

# 한국기업의 연봉제 도입현황과 과제에 대한 연구

강 현 석\*

## A study on the pay system situation and problem in Korea firms

Kang Hyun Suck\*

### Abstract

The purpose of this paper was to indicate the direction of the proper merit pay system against changing process of pay system and problems of seniority pay system in Korea. The results play an important role in settling of rational pay system in our industry.

### 1. 서 론

#### 1. 연구의 목적

우리 경제가 안고 있는 고비용·저효율의 경제구조는 경직적인 노동시장과 전근대적인 노사관계 등에서 기인한다는 지적이 있으며, 이러한 경제 구조를 타개하기 위한 능률적인 기업 환경의 변화가 절실히 필요하다. 따라서 능률적인 기업 환경을 만들기 위해서는 기존의 연공급 임금체계의 개편과 기존조직의 유연성을 확보하는 것이 최선의 길이다. 최근 들어 기업의 기존 임금체계 자체도 점진적으로 변해가고 있다.

사회·경제적인 변화요구에 부응하여 기존의 연공급 체계의 임금구조에서 개인의 능력에 따라 임금을 지급하는 능력주의 임금체제로 변화되어가고 있는 것이다. 그러나 지금 우리나라에서 실시하거나 실시를 검토 중인 연봉제는 기존의 연공급 임금체계를 크게 벗어나지 않는 상황에서 기업의 현실에 맞게 조정해 실시하는 기업 또는 선진국의 사례를 그대로 답습하는 형태로 나누어지고 있다. 또한 연봉제가 새로운 임금체계로서 대다수 기업에서 많은 관심분야로 부상되고 있음에도 불구하고 임금제도의 개혁이 뒷받침되지 않은 급조된 연봉제가 도입되면서 오히려 혼란과 모순이 노출되는 경우가 발생하고 있는 것이다.

이에 본 연구에서는 1960년대 이후 우리나라 임금체계의 변화된 과정을 살펴보고 연공급 임금체계의 문제점과 외환위기 이후 급속히 도입되고 있는 연봉제의 장단점과 도입현황을

\* 미라마 호텔 이사

고찰해 보기로 한다. 아울러 현재 시행되고 있는 연봉제가 제도로서 완전히 정착하기 위한 요건과 현행 근로기준법과의 관계도 살펴보기로 한다.

## 2. 연구의 방법

본 연구는 임금의 개념과 전통적 연공급 임금체계의 변화와 문제점을 살펴보기 위하여 국내 참고서적을 주고 이용하였으며 최근의 연봉제 도입현황과 장단점에 대해서는 참고문헌과 한국노동연구원의 자료와 각 신문의 경제면 기사를 참조하였다. 특히 연공급 임금체계에서 연봉제로의 변화과정을 사례로 알아보기 위해서 국민 건강과 복지향상에 기여하기 위한 사업목적으로 1956년에 설립된 M 그룹을 예로 들었다.

## II. 연공급과 연봉제에 대한 고찰

### 1. 연공급 임금체계의 변화과정과 문제점

#### 1) 임금의 개념

근로기준법 제 18조는 “임금이라 함은 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금·봉급 기타 여하한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다”고 규정하고 있다. 여기서 근로의 대상이라 함은 근로자가 사용자의 지휘·명령을 받으며, 근로를 제공하는 데 대한 보수라고 이해되므로 사용자는 개개의 근로자에 대하여 법률상 또는 계약상 임금의 지급의무를 지고 있는 것이다. 다시 말하면 근로관계와 관련해서 근로자가 노무의 대가로서 사용자에게 대하여 그 지급 청구권을 가지는 것만이 임금이다. 따라서 노사 사이의 근로관계와는 관계없이 고객으로부터 받은 팁이라든가 사용자가 근로계약상의 지급의무와는 관련없이 임의로 지급하는 금품 등은 임금이 아니다. 대법원 판례에서도 “사용자가 근로자에게 지급하는 금품이 임금에 해당하려면 먼저 그 금품이 근로의 대상으로 지급되는 것이어야 하므로 비록 계속적·정기적으로 지급된 것이라 하더라도 그것이 근로의 대상으로 지급된 것으로 볼 수 없다면 임금에 해당한다고 할 수 없으며, 여기서 어떤 금품이 근로의 대상으로 지급된 것이냐를 판단함에 있어서는 그 지급의무의 발생이 개별근로자의 특수하고 우연한 사정에 의한 경우에는 그 금품의 지급이 단체협약·취업규칙·근로관계 등이나 사용자의 방침 등에 의하여 성립된 것이라 하더라도 그러한 금품은 근로의 대상으로 지급된 것으로 볼 수 없다”고 판시 하고있다.

