

證券稅制改革의 方向과 問題點

尹 桂 煥

<目 次>

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. 序 言 | 4. 證券의 資質差益에 대한 課稅 |
| 2. 配當所得에 대한 課稅 | 5. 證券去來稅 |
| 3. 利子所得에 대한 課稅 | 6. 結 言 |

1. 序 言

證券稅制는 證券과 관련된 租稅制度를 말한다. 그런데 證券은 株式會社의 資本調達과 運用이 관계되어 있고, 또 一般投資者와 관련이 되므로, 모든 租稅制度가 證券과 관련된 證券稅制라고 넓은 뜻으로 해석할 수 있다. 그러나 일반적으로 쓰이는 證券稅制는 주로 證券投資者가 납부하는 稅金과 관련되는 租稅制度로 局限시키는 경우가 많다. 특히 앞으로의 證券稅制改革은 公開企業에 대한 稅制에 중점을 두기 보다는 所得稅 納稅者들의 證券投資所得에 대한 課稅가 우선이 될 것이므로 本論에서는 證券稅制를 證券投資所得에 관련된 稅制問題로 다루고자 한다.

1960년대 말부터 1970년대 초에 이르는 資本市場 育成의 기반을 구축하기 위한 一聯의 法規 즉 證券去來法의 改正, 資本市場 育成에 관한 法律, 企業公開促進法 등의 制定과 아울러 證券稅制改革은 오늘날의 證券市場으로 발전되는 직접적인 動機가 되었던 것이다. 不動產投機의 抑制, 綜合所得稅制의 強化 등 지금까지 계속적으로 증권투자소득이 아닌 所得에 대한 세제가 강화되어 왔는데 비해, 證券市場을 육성하기 위하여 證券投資者的 所得은 「神聖地域」으로 除外되어 왔다. 그러나 일부 稅制關係者들은 「所得이 있는 곳에 課稅한다」, 「國民皆稅主義」 등을 들어 資本市場 育成政策이 이제 어느 정도 實效를 거둔 만큼 證券投資者에 대한 課稅를 改革해야 한다고 주장하게 되었다.

證券稅制改革은 證券投資者的 投資所得에 직접적인 관계가 있으므로 다른 어떤 法規나 制度의 改善보다 證券市場 全般에 영향을 미치게 된다. 특히 租稅政策이 企業과 個人的 投

資源을 유도하고 있다고 볼 때 證券稅制의 改革으로 證券投資者에게 不利하다고 느끼게 되면, 지금까지 發展해 온 證券市場은 다시 過去 沈滯期였던 1960年代의 證券市場으로 돌아갈 염려마저 있다.

그러므로, 本稿에서는 오랜 證券市場의 歷史를 가진 先進諸國—美國, 英國, 佛蘭西, 西獨, 日本—의 證券稅制를 우리나라의 證券稅制와 比較 檢討하여, 長期의으로 우리나라의 證券稅制가 改革될 경우에 擇할 展開方向과 그에 따른 問題點을 檢討함으로써 經濟政策 擔當者와 投資者에게 도움을 주고자 한다.

2. 配當所得에 대한 課稅

配當所得은 法人이나 團體로 부터 받은 利益이나 剩餘金의 配當 또는 分配金, 證券投資信託 收益의 分配金 等으로 구성된다.

株式投資 結果 投資者가 얻는 것은 配當所得과 株價上昇에 따른 資本利得이다. 이중에서도 投機的인 投資者가 아닌 一般投資者들이 期待하는 것은 높은 配當이며, 특히 株式을 長期 保有하는 경우에는 配當에 대한 課稅效果가 중요하게 된다.

(1) 우리나라

配當所得에는 配當 또는 分配金 以外에도 摳制配當⁽¹⁾과 紙上配當⁽²⁾이 포함된다. 配當所得은 綜合所得에 合算 課稅되는 것이 原則이다. 현행 所得稅制는 配當所得에 대해 源泉徵收하는데, 그 稅率은 ① 公開法人이나 上場法人의 小額株主에 대한 配當과 建設利子의 配當(5%), ② 證券投資信託 收益의 分配金(5%), ③ 信用協同組合, 마을 金庫, 單位 農業協同組合, 地區別 水產業協同組合의 配當金(5%), ④ 非公開法人의 우리社株 組合員 중 小額

(1) 摳制配當이라 함은 實제로 配當의 形態로 받은 것은 아니나 稅法上 配當으로 認定한 것을 말한다. 株式消却에 따른 資本의 減少, 法人の 合併, 解散等의 原因으로 株주나 社員 기타 出資者가 받은 株式 또는 持分의 價額이 당초에 株式을 取得하거나 法人에 出資한 金額보다 超過하였을 경우와, 法人の 剩餘金의 全部 또는一部를 資本 또는 出資에 轉入한 경우에 받은 株式 또는 持分의 價額은 配當의 名稱으로 받지 않았다 하더라도 配當 받은 것으로 認定한다. (所得稅法 第26條)

(2) 紙上配當은 우리나라에만 남아 있는 것으로서 公開法人, 上場法人, 整理中에 있는法人, 非營利法人的 아닌 內國法人의 留保所得에 대하여 株주, 社員, 出資者에 配當한 것으로 認定하여 課稅하는 것을 말한다. 留保所得은 事業年度所得에서 ①法人稅額과 住民稅額, ② 利益準備金, ③ ①, ②項을 控除한 金額의 60%를 控除한 金額, ④企業合理化 積立金을 控除하여 計算한다. 非公開法人에 있어서 配當을 안하고 全額 留保할 경우에 稅收의 減少를 막고, 公開法人과의 平衡을 유지하기 위하여 紙上配當稅를 課稅한다고 하자. 이것이 오히려 企業 利益의 内部留保를 저해한다는 問題와 株主들의 綜合所得稅에 合算 課稅하게 되므로 二重課稅를 하여 過度한 稅負擔을 지게 하고 있다. (所得稅法 第26條) 이러한 紙上配當稅는 稅制改革의 長期의인 方向에서 앞으로 없어져야 할 稅目이다.

株主에 대한 배당금(5%), ⑤ 再評價積立金의 資本轉入에 의한 無償株의 配當은 公開法人의 小額株主인 경우에는 10%의 稅率로 源泉徵收하되, 綜合所得에는 分離課稅한다.

그러나 公開法人 또는 上場法人의 大株主는 配當所得의 10%를 源泉徵收하고, 無償株 등 기타의 配當所得金額과 非公開法人의 株主는 25%의 稅率로 源泉徵收한 후 綜合所得에 合算 課稅한다. 그리고 分離課稅 配當所得이 年 3,600원 이하인 경우에는 非課稅所得으로 所得稅가 賦課되지 아니한다.

이렇게 小額株主에 대해서 配當所得을 分配課稅하게 되는 이유는 小額株主를 보호하기 위한 것이다. 이 보호 규정을 惡用할 경우에는 問題가 생기게 된다. 만약 上場會社別로 小額株主의 基準만을 지킬 경우에는 많은 金額을 投資한 株主라 하더라도, 分離課稅를 하게 되어 莫大한 利益을 얻게 되는⁽³⁾ 幣端이 생기게 된다.

그런데 法人稅의 경우에는 配當所得을 일단 益金으로 加算하여 法人稅를 計算한 뒤에 配當所得이 當該事業年度의 課稅標準金額에서 차지하는 比率을 곱하여 算出한 金額의 50%를 法人稅額에서 控除하고 있다.⁽⁴⁾ 이것은 個人과 法人을 比較하는데 있어서 個人的 配當所得을 優待하는 結果가 된다.

結果的으로 우리나라 所得稅法은 公開法人으로부터 받는 小額株主의 配當所得에 대하여相當히 優待하고 있는 것이다.

(2) 美國

個人의 配當所得은 原則적으로 다른 所得과 같이 合算하여 綜合所得으로 申告하게 되는데, 단지 受入配當金中 100달러까지는 所得控除를 認定한다. 만약 夫婦가 같이 配當所得이 있어서 共同申告를 하는 경우에는 最高 200달러까지 所得控除를 認定하게 된다.⁽⁵⁾

그리고 法人이 配當을 받는 경우에는 ① 美國內法人으로부터 받게 되면 85%를 控除하고, ② 그룹내의 企業間 配當은 이들 企業이 單一한 聯結申告를 한 경우에 한하여 100%控除를 認定하며, ③ 外國法人으로부터 받는 配當으로서 그 所得源泉이 美國內에 있을 경우에는 85%를 認定하고, ④ 公益事業法人이 優先株 配當을 할 경우에는 支給段階에서 14%/法人綜合稅率을 支給配當控除로서 認定하고, 受入段階에서 다시 $[85\% \times (1 - 14\%)] / \text{法人綜合稅率}$

(3) 計算上 1978年 1月末을 基準으로 하여 上場資本金의 1/100은 151억원이며, 이중에서 資本金 50억원이 넘는 企業의 總資本金은 9,608억원으로 44個社이므로 分離課稅 恵澤을 받기 위해 324個社에 小額株主 基準으로 맞추어 全部 投資할 경우 77억원에 平均配當收益率 14.6%를 곱하면 11억원의 配當收益이 나오고 이에 대한 所得稅는 5,621만원만 내면 된다. 만약 配當所得이 아닌 다른 所得으로 인한 綜合所得稅로 낼 경우라면 약 8억원을 稅金으로 내야 된다.

(4) 法人稅法 第26條의 4(受入配當金에 對한 稅額控除)

(5) 證券研究—各國의 證券稅制, Vol. 43, 日本證券經濟研究所, 1975, 7, pp. 11~12.

率)】를 受入配當控除로서 認定하게 되다.

이와 같은 配當課稅制度는 다음과 같이 여러 段階의 變化를 겪어 왔다.⁽⁶⁾

〔第1段階〕 1913年부터 1935년까지는 配當을 받는 株主에게는 課稅를 하지 않았다.

〔第2段階〕 1936年부터 1953년까지는 法人 및 株主 雙方에 대하여 課稅하게 됨으로서 兩者間의 二重課稅에 대한 調整을 하지 않았다. 이에 따라 株主는 큰 피해를 보게 되었는데聯邦政府가 이렇게 決定하게 된 理由로서는 ① 留保利潤稅를 賦課하여 配當支給을 促進하고 受入配當金 全額에 課稅하게 되므로 大株主의 租稅回避를 封鎖하고, 個人所得稅負擔의 公平性을 實現시킨다. ② 法人受入配當金 全額에 課稅함으로써 持株會社의 發展을 規制한다. ③ 企業의 自己金融을 制限하여 資本分配機構로서 資本市場의 機能을 再建한다.

이에 대하여 企業은 企業의 金融政策에 政府가 強한 干涉을 하고 있다고 불평하고, 當時赤字財政을 걱정하던 議會의 반발을 받아一部修正된 후通過되었다. 留保利潤稅는 財政赤子를 解消하기 위한 稅收確保目的으로 制定되었으나 후에 1937~38年の恐慌後에 内部資金調達을 저해한다는 理由로廢止되었다. 個人所得稅는 受入配當金에 대해 全額課稅되었고, 法人所得稅는 受入配當金의 15%만을 益金에 算入하였다. (85%控除)

〔第3段階〕 1954年の 内國歲入法의 改正에 따라 從來의 配當課稅制度는 株主의 稅負擔을 過重하게 하였고, 株式金融도 促進하지 못하게 되어 二重課稅를 調整하자는 意見이 대두되어 稅額控除와 所得控除를 實시하게 되었다. 이에 따라 ① 個人株主는 受入配當金을 50달러限度內에서 所得控除를 받고, ② 50달러를 超過한 受入配當은 4%의 稅額控除를 認定하기로 하였다. ③ 그리고 持株會社나 生命保險會社, 外國企業으로 부터 받는 受入配當에는 所得控除와 稅額控除를 認定하지 않았다.

〔第4段階〕 1964年の 内國歲入法 改正으로 受入配當 稅額控除制度가廢止되었다. 그 理由로서는 ① 稅額控除制度가 株式金融을 促進하거나 二重課稅를 部分的으로 調整한다는 目的을 充분히 達成하지 못하였고, ② 設備投資擴大가 必要한 段階인 當時의 事情에 效果的인 手段이 되지 못하였으며, ③ 稅額控除制度가 高額所得者에게 보다 有利하고, 所得控除制度는 配當所得이 있는 小數의 納稅者의 減稅에만 도움을 준다는 것을 들고 있다. 이중에서 問題가 된 것은 세번째 理由로서 稅額控除制度가 高額所得者에게 有利하다는 것이었는데, 稅額控除를 그대로廢止하는 것은 곤란하므로, 二重課稅를 調整한다는 點에서 法人稅率을 4% 내리기로 하고, 이 制度를 없애기로 하였다. 그리고 所得控除制度는 零細한 一般株主에게 보다 有效한 稅負擔 輕減手段이 된다는 點에서 存續시키고, 그 限度도 100달러로

(6) 上揭書 pp. 6~11.

引上하였다.

(3) 佛蘭西

1960年代 前半까지 佛蘭西政府는 證券市場 및 企業資本調達에 대하여 積極的인 介入을 하지 않았다. 그리고 稅制가 法人企業보다는 個人企業에 有利하기 때문에 企業의近代化나 經營合理化, 國際競爭力 強化에 커다란 障碍가 되었다. 그러나 1960年代 後半以後에 企業의 國際競爭力 強化를 最大目標로 하는 第5次 經濟開發 5個年計劃에 對應하여 稅制面에서 도 資本蓄積을 促進하는 措置가 취해졌다.⁽⁷⁾ 1965年에 改正된 配當課稅制度는 過去의 嚴格한 源泉徵收制度에서 分離課稅와 稅額控除를 實시하고 있다.⁽⁸⁾ 一般法人은 長期資本所得 등을 除外한 收益에 대하여 配當인가, 內部留保인가를 묻지 않고一律으로 50%의 法人稅를 賦課한다. 그런데 1965年以前에는 配當部分에 대하여 個人所得稅로 24%의 源泉徵收를 하였다. 그러나 1965年의 稅制改革에서는 半額 gross up 方式을 採擇하여 1967年부터 全面적으로 實시하게 되었다. 즉, 配當에 대한 源泉徵收는 廢止하고, 株主가 받는 配當의 1/2에相當하는 金額을 株主를 最終所得稅로 부터 控除하고 있다. 여기에서 1/2은 法人稅의 稅率 50%와 같은 率로서 個人이 받는 配當에 대해서 法人所得段階에서 課稅된 法人稅額의 50%를 所得金額에 算入하여 課稅所得으로 하고, 이에 대한 所得稅를 計算한 다음 算出된 所得稅額에서 法人稅額의 50%를 稅額控除의 形態로 控除하여 二重課稅를 回避하는 制度이다.

이러한 1965年의 配當稅制改革은 二重課稅를 部分的으로 완화시키, 配當收益을 結果的으로 增大시킴으로써 株主를 優待해 주고 있어 1965年以前의 配當所得에 대한 納稅後 純所得은 65%이던 것이 1965年以後에는 97.5%로 大幅膨脹되었다.

그리고 法人이 받는 配當은 母會社(子會社의 發行株式의 10%以上을 保有하는 경우)가 子會社로부터 받는 配當은 그 配當金額에 1/2을 加算한 金額의 合計額에 95%를 益金不 算入한다. 바꾸어 말하면 5%만을 益金에 算入한다. 子會社가 아닌 다른 法人으로부터 받는 受入配當은 1/2을 加算한 金額의 全額을 課稅收益으로 算入하여 法人稅를 계산한다.

(4) 日 本

日本稅法에 있어서 配當所得에 대한 課稅는 3가지로 구분된다.⁽⁹⁾

① 한 種目에 대하여 年間 10萬圓 以下의 配當金을 받을 경우에는 配當所得의 綜合所得稅 申告義務가 없고, 15%의 完納 源泉徵收로 끝난다. 그러나 綜合所得稅 申告를 하여 綜

(7) 株式, 第111號, 韓國證券去來所, 1977, 11, p. 17.

(8) 證券稅制, 前揭書, pp. 255~259.

小松芳明, 各國의 稅制制度, 財經詳報社, 1976, p. 370.

(9) 小山昭茂, 日本의 證券市場, 財經詳報社, 1977, 3, pp. 224~225.

合所得稅率의 適用을 받는 것이 有利한 경우에는 所得申告를 할 수도 있는 選擇課稅制度를 擇하고 있다.

② 한 種目에 대하여 年間 10萬圓을 超過하여 50萬圓 未滿의 配當所得이 있을 경우에 小額株主(所有株式數가 發行總株式의 5% 未滿인 株主)는 30%의 源泉課稅를 擇하거나 綜合所得稅 申告중에서 有利한 것으로 選擇할 수 있다.

③ 한 種目 配當額이 한 種目에 대하여 50萬圓을 超過하던가, 所有株式數가 發行總株式數의 5% 以上인 株主는 綜合所得稅를 納付하여야 한다. 이 경우 配當所得을 企業으로부터 받을 當時に 15%의 源泉徵收를 하게 되는데, 豫納의인 性質을 가지게 된다. 綜合所得稅 申告에서는 配當控除를 행하게 되는데 配當所得 1,000萬圓 未滿은 10%, 超過分은 5%를 控除한다.

