

2017.01.05

제 1 호

# KLSI

## ISSUE PAPER

[www.klsi.org](http://www.klsi.org)

### 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향

김유선 | 한국노동사회연구소 선임연구위원  
노동시장연구센터 소장

#### [목차]

- I. 머리말
- II. 선행연구 검토
- III. 자료와 변수
- IV. 기술통계
- V. 패널 회귀분석 결과
- VI. 요약과 함의

#### 한국노동사회연구소

서울시 서대문구 충정로50(충정로3가, 골든브릿지빌딩) 3층

전화 02) 393-1457

팩스 02) 393-4449

[WWW.facebook.com/ksiedit](http://WWW.facebook.com/ksiedit)

### <요약>

IMF 외환위기 이후 우리나라에서는 민간 기업은 물론 공공부문에서도 ‘성과주의 신화’가 확산되었다. 성과주의 임금제도가 기업성과에 긍정적인 결과를 야기할 것이라는 ‘믿음’ 아래 임금체계 개편이 당연시되었고, 특히 지난해는 공공부문 성과연봉제 도입을 둘러싸고 노정간에 첨예한 대립이 계속되었다.

공공부문 성과급 도입과 관련해서는 많은 연구가 부정적으로 평가하고 있다. 민간 부문의 성과급 도입과 관련해서는 이론적 측면에서 긍정 평가와 부정 평가가 엇갈리고 있다. 한데 국내에서 이루어진 실증연구는 대부분 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과(생산성)에 긍정적 영향을 미친다고 보고하고 있다.

과연 그럴까? 집단주의 문화가 강하다고 얘기되는 한국에서 유독 개인성과급마저 긍정적인 영향을 미친다는 실증분석 결과가 대부분인 이유는 무엇일까? 연구방법론에 문제가 있는 것은 아닐까? 아니면 자기검열에 의한 출판 편의(publication bias)에서 ‘긍정적 영향을 미친다’는 분석 결과만 주로 출판된 것은 아닐까? 이것이 이 글의 문제의식이다.

한국노동연구원의 사업체 패널조사(2005~2013년) 자료를 사용해서, 성과주의 임금제도(연봉제, 성과배분제)가 기업의 경영성과(인건비, 생산성, 수익성)에 미치는 영향을 패널분석 했다. 고정효과 모형으로 분석한 결과, 집단성과급(성과배분제)은 단기적으로 생산성에 긍정적 영향을 미치지만, 시간이 지나면 그 영향이 사라진다. 개인성과급(연봉제)은 기업의 경영성과(생산성, 수익성)에 미치는 긍정적 영향이 발견되지 않으며, 장기적으로 인건비를 높인다.

개인성과급(성과연봉제) 확산에 주력해 온 정부 정책은 재검토할 필요가 있다. 국내 실증연구가 대부분 ‘개인성과급과 집단성과급 모두 생산성에 긍정적 영향을 미친다’는 결과를 제시한 것은, 횡단면 분석이나 임의효과 모형으로 패널분석한 연구방법론의 한계에서 비롯된 측면이 큰 것으로 보인다. 이러한 연구결과는 ‘성과주의 임금제도 도입에 따른 경영성과 변화’를 분석한 것이 아니라, ‘성과주의 임금제도와 경영성과 사이 상관관계’를 분석한 것일 가능성이 높다.

# 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향

김유선 | 한국노동사회연구소 선임연구위원  
노동시장연구센터 소장

## I. 머리말

외환위기 이후 정부와 재계는 연봉제와 성과배분제 등 성과주의 임금제도 확산에 주력해 왔다. 통계청 경제활동인구조사 부가조사 결과에 따르면, 연봉제를 적용받는 노동자는 2006년 8월 13.2%에서 2016년 8월 17.0%로 10년 사이 3.8%p 증가했다. 하지만 성과주의 임금제도의 원조(元祖)라 할 실적급제는 5.4%에서 4.4%로 1.0%p 감소했고, 월급제와 시급제 등 시간급은 78.6%로 여전히 다수를 점하고 있다. 이것은 많은 기업과 노동자들이, 임금변동 폭이 큰 성과급보다 안정성이 높은 고정급을 선호한다는 해석을 가능케 한다(Hyclak, Johnes & Thorton 2005; Ehrenberg & Smith 2009).

