

勞 動 經 濟 論 集
 第29卷(2), 2006. 8, pp.29~66
 © 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

우리나라 기업의 성과급제 도입효과*

- IMF 외환위기 전후 대기업 인사데이터를 중심으로 -

엄동욱**

본 연구는 우리나라 내부노동시장에서의 임금결정구조가 어떻게 변화하였는지를 살펴보기 위해 우리나라 대기업의 인사데이터(1996~2000년)를 활용하였다. IMF 외환위기 이후 한국 대기업을 중심으로 성과급제가 광범위하게 확산되었는데, 과연 이 기업이 의도한 대로 연공임금성을 완화시키고 성과에 따른 보상을 구현했는지를 검증하였다. 임금함수 추정을 통해 성과급제 도입 전후의 임금구조와 임금결정방식을 비교분석한 결과, 실질적인 연공임금성 약화가 이루어지지 못했지만, 성과에 따른 보상은 인사고과에 따른 임금격차로 반영되었고, 성과급제 도입후 지속적으로 확대되고 있어 기업이 의도한 대로 성과에 따른 보상이라는 성과주의 인사제도의 효과가 나타났다. 그러나 이러한 효과에도 불구하고, 아직도 기업이 연공임금체계에서 완전히 탈피했다고 판단할 수 없다. 그 이유는 기업 보상전략의 기본이 되는 직급별 임금구조의 차이가 성과주의 인사제도의 도입에도 불구하고 여전히 유효하게 작동하고 있기 때문이다.

— 주제어 : 내부노동시장, 임금결정, 임금함수 추정, 성과급제, 인사경제학

* 본 논문은 필자의 박사학위 논문 제4장을 수정·보완한 것이다. 지도해 주신 연세대학교 김 황조, 구성렬, 정진욱, 최강식 그리고 양혁승 교수님께 감사드린다. 또한 한국노동경제학회 2006년 하계학술대회에서 보완사항을 지적해 주신 성균관대학교 조준모 교수님과 심사 과정을 통해 본 논문을 꼼꼼히 살펴주시고 유익한 논평을 해주신 익명의 논평자들에게 감사드린다. 그럼에도 불구하고 여전히 남겨진 오류는 전적으로 필자가 고민하고 해결할 몫이다.

** 삼성경제연구소(edwmidas@seri.org)

I. 서 론

본 연구는 기업에서 성과급제¹⁾를 도입했을 때 임금효과, 즉 임금구조와 임금결정요인이 어떻게 변화되었는지를 살펴본다.²⁾ 잘 알려져 있는 것처럼 내부노동시장에서 근로자의 임금수준은 인적자본수준과 기업의 인사제도에 따라 결정된다. 따라서 특정 기업이 성과급제를 도입했다면, 이러한 인사제도의 변화가 실제 임금구조를 어떻게 변화시켰는지 그리고 임금결정요인 측면에서 어떤 변화가 나타났는지 살펴보는 것이 필요하다.

IMF 외환위기를 계기로 우리나라 기업들은 성과주의 인사제도를 활발하게 도입하였다. 그러나 기업이 연봉제와 같은 성과급제를 도입했다고 해서 연공서열형 임금체계가 곧바로 성과주의형 임금체계로 바뀌었다고 보기는 어렵다.³⁾ 그 이유는 기업 차원에서

- 1) 본 연구에서 정의하는 성과급제는 기업 내에서 주로 연봉제로 불리는 임금체계를 의미한다. 기업 현장에서는 연봉제라는 의미가 성과주의형 임금체계의 대표격으로 지칭되고 있으나, 실제 성과주의형 임금체계는 보다 다양한 내용을 포함하고 있다. 또한 연봉제라는 개념 자체는 월급여의 지급방식을 의미하기 때문에 본 연구에서는 가급적 성과급제라는 용어를 사용하며, 필요시 연봉제라고 표현할 것이다. 통상적인 연봉제는 비호봉제 형태의 기본급과 능력과 성과에 따라 기본급을 조정하는 고과승급, 그리고 기타 부가급여를 조정하는 인센티브로 구성되어 있다(박준성(2004: 53) 참조).
- 2) 본 연구에서 임금효과는 임금구조와 임금결정방식의 변화를 의미한다. 일반적으로 임금구조는 산업간, 지역간, 기업간, 직종간, 남녀간, 연령간 임금격차가 나타나는 임금분포를 의미하지만, 기업 인사데이터를 분석 대상으로 할 경우, 직종간, 남녀간, 그리고 연령간 임금격차에 초점을 맞추게 된다. 이는 경영학(인적자원관리)에서 관심을 갖는 임금체계의 개념과는 차이가 있다. 또한 임금결정요인은 경제학의 인적자본이론에서 제시한 요인들(학력, 근속연수, 성별 등)을 중심으로 논의한다. 따라서 경영학에서 보는 임금결정요인과는 개념상 차이가 존재한다. 즉 경영학(인적자원관리)에서는 임금이 조직 내·외부 환경적 요소와 개인별 차별요소에 의해서 영향을 받는다고 보는데, 여기서 개인별 차별요소 중 종업원의 상대적 가치와 교육의 신호기능이 본 연구에서 관심을 두는 임금결정요인이라고 볼 수 있다(이진규(2001: 408~412) 참조).
- 3) 노동부(2005)의 「연봉제 및 성과배분제 실태조사」는 IMF 외환위기 이후 연봉제를 도입한 기업의 비율이 계속 증가했음을 보여주고 있다. 한편, 노동부의 「임금구조기본통계조사」 결과를 보면 연봉제를 적용받는 근로자의 비율이 그리 높지 않다는 것을 확인할 수 있다. 특히 임금지불 형태를 보면, 연봉제가 적용되고 있는 임금근로자는 2000년 조사대상자의 12.0%에 불과하며, 2002년의 경우에도 조사대상자의 19.4%로 나타나 연봉제를 도입한 기업의 비율보다 낮게 나타난다. 물론 기업단위 조사와 근로자 개인단위 조사의 차이 때문에 직

성과급제가 도입되었다고 하더라도 근로자의 직급이나 직무에 따라 제도 변화가 적용되는 범위가 한정되어 있었기 때문이다. 또한 모든 근로자를 대상으로 제도변화를 꾀한 경우라고 하더라도 성과주의형 임금체계로의 전환이 성공적으로 이루어졌는지에 대한 의문은 지속적으로 제기되고 있다.

특히 기업들은 연봉제를 도입하면서 호봉제를 폐지하는 것, 그리고 성과에 연동한 보상차별화를 통해 개인의 능력과 업적에 따라 임금차등폭을 확대한다는 것을 기본원칙으로 제시하였지만, 과연 연공임금성 약화가 의도한 대로 관철되었는지는 확인하기 어렵다.⁴⁾ 또한 개인별 능력과 업적에 따른 임금 차별화를 꾀하고 있는 경우, 임금 차별화를 위한 제도설계에도 불구하고 여전히 연공에 따른 임금효과가 높다고 한다면 기업의 의도한바, 임금유연성을 확보하는 데 성공했다고 하기 어려울 것이다.⁵⁾

이와 같이 기업이 성과주의 인사제도를 도입함으로써 임금결정방식에 있어서 성과에 따른 보상 개념이 제대로 반영되었는지의 여부에 대해서는 논의가 미진한 실정이다.⁶⁾ 따라서 본 연구는 기업이 도입한 성과주의 인사제도가 어떤 효과를 낳았는지를 살펴봄으로써 우리나라 기업 내부노동시장에서의 변화를 설명하는 데 일조할 것으로 기대한다.⁷⁾

접적으로 비교하기는 어렵다. 즉 기업단위 조사는 100인 이상 기업을 대상으로 한 조사이고, 근로자 개인단위 조사는 5인 이상 기업에 종사하는 근로자를 대상으로 한 조사이기 때문에 직접적으로 비교할 수는 없지만, 전반적인 추세를 보는 데는 무리가 없다고 판단된다.

- 4) IMF 외환위기 이후 도입된 성과주의 인사제도에 대해서는 박우성·노용진(2001), 유규창·박우성(2001)을 참조.
- 5) 기존의 조사 결과들은 연봉제나 성과배분제와 같은 제도의 도입 여부나 임금지불 형태의 구성 비율만 확인할 뿐, 실제 성과급제 도입에 따른 효과를 추정하기에는 한계가 있다. 그 이유는 조사 내용이 근로자의 인적속성과 임금수준에 초점이 맞추어져 있어 정작 검토가 되어야 할 근로자의 성과측정 결과인 평가 결과나 생산성에 대한 내용은 물론 개별 기업이 적용하고 있는 인사제도의 속성이 포함되지 않기 때문이다. 이러한 내용들은 기업의 대외비에 속하는 것이기 때문에 향후의 정부 조사에서 포함될 가능성은 거의 없다고 해도 과언은 아니다. 또한 이런 미비점을 해소하고자 특정 기업을 선정하여 사례분석을 한다고 하더라도 인사데이터를 확보하지 못한다면, 기업의 인사제도 변화만 시점별로 기술할 뿐 실제 그러한 제도변화가 구체적으로 임금구조나 임금결정방식에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해서는 확인하기 어렵다.
- 6) 연봉제나 성과배분제에 대한 경영학 분야에서의 연구는 일부 있으나, 주로 연봉제 도입시 유의해야 할 사항이라든가 개인효과나 조직유효성 측면에서 성과주의 인사제도의 문제점들을 지적하는 데 그치고 있다.
- 7) 물론 성과주의 인사제도의 도입에 따라 기업의 생산성 향상이나 성과를 높이는 데 기여했는지를 살펴보는 것이 궁극적인 판단 근거가 될 수 있으나, 성과급제 도입에 따른 기업 전

그러나 본 논문은 노동시장의 유연성 확보를 위해 시도된 기업의 다양한 시도들이 다 음과 같은 전제하에 평가되어야 한다고 본다.

(기업이 성과주의 인사제도 도입을 통해 임금유연성을 확보하려고 노력하는 것은 기업이) 기업의 생산성과 경쟁력을 향상시켜 기업의 지속적인 성장을 담보하고, 더 나아가 지속적인 국가경제의 발전을 뒷받침할 것이라는 기대를 전제로 한다. 기업의 경쟁력 확보는 근로자들에게 고용 안정을 제공하고 새로운 고용을 창출함으로써 현재와 같은 실업 및 고용 문제를 해결할 수 있으리라는 기대하기 때문이다. 이러한 기대는 기업의 합리적인 행동이 사회적으로 부정적인 외부효과를 가져오지 않는다는 강한 가정을 요구하게 되는 데, 기업의 합리적 의사결정이 과연 사회적으로 고용과 실업의 문제를 해결하는 데 도움이 되고 서로 합치되는가에 대한 판단이 중요한 이슈로 강조하게 되는 것이다.⁸⁾

이러한 시각은 기본적으로 노동시장의 현상이 기업의 내부노동시장과 밀접한 관련이 있으며, 따라서 기업의 선택과 사회적 선택 간 조화와 균형이 필요하다는 점을 강조하고 있다. 그렇다면 이런 관점에서 기업의 노동시장 유연성 제고를 위한 노력들이 과연 노동시장의 성과를 높이기 위해 적절했는가? 특히 기업 내부적으로 재량권을 가진 인사제도, 특히 기업 보상전략의 변화가 기업은 물론 국가경제 전체적으로 어떠한 변화를 가져다 주었는가? 이러한 점들을 구체적으로 살펴보는 것이 필요하다고 하겠다. 그러나 노동시장에 대한 기존 연구는 기업 내부에서 일어나는 다양한 현상들을 추적하고 그 원인과 결과를 규명하는 작업에 대해서 그다지 많은 관심을 기울이고 있지 않았다.⁹⁾ 이런 지적

체의 성과나 효과성을 확인하기 어려운 실정이다. 성과주의 인사제도가 지향하는 것이 임금유연성 제고 그 자체보다는 기업의 성과 제고에 초점이 맞추어 있다고 보는 것이 타당하다. 따라서 기업의 성과 제고를 위해서 특정 기업에서는 임금유연성을 그다지 필요하지 않을 가능성은 항상 열려 있다고 볼 수 있다.

- 8) 우리나라에서 기업 내부노동시장에 대한 연구 테마를 새롭게 설정하고 다양한 논의를 전개한 정인수 외(2003)는 서문에서 이러한 전제를 강조하고 있다. 필자는 이러한 주장에 전적으로 동의하며, 본 논문도 그 연장선상에서 연구를 기획하고 진행한 결과물이라고 할 수 있다. 한편 같은 문헌에서는 제도적 동형화(institutional isomorphism)의 관점에서 개별 기업이 합리적으로 선택하여 성과주의 인사제도를 도입했다기보다는 유사한 환경 속의 기업들이 유사한 제도를 합리적인 판단 없이 채택한 것이 아니냐는 비판적인 전망도 포함하고 있다. 정인수 외(2003), 서문과 pp.17~19 참조.
- 9) 전통적으로 기업은 다른 경제 주체들과 같이 극대화 행동, 기업의 경우 이윤극대화를 추구하는 것으로 이해되고 있으나, 기업 내부에서 일어나는 다양한 행동방식이나 경제적인 이해관계의 조정 등은 여전히 소위 '블랙박스(black box)'로 여겨지고 있다. 한편 기업 내부노동

은 노동경제학의 내부노동시장에 대한 논의 속에서 일반화되고 있는 데, 그 원인으로는 다음과 같이 몇 가지를 지적할 수 있다.¹⁰⁾

우선, 전통적인 신고전학과 경제학은 노동시장 분석에 있어 임금이나 고용이 기본적으로 시장에서의 경쟁을 통해 결정된다는 시각을 견지하고 있다. 따라서 기업 내부의 인사제도나 관행 등으로 인해 변화될 수 있는 여지를 애써 부정하거나 수용한다고 하더라도 시장의 힘에 비해 보조적인 역할에 그친다고 생각하고 있다.¹¹⁾ 둘째, 기존의 논의가 내부노동시장에 대한 정형화된 사실들을 정리하거나 이론적으로 정교화하는 데 어느 정도 성공을 거두고 있으나, 엄밀한 실증분석을 하기 위한 데이터 확보가 어렵고, 실증분석이 이루어진다고 하더라도 단일 기업 수준의 분석에 그치고 있어 경제학이 지향하고

시장에 대한 관심이 전혀 없는 것은 아니다. 이승렬(2003)은 우리나라 내부노동시장의 특징으로서 근속연수 증가에 따른 임금상승형 임금구조, 즉 연공서열형 임금구조와 낮은 노동이동률을 들고 있다. 1987년부터 2002년까지의 15년간 500인 이상 대기업에 대한 근속연수-임금 단면을 살펴보면서 그러한 특징이 아직까지 유지되고 있다고 지적하고 있다. 또한, 근로자의 이직성향이 상당히 낮은 수준이기 때문에 우리나라 내부노동시장의 존재나 진전에 대해 긍정적인 판단을 내리고 있다. 하지만, 노동시장 전체의 수량적 자료에 의한 분석결과로는 1980년대 후반 이후 내부노동시장이 대기업을 중심으로 진행되었다고 추측하고 있어 기업단위의 미시적 분석이 필요하다는 것을 간접적으로 강조하고 있다. 또한, 황수경(2003)은 내부자 노동시장과 외부자 노동시장을 구분하여 임금구조에 대한 분석을 하고 있는데, 외부자 노동시장에 비해 내부자 노동시장에서 교육, 근속과 같은 인적 속성에 의한 임금효과가 상대적으로 크다는 실증 결과를 근거로 정규직 노동시장이 성, 연령(근속), 학력을 기준으로 하는 연공적 임금체계를 가지며, 비정규직 노동시장은 진입과 퇴출이 빈번하여 연공급이 아닌 직무급의 보상체계를 갖는다고 주장하고 있다. 또한 기업규모나 노동조합의 임금효과가 내부자 노동시장에서 더 뚜렷하게 나타난다고 보고 있다.