(5) 配當所得에 대한 課稅의 比較檢討

美國의 配當課稅制度의 發展過程은 우리나라 配當課稅制度가 나아갈 길을 提示해 준다고 할 수 있다. 產業이 急速히 發展하고 있는 現狀態에서, 證券市場의 資本動員을 보다 效率的으로 하기 위해서는 稅額控除制度가 高所得層에게 有利하게 되어 있으므로 이를 改善하고, 所得控除를 活用하여, 大衆이 株式을 가지게끔 誘導하여야 할 것이다. 日本의 配當課稅方法은 1種目當 配當金 金額으로 限定되어 있기 때문에 여러 種目에 分散投資할 경우에 高額投資者가 역시 有利하게 된다. 우리나라에서 앞으로 配當所得에 대한 課稅規定을 改正할 경우 日本의 制度는 過渡期의in 應用方法이 될 수 있을 것이다. 즉 現在 施行되고 있는 美國式의 配當課稅를 急激히 施行할 경우 證券市場은 큰 충격을 받을 것이기 때문에, 충격을 緩和한다는 點에서 日本의 制度가 바람직 할 것이다.

그런데 配當課稅에 있어서 가장 根本의in 問題는 二重課稅의 緩和問題인데, 이를 위해서는 佛蘭西의 gross up制度가 考慮해 불만한 價值가 있다. 특히 法人體의 경우에 앞으로 계속 成長할 것으로 期待되는 持株會社에 대한 配當所得에 대해 優待를 할 것인가, 規制를 할 것인가에 대해 미리 政策方向을 세워 놓고 考慮해야 할 것이다.

3. 利子所得에 대한 課稅

利子所得이라 함은 債券, 또는 證券, 預金, 相互信用賦金의 利子와 受入割引額과 信託의 利益과 非營業貸金의 利益을 말한다.⁽¹⁰⁾ 利子所得 金額은 當該年度의 다른 所得과 合算한

(10) 所得稅法 第17條 ①項

金額을 課稅標準으로 하여 申告 納付하는 것이 原則이나 租稅政策上 國家나 地方自治團體가 發行한 債券에 대해서는 非課稅하는 것이 일반적이다. 또 利子所得은 대체로 株式投資所得에 비하여 購買力 危險이 심하므로 稅率이 낮은 것이 一般的이다.

(1) 우리나라

우리 나라 稅法은 利子所得에 대해서

① 非課稅 利子所得

② 分離課稅 利子所得

③ 綜合課稅 利子所得으로 區分하여 課稅하고 있다.

(ㄱ) 非課稅 利子所得

여기에 해당하는 利子所得은 所得稅가 賦課되지 않을 뿐만 아니라, 綜合所得에 合算되지도 않고, 利子를 支給받을 때 支給者가 源泉徵收도 받지 않는다. ⁽¹¹⁾

個人의 경우에 非課稅 利子所得은 다음과 같다.

ⓐ 國家, 地方自治團體가 發行한 債券, 證券의 利子와 割引額

ⓑ 產業金融債券, 農業金融債券, 中小企業金融債券, 住宅債券, 國民住宅債券, 電力債券, 土地債券, 農業協同組合이 發行한 定期預託金證書, 輸出入 金融債券의 利子와 割引額

ⓒ 國民貯蓄組合貯蓄, 어린이預金, 郵便貯金의 利子와 公益信託의 利益

ⓓ 財形貯蓄에 加入하여 받는 利子와 法定獎勵金⁽¹²⁾ 이밖에도 分離課稅 利子所得이 6個月間 18,000원 以下인 경우는 課稅最低限으로 非課稅하고, 利子所得에 대한 源泉徵收稅額이 50원 未滿인 경우에는 小額不徵收의 原則에 따라 徵收하지 않는다.

法人의 경우에는 個人的 경우와 類似하나 農業協同組合의 定期預託金證書, 國民貯蓄組合貯蓄, 어린이預金, 郵便貯金이 빠지는 대신 人保險證券의 利子와 割引額, 國民投資金 預託金의 利子와 割引額이 追加되어 있다. ⁽¹³⁾

(ㄴ) 分離課稅 利子所得

分離課稅 利子所得은 利子를 支給받을 때 支給者가 完納 源泉徵收를 하고, 綜合所得에는 合算하지 않는 것으로 다음과 같은 것이 있다. ⁽¹⁴⁾ (以下の ()는 源泉徵收稅率임)

ⓐ 國內에서 支給하는 預金의 利子와 割引額(5%)

ⓑ 短資會社 및 韓國證券金融株式會社가 發行, 引受, 保證하거나 賣買한 어음 또는 債務

(11) 所得稅法 第5號, 第130號, 第132號, 同施行令 第5號

(12) 貯蓄贈大外 勤勞者 財產形成 支援에 관한 法律 第32條

(13) 法人稅法 第10條, 同施行令 第14條

(14) 所得稅法 第15條 ③項 第4號, 第144條 1號

證書의 利子와 割引額(10%), 相互信用金庫가 發行한 債務證書의 利子(5%)

④ 合同運用信託과 證券投資信託의 利益(5%)

⑤ 總發行社債의 3% 未滿을 所有한 者의 社債利子(5%)

⑥ 信用協同組合, 마을金庫, 單位 農業協同組合, 地區別 漁業協同組合 預金의 利子와 割引額(5%)

⑦ 金融機關이 割引賣出하는 商業어음(5%)

(二) 綜合課稅 利子所得

위의 ①과 ②에 揭記되지 않은 利子所得은 利子를 支給 받을 때, 支給者가 源泉徵收를 하 고, 다시 綜合所得에 合算되어 課稅되는데⁽¹⁵⁾ 다음과 같은 것이 있다.

⑧ 總發行社債의 3% 以上을 所有한 者가 받은 社債利子는 25% 源泉徵收후에 綜合課稅 한다.

⑨ 私債의 利子도 25% 源泉徵收한 뒤 綜合課稅한다.

(2) 美國

利子所得은 다른 所得과 함께 綜合所得申告를 하는 것을 原則으로 한다. 그러나 政府, 地方公共團體가 發行하는 債券의 利子는 聯邦所得稅가 면제된다. 우리나라와 같이 非課稅 되는 利子所得의 種類도 많지 않고, 分離課稅되지도 않는다. 그리고 內國稅法에서 特징적 인 것은 債券買入과 관련하여 割引發行된 債券을 賣買 또는 其他의 方法으로 債還하여 差金이 생길 경우, 이것을 賣買益이나 利子所得으로 看做하여 課稅한다는 點이다.

發行差金이 滿期償還額의 0.25%에다가 0.25%에 債還까지의 年數를 곱한 額數를 超過하지 않을 경우에는 賣買益으로 課稅하고, 이를 超過하는 경우에는 全額을 通常所得으로 認定한다. 그리고 通常所得으로 課稅가 되는 경우에라도 發行契約에서 期間中에 債還條項이 있는가에 따라 賣買益과 通常所得을 區分한다. 發行當時에 債還條項이 있을 경우에는 發行差金額을 通常所得으로 看做하고, 同條項이 없을 경우에는 發行差金에 一定한 比率(保有期間÷債券滿期)을 곱한 金額을 通常所得으로 看做하고, 殘額은 賣買益으로 課稅한다.

(3) 佛蘭西

個人의 利子所得에 대해서는 源泉分離課稅, 綜合課稅, 特別措置에 의한 免稅 等 세 가지로 區分하여 適用한다.⁽¹⁶⁾

① 源泉分離課稅의 選擇

1966年의 稅制改革에 따라 讓渡可能債券, 債權(créance), 預金, 保證金(cautionnement),

(15) 所得稅法 第15條

(16) 證券研究, 前揭書 pp. 259~260.

當座計定, 預金證書로 부터의 利子所得에 관해서는 稅率 25%의 源泉分離課稅를 選擇하고, 綜合課稅를 받을 必要는 없게 되었다. 다만 分離課稅의 선택은 個人에 限定되어, 債券과 利子가 指數付가 아니어야 하고, 預金證書는 銀行이 發行한 것에 限한다는 等의 制限이 있다. 後에 1974年度 豫算法案에서는 公債을 除外한 利子所得에 대해서는 稅率을 33%로 引上하여 源泉徵收할 것을 檢討하고 있다.

② 綜合課稅

源泉分離課稅를 選擇하지 않거나 選擇할 수 없을 경우에는 綜合課稅에 의해 個人所得稅를 納付하게 된다. 다만 讓渡可能債券, 預金證書, 債還프리미엄, 現상금으로 부터의 所得에 대해서는 課稅 10~12%의 源泉徵收가 행해지는데, 이 部分에 대해서 稅額控除가 認定된다.

③ 特別措置에 의한 免稅

다음과 같은 利子所得은 特別措置에 의해 非課稅된다.

- Ⓐ 1965年 以前에 發行된 特定의 國債利子
- Ⓑ 1000프랑까지의 指數付가 아닌 佛蘭西 債券의 利子
- Ⓒ 賯蓄金庫 A通帳의 利子
- Ⓓ 住宅賯蓄契約에 의한 利子와 프리미엄
- Ⓔ 長期賯蓄契約에 의한 收入利子와 配當
- Ⓕ 從業員 利益參加制度와 관련된 企業賯蓄計劃에 따른 有價證券으로 부터의 所得
이中에서 Ⓠ項 以下の 項目에는 預金額이나 賯蓄契約額 等에 관해 一定한 條件을 둘하고 있다.

(4) 日 本

利子所得은 다른 所得과 마찬가지로 綜合課稅하도록 되어 있으나, 賯蓄을 奨勵한다는 見地에서 1953年 以來 源泉分離課稅를 行하여 왔다. (1955年, 1956年은 非課稅)⁽¹⁷⁾ 그러나 이와같은 比例稅率에 따른 利子所得의 分離課稅는 다른 所得의 높은 累進稅率에 비해 볼 때不公平하다는 批判이 높아짐에 따라 1970年的 稅法改正으로 利子所得課稅는 대폭 改正되었다.

利子所得中에서 公社債, 公社債 投資信託과 같이 資產性이 강한 賯蓄에서 얻은 利子所得은 源泉徵收後 分離選擇課稅를 하게 하였다. 이것은 利子所得에 대해서는 綜合課稅를 하는 것이 原則이나 納稅者의 申告에 따라 分離課稅를 選擇할 수 있게 恵澤을 준 것이다. 源泉

(17) 小山昭茂編, 前揭書 pp. 222~223.

分離課稅를 선택하는 경우에 比例課稅은 처음에 25%로 되어 있었으나 1970年의 稅法改正에서 30%로 引上되었다. 1977年의 稅制改正案에서는 다시 높아져 35%에 達할 豫定이다.

한편 普通預金 등과 같은 要求拂預金은 15%의 完納源泉徵收를 하던가, 아니면 綜合所得確定申告時に 다른 所得과 合算하여 綜合課稅를 받을 수 있게 하여 選擇이 可能하게 하였다.⁽¹⁸⁾ 그리고 株式投資信託의 收益分配金은 稅法上 配當所得으로 되어 있었으나 1965年の租稅特別措置法에서 利子所得과 같이 源泉徵收後 分離課稅를 採擇하게 되었다.

그리고 割引債券의 債還差益은 實質的으로 利子의 性格을 가지고 있으나 稅法上으로는 利子로 看做되지 못하였다. 그래서 債還差益은 다른 所得과 같이 綜合課稅를 하였으나 1967年 租稅特別措置法에서 5%의 源泉分離課稅가 採擇되었다. 源泉徵收 分離稅率은 初期에 5%이었으나 그후 引上이 繼續되어 1976年부터 1980년의 發行分은 12%가 되었다.⁽¹⁹⁾

(5) 利子所得 課稅에 대한 比較, 檢討

利子所得에 대한 課稅制度는 比較 對象國家가 대체로 비슷하며, 단지 非課稅所得의 範圍가 넓은가 여부와 稅率의 差異程度이다. 美國의 경우 非課稅所得의 範圍는 极히 制限되어 있고, 다른 所得과 같이 綜合課稅하는데 비해, 大部分의 比較 對象國家는 非課稅, 源泉分離課稅, 綜合課稅의 3分類를 擇하고 있다. 우리나라에서는 非課稅制度의 범위가 넓고, 源泉徵收稅率이 낮은 것이 特色이다. 日本의 경우 當初에는 5%의 源泉徵收稅率이 계속 引上趨勢에 있는데, 우리나라도 이러한 源泉徵收稅率의 引上은 可能한 措置이지만, 現行의 源泉徵收後 分離課稅制度를 綜合課稅制度로 바꾼다는 것은 短期間內에는 어려울 것이다. 그것은 利子所得의 特性이 購買力危險을 가지고 있고, 대체로 市場利子率보다 低廉하기 때문이다. 뿐만 아니라 債券市場을 株式市場과 같이 發展시키기 위해서라도 綜合課稅를 考慮하기는 어려울 것이다.

4. 證券의 賣買差益에 대한 課稅

證券의 賣買差益(capital gain)은 證券의 取得價格과 賣却價格의 差額을 말하며, 證券의 利子, 配當所得과 함께 投資所得의 構成要因으로 되어 있다. 債券의 경우는 債還利益이라고 할 수 있는데, 證券의 賣買差益이라 하면 주로 株式去來를 對象으로 하여 說明하게 된다. 證券의 賣買差益은 短期의 投機性去來에서 특히 重要視되는데, 이러한 投機利益을 어

(18) 1977年의 稅制改正案에서는 源泉徵收稅率을 20%로 引上하였다.

(19) 역서 1977年의 稅制改革案에서는 1978年부터 1980年까지의 發行分에 대하여 源泉徵收稅率을 16%로 引上하였다.

떻게 捕捉하여 課稅하느냐 하는 것과 短期와 長期의 區分, 賣買差損에 대한 損金認定 等이 問題가 된다.

(1) 우리나라

우리나라 稅法은 證券의 賣買差益에 대해서 個人的 경우와 法人의 경우를 서로 다르게 適用한다. 즉 個人的 경우에는 전혀 課稅하지 않으며, 法人의 경우는 證券賣買差益을 益金에 넣어 計算하므로써 結果的으로 事業年度 所得申告時に 納付하게 된다.

(2) 美國

美國에서의 賣買差益에 대한 課稅의 歷史는 길다. 1921年 歲入法에서 資本利得에 대한 課稅가 考慮된 以來 1967年 稅制改革에 이르기까지 賣買差益에 대한 課稅制度는 細密해지고, 补完되어 왔다. 이 나라의 賣買差益에 대한 課稅는 몇 가지 特色을 가지고 있는데 ① 實現된 賣買差益에 대해서 課稅對象으로 하고 있고, ② 資本과 資產의 保有期間을 區別하여 課稅上 取扱을 相異하게 하고 있으며, ③ 長期間 保有하여 얻어진 賣買差益에 대해서는 優待를 하는데, 綜合課稅主義를 原則으로 하는 美國稅制로서는 例外的인 措置이다. ④ 賣買差損에 대해서 所得計算時に 認定은 하되 控除制限을 하고 있다. ⁽²⁰⁾

資本, 資產의 保有期間은 長期와 短期로 區分하고 있는데, 區分基準은 1977年의 경우에 9個月이다. 이것은 1942年 歲入法에서 定해진 것인데 이러한 期間區分基準에 대한 經驗的 根據나 實證的 根據는 明確하지 않다. 여기에서 9個月 以內에 實現된 賣買差益은 投機的인 利得으로 보고, 그 以上 保有後 實現된 賣買差益은 投資利益으로 보아, 長期投資를 優待하고 있는데, 이것은 短期投機을 抑制하고 長期投資를 促進하기 위한 것이었다. 長短期의 區分基準은 1921年 歲入法에서 區分한 以來, 24個月, 12個月, 18個月, 6個月 等 4번이나 바뀌었다. 이와같이 比較的 長期로 부터 短期로 变한 理由는 賣買差益의 實現, 投資促進으로 稅收增加를 노리는 한편, 短期去來를 보다 抑制하기 위한 것이었다. 또한 1942年當時의 歲入法은 企業이 賣却, 交換하는 資產으로부터 생기는 賣買差益에 대한 特別適用을 規定한 特別資金을 認定하였는데 이것은 中古設備의 代替를 促進하여 軍需生產體制를 增強하기 위해서였다. 이러한 狀況下에서 保有期間은 점차 短縮되었다.

그리고 長·短期投資를 區分하여 長期投資를 優待하는 理由는 만약 이를 區分하지 않을 경우, 長期에 걸쳐서 얻어진 賣買差益이 어느 特定年度에 實現이 되어 높은 累進稅率이 適用될 경우 長期投資者에게 被害를 입힐 念慮가 있다고 생각되어 고려된 것이었다. 이러한 長·短期의 區分과, 長期投資에 어느 정도의 惠澤을 줄 것인가는 歲入需要와 所得分配構

(20) 證券研究, pp. 13~14.

造, 景氣局面, 企業金融構造, 資本市場의 狀態 等을 考慮하여 經濟政策 全般에 걸친 影響 을 檢討한 후 決定되어야 할 것이다.

賣買差益課稅에서 問題가 되는 것은 만약 賣買差損이 생겼을 경우에는 어떻게 하는가 하는 것이다. 差益이 있을 때에는 課稅를 하고, 差損이 생겼을 때에 이를 損金으로 認定해 주지 않을 경우에는 不公平性의 問題가 생기게 되기 때문이다. 그런데 問題는 이들 賣買差損을 全額 損金으로 認定하게 되면, 投資者에게 投機을 強調하는 것이 되어 問題가 되고, 巨額의 投資者가 稅負擔을 回避할 目的으로 「賣買差損의 損金認定」을 利用할 可要性이 있으므로⁽²¹⁾ 租稅制度의 最大目標인 稅收를 確保하는데 問題가 생기게 된다. 따라서 賣買差損을 다른 所得으로 부터 控除할 수 있는 限度는 1,000달러로 하는 代身에, 만약 控除할所得이 없으면 5年間 移越制度를 導入하였던 것이다. 그러나 1964年的 歲入法에서는 無期限 移越을 許容하였는데, 이것은 小額投資者를 보다 保護하고, 長期投資를 促進시키기 위한 것이었다.

