19.9%)의 순서로 나타나고 있다. 사무직의 경우에는 남녀 차이 없이 동일하게 월급제를 적용 받고 있으나, 생산직에서는 남녀 차이가 크게 나타난다. 생산직의 경우 남자의 50.0%가 월급제의 적용을 받고 있는 반면, 여자의 27.2%만이 월급제의 적용을 받고 있다.

<표 3-6> 직종별 임금지급 형태 (단위 : %, 개)

	사무직			생산직		
	전체	남	여	전체	남	여
시 간 급	1.2	1.1	1.6	19.9	18.7	23.4
일 급	1.2	1.0	1.8	36.0	31.2	49.3
주 급	-	0.05	-	-	0.01	0.08
월 급	97.0	97.3	96.0	44.0	50.0	27.2
도급제 등 능률급	0.5	0.5	0.7	-	0.06	-
계	21,612 (100.0)	15,550 (100.0)	6,062 (100.0)	18,261 (100.0)	13,425 (100.0)	4,836 (100.0)

자료 : 노동부,『1995년 임금구조실태조사보고서』의 원테이프 10% 근로자 표본

2) 생산직 월급제에 대한 노사간의 입장

노동계는 생산직의 시급, 일급에 기초한 불안정한 임금 지급 형태를 지양하고 완전 월급제로의 전환을 주장해 왔다. 그간 생산직의 월급제 전환에 대해서는 노사간에 다소간 이견이 있었으나, 능력주의 임금체계의 도입과 맞물려 사용자측에서도 부정적인 입장을 취했다고 보기는 어렵다.

7) 여기에서 생산직의 월급제도 완전월급제를 의미한다. 일당 월급제는 일급에 포함되어 있다.

노조 측이 생산직의 완전 월급제를 주장하는 이유는 월급제 전환을 통해서 생산직의 임금을 사무직과 같이 연공적으로 만들기 위한 것이었다. 이는 생산직 월급제를 요구한 현대 중공업 노조의 요구에 잘 나타나 있다. 현대 중공업은 1995년 현재 사무직에 대해서는 완전 월급제를 적용하고 있으나, 생산직에 대해서는 4급 기사(직장) 이상으로 승진할 경우에만 월급제를 적용하고 있으며, 4급 기사 미만의 직급에 대해서는 시급제를 적용하고 있다. 노조 측이 주장하는 월급제 전환의 필요성을 요약해 보면, 완전 월급제를 통해서 1) 노동시간을 단축하고, 2) 생산직 임금의 안정성을 확보하고, 3) 단일호봉제를 도입하고, 4) 생산직·사무직간 임금격차를 축소하며, 5) 생산직·사무직간의 일체감을 확보[8]할 수 있다고 보기 때문이다.

사용자측도 생산직 월급제 전환에 대해서 부정적이라고는 보기 어렵다. 사용자측의 주장을 살펴보면, 생산직에게 월급제를 적용함으로써, 1) 애사심과 귀속 의식이 증가하여 협조적 노사관계가 형성될 수 있고, 2) 월급여의 안정으로 근로자의 생활의 질이 향상되고, 3) 생산직과 사무 관리직의 이원화된 임금형태에서 요구되는 행정비용이 감소될 수 있으며, 4) 생산직의 다 기능화를 촉진할 수 있다. 또한, 5) 생산직 사무직간 임금격차 완화, 6) 직급 승격 관리로 기능직 경력 관리 강화, 7) 직종별 신분 차별 해소, 8) 능력주의 임금체계로 용이한 전환 등을 도모할 수 있다는 것이다[9].

---

8) 조맹현,「월급제에 대하여」, 현중 노조 제도개선위원회, 민주항해 95년 1. 2월호

9) 양병무,「생산직 월급제의 과제와 방향」, 경총, 95.7

<표 3-7> 월급제 도입의 장단점

구분	장점	단점	논의 사항
임금측면	·생산직임금의 소득안정성 증대 ·사무직 생산직간 임금격차 완화	·통상임금의 인상으로 인한 인건비 부담 증대 ·시간외 근로에 대한 부담증가로 기업내부의 노동력 활용의 유연성 저해	·시간외 수당 할증률 조정 문제 ·능력급화에 대한 공감대 형성
직급제도 인사제도	·사무직, 생산직의 일체화 내지 통합의 계기 ·직급승격관리로 기능직경력관리 가능	·고직급 고임금화	·자동승격 요구에 대한 조정문제 ·생산직 승격체제의 확립관계 ·공정한 평가제도의 도입 및 운영
생산성 (동기유발 측면)	·직종별 신분차별 해소효과	·근무태도,복무규율 해이	·근로시간관리방안의확립 ·임금과 생산성 연계방안에 대한 공감대 형성

자료 : 박준성,「월급제의 배경과 대처방안」,『임금형태와 노사관계』, 1995. 한국노사관계학회의 추계정책토론회 자료집, 1995. 3 에서 재인용

생산직-사무직간 이원적 관리구조의 일원화, 직종별 임금격차, 신분차별 해소와 같은 주장은 월급제 전환에 대한 노사 양측의 주장을 받쳐 주는 요인들이다. 이러한 공통성은 생산직 월급제라는 임금지급 형태만의 변경이 아니라, 생산직의 경력 사다리나 임금상승 경로를 사무직과 일치시키는 것으로 나아간다.

그러나 월급제에 대한 노사간의 이해의 귀결점은 서로 다르다.

노조측은 월급제를 통해 생산직-사무직간 임금격차를 축소하고 이원적 관리구조의 해소를 요구한다. 그 수단은 생산직 임금에서 연공성을 강화함으로써 사무직과 유사한 임금곡선을 만들고자 한 것이다. 따라서 노조측의 주장은 기존의 연공적 임금질서의 유지를 전제로 한 것이다.

그러나 사용자의 월급제 주장은 기존의 연공적 임금질서의 부정을 전제로 하고 있다. 생산직 월급제를 통해 사무직과 생산직의 연령별

임금 상승 곡선은 비슷해지지만, 이는 연공적 질서가 아니라 능력주의 임금 질서를 전제로 한 것이다. 다음 장에서 보게 될 것처럼 병존형 직능급(연공급+ 직능급)을 도입하기 위해서는 직종별로 동일한 기본급 체계와 월급제를 전제하고 있음을 염두에 두어야 할 것이다. 능력주의 임금관리를 위해서는 연공적 임금질서 하에서 이중적 직종별 관리로부터 탈피해야 할 필요가 있기 때문이다.

3) 월급제-비 월급제간의 임금구성 및 근로조건의 차이

이 절에서는 월급제를 적용받는 생산직과 월급제를 적용받지 않는 생산직 간에 임금구성의 차이가 있는가를 살펴보고자 한다. 이를 통하여 생산직에 월급제를 적용할 경우 근로시간 단축효과가 있는가를 살펴보고자 한다.

먼저 <표 3-8>은 직종별 기업규모별 임금 지급 형태를 보여주고 있다. 생산직의 경우 기업규모가 작을수록 월급제를 적용 받는 노동자가 많다. 이는 대기업일수록 생산직 월급제를 채택하고 있는 비중이 높다는 경총의 조사[10]와 다른 것이다. 이는 자료의 차이에서 기인하는 것이다. 경총의 조사는 사업체 조사이므로, 일부 고직급 생산직에게만 월급제를 적용하는 기업도 생산직 월급제를 적용하는 기업으로 조사될 것이다. 그러므로 월급제의 적용 여부는 사업체 조사가 아니라 근로자 조사에 의거해야 할 것이다. 이 글은 근로자 조사에 의거하여 살펴보고 있는데, 중소기업일수록 월급제를 적용 받는 생산직의 비중이 높게 나타난다. 이는 중소기업의 경우 임금수준이 낮기 때문에 이를 보전하고 기업 통합 의식을 높이기 위해 월급제를 채택할 가능성이 높기 때문이다.

---

10) 경총, 『'96 임금조정 실태조사』, 1997.

<표 3-8> 기업규모별 임금지급 형태(남자)

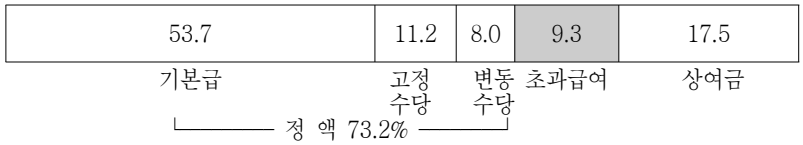
	사 무 직			생 산 직		
	1규모	2규모	3규모	1규모	2규모	3규모
시 간 급	0.8	0.7	1.8	17.4	15.3	22.8
일 급	0.7	0.6	1.8	21.7	27.9	37.3
주 급	0.06	-	0.1	0.07	-	0.02
월 급	98.4	98.0	96.1	60.3	56.8	39.9
도급제 등 능률급	-	0.8	0.2	0.07	0.1	-
계	1,550 (100.0)	8,039 (100.0)	5,961 (100.0)	1,399 (100.0)	6,333 (100.0)	5,693 (100.0)

자료 : 노동부, 『1995년 임금구조실태조사보고서』의 10% 근로자표본

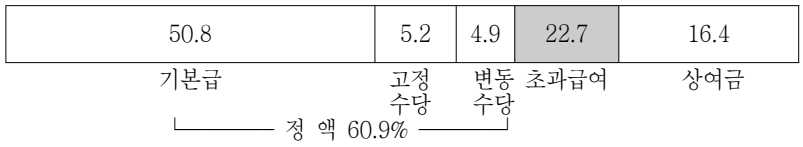
생산직 내부에서도 월급제와 비 월급제 간에는 임금구성의 차이가 있다. 〔그림 3-5〕에 의하면, 기본급의 비중은 월급제와 비 월급제간에 큰 차이가 없지만, 정액 임금의 비중은 월급제가 비 월급제에 비해 현격하게 높다. 이는 월급제의 경우 고정수당의 비중이 비 월급제보다 높기 때문이다. 또한 초과 급여에서도 월급제와 비 월급제간에 차이가 있다. 월급제의 경우 비 월급제에 비해 초과급여의 비중이 매우 낮게 나타난다. 이는 월급제와 비 월급제간 초과 근로시간의 차이에서 기인하는 것이다. 비 월급제의 경우 낮은 정액 급여를 보전하기 위하여 더 많은 초과 근로를 하기 때문에 나타난 것이다. 이는 생산직에게 월급제를 적용할 경우 초과 근로시간이 단축될 가능성을 보여준다.

〔그림 3-5〕 생산직 남자의 월급제-비월급제간 임금구성의 차이

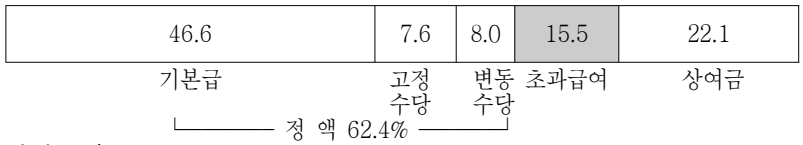
<100인 미만>
월급제



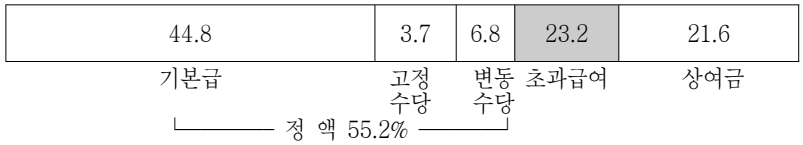
비월급제



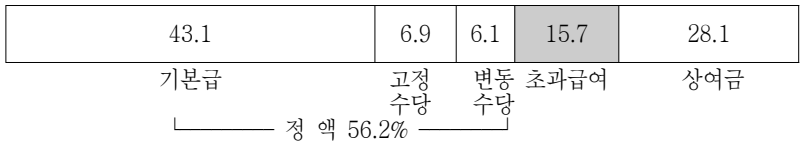
<100-499인>
월급제



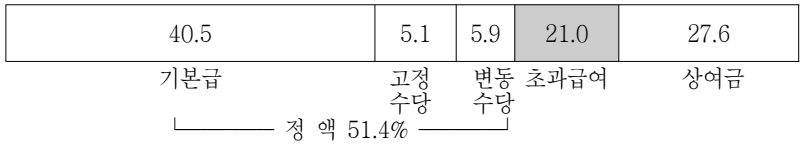
비월급제



<500인 이상>
월급제



비월급제



자료 : <부표 3-2> 참조

이는 월급제 전환을 통하여 근로시간을 단축하고자 하는 노동조합측의 요구와 일치할 가능성을 보여준다. 이를 살펴보기 위하여 <표 3-9>에서는 생산직 월급제/비월급제간 인적 속성과 근로시간의 차이를 비교해 보았다.

<표 3-9> 생산직 월급제-비월급제간 인적 속성 및 근로조건의 차이(남자)

(단위 : %, 년, 시간)

	전체		100인 미만		100~499인		500인 이상	
	월급제	비월급제	월급제	비월급제	월급제	비월급제	월급제	비월급제
<교대제>								
비교대제	60.1	49.8	74.5	72.2	58.1	49.7	57.9	46.4
2 교 대	16.0	22.5	8.1	15.1	21.0	32.7	10.9	15.6
3 교 대	18.1	25.1	8.0	12.5	13.6	15.0	29.1	35.3
격 일 제	5.8	2.5	9.4	0.2	7.3	2.6	2.2	2.8
<숙련정도>								
고 숙 련	4.7	1.5	4.8	2.0	2.9	1.1	7.6	1.7
반 숙 련	39.2	25.4	30.7	19.9	42.8	28.3	36.7	24.0
미 숙 련	56.1	73.1	64.5	78.1	54.3	70.6	55.7	74.3
<노조유무>								
노조있음	71.3	81.1	26.2	22.3	76.2	79.6	80.4	91.7
노조없음	28.7	18.9	73.8	77.7	23.8	20.4	19.6	8.3
<평균근속>	7.5	7.0	4.5	3.3	6.8	5.7	9.6	8.6
<평균연령>	38.4	35.9	39.2	36.4	38.8	36.2	37.4	35.6
<근로시간>								
정상근로시간	182.0	179.9	183.6	184.7	182.7	181.3	180.3	178.1
초과근로시간	48.5	64.2	41.8	58.0	52.7	66.3	44.5	63.6

주 : 1) 직책 유무 : 임원, 부장, 과장, 계장, 십장, 조장, 반장보는 직책 유
2) 숙련정도 : 고숙련은 기술사, 기사 1급, 기사 2급, 기능장, 기능사 1급, 반숙련은 기능사 2급, 기능사보, 기타 공인면허자격증 소지자, 미숙련은 자격증 없는 기능자, 수습근로자, 단순 및 기타 근로자, 해당없음으로 분류

자료 : 노동부, 『임금구조 실태조사보고서』 원 테이프의 10% 근로자 표본, 1995.

정상 근로시간은 월급제가 월 평균 182.0기간으로 비 월급제 평균 179.9시간에 비해 길다. 그러나 초과 근로시간은 월급제가 월 48.5시간으로 비 월급제 64.2시간에 비해 대단히 짧다[11]. 이러한 결과에 의하면, 생산직에 월급제를 적용할 경우 월급제는 정상 근로시간을

증대시키지만, 초과 근로시간을 단축시키는 효과를 가지고 있을 것으로 기대된다.

이러한 현상은 비 월급제가 교대제 비중[12]이 높아 초과 근로시간이 길 수밖에 없거나, 월급제와 직책, 숙련, 노조 유무, 근속 연령 등의 차이로 인하여 나타날 수 있다. 이를 고려하여 월급제와 비월급제 간에 모든 조건이 같다고 간주하고 회귀 분석한 결과, 월급제는 정규 근로시간을 증대시키는 반면, 초과 근로시간과 총 근로시간을 축소하는 효과를 갖는 것으로 나타났다(<부표 3-3>과 <부표 3-4> 참조).

4) 생산직에 월급제를 적용할 경우 주의점

이상에서 살펴본 대로, 임금 지급 형태의 변화는 단순하게 임금을 일, 주, 월, 연 단위로 지급하는가에 한정된, 독립된 문제 영역으로 볼 수 없다.

노조 측은 생산직에 완전 월급제를 도입함으로써, 생산직 임금의 연공성을 강화하고 근로시간을 단축하고자 한다. 실제로 월급제는 초과 근로시간을 단축함으로써 총 근로시간을 단축시키는 효과를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 생산직 임금의 연공성 강화, 즉 사무직과 같은 임금 안정성의 확보는 연령이나 근속에 따라 임금이 상승하는 연공적 임금질서가 유지될 때에만 가능할 것이다.

---

11) 이러한 결과는 초과근로시간이 보고되지 않은 경우를 포함한 평균값이다. 월급제의 경우 비월급제에 비해 초과근로를 안하는 경우가 많고, 실제 초과근로를 보고하더라도 정확하게 보고될 것이라고 기대하기 힘들다. 그러나 이러한 경우에도 이것이 월급제의 영향임을 고려하면 초과근로시간 0을 포함한 평균값을 사용하는 것이 타당하다.

12) 실제로 월급제 생산직이 교대제를 하고 있는 경우는 전체의 38.9%인데 비하여, 비월급제의 경우는 50.2%로 나타나고 있다(<표 3-8>참조).

실제로 일부 사용자들은 생산직의 월급제 전환에 대해서 긍정적인 입장을 가지고 있다. 그러나 이는 생산직의 월급제 전환을 단지 임금지급 형태의 변화만으로 보는 것이 아니라, 능력주의 임금체계의 도입 전 단계로 바라보기 때문이다. 따라서 노조는 생산직 월급제 전환을 능력주의적 임금 재편과의 연관성 속에서 신중하게 고려해야 할 것이다.

4. 노동 측 임금체계 대안의 재검토

이 절에서는 노동 측에서 제시되었던 임금체계 대안을 중심으로 살펴보고자 한다. 지금까지 사용자의 직능급 전환에 대응하여 노동측에서 제시되었던 대안은 크게, 한국노총, 전노협, 임금체계 연구회로 이어지는 주장과 강신준(1996, 1997)의 주장으로 대별하여 살펴볼 수 있다.

이러한 분류는 두 가지 주장의 접근의 체계성과 내용의 차이에 의거한 것이다. 먼저, 전자들은 다소 체계가 부족하지만, 연공급 강화, 직능급 반대, 단일 호봉제, 임금격차 축소 등의 내용을 공통적으로 제기해 왔다. 이에 비해 강신준의 주장은 기존의 주장을 총체적으로 비판하면서 노동측의 임금체계 대안을 산별 교섭과 연계하여 다루고 있다는 점에서 보다 체계적인 시도로 평가된다. 다음으로, 전자의 주장들은 모두 연공급 강화와 직능급 반대를 대안으로 내세우고 있는데 비해서, 후자의 주장에서는 직무급의 도입을 주장하면서 연공급 및 직능급을 비판하고 있다는 특징을 갖는다.

이 글에서는 전자의 주장 중 '노동조합 임금체계 연구회'의 안을 강신준의 안과 비교하여 검토하고자 한다. '노동조합 임금체계 연구회'의 안은 기존의 노총 안이나 전노협 안과 큰 차이가 없다고 판단된다.

또 비교의 범위는 임금구성의 특징과 임금체계의 교섭 범위로 한

정하고자 한다. 임금체계 연구회의 개선 안의 내용은 <표 3-10>에 나타나 있고, 강신준의 공동 임금체계의 기본구조는 <표 3-11>에 나타나 있다.

임금체계 연구회의 임금체계안의 특징은 무엇보다도 기본급=생계비=연공급을 일치시킨다는 점이다. 기본급은 단일호봉제 방식으로, 연령이 상승함에 따라 호봉이 올라가는 형태를 취하고 있다. 이 안에 의하면 기본급은 연령별 생계비를 충족하는 수준이어야 하며, 이를 반영하여 임금교섭을 통해 결정된다. 이렇게 기본급이 확보된 이후에, 기타 임금항목으로 직무, 자격, 직책수당과 특별급여가 배정되고 있다. 직무, 자격, 직책수당의 비중이 통상임금의 약 10% 가량이라는 점을 볼 때, 이것이 교섭 결정의 대상인지 인사고과의 의한 결정 대상인지는 분명하지 않다.

<표 3-10> 노동조합 임금체계 연구회의 임금체계 개선안

1) 임금수준 : 연령별로 필요한 생계비의 확보, 기본급으로 생활급 확보
2) 기본급 : 단일호봉제
3) 기본급 및 수당의 구성비 : 통상임금대비 기본급 90% 쟁취
4) 직무에 따른 임금차에 대한 기준설정 기본급=생활급(노동자와 그 가족의 생계비) 직무, 자격, 직책수당=직무에 따른 임금
5) 상여금 등의 특별급여에 대한 기준 : 단협에 의한 일률 지급
6) 승진 및 인사관리에 대한 정비 : 승급과 승진 분리, 승진기준의 객관화 인사기준의 공개

자료 : 노동조합 임금체계 연구회,『임금체계의 새로운 논의』, 1993, 나라사랑

이 대안에서 교섭에 의해 결정되는 임금 항목은 기본급과 상여금이다. 기본급은 연령별 생계비를 반영하여 단체교섭에서 결정된다. 상여금에서도 개인별 격차가 인정되지 않고 단체협약에 의해 일률

지급된다. 물론 여기서의 교섭 결정은 이 글이 씌어진 시점이 산별 노조 전환이 가시화되기 이전이라는 점에서 기업별 교섭을 전제로 한 것이라고 볼 수 있다.