#### 2) 연공급 임금체계의 변화과정

##### (1) 개요

한국적인 임금체계는 연공급과 같은 종래의 임금체계라고도 볼 수 있는데 이는 속인적인 특성을 중시한 것으로 전통문화의 흐름에 근거한 것이라고 볼 수 있다.

연공서열의 임금체계를 살펴보면 학력별로 기초임금을 결정하고 그 후에는 근속 연수에 따른 서열에 의해 치우기준을 정하는 형태라고 할 수 있다. 이러한 한국의 임금체계가 형성되기까지의 변천과정은 다음과 같다.

### (2) 공업화 초기의 임금체계

1960년대를 전후한 임금은 국운과 경제발전의 흐름에 영향을 받으며 형성되어 왔다. 공업화 초기의 우리나라 기업의 임금체계는 기본급 이외의 별정수당을 지급하는 등 대단히 복잡하였다. 또한 이 당시 대기업에 있어서는 일괄적이며, 생활급체계로 변형한 연공서열형 직계급을 유지하여 기본급의 개선은 될수록 보류하고 오히려 생활수당, 물가수당, 가족수당, 등 생활급을 표방하는 형태로 막연하게 100%, 200%의 임금인상을 요구하였기 때문에 균형을 찾을 수 없는 기이한 임금체계를 형성하게 되었다.

### (3) 연공임금의 확립

우리나라의 연공임금체계는 대략 60년대 초 이전에 성립되어 60년대 중반에 확립되었다. 이는 동양적인 가부장적 사고를 바탕으로 한 종신 고용제적 관행과 연령에 따라 가중되는 생활비의 보충을 필요로 하는 제 여건을 정착시킬 수 있는데 기인한 것으로 볼 수 있다. 이러한 연공임금이 형성되게 된 배경은 다음과 같다.

첫째, 서구에 있어서는 경영내의 질서가 직무내용에 따라 직무분류를 기초로 한 임금체도가 형성된 반면, 한국기업의 임금제도는 유교사상과 전통적 신분 사상이나 장유유서라는 고유 사상의 영향을 받아 연공중시임금으로 형성되었으며, 둘째, 종래 우리의 근로자는 농촌과는 밀접한 관계로 출가형적 근로자가 많았기 때문에 근로자로서의 성숙이 늦어서 근대적 노동사회를 형성하지 못했다. 예를 들어 서구의 경우에 있어서는 노동조합 스스로의 힘으로 직업훈련을 하고 숙련된 기술자를 기업에 보내고 있는데 비해서 우리나라에 있어서는 연고 채용 등의 형태로 기업에 들어가고 경험과 관찰을 통해서 기술을 향상시키거나 또는 기업 내의 양성기관에서 교육함으로써 한 사람 몫의 근로자가 되는 것이 보통이다.

이와 같은 사정 하에서는 처음부터 고임금을 지불할 수 없고, 자연히 근속연수에 의하여 임금이 증가하는 연공임금 제도에 따르지 않을 수 없었다. 종래 우리나라 공업기술은 기업마다 독특하고 또 폐쇄적이어서 한 기업의 숙련 근로자가 다른 기업의 숙련공으로 일하기가 어려웠다. 즉 우리나라의 근대적 공업은 역사가 짧기 때문에 설비근대화의 정도가 기업마다 상이하고, 작업방식도 다르다. 그러므로 장기근무를 하지 않으면 한사람의 근로자가 될 수 없었다.

셋째, 공업설비 및 여기에 따르는 공업기술의 근대화가 일반적으로 지연되고 있었기 때문에 노동숙련은 장인기질과 결부된 것으로서 그것을 취득하기 위해서는 10년 또는 20년이란 장기간의 취득시간을 필요로 했다. 그 결과 근속연수는 일반적으로 숙련도를 측정하는 정확한 척도였다.

넷째, 더욱이 먹고 살 수 있는 한 줌의 임금이 견습공의 임금이었던 시기에 있어는 연령, 즉 근속연수에 따라 증가하는 근로자의 생계비를 충족시키기 위한 것이며 그것은 노동의 재생산을 위해서도 타당한 임금이라 이해되었다.

