

# 연봉제, 노동조합운동에 대한 새로운 도전?

올들어 사측의 연봉제 공세가 거세지고 있다. 연봉제와 관련해서는 노동조합운동의 대안적인 임금체계정책이 필요하다. "연봉제는 이리저리하기 때문에 우리는 반대다" 하는 주장안으로는 사용자들뿐만 아니라 조합원들도 설득하기 힘들다.

이민영

한국노동사회연구소 연구실장

## 1. 머리말

이 글은 연봉제에 대한 이제까지의 논의와는 다르거나, "아 그렇구나, 이렇게 하면 되겠구나" 하고 느낄만한 것이 아니며, 또 그것을 목표로 한 것도 아니다. 사실 연봉제가 어떤 문제점이 있고 왜 반대해야 하는가에 대해서는 이미 많은 논의들이 있고 나도 크게 다른 견해를 갖고 있지는 않다.

하지만 나는 노동조합운동의 논의가 기기에 머물러서는 안된다고 생각한다. 노동조합운동이 작업장에서, 그리고 사회속에서 반대세력이 아니라 대안세력으로서 자리잡는 것이 중요하다고 생각하기 때문이다. 물론 지금은 대규모 고용조정

이 몰아닥치고 있고, 조합원들도 많이 위축되어 있어서 노동조합운동이 사용자들의 공세에 수세적으로 대응하기에도 비거운 형편이다. 그러나 모든 일이 그러하듯이 투쟁에서 주도권을 잃으면 매우 어려운 처지에 빠지게 된다. 그러면 주도권을 갖기 위해서는 무엇이 필요한가.

연봉제와 관련해서는 노동조합운동의 대안적인 임금체계정책이 필요하다. "연봉제는 이리저리하기 때문에 우리는 반대다" 하는 주장안으로는 사용자들뿐만 아니라 조합원들도 설득하기 힘들다. 현재의 임금제도는 수많은 문제를 안고 있어서, "그러면 현재의 임금제도를 유지하는 것인가", "만일 개선해야 한다면 무엇을 어떻게 해야 하는가" 하는 의문이



기업측에서는 오래전부터 연봉제와 능력급제를 연구해왔다. 사진은 권송에서 나온 연봉제 관련 책자이다.

남기 때문이다.

## 2. 신인사제도와 연봉제, 노동조합의 대응

기업 측의 임금체계정책 목표를 한 마디로 말하자면 '노동자들간 경쟁의 촉진을 통한 생산성 향상'이다. 신인사제도는 이런 기업측의 임금체계정책 목표를 실현하기 위해 설계된 제도이며, 연봉제는 그것을 극대화하기 위한 것이다. 다시 말하면 연봉제라는 새로운 인사제도 덕분에 지금은 구인사제도가 되어버린 신인사제도, 곧 직능급과 연봉제는 근본에서는 동일한 성격을 가지고 있으나 다른 점도 없지 않다. 신인사제도와 연봉제는 기업의 능력평가에 기초하여 임금과 승진

을 차별화하는 제도라는 점에서는 동일하지만 연봉제의 경우 구인사제도보다 임금결정이 개별화되고, 임금수준이 차별화된다.

물론 우리나라에서 현재 도입되고 있는 연봉제는 매우 다양한 형태를 띠고 있다. 하지만 대부분은 직능급, 성과급을 '연봉제'라는 이름으로 부르고 있다. 두산그룹의 경우 능력급제도의 일환으로 연봉제를 도입하였는데 능력급은 연봉과 성과가급으로 구성된다. 연봉은 그룹 차원에서 매년 5등급으로 평가하여 그 결과에 따라 최대 5%에서 최소 2%까지 인상한다. 개인별 성과가급은 회사별로 개인별 목표관리와 성과관리기법에 의한 자체 평가기준에 따라 연간 업적을 평가하

여 연봉의 최소 1%에서 최대 10%까지 개인별로 차등 지급한다. 미원그룹에서 연봉은 기본급과 능력급으로 구성된다. 기본급의 경우 동일 자격일 경우 동일한 액수를 받는다. 능력급의 경우에는 각 자격등급 내에서 임금범위를 5단계로 구분하고 평가결과를 5단계로 구분하여 양자를 결합시킨 매트릭스에 따라 개인별 능력급 인상률이 결정된다.