2016년 한 해 동안 정부는 공공부문 성과연봉제 확산에 주력했다. 하지만 공공부문 성과급 도입과 관련해서는 많은 연구가 부정적으로 평가하고 있다(이수영 2011; 노광표·박용철 2016; Pearce, Stevenson, and Perry 1995; Perry, Engbers, and Jun 2009). 민간부문 성과급 도입과 관련해서는 이론적 측면에서 긍정 평가와 부정 평가가 엇갈리고 있다. 한데 국내에서 이루어진 실증연구는 대부분 ‘민간부문에서 성과주의 임금제도는 기업의 경영성과(생산성)에 긍정적인 영향을 미쳤다’는 분석결과를 내놓고 있다.

과연 그럴까? 국내에서 이루어진 실증연구 방법론에 문제가 있는 것은 아닐까? 아니면 자기검열에 의한 출판 편의(publication bias)에서 ‘긍정적인 영향을 미쳤다’는 분석 결과만 주로 출판된 것은 아닐까? 이것이 이 글의 문제의식이다. 제2절에서는 선행 연구를 살펴보고, 제3절부터 제5절까지는 개인성과급(연봉제)과 집단성과급(성과배분제) 도입이 기업의 경영성과(인건비, 부가가치, 매출액, 영업이익)에 미치는 영향을 임의효과 모형과 고정효과 모형으로 패널분석을 한다. 제6절에서는 분석 결과를 요약하면서 그 함의를 살펴본다.

## II. 선행연구 검토

### 1. 이론적 측면

완전경쟁시장 가정이 충족되면 기업은 한계생산성에 상응하는 임금을 지급하는 완전한 계약을 체결할 수 있다. 하지만 현실의 노동시장은 불완전경쟁시장이어서 완전한 계약을 체결할 수 없고, 모든 임금지급방식은 한계를 갖기 마련이다(Kaufman & Hotchkiss 2006).

시간급은 측정과 관리가 쉽다는 장점이 있다. 하지만 주인-대리인 문제와 태만(도덕적 해이) 문제가 발생하고 감독비용이 증가하는 단점이 있다([그림1]의 I 과 II). 성과급은 노동자들의 임금과 성과(산출)가 연동되기 때문에 감독비용이 적게 들고, 숙련수준이나 동기부여가 높은 사람에게 임금을 많이 주고, 우수한 인력을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 생산과정이 상호의존적이고 보완적인 경우 노동자 개인의 기여도를 식별하거나 성과를 측정하기가 쉽지 않다. 임금에 모든 성과 측면을 반영하는 것도 어렵기 때문에, 예컨대 제품의 수량과 품질 중 수량만 보상하면 품질이 하락하는 등의 의도치 않은 결과를 초래할 수 있다([그림1]의 III과 IV).

개인성과급은 노동자가 받는 임금과 수행한 노동의 양이 엄격히 연계된다는 점에서 최대의 동기부여와 노동자 인센티브를 창출하는 장점이 있다. 그러나 노동자들 상호간에 협력과 팀워크를 저해하는 등 상당한 비효율을 초래할 수 있다([그림1]의 III). 이에 비해 집단성과급은 개인의 성과와 보상 간의 관계가 느슨하기 때문에 개별 노동자들에게 열심히 일할 유인을 제공하지 못하는 무임승차 문제를 야기할 수 있다([그림 1]의 IV).

[그림1] 임금지급방식

규모 측정	집단	II 고정상여금 (명절상여금)	IV 성과배분제 이윤배분제
	개인	I 시간당 임금 (시급, 월급)	III 개인성과급 (실적급, 연봉제)
		투입(시간)	산출(성과)

성과 측정

주: Kaufman & Hotchkiss(2006)에서 재구성

성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향과 관련해서는, ①개인성과급과 집단성과급 모두 긍정, ②개인성과급 긍정 집단성과급 부정, ③개인성과급 부정 집단성과급 긍정, ④개인성과급과 집단성과급 모두 부정 등 4가지 견해로 구분할 수 있다([그림2] 참조).

