

# 年俸制의 導入과 實施方案에 관한 研究

宋 秉 軾\*

## 目 次

- |                    |                               |
|--------------------|-------------------------------|
| I. 緒 言             | 3. 年俸制의 類型                    |
| II. 年俸制에 관한 基礎概念   | 4. 年俸制의 導入事例                  |
| 1. 年俸制의 本質         | 5. 賃金制度의 展望                   |
| 2. 年俸制의 導入背景       | IV. 韓國의 年俸制 導入事例와 總額賃金制의 動向   |
| 3. 年俸制와 勤勞基準法과의 關係 | 1. 年俸制의 導入事例                  |
| 4. 年俸制 導入時의 留意事項   | 2. 總額賃金制의 動向                  |
| III. 日本의 年俸制 導入現況  | V. 結 語 : 年俸制 導入의 效果와 問題點 및 展望 |
| 1. 年俸制의 導入目的       |                               |
| 2. 年俸制의 機能         |                               |

## I. 緒 言

최근 우리 나라는 치열한 국제경쟁시대를 맞이하여 인사·노무관리의 여러 제도들에 대한 재검토의 작업이 본격적으로 전개되고 있다. 그 일환으로서 우리 나라에서도 연봉제의 도입에 대한 논의가 활발해지고 있다. 그러나 정부부처간에도 연봉제의 개념이나 도입목적 등에 있어서 시각을 달리하고 있을 뿐만 아니라, 경영계에서도 내부적으로 일치된 견해를 제시하고 있지 못하고 있는 상황에 있다. 이러한 이유로는 연봉제가 기존의 연공서열중심의 임금체계와는 다르게 개별근로자의 업무성과에 따라 임금이 차별화되는 개별성과급제도이면서도 연간 총임금지급액을 임금산정의 기준으로 한다는 점 등 기존의 임금제도와는 여러 가지 면에서 판이하게 차이가 있다는 것에 기인한 것이다.

\* 經商大學 經營學科 副教授

현재 정부의 각부처와 관련 단체간에 있어서 연봉제에 대한 입장들을 정리하여 보면, ① 경제기획원은 정부출연 연구기관의 효율성 제고를 위하여 박사급 연구원의 임금을 연간 총액임금기준으로 산정하고 개개 연구원들의 연구성과에 따라 학력과 경력과는 별개로 임금인상액을 달리하는 개별성과급제도를 도입한다는 것이며, ② 노동부는 임금체계의 개편보다는 연간 임금총액을 기준으로 임금을 산정하는 '연봉기준제(총액임금제)'를 공공부문부터 도입·확대하기로 한다는 것이며, ③ 한국경영자총협회를 비롯한 경제단체협의회 지도부는 복잡한 수당체계가 기업간의 임금비교를 어렵게 하고 기업의 임금상승을 가속화하는 요인이 되고 있다는 판단에서 생산직을 포함한 민간부문에 연봉제의 도입의사를 발표한 바 있으며, ④ 한국노동조합총연맹 등의 노동단체에서는 연봉제의 도입은 임금인상 억제정책이라고 비난하면서 반대의사를 분명히 하였으며, ⑤ 경제단체협의회 실무진에서는 생산직에 대한 연봉제는 서구의 선진국가에서도 그 시행이 아직 시험단계에 있으며 연봉제 도입에 앞서 한국의 전반적인 임금체계의 개선방안에 대한 종합적인 검토가 이루어져야 한다는 견해를 밝힘으로써 연봉제 도입에 관하여 유보적인 입장으로 전환하였다.

따라서 본 연구는 우리 나라에 있어서 아직도 생소한 제도로 알려진 연봉제를 우리와 유사한 임금체계를 가진 일본기업의 경험을 바탕으로 하여 연봉제의 도입목적 및 유형, 실제 운영상의 문제점 등에 대하여 살펴보고, 앞으로 한국기업에서의 연봉제 도입에 대응하여 이 제도 전반에 관한 시론적 고찰을 하고자 한다.

## II. 年俸制에 관한 基礎概念

### 1. 年俸制의 本質

연봉제는 종래에 연공적·확일적인 임금관리로부터 근로자 개개인의 능력·직무·실적에 상응한 임금관리 체계로의 전환을 의미하는 것으로서, 일시에 모든 근로자에게 확대하기는 매우 어려우며 그 적용대상(범위)도 주로 관리직과 특수한 전문기능을 보유한 계약사원에 한정하는 경우가 일반적이다. 이러한 연봉제는 연공서열형 임금의 요소를 극력 배제하고, 실적·공헌도의 평가에 따라 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금관리제도라고 이해되고 있다. 따라서 연봉제는 1년이라는 장기간에 걸친 임금이 확보되는 임금지급의 형태라는 점이 특징이라고 할 수 있다.

- 1) 經濟企劃院은 정부출연 연구기관의 박사급 연구인력이 임금체계 개선의 하나로 연봉제를 도입하기로 결정하고, 우선 1991년에는 경제기획원 산하의 3개 연구기관에 대하여 실시하면서 그 성과여부에 따라 여타 연구기관에도 연봉제를 확대·실시한다는 방침을 1991년 초에 발표한 바 있다.
- 2) 勞動部(崔乘烈 장관)는 우리 나라의 임금체계 구성의 측면에 있어서 기업 인건비의 계산이 어렵고 근로자의 임금에 대한 이해를 어렵게 한다는 것을 문제점으로 지적하고 기본급, 각종 수당을 포함한 연간 총임금 지급액을 기준으로 설정되는 연봉제를 도입하려고 하였으나, 임금체계의 개편(연봉제)보다는 연봉기준제(총액임금제)로도 당초의 도입의도를 충족시킬 수 있다는 판단에서 정책방향을 변경하였다.

일반적으로 연봉제는 개별성과급제도와 임금지급기준을 연간단위로 전환하는 두 가지 측면에서 논의될 수 있다. 연봉제가 도입되는 경우에 있어서 기존의 연공형 임금체계와는 달리 개별근로자의 업무에 대한 평가가 이루어지고, 그 평가결과에 따라 동일학력·동일경력·동일직책의 근로자간에도 상당한 임금차이가 발생한다. 기본급이나 수당 등의 분류가 없어지는 것이 일반적이므로 연간 총임금 지급액이 일정방식에 의해 월별로 분할 지급된다. 그러므로 연봉제가 임금지급형태 측면에서 임금산정기준의 기간을 연간으로 연장한 것이라고 본다면, 기존의 월급제도와와의 큰 차이가 없다고 인식될 수 있으나 개별성과급 요소가 극대화된 임금체계라는 측면에서는 기존의 연공급과 판이하게 다른 것이다.

요컨대, 연봉제란 연봉액은 보통 전년도의 연봉액을 기준으로 하여 연간금액이 결정되는데, 여기에는 기본급·채수당·상여금의 구별이 없음을 원칙으로 한다. 그러나 실제 운용에서는 사회보험료와 퇴직금의 산정기초로 삼기 위하여 본봉에 상응하는 부분을 별도로 결정하고 통근수당과 시간외수당을 별도로 지급하고도 있다. 물론 지급방법은 年額이 아니고 연액을 12등분하여 매월 지급하든가 16등분하여 매월 16분의 1을 지급하며 상여액은 16분의 2씩을 지급할 수 있다.

## 2. 年俸制의 導入背景

우리 나라에 있어서 연봉제에 대한 도입논의는 노동부 및 한국개발원, 한국경영자총협회, 국민경제제도연구원 등이 중심이 되어 거론하기 시작하여 이제 사회 전분야로 확산되고 있다. 최근 정부당국은 국무총리실에 '賃金關係 對策委員會'를 설치하고, 공무원 및 정부투자기관 종사자들을 중심으로 한 연봉제를 시행·추진하겠다는 보도도 나오고 있다. 이미 프로야구계<sup>3)</sup>에 있어서는 선수의 계약갱신 시기에 이르면 "○○○선수는 1억원 짜리"라는 말을 보편적으로 사용하는 것과 같이 우리 경영계에서도 "근로자 ×××는 2천 5백만원 짜리"라는 표현이 일반화되는 시대가 도래할 것이다.

- 3) 우리 나라의 프로야구단에는 해태 타이거즈, 삼성 라이온즈, 롯데 자이언트, 빙그레 이글스, 태평양 돌핀스, OB 베어스, LG 트윈스 등이 있다. 프로선수의 1992년 종목별·개인별 연봉액 현황을 살펴보면 다음과 같다.

프로선수의 종목별·개인별 연봉별 연봉 5급

(단위 : 만원)

순위	프로 야 구	프로 축 구	프로 씨 료
①	宜鋼烈(해 태) 12,000	具相範(L G) 4,800	姜鎬童(일양약품) 5,000*
②	金城漢(해 태) 8,000	李咏眞(L G) 4,800	黃大雄(삼익가구) 4,500
③	張鍾勳(빙그레) 7,750	曹敏國(L G) 4,800	林鍾邱(럭키증권) 3,500
④	李萬洙(삼 성) 7,150	崔震翰(유 공) 4,560	姜光薰(삼익가구) 3,300
⑤	金誠吉(삼 성) 7,000	魯壽珍(유 공) 4,560	金正泌(조흥금고) 3,000
			林湧堤(조흥금고) 3,000

\*은 1991년 연봉액임.

먼저 연봉제가 도입되는 배경에 관하여 살펴보면, 다음과 같이 ① 국제요인 ② 국내요인 등으로 구분하여 고찰할 수 있다.<sup>4)</sup>

### 1) 國際要因

오늘날 다국적기업의 등장과 함께 기업활동의 영역이 국제적으로 급속히 확대되고 있는 추세에 있다. 그 결과 종래의 폐쇄사회에서 통용되던 것이 통용되지 않게 되면서 국제적으로 새롭게 통용될 체계가 요구되기에 이르렀다. 거시적 측면에서 보면 임금관리를 포함한 인사관리제도 전반에 걸쳐 국제화시대가 도래한 것이다. 기업의 국제화에 대한 정의 중의 하나가 국가를 불문하고 전세계에서 가장 값싼 국가에서 상품을 생산하여 가장 비싸게 팔리는 국가에 판다는 것으로 표현되는데, 이것은 인력·재화·자금이라는 경영자원을 국제규칙을 따라 조달함으로써만이 가능하게 되는 것이다. 국제경쟁이 격화일로에 놓여 있는 오늘날의 기업환경속에서 국제화를 추진하고 있는 기업은 국제적으로 통용되는 우수한 인재의 확보에 노력을 기울이고 있다. 그리고 이러한 우수한 인재는 능력이 고도로 전문적일수록 국제규칙에 의한 연봉계약을 맺고 있으며, 기본급·제수당·상여금이라는 방식으로는 통용되지 않고 있다.

외국인이든 내국인이든 또는 국외에서 고용하든 국내에서 고용하든 간에 이러한 연봉계약에 대한 주요인재(key person)들의 욕구가 점차 증대하고 있다. 국제적으로 통용되는 인재확보를 위해서는 결국 연봉계약 말고 다른 선택의 여지가 없다고 하여도 과언이 아니다.

### 2) 國內要因

우리 나라의 기업은 최근 국내 경영여건을 감안해 볼 때, 연봉제를 고려할 시기에 와 있다고 할 수 있다. 다음에서는 연봉제 도입배경에 있어서의 국내요인에 관하여 살펴보기로 한다.

① 연공주의에서 능력주의로의 이행이 상당히 진전되어 승진·승급·직무 등의 연공서열에 의한 인사조치는 경쟁시대에서 한계를 가져온다는 사실이다. 이러한 연공주의에 상응하는 연봉주의는 바로 능력주의의 풍토에서 출발하고 있다.

② 중고령화에 따른 핵심요원(post)의 부족으로 인해 다종다양한 직무가 생겨나고 또한 관리직의 가치관도 다양화, 즉 개개인이 다른 업무를 담당하는 양상이 나타나게 된 것이다. 이는 근래들어 관리직의 직함에 담당업무명(예컨대, ○○담당부장)을 명기하고 있는 사례가 많아지고 있다는 데서도 알 수 있다. 라인(line)의 장과 같이 톱니바퀴의 일부가 아닌 청부형식의 업무라면 연봉액으로 얼마를 제시하는데 대하여 누구도 저항감을 갖지 않게 된다.

4) 韓國經營者總協會, 年俸制의 理論과 實際, pp. 7~9.

③ 실태조사 등을 살펴보아도 분명하듯이, 목표관리와 자기신고제의 인사고과가 많이 보급되고 있어서 내성적인 사람들도 도전과 자기주장을 할 수 있게 됨으로써 연봉제의 요소 중의 하나인 상위자(고과자)와 부하(피고과자)간에 근무평정 결과에 대하여 교섭할 수 있는 풍토가 조성되어 있다.

④ 저임금시대에 있어서 연봉제의 문제는 부정적 시각으로 받아들이는 경우가 많지만, 고임금시대로 가면 갈수록 연봉제 임금은 보다 합리적이면서 동기부여적인 제도로 인식되는 경향이 높다.

이상에서와 같이 經營史的인 관점에서 볼 때, 국제요인(외압)과 국내요인(내압)의 흐름 속에서 연봉제의 전제조건이 점차로 정비되고 있는 것이다. 기업의 방침에 따라 연봉제의 도입시기와 의도에는 차이가 있으나, 원칙적으로 연봉제 도입의 움직임은 활발해지고 있는 것이 현실이다.