미원그룹의 연봉제는 예를 들어 포항제철의 신인사제도과 유사한 '기본급+능력급' 형식을 띠고 있다. 하지만 '기본급'의 결정기준은 포항제철의 경우 근속이지만 미원그룹의 경우에는 능력으로 다르다. 두산그룹의 경우 아예 기본급이 없어졌다. 따라서 미원그룹과 두산그룹에서 실시하고 있는 연봉제는 포항제철의 신인사제도보다 개인별 임금차별화 가능성이 훨씬 큰 제도이다. 그리고 기업측이 적어도 장기적인 목표로 삼고 있는 연봉제는 미국식이며, 예를 들면 임금테이블 없이 전적으로 개인의 능력이나 성과에 대한 평가를 근거로 임금을 결정하며, 임금격차도 수십~수백배로 늘어나는 제도이다. 더욱이 평가가 객관적인 지표로 나타나기 힘든 대부분의 경우 노동자들의 임금, 곧 생활은 전적으로 기업(상사)의 주관적인 인사고과에 따라 결정된다.

이런 점을 고려한다면 연봉제가 갖는 문제점은 분명하다. 우리가 신인사제도의 문제점 분석을 통해 많이 확인했듯이 그것은 노동자들간 경쟁의 격화와 연대

의 훼손, 임금·근로조건 의 악화, 삭박한 직장분위기를 초래할 수밖에 없다. 또한 연봉제의 경우 회사와 노동조합간의 집단적 임금교섭이 아니라 회사와 직원 개인과의 개별적 협상을 통해 임금이 결정되고 임금수준도 천차만별인 만큼, 노동자들의 집단성이 해체되고 노동조합도 무력화될 수밖에 없다. 연봉제가 실시될 경우 임금수준 결정에서 노동조합이 끼여들 틈이 없게 되고 결국 노동조합의 존재의의가 없어지기 때문이다.

더욱이 연봉제는 임금제도일 뿐만 아니라 근로계약을 일년 또는 몇 년 단위로 체결한다는 점에서 고용관계에 영향을 미치는 제도이기도 하다. 미국의 경우 매년 근로계약을 체결하며 업적평가를 통해 연봉을 결정하고 퇴직금도 지불하지 않는다. 우리나라에서는 프르야구선수들의 경우에 이러한 연봉제가 실시되고 있다. 물론 우리나라 대부분의 기업에서는 아직 이러한 연봉제가 본격적으로 도입되고 있지는 않으며, 고용관계는 과거대로 유지하면서 능력평가에 따라 임금수준을 차등화하는 것이 일반적이다. 그러나 인사고과에 따른 임금의 차별화는 곧 성과가 낮은 사람들에 대해 "여기서 나가라"는 압력으로 작용할 수밖에 없다.

이런 이유들 때문에 노동조합운동은 연봉제에 대해 반대하고 있다. "일단 저지하고 그것이 정 여의치 않을 경우 평가에 개입한다"는 것이 노동조합운동의 일반적인 대응방침이다. 나 역시 현재는 이

노동조합운동은 연봉제에 대해 반대하고 있다.  
 “일단 저지하고 그것이 정 여의치 않을 경우 평가에 개입한다”는 것이  
 노동조합운동의 일반적인 대응방침이다.

이상의 방안을 찾기 힘들다고 생각한다. 무엇보다 노동조합의 협상력이 취약하며, 나름의 대안이 마련되어 있지 않은 조건에서 일단 이 시기를 넘기는 것이 중요할 수 있기 때문이다.

물론 어떤 면에서는 준비된 대안이 없다고 할 수도 없다. ‘연공서열’ 곧, ‘나이가 많아지면 더욱 많은 임금을 달라’는 기존의 대안이 있기 때문이다. 하지만 나는 이런 대안에 대해 찬성하지 않는다. 그것은 다음과 같은 이유 때문이다.

첫째 노동조합이 연공급 임금체계를 주장하는 이유는 우리나라의 경우 사회보장제도가 취약하며, 사회문화적인 이유로 생계비가 연령에 따라 가파르게 상승하기 때문이다. 하지만 이런 조건이 긍정적인 것이 아님이 분명한 현대 임금체계를 거기에 맞추기보다는 그것을 근본에서 개혁하기 위해 노력하는 것이 노동조합운동이 취해야 할 올바른 입장이 아닌가 싶다.

