

勞 動 經 濟 論 集
第19卷(1), 1996. 7. pp.101~130
© 韓國 勞 動 經 濟 學 會

勞動環境과 企業의 賃金戰略

The Working Conditions and the Wage Strategies of Firms

趙 英 哲*

< 目 次 >

I. 序 論	III. 資料와 分析模型
II. 勞動環境과 企業의 賃金 戰略	IV. 實證分析 結果
	V. 要約 및 結論

I. 序 論

우리 나라에서 일반화되어 있는 연공급은 근로자의 장기근속을 유도하여 숙련형성에 유리할 뿐만 아니라 근로자의 생계비 증대에 따라 임금을 상승시키는 장점을 지니고 있다. 그러나 연공급은 직무특성을 반영하지 못하고, 대체로 학력구분에 따라 임금을 차등화하는 수준에 머물러 직무수행능력을 정확히 반영하지 못하고, 기술구조가 급속히 변하는 상황에서는 부적합한 단점을 갖고 있다.¹⁾

임금체계 내지는 임금전략을 구분하는 기준은 여러 가지가 있지만 그 중의 하나는 기업 내의 임금균등성과 임금차등성 정도로 구분하는 것이다.²⁾ 연공급은 대체로 考課昇給의 비

* 국회 입법조사연구관

1) 연공급의 장·단점에 대해서는 양병무·안희탁·김재원·박준성(1992)과 최종태(1992)를 참조.

2) 기업 특성과 기업이 처한 환경 특성이 대기업의 임금전략에 미치는 영향에 대한 사회학 연구로는 이재열(1993)과 이재열·송호근·권현지(1995)가 있다. 이들은 기업이 학력·연공 등 노동자의 명시적인 인적 속성에 따라 임금을 결정하는 것을 임금표준화 전략이라고 하면서 노동자의 능력과 공헌에 대한 기업의 평가에 따라 임금이 달라지는 임금체계와 구분하고 있다. 이 글에서 쓰는 임금균등화 전략은

중이 낮고 定期昇給의 비중이 높기 때문에 연공에 따라 일률적으로 임금이 상승하는 균등화된 임금체계라고 할 수 있다. 즉 연공급의 경우 근로자들의 임금은 교섭임금인(base-up)에 따라 균일하게 변한다.³⁾ 이에 반해 成果給(piece wage)⁴⁾이나 직무급, 직능급들은 노동성과, 공헌도, 노동능력 등에 대한 기업의 평가에 따라 보상(reward)과 처벌(penalty)을 하고 考課昇給의 비중이 크기 때문에 기업내 근로자들의 임금을 차등화시키는 임금체계라고 볼 수 있다. 물론 기업이 노동성과, 공헌도, 노동능력 등에 대한 평가를 어떤 식으로 단계 구분하는지, 그리고 임금차등화 전략을 실제로 어떻게 구체화하는가에 따라 기업내의 임금 분산도는 달라질 수 있다. 그러나 성과급이나 직무급, 직능급은 그 기본적 성격이 노동성과, 노동능력에 대한 기업의 평가를 강화하고 이 평가에 따라 노동자를 차등적으로 대우하겠다는 것이기 때문에 차등화된 임금체계의 성격을 갖는다.⁵⁾

임금차등화 전략은 노동자간의 경쟁을 강화하기 때문에 유효노동(혹은 노동강도)을 강화하는 효과가 있지만, 노동자간의 경쟁의 강화는 역으로 노동자간의 협력관계를 약화시켜 협업체제의 노동생산성을 떨어뜨리는 부작용이 있다.⁶⁾ 이에 반해 임금균등화 전략은 인센티브효과를 약화시키는 반면 노동자간의 단결과 협업체제를 강화시키는 장점을 지닌다(E.P. Lazear, 1989). 따라서 연공급과 같이 균등화된 임금전략의 선택이 무조건 비효율적이다라는 식의 주장은 곤란하다.⁷⁾

임금표준화 전략과 유사한 개념이다.

- 3) 연공급은 개인의 공헌도나 능력과 관계없이 성, 학력, 직종, 근속 등에 따라 직급과 호봉이 결정되면 성, 학력, 직종 등에 따라 차별화된 임금구조가 고정적으로 유지되는 경향이 있다는 점에서 차별적 성격을 지닌다.
- 4) 이 글에서 말하는 성과급은 기본임금부터 개인별 성과급으로 지급되는 것을 말한다. 우리 나라에서는 기본임금이 성과급으로 지급되는 경우는 극히 드물다. 「직종별 임금실태조사」 자료에서 성과급은 능률급이나 도급제를 말하는데, 1991년 제조업의 경우 성과급의 비율은 여성근로자의 0.12%, 그리고 남성 근로자의 0.08%에 불과하다. 이에 반해 성과배분제는 기본임금 외에 어떤 형태로든 별도의 성과보상이 이루어지는 것을 말한다. 성과급은 유연성이 낮은 데 반해, 성과배분제는 임금의 유연성을 높이기 때문에 노동자로 하여금 기업의 위험(risk)을 분담하게 한다(B.J. Nalebuff and J.E. Stiglitz, 1983). 따라서 특별한 경우가 아닌 한 임금 전체에 대해서 성과배분을 하는 경우는 거의 없다. 성과배분을 실시하더라도 기본급은 고정급 형태로 지급함으로써 노동자에게 임금소득의 안정성을 어느 정도 보장해주는 것이 일반적이다.
- 5) M. Aglietta(1976)에 따르면 직무급이 각 직무를 차등화함으로써 노동자집단을 차별화하는 자본의 분할지배전략의 성격을 갖는다고 한다.
- 6) 협력과 조직의 우수성을 파괴하는 가장 확실한 방법은 근로자들이 포상이나 인정을 받기 위해서 경쟁을 하도록 내몰거나 사람들의 등수를 매기는 것이다(A. Kohn, 1993; A. Kohn, 1992). 이것은 경쟁보다는 협력이 더 높은 성과를 내는 경우가 많았다는 증거를 제시한다. 한 가지 예를 들면, 교육을 경쟁 게임화하는 것이 교사를 편하게는 하지만 교육 자체의 성과를 높이는 것은 아니라는 것이다. 그는 “경쟁이 효율적이라는 神話”는 허구라고 주장한다.
- 7) 협동조합과 같은 노동조직(cooperativeness, partnership)의 경우 노동자간 경쟁을 강화하는 임금차등화

최근 연공급의 단점을 강조하면서 보다 '과학적'이고 적극적으로 임금관리를 할 필요가 있다는 주장이 크게 대두되고 있다.⁸⁾ 이와 같이 임금차등성과 인센티브효과가 약한 기존의 연공급 중심의 임금체계를 개선시켜야 한다는 논의가 제기되고 있는 배경 중의 하나는 생산직부문의 인력부족으로 규율실업(disciplinary unemployment)이 악화되고 노조가 활성화되면서 기업이 갖고 있던 해고위협이라는 잠재적 노동통제수단이 악화되었다는 것이다.⁹⁾ 특히 기술적 분업관계가 복잡한 대기업일수록 노동자 태만관리가 어렵기 때문에 규율실업의 악화가 미치는 효과는 대기업일수록 심각하다(조영철, 1995a). 따라서 과거에 비해 작업현장의 노무관리가 어려워졌기 때문에 노동자 태만관리를 위해서는 연공급적 임금체계를 개선할 필요가 발생한 것이다.¹⁰⁾ 강신준(1995)은 최근에 기업들이 생산직부문에 월급제 도입을 활발히 추진하는 배경을 설명하면서 월급제는 직무급, 직능급, 성과배분제와 신인사제도 등을 함께 도입함으로써 임금체계의 인센티브 성격을 강화하고 노동성과에 따라 임금을 차등적으로 지급하여 기업의 노동통제력을 강화하려는 것이 주요 목적이라고 주장한다.¹¹⁾

이병남(1991)에 따르면 성과배분적 임금보상 방식이, 그리고 최영섭(1996)에 따르면 임금프리미엄이 기업의 생산성을 증대시키는 긍정적 효과가 있다는 것을 실증하고 있다. 이와 같이 임금이 노동생산성에 의해서 결정되는 종속변수인 것만이 아니라 기업의 생산성

전략은 바람직하지 않다(J. Farrell and S. Scotchmer, 1988). 생산자 협동조합은 차등적인 임금체계를 채택하지 않고 조합원간의 임금균등성을 강조하면서도 태만관리의 측면에 있어서는 높은 효율성을 유지하고 있다. 생산자 협동조합이 자본주의 사회에서 확산되지 못하는 것은 노무관리의 어려움 때문이 아니다. 협동조합 형태의 기업이 시장경제에서 지배적인 기업형태가 되지 못하는 이유로는 창업이윤이 제한되기 때문에 새로운 협동조합을 탄생시키는 인센티브가 약하고, 협동조합의 기본원칙 때문에 조합주권의 수익률이 낮을 수밖에 없다는 점, 그리고 자본 조달의 한계와 조합원의 위험 기피성으로 인한 보수적 경영, 그리고 조합 주권의 자산적 성격이 약하기 때문에 조합원이 미래에 대한 투자 배분에 소극적이라는 점 등이 있다(J.P. Bonin, D.C. Jones and L. Putterman, 1993; R. Dahl, 1985).

- 8) 생산기능직의 임금체계 개편 방향에 대해서 35.8%가 성과배분제의 도입·강화, 16.1%가 직무·직능급제의 도입·강화, 그리고 13.3%가 인사과 등의 평가제도의 강화를 제시하고 있다(김태기, 1994, 137쪽).
- 9) 최근 일선감독자의 지위 변화에 대한 사용자의 평가를 보면 '지위가 위축되었다'는 대답이 39%, '위축되었다가 최근에 강화되었다'가 13.1%, '별로 변화가 없다'가 34%, 그리고 '강화되었다'고 보는 경우가 13.8%였다. 또한 일선감독자의 지위가 약화된 이유로 37%가 노조의 대두를, 27.2%가 인력난을, 9.8%가 감독자의 지도력 부족을, 26.1%가 일반생산직 사원의 자질 우위를 들었다(김태기, 1994, 176쪽). 기업은 인력부족에 직면하게 될 때 보다 동기유발적인 임금체제로 전환하려는 노력을 하게 되는데 이런 현상은 전세계적으로 예상되는 것이다(상공회의소, 1994, 142쪽).
- 10) 이병희(1992)도 최근 기업측의 임금체계 개편논의가 노동통제 강화를 목적으로 하고 있다고 보았다.
- 11) 최근에 임금체계의 개선에 관한 논의가 활발히 진행되는 또 다른 배경으로는 숙련형성의 문제이다. 산업구조가 고도화되면서 노동자들의 기능 향상 및 다기능의 확보가 강조되고 있다. 임금체계는 숙련형성 문제와도 깊이 관련되어 있기 때문에 노동자들의 기능 향상 및 다기능의 확보를 위해서 이에 관한 논의는 중요하다.

