

月給制의 背景과 對處方案

朴 竣 成

《目 次》

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| I. 월급제란? | 5. 현대 중공업 노조의 월급제 요구안 |
| 1. 월급제의 의의 | III. 일본의 월급제 실태 |
| 2. 논의의 목적 | 1. 일본의 임금형태 변화 추이 |
| II. 국내 주요 기업의 월급제 동향 | 2. 일본의 월급제화 배경 |
| 1. 포항종합제철주식회사 사례 | 3. 월급제에 대한 경영층의 대처 |
| 2. 선경그룹의 월급제화 | IV. 월급제의 발전 방안 |
| 3. 삼성그룹의 제조업 사례 | 1. 월급제의 장·단점 |
| 4. 대우조선 사례 | 2. 발전방안 |

I. 월급제란?

1. 월급제의 의의

임금형태 혹은 임금지불형태란 임금액의 계산이 어떠한 단위로 결정되는가에 따른 유형 구분이다. 임금형태는 크게 두가지로 구분 된다.

일정 노동시간을 단위로 임금을 산정하는 시간급(혹은 정액 임금제)과 생산량 혹은 매출액과 같은 성과에 따라 임금을 결정하는 성과급이 있다.⁽¹⁾ 임금형태를 분류하면 다음과 같다.

여기서 月給制란 임금지불형태의 하나로서 임금이 월단위로 결정되어 근무일수에 관계 없이 고정적으로 지급되는 임금을 지칭한다. 월급제 중에는 결근이 있을 경우 결근일수

* 성신여자대학교 경영학과 교수

(1) 임금형태는 영어로 form of payment 등으로 지칭되는 한정적인 개념으로 이해할 수 있다. 따라서 영어의 forms of pay 혹은 pay system의 용어는 임금제도(임금구성, 임금체계 및 임금형태를 포괄하는 개념)로 이해하는 것이 필요하다. 산업노동조사소(1984), 『임금용어전집』, pp.333-334. Milkovich, G.T., and Newman, J.M. (1993). *Compensation, Homewood, Il.*, Irwin, pp.4-9. 참조.



〈그림 1〉 임금형태의 분류

자료원: Milkovich, G.T, and Newman, J. M(1984). Compensation, Plano, texas.,Business Publication Inc., pp.306-317. 西鳴昭, 居樹伸雄(1985). 『賃金制度の新設計』, 日本生産性本部. 참조.

만큼의 시급 혹은 일급을 계산하여 빼는 時間當月給制 및 日當月給制도 있지만, 통상적으로 월급제라고 하면 결근하여도 월 소정의 임금을 지급하는 完全月給制를 지칭한다. 그러나 본고에서 월급제는 시간당월급제, 일당월급제 및 완전월급제를 모두 지칭하는 것으로서, 월소정근로시간을 기준으로 고정급을 지급하는 임금형태라고 정의하고자 한다.

우리나라 기업들의 임금형태는 아주 다양하다. 91년 347개 기업을 대상으로한 조사연구결과에 의하면 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 사무관리직은 월급제 적용이 많고, 생산기능직은 일당월급제와 일급 및 시급이 많은 것으로 나타나고 있다.

2. 논의의 목적

임금형태 측면에서 볼 때 정부 및 관련 투자기관 그리고 사기업의 서서비스업종에서는

〈표 1〉 근로자 대상별 임금형태

(단위: 사업체수, 복수응답)

임금형태	전사원	사무 관리직	생산 기능직	연구 기술직	영업직	별정직	사무직 (고졸)	계
시간급	2	1	64	1	1	—	1	70
일급	1	1	65	—	—	9	3	79
주급	1	—	1	—	—	—	—	2
시간당월급제	1	1	33	—	—	2	1	38
일당월급제	16	15	63	2	2	5	3	106
월급제	70	229	—	—	—	1	2	299
정액 + 도급	—	1	—	—	—	2	—	3
도급제	—	—	5	—	—	2	—	7
연봉제	3	1	—	—	—	—	—	4
응답사업체수	94	249	231	3	3	21	9	608

자료원: 양병무, 안희탁, 김재원, 박준성(1992), 『한국기업의 임금관리』, 경총 노동경제연구원, pp. 220.

월급제가 적용되고, 제조업종은 사원-공원제라는 일제 이래의 직급제도의 틀을 유지하면서 사원은 월급, 공원은 시급이라는 임금형태가 적용되어 온 것이 일반적인 현상이었다. 그러던 중 86년을 전후로 그룹차원에서 선경그룹이 전사원 월급제를 도입하여 적용한 바가 있고 그리고 89년-91년에 걸쳐 포항종합제철이 전사원 월급제를 도입한 바가 있었다. 선경그룹의 경우 월급제를 도입하였으나 당시 주변 기업에 별다른 영향을 주지 못하였고, 포철이 기존의 기본급을 단일호봉제와 직능급으로 개정한 것은 관련 기업에 많은 관심을 끌기는 하였으나, 포철과 직접 관련이 있는 기업에 그 영향력이 한정되는 것으로 보여졌다. 그러나 92년부터 성과급, 능력급 그리고 연봉제, 단일호봉제 등의 임금체계 및 형태를 개정하는 기업이 늘어나면서 월급제와 관련한 관심이 증대되기 시작하였다. 특히 최근에 이르러 삼성중공업이 생산기능직의 임금형태를 월급제로 개편한 이후로 주변 기업에 직접적인 영향을 미치게 되었고, 급기야 월급제 내지는 단일호봉제 등의 임금형태 개선 요구가 대우조선, 현대중공업 등의 관련 기업에서 월급제가 단협 요구안으로 제기되면서 관심을 끌기 시작하였다.