이에 비하여 강신준의 공동 임금체계의 기본구조는 생활급과 노동급으로 구성된다. 생활급은 사회적 공통기준으로서 최저 생계비에 의해 산정되며, 산별 교섭을 통해 모든 노동자에게 동일하게 적용된다. 노동급은 직무 기준급과 능률급으로 구성된다. 직무 기준급은 직무가 요구하는 노동지출에 대한 임금이므로, 사회적으로 정해진 직무분류와 배분방식에 의거하여 산별 교섭에서 최저 수준이 결정되며, 기업별 교섭에서는 지불 능력 격차를 반영하여 조정된다. 능률급은 이와 무관하게 개인의 작업성과에 따라 지급되므로 개인별 격차를 반영하는 임금항목이다.

이 안에 따르면 생활급이나 노동급 모두 교섭에 의해 결정된다. 능률급의 경우 개인별 격차를 반영하고 있지만, 이는 노동자의 평균적 작업수행 능률에 의해 계산된 능률 기본급 이상의 업무 수행 결과에 의해 발생하므로, 여기에서도 사용자나 감시 감독자의 자의적인 평가의 여지는 봉쇄된다. 따라서 일부에서 주장하는 것처럼 노동급이 직능급의 다른 표현이라고 폄하하는 것은 무리가 있다. 이 강신준의 능률급은 작업 성과에서의 개인별 격차를 반영하는 임금항목일 뿐이다.

이 대안에서 생활급과 노동급이라는 이원적 임금구조를 주장하고 있는 근거는 <표 3-12>에 나타나 있다. <표 3-12>은 강신준의 글에 나타난 이론적 골격을 필자가 재구성한 것이므로 지나친 단순화와 오해가 있다면 그것은 필자의 몫이다.

이에 의하면 생활 기초급은 생활 보장의 원칙에 따라 최저 생계비에 의해 결정되며, 노동력 재생산 비용이다. 노동급은 동일 노동 동일 임금 원칙에 의거한 노동력 재생산 비용 이상의 노동 지출에 대한 임금이다.

<표 3-11> 공동임금체계의 기본구조(강신준의 안)

```
임금   ┌ 생활급                    (사회적 공통기준 : 생계비)
       ├ 노동급 ┌ 직무기준급 (기업간 격차 : 작업조직)
       │        └ 능률급     (개별적 격차 : 작업능률)
       └ 기타 부가급
```

자료 : 강신준, 『공동교섭을 위한 공동임금체계』, 1996에서 재구성

<표 3-12> 공동 임금체계안의 개요

생활기초급(연령별 최저생계비)	노동급(직무기준급+능률급)
임금의 생활보장 원칙	동일노동 동일임금 원칙
노동력 재생산과정	그 이상의 노동지출과정
필요노동시간	잉여노동시간
최저 생계비에 따른 임금	최저 생계비 이상의 임금

이상의 두 가지 안은 공통점과 차이점을 가지고 있다. 공통점은 모두 생계비가 연령별 생계비에 의해 충족되어야 한다고 전제하고 생계비를 임금구성의 일부로 편입시키고 있다는 점이다. 두 대안의 차이점은 직무 요소를 임금에 적극적으로 반영할 것인가 아닌가의 문제로 집약된다. 임금체계 연구회의 대안은 완전한 연공급이며, 후자는 연공급과 직무급이 혼합된 병존형 직무급이다.

먼저 양자의 안에서 공통적으로 나타나는 문제점를 살펴보자.

두 가지 안 모두 기본급에 연령별 생계비를 포함하고 있어, 생계비를 연공급으로 오해할 위험성을 보여준다. 기본급은 임금체계 연구회의 안에서는 연령 상승에 따른 생계비로 결정되며, 강신준의 안에서는 연령 상승에 따른 최저 생계비와 별도의 노동급으로 구성된다. 전자는 생계비 확보에 중점을 두고 기본급을 연공급으로 충족해야 한다는 주장이며, 후자는 기존 임금체계의 연공성을 무시할 수

없다는 현실적 필요성을 반영하여 기본급의 일부를 생계비로 구성한 것으로 보인다.

그러나 두 가지 안 모두에서 기본급의 일부를 연령별 생계비로 설계한 것은 생계비와 연공급에 대한 개념적 혼란을 가져올 수 있다. 생계비는 노동자의 노동력 재생산에 필요한 비용이며, 연공급은 근속, 연령 등 노동자의 인적 속성에 의해 결정되는 임금이다. 임금은 연공급에 의해 결정될 수도 있고, 직능급, 직무급에 의해 결정될 수도 있으며, 이를 종합적으로 고려하여 결정될 수도 있다. 생계비는 임금체계와 다른 영역의 문제이다. 생계비는 생계에 필요한 재화와 서비스를 구입하는 데 드는 비용이며, 그 때문에 노동조합의 임금인상 요구율도 매년 조사되는 생계비를 일부 하향 조정하여 결정된다. 따라서 생계비를 임금체계의 영역으로 끌어들이게 되면 생계비를 특정한 임금체계로 이해하게 될 우려가 있다.

이상의 두 가지 안에서는 생계비를 반영한 임금이 임금 총액이 아니라 일부 임금구성 항목(기본급 혹은 생활 기초급)으로 한정되고 있다. 임금체계 연구회의 안에서는 기본급으로 생계비를 충족할 수 있도록 기본급을 통상임금의 90%로 늘리고, 그 외의 직무, 직책수당과 특별급여를 통해서 생계비 이상의 임금을 받고자 하였다. 또한 강신준의 임금체계 안에서는 노동력 재생산을 위해서 최저 생계비로 생활 기초급을 구성하고, 실제 지출된 노동에 대해서는 노동급을 제시하고 있다.

물론 두 가지 안은 임금이 노동의 대가 이하로 결정되기 때문에, 노동의 대가와 일치시키기 위해서는 임금인상이 필요하다는 것을 말하고 있다. 임금은 노동력의 대가이며 노동력의 대가는 노동력의 재생산비용이기 때문에, 임금은 생계비 수준 이상으로 결정될 수 없다. 또한 임금은 노동력의 구매과정에서 결정되지만, 실제 노동은 그후의 노동 지출 과정에서 이루어진다. 따라서, 노동자는 먼저 결정된 노동력의 가격보다 더 많은 노동을 지출하게 되므로, 임금은

노동자의 실제 지출된 노동보다 항상 적을 수밖에 없다는 것이다.

그러나 이러한 문제를 해결하기 위하여 임금체계를 생계비 부분과 노동지출 부분으로 구분한다고 해서, 임금이 자동적으로 노동의 대가와 일치하는 것은 아니다. 임금체계가 어떠하든 간에 맑스주의 임금론에 의한다면, 임노동관계가 지속하는 한에서는 노동력의 가격은 실제의 노동지출보다 항상 적을 수밖에 없기 때문이다. 따라서 임금체계가 생계비와 노동 지출 임금으로 구성되어야 한다는 주장이 실현된다면, 그 때의 임금은 노동력의 대가가 아니라 노동의 대가와 일치하므로, 더 이상의 임금인상이 불필요하다는 반격에 무력해진다.

마지막으로 강신준의 임금체계 안에서는 생계비 원칙에 의거한 임금항목과 동일 노동 동일 임금 원칙에 의거한 임금항목을 별도로 배치하고, 생계비 원칙과 동일 노동 동일 임금의 원칙이라는 두 가지 임금 결정의 원칙을 양립 불가능한 것으로 만들고 있다.[13] 그러나 임금 결정에서 동일 노동 동일 임금의 원칙과 생계비 원칙이 상호 양립 불가능한 것인가에 대해서는 의문의 여지가 있다. 임금결정에서 생계비 확보의 원칙은 임금이 노동력 재생산비용을 충족해야 한다는 임금수준의 측면을 강조한 것이며, 동일 노동 동일 임금의 원칙은 임금배분의 형평성의 문제를 강조한 것이다. 임금체계는 직접적으로는 임금배분과 관계된다는 점에서, 동일 노동 동일 임금의 원칙과 양립하기 어려운 것은 생계비가 아니라, 연공급이다.

---

13) 먼저 강신준의 주장에 의하면, 노동력상품의 가치는 노동력을 재생산하는데 소용되는 사회적 평균 노동시간에 의해 결정되므로, 그 사회적 가치 하나만이 존재하며, 따라서 '기업간 격차나 노동자간 격차가 배제'되는 '집단적 임금의 성격'을 띠고 있다. 그리고 이 '집단적 임금의 성격'을 갖는 생계비는 '사용자가 동의해 주어야만' 충족되기 때문에 '교섭을 부정하는 임금이론'이라는 점에서, '자본측의 능력주의 임금관리 개념과 동일한 선상에 서있다'고 지적된다(강신준, 1997)

따라서 강신준의 안은 생계비+노동급이 아니라, 연공급+노동급으로 대체되어야 한다. 강신준의 임금체계 안은 연공급과 직무급으로 구성된 병존형 직무급이다.

이상을 고려할 때, 두 임금체계 안의 차이는 노조의 임금체계 대안으로서 하나는 연공급을, 다른 하나는 병존형 직무급을 제시하고 있다는 점이다. 이에 따라 논의의 중점은 연공급과 병존형 직무급이 노조의 대안적 임금체계로서 타당한가의 문제로 옮겨간다.

5. 임금체계와 임금격차

이상에서 살펴본 대로 노동측의 대안은 연공급의 강화와 사회적 평가기준에 의한 직무급의 도입으로 요약할 수 있다. 숙련정도를 기준으로 한 숙련급도 대안으로 검토되고 있지만[14], 이 글에서는 별도로 언급하지 않았다.

이러한 노동측의 대안적 임금체계는 사용자의 능력주의 임금체계 재편에 대응하여 제시된 것이었다. 1987년 이후 단체 교섭에 의한 임금결정, 급격한 임금상승, 초임급 상승으로 인한 연공급의 부담이 증대됨에 따라, 사용자들의 임금정책은 임금수준 억제정책에서 임금체계 개편정책으로 확대되었다. 임금체계 개편논의의 중점은 기본급의 결정기준을 연령, 근속에서 탈피하여 직무 수행 능력 혹은 직무로 바꾸자는 것이었고, 이는 최근의 연봉제 확산으로 이어졌다. 이들은 연공적 임금제도의 문제점으로, 교섭을 통한 임금 인상, 호봉제 임금의 연공성과 집단성 등을 지적하고 있는데, 이를 탈피하기 위해서는 능력주의 임금체계가 정착되고 단체교섭을 통한 임금결정

14) 이민영·김영두, 「임금체계 변화와 노동조합의 대응방향」, 『노동조합과 임금체계』, 노동사회연구소, 1998.

이 축소되어야 한다고 주장한다.

이러한 임금체계 개편에 대한 논의의 핵심은 임금격차의 재편과 연결되어 있다. 사용자들은 연공적 임금질서 하에서 형성된 집단적 임금격차를 능력평가에 따른 임금격차로 재편하고자 한다. 이 과정에서 교섭에 의한 집단적 임금결정은 능력 평가 기준에 따른 개별적 임금 결정으로 변화하게 되므로, 사용자들은 임금체계와 능력 평가 기준을 장악함으로써 단체교섭에 의한 임금 결정을 무력화할 수 있다.

이를 고려한다면 노동측의 대안적 임금체계는 임금격차와 분리하여 사고될 수 없을 것이다. 노조측의 대안적 임금체계는 그것이 연공급이든 직무급이든 간에 임금격차의 설정 기준에 개입함으로써, 가능한 한 그것을 객관적이고 합리적인 공정한 임금격차로 변화시키는 데 있다. 임금체계의 결정 요인이 연공, 직무 수행 능력, 직무, 숙련 중 무엇이든 간에, 그에 의해 설정된 임금격차의 공정성, 합리성, 객관성을 보장하는 것은 아니다.

이를 살펴보기 위하여, 연공급, 직능급, 직무급 하에서 어떠한 임금격차가 설정되는 지, 그리고 그러한 임금격차가 공정성, 합리성, 객관성을 갖기 위해서는 어떠한 대책이 요구되는가에 대해 살펴보고자 한다.

1) 연공급과 임금격차

연공급 임금체계는 근속증대나 연령상승에 따른 생활비의 상승을 잘 반영할 수 있다는 장점이 있다. 연공급은 근속이나 연령 등과 같은 고정적인 요소에 의해 결정되므로, 비슷한 근속이나 연령에 속한 노동자들은 비교적 동일한 임금을 받게 된다. 따라서 연공적 임금체계에서는 평가 기준의 객관성에 대한 논란이나, 사용자의 인사고과

개입의 여지가 적은 편이다.

이러한 연공급의 성격은 1960년대와 1970년대 공업화 과정의 무제한적 노동 공급의 시기에 형성된 것이다. 연공적 임금질서는 공업화 과정에서 사무직을 중심으로 강화되었다. 사무직에게는 연공적 임금과 월급제를 적용하고, 생산직에게는 시급에 기초한 임금을 적용하였다. 연공적 임금을 직종별로 다르게 적용한 것은 생산직에 대한 사무직의 감시·감독 기능의 수행과 연관되어 있다. 그러나, 1987년을 전후하여 생산직 중심의 노동운동이 활성화됨에 따라, 남자 생산직의 임금에서도 연공성이 강화되어 왔다(권혜자, 1994).

정부와 사용자들이 연공적 임금체계에 대해 문제를 제기하고 능력주의 임금체계로의 전환을 주장한 것은 1980년대 후반의 일이었다. 1987년 이전에도 외자 기업이나 이를 모방한 기업을 중심으로 직능급이나 직무급이 부분적으로 도입되었지만, 그것이 연공급에 대한 총체적인 공격이었다고 보기는 어렵다. 1987년 이후 임금체계의 개편은 생산직보다는 사무직을 대상으로 진행되었다. 이는 생산직 중심으로 결성된 노조의 반대를 회피하기 위한 것이었지만, 노조 교섭력이 강화된 이후 사무직 임금의 연공성을 유지하는 데 부담이 있었기 때문이다. 직능급의 도입이 사무직에게 적당하며 생산직에게는 적당하지 않다는 주장(조우현, 1992)도 70년대와 80년대 초의 사무직 임금의 연공성에 초점을 맞추었기 때문이다.

이와같이 연공급 임금체계에서의 임금격차는 사무직/생산직과 같은 이질적 직종, 이질적 학력간의 임금격차로 나타났다. 이는 대졸 사무 관리직을 통한 고졸 생산직에 대한 위계적 통제와 연결된 것이었다. 그러나 1987년 이후 생산직의 급격한 임금상승은 생산직의 임금을 보다 연공적으로 만들면서, 사용자의 인건비 부담으로 나타났다. 생산직의 임금상승은 위계적 임금질서 하에서 사무 관리직의 임금 상승으로 파급되었기 때문이다. 이에 따라 사용자들은 연공적 임금질서를 완화하거나 파괴해야 할 근거들을 제시하였다. 예컨대,

근속의 증대가 숙련의 제고로 연결된다는 증거가 없으므로, 직무나 직무 수행 능력 평가에 의한 임금체계로 전환해야 한다는 것이다. 또한, 연공급 하에서는 동일한 근속이나 연령의 노동자들에게 동일한 임금이 적용되기 때문에, 임금의 동기 유발 기능을 제고해야 할 필요성이 제기되었다.

그렇다고 해서 노동측의 대안적 임금체계를 연공급이라고 보는 것은 문제가 있다. 이는 연공급 하에서 설정된 직종별 학력별 임금격차를 합리적 임금격차로 인정하는 것이기 때문이다. 연공급 하에서의 임금격차는 직급별 호봉제에서부터 구조화되어 있다. 직급별 호봉제는 근속 상승에 따라 호봉이 상승하도록 되어 있으나, 직종, 성, 학력에 따라 호봉 상승의 경로가 다르며, 호봉간 격차도 서로 다르게 설정되어 있다. 또한 기본급의 격차는 그에 의해서 결정되는 각종 수당과 상여금의 격차로 증폭된다. 연공급은 성, 학력, 직종 등에 따른 임금격차에 기초한 임금체계이다.

이는 기업 내에서 비교적 동질적인 노동자집단에 기초한 기업별 노동조합이 연공급 체계를 선호했던 이유이기도 하다. 동일한 성, 학력, 직종에 기초한 기업별 노조 활동에서는 비교적 내부의 견해차 없이 노동자들의 이해관계를 대표할 수 있었기 때문이다. 이러한 특성은 연공급 임금체계가 서로 다른 성, 다양한 학력, 다양한 직종 사이의 임금격차를 전제하고 있다는 것을 보여준다.

2) 직능급과 임금격차

직능급은 노동자의 직무 수행 능력에 대한 '평가'를 통해서 결정된다. 따라서 직능급의 운영에서는 직무 수행 능력의 평가 기준 자체와 그에 의해 실제로 수행되는 평가의 합리성, 객관성, 공정성이 논란이 된다.

이는 직무 수행 능력이라는 개념의 모호성에서 나타난 것이다. 연공급의 결정 기준은 연령, 근속 등 눈에 보이는 노동자의 인적 속성이고, 직무급의 결정 기준은 인적 속성과 무관한 직무 내용이다. 그러나 직능급의 결정 기준인 직무 수행 능력은 '직무를 수행하는 사람에 대한 평가'이기 때문에, 직능급에서는 직무와 그것을 수행하는 노동자의 실제적, 잠재적 능력이 함께 평가되어야 한다. 따라서 이 과정에서는 평가의 공정성, 합리성, 객관성에 대한 논란이 제기될 수밖에 없다.

직능급에서의 임금격차는 연공급에서의 임금격차와는 다른 특성을 가지고 있다. 연공급에서는 학력별, 성별, 직종별 임금격차에 기초하여 인적 속성이 동질적인 집단에 대해서는 비교적 동질적 임금을 지급해 왔다. 그러나 직능급 하에서는 비교적 인적 속성이 동질적인 집단 내에서도 개인간에 임금격차가 발생하게 된다. 비교적 동일한 인적 속성과 동일한 직군, 동일한 직능단계에 포함되어 있더라도, 직무 수행 능력의 평가에 따라 개인별 임금격차가 발생하기 때문이다. 이에 따라 직능급에서는 저 연령의 고졸 생산직이 고 연령의 사무 관리직보다 높은 임금을 받는 임금 역전 현상이 발생할 수도 있다. 직능급 하에서 파격적인 인사 기용이 가능하다는 것은 이러한 이유 때문이다.

그렇다고 직능급을 도입한다고 해서 기존의 성별, 직종별, 학력별 임금격차가 해소되는 것은 아니다. 4장에서 살펴볼 K사의 직능급 운영 사례에서 나타난 바와 같이, 직능급 하의 개별 임금격차는 기존의 성별, 직종별, 학력별 임금격차의 기초 위에서 나타난다. 이러한 임금격차는 성별, 직종별, 학력별로 직군을 구분하고, 직군간 이동 제한, 직능등급 격상의 제한을 통해서 유지된다. 따라서 직능급 하에서의 임금격차는 직능급과 직능자격제도의 설계에 따라 약간의 차이는 있겠지만, 기존의 연공 임금질서에서 나타났던 집단간 임금격차에 개인별 임금격차를 설정한 것이라고 볼 수 있다.

이에 따라 직능급 하에서는 연공급에서와 같이 동일한 직종, 동일한 성, 동일한 학력에서 존재했던 집단적 이해관계가 파괴된다. 직능급 하에서는 동일한 직종, 성, 학력을 가진 노동자들이 더 높은 직능 평가를 받기 위해 경쟁하므로, 집단적 이해관계는 개별적 이해관계로 분산된다. 따라서 직능급 하에서 노동조합이 노동자들의 집단적 이해관계를 대표하기 위해서는, 직능급과 직능자격제도의 설계 과정에서부터 노조의 참여가 필요할 것이다.

3) 직무급과 임금격차

직무급의 결정 기준은 직무 내용이므로, 직무 평가가 공정성, 합리성, 객관성을 갖는다는 전제하에서는 직무급이 동일 노동 동일 임금의 원칙을 가장 적절하게 반영할 수 있는 임금체계라고 할 수 있다. 직무급의 결정 기준은 연공급이나 직능급에 비해 객관적으로 평가되기 때문에 노사 양측에서 지지를 받아 왔다. 사용자들의 일부는 직능급을 직무에 의한 임금 결정으로 전환하기 위한 과도기적인 임금체계로서 상정하고 있으며, 노동계 일부에서도 직무급을 동일 노동 동일 임금의 원칙에 가장 부합되는 임금체계로 받아들이고 있다.

직무급은 직무를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이기 때문에, 동일한 직무를 수행하는 노동자들에게 동일한 임금이 지급되어야 한다. 따라서 직무급에서의 임금격차는 서로 다른 직무를 수행하는 노동자들 간의 임금격차로 나타난다. 직무급에서의 임금격차는 서로 다른 직무와 직무간의 임금격차를 어떻게 설정할 것이며, 비슷한 직무라 하더라도 상위 직무와 하위 직무간의 임금격차를 어떻게 설정하는가에 따라 달라진다. 동일 노동 동일 임금의 원칙은 임금 결정의 원칙일 뿐, 상호 이질적인 직무간의 임금격차를 배제하지 않는다.

직무급을 도입하기 위해서는 다음과 같은 직무 분석 및 직무 평

가 과정이 선행되어야 한다. (1) 직무 분석에 의해 불필요한 작업을 제거하고, (2) 표준적 작업 방법에 따라 직무를 편성하며, (3) 직무의 상대적 가치를 직무 평가에 의해 서열을 매겨 직무를 구분하고, (4) 구분된 직무마다 임률을 설정해야 한다[15]. 그러므로 하나의 생산라인이라도 이를 몇 개의 직무로 구분할 것인가, 또 구분된 직무간에 상대적 중요성을 어떻게 평가할 것이며, 평가된 직무 사이의 임금 격차를 어떻게 설정할 것인가에 따라 임금격차의 내용이 달라진다.