다섯째, 연공임금은 근로자를 기업에 제약시키는데 극히 타당한 임금제도였다. 즉, 기업에 채용된 근로자는 기업에 종사하는 한 언제나 정기승급제도에 의하여 임금의 상승을 기대할 수 있는데 반해서 한번 기업을 떠나면 다시 낮은 초임금으로부터 시작하여 연공을 쌓지 않으면 고임금을 받을 수 없다. 그러므로 승급제도는 필연적으로 근로자를 한 기업에 정착시키는 효과를 가지며, 노동을 장기 고용형으로 하는 기능을 가지고 있었다. 이것은 다수의 숙련공의 정착을 필요로 하는 대기업외 연공임금이 급속히 일반화된 것을 잘 설명해 주고 있다.

여섯째, 우리나라의 근로조합은 기업별 노동조합으로서 발달하여 왔기 때문에 일률적으로 대폭적인 임금인상이 임금요구의 슬로건이었고 조합 내에서 문제를 일으킬 우려가 있는 직종간의 배분 문제에 대해서는 극히 소극적이었다. 이와 같은 노동조합의 사정으로 인해서 '동일노동·동일임금'의 요구를 할 수 없었고 일률적인 연공임금의 누적으로 만족하는 것이 노동조합측의 일반적 태도이다. 과거 우리나라의 노동시장은 언제나 과잉적인 생산노동인구와 경제의 이중 구조로 인한 기업간 임금격차 때문에 노동자의 자유로운 이동은 제재되었다. 이것은 기업별 노동조합의 형성과 횡단적인 시장임률의 형성을 어렵게 하여 개별 기업 내의 연공임금이 발전되었다. 이렇게 볼 때 연공급이 가능했던 것은 경제적으로 과다고용, 저기술, 저임금과 함께 우리의 문화가치인 문화 전통의 소산, 즉 유교문화의 유산이라고 할 수 있다.

#### (4) 80년대의 임금체계

70년대 서구적 사고방식의 직무급 제도의 실패로 인하여 대부분의 기업이 연공급 특히 근속급이 중심인 전형적인 연공서열형 임금체계가 유지되면서 80년대에 들어와 연공체계가 심화되었다.

그러나 80년대 초에는 인사고과에 따라 승급과 상여를 자동 지급하는 기업들이 적지 않았다. '87년 6·29 민주화 선언을 기점으로 노조의 활동이 활성화됨에 따라 다발적 노사분규 및 근로자의 욕구불만이 일시에 폭발하게 되었으며, 따라서 노동생산성을 웃도는 임금 인상만이 이루어지기 시작하면서 기업들은 인건비 지출을 적게 하기 위하여 기본급 비율을 낮추려는 시도로 제수당을 신설, 상여금 지급의 인상 및 각종 부가급 지급 등 임기응변적으로 대응을 했다. 이로 인하여 임금체계는 '87년 이후 복잡해졌으며 연공급 임금체계의 장점을 살리지 못하고 무원칙하게 운영되는 기형적 임금체계를 만들어 낸 결과가 되었다.

#### (5) 90년대와 향후 전망

80년대까지 우리나라의 임금체계는 그야말로 임금관리의 원칙이 적용 안되는 비합리적 체계의 틀을 벗어나지 못했다. 또한 연공서열형 임금이 정착되어 근로자들의 동기유발을 촉진시키기 위한 인센티브 기능도 없었다. 그러다가 경제 사회적인 여건의 변화에 따른 능력급제, 연봉제의 도입이 활발히 전개되고 있다. 특히 종업원들의 능력개발과 동기유발을 통한 업무성과에 긴밀성을 부여한 임금제도의 개발과 도입이 기업별로 활발히 이루어지고 있는 것이다.

### 3) 연공급 임금체계의 문제점

#### (1) 교섭위주의 임금인상

우리나라의 임금결정은 노조와 회사의 대표가 매년 협상하여 결정함으로써 개인의 능력이 나 공헌도 등 개인의 자질을 적절히 반영하지 못하고 있다. 실제로 1991년 경총의 조사에 의하면 임금인상시 교섭과 승급의 비율이 87:13으로 일본의 57:43과 대조를 이루고 있는 모습을 볼 수 있다.

즉, 한국의 기업들은 대다수가 교섭에 의하여 자동적으로 임금이 인상되고 있는 실정인 것이다.