본고에서는 월급제등과 같은 임금형태 개선이 국내 기업에서 어떤 배경과 방법으로 추진되었는가를 살펴보고, 일본의 임금형태가 발전해온 배경과 추이를 음미하고, 임금형태의 개선이 관련 기업의 노무관리와 노사관계에 어떤 영향을 미치게 될 것인가를 논의하면

서 임금형태의 개선과 맞물려 있는 제반 문제점들을 해소해 나갈 수 있는 발전적인 대처 방안을 모색해 보고자 한다.

Ⅱ. 국내 주요 기업의 월급제 동향

1. 포항종합제철주식회사 사례

포철은 1968년 창사이래 사무원, 공원 호칭을 적용하다가 71년 7월부터 대졸중심의 기간직 사원에게는 월급 형태의 직급별호봉제를 적용하고 고졸중심의 기능·사무직 사원에게는 단일 직급내에 1-35등급의 시급형태의 등급별 직무급을 적용하였다. 82년 일당월급제 형태로 임금지불 형태를 변경하고, (2) 87년 10월에 7개 직급으로 된 직급별호봉제를 적용하면서 기간직사원은 월급제 형태의 직급별호봉제를 적용하고, 감독직 사원의 경우 시간당월급제 형태의 직급별 호봉제를 적용하기 시작하였다. 그후 90년 4월 1일부로 10단계 직능급과 전사원 단일호봉제 형태의 월급제 임금으로 개정하여 오늘에 이르고 있다. 창사 초기에는 (기본급 + 직책수당+기술수당)/184를 시간당 임금으로 계산하다가, 71년 7월에는 (기본급 + 직무수당)/184로 변경하고, 82년 4월에는 (기본급 + 직무급 + 능률급 + 고정수당)/240을 적용하다가, 87년 1월 이후 (기본급 + 직무수당+능률급 + 고정수당)/184를 적용해오고 있다. (3)

특히 다음 자료에서 보는 바와 같이 포철은 89년 노사간의 단협사항으로 확정된 직급체계 개선에 관한 협정 내용을 토대로 에 90년 4월부터 본격적인 전사원월급제를 적용하기 시작하였다.

포철의 경우 전사원 단일호봉제와 10단계의 전사원 단일 직능급체제로 임금체계를 개정하여 국내 제조업 중에서 처음으로 전사원제를 도입하였다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다. 또 노사가 공동으로 개선작업을 추진하면서 평가제도를 개선하였고, 승진체계를 단일화하고, 능력주의적인 직능급을 도입하고, 업적상여제를 도입하는 과정을 거치면서 노사간의 큰 갈등을 겪지 않았다는 점에서 시사하는 바가 크다. 다만 90년도의 평가제도

(2) 일당월급제란 시간당임금 × 월소정근로시간을 월급으로 산정하여 매월 임금지급일에 기간직과 동일하게 월급형태의 기본급을 지급하되, 초과근로시간이 발생할 경우 시간당임금 × 할증률 × 초과근로시간으로 초과근로수당을 지급하는 임금형태를 말한다.

(3) 최종태, 박준성 외(1990), 『철강산업의 인사제도』, 서울대학교 출판부, pp.115-119.

〈표 2〉 포철의 월급제관련 제도개선 내용

구 분	노조측의 요구	사용자측의 대응	비 고
직급 관리 측면	<ul style="list-style-type: none"> 고졸과 대졸간의 승격차 해소 생산직과 사무직의 승진체계의 단일화 	<ul style="list-style-type: none"> 단일직능자격제 인사고과제도 활성화 승진·승격 기준의 공통적용 	<ul style="list-style-type: none"> 단협사항으로 노사연 공동 추진
임금 수준 측면	<ul style="list-style-type: none"> 사무관리직과의 격차 해소 	<ul style="list-style-type: none"> 베이스업+호봉승급=임금인 상구조의 정착 	<ul style="list-style-type: none"> 베이스업 (교섭임금 인상) 기능+정기고과 승급제 (직능점수 × 직능단가) 정착
임금 체계 측면	<ul style="list-style-type: none"> 직무급 폐지, 임금형태단일화 	<ul style="list-style-type: none"> 단일호봉제+직능급 체계로 개정 고과승급(metit pay)제도 도입 (직능급) 직무수당의 신설 고과상여제 도입(group incentive plan) 	<ul style="list-style-type: none"> 기능+정기고과 승급제 (직능점수 × 직능단가) 정착

개선 작업을 공동으로 추진하고 12월 제도 개선에 합의하였던 노조가 91년 2월이후 조합원의 탈퇴로 무력화되는 과정을 겪자 일부 노조 지도자들이 포철의 직능급제도가 노조를 약화시키는 제도인 것으로 오해를 하는 경향이 나타나게 되었다.⁽⁴⁾

2. 선경그룹의 월급제화

선경 그룹은 86년과 87년 사이에 선경인더스트리, SKC, 선경마그네틱 등 그룹의 주요제조업에서 단일직급자격제와 전사원 월급제를 도입한 바가 있다.〈표 3〉에서 보는 바와 같이 당시 조합원의 요구는 첫째, 장기 근속화로 고령화 되어가는 생산기능직의 신분상승 욕구를 해소해 줄 것을 요구 하였고, 둘째, 호봉제의 도입으로 사무직과 동등하게 근속에 따른 임