따라서 직무급에 있어서도 직능급과 마찬가지로 직무 평가 과정의 공정성, 합리성, 객관성이 문제시된다. 직무급 도입 과정에서 직무 편성, 직무 평가, 임률 설정 방법에서 주관성의 개입을 방지하기 어렵기 때문이다. 특히 우리 나라에서는 직무 평가 기준이 사회적으로 확립되어 있지 않으므로, 직무급 도입의 전제가 마련되어 있지 않다. 이러한 상황에서 개별 기업의 노사가 직무급 도입을 하게 될 경우, 주관성의 개입을 방지하기 어렵다. 직무급에서의 임금 격차는 직무 편성, 직무 평가, 임률 설정이 얼마나 객관적이고 공정하게 설계되어 있는가에 따라 결정된다.

이러한 점에서 앞에서 살펴본 강신준의 공동 임금체계안은 개별 기업에서 주장하는 직무급 주장과는 다른 특색을 가지고 있다. 사용자들이 주장하는 직무 평가 기준은 사회적 기준이 아니라 개별 기업의 결정 기준으로 간주되기 때문이다. 그러나 강신준은 직무 편성과 직무 평가, 임률의 결정을 산별 단체교섭을 통해 사회적으로 확립하자는 것이다. 그러나 사회적 기준의 형성 과정에서는 여전히 직무의 상대적 가치 평가와 임률의 설정 방식에 대한 논란의 영역이 남아 있다.

---

15) 안희탁·양병무, 『직무급의 이론과 실무』, 경총, 1993, 36쪽

4) 노동측의 임금체계 대안의 전제

이상의 글을 통하여 우리는 임금체계의 변화가 임금격차의 구조 변화와 연결되어 있음을 살펴보았다. 임금체계 유연화에 대한 노동측의 대안은 특정한 임금체계 안을 제시하기보다는, 기존의 임금체계에서 나타났던 불합리한 임금격차를 축소하면서 임금체계를 일원화하는 과정에 초점을 두어야 할 것이다. 어떠한 임금체계도 그 자체로서는 임금 결정기준과 그에 따른 임금격차의 합리성, 공정성, 객관성을 보장하지 않기 때문이다. 따라서 임금체계 유연화에 대한 노동측의 대안은 기존의 임금체계의 운영에서 임금격차의 합리성, 공정성, 객관성을 확보해가는 과정으로 요약될 수 있다.

임금격차를 무엇을 기준으로 어떻게 설정할 것인가에 대해서는 노사간에 이견이 있을 수밖에 없다. 임금 결정에 있어 사용자는 차등화, 개별화, 임의적 결정을 지향하는 반면, 노동조합은 평등화, 집단화, 사회적 결정을 지향하는 경향이 있다. 노사관계가 존재하는 한, 임금체계는 언제나 양측 주장 중 어느 한 쪽으로 결정될 수 없기 때문에, 노사 양측이 주장하는 임금체계는 상호 대립적이면서도, 상호 보완적인 성격을 갖는다. 노동자의 이해 없이 차등적이고 임의적으로 결정되는 임금체계도 존재할 수 없고, 사용자의 의지와 무관하게 집단적이고 사회적으로 결정되는 임금체계도 있을 수 없을 것이다.

다른 한편으로, 임금 결정 기준에 대한 입장은 노동조합 내부에서도 이견이 있을 수 있다. 노동자들은 누구나 합리적이고 객관적인 임금 결정 기준에 따라서 보다 공정한 평가를 받고자 한다. 노동자들은 공정한 평가 기준에 따라 다른 사람보다 높은 임금을 받는 것에 대해서 반대하지 않는 다. 그러나 노사 어느 쪽이든 새로운 임금체계 개편안을 제시할 경우, 이는 기업 내에 존재하는 기존의 임금격차를 재편시키기 때문에 조합원들의 일치된 찬성을 유도하기 어

렵다. 따라서 능력주의 임금체계에 대하여 노동조합은 그와 다른 새로운 임금체계 안을 제시하기보다는, 그것이 가져올 임금격차의 재편의 영향에 주목해야 할 것이다. 불합리한 임금격차를 축소한다는 관점에서 임금체계 변경에 참여하고 개입함으로써, 임금체계 유연화가 노동자나 노동조합에게 미칠 수 있는 악영향을 최소화해야 할 것이다.

제4장
직능급 도입 및 운영사례의 중간 평가

이 장에서는 1991년 4월부터 조사 시점인 1996년까지 5년간 전 사원에게 직능급을 적용해 온 K사의 사례를 살펴보고자 한다. 이를 통해서 직능급 전환이 기업 내 각종 임금격차와 인사고과, 근로조건에 어떠한 영향을 미쳤는가를 검토하고자 한다.

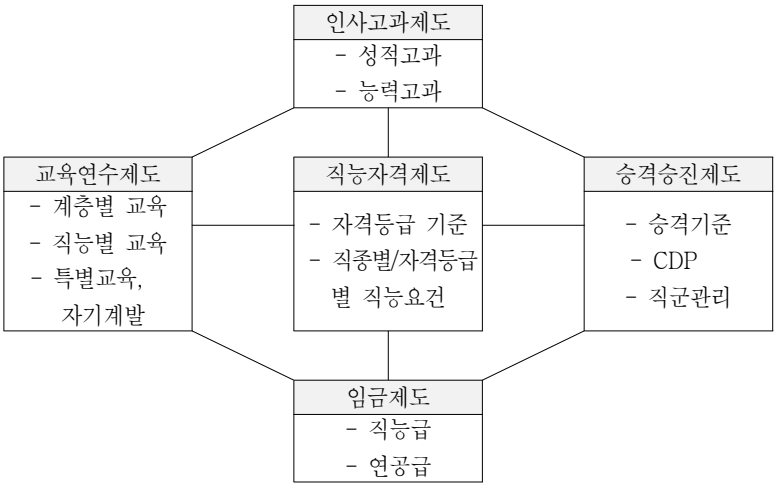
사례연구는 주로 문헌 자료 조사와 노조 간부와의 면접 조사로 이루어졌다. 그러나 1991년 직능급 도입 이전의 임금 자료가 없어, 직능급 도입 전후의 개인별 임금격차의 변화를 살펴보기는 어렵다. 그 때문에 최근의 자료와 비교 가능한 임금자료로서 직능급 도입 직후의 임금자료를 사용하였다. 일반적으로 직능급을 도입할 때 노동자들의 반발을 고려하여 임금수준을 저하시키지는 않기 때문에, 직능급 도입 직후의 임금자료를 사용해도 큰 무리가 없다고 판단되었기 때문이다. 여기서 주로 사용하고 있는 임금자료는 1991년 4월 직능급 도입직후의 기본급 임금표와 1995년 현재의 기본급 임금표이다.

K사는 1969년에 설립된 회사로서, 반도체, 트랜지스터, IC, LCD 등을 생산하고 있다. 종업원 규모는 1996년 현재 2,700여명으로 남자가 1,300여명, 여자가 1,400여명이다. 평균 근속년수는 남자 약 8년, 여자가 약 4.5년이다. 노동조합은 1988년 10월에 설립되었으며, 현재의 집행부는 3대 집행부이다. 노동조합은 1대 집행부의 말기였던 1991년에 직능급 도입에 합의하였다. 현재 조합원 수는 약 1,900여명이며, 조합 가입 자격은 대리 이하로, 사무직에게도 개방되어 있다.

1. K사의 직능자격제도

직능자격제도의 도입은 1988년부터 시작되어 1991년 4월 시행에 이르기까지 약 3년에 걸쳐 추진되었다. 직능자격제도 도입의 목적은 (1) '동질주의, 집단적 관리'의 성격을 갖는 연공적 인사관리에서, '이질, 이능주의(異質, 異能主義)'에 입각한 능력주의적 '개별관리'로의 전환, (2) 인력자원의 효율적인 활용, (3) 연공적 임금체계의 능력주의 체계로의 개편, (3) 고령화 사회에 대응한 제도 확립으로 표현되고 있다[16]. 직능자격제도의 도입에 따라 기존의 연공적 인사관리는 직능자격제도를 축으로 하여 인사고과, 승격승진, 임금제도, 교육훈련을 연계시키는 전형적인 일본형 인사토탈 시스템으로 전환되었다(〔그림 4-1〕 참조).

〔그림 4-1〕 인사 토탈 시스템의 형태



16) K사, 「직능자격제도 안내서」, 1991

그러나 직능자격제도의 도입 후에 연공적 관리 요소가 완전히 사라진 것은 아니다. K사의 직능자격제도는 다음에서 보게 될 것처럼 철저하게 연공서열형 관리에 기초하고 있다. 연공적 인사관리의 특징인 성별 학력별 직종별 업무 구분과 보상의 차이는 직능자격제도에서도 그대로 유지되고 있다.

이러한 특징은 (1) 직능자격제도의 설계, (2) 직군별 관리제도, (3) 인사고과 모두에서 공통적으로 나타난다.

1) 직능자격제도의 설계

직능자격제도의 기본골격은 <표 4-1>에 나타나 있다. K사의 직급구조는 직능자격제도의 도입을 통해 기존의 5직급, 11개 등급, 7개 직책에서 3개 직능, 10개 직능등급으로 통폐합되었다. 3개 직능 구분은 업무의 성격과 난이도에 따라, 일반직능(J직능), 지도 감독직능(S직능), 관리전문직능(M직능)으로 구분된다. 성과 학력에 따라 직능등급의 입직구가 다르게 설계되어 있는데, J1등급은 고졸 여자, J2등급은 고졸 남자, J3 등급은 전문대졸, S4 등급은 대졸자의 입직구이다. 1993년 3월의 인원구성을 보면, J1 등급에 속하는 고졸 여자의 비중이 다른 등급에 비해서 가장 높게 나타나고 있다.

성별 학력별로 직능등급을 구분하는 이유는 그에 따라 업무의 차이를 두고 있기 때문이다. J1등급인 고졸 여자에게 요구되는 업무는 '단순 보조 업무'로서, '상사의 세부적인 지시나 절차에 따라 기본적인 실무 경험과 지시를 크게 필요로 하지 않는 정형, 반복적인 업무를 처리할 수 있는 능력'으로 정의된다. 이에 비해 J2등급인 고졸 남자에게 요구되는 업무는 '숙련 정형'으로서, '상사의 일반적인 지시를 받으면서, 일상적인 실무 경험과 지식 기능을 필요로 하는 일

<표 4-1> K사의 직능자격체계의 기본골격

과 거		직능자격				전문직			관리직 임용범위
직 급	기준 직책	자격*	처우 기준	직능기준		연 구	기 술	기 능	
		M-10	대우 이사	관리 전문 직능	정책결정. 총괄. 고도전문	수연 석구 원	기 사 장	기 성	대우 이사
1갑	부장	M-9	부 장			책연 임구 원	기 갑	기 능 갑	부 장
1을	차장	M-8 (3)	차 장		상급관리, 고도전문				차 장
2갑	과장	M-7 (3)	과 장		관리, 전문	선연 임구 원	기 정	기 능 정	과 장
2을	과장 대리	S-6 (3)	과 장 대 리	지 도 감 독 직 능	초급관리, 중급전문				주 임
3갑	주임	S-5 (3)	주 임		지도감독, 초급전문	주연 임구 원	기 좌	기 주 능 임	반 장
3을		S-4 (3)	사원 4		숙련판단, 하급지도	연 구 원	기 사	기 능 사	
4급	반장	J-3 (2)	사원 3	일 반 직 능	복잡정형				조 장
5갑		J-2 (2)	사원 2		숙련정형				
5을	조장	J-1 (3)	사원 1		단순보조 정형				
5병									
5정	조장								

* ( )안은 표준승격 연수를 표시함.

상적 업무를 처리할 수 있는 능력'으로 정의되며, J3등급인 전문대 졸업자에게 요구되는 업무는 '복잡 정형'으로서, '상사의 일반적인 지시를 받으면서, 담당 업무에 관한 고도의 전문적 실무 지식 기능을 가지고 비교적 복잡한 정형을 신속, 정확하게 처리할 수 있는 능력'으로 정의된다. S4등급인 대학 졸업자에게 요구되는 업무는 '숙련, 판단, 초급, 전문, 하급자 지도'업무로 정의된다.

이러한 업무의 차이는 표준적인 승격 연한과 직종의 차이로 연결된다. 표준적인 승격 연한은 성, 학력에 따라 다른데, 군 복무 년수와 학력 이수 소요 연한을 고려한 것이다. 이는 일견 합리적인 것으로 보이지만, 근속년수 증대에 따른 성별, 학력별 임금격차를 다음과 같이 제도화하고 있다.

<표 4-2> K사의 직급별 인원구성 (단위 : 명)

등급	J1등급	J2등급	J3등급	S4등급	S5등급
인원	1,105	305	173	310	183

자료 : K사 내부자료, 1993년.

<표 4-2>의 표준 승격 연수를 보면, 여 고졸(J1)과 남 고졸(J2) 사이의 3년 차는 군 복무 년수를 고려한 것이고, 남 고졸(J2)과 전문대졸(J3)간, 전문대졸(J3)과 대졸(S4)간의 각각 2년 차는 학력 이수 소요 연한를 반영한 것이다. 그래서 고졸 남자의 경우 하위 지도직인 S4등급의 기능사로 승진하기 위해서는 표준적으로 4년이 소요된다. 고졸 여자의 경우 하위 지도직 S4 등급으로 승진하기 위해서는 표준적으로 7년이 소요된다. 그러나 고졸 여자의 경우 평균 근속년수가 약 4.5년에 불과하기 때문에, 대부분의 여사원은 일반 직능인 J등급을 벗어날 수 없다. 이는 직능자격제도가 여성의 결혼 연령 시점을 고려하면서 설계되어 있음을 보여준다. 결혼 퇴사를 요구하고 있지는 않으나, 직능 등급 소요 연한과 그에 연계된 임금 상승의

지체는 여성의 조기 퇴직을 유도하고 있다.

2) 직군별 관리제도

직군별 관리제도는 노동자들을 집단으로 구분함으로써 '사원 개개인의 의사나 적성, 능력을 세분화하여 평가, 육성, 활용, 처우하는 관리방식'으로 표현된다. 즉, 직군별 관리제도는 회사 내부의 경력 경로를 구분한 것이다. 직능구분은 일반 직능(J1-J3), 지도감독 직능(S4-S6), 관리전문 직능(M7-M10)으로 구분되고, 이상과 같은 세 개의 직능이 다시 가(假)직군, 종합직군, 일반직군, 특수직군, 전문직군, 관리직군, 전임직군 등 7개 직군으로 구분되고 있다(<표 4-3> 참조). 각 직군마다 별도의 경력 경로가 구성되어 있고, 각 직군 사이의 이동도 제한적이다.

신입배치 후 1년 미만의 사원은 가직군에 해당된다. 이들은 가배치 기간이 끝난 뒤에 종합직군, 일반직군, 특수직군으로 갈 수 있다. 사무보조, 영업보조, 기능보조 직종은 일반직군에 포함되는데, 직종간의 이동, 지역간의 이동이 제한되어 있는 직군이다. 이에 비해 사무, 영업, 연구, 기술, 기능직종은 종합직군으로, 향후 관리직, 전문직, 전임직으로 이동할 수 있는 직종이다.

이에 따르면 보조적 업무를 처리하는 일반직군에 속한 사람은 종합직군을 거치지 않은 채 관리직, 전문직, 전임직으로 수직 이동할 수 없다. 또한 일반직군에서 종합직군으로 이동하려면, J1 등급기간을 거쳐 최소한 J2등급으로 이동한 상태여야 한다.

결국 J1등급의 여사원은 신규입사 후 가직군 1년을 거쳐서 일반직군으로 이동하고, 일반직군에서 표준적으로 2년 이상을 복무해야 종합직군으로 올라갈 수 있다. 또 여사원이 표준적으로 3년을 J1등급에서 복무하여 종합직으로 상승할 수 있는 자격을 갖추었더라도, 종

합직으로 올라가기 위해서는 본인 신고, 인사 고과, 적성 평가를 모두 거쳐야만 한다(<표 4-4> 참조).

<표 4-3> K사의 직군의 구성형태

직능등급		구 성 형 태
관리전문직능	M- 10 9 8 7	LM | 관리직군 | 대우이사 | 부 장 | 과 장 | 주 임 | ↔ SM | 전 문 직 군 | 수석연 | 책임연 | 선임연 | 주임연 | 연구원 | 기사장 | 기 감 | 기 정 | 기 좌 | 기 사 | 기 성 | 기능감 | 기능장 | 기능주 | 기능사 | EM | 전임직군 | 담 당 |
지도감독직능	S- 6 5 4	
일반직능	J- 3 2 1	종합직군 | 사무 | 영업 | 연구 | 기술 | 기능 | ↔ 일반직군 | 사무 보조 직 | 영업 보조 직 | 기능 보조 직 | 특수직군 | 직능 |
신규입사		假직군(신규입사후 1년간) ↑ ↑ -입사시 종합직, 일반직에 가재치 실시

자료 : K사 내부자료

<표 4-4> 직군간 이동요건

직 군 이동경로	최 저 체류연수	본인 신고	인사 고과	적 성	해당등급	비 고
①가직군┌일반직 └종합직	1	○	-	-	J1 - S4 J2 - S4	* 신규입사자에 한해 적용
②일반직→종합직	-	○	○	○	J2 - S4	
③종합직→일반직	-	○	-	-	J2 - S4	
④종합직┌관리직 └전문직	- (1)	○	○	○	S4	*( )는 대졸해당 *관리직은 공석시
⑤관리직↔전문직	2	○	○	○	S4 이상	

자료 : K사 내부자료

이는 학력별 군경력별 소요연한의 차이를 직군 체류년수와 연결시키고, 이를 다시 인사고과와 연결시켰기 때문에 발생한 것이다. 고졸 여자가 고졸 남자와 보조를 맞추어 승진하려면 단순 보조 직종에서 3년을 지체해야 하고, 고졸 남자는 대졸 남자와 보조를 맞추어 승진하기 위해서 4년을 지체해야 한다. 이는 학력별, 군 경력별 소요연한을 고려한 것이지만, 승진 관문마다 인사고과가 기다리고 있다. 즉 일반직에서 종합직으로의 이동, 종합직에서 관리직 혹은 전문직으로의 이동을 위해서는 각각 인사고과의 관문을 거쳐야 한다.

종합직의 고졸 남자가 관리직 혹은 전문직으로 이동하기 위해서는 1회의 인사고과를 통과해야 하며, 일반직에서 종합직을 거쳐 관리직이나 전문직으로 이동하려는 고졸 여자는 2회의 인사고과를 통과해야 한다. 즉, K사의 직군별 관리제도는 성별, 학력별 차이를 업무구분, 승진 사다리로 연계한 것이다.

3) 인사고과

K사의 인사고과는 크게 성적 고과, 태도 고과, 능력 고과로 구성된다. 성적 고과의 요소는 업무의 질과 양이며, 태도 고과의 요소는 규율성, 협조성, 적극성, 책임성이다. 능력고과의 요소는 직능구분에 따라 다른데(<표 4-5> 참조), 하위직의 경우 이해력, 고안력, 표현력, 인내력 등이 중요하다. 그런데 이러한 요소들은 대부분 계량화될 수 없어 평가자의 주관성을 배제하기 어렵다.

<표 4-5> K사의 인사고과별 고과요소

·성적고과

구분	요소
성적	업무의 질
	업무의 양
태도	규율성
	협조성
	적극성
	책임성

·능력고과

등급		일반직능	지도감독직능	관리전문직능
요소	습득 능력	지식, 기능(기술)		
	숙련 능력	이해력	판단력	결단력
		고안력	기획력	개발력
		표현력	절충력	섭외력
		인내력	지도력	관리력

자료 : K사 내부자료

K사에서 인사고과 평가자는 상급 관리 책임자이다. 1차 고과자는 상급관리책임자이고, 2차고과자는 차상급 관리책임자이다. 1차 고과는 성적 고과가 60%, 능력고과가 40%의 비중을 차지하며, 2차고과에서는 성적 고과 40%, 능력고과가 60%로 역전된다. 따라서 상급관리책임자의 평가는 인사고과에서 가장 중요한 요소이다. 그러나 평가요소의 주관성으로 인해 고과는 근속년수나 상사와의 사적인 관계에 의해 결정될 가능성이 높다.

실제로 이러한 주관적 평가요소와 평가자의 문제로 인해 평가는 근속에 따른 연공적 평가방식을 탈피하지 못하고 있으며, 때에 따라서는 고과자의 주관적 평가로 연결되기도 한다. 조합원에 대한 설문조사결과[17]를 보면, 가장 크게 승진과 승격에 영향을 미치는 요소는 남자의 경우 상사와의 비공식적 관계(27.7%), 개인의 능력(21.1%), 근속(17.0%) 등의 순서로 나타나며, 여자의 경우에는 근속년수(35.0%), 개인의 능력(20.4%), 상사와의 비공식적 관계(12.8%)의 순서로 나타난다. 여자의 경우 인사고과에 있어 상사와의 비공식적 관계보다 근속년수를 주요한 요소로 응답한 비중이 높은 것은 여직원

17) 노동조합기업경영분석연구상담소,『한국전자의 임금 및 인사제도에 관한 보고서』, 1995. 12.

이 대부분은 하위직능인 J등급에 머물고 있기 때문이다. J등급의 경우 승격은 인사고과 결과보다는 근속에 따른 자동적 승격의 비중이 높기 때문이다.

주관적, 연공적 평가의 우려에도 불구하고, 직능자격제도에 따른 인사고과는 남녀 노동자 모두에게 진지하게 받아들여진다. 노조 간부에 의하면, 직능자격제도를 도입한 이후 연·월차나 생리휴가의 사용이 매우 낮아졌다고 한다. 조합원 중 약 68% 정도가 연·월차를 사용하지 않고 있으며, 생리휴가를 신청하지 않는 경우도 해당자의 약 70% 이상이라고 한다. 1995년에는 노조가 조합원들의 현장활동을 강화하기 위해 소 의원 활동을 도입했는데, 역시 참여율이 저조하다고 한다. 이 역시 인사고과에 대한 조합원들의 심적 부담으로 해석된다.