[그림2] 개인성과급과 집단성과급 평가

집단성과급	부정	②	④
	긍정	①	③
		긍정	부정
		개인성과급	

### 가. 개인성과급 긍정

성과주의 임금제도의 긍정성을 주장하는 학자들은, 성과주의 임금제도가 성과와 보상을 직접 연계함으로써 노동자들에게 열심히 일할 동기를 부여해 생산성 향상에 기여한다든지, 개인적 이해를 극대화할 수 있는 유인을 제공해 성과를 향상시킨다고 주장한다([그림2]에서 ①과 ②). 이들은 개인성과급을 긍정적으로 바라보는 점에서는 일치하지만, 집단성과급에 대해서는 긍정, 부정, 불분명한 시각이 혼재되어 있다.

대리인이론(agency theory), 강화이론(reinforcement theory), 동기부여이론(motivation theory) 등의 미시적 조직행동이론은 기본적으로 성과가 구성원 개인의 능력과 동기부여의 함수라는 점을 상정하면서, 개인성과급(연봉제)이 가지는 인센티브 효과로 인해 개인이나 조직의 성과가 개선될 수 있다고 본다. 인간행동을 설명하는 경제학 모형들도 개인은 모두 각자의 이익을 극대화하기 위해 행동하는 합리적 존재이며, 따라서 각 개인이 특정한 일에 얼마나 노력을 기울일지는 무엇보다 그 일이 유인하는 경제적 보상의 크기에 달려 있다고 가정한다. 연봉제나 개인별 인센티브제는 바로 이러한 개인적 이해를 극대화할 수 있는 유인을 제공하기 때문에 성과를 향상시킬 것으로 본다(박상언 2000).

집단성과급과 관련해서는 견해가 엇갈린다. 집단성과급은 감독비용을 줄이고 노동자의 노력을 증대시켜 총생산성에 정(+ )의 영향을 미친다. 개인의 임금이 전체 생산성에 의존할 때는 모든 사람이 동료들 감독할 인센티브를 갖는다. 기업은 위험의 일부를 기업 이윤에서 개인 임금으로 이전함으로써, 태만 비용을 높이고 더 큰 노력을 유도한다. 집단성과급의 도입은 노동자의 이직을 줄이고 기업특수적 인적 자본에 대한 투자 인센티브를 증가시킴으로써 생산성을 높일 수 있다.

하지만 집단성과급은 무임승차 인센티브를 만들어내 총생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 만약 노동자들이 기업의 성과에 임금을 연동시키는 임금제도 채택이 함의하는 사업위험 감수를 받아들이지 않는다면 생산성이 하락할 수도 있다. 따라서 이론적 측면에서 집단성과급은 생산성에 긍정 또는 부정적 영향을 미칠 수 있고, 실제 영향은 실증분석의 문제가 된다(Lucifora and Origo 2015).

## 나. 개인성과급은 부정, 집단성과급은 긍정

Pfeffer(1998)와 박상언(2000)은 개인성과급은 부정적으로 평가하면서도 집단성과급은 긍정적으로 평가하고 있다. 이들은 ‘개인성과급의 문제점으로 ①개인성과를 객관적으로 측정하기 어렵고, ②조직 내 인간관계와 팀워크를 파괴하고 조직학습을 저해하고, ③단기적이고 개인적인 차원의 성과를 중시한 나머지 장기적이고 조직적인 차원의 성과를 도외시하게 만들고, ④조직 구성원 개개인에 대한 통제를 강화하고 임금교섭구조를 부정하는 결과를 초래한다.’고 지적한다. 또한 ‘금전 보상에 의해 조건 형성된 피동적 존재들로 가득 찬 조직은 그 조직의 잠재력보다 훨씬 비효과적인 시스템이 될 수밖에 없고, 금전과 같은 외재적 보상은 일과 관련된 개인의 내재적 동기를 오히려 감소시킬 수 있다.’면서, 개인별 인센티브 제도를 없애고 보다 집단적이고 공동체지향적인 새로운 보상 제도를 구축할 것을 제안하고 있다.