現行 賣買差益에 대한 課稅制度를 살펴보면

① 個人納稅者

短期賣買差益은 全額을 다른 所得과 合算하여 綜合課稅한다. 長期賣買差益은 두가지 方法中 選擇하게 되어 있는데 ① 50% 所得控除方法은 半額을 다른 所得과 合算하여 綜合課稅하는 方式 ② 部分的 分離課稅方式은 5萬달러까지는 全額 分離하여 25%만을 源泉徵收하고, 5萬달러 超過分을 半額綜合課稅하는 方式으로 稅額을 算出한다.

賣買差損에 대해서는 短期資本損失은 所得에서 全額 控除되나 長期資本損失은 損失額의 1/2限度內에서 所得으로부터 控除하되 控除限度는 1977年の 경우에는 2,000달러이다.

② 法人納稅者

短期賣買差益은 全額을 다른 所得과 合算하여 課稅한다. 長期賣買差益은 두가지 方法中 選擇할 수 있는데, ① 全額 다른 所得과 合算하여 課稅하는 方法과 ② 全額을 30%의 稅率로 分離課稅하는 方式이 있다.

賣買差損은 다른 所得에서 控除하는 것은 否認되고, 단지 賣買差益에서 控除하는 것이 許容될 뿐으로 過去 3年間 邊及하여 控除하거나 向後 5年間에 걸쳐 移越控除한다.

(3) 佛蘭西⁽²²⁾

(21) 1934년에 발각된 모르간(J. P. Morgan)의 脫稅事件때문에 1934년의 歲入法에서 賣買差損의 控除는 2,000달러까지 인정되었던 것이 그 후 1,000달러를 上限으로 하고, 5년간 移越制度를 導入하였다.

(22) 證券研究, pp. 253~255.

이 나라 역시 法人과 個人에 대하여 賣買差益을 區分하여 適用하고 있다.

① 個人納稅者

個人의 경우에 證券賣買差益에 대한 課稅는 原則적으로 非課稅하는 것으로 되어 있으나 다음의 두 가지는 例外的으로 課稅한다.

⑦ 繼續하는 営業의 去來

個人이 去來所에서 繼續的으로 行한 去來로 부터 생긴 收入은 自由業 收入의 一種으로 생각해서 課稅한다. 그리고 去來所 去來로 부터 생긴 損失에 대해서는 控除 制限을 檢討하고 있다.

⑧ 特定의 社員權 等의 讓渡

株式 및 社員權 等의 讓渡에 의한 賣買差益은 原則적으로 課稅가 되지 않지만, 特定의 社員—會社의 任員의 機能을 遂行한 사람(讓渡權 5年間), 該當會社의 利益參加率이 25%를 超過하는 株主, 혹은 그 配偶者, 親戚으로 賣買差益이 1,000프랑을 넘는 경우이다. 1968년부터 1970년까지는 企業再編成을 促進한다는 觀點에서 課稅를 停止하였다. 稅率은 1974年豫算法案에 의하면 過去의 8%에서 15%로 引上하여 分離課稅할 것을 檢討하고 있다. 그러나 그 중에서 다음의 세 가지 경우에는 非課稅된다.

⑨ 法人稅가 課稅되지 않는 會社의 持分 讓渡

⑩ 贈與, 分割, 相續에 의한 無償讓渡

⑪ 社員이 동의한 配偶者, 先祖, 子孫에 대한 謂渡

(4) 日 本

1977년 현재의 稅制下에서는 個人的 有價證券 賣買益은 원칙적으로 非課稅로 되어 있고, 例外적으로 다음 네 가지의 경우에 한하여 所得稅가 부과된다. ⁽²³⁾

① 계속적인 去來에 의하여 생긴 賣買差益

② 有價證券의 買占에 의하여 생긴 所得

③ 事業등의 양도와 類似한 所得

④ 株主形態로 된 골프 會員權의 양도

위의 4 가지 경우는 一般投資者에게는 보통 해당되지 않는 것이다. 만약 해당이 될 경우에는 다른 所得과 관련하여 綜合課稅를 적용한다.

(23) 小山昭茂, 前揭書, pp. 230~231.

賣買差益의 課稅基準

分類	内 容
(1) 계속적 거래	(1) 形式的 基準……株式의 年間 賣買回數가 50회 이상이고 (賣買回數는 賣渡와 買受를 별개로 취급하며, 委託註文마다 계산하여 賣買合計가 20萬株 以上일 것). (2) 實質的 基準……기타 거래의 回數, 去來數量, 去來金額, 去來의 種類, 資金調達등으로 보아 株式賣買를 職業으로 하고 있다고 생각될 때.
(2) 買占	株式을 買占한 者가 그 所有者로서의 地位를 이용하여 株式을 發行會社 등에 賣却하여 利益을 얻은 때.
(3) 事業 讓渡에 준하는 경우	過去 3년간의 어느 時點에서 會社株式의 50% 이상을 보유하고, 과거 3년간 25% 이상 양도한 株主가 1년간에 總發行株式數의 10% 이상을 賣却한 경우(실질적으로 會社의 事業 또는 資產을 양도한 것이라고 볼 수 있다.)

日本의 證券賣買差益에 대한 課稅制度의 變遷

1945년 이 전	非課稅
1 9 4 7년	有價證券 양도소득에 半額課稅(綜合課稅)
1 9 4 9년	全額 綜合課稅와 謾渡損失은 全額 控除
1 9 5 2년	證券界의 妥當으로 양도소득에 대해 10萬圓의 特別控除를 실시
1 9 5 3년	謾渡所得 課稅는 廢止하고, 有價證券 去來稅를 설치 (賣渡者가 부담)
1 9 6 1년	賣買差益에 대해서 非課稅一部 修正으로 年間 50회 이상 20萬株 이상의 去來는 課稅

(5) 賣買差益課稅에 대한 比較 檢討

賣買差益에 대한 課稅는 美國과 같이 積極的으로 課稅하는 것을 除外한다면, 대체로 小額投資者에 대해서는 非課稅를 원칙으로 하고 있다. 日本의 경우에는 당초에 謾渡所得稅로 과세하던 것을 賣買差益에 대해서는 이를 없애는 대신 職業的으로 계속 去來하는 경우에만 課稅를 하고 있고, 불란서 역시 證券投機業을 自由業의 일종으로 보아 課稅를 하고 있다. 이로 미루어 보아 현재 우리나라에 있어서 賣買差益에 대한 課稅는 投機去來를 抑制하고, 稅收를 증대하는 利點이 있음에도 불구하고, 稅源捕捉의 곤란 등 課稅技術上의 문제와 證券市場에 대한 心理的인 菱縮을 고려하여 短期間內에는 實施하기가 어렵지 않을까 생각된다. 특히 우리나라 證券市場去來는 관행상 假名去來가 가능하므로 證券賣買差益에 대한 綜合課稅는 매우 어려우나, 만약 賣買差益에 대한 課稅를 한다면 分離課稅에 의한 方法이 妥當할 것이다. 그리고 長期投資者를 위해서 美國과 같이 稅率을 輕減할 경우에는 長期와 短期의 期間區別이 문제가 되는데, 우리나라의 경우에는 6個月이 區分基準으로서 妥當할 것이라고 생각된다. 왜냐하면 우리나라 證券投資者들의 證券保有期間은 매우 짧아서 3個月 미만으로 가지고 있다가 판 사람이 35.4%, 3個月 이상 6個月 미만동안 가지고 있다가 판 사람이 29.2%이고, 6個月 이상 1년미만으로 가지고 있다가 판 사람이 22.9%, 3년이상 보

유하고 있다가 판 사람은 12.5%로 長期保有를 하지 않는 경향이 많다. 따라서 長期保有를
권장하는 의미에서 6個月을 기준으로 長・短期를 區分하는 것이 적당하다고 생각된다.⁽²⁴⁾

5. 證券去來稅

證券去來稅는 證券을 賣買去來하는데 課稅하는 稅金으로 賣渡側이나 買入側에 부과하게 되는데, 우리나라에는 없는 稅金이다.

賣買差益에 대한 資本利得稅가 賣却價格과 買入價格의 差額에 대해 課稅하는데 비해, 證券去來稅는 賣買代金總額에 대해 去來하게 되므로, 前者와 같이 綜合課稅, 分離課稅의 문제가 생기지 않게 된다. 이 制度는 美國, 西獨, 日本 等의 國가에서 施行되고 있다.

(1) 美　國

美國의 證券去來稅는 聯邦去來稅와 州去來稅가 있는데 聯邦去來稅는 1956年末에 폐지되었고, 州去來稅는 州에 따라 부과되는 州와 부과하지 않는 州가 있으며, 株價에 따라 1株當一定金額을 徵收하게 된다. 債券의 경우에도 마찬가지이나 稅率이 낮아 1,000달러에 25센트의 去來稅를 賣買雙方에게 징수하게 된다.

(2) 西　獨

西獨의 資本流通稅는 附加價值稅의 적용대상에서 제외된 流動資本의 去來에 대하여 부과하는 세금으로서 會社稅와 去來所 去來稅로 區分되어 있다. 이 중에서 去來所 去來稅는 特定한 證券을 取得할 경우에 징수하는 세금으로서, 特定한 證券에는 債券, 株式, 有限會社持分, 西獨 및 外國의 投資會社가 發행하는 證券이 있다.

稅率은 原則的으로 0.25%이며, 投資證券에 대해서는 0.2%, 정부와 金融機關, 抵當銀行 및 기타 公共기관이 發행한 證券에 대해서는 0.1%를 적용한다.

(3) 日　本

1953년에 日本稅法이 個人の 證券賣買差益에 대한 所得을 非課稅함에 따라 有價證券去來稅를 채택하게 되었다. 유가증권을 양도하는 경우에 양도자에게 부과하며, 양도자가 누구나에 따라, 또 어떤 증권을 양도하였는가에 따라 稅率이 달라지게 된다.⁽²⁵⁾ (別表 參照)

이 表에서 알 수 있는 바와 같이 賣買差益이 높게豫想되는 株式이 債券의 賣買보다 稅率이 높으며, 證券會社가 비교적 낮은 去來稅率을 적용받고 있다.

(24) 大韓證券業協會, 證券投資輿論調查報告書, 1976, 12. p. 41.

(25) 小山昭茂, 前揭書, pp. 232~233.

有價證券 去來稅의 稅率

證券의 種類	양 도 자	證券會社	其 他
株式, 株式投資信託		價格의 12/10,000	價格의 30/10,000
國債, 地方債, 社債, 公社債, 投資信託		價格의 1/10,000	價格의 3/10,000

納稅方法은 세 가지로 구분되어 있는데

① 申告에 依한 納付는 양도인이 증권회사인 경우에 증권회사는 稅額 등을 기재한 申告書에 依해 納付한다.

② 特別徵收는 投資者가 증권회사에 賣買委託을 하거나 證券會社에 양도한 경우에 證券會社가 매매대금에서 稅金相當分을 차감하여 投資者를 대신하여 納付한다.

③ 印紙稅에 의한 納付方式은 證券會社를 통하여 去來하지 않는 경우에 投資者는 有價證券去來書를 작성하고, 이에 稅額에 상당하는 印紙를 붙인다.

이러한 證券去來稅額의 徵收實績은 證券市場의 去來量이 높아지면, 따라 높아지게 되므로 證券市場의 市況을 나타내주는 指標가 되는데, 일본의 경우 1975년의 徵收實績은 658億圓에 달하였다.

(4) 證券去來稅의 比較, 檢討

證券去來稅는 證券의 賣買差益에 대한 課稅가 強化되어 있는 경우에는 그 地位가 비교적 弱하다. 이것은 證券去來稅의 稅率과 對象을 變化시켜 資本利得稅의 기능을 일부 代行하는 역할을 하기 때문이다. 證券去來稅는 賣買差益에 대한 課稅보다 비교적 徵收와 稅額計算이 簡便하고, 賣買差益에 대한 문제가 안생기는 편의가 있는 대신에 投機去來를 抑制하는 기능은 간접적으로 할 수 있을 뿐이다. 왜냐하면 投機利益이 높을 경우에는 證券去來稅라는 費用을 고려하지 않게 되기 때문이다. 따라서 證券去來稅는 財政收入에 도움을 준다는 점에서 考慮할 만하다.

6. 結論

지금까지 美國, 佛蘭西, 西獨, 日本 等의 國家에 있어서의 證券稅制의 制度의in 發展趨移와 課稅實態를 우리나라의 證券稅制와 比較, 檢討하였다.

여기에서 結論으로 맷을 수 있는 것은 현재의 우리나라 證券稅制上의 惠擇은 언젠가는 축소될 것이고, 投資者들은 이에 대비하여야 할 것이라는 것이다. 그러나 이러한 證券投資에 대한 稅制 惠擇을 다른 經濟政策이나 措置와 같이 急進的으로 缩少할 경우에 우리 證券

市場은 회생되기 어려운 지경에 빠질지도 모른다. 왜냐하면 지금과 같이 어느 나라에 비해 서도 과격적인 證券稅制의 優待는 결국 어떤 조그만 부분의 稅制改革이라 하더라도 證券市場에서는 惡材로 作用될 것이기 때문이다. 그런 意味에서 證券稅制에 對한 第一次的인 改革方案은 稅源捕捉이 행정기술상 어려운 賣買差益에 대한 課稅보다 證券去來稅를 택하고, 利子所得보다는 配當所得에 重課하여야 한다는 것이다. 이것은 利子所得을 우대할 경우에 公社債市場을 육성하는데 도움을 주게 되고, 아울러서 株式投資의 比重을 낮출 수도 있기 때문이다.

그리고 현재와 같은 證券市場의 發展趨勢를 어느 정도 계속 유지하기 위하여는 비록 稅制改革이 현재의 所得稅法上 綜合所得에 증권투자소득을 合算課稅한다고 해도 다른 所得에 대한 課稅보다는 有利하게 하여 投資者들이 계속 證券市場에 남아 있을 수 있게 해야 할 것이다. 이를 위한 具體的인 方案으로서는 配當所得의 課稅制度의 強化나 配當所得에 대한 必要經費의 認定(定期預金利子率과 비교 考慮될 수 있어야 할 것이다), 또는 配當所得에 대한 別途의 綜合所得稅率을 정하여 分離 通用하는 것도 고려해 볼 수 있다.

租稅制度改革의 目的이 租稅負擔의 公正한 配分 秩序를 형성하고, 個別經濟와 綜合經濟와의 經濟的 利害를 보다合理的으로 調整하기 위한 것이라면, 國民經濟의 健全한 發展을 위하여 「證券稅制」의 問題도 신중하게 再考慮해 볼 時期가 도래했다고 생각된다.

6.21.7. 9
X.KH.7.1.
X " "
X " "

者를 社會化된 人間이란 前提下에 이들에 대한 인간다운 생활을 보장해 줄 수 있어야 하는企業의 社會的 責任이 대두되고 있는 것이다. 따라서 실제에 있어서 어떠한 賃金決定과 그管理가 가장 合理的이고 정당하며 실질적인가 하는 문제가 끊임없이 提起되고 있으나 이에 대한 명확한 解決이 이루어 지지 않고 있다. 職務分析이나 職務評價 등을 통한 體系的 接近法이 適用되고 있기는 하나 역시 이를 자체도 完全한 것은 못되고 있다.

人間에 대한 補強理論과 관련시켜 볼 때 일정한 금액을 일정한 시기에 주는 형태의 報償은 특수한 경우를 제외하고는 效率的인 方法이 아니며, 어떤 행위나 成果가 나타난 직후에 연속적으로 報償하는 것이 가장 理想的인 形態인 것이다. 이와 관련해서 볼 때 임금형태 중에서 흔히 사용되는 時間給이나 定額給 등은 이것이 종업원들에게 주는 刺戟面에서나 組織이 바라는 어떤 행위를 위한 모티베이션 側面에서 많은 문제점과 限界를 지니고 있는 것이다. 따라서 個人的 입장에서 보다 큰 報償을 받을 수 있고 組織의 目標를 달성하기 위해 보다 적합한 형태의 賃金制度가 提示되어야만 한다.

이상과 같은 문제의 해결을 위해 本研究에서는 刺戟賃金制를 導入하여 실시할 것이 바람직하다고 생각하여, 이에 대한 本質과 諸形態 및 이의 實際的인 適用을 위해 고찰하고자 하는 것이다. 물론 刺戟賃金制만이 앞서 제기된 문제를 가장 명확히 해결할 수 있는 것은 아니지만, 本研究에서는 刺戟賃金制에 관해서만 살펴보기로 한다.

第二章 刺戟賃金制의 本質

第 1 節 刺戟賃金制의 意義

組織內에서의 賃金形態는 크게 나누어 3가지로 구분할 수가 있다. 하나는 基本給(base compensation for the job)이고 다른 하나는 刺戟給(variable or incentive compensation for separate people)이고 나머지는 附加給(supplementary compensation)이다.⁽¹⁾ 또한 賃金은 支給되는 基準에 따라 두 가지로 크게 區分할 수가 있다. 하나는 作業者의 實際作業時間에 입각하여 支給되는 時間給(time wage)이고 다른 하나는 生產된 財貨나 用役의 量에 입각하여 支給되는 刺戟給(incentive wage)이다.⁽²⁾

(1) E. B. Flippo, *Principles of personnel management*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1971, p. 270.

