

연봉제의 쟁점과 노동조합의 대안

- 손해보험사의 사례를 중심으로

인수법

한국노동사회연구소 연구실장

최근 몇 년 사이에 연봉제를 둘러싼 논의가 활발하게 진행되고 있다. 기업 측에서는 연봉제가 '노동자간 경쟁 강화를 통한 생산성 향상'을 가장 효율적으로 달성할 수 있는 임금인 자제도라고 주장하고 있다. 연봉제는 1980년대 말 이후 사용자들이 줄기차게 주장해 온 직 능급과 '신인사제도'의 논리를 극대화한 제도이다. 연봉제는 기업의 능력평가에 기초하여 임금과 승진을 차별하는 제도라는 점에서는 기존의 신인사제도와 동일한 맥락을 가지고 있지만, 임금결정이 극도로 개별화되고 차별화된다는 점에서 질적인 차이가 있다.

노동조합의 입장에서는 연봉제가 노동자들간 경쟁의 격화, 임금·근로조건의 악화, 식약한 직장분위기 등을 초래할 수 있기 때문에 연봉제 도입 자체에 대해서 깊은 우려를 표명하고 있다. 또한 연봉제가 실시될 경우 임금수준 결정에서 노동조합이 끼여들 틈이 없게 되고 결국 노동조합의 존재의의가 없어질 것을 염려하고 있다. 더욱이 인사고과에 의한 임금의 차별화가 곧 성과가 낮은 사람들에 대해 '여기서 나가라'는 압력으로 작용할 여지가 있다.

이 글에서는 손해보험사의 연봉제 사례를 중심으로 연봉제의 쟁점을 먼저 살펴보고, 구체적으로 손해보험사의 임금체계의 특징과 노동자들의 의식을 알아본 다음에 노동조합의 대안에 대해 논의할 것이다.

1. 연봉제의 쟁점

우리나라에서 현재 도입되고 있는 연봉제는 매우 다양한 형태를 띠고 있다. 심지어는 직능급이나 성과급을 '연봉제'라는 이름으로 부르는 경우도 있다. 유형을 구분하자면 첫째 전형적인 연봉제에 가까운 것, 둘째 직능급에 가까운 경우, 셋째 성과태분제 등으로 나눌 수 있다.

연봉제의 쟁점은 여러 가지가 있을 수 있으나 크게 두 가지 문제로 모아진다. 어떤 유형의 연봉제를 도입할 것인가 하는 것과 연봉제가 노사관계에 어떤 영향을 미칠 것인가 하는 것이다.

1) 어떤 유형의 연봉제를 도입할 것인가?

이 쟁점에 대해서는 크게 세 가지 점이 문제가 된다.

첫 번째 점은 연봉을 평가할 때 어느 정도로 평가를 적용할 것인가 하는 점이다. 연봉제를 도입할 경우 보통 연봉구성은 '기본연봉 + 업적급'으로 된다. 이것과 관련해서는 크게 세 가지 방식이 있다.

첫 번째 유형은 인사고과 결과에 근거하여 연봉 전체를 결정하는 것이다. 업적급뿐만 아니라 기본연봉도 평가를 통해 차등하는 것이다. 두 번째 유형은 업적급 부분만 평가를 통해 차등하는 것이다. 물론 이 경우 평가에 따른 임금격차가 첫 번째 유형보다 작을 수 있지만 설계하기에 따라서는 더 클 수도 있다. 셋째 유형

은 평가에 따라 상여금을 차등하는 것이다. 이 경우는 엄밀한 의미에서는 연봉제라고 하기는 힘들다.

두 번째 점은 연봉이 전년도 연봉보다 감소할 수 있느냐 그렇지 않느냐의 문제이다. 연봉액이 전년도 연봉에 비해 증가하느냐 감소하느냐에 따라 중액형 연봉제, 무감형 연봉제, 감액형 연봉제로 구분할 수 있다.

첫째 유형인 중액형 연봉제는 연봉의 삽감 없이 연봉을 증가시키는 것을 말한다. 즉 가장 낮은 경우도 최소한 0%를 초과해서 연봉이 조정되는 것을 말한다. 한국에서 연봉제를 도입하는 대부분의 경우에 해당한다. 둘째 유형인 무감형 연봉제는 가장 낮은 경우의 연봉 인상액이 0%인 경우이다. 즉 최저인상자의 연봉이 동결되는 경우이다. 셋째 유형인 감액형 연봉제는 연봉이 전년도에 비해 감소하는 경우이다. 한국에서는 드문 경우로 노동조합의 힘이 매우 약하거나 노조가 없는 경우에 도입되는 사례가 있다.