집단성과급의 문제점으로 지적되는 무임승차 문제에 대해서는, “실제로 그 심각성을 보여주는 경험적 증거는 놀랍게도 극히 미약하다. 사람들은 자신이 옳다고 느끼거나 공정하다고 생각하는 것을 행하기 마련이며, 집단 작업에서는 동료 직원들을 낙심시키지 않도록 대개 실질적인 기여와 노력을 하려고 애쓰기 때문이다”라 하고 있다 (Pfeffer 1998).

배준영·이강표(2014)는 “기업이 성과주의 보상제도를 도입하는 것은 단순히 새로운 보상제도를 도입한 것이 아니라 성과주의라는 새로운 문화를 도입한 것으로, 경영자와 직원들 간의 관계가 구조적인 변화를 겪는다는 것을 의미한다. 개인성과급 제도는 미국, 영국, 캐나다, 호주 등 개인주의 성향이 강한 서구 국가들에서는 인기가 있고 잘 운영되고 있지만, 한국과 같이 집단주의 성향이 강한 국가에서는 성공적이지 못하다. 이에 반해 집단성과급 제도는 직원들의 공동체 의식을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 개인들의 성과를 독립적으로 측정하기 어렵고, 여러 사람들이 공동으로 업무를 수행하며, 개인들의 업무 간 상호연관성이 높은 경우에 유용한 방식으로 평가되고 있다.”라 하고 있다.

## 다. 개인성과급과 집단성과급 모두 부정

Perry, Engbers and Jun(2009)과 이수영(2011)은 공공부문, 이승계(2013)는 민간 부문에서 성과급을 부정적으로 평가하고 있다. Perry, Engbers and Jun(2009)은 “1977년부터 2008년까지 미국에서 공공부문 성과급을 다룬 57개 연구를 분석한 결과, 공공부문 성과급은 의도했던 역할을 수행하는 데 지속적으로 실패하고 있다.”라 하고, 이수영(2011)은 “한국에서 공무원 성과급제도가 제대로 작동하지 못하는 원인으로, 성과급제도가 근거하는 이론 자체에 상당한 결함이 있고, 성공적인 성과급제도를 위한 기획 및 운영상의 다양한 전제 조건을 충족시키지 못하고, 최초 도입 시 제도 성공을 위한 기술적 관심보다 정치적 동기가 상대적으로 강하게 작용했기 때문”이라고 지적하고 있다.

이승계(2013)는 “외환위기 이후 급속히 확산되고 있는 한국 기업들의 성과주의 보상제도(연봉제와 성과배분제 중심)는 성과와 보상을 직접 연계함으로써 근로자들에게 동기부여를 통한 생산성 향상에 기여하고 복잡한 임금체계의 단순화와 성과 지향적 조직문화 확립에 상당한 효과를 보였으나, 단기적 재무성과와 비용절감 위주의 현안에 초점을 두어 장기적 관점의 인적자원 개발에 소홀하였으며, 성과에 연계된 평가와 보상 차별화로 인해 과도한 개인 경쟁의 조장과 회계부정 등 도덕적 해이 발생, 조직 내 협력분위기 저해, 투명하고 공정한 성과측정에 대한 불신과 수용성 미흡, 업무 부담과 스트레스 및 고용불안 가중 등으로 우호적인 인간관계와 조직에 대한 충성심이 상당 부분 손상된 것으로 나타났다.”라며 그 문제점을 지적하고 있다.

## 2. 실증적 측면

[표1]은 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미친 영향을 실증분석한 국내 양적 연구들을 요약한 것으로, 다음과 같은 특징을 발견할 수 있다. 첫째, 설명변수로 사용한 성과주의 임금제도는 연구자에 따라 개인성과급(연봉제)과 집단성과급(성과배분제) 둘 중 하나 또는 둘 다 사용한 경우가 혼재되어 있다. 장은미(2003)와 이상현(2014)은 개인성과급을 사용했고, 김동배·이인재·장지예(2006), 원인성(2007; 2015), 박우성(2010)은 집단성과급을 사용했다. 그밖에 연구자들은 개인성과급과 집단성과급을 설명변수로 함께 사용하고 있다.<sup>1)</sup>