둘째 연공급은 노동자들의 폭넓은 단결에 장애가 된다. 연공급은 주로 내부노동시장에 포괄되어 있는 대기업 정규직 노동자들에게만 적용된다. 중소·영세기업 노동자, 비정규직 노동자 등의 경우에

는 노동시장이 횡단적이며 임금체계도 직종별, 숙련도별로 임금이 결정되는 직무급의 특성을 가지고 있다. 왜 그러한가. 그 이유는 지불능력이 취약한 경우에는 연령에 따라 가파르게 상승하는 임금체계 곧, 노동자들에 대한 유인체계를 유지하기 힘들기 때문이다. 극단적인 표현이라고 여길지 모르지만 연공급은 대기업의 중소기업 수탈에 근거한 임금체계이며, 연공급 임금체계와 대기업·중소기업간 임금격차는 동전의 양면이다. 우리나라의 경우 대기업 지불능력의 상당부분은 중소기업에 대한 수탈에서 연유하는 것이기 때문이다. 물론 노동조합이 연공급 원리에 근거한 임금표를 짜고 그것을 통해 각 기업의 임금체계를 규제하면 되지 않느냐고 반문을 제기할 수 있지만 현실은 그렇게 간단하지 않다. 노동조합이 연공성을 강화하는 전략을 취할 경우 그것은 대기업 정규직 노동자들에게만 적용되어 결국 노동시장 분단, 곧 불합리한 임금격차를 개선하는 데 거의 기여하지 못할 가능성이 크다.

셋째, 연공급은 비정규 노동력 확대, 장기근속자의 고용불안에 기여할 수 있다. 기업측은 이른바 생산성과 연계되지

않는 임금비용 부담을 비정규 노동력 도입과 장기근속자의 감원을 통해 상쇄하려 할 것이기 때문이다. 물론 노동조합이 이것을 차단할 역량과 의지를 가지고 있다면 별 문제가 없을 수 있지만 그렇지 못한 것이 현실이다.

넷째, 현실성이라는 면에서도 나아가 같으면 같은 임금을 받아야 한다는 원칙은 노동력의 인적 특성과 노동과장이 유사한 특정 기업의 내부에서는 가능할 수 있지만 산업 차원에서 적용되기는 힘들다. 물론 일부 사업장에서 실시되고 있는 직종별 단일호봉제의 도입을 검토할 수는 있지만 이는 연공에 앞서서 직종이라는 요소 곧, 직종에 따른 임금격차를 주요한 임금결정원리로 수용한다는 것을 의미한다. 이런 임금체계는 직종간 경계가 허물어지거나 새로운 형태로 급속하게 변화하고 있는 현실의 추세와 부합하지 않는다. 그리고 가능한 한 모든 직종에 공통으로 적용되는 임금부분이 일정 비중을 차지하는 것이 노동자 연대를 강화하는 데 보탬이 되리라는 점도 무시할 수 없다.

다섯째, 노동자들 스스로 연령, 능력, 노동강도 등이 종합적으로 반영되는 임금체계를 원하고 있다. 경우에 따라서는 능력을 가장 중요한 임금결정기준으로 제시하는 사람들도 없지 않다.

### 3. 새로운 대안은 없는가

노동조합운동이 대안을 마련하기 위해

서는 우선 임금·인사제도 운영의 핵심 기준을 무엇으로 할 것인가 하는 문제에 대해 답해야 한다. 물론 기업측은 경쟁과 능력에 따른 차별을 가장 중요한 원리로 생각하고 있다. 그러면 이에 대한 노동조합의 대안은 무엇인가. 그것은 연대이고, 동일노동 동일임금 원리이다. 우리의 '연대적 임금정책'은 기업별 임금격차의 완화를 핵심 목표로 삼아야 하고, 승진기회의 확대와 임금의 상승발전에 기여해야 한다.

이런 기초를 택한다면 우리는 당연히 동일노동 동일임금 원리를 가장 잘 관찰할 수 있는 직무급 제도를 도입하는 것을 고려해야 한다. 그러나 직무급제도를 도입하는 것은 현실성이 없다.

첫째 직무급은 역사적으로 형성되어 온 것이기 때문이다. 서구의 경우 직업별 노동조합의 횡단적 임금을 규제에서 출발하여 기존의 임금격차를 합리화하기 위한 직무평가 등을 통해 직무급을 정착시켰다. 하지만 우리나라의 경우 이런 역사적 경험이 없으며, 직무평가에 대한 현장노동자들의 동의를 얻기 힘들다. 예를 들어 이제까지 유사한 임금을 받던 사람들을 직무평가를 근거로 서로 다른 임금군으로 나눈다면 과연 노동자들이 그것을 수용할 것인가.

둘째 직무급은 엄격한 직무구분을 기본 원칙으로 하는 테일러·포드주의적 생산방식에 걸맞은 것이며 이른바 기능직 유연성이 증시되는 현재의 추세와는

노동조합의 대안은 무엇인가. 그것은 연대이고, 동일노동 동일임금 원리이다. 우리의 '연대적 임금정책'은 기업별 임금격차의 완화를 핵심 목표로 삼아야 하고, 승진기회의 확대와 임금의 상승발전에 기여해야 한다.