10) 이는 이미 1970년대부터 노동경제학에서 있어 신고전학과와 제도학과, 또는 급진적 경제학 사이에 이론적 논쟁점으로 등장하고 있다. 이중노동시장이나 내부노동시장이론을 지지하는 입장에서는 기업 내부의 인적자원관리 관행과 제도적인 측면을 중시하고 있고 그에 대한 경제학적 접근의 필요성을 강조하고 있으나, 신고전학과 경제학은 기업을 단지 이윤극대화에 충실한 경제 주체로 간주하고 있어 별도의 분석대상으로 여기지 않는다. 이러한 신고전학과와의 주장에 대해 비판하고 있는 논지는 이원덕(1990)과 정진호·이원덕(1999)을 참조.

11) 모든 경제학자들이 이런 견해를 견지한 것은 아니다. 우리나라의 임금구조에 대한 연구를 체계화한 박원구·박세일(1984)은 '본격적인 임금구조의 연구를 위해 개별 기업의 임금표, 임금관행, 승진승급관행에 대한 철저하고 광범위한 사례연구를 기초로 하여 우리나라 임금구조에 대한 이론화 작업을 시도'할 것을 주문하고 있다. 그 이유는 '우리나라의 제도적 풍토에 맞는 특수이론의 개발이 아직 일천한 단계'이며, 기업의 사례연구를 통해 '임금결정 과정에 있어 우리나라 특유의 경제적, 비경제적 요인들이 보다 명확히 밝혀지리라 생각'하기 때문이다(박원구·박세일(1984: 24) 참조).

있는 일반성을 확보하기가 어렵기 때문에 심층적인 연구가 지체되고 있는 실정이다.¹²⁾ 셋째, 내부노동시장에서 주목을 받는 인사 관행이나 제도들이 주로 경영학의 인사조직 또는 인적자원관리 분야에서 주로 다루어지고 있고, 기업 내부에서 이루어지고 있는 인적자원관리에 대한 경제학자들의 관심이나 지적 호기심이 그다지 높지 않았기 때문이다.¹³⁾

이에 본 연구는 우리나라 대기업의 인사데이터를 통해 성과급제 도입 전후의 임금구조와 임금결정요인의 변화를 분석한다. 실제 임금구조가 어떻게 변화했는지, 그리고 경제학에서 일반적으로 임금결정요인으로 강조하고 있는 인적자본 변수와 관련하여 임금결정요인들의 영향력이 어떻게 변화했는지를 구체적으로 살펴보는 것이다. 특히 본 연구는 기업이 내부노동시장의 유연성 제고, 즉 임금유연성의 확보를 위해서 성과급제를 도입했다는 가정하에 기업이 의도한 바를 실제로 달성했는지를 검증한다. 즉 성과와 상관없이 연령이나 근속연수가 증가함에 따라 계속 임금이 상승하는 연공서열형 임금체계를 성과와 연동된 임금상승으로 귀결되는 성과주의형 임금체제로 바꾸려는 기업의 직접적인 의도에 초점을 맞추는 것이다.

2. 선행연구 검토

성과급제 도입효과에 대한 연구는 경제학보다는 경영학의 연구 테마라고 인식되어 왔다. 실제로 경영학의 인적자원관리 분야에서 성과급제에 대한 연구가 상당히 진행되어 있다.¹⁴⁾ 그러나 이러한 경영학(인적자원관리)의 연구들은 성과급제 도입이 내부노동시

12) Baker and Holmstrom(1995)은 내부노동시장에 대한 이론적 접근방법의 다양성에 비해 실증분석이 미흡한 원인으로 기업 내부의 인사데이터에 쉽게 접근할 수 없다는 점을 들고 있다. 기업의 인사데이터는 대부분 對外秘의 성격을 갖기 때문에 쉽게 접근할 수 없을 뿐만 아니라, 접근한다고 해도 개별 기업 단위에서만 분석을 할 수밖에 없기 때문에 일반화가 어렵다는 점도 함께 지적할 수 있다. 그러나 최근에는 스웨덴이나 덴마크와 같은 특정 국가에서 기업별·개인별 인사데이터가 축적되어 일반화가 가능한 실증분석 결과들이 등장하고 있다(Lazear and Oyer(2004) 참조).

13) Lazear 교수는 오히려 그런 점에서 경제학적 논리를 가지고 경영학적 테마를 다룬다면, 좀 더 의미 있는 연구 결과들을 축적해 나갈 수 있을 것이라고 주장하고 있다. 이러한 연구들의 성과가 집약된 학문 분야는 소위 인사경제학(personnel economics)이라고 불린다. Lazear(1995)의 서론과 제1장을 참조.

14) 성과급제, 특히 연봉제에 대한 기존의 연구들은 크게 다음과 같이 3가지 영역으로 구분할 수 있다. 첫째, 성과급제 도입의 필요성, 도입 과정에서의 유의할 사항, 실제 도입사례 등

장에서 임금구조에 영향을 미친다는 것을 인지하고 있음에도 불구하고 구체적인 내용에 대해 그다지 큰 관심을 기울이지 않고 있다. 그 이유는 먼저 성과급제를 도입할 때 이미 구체적인 설계 내용, 즉 새로운 임금결정방식이 검토되고 확정되기 때문에 설계된 대로 운영된다고 하면 임금결정방식이나 임금구조에 대해서 그다지 새로운 이론적·실증적 함의를 발견하기 어렵다고 판단하기 때문이다. 그리고 근로자 개인별 임금수준이 사전에 설정된 임금결정방식에 따라 결정될 경우, 기업이 의도한 대로 임금체계 개선의 효과를 달성했다고 간주할 수 있다고 보기 때문이다.

한편 성과급제에서 활용하고 있는 근로자 개인별 임금결정방식을 살펴보면, 근로자의 임금은 직급별 임금테이블을 기준으로 승격 여부와 전년도 성과(주로 인사과과)를 반영하여 새로운 연봉수준으로 책정되는 것이 일반적이다. 결국 근로자의 직급 정보와 그에 해당하는 임금테이블상의 임금수준, 그리고 전년도 인사과과 결과만 보면 해당 근로자의 연봉수준을 쉽게 알 수 있는 것이다. 그러나 이러한 정보들은 대부분 對外秘이거나 人秘 성격의 자료로서 해당 근로자의 부서장이나 인사부서 담당자를 제외하고는 일반 근로자나 외부에서는 접할 수 없다. 더구나 근로자 개인의 임금수준에 대한 정보는 노동부의 공식적인 통계조사를 제외하고는 외부에서 확인할 수 없는 경우가 많다. 따라서 기존의 연구들이 임금구조의 변화에 대해서 관심을 두지 못한 것은 기업의 인사데이터를 확보하지 못하는 상황에서 성과급제 도입에 따른 임금구조의 변화를 살펴본다는 것이 거의 불가능한 상황이었기 때문이라고 할 수 있다. 그 결과 기업의 인사데이터를 활용하여 성과급제 도입효과를 다룬 연구는 그리 많지 않다.¹⁵⁾

한편 경제학에서는 최근 기업의 임금체계에 대한 사례분석을 통해 간접적으로 인사제도 변화를 살펴본 연구들이 등장하고 있다. 대표적인 연구가 김동배·박우성·박호환·이영면(2005)이다. 이들은 우리나라 기업의 임금유연성을 제고하기 위한 방안을 제시하고자, 먼저 임금유연성을 임금체계의 유연성과 임금결정방식의 유연성으로 구분하였다.

성과보상의 차원에서 바람직한 연봉제의 내용이나 제도의 설계 기준을 다룬 연구, 둘째, 성과주의 급여체계의 도입에 따른 근로자의 임금만족, 직무만족, 조직몰입, 공정성 인식 등의 개인 측면에서의 효과에 초점을 맞춘 연구, 그리고 셋째, 성과급제와 기업의 조직성과의 관계를 분석한 연구가 있다. 여기서 두 번째, 세 번째 연구들은 경영학의 인적자원관리 측면에서 성과급제와 같은 보상제도의 변화가 야기하는 개인 및 조직 차원에서의 효과성에 대해 논의를 하고 있는 것이다(김성수(2003) 참조).

15) 기업 단위의 패널데이터를 가지고 연구한 사례는 다수 존재하나, 필자가 아는 한 아직 우리나라에서는 기업 인사데이터를 직접 활용한 연구가 없다.

그 중 기업의 임금체계 유연성에 대한 연구로 3개 회사에 대한 사례조사를 실시하였다. 이들은 소위 임금체계 변화의 역사적 사례분석을 통해서 임금체계의 변화가 다음과 같이 진행되었다고 보고 있다. 즉 연공급과 혼합된 직무급이 주로 생산기능직을 대상으로 적용되었고, 근로자 수용성과 노사관계 요인으로 인해 임금체계가 직무급에서 직능급으로 변했다고 정리하고 있다. 한편, 임금결정방식의 유연성에 대해서는 임금결정요인의 구체적인 변화(가령, 근속급의 변화)를 보고자 하는데, 앞서 사례조사의 대상이 되었던 기업들의 인사데이터가 아니라 노동부의 「임금구조기본통계조사」를 사용함으로써 실제 관련 기업에서 임금구조가 어떻게 변화했는지를 간접적으로 확인할 수밖에 없었다.

이러한 우리나라 상황에 비하여 이미 외국에서는 기업의 인사데이터를 활용하여 인사제도 변화에 따른 효과를 실증분석한 연구가 다수 존재한다. 이러한 연구들은 Doeringer and Piore(1971)가 제시한 내부노동시장 이론과 직결되어 있다. Doeringer and Piore(1971)는 내부노동시장에서의 임금이 경쟁시장에서 결정되기보다는 기업 내부의 관료적 절차를 통해 이루어지며, 따라서 직무나 직급과 같은 기업의 인사제도와 연계되어 있다고 주장하였다.¹⁶⁾ 이후 수많은 실증분석 연구들은 직급과 직무가 임금과 강한 상관관계를 갖고 있다고 결론짓고 있다. Lazear(1992), Baker, Gibbs, and Holmstrom(1994a, 1994b), Gibbs and Hendricks(2004), 그리고 Kwon(2006)이 대표적인 연구이다. 또한 근속, 급여와 생산성에 대한 분석은 Medoff and Abraham(1980, 1981)이 가장 대표적이다. 대부분의 연구가 Doeringer and Piore(1971)의 주장을 뒷받침하는 결과를 도출했다.¹⁷⁾

16) 이 점에 대해서 Doeringer and Piore(1971)는 다음과 같이 지적하고 있다. 즉 “내부노동시장에서 영구적인 관계가 형성되면, 이윤극대화를 추구하는 기업은 매 임금지급 시기마다 임금과 노동의 한계생산성을 일치시키려 하지 않는다”는 것이다(Doeringer and Piore(1971: 75~76) 참조.

17) 내부노동시장에서의 임금결정이 근로자의 생산성만으로 결정되는 것이 아니라 내부노동시장에서의 독특한 ‘제도의 힘’이 존재하기 때문이라고 보고 있는 것이다. 본 연구에서 이러한 ‘제도의 힘’ 중 하나로써 직급과 직군 차이에 주목하고 있는데, 특히 직급구조가 중요한 역할을 한다고 판단한다. 그 이유는 직급구조가 단순히 임금결정을 위한 수단이 아니라 조직구성원의 효율적인 활용을 통한 기업의 성과창출을 위해 개별 근로자에게 적절한 역할과 책임을 부여하는 기준 잣대가 되고 있기 때문이다. 최근 내부노동시장에 대한 기업 사례연구를 체계적으로 정리한 작업으로 Gibbs and Hendrick(2004)의 경우, Gibbons(1997)가 제기한 내부노동시장의 핵심적인 질문 10가지에 초점을 맞추어 선행연구를 정리하였고, Lin(2005)은 Medoff and Abraham(1980) 이후의 내부노동시장에 대한 연구들을 요약·정리하고 있다.

한편 본 연구는 일본의 선행연구에 주목하고 있는데, 일본의 경우 성과주의 인사제도를 도입한 결과, 기업의 임금구조나 임금결정요인이 어떻게 바뀌었는지를 분석한 다수의 연구결과가 있기 때문이다.¹⁸⁾ 먼저 中嶋哲夫·松繁壽和·梅崎修(2001)는 기업의 인사제도 개혁이 의도한 대로 임금구조를 변화시킬 수 있었는지를 검토하였다. 자료는 제도 개혁 전후의 2개년 인사데이터(1995년과 2000년)이다. 분석대상인 기업은 1995년부터 5년 동안 지속적으로 임금결정에 있어서 연공적 부분을 약화시키고, 성과와 연동된 부분을 강화시키기 위해 종업원간 임금격차를 확대하려고 했다. 그러나 기업이 의도한 바와 달리 관리자 계층에서 오히려 임금연공성이 강화되었을 뿐만 아니라, 임금격차가 현저하게 축소하였다는 것을 발견하였다. 그 원인으로서 평가제도의 운영상 문제가 있었다는 점을 발견하였고, 그 결과 종업원간 임금격차가 감소했다고 주장하였다. 따라서 그들은 해당 기업이 인사제도 개혁을 통해 성과주의를 더욱 강화하려고 했지만, 실제로는 전혀 의도하지 않은 결과가 나타난 사례라고 분석하였다.¹⁹⁾ 또한, 都留康·阿部正浩·久保克行(2003)은 일본의 3개 기업을 대상으로 인사데이터를 비교하여 분석하였다. 이들 기업은 각각 독특한 임금체계를 가지고 있었는데, 성과주의 인사제도의 도입에 따른 임금구조²⁰⁾의 변화를 통해 연령이나 근속의 효과가 약화되고, 인사고과와 직무의 효과가 강화되었다는 점을 보여주어 앞의 연구와 달리 기업이 의도한 것을 달성한 사례를 제공하였다.