둘째, 개인성과급(연봉제)이나 집단성과급(성과배분제)이 생산성(1인당 매출액 또는 부가가치)에 미친 영향을 분석한 연구가 다수를 점하고 있다. 이들 연구는 대부분 ‘성과주의 임금제도가 생산성에 정(+ )의 영향을 미쳤다’는 결과를 제시하고 있다. 하지만 공기업을 분석한 하혜수·정광호(2014)는 ‘성과보수제는 생산성에 유의미한 영향을 미치지 않았다.’라 하고, 유규창·박우성(2007)은 ‘연봉제는 생산성에 정(+ )의 영향을 미쳤지만, 성과배분제는 영향을 미치지 않았다’라 하여 다른 결과를 제시하고 있다.

셋째, 개인성과급(연봉제)이나 집단성과급(성과배분제)이 수익성에 미친 영향을 분석한 연구는 의외로 적다. 신혜정·안지영(2014)이 ‘성과급은 자산수익률에 정(+ )의 영향을 미쳤다’라 하고, 원인성(2015)이 ‘성과급은 영업이익률에 영향을 미치지 않았다’라 보고하고 있을 뿐이다.

넷째, 개인성과급(연봉제)이나 집단성과급(성과배분제)이 노동자 개인의 직무만족도에 미친 영향을 분석한 연구도 다수 존재한다. 연구결과는 대부분 ‘성과급이 직무만족도에 정(+ )의 영향을 미쳤다’라 하고 있는데, 배준영·이강표(2014)는 ‘개인성과급이 조직몰입에 부(- )의 영향을 미쳤다’고 보고하고 있다.

다섯째, 많은 연구가 횡단면 자료를 분석했고, 패널자료를 분석하더라도 김동배(2006)를 제외하면 모두 고정효과가 아닌 임의효과 모형으로 분석했다. 따라서 ‘성과

1) 김성수(2010)는 성과주의 인사시스템을 설명변수로 사용하고 있다. 그 내용을 살펴보면 이 글에서 다루는 성과주의 임금제도라기보다는 일종의 고성과 작업조직 지표라 할 수 있다. 따라서 이 글의 분석대상에서 제외했다.

주의 임금제도 도입에 따른 경영성과 변화'를 분석했다기보다는 '성과주의 임금제도와 경영성과 사이 상관관계'를 분석했을 가능성이 높다.

이밖에 Lemieux et al.(2009)은 PSID(Panel Study of Income Dynamics) 자료를 사용해서 '1970년대 후반부터 1990년대 초반 사이 미국에서 성과급 증가는 임금불평등을 심화시켰다'는 분석결과를 제시하고, 이상준(2013)은 현장실험 방법을 이용해서 '인센티브 강도가 클수록 부정행위가 증가하며, 부정행위를 제외한 순수성과는 성과급보다 고정급이 높다'는 분석결과를 제시하고 있다. 박원열·이경용(2014)은 개인성과급을 실시하는 곳은 그렇지 않은 곳에 비해 작업관련 손상 확률이 1.32배 높지만, 집단성과급을 실시하는 곳은 그렇지 않은 곳에 비해 작업관련 손상 확률이 0.67배 낮다는 분석결과를 제시하고 있다.