(2) L. C. Megginson, *Personnel: A behavioral approach to administration*, Homewood, Illinois, R. D. Irwin, Inc., 1967, p. 430.

이러한 刺戟賃金의 定義는 「액크만」(D. E. Ackerman)에 의하면 다음과 같다. 즉 “從業員들이 標準的인 道具, 設備, 材料로 미리 決定된 方法에 의거하여 작업을 할 때 正常의 技術과 努力, 集中力 이상으로 열심히 일을 함으로써 나타나는 標準量을 초과한 모든 生產量에 대해 從業員에게 支給되는 特別한 報償⁽³⁾ (The extra compensation paid an employee for all production over a specified standard amount which result from his exercise of more than normal skill, effort or concentration when performed in a predetermined manner with standard tools, facilities, and materials.)”이라고 定義하고 있다.

여기에서 “標準量을 초과한 모든 生產量”이란 生產된 財貨와 用役의 測定方法이 있음을 뜻한다. 즉 作業測定 시스템과 作業方法, 動作一時間研究를 통한 이의 적용이 없으면 效率的인 刺戟賃金의 실시가 어렵다는 것이다. 다음에 “正常的인 技術과 努力, 集中力 이상으로 열심히 일한다”는 것은 초과생산은 管理나 人事, 資本 등의 요인 보다는 作業者 자신의 노력에 의해 생긴다는 것을 뜻한다. 그러므로 生產性의 증대는 정신적, 감정적 또는 육체적이든간에 작업자의 특별한 노력의 結果라는 것이다. 또한 “標準的인 道具, 設備, 材料로 미리 決定된 方法에 의해 작업한다”는 것은 종업원들이 미리 決定된 作業方法, 道具, 材料, 節次 등에 따라 일한다는 것인데, 이는 作業者 나름대로 일하도록 내버려두는 것이 아니라 經營者가 미리 標準的인 프로그램 즉 職務分析, 品質管理 등의 절차에 의해 作業方法을 미리 設定해 놓는다는 것이다. 즉 作業者는 生產品의 量에 대한 스스로의 統制는 할 수 있어도 作業節次에 대해서는 統制할 수 없음을 뜻한다.

일반적으로 刺戟賃金制는 生產性基準이나 組織의 利潤性에 또는 이 兩者에 직접, 간접으로 연결시키기 위한 賃金制度인데, 個人的 生產性과 관련되는 경우도 있고 集團生產性 또는 組織全體의 生產性이나 利潤과 관련되기도 한다. 이와 같은 刺戟給은 初期에 종업원들의 낮은 職務遂行으로 인한 低生產性을 보다 증대시키기 위해 대두하게 된 것이다.

刺戟賃金은 「테일러」의 科學的 管理法 이전에 初期 產業工學者들에 의해 시도되어졌다. 처음에는 時間이나 作業한 日數에 의해 임금이 지급되어 겼으나, 이 후 「테일러」를 중심으로 한 科學的 管理論者들은 作業者에게 어떤 刺戟이 주어지면 보다 많은 生產을 할 것이라는前提下에 작업자들의 生產性에 따른 賃金支給을 고안했던 것이다. 이러한 생각하에서 成果給의 導入이나 복잡한 刺戟賃金制가 나타났었다. 初期에는 刺戟賃金制에 주목할만한 技法들을 발견하여 공헌했으나 당시에 이러한 制度下에 있어서 人間問題 즉 人間的 側面을 등한

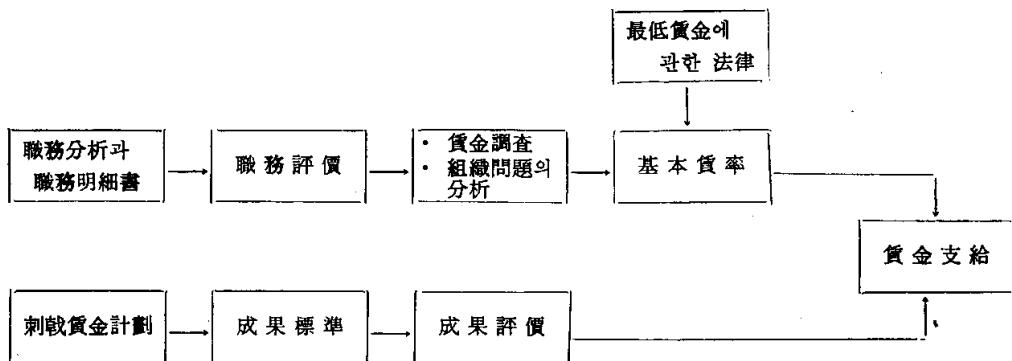
(3) D. E. Ackerman, "Wage incentive—A management tool", NACA Bulletin, Vol. 26, No. 17-May, 1967, p. 807.; L. C. Megginson, ibid., p. 431.

시 했었다. 어떤 자는 “단순히 刺戟賃金制의 設立만으로 從業員들의 成果가 증대되고 單位當原價가 절감되어 종업원의 이익과 회사의 이익이 증대되리라 생각하는 것은 가장 나쁜 형태의 너무 지나친 單純化”라고 비난했다.⁽⁴⁾

그 이후 刺戟賃金制를 通하여 基本給 이상으로 금전적인 報償을 해줌으로써 종업원들로 하여금 組織의 目標에 공헌하도록 動機化를 증대시키고자 했다. 따라서 刺戟賃金制는 組織의 目標設定과 成果에 영향을 많이 주고, 또한 組織의 目標가 어떻게設定되어 있는가에 따라 刺戟賃金制의 效果가 달라지며 目標設定이 되지 않았을 경우 刺戟賃金制가 目標나 成果에 미치는 效果는 줄어들게 된다.⁽⁵⁾ 이와 같은 刺戟賃金制의 目標는 매우 다양하지만 그 중에서 가장 주된 것은 生產性 증대를 통하여 勞務費 특히 直接勞務費를 감소시키고자 하는 것이다. 또한 從業員들 개개인의 業績과 成果를 통하여 賃金을 상승시키고 單位當 間接費用을 감소시키고자 하는 것이다.⁽⁶⁾

刺戟賃金制下에서의 賃金決定過程은 다음 <그림 2-1>과 같이 說明될 수 있다.⁽⁷⁾

<그림 2-1> 刺戟賃金制下에서 賃金決定過程



第 2 節 刺戟賃金制의 有用性과 限界

앞서 說明한 刺戟賃金制는 몇 가지 基本的 假定에 입각하고 있다. 그것은 이 제도하에서 作業은 測定될 수 있어야 하며 個人的 成果에 대한 量的標準이 設定될 수 있다는 것이다.

(4) P. Pigors, C. A. Myers, *Personnel Administration*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1973. p. 389.

(5) M. London, G. R. Oldham, “A comparison of group and individual incentive plans”, *Academy of management journal*, vol. 20, No. 1, 1977. pp. 39-40.

(6) L. C. Megginson, op. cit., p. 432.

(7) W. French, *The Personnel management Process; Human resource administration*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1974. p. 525.

그리고 標準成果의 초과량에 대해서는 금전적 보상이 支給되어야 하며 종업원들은 많은 보수를 받기 위하여 보다 열심히 일할 것이라는 것과, 組織이나 從業員들은 時間給의 경우보다는 刺戟賃金制下에서 보다 많은 이익을 얻을 수 있다는 것이다.⁽⁸⁾ 이와 같은 刺戟賃金制는 勞務費의 감소, 감독의 效率化, 從業員士氣의 증대 등과 같은 長點을 지니고 있으나, 반면에 標準時間設定에 있어서 不公平性의 문제 그리고 이로 인해 생기는 苦情處理의 문제를 지니고 있으며 또한 어떻게 계속 높은 刺戟을 유지할 것이며, 이 제도의 관리비용의 절감을 어떻게 할 것인가 하는 여러가지 문제점도 지니고 있다.⁽⁹⁾

刺戟賃金制의 실시로 인한 長, 短點을 經營者와 從業員의 관점에서 각각 살펴 볼으로써 이의 有用性을 파악할 수가 있을 것이다.

이 制度의 長점으로서는 다음과 같은 것을 들 수 있다.⁽¹⁰⁾

1) 經營者(會社)의 관점에서

- ① 勞務費와 生產原價를 미리 決定할 수가 있다.
- ② 결근율과 근태율을 감소시킬 수가 있다.
- ③ 종업원들로부터 창의성의 증대를 기대할 수 있으며 非能率的인 작업자가 없어진다.
- ④ 생산의 物質的要素를 보다 효율적으로 이용할 수 있다.
- ⑤ 生產性이 증대되며 製品單位當原價가 절감된다.

이상과 같이 經營者の 입장에서 이 刺戟賃金制度는 보다 많은 生產과 設備의 效率적 이용 그리고 製品單位當原價의 절감 등을 통해 利潤增大를 가져오게 한다.

2) 從業員의 관점에서

- ① 종업원 자신의 노력에 의해 자기의 보수를 증가시킨다.
- ② 자신의 노력이나 성실함의 결과에 대한 즉각적이고 직접적인 금전적 보상을 받는다.
- ③ 자신의 지식과 효율성을 증대시키기 위해 職務에 대하여 研究·分析을 할 수 있게 되며, 이로 인한 生產性 증가에 따라 보수를 받는다.

반면에 刺戟賃金制는 다음과 같은 短點을 지니고 있다.⁽¹¹⁾

1) 經營者(會社)의 관점에서

- ① 작업자들이 주어진 時間內에 生產量에만 치중하므로 量 때문에 質이 희생되기 쉽다. 따라서 감독의 強化나 品質管理가 필요한데 이로 인한 간접비가 증대된다.

(8) L. C. Megginson, op. cit., p. 431.

(9) C. Heyel, *The encyclopedia of management*, New York, Reinhold Book Co., 1970. p. 296.

(10) L. C. Megginson, op. cit., pp. 432-433.

(11) ibid., pp. 433-435.

- ② 標準設定이나 貸率의 決定 등의 경우에 經營者와 從業員간에 마찰이 일어나는 수가 많다.
 - ③ 經營者가 너무 生產性에 치중한 나머지 組織內의 人間問題나 管理問題 등을 外面하기가 쉽다.
 - ④ 일단 刺戟貸率이 設定되면 종업원들은 이 貸率에 대해 既得權을 느끼기 때문에 貸率이 非彈力的이고 硬直化 되기 쉽다.
 - ⑤ 새로운 生產過程이나 未熟練 노동자에게 적용하기가 不適合하다.
 - ⑥ 감독강화나 작업속도의 증가 등으로 인해 오히려 間接費가 증대될 우려도 있다.
 - ⑦ 時間給制를 실시하고 있을 경우 이 制度로 전환하기가 어렵다.

2) 從業員의 관점에서

- ① 作業速度의 증가와 지나친 生産性強調로 인해 전강을 해칠 우려가 있다.
 - ② 生産性 증대로 인해 解雇 또는 賃率의 下落 등의 不安을 느낀다.
 - ③ 經營者들이 作業者들에 대한 높은 賃金支給을 회피하려는 생각 때문에 賃率增大를 기대하기가 어렵다.
 - ④ 未熟練工은 最低賃金을 보장 받기가 어렵다.

第3節 刺戟賃金制의 範圍

刺戟賃金制의範圍의設定은刺戟賃金制를論하기이전에우선刺戟(incentives)에대한종류를살펴봄으로써어느정도파악할수가있을것이다.

刺戟은 크게 나누어 物質的 刺戟(material incentives), 連帶感刺戟(solidary incentives), 目的刺戟(purposive incentives)의 3가지로 区分될 수가 있다.⁽¹²⁾ 物質的 刺戟이라 함은 有形의인 報償으로써 華폐적 가치나 또는 이로 변형될 수 있는 것으로 賃金, 수당 등을 말하며 連帶感刺戟이라는 것은 원래 無形의인 것으로 華폐적 가치가 없고 華폐로 變形될 수도 없는 것으로 社會化, 소속감, 同質性, 同一化 등을 말한다. 그리고 目的刺戟은 連帶感刺戟과 같이 無形의인 데 이것은 단순한 結社行動으로 부터 보다는 結社의 結果로 생기는 것이다. 組織內의 超人間의인 目標에서 나타나는 것으로 秩序維持, 非效率性的 排除등을 위한 法律規定, 관습의 적용 등과 같이 구성원들에게 직접 有形의인 報償을 주지 않는 것을 말한다.

또한 刺戟은 주는 형태에 따라 金錢的 刺戟(financial incentives)과 非金錢的 刺戟(non-

(12) P. B. Clark, J. Q. Wilson, "Incentive System: A theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, September, 1961. pp. 134-136.

financial incentives)으로 나눌 수가 있는데,⁽¹³⁾ 금전적 자극은 成果나 生產性 또는 效率性的 증대와 관련하여 직접, 간접으로 금전적 보상을 주는 것을 말하며 非金錢的 刺激은 주로 감정적인 側面에서 자부심, 認定感, 成就感, 所屬感 등의 內在的 報償을 주는 것을 말한다.

이상에서 刺激의 형태를 살펴보았는데 刺激賃金制는 이 중에서 物質的 刺激 내지 金錢的 刺激을 從業員들에게 주는 것을 말한다. 刺激賃金制의 範圍를 광범하게 해석하여 物質的 또는 金錢的 刺激을 주는 모든 賃金制度라고 할 수가 있으나, 사실상 賃金 그 자체가 刺激이고 보면 모든 賃金制度가 다 刺刺激賃金制가 될 수 있으므로 刺刺激賃金制는 앞서 언급한 바와 같이 基本給과 附加給을 제외한 「액크만」의 定義⁽¹⁴⁾에 입각한 것으로 국한시켜야 한다.

이러한 刺刺激賃金制의 範圍와 관련하여 그 種類도 여러 가지가 있다. 「메긴슨」(L. C. Megginson)은 賃金을 ① 刺刺激給(incentive wage) ② 利潤分配制度(profit sharing) ③ 賞與(bonus) ④ 考課基準賃金(merit wage increase) ⑤ 計測日給制(measured day work)의 다섯 가지로 분류하여 刺刺激賃金을 다른 賃金과 區分하고 있다.⁽¹⁵⁾ 또한 「플립포」(E. B. Flippo)는 刺刺激賃金制度를 成果給과 時間에 대한 追加給의 두 영역으로 구분하여, 成果給에는 單純成果給, 「테일러」式 差別成果給, 集團成果給을 포함시키고, 追加給에는 時間節約分에 대한 것과 實際作業時間에 대한 것 그리고 標準作業時間에 대한 것으로 분류했다. 時間節約分에 대한 追加給으로서는 「할시」式, 「비도」式을, 實際作業時間에 대한 것으로는 「로완」式, 「에머슨」式을 그리고 標準作業時間에 대해서는 「간트」式을 각각 포함시키고 있다.⁽¹⁶⁾

그리고 「프렌취」(W. French)는 刺刺激賃金制度를 個人刺刺激賃金制, 集團刺刺激賃金制, 全工場生產性賃金制, 利潤分配制로 區分하고 있다.⁽¹⁷⁾ 그리고 個人刺刺激賃金制에 成果給, 追加給, 提案制度(suggestion system)를, 集團賃金제에는 「링컨플랜」을 그리고 全工場生產性賃金제에서는 「스캔론플랜」·「럭커플랜」을 포함시키고 있다.

이상의 여러 견해를 종합하여 本研究에서는 刺刺激賃金制의 類形別體系를 다음과 같이 하고 이에 대한 說明을 다음 章에서 하고자 한다.

〈刺刺激賃金制의 分類〉

1. 個人刺刺激賃金制

1) 成果給制

① 單純成果給制

(13) C. Heyel, op. cit., p. 292.

(14) 本文 제2장 제1절의 刺刺激賃金의 定義 참조.

(15) L. C. Megginson, op. cit., p. 430.

(16) E. B. Flippo, op. cit., pp. 296-297.

(17) W. French, op. cit., p. 521.

② 複率成果給制

ㄱ) 「해일러」式 差別的 成果給制

ㄴ) 「메리크」式 複率成果給制.

ㄷ) 日給保障成果給制

ㄹ) 「라이틀」式 成果給制

2) 追加給制

① 時間節約에 대한 追加給

ㄱ) 「할시」式 割増給制

ㄴ) 「비도」式 割増給制

② 實際作業時間에 대한 追加給

ㄱ) 「로우완」式 割増給制

ㄴ) 「에머슨」式 割増給制

③ 標準作業時間에 대한 追加給

ㄱ) 「간트」式 課業賞與制

ㄴ) 「해인즈」式 賞與制

2. 集團刺戟賃金制——「링컨플랜」

3. 全工場生產賃金制

1) 「스캔론 플랜」

2) 「워커플랜」

第三章 刺戟賃金制의 形態

第 1 節 個人刺戟賃金制(Individual-incentive system)

個人刺戟賃金制度는 刺戟對象으로 個人을 선택하는 경우를 말한다. 「로우던」(J. K. Louden)에 의하면 이러한 個人刺戟賃金制의 目的是 “作業者들로 하여금 수락할 만한 質과 特定量 이상의 生産을 할 수 있도록 금전적인 報償을 주는 것”이라 했다.⁽¹⁾ 또한 「울프」(W. B. Wolf)는 “個人刺戟賃金制의 주된 目的是 最小의 單位當費用으로 企業目標에 공헌

(1) J. K. Louden, *Wage Incentives*, New York, John Wiley & Sons, 1944. p. 13; W French, op. cit., p. 524. 중에서

하도록 하는 것”이라고 하였다.⁽²⁾ 이 상의 두 見解에 의하면 個人刺戟賃金制는 두 가지의 목적을 지니고 있음을 알 수 있다. 하나는 單位當原價(unit cost)를 절감하는 것이고 다른 하나는 成果에 대한 質的 標準을 維持하고자 하는 것이다.