한편 연봉제 도입의 이유 내지 필요성은 적용대상별로 다르겠으나, 도입의 필요성에 있어서 공통되는 점은 다음의 두 가지가 있다.<sup>5)</sup>

① 기존의 임금은 생계비의 대가라는 특성을 가지면서 연령(근속연수)이라는 척도로 임금체계가 구축되고 운영되어 왔으나, 이는 노동대가의 비중이 매우 작았다. 또한 노동의 대가가 인정된다하여도 근로시간이라는 척도가 중심이었기 때문에 노동의 질은 인사고과에 따라 임금에 간접적으로 미약하게 반영되었다. 노동의 질이란 실적과 능력의 대가에 비중을 둔 임금체계를 필요로 하는 사원(관리직사원·계약사원·전문직사원·영업직사원)이 등장하기 시작하여 연봉제의 필요성이 제기되었다.

② 인사관리(특히 인재육성)의 변화인데, 이는 획일적인 인사관리에서 개별관리와 육성으로 급격하게 변화하고 있다. 개별관리와 육성을 표방하면서 임금을 연령기준에 맞춘다는 것은 모순이다. 임금의 개별관리를 극한에까지 진전시키면 연봉제가 되는 것이다.

### 3. 年俸制와 勤勞基準法과의 關係

연봉제는 현행 한국의 근로기준법이 상정하고 있는 임금지급형태와 상당한 차이가 있기 때문에 적용될 근로자가 근로기준법상의 근로자인 한 법상의 규제를 받는다. 노사간의 마찰을 불러 일으키지 않게 하기 위해서는 사전에 가능한 한 구체적인 처리절차를 미리 정해 둘 필요가 있다.<sup>6)</sup>

(1) 法の 適用에 대한 처리절차 : 연봉제는 일정한 직급 이상의 관리직 및 전문직에 적용되는 경우가 많아 勤勞者性이 인정되지 않는 자도 이 범주에 포함되어 있는 것으로 생각된다. 근로기준법상의 근로자인가 아닌가하는 것은 기본적으로 사업에 '사용되는' 사람인가 아닌가, 그 對價으로서 '임금'이 지급되는가 아닌가에 의해 판단된다.<sup>7)</sup>

5) 戰略經營研究所 譯, 年俸制 賃金導入과 運用實務, 21세기북스, 1991, pp. 19~20.

6) 韓國經營者總協會, *op. cit.*, pp. 14~19.

7) 근로기준법 제14조 참조.

그러나 현실적으로는 지휘감독의 정도 및 스타일, 보수성격의 불명확성 등으로 인하여 그 판단이 곤란한 경우가 있는데, 이 때에는 근로자성의 판단은 노무의 제공과 보수의 노무대상성 및 이들에 관련된 여러 요소도 감안하여 종합적으로 판단할 필요가 있다.

관리직에 대해서는 "법인, 단체, 조합의 대표자 또는 집행기관인 자와 같이 사업주체와의 관계에서 사용종속관계에 있지 않은 자는 근로자가 아니다".<sup>8)</sup> 이 경우에 당해 관리직에 대표권이나 업무집행권을 가지는가 여부가 관건이 되는데, 구체적으로는 개별적으로 업무범위 등의 실태에 따라 판단하게 된다.<sup>9)</sup>

한편 전문직인 경우에는 민법상의 도급 또는 위임관계에 있는 경우가 있다. 이 때 도급·위임으로 불리우고 있어도 그 실태가 사용종속관계라고 인정할 수 있으면, 법이 적용되는 근로계약으로 본다는 점을 유의해야 한다.

다음에서는 근로기준법상의 근로자임을 전제로 하여 법상의 유의점에 관하여 살펴보기로 한다.

(2) 契約締結時의 처리절차 : 연봉제를 도입할 경우에는 새로운 근로계약을 체결하게 되겠는데, 이를 체결할 때에 문제를 일으키지 않게 하기 위해서는 가능한 한 아래와 같은 구체적인 규정을 갖추어 둘 필요가 있다.

- ① 연봉액 및 그 대상이 되는 기간, 소정 근로일, 소정 근로시간
- ② 지급방법 및 지급기일
- ③ 상여 및 재수당의 취급, 특히 시간외수당 등의 할증임금이 연봉액에 포함되는 여부, 그리고 포함된다면 몇 시간인지
- ④ 지각, 조퇴, 결근 등의 취급
- ⑤ 중도 퇴직한 때의 취급

연봉제가 적용되는 신규 근로자를 고용할 때에는 근로기준법(22조)에 의거하여 근로계약의 체결 때 임금의 결정, 계산과 지급방법, 임금의 마감 및 지급시기 등의 근로조건을 명시하여야 한다. 그리고 근로기준법(94조)에 의거하여 상시 10인 이상의 근로자를 사용하는 사업장에서는 취업규칙의 작성 신고가 의무화되어 있으므로 연봉제를 채택할 때에는 당해 부분을 변경하여 신고할 필요가 있다.

(3) 賃金支給方法에 대한 처리절차 : 근로기준법(제36조)은 임금의 지급에 관하여 5가지의 원칙을 정해 근로의 대가가 완전하고 확실하게 근로자 자신의 수중에 들어가도록 배려하고 있다.

8) 日本 労働省의 1948년 1월 9일 基發 第14호 참조

9) 1987년 6월 30일의 근로기준법(01254-10475) 등 일련의 행정해석 참조

① 通貨支給의 原則은 화폐경제가 지배하는 사회에서 가장 유리한 교환수단인 통화에 의한 임금지급을 의무화함으로써 가격이 불명료하게 환가되는 피해를 입을 염려가 많은 실물급여를 원칙적으로 금지하고 있는 것이다.

② 直接支給의 原則은 직업소개인 등이 대리수행하여 중간 착취한다거나 연소근로자의 임금을 친권자가 탈취하는 등 종래의 폐해를 제거하여 노무제공을 한 근로자 자신의 수중에 임금전액을 귀속시킴으로써 민법상의 위임, 대리 등 규정의 특례를 둔 것이다.

③ 全額支給의 原則은 임금 일부의 지급비유로 근로자에게 행동에 제약을 가하는 것을 방지하고, 직접지급의 원칙과 더불어 근로의 대가를 남김없이 근로자에게 귀속시키기 위해 원칙적으로 임금전액을 지급하게 하는 것이다.

④ 每月支給의 原則이란 임금 지급기간의 간격이 비정기적으로 있게 됨으로써 근로자의 생활안정에 위협을 초래하게 되는 것을 방지하기 위해 매월 1회 이상 임금을 지급하도록 한 것이다.

⑤ 一定期日支給의 原則은 지급일이 불안정하여 간격이 일정하지 않기 때문에 근로자의 생활이 곤란하게 됨을 방지하기 위한 것으로 근로자의 정기수입 확보를 도모하고 있다. 그런데 연봉제를 취하고 있는 경우라고 하여도 이것은 임금지급형태의 하나일 뿐이므로 근로기준법(제36조)이 정하는 5가지 원칙을 준수하여야 함은 당연하다고 생각된다.

여기서 연봉제와 관련하여 문제가 되는 것은 전액지불의 원칙과 매월지급의 원칙이다. 연봉제는 1년이라는 기간을 단위로 임금이 결정되는 것이므로 매월의 근로에 대응한 임금액을 확정할 수 없고, 또한 매월지급의 원칙이 적용되지 않는다는 문제가 생긴다. 따라서 먼저 아래와 같이 매월의 근로에 대응하는 임금액을 확정시키는 작업이 필요하다.

① 연봉액에서 상여 등에 해당되는 부분을 공제한 후 연간 소정 근로일수에서 제하고 달마다 소정근로일수를 곱한다.

② 연봉액에서 상여 등에 해당되는 금액을 공제한 후 12로 나눈다.

여기에서 ①의 방법은 할증임금의 기초가 되는 임금의 계산방법을 예시한 근로기준법 시행령(제31조 제2항 제4호)의 포괄역산 방법을 유추한 것이며, ②의 방법은 '월금액×12=연봉액'이라는 입장에 따른 것이다. 이렇게 하여 계산한 임금이 소정의 지급기일에 지급된다면 전액지급의 원칙에는 반하지 않을 것으로 생각된다.

다음에서는 매월지급의 원칙에 관한 적용에 대하여 살펴보기로 한다. 이 원칙은 임시로 지급하는 임금, 수당 및 근로기준법 시행령(제18조)에서 정하는 임금에 대해서는 적용하지 않게 되어 있는데,<sup>10)</sup> 연봉이 이들 임금에 해당하는지 여부가 문제된다. 이들 임금은 매월지급의 원칙이

10) 근로기준법 제36조 제2항 참조

적용되는 임금에 대한 예외로서 기본적으로는 대부분의 임금이 매월지급이라는 것을 전제로 하고 있다고 할 수 있다. 한편으로 연봉은 임금의 대부분이고 만약 이것이 매월 지급되지 않는다면 근로자의 생활안정에 커다란 악영향을 미치리라고 생각된다. 따라서 연봉제를 취하고 있는 경우라고 하여도 매월지급의 원칙이 적용된다고 해석하여야 할 것이다.

(4) 割増賃金の支給에 대한 처리절차 : 근로기준법(제46조)은 시간외근로, 휴일근로, 야간근로를 행한 경우에 "통산임금의 100분의 50 이상을 가산하여 지급하여야 한다"라고 규정하고 있다.<sup>11)</sup> 연봉제를 취하고 있는 때에도 시간외근로 등을 시킨 경우에는 당연히 할증임금을 지급하여야 한다. 이 때 앞에서 언급한 대로 연봉액 속에 할증임금 부분을 포함하고 있는 것으로 정해 두는 경우가 많고, 이러한 취급이 반드시 위법하다고 할 수는 없겠지만 기본급 부분과 할증임금 부분을 명확하게 할 필요가 있다. 그리고 정해진 할증임금 부분을 초과하여 시간외근로를 행한 때에는 그 증액분을 지급하여야 한다.

이 경우에 있어서, 예컨대 연봉이 1,200만원이며 100시간분의 시간외근로수당을 포함하고 당해 근로자의 연간 소정근로시간을 1,900시간으로 정했을 때에 할증임금액을 산출하는 방법을 살펴보면 다음과 같다.

$$\text{시간급} = \frac{\text{연봉액}}{\text{연간소정근로시간}(1,900) + \text{예정시간외근로시간}(100) \times 1.5} \times 1.5$$

그런데 단지 "연봉에 시간외근로수당분을 포함한다"고만 규정하고 있을 때는 할증임금의 산정이 어려워진다. 따라서 앞에서 언급한 바와 같이 계약체결 때에는 상세한 내용을 정해 두어야 한다.

(5) 기타의 처리절차 : 연월차 유급휴가에 관해서는 연봉제가 적용되는 근로자라도 근로기준법(제47~48조) 소정의 일수를 부여하여야 한다.

계약기간 도중에 퇴직한 때의 연봉취급에 관해서는 우선 계약의 내용에 따라야 하겠지만, 계약에 명확하게 규정되어 있지 않을 때는 계약의 남은 기간에 상응하는 금액은 감액할 수 있다고 본다.

연봉제는 앞에서 살펴본 것과 같이, 근로기준법이 당초 상정하고 있던 임금과는 다른 것이므로 법 규정의 적용에 있어 여러 가지 문제점이 나타날 수 있다고 생각되어진다. 그러나 계약의 내용을 가능한 한 상세하게 정해 둬서 마찰을 사전에 방지하는 최선의 방법이라고 할 수 있다.

11) 通常賃金이라 함은 근로자에게 정기적·일률적으로 소정근로 또는 총근로에 대하여 지급하기로 정하여진 시간급금액, 일급금액, 주급금액, 월급금액 또는 도급금액을 말한다(근로기준법 시행령 제31조).

연봉제를 도입할 경우에는 이상의 여러 가지 구체적인 처리절차들을 고려하여 될 수 있는 대로 계약내용을 세밀히 서면으로 작성해 둬야 중요하다고 할 수 있다.

#### 4. 年俸制 導入時의 留意事項

다음에서는 연봉제 도입에 있어서의 일반적인 유의사항에 관하여 살펴보기로 한다.<sup>12)</sup>

(1) 適用範圍의 결정 : 연봉제 도입은 먼저 관리직에 적용하는 경우가 가장 무난하다. 이러한 이유로서는 ① 연봉제의 최대목적은 경영에 참가하고 있다는 의식을 심어주는데 있기 때문에 경영자측에 가까운 간부사원인 관리직이 가장 적용하기에 용이하며 ② 만약 모든 사원에게 적용한다면, 연봉액의 증감으로 인하여 상대적으로 임금이 낮은 평사원의 생계비에 영향을 미칠 우려가 있기 때문이다. 이밖에 기업의 수용에 따라 국제경영의 관리자, 특수기능의 보유자 등이 대상이 된다.