세 번째 점은 올해 연봉의 평가가 다음 해의 평가에도 누적적으로 반영되느냐는 문제이다. 이 점과 관련해서는 누적식 연봉제와 비누적식 연봉제로 구분할 수 있다. 즉 비누적식 연봉제는 전년도에 평가를 낮게 받아도 다음 해에 누적되지 않기 때문에 노력에 따라 다음 해에는 '폐자부활'이 가능한 제도이다.

연봉제를 실시하는 경우 기준연봉을 설정하고 그것을 기준으로 그 해 노조와

의 교섭 임금인상률과 업적등급 평가에 의한 임금안상을 정하는 것이 일반적이다. 다음 해에 기준연봉을 새롭게 설정하여 연봉을 결정하는 경우는 비누적식이고, 그렇지 않고 전 해의 연봉을 기준으로 하는 경우는 누적식이다. 누적식의 경우 해가 갈수록 임금격차가 더욱 확대될 가능성이 높다.

2) 연봉제가 노사관계에 어떤 영향을 미치는가?

현재 연봉제가 다양한 모습을 띠고 있지만 직능급보다 개인별 임금차별화 가능성이 훨씬 큰 제도이고, 기업 측이 적어도 장기적인 목표로 삼고 있는 연봉제는 미국식이다. 예를 들면 임금테이블 없이 전적으로 개인의 능력이나 성과에 대한 평가를 근거로 임금을 결정하며, 임금격차도 수십, 수백 배로 늘어나는 제도이다.

연봉제가 도입되면 특히 평가가 객관적인 지표로 나타나기 힘든 대부분의 경우 노동자들의 임금, 곧 생활은 전적으로 기업(상사)의 주관적인 인사고과에 따라 결정될 가능성이 높다.

이런 점을 고려한다면 연봉제가 노사관계에 끼칠 문제점은 분명하다. 첫째 노동자들간 경쟁의 격화와 연대의 해산, 임금·근로조건의 악화, 삭막한 직장분위기를 초래할 수 있다. 둘째 연봉제의 경우 회사와 노동조합간의 집단적 임금교

섭이 아니라 회사와 직원 개인과의 개별적 협상을 통해 임금이 결정되고 임금수준도 천차만별인 만큼, 노동자들의 집단성이 해체되고 노동조합도 무력화될 수 있다.셋째 연봉제가 실시될 경우 임금수준 결정에서 노동조합이 끼여들 틈이 줄어들게 되고 극단적인 경우 노동조합의 존재의의가 없어지게 된다.

너울이 연봉제는 임금제도일 뿐만 아니라 근로계약을 일년 또는 몇 년 단위로 체결한다는 점에서 고용관계에 영향을 미치는 제도이기도 하다. 미국의 경우 매년 근로계약을 체결하며 업적평가를 통해 연봉을 결정하고 퇴직금도 지불하지 않는다. 우리나라에서는 프로야구 선수들의 경우에 이러한 연봉제가 실시되고 있다.

물론 우리나라 대부분의 기업에서는 아직 이러한 연봉제가 본격적으로 도입되고 있지는 않으며, 고용관계는 과거대로 유지하면서 능력평가에 따라 임금수준을 차등하는 것이 일반적이다. 그러나 인사고과에 따른 임금의 차별화는 곧 성과가 낮은 사람들에 대해 “여기서 나가라”는 압력으로 작용할 수밖에 없을 것이다.

2. 손해보험 임금체계의 특징

연봉제에 대한 입장을 정하기 위해서는 우선 두 가지 점이 밝혀져야 한다. 첫째는 손해보험의 임금체계가 어떤 성격

객관적인 평가가 불가능하다면 평가를 통해 임금수준을 큰 폭으로 차등화하는 연봉제는 노동자들에게 수용되기 힘들며, 기업조직력을 오히려 약화시켜 효율성을 떨어뜨릴 수 있다.

을 가지고 있느냐는 것이고, 둘째는 객관적인 평가에 의한 임금차등화가 가능한가 하는 것이다.

