

# 손해보험의 연봉제, 노동조합의 대안

2000. 2

전국손해보험노동조합  
한국노동사회연구소

## 발간사

1999년은 우리에게 참으로 견디기 힘든 한해였다. IMF의 신탁통치가 시작된 이래 우리나라의 모든 기업들은 낮이 나가 있었고, 각 기업이 앞다투어 구조조정이라는 미명하에 인원감축에만 혈안이 되어버려 우리 노동조합과 노동자들은 죽을 각오로 사용자들에 맞서 싸워야만 했다.

우리 업계에서도 최소한 수천명의 노동형제들이 우리 곁을 떠나갔으며 다행히도(?) 남아있는 우리들에게는 여전히 인원감축과 연봉제를 통한 경비절감이라는 사용자들의 폭압적 논리가 옥죄어 오고 있다.

그러나, 우리는 한데 뭉쳤고 드디어 지난해 5월1일 우리가 꿈에도 갈망했던 손해보험 단일노조의 깃발을 꽂았다. 이는 실로 우리 노동계에 그리 많지 않은 산별 단일노조의 모범이었으며 우리의 힘찬 출발은 결코 사용자들의 억지논리를 분쇄하고도 남으리라.

이미 우리 업계의 현실을 돌이켜 보면 일부는 힘의 논리에 의한 사용자의 일방적 의사표시로 이미 연봉제를 시행하고 있는 회사도 있다. 나머지도 호시탐탐 기회를 노리며 그 시행의 시기만을 저울질하는 태도를 보이고 있음이 주지의 사실이다.

지난해 하반기 우리 손해보험 노조가 출범시킨 연봉제 대책위는 어려운 여건 속에서도 업계 노동자들의 연봉제에 대한 의식조사와 우리 업계에 과연 어떠한 형태의 임금제도가 적절할 것인가에 대한 진지한 연구를 하였다. 이제 그 연구 결과를 이 책자에 담아 우리 주장의 논리적 타당성을 확보하고 사용자측과 당당히 대화에 나서고자 한다.

우리는 노동자를 생산기계화 하는, 인간성을 도외시한 연봉제라는 미국식 자본주의를 온몸으로 거부한다. 대망의 2000년! 우리는 사용자들이 우리를 힘으로 누르려 한다면 단호히 투쟁하여 연봉제 도입기도를 박살 내고야 말 것이다. 특히 강압적 분위기로 직원들을 압박하여 일방적으로 연봉제를 시행하려 하는 일부 회사들은 결코 그냥 용납치 않을 것임을 밝혀두며, 금년도 교섭을 통해 노동조합의 합리적 요구를 그들이 반드시 수용토록 만들고야 말 것이다.

이

올 한해는 우리 손보노조가 당당하고 올바르게 뿌리내릴 수 있는 원년으로 자리 매김 할 것임을 확신하며 끝으로 이 책이 발간되기까지 노력을 아끼지 않으신 연봉제 대책위 김효웅 위원장과 간부 여러분, 노동사회연구소의 이민영 연구실장님과 인수범 연구위원께 진심으로 감사 드린다.

2000년 2월 10일

전국손해보험노동조합 위원장 박 조 수

## 업종별 단일노조의 정책역량 강화의 초석이 되길

IMF 경제위기 상황에서 DJ정부의 신자유주의 시장경제 이데올로기에 고무된 사용자들은 앞다투어 연봉제를 도입·적용하기 시작했다. 연봉제가 미칠 악영향, 객관적인 평가제도 수립 등에 대한 치밀한 검토도 없이, 사용자들은 마치 연봉제가 IMF극복과 기업 경쟁력 강화의 만능약인양 신봉한 것이다.

그러나 연봉제 도입의 이면에는 노동조합 약화, 노동자간의 극한적 경쟁의식 유발, 그리고 사용자의 구미에 맞는 개별적 임금지급과 임금격차 확대가 숨어있는 것을 우리는 알고 있다. 특히 사무직에서 IMF 이후 극심한 경쟁강화로 인한 고용 불안과 위기의식, 과로사의 급증은 이러한 사실을 반증하고 있는 것이다. 그러면 서도 노동조합은 수세적 입장에서 별 다른 대응을 하지 못한 것이 사실이었다. 그것은 그간 노동조합 활동이 임금 및 복리후생 증진이라는 좁은 울타리에 갇혀 정책대안 제시에 소홀한 것에 따른 당연한 귀결이 아닌가 생각된다.

손해보험사에서도 대부분의 기업에서 연봉제 논의가 이루어지고 있으며, 일부 기업에서는 과장급 이상, 영업직원에 대해 연봉제를 실시하고 있다. 이에 전국손해보험노동조합은 업종별 단일노조 건설 첫해에 ‘연봉제 공동대응책 마련’을 주요 사업으로 결정하였고, 구체적으로 ‘임금 및 인사제도 개선을 위한 특별위원회’를 구성하고 ‘노동사회연구소’와 연구프로젝트 계약을 체결하였다. 이는 노동조합운동에서 매우 중요한 의미를 지닌다고 생각한다. 그간 기업별 노조에서 이러한 정책 사업을 벌이기에는 노동조합의 역량과 재정상 거의 불가능했던 것이 업종단일노조로 뭉치면서 비로소 가능해진 것이었다. 또 산별노조 건설의 목적인 조직력 강화와 더불어 정책역량 확보라는 방향을 현실적으로 구체화하는, 진일보한 운동의 가능성을 보여준 것이라는 자부심을 갖게 한다.

그간 연구소 전문위원들은 약 5개월 동안 손보노조내 14개 지부의 임금대장·단체협약 등 임금관련 각종 자료 검토, 각 노조간부들을 통한 손해보험 업종의 특

성에 대한 면접조사, 각 직무담당자와의 직무분석을 위한 면접조사를 실시했다. 또한 약 2주에 한번 정도 특위위원들과 회의를 가졌으며, 「연봉제의 실태와 문제점」, 「한국후지쯔 및 콤팩사의 연봉제 실태와 평가」, 「연봉제 도입의 법률적 문제점」, 「설문조사 결과분석」 등의 발표토론 모임도 가졌다.

이러한 과정과 수많은 회의를 통해 이 결과물을 만들어낸 노동사회연구소의 이민영 연구실장과 인수범 연구위원에게 진심으로 감사를 보낸다. 또한 단위지부의 바쁜 일정 속에서도 연대와 정책대안 마련이라는 공동의 목적을 위해 땀방울을 흘린 서동필(현대해상위원장), 이호성(대한재보위원장), 이상재(국제화재), 이재근(서울보증), 최성열(LG화재), 박정규(현대해상), 채유리(손보노조 전문위원) 동지 등 특위위원들이 이 책자를 잉태한 주인공일 것이다.

2000년 2월 10일

전국손해보험노동조합 '임금특위' 위원장 김효웅

## 머리말

IMF 관리체제에 들어선 이후 기업에서는 정리해고와 임금삭감 및 동결, 그리고 임금체계 개편 등 다각적인 경영합리화 시도를 하고 있다. 이런 가운데 기업의 임금·인사제도 전반의 변화를 의미하는 연봉제가 도입되고 있기도 하다. 손해보험 업계의 경우도 예외는 아니다.

대부분의 손해보험사에서 연봉제 안을 만들고 있는 중이거나 노사간 논의가 진행되고 있는 상태이다. 연봉제가 노동자의 근로조건과 고용, 노동조합의 조직력에 미칠 영향을 고려해 볼 때 대응방안을 마련하는 것은 손해보험노조의 핵심 과제가 되고 있다.

이 연구는 손해보험노조의 연봉제 대응방안을 마련하기 위해 1999년 9월부터 시작되었다. 연구팀은 연구진 2인과 손해보험노조 임금정책특별위원회 성원들로 구성되었다. 연구팀은 설문조사, 면접조사 등 실태조사를 하였고, 핵심적인 쟁점사항에 대해 진지한 토론을 벌였다. 이 보고서는 이런 조사와 토론의 산물이다.

연구팀이 내린 결론은 손해보험노조가 가능한 한 회사측의 연봉제 도입을 저지해야 한다는 것이다. 연봉제가 도입될 경우 노동조합의 조직력뿐만 아니라 장기적으로 기업의 효율성에도 심각한 위협이 될 수 있기 때문이다. 그러나 노동조합이 연봉제에 대한 단순히 반대하는 것이 아니라, 현재의 임금·인사제도의 문제점을 개선하는 방향을 택할 것을 연구팀은 권고하고 있다.

보고서는 6개의 장으로 구성되어 있다. 1장은 연구목적과 방법이고, 2장은 연봉제 실태와 유형을 다루며, 3장은 손해보험사의 연봉제 실태를 살펴본다. 4장은 설문조사 결과를 분석하고, 5장은 손해보험노조의 연봉제에 대한 대안을 제시하며 6장은 조직력·투쟁력 강화를 위한 노동조합의 개혁과제를 제안하고 있다.

이 보고서를 만들기 위해 수고해 준 이민영 연구실장, 인수범 연구위원에게 감사드린다. 그리고 회의와 토론을 통해 보고서의 줄기를 만드는 데 도움을 준 손해보험노조 임금정책특별위원회의 구성원들과 현장간부들에게 감사의 인사를 전하고 싶다. 아무쪼록 이 보고서가 손해보험 노동조합운동의 발전에 기여하기를 바란다.

1999년 2월 10일

한국노동사회연구소 소장 이원보

## <차 례>

발간사 .....	2
업종별 단일노조의 정책역량 강화의 초석이 되길 .....	4
머리말 .....	6

### <연구결과 요약>

1. 연구의 출발점 .....	13
2. 손해보험 임금·인사제도의 특성 .....	14
3. 설문조사결과 분석 .....	17
4. 손해보험노조의 대안 .....	22
5. 노동조합의 개혁 .....	26

### 제1장. 연구목적과 방법

1. 연구의 출발점 .....	29
2. 연구방법 .....	29

### 제2장. 연봉제 실태와 문제점

1. 연봉제란 무엇인가 .....	31
2. 연봉제 도입실태 .....	32
3. 연봉제 유형 .....	33
4. 연봉제와 노사관계 .....	34

### 제3장. 손해보험의 임금·인사제도와 연봉제

1. 손해보험사 개요 .....	36
2. 손해보험사의 임금·인사제도 .....	38
3. 손해보험사 연봉제 실태 .....	46



## 제4장. 설문조사결과 분석

1. 근로조건 .....	61
2. 임금·인사제도 .....	65
3. 연봉제 .....	69
4. 노조활동 평가 .....	73
5. 사회의식 .....	75
6. 요약 .....	77

## 제5장. 손해보험노조의 대안

1. 임금·인사제도의 개선 .....	79
2. 불가피하게 연봉제를 도입할 경우 .....	85
3. 단체협약 체결 .....	88

## 제6장. 노동조합의 개혁과제

1. 임금격차의 축소 .....	94
2. 활동영역의 확대 .....	95
3. 교섭권 위임과 공동투쟁의 확대 .....	96
4. 자원과 인력의 집중 .....	97
5. 산별노조 건설 추진 .....	98

<표차례>

<표 1> 손해보험 임금결정 요인 .....	16
<표 2-1> 임금체계 유형비교 .....	31
<표 2-2> 임금지불 형태 .....	32
<표 3-1> 손해보험사 현황(1999년 9월 30일 현재) .....	37
<표 3-2> 손해보험노조 현황(1999년 2월 25일 현재) .....	38
<표 3-3> 손해보험 임금결정 요인 .....	43
<표 3-4> 업적평가의 예(대한재보험) .....	45
<표 3-5> 손해보험사 연봉제 도입 현황 .....	46
<표 3-6> 평가등급별 분포 .....	48
<표 3-7> 평가계수와 업적가급의 인상률 .....	48
<표 3-8> 평가등급의 인원구성비와 고과가감율 .....	49
<표 3-9> 고과항목별 배점 .....	50
<표 3-10> 인원배분율 1(1999년 7월) .....	52
<표 3-11> 인원배분율 2(2000년 7월) .....	52
<표 3-12> 업적연봉 조정계수 .....	52
<표 3-13> 인센티브 지급계수 1(업무, 지원, 보상 부문) .....	53
<표 3-14> 인센티브 지급계수 2(영업 부문) .....	53
<표 3-15> 업적연봉 평가제도 .....	53
<표 3-16> 평가등급별 인원비율 .....	54
<표 3-17> 평가등급별 상여금 차등수준 .....	54
<표 3-18> 종합평가 등급별 구성비 .....	56
<표 3-19> 연봉제 평가등급 인원구성과 평가계수 .....	57
<표 3-20> 평가결과의 비중 .....	58
<표 5-1> 기술신용보증기금의 상향평가제도 .....	81
<표 5-2> 대한화재해상보험의 다면평가표(상사평가용) .....	82

## <그림차례>

<그림 1> 근속년수별 임금구조 .....	15
<그림 2> 임금수준에 대한 의견 .....	18
<그림 3> 인사제도에 대한 의견 .....	18
<그림 4> 인사고과에 대한 의견 .....	19
<그림 5> 귀하의 연봉제에 대한 입장은? .....	19
<그림 6> 연봉제에 관한 여러 주장에 대한 의견 .....	20
<그림 7> 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다 .....	20
<그림 8> 연봉제에 대한 노동조합의 대응방향 .....	21
<그림 9> 사회의식 .....	22
<그림 3-1> 근속년수별 임금구조 .....	40
<그림 3-2> 대졸 이상 근속년수별 임금구조 .....	41
<그림 3-3> LG화재 근속년수별 임금구조 .....	42
<그림 4-1> 응답자의 속성 .....	60
<그림 4-2> 귀하의 평균 출근시간은? .....	61
<그림 4-3> 귀하의 평균 퇴근시간은? .....	62
<그림 4-4> 한달 평균 시간외 근무시간은? .....	62
<그림 4-5> 귀하가 느끼는 직업병 증상은? .....	63
<그림 4-6> 업무능력을 향상시키기 위한 교육훈련 기회 .....	64
<그림 4-7> IMF 이후의 변화 .....	64
<그림 4-8> 임금수준에 대한 의견 .....	65
<그림 4-9> 임금·인사제도에서 가장 시급히 개선되어야 할 사항 .....	66
<그림 4-10> 현재 승진기준-1순위 .....	67
<그림 4-11> 바람직한 승진기준-1순위 .....	67
<그림 4-12> 인사제도에 대한 의견 .....	68
<그림 4-13> 인사고과에 대한 의견 .....	69
<그림 4-14> 바람직한 임금결정기준-1순위 .....	70
<그림 4-15> 귀하의 연봉제에 대한 입장은? .....	70
<그림 4-16> 연봉제에 관한 여러 주장에 대한 의견 .....	71

<그림 4-17> 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다 .....	72
<그림 4-18> 연봉제에 대한 노동조합의 대응방향 .....	72
<그림 4-19> 노조활동 평가 .....	73
<그림 4-20> 노조활동에 관한 주요사항 결정방식은? .....	74
<그림 4-21> 노조의 의사결정이 자주적으로 이루어지는가? .....	74
<그림 4-22> 노조의 과제-1순위 .....	75
<그림 4-23> 사회의식 .....	76

# <연구결과 요약>

## 1. 연구의 출발점

○ 기업측의 임금체계정책 목표를 한 마디로 말하자면 ‘노동자들간 경쟁의 촉진을 통한 생산성 향상’임.

- 직능급제도는 이런 기업측의 임금체계정책 목표를 실현하기 위해 설계된 제도이며, 연봉제는 그것을 극대화하기 위한 것임.

- 직능급제도와 연봉제는 기업의 능력평가에 기초하여 임금과 승진을 차별화하는 제도라는 점에서는 동일하지만 연봉제의 경우 구인사제도보다 임금결정이 개별화되고, 임금수준이 차별화됨.

○ 노동조합의 입장에서는 연봉제가 노동자들간 경쟁의 격화와 연대의 훼손, 임금·근로조건 악화, 삭막한 직장분위기를 초래할 것을 우려하지 않을 수 없음.

- 또한 연봉제가 실시될 경우 임금수준 결정에서 노동조합이 끼여들 틈이 없게 되고 결국 노동조합의 존재의의가 없어질 것을 우려함.

- 더욱이 인사고과에 따른 임금의 차별화가 곧 성과가 낮은 사람들에 대해 “여기서 나가라”는 압력으로 작용할 것을 우려함.

○ 손해보험업계에도 IMF 이후 연봉제 도입 시도가 확대되고 있음.

- 제일화재, 국제화재, 동양화재 등에서 연봉제가 도입되었고 다른 경우에도 기업측에서 연봉제를 도입하고자 하는 의도를 드러내고 있음.

- 이런 조건에서 기존 임금·인사제도의 특성, 연봉제에 대한 조합원의식 등에 대한 분석에 근거하여 노동조합의 대안을 마련하고자 하였음.

## 2. 손해보험 임금·인사제도의 특성

○ 우리가 연봉제에 대해 입장을 정하기 위해서는 두 가지가 밝혀져야 함. 먼저 손해보험의 임금체계가 어떤 성격을 가지고 있는가 하는 것임. 다음으로는 객관적인 평가에 따른 임금차등이 가능한가 하는 것임.

- 현재의 임금체계가 능력이나 성과에 관계없이 근속년수가 늘어나면 임금이 올라가게 되어 있다는 것이 연봉제를 도입하는 중요한 근거이기 때문임.
- 다음으로 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다는 것 역시 연봉제 도입의 중요한 근거임. 만일 객관적인 평가가 불가능할 경우 평가를 통해 임금수준을 큰 폭으로 차등하는 연봉제는 노동자들에게 수용되기 힘들며, 결국 조직력을 약하게 하여 효율성도 떨어뜨릴 수 있음.

### 1) 손해보험 임금체계의 성격

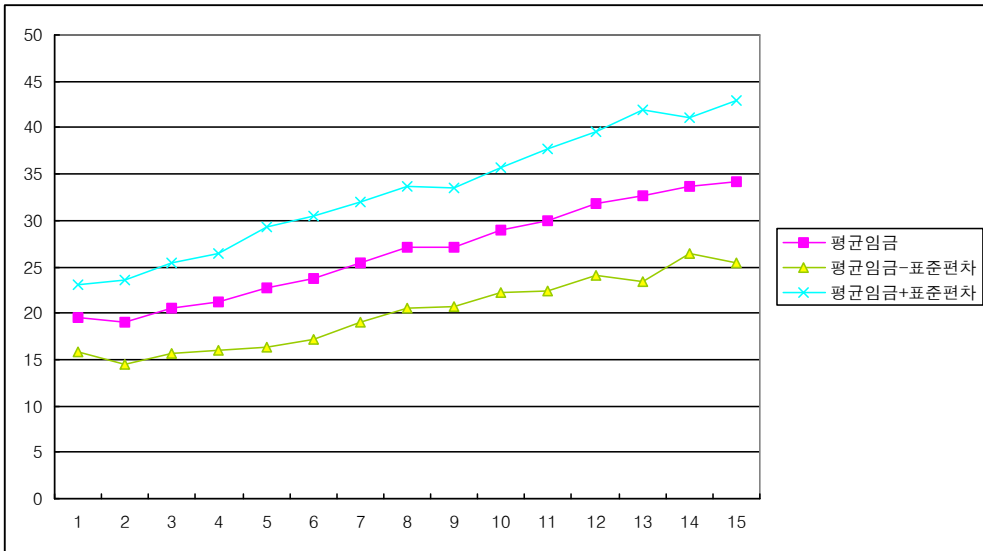
○ 먼저 손해보험의 근속년수별 임금구조를 살펴보고자 함. 여기에서 임금수준은 연임금총액으로 계산한 것임.

- 손해보험의 경우 근속년수가 증가함에 따라 임금이 증가하는, 우리나라 임금체계의 일반적인 특성을 가지고 있음.
- 그러나 중요한 점은 근속년수가 같다고 하여 같은 임금을 받지 않는다는 것임. 표준편차가 보통 연 400만원에서 900만원 정도이고 근속년수가 길수록 더욱 커지는 양상을 보이고 있음.

○ 표준편차는 각 개인들이 임금이 평균값과 어느 정도 차이를 보이는가를 드러내는 것임. 예를 들어 표준편차가 500만원이라는 것은 각 개인들의 임금은 일반적으로 평균값보다 500만원이 적을 수도 있고 많을 수도 있다는 것임.

- 결국 근속년수가 늘어나면 임금도 높아지지만 모든 사람들의 임금이 다 같이 올라가는 것은 아님.
- 그리고 근속년수가 늘어날수록 개인별 임금차이는 더욱 커짐.

<그림 1> 근속년수별 임금구조



○ 그러면 왜 이런 결과가 나오는 것인가. 승진효과 때문임.

- 먼저 손해보험의 임금체계는 직급별 호봉제이고 승진효과가 근속효과보다 크게 설계되어 있음. 직급승진에 따른 임금차이가 근속에 따른 임금차이보다 큰 것임.
- 그리고 모든 사람에게 동일하게 적용되는 근속년수와 달리 승진은 매우 차별적임. 어떤 사람은 고속승진을 하는 반면, 어떤 사람은 승진이 제한됨.

○ 이것을 확인하기 위해 손해보험에서 임금이 어떤 기준에 의해 결정되는가를 회귀분석을 통해 알아보았음.

- 손해보험에서 임금을 결정하는 요인은 근속년수, 나이, 성, 학력, 직급(승진) 등 이라고 할 수 있음. 그런데 여기에서 수치(표준화 계수)가 클수록 중요한 요인임.
- 결국 나이나 근속년수보다 직급(승진)이 임금결정에서 중요한 요인이라는 것이 드러남.

&lt;표 1&gt; 손해보험 임금결정 요인

	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의도
상수	12.896		27.855	0.000
근속년수	0.229	0.125	9.627	0.000
나이	0.136	0.110	6.457	0.000
남성(더미)	0.999	0.062	4.134	0.000
대졸(더미)	3.060	0.199	14.029	0.000
대학원졸(더미)	2.923	0.082	8.457	0.000
전문대졸(더미)	0.380	0.014	1.549	0.121
대리(더미)	5.017	0.300	28.494	0.000
과장(더미)	11.134	0.448	41.325	0.000
차장(더미)	14.522	0.318	32.742	0.000
부장(더미)	14.955	0.167	20.255	0.000

주: 조정  $R^2$  0.740. F값 1220.591.

○ 결국 손해보험의 임금체계는 연공급이라고 할 수 없음. 승진이 중요한 임금결정 요소이며 거기에 연공이 일정하게 결합되는 임금체계, 곧 직능급임.

## 2) 임금·인사제도 운영실태

○ 그러면 승진은 무엇에 의해 결정되는가. 승진을 결정하는 가장 중요한 요인은 인사고과 결과라고 할 수 있음.

- 그러나 인사고과제도는 객관성과 공정성을 결여하고 있고, 사용자의 독단에 의해 좌우됨. 예를 들어 성실성과 같이 객관적인 평가가 어려운 항목이 작지 않은 비중을 차지하게 하여 사용자에게 대한 종속적 태도를 강요한다거나, 인사고과가 분명한 근거 자료도 없이 상사에 의해 비공개적으로 시행되는 경우가 태반임.

- 특히 당사자와 노조는 인사고과제도의 개폐나 시행과정에 거의 참여하지 못하고 있음.

- 이에 따라 인사고과제도는 사용자의 노동통제를 강화하고, 노동자간 경쟁을 심화하는 제도적 장치 구실을 함.



○ 손해보험의 경우에도 이와 크게 다르지 않음. 노동자들은 현행 인사제도가 여러 가지 면에서 심각한 문제점을 가지고 있다고 지적했음.  
 - 노동자들은 인사, 인사고과가 일방적이고 상사의 주관적인 의사에 따라 결정되며 그 결과가 공개되지 않는 등 여러 가지 문제점을 가지고 있다고 지적했음.

○ 그러면 왜 이런 결과가 초래되었는가. 우선 기업측의 의지와 능력 부족을 들 수 있음. 예를 들어 기업측의 노동자들과 노동조합의 참여를 거부하였기 때문에 인사제도가 여러 과행성을 드러낸 것임.

- 좀더 근본적인 문제는 손해보험 노동자들의 경우 예를 들어 증권업이나 자동차 판매업처럼 능력이나 성과가 객관적인 수치로 나타나지 않으며, 성과가 개인이 아니라 집단의 것이라는 데 있음.

- 본사관리업무나 보상의 경우는 물론이고 영업의 경우에도 업무성과를 객관적으로 평가하기 매우 어려움. 예를 들어 영업실적은 영업소의 위치나 특성(보험설계사조직 등)에 의해 크게 좌우됨. 소장의 능력이나 노력이 미치는 영향은 오히려 부차적일 수 있음.

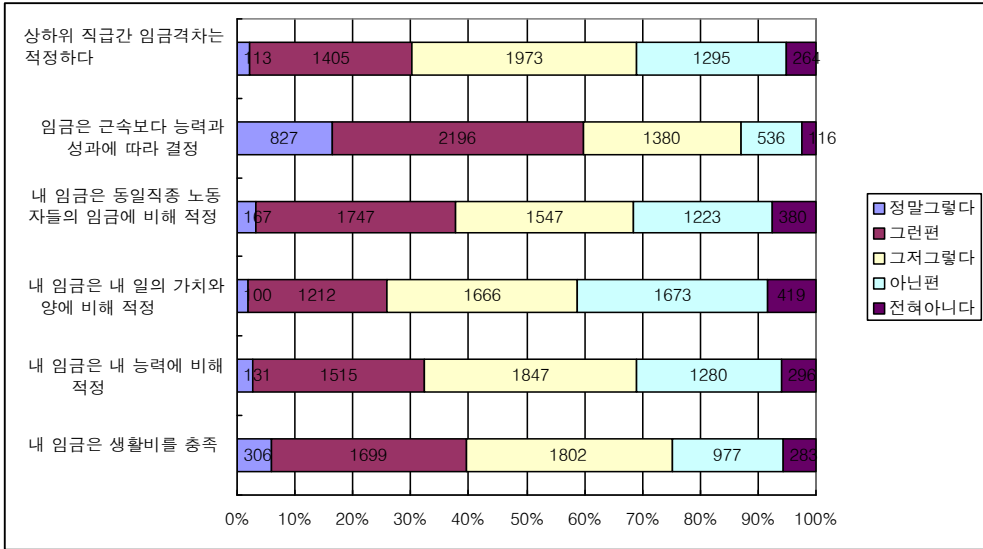
- 이런 점들을 반영하여 대다수 노동자들은 자신이 맡고 있는 업무의 특성상 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하지 않다고 생각하고 있음.