이러한 個人刺戟賃金制는 效率性을 증대시키기 위하여 고안된 것이지 결코 제도 그 자체에 目的이 있는 것은 아니다. 이는 종업원들이 납득할만한 작업 방법의 변화를 위해서 그리고 時間一動作研究나 作業單純化(work simplification)에 의한 效率性 증대를 위해 필요한 것이다.

그런데 이러한 個人刺戟賃金制를 실시할 경우 다음과 같은 여러 가지 問題點들이 있다.⁽³⁾ 첫째는, 刺戟賃金制에 대한 從業員들의 승락을 얻는 문제이다. 刺戟賃金制의 실시로 인해 종업원들의 解雇를 加速化시킨다든지 임금이 감소되지 않을까 두려워하여 從業員들은 이에 대한 저항을 나타낸다. 따라서 종업원들이 수락할 수 있는 標準을 設定해야 하는데 이러한 標準의 設定도 標準 그 자체가 價值判斷의 문제를 지니고 있는 만큼 어려운 문제이다.

둘째는, 作業者들이 統制할 수 없는 要因이 生產性에 미치는 영향으로 인해 생기는 문제이다. 作業者들은 기계의 도입이나 기타 作業方法의 改善 등으로 인해 임금이 감소되기를 원하지 않으며, 또한 非效率의 販賣方式, 製造技術의 低下, 企業條件의 未備 등으로 인해 생기는 賃金의 감소를 받아들이려고 하지 않는다.

셋째는, 作業者들이 刺戟賃金制를 逆利用하려는 경향 즉 이 시스템을 이용하여 그들이 원하는 水準의 賃金을 받을 수 있도록 강요하려는 경향이 있다. 예를들면 協力의 標準이나 質的 基準이 設定되어 있지 않다면 어떤 작업자들은 質의 문제를 무시한다든가 다른 사람과의 협력문제를 고려하지 않고 다른 사람을 회생하여서라도 個人的인 利益을 최대화 할려고 할 것이다. 또는 作業者들을 대상으로 標準時間을 研究하고자 할 경우에 이들은 標準時間이 낮게 設定되도록하기 위해 일부러 作業速度를 늦추거나 천천히 할지도 모른다. 그렇게 해야 나중에 실제로는 이보다 훨씬 많은 作業을 할 수 있어 더 많은 임금을 받을 수 있기 때문이다. 이처럼 社會의 압력이나 標準이 높게 設定되는 것을 두려워하여 產出 또는 成果에 스스로 制限을 加하는 것이 문제이다.

個人刺戟賃金制는 크게 나누어 3 가지로 分類할 수가 있는데 하나는 單位當生產量에 따라 支給하는 成果給制(piece rate plan)이고 다른 하나는 標準 또는 基準量을 초과하거나 주어진 時間보다 빨리 작업을 완성하여 생산한 單位當基準에 입각한 追加給 또는 賞與

(2) W. B. Wolf, *Wage Incentives as a Management Tool*, New York, Columbia Univ. Press, 1957., p. 6.; W. French, ibid.

(3) W. French, op. cit., p. 526.

(production bounds plan)이다. 그리고 또 하나는 原價節減을 위해 종업원들의 아이디어를 모집하는 提案制度(suggestion system)이다.

1. 成果給制(piece-rate plan)

成果給制는 勞動成果를 測定하여 測定된 成果에 따라 賃金을 算定支給하는 制度이다. 따라서 이 制度에서 賃金은 成果와 비례한다. 왜냐하면 作業遂行에 소요된 作業時間은 고려하지 않고 作業成果만으로 計算하여 이에 一定한 賃率을 적용하여 賃金計算을 하기 때문이다.

이 賃金制는 作業成果와 賃金이 정비례하므로 勞動者들에 合理性과 公平感을 주고 作業能率을 크게 刺戟시킬 수 있으며 直接勞務費가 일정하므로 原價計算이 용이 하다는 長點을 지니고 있다. 반면에 標準單位의 決定과 정확한 作業量의 測定이 어렵고, 勞動者는 賃金額을 올리고자 무리하게 일을 하는 결과 心身의 過勞를 가져오며, 生產量에 치중한 나머지 製品品質이 低下되기 쉬우며 기계설비의 소모가 심하다는 短點이 있다.⁽⁴⁾

따라서 成果給의 導入을 위해서는 다음과 같은 諸條件를 갖추고 있어야 한다.⁽⁵⁾

- ① 生產單位가 測定可能해야 한다.
- ② 作業者의 勞力과 生產量과의 關係가 明確해야 한다.
- ③ 職務가 標準化되어 있고 作業의 흐름이 正規的인 경우라야 한다.
- ④ 生產의 質이 生產量보다 훨씬 중요하거나 그 質이 一定해야 한다.
- ⑤ 各 作業者에 대한 감독을 철저히 할 수 있어야 한다.
- ⑥ 경쟁적이어서 事前に 單位生產費 중 勞務費가 決定되어 있어야 한다.

이와 같은 成果給制에는 單純成果給制(single piece-rate plan)과 複率成果給制(multiple piece-rate plan)의 두 가지가 있다.

1) 單純成果給制

製品單位當 賃率을 定하고 여기에 實體의 作業成果를 곱하여 賃金額을 책정하는 方法으로 이에는 單價成果給制와 時間成果給制의 두 가지가 있다. 前者は 賃率에 完成된 作業單位數를 곱하여 산출되는데 그 式은 다음과 같다.

$$W = Np \times Rp \quad W = \text{賃金}$$
$$\left. \begin{array}{l} Np = \text{成果高(生産量 또는 作業의 遂行單位數)} \\ Rp = \text{賃金單價(個數賃率)} \end{array} \right\}$$

그리고 後者は 作業의 標準時間을 정해두고 이에 實體로 수행한 作業시간을 이 標準作業

(4) 金植鉉, 人事管理, 서울, 서울大學校 出版部, 1976, p.92.

(5) P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., p. 390.

時間數로 환산하여 여기에 時間當賃率을 곱하여 賃金을 計算하는 것이다.

$$\text{즉, } W = Hs \times Rh \quad \begin{cases} Hs = \text{實際作業時間} \\ Rh = \text{時間當賃率} \end{cases}$$

이러한 單純成果給은 能率의 발전이 곤란하고 작업속도가 특히 중요한 경우 또는 作業單位가 명료하여 生產量의 계산이 편리하며, 작업이 반복적일 경우에 가장 적합하다. 일 반적으로 이 제도하에서는 勞動能率의 高低에 따른 損益은 直接的으로는 노동자에게 귀속되나 經營에 대해서는 勞動能率의 高低에 의하여 각 생산물에 부과된 간접비의 額이 變化하므로 生產原價의 增減을 초래하게 된다. ⁽⁶⁾

2) 複率成果給制

노동자의 作業能率을 刺戟하기 위해서는 固定된 單一賃率을 적용하는 單純成果給制 보다는 作業成果의 高低 또는 多寡에 따라서 適用賃率을 달리 산정할 필요가 있다. 이러한 것에 입각한 것이 複率成果給制인데 여기에는 다음과 같은 것들이 있다.

① 「테일러」式 差別成果給制(Taylor differential piece-rate plan)

이것은 1895년에 「테일러」(F. W. Taylor)에 의해 創案된 것으로 勞動者의 1日標準作業量 즉 課業(task)을 설정하고, 이것을前提로하여 高低賃率의 差別的個數賃率을 적용되어 課業 이상의 成果를 달성한 자에게는 高率을 그리고 課業未達者에게는 低率에 의해 賃金을 支給하는 方法이다.

즉, ㄱ) 標準課業量未滿의 경우 : $W = Np \times Rp(1)$

ㄴ) 標準課業量以上의 경우 : $W = Np \times Rp(2)$

$$\begin{cases} Np = \text{成果高} \\ Rp(1) = \text{低率의 個數賃率} \\ Rp(2) = \text{高率의 個數賃率} \end{cases}$$

이 형태는 노동자의個人的能率刺戟의 수단으로 효과적이며 그 결과 製造間接費의 절감으로 製品原價를 저하시키고 工場全體의 능률을 증진시킬 수 있다는 長點이 있다. 반면에 最低賃金의 保障이 없고 標準時間의 設定이 어렵다는 短點이 있다.

② 「메리크」式 複率成果給制(Merick multiple piece-rate plan)

이는 「테일러」式의 差別的成果給制의 결함을補完하고자 「메리크」가 창안한 것이다. 「테일러」式 成果給制에서는 課業達成이 不可能한 低能率의 노동자에게는 刺戟力이 弱하여 때로는 직장이탈을 초래할 수도 있다. 이를 「메리크」는 修正하여 標準課業 이하를 다시 두

(6) 吳秉秀, 現代人事管理, 서울, 博英社, 1976. p. 180.

단계로 나누어 세 개의 賃率로 한 것이다. 따라서 비교적 低能率者도 쉽게 標準을 達成할 수 있도록 刺戟力を 주며 低能率者の 賃金이 감소하는 것을 방지하고자 한 것이다.

ㄱ) 標準作業量의 83% 미만인 경우 : $W=Np \times Rp(1)$

ㄴ) 標準作業量의 83%~100%인 경우 : $W=Np \times Rp(2)$

ㄷ) 標準作業量의 100% 초과인 경우 : $W=Np \times Rp(3)$

$$\text{단, } Rp(2)=1.1 \times Rp(1)$$

$$Rp(3)=1.2 \times Rp(1)$$

③ 日給保障成果給制(guaranteed piece-rate plan)

이는 「만체스터·플랜」(Manchester plan)이라고도 하는데 未熟練勞動者들에게 日給保障을 위하여 作業成果의 一定限度까지는 日給으로 支給하려는 成果給制이다. 이 方法에서는 일정한 標準作業方法을 정해두고 작업자의 實際作業成果가 標準課業量에 미달일 때는 日給이 지급되고 그 이상일 때는 成果給이 된다.

이와 같은 賃金支給方式은 時間給과 成果給의 長點을 택하고 低能率의 作業者에게도 最低限度의 所得을 保障함으로써 生活安定을 시키는 동시에 作業能率을 刺戟할 수 있도록 고안한 것이다.⁽⁷⁾ 이는 時間給과 成果給의 折衷形態라 할 수 있다.

④ 「라이틀」成果給制(Lytte piece-rate plan)

이 方式도 「태일러」 方式의 變形으로, 「메릭크」式에 있어서는 低能率者가 유리하게 되었으나 高能率者는 이에 반해 不利하게 되자 이를 補完하기 위하여 標準課業을 초과하면 더욱 刺戟力이 強하도록 110% 이상의 高能率者에게 높은 賃率을 適用시킨 것을 말한다.⁽⁸⁾

ㄱ) 標準作業量의 83%미만 : $W=Np \times Rp(1)$

ㄴ) 標準作業量의 83~100% : $W=Np \times Rp(2)$

ㄷ) 標準作業量의 100~110% : $W=Np \times Rp(3)$

ㄹ) 標準作業量의 110% 이상 : $W=Np \times Rp(4)$

$$\text{여기서 } Rp(2)=1.1 \times Rp(1)$$

$$Rp(3)=1.2 \times Rp(1)$$

$$Rp(4)=4/3 \times Rp(1)$$

2. 追加給制

追加給制는 時間給制와 成果給制를 결충하여 보다 合理的인 賃金形態를 마련한 것인데,

(7) 金檀鉉, 前揭書, p. 95.

(8) 吳秉秀, 前揭書, p. 182.

이는 작업자의 최저한의 임금을 보장하면서 작업에 있어서 標準 이상의 成果에 달했을 때 일정율의 追加給을 支給함으로써 근로자의 收入安定과 能率增進이라는 두 가지의 目標를 동시에 달성하고자 하는 方式이다. 이러한 追加給이 割増의 形式으로 支拂되는 경우를 割增給制라 하고 賞與의 형식으로 支拂되는 경우에 賞與給制가 된다.⁽⁹⁾

이러한 追加給制는 크게 나누어 割增給制와 賞與給制로 区分하기도 하나 앞서 지적한 바와 같이 追加給의 支給基準에 따라 時間節約에 대한 것, 實際作業時間에 대한 것 그리고 標準作業時間에 대한 것의 3가지로 나누기도 한다. 이 경우 前者 2개를 割增給制라 할 수 있고 後者를 賞與給制라 할 수 있다.

1) 時間節約에 대한 追加給

① 「할시」式 割增給制(Halsey premium plan)

이것은 「할시」(F. A. Halsey)가 「타운」(H. R. Towne)의 分益的 成果給制⁽¹⁰⁾를 보다 合理的으로 改善하여 1891年에 창안해낸 것이다. 이것은 時間給과 成果給의 長點을 결합하려 한 것으로, 과거의 경험에 의하여 標準作業時間을 정해두고 이 標準時間을 초과하여 實際의 課業을 完成한 때에는 소정의 賃率에 의하여 一定額의 時間給만을 支給하고, 標準時間 이내에 課業을 완수한 때에는 그 節約時間에 상당하는 임금의 일부인 割增給을 時間給에 追加하여 支給하는 것이다. 즉 標準作業時間을 초과했을 경우에는 基本給에 해당하는 것을 지급하고 標準時間 以內에 課業이 달성된 때에는 節約된 時間賃金의 一定率⁽¹¹⁾을 노동자에게 분배하는 것이다.

즉, 1) 標準作業時間以上의 경우 : $W = Ha \times Rh$

2) 標準作業時間미 만의 경우 : $W = Ha \times Rh + \frac{1}{x} (Hs - Ha) \times Rh$

단, Ha = 實際作業時間

Rh = 時間賃率

Hs = 成果高에 대한 實際標準作業時間

$\frac{1}{x}$ = 節約賃金分配率

(9) 金植鉉, 前揭書, p. 96.

(10) 이는 1886年 「타운」에 의하여 고안된 것으로 原價調査를 통하여 各 部門의 標準原價를 定하여 이를 實際원가와 비교하여 결약분에 대하여 결약금액의 50%중에서 10~15%는 직공장에게 주고 40~35%는 직접 노동자에게 배분하는 제도를 말한다. 이는 최저임금의 보장을 전제로 한 것인데, 1년 1회의 결약임금을 분배하여 그 자극도가 약했기 때문에 널리 보급되지는 못했다.

(11) 이 比率은 「할시」가 처음에는 $\frac{1}{3}$ 로 정하였으나 그 후에 $\frac{1}{2}$ 로 한 회사도 있다. 따라서 $\frac{1}{2}$ 을 적용하는 경우를 「 $\frac{1}{2}$ 할시」 또는 「할시웨어」式 (Halsey-Weir system)이라고 $\frac{1}{3}$ 인 본래의 방식을 「 $\frac{1}{3}$ 할시」式이라 한다.

이 제도는 分益制라는 관점에서 노동자와 경영자간의 융화를 가져올 수 있고 기업으로서는 割增率을 보통 賃金率 보다 언제나 적게 책정하므로 賃金支給額의 증가를 억제할 수 있으며, 作業者로서는 작업능률에 불구하고 어느 수준의 賃金保障이 된다는 長點이 있다. 그러나 標準作業時間이 과거의 실적에 의해 결정되므로 科學的인 근거가 미약하고 作業者의不信을 받게 된다는 短點을 지니고 있다.

③ 「비도」式 割增給制(Bedaux premium plan)

이것은 「비도」(C. E. Bedaux)에 의해 고안된 것으로 직접노동자와 간접노동자에 대하여 賞與를 分配하기 위하여 발전된 임금형태로서 作業의 難易度에 따라 賃率이 點數制로 표시되고 課業達成을 起點으로 임금은 일정하게 증가한다. 標準時間은 時間과 作業研究에 의하여 그 單位를 '分'으로 하고, 標準的인 속도로 一分間에 할 수 있는 標準作業量을 1B(비도)라고 하여, 이를 기준으로 초과능률이 100%이상일 경우 즉, 標準時間內에 작업을 완수한 경우에는 基本給의 75%를 割增하여 加給해 주고 標準作業量 미달일 경우에 기본급을 보장하는 것이다.

즉. 1) 標準作業量미만일 경우 : $W = Ha \times Rh$

$$\hookrightarrow) \text{ 標準作業量이상일 경우 : } W = Ha \times Rh + \frac{3}{4}Rh \times (Hs - Ha)$$

이 方式은 그 단위를 '分'으로 表示하므로 세밀한 계산이 가능하고 능률향상의 차극이 강하며 個人감독과 部門간의 능률비교와 원가관리가 쉽다는 長點이 있다. 반면에 내용이 복잡하며 작업자에게 이해시키기가 곤란하다는 短點이 있다. 이 제도는 基本給의 보증과 標準 이상에 있어서의 一定率의 割增을 支給한다는 점에서, 外形은 「할시」式과 비슷한 分益制이나, 勞動給付의 測定, 單位設定에 대한 標準의 正確한決定와 점수관리에 의한 標準時間設定이라는 점에서 「할시」式과는 다르다.¹²⁾

2) 實際作業時間에 대한 追加給制

① 「로우완」式 割增給制(Rowan premium plan)

이것은 1910년에 「로우완」(J. Rowan)이 고안한 것으로 「할시」式과 같은 原理와 目的에 입각하고 있으나 다만 割增의 算定方法이 다르다. 이 방식에 있어서는 實際作業時間 全部에 대하여 既定의 時間給을 지급한다는 것과 實際作業의 標準時間은 과거의 경험에 의거하여 決定한다는 점 등은 「할시」式과 같지만, 標準作業時間以內에 작업을 완성한 경우에는 時間이 절약된 比率 만큼의 時間給에 대한 割增給을 追加支給한다는 점이 다르다.