현재의 임금체계가 노동자의 능력이나 업무성과에 관계없이 근속년수가 늘어나면 임금이 올라가게 되어 있다는 것과 객관적인 평가를 통한 임금차등화가 가능하다는 것이 연봉제 도입을 주장하는 논리의 중요한 근거이기 때문이다. 만일 객관적인 평가가 불가능하다면 평가를 통해 임금수준을 큰 폭으로 차등화하는 연봉제는 노동자들에게 수용되기 힘들며, 기업조직력을 오히려 약화시켜 효율성을 떨어뜨릴 수 있다.

1) 손해보험 임금체계의 성격

먼저 손해보험의 근속년수별 임금구조를 살펴보자. 여기에서 임금수준은 연임금총액으로 계산한 것이다. 손해보험의 경우에도 근속년수가 증가함에 따라 임금이 증가하는, 우리나라 임금체계의 일반적인 특성을 가지고 있다.

그런데 우리나라 임금체계에서 중요한 점은 근속년수가 같다고 해서 똑같은 임금을 받지는 않는다는 것이다. 손해보험

의 경우에는 동일 근속년수를 가진 노동자들 사이에서의 임금차이가 보통 연 800만원에서 1,800만원 정도나 된다. 이 임금차이는 근속년수가 길수록 더욱 커지는 양상을 보인다. 이런 현상이 빛 어지는 이유는 근속년수가 많아질수록 승진으로 인한 임금차이가 확대되기 때문이다.

다시 말하면, 손해보험의 임금체계는 직급별 호봉제이고 승진효과가 근속효과보다 크게 설계되어 있어서, 직급승진에 따른 임금차이가 근속에 따른 임금차이보다 크다. 즉 모든 사람에게 동일하게 적용되는 근속년수와 달리 승진은 매우 차별적으로 이루어진다. 어떤 사람은 고속승진을 하는 반면, 어떤 사람은 승진이 제한된다.

결국 손해보험의 임금체계는 단순한 연공급이라고만 할 수 없다. 승진이 중요한 임금결정 요소이며 거기에 연공적 요소가 일정하게 결합되는 임금체계인 것이다.

2) 임금·인사제도 운영실태

그러면 승진은 무엇에 의해 결정되는

가. 승진을 결정하는 가장 중요한 요인은 인사고과 결과라고 할 수 있다. 그러나 인사고과제도는 객관성과 공정성을 결여하고 있고, 사용자의 독단에 의해 좌우되는 경향이 있다. 예를 들어 성실성과 같이 객관적인 평가가 어려운 항목이 작지 않은 비중을 차지하게 하여 사용자에 대한 종속적 태도를 강요한다거나, 인사고과가 분명한 근거 자료도 없이 상사에 의해 비공개적으로 시행되는 경우가 태반이다. 특히 노동자와 노조는 인사고과제도의 개폐나 시행과정에 거의 참여하지 못하고 있기 때문에, 인사고과제도는 사용자의 노동통제를 강화하고, 노동자간 경쟁을 심화하는 제도적 장치 구실을 한다.

손해보험의 경우에도 이와 크게 다르지 않다. 노동자들은 현행 인사제도가 여러 가지 면에서 심각한 문제점을 가지고 있다고 지적했다. 노동자들은 인사제도, 인사고과제도가 일방적이고 상사의 주관적인 의사에 따라 결정되며 그 결과가 공개되지 않는 등 여러 가지 문제점을 가지고 있다고 지적했다.

그러면 왜 이런 결과가 초래되었는가. 우선 기업 측의 의지와 능력 부족을 들 수 있다. 예를 들어 기업 측이 노동자들과 노동조합의 참여를 거부하였기 때문에 인사제도가 여러 과정성을 드러내고 있는 것이다. 좀더 근본적인 문제는 손해보험 노동자들의 경우, 종전업이나 자동차판매업처럼 능력이나 성과가 객관적인

수치로 나타나지 않으며, 성과가 개인이 아니라 집단의 것이라는 데 있다.

분사업무나 보상의 경우는 물론이고 영업의 경우에도 업무성과를 객관적으로 평가하기 매우 어렵다. 예를 들어 영업실적은 영업소의 위치나 특성(보험설계사 조직)에 의해 크게 좌우되기 때문에 소장의 능력이나 노력이 미치는 영향은 오히려 부차적일 수 있다. 이런 점들을 반영하여 대다수 노동자들은 자신이 달고 있는 업무의 특성상 객관적인 평가를 통한 임금차등화가 가능하지 않다고 생각하고 있다.