(4) 당시 조합원의 이탈은 걸프전쟁 발발로 인한 경영위기 의식의 형성, 직무환경 수당 지급과 관련한 환경조사관련 사건에서 보여준 노조 집행부의 업무처리 미숙, 젊은 노조 집행부에 대한 반장 및 주임 계층의 반발, 노조집행부의 업무수행상의 비리 혐의 등의 요인이 복합적으로 얽혀서 일어난 현상으로 분석되었고, 그 후 새로운 노조 결성으로 노조가 재결성되지 못한 것은 계속되는 경영위기 분위기 속에서도 신인사제도가 조합원의 처우와 신분을 안정적으로 보장해 주었기 때문인 것으로 평가 할 수 있음. 직능급 때문에 노조가 와해된 것이라기 보다는 불안정한 노사관계 상황에서 인사제도 개선이 협력적인 노사관계를 형성하는 틀을 제공했다는 평가를 할 수 있음.

급 인상을 보장해 줄 것을 요구하였다. 이에 대하여 경영측은 사무직과 생산기능직의 직급을 단일직급제로 통합하고, 일당 형태로 되어 있었던 임금 형태를 일당월급제로 전환하였다. 일당월급제로 전환하면서 226시간의 월소정근로시간을 적용하고 있다. 호봉승급제를 도입하고 단일 직급의 운영으로 사무직과 동등한 직급을 부여 함으로써 선경 그룹의 노조원들은 호봉승급으로 인한 안정적인 임금인상 수단을 확보하고 장기근속자 우대효과 및 생산기능직의 신분차별 욕구를 해소하는 효과를 얻을 수 있었다. 선경그룹의 여러 기업들이 87년도 이래로 무분규를 기록할 수 있었던 이유 중에 하나로 이러한 제도 개선으로 조성된 노사협력 분위기를 들 수 있을 것이다. 조합원의 요구를 임금이나 복지의 수준 향상으로만 대처하지 않고 기업이 주도적으로 제도 개선에 연계시켜 문제를 풀었다는 점에서 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 이러한 노력의 연장선에서 선경그룹은 최근에 선경관리시스템(SKMS)과, SUPEX추구 등의 관리혁신 노력과 아울러 신인사고과제도 도입을 적극 추진하고 있다.

3. 삼성그룹의 제조업 사례

삼성그룹은 기존의 인사제도가 과거 20년간의 고도 성장기에는 나름대로 그룹 발전에 기여하여 왔으나 개인욕구의 다양화, 새로운 인재상의 정립, 경영환경 변화에 대한 능동적인 대처를 위하여 능력주의를 근간으로하는 신인사제도를 도입하기 위한 노력을 단계적으로 추진해 왔다.

〈표 3〉 선경그룹의 월급제 추진 사례

구분	노조측의 요구	사용자측의 대응	비 고
직급 관리 측면	• 장기근속화에 따른 신분상승 욕구	• 연공적 단일직급제 도입 → 자격제로 발전	• 87년 당시 무분규 기 록 • 경영혁신 활동과 연 계
임금 수준 측면	• 낮은 임금인상에 대한 타개책	• 생산기능직의 급여인상부담	
임금 체계 측면	• 호봉제 적용 요구	• 단일직급별 호봉제로 개정 • 호봉승급제 도입 (일급월급제 성격) • 월소정근로시간(226시간)을 기준으로한 초과근로시간 계산	

이러한 시기에 노사관계가 다소 불안하였던 삼성중공업의 경우 월급여의 고정적인 지급으로 안정적이고 계획적인 생활을 할 수 있기를 원하는 생산기능직의 여망을 수용하여 월 68-75시간분의 시간급을 포함한 급여를 월급으로 전환한 바가 있었다. 즉 삼성중공업은 종래 일반직은 직급별 호봉 형태의 월급제였고, 기능직중 4p(반장급) 이상은 월급제, 5p이하는 시급제를 적용하고 있었다. 93년 12월1일부로 1일 9시간 근무로 월 300시간 고정월급제로 전환한 후, 94년 12월 1일부로 8시간 근무로 월고대형태에 따라 월 308.315시간을 기준으로 한 고정 월급제를 시행하게 되었다. 월급제 전환 후 240시간 × 개인기본시급을 고정 기본급으로 하고, 연장근로 없이 60시간분의 시간의 수당을 임금인상 명목으로 일률 적용하고, 4p 이상은 15시간, 5p 11호(고졸 2년 경력)이상은 8시간분의 자율관리 수당을 기본급화 하였다. 결근·지각·조퇴 등의 결손근로시간에 따른 당월 임금 차감은 없고 인사고과를 통한 승진 등에 반영하도록 하였다. 따라서 월급제의 도입으로 근태 기강이 해이 해져서 생산성 저하를 우려하였으나 근로자의 자발적 참여와 작업팀 상호간의 상호건제로 지각, 조퇴 등은 오히려 줄어든 것으로 분석되었다. 다만 삼성중공업의 경우 월급제의 도입으로 68-75시간분의 임금을 기본급에 산입한 만큼 10시간분의 작업물량을 8시간에 처리하는 것을 목표