에 영향을 미치는 변수임이 밝혀지고 있다. 그러나 모든 기업이 성과배분적 인센티브 임금 체계를 채택하고 임금프리미엄을 지급하는 것은 아니다. 이것은 성과배분적 임금체계나 임금프리미엄이 긍정적 효과를 내기 위해서는 일정한 환경조건을 필요로 하기 때문이다. 즉 어떤 기업환경조건에서는 성과배분제나 임금프리미엄의 효과가 충분하지 못하거나 부작용이 더 큰 경우가 있는 것이다.

효율임금론에 따르면 모든 기업들이 임금프리미엄을 지급하는 것은 아니며 주로 역선택이나 태만 문제가 존재하는 경우에 임금프리미엄을 지급하고 인센티브적 임금체계를 선호하는 것으로 나타나고 있다(G.A. Akerlof & J.L. Yellen, 1986). 우리 나라의 경우 1980년대 중반부터 생산직부문에서 인력부족 현상이 구조화되고 규율실업이 악화되자 대기업은 노동규율 강화를 위해서 임금프리미엄을 지급하고 있으며, 대기업일수록 노동자 태만관리가 어렵기 때문에 대기업은 태만관리 강화를 위해 특별급여(보너스)의 비중을 높이는 등 임금보상 방식의 인센티브 성격을 강화하는 것으로 나타났다(조영철, 1995a). 그리고 기업은 가급적 노동자 태만을 엄격히 통제할 수 있는 임금형태를 선호하지만 기업규모, 직종의 성격, 숙련수준, 산업의 기술적 특성, 생산방식 등의 노동환경변수들에 따라 노동자 태만 가능성과 태만관리 방식이 달라지기 때문에 이러한 노동환경조건에 따라 시간급, 일급, 월급 등과 같은 임금형태의 기업 선택도 달라진다.¹²⁾ 이와 같이 임금수준 및 임금체계는 노동자 태만관리의 문제와 밀접하게 연관되어 있다. 따라서 인력부족과 노동조합 활성화로 작업현장에서 노무관리가 어려워졌기 때문에 인센티브적 임금체계에 관한 논의는 매우 중요한 현안이 되고 있다.

임금균등화 전략을 쓸 것인가 아니면 임금차등화 전략을 쓸 것인가, 그리고 집단성과배분제를 실시할 것인가와 같이 임금전략을 선택하는 문제에 있어서 기업은 각 임금전략이 갖는 역기능과 순기능을 고려하여 최적의 전략을 선택할 것이다. 그리고 각 임금전략이 갖는 역기능과 순기능의 정도는 각 기업이 처한 노동환경조건에 따라 달라질 것이다. 그러므로 임금전략을 논할 때 어떤 임금전략이 바람직하다는 주장을 하기에 앞서서 어떤 노동환경조건에서는 어떤 임금전략이 적합한지에 관한 문제를 먼저 논할 필요가 있다.

본 논문은 기업의 노동환경과 임금전략간의 관계를 분석함으로써 기업의 임금전략이 노동환경조건에 따라 어떻게 달라지는지, 그리고 노동능력과 성과에 따라 보상을 차등화하는 임금체계와 성과배분제에 적합한 노동환경조건이 어떤 것인지를 분석하고자 한다.

12) 기업규모가 클수록 월급제보다는 시간급·일급제가 많이 선택되었고, 직무내용의 추상적 성격이 강한 직종일수록, 그리고 숙련도가 높을수록 시간급·일급제보다는 월급제가 많이 선택되고 있었다(조영철, 1995b).

II. 勞動環境과 企業의 賃金戰略

成果給은 노동자의 자발적인 勞動強化를 효과적으로 이끌어낸다. 노동의 강화는 監督費用을 증가시키는데 성과급제는 노동자 스스로 자신을 감독하게 만들어 기업의 감독비용을 절감시킨다. 그러나 성과급 임금제는 技術的 分類關係가 비교적 단순하여 각 個別勞動者가 자기 직무에 대해 어느 정도 자율성을 확보하고 각 勞動者의 노동생산성이 다른 노동자의 노동생산성의 영향을 비교적 적게 받아 각 노동자의 작업성고가 비교적 분명히 평가될 수 있을 때 효과적인 임금제이다. 고도로 분업화된 협업의 경우 분업관계 속에서 각 노동자의 작업속도가 결정되고, 노동자간의 협업이 노동생산성을 결정하고, 노동자의 개별적 노동생산성이 평가되기 힘든 기술조건에서는 성과급제의 도입이 힘들어진다.¹³⁾ 바로 이 때문에 기술적 분업이 고도화한 포드주의 생산방식에서는 성과급 임금제보다는 시간급 임금제가 적합하다. 포드주의의 일당 5달러제는 포드주의 노동조직을 받아들인 노동자에게 파격적인 5달러라는 동일한 일당을 지급하는 시간급 임금형태인 것이다

시간급제가 본격화되는 것은 기계제 대공업이 확립되면서부터이다. 기술적 분업 속에서 結合勞動에 의해 생산이 이루어지면 노동생산성은 팀 작업의 속도와 질에 의해 결정되며 팀생산에서 개별 노동성고를 분리하여 평가하는 것이 어렵다. 또한 기술적 분업하에서 노동자의 산출이 시장가격으로 쉽게 평가되는 最終財가 아닌 경우 각 직무를 수행한 단위 가치를 평가하기 어렵다. 따라서 기계제 대공업에서는 성과급을 적용하기 어려워진다. 시간급은 노동시간이 노동성과와 밀접한 관련이 있을 때 합리적이다(조영철, 1995b). 만일 동일한 노동시간이더라도 노동의 질이 다르다면 일률적인 시간급 적용은 비합리적이다. 따라서 노동자들의 숙련별 차이를 시간급 임금을 산정시에 고려해야 한다.

일률적인 시간급 적용이 갖는 이러한 문제를 해결하기 위해 서구의 경우 독점자본주의 단계에서 직무급이 보편화됐다. 대량생산방식이 본격화되고 기술적 분업관계가 복잡해지면서 노동자들의 직무내용도 세분된다. 따라서 직무내용의 복잡도 내지는 숙련도, 난이도에

13) 성과급의 효율성은 조직의 목표와 성과측정간에 얼마나 통계적으로 유의한 관계가 성립하는가에 따라 좌우된다(G. Baker, 1992, p.599). 따라서 조직의 목표가 불분명할수록, 그리고 조직의 목표와 성과측정간의 통계적 관계가 약할수록 성과급의 효율성은 떨어진다. 또한 성과급은 노동자로 하여금 노동의 질보다는 양을 중시하게 만들고 생산기준을 초과 달성하기 위해 재료의 낭비를 초래할 수도 있는 단점이 있다(A.S. Blinder, 1989).

따라 임금을 달리 적용하는 직무급제를 도입할 필요가 있었다. 직무급 도입의 또 다른 배경중의 하나는 산업별 노동조합이다. 노조는 생산감독자인 職長(forem, first line supervisor)의 자의적 평가에 따라 노동자의 임금이 달라지는 문제를 해결하고 안정적 임금을 확보하고 직장의 권한을 제한하기 위해서 직무에 따라 노동자의 임금을 정하는 직무급을 원했다. 이와 같이 노조와 기업 양자의 필요에 의해서 타협의 산물로 서구에서는 산별노조체계가 확립된 이후 직무급이 일반화되었다.¹⁴⁾

직무급은 선임권(seniority)이 직무사다리체제와 안정적으로 연결되어 있는 경우 숙련형성에도 도움이 되고 직무의 난이도에 따라 임금이 차등적으로 지급되기 때문에 노동자의 공헌도에 따라 임금을 지급하는 효과가 있다. 각 직무의 기본임금은 다음과 같이 결정된다.

각 직무의 기본임금=기본시간급×각 직무의 산출규준

기본시간급은 그 사회의 시간당 평균임금이다. 각 직무의 산출규준은 그 직무의 작업을 한 단위 완수하는 데 걸리는 시간, 즉 각 직무의 산출 한 단위를 생산하는 시간이다. 따라서 각 직무의 기본임금은 각 직무의 과업 한 단위를 완수할 때 받는 임금을 의미한다. M. Aglietta(1976)에 따르면 기본시간급은 그 사회의 전반적인 勞使間 力關係¹⁵⁾에 의해서 결정된다고 본다. 즉 개별기업가가 사회적으로 결정된 기본시간급을 임의로 낮추는 것은 매우 힘든 일이기 때문에 기본시간급에 대해서 개별기업은 가격순응자로 행동하는 것이다. 개별기업이 임금을 변동시킨다는 것은 주로 산출규준을 바꾸는 것을 의미한다. 직무급이 제대로 작동하려면 각 직무의 산출규준이 객관적이고 합리적으로 측정되어야 한다. 직무 산출규준은 각 직무의 생산성을 주의 깊게 반복해서 측정함으로써 얻어진다. 그런데 직무 산출규준이 어떻게 결정되느냐에 따라 각 직무에 속한 노동자들의 임금이 달라지기 때문에 직무별 노동자집단은 담합을 통해 작업속도를 늦춤으로써 자신들이 속한 직무의 산출규준을 높게 평가받으려는 動因을 가지며, 기업은 노동비용을 줄이기 위해서 직무산출규준을 가급적 낮게 평가하려는 동인을 갖게 된다. 따라서 노동자들이 동의하는 객관적인 직무 평가를 하기 힘들고, 각 직무임금률 결정에 대해서 노동자들이 동의하지 않는 경우 노동자들의 불만이 발생할 소지가 있다.¹⁶⁾ 우리 나라의 경우 서구와 달리 직무급이 보편화되지

14) 이에 관해서는 R. Edwards, D.M. Gordon, & M. Reich, eds.(1975)를 참조.

15) 勞使間 力關係에는 노동시장의 需給狀況, 勞·使·政의 力關係, 노사관계법 등이 포함된 개념이다.

16) 노동성과에 대해서 정보의 비대칭성이 존재하는 경우 설사 기업이 직무산출규준을 객관적이고 합리적으로 측정하였다고 하더라도 각 직무에 속한 노동자들이 자신의 직무 난이도 내지 중요도를 과대 평가하는 경향이 있거나 기업의 평가에 대해 강한 불신감을 갖고 있다면 직무급의 부작용은 발생할 수 있다. 미국 노동자들에 대한 조사에 따르면 노동자들은 자신의 성과를 과대평가하는 편향성을 보

못하고 있는 이유 중의 하나는 직무급이 갖는 이러한 문제점 때문이다.¹⁷⁾

직능급은 노동자의 숙련도와 같은 능력에 대한 평가를 가미해 임금률을 결정하는 제도이다. 직능급의 성패는 현장감독자가 근로자들의 노동능력을 얼마만큼 객관적이고 합리적으로 평가하고, 근로자들이 이 평가에 얼마만큼 동의하느냐에 달려 있다. 일본의 경우 직능평가는 거의 현장감독자인 職長들에 의해서 이루어지는데 일본 기업에서는 일반적으로 직무 로테이션이 활발하기 때문에 장기적으로 직능평가는 한 사람의 職長에 의해서만 평가되는 것이 아니라 여러 명의 職長들에 의해서 평가된다. 이처럼 직무 로테이션 과정에서 여러 명의 직장들에 의해 장기적으로 이루어지는 직능평가는 중앙의 인사부서가 다시 크로스체크를 하기 때문에 평가의 객관성이 높고 직장이 자의적이고 편파적으로 평가할 가능성이 적어진다.