한편, 井川靜惠(2004)는 성과주의 인사제도 개혁을 실시한 기업을 대상으로 제도변화에 따라 어떻게 임금구조가 바뀌었는지를 패널데이터를 활용하여 분석하였다. 해당 기업은 상·하반기 지급되는 상여제도를 성과주의에 따라 개선하였는데, 그 효과를 확인하기 위해 소위 업적점 및 상여에 대한 회귀분석을 실시하였고, 승급점과 기본급에 대해서도 회귀분석을 실시하여 비교하였다.²¹⁾ 그들은 패널 분석기법을 활용하여 횡단면

18) 일반적으로 한국과 일본의 인사제도는 공통점이 많은 것으로 알려져 있다. 따라서 구미계통의 기업에 대한 선행연구보다는 일본의 선행연구가 시사점을 제공할 것으로 판단하여 주로 일본의 연구자료에 의존하였다.

19) 특히 고직급자에 대해 하위고과를 부여하지 않았다는 것이 평가제도 운영상의 대표적인 문제점으로 지적되었다. 이 사례연구를 통해 알 수 있는 것은 제도가 의도한 대로 효과를 내기 위해서는 단순히 제도설계만으로는 부족하다는 점이다. 특히 성과급제의 경우, 성과에 대한 평가가 어떻게 이루어지느냐에 따라 그 도입효과의 차이가 발생한다는 점에서 경영학에서 성과급제 도입 시 평가제도가 얼마나 중요한가를 왜 강조하고 있는지 알 수 있다.

20) 해당 연구에서는 보수구조(報酬構造)라고 표현하고 있으나, 임금구조와 동일한 의미라고 봐도 무방하다.

추정상의 편의(bias)를 수정하여 보다 정밀하게 추정하였고, 결국 상여의 연공성이 감소된 것을 확인하였다. 앞서 都留康·阿部正浩·久保克行(2003)과 같이 기업이 의도한 대로 효과를 낳은 사례라고 할 수 있다.²²⁾

3. 분석 과제와 구성

본 연구는 기업사례 분석이나 기업단위 패널분석에서는 확인할 수 없는 성과급제 도입에 따른 임금구조 및 임금결정구조의 변화를 특정 기업 인사데이터를 통해 분석한다. 즉 기업 인사데이터에 전통적인 임금함수의 추정방법을 적용하여 성과급제 도입 전후의 변화를 검토하는 것이다. 제1절에서 언급한 바와 같이 연공임금성 약화와 성과에 따른 보상이 기업의 의도라고 가정하고, 과연 그 의도대로 이루어졌는지를 확인하기 위해 본 연구의 과제로서 다음과 같은 2가지 가설을 설정하였다.

첫 번째 가설은 성과급제 도입 이전에 비해 도입 이후 연령이나 근속연수와 같은 연공의 증가에 따라 임금상승이 둔화되었을 것이라는 것이다. 이는 기업이 성과급제를 도입할 때 호봉제를 폐지하면서 성과와 상관없이 연령이나 근속연수의 증가에 따라 자동적으로 임금이 상승하는 것을 억제하려고 했다는 기업의 의도가 제대로 반영되었다고 보는 것이다. 이를 검증하기 위해서 본 연구는 먼저 연도별 연령-임금 프로파일과 근속연수-임금 프로파일을 살펴본다. 이는 전체적인 임금수준과 연령, 근속연수 간의 관계를 파악함으로써 연공임금성의 강도를 파악하기 위한 것이다. 그 다음 인적자본 변수를 통제한 임금함수 추정을 통해 구해진 근속연수 계수 값을 활용하여 연도별 근속연수-임금 프로파일의 변화를 파악한다. 이는 임금함수의 특성을 활용하여 표준 근로자를 기준으로 근속연수가 증가할 때 어떤 임금상승 곡선을 그리는지 확인하는 것이다.

한편 성과급제 도입에 따른 연공임금성의 변화를 보다 구체적으로 파악하기 위해 근속연수 계수값의 변화에 대한 2가지의 세부가설을 설정한다.²³⁾ 먼저 성과급제 도입 이

21) 업적점이나 승급점은 본 논문의 제III장에서 다루는 인사고과 포인트와 유사한 개념으로 각각 업적고과에 대한 포인트 점수, 승급결정 기준이 되는 포인트 점수라고 보면 된다.

22) 이 연구에서 특기할 만한 것은 통상 인사제도 개혁이 이루어지더라도 임금안정성을 확보하기 위해 가급적 보수적으로 운영하는 기본급에서도 소위 비연공화(非年功化)가 진행되고 있다는 점이다. 세부적인 내용은 井川靜惠(2004) 참조.

23) 심사 과정에서 익명의 논평자들 공히 본 소절인 연구가설의 설정과 전개 방식에서 수정이 필요하다고 지적하였다. 특히 첫 번째 가설을 검증하기 위해서는 보다 구체화된 가설을 설

전과 도입 이후를 구분하여 추정한 근속연수 계수값이 서로 같다는 귀무가설(세부가설 1-1)을 설정한 것이다. 만약 귀무가설이 채택된다면, 성과급제 도입에도 불구하고 근속연수의 영향력은 변화가 없다는 것을 의미하며, 반대로 기각된다면 성과급제 도입에 따라 연공임금성의 변화가 나타난다는 것을 보여주게 된다.

즉 $H_0 : \beta_{\text{도입이전}} = \beta_{\text{도입이후}}$, $H_a : \beta_{\text{도입이전}} \neq \beta_{\text{도입이후}}$ 가 된다.

또한 성과급제 도입 이후 연봉가급률 확대에 따라 그 효과가 다른지 여부를 검정하기 위해 연봉가급률 확대이전과 확대이후를 구분하여 근속연수의 추정 계수 값에 대해 다음과 세부가설 1-2를 설정한다. 여기서 귀무가설이 기각된다면 가급률 적용방식의 변화에 따라서도 연공임금성의 변화가 있음을 발견할 수 있게 된다.

즉 $H_0 : \beta_{\text{가급률 확대 이전}} = \beta_{\text{가급률 확대 이후}}$, $H_a : \beta_{\text{가급률 확대 이전}} \neq \beta_{\text{가급률 확대 이후}}$ 가 된다.

이는 특정 시점과 분석대상(예를 들어 간부의 경우, 성과급제 도입 직전인 1997년과 직후인 1998년, 또는 연봉가급률 확대 이전인 1999년과 이후인 2000년)을 구분하여 근속연수 계수값 변화의 통계적 유의성을 검정하는 것이다. 이상과 같은 세부가설을 검정함으로써 소위 연공임금성의 약화가 기업이 의도한 대로 이루어졌는지를 보다 명확하게 확인할 수 있는 것이다.

두 번째 가설은 성과급제 도입 이전에 비해 도입 이후 근로자의 인적속성(인적자본이나 성별, 결혼 여부 등)을 통제할 때, 근로자 개인별 임금을 결정하는 요인으로서 개인별 능력과 성과(본 연구에서는 개인별 인사과과 결과)의 영향력이 증가할 것이라는 것이다. 기업 인사데이터에서 확인할 수 있는 개인별 인사과과 정보가 실제 해당 근로자의 능력을 대리하는 변수가 될 수 있다는 점에서 소위 능력과 성과에 따라 보상을 한다는 성과주의 임금제도의 특성을 제대로 살펴볼 수 있으리라 판단한다. 이러한 추가 정보를 활용

정하여 검정하는 것이 필요하며, 이를 위해서는 특정 시점의 특정 대상을 지정하여 추정계수 값의 변화 여부를 통계적으로 검정하는 것이 바람직하다고 강조하였다. 본절의 세부가설은 이상의 지적 사항을 반영한 것이며, 본 연구에서 관심을 갖는 근속연수에 초점을 맞추어 설정되었다.

하여 기존 임금함수 추정에 포함시켜 그 영향력의 변화를 살펴봄으로써 기업의 의도가 과연 관철되었는지를 살펴볼 수 있다. 여기서 근로자의 인적 속성을 통제하는 이유는 제도 자체의 설계방식에 따라 성과급제가 적용된다고 해도, 임금결정은 인적 속성에 의해 영향을 받기 때문이라고 보기 때문이다. 이렇게 근로자의 인적 속성을 통제하면서 임금함수를 추정한다면, 성과에 따른 보상 여부를 가늠하는 인사고과의 순수한 임금효과를 추정할 수 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 제Ⅱ장에서는 분석대상이 되는 A기업의 인사제도 변화를 성과급제 도입과 그 변화를 중심으로 정리한다. 제Ⅲ장에서는 분석자료의 기초통계량을 살펴본 후 연령-임금 프로파일과 근속연수-임금 프로파일을 통해 연공임금성의 변화를 살펴보고, 임금함수 추정 결과를 활용하여 세부가설 1-1, 1-2를 검증한다. 또한 개인별 인사고과 정보를 활용한 임금함수 추정 결과를 통해 성과에 따른 보상의 변화를 살펴보고, 두 번째 가설을 검증한다.²⁴⁾ 마지막으로 제Ⅳ장에서는 본 연구의 연구결과와 시사점을 요약하고, 추가적으로 보완이 필요한 점들을 정리한다.

Ⅱ. A 기업의 인사제도와 성과급제

1. A기업의 임금체계²⁵⁾

본 논문에서 사용된 자료(1996년~2000년의 A기업 인사데이터)를 제대로 활용하기 위해서는 먼저 A기업의 임금체계를 이해하는 것이 필수적이다.²⁶⁾ 따라서 임금체계의 변화를 성과급제 도입 이전과 이후를 비교하고, 성과급제의 구체적인 구성과 결정방식을 살펴보기로 한다. A기업의 임금체계 변화는 <표 1>과 같다.²⁷⁾

24) 본 연구의 실증분석에서는 통계패키지 Stata 9.1을 활용하여 실증분석을 하였다.

25) 본 내용은 1990년대 후반 A기업의 성과급제 변화를 정리한 것이다. 자료 성격상 구체적으로 소개하는 데 한계가 있다.

26) 기업의 인사데이터를 활용하기 때문에 A기업에 대한 상세한 내용을 밝힐 수 없다. 실증분석의 자료에서는 임원을 포함한 경영층의 인사데이터는 제외되었고, 신입사원 채용 시 일반적으로 1년 동안 인사고과 대상이 되지 않기 때문에 근속연수 1년 미만인 경우도 제외되었으며, 활용가능한 정규직 근로자의 자료에 의거하여 분석하였다.

27) 성과가급형 연봉제는 기본급(기본연봉)에 대해서는 직급별 동일인상률을 적용하고, 업적급

〈표 1〉 A기업 임금체계의 변화

연봉제 도입 전			연봉제 도입 후		
임금체계			임금체계		비고
월급여	기본급	공통급	월급여	기본급	전직군 공통 직급별 초호봉 기준 동일 정액
		능력급		기본능력급	
	공통수당			능력가급	상동
차량유지비					
부가급여	정기상여(500%)		부가급여	능력가급	개인별 능력/업적에 따라 비누적 차등 (기준능력급× 가급률)
	상여가급 (0~200%)				
	설/추석상여 (200%)		설/추석 귀성여비	생산성격려금	전직군공통 기본급×200%
	생산성격려금 (200~300%)				

자료: A기업의 내부자료(1998).

기존 호봉제에서는 근로자의 월급여가 공통급과 능력급으로 구성된 기본급이 호봉에 따른 임금테이블로 구성되어 있었으며, 각종 수당들이 많아 임금체계의 복잡성을 가중시키고 있었다.²⁸⁾ 1998년 연봉제를 도입하면서 임금체계의 단순화와 더불어 개인의 연봉이 전년도 개인과 조직 성과에 따라 연동되어 결정되도록 바꾼 것이 큰 변화이다. 여기서 기본 연봉은 해당 직급과 급여밴드(pay band)에 따라 동일 정액으로 고정되어 있고, 능력가급은 개인별 능력과 업적에 따라 차등적으로 지급되는 방식이 적용되었다.²⁹⁾ 그 외 집단성과급이라고 할 수 있는 생산성격려금은 조직 성과에 따라 차등지급되는 방식으로 설계되었다. 따라서 A기업의 연봉제는 개인의 능력과 업적은 물론 근로자가 속한 조직의 성과에 따라 연봉수준을 결정하게 된다. 한편 성과급제와는 별도로 성과와 연계되는 집단성과급으로 IMF 외환위기 이전부터 생산성격려금(productivity incentive:

(보너스)에 대해서는 비누적방식으로 개인별로 지급하는 성과급제의 한 형태를 의미한다. 이러한 구분은 노동부 근로기준국 임금정책과의 「연봉제 및 성과배분제 실태조사」에서 정의한 연봉제 유형에 따른 것이다(연봉제 유형에 대해서는 박준성(2004: 198) 참조).

28) 기업들은 기존 임금체계의 복잡성을 해소하기 위해서 연봉제를 도입한다고 하는 인식도 가지고 있었다. 특히 각종 명목의 수당이 난립한다고 할 만큼 그 수나 산정 기준이 다양했는데, 이에 대해서는 박준성(2004)을 참조.

29) 개인별 평가에 따른 구체적인 차등방식은 대외비 자료이기 때문에 본 논문에서 게재할 수 없다. 다만, 그 방식을 간략히 소개하면, 소위 가급률(가급률)에 따라 개인별로 같은 직급이라고 하더라도 연봉의 차이가 발생하고 있다.