3. 연봉제에 대한 노동자의 의식

손해보험 노동자들은 전반적으로 임금 수준에 대한 불만도는 그리 높지 않았지만 노동강도나 업무량에 비하면 임금수준이 그리 높지 않은 편이라고 생각하고 있다 (설문조사결과에 대한 자세한 분석은 한국노동사회연구소, 「손해보험 연봉제, 노동조합의 대안」을 참고할 것). 임금 수준에 대한 상대적인 만족은 특히 임금 노동자들의 요구가 고용안정으로 접약되는 상황이기 때문이기도 할 것이다.

인사제도에 대해서 노동자들은 현재의 인사제도, 인사고과가 일방적이고, 기준과 과정이 공개되지 않으며, 성과 학력에 따른 차별이 존재하고, 윗사람에게 잘 보이느냐 그렇지 않느냐에 따라 좌우되는 등 여러 가지 문제점을 가지고 있다고 지

노동자들은 노동조합이 연봉제에 대해 강경하게 대응하도록 요구하고 있다. 연봉제를 도입할 경우에는 개인별 임금차이가 너무 크면 안되고 상향평가의 도입, 평가결과의 공개, 노동조합의 인사참여 등의 보완장치가 도입되어야 한다고 생각하고 있다

적했고, 이후 임금과 승진을 결정하는 데서 능력 위주로 할 것을 요구하고 있다. 물론, 여기에서 노동자들이 생각하는 '능력'은 기업 측이 일방적으로 판단하고 요구하는 '능력'이 아니라 '객관화된 진정한 의미의 능력'이다.

그런데 노동자들은 연봉제에 대해서는 매우 유보적인 입장을 취하고 있다. 연봉제에 대한 평가에서 반대입장이 47.9%로 가장 많았고, 찬성하는 경우에도 공정한 평가를 전제로 해야 한다(45.8%)고 응답하였다. 따라서 연봉제를 논의할 경우에 가장 중요한 문제는 공정하고 객관적인 평가제도를 마련할 수 있느냐 하는 점이라는 것을 알 수 있다.

한편, 노동자들은 연봉제가 고용안정, 직장분위기, 노동조합 조직력 등에 매우 부정적인 영향을 미치리라고 생각하고 있다. 이미 승진에 의한 승진차별이 있기 때문에 연봉제를 도입할 필요가 없다는 의견도 많았다. 연봉제 실시를 위한 핵심 전제라 할 수 있는 객관적 평가를 통한 임금차등화가 가능한가에 대해서도 부정적인 의견이 많았다.

이런 인식의 바탕 위에서, 노동자들은 노동조합이 연봉제에 대해 강경하게 대

응하도록 요구하고 있다. 연봉제를 도입할 경우에는 개인별 임금차이가 너무 크면 안되고 상향평가의 도입, 평가결과의 공개, 노동조합의 인사참여 등의 보완장치가 도입되어야 한다고 생각하고 있다.

4. 노동조합의 대안

1) 기본방향

설문조사 결과 나타난 노동자들의 의사와 요구를 존중하여, 인사제도의 획기적인 개선을 전제로 하여 성과배분제도의 도입을 추진한다. 이미 연봉제가 도입되어 있는 경우에도 이 방향으로 제도를 개선하도록 한다.

첫째, 인사제도를 개선한다. 노사동수 평가위원회를 구성하고, 인사위원회에 노동조합이 참여하며, 평가의 객관성·공정성 확보를 위해 평가결과를 공개한다. 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 높이며, 능력평가의 30% 이상을 상향평가로 한다.

둘째, 연봉제의 적절적 도입 대신에 업무성과를 일정정도 반영하는 성과배분제도를 도입한다. 이에 소요되는 재원은 기

업 측에서 별도로 마련하는 것으로 한다.

2) 인사제도 개선

① 평가위원회 구성

우선 노사동수로 평가위원회를 구성한다. 평가위원회는 평가의 공정성·객관성 확보를 위해 필요할 뿐만 아니라, 이후 임금을 성과와 연계할 경우 평가제도의 개선은 더욱 중요한 과제가 되기 때문이다.