직무급과 직능급처럼 근로자의 공헌도와 노동능력에 대한 기업의 評價에 따라 임금을 차등화시키는 임금전략은 앞에서 말했듯이 노동자간 경쟁을 강화시켜 유효노동을 증가시키고 노동능력 개발을 촉진하는 장점이 있는 반면 근로자간의 협업관계를 약화시키는 역기능이 있다. 따라서 임금차등화 전략을 실시하는 데는 노동성과와 노동능력에 대한 人事 評價(상공회의소, 1994, 131~133쪽)와 아울러 협업관계에 미치는 역기능의 정도가 얼마만큼 되는가가 중요한 문제이다. 기업은 노동능력과 노동성과를 기수적으로 평가하기 어렵기 때문에 차선책으로 서수적 평가를 채택하는 경우가 많다(B.J. Nalebuff and J.E. Stiglitz, 1983). 인사고과제란 서수적 평가에 기초한 것인데, 인사고과에 따라 임금을 차등화하는 경우 차등화된 임금체계가 노동자간의 영합게임의 성격을 부분적으로 띠는 것은 불가피하다. 특히 기업내의 노동자 전체에게 지급되는 임금총액은 노조와의 임금협약 등에 의해서 결정되어 있고 결정된 임금총액을 각 노동자의 노동성과와 능력에 대한 상대평가에 따라 개별노동자에게 배분된다면 개별노동자에 대한 임금결정은 영합게임의 성격을 갖게 된다. 가령 기업이 상대평가에 따른 인센티브 지급으로 유효노동을 증가시켜 기업과 노동자의 분배의 몫을 전체적으로 증가시키는 정합게임(positive game)으로 만들려고 하더라도 노동자는 인사고과를 승자와 패자로 구분되는 영합게임으로 인식할 가능성이 높다. 동료 노동자의 상대평가가 낮을수록 자신의 상대평가가 올라가기 때문에 노동자는 당연히 경쟁관계에 있는 동료 노동자가 낮은 평가를 받도록 노력하는 동인이 존재한다(E.P. Lazear, 1989). 승

여주었다(G.A. Akerlof & J.L. Yellen, 1988).

17) 우리 나라에서 직무급이 보편화되지 못한 또 다른 이유는 노동시장이 직종별로 발달하지 못했다는 것이다(노동조합과 임금체계연구회, 1993, 28쪽). 또한 노동자들은 상대적 임금격차에 민감하기 때문에 일단 정착된 직무 기본임금구조는 변경되기 힘들다. 따라서 생산방식의 변경으로 직무평가를 다시 해야 하는 경우 문제가 발생할 소지가 많다. 그러므로 직무급은 생산방식이 신속적으로 변하는 곳에서는 실시되기 어렵다.

진계임은 이러한 영합계임의 대표적 예이다. 그러므로 임금차등화 전략이 성공하는 데는 객관적이고 공정한 직무 및 직능평가의 실시,¹⁸⁾ 그리고 기업의 차등적 임금평가에 대한 근로자들의 동의를 확보하는 것이 중요하다.¹⁹⁾

직무급과 직능급은 노동의 이질성을 전제로 한 것이지만 논의의 단순화를 위해 노동은 동질적이라고 가정하자. 기술적 분업이 이루어지는 협업관계 속에서는 i 노동자의 노동성과인 노동시간당 산출 O_i 는 i 노동자의 유효노동량 e_i 에 의해서만 결정되는 것이 아니라 i 노동자의 직무와 협업관계에 있는 j 노동자의 i 노동자에 대한 非協力度 θ_{ij} 의 영향을 받는다. 따라서 i 노동자의 노동성과인 노동시간당 산출 O_i 는 다음과 같다.

$$O_i = A_i \cdot e_i - \sum_{j=1}^N B_{ij} \cdot \theta_{ij} + U_i$$

교란항 U_i 는 노동자의 실제 노동투입과는 관계없이 외부적 조건변화에 의해 발생한 산출변화를 나타내는 오차항이다. 기술적 협업관계가 단순할수록 O_i 에서 차지하는 B_{ij} 의 비율이 낮고 A_i 의 비율이 높을 것이지만 반대로 기술적 협업관계가 긴밀할수록 O_i 에 미치는 B_{ij} 는 클 것이다.

일반적으로 협업관계에 대한 태만 θ 는 자신의 직무에 대한 유효노동 e 보다 측정하기 어려운 경우가 많을 것이기 때문에 자기 직무에 대한 태만선택확률보다 협업관계에 대한 태만선택확률이 높을 것이다.²⁰⁾ 작업팀은 직무의 기술적 보완관계가 높은 근로자들, 다시 말해서 θ 의 값이 큰 근로자들끼리 하나의 팀으로 묶는 방식으로 조직된다.²¹⁾ 따라서 작업팀 규모가 클수록 기술적 보완관계의 범위가 그만큼 넓은 것이기 때문에 θ 의 측정이 어려워지고 협업관계에 대한 노동자의 태만 가능성은 높아진다.²²⁾ 그리고 대기업일수록 기술적 분업관계가 복잡하고 긴밀한 경우가 많기 때문에 θ 의 측정이 어렵고 θ 가 산출에 미치는

18) 객관적이고 합리적인 인사평가가 어려운 상황인데도 불구하고 차등적인 보상체계가 실시된다면 조직 구성원은 평가자를 대수하거나 평가가 자신에게 유리해지도록 시간과 자원을 투자(낭비)하는 지대추구행위에 몰두할 가능성이 높다(P. Milgrom and J. Roberts, 1990).

19) 근로자들의 동의가 제대로 확보되어 있지 않은 경우 게임의 패자가 다음 게임에 긍정적으로 재도전하려는 의지를 갖기보다는 기업에 대해서 매우 부정적으로 반응할 가능성이 높다.

20) 성과지표의 문제점은 '보이는 것'만을 강조하고 '보이지 않는 것'을 간과한다는 것이다. 그런데 e 는 비교적 잘 보이지만 θ 는 잘 보이지 않기 때문에 성과측정은 e 를 과도하게 강조할 가능성이 높다.

21) 기업규모가 클수록 팀간 조정비용과 위계적 통제비용이 커지기 때문에 감투투입도는 감소하고 작업팀 규모는 커진다. 노동통제와 노동조직에 대한 구체적 설명은 조영철·김홍배(1995)를 참조.

22) 보완적 업무를 수행하는 근로자의 수가 많을수록 다른 노동자들의 업무성과를 훔쳐내려는 무임승차(free riding)의 문제가 심각해진다(G.S. Becker and K.M. Murphy, 1992, p.1141).

정도 B 값도 클 것이다. 그러므로 작업팀규모가 클수록, 그리고 대기업일수록 노동자의 태만 가능성이 높기 때문에 임금의 인센티브 성격을 강화해야 한다(조영철, 1995a). 그러나 θ 에 대한 평가가 어려운 상황에서 공헌도에 따라 임금을 차등화하는 전략은 협업관계를 파괴시키는 부작용이 심각해진다. 따라서 임금차등화 전략이 성공하기 위해서는 θ 를 극소화하는 것이 중요하기 때문에 임금차등화 전략을 실시하는 기업은 θ 의 적발을 강화하기 위해 현장감독자의 감독권한을 강화시키려고 할 것이고,²³⁾ 감독자의 현장 장악력 및 통제력이 취약한 사업장에서는 임금차등화 전략이 선택되기 어려울 것이다.²⁴⁾ 더욱이 임금차등화 전략이 성공하는 데는 감독자의 평가에 대해서 근로자들이 얼마큼 동의하고 신뢰하는가가 중요하기 때문에²⁵⁾ 생산감독자가 작업현장에서 리더십을 확보할수록 차등화된 임금체계가 실시될 가능성이 높다(최종태, 1992, 241~245쪽).

G.A. Akerlof와 J.L. Yellen(1988)은 생산물시장은 거래자간의 인간관계가 중요하지 않지만 노동시장에서는 노사간, 그리고 작업팀 구성원간의 인간관계가 중요하다는 것을 강조하면서 임금의 공정성(fairness) 원리를 주장한다.²⁶⁾ 즉 어떤 기업이 태만관리가 어려운 숙련 근로자에 대해서는 임금프리미엄을 지급하면서²⁷⁾ 그렇지 않은 비숙련근로자에 대해서는 낮은 시장청산임금만 지급한다면 비숙련근로자는 자신이 받는 임금의 공정성에 불만을 품게 되기 때문에 임금프리미엄을 지급할 필요가 없는 근로자에 대해서도 임금프리미엄을 지급하게 된다는 것이다. 이와 같이 Akerlof와 Yellen은 유효노동을 결정하는 데 있어서 임금프리미엄 외에 사회적 인간관계라는 차원에서 임금의 공정성 문제를 강조한다. 기업이 근로자의 공헌도와 노동능력을 객관적으로 평가하고 이에 따라 임금을 차등적으로 지급한다고 하더라도 낮은 평가를 받은 근로자들이 기업의 人事評價에 동의하지 않는다면 그 근로자들은 임금이 공정하지 않다고 느낄 것이다. 임금의 공정성 문제에서 중요한 것은 근로자들이 기업의 인사평가에 대해서 주관적으로 동의하는가이다. 기업의 인사평가에 대해서

23) 또한 차등화된 임금체계가 정착되려면 인사고과제와 긴밀히 연결되어야 하기 때문에 직무급·직능급의 도입은 인사제도 개편과 맞물려 이루어지는 것이 보통이다. 따라서 임금차등화 전략을 쓰는 기업은 감독자의 인사고과 권한을 강화시킬 가능성이 높다.

24) 직무평가는 전문적 스텝조직에 의해서 이루어지지만 각 근로자의 직무수행도 평가는 감독자에 의존하게 된다.

25) 미국의 여러 실증분석들에 따르면 노동자와 감독자간의 신뢰도가 노동자의 성과와 능력에 대한 평가에 따라 임금을 지급하는 임금체계가 성공하는 데 있어서 중요한 요소인 것으로 나타났다(G. Baker, R. Gibbons and K.J. Murphy, 1994).

26) 임금의 공정성은 객관적 공정성을 말하는 것이 아니라 근로자가 자신의 임금에 대한 주관적 만족도 내지는 동의 수준을 의미한다.

27) 숙련노동의 경우 노동의 추상적 성격으로 인해 노동성과 측정이 힘들기 때문에 효과적인 태만관리를 위해서 효율임금이 지급된다(조영철, 1995b).