성적고과와 능력고과의 각 요소들은 S, A, B, C, D의 5점 척도로 평가되는데, 'S'는 '거의 완전무결하다', 'A'는 '전혀 오류와 문제점이 없다', 'B'는 '다소 오류와 문제점은 있지만 업무에는 거의 지장이 없다', 'C'는 '오류와 문제점이 있지만 업무에는 간신히 지장이 없다', 'D'는 '오류와 문제점이 두드러지고 업무에 지장이 있다'로 평가된다. 물론 인사고과의 결과는 승격, 승진, 승호, 상여금에 반영된다(<표 4-6>~<표 4-8> 참조). 능력 고과는 매년 승격(직능등급 격상), 승진(직위 격상), 승호(호봉 격상)에 반영되며, 성적 고과는 연 2회 승호, 승격, 상여금에 반영된다.

능력고과와 성적고과의 결과는 연 2회의 호봉 상승에서 최고 9호봉까지 반영된다. 상여금에는 성적 고과만이 반영되고 있는데, 1991년 초기에는 연 상여금을 최고 50% 가산하거나 최하 -50%의 감산하는 것이 가능했다. 그 외에도 능력 고과와 성적 고과는 승격시 가장 중요한 요건이다. 승격을 하려면 최근 2년간의 2회의 능력고과와 4회의 성적 고과가 각각 AB 혹은 AABB이상이어야 한다.

결국 인사고과는 그 평가요소의 불명확성과 고과자의 주관성, 그 운영의 연공적 성격에도 불구하고, 인사고과의 결과가 임금과 승진에 반영됨으로써 노동자들의 회사내 행동양식과 태도를 변화시키는 가장 중요한 요인으로 작용하고 있다.

<표 4-6> K사의 능력, 성적고과의 승호반영

등급	S	A	B	C	D
승호	+9호봉	+7호봉	+5호봉	+3호봉	+1호봉

<표 4-7> K사의 성적 고과의 상여금 반영

구 분	S	A	B	C	D
S6등급 및 과장대행 이상	+50%	+30%	0%	-30%	-50%
J3, S4, S5	+30%	+15%	0%	-15%	-30%
J1, J2, 특수직	+15%	+10%	0%	-10%	-15%

<표 4-8> K사의 능력, 성적고과의 승격반영

등 급	표준 연령	승격연한			인사고과		면접	논문	시험	교육
		최단	표준	자동	능력	성적				
M-9 →M-10	40									
M-8 → M-9	37		3		AB	AAAB	○	○		○
M-7 → M-8	34		3		AB	AAAB	○	○		○
S-6 → M-7	31	2	3		AB	AAAB	○	○	○	○
S-5 → S-6	28	2	3		AB	AABB				○
S-4 → S-5	25	2	3(2)		AB	AABB	○	○	○	○
J-3 → S-4	23		2	6	AB	AABB				○
J-2 → J-3	21		2	6	AB	ABBB				○
J-1 → J-2	18		3	6	AB	ABBB				○
기 준					최근능력고과‘A’Must	필수 요건 (2년)	면접 합격자	논문B 등급 대상자	시험 60점 이상자	필수 교육 이수자

주 : 1) ( )은 대학원 졸업인 경우

2. 직능급 도입 후 K사 임금구조의 변화

K사는 직능자격제도의 도입과 동시에 연공적 임금체계를 직능급 체계로 바꾸었다. 직능급 도입의 목적은 기존의 연공급 체계가 일의 성과를 적절하게 반영할 수 없기 때문에 직능급을 도입해야 한다는 것이었다. 또 직능급을 도입하는 과정에서는 기본급 비중의 증대 및 학력별, 성별, 직종별 임금격차의 축소 등 부수적 효과가 나타날 것이라고 예상했다. 그러나 직능급 도입의 결과가 그 목적에 부합하고 있는가의 여부는 아직 확인되지 않고 있다.

이 절에서는 K사의 직능급 제도를 평가하고자 한다. 즉, 직능급 도입의 목적에 따라 연공급의 성격이 완화되고 동기유발의 성격이 강화되었는가, 그리고 직능급 하에서의 각종 임금격차는 어떻게 변화했는가, 지난 5년간 기본급 중 직능급의 비중이 확대되었는가, 직능급 하에서는 노조의 임금교섭이 직능급에 어떤 영향을 미쳤는가를 분석하고자 한다.

1) 기본급 구성의 변화

1991년 4월 직능자격제도를 도입함으로써 기존의 연공급 체계는 <표 4-9>에서 나타난 바와 같이 병존형 직능급체계로 바뀌었다. 병존형 직능급이란 직능급과 연공급에 의해 구성된 임금체계를 의미한다. K사의 기본급은 이전에는 직급별 호봉제에 의해 운영되었으나, 직능급 시행에 따라 단일호봉제로 운영되는 연령급과 직능등급별 호봉표로 분화된 병존형 직능급체계로 바뀌었다.

연령급은 연령에 따라 호봉이 상승하는 임금(<표 4-10> 참조)으로, 성, 학력, 직종과 무관하게 표준적인 연령에 따라 동일하게 적용

된다. 기본급에 직능급이 포함됨에 따라 연령급의 초임은 생계 유지가 어려울 만큼 낮은 수준으로 설계되었다. 또 연령급에서 연령 상승에 따른 호간 격차는 최하 2,000원에서 최고 6,200으로, 22세부터 호간 격차가 커지다가 31세 이후로는 다시 낮아지는 모습을 보인다. 연령급에서의 임금격차는 낮은 편으로, 49세의 연령급은 16세 초임자의 약 1.6배에 불과하다(〔그림 4-2〕 참조). 이는 K사에서 근속의 증대가 더 이상 임금 상승의 요건이 될 수 없음을 보여준다. 직능급 도입으로 인하여 임금 상승의 요건은 직능평가에서 얼마나 많은 직능급을 받는가에 의해 결정된다.

<표 4-9> 기존의 임금제도와 직능급제도의 비교(K사의 경우)

항 목	기 존	개 정
급여구조	기본급	기본급=연령급+ 직능급
직급조정	5을,병,정	J-1등급으로 통합
승급시 호봉수	연2호봉(고과에 따른 차등) A - 4호봉 B - 3호봉 Ⓒ - 2호봉(표준) D - 1호봉 E - 0호봉	연5호봉(고과에 따른 차등) S - 9호봉 A - 7호봉 Ⓑ - 5호봉(표준) C - 3호봉 D - 1호봉
학력간 격차축소	고졸→전문대졸 : 3년 고졸→대 졸 : 6년 전문대졸→대졸 : 3년	우수자는 수학연한 = 근속연한을 일치시켜 승격연한으로 설정 고졸→전문대졸 : 2년 고졸→대 졸 : 4년 전문대졸→대졸 : 2년
승격시 이행방법	슬라이딩(현기본급과 비슷한 상위등급 호봉적용)	초임(현기본급에서 상위등급초임 적용 : 6년까지)

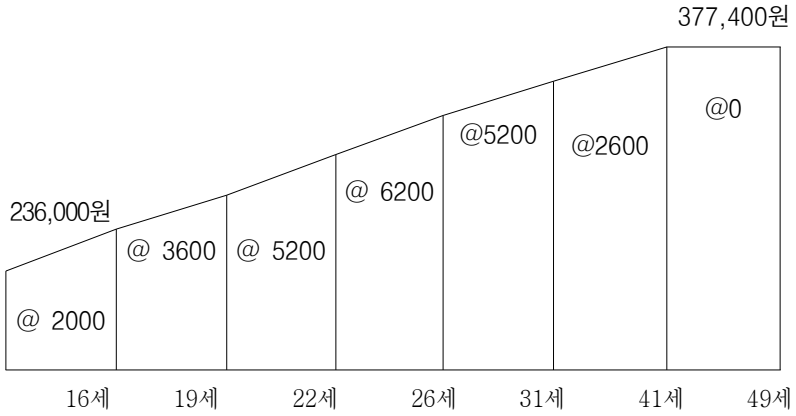
자료 : K사 내부자료

<표 4-10> K사의 직능급 및 연령급 호봉표(일부)

등급	J1	J2	J3	S4	S5	S6	M7	M8	M9	M10	M10	연령급	
호봉	18	21	23	25	28	31	34	37	40	44	44	연령	연령급
1	142000	194330	286650	364070	444230	538000	627000	730200	846500	846500	944300	15	236000
2	142420	195780	288300	365970	446550	540720	630220	733850	850570	850570	948810	16	238000
3	142840	197230	289950	367870	448870	543440	633440	737500	854640	854640	953320	17	240000
4	143260	198680	291600	369770	451190	546160	636660	741150	858710	858710	957830	18	242000
5	143860	200130	293250	371670	453510	548880	639880	744800	862780	862780	962340	19	245600
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

자료 : K사의 임금표(1995년 4월 1일 현재)

［그림 4-2］ 연령급의 승급 곡선(1995년의 경우)



주 : @는 연령급의 호간 격차

이에 비하여 직능급은 인사고과에 따라 차등적으로 연 9호봉까지 올라갈 수 있도록 설계되었다(<표 4-10> 참조). 1991년 이전의 직급별 호봉제 하에서는 고과 결과에 따라 최고 4호봉을 올라갈 수 있었으나, 직능급 도입 이후에는 고과에 따라 최고 9호봉이 올라갈 수 있도록 설계되었다. 또한 고과점수가 나쁘더라도 최소한의 숙련 향상을 인정하여 1호봉의 상승이 가능하도록 설계되어 있다.

직능급 설계의 특징은 호간 격차가 직능등급별로 다르다는 것이

다. <표 4-11>을 보면 직능등급에 따라 직능급 초임의 격차가 크고, 직능등급별로 호간 격차가 다르게 나타난다. 먼저 직능등급별 초임의 격차를 보면, J2 남자고졸을 기준으로 보았을 때, J1 여자고졸은 약 0.73배, S4 대졸은 약 1.87배의 임금을 받게 된다. 또, 호간 격차도 직능등급별로 다르게 설계되어 있다. J1등급의 호간 격차는 430원에 불과하고 M10등급의 호간 격차는 4510원이다. 즉, K사의 임금상승은 자동적으로 호봉이 상승하는 연령급에서 이루어지기 보다, 인사고과를 거친 직능급을 통해서만 가능하다는 것을 보여준다.

<표 4-11> K사의 직능등급별 직능급 초임과 호간격차(1995년의 경우)

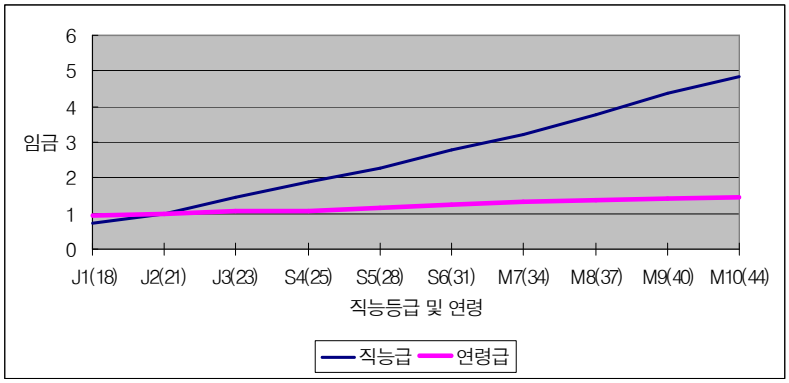
(단위 : 원, 배)

직능등급	J1 (18세)	J2 (21세)	J3 (23세)	S4 (25세)	S5 (28세)	S6 (31세)	M7 (34세)	M8 (37세)	M9 (40세)	M10 (44세)
등급별초임[1] 21세 기준 (초임격차)	14200 (0.73)	19433 (1.00)	28665 (1.48)	36407 (1.87)	44423 (2.29)	53800 (2.77)	62700 (3.23)	73020 (3.76)	84650 (4.36)	94430 (4.86)
호간 격차	420	1450	1650	1900	2320	2720	3220	3650	4070	4510

주 : 1) J2 직능급 초임을 1로 보았을 때의 비중임.
자료 : K사 내부 자료에서 재구성.

〔그림 4-3〕은 직능급과 연령급의 상승폭을 보여준다. 두 곡선은 J2 등급(남자 공고졸 21세)의 초임을 기준으로 했을 때의 다른 직능등급(혹은 연령)의 임금 상승 폭을 보여준다. 연령급 곡선은 그 호간 격차가 적기 때문에 연령 혹은 근속이 증대되어도 임금 상승 폭이 완만하다. 연령급 표의 마지막 호봉인 56세가 되어도 이는 21세의 약 1.6배의 임금 상승에 그친다. 이에 비해 직능급 곡선은 그 호간 격차가 상대적으로 크기 때문에 직능등급 상승에 따라 임금이 가파르게 상승한다. 가장 높은 직능등급인 M10 등급이 되면 이는 J2등급(남고졸 21세)의 직능급보다 약 4.9배의 임금을 받을 수 있다.

［그림 4-3］ K사의 직능급과 연령급의 상승폭(1995년 기본급의 경우)



주 : J2등급(21세)의 임금을 기준으로 본 것임.

이러한 기본급 체계 하에서는 근속보다 직능등급의 격상이 임금 상승을 가져오는 결정적인 요인이다. 직능등급의 격상을 위해서는 인사고과에서 좋은 점수를 받아야 하므로, 인사고과는 개인별 임금 격차를 발생시키는 주된 원인이다.

또한 K사의 경우에는 직능급의 도입으로 인해 임금의 연공적 성격이 완화되었다고 보기 어렵다. 기본급에서 연령급이 잔존하고 있으며, 직능급에서도 연공적 운영이 나타나고 있기 때문이다. J등급에서는 각각 6년간의 자동 승진 연한이 보장되고 있으며, S4등급~M7등급까지의 본격적인 승격 과정에서도 각각 2년간의 최단 체류 연한이 요구되고 있다. J등급이 생산직 중심임을 고려할 때, 직능급의 운영은 생산직보다는 S4등급~M7등급에 속하는 대졸 이상 사무직이나 고 직능 등급자를 주된 대상으로 하고 있다.

따라서 K사의 임금체계는 하위 직능 등급에는 연공급을 강조하고, 고위 직능 등급에는 직능급을 강조하고 있다는 특성을 갖는다. 또한 직능등급의 승격이 인사고과에 의해 결정된다는 점을 고려하면, K사의 직능급은 연공급의 파괴를 지향한다기보다는, 연공급의 수정에 가깝다.

2) 노조의 임금인상의 연령급 및 직능급 비중의 변화

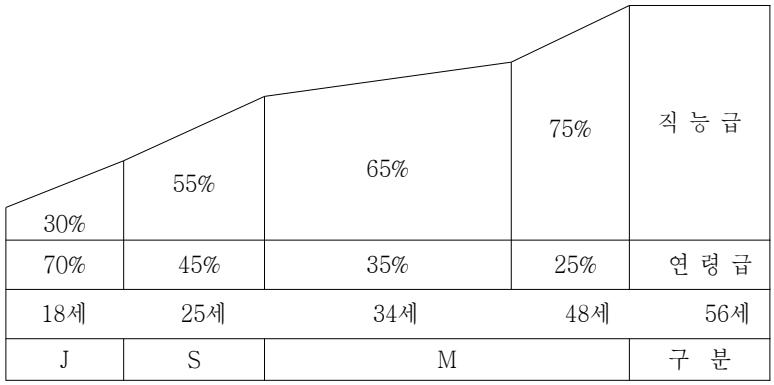
〔그림 4-4〕는 직능등급이나 연령별로 기본급 구성의 차이를 보여준다. 표준적인 직능등급이나 연령대에 따라 연령급과 직능급의 구성이 다르다. 낮은 연령에서는 연령급 : 직능급의 비중이 70 : 30으로 연령급의 비중이 높다. 그러나 고 연령으로 갈수록 직능급의 비중이 높아져 고 연령대에서는 연령급 : 직능급의 비중이 25 : 75%가 되도록 설계되어 있다. 이는 저 연령대-저임금, 고연령대-고임금의 관행을 가지고 있는 기존의 연공급 체계의 특성을 그대로 반영한 것이다.

이는 저연령대에서의 동기유발과 고연령대에서의 임금절감을 동시에 겨냥한 것이다. 일견 보기에는 저연령대에게는 연공급을 강조함으로써 임금안정성을 부여하고, 고연령대에게는 직능급을 강조함으로써 동기유발을 겨냥한 것 같지만, 실제로는 그 반대이다. 저연령대에서의 연공급 강조는 그 절대액수가 낮기 때문에 임금 안정성과 무관하다. 오히려 직능등급의 격상을 통해 임금보상을 받을 수 있다는 점에서, 직능급의 동기유발기능은 저 연령대에서 강하게 나타난다. 설문조사에서 청년층의 능력급 선호도가 강하게 나타나는 것도 이러한 이유에서이다. 반대로 고연령대에서는 인사고과를 통해 직능등급의 격상을 조정함으로써 인건비 규모를 절감할 수 있다. K사에서 관리직군과 같은 고 직능등급에만 일부 상대 평가를 도입한 이유도 이와 관련되어 있다.

직능급의 실질적인 운영은 〔그림 4-4〕와는 다르게 운영되고 있다. 아래의 <표 4-12>는 1990년과 1995년의 기본급표를 사용하여 연공급 대 직능급 비중의 변화를 살펴본 것이다. 그 5년간 하위 직능등급에서의 직능급 비중은 상대적으로 확장되었고, 고위 직능등급에서의 직능급 비중은 상대적으로 축소되었다. 지난 5년간 직능급

비중은 J1등급에서 S5등급까지는 확대된 반면, S6등급에서 M9등급까지는 상대적으로 축소되고 있다.

〔그림 4-4〕 K사의 직능등급별 기본급 구성(1990년의 경우)



자료 : K사 내부자료

이러한 경향은 하위 직능등급에서 인사고과에 대한 의존도가 높아지고 있음을 의미한다. 그러나 이를 단순히 인건비 절감과 인사고과의 강화를 겨냥한 사용자의 일방적인 의도로 평가하기는 어렵다. 먼저, 하위 직능등급에는 자동 승진 연한이 있기 때문에 하위 직능등급에서의 직능급 비중 증대는 오히려 임금의 연공성 강화로 연결될 가능성이 있기 때문이다. 또한 K사의 임금관리는 성별, 학력별 분업과 관리에 기초하고 있기 때문에, 여성과 고졸 중심의 하위 직능등급에 특별한 동기부여를 했을 것이라고 보기도 어렵다. 다른 한편으로 고위 직능등급에서 직능급의 완화는 고위 직능등급의 임금절감을 겨냥한 직능급의 도입목적에 위배되는 것이다.

그렇다면 하위 직능등급에서의 직능급 비중의 증대는 어떻게 설명될 수 있는가? 흥미로운 것은 직능급 비중이 증대되고 있는 하위 직능등급이 정확하게 K사의 조합원 자격등급(J1등급에서 S5등급까

지)과 일치한다는 점이다. 결국 이는 노동조합의 효과로 해석될 수 있을 것이다. 즉 노조의 임금인상 요구는 조합원들이 집중되어 있는 하위 직능등급에서 직능급 비중이 확대되었다.

<표 4-13>은 1990년에 대비한 1995년의 직능등급별 기본급 상승률을 보여준다. K사 노조의 임금인상 요구안은 1989년 노조 설립 이후 1996년까지 호봉승급분을 제외한 기본급 대비 인상률로 제시되어 왔는데, 그 분배방식은 정액 방식과 정률 방식을 혼합한 것이었다.

<표 4-12> K사의 기본급 중 연령급 및 직능급 비중의 변화(1990~95)

(단위 : %)

	1990년 기본급		1995년 기본급	
	연령급 비중	직능급 비중	연령급 비중	직능급 비중
J1 등급	71.9	28.1	63.0	37.0
J2 등급	58.7	41.3	56.5	43.5
J3 등급	53.9	46.1	47.9	52.1
S4 등급	45.9	54.1	42.9	57.1
S5 등급	42.4	57.6	39.7	60.3
S6 등급	33.6	66.4	36.5	63.5
M7 등급	30.7	69.3	34.2	65.8
M8 등급	28.1	71.9	31.8	68.2
M9 등급	25.9	74.1	29.6	70.4

자료 : K사 내부자료에서 재구성

기본급 상승률은 하위 직능등급일수록 높게 나타나지만, 이를 연령급 상승률과 직능급 상승률로 구분해서 살펴보면 직능등급간에 차이가 있음을 알 수 있다. 즉 연령급 상승률은 5년 동안 모든 직능등급에 무관하게 약 30% 정도 상승했지만, 직능급 상승률은 직능등급에 따라 차등적으로 상승했음을 알 수 있다. 직능급 상승률을 보면 5년 동안 J등급에서는 44.8%~54.0%까지 상승했지만, M등급에서는 15.7~17.1% 가량 상승했을 뿐이었다. 다시 말해서 노동조합은 연령급에 대해서는 정률 배분방식을, 직능급에 대해서는 정액 배분

방식을 채택했던 것이다. 따라서 5년 동안 연령급은 직능등급과 관계없이 고르게 상승하고, 직능급은 조합원 중심의 하위 직능등급에서 크게 상승한 것으로 나타났다.