(2) 年俸額의 결정 : 연봉제와 年收管理는 명확하게 다른 개념이다. 연봉제는 바로 연봉액의 하나지만, 연수관리는 기본급, 제수당, 상여 등을 집합한 결과이다. 연봉액은 구미제국에서는 상세한 자료가 있으나, 우리 나라는 이에 관한 자료를 전혀 찾아볼 수 없다. 그리고 일본에서도 연봉제의 도입연륜이 얼마되지 않아 연봉의 모델은 아직 명쾌하지 못하지만, 직종별 연간임금액은 매년 노동성과 산업노동조사소 등으로부터 조사자료가 나오고 있어서 대강의 윤곽은 파악할 수 있다.

구미제국 특유의 연봉제보다도 일본의 연봉제에 큰 관심을 두는 이유는 서구적 제도가 동양문화적 풍토에 어떠한 과정을 거치면서 도입·정착되고 있는가 하는 점이 우리 나라의 기업현실에 많은 시사점을 주기 때문이다.

(3) 社會保險料의 標準報酬月額 처리 : 월급방식인 경우에는 월급액이 보수월액의 산정기초가 되고 상여는 포함되지 않는다. 그러나 연봉제의 경우에는 12로 나누어 매월 12분의 1을 지급하면 그 12분의 1이라는 월액이 표준보수월액이 되어 사회보험료의 회사부담분은 상여도 포함한 고율이 된다. 별도로 결정된 규칙은 없으나, 16으로 나누어 매월 16분의 1로 지급하고 나머지는 상여로 한다면 사회보험료의 회사부담분은 16분의 1이라도 무방하다.

(4) 明確한 算定基礎의 설계 : 연봉액의 사정은 주관이 개입될 여지를 최소화함이 바람직하다. 이를 위해서는 모든 항목을 숫자로 표현·처리할 수 있도록 설계할 필요가 있다. 일반적으로 연봉제는 개개인의 임금을 차별화하는 것이다. 따라서 높은 성과를 올린 근로자에게는 고액의 임금을 지급할 수 있는 반면에 저조한 성과를 올린 근로자는 낙오자로 전락시킬 가능성도 있다.

12) *Ibid.*, pp. 13~14.

요컨대, 연봉제를 도입하기 위한 전제조건으로서는 연봉제를 받아들이는 기업풍토가 조성되어야 한다. 단지 다른 기업을 모방하거나 최고경영자의 즉흥적인 지시로 연봉제를 도입한다면 근자들의 거센 반발에 봉착될 염려가 있다. 연봉제를 실시할 토양이 형성된 기업이라고 하더라도 일시에 도입할 것이 아니라 상여금에 대한 실적반영분을 높여 간다든지(성과배분), 年收管理실시의 단계를 거쳐서 연봉제를 점진적으로 도입해야 할 것이다.

다음의 <표 1>은 연봉제의 적용대상(범위)별 분류와 그 내용<sup>13)</sup>을 구체적으로 요약·정리한 것이다.

<표 1> 연봉제의 적용대상(범위)별 분류내용

대상	도입배경	장점	단점	운영상의요점
관리직사원	① 잔여수당이 없거나, 과장대리 월급액 역전, 수당조절로 年收額을 목표로 한 임금→연봉제 ② 근로자의 고령화로 연공임금유지가 곤란해지고, 실적대응임금화→연봉제로 고령관리직임금의 억제 ③ 책임의식을 높인다.	① 연간인건비 관리계획을 세움. ② 경영감각의 향상 ③ 고업적에 고수입	① 부하가 보는 연봉제의 엄격함으로 승진의욕의 저하 ② 전문직과의 인사이동 저해 ③ 연봉액동결 관리직의 피해의식 ④ 연봉액 인하는 사실상 곤란	① 부문업적 사정방법의 납득이 필요함. ② 인상 상한, 인하 하한의 원칙이 필요함. ③ 定量的 업적사정이 가능한 부문의 관리직(영업·생산)에는 할 수 있지만 사무부문은 곤란함. ④ 사정감안과 핸디캡을 설정하여 담당임원이 의논하여 연봉을 결정하는 조치가 필요함.
전사원	① 업종·업태가 연봉제를 취한다. ② 경영자의 정책 의지 ③ 성과배분임금의 기업풍토	① 근로자의 의욕 자극 ② 연간인건비 계획이 용이함.	① 연봉동결자, 인하자의 퇴직발생 ② 애고이즘의 발생	① 개개인의 실적을 숫자로 파악하는 체계의 확립을 필요로 함. ② 연봉결정을 의논하여 납득시킬 필요가 있음.

13) 戰略經營研究所 譯, op. cit., pp. 22~23.

대상	도입배경	장점	단점	운영상의 요점
특정사원	①영업사원, 挑戰者는 전사원의 경우와 동일함. ②기술자 우대와 스퀘트	①대상자의 의욕 자극 ②기술자와 전문가의 중도채용이 용이함.	①퇴직자와 예고이즘의 발생 ②기술자의 능력과 연봉액과의 불균형 발생	①연봉자 이외의 관리부문·사무부문 근로자에서의 불만발생에 대한 대처 ②비기술부문 화이트칼라 근로자의 반발 대처
계약사원	①고도의 전문가를 스카우트할 때, 동일연령 전문직 근로자보다 고액으로 채용하는(외국인을 포함) 경우 ②단기계약으로 퇴직금을 포함한 연봉계약의 필요성	①종신고용의 정규근로자보다 고액 수입으로 문제·불만이 발생하지 않음.	①기업충성심을 기대할 수 없다. ②기업기밀, 노하위의 사회유출 가능성	①연봉액을 개인별로 결정하기 위해 계약사원 상호간의 금액불균형 문제가 되는 경우의 대처 ②지급방법의 선택지를 설정한다.

적용대상(범위) 별 분류내용에서 특정사원이란 영업직사원, 기술직사원, 근로자 스스로가 연봉제를 희망하는 도전자<sup>14)</sup> 등을 의미한다. 그리고 연봉제의 도입배경, 장단점, 운용상의 요점 등의 내용은 기업측의 입장에서 정리한 것이다.

연봉제를 실무적으로 도입·운용할 경우에는 반드시 적용대상(범위) 별로 파악할 필요가 있는데, 이는 적용대상(범위) 별로 연봉제의 도입배경 내지 이유·장단점·운용상의 요점 등이 각각 다르기 때문인 것이다. 즉 적용대상(범위) 별로 연봉제의 도입을 고려할 필요성이 있는데, 이는 ① 근로계약이 다른 경우, ② 대상자의 업무특성에 기인하는 경우, ③ 최고경영자의 임금관이 특이한 경우 등의 3가지를 들 수 있다.

14) 挑戰者는 挑戰社員制度에서 볼 수 있는데, 이 제도는 최근 급격히 성장한 분야(예컨대, 임대사업)에 있어서 업무확대와 업적신장 등에 비하여 인재육성이 지연되었을 경우에 전문적인 역할을 담당할 인력이 필요하다. 따라서 도전사원제도는 단순한 인력충원이 아닌 中堅幹部社員의 확보(中途採用者의 영입) 문제에 대두된다.

계약사원은 근로계약기간이 정해지지 않은 것을 제외하고는 일정한 사업완료에 필요한 기간을 정하는 것 이외는 1년을 넘는 기간을 체결해야 할 것이다. 1년 계약을 전제로 하면 기업내에서는 양성이 어려운 고도의 전문가, 단기간에 활용할 수 있는 卽戰力으로 투입할 수 있는 인재를 정규사원보다 높은 임금으로 기업외에서 스카우트하는 경우가 많다. 따라서 계약사원과의 사이에서 결정되는 연봉은 근로자 개인별 계약성격이 강하고, 개개인 상호간의 균형에는 별로 상관하지 않으며, 정규사원(기간을 정하지 않고 근무하는 사원)의 임금체제에도 구속받지 않고 결정할 수 있다. 따라서 계약사원의 연봉은 '노동의 질의 대가'의 성격이 매우 강하며 생계비 보장의 성격은 약하다. 이는 구미제국의 임금특성에 가깝다고 할 수가 있다. 그리고 관리직사원 및 특정사원에 대한 연봉제의 적용은 업무(직무특성)에 따른 유연한 경제적 처우의 필요성에 기인한다. 또한 전사원에 대한 연봉제의 적용은 최고경영자의 신념·경영철학·인재관·임금관 등이 생애의 연속성에 있다. 즉 금년, 그리고 익년으로 연속되는 운용을 하고 있는 것이 특징이다. 따라서 정기승급(매년 일정시기에 전사원을 대상으로 하여 연령의 증가에 따른 임금을 증액시키는 것)이 이루어지고 있는 것이다. 직능급에 있어서도 최저승급이 적용되고 있다. 연봉제란 '매년 교체'가 기본적이며, 정기승급이 이 제도를 가능하게 한다.

### Ⅲ. 日本의 年俸制 導入現況

최근 일본에 있어서 연봉제에 의한 임금의 결정방식은 놀라운 과학기술의 혁신, 구조 재편시대를 반영한 업무변화의 확대, 종업원 의식의 다양화 등을 배경으로 하여 증가추세에 있다<sup>15)</sup> 일본의 경제동우회가 실시한 한 조사<sup>16)</sup>에 따르면, 관리직사원에 대한 연봉제를 실시하고 있는 기업은 6.3%에 불과하지만, 연봉제의 도입을 계획·검토하고 있는 기업이 35.8%에 이르고 있기 때문에 점차 증가하는 추세에 있다고 할 수 있다.

15) 日本 勞務行政研究所의 '人事勞務管理諸制度の實施狀況調査(1989년)'에 따르면, 연봉제의 실시율이 1983년에 5.4%였던 것이 1985년에 6.4%, 1989년에는 8.7%로 점차 증가하는 경향을 보이고 있다. 기업규모별로는 1989년의 연봉제 도입률을 살펴보면, 3,000명 이상의 대기업(8.2%), 1,000명~2,999명의 기업(12.9%), 1,000명 미만의 기업(4.6%) 등이다. 업종별로서는 ① 매스컴 관련업(50.0%) ② 서비스업(16.6%) ③ 전기기기업(15.7%) ④ 금융보험업(15.0%) ⑤ 철강업(14.3%) ⑥ 육상운수업(12.5%) ⑦ 화학업(10.3%) ⑧ 기계업(10.0%) ⑨ 정밀기계업(10.0%) ⑩ 건설업(10.0%), ⑪ 유리업(9.1%) ⑫ 섬유업(9.1%) ⑬ 상업(6.3%) ⑭ 수산식품업(6.1%) 등이다. 그리고 제조업은 7.9%, 비제조업은 10.2%로 비제조업이 조금 높다(조사대상기업수 355개사, 제조업 228개사, 비제조업 127개사임).

16) 經濟同友會가 1987년에 실시한 기업조사에서의 표본수는 제조업 391개사, 비제조업 192개사로서 총 583개사이다.

특히 관리직사원의 연봉제는 1969년에 소니(SONY)가 최초로 도입했는데, 현재 이 회사는 관리직사원만이 아니라 특수기능을 보유하고 있는 젊은 사원에게까지 연봉제를 확대시키고 있다. 그리고 연봉제의 운용에 다소 어려움이 있지만, 그 적용대상은 임원을 비롯하고 관리직사원, 특정 직종의 계약사원 및 일반사원에게로 점차 확대시키고 있다.

## 1. 年俸制의 導入目的

일본기업에 있어서 연공제의 도입목적은 살펴보면, 관리직사원의 연봉제의 경우에는 임원이 되기 직전에 상위관리자를 대상으로 하여 임원에 준한 처우를 함으로써 경영의식의 제고를 도모하고 경영진의 일익을 담당할 만큼의 업무와 성과를 기대하는 것이 일반적이다. 중간관리자를 대상으로 하는 경우에는 업무를 질 위주로 평가하기 위한 것이다. 그런데 이 경우에 있어서 질 위주의 평가를 추진하면서 이를 일반사원의 임금체계 연장선상에서 실현시키려고 하는 것은 무리한 일이다. 예컨대, 시간외수당이 없는 관리직사원(상위자)과 야간근로수당이 지급되는 생산직사원(부하)간에 총수입이 역전되는 경우를 상정할 수도 있다. 따라서 일반사원의 임금표와 분리시켜 연봉제를 채택함으로써 이러한 폐단을 배제시키려고 하는 것이다.

그리고 연봉제를 도입하는 또다른 목적은 근로자의 평균연령이 점차 높아지고 있는 가운데서 연공서열형의 임금체계만을 고집하게 되면, 인사·노무관리상의 문제 뿐만 아니라 경영상의 문제로까지 파급될지도 모른다고 하는 위기감을 잠재적으로 느끼고 있기 때문이다.

## 2. 年俸制의 機能

연봉제는 기업이 근로자 개개인의 전년도 실적과 익년도 목표를 어떻게 받아들일 것인가 하는 임금관리이기 때문에 개인의 목표관리(MBO)가 중요하다. 즉 연봉제의 적용자는 매년 스스로 업무목표를 연도말에 얼마만큼 달성되었는지를 평가한다. 기업은 이에 대하여 개개인의 등급을 매기고, 그 결과를 연봉에 반영시키기 때문에 능력주의적인 특성이 많은 임금관리라고 할 수 있다. 그리고 연봉액의 결정에서는 기업과 연봉적용자와의 교섭(협의)의 중요한 의미를 갖는데, 이 경우는 프로 야구선수의 계약갱신 교섭과 유사하다고 할 수 있다.