[표1] 성과주의 임금제도가 경영성과에 미친 영향에 관한 선행연구 요약

	연구자	설명변수	종속변수	결과	분석방법	분석자료
생산성 · 수익성	김동배· 이인재 외(2006)	성과배분제	생산성(매출액)	(+)	회귀분석, 표본선택모형	노동부(2005), 연봉제·성과배 분제조사, 1,625개 업체 재무 정보 결합
	김동배 (2006)	연봉제	생산성(매출액, 부가가치)	(+)	패널(고정효 과모형)분석	노동부(2005), 연봉제·성과배 분제조사, 사업체 재무정보 결합, 1993-2004년 패널자 료 구축
		성과배분제		(+)		
	유규창· 박우성 (2007)	연봉제	생산성(부가가치)	(+)	로짓분석	노동연구원(1998), 상장기업 271개 설문조사
		성과배분제		0		
	원인성 (2007)	성과배분제	생산성(매출액, 부가가치, 품질)	(+)	회귀분석, 로짓분석	노동연구원(2004), 사업체패 널 3차자료
	신혜정· 안지영 (2014)	성과급	생산성(매출액, 부가가치), 자산 수익률	(+)	패널회귀분석	직업능력개발원(2005-09년) 인적자본기업패널 1-3차년도 패널자료
	하혜수· 정광호 (2014)	성과보수제	생산성(매출액, 부가가치), 경영 평가점수	0	패널회귀분석	11개 (준)시장형 공기업 (2005~10년) 패널자료 구축
	이상헌 (2014)	개인성과급	생산성(부가가치)	(+)	패널(임의효 과모형)분석	노동연구원(2005~09), 사업 체패널 1-3차년도 자료
원인성 (2015)	성과배분제	생산성(매출액, 부가가치, 품질) 영업이익률	(+) 0	패널(임의효 과모형)분석	노동연구원(2007~11), 사업 체패널 2-4차년도 자료	
직무 만족 등	장은미 (2003)	개인성과급	직무수행능력	(+)	회귀분석	2000년 28개 기업 656명 직 접 설문조사
	정연양· 최장호 (2008)	개인인센티브	직무만족도	(+)	위계적 선형모델	직업능력개발원(2005), 인적 자본기업패널 1차년도 자료
		집단인센티브		(+)		
	박우성 (2010)	성과배분제	동기부여	(+)	회귀분석	노동연구원(2004), 보상체계 에 관한 근로자 인식조사
배준영· 이강표 (2014)	개인성과급	조직몰입	(-)	회귀분석	직업능력개발원(2011), 인적 자원기업패널 4차년도 자료, 제조업체 직원 4,531명	
	집단성과급		(+)			



### Ⅲ. 자료와 변수

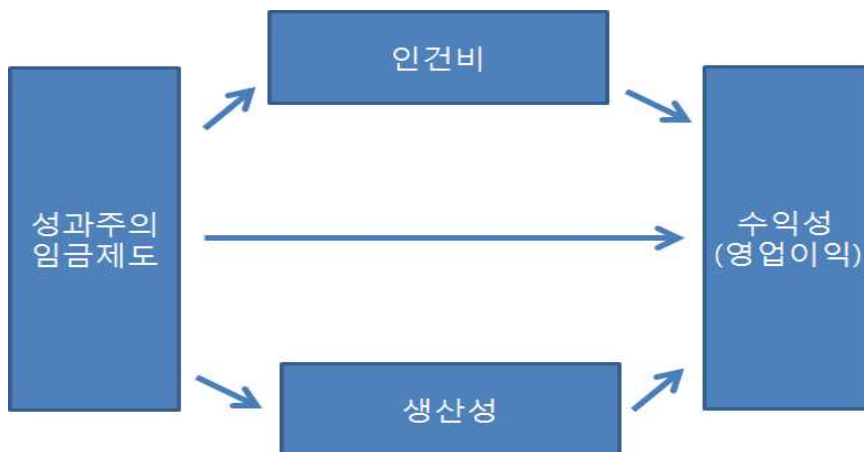
#### 1. 자료

노동연구원은 2005년부터 2년마다 사업체 패널조사를 실시하고 있다. 이 글에서는 2005년부터 2013년까지 5차례 실시된 KLI 사업체 패널조사를 사용하되, 패널분석은 가중치를 주지 않고 분석한다. 분석대상 사업체는 2005년 1,905개, 2007년 1,735개, 2009년 1,737개, 2011년 1,770개, 2013년 1,775개다.

#### 2. 모형

성과주의 임금제도는 기업의 인건비, 생산성, 수익성 각각에 영향을 미치고, 기업의 인건비와 생산성은 다시 수익성에 영향을 미친다. 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향은 [그림3]과 같이 표현할 수 있다.

[그림3] 성과주의 임금제도와 기업의 경영성과



#### 3. 변수

##### 가. 종속변수

성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위해, 종업원 1인당 인건비, 부가가치, 매출액, 영업이익 각각을 종속변수로 사용한다. 종업원 1인당 부가가치와 매출액은 생산성의 대위변수로 사용하고, 종업원 1인당 영업이익은 수익성의 대위변수로 사용한다.