PI)이라는 제도가 있다. 이 제도는 전사원 대상으로 한 보상제도로써 집단성과에 대한 보상 차원에서 1992~1993년 사이에 도입되었고, 회사/조직평가에 따라 차등지급되었다.³⁰⁾

A기업의 연봉제 도입 및 확대 과정을 좀더 구체적으로 살펴보면 첫째, 적용대상을 시간에 따라 순차적으로 확대하였다. 즉 도입 초기인 1998년에는 간부계층을 대상으로 성과급형 연봉제를 도입·적용하였고, 1999년에는 대졸 사원계층(L3 이상)으로 그 적용범위를 확대하였다. 한편, 생산직 근로자에 대해서는 기존 월급제를 그대로 유지하였다. 둘째, 적용범위의 확대와 더불어 개인별 임금 차등폭을 확대하였다. 도입 당시에는 제도 도입의 충격을 완화하기 위하여 연봉등급에 따른 연봉가급률의 차이가 그다지 크지 않았으나, 2000년에는 대리, 간부계층에서 상위 등급의 가급률을 확대함으로써 성과주의 보상체계를 한층 강화시켰다. 또한 2000년에는 연봉가급률을 연봉등급에 따라 획일적으로 적용하던 방식에서 벗어나 간부의 경우 가급률에 최소-최대의 범위를 두어 동일 연봉등급내에서도 가급률을 달리 할 수 있도록 하여 조직장의 판단에 따라 개인별로 연봉가급률을 차등하여 적용할 수 있게 하였다.³¹⁾

2. A기업의 성과급제

가. 기본연봉(계약연봉)의 결정방식

근로자 개인의 연봉에서 상당 부분을 차지하는 계약연봉은 매년 3월 연봉 계약과 동시에 결정된다. 이 때 기본적으로 직급과 급여밴드별 기준연봉에서 능력이감급 부분을 매년 다시 책정하게 되며, 그 결과로 인해 개인별 성과에 따라 차등지급이 되는 것이다. 즉 매년 임금인상률이 적용되는 것은 직급/급여밴드별 기준연봉이며, 전년도 연봉 평가에 따라 결정된 연봉 등급이 결정되면 기준연봉 중 능력급을 기준으로 사전에 정해진 연봉가급률을 적용하여 해당되는 능력이감급 금액이 결정됨으로써 연봉이 차등지급되는

30) 집단성과급인 PI제도는 연 2회, 즉 1월과 7월에 지급되는데, 지급 규모는 상여기초액(월급여의 55~70% 수준)을 기준으로 한다. 지급률은 조직평가 결과에 따라 차등 결정되며, 평가방법은 3×7단계로 구분된다. 또 하나의 집단성과급인 이윤배분제(profit sharing)는 2000년에 도입되었는데, 본 연구의 분석기간 중 제도가 도입되었으나 시행되지는 않았다.

31) 조직의 부서장이 부하 간부에 대한 연봉 등급을 결정하는 동시에 연봉가급률의 차등을 두게 함으로써 개인별 보상 차별화를 보다 확실하게 이루려고 한 것이다. 물론 조직 전체의 등급별 평균가급률을 가이드라인으로 제시하여 개인별 차별화를 하더라도 회사 전체적인 수준에서는 인건비 통제가 가능하도록 하였다(A기업 인사담당자 인터뷰).

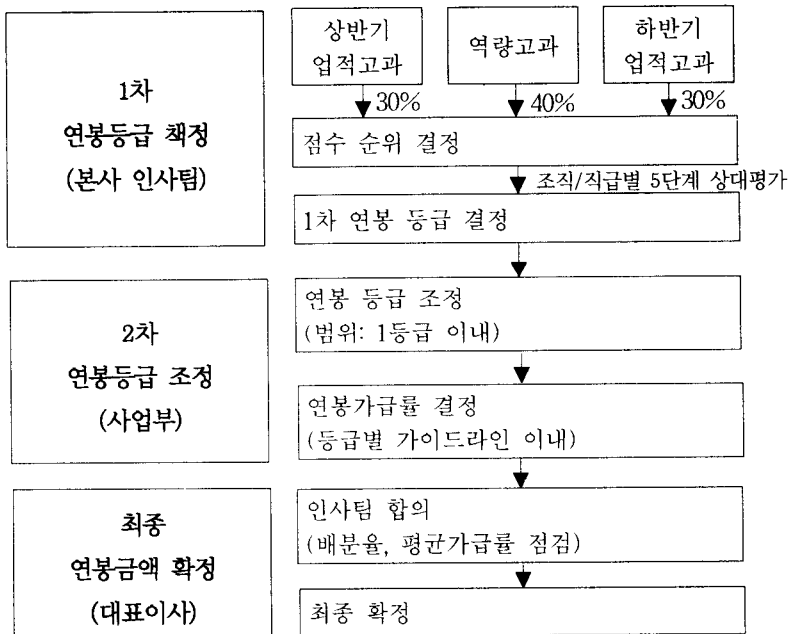
것이다.³²⁾

연봉등급은 상위등급을 1, 2등급으로 분류하고 기준등급을 3등급, 그리고 하위등급을 4, 5등급으로 나누어 총 5단계로 구분한다. 가령 연봉등급이 3등급인 경우에는 능력가감급은 발생하지 않기 때문에 직급/급여밴드별 기준연봉의 연간 베이스업 부분만 그대로 반영된다고 하겠다. 상위등급인 1, 2등급의 경우 능력가급이 추가되어 연봉이 증가하며, 반대로 하위등급인 4, 5등급의 경우 능력감급의 형태로 연봉이 감소하게 된다. 이러한 능력가감급의 존재가 성과급제를 통한 성과에 따른 보상을 실현하는 메커니즘으로 작용하는 것이다.

나. 연봉등급의 평가(연봉평가)

그렇다면, 연봉가급률을 결정하는 연봉 등급은 어떻게 결정되는가? 세부적인 연봉등급의 평가, 소위 연봉 평가의 프로세스는 다음 [그림 1]과 같이 연봉등급의 책정, 조정, 그

[그림 1] 연봉평가의 프로세스



자료: A기업 내부자료(2003).

32) 직급과 급여밴드에 따라 능력기준급이 결정되게 되는데, 통상 월급여(기준급)의 40~45% 수준이다.

리고 연봉 금액의 확정 등 3단계로 진행된다. 개인별 연봉 등급은 전년도 고과 결과의 종합 순위를 토대로 연봉 등급이 결정된다. 인사고과는 연간 3회 실시되는 데, 업적고과 2회, 그리고 역량고과(과거에는 능력고과로 지칭) 1회이다. 상반기 업적고과는 통상 6월 말 실시하며, 역량고과는 9월 중 실시하고, 하반기 업적고과는 12월 말에 실시한다.³³⁾

Ⅲ. 성과급제 도입효과의 실증분석

1. 분석자료

본 논문에서 사용된 자료는 1996~2000년의 각년도 연말 기준으로 재직 상태인 A기업 근로자의 인사데이터이다. 분석대상은 일반사원을 비롯하여 대리, 과장, 차장, 부장이다. 또한 직무에 따라 경영지원직군, 생산기술직군, 그리고 R&D직군을 포함하는 자료로 구성되어 있다. 분석에 사용하는 변수들은 노동부 「임금구조기본통계조사」 자료의 조사 항목에 준하여 정의하였다.³⁴⁾

〈표 2〉 분석자료의 기본통계

	1996	1997	1998	1999	2000	전 체
표본(명)	8,145	8,573	7,487	7,760	9,003	40,968
성별(%)						
남성	54.2	57.6	58.7	66.1	61.5	59.6
여성	45.8	42.4	41.3	33.9	38.5	40.4
학력(%)						

33) 이상의 3가지 고과 결과를 연봉등급에 반영할 때, 과도한 단기 업적을 강조하는 것을 지양하기 위해 업적(상/하반기)고과와 역량고과의 비중을 6대 4의 비율로 적용한다.

34) 1999년과 2000년의 경우, A기업이 노동부 조사대상으로 포함되어 있어 해당 조사항목 전체에 대한 자료를 비교적 용이하게 입수할 수 있었다(가령, 근로일수나 근로시간 등). 그러나 1996년, 1997년, 그리고 1998년 자료는 A기업의 인사시스템을 통한 별도의 작업을 통해 추출할 수 있는 범위 내에서 노동부 조사항목 및 기준에 맞추어 정의한 것이다.

〈표 2〉의 계속

	1996	1997	1998	1999	2000	전 체
중졸 이하	1.1	1.1	0.7	0.8	1.4	1.0
고졸	72.3	69.8	69.9	63.3	67.8	68.7
초대-대졸	22.9	25.0	24.5	29.8	25.4	25.5
석/박사	3.7	4.1	4.9	6.1	5.4	4.8
연령(년)	26.15 (6.64)	27.02 (6.64)	27.06 (6.75)	28.31 (6.92)	27.35 (7.48)	27.17 (6.94)
근속연수(년)	4.50 (4.17)	4.86 (4.30)	5.38 (4.54)	5.83 (4.69)	5.48 (4.95)	5.20 (4.57)
외부경력연수 ¹⁾ (년)	2.75 (3.73)	3.13 (3.98)	2.65 (3.39)	3.16 (3.80)	2.78 (3.66)	2.89 (3.73)
직군(%)						
경영지원직	7.17	7.72	6.06	6.84	5.74	6.71
영업직	11.92	11.65	11.41	12.05	11.61	11.73
생산기술직	69.49	67.53	70.38	67.35	70.31	69.01
연구개발직	11.41	12.99	11.99	13.56	12.16	12.42
기타직군	0.01	0.10	0.16	0.21	0.18	0.13
직급 ²⁾ (%)						
생산직(L1-L2)	60.86	57.30	58.02	50.84	56.99	56.85
사원(L3-L5)	26.71	29.35	27.70	32.07	26.97	28.51
간부(L6-L11)	12.43	13.35	14.28	17.09	16.04	14.64
인사고과 ³⁾ (%)						
D	0.04	1.56	2.04	1.55	0.84	-
C-	-	-	4.69	5.71	3.44	-
C	52.53	63.49	37.75	34.86	31.90	-
C+	-	-	19.16	21.10	28.48	-
B-	-	-	0.69	1.29	0.72	-
B	33.48	25.32	19.83	19.91	19.21	-
B+	-	-	5.84	5.51	5.67	-
A	11.55	7.46	8.14	7.12	6.95	-
A+(S 포함)	2.40	2.17	1.88	2.96	2.79	-

〈표 2〉의 계속

	1996	1997	1998	1999	2000	전 체
연봉등급 ⁴⁾ (%)						
5등급	-	-	2.28	2.51	1.66	-
4등급	-	-	7.96	7.95	5.77	-
3등급	-	-	55.74	56.39	57.85	-
2등급	-	-	24.92	23.83	25.12	-
1등급	-	-	9.10	9.31	9.61	-

주: 구성비율과 평균값이며, ()안은 표준편차임.

- 1) 외부경력연수는 (연령-교육연수-근속연수-6년)이며, 일부 부(-)의 부호가 나타나는 경우, 0으로 환산함.
- 2) 직급은 11단계로 2000년에 직군별 직급체계 조정이 있었지만, 거의 유사하여 11단계로 조정하여 분석에 활용함.
- 3) 연도별 인사고과 결과로 1996년, 1997년은 5단계이며, 1998년부터 9단계 평가체계로 바뀌었다. 이 표에서는 상반기 업적고과의 실제 고과배분비율을 나타냄.
- 4) 1998년부터 도입된 성과급제에 적용된 연봉등급임.(1998년은 간부만, 1999년부터는 대졸이상 근로자에게 적용됨)

<표 2>는 분석자료의 기본 통계를 보여주고 있는데, 성별, 학력, 연령, 근속연수, 외부 노동시장 경력연수, 직군, 직급, 인사고과 및 연봉 등급의 분포를 나타낸다.³⁵⁾ 연봉평가 시 연봉 등급별 배분율이 정해져 있는데, 1등급이 10%, 2등급이 25%, 3등급이 50%, 4등급이 10%, 그리고 5등급이 5%로 적용되었다. 그러나 <표 2>의 연봉 등급의 등급별 구성비율을 보면 하위 등급인 4, 5등급 부여자의 비율이 낮게 나타나는 점을 발견할 수 있다.³⁶⁾

35) 본 논문에는 포함하지 못했지만, 고과의 분포를 살펴보면, 경영지원직이 상대적으로 상위 등급이 많아 직군의 특성도 연봉 등급 결정시 감안된다는 것을 보여준다. 주목할 만한 것은 상대적으로 하위 직급보다는 상위 직급이 상위 등급을 많이 받는다는 점이다. 즉 L3~L5직급을 사원계층, L6~L8직급을 담당간부계층, L9~L11을 중견간부계층으로 구분할 경우, 동일한 계층 내에서 상대적으로 높은 직급인 근로자들의 상위 등급비율이 높게 나타난다. 왜 이런 현상이 발생하는 것일까? 본 논문에서 심도 깊게 다루기는 어렵지만, 일반적으로 해당 계층 내의 근로자들은 거의 유사한 권한과 책임을 가지고 있기 때문에 계층 내 고직급인 근로자의 능력이나 성과가 상대적으로 높다고 판단한 결과라고 볼 수 있다. 또한 상대평가에 의한 배분율이 평가그룹 단위로 적용되는 것이기 때문에 직급별로 평가그룹을 어떻게 구성하느냐가 실제 연봉 등급 분포에 영향을 미쳤을 것이라고 추측할 수 있다. 그러나 본 연구의 인사데이터에서는 이러한 평가그룹에 대한 정보를 확인할 수 없다.

36) 이와 같이 연봉 등급 결과가 당초 제도설계의 내용과 달라진 원인으로서는 연봉의 실질적인 하락을 의미하는 하위 등급을 현업에서 쉽게 부여하기 어려운 점을 들 수 있으나, 하위 등급을 부여받은 일부 근로자가 퇴직을 하여 본 분석자료에서 관찰되지 않았을 가능성이 있

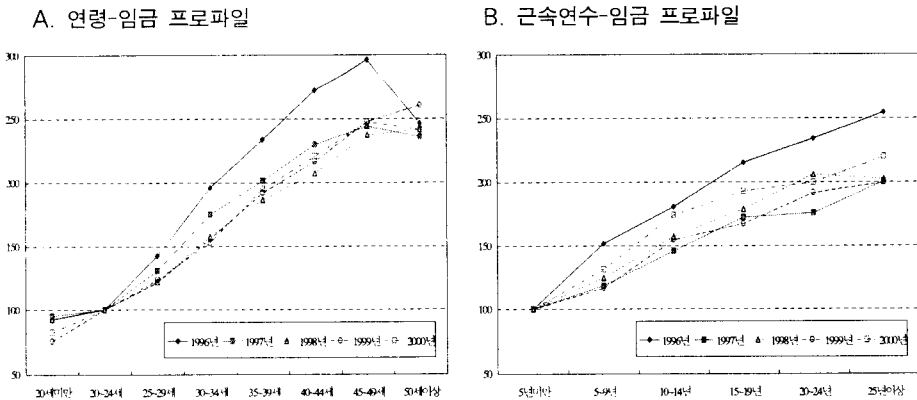
2. 연공임금성의 변화 : 임금 프로파일과 근속연수 계수값에 대한 분석

가. 연도별 임금 프로파일

이제 연령-임금 프로파일과 근속연수-임금 프로파일을 확인해 보자. 이 프로파일은 각각 연도별 기준 연령대(20~24세) 또는 5년 미만 근속연수를 기준으로 하여 연령과 근속연수가 높아질수록 어떠한 형태를 보이는지를 보여준다. 먼저 연령-임금 프로파일을 보면, 1996년의 경우 20~24세 평균 연봉을 기준으로 할 때 45~49세의 평균 연봉이 거의 3배에 가까울 정도로 가파르게 나타나는 반면, 1997년에는 최대 2.5배 수준으로 낮아지면서 그 이후로는 유사한 형태로 나타난다(그림 2의 A 참조).