그리고 실적평가의 결과를 일정한 자격등급에 연계시켜 연봉액을 결정한다는 점과 1년간의 임금을 업적과 능력을 기준으로 한 번에 결정한다는 점은 미국식의 임금체계<sup>17)</sup>라고 할 수 있다.

관리직사원을 대상으로 실시하는 연봉제는 관리직사원의 임금을 임원의 보수, 상여금에 준하도록 하는 것인데, 기업성과에 대한 관리직사원의 책임과 공헌도를 임금에 직접 반영시키도록 한다는 입장이다. 임금의 이윤분배적 성격이 강하여 경영책임에 대한 의식을 높이고 운영의 묘를 살리면 관리직사원의 사기를 높이는 효과적인 인사정책이 될 것이다.

또한 계약사원을 대상으로 실시하는 연봉제는 임금관리적인 측면에서 볼 때 기존 임금체계의 범위에서 처리할 수 없는 어려움을 회피한다는 이유로 활용되고 있다. 여기에서 말하는 계약사원이란 즉각 활용할 수 있는 전문적인 능력을 보유한 인재로서 기업경영에 불가피한 기간직종을 대상으로 한다. 따라서 임금지급 등의 처우를 비롯하여 고용기간·직무내용·근무형태 등에 관해서 일반종업원과는 구별하여 채용하는 경우가 많아지고 있다.

### 3. 年俸制의 類型

1) 專門職型과 管理職型 : 연봉제의 도입사례를 '도입목적'이라는 관점에서 분석하면, 크게 2가지의 흐름으로 파악할 수 있다.

① 경영의 다각화 또는 업종의 전환, 더 나아가서는 업무내용의 확대에 관련된 흐름이다. 이러한 요소를 기준으로 도입을 결정한 기업은 모두 자사에는 없는 자질을 보유한 인재 또는 전문직으로 고도의 기술을 보유한 인재를 계약사원으로 채용(중도채용)하고 있다. 즉, 기업에서는 첨단기술산업의 추진에 반드시 필요하고 즉시 활용가능한 인재확보가 중요시된 것이다. 따라서 연봉제의 적용을 통해 전문직사원을 유효하게 활용하면서, 기업풍토의 쇄신과 조직의 활성화를 도모하고자 하는 목적이 있다.

② 중도채용과는 무관하게 자사의 관리직사원을 대상으로 경영참가라는 의식을 부여하여 동기를 유발시킨다는 연봉제의 도입목적으로서 능력과 공헌도에 알맞는 처우를 하려고 하는 흐름이다.

17) 미국의 AT&T(American Telephone & Telegraph : 미국전신전화공사)에서의 연봉액 결정은 대졸출신자(학사학위 소지자)는 3만 달러, 석사학위 소지자는 5만 달러, 박사학위 소지자는 7만 달러라고 명확하게 구분하고 있다.

이 흐름에 속하는 기업의 도입목적은 종합적인 인사관리체계를 구축한다는 관점에 있는 것으로 새로운 인사제도의 일환으로서 연봉제를 도입하고 있는데, 이를 관리직형이라고 정의할 수 있다. 관리직형의 적용대상(범위) 별 사례로서는 ① 상위관리자(이사대우, 부장 등)에게만 적용하는 경우 ② 중간관리자(주임 또는 과장 이상)도 포함한 모든 관리직사원을 대상으로 실시하는 경우로 분류할 수 있다.

2) 正社員型과 契約社員型 : 연봉제의 도입사례를 '적용자의 범위'기준으로 분석하면, 연봉제는 ① 정사원에게 적용하고 있는 경우, ② 계약사원을 대상으로 실시하고 있는 경우 등으로 크게 분류할 수 있다. 여기에서 정사원형을 구체적으로 다시 세분하며, ① 관리직만을 대상으로 하는 유형 ② 영업부문이나 연구부문 등 특정부문에서 근무하는 자에 한정하여 실시하는 유형 ③ 이러한 구별없이 모든 종업원에게 적용하는 유형 등의 3가지 유형으로 나누어 볼 수도 있다.

#### 4. 年俸制의 導入事例

일본의 노무행정연구소가 1989년에 실시한 조사<sup>18)</sup>에서는 연봉제의 운용실태를 광범위하게 탐색할 목적 이외에도 업종특성으로 인한 영향을 아울러 고찰한다는 방침으로 업종을 광범위하게 선택하는 방향에서 7개사를 대상으로 선택하였다. 다음에서는 노무행정연구소의 조사결과를 중심으로 하여 일본기업의 연봉제 도입사례를 살펴보기로 한다.

##### 1) 導入時期

연봉제를 인사관리에 도입한 시기는 조사대상 기업에 국한하여 살펴보면, 1950년대부터 실시하고 있는 기업은 1개사이고, 1960년대에 도입한 기업은 3개사이며, 나머지 3개사는 1989년 이후에야 구체화되고 있다.

##### 2) 年俸適用者の 사례

계약사원에 있어서 연봉제의 적용은 전문적인 기능을 보유하는 자를 대상으로 하고 있기 때문에 국제화시대를 반영하여 외국국적을 보유하는 자도 포함된다. 예컨대, 프랑스 국적의 기술자를 채용하기 위해 연봉제를 도입한 기업도 있었는데, 이 기업에서는 연봉외에 회사비용으로 승용차를 구입해 주고 유지비는 연봉에 포함시켜 대응하고 있다. 계약사원형에 속하는 근로자는 그렇게 많지 않으나, 외국국적의 사원에 많이 적용되는 것이 특징이다.

18) 勞務行政研究所에서 실시한 '平成元年人事勞務管理諸制度の實施狀況調査'는 조사대상으로서 ① 阪急電鐵(운수) ② 日興證券(증권) ③ 住友信託銀行(은행) ④ 高島屋(백화점) ⑤ クラブウ(섬유) ⑥ 日本ガイシ(요업) ⑦ ダイフク(기계) 등의 7개사를 선정하였다.

또한 관리직사원에 있어서 연봉제의 적용은 자격등급 속에서도 상위경영층에 속하는 자를 대상으로 하는 사례가 압도적으로 많다. 직책으로는 부장 또는 부장에 상당하는 직에 종사하는 자이다. 따라서 수적으로 계약사원형보다 많을 뿐만 아니라 평균연령도 일반적으로 높다.

예컨대, 계약사원의 직종으로는 판매직과 기술직이 주종을 이루고 있으며, 영업직사원은 백화점의 연봉계약사원인 판매·구매의 전문가 등이 있다. 전문직사원으로는 디자이너, 인테리어 코디네이터, 패션 코디네이터 등을 들 수 있다. 은행이나 증권업 등에서는 국제법 전문가 등을 비롯하여 경제분석가, 증권거래 전문가 등을 들 수 있다.

### 3) 年俸額의 구성과 산정

연봉액은 본인급, 업적급, 직능급 등의 몇 가지 임금항목으로 구성된다.

계약사원의 연봉액 구성은 본인급만으로 이루어지는 경우가 대부분이고, 상여금이라는 개념은 부정되는 사례가 많다.

관리직사원의 한 사례를 보면, 기본연봉과 자격연봉으로 구성되어 있는데, 전자가 70%, 후자가 30%의 비율로 배분되어 있다. 기본연봉은 자격별로 정해진 초임기본연봉액을 기초로 그 이후 가산에 의해 결정되고 있는데, 그 가산은 연봉가산액에서 자격연봉가산액을 공제한 것이다. 자격연봉은 직책수당에 해당하는 것인데, 표준액으로 자격별로서 일률적으로 정하여져 있다.

이밖에도 연봉액을 ① 연령급 60%, 직능급 40%의 구성비율로 정하는 경우 ② 생활급을 60%로 고정하고 나머지 40%를 업적평가로 하는 경우 ③ 연봉기초액과 성과배분급으로 나누어 운용하는 경우 등이 있다. 여기에서 연봉기초액은 업적과 무관한 고정부분이고 성과배분금은 변동부분으로 처리되고 있다. 이 경우에서의 연봉기초액은 경상이익이 0일 때의 연봉으로 업계와 해당 기업의 수준을 참가하여 산정하고 있다.

### 4) 年俸額의 결정과 更新方法

계약사원형에서는 연봉액을 결정하는 경우에 있어서 중요시한 요소는 채용할 때와 계약갱신할 때에 약간씩 달라진다. 채용할 때는 본인의 능력 이외에 前職에서의 연간수입을 토대로 합의를 통해 결정하는 사례가 많다. 이에 비하여 계약갱신 때는 본인의 업적을 평가하고 성과와 공헌도에 중점을 두어 결정된다. 이 때 참고하는 요소는 동일업종의 대표적인 기업과 자사간의 임금인상액, 임금체계와의 균형, 계약사원간의 균형 등을 들고 있다. 다만 임금인상액은 참고자료에 불과할 뿐이고 승급이라는 개념은 없다. 가장 중요시되고 있는 요소로서는 본인의 업적과 능력에 의한 공헌도가 60%를 차지하는 것으로 제도적 성격을 반영하고 있다.

또한 관리직형의 연봉액 갱신은 근로자의 자기신고와 상위자의 산정, 전년도의 업적 등을 종합적으로 평가하여, 연봉적용자와 상위자와의 충분한 협의를 거쳐서 결정하는 것이 일반적이다. 이와 같이 계약갱신 때에 실시되는 협의는 연봉제를 원활하게 운용하기 위해서 매우 중요한 의미를 갖는다.

관리직사원을 대상으로 연봉제를 도입한 이후 불과 2년만에 이 제도를 폐기한 어떤 회사의 실패사례를 보면, 협의에 대한 중요성을 단적으로 말해 준다. 이 사례는 실적과 능력을 종합적으로 평가하는 인사고과의 방법을 채택하고, 연봉액의 결정도 이 평가에 따라 자동적으로 결정되고 있었다. 그러나 이 회사에서 연봉제가 정착되지 못한 가장 큰 이유로서는 연봉갱신 때에 충분한 협의의 기회를 갖지 못했다는 점을 지적하고 있다.

이와 같은 사례를 살펴볼 때, 연봉갱신에 관한 평가는 급여부분은 업적평가와 인물·직무평가를 2대 지주로 삼아야 하고, 상여금은 업적평가만으로 한다는 점 등을 유의해야 한다. 그리고 평가를 실시할 경우에는 상대평가와 절대평가를 적절히 조화시켜야 한다.

### 5) 支給方法과 諸手當

연봉의 지급방법은 12로 나누어 균등·지급하는 경우가 일반적이다. 일부 사례에서는 이 방법보다가 상여 월가산형 방식에 의한 15분할 방식을 채택하기도 하는데, 이 방식은 계약사원형에서 많이 찾아볼 수 있다.

관리직사원의 연봉 지급방법은 일반적인 지급방법과 다름 없이 월정급여와 상여금으로 나누어 지급하고 있다. 이 가운데 월정지급분은 18분의 1로 하고 상여금에 포함되는 달은 18분의 3으로 하는 경우도 있다. 연봉액에 포함되지 않는 계수당으로는 통근수당만 지급하는 사례가 압도적이다. 일부의 사례를 보면, 비과세 한도액의 중식비를 보조한다든가 주택수당을 지급하기도 한다. 일부 기업에서는 지방공장과 해외지사에서 근무할 경우 연봉 이외에 특수근무수당을 지급하기도 한다.

## 5. 賃金制度의 展望

일본기업의 임금제도 장래에 관해서는 여러 가지로 예측하고 있다. 일본 노동성의 조사<sup>19)</sup>에 의하면, 임금결정요인으로서 비중이 높아지는 것은 '직무·업무의 종류와 내용'과 '직무에 관한 전문적 능력'으로서 응답자의 90% 이상이 이러한 견해를 나타내고 있다. 이에 대하여 비중이 낮은 것으로는 '연령', '근속년수'로 70~78%의 응답자가 이러한 견해를 보이고 있다. '학력'과 '생계비'도 비중이 낮아진다는 입장이 40% 정도로 나타난다. 장래에는 고령화, 여성근로자의 증가, 기술혁신 등으로 연령과 근속년수 및 학력과 같은 속인적 요소보다는 직무와 직능을 중시하는 임금결정이 채택되리라는 것을 시사하고 있다고 할 수 있다.

19) 日本 労働省에서는 '21世紀の労働に關する有識者調査(1985. 3)'를 델파이법에 의해 실시하였는데, 표본의 수는 제1회는 212개사, 제2회는 141개사이다.

일본기업에서는 이러한 임금결정방식의 장점과 종신고용제에 의하여 근로자의 근로의욕을 고취시키는 데 효과적이라는 점과 기술혁신의 진전에 따라 필요하게 되는 부서변경을 쉽게 할 수 있다는 점 등을 높게 평가하고 있으며, 이러한 장점을 꾸준히 살려나간다면 결국 임금재원의 증가를 억제할 수도 있다고 판단하고 있다.

현재 일본기업에 있어서의 연봉제 도입현황을 살펴보면, <표 2>와 같다.