#### (2) 연공임금 체계

임금은 근로자의 근로의욕을 유발시키는 범위 내에서 적절히 조절되어야 하나, 경총이 1994년 조사한 바에 의하면 우리나라 전체기업의 90% 이상이 연공급이며 또한 각종 수당 등의 남발로 임금의 동기유발 기능이 상실되어 있는 실정이다.

#### (3) 상여의 고정화

상여는 본래 기업의 특수한 상황(성과에 대하여)에 따라 지급하는 변동적인 성격을 가지고 있음에도 불구하고 대부분의 기업들이 이를 단체협약 등을 통하여 사전에 결정함으로써 인하여 이의 본래 취지가 무색하게 되었으며, 임금관리의 유연성을 상실하게 되었다.

#### (4) 형식적인 인사고과

1997년 경총의 기업의 인사고과 반영실태를 보면 78.2%가 전혀 반영하고 있지 않으며 전적으로 반영하는 것은 0.8%에 불과한 것으로 조사되었다.

즉, 임금인상 시에도 인사고과는 대다수 반영되고 있지 않으며 다만 단체협약에 의하여 전적으로 이루어지고 있는 것이 우리나라 기업의 현실인 것이다.

## 2. 연봉제의 도입현황

### 1) 연봉제의 도입 효과

#### (1) 우수한 인재의 확보

기존의 연공서열형 임금체계로서 새로운 환경에 알맞은 유능한 인재를 확보하기 어려우나 탄력적인 임금결정이 가능한 연봉제를 통하여 우수한 인재의 확보가 가능하다.

#### (2) 임금관리가 편리

연봉제는 임금체계가 단순화되어 임금관리가 용이해 지고 업무의 효율이 향상된다. 즉 연

봉제에서는 승급율, 승급대상 항목의 체크와 상여계산 등이 필요 없게 되므로 임금관리가 편리해 진다.

(3) 공정한 평가가 가능하다.

업무목표의 설정과 달성도에 대한 평가와 면접, 그리고 합의에 따른 연봉액 결정은 기존 임금결정 방식보다 합리성이 있고 공정한 평가를 유도해 낼 수 있다.

## 2) 연봉제의 장단점

### (1) 연봉제의 장점

- ① 근로자의 동기유발
- ② 실력·능력주의의 강화
- ③ 업무자세의 변화
- ④ 경영 참여의식의 고양
- ⑤ 능력위주의 인사기용이 용이하다
- ⑥ 임금관리가 용이하다

### (2) 연봉제의 단점

- ① 개인연봉교섭에 시간이 걸린다
- ② 부문별 평가기준을 결정하기 어렵다
- ③ 감봉이 어렵고, 감봉해당자에 대한 고려가 필요하다
- ④ 평가자나 피 평가자나 단기적인 성과에 중점을 두게 된다.
- ⑤ 수입이 불안정하게 되어 생활실계를 세우기가 어렵다.

### 3) 연봉제의 도입현황

2002년 6월말 한국노동연구원과 동아일보의 연봉제 실태조사를 기준 할 때 연봉제를 도입 또는 도입준비중인 기업이 87%를 상회하고 있다

[도표1-1] 연봉제 도입추이

구분	1994. 2 ①	1998. 3 ②	1998. 12 ③	2002. 6 ④
도입	4.2	15.3	28.9	73
도입준비중	6.6	70.7	44.8	14
합계	10.8	86.0	73.7	87

자료: ① ② 경총, ③ 대한상의, ④ 동아일보·한국노동연구원

특히 국내 5대 기업 집단을 포함, 30대 그룹 중 23개 그룹이 연봉제를 시행중이며 계속 확산 추세이다. 끊임없는 경쟁을 통한 효율 극대화를 요구하는 기업 외부 환경을 맞아 기업

내부에서 경쟁이 제한되고 능력과 실적을 제대로 반영하지 못하는 불합리한 경영관행이 지속될 경우 그 기업은 시장에서 필연적으로 도태되는 결과를 초래할 수 있다는 점에서 연봉제 도입은 주목된다

연봉제 도입은 조직의 경직성 해소와 동기부여를 통한 생산성 향상 등 IMF극복을 위한 기업경쟁력 회복이 요체가 되며 상당수 연봉제 도입 기업은 임금관리의 효율 증진 등 성과를 달성하고 있다. [도표 1-2]