### 3. 설문조사결과 분석

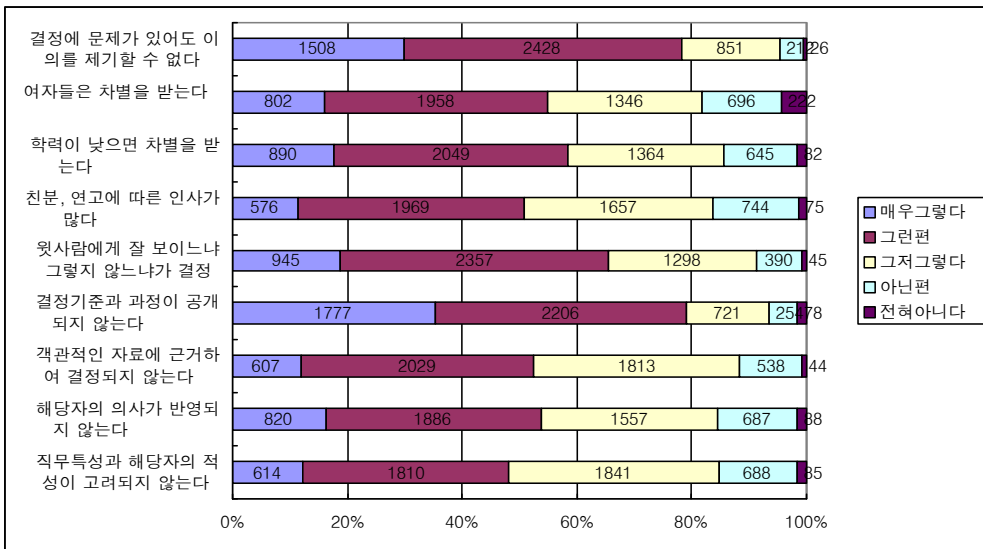
○ 손해보험 노동자들은 임금수준에 대한 불만도는 그리 높지 않았음. 하지만 노동강도나 업무량에 비하면 임금수준이 그리 높지 않은 편이라고 생각하였음.

- 임금수준에 대한 상대적인 만족은 특히 노동자들의 요구가 고용안정으로 집약되는 상황이기 때문이기도 할 것임.

<그림 2> 임금수준에 대한 의견



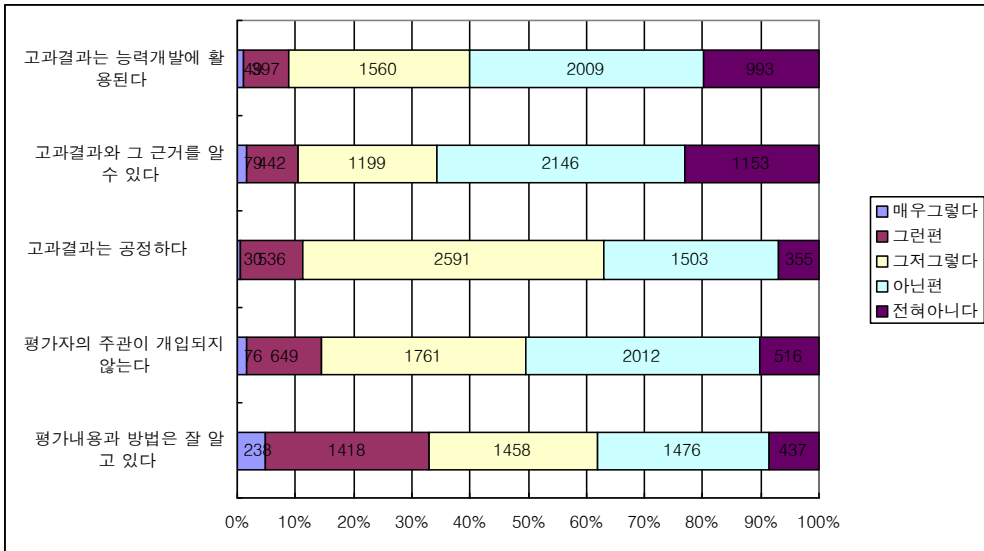
<그림 3> 인사제도에 대한 의견



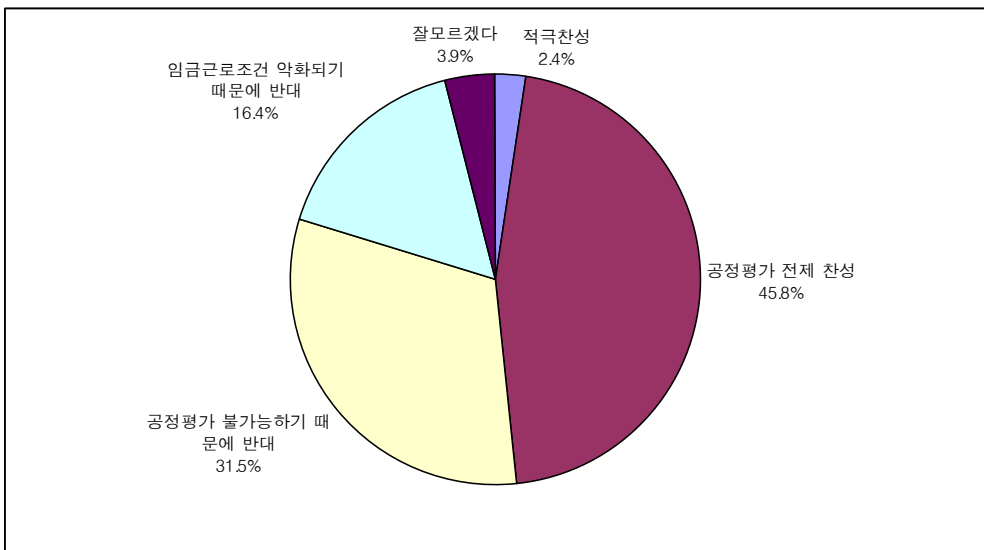
○ 노동자들은 현재의 인사, 인사고과가 일방적이고, 기준과 과정이 공개되지 않으며, 성과 학력에 따른 차별이 존재하고, 윗사람에게 잘 보이느냐 그렇지 않느냐에 따라 좌우되는 등 여러 가지 문제점을 가지고 있다고 지적했음.

- 이후 임금을 결정하는 데서 능력과 성과 위주로 할 것을 요구하였음.

<그림 4> 인사고과에 대한 의견

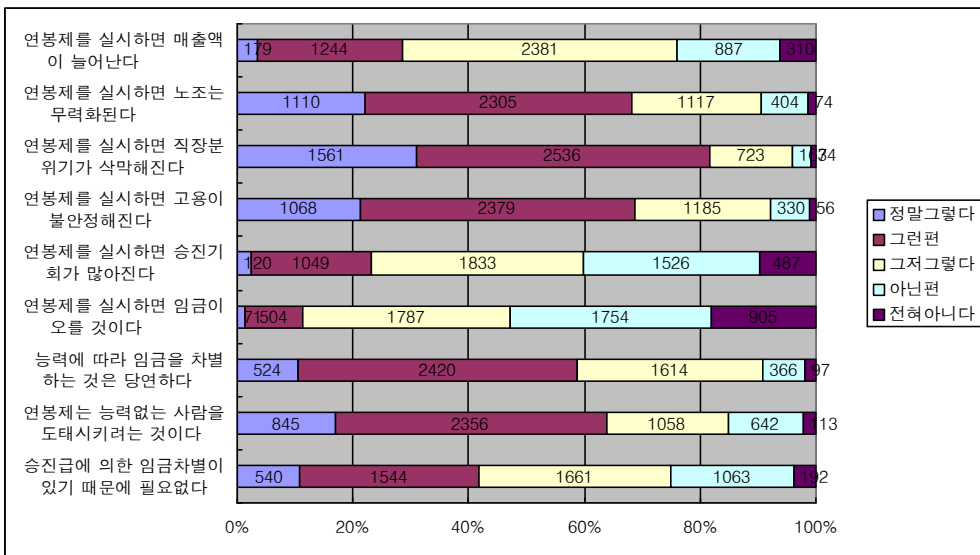


<그림 5> 귀하의 연봉제에 대한 입장은?

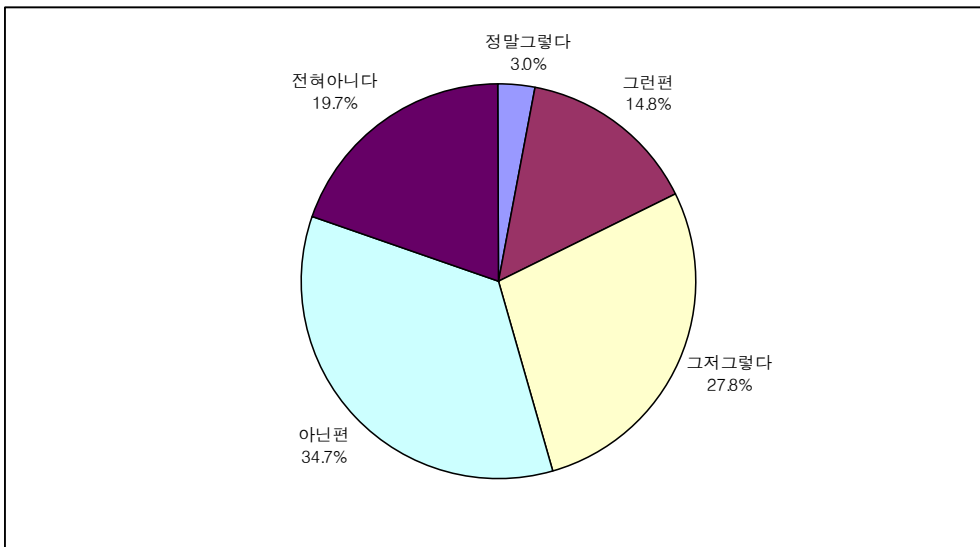


- 그러나 노동자들은 연봉제에 대해서는 유보적인 입장을 취했음.
- 여기에서 노동자들이 생각하는 ‘능력’은 기업측이 일방적으로 판단하고 요구하는 ‘능력’이 아니라 ‘객관화된 진정한 의미의 능력’이라는 것을 알 수 있음.

<그림 6> 연봉제에 관한 여러 주장에 대한 의견



<그림 7> 내 업무의 특성상 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다



○ 노동자들은 연봉제가 고용안정, 직장분위기, 노동조합 조직력 등에 매우 부정적인 영향을 미치리라고 생각했음.

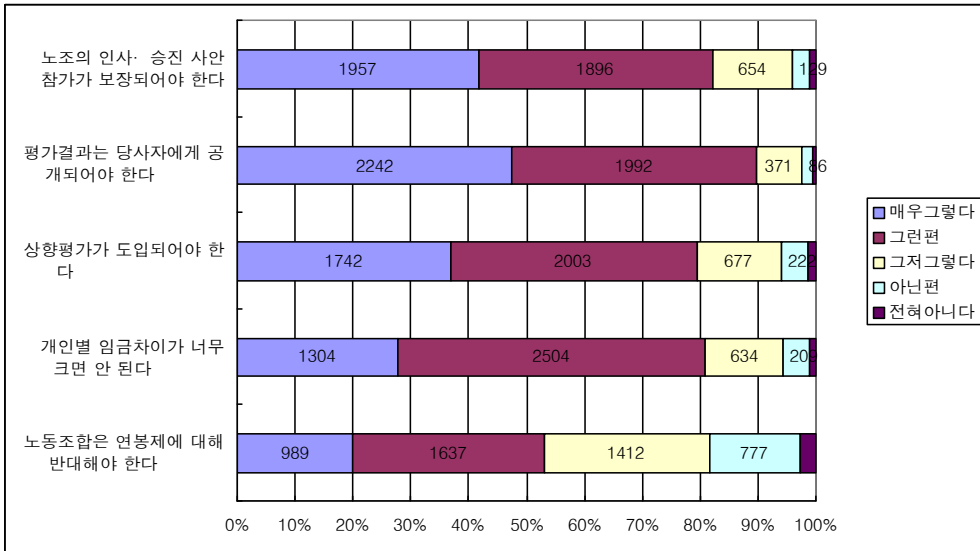
- 이미 승진에 의한 승진차별이 있기 때문에 연봉제를 도입할 필요가 없다는 의견도 많았음.

- 연봉제 실시를 위한 핵심 전제라 할 수 있는 객관적 평가를 통한 임금차등이 가능한가에 대해서도 부정적인 의견이 많았음.

○ 노동자들은 노동조합이 연봉제에 대해 강경하게 대응하도록 요구했음.

- 연봉제를 도입할 경우에는 개인별 임금차이가 너무 크면 안되고 상향평가의 도입, 평가결과의 공개, 노동조합의 인사참여 등의 보완장치가 도입되어야 한다고 생각했음.

<그림 8> 연봉제에 대한 노동조합의 대응방향

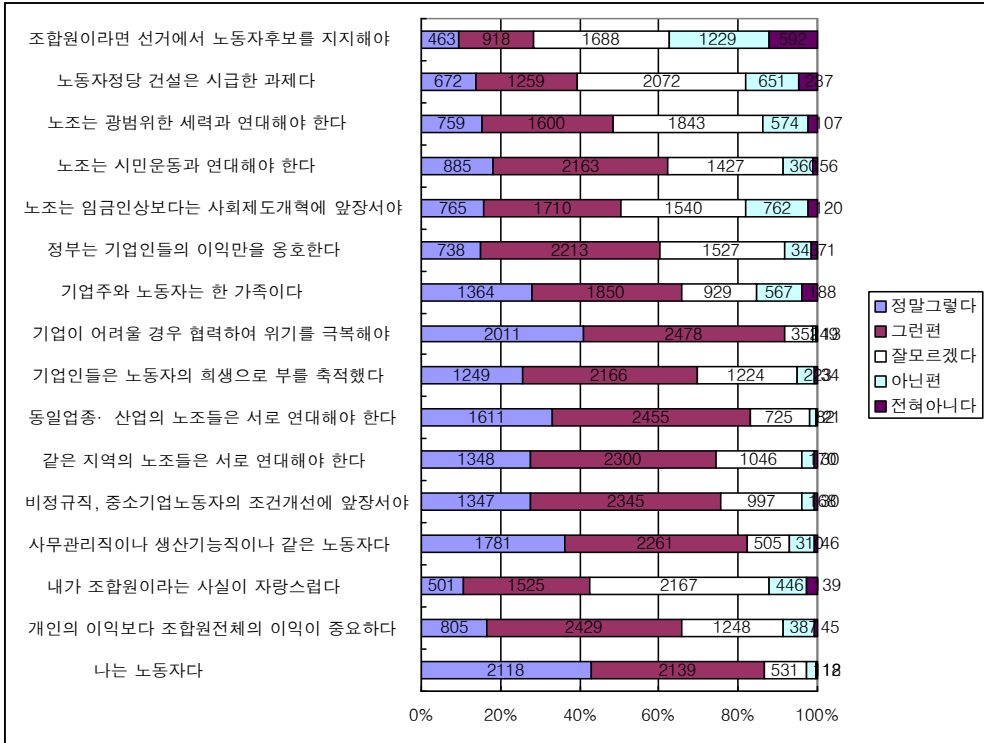


○ 노동자들의 사회의식의 특징은 예를 들어 제조업 노동자들과 크게 다르지 않았음.

- 손해보험 노동자들이 예를 들어 “투쟁성이 부족하다”면 그것은 다분히 기업측의 통제방식과 같은 ‘조건의 차이’에서 기인하는 것일 수 있음.

- 이것은 간부들이 어떻게 활동하느냐에 따라 노조의 조직력이 달라질 수 있다는 것을 의미하기도 함.

<그림 9> 사회의식



## 4. 손해보험노조의 대안

### 1) 기본방향

○ 설문조사 결과 나타난 노동자들의 의사와 요구를 존중하여, 인사제도의 획기적인 개선을 전제로 하여 성과배분제도의 도입을 추진함.

- 이미 연봉제가 도입되어 있는 경우에도 이런 방향으로 제도를 개선함.

○ 인사제도를 개선함.

- 노사동수 평가위원회를 구성함.
- 인사위원회에 노동조합이 참여함.
- 평가의 객관성·공정성 확보를 위해 평가결과를 공개함. 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 높임. 능력평가의 30% 이상을 상향평가로 함.

- 성과배분제도를 도입함.
- 재원은 별도로 마련함.
- 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 함.

## 2) 인사제도 개선

### (1) 평가위원회 구성

- 노사동수의 평가위원회를 구성함.
- 이는 평가의 공정성·객관성 확보를 위해 필요함.
- 이후 임금을 성과와 연계할 경우 평가제도의 개선은 더욱 중요한 과제가 될 수 밖에 없음.

- 평가위원회는 다음과 같은 역할을 담당함.
- 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

### (2) 평가의 공정성·객관성 확보

- 객관적이고 공정한 평가가 이루어지도록 평가요소를 재정비해야 함.
  - 예를 들어 부서장 임의사항과 같은 평가요소는 없애야 함.
  - 평가를 성과를 중심으로 하여야 함. 특히 임금 결정은 객관적인 성과를 기준으로 하여야 함.
  
- 평가결과를 당사자에게 공개해야 함.
  - 업적평가뿐만 아니라 능력평가 결과도 공개해야 함.
  
- 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 높여야 함.
  - 단순히 일정 학점을 이수한 사람들에게 승진 자격을 부여하는 것이 아니라 능력평가의 일정 부분을 교육훈련 평가로 채우는 것임.
  
- 상향평가제도를 도입해야 함.
  - 동료평가는 도입하지 않는 것이 좋음. 동료평가는 조직력을 약화시킬 우려가 있음.
  - 일단 차장급 이상을 대상으로 함.
  - 평가요소는 개혁성, 인화단결, 직무지식, 리더십, 업무추진력 등으로 함.
  - 능력평가 가운데 30% 이상을 반영해야 함.

### (3) 노동조합의 인사위원회 참여 보장

- 인사위원회를 노사동수로 구성함. 인사위원회는 다음 사항을 심의·결정함.
  - 채용
  - 승진
  - 승급
  - 휴직
  - 전직
  - 전보
  - 배치전환
  - 포상



- 징계
- 해고
- 각종 인사관리 규정의 신설과 폐제

### 3) 성과배분제도의 도입

- 노동자들에 대한 동기부여를 위해 성과배분제도를 도입함.
  - 재원은 별도로 마련함. 임금인상분의 일부를 활용하지 않음.
  - 기준은 경상이익으로 함. 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 함.
  - 점유율, 매출액, 원수대비 이익률 등을 종합하여 기준으로 삼을 수도 있으나 복잡하며, 객관성을 갖기 어려움.
- 성과급은 조직성이나 개인성과 기준으로 배분할 수 있음.
  - 조직성과만을 기준으로 할 경우 집단성을 높일 수 있으나 개인의 노력이 반영되지 않음.
  - 개인성과만을 기준으로 할 경우 집단성이 약화될 수 있음.
  - 따라서 조직성과 50%, 개인성과 50%를 기준으로 배분하는 것이 바람직함.
- 성과급의 격차가 연봉의 5%를 초과하지 않도록 함.

### 4) 불가피하게 연봉제를 도입할 경우

- 과장급 이상을 대상으로 연봉제를 실시할 수 있음.
- 이 경우 기본급과 정기상여금, 고정적 수당을 연봉으로 전환함.
  - 기존의 임금을 조정하지 않고 그대로 전환함.
  - 호봉승급분은 근속수당으로 전환함.
  - 연봉의 90%를 기본연봉으로, 10%를 성과가급으로 함.
- 여기에서 기본연봉은 평가에 의해 좌우되지 않는 기본급임.

- 성과가급은 업적평가에 의해 결정되는 부분임.
- 연봉제는 증액식, 비누적식으로 실시함.
- 평가에 따른 임금격차가 연봉의 5%를 초과하지 않도록 함.

## 5) 단체협약 체결

- 성과배분제도나 연봉제를 도입할 경우에는 다음과 같은 사안에 대해 반드시 단체협약을 체결해야 함.
  - 인사제도
  - 적용대상
  - 성과배분의 기준
  - 성과배분방법
  - 연봉 결정방법
  - 연봉제 유형
  - 임금격차의 한계

## 5. 노동조합의 개혁

### 1) 임금격차의 축소

- 손해보험노조가 단일노조 구실을 하기 위해서는 임금격차의 축소를 위한 활동을 전개해야 함.
  - 기본방식은 임금이 낮은 사람의 임금수준을 끌어올리는 것임. 이를 위해서는 업계의 최저임금 기준을 정하고 강제해야 함.
  - 현재의 조건에서 그 기준은 평균값에서 표준편차를 뺀 임금수준으로 설정하는 것이 좋을 것임.
  - 일단 사원 연 1500만원, 과장 3000만원을 최저기준으로 삼을 수 있음.

## 2) 활동영역의 확대

- 손해보험 노동조합이 현재 요구되고 있는 다양한 활동 내용을 담아내는 것은 절실한 과제임.
- 예를 들어 임금인상투쟁은 임금수준 인상만이 아니라 임금격차 축소를 지향해야 함. 이를 위해서는 최저임금 요구가 임금인상투쟁의 주요한 내용 가운데 하나가 되어야 함.
- 조직력 강화를 위한 활동의 초점은 무엇보다 미조직 노동자들의 조직화이어야 함. 보험설계사 조직화를 고려해야 함.
- 손해보험의 경우 직업훈련이 중요한 과제임. 특히 전문성이 노동과정에서 중요한 역할을 하는 손해보험의 경우 더욱 그러함.
- 정책참가, 경영참가제도를 통해 정책결정 과정에 대한 노동조합의 개입력을 높여야 함.

## 3) 교섭권 위임과 공동투쟁의 확대

- 교섭력 강화와 산별노조 건설을 위해 공동교섭·투쟁이 추진되어 왔음. 공동교섭·공동투쟁의 위력은 위기상황에서 더욱 잘 드러났음.
- IMF 이후 1998-99년은 특히 조직력이 취약한 노동조합들의 경우 임금·근로조건 악화를 수용할 수밖에 없는 상황이었음.
- 하지만 보건의료노조는 공동교섭·공동투쟁을 통해 오히려 임금을 인상했을 뿐만 아니라 정부와 자본측의 일방적 구조조정정책을 무력하게 하고 비정규직 축소와 인력확보 등 고용안정, 인사·승진제도 개선, 병원개혁을 위한 투쟁에서 승리를 거두었음.
- 손해보험노조의 경우 공동교섭을 추진해야 함. 대각선 교섭과 업종별 교섭을 결합할 필요가 있음.
- 예를 들어 노조와 손해보험협회간의 교섭을 통해 임금·근로조건에 대한 가이드라인을 마련하고 대각선교섭을 통해 단체협약을 체결하는 것임.

#### 4) 자원과 인력의 집중

- 기업수준 노동조합이 현재 요구되고 있는 다양한 활동과제를 효과적으로 수행하는 것은 불가능에 가까움.
- 재정과 인력, 단체교섭과 일상활동을 집중함으로써 본조를 강화하는 일이 중요함.
- 손해보험노조의 경우 현재 1000원 정도의 의무금, 3명 정도의 상근인력으로는 제기되는 역할을 수행하기 어려움.
- 최소한 의무금을 2-3천원 정도로 인상하고, 단위노조 파견 상근인력도 최소한 2인(교육선전, 조직담당) 정도가 늘어야 할 필요가 있다고 판단됨.

#### 5) 산별노조 건설 추진

- 우리가 산별노조를 건설하고자 하는 이유를 아주 단순하게 표현하면, 조합원수를 늘리고자 하는 것임.
- 조합원수가 적으면, 조직의 힘이 약하기 때문임. 조합원이 몇 천명, 몇만 명 정도인 소규모 노동조합의 경우 강력한 힘을 발휘하기는 힘들.
- 결국 업종별 또는 지역별 단일노조는 산별노조 건설을 위한 경로로서만 의의를 가질 수 있음.
  
- 그렇다면 이런 경로가 과연 필요한 것인가. 필요하다는 주장은 일단 동질성과 연대성이 부족하고, 역량도 서로 다른 조건에서 대통합은 무리라는 점을 강조함.
- 그러나 ‘차이’를 강조할 경우 강력한 대규모 산별노조를 건설하기 어려워짐.
- 손해보험노조의 경우 일단은 손해보험노조가 단일노조 구실을 하도록 하는 것이 목표임. 그러나 산별노조 건설은 사무금융연맹 차원에서 추진해야 함.

# 제1장. 연구목적과 방법

## 1. 연구의 출발점

○ 연봉제 임금체계에 대한 논의는 전에도 산발적으로 이루어져 왔고 외국계 기업에서는 이미 연봉제를 도입한 바가 있었음. 그러나 본격적으로 연봉제가 도입된 것은 IMF 경제위기 상황에서였음.

