

국내기업 임금·보상체계 문제점과 대응방안

금전적 보상과 비금전적 보상을 총보상으로 생각하고
구성원의 생계적 안정과 성장의 욕구에 대한
양자택일이 아니라, 양자 모두를 충족시키는
평가·보상시스템을 찾아야 한다.



윤정구

이화여자대학교 경영대학 교수
jkyoon@ewha.ac.kr
미국 아이오와대학교 박사
前 미국 코넬대학교 조직행동론학과 겸임교수
前 한국조직경영개발학회, 대한리더십학회 회장 등
저서 「초부카시대 지속가능성의 실험실: 애틀라미」 등

국내기업 임금과 성과에 대한 평가·보상의 가장 큰 문제점은 시대에 맞는 임금체계가 확립되지 않아서 혼돈 속에 있는데, 다시 경제·경영환경이 급격하게 변화해서 그나마 만든 임금 a 및 성과에 대한 보상체계가 그 목적을 제대로 달성하지 못하고 다시 디커플링을 경험하고 있다는 점이다.

국내기업 임금체계 실태와 문제점

국내기업의 임금·보상체계는 1997년 외환위기(IMF)가 개입하면서 기존의 연공급을 개별적 성과가 반영될 수 있게 최적의 조합을 만드는데 관심이 집중되어 있었다. 연공급은 근속 연수나 직급이 상승하면 임금도 상승하는 구조다. 연공급은 회사와 조직구성원의 관계가 평생고용의 관계에 있을 때 개발된 임금체계다.

평생고용의 기조에서 연공급은 구성원의 연령증가에 따른 생활안정을 도모해 구성원의 이직의도를 해결하고 조직에 대한 안정적 헌신을 증가시킨다. 연공급은 회사도 구성원만 열심히 단결하면 망할 일이 없을 것이라고 가정한다. 이런 상황에서 가장 중요한 변수는 충성심 넘치는 구성원을 얼마나 확보할 수 있는가이다.

외환위기와 동시에 경쟁력이 떨어진 기업이 도산하는 사태가 속출하자 회사가 무너지지 않는다는 가정이 사라졌다. 경쟁에서 이길 수 있는 기업만 생존한다는 가정 아래 구성원의 경쟁력을 높이는 임금체계에 관해 고민하게 된다. 기본급이 연공서열에 의해서 단일하게 결정되는 구조가 허물어지고, 성과에 영향을 줄 수 있는 직무급이나 직능급이 결합하는 구조적 변화를 경험한다.

고용노동부의 '사업체 노동력 부가조사'는 임금체계를 호봉급·직능급·직무급으로 구분하여 조사하고 있다. 2023년 임금체계 실태조사¹⁾에 따르면 직군별로 호봉급에 따라 기본급을 정하는 비율이 경영지원직 59.2%, 생산기능직 71.2%, 판매직은 45%였다. 나머지가 직능급과 직무급으로 채워지는 것이어서 여전히 기본급에서 연공급이 차지하는 비중이 월등하게 높다. 기본급에서 호봉급을 낮추고 직능급과 직무급을 높여가며 최적의 조합을 만들어내는 것이 관건이었다.

연공급을 강력하게 주장하는 노조와 정규직 근로자의 눈치를 살펴야 하는 정부의 미진한 태도 때문에 임금체계의 혁신은 늦어지고, 연공급이 오히려 대세로 굳어지는 틈에 연공급과 경쟁을 통해 생존해야 하는 경제·경영의 생태계 사이의 디



구성원 모두가 같은 배를 탄 운영공동체임을 일깨워주는 임금·보상체계가 설계되어야 한다.

커플링은 더욱 심화되고, 결국 경영환경은 다시 변화해서 임금체계가 동기의 기제로 작동하지 못하고 있다.²⁾

연공체계는 대기업 유노조 기업을 중심으로 정치적 세력의 지지를 받고 있어서 내부 노동시장을 더욱 강화시킨다. 생산성을 따라잡지 못하는 임금체계 구조적 문제는 외부 노동시장에 전가되어 비정규직을 양산해 결국 노동시장을 양극화 시켰다. 이외에도 연공제는 여성 구성원의 비정규직화, 청년실업의 원인으로 지목되고 있다.