[도표1-2] 연봉제 실시후의 부문별 성과 (단위:%)

구분	매우높다	높다	합계
임금관리의 효율성증진	18.5	50.5	69
생산성 향상	5.6	51.9	57.5
인력조정의 유연성 제고	5.6	46.3	51.9
인건비절감	1.9	16.7	18.6

자료 : 대한상의 「 연봉제 도입실태와 과제 」, 1998

한편 연봉제 시행직종은 관리직, 전문직, 영업직 등 능력발휘를 통해 업적수립이 용이한 직종이 생산직, 기술직에 비해 높은 비율을 차지했다. [도표1-3]

시행직급은 과장급 이상 간부직원을 대상으로 시행하는 업체가 가장 많았고 초기에 도입한 기업들은 전직원까지 확대 시행하는 양상이다. [도표1-4]

[도표 1-3] 연봉제 적용직종

(단위 : %)

구분	비율
관리직	89.2
사무직	70.4
생산직	30.6
영업직	76.9
연구직	80.6
기술직	62.7
기타	23.3

자료: 대한상의, 「 연봉제 도입실태와 과제 」, 1998

[도표 1-4] 연봉제 적용직급

구분	비율
전직원	27.1
대리급 이상	17.9
과장급 이상	29.3
차장급 이상	13.6
부장급 이상	7.1
임원급 이상	2.1
기타	2.9

자료: 대한상의, 「 연봉제 도입실태와 과제 」, 1998

연봉제가 확대되고 있는 배경에는 경제의 성숙화, 기업경영의 국제화, 중고령 화이트칼라

층의 비대화, 새로운 임금격차 형성방법으로서의 업적주의의 전환, 연봉제를 받아들이는 종업원 의식의 변화 등을 들 수가 있다.

### 3. 연봉제 도입의 과제

#### 1) 연봉제의 구조

##### (1) 연봉제의 적용대상자

연봉제의 적용은 중·장기적이란 점에서 능력의 육성·개발을 도모하는 단계 즉 「육성·성장과정」에 있는 일반직 층의 종업원에게는 부적절하다. 육성한 결과, 직무수행능력이 상당한 수준에 도달하여 능력의 「활용단계」에 있는 종업원, 구체적으로는 관리·전문직 급에 적절하다. 계약주의의 이념에서 노동을 성과, 질로 측정하는 일, 성숙단계의 종업원에 적절하여야 한다는 것을 전제로 한다면

- ① 관리직, 전문직, 전임직
- ② 일부의 영업부 사원, 영업부 전임직
- ③ 특수한 기술계 전문직
- ④ 전문직 계약사원

과 같은 층에 적용하는 것이 현실적이다. 여기에서는 특히 관리·전문직 층을 두고 검토하여야 한다.

##### (2) 연봉제의 형태

현재 우리나라 기업에서 실시되고 있는 연봉제의 형태는

- ㉠ 단일형 연봉제 (완전 연봉제)
- ㉡ 기본연봉 + 업적연봉

의 두 유형으로 크게 나누어진다.

다만 ㉠의 단일형 연봉제의 예는 적으며 또 단일형 연봉제에서 ㉡형으로 개정한 기업도 있다. ㉡형이 압도적으로 많은 것은 연봉을 기본부분과 업적 부분으로 나누면 업적의 반영 방법이 명확하여 연봉을 설계하기 쉽고 운영에 있어서 유연하게 할 수 있는 이점이 있기 때문이다.

##### (3) 연봉액의 수준과 기준

연봉액의 기준이 되는 것은 ①자사 관리직의 연수실태 ②각종 기관의 임직별 연간 임금 조사결과 ③통계청 표준생계비에서 산출하는 「생계비 수준」 등이다.

##### (4) 연봉의 지불방법

연봉을 12등분하여 매월의 임금만을 지급하거나, 15~18등분하여 상여시에도 지급하는 선택방법이다. 여기에서 주의할 것은 연봉의 구성 또는 결정 방법과 지불방법을 나누어 이해



하는 것이 좋다는 것이다. 가령 ㉔형의 단일형 연봉제의 경우에도 연봉을 17분의 12를 매월 지급하고 나머지 17분의 5를 하계와 연말의 상여시에 지급하는 방법도 있다. 반대로 ㉕형의 「기본연봉+업적임금」으로 연봉을 결정하여도 12등분하여 월별 임금만을 지급할 수도 있다.