< 표 2 > 연봉제의 도입기업 현황

적 용 대 상	연봉제의 도입기업(도입시기)
관 리 직 사 원	東京가스(1972), 레크(1976. 9), 台糖파이자(1976. 12), 산스타(1978. 4), 東日本콘크리트(1982. 4), 니치이(1984), 泉州銀行(1984. 10), 明光商會(1986), 리뷰(1989), 阪急電鐵(1989. 7), 福武書店(1990. 4), 藤澤藥品(1990. 4), 日本오치스엘리베이트, 불침스탬프, 日本가이시, 다이후크, 大日本스크린, 日本信販, 세콤
전 사 원	喜久屋(1970, 도매업) 東邦建設, 푸트워크(운수업), 콤시스템(서비스업), 테크노플러스, 三井物産디지털(퍼스컴프린트 개발·판매업)
특 정 사 원	菱屋(1983, 영업직), 西尾렌트올(도전사원제도의 도전사원), 本田技術研究所(상위기술직)
계 약 사 원	소니(1969), 西武百貨店(1984. 5), 住友信託(1986. 11), 日興證券(1987. 10), 三菱自動車工業, 三井不動産, 高島屋, 丸井, 크라보

관리직사원에게 연봉제를 적용하고 있는 기업을 <표 2>에서 살펴보면, 제조업·유통업·철도·금융업·출판업·경비업·에너지 산업 등으로 업종의 통일성이 결여되어 있다. 여기에서의 특징을 찾아 본다면, 대기업과 중소기업이 거의 비슷한 숫자를 보여주고 있다는 점이다. 고령화가 진행되고 있는 역사가 오래된 기업과 새로운 산업에 속하는 두 종류임을 알 수 있다. 관리직 인원(비율)이 많은 기업과 실력주의를 실천하는 기업이 관리직사원을 대상으로 연봉제를 도입하고 있다.

전사원에게 연봉제를 적용하고 있는 기업의 공통점을 살펴보면, ① 중소기업이라는 것 ② 비제조업이라는 것 ③ 경영자의 임금철학이 독특하다는 것 등의 3가지 점이다. 특정사원에 연봉제를 적용하고 있는 기업은 실력주의를 필요로 하는 직종이며, 스카우트 인사를 중시하며, 중도입사자(도전사원)에게 활약의 장을 부여하고 있다는 점이다. 계약사원의 연봉제를 도입하고 있는 기업의 특징은 유명대기업이며, 일찍부터 유연한 고용형태를 가졌다는 점에서 공통된다.

일본에 있어서 연봉제 도입의 사례들을 종합하여 보면, 그 도입목적이나 형태가 기업이 가지고 있는 경영상의 과제를 반영하여 매우 복잡하다. 이러한 가운데 기업은 첨단기술산업과 신규사업분야의 진출하게 됨에 따라 전문기술을 보유한 인재를 즉각 활용하기 위하여 연봉제를 도입하는 경우가 두드러진 특징이라고 할 수 있다.

일본의 1992년도 春闘(춘계생활투쟁)<sup>20)</sup>에 있어서 사용자단체인 日本經營者團體連合會(일경련)<sup>21)</sup>과 근로자대표기관인 日本勞動組合總連合會(연합)<sup>22)</sup>는 기본입장의 차이를 보이고 있는데, 이러한 사용자측과 근로자측의 입장차이는 1992년 1월 27일에 日經連과 連合의 합동회의에서 나타났다. 사용자측은 근로시간의 단축에 주력할 방침이며, 근로자측은 임금인상에 주력할 방침임을 분명히 하였다.

여기에서 특기할 만한 점은 連合이 임금인상을 강조하면서도 1992년의 임금인상목표를 지난해보다 1% 포인트 낮춰잡고 있다는 사실이다. 임금인상목표는 평균 8%, 금액으로는 2만엔 선으로 잡고 있다. 노조측은 1992년의 연高현상과 대외무역 마찰 등으로 경기후퇴조짐이 있기 때문에 투쟁목표를 낮춘 것이라고 설명한다. 산업별 노동조합들의 임금인상 요구목표는 철강노련(7.8%), 전기통신노련(8.5%), 자동차전기전력노련(8%), 사철총련(9.3%) 등이다. 이들 노조들이 제시한 임금인상액(정기승급분 포함)은 2만~2만 4천엔 선이다.

日經連의 입장은 경제상황을 고려할 때 정기승급분을 넘는 임금인상에 반대하고 있다. 1991년에 정기승급이 평균 2.2%였던 점을 감안할 때 3~4% 선의 임금인상밖에 안된다는 자세인 것이다.

일본의 춘추교섭에서 영향력이 큰 자동차업계의 경영자들은 1991년 하반기 이후 국내의 경제침체로 인하여 1991년에도 전혀 좋은 전망을 할 수 없다는 사실을 부각시키고 있다. 가전업체들의 경영자들도 경기회복은 1992년 하반기 이후에나 가능할 것 같다고 비관적인 견해를 밝히고 있다. 4년여 동안 호황을 누렸던 일본의 철강업계도 1991년 10월 이후의 대폭적인 감산에 들어간 사실을 지적하면서 회의적인 입장을 취하고 있다.

현재 일본기업의 연간 근로시간은 평균 2천 52시간으로 구미기업의 1천 8백시간을 크게 웃돌고 있다. 이에 따라 1991년부터 매년 30~40시간씩 근무시간을 단축한다는 계획을 세우고 있다. 그러나 일손부족에 따른 잔업이 많아 실질적인 어려움을 겪고 있다. 이에 따라 日經連은 생산성 향상분의 일정부분만큼을 근로시간 단축으로 연결하여 사실상 임금인상의 효과를 살리겠다고 밝히고 있다. 일본의 대형철강업계는 오는 1990년대 중반까지 연간 근로시간을 1천 8백시간으로 축소화하겠다는 목표를 내놓고 있다.

20) 春闘는 1954년말 合成化學勞連, 炭鐵勞組, 私鐵勞連, 電機産業勞組, 종이펄프勞連에 의하여 民間 5單位産業勞組 共闘會議가 결성되고, 1955년 1월에는 여기에 全國金屬, 化學同盟, 중립계의 電機勞連이 참가하여 이루어진 8單位産業勞組에 의한 '共闘會議'가 그 표시이다.

21) 日經連은 1948년 4월 12일에 경영단체 상호간의 연락체류로 노사관계의 건전한 발달을 촉진하는 것을 설립목적으로 하고, ① 경영도회의 고양 ② 인간관계의 수립 ③ 국가사회의 공헌 등의 3대 사명을 갖고 발족되었다. 일본의 재계 4단체에는 經濟團體連合會(經團連), 日本商工會議所(日商), 經濟同友會(同友會), 日經連 등이 있다.

22) 連合은 1989년 11월에 全日本民間勞動組合連合會(連合)와 總評系 官公勞組까지 참가하여 발족하였다. 현재 連合에는 전체 조합원수의 약 65%를 차지하는 800만명의 조합원이 있다.

일본의 춘추교섭은 거의 형식적으로 치러진다. 그리고 대개는 경영자측의 주장에 끌려간다. 소비자들이 상승률이 연 3% 이하인 까닭에, 이를 웃도는 임금인상률이라면 노동조합측도 납득을 한다. 특히 경영자나 근로자는 임금교섭에 있어 생산성 향상 범위내에서 임금인상이 관행으로 되어있기 때문에 과격한 충돌이 있을 수 없다. 일본기업에 있어서 1991년의 평균 임금인상률은 5.65%(1만 4천 11엔)이었던 점에 비추어 1992년도 5% 정도에서 타결될 것이라는 견해가 일반적이다.

## IV. 韓國의 年俸制 導入事例와 總額賃金制의 動向

### 1. 年俸制의 導入事例

일찍이 우리 나라에는 신라시대에 관리들에게 祿邑 또는 食邑을 주어 관리의 봉급 또는 상여금의 구실을 하였으며, 신라 후기에는 官僚田制度를 만들어 여러 관리들에게 지급하였다. 고려시대 초기인 940년(태조 23년)에는 役分田制度를 만들어 관리의 祿俸<sup>23)</sup>으로 지급하였다. 고려의 광종 때에 관료기구가 어느 정도 정비되자, 976년(경종 1년)에 田柴科<sup>24)</sup>를 제정하여 文武 18등급으로 나누어 녹봉을 지급하였다. 1076년(문종 30년)에는 祿科를 제정하였는데, 이 당시에 年額은 쌀·보리·조 등 총 139,736석 13두의 녹봉으로 지급하였다는 기록이 있다. 전시과에 의한 녹봉제는 고려 후기에 문란해짐에 따라 고종 때부터는 祿科田制<sup>25)</sup>를 시행하여 제도적 정비를 위한 많은 노력이 기울여졌으며, 1391년(공양왕 3년)에는 문란한 전시과를 재정비하여 科田法<sup>26)</sup>을 제정하기에 이르렀다.

- 23) 祿俸이란 국가에서 관리들에게 봉급으로 주던 쌀·보리·명주·배·화폐 등을 이르는 말이다. 녹봉에는 중앙의 관원에게 국고에서 주던 官祿과 지방의 관원에게 그 지방 수입에게 주던 官況이 있으며, 이는 1년이나 반년 또는 1년에 4회씩 四孟朔(1·4·7·10월)에 주었으나, 조선 중기부터는 每朔(매월)에 주되 전월에 先給 頒賜(급여의 높임말)하였다. 녹봉으로 준 물건은 中米·玄米·黃豆·小麥·明紬·正布·楮貨 등 이었다.
- 24) 田柴科란 고려시대의 토지제도로서, 문무백관으로부터 閑人에 이르기까지 국가의 관직에 복무하거나 또는 職役을 부담하는 자들에 대하여 그 지위에 따라 응분의 田土과 柴地를 지급하던 제도이다.
- 25) 祿科田制란 고려시대 田制의 하나로서, 고려 중기 이후에 녹봉을 보충하기 위하여 녹봉 대신으로 나누어 주던 토지이다. 몽고의 침입으로 국고가 탕진되자, 1275년(고종 44년)에 京畿의 토지를 관리들에게 녹봉 대신 등급에 따라 나누어 주었다. 녹과전은 私有의 하나로서 토지소유자는 경작자에게서 田租만을 받아들였다.
- 26) 科田法이란 권문세족의 농장확대와 寺院田의 팽창으로 말미암아 국가경제의 파탄과 농민의 생활고는 극심하였으며 관리들에게 분급할 전지마저 부족하게 되었는데, 이와 같은 모순을 시정하기 위한 私田改革으로서 새로운 田制의 기준으로 삼은 토지제도이다.



그 이후에는 임진왜란을 겪으면서 국가재정의 궁핍으로 말미암아, 9년 만에 처음인 1601년(선조 34년)에 가서야 백관의 녹봉을 지급하였다. 1647년(인조 25년)과 1670년(현종 11년) 및 1691년(숙종 17년)의 3차에 걸쳐서 녹봉 지급액은 감소되고, 細布·楮貨의 지급도 없어지게 되었다. 1701년(숙종 27년)에는 연 4회로 지급하던 녹봉을 매월 지급하는 月俸으로 개정하였다. 또한 1721년(경종 1년)에는 18과<sup>28)</sup>의 녹과를 13과로 개편하여 지급액은 더욱 감액되었다. 녹관에 대한 녹봉제도는 1895년(고종 32년)의 乙未改革에 이르러서 <표 4>와 같이 新官等制에 따른 봉급제로 개편되었다.

< 표 4 > 1895년에 개정된 봉급표

직 임 관		주 임 관		관 임 관	
관 등	연 봉	관 등	연 봉	관 등	연 봉
1등(총리대신)	5,000元	1 등	1,600元	1 등	500元
1등(각부대신)	4,000元	2 등	1,400元	2 등	420元
2등	3,000元	3 등	1,200元	3 등	360元
3등(1급)	2,500元	4 등	1,000元	4 등	300元
3등(2급)	2,200元	5 등	800元	5 등	240元
4등(1급)	2,000元	6 등	600元	6 등	180元
4등(2급)	1,800元	-	-	7 등	150元
-	-	-	-	8 등	120元

우리 나라의 기업에 있어서 연봉제를 본격적으로 실시하고 있는 사례는 거의 찾아볼 수 어렵지만, 최근에 이르러 한국개발연구원·국민경제제도연구원·대외경제정책연구원 등의 일부 정부출연 연구기관에서 조만간 이 제도를 도입할 것이라고 한다.

이미 국공립예술단체 가운데에서 서울藝術團<sup>29)</sup>이 최초로 연봉제를 도입하였다고 알려지고 있는데<sup>30)</sup>, 이에 관하여 소개하고자 한다. 서울예술단이 확정한 연봉계약제의 원칙은 감독 3명, 조감독 5명 및 연수단원을 제외한 전단원을 개인의 역량에 따라 10등급으로 분류하여 각 등급에 속한

28) 관리의 봉급을 정할 경우에는 勳任官은 1등에서 4등까지, 奏任官은 1등에서 6등까지, 判任官은 1등에서 8등까지 포함 18등으로 분류하고 있다.

29) 서울藝術團이 단원연봉제를 도입하게 된 배경은 전단원으로 하여금 연기·무용·음악 등의 공연 예술전반에 걸쳐 골고루 기량을 쌓게 함으로써 어떠한 공연물도 제작해 낼 수 있는 종합예술단으로 발전시켜 나가기 위한 방안의 하나이다. 서울예술단의 전신인 88서울예술단은 1985년의 남북이산가족 교환방문을 계기로 남북교류에 대비한 레퍼토리의 개발을 위해 출범한 단체이다.