결국 노동조합은 조합원의 임금인상을 위해서 노력했지만, 그 결과는 본래의 목적과는 달리 조합원들을 더욱 인사고과에 종속시키는 결과를 가져왔다. 직능급 중심의 임금인상 요구는 직능등급의 상승을 위한 동기부여 기능을 강화함으로써, 조합원들이 높은 인사고과 점수를 받기 위해 경쟁하도록 만들었다. 직능자격제도와 노동강도에 대한 불만이 인원 적체가 심한 J3등급과 S4등급 등 중견 조합원들에게서 가장 심하게 나타나는 이유도 그것 때문이다.

<표 4-13> K사의 직능등급별 기본급 상승률(1990~95)

	직능급 상승률	연령급 상승률	기본급 상승률
J1(18)	54.0	31.4	40.8
J2(21)	36.2	30.4	33.9
J3(23)	44.8	29.6	37.5
S4(25)	38.9	30.8	34.4
S5(28)	37.0	30.5	34.0
S6(31)	19.3	29.1	23.9
M7(34)	17.1	29.2	21.2
M8(37)	16.6	29.3	20.0
M9(40)	15.7	29.3	19.0
M10(44)	-	29.2	-

주 : 전년대비 상승률
자료 : K사 내부자료에서 재구성

3) 기본급 인상분 배분방식의 결과

만약 노동조합이 연령급 중심으로 임금을 인상했다면, 기본급 중

연령급의 비중이 높아져 직능급 비중을 약화시켜 결국 인사고과의 약화를 가져왔을 것이다. 그런데도 노동조합은 왜 연령급 인상보다 직능급 중심의 임금인상방식을 선호했던 것일까?

이는 임금배분방식인 정액방식 혹은 정률방식과 관계되어 있다. 정률 배분방식은 상후하박(上厚下薄)의 임금배분방식이며, 정액 배분방식은 하후상박(下厚上薄)의 임금배분방식이다. 연공급하에서는 하위직급-저연령일수록 임금의 절대액이 낮고 상위 직급-고연령일수록 임금의 절대액이 높다. 여기에 정률 배분방식을 채택할 경우, 하위 직급과 상위직급 간의 임금격차는 동일하게 유지되지만, 절대액수로는 상위직급이 유리해진다. 반대로 정액 방식을 채택할 경우에는 하위직급과 상위직급간의 임금격차가 축소되면서, 절대액 인상에 있어서도 하위직급에 유리하다.

이것이 연령급 인상분을 정률 방식으로 배분하고 직능급 인상분을 정액방식으로 배분한 주된 이유이다. 다시 말해서 연령급을 정액방식으로 배분할 경우에는 연령급의 호봉간 격차가 작기 때문에 저연령대와 고 연령대의 임금역전 현상이 나타나게 된다. 이는 연령상승과 임금증대를 연결시키고자 한 연령급의 목적에 위배된다. 또한 직능급을 정률 방식으로 배분했다면, 이는 오히려 하위 직능등급과 고위 직능등급 간의 임금 격차를 강화하는 방향으로 나타났을 것이다. 그렇다면 노조는 조합원의 교섭력에 의해 조합원의 임금을 인상하는 것이 아니라, 오히려 비조합원인 고위등급의 무임승차를 가져오게 되는 것이다. 따라서 K사 노조는 기본급 인상분의 배분에 있어 연령급에 대해서는 정률 방식을 채택하고 직능급에 대해서는 정액 방식을 채택했던 것이다. 이러한 배분방식은 직능급제도에서 불가피한 문제이다. 직능급은 본질적으로 노조의 임금 교섭력 강화와 양립하기 어려운 임금체계이기 때문이다.

3. 직능급의 특징과 시사점

이상에서는 K사의 사례에서 나타난 임금체계의 변화와 그것이 임금격차에 미친 영향을 중심으로 살펴보았다. 직능자격제도가 도입된 후 5년간의 경험을 단순하게 평가하기는 어렵다. 제도 도입 전후의 변화는 객관적인 변화뿐만 아니라, 심리적이고 주관적인 변화를 포함하기 때문이다. 심리적이고 주관적 변화는 노조와의 면접을 통해서 확인된 바 있으나, 이 글에서는 가능한 한 배제하고, 제한된 자료를 재구성하면서 접근하고자 했다. K사의 직능급 운영을 통해서 추론할 수 있는 직능급제도의 일반적인 특징과 시사점은 다음과 같다.

(1) 직능급 설계는 기존 임금체계(연공급) 하에서의 성별, 학력별, 직종별 분업에 기초하고 있으며, 기존 임금체계의 연공적 질서를 변화시키지만, 임금의 연공성을 완전히 부정하는 것은 아니다.

K사의 경우 기존의 직급별 호봉제에서 설정되었던 성별, 학력별, 직종별 임금격차는 직능자격제도의 실시 이후에 몇 가지 기준을 통해 제도화되고 있다. 이는 기존의 상대적으로 불합리하고 근거가 미약한 임금격차에 '합리적인 근거를 마련함으로써 성별, 학력별, 직종별 임금격차를 '제도화'하는 과정이었다. 학력별 임금격차는 경력년수별 임금 격차로 합리화되었으며, 성별 임금격차는 연령급의 단일 호봉표를 통해서 해소된 것처럼 보였다. 그리고 직종별 임금격차는 생산직의 승진경로 설정 및 승격에 따른 임금보상으로 해소되는 듯 보였다. 그러나 이러한 각종 임금격차는 직군별 관리제도와 직능급 절대액수의 격차 두기, 그리고 직능등급 격상의 제한을 통해서 여전히 유지되고 있다.

노조의 관심은 조합원의 임금인상과 공정 배분에 집중되었으나, 이 과정에서 각종 임금격차의 완화는 비교적 부차적인 문제로 취급되었던 것으로 보인다. 노조는 그 성격상 집단적 이해 관철을 통하

여 임금 및 근로조건의 평준화를 지향하지만, 이는 기존의 조합원 내부의 임금 위계질서가 유지되는 한에서 그러하다. 기업 노조의 임금정책은 조합원과 비조합원간의 임금위계질서를 위협하기는 하지만, 조합원 내부의 임금 위계질서를 뒤흔들지 않는 경향이 있다. 만약 노조가 조합원 내부의 임금 위계질서를 변화시키는 임금체계 개편을 주장할 경우 조합원들의 일치된 견해를 유도하기 어렵기 때문이다. 다른 한편으로 기존의 성별, 학력별, 직종별 임금질서와 업무의 차이가 연계되고 있는 상황에서는, 임금 위계질서의 변동은 업무체계의 변화를 전제해야 한다.

이는 임금체계 개편에 대한 기업노조의 한계를 보여주지만, 다른 한편으로는 임금체계에 대한 노조의 관심이 임금격차에 대한 관심과 연계되어야 함을 보여준다. 기존의 성, 학력, 직종별 임금격차의 축소대책이 성, 학력, 직종별 분업의 파괴와 연계되지 않는 한, 임금체계의 변화는 기존의 임금 위계질서의 테두리 내에서만 가능할 것이다.

(2) 직능자격제도 하에서는 인사고과의 주도권이 사용자에게 일임되며, 노조의 참여는 제한될 수밖에 없다. 이는 직능자격제도가 임금, 승진, 승격, 교육 훈련, 인사 고과를 종합적으로 결정하는 기준이기 때문이다.

K사 노조는 1995년부터 직능급 및 직능자격제도에 대해 문제제기를 하고, 형식적인 면담제도나 학점제도 등의 폐지를 요구한 바 있다. 그러나 직능자격제도의 자기 완결성은 제도가 정착된 이후의 제도 개편이나 수정을 부분적이고 보완적인 것으로 만든다. 예를 들어 조합원들이 많은 하위 직급에서 직능급을 수정하는 것은 다른 직급의 임금 위계질서와 인사고과, 승진 승격, 교육 훈련과 모두 연관되어 있으므로, 이러한 질서를 깨뜨리지 않는 수준 내에서만 가능하다. 따라서 평가 제도의 공정성을 확보하는 과정도 기존의 직능자

격제도의 틀을 깨뜨리지 않는 한도에서만 가능하다. 그런 의미에서 K사의 노조간부는 직능자격제도에 대해서 '도입 전에 확실하게 반대해야 한다....일단 도입되면 부분적인 수정도 매우 어렵다'고 말한다. 이는 직능자격제도와 직능급의 도입을 막을 수 없을 경우, 그 설계과정에서부터 노조가 참여해야 함을 보여준다. 제도가 확립된 이후 제도의 수정과 교정에는 분명한 한계가 있기 때문이다.

(3) 병존형 직능급 하에서 노조의 임금교섭은 기본급 중 연령급의 비중을 낮추고 직능급 비중을 높이는 경향이 있다. 연공 임금제도 하에서는 기본급의 구성이 단일하기 때문에 기본급 인상분은 그대로 기본급의 인상으로 연결되었다. 그러나 기본급이 연공급+ 직능급, 혹은 연공급+ 직무급과 같이 두 가지 이상의 요소로 분할된 경우에는 기본급 인상분을 어떤 비율로 배분할 것인가가 문제시된다.

병존형 직능급에서 노조의 임금인상방식은 기본급 중 연령급만 인상시키는 경우와 직능급만 인상시키는 경우, 그리고 양자를 적정 비율로 함께 인상시키는 경우로 구분할 수 있다.

연령급만 인상시키는 경우는 다른 구성부분인 직능급 비중을 그만큼 감소시키므로 노조가 선호하는 방향일 것이다. 기본급 중 연령급이 클수록 직능급이 작아져, 더 많은 직능급을 얻고자 하는 동기가 사라지기 때문이다. 그러나 이러한 배분방식은 직능급의 도입목적과 위배되므로 사용자가 받아들이기 어려운 배분방식이다.

그러나 직능급만 인상시키는 경우는 노조가 선호할 수 없는 방향이다. 정액방식이든 정률방식이든 직능급만 인상할 경우, 기본급 중 직능급의 비중이 높아져 높은 고과를 받기 위한 경쟁이 치열해질 것이기 때문이다.

따라서 병존형 직능급에서 노조는 연령급과 직능급을 적정하게 배분하여 인상하고자 한다. 이 경우 문제는 연령급보다는 직능급의 인상에 중점을 두게 된다는 점이다. 왜냐하면 연령급의 인상을 통해

서 저연령-하위 직급-조합원의 임금을 높이는 것이 고 연령-고 직급-비조합원의 연령급의 자동 인상을 수반하기 때문이다. 그러므로 노조는 임금 인상분의 상당비중을 직능급 인상에 할애하게 된다. 이것이 기본급 총액 인상에서 하위 직급 중심의 조합원에게 유리하기 때문이다. 그러나 이는 조합원의 기본급 중 직능급의 비중을 증대시켜, 조합원을 인사고과에 더욱 종속시키게 된다.

이는 직능급 제도가 기본적으로 교섭형 임금체계가 아니라는 것을 의미한다. 교섭 임금 인상분이 사용자의 인사고과 권한을 강화시킨다면, 노조는 본의 아니게 자기 무덤을 파고 있는 것이다. 그러나 바로 이 점에서 노조가 직능자격제도의 변경 혹은 재 설계를 요구할 수 있는 지점이 열린다. 직능자격제도 하에서 노조의 교섭 임금이 직능급을 오히려 강화시킨다면, 노조는 공정한 평가 기준의 확립과 그에 대한 노조의 참여를 요구할 권리가 있다.

(4) 직능급 하에서 노조의 임금교섭은 직능자격제도에서 설정된 개인별 임금격차를 그대로 유지하는 경향이 있다.

직능자격제도 하에서 개인별 임금격차는 인사 고과에 의해서 결정된다. K사의 경우 인사고과 결과는 승격, 승진, 승호, 상여금에 반영되는데, 승호는 극단적인 경우 9호봉 차, 상여금의 경우 -50%에서 +50%까지 반영되고 있다. 따라서 인사 고과는 개인별 임금격차를 극대화함으로써 인사고과에 대한 노동자들의 복종을 유도한다.

이에 비하여 노조의 임금교섭은 집단성과 형평성을 지향하는 경향이 있다. 교섭의 집단성과 형평성이 반드시 모든 조합원의 조건을 고려하여 진행된다는 의미는 아니다. 노조는 하후 상박의 임금배분 방식을 선호하는 경향이 있으나, 내부 조합원의 결속을 고려하여 조합원 내부에서는 임금인상분을 거의 비슷한 수준으로 분배하려는 경향이 있다. 교섭의 성과를 특정 집단이 독식하는 것은 노조 분열의 원인이다. 이런 상황에서 임금교섭 성과의 배분방식에서는 기존

의 개인별 임금격차를 그대로 유지하려는 경향이 나타난다. 직능급 하에서 개인별 임금격차는 인사고과자에 의해 결정된다. 사용자가 노조활동에 적대적이라면 인사고과는 조합원의 원활한 조합 활동을 가로막는 요인으로 작용한다. 인사고과에 의한 개인별 임금격차가 크면 클수록 결과적으로 노조의 입지는 점차 줄어든다. 따라서 노조는 직능자격제도의 도입을 막아낼 수 없다면 직능자격제도 및 직능급의 설계에 참여해야 할 것이다.

제5장 연봉제와 노동조합의 대응

1. 능력주의 임금체계로서의 연봉제

현재 연봉제는 우리 나라 30대 기업 중 7개 기업을 제외한 모든 기업에 도입되어 있다. 노동부 조사에 의하면 100인 이상 기업 중 연봉제를 실시하고 있는 기업은 1996년 94개사에서 1997년 205개사로 늘어났다. 올해 경총은 '연봉제'를 불황기 인건비 절감을 위한 임금체계로서 적극적으로 홍보하고 있으며, 정부도 빠르면 1999년부터 연봉제를 실시하겠다고 밝히고 있다. 기업마다 다소간에 차이가 있지만, 연봉제의 성격은 대부분 일본식 능력급에 기초하고 있는 것으로 보인다. 이는 우리 나라 임금체계가 강한 연공급적 성격을 갖고 있기 때문에, 곧바로 직무분석에 의거한 미국식의 순수 연봉제로 전환하기 어렵기 때문이다.

연봉제는 직무평가에 의거한 미국식의 연봉제와 직능평가에 의거한 일본식 연봉제로 구분된다.

미국식 연봉제는 고과급(merit system)의 형태로 운영되는데, 기업 내 각 직무들의 상대적 가치, 난이도, 기여도 등을 평가하는 직무평가(job evaluation)에 의해서 결정된다. 미국식 연봉제는 연방근로기준법(Fair Labor Standard Act)에 의해 전문기술직, 관리직 및 기업의 임원에게 적용되며, 생산직과 단순 사무직 종사자들에게는 적용되지 않는다. 또한 관리직에 대한 연봉제의 적용과정에서는 개인의 목표 달성도에 따라 연봉의 대폭 인상과 대폭적인 감봉이 가능하다는 것도 하나의 특징이다(선한승, 1998).

<표 5-1> 연봉제의 미·일 비교

	평가시스템과 관행	연봉액 변경	인건비 억제 의도	배 경
미국형	①개인의목표달성도 ②평가에 합의·서명을 구한다	①대폭인상 가능 ②대폭감봉 가능	①경우에 따라 의도적 ②비연봉자와는 별도 운영	①계약사회 ②성과 대가 임금 ③개인 업무 할당
일본형	①담당부문 업적 ②부업적에 공헌도 ③추상적 평가항목	①최악의 경우 전년 연봉 ②추계 임금인상률 참고 ③최고인상률10%	①억제 의도 없음 ②비연봉자의 평균 인건비에 준함	①종신 고용 ②연령기준 생활급 ③집단적 업무수행

자료 : 澤算織,『年俸制林檎の新展開』, 經營書院, 1995. 25쪽
선한승,「한국기업의 연봉제 도입방안」, 대한 상의 세미나 자료집 (1998. 6. 23)에서 재인용

이에 비하여 일본식 연봉제는 관리직과 하위직의 구분 없이 전사원에게 적용될 수 있다는 특징을 갖고있다. 일본식 연봉제에서도 업적과 공헌도는 중요한 평가기준이지만, 보다 추상적인 평가항목으로 포함되고 있다. 미국식 연봉제와 달리 연봉의 대폭적인 감봉을 고려하지 않고 있다는 것도 일본식 연봉제의 특징이다. 이는 연공급적 임금 질서와 장기고용의 전통을 가진 일본 노사관계의 특징에서 나타나는 것이다.

'한국식 연봉제'는 일본식 연봉제처럼 연공적 임금질서를 파괴하지 않으면서 능력주의 임금질서를 가미한 형태로 나타나고 있다. 그 이유는 우리나라에서 (1) 사회적이든 기업 내부적이든 객관적인 직무평가기준이 확립되어 있지 않으며, (2) 근속과 연령에 따른 연공적 임금질서가 정착되어 있고, (3) 기업간 노동이동이 상대적으로 자유롭지 않은 상태이기 때문에, 미국식의 연봉제를 받아들이는 데 한계가 있기 때문이다. 따라서 한국식의 연봉제를 도입하기 위해서는 '도입 초기에는 연공주의를 최대한 고려하면서 능력주의를 보수

적으로 도입하다가, 경험과 의식이 성숙되면 능력과 업적의 반영비율을 높여나가야'[18] 한다고 제시된다.

이는 연봉제가 갖는 능력급의 성격을 보여준다. 연봉제는 '개인의 업적과 능력에 대한 평가를 기초로 하여, 연 단위로 급여액을 계산해서 지급하는 제도'이다. 따라서 연봉제는 임금지급형태의 일종이면서, 동시에 능력주의 임금체계의 일환이다. 연 단위로 임금을 산정한다는 점에서는 시급제, 월급제와 같은 일종의 임금지급 형태이지만, 업무 수행 능력의 평가를 통해서 결정된다는 점에서는 직능급과 같은 능력주의 임금체계이다.

따라서 연봉제도 직능급과 같은 특징을 가지고 있다. 즉, 연봉제에서도 (1) '능력 평가'에 의해 임금액이 결정되고, (2) 임금이 개인별 집단별로 '차등적으로' 지급되며, (3) 업적의 변화에 따라 '변동적으로' 지급된다. 이러한 성격을 갖는 연봉제는 사용자들에게 직능급과 함께 '임금 유연성'을 확보할 수 있는 수단으로 인식되고 있다.

연봉제의 운영을 통해 사용자들은 (1) 능력 평가에 따라 파격적인 인사 기용이나 근로계약의 지속성 여부를 결정할 수 있다. (2) 또한 연봉계약은 사용자와 개별 노동자 사이에서 이루어지므로, 사용자들은 연봉제의 운영을 통해 단체교섭에 의한 임금결정을 회피하거나 무력화할 수 있다. 마지막으로 (3) 사용자들은 연봉평가와 고용계약을 연계함으로써 연봉제를 고용조정의 수단으로 활용할 우려가 있다. 결국 연봉제는 직능평가에 의거한 임금을 연봉으로 산정하여 지급하는 것에 다름 아니다.

1990년대에 들어서서 연봉제는 전통적으로 임금의 연공성이 가장 강하면서 직능급을 도입하기 용이한 부문, 그리고 연간 업적을 계량하기 쉬운 부문을 겨냥해 왔다. 즉 임원, 관리직, 연구직, 특수직, 영업직 등이 그 일차적인 대상이었다. 이들의 경우 이미 직능급이 도

18) 경총,「한국형 연봉제 도입방안」,『연봉제의 이론과 사례』,1998. 75쪽

입되었거나 도입하기 용이한 부문이며, 연봉제와 상충하는 근로기준법 상의 각종 규제를 회피할 수 있다는 이점이 있었기 때문이다. 또 이들의 노조 조직률이 상대적으로 낮다는 점도 중요한 이유였다. 연봉제를 생산직 일부로까지 확대하려다 노조의 반대로 철회한 경우도 있었다. 지금까지 연봉제는 관리직, 전문직을 대상으로 한 것이었으며, 빠른 시간내에 생산직 전반으로까지 확대될 것으로는 보이지 않았다. 생산직의 경우 시간급에 기초한 임금체계, 근로 기준법 상의 규제, 노조의 반대 등으로 인해 빠른 시일 내에 연봉제로 전환되기 어려운 조건에 처해 있기 때문이다.

그러나 최근 경제 위기 속에서 연봉제의 도입은 전사원으로 확대되고 있으며, 고용 조정과 맞물려서 진행되는 것으로 보인다. 최근의 경제위기는 고용보장을 전제로 임금 체계 유연화가 그 어느 때보다 용이한 시점이기 때문이다. 정리해고 이후 신규 채용을 할 경우 계약직, 비정규직 사원의 채용을 통해 기존의 임금체계와는 다른 임금체계를 적용하기 쉽다는 것도 하나의 이유이다. 연봉제는 보통 1년을 단위로 맺는 임금계약이므로 이를 고용계약과 연결시킬 경우, 양질의 인력을 채용하면서도 장기적 고용 보장을 회피할 수 있기 때문이다. 따라서 연봉제 도입에 대한 노동조합의 대응은 기업내 고용안정투쟁과 결부하여 수행되어야 할 것이다.

2. 한국식 연봉제의 구조와 재편과정

이 절에서는 연봉제의 기본구조와 성격을 파악하기 위하여 직급별 호봉제에서 연봉제 임금체계로의 전환 모델을 살펴보고자 한다.