현상의 사회 보험료의 구조나 상여 등이 우리 생활 중에 위치하고 있는 상황을 생각하면 일정부분은 상여시에 지급하는 방법이 대상자에게는 더 받아들이기 쉽다.

#### (5) 연봉액 결정방법

일정한 기준, 테이블을 설정하지 않는 「개별결정방식」의 경우는 ①당사자의 전년도는 전직의 연수를 기본으로 ②현재 연봉을 적용하고 있는 종업원이나 비종업원과의 균형을 고려하고 ③금년도의 기대도를 가미하여 연봉액을 결정한다. 그러나 일정한 연봉테이블을 설정하여 거기에 맞추는 것이 역시 적용하기 쉽고 기준이 명확하다. 종전의 임금을 재편성하여 새로운 테이블에 맞추면 연봉액은 결정되기 때문이다.

#### (6) 연봉액 갱신 방법

테이블 설정방식을 전제로 하면 연봉의 갱신은 역할이고 직능등급의 변화, 업적평가에 의하여 연봉테이블에 맞추어서 갱신한다.

역할이나 업적의 평가에 있어서 목표나 역할의 설정과 달성도 평가를 경영층과 대상자의 면접을 통하여 납득성을 높인다. 목표면접에서 업적평가 면접까지의 일련의 면접을 총칭하여 목표 면접제도라고 하지만 이 목표면접제도의 도입이 연봉제 운용에 있어서 필요하다.

또 연봉액 인상·인하의 기준은 개별식 방식이므로 연봉인상의 상한은 20%, 인하의 한도는 10%와 같은 룰을 설정하는 것도 필요하지만 테이블 설정방식이면 테이블 범위안의 인상·인하이므로 기준이 명확하다.

### 2) 연봉제도입의 과제

이미 많은 기업이 연봉제를 도입하고 있으며 앞으로도 연봉제를 도입하는 기업이 늘어날 것이 틀림없다. 연봉제를 성공시키기 위한 과제는 다음과 같이 요약 할 수 있다.

#### (1) 적절한 인사고과 실시

연봉제를 성공시키기 위해서는 그 전단계의 평가가 신뢰성과 납득성이 있어야 한다는 것이 그 요건이다.

#### (2) 감봉제가 되어서는 안된다.

제반사정으로 임금수준의 하향조정이 불가피할 때에는 연봉제라는 명목으로 하지말고 현행제도에서 먼저 임금인하를 단행한 뒤에 연봉제를 구축하는 것이 중요하다.

## (3) 임원의 능력주의 인사 철저

관리직 이하에는 상당한 능력·성과주의 인사가 이루어지고 있으나 많은 기업의 임원인사는 연공서열의 관행이 아직도 잔존하고 있는 것이 현실이다. 이 상태를 그대로 방치하고 관리직 이하에게 능력주의 필요성을 역설하여도 그 설득력이 없다.

## (4) 기업간 자유로운 노동이동이 사회적으로 수용되어야 한다.

미국처럼 연봉제가 일반화되어 직무에 따른 전문성을 지닌 인력채용이 쉽게 이루어지는 상태에서는 인력의 이동이 자유로울 수 있다.

하지만 연령과 근속의 제한이 되어 있는 우리나라에서는 노동이동이 어려울 수밖에 없고 이것이 성과와 능력 위주의 인사시스템인 연봉제 도입의 한 장애요인이 될 수 있다.

## 3) 연봉제와 근로기준법과의 관계

근로기준법 제 24조와 동법시행령 제7조 및 제8조에서는 근로조건을 명시하도록 다음과 같이 규정하고 있다. 「법 제24조 [근로조건이 명시] 사용자는 근로계약체결시에 근로자 대하여 임금, 근로시간 기타의 근로조건을 명시하여야 한다. 이 경우 임금의 구성 항목, 계산 방법 및 지불방법에 관한 사항에 대하여는 대통령령으로 정하는 방법에 따라 명시하여야 한다.

영 제 17조 [명시하여야 할 근로조건] 법 제 24조 전단에서 “기타의 근로조건” 이라 함은 다음 각호의 사항을 말한다.