30) 한국경제신문, 1991년 3월 21일자, 20면.

사람들에게 근무연한에 관계없이 동일한 연봉을 지급한다는 것이 핵심이다. 단, 가장 높은 등급인 1등급에 한해서는 하한선과 상한선을 정하여 편차를 두었다. 또한 1년이 지나면 무조건 더 높은 등급을 받는 것이 아니라, 재계약시에 다시 기량평가 및 근무성적에 의해 높거나 낮은 등급을 받을 수도 있게 하는 등 신축성 있게 운영할 예정이다. 이 원칙에 따라 서울예술단측은 67명의 전단원을 등급별로 1~3등급에 각 6명, 4~6등급에 각 5명, 7~8등급에 각 7명, 9~10등급에 각 10명씩 분류하여 연봉계약을 체결하였는데, 최저등급인 10등급의 경우는 연봉 7백 20만원, 최고등급인 1등급은 1천 2백만원~1천 3백만원으로 결정했다. 1991년의 등급심사는 오디션 및 그동안의 공연실적을 합쳐서 평가한 것이다.

이와 같은 단원연봉계약제는 외국의 유명예술단체에서는 이미 오래전부터 시행해오고 있는 것으로 단원관리를 위한 새로운 시도라는 점에서 매우 고무적인 것으로 평가를 받고 있다. 그러나 운영방식에 따라서는 상당한 문제를 일으킬 가능성도 있다는 지적이다. 즉 개인의 독특한 스타일을 평가할 객관적 기준이 모호하여 평가위원회에 따라 심한 격차를 보일 수도 있다는 점이다. 또한 근무성적까지도 등급을 분류하는 기준에 포함되어 있어서 자칫 잘못하면 예술활동 외적인 압력수단으로 악용될 소지도 가지고 있다.

한편 우리 나라 기업에서도 새로운 임금체계인 연봉제의 도입을 적극 추진하고 있다. 건설회사인 (株)漢陽이 1992년 2월 초에 모집하는 2백 50여명의 신입사원을 일반사원과 연봉제사원으로 구분하고, 이 중에서 2백명 가량을 계약기간 1년의 연봉제사원으로 선발하기로 결정하였다. 이 회사는 지난 1991년 10월의 신입사원모집에서도 800여명 중 123명을 연봉제사원으로 처음 선발하였는데, 이에 대한 성과가 좋아서 확대시키기로 한 것이다.<sup>31)</sup> (주)한양이 선발하는 연봉제사원은 관리직과 기술직을 포함한 경력 및 신입사원으로서 처음면에서는 같은 경력의 일반사원과 동등한 직위와 권한을 부여 받으나, 프로야구선수과 같이 1년 단위로 능력에 따른 연봉계약을 새로 체결해야 하는 사원이다. 연봉제는 국내에서 외국계기업이나 일부 연구단체 등에서 시행되고 있으나, 국내기업체로서 본격적으로 도입한 것은 (주)한양이 처음이다. 이 회사측은 인력이동이 잦은 건설업의 특성을 감안하여 효율적인 인력관리를 위해 연봉제를 도입하고 있으며, 앞으로도 연봉제사원의 모집을 확대해 나갈 방침이라고 밝히고 있다.<sup>32)</sup>

## 2. 總額賃金制의 動向

우리 나라는 최근 수년간 문제점으로 지적되어 온 임금수준의 '貧益貧 富益富'현상과 기업규모별·업종별 임금의 양극화 현상이 두드러져 근로자간의 위화감이 조성되고 있으며, 이로 인하여 상대적으로 임금이 낮은 근로자들의 과도한 임금인상요구를 부추기는 결과를 가져 왔다.

31) 조선일보, 1991년 1월 21일자(제21878호) 5판, 7면.

32) 동아일보, 1992년 1월 20일자(제21713호), 6면.

이러한 문제점을 시정하기 위하여, 정부당국은 1992년부터 시행키로 한 “總額賃金制의 細部指針(1991. 12. 26)”을 확정시켰다. 노동부의 총액임금제 관련지침은 모든 보수항목을 총액개념으로 파악하여 임금정책 및 노사의 임금협상에 활용한다는 것이 핵심으로 되어 있다. 이를 위해서 기업은 근로자에게 연간 지급한 임금총액을 빠짐없이 기재하여 보관했다가, 매년 임금교섭 직전이나 회계연도 말에 근로자 개개인에게 통보하여야 한다. 이를 토대로 노사간에 자율적으로 임금교섭을 하되, 수당신설을 억제하고 임금구조를 합리화시키는 방향으로 정부가 행정지도를 펴 나간다는 것이다. 특히 기업규모간 임금격차 해소를 위해 독과점기업 등의 고임금업종에 대해서는 정부가 적극 개입하여<sup>33)</sup> 임금인상률을 5% 이내에서 자체토록 한다는 것이 정부의 방침이다.<sup>34)</sup>

여기서 문제가 되는 것은 총액임금제에서 말하는 총액의 개념을 어떻게 규정하는 것이냐 하는 것인데, 노동부는 총액을 기본급에다 고정적인 상여금, 수당일체로 규정하고 있다. 근로여부나 기업의 경영성과에 따라 변동적으로 지급되는 초과근로수당, 성과배분적 상여금, 현물급여 등은 원칙적으로 총액개념에서 제외했다. 예컨대 사전에 계획에 없었던 연말 특별상여금이나 공로금, 위로금, 개업축하금 등은 총액개념에 포함되지 않는다. 또한 정보비나 교체비, 차량유지비와 같이 업무와 관련하여 지출한 실비변상적 급여도 마찬가지로 제외된다. 학자금도 근로소득에 해당되기는 하지만 관행상 임금교섭대상이 아니기 때문에 총액임금제 지도기준에서 뺀다는 것이 노동부의 방침이다. 회사가 식사나 피복을 제공하는 방법으로 지급하는 현물급여도 적용대상에서 제외하기로 했다.

그리고 또 다른 문제는 이러한 내용의 총액임금을 어떻게 파악하느냐는 것이다. 우선 노동부는 현행 근로기준법상의 임금대장기록 의무조항에 근거하여, 이를 위반하는 업체에 대하여 5백만원 이하의 벌금형을 부과하겠다고 밝히고 있다. 그동안 임금인상시에 노사가 편법으로 임금대장에 기록되지 않는 뒤통을 주고 받는 경우가 있었으나, 앞으로는 정기적인 근로감독을 통해 실시여부를 점검한다는 것이 노동부의 복안이다.

33) 정부는 임금안정에 있어서 협조적인 기업에는 혜택과 비협조적인 기업에는 불이익을 주는 조치가 병행되어야 한다며, 구체적인 재재방안으로서 ① 정책사업(케이블 TV事業의 허가, 永宗島國際空港의 건설, 東西高速電鐵의 참여)의 참여배제를 검토하며 ② 조달청에서 발주하는 도로나 항만건설 등 일반적인 공공시설물의 입찰에 있어서 참여자격을 제한하며 ③ 신규투자나 시설증설을 위한 인허가 과정에서 요건구비 여부를 까다롭게 심사하며 주력업종과 다른 부문에는 원칙적으로 신규진출이 제한될 것이며 ④ 금융기관의 대출심사를 철저하게 적용하는 정책금융 지원대상에서도 임금을 안정적으로 타결한 기업에 비하여 후순위배정을 받게 할 계획이라고 밝히고 있다.

34) ① 조선일보, 1991년 12월 27일자(제21855호) 5판, 21면.

② 한국경제신문, 1991년 12월 30일자(제8846호), 1면.

현행의 소득세법상으로도 사업주가 근로소득원천징수 영수증을 통해 매년 2월말에 연간 소득총액을 근로자 개인에게 통보하고 있어 이를 총액임금산출의 근거자료로 활용하겠다고 노동부는 주장하고 있다. 그러나 이 경우에 있어서 새로운 형태의 편법이 등장할 가능성도 있다. 즉 노사가 총액임금제의 적용을 피하기 위해 연말에 공로금 형태의 일시금을 지급기로 내부적으로 약속하는 경우에 초과근로 여부에 관계없이 일정시간분의 초과근로수당을 일괄 지급하는 수법도 있을 수 있다. 노동부는 관계부처 합동으로 수시 점검에 나서, 이와 같이 급여가 정기적·일률적 수당인지 여부를 가려 편법을 적발하겠다고 밝히고 있다.

노동부는 총액임금제가 실시되면 임금교섭이 종전보다 어려워지거나 오히려 임금인상을 부추길 우려가 있다는 일부의 지적에 대해서도 별문제가 없을 것이라고 낙관적인 견해를 나타내고 있다. 따라서 정부당국은 4백~6백여개사의 고임금기업<sup>35)</sup>에 대하여 임금인상을 총액기준 5% 이내로 억제하고, 이를 위반하는 기업에 대해서는 강력한 제재<sup>36)</sup>를 취한다고 재천명하고 나섰다. 노동부는 청와대에 서면으로 제출한 1992년의 주요 업무보고에서 1992년 2월 초까지 총액임금제의 적용사업장<sup>37)</sup>을 확정하고, 이들 고임금기업에 대해서는 경제관련부처와 합동으로 범국민적인 차원에서 총액임금제를 강력하게 시행토록 하고, 나머지 타기업체에 대해서는 임금협상과정에 일체 관여하지 않을 방침이라고 밝혔다.<sup>38)</sup> 그리고 노동부는 총액기준 5% 이내의 임금인상 방침은 예년 통상임금(기본급) 기준으로는 8~12%의 인상률에 해당되기 때문에 종전 한 자리수의 임금정책과 큰 차이가 없다고 주장하면서, 총액임금제의 근본 취지는 고임금기업이 각종 수당, 상여금 등 특별급여의 신·증설을 통하여 변칙적으로 과도한 임금인상을 하는 것을 막자는 데에 있다고 하였다. 이에 관하여 전국경제인연합회 등 경제5단체장들도 정례간담회<sup>39)</sup>를 갖고, 임금안정을 위해 1992년도의 임금교섭에서는 총액임금제의 도입을 적극 유도하기로 의견을 모았다.

- 35) 정부는 1992년부터 전국 1천 1백만 근로자중에서 고임금기업에 소속된 2백만~3백만명에 대하여 집중적인 관리를 하기로 한다는 계획을 발표하였다.
- 36) 정부는 총액임금제의 효과적인 시행을 위해 임금인상이 총액기준 5%를 초과한 기업에 대해서 ① 금융채발행의 불이익 ② 각종 인허가의 배제 ③ 세무조사 ④ 회사채발행의 억제 ⑤ 정책금융의 제한 등의 각종 불이익을 부여하기로 했으며, 고임금기업에서 일정수준 이상의 순이익이 발생할 경우에는 성과배분적 상여금제도를 활용하거나 사내복지기금의 출연 또는 주식배당을 적극 유도할 방침이라는 것이다. 특히 노동부는 1992년 상반기의 임금협상 때부터 성과급제도의 활성화를 위해 성과급의 지급기준을 단체협약에 명시토록 함으로써, 최근 현대자동차(주)의 사태와 같이 단체협약에도 없는 연말 특별상여금의 지급을 둘러싼 노사분규가 재발되지 않도록 지도해 나간다는 것이다.
- 37) 정부는 총액임금제 적용대상(범위)업체의 선정기준에 있어서 신중한 검토하고 있는데, ① 제1안은 근로자 1백인 이상의 기업에 소속된 평균임금 1백만원 이상의 근로자를 집중관리하는 방안(300~400개사) ② 제2안은 독과점기업(210개사)·정부투자기관(61개사)·금융·보험업(119개사)·신문방송(56개사) 등의 상위 고임금기업과 평균임금 2백만원 이상의 기업을 선정하는 방안 ③ 제3안은 정부투자기관·독과점기업·금융보험업·신문방송사와 근로자 300인 이상의 업체 중에서 평균임금 1백만원 이상인 기업을 선정하는 방안(400여개사) 등의 3가지 방안을 가지고 다각적인 검토를 하고 있는 것으로 알려지고 있다.
- 38) 동아일보, 1991년 1월 28일자(제21721호), 22면.
- 39) 全國經濟人聯合會(劉彰順 회장)를 비롯한 경제5단체장은 1992년 1월 28일 오전에 인터컨티넨탈호텔에서 정례간담회를 개최하고, 30대그룹들의 대졸신입사원의 초임금을 대기업 4.7%, 중소기업 6.7%의 임금인상률 가이드라인 범위 내에서 임금협상이 타결되도록 모든 기업에 촉구하였다.