- 경제위기 상황에서 사용자들은 임금동결 및 상여금 삭감, 연봉제 도입 등을 추진하였음. 손해보험사에서도 대부분의 기업에서 연봉제 논의가 시작되었고, 일부 기업에서는 연봉제를 실시하고 있음.

- 연봉제가 도입될 경우 회사 쪽의 자의적인 개인별 임금/승진 차별이 제도화되며 노동자들의 고용불안이 심화될 수 있기 때문에 이에 대한 노동조합의 대응책이 시급한 실정임.

## 2. 연구방법

○ 연구팀은 노동문제 전문연구자 2인과 손해보험 노조내 임금정책 담당자들로 구성되었음.

- 전문연구자 2인이 주로 자료조사, 면접조사, 설문조사 등을 기초로 원고를 작성하였음.

- 노조내 임금정책 담당자들은 개별사업장의 임금·인사제도 현황과 문제점을 보고하는 한편 논의과정에서 연구진의 주장이 노동조합의 입장과 원칙, 그리고 실천활동에 적합한가를 점검하였음.

- 연구팀은 2주에 한 번 정도 회의를 가졌으며, 그 과정에서 「연봉제의 실태와 문제점」, 「한국후지쓰 연봉제 실태와 평가」, 「콤포사 연봉제 실태와 평가」, 「연봉제 도입의 법률적 문제점」, 「설문조사 결과분석」 등의 발표토론 모임을 가졌음.

○ 연구진은 손해보험사의 구체적인 실태를 파악하기 위해 각 사의 노조간부 및 노동자(비조합원 포함)에 대한 방문면접조사와 손해보험사 전체에 대한 설문조사를 병행하였음.

- 면접조사는 노조를 통해 손해보험사에서 시행하고 있거나 시행 계획예정으로 있는 회사의 연봉제 안과 관련한 자료를 얻고, 노동조합의 연봉제에 대한 원칙과 대응방향을 파악하기 위한 것이었음.
- 또 연봉제를 실시하고 있는 경우 노동자들에게 어떤 영향을 미치고 있고, 바람직한 연봉제는 어떤 내용을 포함하고 있어야 하는지를 확인해 보았음.
- 설문조사는 손해보험노조 소속사들을 대상으로 비조합원을 포함해서 전수조사를 실시하였음. 설문지의 내용은 연봉제에 대한 의견, 현행 임금/인사제도 평가, 노동조합 활동방향 등으로 이루어져 있음.

### 3. 보고서의 구성

○ 연구진은 이와 같은 조사연구를 통해 첫째, 최근에 한국기업에 광범위하게 확산되고 있는 연봉제의 실태와 문제점, 둘째 손해보험사의 현행 임금·인사제도와 연봉제에 대한 평가, 셋째 손해보험사 직원들의 연봉제에 대한 의식분석, 넷째 연봉제에 대한 손해보험노조의 대안을 보고서에 담았음.

○ 보고서는 크게 6개의 장으로 구성되어 있음.

- 2장은 연봉제 실태와 유형으로 주로 기존 연구자료를 통해 연봉제의 제 문제를 검토함.
- 3장은 손해보험사의 임금·인사제도와 연봉제 분석으로 손해보험사에 대한 방문면접조사와 조합원 면접을 통해 파악한 실태와 문제점들을 정리한 것임.
- 4장은 직원들의 설문조사 결과를 분석한 것으로, 연봉제에 대한 평가를 중심으로 하고 노동조건, 노동조합활동의 과제 등에 대한 의식을 담고 있음.
- 5장은 결론 부분에 해당하는 것으로 손해보험사에 대한 실태조사와 설문조사에 근거하여 연봉제에 대한 대안을 제시함.
- 6장은 노동조합 조직력·투쟁력 강화를 위한 개혁과제를 제시함.

## 제2장. 연봉제 실태와 문제점

### 1. 연봉제란 무엇인가

○ 기업측의 임금체계정책 목표를 한 마디로 말하자면 ‘노동자들간 경쟁의 촉진을 통한 생산성 향상’임.

- 직능급제도는 이런 기업측의 임금체계정책 목표를 실현하기 위해 설계된 제도이며, 연봉제는 그것을 극대화하기 위한 것임.

- 직능급과 연봉제는 기업의 능력평가에 기초하여 임금과 승진을 차별화하는 제도라는 점에서는 동일하지만 연봉제의 경우 직능급보다 임금결정이 개별화되고, 임금수준이 차별화됨.

<표 2-1> 임금체계 유형비교

연공급	기본급(단일호봉)+제수당+상여금	근속년수	베이스업
직능급	기본급+능력급+제수당+상여금	능력(+근속년수)	베이스업+인사고과에 따른 차등(+호봉승급)
연봉제	연봉(+성과급+제수당)	능력과 성과	인사고과에 따른 차등

○ 직능급의 경우 직능등급(과 근속년수)에 따라 임금이 결정됨.

- 하지만 연봉제의 경우 같은 직급, 같은 근속년수의 노동자라 하더라도 임금에 커다란 차이가 있을 수 있고, 상위직급에 있는 노동자가 하위직급의 노동자보다 더 작은 연봉을 받을 수 있음.

○ 기존 임금체계에서는 관리자의 인사고과가 능력급의 결정에만 영향을 미침.

- 하지만 연봉제에서는 임금 전체가 인사고과에 의해 결정되게 됨.

- 극단적인 경우, 사용자가 노동자의 임금을 마음대로 결정할 수 있게됨.

“사장은 단순히 개인이 아니라 기업의 경영을 총체적으로 책임지고 있는 사람이다. 이런 의미에서 사장의 입장은 분명하다. 호봉이나, 승급, 승진 또는 복잡한 방식이 아니라 자유롭게 일 잘하는 사람에게 납득할 만한 수준으로 돈을 더 주고 싶은 만큼 주도록 했으면 좋겠다는 것이다.”(김성환, 『K연봉제와 목표관리 평가시스템』, p. 20)

## 2. 연봉제 도입실태

- 최근 기업측에서 연봉제를 도입해야 한다고 주장하고 있지만, 아직 우리나라 기업에서는 연봉제가 보편화되지는 않은 상태임.
- 일부 금융업과 한국 IBM등 외국계 기업에서 도입하고 있는 상황임.
- 두산그룹이 93년 12월에 과장급 이상 관리직을 대상으로 연봉제를 실시한 이래 연봉제가 확대되고 있음.
- 특히 1997년 말부터 시작된 IMF 경제위기 상황에서 사용자들의 연봉제 도입 주장이 강해졌음. 손해보험사도 이 시기에 연봉제가 도입되거나 연봉제 안이 만들어졌음.

<표 2-2> 임금지불 형태

구분	직종	연봉제	월급제	일급제	시급제	기타
현행	생산기능직	0.5	28.5	40.5	29.0	1.5
	사무관리직	2.7	97.3			
	판매서비스직	9.1	81.8	9.1		
예정	생산기능직	12.4	30.1	9.8	11.4	1.6
	사무관리직	24.7	52.1			1.4
	판매서비스직	21.9	56.3	3.1		18.8

자료: 민주노총·한국노동사회연구소(1998), 『임금체계 설문조사결과』

- 민주노총과 한국노동사회연구소가 1998년에 산하 노동조합을 대상으로 조사한 바에 의하면 생산기능직의 경우 연봉제가 도입된 사례는 거의 없음. 단지 사무관리직의 2.7%, 판매서비스직의 9.1%가 연봉제를 도입하고 있음(<표 2-2>를 볼 것).



- 그런데 연봉제를 도입할 예정인 곳은 많아서 사무관리직은 24.7%, 판매서비스 직은 21.9%나 되고, 생산기능직도 12.4%가 도입할 예정으로 나타났음.

○ 한편 경총에서 1997년에 조사한 결과에서도 연봉제가 아직까지는 많이 확산되지 않은 것으로 나타남.

- 연봉제 실시기업의 대부분은 전문업종이거나 미국계가 대다수를 차지하고 있고, 일반기업에서 연봉제를 실시할 경우에도 과장급이상의 관리직만을 대상으로 실시하는 경우가 60%가 넘었음.

### 3. 연봉제 유형

○ 우리나라에서 현재 도입되고 있는 연봉제는 매우 다양한 형태를 띠고 있음. 직능급, 성과급을 ‘연봉제’라는 이름으로 부르고 있기도 함.

- 유형을 구분하자면 첫째 전형적인 연봉제에 가까운 것, 둘째 직능급에 가까운 경우, 셋째 성과배분제 등으로 나눌 수 있음.

- 연봉제를 도입할 경우 보통 연봉구성은 기본연봉+업적급으로 됨.

- 첫 번째 유형은 인사고과 결과에 근거하여 연봉 전체를 결정하는 것임. 업적급 뿐만 아니라 기본연봉도 평가를 통해 차등하는 것임.

- 두 번째 유형은 업적급 부분만 평가를 통해 차등하는 것임. 물론 이 경우 평가에 따른 임금격차가 첫 번째 유형보다 작을 수 있지만 설계하기에 따라서는 더 클 수도 있음.

- 셋째 유형은 예를 들어 성과목표를 달성할 경우 평가에 따라 상여금을 차등하는 것임. 엄밀한 의미에서는 연봉제라고 하기 힘들.

○ 연봉액이 전년도 연봉에 비해 증가하느냐 감소하느냐에 따라 증액형 연봉제, 무감형 연봉제, 감액형 연봉제로 구분할 수 있음.

- 첫째, 증액형 연봉제는 연봉의 삭감 없이 연봉을 증가시키는 것을 말함. 즉 가장 낮은 경우도 최소한 0%를 초과해서 연봉이 조정되는 것을 말함. 한국에서 연봉제를 도입하는 대부분의 경우에 해당함.

- 둘째, 무감형 연봉제는 가장 낮은 경우의 연봉 인상액이 0%인 경우임. 즉 최저 인상자의 연봉이 동결되는 경우임.
- 셋째, 감액형 연봉제는 연봉이 전년도에 비해 감소하는 경우임. 한국에서는 드문 경우로 노동조합의 힘이 매우 약하거나 노조가 없는 경우에 도입되는 사례가 있음.

○ 또한 누적식 연봉제와 비누적식 연봉제로 구분할 수 있음.

- 연봉제를 실시하는 경우 기준연봉을 설정하고 그것을 기준으로 그 해의 노조와의 교섭 임금인상률과 업적등급 평가에 의한 임금인상률을 정하는 것이 일반적임.
- 다음 해에 기준연봉을 새롭게 설정하여 연봉을 결정하는 경우는 비누적식이고, 그렇지 않고 전 해의 연봉을 기준으로 하는 경우는 누적식임.
- 누적식의 경우 해가 갈수록 임금격차가 더욱 확대될 가능성이 높음.

#### 4. 연봉제와 노사관계

○ 현재 연봉제가 다양한 모습을 띠고 있지만 직능급보다 개인별 임금차별화 가능성이 훨씬 큰 제도임.

- 그리고 기업측이 적어도 장기적인 목표로 삼고 있는 연봉제는 미국식임. 예를 들면 임금테이블 없이 전적으로 개인의 능력이나 성과에 대한 평가를 근거로 임금을 결정하며, 임금격차도 수십, 수백배로 늘어나는 제도임.
- 연봉제가 도입되면 특히 평가가 객관적인 지표로 나타나기 힘든 대부분의 경우 노동자들의 임금, 곧 생활은 전적으로 기업(상사)의 주관적인 인사고과에 따라 결정됨.

○ 이런 점을 고려한다면 연봉제가 갖는 문제점은 분명함.

- 우선 노동자들간 경쟁의 격화와 연대의 훼손, 임금·근로조건 악화, 삭막한 직장분위기를 초래할 수 있음.
- 연봉제의 경우 회사와 노동조합간의 집단적 임금교섭이 아니라 회사와 직원 개인과의 개별적 협상을 통해 임금이 결정되고 임금수준도 천차만별인 만큼, 노동자

들의 집단성이 해체되고 노동조합도 무력화될 수 있음.

- 연봉제가 실시될 경우 임금수준 결정에서 노동조합이 끼여들 틈이 줄어들게 되고 극단적인 경우 노동조합의 존재의의가 없어지기 때문임.

○ 더욱이 연봉제는 임금제도일 뿐만 아니라 근로계약을 일년 또는 몇 년 단위로 체결한다는 점에서 고용관계에 영향을 미치는 제도이기도 함.

- 미국의 경우 매년 근로계약을 체결하며 업적평가를 통해 연봉을 결정하고 퇴직금도 지불하지 않음. 우리나라에서는 프로야구선수들의 경우에 이러한 연봉제가 실시되고 있음.

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

## 제3장. 손해보험의 임금 · 인사제도와 연봉제

### 1. 손해보험사 개요

○ 우리나라 보험산업은 1960년대 이후 고도성장을 계속해왔음. 이제는 은행, 증권과 함께 금융산업의 3대 축으로 확고히 자리잡았음.

- 그러나 IMF 경제위기 이후 많은 변화가 있었음. 4개 생명보험회사가 퇴출되고, 2개 보증보험사가 합병되었음.

- 또한 지난해에는 여러 요인이 겹쳐서 처음으로 손해보험사의 보험료 수입이 큰 폭으로 감소하였음.

- 내년 4월부터는 일반 손해보험의 부가보험료가 자유화되며, 순보험료도 최대한 일정을 앞당겨 2003년 4월 이전에 자유화될 계획임. 이와 함께 보험산업의 대외개방이 확대되는 추세에 있음.

- 국내 금융산업은 기존 금융기관간 경쟁이 심화되는 한편으로 금융기관의 업무영역이 확대되는 방향으로 나가고 있음. 즉 업종간 진입규제 장벽이 점차 무너지고 겸업화가 이루어질 전망이다. 이것은 세계적인 추세임. 일본의 경우에도 은행 및 보험회사간 상호진출, 은행의 보험상품 창구판매 등이 이루어지고 있음.

○ 손해보험사의 업무영역은 일반적으로 자동차보험, 장기보험, 화재보험, 해상보험 등으로 이루어져 있음. 이 중에서 자동차보험과 장기보험의 비중이 매우 높은 편임.

○ 손해보험사의 조직체계는 크게 보면 관리조직과 영업조직으로 나뉘어짐(<표 3-1>를 참고할 것).

- 정규직은 본부(지점, 영업소 포함), 보상, 법인영업, 본사업무관리 등을 담당하며, 일선의 영업은 보험설계사, 대리점 사장 등이 주로 맡음. 이들은 일정한 계약을 통해 수수료를 받음. 각 손해보험사마다 이들 일선 영업담당자들이 1만 명 안

밖에 달함.

○ 영업소 위에 지점조직이 있음. 각 지점은 5-10개의 영업소로 구성됨. 지점의 역할은 영업소의 목표관리임.

- 각 지점마다 '은행의 창구'와 같은 역할을 하는 서비스센터가 있음. 여기에서는 증권발행 및 계약에 관련된 업무를 담당함.
- 지점조직 위에는 본부가 있음. 본부는 3-10개의 지점을 관리함.
- 그 외에 자동차사고 처리 등의 보상업무를 하는 보상센터가 있음.
- 본사조직은 일반 기업조직과 마찬가지로의 관리업무를 함. 예를 들면, 경영지원, 인사총무, 개인보험지원, 영업추진, 직할영업담당 등의 조직이 있음.

<표 3-1> 손해보험사 현황(1999년 9월 30일 현재)

구분 회사	임직원			모집원			점포	대리점
	임원	직원	계	남	여	계		
동양	5	1,995	2,000	3,074	3,160	6,234	319	3,601
신동아	9	1,615	1,624	2,162	3,717	5,879	327	2,273
대한	7	1,384	1,391	2,531	2,405	4,936	268	2,214
국제	9	1,159	1,168	1,784	1,699	3,483	233	1,684
쌍용	5	1,630	1,635	3,141	2,453	5,594	271	2,367
제일	6	1,744	1,750	2,722	2,106	4,828	286	2,044
해동	6	802	808	1,880	1,384	3,264	155	833
삼성	8	4,269	4,277	4,408	16,841	21,249	604	10,738
현대	9	3,174	3,183	3,604	6,860	10,464	608	8,031
LG	3	3,112	3,115	4,322	6,578	10,900	470	7,051
동부	3	3,080	3,083	2,021	9,593	11,614	394	9,121
(소계)	70	23,964	24,034	31,649	56,796	88,445	3,935	49,957
서울보증	4	762	766	-	-	-	44	1,199
재보	5	194	199	-	-	-	7	-
합계	79	24,920	24,999	31,649	56,796	88,645	3,986	51,156

자료: 대한손해보험협회(1999), 『손해보험』 11월호, p.155

- 14개의 사업장에 노동조합이 조직되어 있음. 화재보험협회노조를 제외하고서는 모든 조직들이 전국손해보험노조의 지부로 편제되어 있음.
- 노동조합 조직률은 그리 높은 편이 아니어서 50%에 미치지 못하는 경우도 있음.
- 이것은 사용자들의 노조탄압 때문임.

<표 3-2> 손해보험노조 현황(1999년 2월 25일 현재)

구분	직원수	조합원수	가입율	조합원범위
동양화재	2,098	1,126	53.7%	차장(비정규직 가능)
LG화재	3,100	2,418	78.0%	과장직대
현대해상	3,300	2,153	65.2%	차장(영업소장 제외)
서울보증보험	798	730	91.5%	차장
대한재보험	196	148	75.5%	과장
국제화재	1,100	623	56.6%	대리(영업소장 제외, 내근출신만 가능)
손보험회	138	67	48.6%	대리
대한화재	1,490	1,150	77.2%	차장(비정규직 가능)
쌍용화재	1,600	810	50.6%	과장
신동아화재	1,801	315	17.5%	대리(영업소장 제외)
해동화재	880	350	39.8%	대리(영업소장 제외)
화보협회	250	198	79.2%	차장대우
보험개발원	165	130	78.8%	차장직대
제일화재	1,600	100명	6.25%	대리(영업소장 제외)

자료: 손해보험노동조합 내부자료

## 2. 손해보험사의 임금·인사제도

○ 여기에서는 두 가지를 살펴보고자 함. 먼저 손해보험의 임금체계가 어떤 성격을 가지고 있는가 하는 것임. 다음으로는 객관적인 평가에 따른 임금차등이 가능한가 하는 것임.

○ 연봉제를 도입해야 한다고 하는 중요한 근거는 현재의 임금체계가 연공적이라

는 것임. 다시 말하면 현재의 임금체계는 능력이나 성과에 관계없이 근속년수가 늘어나면 임금이 올라가게 되어 있다는 것임.

- 이런 임금체계는 장기근속자들이 늘어날 경우 임금비용이 늘어나게 하며, 사람들의 근로의욕을 자극하여 기업의 성과를 개선하는 데 도움이 안 된다는 것임.

○ 연봉제를 도입하는 두 번째 근거는 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다는 것임. 이를 위해 각 기업들은 연봉제를 도입하면서 평가제도를 정비함.

- 만일 객관적인 평가가 불가능할 경우 평가를 통해 임금수준을 큰 폭으로 차등하는 연봉제는 노동자들에게 수용되기 힘들며, 결국 조직력을 약화하게 하여 효율성도 떨어뜨릴 수 있음.

- 객관적인 평가의 가능성 여부는 현재의 인사제도, 인사고과제도 운용실태에서 유추할 수밖에 없음. 현재의 제도가 한계를 가지고 있다면 근본에서 변화가 없을 경우 미래의 제도도 그러할 가능성이 높음.

- 그리고 객관적인 평가 가능성 여부는 노동과정의 특성과 관련을 가지고 있음. 예를 들어 영업직처럼 노동과정의 특성이 독립적이고 성과를 수치화할 수 있는 경우 객관적인 평가가 가능할 수 있음. 그렇지 않은 경우는 객관적인 평가가 매우 어려움.

### 1) 손해보험의 임금 및 직급체계

○ 손해보험사의 임금테이블은 대부분의 경우 직급별 호봉제임.

- 노동자가 입사하게 되면 일단 학력기준에 의해 직급별 호봉표 상의 특정 위치에 속하게 됨. 군 경력은 2-3년 정도로 인정되는 곳이 많음.

- 학력기준은 대졸과 고졸로 구분됨. 제도적으로는 학력간 임금 및 승진차별은 존재하지 않는 경우도 있지만, 실질적으로는 승진차별이 존재함. 고졸 노동자가 과장급이상으로 승진하기는 실질적으로 매우 어려운 상황임.

○ 직급체계는 6급(고졸사원)-5급(대졸사원)-4급(대리)-3급(과장)-2급(차장)-1급(부장) 식의 위계를 띤.

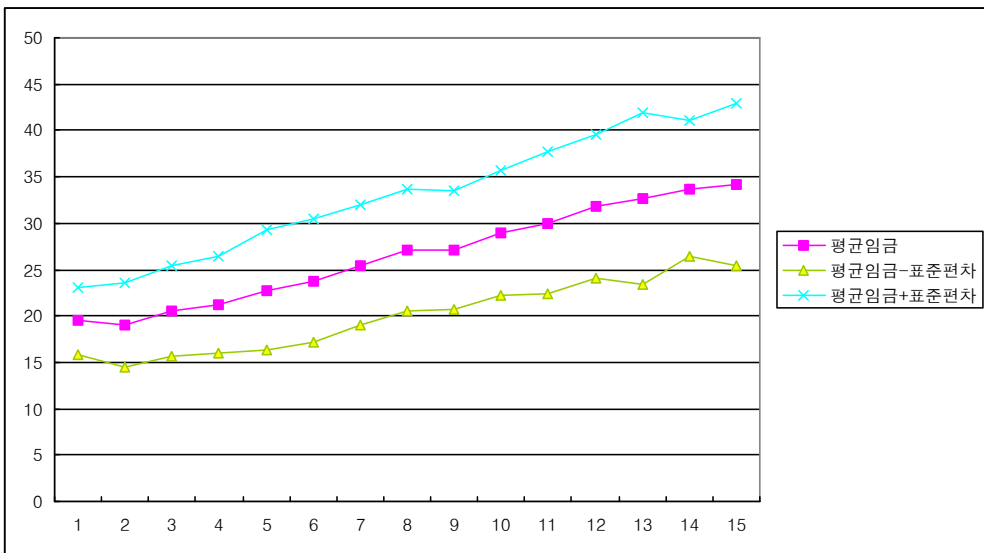
- 승진에 소요되는 년수는 대체로 사원에서 대리가 5년, 대리에서 과장이 4년 정

도 걸림.

- 직급승진과 직책승진이 함께 이루어지기 때문에, 승진하게 되면 직급승진에 따른 임금상승효과와 직책승진에 따른 기업내 지위상승 효과를 동시에 얻을 수 있음. 직원들의 승진에 대한 욕구가 클 수밖에 없음.
- 승진을 결정하는 요소는 상급자에 의해 이루어지는 인사고과라고 할 수 있음. 일부 회사에서는 승진할 때 승진시험을 치르는 경우가 있기도 한데, 이 경우 일반적으로 승진의 최소한의 자격을 테스트하는 정도임.

## 2) 손해보험 임금체계의 성격

<그림 3-1> 근속년수별 임금구조



○ 먼저 설문조사 결과를 통해 근속년수별 임금구조를 살펴보고자 함. 여기에서 임금수준은 연임금총액으로 계산한 것임.

- 손해보험의 경우 근속년수가 증가함에 따라 임금이 증가하는, 우리나라 임금체계의 일반적인 특성을 가지고 있음.
- 그러나 중요한 점은 근속년수가 같다고 하여 같은 임금을 받지 않는다는 것임. 표준편차가 보통 연 400만원에서 900만원 정도이고 근속년수가 길수록 더욱 커지



는 양상을 보이고 있음.

○ 표준편차는 각 개인들의 임금이 평균값과 어느 정도 차이를 보이는가를 드러내는 것임. 예를 들어 표준편차가 500만원이라는 것은 각 개인들의 임금은 일반적으로 평균값보다 500만원이 적을 수도 있고 많을 수도 있다는 것임.

- 결국 근속년수가 늘어나면 임금도 높아지지만 모든 사람들의 임금이 다 같이 올라가는 것은 아님.

- 그리고 근속년수가 늘어날수록 개인별 임금차이는 더욱 커짐.

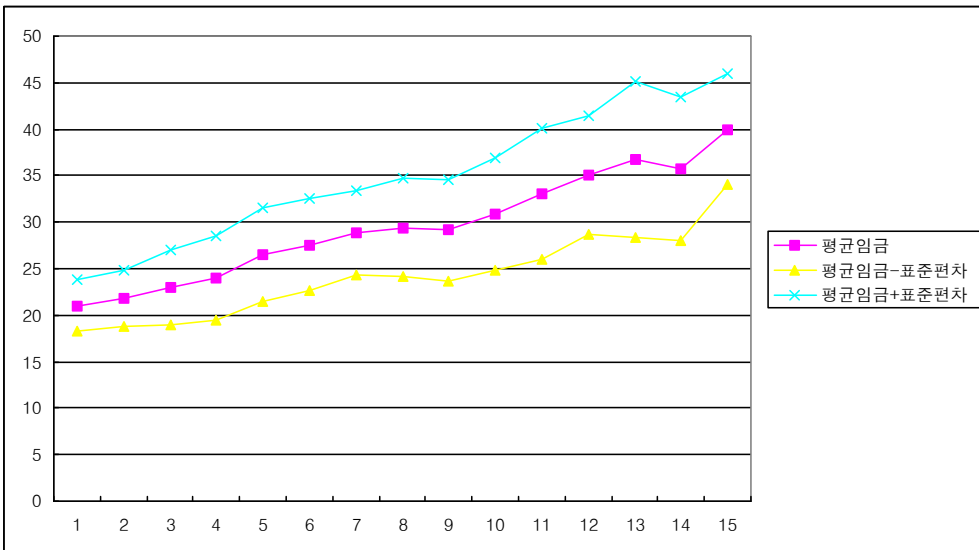
○ 손해보험의 경우 대졸 여부에 따라 초직급이 구분되며, 임금수준도 상당한 차이가 있음. 위의 임금격차는 이에 따른 것일 수 있음.