한편, 근속연수에 따른 임금수준의 변화를 나타내는 근속연수-임금 프로파일은 다음 [그림 2]의 B와 같은데, 연령-임금 프로파일이 1997년에 기울기가 낮아진 후 계속 그 형태가 거의 동일하게 유지되거나 약간 높아지는 데 반해, 근속연수에 따라서는 1997년에 기울기가 낮아진 이후 근속연수별로 그 차이가 지속적으로 벌어지고 있음을 발견할 수 있다. 이는 1996년과 비교할 때, 연령에 따른 임금차이는 1997년 이후 큰 변화가 없지만 근속연수, 즉 기업특수 인적자본 축적에 따른 임금차이가 1997년에 급격히 축

(그림 2) 연도별 임금 프로파일



주: A기업 인사데이터의 연충급여(연봉) 자료로서 각각 20~24세와 근속 5년미만의 평균을 기준으로 작성한 것임.

다. 그러나 본 자료는 연말 기준 재직자를 기준으로 한 것이기 때문에 인력수급에 따른 퇴직 상황을 파악할 수 없다.

소된 이후 계속 예년 수준으로 증가하고 있음을 보여준다.³⁷⁾

이상의 임금 프로파일을 보면 통상 연령이나 근속연수가 높을수록 임금이 높다는 연공임금의 형태는 유지되고 있지만, IMF 외환위기 이전과 이후를 비교할 때 임금연공성의 강도는 상대적으로 낮아진 것으로 볼 수 있다. 즉 연령에 따른 임금수준의 변화를 나타내는 프로파일의 기울기가 낮아졌고 그 형태가 2000년까지 큰 변화 없이 유지되었고, 근속연수의 경우에도 그러하다. 다만, 근속연수의 경우 그 자체가 연령과 달리 기업특수 인적자본의 축적량을 나타내기 때문에 비교적 초기(10~15년)의 기울기가 시간이 지날수록 가파른 형태로 바뀌고 있으며, 20년 이상이 되면 큰 변화가 없다.

그러나 이러한 임금 프로파일의 형태는 임금을 결정하는 다른 요인들을 통제하지 않은 상태에서 해당 연도의 연령과 근속연수만의 정보를 가지고 구성된 것이기 때문에 엄밀한 의미에서 연공임금성의 존재 여부를 판단하기 어렵다. 따라서 다음 소절에서는 임금함수 추정을 통해 연공임금의 변화를 살펴본다.

나. OLS 추정 결과에 따른 임금 프로파일

본 연구는 성과급제 도입의 효과를 보기 위해 Mincer(1974)의 임금함수를 기본모형으로 사용한다.³⁸⁾

$$\ln W_{it} = X_{it}\beta + \gamma R_{it} + u_{it} \quad (1)$$

여기서 $\ln W_{it}$ 는 월급여와 연봉의 대수치이다.³⁹⁾ X_{it} 는 t 년도의 근로자 i 의 인적 속

37) 연봉제가 도입되기 이전인 1997년에 연령-임금 프로파일과 근속연수-임금 프로파일 모두 전년에 비해 기울기가 하락한 것은 1997년의 보너스가 대폭 감소한 데 기인한다. 당시 인사데이터를 확인해 본 결과, 전년 대비하여 연봉이 평균 8.1%가 감소하였다. 이는 당시 IMF 외환위기 상황에서 연말 상여지급률이 대폭 낮아졌기 때문인데, 그 감소폭은 사원보다 간부계층에서 두드러졌다고 한다(A기업의 인사담당자 인터뷰, 보다 상세한 내용은 엄동욱(2006)의 제2장 제3절 참조).

38) 본 논문의 과제는 최강식(2004)의 전개 방식을 참고하여 정리한 것이다. 최강식(2004)은 숙련편향적 기술진보가 미치는 임금효과에 주목했다고 한다면, 본 연구는 기업 인사제도로서 성과급제 도입에 따른 임금효과 추정에 관심을 둔 것이다. 따라서 모형 설정이나 부호 등은 최강식(2004)에서 설정한 방식을 준용한다.

39) 임금변수로서 보너스를 포함하여 추정이 가능하나, 연공임금성을 확인할 때 월급여와 연봉에 초점을 맞추기 때문에 본 연구에서는 제외하였다. 또한 성과급제 적용시점에 따른 임

성을 나타내는 변수들이다. 여기에는 근로자의 교육연수, 근속연수, 근속연수의 제곱항, 외부시장 경력연수, 외부시장 경력연수의 제곱항, 결혼더미(기혼은 1, 아니면 0), 성별더미(여성은 1, 아니면 0)가 포함되어 있다. R_{it} 는 근로자의 직급과 직군더미로서 L1직급과 경영지원직을 기준으로 하였으며, 기업 인사제도에 있어서 제도변수로 간주하여 함께 포함시켜 추정한다.⁴⁰⁾ 또한 u_{it} 는 *i.i.d*라고 가정한다.

이러한 식 (1)에서 우리가 살펴볼 근속연수-임금 프로파일의 기울기는 근로자 i 의 근속연수(tenure)에 의존하게 된다. 가령 근속연수와 근속연수의 제곱항을 포함시켰을 경우 식 (2)와 같다. 여기서 근속연수의 계수값 β_1 와 근속연수 제곱항의 계수값 β_2 를 활용하여 근속연수가 증가할수록 임금이 어떻게 변화하는지를 보여줄 수 있다.

$$\partial \ln W / \partial ten = \beta_1 + 2\beta_2 ten \quad (2)$$

이상의 계수값을 구하기 위해 연도별로 나누어 OLS(Ordinary Least Square) 추정을 하였다. 추정은 종속변수인 월급여와 연봉으로 구분하여 실시하였는데, 그 결과는 각각 <표 3>과 <표 4>이다.

먼저 월급여에 대해서 살펴보면, 본 연구의 관심사인 근속연수의 계수나 근속연수의 제곱항의 계수는 1997년의 근속연수 제곱항을 제외하고는 모두 유의하게 나타났다. 계수의 크기를 보면 성과급제 도입 이전인 1996년에는 근속연수는 0.0192, 제곱항은 -0.0356으로 나타났으나, 성과급제 도입 이후인 1999년, 2000년에는 근속연수의 계수값이 더 커졌다. 이는 성과급제 도입에도 불구하고 근속연수가 높을수록 임금이 높아지는 성향이 더욱 강해졌다는 사실을 보여주고 있다. 학력이나 경력연수의 경우에도 유사하게 나타나는데, 1996년과 2000년의 계수값을 비교하면 성과급제 도입 이전에 비해 도입 이후의 계수값이 큰 것으로 나타났다. 이는 A기업이 호봉제를 폐지하고 성과급제를 도입했음에도 불구하고 연공임금성을 약화시키는 데 성공하지 못했다는 것을 보

급수준의 차이를 사전에 조정하기 위해 종속변수인 임금변수 $\ln W_{it}$ 에 통계청의 소비자물가지수(2000년=100)를 반영하여 재산출하였다. 적용한 소비자물가지수는 2000년 기준(100)으로 1996년은 86.389, 1997년은 90.224, 1998년은 97.002, 1999년은 97.791이다.

40) 근로자의 직급과 직군더미 변수를 임금함수에 포함시켜 실증분석을 한 결과는 엄동욱(2006)의 제2장을 참조. 특히 직급변수를 임금함수에 포함시킬 때, 추정상 내생성의 문제가 남아 있으나 추후 연구과제로 남겨 놓는다. 다만, 노동부 자료와 달리 본 연구의 분석자료는 기업 고유의 특정한 직급체계를 정확하게 묘사할 수 있다는 점에서 이점이 있다.

〈표 3〉 연도별 OLS 추정결과 : 월급여

	1996	1997	1998	1999	2000
상수항	13.5449*** (0.0204)	13.7202*** (0.0223)	13.5747*** (0.0237)	13.4338*** (0.0265)	13.5907*** (0.0213)
교육연수	0.0113*** (0.0015)	0.0014 (0.0016)	0.0095*** (0.0017)	0.0165*** (0.0019)	0.0135*** (0.0015)
근속연수	0.0192*** (0.0012)	0.0034*** (0.0013)	0.0212*** (0.0013)	0.0368*** (0.0016)	0.0303*** (0.0013)
근속연수 ² /100	-0.0356*** (0.0064)	-0.0014 (0.0067)	-0.0520*** (0.0066)	-0.0984*** (0.0073)	-0.0790*** (0.0058)
경력연수	0.0057*** (0.0010)	0.0057*** (0.0011)	0.0007 (0.0011)	0.0092*** (0.0013)	0.0120*** (0.0011)
경력연수 ² /100	0.0412*** (0.0057)	0.0318*** (0.0061)	0.0401*** (0.0075)	0.0170** (0.0079)	-0.0119* (0.0068)
성별(여성=1)	-0.1705*** (0.0042)	-0.1159*** (0.0049)	-0.0872*** (0.0049)	-0.0918*** (0.0061)	-0.1568*** (0.0048)
결혼여부(기혼=1)	0.0441*** (0.0043)	0.0299*** (0.0045)	0.0271*** (0.0050)	-0.0008 (0.0056)	0.0015 (0.0050)
영업직군더미	-0.0107* (0.0043)	-0.0072 (0.0045)	0.0060 (0.0050)	-0.0163* (0.0056)	-0.0222*** (0.0050)
생산기술직군더미	0.0542*** (0.0043)	0.1058*** (0.0045)	0.1153*** (0.0050)	0.0862*** (0.0056)	0.0607*** (0.0050)
연구개발직군더미	0.0097 (0.0043)	0.0173*** (0.0045)	0.0218*** (0.0050)	0.0353*** (0.0056)	-0.0164** (0.0050)
기타직군더미	-0.1053 (0.0043)	0.0640 (0.0045)	0.2216*** (0.0050)	0.2808*** (0.0056)	0.2308*** (0.0050)
직급더미(L2)	0.0803*** (0.0043)	0.1019*** (0.0045)	0.0625*** (0.0050)	0.0647*** (0.0056)	0.0599*** (0.0050)
직급더미(L3)	0.1719*** (0.0043)	0.1710*** (0.0045)	0.0595*** (0.0050)	0.2732*** (0.0056)	0.3378*** (0.0050)
직급더미(L4)	0.2184*** (0.0043)	0.2560*** (0.0045)	0.0786*** (0.0050)	0.3142*** (0.0056)	0.3998*** (0.0050)
직급더미(L5)	0.3395*** (0.0043)	0.3820*** (0.0045)	0.2096*** (0.0050)	0.4511*** (0.0056)	0.5076*** (0.0050)
직급더미(L6)	0.5049*** (0.0043)	0.5109*** (0.0045)	0.5998*** (0.0050)	0.5583*** (0.0056)	0.6198*** (0.0050)
직급더미(L7)	0.6038*** (0.0043)	0.6125*** (0.0045)	0.7102*** (0.0050)	0.6463*** (0.0056)	0.7240*** (0.0050)
직급더미(L8)	0.6349*** (0.0043)	0.6488*** (0.0045)	0.7596*** (0.0050)	0.6802*** (0.0056)	0.7875*** (0.0050)
직급더미(L9)	0.7286*** (0.0043)	0.7367*** (0.0045)	0.8363*** (0.0050)	0.7635*** (0.0056)	0.8260*** (0.0050)
직급더미(L10)	0.8221*** (0.0043)	0.8548*** (0.0045)	0.9480*** (0.0050)	0.8503*** (0.0056)	0.9450*** (0.0050)
직급더미(L11)	0.8616*** (0.0043)	0.8962*** (0.0045)	1.0135*** (0.0050)	0.9676*** (0.0056)	1.0495*** (0.0050)
표본 수	8,145	8,573	7,487	7,760	9,003
F	3381.65	1837.68	2079.82	2073.86	4011.51
Adjusted R ²	0.8971	0.8182	0.8536	0.8487	0.9034

주: ()안은 표준오차이며, ***는 1%, **는 5%, *는 10% 수준에서 통계적으로 유의함.

직급 및 직군더미변수의 표준오차는 생략.