이런 문제를 해결하기 위해 교육지책으로 도입된 것이 보상구조 기본급으로 제공되는 고정급 변동급의 비율을 조정하는 방식이다. 2023년 고용노동부 사업체 노동력 부가조사에 따르면, 경영지원직의 경우 고정급의 비율은 85.7%, 개인성과급과 집단성과급을 합한 변동급의 비율은 4.7%였다. 2020년에 3%, 2021년 3.7%, 2022년 4.6%, 2023년 4.7%로 증가하는 추세를 보이고는 있으나 절대적 비율에서 고정급과 비교가 되지 않는다. 생산기능직의 경우 고정급이 75.6%, 변동급이

4.7%이다. 판매서비스직의 경우는 고정급이 81.1%, 변동급은 7.4%이다.³⁾

매년 이뤄지는 임금인상은 큰 비율을 차지하는 고정급에 적용되는 것이어서 생산성과 상관없이 임금 인플레이션을 초래했다. 실제로 임금인상 수준은 이미 일본을 넘어섰다. 실제로 한국기업의 임금수준은 2022년 월 399만 원인데 비해 일본은 379만 원이다.⁴⁾ 대한민국 GDP 성장률이 1% 내외임을 고려한다면, 임금을 올릴 여력이 없음에도 대기업의 정규직 임금은 지속해서 생산성과 무관하게 상승하고 있다.

고도의 전문기술을 가진 개별적 인재를 유입하기 위해 임금을 유인으로 사용하는 것은 당연한 일이지만, 기업의 노동생산성은 제자리임에도 평균임금을 상승시킨다면 임금발 인플레이션의 직격탄을 맞는다. 지불여력이 있는 대기업이 단기적 노동생산성을 위해 임금인상을 한다면 지불여력이 없는 중소기업의 노동시장을 심각하게 위축시킨다. 임금구조를 시대에 맞게 고쳐나가서 각 회사에 맞는 고유한 임금체계의 조합

이 만들어내지 못하는 동안 연봉제 중심의 임금체계는 노동시장을 양극화시켜 지금의 왜곡을 만들었다.

국내기업 보상체계의 접근방향

임금체계가 자동차의 엔진이라면 이 엔진을 기업이 나아가야 하는 성과의 방향과 정렬시키는 문제는 성과보상체계의 문제다. 아무리 뛰어난 임금체계를 가지고 있어도 이 임금체계를 구성원의 동기를 극대화해서 생산성을 높이는 쪽으로 연동시키는 평가보상체계를 작동하지 못하면 임금체계는 밑 빠진 독이다.

같은 노동시간에 같은 기술수준으로 일한다고 가정하면 노동생산성을 끌어올릴 수 있는 유일한 방법은 열의를 가지고 몰입해가며 일해야 한다. 2020년에서 2022년까지 Gallup이 조사한 국가별 근로자들의 직무몰입(Job Engagement) 수준을 비교해보면, 대한민국은 최하위 수준이다.⁵⁾

예를 들어 대한민국 근로자 중 열의를 가지고 몰입해서 일하는 근로자는 전체 근로자의 12% 정도다. 조사대상국 125개국 평균이 21% 정도로 낮지만, 대한민국의 순위는 이보다 더 낮은 107위다. 이전 조사보다 순위가 계속 떨어지고 있다. 열의를 가지고 일하는 비율은 미국 34%, 캐나다 21%, 독일 16%다. 노동생산성은 물리적·양적 시간인 크로노스(Chronos) 시간의 문제가 아니라 주어진 물리적 시간 동안에 얼마나 집중적으로 일할 수 있는지의 문제다. 노동생산성은 카이로스(Kairos) 시간, 즉 체험된 질적 시간의 문제다.⁶⁾