(12) 吳秉秀, 前揭書, p. 187.

즉, ①) 標準作業時間以上인 경우 : $W=Ha \times Rh$

$$\begin{aligned} \hookrightarrow) \text{ 標準作業時間 미만인 경우} : W &= Ha \times Rh + \frac{Hs - Ha}{Hs} (Ha \times Rh) \\ &= Ha \times Rh + \frac{Ha}{Hs} \times (Hs - Ha) \times Rh \end{aligned}$$

이 계도에 있어서는 單位當 賃金費用은 生產量의 증가와 더불어 감소한다. 따라서 그 만큼 企業者가 能率증진에 따른 이익을 받는 比率이 많아지게 된다.

② 「에머슨」式 能率賞與制(Emerson efficiency bonus plan)

이것은 1940年 「에머슨」(H. Emerson)에 의해 고안된 것으로, 課業賞與制에 있어서 低能率者에게도 日給이 保障되는 관계로 작업자는 현상에 만족하기 쉬운 폐단을 지양하고 低能率者에 대해서도 일정한 賞與를 支給하여 課業達成을 위한 刺戟을 주고자 생긴 것이다.

이것은 時間研究에 의하여 課業을 科學的으로 설정하고 이 課業을 달성할 수 있는 能率以上의 종업원에 대해서는 成果給을 支給하는 동시에 다시 一定率의 賞與를 加算하며 또 能率以下인 때에는 어느 단계까지는 一定率의 賞與를 支給하는 方式이다.

ㄱ) 作業能率 67% 미만인 경우 : $W=Ha \times Rh$

ㄴ) 作業能率 67%~100%인 경우 : $W=Ha \times Rh + Bo(Ha \times Rh) = (Ha \times Rh)(1+Bo)$

$$\begin{aligned} ㄷ) \text{ 作業能率 100% 초과인 경우} : W &= Ha \times Rh + (Hs - Ha)Rh + 0.2(Ha \times Rh) \\ &= Hs \times Rh + 0.2(Ha \times Rh) \end{aligned}$$

단. $Bo = \text{賞與率}$, (作業能率 = Hs/Ha)

「에머슨」式은 一定의 時間給을 保障하는 것과 能率의 最低限을 두는 것 그리고 累進的 賞與支給 등을 特色으로 하고 있다.

3) 標準作業時間에 대한 追加給制

① 「간트」式 課業賞與制(Gantt task bonus plan)

이것은 「간트」(H. L. Gantt)가 「태일러」의 差別的 成果給制를 보완하여 창안한 것인데, 課業을 달성하지 못한 때에는 所定賃率의 時間給에 해당하는 임금을 지급하고 課業을 달성한 때에는 보통 時間給의 20%를 더 加算하여 支給하는 方式이다.

즉, ㄱ) 標準作業時間 以上인 경우 : $W=Ha \times Rh$

ㄴ) 標準作業時間 미만인 경우 : $W=Hs \times Rh + 0.2(Hs \times Rh) = (1+0.2)(Hs \times Rh)$

이 方式은 未熟練工, 年少工 및 年老工들과 같은 課業達成이 어려운 者들에게는 時間給制가 되고 課業達成이 용이한 숙련공에게는 成果給制와 동일한 結果가 되어 작업자의 收入이 安定됨과 동시에 能率의 向上이란 두 가지 효과를 아울러 실현하는 것이다.⁽¹³⁾

(13) 金權鉉, 前揭書, pp. 101-102.

② 「해인즈」方式(Haynes manit system)

이것은 「해인즈」(H. H. Haynes)에 의해 고안된 方式으로 「해인즈 매니트 시스템」이라고도 한다. 여기서 매니트⁽¹⁴⁾(manit)는 실제의 適用에 있어서 正常的인 平均作業者가 종일 노동을 하여도 피로를 초래하지 않는 속도로 1分間에 完成할 수 있는 作業量의 $\frac{4}{5}$ 를 의미하고 時間研究에 의해 設定되는 것이다. 따라서 임금은 이 「매니트」에 대하여 금액으로 定하여 지는데 作業者에게는 각자 생산하는 「매니트」數에 의해 직접 결정된다. 이의 算式은 다음과 같다.

ㄱ) 標準化된 工場

- i) 標準能率의 100% 미만 : $W = Ha \times Rh$
 - ii) 標準能率의 100% 이상 : $W = Ha \times Rh + \frac{5}{6}(Hs - Ha)Rh = (-\frac{1}{6}Ha + \frac{5}{6}Hs) \times Rh$
- ㄴ) 標準化되지 않은 工場
- i) 標準能率의 100% 미만 : $W = Ha \times Rh$
 - ii) 標準能率의 100% 이상 $W = Ha \times Rh + \frac{1}{2}(Hs - Ha)$

第 2 節 集團刺戟賃金制度(Group incentive plan)

이것은 1920年代 美國에서 처음으로 실시되었다. 個人刺戟賃金制에서는 從業員 個人은 工場全體의 生產能率을 고려하지 않고 자기의 작업에만 주로 전념하였다. 그러나 개개인의 능률증대가 반드시 集團全體의 能率을 向上시킨다고 할 수 없다. 또한 作業에 따라서는 個個人의 生產能率 測定이 不可能한 경우도 있다. 따라서 일정한 作業者 集團別로 임금을 산정하여 지급하는 것이보다 효율적일 수가 있다. 이것이 곧 集團刺戟賃金制인 것이다.

이는 특히 同種製品을 大量生產하는 流動作業의 경우는 노동자 상호간의 긴밀한 연결을 필요로 하며 전체적인 調和를 이루어 팀·워크이 잘 되어야 하므로 작업전체의 능률을 올리기 위하여 고안된 것이다. 따라서 이러한 제도는 集團內 個個人의 公현도(기여도)를 정확히 측정하기 어려운 상황이 있을 경우와 集團內에 成員들간에 作業上 利害關係⁽¹⁵⁾가 있을 경우에 적용가능하다.⁽¹⁶⁾

이러한 集團刺戟賃金制가 발달된 직접적인 이유로서는 ① 集團作業에 있어서 근로자의

(14) 매니트는 「맨·미니트」(man-minute)의 結合語로 1人이 1分間に 할 수 있는 標準作業量을 의미하는 作業의 單位이다.

(15) 여기에서 이해관계라 함은 가령 組立線(assembly line)上의 작업자들간에 각자의 업무가 다른 사람의 업무수행과 긴밀한 관계가 있는 것처럼 작업들간의 상호관련이 많은 것을 뜻한다.

(16) W. French, op. cit., p. 528. 과 C. Heyel, op. cit., p. 295. 참조.

相互協力이 필요하다는 것 ② 賃金에 대한 사무의 간소화를 기한다는 것. ③ 企業內 한 노동자 個個人의 價值를 測定하는 것이 용이하지 않다는 것 ④ 生産수단의 自動化 등에 있다.⁽¹⁷⁾

集團賃金制의 실시를 위한 일반적인 절차는 다음과 같다.⁽¹⁸⁾

첫째, 작업자를 작업의 관련성, 熟練의 정도 기타 일정한 기준에 따라 몇 개의 集團으로 나눈다.

둘째, 이 集團別 作業의 基準能率에 의거하여 集團別로 실제의 작업능률을 측정, 評價한다.

셋째, 그 結果에 의하여 각 집단별의 集團賃金을 우선 算定한다.

넷째, 그 集團賃金을 集團을 구성하는 각 노동자에게 분배한다. 集團賃金의 分配는 각 개인별로 [基本賃率(時間賃率) × 實際作業時間數]에 입각하여 실시한다.

그러나 이러한 方法은 集團을 구성하는 作業者 1人の 基本賃率을 인상하게되면 다른 작업자에 대한 賃金의 分配分이 감소한다는 결함이 있다. 이 때에 集團賃金을 먼저 산정하는 方法을 따르지 않고 集團能率을 먼저 산출하는 方法을 쓴다. 즉 각 集團의 標準作業時間은 實際作業時間으로 나눈 값에 의해 集團能率를 測定하고 이 능률에 대한 일정한 加給率을 계산한 후 이 加給率에 의하여 基本給의에 各 者에게 加給할 加給金을 산출하여 여기에 基本給을 합한 것이 작업자에게 실제로 지급되는 賃金이다.⁽¹⁹⁾

集團賃金制는 集團賃金制에 대한 시스템설계와 集團內個人의 成果에 의해 크게 영향을 받는다. 이러한 集團賃金制에 영향을 미치는 變數들로서 成果의 質의 重要性, 課業의 難易度, 集團構成員들에 의한 集團特性, 集團規模 등이 있다.⁽²⁰⁾

한편 集團賃金制는 個人賃金制에 비하여 다음과 같은 長・短點을 지니고 있다.⁽²¹⁾

1) 長 點

- ① 集團內의 構成員들간의 協力이 잘 이루어 진다.
- ② 從業者들 간에 상호감독의 효과가 있으므로 감독의 필요성이 감소된다.
- ③ 作業訓練時間이 절약된다.
- ④ 間接勞動이 集團에 의해 포함되고 統制된다.
- ⑤ 製品의 質的 水準이 向上된다.

(17) 金檀鉉, 前揭書, p. 108.

(18) ibid.

(19) ibid.

(20) M. Loudon, G. R. Oldham, op. cit., p. 40.

⑥ 賃金이 公正하게 配分된다.

2) 短點

① 個個人의 特別한 能력이 認定받지 못할 경우가 많다.

② 賃金支拂滿期日에 完成되지 못한 作業의 취급문제가 곤란하다.

③ 個個人의 成果와 個人作業의 標準時間設定이 어렵다.

이러한 제도는 또한 集團이라는 것을 너무 강조한 나머지 個人的 成果가 직접적으로 정당하게 보상받지 못한다는 것과 集團의 규모가 커짐에 따라 개인의 자극은 오히려 줄어든다는 문제점도 지니고 있다. ⁽²²⁾

集團賃金制의 대표적인 형태로서 「링컨·플랜」(Lincoln plan)을 個人刺戟賃金制와 集團刺戟賃金制의 結合形態⁽²³⁾로 보기도 하며, 이것은 集團全體的 計劃의 性質을 띠고 있어 集團賃金制로만 보기도 한다. ⁽²⁴⁾

「링컨·플랜」은 1934年 美國의 「링컨」 전기회사에서 실시한 賃金制度인데 利潤分配制度(profit-sharing)과 刺戟賃金制의 結合형태로서⁽²⁵⁾ 기업이 획득한 成果를 종업원에게 배분하고 이를 통해 企業經營에 대한 이해를 증대시키며 노사협력을 통한 提案制度의 확립, 原價의 節減 등의 효과 때문에 실시된 것이다. 이것은 노동자의 협력을 증진시키고 생산성의 향상을 목적으로 한 것이다.

그리고 이 제도하에서는 個人에게 支給되는 임금은 회사의 利潤에서 공체액을 각 개인의 공헌도에 따라 分配되는데 이 때 개인에게 支給되는 금액은 3가지 요인 즉 個人的人事考課, 基本給, 全體賞與資源(bonus pool)의 크기에 의해 決定된다. ⁽²⁶⁾

第 3 節 全工場生產性賃金制(plant-wide productivity plan)

이 제도는 작업자들을 회사의 생산에 관한 회합에 참가시킴으로써 생산에 효율성을 증대시키고자 하는 것이다. 이러한 회합에서 회사의 전체 작업방법에 관한 문제, 기계설비나 工場配置, 원자재등의 문제를 다루게 되므로 작업자들의 經營活動에 광범한 참가가 이루어질 수 있게 된다. 이를 흔히 成果配分制度라고도 하는데 이는 經營活動의 成果를 勞使間に

(21) C. Heyel, op. cit., p. 295. P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., p. 394.

(22) W. French, op. cit., p. 528.

(23) ibid. p. 529.

(24) J. B. Miner, M. G. Miner, *Personnel and Industrial relations; a managerial approach*, New York, The Macmillan co., 1973. p. 398.

(25) C. Heyel, op. cit., p. 417

(25) ibid., p. 418.

配分한다는 뜻에서 이다. 이 賃金制의 代表的인 것으로는 다음과 같이 「스캔론·플랜」과 「렉커·플랜」이 있다.

1) 「스캔론·플랜」(Scanlon plan)

이는 1940年代 「스캔론」(J. N. Scanlon)이 美國「오하이오」(Ohio)에 있는 조그만 철강회사에 있으면서 고안해낸 것이다. 처음에 그는 효율성을 증대시키고 生產費用의 절감과 낭비를 막기위하여 종업원제안제도를 할 수 있겠음 노동관리위원회의 설립을 제안했으며, 利益은 從業員에게 분배되어 높은 賃金과 좋은 作業條件이 이루어져야 한다고 주장했다. 그 후 1947년 「메사츄сет즈」工大 (MIT)의 勞使關係協會(Industrial Relation Section)의 전문 위원으로 있으면서 소위 「스캔론·플랜」을 내 놓게 되었다.

이 제도는 成果向上에 의해 생기는 經濟的 利益은 勞使協調의 結果로 보고 이를 노사간에 배분함과 아울러 종업원의 참가의식을 높히려는 方式이 結合된 것이다. 즉 生產의 販賣價值(sales value of production)를 기초를 하는 급여 결정방식과 종업원이 참가하는 위원회 제도를 설치하였으며 集團이 中心이 되기 때문에 個人에 대한 報償을 하지 않는다는 것이 그 特色이다.

賃金의 決定은 生產의 販賣價值⁽²⁷⁾에다가 계산해둔 標準勞務費率⁽²⁸⁾의 平均을 곱하여 基準給與總額이 계산된다. 이에서 實際支給賃金額을 差減한 金額이 成果配分의 對象이 되는 賞與資源(bonus pool)이 되며, 이에서 다시 基準給與總額보다 實際支給額이 많아 질 때를 대비하여 보통 약 25%의 留保額을 남겨놓고 나머지 75%를 회사와 종업원 간에 1:3의 比率로 配分하게 된다. 이를 公式으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{基準給與總額} = \text{生}\cdot\text{產}\cdot\text{의}\cdot\text{販}\cdot\text{賣}\cdot\text{價}\cdot\text{值} \times \text{標準勞務費率}$$

$$\text{賞與資源 (B)} = \text{基準給與總額} - \text{支拂人件費}$$

$$B \times 25\% = \text{準備金 (會社留保金)}$$

$$B \times 75\% = \text{配分額 (C)}$$

$$C \div (\text{支拂人件費} - \text{時間外割增分}) = \text{賞與率 (D)}$$

$$\text{賞與額} = \text{參加額} (= \text{實勞務時間} \times \text{賃率}) \times D$$

「스캔론·플랜」의 成功的인 실시를 위해서는 다음과 같은 단계적 절차를 거쳐야 한다⁽²⁹⁾

① 전체판매량 또는 다른 基準에 대한 勞務費의 比率을 계산하여 이 계획실시로 인한 正

(27) 이는 보통 1個月인 일정한 시간마다 총판매액에서 還品 및 運賃을 差減한 純販賣額에 다시 完成品이나 在工品의 在庫額을 增減한 全額을 말한다.

(28) 標準勞務費比率이란 總給與額과 生產의 販賣價值와의 比率을 말한다.

(29) P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., pp. 599-400.

常勞務費에 대한 節約分을 계산한다.

② 모든 종업원들에게 그들의 基本賃率이나 成果에 따라서 每月 節約分에 대한 배당률을 제공해준다.

③ 物價의 變動이나 賃金水準의 變動으로 인한 변화가 생겼을 때 또는 管理에 중요한 技術의 變化가 도입되었을 때 賃率의 變化나 利益分配公式의 變化에 대한 條項을 合意書에 포함시킨다.

④ 판매침체와 같은 예기치 못한 경우에 대처하기 위해 이 경우에도 賞與를 支給할 수 있는 支拂準備金을 위해 每月 일정비율을 적립해둔다.

⑤ 각 부문에 비용절감과 生產性 증대를 위한 提案을 할 수 있도록 部門生產委員會나 代表制를 확립한다.

⑥ 기업이 당면하고 있는 문제들을 가급적 종업원과 연합으로 구성된 委員會에서 논의한다.

⑦ 모든 종업원들에게 회합의 기회를 부여하여 가급적 광범한 정보를 제공하여 오해가 없도록 하고 상방적 커뮤니케이션을 유지하도록 한다.

⑧ 만약 이 계획하에 작업자들의 이동이 있을 경우 전에 종사하는 職務와 대등한 職務에 배치시킨다.

또한 이 「스캔론·플랜」이 지니고 있는 問題點으로는, 우선 종업원의 意見을 모으기 위한 各 部門生產委員會가 위원회에 참석한 몇몇 사람을 제외하고는 감독자들을 무시해 버릴 수가 있다는 것이다. 그리고 또 위원회는 助言의 性格을 띠는 것인데 실제로 생산 문제에 대한 意思決定을 하는 수가 많아 經營者들의 權限을 침범하는 수가 많다는 것이다. 物價나 賃金水準의 變化, 새로운 기계도입 등으로 인한 賃率의 變化가 잘못 이해될 수 있다는 것도 또한 문제점으로 지적된다.⁽³⁰⁾

2) 「럭커·플랜」(Rucker plan)

이는 1932년에 「럭커」(A. W. Rucker)가 1899~1929年의 약 30年에 걸쳐 美國의 공업센서스 자료를 상세히 분석하여 발표한 「럭커생산분배의 法則」을 말하는 것이다. 이것은 生產附加價值의 증대를 目標로 하여 勞使協力體制를 만들고 生產性 向上과 成果를 「럭커」標準(賃金常數)⁽³¹⁾이라는 일정한 分配率로서 노사간에 적합하게 分配하는 刺戟賃金制度이다. 즉, 賃金=生産價值(附加價值)×賃金分配率(賃金常數)로 나타난다.