근로자들이 동의하지 않는 상태에서 기업이 무리하게 임금차등화 전략을 실시하는 것은 오히려 부작용을 심화시킬 것이다.²⁸⁾ 즉 기술적 분업관계가 복잡한 대기업은 개별 노동성과를 측정하기 힘들기 때문에 근로자들이 기업의 차등적 임금평가에 동의하지 않을 가능성이 높다. 근로자들이 기업의 차등적 임금평가에 동의하지 않는 경우 불만을 품은 근로자들이 협업관계에 대해서 고의적 태업을 한다면 태만관리가 어려운 대기업은 그만큼 더 심각한 부작용을 겪을 것이다. 그러므로 개별 노동성과에 대한 평가가 어려운 대기업은 중소기업보다 임금차등화 전략을 실시하는 데 있어서 보다 신중할 수밖에 없다.

또한 G.A. Akerlof(1982)는 근로자들의 유효노동 지출과 이에 대한 기업의 임금보상이라는 선물교환 형태의 사회적 규범(norm)이 작업현장에 형성되어 있다는 것을 강조한다. 특히 팀생산의 경우 이러한 목시적 노동규범이 팀구성원간의 태만을 억제하는 중요한 역할을 하고 있다.²⁹⁾ 그런데 기업이 이러한 현장의 노동규범을 존중하지 않고 지나치게 노동자간의 경쟁만을 강조하는 차별적 임금체계를 강화시키는 것은 팀동료 노동자간의 연대감을 약화시키고 기존의 노동규범을 훼손시켜 팀생산의 협업적 효율을 떨어뜨릴 수 있다는 것이다.³⁰⁾ 따라서 대기업일수록 팀생산의 성격이 강하기 때문에 임금보상방식에 있어서도 기존의 규범을 존중하게 된다. 결국 대기업일수록 기존의 규범에서 관례적으로 인정되었던, 그리고 객관적이고 명시적 성격이 강한 근속, 경력, 학력, 직종 등의 인적 특성에 따라 임금을 결정하는 경향이 강할 것이고 임금분산도도 낮을 것이다. 즉 관례적으로 인정되어온 연공급의 명시적 기준 외에 기업의 인사평가에 따라 임금을 차등적으로 지급하는 경우 기

28) 우리 나라의 근로자들은 인사고과의 공정성과 신뢰성에 대해서 긍정적 평가보다는 부정적 평가를 하는 경우가 많았다. 부정적으로 평가하는 이유의 70%가 인사고과의 객관성과 공정성에 대한 불신이었다. 그리고 근로자들은 인사고과를 승진·승격에 적용하는 것보다 임금차등화에 적용하는 것에 대해서 더 부정적인 평가를 하고 있다. 이것은 임금에 대한 근로자들의 강한 평등의식, 집단의식을 반영하는 것이다(안희탁, 1993).

29) G.A. Akerlof는 노동규범의 사회적 성격을 강조하지만, R. Solow는 노동규범도 개별 경제주체들의 이기적 행동의 결과라고 보면서 다음과 같이 설명한다. 개별 노동성과 측정이 어려운 경우 비반복적 일회성 게임에서는 팀구성원들이 무임승차를 추구하는 죄인의 딜레마 문제가 발생한다. 그러나 반복적 게임의 경우 각 구성원들은 태만 선택이 장기적으로 모두에게 손해라는 인식을 하게 되기 때문에 태만 선택을 자제하는 전략을 선택하게 된다. 이와 같이 개별 경제주체들은 반복적 경험 속에서 이기적인 전략 행동을 수정하게 되는데, 노동규범은 이러한 진화에 의해서 형성된 자생적 질서(spontaneous order)이다(L. Costabile, 1995, pp.615~619).

30) 개별근로자의 노동투입과 성과를 측정할 수 있는 자동검색장치를 자동화 생산설비에 부착하고 있는 데도 불구하고 기업들이 차등적 임금보상을 하는데 이러한 개별 노동성과에 대한 정보를 이용하지 않는 경우가 종종 있다. 노조가 없는 기업에서도 이런 일이 있기 때문에 노조의 반대만으로는 이런 현상을 설명하기 힘들다(D.J. Aron, 1990). 이런 현상은 자동검색장치의 오류 가능성 때문이라고 설명할 수도 있지만 기업이 기존의 노동규범을 깨지 않으려고 하기 때문이라는 노동규범 모형에 따른 설명도 가능하다.

업규모가 클수록 임금의 공정성에 대한 근로자들의 반발이 클 것이기 때문에 대기업은 임금균등화를 추구할 가능성이 높다.

기술적 보완관계가 긴밀하고 개별노동자에 대한 노동성과나 능력에 대한 측정이 어려워서 직무급이나 직능급과 같은 임금차등화 전략의 부작용이 심각한 경우 인센티브 강화를 위해 기업이 취할 수 있는 전략으로 집단성과배분제가 있다.³¹⁾ 노사간의 정보의 비대칭성 문제가 심각하고 성과측정이 어려울수록 집단적 성과배분제가 효과적이다(G. Baker, 1992). 성과배분제가 근로자의 동기를 유발하는 효과를 얻기 위해서는 기업의 성과에 따라 근로자에게 돌아가는 성과배분의 몫이 어떻게 되는지를 근로자들이 사전적으로 분명히 인지하고 있어야 한다. 따라서 성과배분제는 근로자의 호응을 얻을 수 있도록 신뢰성 있고 단순·명쾌해야 한다.³²⁾

집단성과배분제는 개별근로자에 대한 인사평가 없이도 실행할 수 있고 인센티브 효과를 낼 수 있기 때문에 임금차등화 전략의 노동통제기능으로 대체할 수 있다. 집단성과배분제는 노동자의 태만을 관리하고 근로동기를 유발한다는 점에서는 임금차등화 전략과 마찬가지로 노동통제 효과가 있지만, 개별 노동성과에 따라 차등적으로 성과배분을 하는 것이 아니라 노동집단의 공동 성과에 따라 동일하게 성과배분을 하는 것이기 때문에 임금차등화 전략과는 다르다. 그러므로 기술적 보완관계가 높은 작업집단의 경우 성과측정의 단순함과 협업관계를 강화하는 효과 때문에 집단성과배분제가 선호된다.³³⁾ 즉 임금차등화 전략의 경우 개별근로자에 대한 감독자의 인사고과가 중요한 요소이지만 집단성과배분제는 개별근로자에 대한 감독자의 평가에 크게 의존하지 않고도 실시될 수 있다. 또한 집단성과배분제

31) 성과배분제를 1988년 이전에 도입한 기업들은 제조업의 경우 18.2%에 불과했는데 특히 중화학공업의 경우 6.3%에 불과했다(남성일·박성준, 1993, 26쪽). 성과배분제가 최근에 집중적으로 도입된 이유가 정부의 임금 가이드라인 정책을 피하기 위한 것(경제단체협의회, 1992)이라는 설명이 있다. 그러나 박영범(1994, 21쪽)은 성과배분제를 도입한 기업들의 81.3%가 근로의욕 고취 및 생산성 향상 때문에 이 제도를 도입했다는 것을 지적하면서, 이 제도가 주로 정부의 임금지침이나 노사의 중앙합의를 회피하기 위한 수단으로 도입된 것이라고 보기 어렵다고 주장한다. 상공회의소(1994)의 조사에 따르면 기업들은 성과배분제를 도입한 주요 목적으로 생산성 향상, 근로태도 개선, 노사관계 개선, 충성도 강화, 작업태만 감소 등을 들고 있었다.

32) 성과배분제가 성공하기 위한 전제조건으로 기업들은 노사간의 상호 신뢰성, 달성 가능한 목표치의 제시, 근로자의 호응, 제도의 단순함과 현실성을 들고 있다(상공회의소, 1994, 84쪽).

33) 성과배분제를 운영하는 데 있어서 성과지표 및 성과확인, 그리고 배분기준 등을 선정하는 것이 주요한 어려움이고, 제조업의 경우 성과배분의 산정지표로는 대부분 매출액, 이익, 부가가치생산성 등인 것으로 나타났다(경제단체협의회, 1992). 성과배분제의 경우 성과기준을 어떤 것으로 삼는가에 따라 그 효과가 크게 달라질 수 있기 때문에 성과지표의 선정 및 성과측정의 문제는 매우 중요하고 까다로운 문제이다. 따라서 필자가 집단적 성과배분제의 경우 성과측정의 단순함 때문에 선호된다고 한 것은 개인별로 임금을 차등화시키는 임금체계나 개인별 성과배분제에 비해서 성과측정이 상대적으로 용이하다는 의미이다.

는 동료근로자간의 수평적 감시(horizontal monitoring)를 강화시키고(J.P. Bonin, D.C. Jones and L. Putterman, 1993, p.1303) 임금차등화 전략처럼 노동자간 경쟁을 강화시키지 않고 협업관계에 대한 태만 θ 를 최소화하는 장점을 지니기 때문에 감독자의 노동통제력이 취약한 상태에서도 실시될 수 있다. 물론 개별 노동성과에 따라 성과배분이 이루어지는 경우에는 작업현장을 직접 지휘·감독하고 있는 생산감독자가 개별노동자의 노동성과를 평가할 수밖에 없기 때문에 감독자의 역할이 중요하다(최종태, 1992). 그러나 본 논문에서 말하는 성과배분제는 개별성과배분제가 아니라 집단성과배분제이기 때문에 평가의 문제는 비교적 용이한 것이다.³⁴⁾ 그리고 사업장별·부서별 성과배분제에서 사업장별·부서별 성과 측정과 평가는 작업팀 수준을 넘어서는 것이기 때문에 職長 상위 수준에서 이루어지게 된다. 따라서 사업장별·부서별 성과배분제에서 일선감독자의 평가기능은 크게 중요하지 않다. 그러므로 작업팀규모와 기업규모가 클수록 θ 의 측정이 어렵고 θ 가 산출에 미치는 정도의 B 값도 크고 노동자의 태만 가능성이 높기 때문에 인센티브 강화를 위해 성과배분제가 선택될 가능성이 높다. 또한 감독자의 리더십이 취약한 상황에서는 감독자의 역할이 중요한 임금차등화 전략이 선택되기 어려울 것이고 집단성과배분제가 선호될 것이다.

III. 資料와 分析模型

제II장의 논의를 통해 노동환경의 조건과 기업의 임금전략간에 밀접한 관련이 있다는 것을 보았다. 그러므로 노동환경의 특성에 따라 임금체계와 임금보상방식이 다를 것이고, 기업의 임금차등화나 성과배분 전략이 성공하기 위해서는 일정한 노동환경조건을 필요로 하리라는 것을 짐작할 수 있다. 따라서 제II장의 논의에 기초해서 다음과 같은 작업가설을 세운다.