부합하지 않는다. 최근 급격한 기술발전  
에 따라, 예를 들어 자동화로 근무조건이  
개선되는 경우 노동자들의 임금이 저하  
되기 때문에 서구의 노동조합운동도 적  
부급제도의 개선을 모색하고 있다.

우리 연구소는 이런 이유 때문에 숙련  
급제도의 도입을 제기한 바 있다(여기에  
관심이 있는 사람은 [노동조합과 임금제  
계: 연대를 위한 모색]과 곧 발간될 예정  
인 [보건의료노조의 임금정책]을 꼭 읽기  
바란다). 우리의 생각을 한마디로 요약하  
자면 장기적으로 산업차원의 직업훈련기  
구를 만들어 여기에서 교육훈련프로그램  
의 개발·실행·평가를 담당하게 하고,  
중앙교섭에서는 여기에서 부여한 자격에  
근거한 임금표를 마련하며 이를 통해 산  
업 전체 노동자들의 임금을 결정하자는  
것이다.

물론 현재로서는 이런 정책을 당장 실  
현할 수 없으며 그를 위한 토대를 마련하  
는 것이 중요하다. 노동조합의 이행기전  
략이 필요한 것이다. 이행기전략의 목표  
는 노동조합운동이 노동자들의 임금을  
통일적으로 규제하며, 노동자들의 숙련  
을 지속적으로 개발하여 상향발전을 실  
현하기 위한 준비를 갖추는 것이다. 이와

관련하여 다음과 같은 세 가지 과제가 중  
요하다.

첫째 최저임금 규제를 통해 기업별 임  
금격차와 기업내 임금구성의 차이를 완  
화하는 것이다. 우선 이것은 노동자들의  
절실한 요구이며, 노동자들간 연대를 실  
현하는 일이다. 그리고 이런 과정을 통해  
임금수준을 어느 정도 접근시키지 못할  
경우 하나의 임금표를 통해 노동자들의  
임금을 규율하는 일도 난관에 부딪칠 것  
이다. 이는 노동조합운동이 임금인상부  
쟁에서 임금인상뿐만이 아니라 최저임금  
의 규제를 위해 투쟁할 것을 요구한다.

둘째 산별노조 차원에서 임금인사제도  
대안 모델을 마련하고 이를 관철하는 것  
이다. 이는 우선 기업별 임금격차의 직접  
적인 원인인 기업별로 서로 다른 초임금,  
연령에 따른 임금상승률, 승진기회 등을  
통일적으로 규제하기 위해서 필요하다.  
다음으로 연봉제를 비롯한 신인사제도에  
대해 효과적으로 대응하는 한편, 기존 임  
금인사제도의 문제점을 개선하기 위해  
그러하다. 물론 현실에서는 모든 사업장  
의 임금인사제도를 한꺼번에 개선할 수  
는 없을 것이고 한두개 사업장에서 모범  
을 만들고 그것을 확산하는 방법을 취해

야 할 것이다.

셋째 노동조합이 직업훈련에 개입하는 한편, 교육훈련 모델을 만들어 확산시키는 것이다. 이는 한편으로 산업 차원의 직업훈련기구를 설립하기 위한 준비과정이다. 현재의 교육훈련제도의 문제점을 개선하기 위해서도 피교육자를 대표하는 노동조합의 참여가 절실하다.

#### 4. 노동조합 임금정책의 전환을 위하여

결론적으로 이야기하자면, 연봉제는 노동조합운동에 대한 새로운 도전이 아니다. 오랫동안 사용자들이 추구하고왔던 임금관리정책이 내용과 형식이 약간 바뀌어 시도되고 있는 것일 뿐이다. 하지만 연봉제는 업그레이드된 것일 뿐만 아니라, 신인사제도보다 더 위협적인 것이다. 현재 노동조합운동이 취약한 상태이며, 노동조합운동이 사용자들의 세련된 버전에 대해 과거의 비전으로 대응하고 있기 때문에 더욱 그러하다. 노동조합운동이 낡은 바이러스 퇴치프로그램에 기대어 신종 바이러스를 치료하려고 하고 있는 것이다.

여기까지 읽은 사람들은 아마 다음과 같은 의문을 갖게 될 것이다. “구체적으로 무엇을 어떻게 하지는 것인가.” 이런 질문이 그 동안 연구사업을 하면서 우리에게 계속 던져진 것들이다. 하지만 나는 여기에서 우리의 분명한 결론을 이야기 하지 않을 것이며, 할 수도 없다. 무엇보다

다 산업이나 사업장의 실정에 따라 기본 방향은 동일하다 하더라도 접근방식은 매우 다를 수밖에 없기 때문이다. 그리고 이런 논의를 구체화하는 일은 많은 부분 현장에서 직접 싸우면서 헤쳐나가야 할 사람들의 몫이기 때문이다.