(30) P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., pp. 401-402.

(31) 이는 賃金分配率이라고도 하는데 生產價值에 대한 임금의 分配率로서, 總賃金額을 生產價值(附加價值)로 나눈 값이다.

그가 이와 같은 주장을 하게 된 것은 앞서 말한 과거 30年間의 檢査를 조사 분석한 結果 賃金總額은 附價價值 즉, 生產價值에 正比例하며 賃金分配率은 一貫하여 39.4%이고 標準偏差가 1.7% 정도밖에 되지 않았음을 알았기 때문이다. ⁽³²⁾

이 제도가 입각하고 있는 4가지 기본적인 생각은 첫째, 모든 時間賃率制 勞動者들이 대對象이 되며 全體 工場을 하나의 「팀」으로 볼 수 있고 둘째, 集團의 生產性은 每月 測定되어 지며 셋째, 集團의 刺戟給은 각 개인의 업적에 따라 일정한 비율로 배분되며 넷째, 集團의 生產性은 原資材 등의 節約에 의한 原價節減에 따른 成果의 화폐가치로 나타내어진다 는 것이다. ⁽³³⁾

이러한 「럭키·플랜」을 실시함으로서 生產價值의 公正한 配分은 勞使協力에 의한 生產性向上을 가져오며 종업원의 모티베이션에 대하여 단지 經濟的 刺戟을 주는 經濟的 報酬가 아니고 종업원은 附加價值를 증대하기 위한 意思決定過程에 참가함으로써 참여의식을 높이게 된다는 효과를 지니고 있다. ⁽³⁴⁾ 반면에 個人에의 分配計算方式이 명확하지 않으며, 過去資料에 의한 賃金常數가 不變的인 絶對性을 지닌 것이 아니라는 것과 基本量인 生產價值(附加價值) 自體의 否定이 대두되고 있다는 등의 問題點이 있다.

第四章 刺戟賃金制의 導入과 適用

第 1 節 導入과 適用을 위한 前提

刺戟賃金制를 導入하여 실시하고자 할 때 우선 이 制度 自體에 대한 信賴性과 妥當性이 充分히 검토되어야 한다. 信賴性의 문제는 時間一動作研究에 입각한 이 刺戟賃金制의 경우에 특히 대두된다. 產業工學者들이나 經營者들에 의해 時間一動作研究에 대한 信賴性은 상당히 개발되고 있으나 아직도 이에 대한 문제점은 계속 나타나고 있다. 가장 어려운 점은 무게나 길이의 測定에서와 같이 일반적으로 인정될 수 있는 測定基準이 時間一動作研究에 없다는 것이며, 또한 어떤 生產比率이나 賃率이 標準(standard), 正常(normal), 또는 平均(average)으로 생각되어야 하느냐 하는 것이다. ⁽¹⁾ 따라서 刺戟賃金制의 導入과 適用을 위해서는 이 賃金制의 가장 基準이 되는 時間一動作研究의 信賴性과 賃率測定을 위한 信賴性

(32) C. Heyel, op. cit., p. 847.

(33) ibid., pp. 845-846.

(34) 鄭守永, 新人事管理論, 서울, 博英社, 1977, p. 310.

(1) W. French, op. cit., p. 540.

이 확립되어야 한다.

다음으로는 이 制度에 대한 妥當性이 검토되어야 한다. 刺戟賃金制의 妥當性은 그것이 利潤증대, 원가절감 등과 같은 組織의 目標에 얼마나 공헌을 하는가 여부에 의해 판단되어야 한다. 또한 경영에 있어서 이 刺戟賃金制를 얼마나 믿고 있는가 하는 것도 主觀的이기는 하나 妥當性 檢討의 有用한 指標가 될 수 있다.⁽²⁾ 刺戟賃金制가 이와 같은 妥當성을 지니기 위해서는 一般 時間賃金制下에서 보다 이를 실시함으로서 보다 효율적인 投入產出 (input-output)의 媒介變數로서의 역할을 수행할 수 있어야 한다.

刺戟賃金制의 設立은 보다 개발된 方法과 作業單純化 그리고 선발, 훈련 등의 영역에 管理技法의 개발과 더불어 시작되어야 하며 生產費증대와 勞務費減少 등은 환경변화와 조화를 이루어야 한다. 그리고 또한 刺戟賃金制가 없이 환경변수들의 改善에 의해서만 동일한 효과가 나타나지는 않는지를 검토해야 한다.

이상과 같은 信賴性과 妥當性의 검토를 바탕으로 刺戟賃金制의 導入을 위한 前提條件은 여러 가지가 있다. 그것은 첫째는 作業의 標準化와 作業條件의 劃一化(uniformity)가 실시되어야 한다. 만약 그렇지 못하면 賃金支給上 不公平이 생기게 되기 때문이다. 둘째는 각 개인 또는 集團에 의해 수행된 作業의 量을 測定할 수 있어야 하며 셋째는 刺戟賃金이 支給되는 作業의 경우 그 工程上에 分業(division of labor)이 없어야 한다. 만약 있을 경우 한 사람의 작업이 다른 사람의 작업에 의존하게 되어 정당한 刺戟賃金制의 실시가 어렵게 된다. 그리고 原資材는 劃一的인 條件과 作業者들이 作業의 量과 耗를 統制할 수 있도록 作業者들에게 支給되어야 한다는 것이다.⁽³⁾

또한 刺戟賃金制는 生產單位의 區分과 測定이 어렵거나 生產이 기계나 컨베이어 또는 完全自動化 되어 있을 때, 그리고 作業의 質이 중요한 경우, 技術變化로 인해 作業變化가 자주 일어나는 경우에는 不適合하다.⁽⁴⁾ 따라서 生產單位의 測定이 可能해야 하고 작업자에 의한 生산활동이 生產性的 주된 決定要因이어야 하며 技術變化로 인한 作業變化가 심하지 않아야 한다. 또한 勞務費의 절감이 경쟁에 대처할 수 있는 유용한 수단일 경우에 적합하다.

효율적인 刺戟賃金制의 導入과 실시를 위해서는 다음과 같은 前提條件들이 필요하다.⁽⁵⁾

1) 刺戟賃金制의 必要性에 대하여 감독자나 從業員들과 함께 討議하고 이것이 실시되기

(2) ibid., p. 541.

(3) L. C. Megginson, op. cit., p. 444.

(4) W. French, op. cit., p. 538.

(5) P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., pp. 392-394.

이전에 이에 대한 充分한 설명을 한다.

2) 刺戟賃金制는 복잡하지 않아 종업원들이 이해하기 쉬워야 한다. 만약 제도가 복잡하여 종업원들이 자신의 임금이 어떻게 산출되었는지 이해할 수 없을 경우 이 제도의 실효성은 없어지게 된다.

3) 가능한 한 職務가 標準化되어서 現在의 設備 또는 새로운 設備를 도입함으로써 가장 효율적인 作業方法을 決定할 수 있어야 한다. 여기에는 標準과 賃率이 定해지기 이전에 動作研究와 作業單純화가 先行되어야 한다.

4) 刺戟賃金制가 導入되어 있는 課業이나 成果의 標準은 標準化되어 있는 作業上에 큰 변화가 없는 한, 적절한 時間研究와 事前에 決定된 時間價值에 입각한 標準的인 資料 또는 과거 경험에 입각한 자료에 의해 決定되어야만 한다.

5) 職務評價에 의해 각 職務에 대한 刺戟賃金을 위한 時間賃率 또는 標準賃率이 確立되어야 한다.

6) 時間研究와 過去의 기록에 입각한 標準 또는 課業 이상의 賃金은 標準을 上回하는 成果의 증가와 비례하여야 한다.

7) 각 개인 또는 集團의 成果를 測定, 計算, 記錄할 수 있는 명확한 시스템이 있어야 하고, 結果는 가능한 한 每日 나타나게 하여 종업원들이 그들의 成果에 대한 것을 알 수 있게 한다.

8) 標準과 賃率이 設定된 후에 作業方法, 原資材, 設備 등의 불가피한 變化가 일어난 경우 의에는 어떤 변화에 대하여 종업원들의 이해를 얻을 수 있어야 한다.

9) 生產標準이 계속 지속되는지, 그렇지 못한 경우 그 理由가 무엇인지를 규명하기 위한 계속적인 검토(follow-up)가 있어야만 한다.

10) 종업원들이 새로운 標準이나 賃率이 정당하지 못한 조건하에 있다고 생각할 때는 즉시 上司에게 찾아가서 苦情處理를 할 수 있도록 되어야 한다.

11) 刺戟賃金制는 적용될 수 있는 職務에 있는 모든 종업원들에게 다 같이 적용되어야 한다. 만약 그렇지 않는 경우 刺戟賃金制에 참여하지 못하여 높은 賃金의 기회를 상실한 종업원들의 不滿이 증대된다.

第 2 節 刺戟賃金制의 效率的 運營方案

일반적으로 生産분야에 있어서의 刺戟賃金制는 生產能率性의 증대와 生產工程에 있어서 質的으로 우수한 제품을 생산해 내고자 실시된다. 또한 사무직의 경우에는 조직의 중요한 활

동을 하는데 필요한 자료처리나 조직관리의 효율성 증대를 위하여 실시된다. 따라서 刺戟
賃金制의 成功的 運營은 生產의 能率性을 증대시킬 뿐만아니라 경영시스템 전체의 효율성
을 가져다 주는 것이다.

또한 刺戟賃金制는 組織內의 個人이나 集團의 行為에 영향을 줄 수 있는 중요한 變數 중
의 하나이다. 왜냐하면 이에 의해 조직구성원의 動機化에 큰 영향을 받게 되기 때문이다.
刺戟賃金制는 특히 종업원들의 욕구성취에 여러가지 측면에서 많은 영향을 미친다. 가령
刺戟賃金制의 실시로 인해 종업원들의 참여제도가 실시되고 있다면 이로 인해 자신들의 의
견반영과 같은 것을 통해 自我實現欲求가 充足될 수가 있다. 또는 종업원들이 자극임금제
를 통하여 이의 시스템이나 계획을 이해함으로써 충분한 정보를 얻게 되면 統合欲求나 全
體性이 이루어지게 되고 이를 통한 認定感, 所屬感 등의 욕구가 充足될 수 있다.

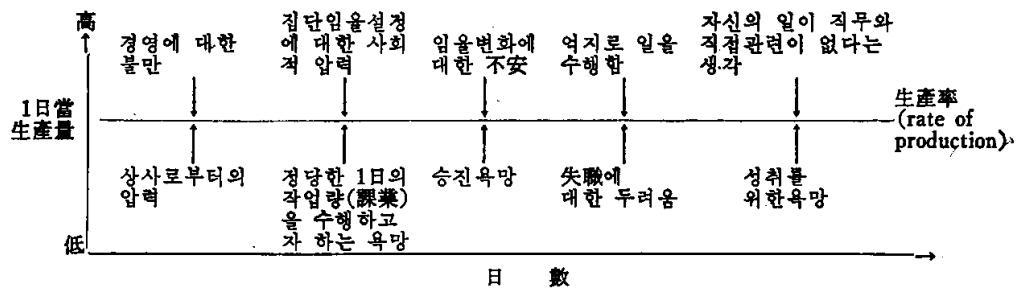
그러나 刺戟賃金制는 반드시 欲求充足의 긍정적인 측면만을 가져오는 것은 아니다. 오히려
욕구들간에 심각한 갈등을 야기시키기도 한다. 가령 刺戟賃金制의 실시로 말미암아 다른
동료들을 회생시키고 자신의 成果만을 증대시켜 이로 인해 보수를 받는 경우 集團結合이
나 協力欲求 또는 다른 사람에 대한 존경욕구가 충족되지 않으며 그 結果 心理的인 갈등을
초래하게 된다.⁽⁶⁾ 또한 刺戟賃金制下에서 적당한 범위내에서 個個人의 欲求表現을 조정하
지 않는다면 이러한個人의 욕구는 管理的 欲求와 갈등을 초래한다.⁽⁷⁾ 이러한 문제를 해결
하기 위해 集團刺戟賃金制나 全工場生產性賃金制를 사용하는 경우도 있다. 이제도 하에서
는 종업원들이 다 같이 生產에 共同的 精神으로 참여하게 함으로써 협력욕구의 실현과 동
시에 각자의 成果달성을 통한 自我實現欲求도 동시에 충족될 수가 있다는 것이다.

한편 刺戟賃金制는 여러 환경에 의해 영향을 받게 된다. 그 중에서 특히 많은 영향을 미
치는 것으로 우선 法律的 환경을 들 수 있다. 最低賃金의 設定이나 基本賃率 및 超過賃率
에 대한 法律은 刺戟賃金制에서의 賃金決定에 영향을 미치게 된다. 그리고 生產이나 技術
등의 요인도 많은 영향을 미치며 또한 勞動組合과 經營者, 從業員들의 태도에 의해서도 영
향을 받게 된다. 이러한 요인들 외에 실제 기업내에서 個個人의 生產性과 刺戟賃金制에 영향
을 미치는 요인들은 여러 가지가 있으나, 이중에서 중요한 몇 가지를 제시하면 다음 <그림
4-1>과 같다. 이 그림에서 보는 바와 같이 生產率線下에 있는 요인의 영향력을 증대시키
고 그리고 線上의 요인들에 대한 영향력을 감소시킴으로써 生產水準을 증대시킬 수가 있다.
이 그림에서 제시된 요인들은 刺戟賃金制의 질서를 파괴하는 요인들이 될 수도 있는데, 刺

(6) W. French, op. cit., p. 536.

(7) H. J. Leavitt, *Managerial psychology*, Chicago, 1958. p. 180.

〈그림 4-1〉 個人的 生産性과 刺戟賃金制에 影響을 미치는 要因量⁽⁸⁾



刺戟賃金制는 특히 從業員들의 보수와 노력에 不公平性이 있을 때, 平均刺戟率의 增大, 平均努力水準의 下落, 標準以上의 임금지급 등으로 인해 그 질서가 파괴된다.⁽⁹⁾

刺戟賃金制가 成功的으로 실시되기 위해서는 다음과 같은 條件들이 필요하다.⁽¹⁰⁾

- 1) 成果標準은 平準化된 작업자들이 正當的인 노력에 의하여 達成可能하도록 合理的으로設定되어야 한다.
- 2) 賃率은 時間給制下에서 보다 높은 賃金을 保障할 수 있도록 設定되어야 한다.
- 3) 成果의 標準과 單位當賃率은 技術變化, 기계나 作業方法의 變化 그리고 原資材나 生計費水準 등의 변화가 있을 때 修正될 수 있어야 한다.
- 4) 刺戟賃金制는 實시상의 여러 문제점을 잘 해결할 수 있는 전문가에 의해 設定되어야 한다.
- 5) 經營者의 賃金에 대한 생각이 가급적 종업원들에 높은 賃金을 주고자 하는 것이라야 한다.
- 6) 制度自體가 이해하기 쉬워서 작업자들의 만족이 이 제도의 이해정도와 직결될 수 있으면 더욱 좋다.

이상과 같이 자극임금제의 효율적인 운영을 위해서는 作業者들에게 原資材와 材料의 充分한 공급뿐만 아니라 최선의 작업수단들을 제공해 주어야 한다. 그리하여 작업자들이 통제할 수 없는 요인들이 改善되고 計劃에 의해 잘 처리 됨으로써 작업자들이 상당한 成果를 올릴 수 있도록 뒷받침되어야 한다.

刺戟賃金制는 잘 못 運營되는 경우 실패할 가능성도 크다. 刺戟賃金制가 실패로 돌아가는 이유는 여러 가지가 있는데 이를 크게 다음에서 설명하는 바와 같이 企業的 特性, 刺戟

(8) M. Haire, *Psychology in Management*, New York, McGraw-Hill, 1964. p.167; P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., p.389 중에서.

(9) P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., p.389.

(10) L. C. Megginson, pp. 444-445.

賃金計算法의 잘못 사용, 그리고 管理的인 결함으로 생각할 수 있다.⁽¹¹⁾

첫째, 企業의 特性으로서는 企業이 刺戟賃金制를 어느 정도 중요하게 생각하고 있는가 하는 것이다. 일반적으로 刺戟賃金制를 많이 사용하고 있는 회사에서는 많은 短期的인 意思決定에 의해 企業利潤이 많은 영향을 받으며 個人이나 部門을 中心으로 한 利益責任制度에 입각한 分權化의 실시, 成果測定을 위해 變動豫算, 市場占有率, 經濟分析 등의 道具를 사용하고 있다. 반면에 刺戟賃金制를 거의 실시하지 않고 있거나 실패한 기업들은 몇 개의 長期的인 意思決定만이 利潤에 영향을 미치는 것으로 생각하며, 전형적인 기능적 조직을 바탕으로 하고 있어 少數의 責任者에 의해서만 意思決定이 이루어지고, 成果測定을 위한 유용한 도구도 없으며 조직내에 승진기회가 적고 年功序列에 입각하고 있는 등의 特性을 나타내고 있다.