- 그래서 대졸 이상 학력을 가진 노동자들만을 추출하여 근속년수별 임금격차를 살펴보았음.

- 임금격차는 조금 줄어들지만 추세는 모든 노동자들을 포함한 것과 거의 유사한 것으로 나타남.

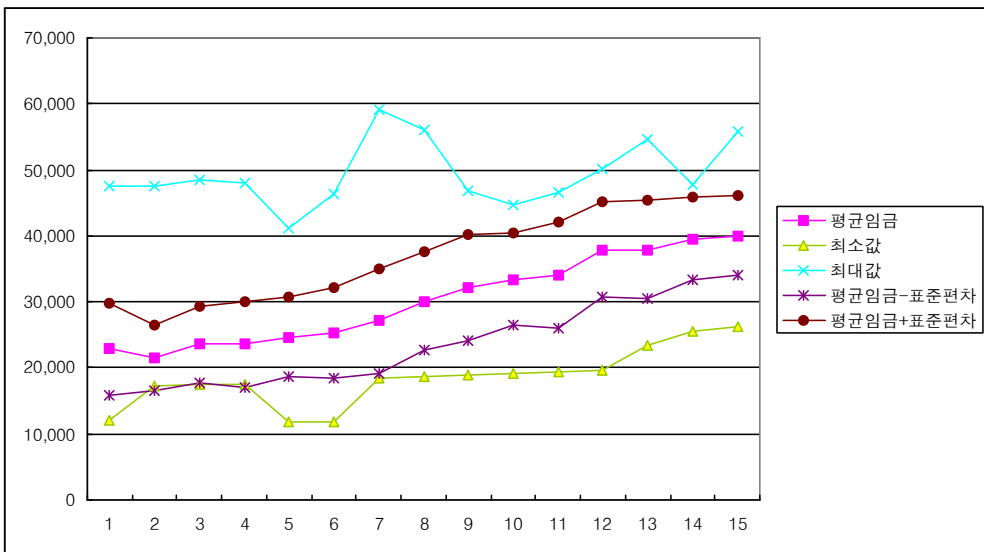
- 표준편차는 300만원에서 800만원 정도이고 근속년수가 길수록 커짐.

<그림 3-2> 대졸 이상 근속년수별 임금구조



- 설문조사의 경우 모든 노동자들이 참여한 것은 아니고 노동자들이 자신의 임금을 좀더 작게 답하는 경향이 있을 수 있음.
- 따라서 추세를 좀더 정확하게 확인하기 위해 LG화재의 임금대장을 통해 근속년수별 임금구조를 확인해보았음.

<그림 3-3> LG화재 근속년수별 임금구조



- LG화재의 근속년수별 임금구조도 동일한 양상을 드러내고 있음.
  - 근속년수가 늘어남에 따라 임금이 높아짐. 그러나 모든 노동자들의 임금이 동일하게 늘어나는 것은 아님.
  - 표준편차는 약 500만원에서 약 900만원이며, 근속년수가 길수록 커짐. 근속년수가 15년인 경우 표준편차가 약 800만원임. 많이 받는 사람과 적게 받는 사람 사이에 보통 1600만원 정도의 차이가 있을 수 있다는 것임.
  - 최소값과 최대값의 차이는 더욱 큼. 보통 최대값은 최소값의 두배임. 이것은 같은 근속년수라고 하여도 임금을 가장 많이 받는 사람은 가장 적게 받는 사람의 두배를 받는다는 것임.
- 그러면 왜 이런 결과가 나오는 것인가. 승진효과 때문임.

- 먼저 손해보험의 임금체계는 직급별 호봉제이고 승진효과가 근속효과보다 크게 설계되어 있음. 직급승진에 따른 임금차이가 근속에 따른 임금차이보다 큰 것임.
- 그리고 모든 사람에게 동일하게 적용되는 근속년수와 달리 승진은 매우 차별적임. 어떤 사람은 고속승진을 하는 반면, 어떤 사람은 승진이 제한됨.

<표 3-3> 손해보험 임금결정 요인

	비표준화 계수	표준화 계수	t값	유의도
상수	12.896		27.855	.000
근속년수	.229	.125	9.627	.000
나이	.136	.110	6.457	.000
남성(더미)	.999	.062	4.134	.000
대졸(더미)	3.060	.199	14.029	.000
대학원졸(더미)	2.923	.082	8.457	.000
전문대졸(더미)	.380	.014	1.549	.121
대리(더미)	5.017	.300	28.494	.000
과장(더미)	11.134	.448	41.325	.000
차장(더미)	14.522	.318	32.742	.000
부장(더미)	14.955	.167	20.255	.000

주: 조정  $R^2$  0.740. F값 1220.591.

○ 이것을 확인하기 위해 손해보험에서 임금이 어떤 기준에 의해 결정되는가를 회귀분석을 통해 알아보았음.

- 손해보험에서 임금을 결정하는 요인은 근속년수, 나이, 성, 학력, 직급(승진) 등 이라고 할 수 있음. 그런데 여기에서 수치(표준화 계수)가 클수록 중요한 요인임.
- 결국 나이나 근속년수보다 직급(승진)이 임금결정에서 중요한 요인이라는 것이 드러남.

○ 결국 손해보험의 경우 승진이 중요한 임금결정 요소이며 거기에 연공이 일정하게 결합되는 임금체계임.

- 그러면 승진은 무엇에 의해 결정되는가. 승진을 결정하는 가장 중요한 요인은

인사고과에 의해 평가되는 ‘능력’이라고 할 수 있음.

- 결국 손해보험의 임금체계는 연공급이라고 할 수 없음. 임금의 일부가 ‘능력’에 의해 결정되는 직능급임.

## 2) 임금·인사제도 운영실태

○ 우리나라의 경우 인사고과제도는 객관성과 공정성을 결여하고 있고, 사용자의 독단에 의해 좌우됨.

- 예를 들어 성실성과 같이 객관적인 평가가 어려운 항목이 작지 않은 비중을 차지하게 하여 사용자에게 대한 종속적 태도를 강요하는 경우가 많음.

- 인사고과가 분명한 근거 자료도 없이 상사에 의해 비공개적으로 시행되는 경우가 태반임.

- 특히 당사자와 노조는 인사고과제도의 폐쇄나 시행과정에 거의 참여하지 못하고 있음.

- 손해보험의 경우에도 이와 크게 다르지 않음.

○ 손해보험 평가제도의 요소들은 주로 근무평정, 연수, 시험 등으로 구성되는데, 이 중에서 중요한 비중을 차지하는 것은 근무평정임.

- 근무평정은 주로 업적평가, 능력평가, 태도평가로 이루어짐. 그 비율은 60:20:20 또는 40:20:20이나 30:40:30으로 구성됨.

- 태도평가 뿐만 아니라, 근무평정 중 비교적 객관적일 수 있다고 생각되는 업적평가와 능력평가의 구성변수들도 매우 추상적이기 때문에 주관적인 평가가 이루어질 가능성이 높음.

- 예를 들면, 업적평가는 달성노력도, 공헌도, 업무의 질·양, 업무개선도, 부하육성, 업무숙지도 등의 평가요소를 구성되어 있고, 능력평가는 지휘통솔력, 문제해결능력, 협조조정능력, 업무추진능력, 업무전문지식 및 정보력, 부서고유능력 등으로 구성되어 있는 것이 일반적임.

- 태도평가는 더 추상적이어서 성실성, 책임감, 협조성, 도전성, 규율성 등과 같은 매우 애매한 평가요소로 이루어져 있음(<표 3-4>을 참고할 것).

&lt;표 3-4&gt; 업적평가의 예(대한재보험)

항목	착안사항	자기평정	1차평정자	2차평정자
달성노력도	목표를 달성하기 위하여 얼마나 노력하였는가?			
공헌도	수립/달성한 목표가 조직의 목표와 얼마나 부합되는가와 얼마나 기여하였는가?			
업무의 질·양	업적의 창의성, 난이도, 신속·정확성 및 업무의 양이 적정하였는가?			
업무개선도	업무수행의 경제성 및 절차의 간소화, 시간의 절약 등을 고려하였는가?			
부하육성 (관리자)	부하의 능력과 적성을 정확히 파악하여 일을 맡기며 부하의 능력개발을 위하여 기여하였는가?			
업무숙지도 (사원)	목표달성에 필요한 업무지식의 습득을 위해 연구하였는가?			
소계				

자료: 대한재보험노동조합 내부자료

○ 노동자들은 현행 인사제도가 여러 가지 면에서 심각한 문제점을 가지고 있다고 여기고 있음.

- 노동자들은 현재의 인사, 인사고과가 일방적이고, 기준과 과정이 공개되지 않으며, 성과 학력에 따른 차별이 존재하고, 뒷사람에게 잘 보이느냐 그렇지 않느냐에 따라 좌우되는 등 여러 가지 문제점을 가지고 있다고 생각하고 있음.

○ 그러면 왜 이런 결과가 초래되었는가. 우선 기업측의 의지와 능력 부족을 들 수 있음. 예를 들어 기업측의 노동자들과 노동조합의 참여를 거부하였기 때문에 인사제도가 여러 과행성을 드러낸 것임.

- 좀더 근본적인 문제는 손해보험 노동자들의 경우 예를 들어 증권업이나 자동차

판매업처럼 능력이나 성과가 객관적인 수치로 나타나지 않으며, 성과가 개인이 아니라 집단의 것이라는 데 있음.

- 본사업무나 보상의 경우는 물론이고 영업의 경우에도 업무성과를 객관적으로 평가하기 매우 어려움. 예를 들어 영업실적은 영업소의 위치나 특성(보험설계사조직)에 의해 크게 좌우됨. 소장의 능력이나 노력이 미치는 영향은 오히려 부차적일 수 있음.

- 이런 점들을 반영하여 대다수 노동자들은 자신이 맡고 있는 업무의 특성상 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하지 않다고 생각하고 있음.

### 3. 손해보험사 연봉제 실태

○ 현재 손해보험사 중 연봉제를 도입한 기업은 제일화재, 국제화재, 동양화재이고, 나머지 손해보험사들도 대부분 연봉제를 실시할 계획을 가지고 있음.

- 손해보험사의 연봉제 도입현황은 <표 3-5>와 같음.

<표 3-5> 손해보험사 연봉제 도입 현황

회사명	실시연도	적용대상
동양화재	1999년	과장급이상
국제화재	1998년	과장급이상
제일화재	1998년	과장급이상
	1999년	전직원
손보험회, 보험개발원	1999년	과장급이상

주: 손보험회와 보험개발원의 경우는 연봉제라기 보다는 차등상여금제도임.

#### 1) 연봉제 도입 사례

##### (1) 국제화재

○ 국제화재에서 연봉제가 실시된 것은 1998년부터임. 적용 대상자는 과장급 이상이었음. 영업소장의 경우에도 과장급이상만 적용되었음.

- 회사측과 노조는 1998년 상반기에 연봉제를 실시하기로 합의하고, 구체적인 시행안에 대해서는 노사협의를 통해 결정하기로 했음.
- 하지만 회사측에서는 연봉제안에 대한 노조와의 구체적인 협의 없이 일방적으로 연봉제 시행안을 통보하고 연봉제를 실시함.
- 노조에서는 올해 들어 회사측의 일방적인 연봉제 시행에 대해 적극 대응하기로 결정하고 다방면의 노력을 하고 있음.

#### ○ 연봉의 구성

- 연봉의 구성은 일반직과 영업직에 차이를 두었음. 영업직의 경우 성과가급이라는 임금부분을 두었음.
- 일반직의 연봉은 기본연봉+업적가급+기타수당으로 구성되고, 영업직의 연봉은 기본연봉+업적가급+성과가급+기타수당으로 구성됨. 여기서 기타수당에는 연월차수당, 자격수당 등이 포함됨.
- 기본연봉과 업적가급을 기준연봉으로 정의하고 1급(부장)의 경우 기준연봉은 기본연봉(1,990만원)+기준업적가급(1,990)만원으로 정함. 노사가 교섭하는 인상률은 기본연봉에 적용되고, 업적가급은 사용자가 매기는 평가등급에 따라 차등적인 인상률이 적용되는 형태를 띰.
- 영업직의 성과가급은 경영성과 등에 따라 별도로 정한 기준에 의거해서 추가로 지급하는 것임. 성과가급은 기본연봉의 10% 이내에서 결정되도록 함.

○ 연봉제가 도입되면서 변화한 내용은, 첫째 이전의 직급별 호봉표가 호봉승급이 없는 직급별 연봉표로 바뀌었고, 둘째, 평가결과에 따라 상위직급보다 하위직급이 더 많은 연봉을 받을 가능성이 생겼다는 점임.

#### ○ 연봉의 갱신

- 연봉의 갱신시기는 매년 4월 1일임. 물론 전년도에 평가결과에 따라 연봉을 갱신함.
- 업적가급의 평가등급은 5단계로 되어 있음. 평가등급별 분포는 <표 3-6>과 같음. 중간 등급인 B등급이 50%로 가장 많고, A등급과 C등급은 20%, 가장 높은 등급인 S등급과 가장 낮은 등급인 D등급은 5%로 설계되어 있음.

<표 3-6> 평가등급별 분포

등급	S	A	B	C	D	계
인원구성	5%	20%	50%	20%	5%	100%

<표 3-7> 평가계수와 업적가급의 인상률

등급		S	A	B	C	D
평가계수		2.0	1.5	1.0	0.5	0
업적가급 인상률	기준인상률이 5%인 경우	10%	7.5%	5%	2.5%	0%
	기준인상률이 2%인 경우	4%	3%	2%	1%	0%

- 업적가급의 인상률은 기본연봉의 기준인상률에 평가계수를 곱한 것임.
- <표 3-7>은 평가계수임. 기준인상률이 5%라고 할 때, 업적가급의 인상률은 S 등급은 10%, A등급은 7.5%, B등급은 5%, C등급은 2.5%, D등급은 0%가 됨.
- 만일 기준인상률이 2%인 경우에는, 업적가급의 인상률은 S등급은 4%, A등급은 3%, B등급은 2%, C등급은 1%, D등급은 0%가 됨.
  
- S등급과 D등급의 연봉차이는 기준인상률이 5%인 경우에는 기본연봉의 10%차이가 나고, 기준인상률이 2%인 경우에는 기본연봉의 4%의 차이가 생긴.
- 회사측에서는 이 임금차이를 기본연봉의 10%차이(2급의 경우는 169만원)에서 20%, 30%로 크게 해 나가려는 계획임.
  
- 평가등급에 따른 업적가급의 인상률에서 감액식(마이너스 인상률)이 아니기 때문에 임금삭감이 이루어지지 않는.

(2) 제일화재

- 1998년에 과장급(2급갑) 이상을 대상으로 연봉제를 실시함. 제일화재의 경우는 과장급 이하의 영업소장도 연봉제의 대상이 되었음.



- 회사측에서는 1999년에는 연봉제 대상을 전사원(4급 사원 이상)으로 확대했음. 현재 총직원 1,645명 중 1,300여명이 연봉제 대상자가 됨.

#### ○ 연봉의 구성

- 연봉은 표준연봉+성과가급+기타수당으로 구성됨. 이 중 표준연봉에는 기본급(본봉+직책수당), 고정 시간외수당, 상여금(정기상여 600%, 특별상여 200%)이 포함됨.
- 기타수당에는 자격면허, 중식대, 연차수당 등이 포함됨.

#### ○ 연봉의 갱신

- 매년 2월에 이루어짐.
- 기본연봉 인상률은 임금교섭에 의해 결정되고, 성과가급의 인상률은 기본연봉의 임금인상률에 고과가감율을 곱해서 결정함.

<표 3-8> 평가등급의 인원구성비와 고과가감율

구분	평가등급					비고
	S	A	B	C	D	
인원구성비	5%	20%	60%	10%	5%	
고과가감율	2.8%	1.4%	0%	-1.4%	-2.8%	3,4급에 적용, 상여금 100% 차이
고과가감율	4.0%	2.0%	0%	-2.0%	-4.0%	2급을 이상에 적용, 상여금 150% 차이

○ 성과가급 평가등급의 분포와 고과가감율은 <표 3-8>과 같음. 평가등급의 분포는 B등급이 60%로 가장 많고, S등급이 5%, A등급이 20%, C등급이 10%, D등급이 5%임. C등급과 D등급에는 마이너스 인상률이 적용됨.

- 예를 들면, 표준연봉 인상률이 5%라고 가정하고 전년 표준연봉이 2,700만원이라면, 평가등급을 S등급 받은 사람의 연봉은 2,700만원+표준연봉 인상액 135만원(2,700만원의 5%)+성과가급인상액 113만 4천원([2,700만원+135만원]의 4%)으로 2,948만 4천원이 됨. 평가등급을 D등급 받은 사람의 연봉은 2,700만원+표준연봉인

상액 135만원+성과가급인상액 -113만 4천원으로 2,721만 6천이 됨. 즉 이 경우에 S등급과 D등급 간 연봉차이는 226만 8천원이 됨.

<표 3-9> 고과항목별 배점

직군 구분	영업		보상		관리, 업무	
	3급이상	4급이하	3급이상	4급이하	3급이상	4급이하
업적고과	8	7	5	5	4	4
능력고과	2	2	5	3	6	4
태도고과		1		2		2

○ 평가제도

- 회사측 시행안에서는 평가제도에 다면평가를 도입한다고 되어 있지만, 실제로는 시행되고 있지 않음.
- 평가는 업적고과, 능력고과, 태도고과로 구성됨.
- 고과항목별 배점은 <표 3-9>에서 보는 바와 같음. 영업직의 경우 업적고과의 비중이 높고, 4급 이하의 경우에는 태도고과가 포함되어 있음.

○ 업적고과는 양적 평가(70%)와 질적 평가(30%)로 나뉘어짐. 이 중 질적 평가는 '고과자 임의평가'이고 평가요소는 정책수용성, 과정관리 등임.

- 그런데 보상센터부장, 보상팀장, 지점장, 영업추진과장, 점포장, 육성실장의 경우는 질적평가 즉 고과자 임의평가가 20%로 10% 작음.
- 본부팀장의 경우 질적평가는 40%인데, 이것은 지점장/영업부장 집단평가(15%)와 본부장 임의평가(25%)로 나뉘어짐.

○ 능력평가는 1차 평가(60%)와 2차 평가(40%)로 구성됨.

(3) 동양화재

○ 동양화재에서는 1999년 7월부터 과장급이상(대리 팀장 포함)과 영업소장(대리 점 사무소장)에 대해 연봉제를 실시하고 있음.

- 2000년 7월부터는 연봉제 대상을 전직원으로 확대할 계획임. 이 경우 노조와 합의해서 실시하기로 했음.

#### ○ 연봉의 구성

- 동양화재는 연봉제를 실시하면서 직급체계를 재설계하였음.
- 직급별 호봉표를 폐지하고 직급별 표준연봉표를 만들었음. 비누적식 연봉제로 매년 업적에 따라 패자부활이 가능하도록 설계하였음.
- 연봉은 기본연봉(70%)+업적연봉(30%)+기타수당(전문인수당, 기술수당, 연월차수당)+인센티브로 구성되어 있음. 여기서 인센티브는 성과배분의 성격을 가지는 것으로 매년 회사의 경영성과에 따라 지급하는 것임. 기본연봉이 70%로 국제화재의 50%에 비해 비중이 높음.
- 기본연봉은 생활보장급적 성격으로 직급별로 결정되며, 업적연봉은 평가결과에 따른 임금으로 매년 개인별로 차등 지급함.

#### ○ 연봉의 갱신

- 매년 7월에 평가결과에 따라 연봉을 가감함.

○ 평가등급은 크게 7단계를 둬. 가장 높은 등급(SS)과 가장 낮은 등급(F)은 2% 이내로 매우 적은 비중을 차지하도록 함.

- 평가등급에 따른 인원구성은 과장급 이상과 대리 이하로 구분함.
- 중간등급인 B등급의 비중이 첫 해(1999년)에는 과장급 이상의 경우 60%, 대리급 이하의 경우 70%로 비교적 높게 설정하였음.
- 이 비중은 2000년에는 과장급 이상의 경우 50%, 대리급 이하의 경우 60%로 10% 줄일 예정임(<표 3-10>와 <표 3-11>을 참고할 것).
- 상위등급(SS, S, A)의 비중이 하위등급(C, D, F)의 비중보다 많게 설계되어 있음.

<표 3-10> 인원배분을 1(1999년 7월)

등급	SS	S	A	B	C	D	F
과장이상	2%이내	8-10%	15%	60%	10%	3-5%	2%이내
대리이하	1%이내	6-7%	12%	70%	8%	2-3%	1%이내

<표 3-11> 인원배분을 2(2000년 7월)

등급	SS	S	A	B	C	D	F
과장이상	2%이내	8-10%	20%	50%	15%	3-5%	2%이내
대리이하	2%이내	8-10%	15%	60%	10%	3-5%	2%이내

○ 업적연봉 조정은 평가등급에 따른 조정계수에 의해, 인센티브 조정은 지급계수에 의해 결정됨. 업적연봉 조정은 업적연봉×조정계수로 결정되고, 인센티브 조정은 업적연봉×인센티브 지급률×지급계수에 의해 결정됨. 인센티브 지급률은 회사 경영성과에 따라 결정됨.

- 인센티브 조정의 경우 감액이 일어날 수는 없지만, 업적연봉 조정의 경우에는 표에서 볼 수 있는 것처럼 C등급 이하의 평가등급을 받는 경우는 각이게 됨.
- 즉 C등급은 15%, D등급은 30%, F등급은 50%의 업적연봉이 감소하게 되는 결과를 맺게 됨. 이것은 총연봉 대비로 보면 각각 4.5%, 9%, 15%의 연봉이 줄어드는 결과가 됨.
- SS등급과 F등급 사이의 임금격차는 연봉의 30%임. 연봉이 3천만원일 경우 900만원의 차이가 나는 것임.

<표 3-12> 업적연봉 조정계수

등급	SS	S	A	B	C	D	F
조정계수	1.5	1.3	1.15	1	0.85	0.7	0.5
업적연봉대비	50%	30%	15%	0%	-15%	-30%	-50%
총연봉대비 <sup>1)</sup>	15%	9%	4.5%	0%	-4.5%	-9%	-15%

\* 주: 1) 여기서 연봉대비란 조정계수의 업적연봉 결정분이 결과적으로 총연봉의 어느 정도의 임금인상률이 되는가를 보여주는 것임.

&lt;표 3-13&gt; 인센티브 지급계수 1(업무, 지원, 보상 부문)

등급	SS	S	A	B	C	D	F
지급계수	2.5+a	2	1.5	1			

\* 주: 추가성과급 a는 개인별 공헌도에 따라 사장이 결정함.

&lt;표 3-14&gt; 인센티브 지급계수 2(영업 부문)

등급	SS	S	A	B	C	D	F
지급계수	3.75+a	3	2.25	1.5			

\* 주: 추가성과급 a는 개인별 공헌도에 따라 사장이 결정함.

- 동양화재는 하위등급의 비중이 상대적으로 작은 편이지만, 하위등급을 받는 직원은 상대적으로 커다란 박탈감을 가질 소지가 있음.
- 국제화재의 경우는 최하위등급을 받더라도 임금이 깎이지는 않도록 설계되어 있는 것과 크게 비교되는 것임.

#### ○ 평가제도

- 평가제도는 업적평가와 능력평가로 구성되어 있음.

&lt;표 3-15&gt; 업적연봉 평가제도

구분	업적평가		능력평가		최종반영	
	개인평가	부서평가	능력고과	다면평가	업적평가	능력평가
부서장	50점	50점	80점	20점	80%	20%
과장이상	70점	30점	80점	20점	80%	20%
대리이하	80점	20점	100점		70%	30%

- 연봉결정에 대해 이의가 있는 노동자는 「연봉심의위원회」로 재심을 청구할 수 있으며 위원회에서는 청구권을 일괄 심의하여 통보함.

(4) 손해보험협회

○ 손해보험협회는 과장급 이상을 대상으로 1999년부터 연봉제를 실시하고, 2000년부터 전직원을 대상으로 실시할 계획임.

- 주된 내용은 평가결과에 따라 상여금에 차이를 두겠다는 것임.

○ 손해보험협회는 앞의 손해보험사들과는 그 기능이 약간 다름. 손해보험협회의 주요 기능은 손해보험에 관한 제도개선 연구 및 건의, 손해보험에 관한 조사·통계 및 전산화, 손해보험의 모집에 관한 연구 및 연수, 상품·인수조건의 조사연구, 자동차보험에 관한 제도개선 및 조사연구, 재해방지 및 손해경감에 관한 조사연구, 손해보험에 관한 홍보와 상담, 손해보험에 관한 공동업무 등임.

○ 연봉의 결정

- 연봉액은 평가등급에 따라 체력단련비 또는 상여금을 차등하여 결정함. 차등수준은 ±50% 수준임.

- 평가등급은 5단계로 나뉘며, 각 등급별 비율은 중간등급인 B등급이 60%이고, 나머지 등급의 비율은 모두 10%로 동일함.

<표 3-16> 평가등급별 인원비율

등급	S	A	B	C	D
비율	10%	10%	60%	10%	10%

<표 3-17> 평가등급별 상여금 차등수준

등급	S	A	B	C	D
차등수준	+50%	+25%	0%	-25%	-50%

○ <표 3-17>에서 볼 수 있듯이, 평가등급에 따라 가장 높은 등급을 받은 직원과 가장 낮은 등급을 받은 직원의 상여금 차이는 100%가 됨. 연봉 2,000만원인 경우에 상여금 100%는 연봉 2,000만원의 4.8%(96만원)에 해당하기 때문에, S등급과 D등급의 연봉차이는 96만원이 됨.