〈표 4〉 삼성그룹의 신인사제도 개선 내용

구분	노사협의(노조)측의요구	사용자측의 대응	비 고			
직급 관리 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 승격·승진 기회의 균등 • 생산직과 사무직의 일체화 	<ul style="list-style-type: none"> • 삼성형 신인사제도의 적용확대 • 한가족 플랜(전사원제) • 평가제도의 객관화 	<ul style="list-style-type: none"> • 사용자측의 lead strategy 추진 • 인사제도의 경쟁력 강화 			
임금 수준 측면	<ul style="list-style-type: none"> • guide line하에서의 수준 관리 • 업종별 수준 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 고과승급(metit pay)제도도입 (직능급) • 베이스업 + 호봉승급 = 임금인 상구조의 정착 • 고과상여제(생산격려금) (개별 및 집단 incentive)확대 	<ul style="list-style-type: none"> —내부경쟁체제의 확립 —인재육성형지향 • 병존형능력급체계 도입 (전사원공통생활급+고과승급형능력급+업무급) 			
임금 체계 (형태) 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 시급월급제 근무자의 상대적 박탈감 해소 요구 • 안정적인 고정월급에 대한 희망 	<ul style="list-style-type: none"> • 단일호봉제(생활급)+능력급 체계로 개정 • 시간외근로수당의 기본급화 (삼성중공업 75시간, 삼성 전자 48시간분) • 월소정근로시간: 240시간 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>기본급</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">생활급</td> <td style="padding: 2px;">능력급</td> <td style="padding: 2px;">업무급</td> </tr> </table> </div>	생활급	능력급	업무급
생활급	능력급	업무급				

자료원: 박준성(1995), 『인재육성형 신인사제도』, 비북스, pp.185-261.)

로 하였으나 실제로는 9시간 이상이 소요되는 등 생산성 향상이 기대만큼 향상되지는 않은 것으로 평가되었다. 한편 삼성전자는 한가족 플랜이라는 이름으로 시급제 사원을 월급제 대응 직급으로 전환하고, 생산성격려금 지급 및 월 45시간분의 임금을 월급에 포함하는 전사원 월급제를 개정하여 적용한 후 시행효과를 다음과 같이 정리하고 있다.⁽⁵⁾ 한가족 플랜으로 종업원의 근로의욕이 고취되어 생산성이 지속적으로 향상 되고, 1일 8시간 무잔업 근무체제가 확립되고, 월1회 토요일 휴무가 자리를 잡아한가족 분위기와 정신적 일체감이 형성되고 능력주의 인사원칙이 확산될 뿐만아니라 종업원의 실질적인 삶의 질이 향상되는 효과가 있다는 평가를 하고 있다. 그리고 삼성전자와 삼성중공업은 월급제로 이행하면서 종래의 기본급을 전사원 단일호봉형태의 생활급과 고과승급을 적용하는 능력급으로 구성된 신임급체계로 개정 한 후 96년 승급을 적용할 때부터 시행에 들어가도록 현재 고과제도를 정비하고 있는 과정에 있다. 신임급체계가 적용되면 직급제도 측면에서 단일직급의 전사원제, 임금형태 측면에

〈표 5〉 대우조선의 단체교섭 요구안

	1. 임금 및 직급체계	1) 전사원 단일 호봉제 2) 직군간 직책 통합
I. 월급제 직급체계 개편 요구안	2. 임금체계	1) 기본급 체계의 전환 —생애 생계비 체계로 전환 —생계비와 직무직능급 반영체계정립
	3. 승진승급제도	1) 자동호봉승급제 2) 자동 직급 승진제 3) 직급과 직책 분리 4) 교육훈련의 내실화 5) 인사고과제도의 개편 6) 경과규정 적용
II. 임금인상 요구안	전 조합원 기본급 대비 14.9%(102,900원)인상	
III. 무급 휴직자 원직복직		

자료원: 대우조선 노동조합, 95년 단체교섭 요구안, 1995년 2월 참조.

(5) 전자소그룹 인사팀, "삼성전자 보상관리 사례", 고임금시대의 생산성향상을 위한 동기유발전략, 1995년 한국인사관리학회 추계학술발표 자료, pp.91-96.

서 월급제 그리고 임금체계 측면에서 능력급이 본격적으로 적용되게 되는 것이다.

4. 대우조선 사례

대우조선이 95년 단체교섭 요구안에 월급제를 요구하게 되고 현대중공업 등의 노조도 비슷한 움직임을 보이기 시작한 이후부터 월급제 요구가 관심의 대상이 되기 시작하였다.

대우조선 노동조합은 월급제 직급체계 개편 요구안에서 다음과 같은 내용을 요구하고 있다.

대우조선 노조는 사무직과 기능직으로 구분 지급되던 기본급을 각각 단일호봉표로 만든 다음 이것을 하나로 통합한 통합 단일호봉표를 만들고, 이를 대우조선 생계비 모형에 결합시켜 수정한 개선된 단일호봉표를 만든 후 여기에 고정수당을 포함하는 단일호봉표 안을 제시하고 있다. 대우조선 노조는 임금형태를 월급제로 전환할 것을 단체교섭 요구안에 분명히 요구하고는 있으나 시간외근로수당 산정 문제 등에 대해서는 별다른 구체적 요구 내용이 없다. 직급을 단일화하고 호봉을 통합하는데 더 큰 비중을 두고 있는 것으로 보인다.