이에 따라서 6개 시중은행들도 1992년의 임금인상을 자제하고 생산성과 임금의 연계강화를 위해 정부가 추진중인 총액임금제의 도입을 적극 검토하기로 하고 있다.<sup>40)</sup> 특히 시중은행들은 정부가 추진하고 있는 본봉과 계수당을 합산·관리하는 총액임금제의 도입에 적극 협조하기로 하였다. 이에 대하여 시중은행 관계자는 총액임금제의 도입은 지금까지의 임금인상률 왜곡현상을 시정한다는 의미로 받아들여야 한다면서, 비노조원인 차장급 이상은 한 자리 수의 인상범위 내에서 우선 총액임금제를 적용하는 한편 대리급 이하의 노조원에 대해서는 노동조합<sup>41)</sup>과 협의를 통하여 도입여부를 검토할 방침이라고 설명하고 있다. 또한 시중은행들은 시간과 인력의 낭비를 초래하는 연중 임금교섭의 악습을 타파하고, 생산성 향상을 먼저 생각하는 풍토를 적극 조성하고 생산성 향상에 따른 시간과 인력을 질적 서어비스 제고와 경쟁력 강화에 투입하기로 하였다.<sup>42)</sup>

최종적으로 노동부는 1992년 2월 19일에 총액임금제의 적용사업장을 1천 5백 28개업체(대상근로자 1백 66만 2천명)로 확정시켰다. 정부는 부총리<sup>43)</sup> 주재로 경제기획원에서 재무·상공·노동 등 4개 부처장관회의를 개최하고, 1992년 봄의 임금협상 때부터 ① 5백명 이상의 대기업 8백 68개(대상종업원 90만 6천명), ② 종업원 3백~4백 99명 규모의 서비스업체 3백 42개(대상종업원 16만 5천명), ③ 공정거래법상의 시장지배사업체 2백 10개(대상종업원 38만 6천명), ④ 정부 및 지방자치단체 투자 출연기관 1천 5백 28개업체(대상종업원 1백 66만 2천명) 등에 총액임금제를 적용키로 하는 노동부안을 논의하였다. 노동부가 확정된 총액임금 적용사업장 수는 정부가 당초 예상했던 4백~6백개사보다 두 배 이상 늘어난 것으로서, 이들 사업장에 소속된 근로자 1백 21만 3천여명(전국 임금근로자의 약 10%)은 총액임금기준 5% 범위 내에서 임금협상을 벌이게 된다.

노동부는 1991년 1~9월 중의 제조업 근로자의 월평균 임금 59만 3천원보다 낮은 식료품 및 의복·신발·도자기·섬유·고무·가구 등의 업종은 총액임금제 적용대상에게 제외하고, 종업원 3백명 이상의 기업 및 1백명 미만의 금융기관 등 2천 1백 45개사는 총액기준 임금협상을 권장하기로 하였다. 이에 따라 해당 사업장의 노사 양측은 향후 임금협상 때부터 연장근로수당 및 성과배분제 변동상여금 등을 제외한 기본급, 통상적·관례적·정기적 수당, 연월차 수당 등을 연간 총액으로 합산한 후에 이 금액을 기준으로 임금교섭을 하여야 한다.<sup>44)</sup>

다음에서는 정부가 1992년 2월 19일에 발표한 총액임금제의 도입방안에 관하여 구체적으로 살펴보기로 한다.<sup>45)</sup>

- 40) 시중은행의 간사은행인 韓國商業銀行(李鉉基 회장)을 비롯한 6개 시중은행(한국상업은행·조흥은행·제일은행·한일은행·서울신탁은행·한국외환은행)의 은행장들은 1991년 12월 26일 오전에 플라자호텔에서 조찬간담회를 갖고, 임금인상·과소비·수출부진·대외경쟁력 약화라는 악순환이 되풀이 되는 현 경제난국을 극복하기 위한 생산성 배가운동에 앞장 서기로 하고 1992년의 임금협상정책을 결의·발표하였다.
- 41) 全國金融勞動組合聯盟은 1992년 1월 22~23일에 충북 수안보의 파크호텔에서 회원노동조합 대표자 정책세미나를 갖고 1992년 임금인상률을 총액기준 5% 이내에서 억제하겠다는 정부정책에 강력히 대응하겠다고 밝혔다. 금융노련은 세미나를 마치고 결의문 채택에서 ① 금융기관의 자율교섭보장 ② 시간외근무에 대한 수당지급 ③ 은행임원 선임과정에 대한 정부의 간섭배제 등을 요구했다(동아일보, 1992년 1월 30일자(제21723호), 6면.).
- 42) 한국경제신문, 1991년 12월 27일자(제8843호), 19면.
- 43) 경제부처 장관회의에서 경제기획원(崔瑑圭 부총리)은 노동부안에 대하여 효율적인 관리가 어렵다는 이유를 들어 적용대상업체를 축소할 것을 주장하여 다소 논란이 있는 것으로 알려지고 있다.
- 44) 한국경제신문, 1992년 2월 20일자(제8893호), 1면.
- 45) 한국경제신문, 1992년 2월 21일자(제8894호), 3면.

(1) 총액임금제 실시목적은 우선 임금체계를 단순화시킬 수 있으며, 또한 노·사·정 모두가 임금수준을 정확히 파악할 수 있으며, 통상임금 대신에 각종 명목의 수당을 신설하는 편법을 막을 수 있다는 데 있다.

(2) 총액임금제의 운용방법을 살펴보면, 임금대장을 근거로 하여 근로자들이 1년간 받은 총액을 파악한 후 이를 12개월로 나눈 금액이 월임금총액이다. 이 총액임금을 기준으로 노사가 5% 범위 내에서 임금협상을 하는 것이다. 총액임금의 기초자료인 임금대장에는 기본급 및 직책수당 등의 통상임금으로 분류되는 임금과 고정적 상여금, 근속수당, 전근수당 등의 평균임금에 포함되는 임금이 기재되어 있다. 다음의 <표 5>는 총액기준 임금교섭의 지도범위를 요약·정리한 것이다.

< 표 5 >

임금 총액 기준

	구 성 항 목	비 고	
근로소	◎ 기본급	현행지 임도 금기 교준	새 로 운 임 금 교 섭 지 도 기 준
	◎ 통상적 수당(직무수당, 직책수당, 물가수당, 조정수당, 생산장려수당, 기술수당, 벽지수당, 면허수당, 위험작업수당 등)		
	◎ 일률적 정기적 또는 관계적 상여금		
로	◎ 기타수당(봉근수당, 출퇴근보조금, 사택수당, 월동수당, 김장수당, 급식비, 가족수당, 교육수당, 가계보조비, 효도휴가비, 체력단련비 등)		
	◎ 지급기준 변경 등에 따라 인상효과가 나타나는 임금(연월차수당 및 법정수당 지급기준 확대변경)		
특	◎ 연장근로수당, 야간근로수당, 휴일근로수당	제 외 대 상	
	◎ 성과배분적 변동상여금		
	◎ 사전에 확정되지 않은 금품(공로금·위로금·개업축하금, 광고유치 판매실적 등에 따라 추가로 지급받는 수당·장려금, 일·숙직비, 무상 또는 저리용자에 의한 이익		
	◎ 현물급여(식사제공시 식사대, 피복제공시 피복비, 기타 현물급여의 경우 지급당시의 시가에 의한 대금)		

(3) 총액임금제 적용대상업체의 범위에 대하여 살펴보면, ① 종업원 5백명 이상의 대기업 8백 68개 ② 종업원 3백~4백 99명 규모의 서비스업체 3백 42개 ③ 공정거래법상의 시장지배사업체 2백 10개 ④ 정부 및 지방자치단체 투자 출연기관 1천 5백 28개업체 등에서 적용을 받는다.

(4) 공로금·위로금과 같은 성격도 임금교섭의 대상이 되는가에 대하여 살펴보면, 이는 임금제도기준에서 제외가 된다. 그러나 노사가 연말에 공로금의 형태로 일시금을 지급한다는 약속을 하거나 초과근로수당을 초과근로 유무에 관계없이 일정시간 인정할 우려가 있다. 이러한 사례가 있다고 생각될 때에는 즉시 관계부처 합동으로 점검이 실시된다. 이들 돈과 상응하는 물품이 본래의 초과근로수당인지, 아니면 정기적·일률적으로 지급되는지, 수당인지를 판단한 후 조정하게 된다.

(5) 경조비·정보비·교제비·학자금·차량유지비는 임금교섭 지도기준에 들어가는지에 대하여 살펴보면, 먼저 이들 경비가 근로소득원천징수 영수증에 기재되는지의 여부가 가려져야 하며, 사전에 지급이 확정된 경비인지도 판단되어야 한다. 지금까지 경조비는 근로소득으로 보지 않았다. 정보비와 교제비도 사업을 위해 사용되는 비근로소득이므로 임금교섭 지도기준에서 제외된다. 또한 학자금과 차량유지비는 근로소득에 해당되기는 하지만, 실비변상적인 성격이 강하다. 따라서 관행적으로 매년 지급금액 자체의 변동없이 지급되는 학자금과 차량유지비는 교섭대상에서 제외된다.

(6) 임금교섭기준에 포함되지 않는 '기타 사전에 확정되지 않은 금품'은 주로 어떤 것이 있는가에 대하여 살펴보면, 기업에 따라 사전에 확정되지 않은 금품이 다르다. 한 예로서 종업원에게 주는 공로금·위로금·개업축하금 등과 광고유치 또는 판매실적에 따라 사용자로부터 받는 수당·장려금 등이 사전에 확정되기 어려운 지급항목이다.

(7) 생산성 향상 등으로 지급능력이 생긴 기업은 연말에 어떤 방법으로 근로자에게 환원시켜야 하는가에 대하여 살펴보면, 임금교섭이 끝난 후에 경영실적 및 생산성 향상으로 추가적 이익이 발생하였을 때 기업은 이를 사후에 성과배분적 변동상여금을 지급한다. 또한 노사가 합의하여 사내 근로복지기금을 만드는 방법도 있다.

(8) 정부가 임금인상 가이드라인(총액 5%)을 위반한 기업에 대해서는 어떠한 제재가 가해지는가에 대하여 살펴보면, 적정인상률을 지키지 않은 기업은 범정부적 차원의 제재가 취해진다. 경제기획원·재무부·상공부·노동부·국세청 등 관계부처 합동으로 재무제표 및 근로소득 원천징수자료, 임금대장, 급여대장, 임금호봉표 등을 종합적으로 점검한다. 이러한 방법으로 점검한 기업이 총액임금제를 어겼을 경우에는 인력정책심의위원회의 의결을 거쳐 금융·세계상의 강도 높은 제재조치가 취해진다.

(9) 초과근로수당의 산정기초가 된 통상임금과 퇴직금·재해보상금의 산정기초가 되는 평균임금에는 영향을 미치는가에 대하여 살펴보면, 정부는 지급되는 근로소득을 파악할 뿐이지 현행 기본급과 수당 및 상여금 등을 통폐합하는 것은 아니다. 근로기준법상의 통상임금과 평균임금의 개념

은 그대로 유지되며, 초과근로수당·퇴직금·재해보상금 등의 산정기초도 변하지 않는다.

(10) 임금총액을 파악할 때 언제를 기준으로 하는가에 대하여 살펴보면, 임금교섭을 시작하기 전월까지의 1년분 임금을 합산하는 것이 바람직하나, 기업의 회계연도 또는 세무회계연도를 기준으로 할 수 있다.

(11) 총액임금제를 근로자들에게 어떤 방법으로 알려주며, 원천징수 영수증에 나타나는 근로소득 총액을 급여항목별(기본급·수당·상여금 등)로 파악해야 하는가에 대하여 살펴보면, 1년간의 임금지급 총액과 월평균 임금을 기존의 임금명세서나 별도의 양식을 사용하여 근로자 본인에게만 알려준다. 현행 소득세법은 사업주가 근로소득 연간총액(1월 1일~12월 31일)을 근로소득원천징수 영수증을 통해 익년 2월 말일까지 개별 근로자에게 알려주도록 규정하고 있다. 이 영수증에는 과세소득을 급여와 상여금 총액으로, 비과세소득을 연월치수당·정근수당 등으로 나누어 기재하고 있다. 이러한 세법상의 규정을 준수하면 되는 것이지, 별도의 항목으로 임금을 구분하여 파악할 필요는 없는 것이다.

그러나 이러한 정부의 총액임금제에 대한 강력한 시행방침은 당초 정부에서 내세운 임금체계의 개선이라는 명분과는 달리 임금인상의 억제외도를 강하게 드러낸 것으로 노동계의 반발이 예상된다. 특히 정부가 1991년에 총액임금제의 도입을 위해 관련법 제정을 추진했으나, 여론의 지지를 받지 못해 무산됐던 점을 감안하면 행정력만으로 총액임금제를 강행할 경우에는 많은 무리가 따를 수 밖에 없다. 더구나 정부의 임금인상선을 위반한 기업에 대한 강력한 제재조치가 가시화될 경우에 법적용의 근거를 둘러싸고 논란이 일어날 소지가 많을 것이다. 또한 국내기업의 복잡한 임금체계 및 구조에 비추어 총액임금제가 적용되는 고임금기업 선정기준이 객관성을 확보하기 어렵고, 정부차원의 고임금기업과 그렇지 않은 기업의 분류도 그 기준설정이 간단치 않아 부작용이 따를 것으로 보인다. 그리고 무엇보다도 우려되는 것은 그동안 정부의 임금정책이 큰 실효를 거두지 못한 예에서 보듯이, 기본적으로 노사간의 자율적인 합의사항인 임금인상문제에 대한 정부의 지나친 간섭은 노동조합 및 근로자들의 반발을 초래할 수밖에 없다는 것이다.<sup>46)</sup> 매년 임금협상을 주도해 온 대기업 중에서, 특히 정부가 임금인상 억제업종으로 지목하고 있는 일부 중점관리 사업장에서는 벌써부터 노동조합을 중심으로 한 거센 반발을 보이고 있다.<sup>47)</sup>

46) 동아일보, 1992년 1월 29일자(제21722호), 9면.