## ○ 평가제도

- 평정일은 매년 4월 1일임.
- 평가제도는 경력평정과 근무평정으로 구성됨.
- 평정은 직급별로 구분하여 적용함. 평정자는 보통 3차-4차 평정자까지 있음. 평정자가 1인 이상일 경우는 평균치로 함.
- 부장이나 팀장 등 상위직급에 대해서는 그 부서나 팀내의 직원 1명이 1차 평정자가 됨,

**2) 연봉제 계획안 분석**

- 대부분의 손해보험사에서는 아직 연봉제를 도입하지는 않았지만 1-2년 후에 도입하려고 계획 중이거나 노조와 연봉제안에 대해 논의하고 있는 중임.
- 여기서는 LG화재와 현대해상의 사례를 살펴보도록 하겠음.

## (1) LG화재

○ LG화재에서는 1999년 2월 ‘평가보상 TFT’에서 『성과주의 강화를 위한 급여 및 평가제도 재구축방안』, 1999년 5월 인사팀에서 동일한 제목의 계획안을 제출하였음.

- 이 계획에 의하면 1999년 내에 연봉제 시행안에 합의하고 2000년에 직급/급여 체계 이행, 2001년에 평가실시, 2002년에 성과형 급여를 적용하는 것으로 되어 있음.
- 그러나 사용자들도 이 안을 적극 추진하지 않고 있어서 진전이 별로 없는 상태임.

○ 직급체계 변화의 기본방향은 다음과 같음.

- 현재의 9개 직급을 4개 직급으로 줄임.
- 직급을 줄임으로써 같은 직급이라도 부/차장과 과장이 같이 있을 수 있음. 또 현행의 과장직대, 차장직대, 부장직대의 직대제를 없앴. 회사측의 설명에 따르면 이렇게 직급을 줄임으로써 대졸사원에서 부장까지의 승진연한이 현재의 16.5년에

서 14년으로 줄게 됨.

- 직급과 직위를 구분함으로써, 승진도 직급승진과 직위승진이 있게 됨.
- 호봉제를 폐지함.

○ 급여체계 변화의 기본방향은 능력과 성과에 의한 보상, 기존 임금의 인정, 임금차이의 점진적 확대임.

○ 연봉의 구성

- 연봉은 기본급여(기본급+정기상여)+기본급여외 수당(교통비, 차량유지비, 자격수당, 해외근무수당)+성과급+인센티브로 구성됨.
- 기본급의 경우 개인별 종합평가 결과에 따라 차등인상을 함. 종합평가 등급별 구성비는 <표 3-18>과 같음. 기본급의 인하는 없음.
- 성과급의 경우 조직성과와 개인성과를 동시 반영하여 개인별 지급률을 결정함.

<표 3-18> 종합평가 등급별 구성비

평가등급	S	A+	A	A-	B
비율(%)	10	20	55	10	5

○ 평가제도

- 업적평가와 능력평가로 나뉘어짐. 업적평가는 성과급의 기초자료로, 능력평가는 인재육성 기초자료로 활용됨. 기본급의 인상률을 결정하는 기준인 종합평가결과는 업적평가와 능력평가를 합친 것임.
- 상향평가는 부서장을 대상으로 실시하지만 능력/태도 평가시 참조하는 정도에 그침.

## (2) 현대해상

○ 현대해상에서는 연봉제 계획안이 1999년 8월에 나옴.

- 적용대상은 전직원(부장~5급사원)이며, 과장이상은 2000년 4월부터, 대리 이하는 2001년 4월부터 실시할 계획으로 있음. 노사가 논의 중임.



## ○ 연봉의 구성

- 연봉은 기본연봉과 성과급으로 구성됨(이외에 기타수당과 법정수당이 있음). 기본연봉과 성과급을 기준급이라고 부름. 여기에는 종전의 본봉, 고정수당, 상여금이 포함되어 있음.
- 연봉의 인상은 (직급별 기준급+임금인상분(노사 단체교섭))×평가계수임.
- 호봉제를 폐지하는데, 현행 직급별 1호봉을 기준급으로 적용함.
- 다음 해의 연봉결정은 전년도 연봉기준이 아닌 직급별 기준급을 기준으로 삼는 비누적식임.

&lt;표 3-19&gt; 연봉제 평가등급 인원구성과 평가계수

평가등급	S	A	B	C	D	연간차액(S-D)
인원구성비	5%	15%	60%	15%	5%	
평가계수	1.050	1.025	1.000	0.975	0.950	
연간가감액 (월봉 기준)	102.5%	51.3%	0	-51.3%	-102.5%	205%

\* 주: S급과 D급의 연봉차이는 과장급이 339만 3백원, 차장급이 393만 천백원, 부장급이 452만 7천4백원임.

## ○ 평가제도

- 업적평가와 능력평가를 중심으로 이루어짐. 이외에 자기신고 및 계발계획, 신입사원 지도관찰 등은 교육 및 전환배치에 활용됨.
- 평가는 상반기, 하반기로 나누어 1년에 2번 함.
- 평가등급은 <표 3-19>처럼 5단계로 나눔.
- 업적평가와 능력평가의 비중은 직급에 따라 차이를 둬. 상위직급일수록 업적평가가 높아지고 하위직급일수록 능력평가가 높음.
- 업적평가는 목표대비 실행정도를 평가하고, 성과의 질적인 측면도 평가하는 것으로 되어 있음.

&lt;표 3-20&gt; 평가결과의 비중

비중 직위	능력평가	업적평가				합계
		부서	개인	모니터링	소계	
부서장	20	72		8	80	100
차장/과장	30	28	35	7	70	100
과장대리	40	18	36	6	60	100
4급사원	50	10	30	10	50	100
5급사원/기타	70	9		21	30	100

\* 주: 영업직은 능력평가 제외.

### 3) 손해보험사 연봉제의 특징

○ 현재 도입된 손해보험사의 연봉제는 대체로 기본연봉과 업적연봉으로 구성되어 있음.

- 기본연봉의 경우 노사교섭에 의한 임금인상률이 적용되고, 업적연봉의 경우에는 인사고과 결과에 따라 임금인상률이 결정됨.

- 구성상으로만 보면 전형적인 연봉제는 아님. 물론 그렇다고 하여 고용조건에 대한 충격이 덜한 것은 아님. 동양화재의 경우에는 업적연봉이 30%밖에 안되지만, 감액식이고 임금격차도 매우 큼.

- 이에 따라 연봉제가 노동조건을 악화하고, 특히 인사고과 결과가 나쁜 일부 노동자들을 퇴출하는 압력수단이 될 가능성도 적지 않음.

○ 한편 연봉제를 도입하면서 평가제도가 크게 달라진 점은 없음. 기존의 업적평가, 능력평가, 태도평가 등이 그대로 활용되고 있는 곳이 대부분임.

- 예를 들어 상향평가는 대부분의 기업에서 도입하고 있지 않고, 동양화재처럼 도입하고 있는 경우에도 10%가 안돼 평가등급 결정에 영향을 미치기는 힘든 수준임.

- 노동조합이 인사나 평가제도에 대해 참여하고 있지도 못함.

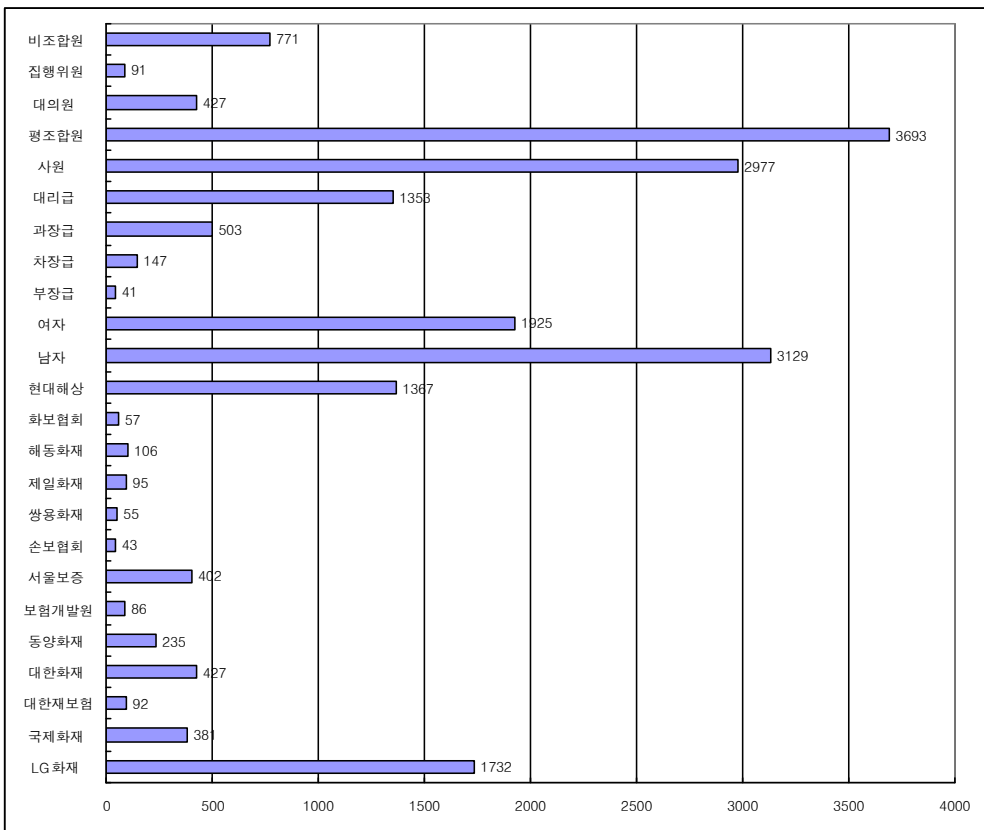
○ 연봉제는 손해보험단일노조 내에서 상대적으로 노동조합의 힘이 약한 곳에서 도입되고 있음.

- 노조조직력이 약한 곳에서 연봉제가 도입됨으로써, 연봉제의 내용 자체가 노동자에게 불리한 내용으로 만들어지게 되었음.
- 손해보험노조 차원의 대응이 필요함.

## 제4장. 설문조사결과 분석

- 전국손해보험노동조합은 연봉제에 대해 노동조합의 대안을 마련하기 위한 연구사업의 일환으로 설문조사를 실시하였음.
- 조사는 1999년 10월 11일부터 29일까지 진행되었음.
- 설문지는 15,000부를 배포하였는데, 수거된 것은 5,078부였음.

<그림 4-1> 응답자의 속성



○ 응답자 분포를 기업별로 살펴보면 LG화재가 1,732명으로 34.1%, 현대해상이 1,367명으로 26.9%를 차지하여 이 두 지부의 노동자들이 설문조사에 적극 응답했음을 보여줌.

- 성, 직급, 노조지위별로 보면 다양한 계층의 노동자들이 대체로 고르게 설문조사에 응답했다는 것을 알 수 있음.

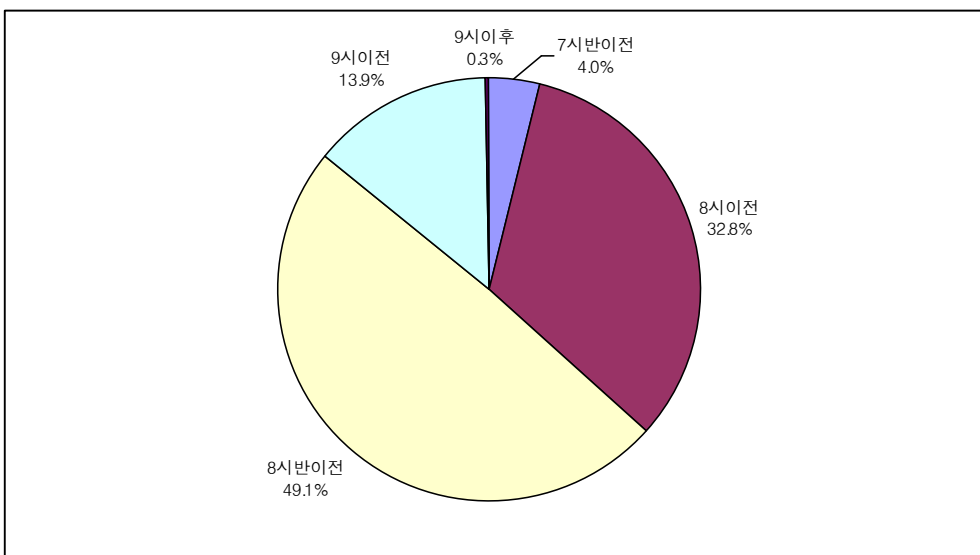
## 1. 근로조건

○ 손해보험 노동자들은 장시간 노동에 시달리고 있음.

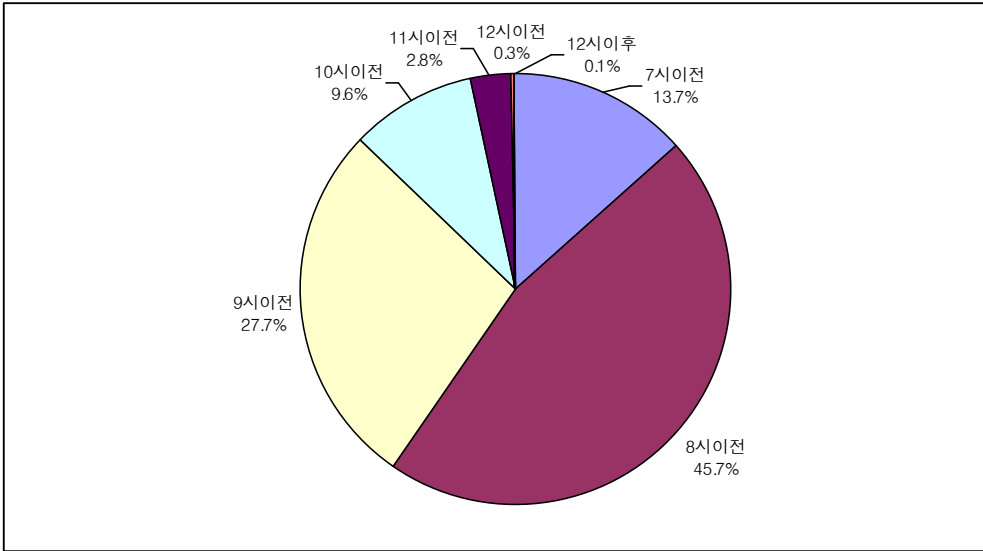
- 평균 출근시간이 8시 반 이전인 사람이 약 86%를 차지했고, 평균 퇴근시간이 7시 이후인 사람이 약 86%여서 대체로 하루에 11시간 정도를 회사에서 보내는 것으로 드러났음.

- 한달 평균 시간외 근로시간은 약 30시간임. 하지만 법정 기준인 일 주당 12시간을 초과하는, 51시간 이상 시간외 근로를 하는 경우도 15.5%나 되었음.

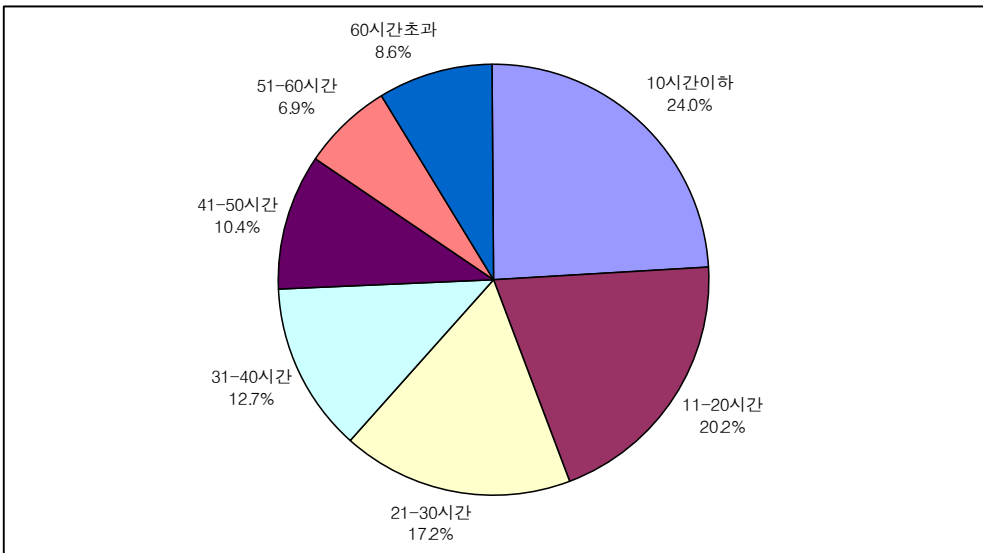
<그림 4-2> 귀하의 평균 출근시간은?



<그림 4-3> 귀하의 평균 퇴근시간은?

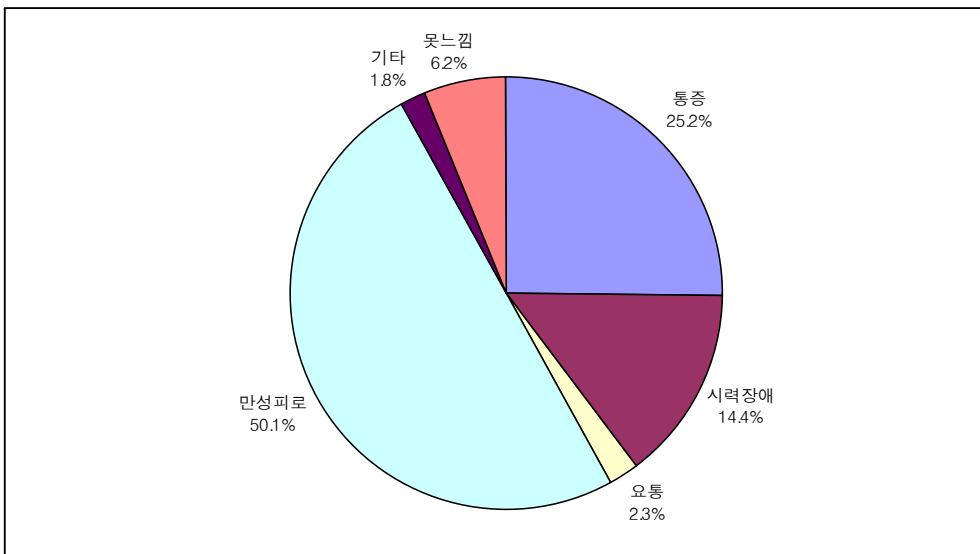


<그림 4-4> 한달 평균 시간외 근무시간은?



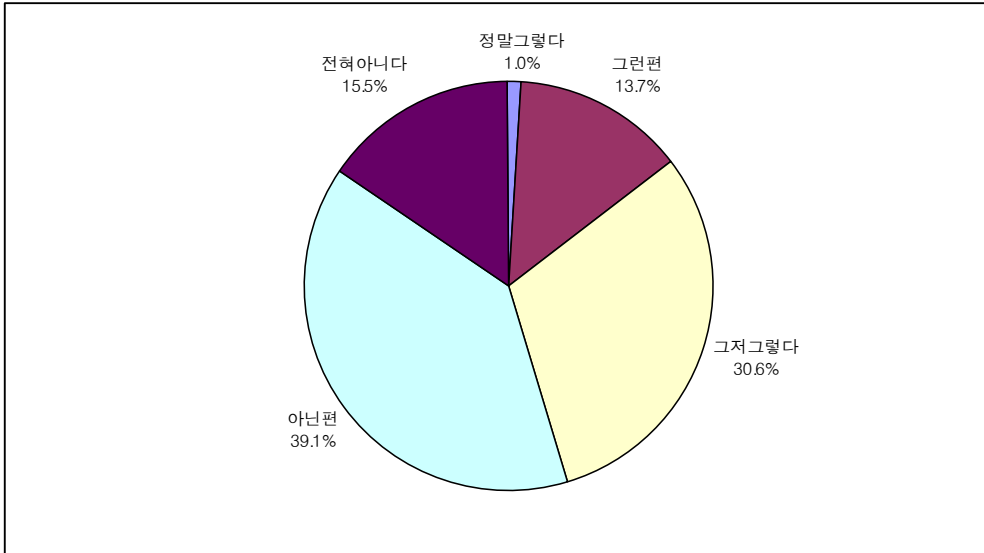
- 손해보험 노동자들은 다양한 직업병에 시달리고 있고, 특히 만성피로가 주요한 질병인 것으로 드러났음.
- 이는 과도한 업무량과 노동강도에서 기인한 것으로 인력충원을 통한 작업조건 개선이 시급함을 가르침.

<그림 4-5> 귀하가 느끼는 직업병 증상은?

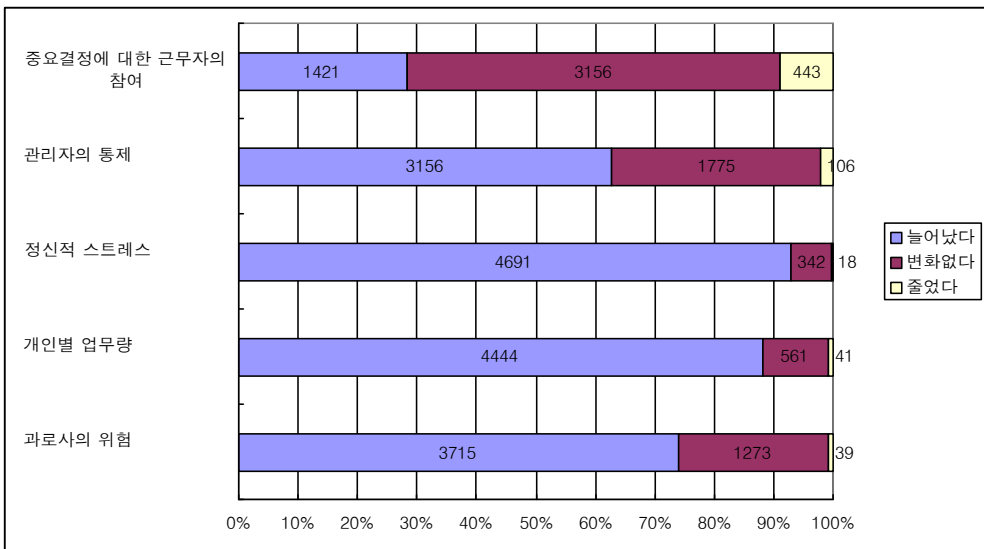


- 기업의 성과는 거기에 종사하는 사람들의 실력에 따라 좌우됨. 특히 환경과 기술이 급속하게 변화하는 조건에서 능력개발을 위한 교육훈련이 얼마나 중요한 의미를 갖는가는 분명함.
- 그러나 손해보험업계의 경우 노동자들의 노동강도 강화에 의지하여 경영성과를 높이려 했을 뿐 교육훈련은 소홀히 해왔음.
- 노동자들도 업무능력 향상을 위한 교육훈련 기회가 충분히 주어지는가 하는 질문에 대해 54.6%가 부정적으로 답했음.

<그림 4-6> 업무능력을 향상시키기 위한 교육훈련 기회가 충분히 주어지는가?



<그림 4-7> IMF 이후의 변화



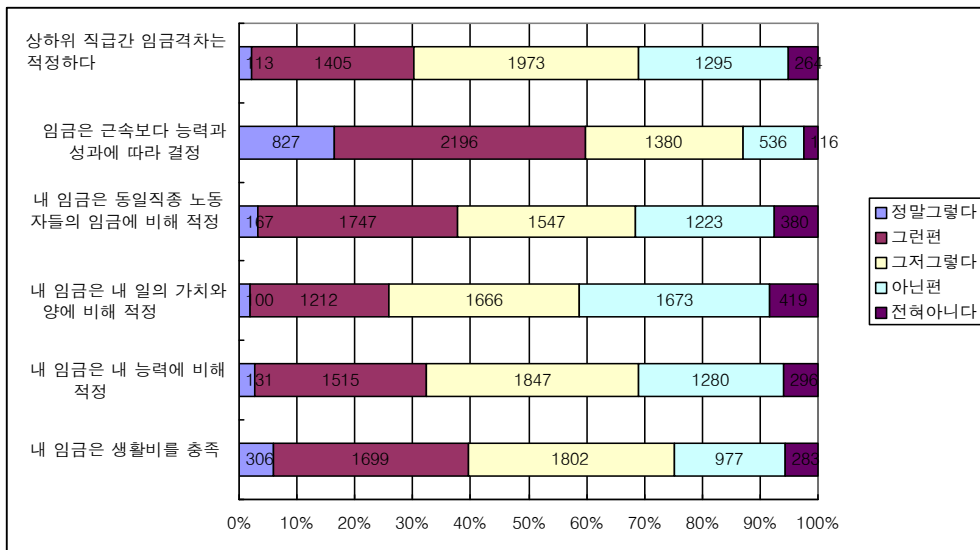
○ IMF 이후 노동자들이 당한 고통은 유별남. 실업자들은 거리를 헤매야 했고 남은 이들은 훨씬 악화된 노동조건을 감내해야 했음. 이것은 손해보험업계의 경우에도 예외일 수 없었음.



- 이런 상황을 반영하여, 대다수 노동자들이 과로사의 위험, 개인별 업무량, 정신적 스트레스 등이 늘었다고 답했음.
- 또한 관리자의 통제는 늘고 업무와 관련된 중요 결정에 대한 작업자의 참여는 줄었다고 답했음.
- IMF 위기가 노동자들의 고용조건이 악화되고 권리가 침해되는 상황을 유발한 것임.