5. 현대 중공업 노조의 월급제 요구안

현대 중공업의 경우 일반직과 기능직 4급(반장급) 이상은 월급제이고 기능직 5급 이하의 시급제이다. 현대중공업 노조는 95년 월급제 요구안에서 240시간분의 기본급과 40시간의 고정 시간외 수당을 포함한 급여를 월 고정 기본급으로 하는 월급제 안을 요구하고 있다. 그리고 전환에 따른 세부 사항으로 근태 및 명휴에 의한 월 고정금액은 변동이 없어야 한다는 것을 명시하고 있다. 단 불필요한 근태발생을 억제하고 시간 지키기를 준수한다고 하면서 부득이한 경우 명휴관리는 노사합의 체제로 유지하고 9시간 근무가 원칙이나 작업조건, 날씨 등에 의한 연장근로의 최적 관리체계를 유지하도록 노력한다고 하고 있다.

Ⅲ. 일본의 월급제 실태

1. 일본의 임금형태 변화 추이

일본의 임금형태는 명치유신 이래로 20-30년을 주기로 변모해 왔다. 명치유신시대

(1868년-1912년)에는 능률급제(일본 용어로 出來高給)가 주를 이루었다. 당시의 임금형태는 업무(일본 용어로 仕事)에 따른 구분이 아니라 봉건적인 신분 구분에 따라 결정되었다. 명치30년(1898년)경 실질임금이 증가하자 임금의 최저수준과 표준시간 등의 불공정성을 완화할 수 있는 제도로의 이행 움직임이 있었고, 대정, 소화 초기 시대(1913년-1938년)에 이르러 노무관리체계가 정착되고 각종 수당이 생기면서 임금도 능률급제와 시간급제가 병존하는 형태로 발전하게 되었다. 2차세계 대전 시기(1939년-1945년)무렵에는 일급제가 주를 이루기 시작하였다.⁽⁶⁾ 실질임금의 저하를 방지하고 생활임금을 보장한다는 이유로 월급제가 요구되기도 하였으나 경영측에서 생산능률의 저하와 생산현장 통제가 곤란하다는 이유로 반대하는 분위기였다.

전후 노동조합활동이 활발해짐에 따라 신분차별 철폐, 최저생활 보장, 민주화 요구가 제도적으로 수용되는 과정을 거치면서 임금체계는 『전산형 임금체계』로 상징되는 연공적인 생활급 체계로 변모하고, 임금형태는 능률급제가 2.4% 수준으로 격감하고 일급제가 46.3%, 월급제가 45.6%로 증가하게 되었다. 전후의 생산기능직의 임금형태는 신분차별 철폐를 제도화하는 과정에서 종래의 사원-공원제가 전사원제로 바뀌는 것과 동시에 진행되었다는 점이 특기할 만 하다. 70년대 이후 자동화 등의 기술진보를 인한 생산현장의 소프트화, 생산직 노동자의 고학력화, 고령화, 생활 수준의 평준화 추세에 따라 사무직과 생산직의 구별이 무의미해지고, 자격제가 널리 일반화되면서 사무직과 생산직의 단일화 내지는 일체화 현상이 일반화되기 시작 하였다. 79년 자료를 보면 시급제 및 일급제가 12.1%, 월급제가 85.3% 이고, 능률급제가 0.5%, 기타 2.1%로 월급제가 임금형태의 주류를 형성하게 되었다. 1990년 임금형태 통계 역시 시간급 2.8%, 일급제 13.3%, 월급제 78.4%, 기타 5.5%로 월급제가 임금형태의 주류를 형성하는 추세는 계속되고 있다.⁽⁷⁾

2. 일본의 월급제화 배경

일본의 임금형태는 40년대 말 전산형 임금체계의 도입과 확산, 연공적인 자격제 도입으로 전사원제가 확산되면서 기존 공원의 『임금이 월급화』됨과 아울러 사원의 『월급은 임금화』되

(5) 1939년의 조사결과에 의하면 시간급 53%(시급 6.1%, 일급 44.8%, 월급 2.1%), 능률급 42.4%로 성과급보다는 고정급이 주를 이루기 시작 하였고, 그 가운데서 일급제가 주류를 이루게 되었다.

(7) 해당 연도의 임금형태의 자료는 노동성노동통계조사부판, 『賃金・勞動時間制度の實態』 참조.

는 양상으로 발전하였다. 임금의 월급화를 촉진한 요인은 다음과 같이 정리되고 있다.⁽⁸⁾

① 장기근속과 이에 대한 보상적 성격의 임금으로 생애부양임금 및 연령별 생활보장임금의 사상이 존재(노동조합 투쟁성: 전산형 임금체계)

② 내부노동시장의 발달로 계층간의 유동성이 높기 때문에 임금과 월급의 접근과 통합이 용이(노동시장의 내부화설)

③ 기업별조합이 “平等化” “公正化”을 이념으로 학력별 신분제의 철폐를 요구하면서 사원-공원신분제의 철폐를 주장하면서 “월급쟁이” “일급쟁이”의 차별 해소를 요구

④ 전후 정부의 임금정책에 대하여 기본급 결정요인으로서 연령별생활비를 중시하고, 노동의 양과 질에 관계없이 제수당부분을 증대시키고, 이에 대한 勞職一體의 企業別組合에 의한 통일요구와 연령별 생활급 사상에 의한 임금결정기준의 규제나 관행의 발전이 공원 월급제에의 기초를 형성

⑤ 노동기준법의 역할 즉 노동시간의 규제에 있어서 직원과 공원의 구별이없기 때문에 일반 직원층에게도 시간의 할증제도가 적용됨은 물론 “月給의 賃金化”가 필요하기 때문에 역으로 임금의 월급화를 용인하게 됨.