1. 취업의 장소와 종사하여야 할 업무에 관한 사항
2. 법 제 96조 제 1호 내지 제 11호에 규정된 사항
3. 사업장의 부속기숙사에 근로자를 기숙하게 하는 경우에는 기숙사 규정에 정한 사항

영 제 8조 [근로조건을 명시 방법] 사용자는 법 제 24조 후단의 규정에 의하여 임금의 구성항목, 계산방법 및 지불방법에 관한 사항을 서면으로 명시하여야 한다.」

위의 법조문에서 보면 연봉제 적용자의 근로조건을 명시하는 경우 크게 두 가지로 나누어 생각할 필요가 있다

첫째는 근로기준법 제 96조의 제 1호 내지 제11호 중 임금, 상여, 퇴직금을 제외한 각 사항의 근로조건을 명시할 필요가 있다는 것이다. 이들 사항은 취업 규칙에 명시할 필요가 있다.

둘째는 근로기준법 제 24조 후단에 명시할 ‘절차’ 이다. 그것을 연봉제의 근로조건 명시에 간추리면 다음과 같다.

- ① 연봉액과 그 대상기간
- ② 대상기간에 있어서 소정근로일과 소정 근로 시간 수
- ③ 계산방법, 지불방법, 마감일, 지불일
- ④ 제수당의 종류와 취급방법, 특히 시간외 근로의 할증임금에 대한 취급과 계산방법
- ⑤ 상여금 해당분의 취급과 계산방법
- ⑥ 직근, 직각, 조퇴의 취급과 계산방법

⑦ 대상기간의 도중에 퇴직하였을 때의 상여금을 포함한 계산방법

⑧ 퇴직금의 취급과 계산방법

시행령 제 8조 말미에 “서면으로 명시” 할 것을 의무로 하고 있으나 계약사원의 연봉제 적용에는 개별의 계약서를 작성하는 일이 많으며 관리직의 전사원, 특정사원에 대한 연봉제 적용에 있어서는 임금규정에 포함시키는 것이 일반적이다.

#### 4. 연봉제 도입사례

##### 1) 개요

M그룹은 국민건강과 복지향상에 기여하기 위한 사업목적으로 1956년에 조미료 생산을 시작하여 40년이 지난 현 시점에는 종합식품, 축산, 석유화학, 무역, 유통, 정보통신, 광고, 호텔 및 레저사업에 이르기까지 사업다각화를 이룩하여 왔다.

M그룹의 연봉제는 신인사제도의 도입의 일환으로 95년부터 실시하였으며, 전 그룹사 3급 사원 이상 전 중역까지를 대상으로 하고 있다. 단 95년도 연봉은 개인 업적의 평가가 95년부터 시행되도록 되어 있으므로 94년도 개인의 급여를 연봉으로 전환하였다. 실질적으로 개인의 평가에 의한 개인별 연봉산정은 95년 말부터 시행되었다. 기존의 급여체계 중에서 급여 및 상여금을 연봉으로 산정 하였으며, 가변적 수당은 기존과 동일한 방법으로 지급하고 있다. 연봉은 기본급과 능력급으로 구분되며 기본급은 동일 자격등급에서는 동일하게 지급하고 능력급은 개인의 평가결과에 따라 차등 지급 하도록 설정되어 있다.

##### 2) M그룹의 연봉제의 제도적 특징

기존의 임금체계는 직급과 호봉으로 구성되어 있어 매년 능력에 관계없이 모든 사원이 동일하게 승급을 하고 임금도 자동으로 인상되는 임금체계였으나 연봉제 하에서는 호봉개념을 폐지하였다. 임금체계는 각 자격등급별로 연봉의 범위(상한선과 하한선)만을 설정하였으며, 개인의 연봉은 그 범위내에서 개인의 평가결과에 따라 능력급 인상율을 차등 적용함으로써 개인별연봉이 상이하도록 되어있다. 각 자격등급별 임금범위를 5단계로 구분하였는데 그 이유는 능력급의 임금 인상시 평가결과와 상호 연관시켜 개인별 능력급 인상율을 결정하기 위해서이다.

개인별 연봉액의 책정은 인사고과 중 업적 평가와 능력평가를 일정비율로 반영하여 개인의 평가결과를 산출하게 되었다. 이와 같이 산출된 평가 결과(performance evaluation)와 개인의 연봉을 동시에 반영하여 개인의 연봉(pay-band)을 책정하도록 하였다. 우선 평가결과에 관계없이 최소한의 생계비 보존차원에서 동일하게 기본인상률(base-up)을 반영하여 주며, 이 인상률과 동일하게 임금표도 매년 상향조정되도록 하였다.