## 2. 임금·인사제도

<그림 4-8> 임금수준에 대한 의견



○ 노동자들은 임금수준과 관련하여 ‘임금이 생활비를 충족시키고 있다’, ‘능력에 비해 적당하다’, ‘동일 직종 노동자들의 임금에 비해 적정하다’, ‘상하위 직급간 임금격차는 적정하다’ 등에 대해서는 약간 긍정적으로 답했음.

- 이는 손해보험 노동자들의 경우 상대적으로 임금수준에 대한 불만이 작은 것으로 해석할 수 있음.
- 그러나 임금이 일의 가치와 양에 비교하여 적정하다는 데 대해서는 약간 불만을 표시했음. 노동자들이 손해보험업계의 경우 업무량과 스트레스, 노동강도에 비

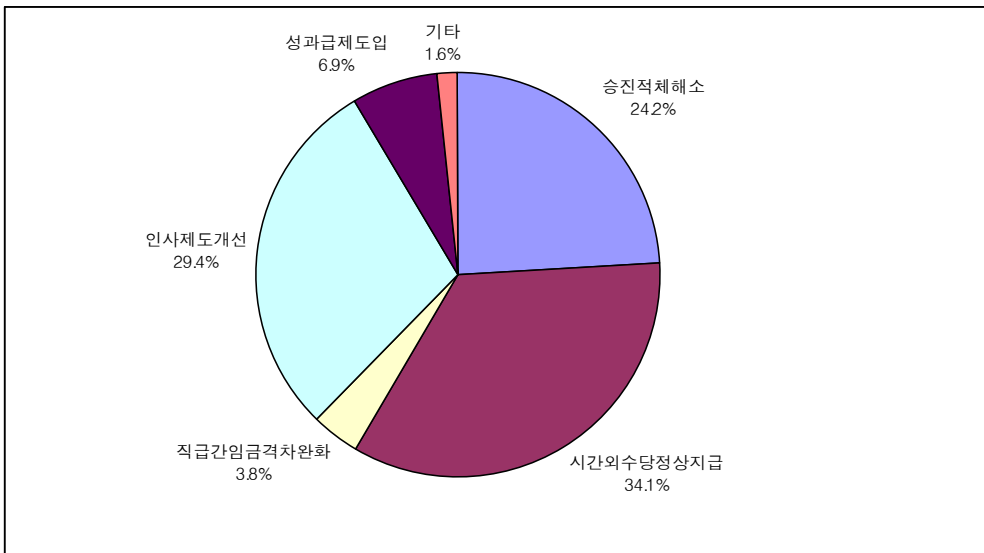
해서는 임금수준이 그렇게 높은 셈은 아니라고 판단한 것임.

- 한편 노동자들은 임금이 근속보다는 업무능력과 성과에 따라 결정되어야 한다고 답했음.

○ 노동자들은 현행 임금·인사제도에서 가장 시급히 개선되어야 할 사항으로 시간외수당 정상지급(34.1%), 인사제도 개선(29.4%), 승진적체 해소(24.2%) 등을 꼽았음.

- 성과급제 도입(6.9%), 직급간 임금격차 완화(3.8%)를 꼽은 사람은 소수였음.

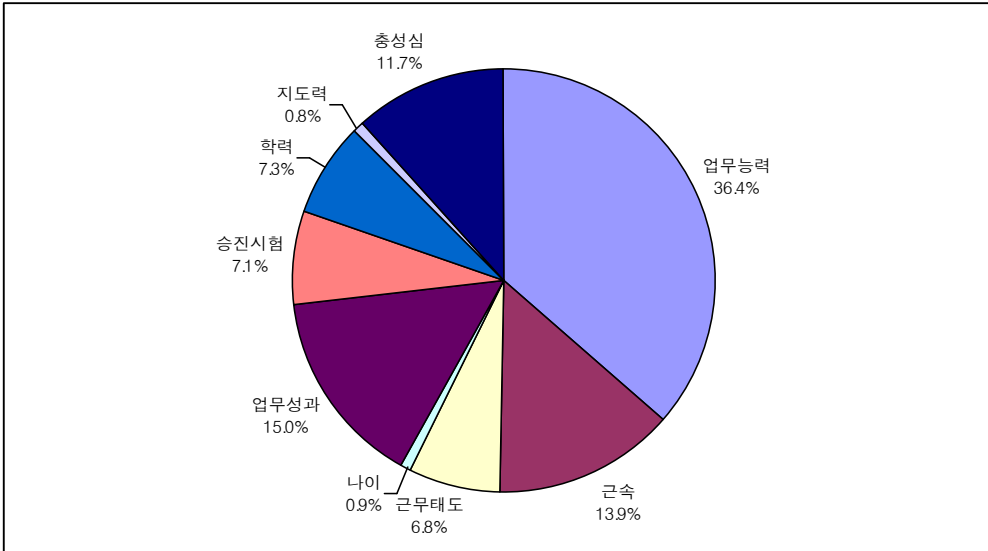
<그림 4-9> 현행 임금·인사제도에서 가장 시급히 개선되어야 할 사항은?



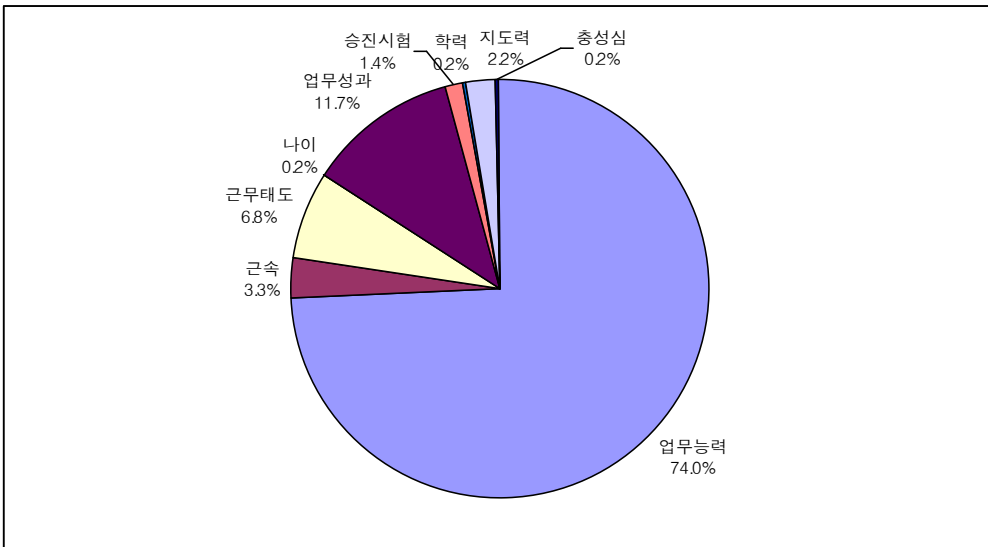
○ 노동자들은 현재의 승진기준은 업무능력(36.4%), 업무성과(15.0%), 근속(13.9%), 충성심(11.7%) 등이지만 바람직한 승진기준은 업무능력(74.0%), 업무성과(11.7%) 등이라고 밝혔음.

- 능력 중심의 승진이 이루어져야 한다는 것임.

&lt;그림 4-10&gt; 현재 승진기준-1순위



&lt;그림 4-11&gt; 바람직한 승진기준-1순위

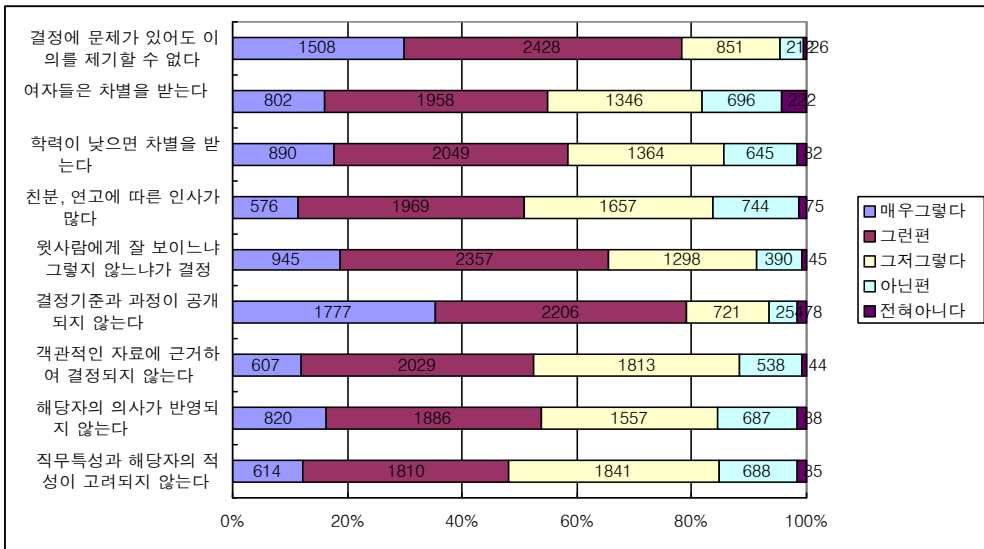


○ 노동자들은 현행 인사제도가 여러 가지 면에서 심각한 문제점을 가지고 있다고 지적했음. 노동자들은 ‘인사배치에 직무특성과 해당자의 적성이 고려되지 않는다’(58.1%), ‘인사배치 해당자의 의사가 반영되지 않는다’(53.7%), ‘객관적인 자료

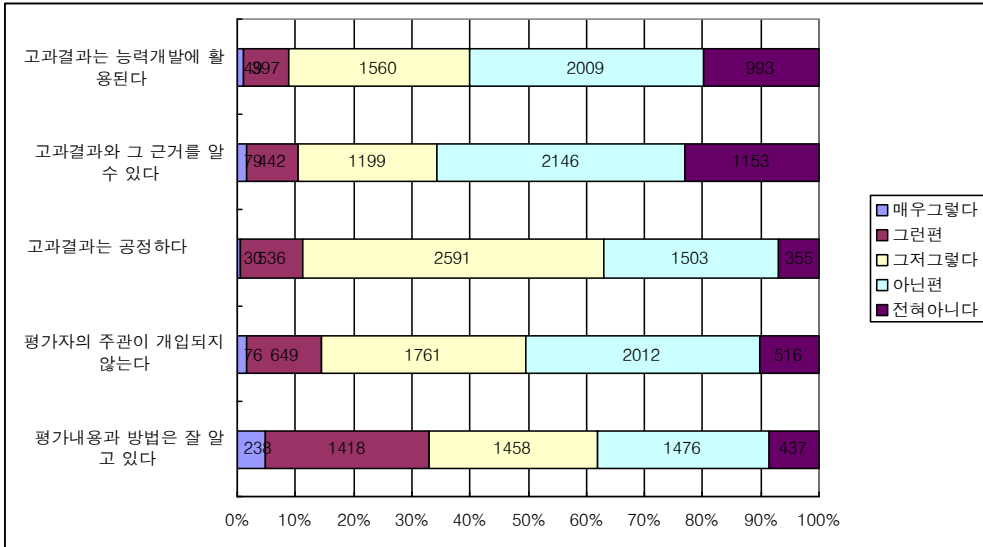
에 근거하여 결정되지 않는다’(52.4%), ‘인사 결정기준과 과정이 공개되지 않는다’(79.1%), ‘윗사람에게 잘 보이느냐 그렇지 않느냐에 따라 인사가 결정된다’(65.6%), ‘친분, 연고에 따른 인사가 많다’(50.7%), ‘학력이 낮으면 차별을 받는다’(58.4%), ‘여자들은 차별을 받는다’(55%), ‘인사 결정에 문제가 있어도 이의를 제기할 수 없다’(78.3%)고 지적했음.

○ 노동자들은 인사고과에 대해서도 불만을 표시했음. 노동자들은 특히 ‘평가자의 주관이 개입된다’(50.4%), ‘고과결과와 그 근거를 알 수 없다’(65.8%), ‘고과결과가 능력개발에 활용되지 않는다’(59.9%)는 점 등을 중요한 문제로 지적했음.

<그림 4-12> 인사제도에 대한 의견



〈그림 4-13〉 인사고과에 대한 의견



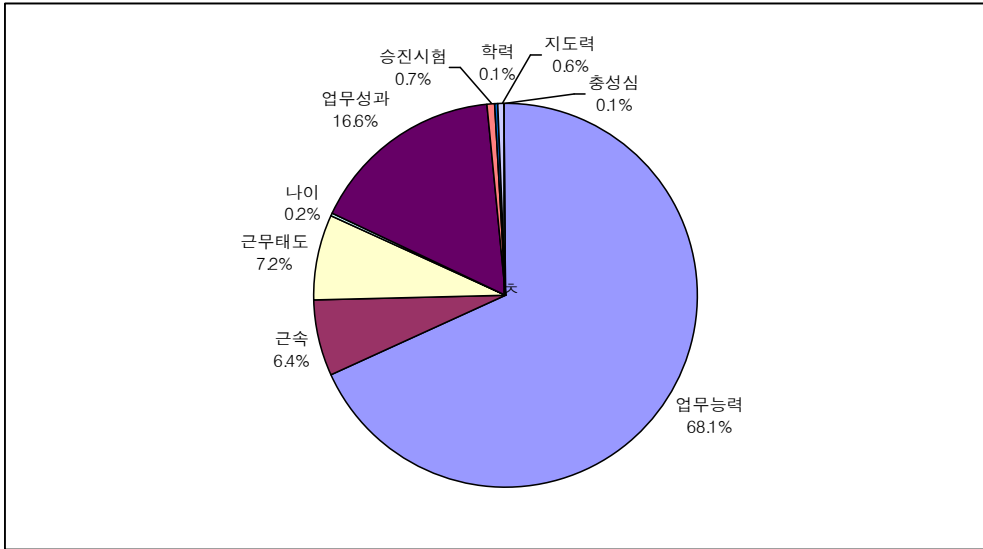
### 3. 연봉제

○ 압도적인 다수의 노동자들이 바람직한 임금결정기준으로 업무능력(68.1%), 업무성과(16.6%)를 꼽았음.

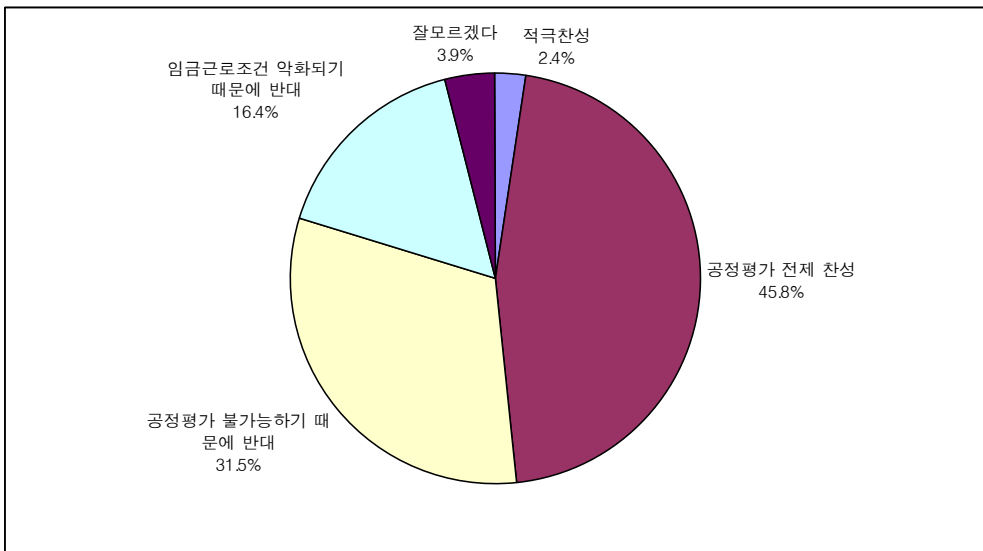
- 근무태도(7.2%)나 근속(6.4%)을 비롯한 기타 기준을 택한 사람은 소수였음.

○ 그러나 노동자들은 연봉제에 대해 대체로 유보적인 입장을 취했음. 공정한 평가를 전제로 연봉제에 대해 찬성한다는 견해가 45.8%로 가장 많았으나 ‘공정한 평가가 불가능하기 때문에 반대한다’(31.5%), ‘임금·근로조건이 악화되기 때문에 반대한다’(16.4%)도 합하면 47.9%여서 적지 않은 비중을 차지했음. 연봉제 도입을 적극 찬성한다는 의견은 2.4%에 불과했음.

<그림 4-14> 바람직한 임금결정기준-1순위



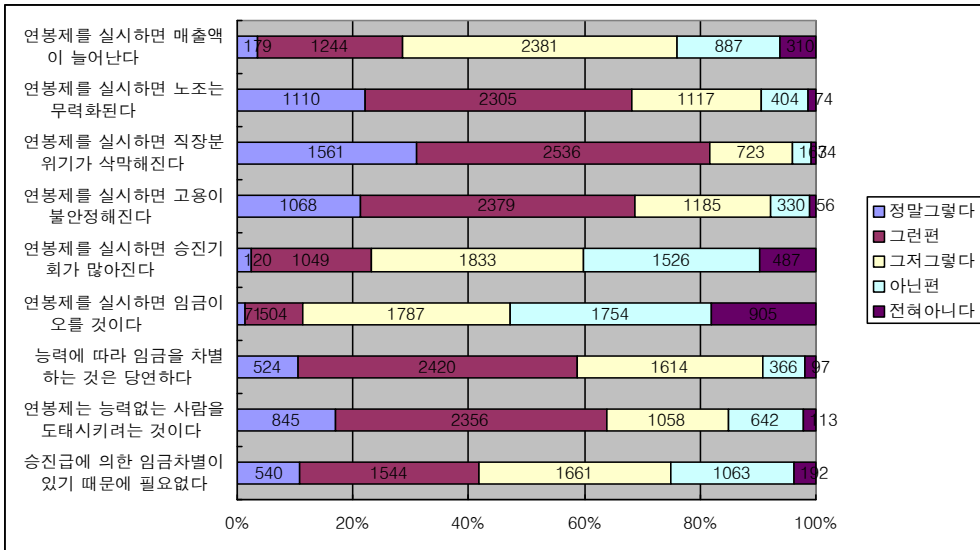
<그림 4-15> 귀하의 연봉제에 대한 입장은?



○ 노동자들은 능력에 따라 임금을 차별하는 것은 당연하고 연봉제를 실시하면 매출액이 늘어날 것이라는 데 어느 정도 동의하면서도, 연봉제가 매우 부정적인 영향을 미치리라는 데 의견을 같이했음.

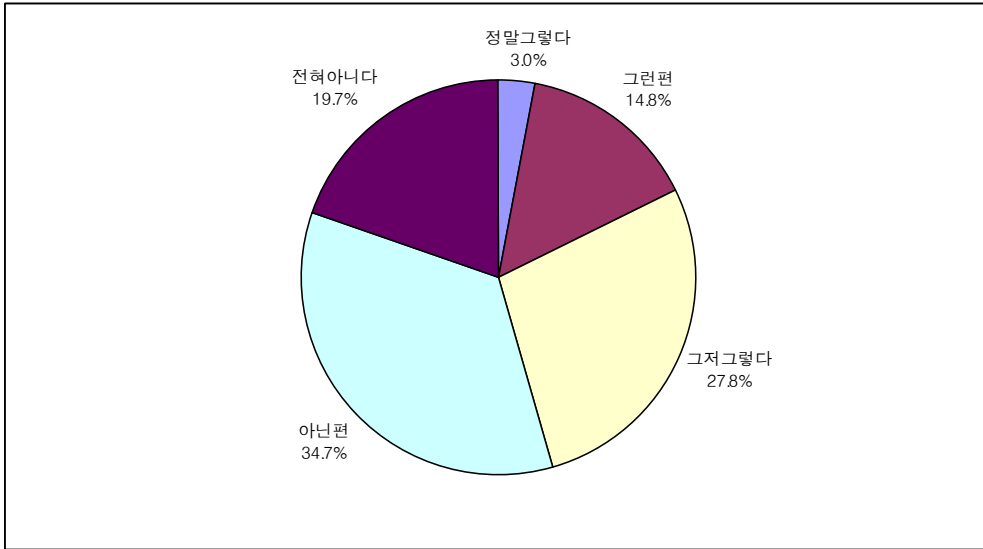
- ‘연봉제는 능력 없는 사람을 도태시키려는 것이다’(63.9%), ‘연봉제를 실시하면 고용이 불안정해진다’(68.7%), ‘연봉제를 실시하면 직장분위기가 삭막해진다’(81.6%), ‘연봉제를 실시하면 노조는 무력화된다’(68.2%) 등에 동의했음. 한편 ‘연봉제를 실시하면 임금이 오를 것이다’, ‘연봉제를 실시하면 승진기회가 많아진다’는 데에 대해서는 부정적인 견해를 취했음.
- 승진급에 의한 임금차별이 있기 때문에 연봉제를 도입할 필요가 없다는 의견도 41.7%로 적지 않은 비중을 차지했음.

<그림 4-16> 연봉제에 관한 여러 주장에 대한 의견

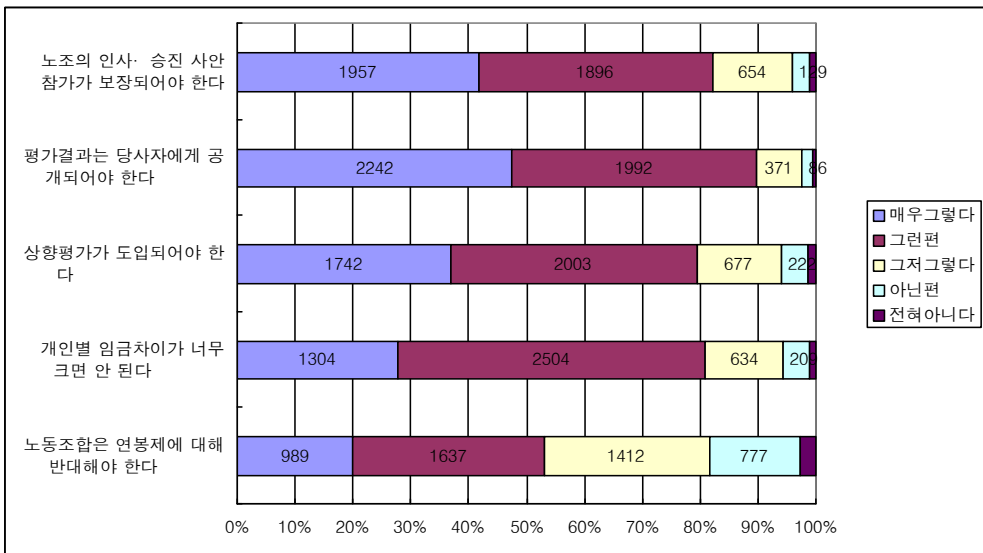


○ 연봉제 실시를 위해 가장 중요한 요건이 된다고 할 수 있는, 평가의 객관성 확보가 가능한가에 대해 자신이 맡고 있는 업무의 특성상 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다는 응답은 17.8%인 반면 가능하지 않다는 응답이 54.4%를 차지해 부정적인 의견이 훨씬 많았음.

<그림 4-17> 내 업무의 특성상 객관적인 평가를 통한 임금차등이 가능하다



<그림 4-18> 연봉제에 대한 노동조합의 대응방향



○ 노동자들은 노동조합이 연봉제에 대해 강경하게 대응하도록 주문했음. 노동조합이 연봉제에 대해 반대해야 한다는 의견이 53.1%를 차지했음.

- 만일 능력과 성과를 일정하게 반영하는 방향으로 임금제도를 개편할 경우에는



‘개인별 임금차이가 너무 크면 안 된다’(80.9%), ‘상향평가가 도입되어야 한다’(79.6%), ‘평가결과는 당사자에게 공개되어야 한다’(89.9%), ‘노조의 인사·승진 사안 참가가 보장되어야 한다’(82.1%)는 등 일정한 전제조건이 필요하다고 지적했음.

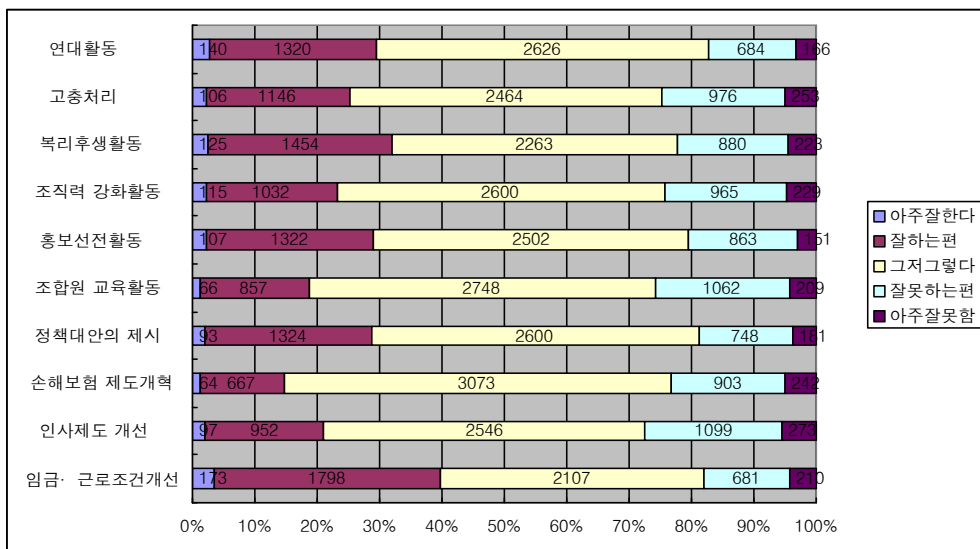
#### 4. 노조활동 평가

○ 노동자들은 기존 노조활동의 여러 측면에 대해 객관적으로 평가했음.