## 나. 설명변수

사업체 패널조사는 연봉제와 성과배분제 등 성과주의 임금제도 도입 여부를 묻고 있다. 여기서 연봉제는 통상 1년을 단위로 하여 능력과 실적을 기준으로 임금을 결정하는 제도로, 업무평가와 연봉협상을 통해 개개인의 업적이나 성과, 능력 등 공헌도에 따라 연간 임금총액을 결정한다. 성과배분제는 기업, 사업장, 부서 단위의 경영성과에 따라 변동 상여금을 지급하는 제도를 의미한다. 따라서 연봉제는 개인성과급, 성과배분제는 집단성과급으로 정의할 수 있다.

## 다. 통제변수

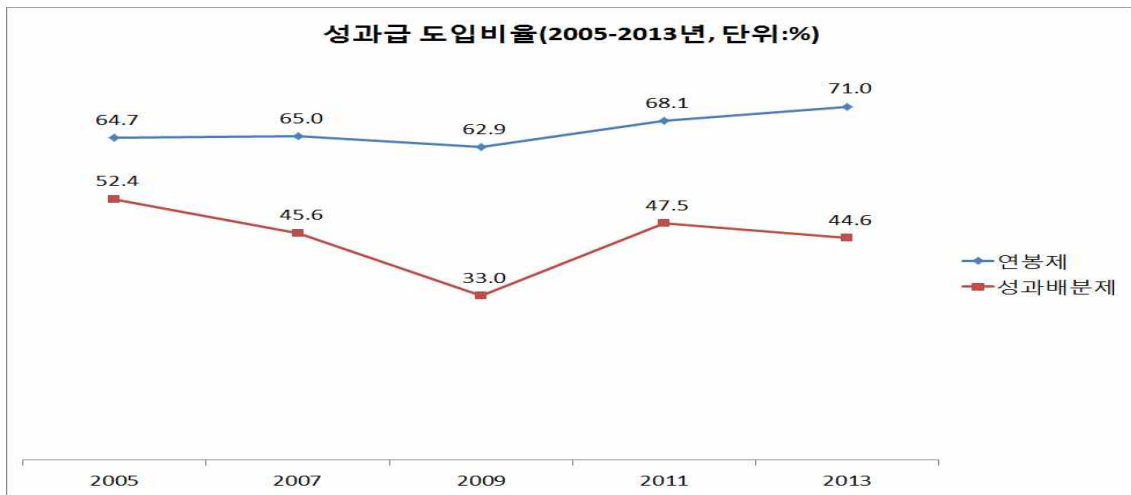
성과주의 임금제도가 인건비, 생산성, 수익성에 미친 영향을 분석할 때는 공공/민간 부문, 산업, 기업규모, 기업연령, 단일/복수사업장, 직업구성, 노조 조직률, 비정규직 비율, 전반적 노사관계, 종업원 1인당 유형자산을 통제변수로 사용한다. 최종적으로 기업의 수익성을 분석할 때는 인건비와 생산성을 추가로 통제한다.

부문은 공공부문과 민간부문, 산업은 제조업, 기타재화생산, 생산자서비스업, 유통서비스업, 개인서비스업, 사회서비스업으로 구분했고, 규모는 전체근로자(정규직+직접고용 비정규직)에 로그값을 주어 사용했다. 단일/복수사업장은 단일사업장과 복수사업장으로 구분했고, 직업은 사무관리전문기술직, 판매서비스직, 생산직, 단순노무직으로 구분했다. 전반적 노사관계(1-5점)에서 1점은 “매우 나쁘다”, 2점은 “나쁜 편이다”, 3점은 “보통이다”, 4점은 “좋은 편이다”, 5점은 “매우 좋다”이다.