⑥ 노동시장의 수급상황 및 구조변화 즉, 블루칼라의 고학력화, 임금의 공정성에 대한 근로자 의식의 향상과 全社員制에 의한 職分制라고 할 수 있는 이른바 職能資格制度 등에 의해 월급제가 보편화되었다.

3. 월급제에 대한 경영층의 대처

전산형 임금체계가 도입되어 연공급화되고, 전사원 월급제가 도입되어 임금형태가 단일화되고, 노동조합이 주도하는 연례적인 교섭임금인상 요구가 증대됨에 따라 1940년대 말 日經連은 노동조합의 주도로 연례적으로 자동 인상되는 이러한 임금인상에 대한 대처방안으로 정기승급제도를 주창하게 되었다.⁽⁹⁾ 사정을 통해 임금인상을 결정하는 정기승급제도는 초기에 노동조합측의 임금인상 공세에 대하여 경영층이 임금결정상의 주도권을 확보하는 것이 목적이었음에는 틀림없었다.⁽¹⁰⁾ 그 후 사정에 의한 정기승급제도는 일본 임금체

(8) 白井泰四郎(1992), 『現代日本の勞務管理』, 東洋經濟新報社, pp.185-192.

(9) 1. 前掲書, pp.179-180.

2. 일본의 승급제도에 대해서는 박준성(1995), 『일본적 인사·노무관리의 비밀』, 비북스, pp. 141-161. 참조.

계의 근간으로 자리잡게 되었다. 그 이유로는 ① 단신자 초임급으로 출발한 후 노동자 가계의 연령별 변화에 대응한 임금조정의 방법으로 정기승급이 필요하고, ② 정기승급에 의한 규칙적인 임금증액의 제도화에 의해 노동자의 정착도가 높아지고, ③ 인사고과에 의한 개인별 사정을 통하여 노동자의 근로의욕을 증대시키고, 바람직한 직무몰입을 확보한다는 점이 지적되고 있다.⁽¹¹⁾

사정승급을 근간으로하는 정기승급제도의 보급이 확대됨과 아울러 노무관리 차원에서 노사공동위원회 등을 통하여 능력고과기준을 만들도록 노력함으로써 협력적이고 생산적인 노사관계를 유지함은 물론 노사가 공감하는 공정한 인사평가제도를 확립하게 되었다. 이러한 노력들이 결과적으로 고임급하에서도 안정적인 고용상태를 유지하면서 다기능화, 생력화를 추진하여 생산성을 지속적으로 향상시켜 나가는 일본적 인사노무관리의 핵심적 내용으로 정착되게 된 것이다.⁽¹²⁾

Ⅳ. 월급제의 발전 방안

1. 월급제의 장·단점

일본의 경우 임금형태가 월급제로 전환한 배경과 과정은 연공적인 전산형 임금체계의 도입과 경영층의 대응, 이에 따라 사원-공원제라는 신분제도가 능력주의적인 자격제도로 전환하는 과정과, 노동시장의 내부화 추이의 지속, 사무직 월급의 임금화, 사정승급제도의 정착 과정 등을 통해 이해할 수 있다. 현재 우리나라 기업에서 나타나고 있는 월급제 요구 역시 이러한 것들이 거의 대부분 복합적으로 상호작용하는 가운데 나타나고 있는 현상이라는 평가를 할 수 있을 것 같다. 노동자 측이 월급제를 도입함으로써 사무직과 생산직이 일체화·단일화 되고, 동일 임금 형태를 취함으로써 심리적인 안정감을 얻을 뿐만 아니라 시간단위의 임금통제의 속박에서 벗어나고, 안정적이고 예측 가능한 임금 소득을

(10) 日經連, 『基本的勞動對策にかんする意見』, 1953. 6. 4., 日經連, 『現下の賃金政策と賃金問題』, 1957. 1. 10.

(11) 1. 白井泰四郎, 上掲書, pp.178-179

2. 1980년도 노동성의 임금·노동시간제 종합조사에 의하면 전액고과사정에 의한 정기승급제가 21.4%, 전액자동승급제가 25.5, 고과사정 및 자동승급제가 40.0%, 그리고 정기승급제도가 없음이 13.1%였다.

(12) 橋木俊詔 編(1992), 『査定,昇進,賃金決定』, 有斐閣, pp.1-17.

〈표 6〉 월급제의 장·단점 추정

구 분	장 점	단 점	비 고
1. 임금 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 생산직 임금의 소득 안정성 증대 • 사무직·생산직 임금 격차 완화 	<ul style="list-style-type: none"> • 통상임금의 인상으로 인건비 부담증가 • 시간외근로에 대한 부담 증가로 기업 내부의 노동력 활용의 유연성 저해 	<ul style="list-style-type: none"> • 시간외근로수당 할증률 조정 문제 • 능력급화에 대한 공감대 형성 과제 • 공정한 이행 단계와 방법 및 절차
2. 직급제도등 인사제도 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 사무직·생산직 직급의 일체화 내지는 통합의 계기 • 직급승격관리로 기능직 경력관리 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 고직급 고임금화 	<ul style="list-style-type: none"> • 자동승격 요구에 대한 조정문제 • 생산직 승격체계의 확립 과제 • 공정한 평가제도의 도입 및 운영
3. 생산성(동기유발) 측면	<ul style="list-style-type: none"> • 직종별 신분차별해소 효과 	<ul style="list-style-type: none"> • 근태·복무규율의 해이 	<ul style="list-style-type: none"> • 근로시간관리방안의 확립 • 임금과 생산성 연계 방안에 대한 공감대 형성