개인별 능력급의 인상률은 개인의 연봉이 자기 자격등급 연봉에서 위치하는 급여밴드(pay-band)와 평가결과(performance evaluation band)를 고려하여 인상률을 결정하게 되어 있으며, 이와 같이 결정된 인상률은 개인연봉의 기본급(매년 인상된 기본급)에 인상률을 곱하여 능력급 인상금액을 산정 하도록 하였다. 개인의 연봉에다가 기본인상률(base-up) 인상금액과 능력급 인상금액을 합한 금액이 본인의 최종 연봉금액이 되는 것이다.

## 3) M그룹의 연봉제의 운용적 특징

M그룹은 연봉제를 도입하기 전에 이미 신 인사 제도를 단행하여 연봉제를 시행하기 위한 기반을 닦아 놓았다. M그룹의 신 인사 제도는 크게 자격 등급 체계, 평가관리, 승격관리로 구성되어 있다.

자격등급체계에서는 기존의 직급을 구성원 개개인의 직무수행 능력에 따라 9단계의 자격 등급으로 변경하였으며 자격등급과 직책을 분리하여 능력있는 사람의 조기발탁과 조직의 탄력적 운영을 꾀하였다.

평가관리는 신인사제도의 가장 기본적이며 중요한 요소임을 감안하여 평가 요소 및 방법을 개선하여 객관적이고 공정한 평가를 할 수 있는 새로운 평가 시스템을 구축하였으며, 그 결과에 따라 공정한 처우와 보상이 이루어지도록 하였다. 평가관리는 개인평가와 회사평가로 구분하였으며, 개인평가는 업적 및 능력평가로 구분하였고, 이중에서도 업적평가의 비중을 높이는 한편, 능력도 업적을 중요시할 경우 M그룹의 장점이라고 할 수 있는 팀웍이 영향을 받게 되고, 개인주의 성향이 강하게 나타날 것을 감안하여 각 부서 (또는 팀)의 공동 목표에 대한 평가를 개인의 업적에 일정비율 반영하도록 하여 기존의 팀웍을 살릴 수 있도록 하였다. 마지막으로 승격관리는 기존의 승진연한을 없애고 최저, 최고 승진연한을 설정하여 일정 평가를 받은 경우에는 2년만 경과하면 상위 자격등급으로 승격 할 수 있도록 하였으며, 또한 발탁인사를 보다 활성화할 수 있도록 하였다.

## III. 결 론

우리나라 대부분의 기업이 사용하고 있던 연공급 임금체계는 경제환경의 변화에 적절히 대응하지 못할 뿐 아니라 유능한 인재의 근로동기를 유발시키지 못하는 면이 있다.

따라서 현행 연공급하에서 형성된 고임금구조를 극복하고 국가경쟁력을 갖추기 위하여서는 인력의 정예화를 통한 고임금 → 고생산성 → 저인건비 전략이 요구되게 되었으며, 이러한 방법으로 연봉제의 도입이 추진되고 있는 실정이다. 연봉제는 개개인의 능력, 실적 및 공헌도를 평가하여 계약에 의하여 연간 임금액이 결정되는 능력 중시형 임금 지급체계인 것이다.

즉, 연봉제는 다음과 같은 효과를 기대 할 수 있으므로 그 도입이 촉진되고 있는 것이다.

- ① 개인의 업적을 명확히 평가할 수 있으므로 기업의 활성화가 가능하다.
- ② 능력과 실력에 따른 임금관리를 할 수 있다.
- ③ 경영에 대한 참여의식의 강화와 직원의 업무자세에 변화가 있다.
- ④ 기업은 직원의 임금상승을 억제할 수 있다.

그러나 연봉제는 업적평가의 어려움과 전통적인 퇴직금 및 사회보장제도 등의 문제를 안고 있으므로 기업의 환경에 맞는 적절한 설계가 이루어져야 한다.

### 참 고 문 헌

#### [1] 국내문헌

- 1) 나승우, 이인숙, 「 미래로 가기 위한 한국형 연봉제 」, 미래와 경영, 1998.
- 2) 노순규, 「 연봉제의 신전개 」 세기경영, 2000.
- 3) 신철호 외, 「 디지털 시대의 연봉제 」, 서울경제경영, 2000.
- 4) 신경식, 「 한국식 연봉제의 모든 것 」, 청림, 1999.
- 5) 「 동아일보 」, 2002. 7. 28.