글로벌 기업이 특별히 신경을 쓰고 있는 ‘직원체험’이란 개념도 일을 통해 자신이 성장하는 카이로스 시간을 경험하는지 문제다. 크로노스의 시간으로 1만 시간을 일해도 자신의 성장을 체험하지 못한다면 카이로스의 시간은 없는 것이다. 카이로스의 시간으로 일한다는 것은 근로자가 몸·마음·정신을 통합해 목적을 실현하는 온전한 주인으로 일하는 것을 의미한다. 체험된 시간인 카이로스 시간 개념에 대한 이해가 없다면 임금과 보상은 물리적 시간이라는 크로노스의 제로섬 논쟁을

벗어나지 못한다.

특히 근로자의 대부분을 차지하고 있는 MZ세대 직업 가치관을 보면, 일자리의 안정성을 최우선으로 하면서도 일과 휴식의 균형을 중요하게 생각한다. 한편으로는 직업을 통해 승진·급여인상 등의 물질적 성공을 넘어 업무를 통한 성취와 의미도 중시하고 있다. 충족하지 못한 직접동기를 임금과 인센티브로 보상받았던 X세대와는 달리 이들에게 직장과의 안정성은 필요조건이다.

MZ세대는 금전적 보상과 비금전적 보상이 서로의 부족분을 상쇄하는 개념이 아니라 필요조건과 충분조건으로 차별적으로 기능한다. 즉, 생계를 넘어서는 금액에 대해 안정적으로 임금을 요구하고 성과에 대한 인센티브에 관해서는 공정하게 처리되는 것을 요구하고, 이것을 일의 필요조건이라고 생각한다. 필요조건은 MZ세대가 열심히 일하지 않는 이유를 설명할 수는 있어도 이들이 열심히 일하는 이유를 설명하지는 못한다.

MZ세대에게 노동생산성을 결정하는 요소는 안정성·성과평가의 공정성을 전제로 개인에게 맞춤형으로 제공되는 성장체험이라는 비금전적 동기가 좌우한다. 카이로스 시간이 드러이므로 제공되지 못한다면, 이들 MZ세대의 직무몰입을 독려할 방법이 없다.

간접동기는 일의 본질과는 직접 상관이 없는 복지나 금전적 보상이고, 직접동기는 일에 대한 의미·일의 즐거움·일을 통한 성장체험이 결정한다. 간접동기는 일하지 않으면 정서적·경제적 압박감을 벗어날 수 없거나 그냥 타성 때문에 일하는 동기다.

직접동기는 기업이 크로노스의 시간 개념을 극복하고 카이로스의 체험된 시간으로 일할 때 충족된다. 간접동기를 통한 직무몰입의 증가는 어떤 일정 수준까지는 가능하지만, 일정 수준을 넘으면 전혀 영향을 미치지 못한다. 우리가 경험하는 낮은 노동생산성은 카이로스의 시간을 통해 직접동기를 늘려야 함에도 쉽게 돈과 물리적 시간으로 해결할 수 있는 간접동

기만에 지나치게 의존한 결과다.

국내기업도 물론 복지와 임금인상이라는 간접동기를 통해 구성원의 직무몰입에 영향을 미칠 수 있는 열악한 작업장이 존재하는 것도 사실이다. 하지만 일반 구성원의 저몰입 현상은 금전적 보상을 넘어 일에 몰입을 일으키는 직접동기의 부재로 생긴 현상이다. 몰입의 문제를 해결하지 못했던 이유도 따지고 보면 모든 것을 복지와 금전적 보상으로 해결할 수 있다는 잘못된 믿음에 따라 성과나 생산성과는 상관없이 임금과 복지를 과도하게 상승시켰기 때문이다. 임금과 복지는 올라가면 본래의 상태가 아니라 올라간 상태를 기준으로 삼는 톱니바퀴 효과가 있다. 다음 해에도 같은 인상분을 올린다면 같은 성과를 기대할 수 없다.