확보할 수 있을 것이라고 희망하고 있다는 점에서 월급제가 노동자의 여망을 상당 부분 수용할 수 있고 결과적으로 노사화합에 기여할 수 있다는 점을 먼저 지적하고 싶다. 그러나 월급제는 다음과 같은 장·단점이 추정될 뿐만아니라 이행하는 절차와 방법 그리고 월급제를 통해 얻고자 하는 부수적인 요구, 그리고 월급제를 통해 개인과 기업의 발전과 연계시키기 위해 필요한 준비사항들을 간과하고 있다는 점에서 다음과 같은 문제점과 대처 방안을 지적할 수 있다.

2. 발전방안

월급제가 관심을 끌게된 배경은 첫째, 월급제 등의 임금형태를 개선하는 요구가 노조의 임금인상 요구와 맞물려 있다는 점이다. 월급제를 먼저 도입한 기업의 사정은 차치하고서 월급제가 도입되는 과정에서 사무직과의 임금격차를 해소하고 사무직들이 그렇게 한 것처럼 일정 시간의 초과근로시간을 포함시킨 임금을 월급제화 할 것을 요구함에 따라 월급제 요구는 내용의 본질을 보면 새로운 임금인상요구의 성격을 띠고 있다.

둘째, 시급, 혹은 시간당 월급이나 일당 월급제가 월급제로 개편되는 과정에서 월소정 근로시간을 기준으로 지급하는 초과근로수당의 지급형태가 달라지고, 이것에 따라 근로시간, 근무형태 및 임금수준이 맞물려 달라진다는 점이다.

셋째, 월급제 등의 임금형태 개선 요구가 노조의 주도로 제기되어 교섭항목화됨으로써 경영측의 합리적 개선 대안이 수용되기 어려운 여건이 조성되고 있다는 점이다. 따라서 이러한 배경으로 요구되고 있는 월급제가 발전적으로 해소되어 나가기 위해서는 다음과 같은 사항들이 점검되어야 할 것이다.

① 월급제를 시행하면서 이른바 인정 O/T를 산입하여 월급제를 통해 임금인상 효과를 얻고자 하는 의도가 지나치게 강조되고 있는 점에 대한 조정이 필요하다.⁽¹³⁾ 이것이 선례가 된다면 지불능력면에서 문제가 되는 기업의 경우 상당한 부담이 될 수 있기 때문이다. 미국의 경우 월급제(all-salaried work force)가 도입되는 이유로 노조원(non-exempt)과 비노조원(exempt)의 “we versus them” 의식의 극복이 강조되고, 더군다나 월급제는 임금비용을 줄이는 것이 목적이 아니라 충성심과 몰입도를 높이기 위한 것이라는 점과 비교해 볼 필요가 있다.⁽¹⁴⁾ 그리고 월급제 도입으로 임금격차가 해소된다는 측면이 있지만 그것은 곧 다른 계층의 상대적인 임금인상을 부추기게 되므로 연쇄적인 임금인상을 불러일으키는 부담이 될 수도 있다. 따라서 이미 월급제로 이행한 기업에서 그러한 선례가 있었다 하더라도 앞으로 월급제를 검토하게 될 기업은 월급제 이행이 곧 인정 O/T를 산입하는 것으로 등식화하는 것은 근로시간에 대한 원칙을 깨는 것이므로 신중을 기해야 할 것이다. 오히려 근로시간에 대한 원칙을 확립하기 위해서는 우리나라 기업들도 사무직의 인정 O/T 관행을 폐지하고 월급의 임금화를 실행할 수 있도록 대비하여야 할 것이다.

② 월급제 도입 등이 단협요구안으로 시한을 정해 요구되는 형태를 띠고 있으나 추진단계와 절차를 신중하게 결정하여 부작용이 초래되지 않도록 노력해야 한다. 길어야 1년 정도의 기간 안에 수많은 사람의 임금체계와 형태에 변화가 오게 되고, 그 결과 개개인의 처우에 다양한 영향을 미치게 됨에도 불구하고 졸속으로 안을 만들어 추진하게 되면 제도의 이행으로 또다른 불공평과 차별이 초래될 수도 있다는 점을 간과해서는 안될 것이다. 따라서 월급제 도입에 앞서서 준비해야 할 사항, 예컨대 고과제도의 정비등과 같은 사전 준비 사항과 이행에 따른 경과조치 등의 사후 보완 사항을 충분히 검토할 수 있는 단계와

(13) 인정 O/T란 사무관리직에서 실제상황이 어떻든 간에 매월 일정 시간의 초과근로시간이 발생하는 것으로 인정하여 기본급의 일정비율 혹은 일정액을 가산하여 지급하는 임금.

(14) Milkovich, G. T. and Newman, J.T., op. cit., pp.347-350.

절차에 대하여 노사가 협의를 한 후 추진해 나가는 관행을 만들어 나가야 할 것이다.