- ① 임금차등화 전략을 실시하는 기업은 협업관계에 대한 태만 감독과 현장근로자에 대한 인사고과를 강화하기 위해 생산감독자의 감독권한을 강화시킨다.
- ② 작업팀규모와 기업규모가 클수록, 그리고 현장감독자의 현장 리더십이 취약할수록 임금차등화 전략의 역기능이 크기 때문에 기업은 직무급이나 직능급의 도입과 같은 임

34) 성과배분제도는 1992년 현재 대기업의 33.7%, 그리고 중소기업의 24.5%가 도입하고 있는데 성과배분제를 도입한 기업들 중 개별성과급제의 형태를 취하고 있는 경우는 8.9%에 불과한 것으로 나타났고 특히 대기업은 전무한 것으로 나타났다(경제단체협의회, 1992).

금차등화 전략의 선택을 자제한다.

- ③ 따라서 작업팀규모와 기업규모가 클수록, 그리고 현장감독자의 현장 리더십이 취약할수록 기업은 인센티브 강화를 위해 임금차등화 전략보다는 집단성과배분제를 선호한다.
- ④ 대기업일수록 임금차등화 전략을 실시하기 어렵기 때문에 임금균등성을 추구하게 되고 임금분산도가 낮다.

위 작업가설들을 실증분석하기 위해서 본 논문에서 이용한 자료는 한국경제연구원의 「職長の 현장관리 실태에 관한 조사」와 노동부의 1989년, 1991년 「직종별임금실태조사」이다. 「職長の 현장관리 실태에 관한 조사」 자료는 산업은 제조업에 국한되어 있고 64개의 기업, 생산현장을 관리하는 348명의 職長에 대해서 1993년 8월부터 6주간 설문조사를 한 것이다. 설문은 기업과 관련된 것은 인사부에 질문하였고, 현장관리와 관련된 것은 職長에게 질문하였다. 그런데 이 자료의 조사대상 기업은 재벌그룹에 속한 대기업이 52개이고 대기업과 직접 하청관계가 없는 중소기업이 12개로 대기업에 편중되어 있는 문제점을 안고 있다. 「직종별임금실태조사」 자료는 제조업 생산직에 국한했고 『사업체노동실태조사보고서』의 기업규모 실태에 맞추어 표본을 추출했다.

한국경제연구원의 「職長の 현장관리 실태에 관한 조사」는 임금체계와 성과배분제에 대해서 설문조사를 하고 있다. 설문내용과 대답의 분포는 <표 1>, <표 2>와 같다. <표 1>의 생산직의 임금체계를 보면 단일임금이 지급되는 경우가 55%, 학력에 따른 연공급이 72.0%로 가장 많았고, 연공급적 직무급이 20.5%로 두번째로 많았다. 반면 능력에 따라 승진이 되는 직능급이 2.0%로 가장 적었다. 직무급이나 직능급적 성격이 가미된 임금체계일수록 임금체계의 차등화 성격이 강한 것이기 때문에 본 논문에서는 직무급+연공급의 혼합형이나 직무급+직능급의 혼합형은 차등적 임금체계이고 호봉상승과 승급제가 없거나 연공급제인 경우는 균등적 임금체계인 것으로 구분해서 분석한다.

<표 2>의 성과배분제의 경우 29.2%가 성과배분제가 없었고 생산직에게 일률적으로 성과배분을 하는 경우가 60%로 가장 많았으며, 공장별·부서별로 성과배분을 하는 경우는 상대적으로 적었다.³⁵⁾ 개인별 성과배분이 가장 완전한 성과배분제이지만 평가와 측정의 문제 때문에 대부분의 기업들이 개인별 성과배분제를 실시하지 않고 집단성과배분제를 실시하고 있었다. 본 논문에서 성과배분제를 분석할 때 성과배분을 실시하는 경우와 실시하

35) 원래 설문에는 개인별 성과배분에 대한 항목이 있지만 1.3%에 불과하기 때문에 부서별 성과배분에 포함시켰다.

<표 1> 생산직의 임금체계

생산직의 임금체계	%	분 류
- 기본 급여테이블만 있고 별도의 호봉상승이나 승급이 없음	5.5	0
- 연공급	72.0	0
- 직무급+연공급의 혼합형	20.5	1
- 직무급+직능급의 혼합형	2.0	1

자료 : 한국경제연구원, 「職長の 현장관리 실태에 관한 조사」, 1993.

<표 2> 성과배분제

성과배분 정도	%	분 류
- 성과배분제가 없다.	29.2	0
- 성과배분을 하며 생산직은 일률적으로 지급한다.	60.0	1
- 각 생산작업공정별로 성과배분을 차등 지급한다.	4.9	1
- 각 생산부서별로 성과배분을 차등 지급한다.	5.9	1

자료 : 한국경제연구원, 「職長の 현장관리 실태에 관한 조사」, 1993.

지 않는 경우로 구분한다.

본 논문은 작업팀규모, 기업규모, 그리고 생산감독자의 권력관계 등의 작업현장 환경과 기업의 임금전략간의 관계를 분석하는 것이 주목적이다. 그런데 생산감독자의 권력관계는 감독자의 권한과 리더십으로 구분할 수 있다. 감독자의 권한과 리더십은 다른 개념인데, 감독자의 리더십은 감독자가 현장근로자들로부터 권위를 어느 정도 인정받고 지도력을 확보하고 있는가 하는 개념이다. 이에 반해 감독자의 권한은 기업이 감독자에게 공식적 제도에 따라 부여한 것이다. 따라서 감독자의 권한이 크다고 해서 반드시 감독자의 리더십이 확보되었다고 볼 수는 없기 때문에 기업이 부여한 권한과 부하근로자로부터 인정받는 리더십의 개념을 구분한다. 職長の 權限과 직장의 리더십 지표는 職長에 대한 설문항목 중 職長の 권력관계와 직·간접적으로 관련이 있는 항목들을 설정하고 이들에 대해 요인분석(factor analysis)을 하여 구한다. 요인분석은 우선 요인수를 3으로 하여 varimax 방법을 사용하여 요인적재량을 구한다.³⁶⁾ <부표 1>에서 요인적재량이 60 이상인 항목들을 중심으로 보면 요인 1은 기업이 직장에게 부여한 권한 정도를 나타내는 변수들과 관계가 깊고, 요인 2는 직장의 권한이라기보다는 현직장에 대한 職長の 만족도를 나타내는 변수들과 관련이 깊고, 요인 3은 부하근로자들이 고충처리문제를 職長에게 어느 정도 의존하고 있는가

36) 주축요인분석방법을 사용한 경우 요인과 변수간에 구분이 잘 되지 않았기 때문에 varimax를 이용했다. 요인들은 Eigenvalue가 1 이상인 조건을 충족하는 것들을 선택했다.

를 나타내는 변수들이었다. 그러므로 직장 권한을 나타내는 지표로 요인 1을 선택했고, 부하근로자들이 고충문제를 직장에게 의존하는 정도는 부하근로자들에 대한 직장의 리더십 정도를 나타낸다고 볼 수 있기 때문에 직장 리더십을 의미하는 지표로는 요인 3을 선택했다.³⁷⁾ 요인적재량이 60 이하인 것은 무시하고 요인적재량이 60 이상인 항목들의 요인계수를 요인 1과 요인 3의 항목들과 곱해 요인값을 구하고 이것을 직장 권한과 직장 리더십의 대리변수로 삼았다.

기업의 임금전략은 이들 노동환경변수들 외에도 직무특성, 생산방식이나 기술특성, 이직률, 노동조합조직률 등 다른 노동환경변수들과도 관련이 있을 것이기 때문에 이러한 노동환경변수들의 기업간 차이를 통제할 필요가 있다. 따라서 기업이 임금전략을 결정하는 데 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해서 기업의 임금전략과 관련이 있는 환경변수들을 자료가 허용하는 한 최대한 설명변수에 포함시킨다. 직무특성, 생산방식이나 기술특성, 이직률, 노동조합 조직변수들과 임금전략간의 관계는 실증분석 결과를 설명하면서 논하도록 하겠다. 실증분석에 사용한 변수들에 대한 설명은 <표 3>에 있다. 직장 권한에 대해서는 OLS로 분석하고 직무·연공급과 직무·직능급과 같은 임금차등화 전략과 성과배분 실시여부에 대해서는 프로빗 분석을 한다.

대기업일수록 임금차등화 전략을 실시하기 어렵고 임금의 공정성 원리가 중요하다면 그만큼 임금의 분산도가 낮을 것이다. 과연 대기업일수록 임금분산도가 낮은지를 분석하기 위해서 기업규모별로 임금함수를 추정하고 추정된 각 임금함수의 오차항의 분산도를 기업규모별로 비교한다. 실제임금으로 임금분산도를 비교하지 않고 기업규모별로 추정된 임금함수의 오차항으로 임금분산도를 비교하는 것은 기업규모별로 인적자본 구조가 다르고 지역, 산업, 직종 특성 등에 따른 임금격차를 제외시키기 위해서이다. 추정대상은 제조업 생산직에 국한한다. 기업규모는 10~99인 규모, 100~499인 규모, 500인 이상 규모로 구분하고 종속변수는 시간당 임금³⁸⁾의 자연대수값이고 임금함수식은 다음과 같다.

$$\ln W = F(\text{성, 학력, 경력, 경력 2, 근속, 근속 2, 산업더미, 지역더미, 노조, 정상근무, 생산감독직, 직종별 숙련수준, 노동기능 정도, 직급})$$

노동기능 정도는 숙련이 기술사, 기사 1·2급, 기능장, 기능사 1·2급, 반숙련은 기능사보, 기타 공인면허소지자, 자격증 없는 기능자이고, 비숙련은 수습 및 단순 기타근로자로

37) 현장조직론에서는 감독자가 지도력을 확보하는 데 있어서 부하근로자들에 대한 고충처리 문제의 중요성을 강조한다(D. Yoder, 1962 ; L.C. Megginson, 1972).

38) 시간당 임금은(정액급여+초과급여+월특별급여)/총근로시간이다.

<표 3> 실증분석에 사용한 변수 설명

변 수	변 수 내 용
기업규모	사업장 전체의 생산직 인원(단위: 100명)
작업팀규모	직장 1인이 감독하는 작업팀의 인원수
근로자 개선제안건수	근로자 1인이 제안한 개선제안건수
노조조직률	생산직 중 조합원수의 비율
직무내용: 복잡반복 단순가변 복잡가변	작업팀의 직무내용, 모두 0이면 단순반복
대량생산방식	기업의 생산이 컨베이어벨트나 흐름생산이면 1, 독립공정방식이면 0
기업이직률	각 기업의 생산직근로자 이직률(%)
職長교육훈련횟수	직장이 받는 연간 생산·관리교육 횟수
작업팀: 부분자동화 자동화	부분자동화·자동화 모두 0이면 자동화가 거의 되어 있지 않은 작업팀
남성생산직 비율	각 기업 생산직 중 남성의 비율(%)
職長の 권한	기업이 직장에게 위임한 권한 정도
職長の 리더십	현장근로자가 고충처리 문제를 직장에게 의존하는 정도
노사관계협조도	인사부의 평가. 매우 적대적 1점, 적대적 2점, 협조적 3점, 매우 협조적 4점.