- 그 동안 노동조합이 주력해왔던 임금·근로조건 개선과 연대활동은 약간 긍정적으로 평가했지만 인사제도 개선, 손해보험관련 제도 개선, 조합원 교육활동 등은 부정적으로 평가했음.

- 앞으로 이런 활동을 더욱 강화하라는 것이 노동자들의 요구라고 할 수 있음.

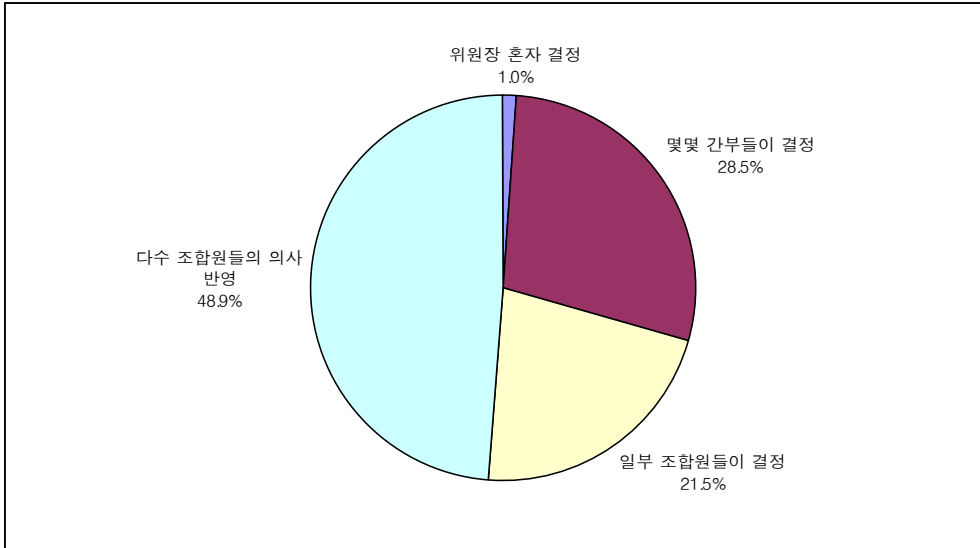
<그림 4-19> 노조활동 평가



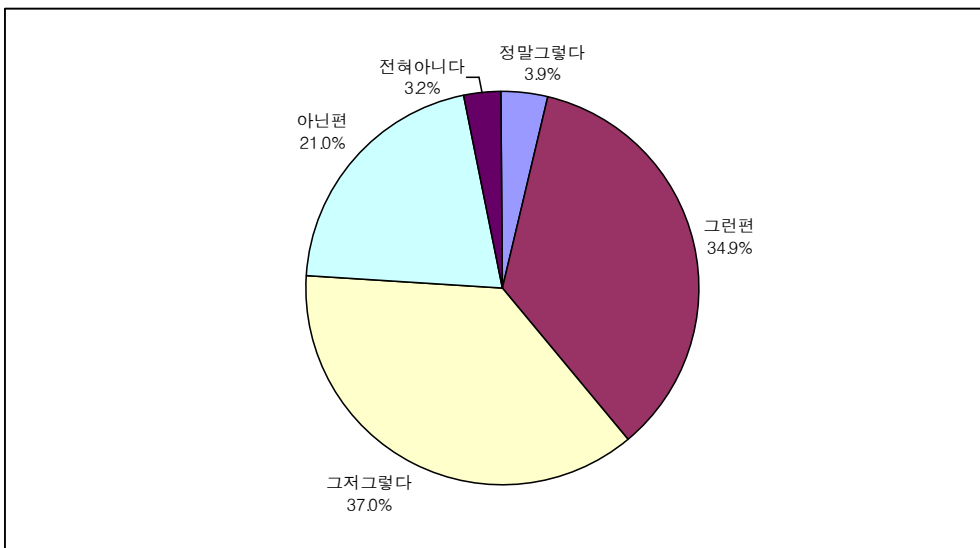
○ 의사결정 방식과 관련해서는 48.9%의 노동자들이 다수 조합원들의 의사를 반영하는 민주적 운영방식이 정착되어 있다고 답했지만 일부 간부들이 결정한다거나 일부 조합원들이 결정한다는 응답도 각각 28.5%, 21.5%를 차지했음.

- 노동조합의 의사결정이 사용자의 간섭 없이 자주적으로 이루어지는가 하는 물  
음에 대해서는 38.2%의 노동자들이 동의했음.

<그림 4-20> 노조활동에 관한 주요사항 결정방식은?

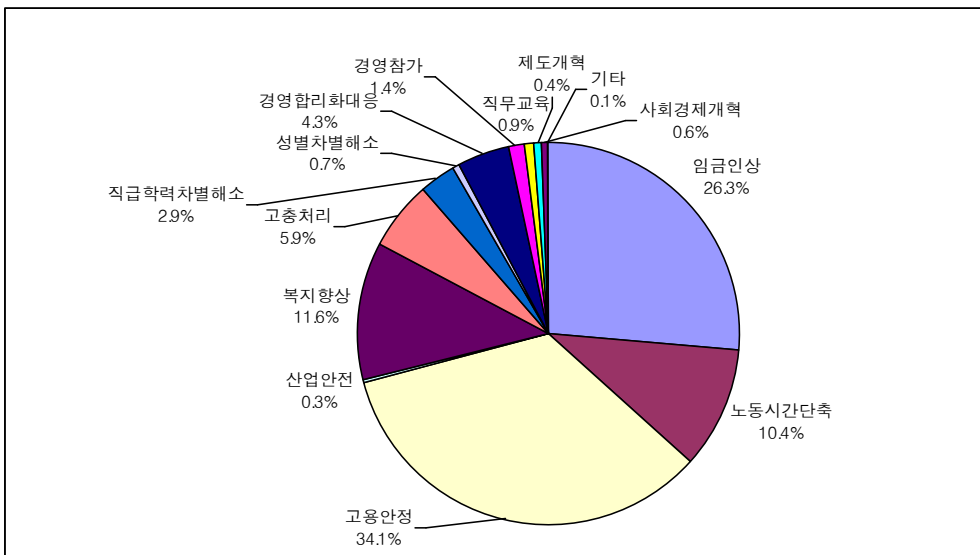


<그림 4-21> 노조의 의사결정이 사용자의 간섭 없이 자주적으로 이루어지는가?



○ 노조의 주요 과제에 대해서는 고용위기 상황을 반영하여 가장 많은 34.1%의 노동자들이 고용안정을 꼽았고, 다음으로는 임금인상(26.3%), 복지향상(11.6%), 노동시간 단축(10.4%) 등 순이었음.

<그림 4-22> 노조의 과제-1순위



## 5. 사회의식

○ 노동자들은 노동자로서의 정체성을 뚜렷하게 드러내었음. ‘나는 노동자다’라는 데 86.6%의 노동자들이 동의했음. ‘개인의 이익보다 조합원 전체의 이익이 중요하다’는 데는 65.8%가 동의했음.

- ‘내가 조합원이라는 사실이 자랑스럽다’는 데는 42.4%의 노동자들이 지지해 조합원으로서의 정체성이 상대적으로 약함을 드러냈음.

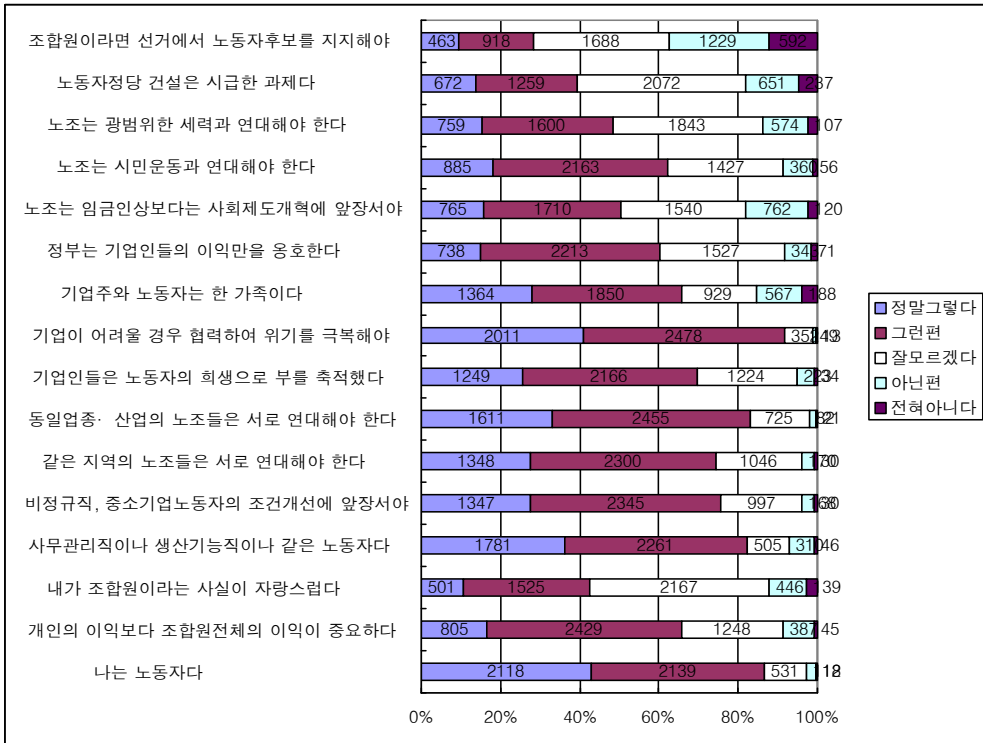
○ 노동자들은 연대의식을 가지고 있었음. ‘사무관리직이나 생산기능직이나 같은 노동자다’, ‘비정규직, 중소기업노동자의 조건개선에 앞장서야 한다’, ‘같은 지역의 노조들은 서로 연대해야 한다’, ‘동일업종·산업의 노조들은 서로 연대해야 한다’ 등에 대해 약 80% 정도의 노동자들이 동의했음.

○ 노동자들은 ‘기업인들은 노동자의 희생으로 부를 축적했다’고 생각하면서도 ‘기업이 어려울 경우 협력하여 위기를 극복해야 한다’, ‘기업주와 노동자는 한 가족이다’는 데 대해서도 일정하게 동의했음.

○ 노동자들은 ‘정부는 기업인들의 이익만을 옹호한다’고 판단했고 ‘노조는 임금인상보다는 사회제도개혁에 앞장서야 한다’, ‘노조는 시민운동과 연대해야 한다’, ‘노조는 특권층을 제외한 광범위한 세력과 연대해야 한다’는 데 동의했음.

○ 노동자들은 ‘노동자정당 건설은 시급한 과제다’는 데 대해서는 지지했지만, ‘조합원이라면 선거에서 노동자후보를 지지해야 한다’는 데 대해서는 부정적인 태도를 취했음.

<그림 4-23> 사회의식



## 6. 요약

○ 손해보험 노동자들은 임금수준에 대한 불만도는 그리 높지 않았음. 하지만 노동강도나 업무량에 비하면 임금수준이 그리 높지 않은 편이라고 생각하였음.

- 임금수준에 대한 상대적인 만족은 특히 임금노동자들의 요구가 고용안정으로 집약되는 상황이기 때문이기도 할 것임.

○ 노동자들은 현재의 인사, 인사고과가 일방적이고, 기준과 과정이 공개되지 않으며, 성과 학력에 따른 차별이 존재하고, 뒷사람에게 잘 보이느냐 그렇지 않느냐에 따라 좌우되는 등 여러 가지 문제점을 가지고 있다고 지적했음.

- 이후 임금과 승진을 결정하는 데서 능력 위주로 할 것을 요구하였음.

○ 그러나 노동자들은 연봉제에 대해서는 유보적인 입장을 취했음. 여기에서 노동자들이 생각하는 ‘능력’은 기업측이 일방적으로 판단하고 요구하는 ‘능력’이 아니라 ‘객관화된 진정한 의미의 능력’이라는 것을 알 수 있음.

○ 노동자들은 연봉제가 고용안정, 직장분위기, 노동조합 조직력 등에 매우 부정적인 영향을 미치리라고 생각했음.

- 이미 승진에 의한 승진차별이 있기 때문에 연봉제를 도입할 필요가 없다는 의견도 많았음.

- 연봉제 실시를 위한 핵심 전제라 할 수 있는 객관적 평가를 통한 임금차등이 가능한가에 대해서도 부정적인 의견이 많았음.

○ 노동자들은 노동조합이 연봉제에 대해 강경하게 대응하도록 요구했음.

- 연봉제를 도입할 경우에는 개인별 임금차이가 너무 크면 안되고 상향평가의 도입, 평가결과의 공개, 노동조합의 인사참여 등의 보완장치가 도입되어야 한다고 생각했음.

○ 노동자들의 사회의식의 특징은 예를 들어 제조업 노동자들과 크게 다르지 않

있음. 손해보험 노동자들이 예를 들어 “투쟁성이 부족하다”면 그것은 다분히 기업 측의 통제방식과 같은 ‘조건외 차이’에서 기인하는 것일 수 있음.

- 이것은 간부들이 어떻게 활동하느냐에 따라 노조의 조직력이 달라질 수 있다는 것을 의미하기도 함.

## 제5장. 손해보험노조의 대안

- 손해보험 임금·인사제도의 특성을 고려할 때 연봉제에 대해 긍정적인 입장을 취하기 어려움.
- 연봉제가 도입될 경우 노동조합의 조직력만이 아니라, 기업의 효율성에도 심각한 위협이 될 수 있음.
- 그러나 그렇다고 해서 현재의 제도를 유지하는 것은 곤란함. 현재의 임금·인사제도가 심각한 문제점을 가지고 있기 때문임.

### 1. 임금·인사제도의 개선

#### 1) 개선의 기본방향

- 설문조사 결과 나타난 노동자들의 의사와 요구를 존중하여, 인사제도의 획기적인 개선을 전제로 하여 성과배분제도의 도입을 추진할 수 있음.
- 인사제도를 개선함.
  - 노사동수 평가위원회를 구성함.
  - 인사위원회에 노동조합이 참여함.
  - 평가의 객관성·공정성 확보를 위해 평가결과를 공개함. 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 높임. 능력평가의 30% 이상을 상향평가로 함.
- 성과배분제도를 도입할 경우 재원은 별도로 마련함.
  - 예를 들어 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 함.

#### 2) 인사제도 개선

### (1) 평가위원회 구성

○ 노사동수의 평가위원회를 구성함.

- 이는 평가의 공정성·객관성 확보를 위해 필요함.
- 이후 임금을 성과와 연계할 경우 평가제도의 개선은 더욱 중요한 과제가 될 수 밖에 없음.

○ 평가위원회는 다음과 같은 역할을 담당함.

- 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

### (2) 평가의 공정성·객관성 확보

○ 객관적이고 공정한 평가가 이루어지도록 평가요소를 재정비해야 함.

- 예를 들어 부서장 임의사항과 같은 평가요소는 없애야 함.
- 평가를 성과를 중심으로 하여야 함. 특히 임금 결정은 객관적인 성과를 기준으로 하여야 함.

○ 평가결과를 당사자에게 공개해야 함.

- 업적평가뿐만 아니라 능력평가 결과도 공개해야 함.

○ 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 높여야 함.

- 단순히 일정 학점을 이수한 사람들에게 승진 자격을 부여하는 것이 아니라 능력평가의 일정 부분을 교육훈련 평가로 채우는 것임.



○ 상향평가제도를 도입해야 함.

- 동료평가는 도입하지 않는 것이 좋음. 동료평가는 조직력을 약화시킬 우려가 있음.
- 일단 차장급 이상을 대상으로 함.
- 평가요소는 개혁성, 인화단결, 직무지식, 리더십, 업무추진력 등으로 함.
- 능력평가 가운데 30% 이상을 반영해야 함.

<표 5-1> 기술신용보증기금의 상향평가제도

실시시기	- 98년 11월에 시범적으로 실시, 99년 5월 승진시 실시, 추후 계속 실시예정
대상	- 직원 1,300명 중 차장급 이상 약 200명
내용	- 상향평가만 실시, 부장급은 근무성적 중 20% 반영, 차장급은 10% 반영
관찰자	- 5-10명을 관찰자로 선정 - 관찰자 자격: 1년 이상 근속자로 평가대상자와 같은 부서에서 1년 이상 근무한 직원 - 평가대상자가 관찰자를 알고 있음.
평가결과	- 평가내용은 철저한 비공개 - 평가점수 중 최상·최하점수는 제외하고 반영 - 평가결과는 일반적인 평판과 비슷하게 나옴(변별력 있음)
장점	- 평가대상자의 태도는 현저하게 좋아짐
문제점	- 관찰자와 평가대상자가 서로 봐주는 왜곡현상 발생

&lt;표 5-2&gt; 대한화재해상보험의 다면평가표(상사평가용)

평가항목	작안사항	가중치	평가
도전정신	- 현재의 기반을 바탕으로 새로운 가치와 변화를 추구함으로써 어떠한 어려움도 극복하고 현실에 안주하지 않는 미래지향적이며 도전적인가 - 급변하는 환경에 능동적으로 대처하고 항상 변화를 수용하며 나아가 변화의 주체로서 적극적인 도전자세를 보이고 있는가	8.0%	
책임의식	- 자신의 역할을 명확히 인식하고 주인의식과 애사심을 가지고 현실적인 자세로 업무에 임하며 주어진 자기의 역할을 다하여 완결하는가	7.0%	
인화단결	- 개인적 업무의 편의성이나 사사로운 이해관계보다도 부서나 조직의 공동 목표를 최우선으로 하는가 - 조직구성원 상호간의 인간관계를 돈독히 하고 동료와 인화, 단결, 협력하여 회사 전체의 업무 향상에 노력하는가	7.0%	
인격과 역할	- 자기 주위의 상사, 동료, 부하들의 말을 경청하고 의견을 존중하여 인격적으로 대우하고 있는가 - 자신이 하고 있는 일이나 역할에 대하여 스스로 자부심을 가지며 상사, 동료, 부하의 잠재력을 존중하여 각자가 맡은 역할을 존중하고 있는가	7.0%	
대인관계	- 대외관계, 동료관계, 상사 및 부하관계에 있어서 좋은 인간관계를 유지하고 의사소통은 원활한가	7.0%	
개선의의지	- 끊임없이 새로운 것을 탐구하고 창조하기 위해서 자발적으로 새로운 업무기법, 조직관리기법 등을 지속적으로 개발하는 창의성이 있는가	8.0%	
변화대응	- 조직의 환경변화를 적극 수용하여 기존의 사고방식이나 업무처리 방법을 과감히 바꾸어 변화에 탄력적으로 대응하는가	8.0%	
기획 판단능력	- 자료의 비교, 분석, 평가를 잘하며 이를 이용하여 체계적이고 적절한 계획을 수립하는가 - 업무처리과정에서 상황을 신속, 정확하게 판단하고, 상황에 따른 적절한 대책을 제시하며, 최적안을 선택하고 있는가	8.0%	
업무추진 통솔능력	- 업무를 추진하는 데 있어서 강한 성취욕을 보이고 의사결정과정에서 의견을 적극적으로 제시하여 목표달성에 기여하고 있는가 - 부하들에게 합리적이고 공정하게 업무를 배분하고 이를 효율적으로 관리함으로써 부하들이 능력을 충분히 발휘하여 업무를 잘 수행하도록 하는가	8.0%	
정보수집 활용능력	- 자료 및 정보의 정확한 원천을 잘 파악하고 수집된 정보를 분석, 평가하는가 - 기존의 정보와 새로 수집, 분석, 평가된 정보를 업무수행에 적절하게 활용하고 있는가	8.0%	
업무지식	- 업무수행에 필요한 실무지식, 일반지식, 전문지식 및 응용능력은 어떠하며 관련된 타 부문에 대한 업무를 이해하고 있는가	8.0%	
교섭 설득력	- 업무관계자에게 설득력 있는 교섭을 통하여 당면 문제를 성공적으로 완수해 나가고 있는가	8.0%	
리더십	- 조직의 리더로서 목표달성을 위해 팀웍을 향상시키고 조직의 시너지 효과를 높이고 있는가	8.0%	
합계		100%	

■ 평가기준 ■

평가등급	S(탁월)	A(우수)	B(보통)	C(부족)	D(불량)
평가수준	10-9	8-7	6-5	4-3	2-1

■ 조직발전을 위한 제언 ■

내가 상사를 통하여 배우고 있는 점	내가 상사에게 바라는 점

(3) 노동조합의 인사위원회 참여 보장

○ 인사위원회를 노사동수로 구성함. 인사위원회는 다음 사항을 심의·결정함.

- 채용
- 승진
- 승급
- 휴직
- 전직
- 전보
- 배치전환
- 포상
- 징계
- 해고
- 각종 인사관리 규정의 신설과 폐기

### 3) 성과배분제도의 도입

- 노동자들에 대한 동기부여를 위해 성과배분제도를 도입할 수 있음.
  - 이 경우 재원은 별도로 마련함. 임금인상분의 일부를 활용하지 않음.
  - 기준은 경상이익으로 함. 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 함.
  - 점유율, 매출액, 원수대비 이익률 등을 종합하여 기준으로 삼을 수도 있으나 복잡하며, 객관성을 갖기 어려움.
  
- 성과급은 조직성과나 개인성과 기준으로 배분할 수 있음.
  - 조직성과만을 기준으로 할 경우 집단성을 높일 수 있으나 개인의 노력이 반영되지 않음.
  - 개인성과만을 기준으로 할 경우 집단성이 약화될 수 있음.
  - 따라서 조직성과 50%, 개인성과 50%를 기준으로 배분하는 것이 바람직함.

○ 평가등급별 인원은 다음과 같음

S	A	B	C	D
10%	15%	50%	15%	10%

○ 성과급의 배분방법은 다음과 같음.

집단 개인	S	A	B	C	D
	S	1.5X	1.3X	1.2X	1.1X
A	1.3X	1.2X	1.1X	1.0X	0.9X
B	1.2X	1.1X	1.0X	0.9X	0.8X
C	1.1X	1.0X	0.9X	0.8X	0.7X
D	1.0X	0.9X	0.8X	0.7X	0.5X

○ 성과급의 계산방법은 다음과 같음.

- 성과급 총재원을 연봉 총액으로 나누어 평균지급률 X를 산정함.
- 지급률을 기준으로 성과급 배분방법을 사용하여 미리 계산해봄.

- 성과급 총재원을 미리 계산한 결과 산정된 재원으로 나누어 조정지수를 결정함.
- 개인의 성과급은 연봉×평균지급률×성과배분지수×조정지수임.

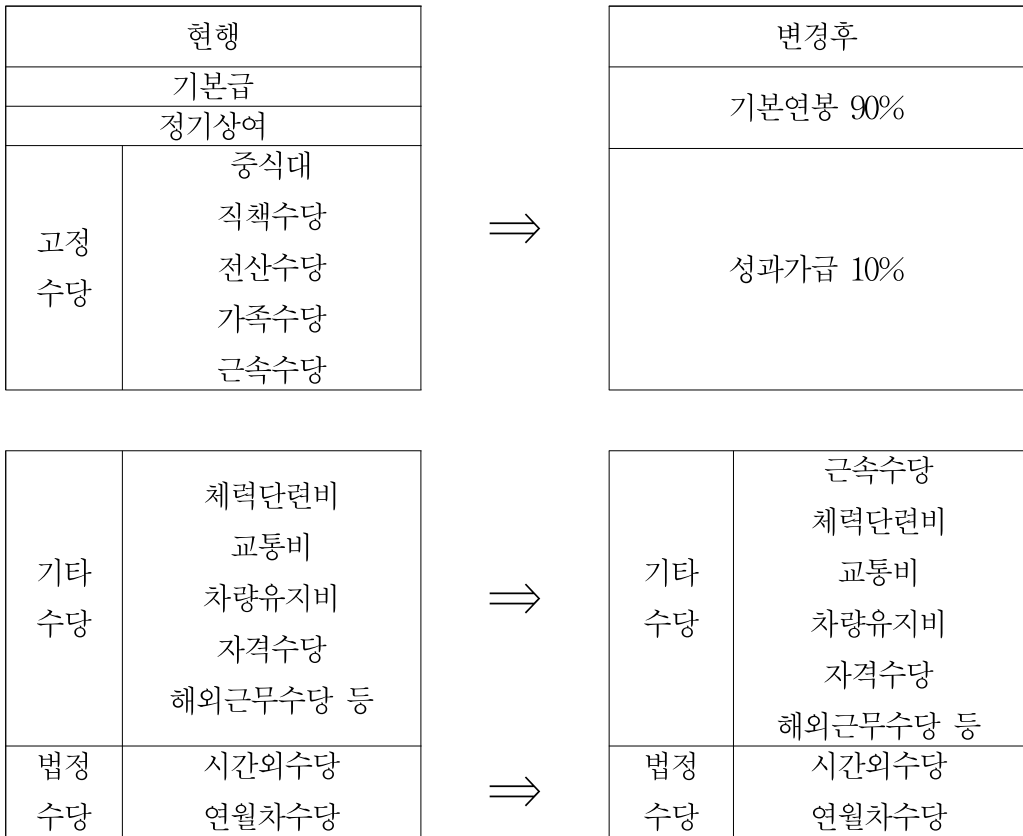
○ 예를 들어 성과급 총재원이 연봉의 2%이고 조정지수가 0.8일 경우, 연봉이 3천만원인 노동자의 성과급은 다음과 같음.

- 조직성과와 개인성과 둘다 S평가를 받았을 경우  $3\text{천만원} \times 2\% \times 1.5 \times 0.8 = 72\text{만원}$  임.
- 조직성과와 개인성과 둘다 D평가를 받았을 경우  $3\text{천만원} \times 2\% \times 0.5 \times 0.8 = 24\text{만원}$  임.