③ 월급제를 추진하는 목표가 임금격차나 차별을 해소한다는 점에 비중을 두는 점은 이해할 수 있으나 그러한 평등 지향적인 논리가 지나치게 강조가 되어 임금과 생산성의 연계성을 도외시하는 것은 장기적으로 기업에 도움이 되지 못한다는 점에 대한 공감대 형성이 필요하다. 연공적인 임금체계가 평등하기 때문에 모든 임금 항목이 그렇게 되어야 한다는 요구가 지나치게 강조되고 있을 뿐만아니라 개개인의 능력 발휘나 기여도에 따라 임금이 인상되는 능력급이나 성과급적 요소가 포함된 임금체계는 무조건 노동통제를 강화하고 경영측에게만 유리하다는 논리가 강조되고 있다. 능력주의 임금이나 성과급이 궁극적으로는 노동자 개개인의 숙련형성과 다능화, 고기술화, 전문화를 촉진하고 그것이야말로 노동자 개개인이 존엄성을 지니고 가치를 체득하여 자본가의 통제에서 벗어나 질 수 있는 길 중에 하나라는 사실을 간과하고 있다. 또 능력주의 인사는 무조건 경영측에게 유리하고 노동통제를 강화하고, 노조를 약화시킨다는 논리가 강조되면서 지나친 평등이 악평등 내지는 하향 평등이라는 문제점을 야기할 수도 있다는 점이 간과되고 있다. 따라서 능력주의 임금 속에 포함되어 있는 인간화의 원리와 생산성의 원리를 노동자들이 이해할 수 있도록 다양한 노력과 조치를 취해야 할 것이다.

④ 따라서 월급제로 인하여 임금이 인상되고, 임금격차가 해소되고, 노동자의 차별의식이 해소되어 근로의욕이 향상된다면 이것이 생산성으로 연결되도록 보완하는 제도화 노력이 노사 공동으로 추진될 수 있는 여건을 조성해 나가야 한다. 인사사고제도를 정비하고, 교육훈련제도를 강화하고, 관련 작업조직을 재조직하고, 근로의식을 점검하기 위한 노력이 노사공동으로 이루어져야 한다. 월급제가 도입되고 직급이 단일화되면 연례 승급과 교섭 임금인상의 부담이 커지는 것은 당연한 사실이기 때문에 이러한 부담을 흡수하기 위한 다각적인 노력을 노사가 공동으로 추진하는 계기를 마련해 나가야 할 것이다.

⑤ 요컨대 노동자의 장기근속화, 고학력화로 신분상승 욕구가 증대되고, 임금격차를 해소하려는 노조의 임금교섭이 전술적으로 변화하는 추이에 비추어 볼 때 대기업노조를 중심으로 고임금을 실현하기 위하여 노동자 임금의 월급제화 요구와 같은 교섭이슈는 계속적으로 제기될 전망이다. 기업은 고임금-저인건비율을 실현할 수 있는 제도화 노력을 다각도로 모색이 되어야 할 것이다.

단기적 대처에 그치지 보다는 이에 대한 중장기적 대처방안을 모색해 나가야 한다. 노동인력의 다능화, 고기능화, 전문화를 촉진하기 위한 작업조직의 개편, 교육훈련의 강화 등이 지속적으로 추진되어야 할 것이고, 납득할 수 있는 능력급을 실현하기 위해서 고과

제도를 정비하고, 능력주의에 대한 공감대를 높이기 위한 홍보와 교육을 강화하고, 노사가 공동으로 경영효율을 높이기 위한 생산적인 노사관계를 구축하기 위한 노력을 지속적으로 전개해 나가야 할 것이다.

⑥ 끝으로 정부 차원에서도 월급제와 동시에 거론되고 있는 근로시간 단축, 주 40시간제 등의 문제와 관련한 제반 법규의 정비와 보완에 관심을 가져야 할 것이다. 월급제가 도입되는과정에서 필연적으로 통상임금이 인상되는 결과를 초래하는 만큼 시간외근로수당의 부담이 더욱 커지게 될 전망이다. 따라서 시간외임금의 할증률이 적정한지에 대한 검토가 필요할 것으로 보인다. 그리고 월급제화 같은 제도화 이슈에 대해서 건전하고 발전적인 사회적 공감대가 형성될 수 있도록 의견 수렴의 기회를 보다 활발하게 주도해 나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 양병무, 안희탁, 김재원, 박준성(1992), 『한국기업의 임금관리』, 경총 노동경제연구원, pp.220.
- 최종태, 박준성 외, (1990), 『철강산업의 인사제도』, 서울대학교 출판부, pp.115-119.
- 삼성전자소그룹 인사팀, 「삼성전자 보상관리 사례」, 고임금시대의 생산성 향상을 위한 동기유발 전략, 1995년 한국인사관리학회 추계학술발표 자료, pp.91-96.
- 박준성(1995), 『인재육성형 신인사제도』, 비북스, pp.185-261.
- (1995), 『일본적 인사·노무관리의 비밀』, 비북스, pp.141-161.
- 대우조선 노동조합(1995.2), 『95년 단체교섭 요구안』.
- 산업노동조사소(1984), 『임금용어전집』, pp.333-334.
- 日本 노동성 노동통계조사부편, 『임금·노동시간제도의 실태』.
- 白井泰四郎(1992), 『現代日本の勞務管理』, 동양경제신보사, pp.185-192.
- 日經連(1953), 『基本的勞動對策にかんする意見』.
- (1957), 『現下の賃金政策と賃金問題』.
- 西鳴昭, 居樹伸雄(1985), 『賃金制度の新設計』, 日本生産性本部.
- Milkovich, G.T. and Newman, J.M. (1993), Compensation, Homewood, Il., Irwin, pp.4-9.