연봉제 도입을 위해서는 먼저 임금구성을 연봉제에 적합하게 변경하고, 임금 평가 기준인 인사고과제도를 확립해야 한다. 이는 4장

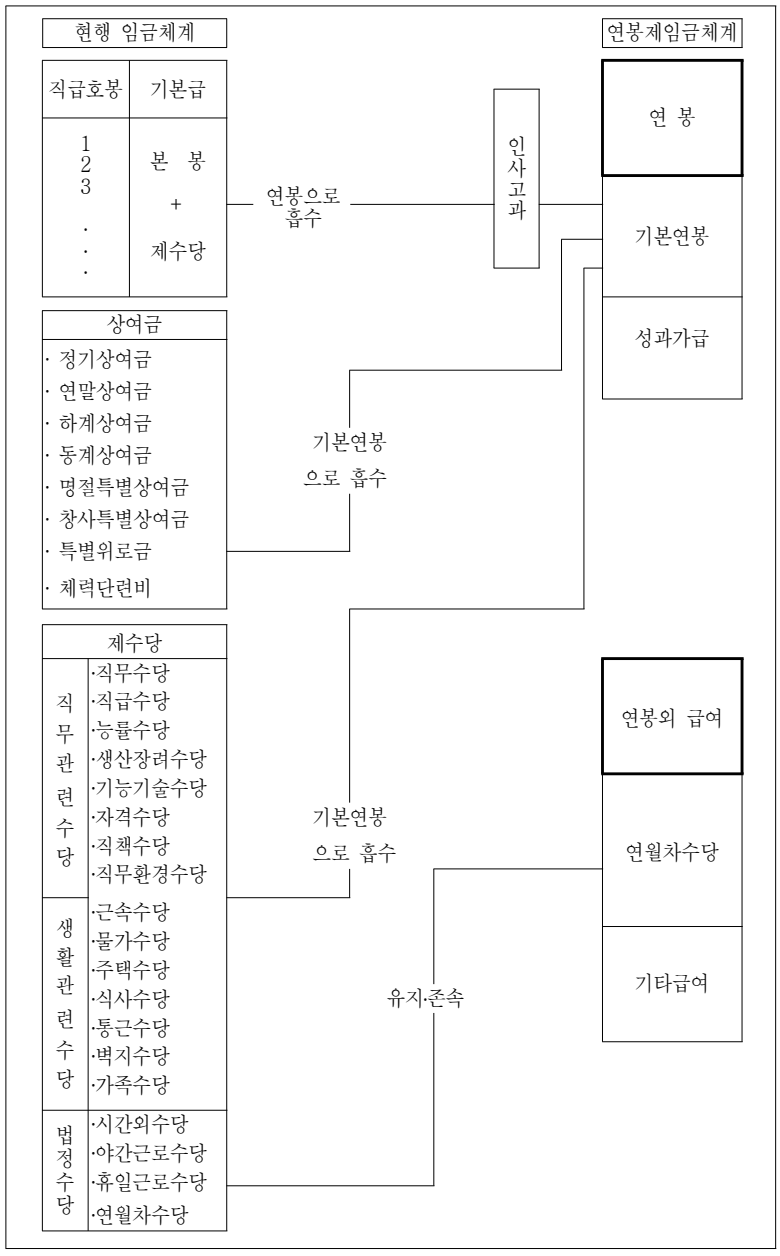
에서 살펴본 직능급의 도입 과정이 임금 구성의 변화와 동시에 직능자격제도의 도입으로 이루어진 것과 동일하다.

연봉제 하에서 인사고과제도는 다음과 같은 점에서 직능급의 직능자격제도와 유사하다. 즉, 인사고과제도의 성격이 기존의 연공제 하의 인사 관리와는 달리 (1) 승진과 승격, 승급(昇級)을 분리하고 있다는 점, (2) 직군, 직능에 따라 직군별 관리제도(코스별 관리제도)를 운영한다는 점, (3) 인사고과 요소에 능력고과와 업적 고과가 포함된다는 점, (4) 인사고과 결과가 임금 및 승진, 승격에 반영된다는 점 등에서 그러하다. 따라서 연봉제와 관련된 인사고과제도는 일본형 인사토탈 시스템과 동일한데, 이는 집단적, 연공적 관리에서 능력주의적 개별 관리로 전환하기 위해 직능자격제도에 의해 인사고과와 승진·승격, 임금, 교육훈련 등을 연계하고 있다는 점에서 그러하다.

능력주의 인사제도는 제 4장 1절에서 설명했으므로 여기에서는 이에 대한 설명을 생략하고, 임금체계 변화에 국한하여 연봉제를 살펴보고자 한다. 임금체계에서 직능급과 연봉제는 둘다 능력주의 임금체계이므로, 능력주의 인사관리에 의해 운영된다는 점은 이미 지적한 바 있다. 직능급과 연봉제의 차이는 전자가 기본급 중심의 관리임에 비해서 후자는 총액 임금 관리 방식이라는 점에서 발생한다. 즉, 직능급에서는 능력급이 기본급에 포함되거나(병존형 직능급) 기본급 전체를 구성한다(단일형 직능급). 따라서 직능급에서의 임금관리는 임금구성항목의 일부인 직능급 관리를 통해서 수행된다. 반면에, 연봉제에서는 기존의 고정적 임금 항목이 대부분 연봉으로 통폐합됨으로써, 연봉제의 임금관리는 총액 관리의 성격을 갖는다.

다음으로, 전형적인 연공급 임금체계에서 연봉제로 전환하는 방법을 살펴보자(〔그림 5-1〕 참조). 전형적인 연공형 임금체계는 기본급+ 제 수당(고정수당 및 변동수당)+ 상여금으로 구성된다. 이러한 임금체계는 연봉제 도입을 통해서 연봉과 연봉외 급여로 단순화된다.

〔그림 5-1〕 연공급의 연봉제 전환 모델



자료 : 양병무, 『연봉제의 이론과 사례』, 1998, 76쪽에서 재인용.

연봉은 기본 연봉과 성과가급으로 구성되며, 연봉외 급여는 연월차 수당과 기타 변동적 수당으로 구성된다. 다음에서 소개하는 연봉제 모델 중 (1)~(3)은 경총의 「연봉제의 이론과 사례」중 일부를 발췌하거나 인용함으로써 필자가 재구성한 것임을 밝혀 둔다.

1) 기본 연봉

기본 연봉은 기존 임금항목들 중에서 고정적 임금항목을 통폐합한 것이다. 즉, 기본급과 고정적 상여금, 그리고 고정적인 제 수당이 기본 연봉으로 흡수된다.

여기에서 직급내 혹은 직급간 연봉 격차가 설정되는 데, 그 방식은 다음과 같다. 초기 연봉 격차는 우선 직급 내 경쟁 개념으로부터 출발하는데, 이때 동일 직급 내에서 연봉의 차등폭은 5~10% 내외이다. 연봉 차등폭은 어느 정도 연봉제가 정착되면 30~40%까지 확대됨으로써 '직급간 경쟁' 혹은 세대간 경쟁이 가능해진다. 그 결과 직급간 연봉의 역전 현상이 발생할 수 있다.

2) 성과 가급

성과가급은 기존의 임금항목과 무관하게 당해연도의 업적평가를 통해 지급되는 것으로, 일종의 보너스 형태라고 할 수 있다. 성과가급은 기존 임금항목과 무관하게 추가 인건비가 발생하는 유일한 항목이다. 왜냐하면 기존의 고정적 임금항목은 기본 연봉으로 흡수되고 변동적 임금항목은 연봉외 급여로 모두 흡수되었기 때문에, 성과가급에서만 추가 인건비가 발생할 수 있기 때문이다.

이를 고려하여 경총은 연봉제를 도입할 경우 연봉을 기본 연봉으

로만 지급할 것인지 아니면 추가로 성과가급을 지급할 것인지 결정해야 한다고 제시하고 있다. 동기유발 효과를 극대화하기 위해서는 성과 가급의 도입이 필요하지만, 추가 인건비가 발생한다는 점을 고려해야 한다는 것이다. 성과가급을 지급할 경우에도 초기에는 성과가급의 지급폭을 5~10% 이내로 하는 것이 바람직하다고 제시하고 있다.

당해년도의 성과 가급을 다음 연도 기본 연봉에 포함할 것인가의 문제는 누적방식과 패자부활방식 중 무엇을 채택할 것인가와 관련되어 있다. 당해연도 성과가급을 다음 연도 연봉에 포함시키는 '누적 방식'을 채택하게 되면, 고과결과에 따라 차등폭이 확대됨으로써 임금의 동기유발기능이 확대된다. 그러나 이를 차기년도 연봉에 포함시키지 않는 '패자부활방식'을 채택하게 되면, 성과가급은 순수한 보너스 형태로 운영된다. 따라서 전년도에 불리한 평가를 받았을 경우 차기년도에는 종전 임금을 회복할 수 있다는 장점이 있다.

3) 수당

연봉제에서 기존 임금체계의 고정적 수당은 기본연봉으로 흡수되며, 변동적 수당은 연봉외 급여로 흡수된다. 따라서 연봉제를 도입할 경우 연봉외 급여의 비중을 줄이기 위해서, 경총은 연월차 수당을 가급적이면 사용하도록 유도하고, 사용하지 않은 부분에 대해서만 연봉외 급여로 지급할 것을 권고하고 있다.

이 경우 시간외 수당이 문제되는데, 관리직과 전문직의 경우에는 시간외 수당을 지급하지 않아도 되지만, 하급 사무직이나 생산직과 같이 연봉 적용자이면서도 시간외 수당을 지급해야 하는 경우가 발생하기 때문이다. 이 경우 경총은 연봉 체결 시에 시간외수당의 내용을 계수화하여 명기하도록 권고하고 있다.

3. 두산그룹의 연봉제 도입 사례

이 절에서는 이상에서 살펴본 연봉제의 구조가 실제 사례에서는 어떻게 적용되고 있는지, 두산그룹의 연봉제를 중심으로 살펴보고자 한다. 두산 그룹은 1996년에 연봉제를 도입하였으며, 과장급 이상의 전 관리자와 특수직무 수행자를 대상으로 연봉제를 적용하고 있다.

이 절에서는 두산그룹의 신인사고과 제도와 연봉제의 운영내용을 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 두산그룹의 신인사고과 제도

두산그룹의 신인사제도는 관리직에 능력급 제도를 실시하기 위한 평가기준으로서, 1993년말에 도입되었다. 신인사고과제도의 고과 요소는 태도와 행동, 업무능력, 관리능력, 업적고과로 구분된다(<표 5-2> 참조). '태도와 행동'은 '조직구성원들이 일, 사람, 조직에 대해 갖고 있는 기본적인 태도와 성향'을 말하며, '업무능력'은 '조직구성원들이 자신의 업무를 효율적으로 처리하기 위해 갖추어야 할 개인적 능력과 자질'을 의미한다. 또 '관리능력'은 '관리자로서 조직구성원들과 함께 단위조직의 업무를 효율적으로 처리하는데 필요한 관리자로서의 능력과 자질'을 평가하는 것이다. 이에 대하여 '업적 고과'는 능력발휘의 결과로서 업무의 양과 질에 대한 평가를 의미한다.

<표 5-2> 두산그룹의 인사고과 내용

구분	고 과 항 목
태도·행동	- 일 : 책임감, 성취 지향성 - 사람 : 공정성, 신뢰형성 - 조직 : 충성심, 미래 지향성
능력고과	<업무능력> - 전문지식과 기술 - 적성요인 : 추진력, 문제의식, 상황대응력, 정보수집과 활용, 교섭설득력, 분석력, 대인 영향력, 이해력
	< 관리능력> - 일 : 목표 설정, 조직화, 의사 결정, 계획성, 문제 해결 - 사람 : 부하육성, 위임, 평가와 피드백, 팀 빌딩
업적고과	- 목표 달성도 - 노력도 - 난이도

자료 : 두산그룹, 1994, 경총『연봉제의 이론과 사례』(1998년) 중 81쪽에서 재인용.

이 중 능력과 태도고과는 그룹 공통으로 적용되며, 업적고과는 그룹 산하의 각 사별로 평가된다.

신인사고과의 도입 초기에는 절대고과의 방식으로 피고과자의 행동 양식을 절대적으로 선택하여 평가하도록 하였으나, 개인별 연봉을 차등화하기 위하여 상대고과 체제로 전환하였다.

고과 등급은 A, B, C, D, E의 5개 등급으로 나뉘어지는데, 1996년 현재 A등급 10%, B등급 15%, C등급 60%, D등급 10%, E등급 5%로 운영되고 있다.

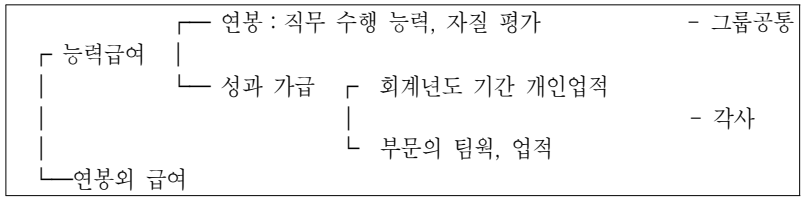
이에 따른 연봉조정방식은 중간등급인 C등급을 기준으로 매년의 총인상률을 책정하는 형태로 이루어진다. 연봉의 총인상률 중에서 기본적으로 올려주는 인상률은 30%정도이며, 나머지 약 70%는 인사고과에 의한 평가 인상률이다. 즉 기본 인상률을 축소하고 평가에 의한 차등적인 인상률을 극대화함으로써 능력급의 효과를 제고하고 있다.

2) 연공급의 직위별 호봉제에서 연봉제로의 전환

기존의 두산그룹 급여체제는 연공급 임금체계로서 고정급여와 변동급여로 구성되어 있었다. 고정급여는 직위별 호봉표에 의해 운영되는 기본급과 직위수당, 직책수당, 가족수당과 같은 고정수당 및 경영성과에 따른 상여금으로 구성되어 있었다. 변동급여는 저축수당, 연월차수당, 자격면허수당, 장학금, 휴가비 등과 같은 속인적 성격의 수당들로 구성되어 있었다.

연봉제 도입을 통하여 기존의 연공급 임금체계는 능력주의 임금체계로 변화되었다. 연봉은 기존의 기본급과 고정수당 및 상여금을 통폐합한 것이고, 연봉외 급여는 변동급여를 통폐합한 것이다. 이는 앞절에서 살펴본 연봉제 모델과 동일한 것으로, 경총의 연봉제 모델은 두산그룹의 모델을 근거로 작성된 것이다.

<표 5-3> 두산그룹 연봉제의 임금 구성과 운영



<능력급여>

구 분	기 준	내 역	시 기
연 봉	A×12+ 상여	A=기본급+ 직위수당+ 직책수당+ 가족수당	매월
성과가급	연봉×α	α=연봉의 10% 범위 내에서 개인별 차등지급률	매년 12월

<연봉외 급여>

구 분	기 준	내 역	시 기
저축수당	회사부담(연봉/12×2%)	본인부담(연봉/12×6%)	매월
기타급여	현행 각 사별 지급수준	자격면허, 연월차, 장학금, 휴가비 등	사유발생시

연봉제 도입에 따라 기존의 직위별 호봉제에 의한 일괄 임금조정 방식은 개인의 능력과 업적에 따른 차등적 임금으로 변화였다. 연봉은 직무수행 능력이나 자질에 대한 평가를 토대로 하여 개인별로 차등을 두어 책정되고, 경영자와의 면담을 통해 차기 년도 연봉을 계약함으로써 결정된다. 이렇게 결정된 연봉은 12개월 동안 분할되어 매월 지급된다. 개인 성과 가급은 개인 및 사업 부문, 그룹 산하의 각 회사별 실적에 대한 평가를 토대로 하여, 연봉의 10% 범위내에서 연 1회 개인별로 차등 지급된다. 이는 기본 연봉과는 별도로 지급되는 것으로, 동기유발기능을 확대하기 위하여 추가 지급되는 것이다.

3) 연봉제의 운영내용

연봉제 전환을 통하여 기존의 호봉제도가 폐지됨에 따라 호봉 승급과 그에 따른 급여인상도 폐지되었다. 연봉은 신인사고과에 의해 결정되는데, 연 1회 정기적 조정에 의해 총 연봉 인상률이 결정된다. 총 연봉 인상률 중 다른 직군의 인상률을 감안한 기본 인상률은 약 30%이며, 나머지 70%는 인사평가 결과에 의해 차등적으로 결정된다. 즉, 생계비나 물가인상 등의 외적 요인에 의해 전사원에게 공통적으로 적용될 수 있는 임금 인상률은 총 연봉 인상률의 30%에 불과하다.

연봉의 수시 조정은 승진이나 직책 변동 등의 사유가 발생할 경우에 실시되는데, 그룹 내 각 회사별로 승진 연한 및 직책운영의 차이를 반영하여 조정된다. 또, 징계 등과 같은 급여 지급의 제한 기준에 의해 연봉의 감액 조정도 가능한데, 연봉 중 감액 조정된 부분이 차기년도의 연봉을 결정할 때 영향을 미치지 않도록 되어 있다. 이는

플러스 섬(Plus sum ; 패자부활방식)방식을 채택한 것으로, 징계와 같은 인사상의 불이익이 임금의 불이익으로 연결되는 것을 방지하기 위한 것이다. 나쁜 평가를 받은 해의 연봉을 차기년도로 연결시키는 제로 섬(Zero sum ; 누적방식) 방식을 채택할 경우, 이러한 방식이 인원 감축이나 퇴직 기준으로 사용될 것이라는 불안감이 발생할 우려가 있기 때문이다.

성과가급은 그 해의 연봉에 성과가급 차등 지급률을 곱해서 결정된다. 그 지급폭은 초기년도에는 연봉의 10%를 상한으로 정하고 있는데, 각 회사의 조건을 고려하여 점차 차등폭을 확대할 예정이다. 현재 연봉 조정률은 초기단계에서는 최대 5% 이내로 국한되고 있다. 왜냐하면 차기년도의 연봉이 첫해 임금을 기준으로 조정되고 누적 산출되기 때문에, 연봉 조정률을 그 이상으로 높일 경우 인건비가 급격히 늘어나기 때문이다.

<표 5-4> 두산그룹의 연봉조정 유형

조정유형	조정시기	조 정 내 용
정기조정	매년 12월 21일	타직군 인상률을 감안해 일괄 기본급 조정. 평가결과에 의한 개인별 기본급 조정
수시조정	·승진시 ·직책 변동시 ·지급제한사유발생시	·각사별 승진 연한 및 직책 운영 등에 따라 사유발생시마다 가액 조정 ·현행 급여지급 제한 기준에 따라 사유발생시마다 감액조정

<표 5-5> 두산그룹의 연봉 등급 및 적용표

조정 유형	A	B	C	D	E
연봉조정률	연봉의 최대 5% ~ 최소 2%				
성과가급 지급률	연봉의 최대 10% ~ 최소 1%				

4. 연봉제와 현행 노동법의 상충에 대한 쟁점

최근의 고용 유연화의 시점은 사용자에게 있어 연공적 임금질서를 파괴하면서 연봉제를 도입할 수 있는 최적기이다. 그러나 연봉제는 연공적 임금질서 하에서 제정된 기존의 노동법과 상충하는 부분들로 인하여, 연봉제의 빠른 확산에 장애가 되고 있다. 그러므로 사용자 주도로 연봉제가 도입되더라도, 그것은 기존 노동법의 제약을 뛰어넘을 수 없다. 따라서 노동조합은 기존 노동법을 수호하고 활용함으로써 사용자 일방의 결정에 의한 연봉제의 확산을 방지할 수 있을 것이다.

이하에서는 연봉제와 관련한 사용자들의 노동법 개정 요구를 검토함으로써, 노동조합이 노동법의 수호를 통해 연봉제에 대응할 수 있는 방안을 살펴보고자 한다.

현행 근로기준법은 연공주의적 임금 질서에 기초하고 있기 때문에 연봉제와 일치하지 않는 부분을 가지고 있다. 현행 근로기준법은 시간 임률제와 연공주의적 임금체계, 그리고 시간제 임금형태를 예정하고 있으나, 연봉제는 직무수행을 위한 성과를 개별적으로 평가하여 보상하는 성과주의 임금체계이기 때문이다.[19]

이를 고려하여 경총은 연봉제를 실시할 경우 사용자들의 주의사항을 권고하고 있다. 그 내용들은 주로 연봉제의 적용 대상, 퇴직금 제도와의 마찰, 연봉 차등 지급이나 취업규칙 변경의 경우 발생하는 불이익 변경의 문제, 법정 수당 지급의 문제, 단체협약과의 충돌 등에 대한 것이다[20]. 또한 대한상공회의소는 연봉제 도입을 위하여 관련 노동법의 개정을 건의하고 있다[21]. 현재 쟁점이 되고 있는 주된

---

19) 김소영,「연봉제 실시에 관한 법적 검토」, 인적자원포럼, 한국노동연구원, 98.3.31

20) 경총,『연봉제의 이론과 사례』, 1998

21) 대한 상의,「연봉제 도입 촉진을 위한 제도개선방향 건의서」,1998. 10

내용을 살펴보면 다음과 같다.

1) 연봉제 적용 대상의 문제

현행 근로기준법은 시간급제도에 기초하고 있기 때문에, 연봉제를 실시할 경우 적용대상의 문제가 발생할 수 있다. 근로기준법 상 근로자 개념에 속하는 노동자들에게 연봉제를 적용하게 되면, 연봉제를 적용해도 근로기준법의 내용을 모두 지켜야 하기 때문이다. 현행 근로기준법에서는 근로자의 개념이 '직업의 종류를 불문하고 사업 또는 사업장에 임금을 목적으로 근로를 제공하는 자(근기법 제 14조)'로 규정되어 있으므로, 여기에서 배제되는 자는 업무 집행권 및 업무대표권을 가진 이사 등의 임원으로 한정된다. 근로기준법 상의 근로자 개념에 포함되는 노동자에게 연봉제를 적용하기 위해서는 현행 노동법과 충돌하지 않는 범위내로 연봉제의 내용을 제한해야 한다.