간접동기를 통한 직무몰입의 증가는 어떤 일정 수준까지는 가능하지만, 일정 수준을 넘으면 전혀 영향을 미치지 못한다. 우리가 경험하는 낮은 노동생산성은 카이로스의 시간을 통해 직접동기를 늘려야 함에도 쉽게 경제적 보상과 물리적 시간으로 해결할 수 있는 간접동기만에 지나치게 의존한 결과다.

국내기업에서 평가·보상체계가 이런 최적점을 찾아 생산성에 이바지하지 못한 이유는, 금전적 보상체계에 의존해 과도한 비교 경쟁, 초단기적 성과주의, 결과 중심주의를 부추겨 기업의 미래에 대한 믿음인 지속가능성을 붕괴시켰기 때문이다. 이런 와중에 성과평가에 대한 불공정성도 시스템에 대한 불신의 요소로 작용하고 있다.

간접동기와 직접동기를 적절하게 동원할 수 있도록 금전적 보상과 비금전적 보상을 총보상으로 생각하고 구성원의 생계적 안정과 성장의 욕구에 대한 양자택일이 아니라, 양자 모두를 충족시키는 평가보상 시스템을 찾아야 한다.

임금·보상체계에 대한 제언

지금 세계경기는 L자 경기다. 모든 국가가 성장이 정체된 상태다. 이런 상태의 심각성에 대해 미국의 전경련 BRT(Business Roundtable)은 2019년 8월 19일, 그간 기업을 이끌어왔던 기조

인 신자유주의에 대한 포기선언을 감행했다. 시장에서의 무한경쟁을 기치로 주주이익을 극대화하기 위한 경영이 양극화의 주범이고, 이런 양극화가 지속되는 한 반기업 정서는 생태계의 공멸을 초래할 것이라고 규정했다.

새롭게 채용된 기업다운 기업의 정의는 ‘기업이란 공공선에 대한 존재목적을 실현하는 약속을 지켜 경제적 이윤이 따라오게 만드는 것’이다. 존재 목적을 끝개로, 경제적 이득이 밑개로 선순환 구조를 가진 기업만이 21세기 L자 경기에서 살아남아 지속가능성을 실현할 수 있다고 설명한다.

국내기업도 이런 글로벌 기조에 맞춘 임금·보상체계를 설계해야 글로벌 밸류체인에 합류할 수 있다. 기업이라면 홈페이지 한구석에 유명무실화된 기업의 사명과 목적·비전을 다시 살려내고 이런 기업의 존재이유를 실현하는 사명에 구성원이 자발적으로 협업할 수 있는 구조로 임금·보상체계를 설계해야 한다.

회사만의 사명과 목적을 살린 임금과 보상체계의 믹스가 구성되어야 하며, 구성원이 사명을 실현하기 위해 협업이 최대한 장려되는 구조로 임금·보상체계가 설계되어야 한다. 재무적 결과를 따라가는 구조가 아니라 사명이 달성되면 재무성과는 자연스럽게 따라오는 구조로 설계되어야 한다. 공동의 목적, 협업에 대한 공동의 책무, 사명을 달성하지 못한 결과에 대한 공동의 책임이라는 삼박자가 서로 강화되어, 구성원 모두가 같은 배를 탄 운명공동체임을 일깨워주는 임금·보상체계가 설계되고 실험 및 검증되어야 할 것이다.

*주

- 1) 주민경 (2023). 2023년도 임금체계 및 인력운용 실태조사: 임금체계 현황을 중심으로. 임금정보브리프, 제4호, 통권 90호.
- 2) 이을터 (2014). 노조 사업장의 임금체계 개편 사례 및 과정 연구. 한국노동연구원 보고서.
- 3) 주민경 (2023). 2023년도 임금체계 및 인력운용 실태조사: 임금체계 현황을 중심으로. 임금정보브리프, 제4호, 통권 90호.
- 4) 한국경영자총협회 (2024) '한·일 임금현황 추이 국제비교와 시사점' 보고서.
- 5) Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report, Three-Year Rolling Engagement Trends by Country.
- 6) Neel Doshi & Lindsay McGregor (2015). Primed to Perform, Harper Business