○ 성과급의 격차가 연봉의 5%를 초과하지 않도록 함. 만일 5%를 초과할 경우에는 성과급의 배분방법을 조정함.

## 2. 불가피하게 연봉제를 도입할 경우

- 과장급 이상을 대상으로 연봉제를 실시할 수 있음.
- 이 경우 기본급과 정기상여금, 고정적 수당을 연봉으로 전환함.
  - 기존의 임금을 조정하지 않고 그대로 전환함.
  - 호봉승급분은 근속수당으로 전환함.
  - 연봉의 90%를 기본연봉으로, 10%를 성과가급으로 함.



- 기본연봉은 평가에 의해 좌우되지 않는 기본급임.
- 성과가급은 업적평가에 의해 결정되는 부분임.
- 물론 성과배분제도가 도입될 경우 평가에 의해 좌우되는 부분은 10%가 넘을 수도 있음.

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">현행</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">기본급</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">정기상여</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">고정수당</td></tr> </table>	현행	기본급	정기상여	고정수당	⇒	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">변경후</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">기본연봉 90%</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">성과가급 10%</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">성과배분</td></tr> </table>	변경후	기본연봉 90%	성과가급 10%	성과배분	고정급 평가결과 에 따른 변동분
현행											
기본급											
정기상여											
고정수당											
변경후											
기본연봉 90%											
성과가급 10%											
성과배분											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">기타수당</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">법정수당</td></tr> </table>	기타수당	법정수당	⇒	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">기타수당</td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">법정수당</td></tr> </table>	기타수당	법정수당					
기타수당											
법정수당											
기타수당											
법정수당											

- 직급·승진제도는 기존의 제도를 활용함.
- 승진이 될 경우 해당 직급의 초임보다 낮을 경우에는 초임을 적용함.
- 초임보다 높을 경우에는 임금을 조정하지 않음.

○ 연봉제는 증액식, 비누적식으로 실시함.

○ 평가등급별 인원과 성과가급 인상률은 다음과 같음.

	S	A	B	C	D
인원	10%	15%	50%	15%	10%
인상률	2X	1.5X	X	0.5X	0

○ 예를 들어 임금인상률이 10%이고 조정계수가 0.8인 경우, 연봉 3천만원인 노동자의 임금은 다음과 같음.

- 기본연봉은 2천7백만원×110%= 2,970만원임.
- S평가를 받았을 경우 성과가급은 300만원+(300만원×2×10%×0.8)= 348만원임. 따라서 연봉은 2,970만원+348만원=3,318만원임.
- D평가를 받았을 경우에는 2,970만원+300만원=3,270만원임.

○ 그 다음 해에는 연봉 3,300만원을 기준으로 하여 마찬가지로의 방법으로 연봉을 계산함.

- 임금등급별로 인상률을 달리하는 제도(pay band)를 도입할 수도 있음.
- 이 경우 성과배분제도에서 설명한 것과 유사한 방식이 됨.

### 3. 단체협약 체결

○ 성과배분제도나 연봉제를 도입할 경우에는 다음과 같은 사안에 대해 반드시 단체협약을 체결해야 함.

- 인사제도
- 적용대상
- 성과배분의 기준
- 성과배분방법
- 연봉 결정방법
- 연봉제 유형
- 임금격차의 한계

○ 단체협약 모범안은 다음과 같음.

○○○○과 전국손해보험노동조합 ○○○○지부는 다음과 같이 합의하고 이를 상호 성실히 이행할 것을 약속한다.

#### 제1장 인사제도

제1조 (평가위원회) ① 회사는 노사동수의 평가위원회를 구성한다.

② 위원회는 평가제도의 구조와 활용방안, 업적평가 기준, 능력평가 기준, 목표설정 원칙 등을 심의·의결하며 그 외에 평가제도 운영상의 문제점 개선, 평가결과 조정, 평가소원 수리심의, 기타 고충처리 등을 담당한다.

③ 위원회는 연 2회 이상 회의를 개최하며, 재적인원의 1/3 이상이 회의개최를 요구하거나 의장이 필요하다고 인정할 때 임시회의를 개최할 수 있다.

④ 위원회는 위원 과반수의 참석으로 성립하며, 참석위원 과반수의 찬성으로 의결



한다.

⑤ 위원회는 관계 부서에 대해 필요한 자료의 제출을 요구할 수 있으며 관계자를 출석하게 하여 의견을 청취할 수 있다.

제2조 (평가의 공정성·객관성 확보) ① 회사는 평가가 공정하고 객관적으로 이루어지도록 노력한다.

② 평가는 객관적인 업무성적을 중심으로 한다. 특히 임금결정의 경우 업무성적을 기준으로 한다.

③ 평가결과는 당사자에게 충실하게 공개한다.

④ 교육훈련제도를 개선하고 교육훈련의 비중을 점차 높인다.

⑤ 차장급 이상에 대해 상향평가제도를 도입하고 능력평가 가운데 30% 이상을 반영한다. 평가요소는 개혁성, 인화단결, 직무지식, 리더십, 업무추진력 등으로 한다.

제3조 (인사위원회) ① 회사는 노사동수의 인사위원회를 구성한다.

② 위원회는 직원의 채용, 승진, 승급, 휴직, 전직, 전보, 배치전환, 포상, 징계, 해고, 각종 인사관리 규정의 신설과 폐기 등을 심의·의결한다.

③ 위원회는 분기별 1회 이상 회의를 개최하며, 재직인원의 1/3 이상이 회의개최를 요구하거나 의장이 필요하다고 인정할 때 임시회의를 개최할 수 있다.

④ 위원회는 위원 과반수의 참석으로 성립하며, 참석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑤ 위원회는 관계 부서에 대해 필요한 자료의 제출을 요구할 수 있으며 관계자를 출석하게 하여 의견을 청취할 수 있다.

## 제2장 성과배분제도

제1조 (성과배분제도의 도입) ① 회사는 노동자들에 대한 동기부여를 위해 성과배분제도를 도입한다.

② 경상이익의 10%를 성과배분의 재원으로 한다.

제2조 (성과급의 배분) ① 평가등급별 인원은 다음과 같다.

S	A	B	C	D
10%	15%	50%	15%	10%

② 성과급의 배분방법은 다음과 같다.

집단 개인	S	A	B	C	D
S	1.5X	1.3X	1.2X	1.1X	1.0X
A	1.3X	1.2X	1.1X	1.0X	0.9X
B	1.2X	1.1X	1.0X	0.9X	0.8X
C	1.1X	1.0X	0.9X	0.8X	0.7X
D	1.0X	0.9X	0.8X	0.7X	0.5X

제3조 (성과급의 격차) 성과급의 격차가 연봉의 5%를 초과하지 않도록 한다.

제4조 (성과배분제도의 변경) 성과배분의 기준과 방법을 변경할 때에는 노사합의 한다.

### 제3장 연봉제

제1조 (적용대상) 회사는 과장급 이상을 대상으로 연봉제를 실시한다.

제2조 (전환방법) ① 기본급+고정적 수당+상여금을 연봉으로 전환한다.

② 기존의 임금을 조정하지 않고 그대로 전환한다.

③ 호봉승급분은 근속수당으로 전환한다.

제3조 (연봉의 구성) ① 연봉의 90%를 기본연봉으로 10%를 성과가급으로 한다.

② 기본연봉은 평가에 의해 좌우되지 않는 기본급이며, 성과가급은 업적평가에 의해 결정한다.

제4조 (승진시 임금결정) ① 승진이 될 경우 해당 직급의 초임보다 낮을 경우에는

초임을 적용한다.

② 초임보다 높을 경우에는 임금을 조정하지 않는다.

제5조 (연봉의 유형) ① 연봉제는 증액식, 비누적식으로 실시한다.

② 평가등급별 성과가급 인상률은 다음과 같다.

	S	A	B	C	D
인원	10%	15%	50%	15%	10%
인상률	2X	1.5X	X	0.5X	0

③ 평가를 반영한 연봉조정은 한해에만 영향을 미친다.

제6조 (임금격차) 평가에 의한 연봉의 차이는 연봉의 5%를 넘지 않는다.

제7조 (고용조건 보장) 회사는 연봉제를 임금삭감, 해고나 고용불안, 노동강도 강화의 수단으로 이용하지 않는다.

제8조 (연봉제의 변경) 위의 연봉제에 관련한 사안을 변경할 경우 노사합의한다.

<참고> 과기노조 한국건설기술연구원 지부 보충협약(과기노조 산하 한국건설기술연구원 지부에서 99년 6월 30일 공동교섭으로 체결한 경영혁신 관련 보충협약)

전국과학기술노동조합(이하 “조합”이라 한다)과 한국건설기술연구원(이하 “사용자”라 한다)은 다음과 같이 1997년 단체협약 관련 보충협약을 체결하며 쌍방의 신의와 성실로써 엄정히 준수 이행할 것을 약속한다.

## 제 1 장 계약제

제1조(대상) 계약제는 전직원을 대상으로 실시한다.

제2조(계약기간) ①계약기간은 3년 단위로 하되, 정년 잔여기간이 3년 이하인 경우에는 정년까지로 한다.

② 초임계약기간은 일괄 계약 만료일까지로 한다. 다만, 병역특례요원은 특례만료

일까지로 하고, 이후 계약은 일괄 계약 만료일까지로 한다.

제3조(계약방식) 사용자는 조합원의 경우 조합과 일괄 계약한다. 여기서 일괄계약이란 사용자가 계약만료 1개월 전까지 조합의 동의를 얻어 계약대상자 명단을 작성하고, 이를 개인과 확정(계약)하는 것을 뜻한다.

제4조(계약거부) 사용자는 계약기간의 만료를 이유로 재계약을 거부할 수 없다. 다만 정당한 사유가 있을 경우에는 노사합의로 재계약 여부를 결정할 수 있다.

## 제 2 장 연봉제

제5조(연봉제 도입 및 적용대상) ① 사용자는 1999년 1월 1일부터 기존의 급여체계를 연봉제로 변경한다. 다만, 연봉계약 체결 후 즉시 종전규정에 의거 기지급된 급여는 소급하여 정산한다.

② 연봉제 실시는 전직원을 대상으로 한다.

제6조(연봉제 검토위원회) ① 연봉제 시행을 위한 평가적용방안, 산정기준, 임금지급방식 및 연봉제 방안 등 연봉제 시행과 관련된 구체적인 방안을 검토하기 위하여 노사동수의 연봉제검토위원회를 구성한다.

② 연봉제검토위원회는 노사합의기구로서 이 위원회의 활동결과는 연봉제에 관한 협약으로서 효력을 발생한다.

제7조(계약방식) 사용자는 조합원의 연봉계약의 경우 조합과 일괄 계약한다. 여기서 일괄 계약이란 사용자가 계약만료 1개월 전까지 조합의 동의를 얻어 계약대상자 명단 및 개인별 연봉내역을 작성하고, 이를 개인과 확정(계약)하는 것을 뜻한다.

## 제 4 장 평가제도

제9조(평가제도) ① 사용자와 조합은 필요시 평가제도를 개선토록 하며, 평가제도의 적용과 운영에 관한 사항은 노사가 합의하여 결정한다.

② 사용자는 평가제도의 결과를 활용할 경우 별도의 노사동수로 구성된 위원회에

서 합의하여 결정한다.

#### 부 칙

제1조(명칭변경) 이 협약의 사용자 및 조합의 명칭이나 대표자가 변경되었을 때에도 유효하다.

#### 제2조(협약의 해석과 효력)

- ① 이 협약의 해석을 위하여 회의록을 두며, 이에 대한 사용자와 조합 쌍방의 견해가 다를 경우에는 일방이 임의로 해석할 수 없다.
- ② 회의록의 효력은 단체협약 해당 조항에 대하여 단체협약과 동등한 효력을 가진다.
- ③ 이 협약 이전에 이미 체결된 협약의 효력에 대해서는 이 협약과 상충·중복되는 부분은 이 협약을 적용한다.

#### 제3조(유효기간)

- ① 이 협약의 유효기간은 체결일로부터 1997년 단체협약 만료시점까지로 한다.
- ② 이 협약의 유효기간 만료 후에도 새로운 협약이 체결되지 않았을 때에는 종전 협약의 효력은 유지된다.

## 제6장. 노동조합의 개혁과제

○ 연봉제에 대한 효과적인 대응을 위해서, 더 나아가 노동조합 조직력 강화를 위해서 노동조합의 개혁이 필요함. 임금격차의 축소, 노동조합의 활동영역의 확대, 공동교섭, 자원의 집중, 산별노조 추진 등이 중요한 과제임.

- 임금의 개별화에 대응하여 노동조합은 임금격차의 축소를 위한 활동을 벌여야 함.
- 노동조합운동이 인사·경영, 교육훈련 등의 영역에 개입하지 않으면 안됨.
- 공동교섭·투쟁을 추진해야 함.
- 활동의 폭을 넓히고 질을 높이기 위해서는 자원을 최대한 집중해야 함.
- 이런 과제들을 장기적이고 조직적으로 담보하기 위해서는 산별노조를 건설해야 함.

### 1. 임금격차의 축소

○ 손해보험노조가 단일노조 구실을 하기 위해서는 임금격차의 축소를 위한 활동을 전개해야 함.

- 기본방식은 임금이 낮은 사람의 임금수준을 끌어올리는 것임. 이를 위해서는 손해보험업계의 최저임금 기준을 정하고 강제해야 함.
- 현재의 조건에서 그 기준은 업계에서 평균값에서 표준편차를 뺀 임금수준으로 설정하는 것이 좋을 것임.

<표 6-1> 직급별 임금수준

직급	평균값	표준편차	평균값-표준편차
사원	19.28	3.88	15.4
대리	27.72	4.19	23.53
과장	35.42	5.33	30.09

- 일단 사원 연 1500만원, 과장 3000만원을 최저기준으로 삼을 수 있음.
- 그런데 이 경우 승진을 같이 규제해야 효과를 거둘 수 있음. 예를 들어 기업이 나 개인마다 승진연한에 차이가 심할 경우 임금격차가 벌어질 수 있기 때문임.
- 따라서 과장 승진의 경우 최장 연한을 12년으로 삼아 관철할 수 있도록 해야 함.

## 2. 활동영역의 확대

- 손해보험 노동조합이 현재 요구되고 있는 다양한 활동을 담아내는 것은 절실한 과제임. 우선 임금투쟁, 일상활동의 내용이 변화해야 함.
- 예를 들어 임금인상투쟁은 임금수준 인상만이 아니라 임금격차 축소를 지향해야 함. 이를 위해서는 최저임금 요구가 임금인상투쟁의 주요한 내용 가운데 하나가 되어야 함.
- 조직력 강화를 위한 활동의 초점은 무엇보다 미조직 노동자들의 조직화이어야 함. 노동조합 조직력을 규정하는 첫번째 요인은 쪽수와 조직률이기 때문임. 보험설계사 조직화를 고려해야 함.
- 노동조합운동은 새롭게 제기되는 과제, 요구에 응답해야 함. 우선 노동자들의 고용안정을 위한 활동을 강화해야 함. 정리해고의 규제, 노동시간 단축을 통한 일자리 나누기뿐만 아니라 기존에 노동조합운동이 소홀히 했던 고용창출, 직업훈련, 직업소개 등이 노동조합활동의 주요 내용 가운데 하나로 자리잡아야 함.
- 손해보험의 경우 직업훈련이 중요한 과제임. 이런 활동은 노동자들의 고용안정뿐만 아니라 조합원들의 조합활동 참여 높이기에 기여할 수 있음. 특히 전문성이 노동과정에서 중요한 역할을 하는 손해보험의 경우 더욱 그러함.
- 서구 산별노조들의 경우 전문직 노동자들을 조직화하기 위한 방법으로 직업훈련의 강화를 택했음.
- 정책참가, 경영참가제도를 통해 정책결정 과정에 대한 노동조합의 개입력을 높여야 함.

- 정부의 경제정책, 보험산업정책 등에 대해 노동조합운동이 발언권을 행사할 수 없으면 손해보험 노동자들의 삶을 개선할 수 없음.
- 또한 노동조합이 경영참가를 통해 기업의 경영전략에 대한 영향력을 발휘할 수 있을 때 노동자들의 권익을 효과적으로 보호할 수 있음. 이사회 참가, 노사협의회 활용, 우리사주조합 등 다양한 방법으로 경영참가 수준을 높여야 함.
- 다른 나라의 경험을 통해 보더라도 특히 구조조정, 고용조정 시기에는 정책참가와 경영참가제도가 노동자들의 권익과 노동조합 조직력에 중대한 영향을 미침.

### 3. 교섭권 위임과 공동투쟁의 확대

- 교섭력 강화와 산별노조 건설을 위해 공동교섭·투쟁이 추진되어 왔음.
- 병원노련 서울지역본부는 첫 번째 공동교섭의 성과를 다음과 같이 지적하였음. “첫째 최대 규모의 조직동원, 최초의 단체행동, 최고의 인상률 등 업종별 공동투쟁의 힘과 위력을 유감없이 발휘하였다. 둘째 (노동자들간 연대의식을 높여) 기업별 노조의 한계를 극복하는 계기를 마련하고 산별노조로 가는 첫걸음을 내딛었다. 셋째 의료개혁, 의료제도개선 공동요구를 전면적으로 내걸고 투쟁을 전개함으로써 노동조합의 사회적 역할을 새롭게 부각시키면서 국민과 함께 하는 노동운동의 새로운 지평을 열었다”
- 공동교섭·공동투쟁의 위력은 위기상황에서 더욱 잘 드러났음.
- IMF 이후 1998-99년은 특히 조직력이 취약한 노동조합들의 경우 임금·근로조건 악화를 수용할 수밖에 없는 상황이었음.
- 하지만 보건의료노조는 공동교섭·공동투쟁을 통해 오히려 임금을 인상했을 뿐만 아니라 정부와 자본측의 일방적 구조조정정책을 무력하게 하고 비정규직 축소와 인력확보 등 고용안정, 인사·승진제도 개선, 병원개혁을 위한 투쟁에서 승리를 거두었음.
- 손해보험노조의 경우 공동교섭을 추진해야 함. 대각선 교섭과 업종별 교섭을



결합할 필요가 있음.

- 예를 들어 노조와 손해보험협회간의 교섭을 통해 임금·근로조건에 대한 가이드라인을 마련하고 대각선교섭을 통해 단체협약을 체결하는 것임.
- 이를 위해 “손해보험의 발전을 위한 제도 개선안을 노사공동으로 마련하며 그것의 실현을 위해 노력하는”, 유연한 접근방법을 취할 필요도 있을 것임.

○ 철저한 준비, 역량에 걸맞은 전술운영, 몇몇 전략 사업장에 대한 자원의 집중 등을 통해 조합원들에게 승리의 경험을 안겨주고 그들의 연대의식을 높여야 함.

- 공동교섭·투쟁이 오히려 조직력을 훼손하는 경우도 없지 않음. 이것은 많은 경우 공동교섭·투쟁의 준비와 전술운영에 관한 문제 때문임.

#### 4. 자원과 인력의 집중

○ 기업수준 노동조합이 현재 요구되고 있는 다양한 활동과제를 효과적으로 수행하는 것은 불가능에 가까움.

- 우선 사회개혁활동을 비롯한 정책, 제도 차원의 활동은 기업이나 고용형태의 차이에 따라 구별되지 않는 노동자들 공통의 요구에 근거하며, 개별 노조에서 수행하기는 힘든 것임.
- 일상활동과 관련해서는 중소기업의 경우 인적·물적 자원의 제약으로 다양하고 체계적인 활동을 전개하는 데 근본적인 한계가 있음. 대규모 노조의 경우에는 이것이 어느 정도 가능할 수 있겠지만 여전히 문제는 남음. 예를 들어 체계적이고 집중적인 연구조사활동, 교육활동, 출판활동 등을 과연 기업수준 노조별로 할 수 있는가, 그리고 그 경우 얼마나 효율적인가 하는 문제가 있기 때문임.

○ 결국 노동조합활동을 개선하기 위해서는 노동조합 조직형태를 산업별 체계로 전환하는 일이 중요함.

- 그러나 가까운 시일 내에 산별노조로 전환하는 것이 불가능한 경우에도 재정과 인력, 단체교섭과 일상활동을 집중함으로써 본조를 강화하는 일이 중요함.
- 그런데 활동과 자원을 집중할 경우 기업수준 조직이 약화되어 조합원들의 참여

에 기초한 역동적인 노동조합운동을 전개하기 어려울 수 있다는 우려도 없지 않음.

- 그러나 현재 기업수준 조직에 과부하가 걸려 조합원들의 참여를 높이기 위한 일상활동이 소홀히 되고 있다는 점을 고려한다면 활동과 자원의 집중은 오히려 기업수준 노동조합의 활동을 강화하기 위한 조건을 마련하는 일이 될 수도 있음.

○ 손해보험노조의 경우 현재 1000원 정도의 의무금, 3명 정도의 상근인력으로는 제기되는 역할을 수행하기 어려움.

- 최소한 의무금을 2-3천원 정도로 인상하고, 단위노조 파견 상근인력도 최소한 2인(교육선전, 조직담당) 정도가 늘어야 할 필요가 있다고 판단됨.

## 5. 산별노조 건설 추진

○ 전노협 해산 이후 금속산업 분야의 노동조합들을 금속산업연맹으로 편제할 것인가 아니면 자동차, 조선, 일반기계, 전기·전자 등 업종별 연맹이나 협의회로 편제할 것인가를 둘러싸고 논쟁이 있었음.

- 업종별 편제를 주장하는 쪽은 업종별 동질성을 바탕으로 한 공동실천을 통해서만 광범위한 노조를 규합할 수 있다는 점을 강조하였음.

- 반면 금속산업연맹 건설을 주장하는 쪽은 업종별로 조직할 경우 그 틀이 굳어질 가능성이 높아질 것이라는 점을 우려하였음.

- 양자는 산별노조와 관련해서도 이른바 소산별노조와 대산별노조라는 서로 다른 상을 가지고 있었음. 하지만 이 논쟁은 민주금속연맹, 자동차연맹, 현충련 등 금속 3조직이 금속산업연맹으로 통합함으로써 마무리되었음.

○ 보건의료노조의 경우에도 지역본부를 하나의 단일조직으로 통합하고 이후 산별노조로 전환할 것인가, 아니면 모든 노조가 동시에 산별노조로 전환할 것인가를 둘러싼 논쟁이 있었음.

- 우선 지역 차원의 단일조직을 거쳐 전국단위의 산별노조를 건설해야 한다는 견해가 있었음. 이는 지역본부나 조직규모에 따라 역량에 상당한 차이가 있는 조건

에서 모든 노조가 한꺼번에 산별노조로 전환한다는 것은 무리라는 주장이었음.

- 다음으로 일정을 좀 늦추더라도 전국의 모든 노동조합이 한꺼번에 산별노조로 전환해야 한다는 견해가 있었음. 이 입장은 지역 단일노조를 건설할 경우 지역단위의 결속이 강조되어 전국 차원의 단결이 약해질 수 있다는 점을 지적했음. 그리고 대병원 노조 대다수가 산별노조 건설에 참여할 수 있다면 굳이 지역단일노조를 거칠 필요가 없다는 것이었음.
- 병원노련 지도부는 지역별 간담회를 통해 의견을 수렴한 후 대표자회의를 소집하여 두 견해를 토론에 붙였음. 결국 1998년 초반에 한꺼번에 산별노조를 결성하는 데 의견이 모아졌음.

○ 우리가 산별노조를 건설하고자 하는 이유를 아주 단순하게 표현하면, 조합원수를 늘리고자 하는 것임.

- 조합원수가 적으면, 조직의 힘이 약하기 때문임. 조합원이 몇 천명, 몇만 명 정도인 소규모 노동조합의 경우 강력한 힘을 발휘하기는 힘들.
- 연맹을 바로 산별노조로 전환한 보건의료노조의 경우에도 조합원이 3만 명 정도로 소규모여서 활동에 근본 한계가 있음.
- 결국 업종별 또는 지역별 단일노조는 산별노조 건설을 위한 경로로서만 의의를 가질 수 있음.

○ 그렇다면 이런 경로가 과연 필요한 것인가. 필요하다는 주장은 일단 동질성과 연대성이 부족하고, 역량도 서로 다른 조건에서 대통합은 무리라는 점을 강조함.

- 그러나 '차이'를 강조할 경우 강력한 대규모 산별노조를 건설하기 어려워짐.
- 다음으로 우선 지역이나 업종별 통합노조를 건설하는 경우에도 조직력이 취약한 단위노조는 참여하기 어려움. 이런 조건에서 일정을 조정하여 한번에 산별노조로 전환하는 것이 불가능한가 하는 의문이 나올 수 있음.
- 한편 이런 조직형태를 일시적인 경로로 볼 때는 산별노조 건설에 기여하는 것이 그 주요한 임무임. 그러나 소규모 통합노조는 기업별 노조와 질적으로 다른 활동을 벌이기 어려우며, 결국 조합원들로 하여금 산별노조의 필요성과 의의를 느끼게 하기 힘들.

○ 물론 기업별 체제를 극복하고 산별노조를 건설해본 경험이 전혀 없던 조건에서 다양한 건설경로를 고민해보지 않을 수 없었음.

- 하지만 지금은 보건의료노조, 금속산업연맹 등의 경험을 통해 확인한 성과가 있음. 최소한 기존 연맹 단위로 산별노조를 건설할 수 있으며, 연맹간 통합을 통한 산별노조 추진도 가능하다는 것임.

○ 손해보험노조의 경우 일단은 손해보험노조가 단일노조 구실을 하도록 하는 것이 목표임. 그러나 산별노조 건설은 사무금융연맹 차원에서 추진해야 함.