〈표 4〉 연도별 OLS 추정결과 : 연봉

	1996	1997	1998	1999	2000
상수항	16.5357*** (0.0149)	16.5496*** (0.0179)	16.4535*** (0.0178)	16.3366*** (0.0211)	16.4962*** (0.0164)
교육연수	0.0114*** (0.0011)	0.0021 (0.0013)	0.0117*** (0.0013)	0.0192*** (0.0015)	0.0203*** (0.0012)
근속연수	0.0290*** (0.0009)	0.0062*** (0.0010)	0.0232*** (0.0010)	0.0382*** (0.0012)	0.0358*** (0.0010)
근속연수 ² /100	-0.0688*** (0.0047)	-0.0087 (0.0054)	-0.0540*** (0.0049)	-0.1054*** (0.0058)	-0.0903*** (0.0045)
경력연수	0.0064*** (0.0007)	0.0075*** (0.0009)	0.0058*** (0.0008)	0.0166*** (0.0010)	0.0159*** (0.0008)
경력연수 ² /100	0.0368*** (0.0042)	0.0220*** (0.0049)	0.0201*** (0.0057)	-0.0060 (0.0063)	-0.0179*** (0.0052)
성별(여성=1)	-0.1372*** (0.0031)	-0.1152*** (0.0039)	-0.0807*** (0.0037)	-0.0812*** (0.0049)	-0.1385*** (0.0037)
결혼여부(기혼=1)	0.0295*** (0.0031)	0.0272*** (0.0037)	0.0214*** (0.0037)	0.0035 (0.0045)	0.0023 (0.0038)
영업직군더미	-0.0041	-0.0108**	0.0044	-0.0162**	-0.0262***
생산기술직군더미	0.0313***	0.0694***	0.0769***	0.0497***	0.0300***
연구개발직군더미	0.0177***	0.0109**	0.0209***	0.0205***	-0.0235***
기타직군더미	-0.0795	0.0270	0.1728***	0.2143***	0.1734***
직급더미(L2)	0.1110***	0.1267***	0.0999***	0.1085***	0.0907***
직급더미(L3)	0.1985***	0.2075***	0.1333***	0.1239***	0.0936***
직급더미(L4)	0.2736***	0.3082***	0.1737***	0.1785***	0.1553***
직급더미(L5)	0.4124***	0.4431***	0.3184***	0.3213***	0.2595***
직급더미(L6)	0.5605***	0.5632***	0.4356***	0.3923***	0.3561***
직급더미(L7)	0.6600***	0.6593***	0.5172***	0.4800***	0.4492***
직급더미(L8)	0.6912***	0.6958***	0.5658***	0.5204***	0.5069***
직급더미(L9)	0.7788***	0.7803***	0.6390***	0.5944***	0.5503***
직급더미(L10)	0.8735***	0.8962***	0.7393***	0.6812***	0.6533***
직급더미(L11)	0.9374***	0.9509***	0.8057***	0.7770***	0.7544***
표본 수	8,145	8,573	7,487	7,760	9,003
F	7208.51	3457.17	2967.70	2429.05	4319.63
Adjusted R ²	0.9489	0.8946	0.8927	0.8679	0.9097

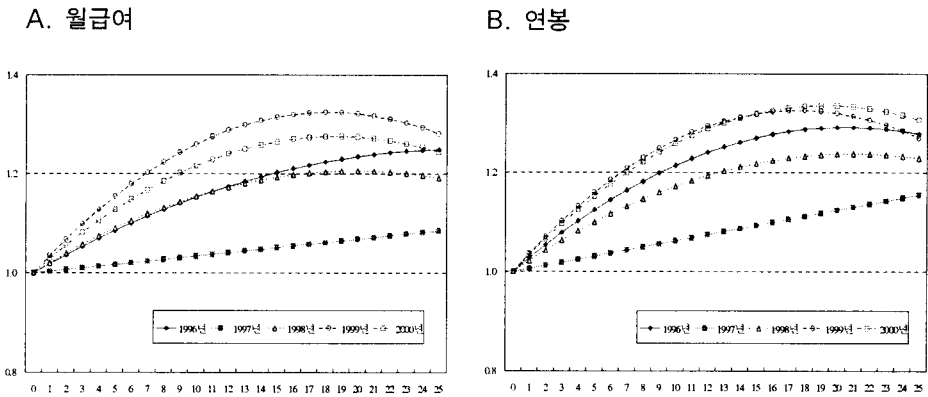
주: ()안은 표준오차이며, ***는 1%, **는 5%, *는 10% 수준에서 통계적으로 유의함.

직급 및 직군더미변수의 표준오차는 생략.

여준다고 하겠다. 한편 <표 4>에서 보는 바와 같이 연봉에 대한 추정 결과를 보면, 근속 연수의 계수값은 1996년과 비교할 때 1998년 이후 약간 높아지고 있다. 그러나 학력이나 경력연수의 계수값은 연봉제 도입 이후 더 높아졌는데, 1996년과 비교할 때 2000년의 계수값은 약 2배가 된다.

이러한 근속-임금 프로파일의 변화를 임금함수 추정 결과를 이용하여 도식화하면 [그림 3]과 같다. 이 그림은 월급여와 연봉을 기준으로 근속연수와 근속연수 제곱항의 추정 계수값을 이용하여 근속연수의 증가에 따라 임금수준이 어떻게 변화하는지를 보여준다.⁴¹⁾ 여기서도 1998년 성과급제 도입 이후 1999년과 2000년에는 연공임금성은 오히려 이전보다 강화되는 형태를 보여준다. 다만, 앞서 지적했던 것처럼 1997년의 경우 전체적인 연봉의 하락 현상이 반영되어 근속연수에 따른 임금차이가 1996년에 비해 상대적으로 적게 나타났고, 1998년까지 그러한 현상이 유지되다가 1999년과 2000년에는 오히려 연공임금성이 더 두드러지게 나타나고 있다.⁴²⁾

(그림 3) 연도별 근속연수-임금 프로파일 (OLS 추정 결과)



주: A기업 인사데이터의 자료로서 연도별 근속연수 및 근속연수 제곱항의 계수값으로 활용하여 작성한 것임.

41) 각 연도별 인적자본 변수의 평균값을 취하여 기준으로 삼아 그 비율을 구한 것으로 미혼 남성으로서 경영지원직군의 대졸사원을 표준으로 하였다.

42) 연봉에 대한 근속연수-임금 프로파일에 대해 [그림 2]의 B와 [그림 3]의 B를 비교해 보면 근속연수 외의 인적자본 변수를 통제했을 때 예상되었던 것과 같이 근속연수 증가에 따른 임금상승 폭이 낮아진다.

다. 근속연수 추정계수값의 변화

이제 연공임금성의 변화 여부를 구체적으로 살펴보기 위해 본 연구의 세부가설 1-1, 1-2에 대해 논의한다.⁴³⁾ 제 I 장에서 언급한 것처럼 연공임금성의 변화를 확인하기 위해서는 성과급제 도입 및 제도개선의 시기와 대상을 구분할 필요가 있는데, <표 5>와 같이

<표 5> 세부가설의 검정 결과

	비교대상	비교시점	표본수	추정결과		검정결과
				근속연수	근속연수 제공	
성과급제 도입효과	사원	1998년	6,418	0.0275*** (0.0014)	-0.0818*** (0.0080)	$F(2, 12833)$ =136.06
		1999년	6,434	0.0527*** (0.0016)	-0.1892*** (0.0086)	$\text{Prob} > F$ = 0.0000
	간부	1997년	1,145	-0.0133*** (0.0015)	0.0691*** (0.0056)	$F(2, 2194)$ =50.87
		1998년	1,069	-0.0004 (0.0016)	0.0236*** (0.0055)	$\text{Prob} > F$ = 0.0000
가급률 확대효과	대리	1999년	944	0.0060*** (0.0020)	0.0150 (0.0094)	$F(2, 1991)$ =38.08
		2000년	990	0.0302*** (0.0026)	-0.0603*** (0.0112)	$\text{Prob} > F$ = 0.0000
	간부	1999년	1,326	0.0017 (0.0030)	0.0190* (0.0104)	$F(2, 2750)$ =2.36
		2000년	1,444	0.0019 (0.0024)	0.0106 (0.0079)	$\text{Prob} > F$ = 0.0944

주: 성과급제 도입효과와 경우, 계층별로 각각 도입 직전, 직후의 계수값을 비교하였으며, 가급률 확대효과에 대해서는 대리와 간부계층에 대해서만 2000년에 변화가 있었기 때문에 1999년과 2000년의 추정결과를 비교함.

()안은 표준오차이며, ***는 1%, **는 5%, *는 10% 수준에서 통계적으로 유의함.

43) 세부가설의 검정방식은 서로 다른 집단에 대한 추정 결과를 활용하여 특정 계수값의 동일성 검정이 가능하도록 연도별 더미변수의 활용을 통해서 이루어졌다. 즉 비교하고자 하는 근속연수와 근속연수 제공변수에 각각 해당 더미변수를 곱하여 검정하고자 하는 변수를 생성하였고, 비교대상별 기간의 Pooling 자료에 대한 추정 결과에서 F값을 구한 것이다. 자세한 검정방식은 Stata 프로그램 사이트인 <http://www.stata.com/support/faqs/stat/chow.html>와 Wooldridge(2002)의 제4장을 참조.

각각의 가설에 대해 성과급제 도입 전후와 더불어 연봉가급률의 변화가 있었을 때 전후의 임금함수 추정 결과를 활용한 검정 결과를 보여준다.

먼저 성과급제 도입효과에 대해서는 사원이나 간부 모두 추정계수값의 변화가 통계적으로 유의미하게 나타나는데, 앞절에서 살펴본 것처럼 성과급제 도입 전에 비해 도입 후 근속연수의 영향력이 더 높아지고 있다. 이는 추정계수값의 크기를 비교해 보더라도 쉽게 추측할 수 있다. 검정 결과도 그러한 추측을 지지하고 있다. 한편 연봉가급률의 확대가 연공임금성에 어떤 영향을 미쳤는지를 살펴보기 위해 대리계층과 간부로 구분하여 그 영향력을 살펴본 결과, 대리의 경우에는 계수값이 보여주는 것처럼 정(+)의 효과가 더욱 강해졌으며, 간부의 경우 변화가 없는 것으로 나타났다.

라. 소결

이상의 결과를 종합할 때 성과급제 도입으로 연공임금성을 약화시키려는 기업의 보상 전략은 그다지 성공적이지 않다고 판단된다. 그렇다면 왜 이런 결과가 초래된 것일까? 그 이유는 다음 두 가지를 들 수 있다.

첫째, 中嶋哲夫·松繁壽和·梅崎修(2001)의 연구 결과와 같이 성과급제를 도입하면서 새로 설계된 평가제도를 엄격하게 적용하기 어려웠던 결과라고 추측된다. A기업의 평가제도는 기본적으로 상대평가를 원칙으로 한다. 따라서 평가그룹이 지정되면 정해진 고과배분율을 엄격하게 적용해 하는데, 이는 현실적으로 결코 쉬운 일이 아니다. A기업에서 4, 5등급자의 경우 기준능력급에서 감급률을 적용함으로써 성과가 기대 이하인 근로자에 대해서는 실질적인 임금 감소가 초래되도록 설계되어 있다. 그러나 실제로 4, 5등급을 받은 비율은 기준배분율을 밑도는 상황이었다. 또한 당초 성과급제를 도입한 취지가 성과가 기대 이하인 근로자에게 자극을 준다고보다는 성과가 기대 이상으로 높은 근로자를 대상으로 그에 걸맞게 충분한 수준으로 보상한다는 동기부여 효과에 초점을 맞춘 것으로 이해되었기 때문에 굳이 임금 하락을 초래하는 4, 5등급을 부여할 필요는 없었다고 판단된다.

둘째, A기업의 연봉제는 기본적으로 정기승급제와 유사한 기본급을 기반으로 제도를 운영하고 있기 때문에 호봉제를 폐지한다고 해도 근속연수의 증가에 따른 임금상승을 효과적으로 억제하기 어려웠다. 직급별로 별도의 급여밴드를 두어 일정 기간 근속하고 평균 이상의 인사고과를 받게 되면 자동적으로 상위의 급여밴드로의 승급이 이루어지는

방식으로 운영되었다. 따라서 특별히 능력이나 성과가 부진하지 않은 근로자의 경우 대부분 근속하게 되면 자연스럽게 임금이 상승하게 되는 것이다. 이와 같이 A기업의 임금 체계는 기본적으로 이러한 직급체계와 긴밀하게 연계되어 있기 때문에 근본적으로 연공 임금성을 약화시키는 데 한계가 있었다고 볼 수 있다.⁴⁴⁾

3. 성과에 따른 보상 : 인사고과 변수의 영향력 검증

성과급제 도입에 따른 두 번째 임금효과, 즉 성과에 따른 보상 가설을 검증하기 위해서는 A기업 인사데이터가 제공하는 개인별 인사고과 정보를 활용한다. 근로자의 관찰되지 않은 특성 중 임금에 영향을 미치는 요소 중 가장 많은 관심을 받고 있는 것이 바로 근로자의 능력(ability)에 대한 변수인데, 이러한 능력을 객관적으로 측정하기 어렵지만 인사데이터의 전년도 인사고과 결과를 감안한다면, 관찰되지 않은 근로자 개인의 특성에 따라 발생할 수 있는 편의(bias)를 최소화하는 데 도움이 될 것이라 기대하기 때문이다.

A기업에서는 연간 3회에 걸쳐 생산직 근로자를 제외한 모든 근로자를 대상으로 평가가 이루어졌다.⁴⁵⁾ 본 연구에서 활용할 수 있는 인사고과와 관련된 변수는 업적고과(상반기와 하반기), 역량고과, 그리고 연봉 등급이 있다. 분석대상 기간중 1998년에 인사고과체계를 5단계에서 9단계로 전환하였기 때문에 1996년과 1997년의 인사고과 결과를 1998년 이후의 자료와 직접 비교할 수 없지만, 승격 포인트 환산 방식을 원용하여 포인트 점수로 환산하여 활용하였다.⁴⁶⁾ 연봉 등급의 경우에는 직접 점수화가 어렵기 때문에

44) 한편 직급 승진을 의미하는 승격의 경우, 기업 인사전략으로 승격률을 관리하고 엄격하게 승격 심사를 실시하기 때문에 일반적으로 근속연수가 높아진다고 해서 임금이 상승하는 것은 아니다.

45) 앞서 살펴본 것처럼 업적고과가 상·하반기로 구분되어 2회, 그리고 역량고과가 9월에 한번 이루어졌다. 주의할 것은 본 연구의 인사데이터가 연말 재직자의 자료로 구성되어 있기 때문에 평가대상자로 포함되었던 퇴직자의 정보는 포함되어 있지 않다. 논평자가 지적한 것처럼 특히 하위 고과등급을 받은 근로자가 퇴사한 경우 그로 인해 임금함수 추정시 편의(bias)가 발생했을 가능성이 높다고 할 수 있다. 그러나 본 자료에서는 연도별 퇴직자 정보를 확인하기 어렵다. 다만, 고과배분율의 하위 등급 비율에는 못 미치지만, 분석자료에 하위 고과자의 정보가 포함되어 있고, 제도 도입 당시 성과에 따른 보상이 상위 고과자에 대한 동기부여에 초점이 맞춰 있었기 때문에 전체적인 해석에는 큰 영향을 미치지 않을 것으로 판단된다.

46) 승격 포인트 환산방식은 다음과 같다. 가장 낮은 등급(D)을 0, 가장 높은 등급(A+와 S)을

<표 2>와 같이 5단계의 등급으로 구분된 더미변수로 적용하였다. 연봉 등급에 따른 임금조정이 이루어지지 않는 3등급을 기준으로 삼았다.

이제 인사고과 변수가 임금함수 추정에 반영되었을 때의 추정 결과를 살펴보자. 우선 상·하반기 업적고과와 역량고과의 포인트 점수를 설명변수로 추가한 추정 결과는 다음 <표 6>과 같다.⁴⁷⁾ 추정 결과를 보면, 1997년의 경우 상·하반기 업적고과는 통계적으로 유의하지 않으며, 역량고과의 경우에만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 성과급제 도입 이전인 1997년에는 임금결정시 인사고과의 영향력이 미미한 수준이라고 볼 수 있다. 그러나 1998년부터는 예상한 대로 인사고과 변수들은 모두 통계적으로 유의적인 것으로 추정되었으며, 업적고과나 역량고과 모두 계수값이 계속 증가하고 있다. 특히 2000년의 경우 예년과 달리 인사고과 변수의 계수값이 크게 증가하는데, 이는 본격적인 인사제도 변화의 효과가 2000년에 비로소 제대로 나타나기 시작했다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 성과급제가 실질적인 임금효과를 갖고 있어 성과에 따른 보상이 이루어지고 있다는 것을 보여준다.