나는 다만 새로운 출발점을 마련하자는 제안을 하고 있다. 마지막으로 나는 다음과 같은 사항들을 꼭 강조하고 싶다.

첫째 지금부터 연구개발에 투자하지 않으면 안된다. 내안을 마련하기 위한 출발점은 조사연구사업이 될 수밖에 없기 때문이다. 노동조합이 자신의 조합원들에게 적용되는 임금인사제도가 어떠한지, 조합원들간의 임금격차가 어느 정도 인지도 모르는 상태에서 대인을 제시할 수는 없다.

노동조합운동은 연구개발투자, 기술력에 근거하지 않은 가격경쟁 위주의 경영 전략을 비판하면서 자신은 연구개발에 거의 투자하지 않고 있다. 현재 매출액의 약 20% 가까이를 투자하는 기업들도 없지 않다. 우리 노동조합운동은 몇 %를 연구개발에 투자하고 있는가. 그런데 개별 기업단위 노조 차원의 조사연구사업은 비효율적이며 성과를 거두기도 힘들다. 재정과 인력을 집중하여 산업별 연맹과 전국중앙조직 차원에서 내안을 모색하지 않으면 안된다. 연맹과 전국중앙조직의 경우 최소한 10% 정도는 연구개발에 투자해야 하는 것 아닌가.

둘째 지금보다는 조금 더 긴 호흡으로

하청, 중소기업이 없는 대기업은 존재할 수 없고,  
연공급 임금체계에 역시 그러하다. 자신의 기업이 아니라 전체 산업, 나아가서는 전국의  
노동운동을 고민하는 노동조합 활동가들이 하루빨리 등장해야 할 것이다.

대처하자. 연구사업을 하면서 가장 당혹스러울 때는 “돈은 충분히 줄테니 한 달 안에 임금체계에 대한 노동조합의 대안을 만들어 달라”고 할 경우이다. 기업측에서 약 5년 이상에 걸쳐 임금체계를 연구해서 나름의 개편안을 내놓았는데 말이다. 짧은 기간에 많은 인력과 재정을 투입한 기업측의 연구성과를 무너뜨리기는 불가능한 일이다. 독일의 노동조합이 70년대부터 임금체계에 대한 대안을 연구하여 나름의 결론을 내리고 이제 겨우 몇몇 사업장에서 실현하기 시작했다. 우리 노동조합운동이 장기적인 전망과 계획을 세우지는 못한다 하더라도 임기응변식 ‘빨리빨리’ 문화는 극복해야 하지 않을까?

셋째 사람, 전문역량을 키워야 한다. 사용자쪽 인사노무담당자들이 오랜 경력과 전문성을 가지고 있는데 반해 노조쪽 정책담당자들은 기본 개념조차 잘 모르고 있는 경우가 허다하다. 물론 투쟁력이나 조직력이 중요하지만, 이런 조건에서는 노동조합이 자신이 가지고 있는 힘의 반도 발휘하기 힘들다. 산별노조 건설이 여기에 대한 하나의 대안일 수 있다. 하지만 이것만으로는 부족하고 운영상의

개선이 필요하다. 입장과 견해, 아니 정서적인 차이를 근거로 사람들의 편을 가르고 집행부가 바뀔 때마다 정책담당자가 바뀌면 우리 노동조합운동이 수렁에 빠지지 않을 수 없다.

넷째, 자신의 사업장과 직종을 조금 벗어나 다른 사업장과 직종을 돌아볼 수 있는 여유를 가질 수는 없는가. 대기업 중심 사고방식을 바꿀 수는 없는가. 임금정책에만 해당되는 이야기는 아니지만 많은 사람들이 대기업의 임금체계가 한국을 대표하는 것처럼 생각하고 그것을 산업 차원에서 당연히 적용할 수 있으리라고 생각한다. 자동차 조립업체 몇 개의 사례를 근거로 자동차산업을 판단한다. 산별노동운동이 구체화되고 있는 마당에 말이다. 대기업은 일정 산업의 일부일 뿐이고 다른 기업과의 연관 속에서 존재한다. 다시 말하자면 하청, 중소기업이 없는 대기업은 존재할 수 없고, 연공급 임금체계 역시 그러하다. 자신의 기업이 아니라 전체 산업, 나아가서는 전국의 노동운동을 고민하는 노동조합 활동가들이 하루빨리 등장해야 할 것이다. ❖ ~