평가위원회는 △ 평가제도의 구조와 활용방안 심의·의결, △ 업적평가 기준 심의·의결, △ 능력평가 기준 심의·의결, △ 목표설정의 원칙 심의·의결, △ 평가제도 운영상의 문제점 개선, △ 평가결과 조정, △ 평가소원 수리심의, △ 기타 고충처리 등의 역할을 담당하도록 한다.

② 평가의 공정성·객관성 확보

평가요소를 객관적이고 공정한 평가가 이루어지도록 재정비해야 한다. 예를 들어 부서장 임의사항과 같은 평가요소는 없어야 한다. 평가는 성과를 중심으로 하여야 한다. 특히 임금 결정은 객관적인 성과를 기준으로 하도록 한다. 평가결과는 당사자에게 공개해야 한다. 업적평가 뿐만 아니라 능력평가 결과도 공개해야 한다.

이와 함께 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 높여야 한다. 단순히

일정 학점을 이수한 사람들에게 승진 자격을 부여하는 것이 아니라 능력평가의 일정 부분을 교육훈련 평가로 채우도록 한다.

평가의 공정성을 확보하기 위해서 상향평가제도를 도입해야 한다. 동료평가는 조직력을 약화시킬 우려가 있기 때문에 도입하지 않는 것이 좋다. 상향평가의 대상자는 일단 차장급 이상으로 하고, 평가요소는 개혁성, 인화단결, 직무지식, 리더십, 업무추진력 등으로 한다. 그 비중은 능력평가 가운데 30% 이상을 반영해야 한다.

③ 연봉제 대신 성과배분제도의 도입

노동자들에 대한 동기부여를 위해 연봉제 대신에 성과배분제도를 도입한다. 재원은 별도로 마련하는 것을 원칙으로 하고, 임금인상분의 일부를 활용하지 않는다. 기준은 경상이익으로 하여 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 한다.

성과급은 조직성과나 개인성과를 기준으로 배분할 수 있다. 조직성과만을 기준으로 할 경우 집단성을 높일 수 있으나 개인의 노력이 반영되지 않는 문제가 있고, 개인성과만을 기준으로 할 경우 집단성이 약화될 수 있다. 따라서 조직성과 50%, 개인성과 50%를 기준으로 배분하는 것이 바람직하다.

그러나 성과급의 격차는 노동자들의 연대를 해치지 않는 선에서, 예를 들어 연봉의 5%를 초과하지 않도록 설계한다.

노동자들에 대한 동기부여를 위해 연봉제 대신에 성과배분제도를 도입한다.
재원은 별도로 마련하는 것을 원칙으로 하고, 임금인상분의 일부를 활용하지 않는다.
기준은 경상이익으로 하여 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 한다.

④ 불가피하게 연봉제를 도입할 경우
개별사업장의 조건에 따라 불가피하게
연봉제를 도입할 경우나 이미 연봉제가
도입된 경우에도 그에 맞는 노동조합의
대응이 필요하다. 과장급 이상과 영업소
장을 대상으로 연봉제를 실시할 수 있지
만, 대리 이하의 조합원을 대상으로 하는
연봉제에 대해서는 반대해야 한다. 연봉
제를 설계할 경우, 기본급과 정기상여금,
고정적 수당을 연봉으로 전환한다. 일단
기존의 임금을 조정하지 않고 그대로 전
환하는 것을 원칙으로 하며, 호봉승급분
은 연봉제로 바뀌더라도 근속수당으로
전환해서 보존하도록 한다.

연봉의 구성은 연봉의 90%를 기본연

봉으로, 10%를 성과급으로 하여, 평가에
의해 결정되는 부분인 성과급의 비중을
최소한도로 한다. 연봉제 유형에서는 연
봉감액이 없도록 증액식으로 하고, 매년
연봉을 만회할 수 있도록 비누적식으로
한다.

⑤ 단체협약 체결

성과배분제도나 연봉제를 도입할 경우
에는 다음과 같은 사안에 대해 반드시 단
체협약을 체결해야 한다. △ 인사제도 △
직용대상 △ 성과배분의 기준 △ 성과배
분방법 △ 연봉 결정방법 △ 연봉제 유형
△ 임금격차의 한계 등의 사항에 대해 단
체협약으로 한다. ♦