따라서 현재 연봉제를 시행하고 있는 기업 노조에서는 먼저 연봉제의 적용 대상이 노동법에서 정한 근로자의 개념에서 제외되는 대상인가를 확인해야 할 것이다. 다음으로, 연봉제가 근로기준법의 근로자 개념에 적용되는 대상에게 적용될 경우, 연봉제의 구체적인 내용이 다음에서 다루어질 노동법의 규제와 상충되는가의 여부를 확인해야 할 것이다. 만약 그렇다면, 노동조합은 현행 노동법에 적합하도록 도입된 연봉제의 내용을 수정할 수 있고, 이를 수정하지 않을 경우 적절한 법률적 조치를 취할 수 있을 것이다.

2) 취업규칙 변경과 불이익 변경 절차의 문제

연봉제를 도입하게 되면, 이는 임금제도의 변경에 해당되므로 취업규칙을 변경해야 한다. 이 때 '취업규칙의 변경으로 일부 노동자에게 불리한 결과가 초래되는 경우 이를 불이익 변경(근기법 제 97조)으로 볼 것인가'의 문제가 발생한다[22]. 취업규칙을 작성하거나 변경할 경우에는 '당해 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 들어야' 하며, '취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 얻어야'하기 때문이다(근로기준법 제 97조 1항). 따라서 연봉제를 도입할 경우 취업규칙의 변경 절차와 변경시 불이익의 문제는 노조가 반드시 점검해야 할 사항이다. 또한 취업규칙은 '법령 또는 당해 사업 또는 사업장에 대하여 적용되는 단체협약에 반할 수 없고', 그에 저촉되는 취업규칙에 대해서는 노동부 장관이 취업규칙의 변경을 명할 수 있다(근로기준법 제 99조). 노동조합은 기존 노동법을 고수하고 활용함으로써 사용자의 사용자의 임의적인 연봉제 도입시도에 대응할 수 있을 것이다.

3) 연장 근로수당 등 법정 수당 산정의 문제

현행 근로기준법에서는 연장·휴일·야간 근로에 대하여 통상임금의 100분의 50이상을 가산지급하도록 규정하고 있다. 이에 따라서 연봉제의 적용대상은 근로기준법의 근로자 개념에 포함되더라도 할

22) 김소영,「연봉제 실시에 관한 법적 검토」, 인적자원포럼, 한국노동연구원, 98.3.31

증임금을 지급하지 않아도 되는 '관리·감독적 지위에 있는 근로자(근로기준법 제 61조, 동법 시행령 제 30조), 재량근로의 대상이 되는 업무에 종사하는 근로자(재량근로제 : 근로기준법 제 56조 제 2항, 동법 시행령 제 26조), 외판사원(간주 근로 시간제 : 근로기준법 제 56조 1항)' 등과 '관리자, 감독자, 기밀 취급자 등을'[23] 중심으로 확산되어 왔다. 만약 전사원 연봉제를 실시하게 되면 책정된 연봉과 무관하게 초과근로를 한 자에 대하여 할증임금을 지급해야 하므로, 인건비가 증대하기 때문이다.

다른 한편으로 법정 할증임금 규정은 연봉제의 동기부여기능을 약화시킨다. 앞에서 살펴본 경총의 연봉제 모델에 의하자면, 연장·휴일·야간근로 등 변동적 급여는 연봉이 아니라 연봉외 급여에 포함된다. 따라서 할증임금을 지급하게 되면, 전체 급여에서 연봉외 급여의 비중이 확대됨으로써 연봉의 동기부여기능이 축소될 수 있다.

이 때문에 사용자들은 할증 임금 지급을 노사간에 자율적으로 결정하도록 해야 한다고 주장하고 있다. 연봉제는 근무시간이 아닌 업무수행에 따라 보상하는 임금체계이기 때문에, 연봉제 확산을 위하여 근로기준법의 개정이 불가피하다는 것이다. 이와 동시에 사용자들은 평균임금과 통상임금으로 나뉘어 있는 법정 기준 임금의 단일화를 요구하고 있다. 연봉제를 도입할 경우 비정기적으로 지급되는 상여금 등이 평균임금에 추가되어, 휴업수당, 연차 유급휴가 수당 등 평균임금 기준의 인건비를 증대시킬 우려가 있기 때문이다. 또한 기존의 임금체계에서는 평균임금에만 산입되던 변동적 수당이 연봉제 하에서는 통상임금에 포함될 수 있기 때문에, 통상임금을 기준으로 지급되는 해고 예고 수당, 연장·휴일·야간수당을 증대시키게 된다.[24]

---

23) 같은 글

24) 대한 상의, 「연봉제 도입 촉진을 위한 제도개선방향 건의서」,1998. 10

이에 대응하기 위해서는 연봉제와 관련한 근로기준법의 개악을 막아야 할 것이다. 불가피하게 연봉제를 도입할 경우에도 근로시간과 임금의 관계를 분명하게 규정함으로써, 법정 할증임금이 산정되도록 해야 할 것이다. 법정 할증임금과 연월차 등 변동적 성격의 법정 수당이 연봉외 급여로 인정된다면, 임금구성에서 연봉외 급여의 비중이 증대되어 인사고과에 의해서 결정되는 연봉의 비중을 축소할 수 있을 것이다.

4) 단체협약과의 충돌 문제

노동조합은 연봉제의 내용이 이미 효력을 발휘하고 있는 단체협약의 규정과 일치하는가를 검토해야 할 것이다. 노동조합 및 노동관계 조정법 제 35조에 의하면, '하나의 사업 또는 사업장에 상시 사용되는 동종의 근로자 반수 이상이 하나의 단체협약의 적용을 받게 된 때에는 당해 사업 또는 사업장에 사용되는 다른 동종의 근로자에 대하여도 당해 단체협약이 적용된다'고 규정하고 있다. 따라서 노동조합이 당해 사업장에서 상시적으로 사용되는 근로자의 과반수를 대표하고 있을 때에는 비조합원에게도 단체협약이 적용된다.

이 경우 조합원이든 비조합원이든 개별 노동자가 사용자와 연봉제 합의를 했어도 그것이 단체협약의 내용보다 불리한 경우에는 협약임금이 적용된다는 것을 의미한다. 연봉제 도입 기업에 대해서 개별 근로자의 연봉조정이 단체협약의 적용에서 제외될 수 있도록, 사용자들이 노동법의 개정을 요구하는 것도 이러한 이유 때문이다.[25]

따라서 개별 노동조합은 단체협약의 변경시 연봉제의 도입이 협약임금에 미칠 수 있는 악영향을 충분히 숙고해야 할 것이다.

---

25) 대한 상의,「연봉제 도입 촉진을 위한 제도개선방향 건의서」,1998. 10

5) 퇴직금 적용의 문제

현행 근로기준법에서는 근속년수 1년에 대해 30일분 이상의 평균임금을 지급하도록 명시하고 있고, 퇴직금 제도에서 하나의 사업내에 차등 제도를 둘 수 없으며, 퇴직금 중간 정산이 가능하도록 규정하고 있다(근로기준법 제 34조).

현행 퇴직금 제도에서는 높은 연봉을 적용 받던 노동자가 퇴직하게 되면, 그의 퇴직 시 평균임금이 높을 경우 기업의 퇴직금 부담이 증대된다. 따라서 사용자들은 연봉제와 관련하여 노사간의 합의에 의해 퇴직금을 산정할 수 있도록 퇴직금 산정기준을 임의규정으로 만들고, 장기적으로 노사 자율에 의한 임의 퇴직금 제도로 전환할 것을 요구하고 있다. 또한 사용자들은 퇴직금을 연봉에 포함하여 매월 지급하는 방안을 고려하고 있는데, 이는 매월 중간 정산의 절차를 거쳐야 퇴직금으로서의 효력을 가지게 되는 현행법 하에서는 복잡한 절차를 거쳐야 한다. 이러한 절차를 거치지 않고 퇴직금을 연봉에 포함하여 지급할 경우, 이는 퇴직소득이 아닌 근로소득으로 간주되어 세부담이 늘어나게 되기 때문이다[26].

그러나 퇴직금을 매월 정산하게 될 경우, 퇴직금의 노후 보장적 성격이 사라지게 된다. 또한 임금에 포함되어 지급되는 퇴직금의 산정기준을 무엇으로 할 것인가의 문제가 새로운 논쟁거리로 부각될 것이다. 더욱이 임금에 포함된 퇴직금이 연봉 조정과정에서 인사고과의 영역으로 포함되어 사라지게 될 가능성도 배제할 수 없다. 이를 방지하기 위해서는 노동조합은 단체협약에서 퇴직금 중간정산에 대한 내용을 연단위 중간정산으로 규정해야 할 필요가 있다.

---

26) 같은 글

5. 연봉제의 특징과 노동조합에 미치는 영향

이상을 통해서 알 수 있는 연봉제의 특징과 노동조합의 임금교섭에 미치는 영향은 다음과 같다.

(1) 연봉제는 신인사제도에 의해서 운영되는 능력주의 임금체계의 한 종류이다. 신인사제도의 인사 평가 기준에는 4장 1절에서 보는 바와 마찬가지로, 업무의 질과 양 등 객관적 요인과 태도와 업무능력 등 주관적 요인이 통합되어 있다. 따라서 신인사제도의 평가기준이 비교적 객관적이라 할지라도 그 실제적 운용에 있어서는 평가자의 임의성과 자의성이 개입되기 쉽다.

(2) 연봉제 하에서는 개별 임금 항목의 관리가 아니라, 임금 총액으로 관리된다. 이 과정에서 기존의 고정적 임금은 모두 연봉으로 통폐합됨으로써 임금체계가 단순화되며, 임금 관리도 각 임금 항목의 관리가 아니라 총액 수준의 관리로 단순화된다. 이에 따라 노동조합의 임금 교섭도 기본급과 제수당, 상여금 지급률을 둘러싼 기존의 교섭 방식과는 달리 총액 수준의 임금교섭으로 변화하게 될 것이다.

(3) 연봉제 하에서의 임금 격차 관리는 원칙적으로 개인별 임금격차의 관리에 초점을 두고 있다. 인사고과에 따라 연봉 격차를 조정함으로써 동일 직급 내에서도 개인별로 임금격차가 발생하며, 때에 따라서는 상하위 직급간에 임금 역전 현상이 발생할 수 있다. 연봉제 하에서는 개인별로 임금의 차등화가 확대됨에 따라 노동자들의 경쟁의식이 팽배해질 것이다.

(4) 연봉제 하에서는 기존의 임금 항목들이 하나의 연봉으로 통폐합됨에 따라, 기본급, 제 수당, 상여금의 구분이 무의미해진다. 이에 따라 기본급 인상, 호봉 승급, 다양한 수당 확보, 상여금의 증액에 집중되었던 노동조합의 임금교섭 관행도 달라지게 된다. 노동조합의

임금 교섭은 총액 수준의 연봉 전체에 대해서가 아니라, 업적 연봉을 제외한 기본연봉에 대해서만 개입할 수 있다. 전체 연봉에서 가장 큰 구성부분인 업적 연봉은 인사고과에 의해서 결정될 것이기 때문이다.

(5) 연봉제 하에서는 연봉 외 급여의 비중이 축소됨으로써 변동적 임금항목이 축소되거나 사라진다. 연봉제에서 연봉외 급여를 설치하는 것은 연봉에 포함되기 어려운 시간외 수당 등 변동적 수당을 포함하기 위한 것이다. 그러나 연봉을 통한 총액 임금 관리 방식의 실효성을 위해서는 연봉외 급여의 비중을 낮추거나 없애야 할 필요가 발생한다. 이는 연봉제가 정착됨에 따라 연월차 수당이나 시간외 수당이 산정되지 않을 가능성을 보여준다.

(6) 연봉계약은 근로계약과 마찬가지로 사용자와 개별 노동자간에 이루어진다. 따라서 연봉제가 도입되면, 교섭을 통한 임금결정의 영향력이 축소된다. 앞에서 살펴본 두산그룹과 같은 연봉제의 형태가 전사원으로 확대된다면, 노조가 교섭을 통해 인상할 수 있는 연봉은 전체 연봉의 30% 수준에 불과하다. 따라서 개별적 연봉 계약과 인사고과에 의한 연봉 결정에서는 노조가 임금인상에 개입할 여지가 축소된다.

(7) 연봉제의 정착과 함께 연봉 조정을 인원 조정 수단으로 삼을 가능성이 높아진다. 연봉제의 도입 초기에는 노동법의 규제를 회피하기 위하여 연봉 평가에서 떨어지는 노동자들에게 법규정 이상의 불이익을 줄 수 없을 것으로 보인다. 그러나 연봉제가 정착되어 미국식의 순수연봉제에 근접함에따라 연봉 평가에서 낮은 점수를 받은 사람을 인원조정의 대상으로 삼을 가능성이 있다.

제6장
임금체계 유연화에 대한 노동조합의 정책과제

1. 임금체계 유연화에 노동조합의 대응 방향

기존의 노동조합운동은 능력주의 임금체계에 대응하여 그 대안으로 연공급 체계를 강화하거나 직무급 체계를 도입하는 방안을 제시해 왔다. 그러나, 기존의 연공급 강화를 주장하거나, 또 다른 특정한 임금체계안을 제시하는 것은 노동조합에게 위험부담이 크다. 전자는 앞 절에서 살펴 본 것처럼 기존의 불합리한 임금격차를 유지, 온존시킨다는 측면에서 바람직하지 않고, 후자는 사회적 평가기준이 전제되어야 한다는 점에서 현재로서는 단기간에 실현되기 어렵다.

다른 한편으로 노동조합이 공세적으로 특정한 임금체계안을 제시하는 것은 노동조합이 스스로 노동자들의 임금격차를 설정하는 주체가 되어야 한다는 점에서 내부 조합원들의 이견과 불만을 사게 될 위험성이 있다. 현재의 노동조합은 그것을 공세적으로 감수할 수 있을 만한 정책적 전문성과 교섭력을 갖지 못하고 있다고 판단된다.

이러한 점에서 노동조합은 능력주의 임금체계를 찬성할 수도 없고, 그렇다고 해서 별도의 임금체계안을 제시할 수도 없는 정책적 딜레마에 봉착해 있다.

그러나 노동측의 딜레마는 임금체계에 대한 공격에 임금체계로 맞서야 한다는 사고에서 기인하는 것이다. 그러나 이상에서 살펴본 것처럼 임금체계 유연화의 문제는 다른 임금체계 안으로 대응할 수 있을 만큼 공세적인 것이 아니라, 수세적인 입장에서 끊임없이 개입하고 교정해야 할 문제이다. 특히 직능급과 연봉제, 인사고과의 강

화 등에 대해서는 노조의 지속적인 참여와 개입을 통해 공정성과 객관성을 확보해가는 과정이 요구된다. 이를 통하여 노동조합은 임금체계 개편의 내용에 따라 그 시도를 무력화하거나 기존 임금체계의 문제점을 수정할 수 있을 것이다. 노동조합의 대응방향이 참여와 개입을 통한 교정이라는 수세적인 입장을 가질 수밖에 없는 것은 임금체계 문제가 갖고 있는 현실적인 조건 때문이다.

첫째, 우리 나라의 임금체계는 기본적으로는 연공급의 성격을 가지고 있지만, 기업과 직종, 고용형태에 따라 다양한 임금구성, 임금체계, 임금 지급 형태가 혼재되어 있다. 임금체계가 기업마다 다르기 때문에 단기간 내에 업종별 산업별로 임금체계를 일원화하기 어렵다. 따라서 임금체계 재편의 문제는 현재로서는 산별노조의 교섭대상이라 보기 어렵다. 임금체계가 산별 교섭대상이 되기 위해서는 (1) 산별노조가 건설되더라도 산하 조직의 임금체계가 선행적으로 일원화되어야 하고, (2) 산별노조가 산하 기업 노조들의 일치된 견해에 의거한 임금체계를 제시할 수 있어야 하며, (3) 임금체계에 대한 산별 교섭 방향이 개별 기업의 자율적 결정의 침해라는 논란을 회피할 수 있어야 한다. 따라서 산별노조에서는 임금체계 개편방향을 유도할 수는 있으나, 단시일 내에 임금체계 개편을 직접적 교섭대상으로 다루기 어렵다.

둘째, 산별노조건설과 동시에 임금체계를 직접적 교섭대상으로 다룰 경우, 노동조합운동은 연공급, 직무급, 숙련급 등 적정한 임금체계안을 제시할 수밖에 없다. 그런데 연공급의 유지·강화는 기존의 연공급 하에서 존재했던 성별, 직종별, 학력별 임금격차의 구조를 유지·온존하는 것으로 귀결된다. 다른 한편으로 직무급, 숙련급, 직종급 등의 임금체계안은 그에 대한 사회적 기준과 관행이 결여되어 있는 상태에서 노동조합이 주도적으로 새로운 임금격차 구조를 설정해야 한다는 문제에 봉착하게 된다. 따라서 현재로서는 노동조합운동이 임금체계 유연화에 대응하여 새로운 임금체계안을 제시하는

것은 당분간 바람직하지 않다고 판단된다.

그럼에도, 임금체계 재편의 문제는 기업내 노동자의 임금 및 근로조건에 지대한 영향을 미치는 사안이므로 노동조합의 일상적인 대응이 요구되는 사안이다. 임금체계 개편의 문제는 기업별 노조체제에서 단체교섭의 대상이 된다는 점에서 기업 노조의 적극적인 개입이 요구된다.

이 글에서는 이러한 조건들을 고려하면서, 노동조합의 정책방향을 모색해 보고자 한다.

2.. 노동조합운동의 정책 방향

이 절에서는 임금체계 유연화에 대한 노동조합운동 차원의 대응방향을 제시하고자 한다. 이 글에서는 (1) 임금체계 개편은 현재로서는 기업별 교섭에서 결정할 문제이고, (2) 기업별로 다양한 임금체계는 단시간내에 일원화될 수 없으며, (3) 임금체계 문제는 불합리한 임금격차의 축소라는 관점에서 접근해야 한다는 점을 전제하고 있다. 이러한 조건에서 살펴본 노동운동 차원의 정책 방향은 다음과 같다.

1) 대각선 교섭방식을 통한 대응

앞에서 지적한 바와 같이 임금체계 재편의 문제는 당분간 직접적인 산별 교섭의 대상이 되기 어려운 조건에 처해 있다. 그러나 임금체계 유연화가 단지 개별 기업의 노사관계 뿐만 아니라 노사관계 전반에 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 노동운동 차원에서 적극적

으로 대응해야 할 필요가 있다. 이를 고려하여 노동운동 차원에서는 임금체계 문제에 대각선 교섭방식으로 개입하는 방법을 검토해 볼 수 있을 것이다. 대각선 교섭은 대표적인 미국식 단체교섭 방식으로, 산별노조가 기업노조와 함께 기업노조의 사용자를 대상으로 교섭을 수행하고, 그 기준을 다른 기업에도 적용하는 교섭방식이다. 대각선 교섭방식을 취할 경우 산별노조는 산하 조직의 임금체계가 산업별 업종별로 일원화되지 않은 상태에서도 개별기업의 임금체계에 개입할 수 있다는 장점이 있다. 산별노조는 (1) 기업별 임금체계의 특수성을 고려하면서도 기업별 임금체계를 산별노조의 교섭대상으로 삼을 수 있고, (2) 산별 노조내 조합원간 임금격차 축소를 위한 기업 단위 모델을 개발할 수 있으며, (3) 이것이 성공할 경우 다른 기업노조로 임금체계 교섭을 파급시킬 수 있을 것이다. 이 과정은 산별노조 내에 존재하는 다양한 임금체계를 점진적으로 일원화하는 과정이며, 그 진행속도에 따라 산별노조는 산하 조직의 임금체계에 적합한 임금체계 모델에 접근할 수 있을 것이다.

2) 업종별 임금체계안에 대한 장기적인 접근

산별노조(혹은 현재의 산별노련)가 대각선 교섭방식을 통해 임금체계에 개입하는 것은 임금결정기준에 대한 사회적 기준을 정립하는 방향과 일치한다. 현재로서는 산업과 업종, 직종, 숙련, 직무 등 다양한 영역에 따라 임금구성, 임금체계, 임금지급형태가 다르기 때문에, 임금체계를 일원화하는 과정에서도 이를 무시할 수 없다. 한국노총 중앙연구원의 조사에 의하면[27], 현재의 기업별 노조들은 산

27) 권혜자,『산별노조 건설에 대한 기업별 노조의 전망』, 1998, 한국노총 중앙연구원

별노조의 건설과정에서 대산별로 조직된 산별 노조를 원하지만, 단체교섭에서는 업종별 교섭을 원하는 것으로 나타나고 있다. 산별노조는 임금체계에 대한 업종별 대각선 교섭의 경험을 축적함으로써, 기업별로 다양한 임금체계를 점진적으로 일원화하고, 업종의 특성에 적합한 임금체계에 접근할 수 있을 것이다. 대각선 교섭방식은 기업별 임금체계의 특성을 고려하면서도, 이를 업종별 교섭으로 끌어들이고, 개별 기업에서 진행되는 개인별 임금관리에 대하여 산별노조 차원에서 개입할 수 있는 방식이다.

이러한 과정을 통해 점진적으로 업종별 임금체계가 확립된다면, 노동조합운동은 업종별로 대안적 임금체계안을 제시할 수 있을 것이다. 그 때의 임금체계안은 연공급, 직무급, 숙련급, 직종급 등 다양한 형태를 취할 수 있을 것으로 보인다. 이 글에서는 이미 연공, 직무, 숙련, 직종급 등 어떠한 임금체계이든지 그에 따른 임금격차 때문에, 노조가 획일적인 임금체계 대안을 제시했을 때 나타날 수 있는 문제들을 지적한 바 있다. 그러나 이 단계에서는 (1) 이미 단체교섭을 통해 업종별로 유사한 임금체계가 확립되어 있고, (2) 이 과정에서 불합리한 임금격차가 어느 정도 축소된 상태이며, (3) 업종별로 임금체계의 사회적 기준이 확립되어 있는 상태이기 때문에, 노조가 그에 기초하여 대안적 임금체계를 제시할 수 있을 것으로 보인다.