특기할 것은 1999년과 2000년 모두 예년과 달리 성별더미 변수의 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나는데, 이는 성과급제의 도입에 따라 고과 결과가 직접 보상과 연결됨으로써 근로자(피평가자)나 부서장(평가자) 모두 평가제도의 중요성을 인식하게 되었기 때문에 동일한 인적자본을 가지고 유사한 업적을 낸 근로자에 대해서는 남녀를 불문하고 동일한 보상을 받게 되었다는 것을 보여준다고 할 수 있다. 특히 이러한 결과를 보여주는 표본이 모두 대졸사원 이상의 직급으로 구성되어 있다는 점에서 주목할 만하다. 이러

10점으로 계산하여 A기업 내부적으로 규정된 승격 포인트 방식에 따라 환산된다. 등급간 격차는 연도와 상관없이 일정하게 유지된 형태이며, 따라서 인사고과체계가 변하더라도 동일한 기준에서 승격 포인트 환산이 가능하다. 또한 교육과건 등과 같이 소위 'N'등급(평가 보류)을 받은 경우에는 A기업 내부적으로 정해진 환산방식에 따라 해당 고과 등급으로 환산하여 반영하였다. 이렇게 전환된 승격 포인트 점수를 개인별로 환산하여 임금함수 추정에 활용할 수 있었다. 아울러 연간 3개의 인사고과 정보 중 한 번이라도 누락된 경우에는 표본에서 제외하였다. 따라서 <표 6>은 <표 3>과 <표 4>의 표본과 다르게 구성되어 있어 인적자본 변수의 변화를 직접 비교하기는 어렵다. 다만, 논평자가 지적했던 것처럼 인사고과 변수가 추가될 경우, 전반적인 계수값의 변화를 보면 인사고과 변수가 포함되지 않을 때 보다 계수값들이 낮아져 임금결정요인으로서 인사고과 변수가 일정 정도 인적자본 변수의 영향력을 약화시키는 역할을 담당하고 있다고 볼 수 있다.

47) 전년도 인사고과의 결과가 당해 연도 임금수준에 영향을 미치기 때문에 임금함수 추정은 전년도 인사고과를 확인할 수 있는 근로자를 대상으로 이루어졌다. 따라서 전년도 인사고과 정보가 없는 1996년의 자료는 추정에서 제외되었다.

한 추정 결과는 <표 7>의 추정 결과에서 동일하게 나타나고 있다.

다음 연봉에 직접적인 영향을 미치는 연봉 등급 더미변수를 반영한 임금함수 추정 결과는 <표 7>과 같다. 연봉제가 적용된 시기와 대상의 차이가 있기 때문에 간부와 사원으로 구분하였으며, 그에 따라 표본의 크기가 차이가 난다. <표 6>의 추정 결과를 보더라도 쉽게 예상할 수 있는 것처럼 상위 등급과 하위 등급 간에 상당한 차이가 발생한다. 즉 연도와 상관없이 상위 등급인 1,2등급의 추정계수값은 모두 유의미한 정(+)의 부호를, 그리고 하위 등급인 4,5등급의 추정계수값은 부(-)의 부호 또는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난다.

한편 성과급제 도입 초기에 비해 시간이 지날수록 상위 등급 더미변수의 계수값이 커지고 있음을 알 수 있다.⁴⁸⁾ 우선 간부의 경우 1,2등급의 경우 연봉제가 적용된 1998년에 비해 1999년과 2000년의 계수값은 각각 약 1.2배, 1.5배로 증가하고 있는데, 이는 상위 고과자에 대한 보상 차별화가 연봉가급률의 확대에 따라 더욱 심화된 결과라고 볼 수 있다. 또한 1999년에 성과급제가 적용된 사원의 경우에도 1999년과 2000년을 비교할 때, 상위 등급의 계수값이 약 3배 정도 증가했음을 알 수 있다.

특기할 만한 것은 1999년과 2000년의 간부 추정 결과에서 하위 등급의 영향력은 거의 없는 것으로 나타난다는 것이다. 이를 앞서 지적한 것과 같이 하위 등급자에 대한 자극 효과보다는 상위 등급자에 대한 동기부여 효과에 초점을 맞추었기 때문이라고 해석할 수 있다. 실제 임금데이터를 확인해 보면 하위 등급자의 임금수준이 동일한 직급의 3등급과 크게 다르지 않아 하위 등급을 받는다고 하더라도 실제로 감급률을 적용하여 임금 감소가 이루어지지 않았다는 것을 보여준다. 또한 인사고과 변수의 영향력 추정 결과와 동일하게 성별더미 변수의 계수값이 간부나 사원 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있으며, 더불어 간부의 경우 결혼 여부를 나타내는 기혼더미 변수도 유의하지 않은 것으로 나타나 주목할 만하다.⁴⁹⁾

48) 이상의 추정 결과는 A기업의 연봉평가 프로세스와 임금체계를 고려해 볼 때, 당연한 결과라고 지적할 수 있다. 즉 성과급제의 제도설계가 그렇게 되어 있기 때문에 쉽게 예측할 수 있고 따라서 당연히 그렇게 추정 결과가 나올 수 있다고 생각할 수 있는 것이다. 그러나 본 연구에서 강조하는 것은 임금함수 추정에서 근로자의 인적자본과 직급이나 직군더미와 같은 제도요인들을 통제하여 인사고과 변수가 임금에 미치는 영향, 즉 순수한 임금효과를 확인하였다는 점에서 의미를 갖는다.

49) 왜 이런 추정 결과가 나타나는 것일까? 본 연구에서 자세하게 다루지는 못하지만, 간부만을 표본으로 삼아 <표 4>와 동일한 방식으로 추정한 결과와 비교하면 인사고과나 연봉 등급에 대한 변수를 추가하는 것과는 상관없이 성별더미 변수와 기혼더미 변수가 유의적

요약하면 인사고과나 연봉 등급과 같은 근로자 개인의 업적과 능력에 대한 평가가 임금에 어떠한 영향을 미치는지를 임금함수 추정을 통해 확인한 결과, A기업에서 성과급제 도입으로 성과에 따른 보상이 성공적으로 이루어졌음을 알 수 있다. 특히 연봉가급률 확대와 같이 업적과 능력에 따른 개인별 보상 차별화가 더욱 심화되면서 상위 등급자의 임금수준이 더욱 증가하고 있다는 것도 발견할 수 있었다.

〈표 6〉 인사고과 변수의 영향력 추정

	1997	1998	1999	2000
상수항	16.6722*** (0.0255)	16.5424*** (0.0179)	16.6345*** (0.0320)	16.6307*** (0.0261)
상반기업적고과	0.0004 (0.0007)	0.0024*** (0.0007)	0.0037*** (0.0009)	0.0055*** (0.0008)
하반기업적고과	0.0011 (0.0008)	0.0024*** (0.0007)	0.0045*** (0.0009)	0.0047*** (0.0008)
역량고과	0.0023*** (0.0008)	0.0039*** (0.0007)	0.0036*** (0.0009)	0.0067*** (0.0008)
교육연수	0.0032** (0.0015)	0.0113*** (0.0014)	0.0111*** (0.0017)	0.0178*** (0.0014)
근속연수	0.0024* (0.0013)	0.0188*** (0.0013)	0.0201*** (0.0017)	0.0237*** (0.0014)
근속연수 ² /100	0.0118* (0.0063)	-0.0360*** (0.0055)	-0.0360*** (0.0066)	-0.0415*** (0.0055)
경력연수	0.0054*** (0.0010)	0.0020** (0.0010)	0.0032*** (0.0013)	0.0066*** (0.0011)
경력연수 ² /100	0.0209*** (0.0059)	0.0370*** (0.0063)	0.0353*** (0.0075)	0.0285 (0.0061)
성별(여성=1)	-0.0936*** (0.0069)	-0.0530*** (0.0062)	0.0229 (0.0170)	-0.0054 (0.0148)
결혼여부(기혼=1)	0.0342*** (0.0046)	0.0279*** (0.0042)	0.0297*** (0.0063)	0.0282*** (0.0053)
영업직군더미	-0.0086	0.0025	-0.0194	-0.0267***
생산기술직군더미	0.0538***	0.0672***	0.0304***	0.0170***
연구개발직군더미	0.0175***	0.0242***	0.0264***	-0.0217***
기타직군더미	-	-	-	-

이지 않은 것으로 나타나고 있어 간부 계층에서는 일반사원 계층의 근로자와 다른 임금결정방식이 적용되고 있다는 것을 시사하고 있다.

<표 6>의 계속

	1997	1998	1999	2000
직급더미(L2)	-	-	-	-
직급더미(L3)	0.0981***	0.0484***	-	-
직급더미(L4)	0.1632***	0.0778***	0.0370***	0.0392***
직급더미(L5)	0.3005***	0.2231***	0.1855***	0.1401***
직급더미(L6)	0.4242***	0.3370***	0.2765***	0.2400***
직급더미(L7)	0.5182***	0.4221***	0.3608***	0.3369***
직급더미(L8)	0.5576***	0.4718***	0.3992***	0.3784***
직급더미(L9)	0.6393***	0.5454***	0.4861***	0.4141***
직급더미(L10)	0.7650***	0.6442***	0.5655***	0.5293***
직급더미(L11)	0.8124***	0.6979***	0.6634***	0.5819***
표본 수	4,001	3,710	2,895	3,453
F	1026.98	1184.22	568.05	844.38
Adjusted R ²	0.8495	0.8753	0.8045	0.8369

주: ()안은 표준오차이며, ***는 1%, **는 5%, *는 10% 수준에서 통계적으로 유의함.
 종속변수에서 <표 3>과 <표 4>와 달리 기타 직군더미가 제외되며, 1997년과 1998년은 L2직급더미가, 그리고 1999년과 2000년은 L2 및 L3직급더미가 제외됨. 이는 역량고과에 대한 평가가 이루어지지 않았기 때문임. 따라서, 1997년과 1998년의 기준직급은 L2직급이며, 1999년과 2000년은 L3직급임.

<표 7> 연봉등급 변수의 영향력 추정

	간부(L6-L11)			사원(L3-L5)	
	1998	1999	2000	1999	2000
상수항	17.0634*** (0.0345)	17.0467*** (0.0736)	17.1765*** (0.0512)	16.8650*** (0.0272)	16.8036*** (0.0277)
5등급	-0.0392*** (0.0119)	-0.0421 (0.0293)	-0.0427 (0.0290)	-0.0244** (0.0108)	0.0010 (0.0120)
4등급	-0.0284*** (0.0066)	0.0096 (0.0136)	-0.0120 (0.0125)	-0.0173** (0.0069)	-0.0200*** (0.0071)
2등급	0.0498*** (0.0043)	0.0594*** (0.0091)	0.0669*** (0.0063)	0.0147*** (0.0045)	0.0553*** (0.0042)
1등급	0.1018*** (0.0065)	0.1180*** (0.0136)	0.1575*** (0.0094)	0.0340*** (0.0066)	0.0971*** (0.0061)
교육연수	0.0129*** (0.0015)	0.0149*** (0.0031)	0.0139*** (0.0022)	-0.0014 (0.0015)	0.0092*** (0.0015)
근속연수	0.0027* (0.0014)	0.0028 (0.0029)	0.0032 (0.0021)	0.0141*** (0.0017)	0.0222*** (0.0018)

〈표 7〉의 계속

	간부(L6-L11)			사원(L3-L5)	
	1998	1999	2000	1999	2000
근속연수 ² /100	0.0191*** (0.0047)	0.0205** (0.0100)	0.0143** (0.0072)	-0.0249*** (0.0083)	-0.0418*** (0.0079)
경력연수	0.0028*** (0.0011)	0.0069*** (0.0023)	0.0040** (0.0016)	0.0050*** (0.0012)	0.0093*** (0.0013)
경력연수 ² /100	0.0156*** (0.0053)	0.0089 (0.0102)	0.0099 (0.0074)	0.0316*** (0.0081)	0.0122 (0.0083)
성별(여성=1)	0.0115 (0.0542)	0.0513 (0.1298)	0.0338 (0.0964)	0.0172 (0.0119)	0.0155 (0.0121)
결혼여부(기혼=1)	-0.0167* (0.0088)	-0.0017 (0.0199)	0.0126 (0.0144)	0.0297*** (0.0043)	0.0140*** (0.0043)
영업직군더미	-0.0023	-0.0420***	-0.0426***	-0.0034	-0.0161**
생산기술직군더미	0.0019	0.0015	-0.0016	0.0396***	0.0261***
연구개발직군더미	0.0075	0.0196*	0.0127	0.0111*	-0.0515***
기타직군더미	0.0400	-0.0065	-0.0036	0.1480***	0.0807***
직급더미(L4)	-	-	-	0.0661***	0.0503***
직급더미(L5)	-	-	-	0.2318***	0.1696***
직급더미(L7)	0.0650***	0.0872***	0.0832***	-	-
직급더미(L8)	0.1145***	0.1077***	0.1252***	-	-
직급더미(L9)	0.2032***	0.2037***	0.2086***	-	-
직급더미(L10)	0.2991***	0.3033***	0.3179***	-	-
직급더미(L11)	0.3348***	0.3600***	0.3660***	-	-
표본수	1,069	1,326	1,444	2,489	2,428
F	300.58	78.04	170.68	412.40	304.32
Adjusted R ²	0.8487	0.5376	0.7016	0.7376	0.6800

주: ()안은 표준오차이고, 연봉등급더미는 3등급 기준이며, ***는 1%, **는 5%, *는 10% 수준에서 통계적으로 유의함.

종속변수에서 <표 3>과 <표 4>와 달리 간부의 기준직급은 L6직급이며, 사원은 L3직급임.

IV. 결 론

본 연구는 성과급제 도입에 따른 효과를 분석하기 위해 임금함수 추정을 실시하였다. 분석자료는 1996~2000년까지 5개년간 우리나라 특정 대기업의 인사데이터를 사용하였

는데, 성과급제를 도입한 시기가 1998년이기 때문에 이 시기를 전후로 한 OLS 추정 결과를 비교하여 성과급제 도입효과를 분석한 것이다. A기업의 성과급제 도입추진 과정을 살펴보기 위해 A기업의 임금체계가 어떻게 변하였고, 도입한 성과급제의 구체적인 내용과 평가 프로세스를 자세히 살펴보았다. 본 연구에서 사용한 임금함수 추정방식은 인적자본 변수를 기본으로 하면서, 내부노동시장이라는 특성을 반영하여 근로자의 직급과 직군더미를 포함하여 실시한 것이다.