둘째, 刺戟賃金計算法의 잘못 사용이다. 刺戟賃金計算이 너무 지나치게 公式化되어 융통성이 결여되어 있을 경우 逆機能 현상이 나타나기 쉽다. 다시 말하면 공식에 입각한 나머지 너무 적게 받는다든지 또는 너무 많이 받는다든지 하여 종업원들 하여금 비효율적인 모티베이션을 일으키게 되는 것이다. 또한 公式이 너무 固定化되어 있으면 회사내에 경쟁의 원리 도입이 어렵게 된다. 이를 지양하기 위해 每年 利益計劃에 입각한 刺戟賃金計算方式을 도입하는 경우도 있는데, 이것도 역시 每年 變化되어야 하기 때문에 一貫性이 결여되고 또한 利益豫測을 정확히 할 수 없다는 문제점이 있다. 따라서 일반적으로 短期的인 경우에는 변화하는 공식의 설정이 좋고 長期的인 경우에는 固定的인 公式設定이 보다 효율적인動機化 수단이 될 수가 있다. 또한 고정적인 公式의 設定 경우라도, 기업내에 成果에 대한 경쟁원리를 반영할 수 있어 現實的인 조정이 가능할 경우에는 더욱 바람직하다.⁽¹²⁾

셋째는 管理的인 결함이다. 이에는 우선 최고경영층의 刺戟賃金制에 대한 무관심을 들 수 있다. 최고경영층이 刺戟賃金制에 대한 관심이 없어 成果에 대한 보수의 결정에 참여하지 못할 경우 이는 실패하기가 쉽다. 다음으로 分權化로 인하여 생기는 딜레마(dilemma)이다. 가령 分權化로 인해 각 부문에 대한 成果나 또 成就된 일의 難易度등의 测定이 어려운 경우에 刺戟賃金制의 실시는 그 효율을 기하기가 어렵게 된다.

刺戟賃金制는 會社內의 政策水準과 관련하여 그 運營이 고려되어야 한다. 회사내의 政策水準을 4가지의 基本問題로 구분하면 첫째, 長期냐 短期냐 둘째, 위험회피(risk aversion)냐 위험부담(risk taking)이냐 셋째, 各 部門間의 相互關係 넷째, 會社와 部門과의 관계로 나눌

(11) A. Patton, "Why Incentive Plans fail", *Harvard Business Review*, May-June, 1972. pp. 59-66.

(12) ibid., p. 63.

수가 있다.⁽¹³⁾ 그리고 刺戟資金制의 요소를 이러한 政策問題와 관련하여 財務機構(financial instrument), 成果測定, 報償分配에 있어 裁量權의 정도, 報償의 크기와 비도, 劍一性(uniformity)의 정도, 基金(fund)의 6가지로 들 수 있는데,⁽¹⁴⁾ 이러한 요소와 會社政策과의 관계를 다음 <표 4-1>과 같이 요약할 수가 있다.

<표 4-1> 刺戟資金制의 요소와 會社政策과의 관계⁽¹⁵⁾

	財務機構 (financial instrument)	成 果 測 定	報償에 대한 裁量權
長期와 短期	<ul style="list-style-type: none"> ○ 現行상여 보상과 株式 보상의 결합에 적절한 시간 범위를 반영할 수 있어야 한다. ○ 分割支給制는 단기적인 成果에는 약한 補強이다. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 成果에 대한 質的 측정과 量的 측정의 혼합이 적절한 시간 범위를 반영할 수 있어야 한다. ○ 質的 측정은 量的 측정보다 장기적으로 효과적이다 	非隨意의인 公式에 입각한 보상이 短期의in 관점에서는 고무적이다.
위험회피와 위험부담	○ 現行의 상여보상이 위험 부담 행위를 보강시켜준다.	종업원들로 하여금 전체 성과는 보상지급의 목적하에 평가 된다는 확신을 시킴으로써 成果에 대한 質的 测定을 하게 한다. 것은 종업원들의 의욕을 강화시킨다.	완전히 자유재량에 의한 보상은 '게임의 규칙'을 명확하지 못하고 그 결과 위험부담을 억제시킨다.
各部門間의 관계		賞與資源(bonus pool)은 部門成果 또는 全體協力된 成果에 의한다.	<ul style="list-style-type: none"> ○ 非隨意의인 공식에 입각한 보상은 부문간 협력을 필요로 하지 않는 경우 적절하다. ○ 자유재량적인 보상은 각 부문간의 협력을 필요로 할 때 실질적이다.
회사와 部門 간의 관계	○ 「스톡·옵션」(stock option)이 부문의 이익과 회사전체의 이익을 효율적으로 연결시킨다.	部門管理者의 成果測定의 이용은 최고 경영자가 전체 부문을 관리하고자 하는 때 보다 기본적인 업무를 수행하고자 할 때 더욱 의의가 있다.	<ul style="list-style-type: none"> ○ 非隨意의인 公式에 입각한 보상은 최고 경영자가 각 부문의 단위 별로 관심이 없을 경우 실질적이다. ○ 자유재량적인 보상은 각 부문의 의사결정에 직접 영향을 미칠 때 많이 사용된다.

(13) M. S. Salter, "Tailor incentive compensation to strategy", *Harvard Business Review*, Mar-Apr., p. 95.

(14) ibid., pp. 95-99.

(15) ibid., pp. 100-101.

	報償의 크기와 빈도	劃一性(uniformity)의 정도	基 金(fund)
長期와 短期	보상을 자주 주는 것이 단기적 성과를 집중적으로 옮린다.		
위험회피와 위험부담	임금과 자국적보상의 크기는 기업과 개인의 위험정도와 비례하여야 한다.		
각部門間의 관계		측정과 보상제도의 설정에서 각 부문간의 회일성은 부문간의 협력을 촉진시킨다.	부문상여 차원과 회사전체 상여자원사이의 선택은 成果測定에 적합하게 선택된 근거를 반영 할 수 있어야 한다.
회사와 部門 간의 관계		회일성은 회사수준에서 자원배분과정을 촉진시키며, 非회일성은 分權化가 되어있을 수록 각 부문간의 보상제도의 차별화의 원인이 된다.	<ul style="list-style-type: none"> ○ 부문이익에 입각한 상여자원기금은 최고 경영자가 통제의 수단으로 금전적 자극을 사용하는 것을 억제시킨다. ○ 회사전체 이익에 입각한 상여자원기금은 최고 경영자의 부문이나 다른 이익단위에 영향력을 중대시켜 준다.

第 3 節 刺戟賃金制에서의 人間問題

刺戟賃金制度의 최초 실시를 시도했던 初期 產業工學者들이나 「泰일러」를 중심으로 한 科學的 管理論者들의 주장에 있어 큰 문제점으로 대두된 것은 이들이 조직내의 人間問題 즉 人間關係에 대해서 소홀히 했다는 것이다. 너무 生產性이나 成果를 강조한 나머지 이를 위한 종업원들에 刺戟을 주기에 급급했기 때문에 종업원들 사이의 行爲나 이들간의 관계가 고려되지 않았던 것이다.

실제로 자국임금제의 효율적인 실시를 위해서는 종업원들의 태도와 이들의 인간관계를 파악하는 것이 매우 중요한 것이다. 刺戟賃金制度下에서 종업원들에 영향을 주는 것은 여러가지가 있으나 이 중에서 심리적인 측면들을 살펴보면 종업원들의 欲求의 強度, 刺戟賃金 計劃에 대한 종업원들의 태도 그리고 적극적인 補強(positive reinforcement) 등이 있다.⁽¹⁶⁾

종업원이나 組合이 刺戟賃金制에 대해 갖는 태도는 기업에 따라 제각기 다르지만 몇가지 공통적인 것은 다음과 같다.⁽¹⁷⁾ 즉 刺戟賃金制는 너무 복잡하여 이해하기 어려운 제도

(16) L. C. Megginson, op. cit., p. 440.

(17) P. Pigors, C. A. Myers, op. cit., pp. 391-392.

라는 생각을 하고 있다. 또한 標準設定이 作業者의 입장에서 볼 때 不公正하다는 것과, 標準設定 以後 많은 보수를 받게되면 賃率이 하락하거나 작업속도가 加速化되어 정당한 대우를 받지 못하리라는 두려움을 느낀다. 그리고, 환경의 변화나 技術, 作業方法, 工程 등의 변화로 인한 賃率變化를 잘 수긍하지 않으려고 하며, 賃率變化로 인한 賃金의 변화에 대한不安한 생각 때문에 苦情의 주된 원인이 되기도 한다. 따라서 經營者는 이러한 문제가 발생할 때 不當한 것으로 처리해버리기보다는 이에 대한 解決을 위해 많은 노력을 해야만 한다.

또한 刺戟賃金制는 여러 측면에서 많은 갈등을 일으키고 있는데, 이러한 갈등을 이해하기 위해서는 우선 刺戟賃金制에 대한 종업원들의 반응을 고찰해야 한다. 刺戟賃金制下에서 종업원들이 갖는 반응은 대체로 다음과 같다. ⁽¹⁸⁾

1) 從業員들은 자신의 보수를 더 많이 하기 위하여 최대한 많은 成果를 올리려고 하지는 않는다. 왜냐하면 너무 많은 보수를 받기 위하여 높은 成果를 나타낼 경우, 경영자들은 종업원들에게 많은 임금을 지급하기를 원하지 않기 때문에 賃率을 저하시킬 우려가 있기 때문이다. 따라서 집단내에서 종업원들은 거의 같은 수준으로 적절한 成果를 나타내도록 상호견제를 통한 협력을 하게 된다.

2) 從業員들은 보다 높은 賃率이 設定되도록 노력한다. 그들은 經營者나 時間研究者들이 作業者들에 대한 정확한 時間一動作研究를 할 수 없다고 생각한다. 이것을 위해 그들은 협상을 하게 되고 경영자들은 협상의 不應으로 인해 더 나쁜 상태를 만들지 않도록 하기 위해 이에 응하게 된다.

3) 종업원들은 그들이 基準設定을 위해 時間研究를 받는 동안 일부러 작업을 천천히 하여 標準成果가 낮게 설정되기를 바란다. 그러나 일단 標準이 設定된 후에는 높은 成果를 올려서 보다 많은 임금을 받기 위해 최선을 다하게 된다. 또한 成果 증대를 위해 좋은 작업재료나 도구, 작업환경의改善을 요구한다.

4) 刺戟賃金制는 상대적인 보수에 영향을 미치기 때문에 집단내의 오랫 동안 확립된 地位관계를 혼란시킬 경우가 있는가 하면, 다른 집단과 刺戟賃金의 額數, 賃率을 비교하거나 또는 刺戟賃金制의 적용을 받지 않는 종업원과 비교한다. 조합은 이러한 종업원들의 태도로 인한 종업원들의 갈등이나, 경영자들이 종업원들에 대해 不當한 대우를 하는 경우가 많아 刺戟賃金制를 반대하고 있다.

이상과 같은 刺戟賃金制 下에서 발생하는 人間問題들은 매우 다양하다. 刺戟賃金制 下에

(18) G. Strauss, L. R. Sayles, *Personnel: the human problems of management*, Dew Delhi, Prentice-Hall, 1976. pp. 623-627.

서 생기는 인간문제들은 주로 經營者와 從業員 사이에 생기는 문제들로서 종업원들이 경영자에 대한 두려움과 安定에 대한 欲求에 의해 발생하는 것들이 많다. 이러한 것들을 대략 다음과 같이 4가지로 생각해 볼 수가 있다. ⁽¹⁹⁾

첫째는, 基準以上의 作業達成者(rate buster)로 인해 생기는 문제이다. 이들은 作業集團內의 다른 作業者들 보다 더 많은 작업달성을 하며 이들로 인해 賃金支給額이 많아지게 되면 종업원들은 經營者들이 賃率을 저하시킬 것이라 두려워하여 이들을 배척하게 된다.

둘째는, 工作方法이나 設備, 材料의 變化에 대한 반응이다. 종업원들은 安定에 대한 欲求와 經營者에 대한 不信感 때문에 항상 賃率이 저하되지 않기를 바라며 많은 임금을 받기를 원하기 때문에 경영자들과 명확한 타협을 하기 원한다.

셋째는, 標準設定에 있어 劃一性(uniformity)의 결여로 인해 생기는 문제이다. 즉 基準의正確性이 일정하지 않다는 것이다. 따라서 經營者는 作業配分을 잘 하여서 標準達成의 조건을 갖게 해주어야 한다. 이러한 標準의 획일성이 결여되는 이유는 對象職務가 처해있는 경제적 여건이나 職務가 필요로 하는 技術의 差異 그리고 集團凝聚力이나 勞動組合參加率 등에 의해 영향을 받기 때문이다.

넷째는, 生產에 있어 非公式的인 制限의 문제이다. 앞서 언급한바와 같이 基準 이상으로 작업을 달성하는 者(rate buster)가 많을 경우 標準이 높게 설정되거나 賃金이 저하될 가능성이 생기므로, 작업집단내 종업원들끼리 상호견제하여 비공식적인 제한을 加함으로써 보다 많은 임금을 받고자 하는 것이다.

이러한 여러 가지 人間問題를 해결하기 위해서는 우선 경영자, 노동자, 조합간의 상호신뢰가 확립되어야 하며, 刺戟賃金計劃의 수립과 실천을 위해 상호이해와 협력이 있어야 한다. 또한 조합 및 노동자들이 經營問題에 관하여 광범위하게 참여하여 전설적이고 협력적으로 문제해결을 할 수 있어야 한다.

第五章 結 論

刺戟賃金制는 生產性 基準이나 조직의 利潤性基準 또는 이 兩者에 직접, 간접으로 연결시키기 위한 賃金制度로서 作業者의 生產한 成果에 의거하여 支給되는 賃金이다. 이러한 刺戟賃金制는 生產性 증대를 통하여 勞務費를 감소시키고, 종업원들에게 높은 임금을 지급

(19) E. B. Flippo, op. cit., pp. 300-302.

하여 조직의 목표에 공헌하도록 動機化시키고자 하는데 그 목적이 있다. 이러한 刺戟賃金制를 실시함으로서 時間給制 실시의 경우보다 勞務費의 감소, 生產性 증대, 종업원들의 士氣증대 등의 長點이 나타나지만 반면에 成果의 質의 감소나 標準設定上의 어려움 등의 限界點도 지니고 있다.

刺戟賃金制는 刺戟對象이 個人이냐 集團이냐 아니면 組織全體냐에 따라 個人刺戟賃金制, 集團刺戟賃金制, 全工場生產性賃金制로 크게 분류할 수가 있다.

이와 같은 刺戟賃金制를 도입하여 실시하고자 할 때는 여러 가지 문제점을 검토해야 한다. 우선 이 제도 자체에 대한 信賴性과 妥當性이 검토되어야 하는데, 信賴性은 주로 標準의 設定이나 賃率決定의 입장에서 그리고 妥當性은 이 制度의 실시로 인해 企業의 利潤이나 生產性 증대, 원가절감 등의 目標達成에 얼마나 공헌하였는가 하는 입장에서 검토되어야 한다. 뿐만 아니라 이의 導入을 위해서는 生產單位의 測定이 可能해야 하고 作業者에 의한 生產活動이 生産성의 주된 決定要因이어야 하며 技術變化로 인해 作業變化가 적어야 한다. 그리고 勞務費의 절감이 경쟁에 대처할 수 있는 유용한 수단이라야 한다.

그리고 刺戟賃金制의 效率的인 運營을 위해서는 標準과 賃率이 合理的이어야 하며 作業者들이 統制할 수 있는 作業條件이나 作業要因들이 經營者에 의해 잘 처리될 수 있어야 한다. 아울러 刺戟賃金制의 실시로 인해 나타나는 여러 가지 人間問題들을 잘 해결할 수 있어야 하는데, 이를 위해서는 이 制度下에서 종업원들이나 組合이 갖는 態度와 反應 그리고 갈등을 잘 파악하여야 한다. 이들의 문제를 잘 해결하고 보다 成功的인 刺戟賃金制의 실시를 위하여 노동자, 조합, 경영자간의 相互信賴와 協力이 잘 이루어 지고, 노동자들이 경영에 관한 광범한 참여가 형성되는 것이 바람직하다.

〈參 考 文 獻〉

- 1) 金植鉉, 人事管理, 서울, 서울大學校 出版部, 1976.
- 2) 吳秉秀, 現代人事管理, 서울, 博英社, 1976.
- 3) 鄭守永, 新人事管理論, 서울, 博英社, 1977.
- 4) Flippo, E. B., *Principles of Personnel management*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1971.
- 5) French, W., *The Personnel Management Process; Human Resource Administration*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1974.
- 6) Heyel, C., *The Encyclopedia of Management*, New York, Reinhold Book Co., 1970.
- 7) Leavitt, H. J., *Managerial Psychology*, Chicago, 1958.
- 8) Megginson, L. C., *Personnel; A behavioral approach to administration*, Homewood Illinois, R. D. Irwin, Inc., 1967.

- 9) Miner J. B., Miner,M. G., *Personnel and Industrial Relations; A managerial approach*, New York, The Macmillan Co., 1973.
- 10) Pigors, P., Myers, C. A., *Personnel Administration*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1973.
- 11) Strauss, G., *Personnel; the human problems of management*, New Delhi, Prentice-Hall, 1976.
- 12) Clark, P. B., Wilson, J. Q., "Incentive System; A Theory of Organization", *Administrative Science Quarterly*, September, 1961.
- 13) London, M., Olaham, G. R., "A comparison of group and individual incentive plans", *Academy of management journal*, vol. 20, No.1, 1977.
- 14) Patton, A., "Why Incentive Plans fail", *Harvard Busmess Review*, May-June, 1972.
- 15) Salter, M. S., "Tailor incentive compensation to strategy", *Harvard Business Review*, Mar. Apr., 1973.