구분했고, 생산감독직=0이면 일반생산직이고, 직종별 숙련수준은 『직업연구』 자료를 이용하여 요인분석을 통해 각 직종별(3자리 소분류) 숙련수준을 지수화했고,³⁹⁾ 직급은 과장 이상을 기준으로 구분했다.

IV. 實證分析 結果

職場의 권한에 관한 회귀분석 결과를 보면(표 4 참조) 노조, 이직률, 직무내용, 자동화 정도 등을 통제된 상태에서 5% 유의수준에서 직무·연공급이나 직무·직능급과 같이 차등화된 임금체계인 경우에 직장의 권한이 강한 것으로 나타났다. 이것은 직무급이나 직능급을 실시하는 데 현장감독자의 역할이 중요하기 때문에 기업이 직장의 권한을 강화시켰다는 것을 의미한다. 즉 차등화된 임금체계가 성공하기 위해서는 지나친 노동자간 경쟁으로

39) 직종별 숙련 수준의 지수화는 김홍배(1994)의 방법을 그대로 사용했다. 자세한 설명은 김홍배(1994)를 참조.

<표 4> 職長權限 회귀분석

독립변수	계 수	표준오차
절편	1.3657***	0.3952
직무·연공급과 직무·직능급	0.2401**	0.1190
성과배분 실시	0.0483	0.1728
작업팀규모	0.0019**	0.0010
기업규모(단위: 100명)	0.0023*	0.0012
근로자 개선제안건수	0.0102	0.0063
직무내용: 복잡반복	0.2487**	0.1178
단순가변	0.0745	0.1861
복잡가변	0.0918	0.1280
직장교육·훈련횟수	0.0157*	0.0089
기업 이직률	0.0326***	0.0083
작업팀: 자동화	-0.4563***	0.1677
부분자동화	-0.1194	0.1039
노조의 협조도	-0.1946	0.1223
노조가 없는 기업	0.4353**	0.1926
R ²		0.1277
Prob>F		0.0004
N		294

주 : ***는 1%, **는 5%, *는 10% 유의수준임.

자료 : 한국경제연구원, 「職長의 현장관리 실태에 관한 조사」, 1993.

야기되는 협업관계의 태만을 감시하고 임금차등화가 인사고과와 연결되어야 하기 때문에 기업은 직장의 현장감독 권한을 강화하고 있는 것이다. 따라서 작업가설 1은 타당한 것이다. 그러나 성과배분제와 직장의 권한간에는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이것은 집단 성과배분제의 경우 임금차등화 전략과는 달리 현장감독자의 역할이 크게 중요하지 않기 때문에 나타난 현상이다.

그리고 작업팀규모와 기업규모가 클수록, 이직률이 높을수록 직장의 권한이 큰 것으로 나타났고, 작업팀이 자동화되어 있을수록 직장의 권한이 작은 것으로 나타났다. 노조, 이직률, 직무내용, 자동화 정도 등을 통제된 상태에서 작업팀규모와 기업규모가 클수록 직장의 권한이 큰 것은 작업팀규모나 기업규모가 클수록 노동자 태만관리가 어렵기 때문에 기업이 태만관리를 강화시키기 위해 직장에게 강력한 권한을 위임한다는 것을 의미한다.

<표 5-A> 직무·연공급과 직무·직능급과 같은 차등적 임금체계의 선택에 관한 프로빗 분석을 보면 기업규모가 클수록 차등적 임금체계의 선택확률이 낮고, 직장 리더십이 클

수록 차등적 임금체계의 선택확률이 높은 것으로 나타났다. 기업규모가 클수록 직무·연공급과 직무·직능급의 선택확률이 낮은 것은 기업규모가 클수록 태만관리가 어렵기 때문에 협업관계를 약화시키는 직무급이나 직능급과 같은 차등화된 임금체계의 역기능이 심각하다는 것을 의미한다. 반면 직장 리더십이 높을수록 직무·연공급과 직무·직능급의 선택확률이 높은 것은 작업장 노사관계에서 생산감독자의 리더십이 확립되어야 차등화된 임금체계의 부작용이 적기 때문에 나타난 현상이다. 즉 임금차등화 전략이 실시되면 노동자간의 경쟁 강화로 야기되는 협업관계에 대한 노동자의 태만을 감독하는 것이 중요하기 때문에 임금차등화 전략이 성공적으로 실시되는데는 생산감독자의 현장 장악력이 중요한 요소인 것이다. 그러나 작업팀규모의 경우 계수의 부호는 負로 나왔지만 유의성이 없었다. 따라서 작업가설 2 중에서 임금차등화 전략에 영향을 미치는 요인으로서 유의한 것은 기업규모와 직장의 리더십이고 작업팀규모는 유의한 영향을 미치지 않는 것이다.

기업의 이직률이 높을수록, 남성생산직 비율이 높을수록 직무·연공급과 직무·직능급의 실시 확률이 낮고, 노조조직률이 높을수록, 자동화되어 있을수록, 작업팀의 직무내용이 단순반복적인 경우보다 복잡가변적인 경우에 직무·연공급과 직무·직능급의 실시 확률이 높은 것으로 나타났다. 노조조직률이 높을수록 임금체계의 차등화 정도가 높은 것은 노조가 직무·직능급과 같은 차등화된 임금체계를 선호하기 때문이라기보다는 노조가 조직된 기업일수록 임금제도가 체계화된 경우가 많기도 하고, 노조에 대한 기업의 반응을 나타낸 것이기도 하다. 즉 노조로 인해 현장감독자의 노무관리력이 약화되자 기업이 이를 상쇄하기 위해 임금체계를 차등화하는 노력을 경주한 측면이 있는 것이다. 이직률이 높을수록 직무급이나 직능급의 실시 확률이 낮은 것은 이직률이 높은 경우 임금이 외부노동시장의 수급조건에 의해서 결정되기 때문에 기업의 내부조건에 따른 임금관리가 어렵다는 것을 의미한다.⁴⁰⁾ 직무내용이 단순반복적인 경우보다 복잡가변적인 경우에 직무·연공급과 직무·직능급의 선택확률이 높은 것은 직무수준이 높은 작업팀일수록 근로자들에 대한 직무별·직능별 임금평가가 중요하기 때문이다.

<표 5-B> 성과배분제 실시 여부에 대한 프로빗 분석 결과를 보면 작업팀규모와 기업규

40) 기업의 내부조건에 따른 임금관리는 노사간에, 그리고 조직구성원간의 협조와 조정과정을 필요로 한다. 그리고 이직률이 높다는 것은 노사간의 게임이 一時市場(spot market)에서 이루어지고 있다는 것을 의미한다. 지난 10여 년간의 게임이론의 연구 성과에 따르면 반복적 게임은 一時市場에서의 비반복적 게임보다 계약당사자간의 협조와 협력을 강화시키는 것으로 나타났다(T.R. Parfrey and H. Rosenthal, 1994). 즉 비반복적인 일회성 게임에서는 조정(coordination)의 기회가 적고 협조와 협력은 조정의 기회가 적을수록 성립하기 힘든 것이다. 따라서 이직률이 높을수록 임금관리를 기업의 내부조건에 따라 조정하고 협의하기 어렵게 된다. 노사관계가 비반복적 게임의 성격이 강할수록 임금결정은 주로 一時市場인 외부노동시장의 수급조건에 의존하게 된다.

모가 클수록, 그리고 직장의 리더십이 약할수록 성과배분제의 실시 확률이 높은 것으로 나타났다. 작업팀규모와 기업규모가 클수록 성과배분제의 실시 확률이 높은 것은 작업팀규모와 기업규모가 클수록 태만 가능성이 높아지기 때문에 인센티브 강화를 위해 성과배분제에 대한 의존도가 높아지는 것이다.41) 즉 작업팀규모와 기업규모가 클수록 인센티브를 강화해야 하지만 작업가설 1에서 보았듯이 기업규모와 작업팀규모가 클수록 임금체계를 차등화시키기 어렵기 때문에 이에 대한 代案으로서 성과배분제를 강화시키고 있는 것이다. 그리고 직장의 리더십이 약할수록 성과배분제의 실시 확률이 높은 것은 집단성과배분제는 감독자의 평가에 크게 의존하지 않고도 실시될 수 있기 때문이다. 따라서 감독자의 통제력 약화에 따라 노동자 태만이 증가하자 기업은 성과배분제로 노동자들에게 인센티브를 강화

<표 5> 임금체계와 성과배분제에 대한 프로빗 분석

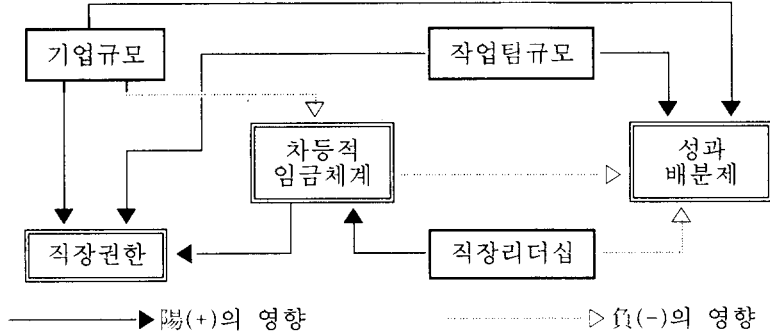
종속변수	직무·연공급/직무·직능급 (A)		성과배분 실시 여부 (B)	
	계수	표준오차	계수	표준오차
독립변수				
절편	-1.4732***	0.5686	0.7894	0.8436
직무·연공급과 직무·직능급			-0.5018**	0.2209
작업팀규모	-0.0001	0.0022	0.0059***	0.0022
기업규모(단위: 100명)	-0.0309***	0.0100	0.0072**	0.0029
근로자 개선제안건수	0.0082	0.0140		
노조조직률	1.0478***	0.2780	-0.2243	0.2217
직무내용: 복잡반복	0.2458	0.2608	0.0425	0.2116
단순가변	0.2073	0.4280	0.0648	0.3326
복잡가변	0.9004***	0.2770	-0.1878	0.2250
대량생산방식	0.0824	0.2185	-0.3196***	0.1724
기업 이직률	-0.0469**	0.0193	-0.0177	0.0156
작업팀: 자동화	1.0108***	0.3475	-0.2615	0.2818
부분자동화	0.8776***	0.2376	-0.1125	0.1872
남성생산직 비율	-0.0062*	0.0036	-0.0018	0.0031
직장 리더십	0.3494***	0.1216	-0.2123**	0.0993
노사관계 협조도			0.2164	0.1985
Log Likelihood	-114.327		-166.194	
N	296		296	

주 : ***는 1%, **는 5%, *는 10% 유의수준임.

자료 : 한국경제연구원, 「職長의 현장관리 실태에 관한 조사」, 1993.

41) 경총 임금연구센터의 조사에 따르면 1,000인 이상 대기업이 1,000인 미만의 기업보다 성과배분제를 도입한 비율이 두 배 가까이 높은 것으로 나타났고, 성과배분제를 도입하려고 계획중인 기업의 비율도 대기업일수록 높았다(양병무, 1995, 41쪽).