47) 예컨대, 政府投資機關 勞動組合 協議會의 회원조합인 전국전력노동조합·한국전기통신공사노동조합·전국담배인삼노동조합·대한석탄공사노동조합·대한주력공사노동조합·한국도로공사노동조합·한국토지개발공사노동조합·농어촌진흥공사노동조합·한국수자원공사노동조합·한국관광공사노동조합·한국가스공사노동조합·농산물유통공사노동조합·국정교과서노동조합·대한광업진흥공사노동조합·한국석유개발공사노동조합·대한무역진흥공사노동조합·근로복지공사노동조합·한국조폐공사노동조합 등은 1991년 12월 23일에 '신뢰성 없는 임금정책에 대한 항의 농성을 풀면서'라는 성명서에서 ① 우리는 정부투자기관 및 기타 관련조직과 연대를 더욱 공고히 하여 정부투자기관의 경영자율권과 노사교섭권을 적극적으로 확보한다. ② 우리는 1992년도 임금조기타결을 강행하는 정부당국의 획책을 전면 거부하면서 우리들의 주장이 관철될 때까지 모든 조직의 역할을 총동원하여 투쟁을 전개해 나간다고 주장하고 있다.

## V. 結語：年俸制導入의 效果와 問題點 및 展望

연봉제는 연공서열형 임금의 요소를 배제하고, 능력과 실적 및 공헌도 등에 따라서 연간 임금액을 결정하는 능력중시형의 임금관리제도이다. 여기에서 연봉액은 전년도의 연봉액을 기준으로 하여 연간 얼마로 결정되며, 기본급·제수당·상여금의 구별이 없는 것이 원칙이다. 그러나 실제 운용에 있어서는 사회보험료, 퇴직금의 산정기초로 삼기 위해 기본급에 상응하는 부분을 별도로 결정하고, 통근수당과 시간외수당을 별도로 지급하기도 한다.

이러한 연봉제를 도입·실시하였을 경우에 나타나는 효과로서는 다음과 같은 점을 들 수 있다.

① 근로자의 경영감각이 배양된다는 것이다. 본래 일본의 연봉제는 근래들어 시작된 것이 아니며, 일찌기 에도(江戸)시대의 石高에서 나타나고 있는 俸祿이 바로 연봉액이었으며 메이지(明治)정부의 고급관료도 연봉제였다. 구미제국에서는 매니저(manager) 이상의 간부는 연봉제의 적용을 받고 있으며, 연봉제로 근무하는 것이 엘리트의 징표이면서 간부의 상징인 것이다. 간부사원에게도 임원과 같은 연봉제에 의해 경영자에 준하는 책임감을 부여하며 자신이 달성한 업무성과와 연봉액과의 수치비교에 의한 경영감각의 향상을 기대할 수 있다.

② 근로자의 활성화 및 사기양양이 가능하다. 기존의 월급방식에서는 업적과의 상관관계가 적음으로써 긴장감이 덜한데 비하여, 연봉제에서는 내년의 연봉액이 얼마 만큼이나 증감액될지 모른다. 이는 근로자 자신의 업적에 따라 연봉액이 결정되기 때문이다. 따라서 연봉제에 있어서의 근로자는 자기 자신과 가족을 위해서라도 긴장과 함께 노력을 경주할 것이며, 또한 이 결과로 나타난 업무성과에 따라 수입이 늘어나는 것을 일목요연하게 보여준다. 결국 연봉제의 운용은 근로자의 활성화로 귀착되고 도전감을 고취시키는 결과를 가져온다.

③ 과감한 인재의 등용이 가능하다. 기업의 사활이 걸려있는 중요한 부문(예컨대 첨단사업·신규사업부분·국제영업부분 등)에 있어서 필요한 인재의 확보문제는 연봉계약에 의한 채용을 통하여 해결할 수 있다. 특히 즉시 활용할 수 있는 전문직 인력을 확보하려고 할 경우(외국국적 기술자의 초빙문제)에는 기존 급여의 테두리 내에서 대처할 수 없기 때문에 연봉제는 이의 해결책으로서 매우 유효한 수단으로 평가된다.

④ 임금관리가 보다 간편하고 용이하게 된다. 월급방식의 경우에 있어서 승급시기에 임금담당자는 승급의 대상항목·비대상항목·연령·학력·가족수 등의 여러 항목들을 실수없도록 확인하여야 하지만, 연봉제의 경우에는 새 연봉액을 월수로 나누는 정도의 작업만 하게 된다. 비록 임금관리를 손쉽게 하기 위해서 연봉제를 도입하는 것은 아니지만, 적어도 임금담당자로서는 임금관리에 별달리 큰 신경을 쓰지 않아도 된다는 것이다.

⑤ 근로자의 능력과 연봉액이 철저하게 직결된다. 월급방식의 경우에 있어서 월봉 60만원,

직책수당 5만원, 가족수당 2만원일 때 월수 100만원, 상여금을 하계와 동계에 각각 100만원씩으로 정한다면 근로자는 자신의 능력을 고려하지 않고 월수 67만원과 연 2회의 상여금액만을 생각하게 된다. 또한 근로자는 연수 1천 4만원이라는 금액을 연말정산 때에 원천징수표를 보면서 역으로 환산하는 정도이다. 따라서 근로자는 자신의 능력이 임금으로 표현되고 있다는 생각은 할 수가 없다. 더우기 가족수당은 자기능력과 전혀 관계가 없다. 그러나 연봉제에서는 가령 동일한 1천 4만원이라고 할 경우에 같은 숫자라고 하더라도 연봉액의 1천 4만원은 월급여방식의 연수 1천 4만원과는 의미가 전혀 다르다. 연봉계약사원은 자신의 능력이 1천 4만원이라는 점과 1년 365일 동안(다음 계약갱신 때까지) 1천 4만원이라는 숫자를 잊지는 않는다. 따라서 동일한 1천 4만원이라도 연봉제쪽이 기업으로서는 능력주의라는 점에서 확실히 투자효과가 높다는 것이다.

⑥ 연도 초에 연간 임금액이 결정되기 때문에 예산관리가 쉬워진다. 계약사원의 연봉제에서 인건비 총액으로 볼 경우 기존의 월급제보다도 예산액이 압축되는 장점이 있다. 예컨대 중도채용을 포함하면 정사원의 생애임금은 퇴직금·연금·복리후생비 등을 포함하면 상당한 거액이 된다. 연봉계약사원의 보수를 상당히 높게 책정한다고 해도 장기적인 안목에서 보면 채산성이 있는 것이다.

⑦ 연봉액의 갱신은 근로자 자신의 신고와 경영자 사이의 면접(협의)를 통해서 결정된다. 연봉 적용자와 경영자는 대화(협의)의 장을 통하여 상호 의사소통이 원활하게 이루어지며, 또한 근로자는 회사의 실정을 충분히 이해할 수 있기 때문에 노사협조가 이룩되는 부차적인 효과도 기대할 수 있다.

이에 반하여 연봉제에 있어서는 다음과 같은 문제점 내지 단점을 지적할 수 있다.

① 연봉액의 산출에 대한 신뢰성이 문제가 된다. 예컨대 새 연봉액이 1천 4만원과 904만원인 두 종업원이 있을 경우에 과연 이들은 100만원이라는 능력의 차이가 있는가, 또한 자신의 새 연봉액은 도대체 어떻게 결정되는 것인가 하는 명확한 계산방식이 마련되어 있지 않는 한 이러한 의구심은 언제나 존재하게 된다.

② 연봉액의 증감에 따른 충격이 있다. 연봉제는 전년도 실적에 평가하여 새 연봉액을 결정하는 관계로 감액될 염려도 있다. 이것이 또 다른 연봉제의 도입목적이라고도 할 수 있으나, 월급제라면 실적을 이유로 감액되지는 않는다. 따라서 연봉제의 도입으로 인하여 연봉적용자는 수입이 줄어드는 것은 아닌가 하는 불안감 때문에 근로자의 사기가 저하될 위험도 있다.

③ 연봉계약사원의 고용은 법적인 계약에 있어서 1년 계약의 갱신을 통하여 관리하고 있는데, 연봉액의 결정적인 영향을 미치는 업적평가를 단기간(1년)으로는 제대로 해낼 수 없는 경우가 많아 적어도 3년 정도의 기간이 필요하다는 지적도 많다. 그리고 1년 계약에 의한 갱신이 계약사원 스스로가 의면적으로는 아무렇지 않은 듯이 행동하지만, 내면적으로는 불안감을 느낀다는 점을

부정할 수 없다.

④ 연봉계약사원의 경우에 있어서 고용의 불안정을 초래할 수 있으며, 이는 회사에 대한 근로자의 애사심 및 근로자 상호간의 단결과 화합에도 나쁜 영향을 줄 수도 있다. 또한 근로자의 이직률이 높기 때문에 자칫 잘못하면, 기업경영상의 비밀과 노하우의 사회유출의 가능성이 있다.

⑤ 연봉제의 도입에 있어서 충분한 준비와 유지에 노력하여야 한다. 연봉제는 임금관리가 쉬운 반면에, 공정·타당성을 기하기 위해 복잡한 수식으로 계산하든지, 서류를 작성한다든지 하는 면담의 준비를 하여야만 한다. 따라서 연봉제를 효과적으로 운용하기 위해서는 이러한 문제점들의 개선에 노력하여야 하며, 앞으로도 계속 시행착오를 거듭하면서 완성도 높은 연봉제를 구축해 나가야 한다.

최근 우리 나라 경영계에서는 국내외에 급격한 기업환경 변화에 대응하여 기존의 인사관리 관행이나 임금체계에 관한 개편을 활발하게 논의하고 있다. 한국경제의 개방화와 국제화 추세에 따라 국제경쟁력 강화라는 측면에서 근로자의 생산성 제고노력이 요구되고 있다. 기업의 성장추세가 둔화됨으로써 근속연수에 의해 지위나 임금이 상승하는 연공급 체계의 합리성은 상실되고 있다. 한국의 임금체계 개편의 기초는 기업내 개별근로자의 기본급, 승진 및 승급이 결정기준으로 하는 학력·연령·근속연수 등의 숙인적 요소가 축소되고 숙인적 요소가 확대되어야 한다.

임금체계를 개편되어야 한다는 시대적 요구를 고려할 때, 연봉제는 개별근로자의 동기부여나 생산성 향상의 기능을 강화하는 방향에서 긍정적으로 고려되어야 한다. 그러나 총액관리연봉제와 같은 완전 개별성과급제도로서의 연봉제는 연공중심의 현행 임금체계와는 그 구조나 개념이 매우 상이하기 때문에 특수직종이나 관리직 등의 일부 근로자에게만 도입되리라고 전망된다. 기업성장속도의 둔화, 조직구성원의 고령화에 따라 임금관리 측면에서 보다 새롭고 합리적인 기준이나 운영 방침을 필요로 하는 대부분의 기업에서는 완전연봉제와 기존 임금체계와의 혼합형태인 연봉제의 도입이 적극적으로 검토되리라고 예상된다. 특히 정기승급, 연례적 기본급의 인상 및 상여금이 개별근로자의 인사고과에 기준하기 보다는 일정 기준에 의하여 획일적으로 결정되는 현행 임금체계의 개선대안으로서, 동일한 학력·경력의 소유자라도 업무성과에 따라 개별근로자의 임금이 차별화되는 연봉제적 요소의 도입은 의미가 클 것이다.

그러나 성과와 개별근로자의 임금을 연계시킴으로써 개별근로자의 성과가 제고된다는 전체에 기초한 연봉제를 포함한 개별성과급제도는 그 운영상 극복되어야 할 과제가 많다. 먼저 제도로서 개별성과급 요소가 도입·운영되는 경우에는 기업의 전략적 목표나 경영이념도 합치되어야 한다. 성공적인 연봉제의 도입과 운영을 위해서는 근로자들의 경영자에 대한 신뢰, 해당 근로자들의 동의를 전제로 한 평가기준, 평가자의 주관적인 편견을 제거시킬 수 있는 결과지향적 평가기준, 정확한 평가절차를 인지하게 하는 피드백(feedback) 제도, 평가오류를 줄이며 피평가자의 합리적

인 요구를 수용하는 평가자의 교육, 적절한 업적평가제도 및 성과동기유발제도로로서의 임금제도의 효율성에 대한 연구와 검토가 필요하다. 그리고 연봉제로의 임금지급형태를 전환하는 경우에 있어서는 근로기준법 등 현행의 노동관계법 체계가 연봉제 임금을 전제하지 않으므로 시간외수당의 기준이나 계산방법 등의 문제가 발생한다. 아직도 연봉제가 일반화되지 않은 현실을 감안할 때에 연봉제를 도입하려는 해당 기업은 자사의 실정에 알맞게 적절한 취업규칙을 제정하거나 연봉계약서에 관련조항을 사전에 명시하는 실무적인 고려가 필요하다.