3) 임금과 관련된 기존 노동법의 고수

최근 사용자들은 직능급, 연봉제 등으로 임금체계를 재편하기 위하여 이와 관련된 기존 노동법 조항들을 개정하고자 하고 있다. 기존의 노동법은 연공적 임금질서에 기초하고 있기 때문에, 능력주의

임금체계의 도입과 상충되는 조항들을 가지고 있다. 예를 들어 현재의 노동법은 연공적 임금 구성, 할증 임금, 퇴직금 지급 등을 규정하고 있으며, 임금 및 근로조건에 관한 변경에 있어서도 부분적으로 노동조합의 합의 절차를 강제하고 있다. 이러한 노동법제에서는 사용자의 임의적인 능력주의 임금체계 재편이 용이하지 않다. 따라서 노동조합은 기존 노동법을 수호하고 활용함으로써 사용자의 일방적인 임금체계 개편에 부분적으로 대응할 수 있을 것이다. 또한 불가피한 경우에도 임금체계 재편이 노동법의 제한 이상으로 노동자의 임금 및 근로조건을 약화시키거나 노동조합의 활동 영역을 축소시키지 못하도록 방어할 수 있을 것으로 보인다.

3. 기업별 노조의 정책방향

임금체계 유연화에 대한 개별 노동조합의 대응 방향은 다음과 같이 요약될 수 있다.

1) 단체교섭을 통한 임금 결정 원칙의 견지

기업별 노동조합은 연공적 임금질서에서 형성된 집단적 이해관계를 기초로 교섭력을 확대할 수 있었다. 그러나 최근의 임금체계 유연화 과정에서는 집단적 이해관계가 개인적 이해관계로 분산됨으로써 노조의 교섭력이 약화될 가능성이 높다. 또한 사용자들이 임금결정 기준을 장악함에 따라 단체교섭에 의한 임금 결정이 사용자와 개별 노동자의 개별적 결정으로 환원될 우려가 높다. 5장에서 살펴본 바와 같이, 사용자와 개별 노동자간의 연봉 계약은 단체교섭을 통한 임금인상을 무력화하는 예이다. 따라서 노동조합은 임금체계

개편이 단체교섭에 의한 임금결정을 희석시킬 수 없도록 임금체계 개편과정에 적극적으로 개입해야 할 것이다. 직능급이나 연봉제를 수용할 수밖에 없을 경우에도, 직능급이나 연봉의 상당부분이 단체교섭을 통해 결정될 수 있도록 해야 할 것이다. 노동조합이 단체교섭에 의한 임금 결정을 견지하고 확대할수록 인사고과에 의한 임금결정이 축소되므로, 노동조합은 이를 통하여 노동자들의 이해관계의 분산을 방지해야 할 것이다.

2) 노동조합 참여의 공식화

능력주의 임금체계의 도입 결정 과정에서부터 노동조합의 참여와 공동결정권한이 확보되어야 한다. 임금체계 문제에 있어 노동조합의 참여문제는 여전히 정책적 딜레마에 빠져 있다. 노조 측이 공세적 입장을 취하게 되면 노조가 스스로 조합원들의 임금격차를 설정해야 하는 문제에 봉착하게 되고, 반대의 경우에는 정책적 전문성과 조합원들의 지지가 결여된 가운데 사용자 측의 개편안에 설득될 우려가 있다. 그럼에도 불구하고 노조가 참여해야 하는 이유는 능력주의 임금체계의 폐해를 방지할 수 있는 다른 대안이 없기 때문이다. 임금체계나 임금 평가 기준은 노동자의 임금 및 근로조건에 지대한 영향을 미치는 사안이기 때문에, 노조는 그 결정과정에서 참여를 요구할 근거를 가지고 있다.

3) 임금 평가 기준의 공정성, 합리성, 객관성 확보

임금 평가 기준의 공정성, 합리성, 객관성을 확보하기 위해서는

임금평가기준의 작성과정에서부터 노동조합의 참여와 개입이 요구된다. 직능급이나 직무급이 도입될 경우에는 그 평가기준의 작성이 필요하다. 그 명칭이 직능자격제도, 신인사제도, 코스별 관리제도, 인사토탈시스템 등 무엇이든 간에, 이는 임금체계 뿐만이 아니라 직급체계와 승진, 인사고과 등의 변화를 내포하고 있다. 따라서 임금평가 기준이 만들어지면, 이미 그에 따른 임금체계가 만들어진 것과 다름 없다. 따라서 노동조합은 임금 평가 기준의 작성 과정에서부터 공동 결정의 영역을 확보해야 할 것이다. 임금 평가 기준에서는 (1) 승진, 승급(昇給)의 경로에서의 공정성, (2) 인사고과 요소의 객관성, (3) 평가자와 평가 절차의 객관성과 공개성, (4) 직군간의 이동 가능성, (5) 평가 후의 불이익 등을 점검해야 할 것이다. 이러한 과정은 기존의 임금체계에서 나타났던 기업내 불합리한 임금격차를 개선하는 과정이며, 개선된 임금체계가 또다른 불합리한 임금격차를 배태하는 것을 방지하는 과정이다.

4) 불합리한 임금격차의 축소

기업의 임금체계 개편 시도는 단순히 임금항목의 비중이나 결정기준을 바꾸는 것이 아니라, 기존의 노동자간 임금 격차를 재편함으로써 노동자들에게 회사에의 귀속감을 높이는 과정으로 이해될 필요가 있다. 노동조합은 사측의 개편안이 적용될 경우 기존의 임금체계에서 구조화되었던 노동자간 임금격차가 어떻게 변화하게 되며, 그에 따라 새로운 임금체계에서 높은 임금을 받을 수 있는 사람과 그렇지 않은 사람의 특성이 어떠한가를 검토해야 할 것이다.

일반적으로 사측의 임금체계 개편은 1년 이상의 과정을 두고 외부 전문인력의 도움을 받으면서 진행되고, 다른 한편으로는 사내 설

문조사와 교육 등을 통해 노동자들의 견해를 조정하는 과정을 거치고 있다. 사측과 마찬가지로 노동조합도 사내 설문조사와 조합원 교육을 통해 임금체계 변화에 대한 조합원의 의견을 수렴하고 조정해야 할 필요가 있다. 특히 임금체계 개편 위원회가 설치될 경우 여기에 노조가 참여하되, 노사 동수 구성과 노동조합 측이 지정한 전문인력이 포함되도록 해야 할 것이다.

5) 비 조합원의 임금체계 변화에 주목

임금체계 유연화는 일반적으로 비 조합원에서부터 적용되는 경우가 많다. 직능급, 연봉제 등으로의 전환은 기존의 임금체계나 현행 노동법 체계의 특성으로 인하여, 비 조합원들이 많은 임원이나 사무관리직에서 용이하기 때문이며, 다른 한편으로 노동조합의 반발을 회피하면서 그 반응을 살펴볼 수 있기 때문이기도 하다. 따라서 임원이나 사무 관리직이 아니더라도 고용형태가 다른 계약직, 시간제 노동자와 같은 비조합원에 대하여 임금체계의 변화가 나타나고 있는 지 검토해야 할 필요가 있다. 노동조합은 비 조합원의 임금체계 변화에 주목함으로써, 사측의 임금체계 개편의 내용과 방향을 미리 파악할 수 있을 것이다.

<부표 3-1> 성별, 규모별, 직종별 임금구성(1995년)

(단위 : 원, %)

	총 액	정 액	기본급	고정수당	변동수당	초과	상여금
남자	1,605,392(100.0)	62.5(100.0)	46.9(76.7)	8.6(12.7)	7.0(10.6)	11.1	26.4
여자	925,724(100.0)	66.1(100.0)	51.1(78.9)	6.9(9.6)	8.1(11.5)	9.7	24.2
<남자>							
100인 미만	1,348,239(100.0)	71.2(100.0)	52.5(75.7)	11.4(14.1)	7.6(10.2)	8.7	20.1
100~499	1,571,678(100.0)	64.0(100.0)	47.6(76.1)	8.8(12.7)	7.6(11.2)	10.8	25.3
500인 이상	1,699,609(100.0)	59.0(100.0)	44.9(77.5)	7.8(12.4)	6.3(10.1)	11.9	29.1
<여자>							
100인 미만	818,960(100.0)	72.9(100.0)	55.6(78.5)	8.8(10.7)	8.5(10.8)	8.2	18.9
100~499	916,295(100.0)	67.2(100.0)	51.5(78.0)	7.2(10.0)	8.5(12.0)	9.2	23.6
500인 이상	965,619(100.0)	62.9(100.0)	49.6(80.0)	5.9(8.9)	7.5(11.1)	10.8	26.3
<남자>							
사무직	1,810,847(100.0)	66.8(100.0)	49.0(74.4)	10.6(15.2)	7.2(10.4)	4.8	28.4
생산직	1,363,278(100.0)	57.4(100.0)	44.6(79.2)	6.1(9.9)	6.7(10.9)	18.4	24.1
<여자>							
사무직	1,064,319(100.0)	68.9(100.0)	50.3(74.2)	9.8(13.7)	8.8(12.1)	5.3	25.8
생산직	749,747(100.0)	62.6(100.0)	52.3(84.7)	3.1(4.6)	7.2(10.5)	15.3	22.1

자료 : 노동부, 『임금구조실태조사보고서』 자료, 1995년 10% 표본

<부표 3-2> 생산직의 경우 월급제 비월급제간 임금구성의 차이(1995)

	총액	정액	기본급	고정수당	변동수당	초과	상여금
월급제							
100인 미만	1,035,004(100.0)	73.5 (100.0)	55.0 (76.6)	10.4 (13.3)	7.8 (10.1)	9.3	18.7
100~499	1,199,318(100.0)	63.3 (100.0)	47.9 (77.6)	7.3 (10.8)	8.0 (11.6)	14.9	21.8
500인 이상	1,434,123(100.0)	57.6 (100.0)	44.8 (78.6)	6.6 (11.0)	6.2 (10.4)	15.0	27.4
비월급제							
100인 미만	872,682 (100.0)	64.5 (100.0)	53.9 (85.6)	4.6 (6.3)	6.0 (8.1)	9.3	17.5
100~499	1,061,065(100.0)	57.4 (100.0)	47.4 (83.5)	3.1 (5.3)	6.9 (11.2)	15.5	22.1
500인 이상	1,280,377(100.0)	53.5 (100.0)	43.1 (82.0)	4.2 (7.3)	6.2 (10.7)	15.7	28.1
<남자>							
월급제							
100인 미만	1,003,981(100.0)	73.2 (100.0)	53.7 (75.6)	11.2 (14.2)	8.0 (10.2)	9.3	17.5
100~499	1,269,309(100.0)	62.4 (100.0)	46.6 (76.7)	7.6 (11.4)	8.0 (11.9)	15.5	22.1
500인 이상	1,575,373(100.0)	56.2 (100.0)	43.1 (77.6)	6.9 (11.8)	6.1 (10.6)	15.7	28.1
비월급제							
100인 미만	1,057,666(100.0)	60.9 (100.0)	50.8 (85.2)	5.2 (7.5)	4.9 (7.3)	22.7	16.4
100~499	1,245,022(100.0)	55.2 (100.0)	44.8 (82.5)	3.7 (6.4)	6.8 (11.1)	23.2	21.6
500인 이상	1,492,537(100.0)	51.4 (100.0)	40.5 (80.3)	5.1 (9.0)	5.9 (10.7)	21.0	27.6
<여자>							
월급제							
100인 미만	639,260(100.0)	75.2 (100.0)	62.4 (83.4)	6.2 (7.6)	6.7 (9.0)	9.4	15.4
100~499	773,238(100.0)	68.8 (100.0)	55.8 (82.5)	5.4 (7.2)	7.6 (10.3)	11.1	20.1
500인 이상	807,544(100.0)	63.7 (100.0)	52.0 (82.0)	5.1 (8.0)	6.7 (10.0)	11.9	24.4
비월급제							
100인 미만	616,893(100.0)	69.4 (100.0)	58.2 (86.1)	3.7 (4.7)	7.5 (9.2)	16.2	14.4
100~499	715,161(100.0)	61.4 (100.0)	52.2 (85.6)	2.0 (3.1)	7.2 (11.3)	16.8	21.8
500인 이상	789,293(100.0)	58.4 (100.0)	49.2 (85.5)	2.1 (3.6)	7.1 (10.9)	17.0	24.6

<부표 3-3> 남자 생산직 월급제의 근로시간 효과 회귀분석에 사용된 변수 설명

변 수 이 름	변 수 설 명
<종속변수>	
ln 정규근로시간	정규근로시간에 자연대수를 취한 값
ln 초과근로시간	초과근로시간에 자연대수를 취한 값
ln 총근로시간	정규근로시간+초과근로시간에 자연대수를 취한 값
<독립변수>	
연 령	연령
근속년수	근속년수
근속년수의 자승	근속년수의 자승
경력년수	경력년수. 연령-교육년수-7-근속년수로 정의
경력년수의 자승	경력년수의 자승
대졸더미	교육정도별 더미변수. 대졸이면 1, 아니면 0
고졸더미	교육정도별 더미변수. 고졸이면 1, 아니면 0
중졸더미	교육정도별 더미변수의 기준그룹. 중졸이면 1, 아니면 0
비제조업더미	산업 더미 변수. 비제조업이면 1, 아니면 0
중공업더미	산업 더미 변수. 중공업이면 1, 아니면 0
경공업더미	산업 더미 변수의 기준그룹. 경공업이면 1, 아니면 0
고숙련더미	숙련정도별 더미변수 기술사, 기사 1,2급, 기능장, 기능사 1급이면 1, 아니면 0
반숙련더미	숙련정도별 더미변수 기능사 2급, 기능사보, 기타 공인 면허 자격증 소지자, 자격증 없는 기능자이면 1, 아니면 0
저숙련더미	숙련정도별 더미변수의 기준그룹 수습근로자, 단순 및 기타 근로자, 그외 이상에 해당없는 근로자이면 1, 아니면 0
대기업더미	기업규모 더미 변수. 500인 이상 기업이면 1, 아니면 0
중기업더미	기업규모 더미 변수. 100~499인 이상 기업이면 1, 아니면 0
소기업더미	기업규모 더미 변수의 기준그룹 100인 미만 기업이면 1, 아니면 0
노조더미	노조 더미 변수. 노조가 있으면 1, 없으면 0
직책 더미	직책이 있으면 1, 아니면 0
교대제더미	교대제근무이면 1, 아니면 0
월급제더미	월급제 더미변수. 월급제이면 1, 아니면 0
ln시간당 정액급여	정액급여/정규근로시간에 자연대수를 취한 값
ln시간당 정액+초과급여	(정액급여+초과급여)/초과근로시간에 자연대수를 취한 값

<부표 3-4> 생산직 월급제의 근로시간 효과 회귀분석(남자 정규직)

	ln(정규근로시간)	ln(초과근로시간)	ln(총근로시간)
상수항	6.464(183.21)	10.098(37.09)	7.328(129.37)
연령	-0.002(-1.42)	0.054(5.53)	0.018(8.40)
근속년수	0.009(6.21)	-0.013(-1.22)	-0.005(-2.39)
근속년수의 자승	-0.0001(-6.33)	-0.001(-5.23)	-0.0002(-7.16)
경력	0.004(2.99)	-0.030(-2.92)	-0.013(-5.82)
경력년수의 자승	-0.00009(-11.4)	-0.0003(-5.17)	-0.00008(-6.66)
고졸 더미	0.014(2.56)	-0.126(-3.20)	-0.050(-5.85)
대졸 더미	0.037(3.88)	-0.286(-4.09)	-0.090(-6.08)
중기업 더미	-0.010(-2.81)	0.076(2.67)	0.019(3.38)
대기업 더미	-0.024(-6.20)	0.017(0.59)	0.010(1.59)
중공업더미	-0.010(-3.34)	0.091(4.51)	0.003(0.78)
비제조업 더미	-0.043(-13.54)	0.013(0.54)	-0.042(-8.47)
노조 더미	-0.014(-5.12)	0.025(1.27)	-0.008(-1.93)
고숙련더미	-0.001(-0.09)	0.086(2.01)	0.021(2.29)
반숙련더미	0.015(6.63)	0.105(6.27)	0.023(6.38)
교대제 더미	-0.043(-20.97)	0.308(21.43)	0.071(22.50)
직책 더미	0.006(1.36)	0.160(5.48)	0.032(5.08)
월급제 더미	0.027(12.09)	-0.169(-10.50)	-0.036(-10.19)
Ln 정액급여	-0.151(-41.29)	-	-
Ln (정액+초과급여)	-	-0.930(-33.42)	-0.275(-48.49)
N	13409	11066	13409
평균값	5.191	3.950	5.449
r^2	0.198	0.170	0.219

주 : ( )은 t값

자료 : 노동부,『임금구조실태조사보고서』, 1995년도의 원테이프 10% 근로자 표본

< 참고문헌 >

K사,『직능자격제도 안내서』 및 내부자료, 1991, 1995
강순희·황덕순,『능력개발형 임금체계의 구축방안』, 한국노동연구원, 1998
강신준,「공동교섭을 위한 공동임금체계」, 1996
_____,「신임금제도에 대한 노동조합의 대안적 임금정책」,『동향과 전망』, 1995년 가을호
_____,「산별단일교섭을 위한 노동조합의 임금체계 개편방안」, 금속연맹 정책토론회, 1997.12
경 총,「한국형 연봉제 도입방안」,『연봉제의 이론과 사례』, 1998
_____,『1997년판 임금실무자료』, 1998
_____,『1998년판 임금실무자료』, 1998
_____,『1996 임금조정 실태조사』, 1997
_____,『임금조정실태조사』, 각 연도.
高木督夫·深見謙介,『賃金體系と勞動組合』, 勞動旬報社, 1974
堀口茂,「職能給制度」, 同友會, 1990
권혜자,『1996 단체협약 분석』, 한국노총 중앙연구원, 1997
_____,『경제력 집중과 직종별 임금격차』, 숭실대 노사관계대학원 석사 학위논문, 1993
_____,『산별노조 건설에 대한 기업별 노조의 전망』, 한국노총 중앙연구원, 1998
金田 豊,『職能給とたたかい』, 學習の友社, 1991
김소영,「연봉제 실시에 관한 법적 검토」, 인적자원포럼, 한국노동연구원, 1998.3.31
南田 丘,『업적과 임금』, 일본산업노동조사소 편, 한국공업표준협회 역, 1992
南田 丘,『職能資格制度』, 일본산업노동조사소 편, 한국공업표준협회 역, 1990

노동부,『노동통계연감』, 각년호
노동부,『매월노동통계조사보고서』, 각년호
_____,『임금실태조사보고서』, 1995년 원자료의 10% 근로자 표본
노동조합 임금체계 연구회,『임금체계의 새로운 논의』, 나라사랑, 1993
노동조합기업경영분석연구상담소,『한국전자 임금 및 인사제도에 관한 보고서』, 1995.12
대한상의,「연봉제 도입 촉진을 위한 제도개선방향 건의서」, 1998.10
박준성,「월급제의 배경과 대처방안」,『임금형태와 노사관계』, 1995년 한국노사관계학회의 추계정책토론회 자료집, 1995.3
선한승,「한국기업의 연봉제 도입방안」, 대한상의 세미나 자료집, 1998.6
안종태,『생산직 월급제의 실태와 확대도입 방안』, 한국노동연구원, 1997
안희탁,『능력주의시대의 인사고과』, 경총, 1994
_____,『연봉제 설계와 연봉평가 실무』, 경총, 1998
안희탁·양병무,『직무급의 이론과 실무』, 경총, 1993
양병무, 생산직 월급제의 과제와 방향, 경총, 1995.7
양병무,『직무조사의 이론과 사례』, 경총, 1994
양병무·안희탁·김재원·박준성,『한국기업의 임금관리』, 경총, 1992
어수봉, 김종각, 「노동조합과 임금정책」,『생계비와 노동조합 임금정책』, 한국노총중앙연구원, 1996
유규창,「직능급과 평가제도의 운영실태와 개선방안」, 한국노동연구원, 1998
이병남,「미국기업의 최근 임금체계 동향」,『임금연구』, 경총, 1993
조맹현, 「월급제에 대하여」, 현중 노조 제도개선위원회, 민주항해 95년 1, 2월호
조우현,「임금체계의 개선방안」,『노사관계 개혁론』, 창작과 비평사, 1992
최승원,『노동조합 유무별 노동시간 차이에 대한 고찰』, 숙명여대 경제학과 대학원 석사학위논문, 1997
한국노동사회연구소,『노동조합과 임금체계』, 1998
한국노동연구원,『KLI 노동통계』, 1995, 1996.

〔저자 약력〕

• 주요약력

- 성균관대 철학과
- 숭실대 노사관계 대학원 노동경제학 석사
- 현재 한국노총 중앙연구원 연구원

• 주요저서 및 논문

- 생산성 임금논리 비판〔생계비와 임금정책, 윤진호 편저〕(1995)
- 외국인 노동자와 정책과제(공저)(1995)
- 비정규노동자의 실태와 노동운동(1996)
- 1996 단체협약 분석(1997)
- 산별노조 건설에 대한 기업별노조의 전망(1998)

임금체계 유연화와 노동의 대응

1998년 12월 10일 인쇄 1998년 12월 28일 발행	
발 행 인	朴 仁 相
발 행 처 주 소	**한국노동조합총연맹** 서울시 영등포구 여의도동 35번지 (代) 02-782 -3884
등 록	81. 8. 21 (13-31호)
인 쇄	레인보기획인쇄사 (代) 02-2268-9254

가격 : 7,000원