[그림 1] 노동환경과 임금전략간의 인과관계



시키고 있는 것이다. 따라서 작업가설 3은 타당한 것이다. 그러므로 대기업의 경우 직장의 현장 리더십이 취약한 상황에서 노동강화를 위해 무리하게 직무급·직능급과 같은 임금차등화 전략을 실시하는 것은 역기능을 심화시킬 것이기 때문에 노동자에 대한 인센티브를 강화하기 위해서는 성과배분제를 도입하는 것이 바람직하다고 하겠다.

그리고 직무·연공급이나 직무·직능급이 실시되는 경우 5% 유의수준에서 성과배분제의 실시 확률이 떨어지는 것으로 나타났다. 따라서 직무·연공급이나 직무·직능급 같은 임금차등화 전략과 집단성과배분제간에는 대체적 관계가 성립한다는 것을 짐작할 수 있다. 즉 기업규모가 작고 직장의 리더십이 강력해 노동자의 능력과 공헌에 대한 기업의 평가에 따라 차등적 임금보상이 효과적으로 집행될 수 있는 조건에서는 임금차등화 전략이 선호되지만, 작업팀규모와 기업규모가 크고 직장의 리더십이 취약한 상황에서는 오히려 임금차등화 전략의 역기능이 심각하기 때문에 집단성과배분제가 선호되는 것이다. 따라서 성과배분제와 임금차등화 전략은 모두 노동자의 태만을 억제하는 인센티브 효과가 있지만 노동환경조건에 따라 각각의 역기능의 정도가 다르기 때문에 기업은 역기능을 최소화하는 최적의 임금전략을 선택하는 것이다.

<표 6-A>의 시간당 임금의 자연대수값에 대한 기업규모별 표준편차를 보면 기업규모가 클수록 임금의 표준편차가 큰 것으로 나타나고 있다. 그러나 <표 6-B> 기업규모별 임금함수 오차항의 표준편차를 보면 대기업일수록 임금함수 오차항의 표준편차가 작은 것으로 나타나고 있다.⁴²⁾ 즉 <표 6-A>에서 대기업일수록 임금분산도가 높은 것은 인적자본,

42) 즉 기업규모별로 추정된 임금함수의 R^2 는 대기업일수록 큰 것이다. 노동기능 정도와 직종별 숙련수준을 설명변수에서 제외하고 임금함수를 추정한 경우에도 기업규모가 클수록 오차항의 표준편차가 작은 것으로 나타났다.

<표 6> 기업규모별 임금의 표준편차(제조업 생산직)

			10~99인 규모	100~499인 규모	500인 이상 규모
A	시간당 임금의	1989	0.383	0.412	0.504
	자연대수	1991	0.401	0.415	0.478
B	임금함수의	1989	0.265	0.249	0.242
	오차항	1991	0.274	0.240	0.233

자료 : 노동부, 「직종별 임금실태조사」, 각년도.

직종, 숙련 등의 차이에 기인하는 것이고 이러한 차이를 통제하면 기업규모가 클수록 임금 분산도가 작은 것이다. 따라서 대기업일수록 인적자본, 직종, 숙련, 직급 등 공식적인 자격 조건에 따라 임금이 결정되는 성격이 강하며 이러한 공식적 노동 특성이 동일한 상태에서는 대기업일수록 임금균등성이 높은 것이다.⁴³⁾ 결국 대기업일수록 임금차등화 전략을 실시하기 어렵기 때문에 대기업은 임금의 공정성을 위해 근로자들의 동의를 얻기 쉬운 공식적인 자격 조건에 따라 근로자의 임금을 결정하는 경향이 강한 것이다.

V. 要約 및 結論

임금체계, 성과배분제 실시 여부와 職長의 權限에 대한 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 직무·연공급이나 직무·직능급과 같은 임금차등화 전략을 실시하는 데는 감독자의 인사평가가 중요한 역할을 하기 때문에 차등화된 임금체계를 실시하는 기업일수록 직장의 권한을 강화시키고 있었다(작업가설 1).

또한 임금차등화 전략과 성과배분제는 노동자들에 대한 태만관리와 밀접하게 관련되어 있다는 것을 알 수 있었다. 작업팀규모는 차등적 임금체계 도입에 유의한 영향을 미치지 않았지만 기업규모가 작을수록, 그리고 생산감독자의 리더십이 확립되어 있는 기업일수록 임금체계의 차등화 정도가 높았다(작업가설 2). 즉 기업규모가 크고 생산감독자의 리더십이 확립되어 있지 않은 조건에서는 개별노동자의 노동성과, 능력에 대한 평가, 협업관계에 대한 태만 감독이 어렵고, 감독자의 평가가 근로자의 동의를 얻기도 힘들기 때문에 임금차등화 전략이 실시될 확률이 낮은 것이다.

43) 제조업 전직종에 대해서 임금분산도를 추정할 경우에도 비슷한 결과가 나왔다.

작업팀규모와 기업규모가 크고 생산감독자의 리더십이 확립되어 있지 않은 조건에서 무리하게 임금체계를 차등화시키는 것은 오히려 각 근로자들이 자신의 직무·직능에 대한 임금평가에 반발하고 협업관계를 악화시키는 부작용을 심화시킬 수 있다. 따라서 이러한 조건의 기업들은 집단성과배분제를 선택하는 경향이 있다. 실증분석 결과에 따르면 작업팀 규모와 기업규모가 클수록, 그리고 직장의 리더십이 취약할수록 기업은 집단성과배분제를 선호하는 것으로 나타났다(작업가설 3). 왜냐하면 집단성과배분제는 성과평가가 비교적 용이하고 기술적으로 보완적 관계에 있는 노동자들간의 협업관계를 악화시키지 않으면서 인센티브 효과를 낼 수 있기 때문이다.

대기업일수록 임금함수의 결정계수값이 크고 오차항의 표준편차가 작은 것으로 나타나 대기업이 중소기업보다 임금균등성이 높았다(작업가설 4). 즉 대기업일수록 임금차등화 전략의 역기능이 심각하기 때문에 대기업은 중소기업에 비해 규범적으로 인정되어 왔던 명시적인 인적 속성에 따라 임금을 결정하는 성향이 강하고, 명시적인 노동력 특성을 통제한 다음에는 임금분산도가 낮은 것이다.

대기업은 기술적 분업관계가 복잡하고 규모의 문제로 개별노동자를 평가하기 어렵기 때문에 임금체계의 차등화 정도가 낮은 것으로 나타났지만, 규율실업의 약화와 노조의 직장의 권한 제한에 따른 태만관리의 어려움은 대기업에서 더욱 심각하기 때문에(조영철, 1995a) 작업현장의 노동자 태만관리를 강화시키기 위해서 향후 대기업은 지금보다 임금체계 차등화 전략을 강화시킬 것으로 예상된다. 그리고 이러한 기업의 임금체계 차등화 전략은 작업현장의 생산감독자 권한 강화와 맞물려 이루어질 때 효과적이기 때문에 생산감독자의 권한 강화와 동시에 추구될 것이다.

또한 작업팀의 직무내용이 복잡가변적인 경우 직무·연공급이나 직무·직능급에 대한 선택확률이 높았다. 이것은 숙련수준이 높아질수록 직무별·능력별 차등화된 임금체계가 중요해진다는 것을 의미한다. 산업구조가 고도화될수록 근로자들의 다기능 확보와 숙련향상의 문제가 더욱 중요한 문제로 대두될 것이기 때문에 향후 기업들은 근로자들의 숙련수준을 높이기 위해서 훈련제도의 개선 외에 근로자의 능력에 따라 임금을 차등화하는 임금차등화 전략을 강화할 가능성이 높다.

최근 기업들이 직무급·직능급과 같이 차등화된 임금체계와 성과배분제를 도입하려고 노력하고 있는 것은 효과적인 숙련형성의 목적 외에 노무관리를 강화하려는 목적이 포함되어 있다. 실업의 규율적 성격이 크게 약화되었기 때문에 노동통제적 목적의 임금관리는 기업에게 점점 중요한 문제로 부각될 것이다. 그러나 임금체계, 임금보상 방식과 노동환경 조건간에는 밀접한 관련이 있기 때문에 기업의 노무관리 강화를 위한 임금체계 개편이 성

공하기 위해서는 노동환경조건에 대한 고려가 필요하다. 특히 차등화된 임금체계로의 개편은 인사고과제와 연결되어 있는 문제이기 때문에 감독자의 공정하고 객관적인 평가를 확보하는 것이 중요하다. 그러므로 공정한 인사평가체제와 감독자의 리더십이 확립되어 있지 못한 상태에서 임금차등화 전략을 성급하게 실시하는 것은 오히려 역기능을 심화시킬 수 있기 때문에 신중을 기할 필요가 있다. 기업이 성과배분제를 근로자들이 납득할 만큼 공정하게 운영한다는 전제하에서는 집단성과배분제가 큰 무리 없이 인센티브 효과를 낼 수 있는 제도라고 하겠다. 그리고 임금체도의 개편은 노사간의 신뢰관계와 규범적 공정성을 확립해야 성공할 수 있는 것이기 때문에 노동조합과 근로자들의 참여와 협의 속에서 진행되는 것이 바람직하다.

본 논문에서 종속변수로 사용한 임금차등화 전략과 성과배분 실시 여부가 2단계로 구분된 선택변수이기 때문에 임금의 차등화 정도와 성과배분의 실시 강도를 정확히 반영한다고 보기 힘들다. 기본급이 직급에 따라 크게 달라지기 때문에 직무에 의해서 직급이 결정되는 직무급과 연공급간에 차이가 있는 것은 사실이다. 그러나 직무급을 실시하는 기업들의 경우 실제로는 주로 연공에 의해서 승진이 결정되는 경우가 많기 때문에 직무급과 연공급의 차이가 뚜렷하지 않다는 문제점이 있다. 그리고 성과배분제도 실시 여부만 분석했을 뿐 실제로 어느 정도 강력하게 실시하고 있는가에 대해서는 분석하지 못하고 있다. 따라서 기업의 임금전략에 대한 보다 정확한 실증분석이 되기 위해서는 임금체계의 특성과 차등화 정도, 그리고 성과배분제를 보다 세분하는 분석이 필요하다. 또한 본 논문에서 이용한 자료는 職長과 인사담당자에 대한 설문조사 자료이다. 職長은 임금근로자이면서 동시에 관리자의 성격을 갖는 중간적 입장에 있기 때문에 職長에 대한 설문조사는 노사간의 문제를 비교적 객관적 입장에서 바라볼 수 있다는 장점이 있지만, 기업의 임금전략에 대한 일반근로자의 반응 및 태도를 직접적으로 실증 분석을 하지 못한다는 단점이 있다. 자료의 한계와 필자의 능력 부족으로 인해 발생하는 이러한 문제점을 해결하는 것은 차후의 과제로 남겨둔다.