본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 성과급제 도입 이전과 이후를 비교할 때, 연령-임금 프로파일과 근속연수-임금 프로파일을 보면 연령의 경우 성과급제 도입 이후 기울기나 임금격차가 줄어들어 연공임금성이 약화되었으나, 근속연수의 경우 1998년부터 다시 임금 프로파일이 다시 가파른 형태로 변화하고 있다. 또한 근속연수 외 근로자의 인적자본 변수를 통제한 임금함수 추정 결과, 추정된 근속연수 계수값을 활용한 임금 프로파일을 보더라도 연공임금성이 약화되었다고 볼 수 없다. 이를 세부가설 1-1과 1-2를 통해 확인한 결과, 성과급제 도입 전후의 근속연수나 근속연수 지급의 계수값이 오히려 증가했으며, 연봉가급률의 확대효과도 통계적으로 확인되었다. 즉 연공임금성의 약화라는 기업의 의도가 그대로 반영되지 않았고 오히려 연공임금성이 강화된 것이 아닌가 하는 의문을 제기할 수 있는 것이다. 또한 연봉에 대한 임금함수 추정 결과를 같이 고려해 보면, 성과급제 도입 이전, 즉 1996년에 비해 교육연수나 근속연수, 경력연수의 증가에 따른 임금 상승효과가 더욱 커지는 경향이 높아지고 있어 기업이 의도한 바 연공임금성의 약화가 제대로 이루어졌다고 보기 어렵다.⁵⁰⁾

이와 같이 성과급제 도입 이전과 이후를 비교할 때 연공임금성 측면에서 큰 차이가 없는 이유는 크게 두 가지로 정리할 수 있다. 먼저 조직운영상 개인의 임금 하락을 초래하는 연봉 평가의 하위 등급을 쉽게 부여하기 어렵다는 현실적인 문제를 들 수 있다. 또한 호봉제 폐지 이후에서 정기승급과 유사한 구조를 갖는 기본급 제도가 지속적으로 운영되고 있어 의도한 만큼 연공임금성 약화가 쉽게 이루어지기 어렵다는 제도적 한계점이 있다는 것이다.

50) 익명의 논평자가 지적한 것처럼 본 연구의 추정 결과는 안정적(robust)인 것이라고 보기에 한계가 있다. 즉 추정된 계수값들이 연도별 특성에 따라 상당한 차이가 발생한다는 것이다. 따라서 연공임금성의 변화에 대해 확정적으로 언급하기 어려우나, 적어도 연공임금성의 약화를 꾀한 기업의 의도가 관철되기에는 아직 어려움이 많다는 것을 보여주는 데는 큰 무리가 없다고 판단된다.

둘째, 성과에 따른 보상은 기업이 의도했던 것대로 이루어졌다고 판단된다. 임금함수의 기존 변수, 즉 인적자본 변수에 인사고과 포인트와 연봉 등급을 설명변수로 포함하여 추정한 결과, 성과급제 이전에는 인사고과 변수 중 역량고과만 유의미한 계수값을 갖지만, 성과급제 이후에는 업적고과나 역량고과 모두 유의미한 계수값을 가지면서 시간이 지남에 따라 점차 증가하고 있다는 점이 확인되었다. 또한 성과급제가 도입된 이후 연봉 등급의 차이가 실제 임금에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 동일한 임금함수 추정방법을 통해 확인하였는데, 성과급제에서 설계된 대로 3등급을 기준으로 할 때, 상위 등급은 정(+)⁵¹⁾의 임금효과를 보이고 있고, 그리고 하위 등급은 부(-)의 임금효과가 있거나 통계적으로 유의하지 않다는 것을 보여주고 있다. 더구나 연봉 등급에 따른 보상차별화가 심화되면서 그 영향력의 크기(계수값)가 증가하고 있다. 이상의 결과들은 인적자본 변수를 통제한 임금함수 추정 결과이기 때문에 추정된 계수는 각각 성과급제 도입의 순수한 임금효과라고 할 수 있으며, 성과에 따른 보상 여부를 가늠하는 기준이 된다. 따라서 본 연구의 분석대상인 A기업에서는 성과에 따른 보상이 기업이 의도한 대로 어느 정도 그 목적을 달성했다고 판단할 수 있다.⁵¹⁾

본 논문은 실제 우리나라 대기업의 인사데이터를 활용함으로써 기업 내부노동시장에서의 임금이 어떻게 결정되는가에 대해 초점을 맞추었다. 그러나 본 연구의 분석 결과들이 우리나라 내부노동시장의 일반적인 특성이라고 속단하기는 어렵다. 그 이유는 그 결과들이 특정 시기의 특정 기업의 인사데이터에 의존한 실증분석 결과이기 때문이다. 특히 기업마다의 고유한 특성들, 가령 해당 기업만의 독특한 인사제도나 임금체계가 존재하여 기업간 차이가 클 경우, 본 연구에서 활용한 기업 인사데이터의 실증분석 결과를 놓고 일반적인 현상이라고 확대 해석하기 어렵다. 일부 기업체 패널데이터를 활용한 연구 결과들을 보더라도 기업마다의 경영환경이나 인력구조 등에 따른 기업 인사제도나 관행의 차별성이 강조되고 있어 본 연구가 갖는 한계가 상당한 수준이라는 사실을 부정

51) 향후 보다 명확한 분석을 위해서는 보다 심층적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 논평자께서 지적한 것처럼 순수한 성과급제 도입의 임금효과를 추정하기 위해서는 임금제도의 변화뿐만 아니라 기업의 인사제도 전반에 대한 종합적인 검토가 필요하다. 가령 성과급제 도입과 더불어 교육훈련, 승진·승격, 채용, 평가 등 다른 인사제도의 변화가 어떤 영향을 미쳤는지도 같이 살펴보는 것이다. 한편 실증분석에 있어서 본 연구에서 임금결정요인으로 상정하고 있는 인적자본 변수와 제도 변수(직급과 직군), 그리고 인사고과 변수 등 관련 변수간의 독립성 문제, 인력 구성의 변화에 따른 영향 등에 대한 추가적인 분석이 필요하다. 이 점에 대해서는 추후 연구과제로 남겨 놓는다.

할 수 없다. 하지만 본 연구는 내부노동시장을 살펴보는 데 있어 새로운 시도이며 현 단계에서는 의미가 있는 작업이라고 확신한다. 특히 기업의 성과주의 인사제도가 확산되고 있는 시점에서 앞서 제 I 장에서 강조한 것처럼 기업의 이러한 노력들이 과연 지속적인 국가경제의 발전을 뒷받침할 것이라는 기대를 전제로 한다면, 과연 기업이 의도한 대로 임금유연성을 확보하는 데 실제로 성공하고 있는지를 검토하고 평가하는 작업의 일환으로서 의미가 있다고 하겠다.

또한 최근 패널데이터를 이용한 다양한 미시계량분석 기법들이 발전하고 있는 과정에서 기업 인사데이터를 통한 내부노동시장 분석은 앞으로도 많은 연구 과제를 함축하고 있다.⁵²⁾ 일본이나 구미권에서는 이러한 분석 경향을 반영하여 전국 단위의 경제단체를 중심으로 기업 인사데이터의 통합데이터베이스를 구축하는 사례가 등장하고 있어 주목할 만하다. 최근 기업 내부 데이터의 확보가 더더욱 어려운 사정이지만, 적어도 시기적으로 민감하지 않은 과거 데이터를 확보하고 분석함으로써 우리나라의 고유한 내부노동시장의 형성과 발전 과정을 이해하게 되어 노동시장의 유연성 확보라는 이슈에 대해서도 능동적으로 대응할 수 있는 정책대안들을 모색할 수 있을 것이라 기대된다. 또한, 기업 내부적으로도 이러한 연구 성과를 반영하여 효과적인 인사제도를 설계할 수 있는 계기가 되기를 기대한다.

참고문헌

- 김동배·박우성·박호환·이영면. 『임금체계와 결정방식』. 서울: 한국노동연구원, 2004.
 김성수. 『한국기업의 성과급제도 현황, 효과 및 개선방안』. 아산재단 연구총서 제130집.
 서울: 집문당, 2003.
 노동부 임금근로시간정책팀. 「연봉제·성과배분제 실태조사 결과」. 노동부, 2005.

52) 본 연구의 분석자료인 기업 인사데이터는 그 속성상 5개년의 패널자료로 구성되어 있어 패널 분석모형을 적용할 수 있다. 패널자료를 사용하면 근로자의 관찰되지 않는 이질성(unobserved individual heterogeneity)을 효과적으로 통제할 수 있을 뿐만 아니라 그 자체로서 효율적인 추정이 가능하며, 특히 경제변수의 시간에 걸친 조정과정, 즉 동태적 조정 과정을 연구할 수 있다. 그러나 본 연구는 성과급제 도입효과에 초점을 맞추어 도입 전후의 임금함수 추정 결과를 비교하기 위해 OLS 추정방식을 사용하였다.

- 노동부. 「임금구조기본통계조사」. 노동부, 각년도.
- 박우성·노용진. 『경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계의 변화』. 서울: 한국노동연구원, 2001.
- 박준성. 『임금관리: 이론과 실제』. 서울: 명경사, 2004.
- 박희구·박세일. 『한국의 임금구조』. 서울: 한국개발연구원, 1984.
- 엄동욱. 「내부노동시장, 인센티브 및 임금결정」. 연세대학교 대학원 박사학위 논문, 2006.
- 유규창·박우성. 『21세기형 성과주의 임금제도-보상체계 혁신의 이론과 사례』. 서울: 명경사, 2001.
- 이승렬. 「내부노동시장」. 이원덕 편, 『한국의 노동, 1987~2002』. pp.304-322. 서울: 한국노동연구원, 2003.
- 이원덕. 「대기업 내부노동시장에 관한 실증적 연구」. 『한국노동연구』 창간호 (1990. 1): 73-92.
- 이원덕·정진호. 「임금결정과 기업의 역할」. 『노동경제논집』 22권 2호 (1999. 12): 61-75.
- 이진규. 『전략적·윤리적 인사관리』. 서울: 박영사, 2001.
- 정인수·금재호·조준모·김동배. 『기업 내부노동시장의 변화』. 서울: 한국노동연구원, 2003.
- 최강식. 「숙련편향적 기술진보와 임금」. 『계량경제학보』 15권 1호 (2004. 3): 25-50.
- 황수경. 「내부자(Insiders) 노동시장과 외부자(Outsiders) 노동시장의 구조 분석을 위한 탐색적 연구」. 『노동정책연구』 3권 3호 (2003. 9): 49-87.
- 井川靜惠. 「制度改定による賃金構造の変化 — 企業内人事マイクロデータによるパネル分析」. 『日本労働研究雑誌』 No.534 (2004. 12): 54-64.
- 井川靜惠·中嶋哲夫. 「成果主義の導入による賃金構造の変化 -企業内マイクロデータによるパネル分析-」. OSIPP (Osaka School of International Public Policy) Discussion Paper, DP-2004-J-003, 2004.
- 中嶋哲夫·松繁壽和·梅崎修. 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果: 企業内マイクロデータによる分析」. 大阪大學經濟學研究科, DP-01-11, 2001.
- 都留康·阿部正浩·久保克行. 「日本企業の報酬構造 -企業内人事データによる資格, 査定, 賃金の實証分析-」. 『經濟研究』 54卷 3号 (2003. 7): 264-285.
- Baker, George, and Holmstrom, Bengt. "Internal Labor Markets: Too Many Theories,

- Too Few Facts.” *American Economic Review* 85 (2) (May 1995): 255-259.
- Baker, George, Gibbs, Michael, and Holmstrom, Bengt. “The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data.” *Quarterly Journal of Economics* 109 (4) (November 1994): 881-919. (a)
- _____. “The Wage Policy of a Firm.” *Quarterly Journal of Economics* 109 (4) (November 1994): 921-955. (b)
- Gibbons, Robert. “Incentives and Careers in Organizations.” In *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications, 7th World Congress*. Vol.2, Chap.1, edited by David M. Kreps and Kenneth F. Wallis, pp.1-37. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- Gibbs, Michael, and Hendricks, Wallace. “Do Formal Salary Systems Really Matter?” *Industrial and Labor Relations Review* 58 (1) (October 2004): 71-93.
- Kwon, Illoong. “Incentives, Wages, and Promotions: Theory and Evidence.” *Rand Journal of Economics* 37 (1) (Spring 2006): 100-120.
- Lazear, Edward P. “The Job as a Concept.” In *Performance Measurement, Evaluations, and Incentives*. edited by W. Burns, pp. 183-215. Boston, M.A.: Harvard University Press, 1992.
- _____. *Personnel Economics*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1995.
- Lazear, Edward P., and Oyer, Paul. “Internal and External Labor Markets: a Personnel Economics Approach.” *Labour Economics* 11 (5) (October 2004): 527-554.
- Lin, Ming-Jen. “Opening the Black Box: The Internal Labor Markets of Company X.” *Industrial Relations* 44 (4) (October 2005): 659-706.
- Medoff, James L., and Abraham, Katharine G. “Experience, Performance, and Earnings.” *Quarterly Journal of Economics* 95 (4) (December 1980): 703-736.
- _____. “Are Those Paid More Really More Productive? The Case of Experience.” *Journal of Human Resources* 16 (2) (Spring 1981): 186-216.
- Mincer, Jacob A. *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press, 1974.
- Wooldridge, Jeffery M. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. New York: South-Western College Publishing, 2002.

abstract

**The Effect of Performance-based Pay System
on Wage Determination**
- Focused on the Personnel Data
of a Korean Large Firm during IMF financial crisis -

Dong-Wook Eom

This study investigates the structural change of wage determination within internal labor market that have occurred around the financial crisis in 1997 by using the personnel data(1996~2000) of a Korean large firm. We take the effect of performance-based pay system to apply on wage determination of workers using Mincerian earnings function estimation. After introducing the annual salary system in the firm, we did not find the fact that the wage effect of seniority decreases, but we found the wage effect of relative evaluation ratings increases. Then, this study identifies the importance of the reward strategy of firm in Korean internal labor market. Finally, we have concluded that although the firm acknowledged the positive effects of performance-based HRM practices, we have not obtained enough evidence on the transformation into such practices because the seniority-based HRM has been traditionally prevalent in the Korean internal labor market.

Key Words: Internal Labor Market, Wage Determination, Mincerian Earnings Function, Performance-based Pay System, Personnel Economics