參 考 文 獻

- 강신준, 「월급제도입과 노동조합의 대응정책」, 『임금형태와 노사관계-월급제 도입을 중심으로』, 1995년도 한국노사관계학회 추계정책토론회, 1995.

- 경제단체협의회, 『총액임금제의 평가와 성과배분제도 실태조사』, 경제단체협의회, 1992.
- 김대모, 「생산성임금제」, 한국노동연구원, 1995.
- 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 한국노동연구원, 1994.
- 김홍배, 「통신기술혁신과 숙련수요의 변화」, 고려대 경제학 박사학위논문, 1994.
- 남성일·박성준, 『한국의 성과배분제도』, 한국경제연구원, 1993.
- 노동조합과 임금체계연구회, 『임금체계의 새로운 논의』, 나라사랑, 1993.
- 박영범 편, 『주요선진국의 성과배분제도』, 한국노동연구원, 1994.
- 상공회의소, 『성과배분 임금제도 도입실태와 발전방안』, 1994.
- 송종래·조영철, 「效率賃金과 노동시장의 기업규모간 分斷化-製造業 生産職을 중심으로」, 『勞動問題論集』, 제11집, 고대 노동문제연구소, 1994.
- 안희탁, 「인사고과제도의 문제점과 개선방안」, 『임금연구』, 제1권 제3호.
- 안희탁·양병무, 『직무급의 이론과 실제』, 한국경총 부설 노동경제연구원, 1993.
- 양병무, 「성과배분제도의 운영실태와 개선방안」, 『노동교육』, 제2호, 한국노동교육원, 1994.
12.
- 양병무·안희탁·김재원·박준성, 『한국기업의 임금관리』, 한국경총 부설 노동경제연구원, 1992.
- 이병남, 「이윤분배제도와 생산성-한국의 보너스제도」, 한국노동경제학회 동계학술대회 발표논문, 1991.
- 이병희, 「능력주의적 임금체계 개편안 분석」, 『동향과 전망』, 통권 제15호, 한국사회과학연구소, 1992. 3.
- 이상일, 「성과배분제도의 경제적 효과」, 『勞動經濟論集』, 제15권, 한국노동경제학회, 1992.
- 이재열, 「임금결정기제에 관한 조직론적 연구: 제조업부문의 대규모사업장을 중심으로」, 『한국사회학』, 제27집 여름호, 한국사회학회, 1993.
- 이재열·송호근·권현지, 「생산물시장의 구조와 대기업의 임금정책」, 『한국사회학』, 제29집 봄호, 한국사회학회, 1995.
- 정인수, 『성과배분』, 한국노동연구원, 1990.
- 조영철, 「규율실업과 노동통제」, 한국사회경제학회 제30회 연구발표회, 1995a.
- _____, 「勞動統制와 賃金制度」, 『勞動經濟論集』, 제17권 제2호, 한국노동경제학회, 1995b.

- _____, 「효율임금과 성차별」, 『동향과 전망』, 통권 25호 봄호, 한국사회과학연구소, 1995c.
- 조영철·김홍배, 「기업규모와 노동조직」, 『노동經濟論集』, 제18권 제1호, 한국노동경제학회, 1995.
- 최영섭, 「효율임금의 생산성효과 분석」, 고려대 경제학 박사학위논문, 1996.
- 최종태, 『현대임금관리론』, 박영사, 1992.
- Aglietta, M., *A Theory of Capitalist Regulation*, London, 1976, 성낙선·조영철 외 역, 『자본주의 조절이론』, 한길사, 1994.
- Akerlof, G.A. & J.L., Yellen, "Fairness and Unemployment," *American Economic Review*, Vol.78. No.2, 1988.
- _____, *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge U. Press, 1986.
- Akerlof, G.A., "Labor Contracts as Partial Gift Exchange," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.97, No.4, 1982.
- Aron, D.J., "Firm Organization and the Economic Approach the Personnel Management," *American Economic Review*, Vol.80. No.2, May, pp.23~27, 1988.
- Axelord, R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1987, 김용준 역, 『경쟁과 협력의 전략』, 명신각, 1993.
- Baker, G., "Incentive Contracts and Performance Measurement," *Journal of Political Economy*, Vol.100, No.3., 1992, pp.598~614.
- _____, R. Gibbons, and K.J., Murphy, "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.109, No.4, 1994.
- Blider, A.S., *Paying for Productivity*, 1989, 장현준 역, 『經營成果와 報償體系』, 한국경영자총협회, 1995.
- Bonin, J.P., D.C. Jones, and L. Putterman, "Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?," *Journal of Economic Literature*, Vol.31, No.3, 1993.
- Bowles, S. & H. Gintis, "Contested Exchange: New Microfoundations for the Political Economy of Capitalism," *Politics & Society*, Vol.18, No.2, June, 1990.
- Burawoy, M. & E.O. Wright, "Coercion and Consent in Exchange," *Politics & Society*,

Vol.18, No.2, June 1990.

Costabile, L., "Institutions, Social Custom and Efficiency Wage Models: Alternative Approaches," *Cambridge Journal of Economics*, Vol.19, No.5, pp.605~623, 1995.

Dahl, R., *Preface to Economic Democracy*, 1985, 송종래·조영철 역, 『경제민주주의』, 탐구당, 1991.

Edwards, R., & D.M. Gordon, M. Reich, eds., *Labor Market Segmentation*, Health and Company, 1975.

Fama, E.F., "Time, Salary, and Incentive Payoffs in Labor Contracts," *Journal of Labor Economics*, Vol.9, No.1, 1991.

Farrell, J. and S. Scotchmer, "Partnership," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.103, No.2, 1988.

Holmstrom, B., "Moral Hazard in Teams," *Bell Journal of Economics*, Vol.13, No.2, Autumn, 1982, pp.324-340.

Kohn, A., "Why Incentive Plans Cannot Work?," *Harvard Business Review*, September-October, 1993, 이인석 역, 『서강 Harvard Business』, Vol.54, 한국경제신문사, 1994.

_____, *No Contest : The Case Against Competition*, 1992, 성재상 역, 『경쟁을 넘어서』, Vol.54, 비봉출판사, 1995.

Kranich, L., "Equal Division, Efficiency, and the Sovereign Supply," *American Economic Review*, Vol.84, No.1, March, 1994, pp.178-189.

Lazear, E.P. & S. Rosen, "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," *Journal of Political Economy*, Vol.89, No.5, October 1981, pp.841~864.

_____, "Pay Equality and Industrial Politics," *Journal of Political Economy*, Vol.97, No.3, 1989, pp.561-580.

Meggison, L.C., *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, IRWIN-DORSEY Ltd., Georgetown, Ontario, 1972.

Milgrom, P. and J. Roberts, "The Efficiency of Equity in Organizational Decision Processes," *American Economic Review*, Vol.80, No.2, 1990, pp.154-159.

Miyazaki, H., "Work Norm and Involuntary Unemployment" *Quarterly Journal of*

Economics, Vol.94, No.2, 1984.

Nalebuff, B.J. and J.E. Stiglitz, "Prizes and Incentive: Towards a General Theory of Compensation and Competition," *Bell Journal of Economics*, Vol.14, No.1, 1983.

Osterman, P., "Supervision, Discretion, and Work Organization," *American Economic Review*, Vol.84, No.2, 1994.

Palfrey, T.R. and H. Rosenthal, "Repeated Play, Cooperation and Coordination: An Experimental Study," *Review of Economic Studies*, Vol.61, No.3, 1994, pp.545-565.

Sappington, D.E.M., "Incentives in Principal-Agent Relationships," *Journal of Economic Perspective*, Vol.5, No.2, 1991, pp.45-55.

Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, INC. N.J., 1962.

<부표 1> 직장의 권한 및 직장의 리더십 요인분석 결과

	요인 1	요인계수	요인 3	요인계수
P118	0		-1	
P113	3		-3	
P115	4		16	
P111	-1		5	
P114	3		5	
P112	8		-1	
P117	18		10	
P116	8		11	
P119	14		6	
P120	11		13	
P109	11		3	
P110	11		7	
P105	70*	0.19265	2	
P102	70*	0.18740	13	
P101	68*	0.19038	1	
P 99	67*	0.17574	8	
P100	65*	0.16733	12	
P103	58		-3	
P 98	54		23	
P104	54		-8	
P 24	38		26	
P 20	36		0	
P 21	32		14	
P 25	29		14	
P 26	24		20	
P108	18		16	
A 54	16		69*	0.25173
A 59	5		65*	0.24258
A 55	8		64*	0.23900
A 56	-5		58	
A 57	2		56	
A 58	16		55	
A 60	6		42	
P 22	22		31	

주 : 각 요인적재량을 표시한 수치는 원래 수치에 100을 곱한 것이고 *는 60 이상의 값을 의미함.

각 항목의 내용은 <부록>을 참조.

<부 록>

* 다음 항목에 대한 職長의 생각

P 98 근태·결근보고처리권	P102 부서내 작업인력 배치권
P 99 승급·승진자 결정권	P103 신규인력 채용권
P100 인사사고과권	P104 반내 회의비·회식비 사용권
P101 減給·근신자 결정권	P105 교육받을 근로자 선정권

- ① 현재 권한이 있다(3점).
- ② 현재 권한은 있지만 더 강화되어야 한다(1.5점).
- ③ 현재 권한은 있지만 부담스럽다(1.5점).
- ④ 권한도 없지만 필요도 없다(1점).
- ⑤ 권한이 없지만 필요는 하다(0점).

* 부하근로자의 고충처리방식

A54 승진에 관한 고충	A58 복리후생에 관한 고충
A55 작업배치에 관한 고충	A59 작업환경에 관한 고충
A56 교대근무에 관한 고충	A60 주택용자·재정지원 등 개인적 고충
A57 작업속도(작업량)에 관한 고충	

- ① 처음부터 끝까지 職長에게 맡긴다(3점).
- ② 職長에게 맡기지 않고 다른 방법으로 처리(0점)

P20 勞組가 인사부서에 근로자 고충을 제기했을 때 인사부서의 처리방식

- ① 인사부서 직접처리하고 노조로 결과통보(0점)
- ② 職長에게 통보만 하고 인사부가 직접처리(0점)
- ③ 職長과 협의해서 처리(2점)
- ④ 職長을 통해 제기하라고 노조에 돌려보냄(3점)

P21 부하근로자가 職長을 어떻게 생각하나

- ① 자신들과 같은 근로자로 생각(0점)
- ② 직책상 감독을 하지만 실제권한은 없다(1점).
- ③ 권한이 실제로 있다(3점).

P24 職長의 인사고과 실시여부

- ① 職長의 고과가 반영(3점)
- ② 고과자의 자문에 응하는 정도(1점)
- ③ 인사고과제는 있으나 고과에 불개입(0점)
- ④ 인사고과제 없음(0점)

P25 職長의 부하근로자에 대한 승급·포상 상신

- ① 내 평가대로 반영(3점)
- ② 내 의견이 부분적으로 반영(1.5점)
- ③ 반영 안됨(0점)