#### IV. 기술통계

2009년 글로벌 금융위기 때를 제외하면 개인성과급인 연봉제를 도입한 사업체 비율은 완만하게나마 꾸준히 증가하고 있다. 즉 2005년 64.7%에서 2013년 71.0%로 증가하고 있다. 이에 비해 집단성과급인 성과배분제는 2005년 52.4%, 2007년 45.6%, 2009년 33.0%로 감소했다. 2011년에는 47.5%로 증가했지만 2013년에는 44.6%로 다시 감소했다.

[그림4] 성과급 도입 비율(2005~13년, 단위:%)



연봉제나 성과배분제를 도입한 사업장은 그렇지 않은 사업장에 비해 수익성과 인건비, 생산성과 유형고정자산 모두 높은 대기업들이고 비정규직 비율도 높다. 이에 비해 노조 조직률은 상반된 결과를 보여주고 있다. 연봉제 도입 사업장은 노조 조직률이 낮고, 성과배분제 도입 사업장은 노조 조직률이 조금 높다([표2] 참조).

[표2] 성과주의 임금제도 도입여부별 기술통계(2005~2013년 평균)

임금제도	도입 여부	1인당	1인당	1인당	1인당	1인당	근로자수 (명)	노조 조직률 (%)	비정규직 비율 (%)
		영업이익 (백만원)	인건비 (백만원)	부가가치 (백만원)	매출액 (백만원)	유형자산 (백만원)			
연봉제	도입	66.1	27.1	99.4	613.2	256.3	460.5	18.9	16.9
	미도입	16.9	22.2	45.8	396.6	148.9	277.8	22.5	13.9
성과 배분제	도입	86.9	29.5	124.7	716.5	282.5	523.2	20.7	17.5
	미도입	18.9	22.1	46.1	394.5	171.2	298.3	19.6	14.5

[표3]에서 종속변수로 사용한 기업의 수익성과 인건비, 생산성은 서로 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 이들 종속변수와 설명변수로 사용한 연봉제와 성과배분제도 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

[표3] 상관분석 (2005~2013년 전체)

	ln 영업 이익	ln 인건비	ln 부가 가치	ln 매출액	ln 근로자 수	기업 연령	노조 조직률	비정규 비율	노사 관계	ln 유형 자산	연봉제	성과 배분제
ln(1인당영업이익)	1.00											
ln(1인당인건비)	0.46	1.00										
ln(1인당부가가치)	0.84	0.73	1.00									
ln(1인당매출액)	0.73	0.44	0.67	1.00								
ln(근로자수)	0.09	-0.04	0.05	0.15	1.00							
기업연령	0.15	0.06	0.06	0.14	0.28	1.00						
노조조직률	0.12	-0.11	-0.01	0.06	0.32	0.25	1.00					
비정규직비율	0.00	0.06	0.07	0.02	0.13	-0.02	-0.07	1.00				
전반적노사관계	0.06	0.02	0.05	0.05	0.03	0.01	0.03	-0.01	1.00			
ln(1인당유형자산)	0.52	0.27	0.41	0.57	0.14	0.21	0.19	0.00	0.06	1.00		
연봉제	0.13	0.12	0.15	0.17	0.12	-0.10	-0.06	0.07	0.01	0.09	1.00	
성과배분제	0.19	0.16	0.23	0.23	0.17	0.00	0.02	0.07	0.09	0.13	0.19	1.00

## V. 패널 회귀분석 결과

### 1. 인건비

[표4]는 다른 조건을 통제한 상태에서 성과주의 임금제도가 인건비에 미치는 영향을 패널 회귀분석한 결과다. 먼저 임의효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제와 성과배분제를 도입한 사업장은 미도입 사업장보다 1인당 인건비가 유의미하게 높다. 금기(今期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 인건비가 5.4% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 3.9% 높다. 2년 전인 전기(前期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 인건비가 7.8% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 6.2% 높다.

그렇지만 하우스만 테스트(Hausman test) 결과, 장단기 모두  $p$ 값이 0.001보다 작다. 따라서 임의효과 모형 추정량은 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 선택하는 것이 적합하다. 고정효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제 도입이 1인당 인건비에 미치는 영향은 당장은 유의미하지 않지만 2년 뒤 1인당 인건비를 4.9% 높인다. 성과배분제 도입은 장단기 모두 1인당 인건비에 유의미한 영향을 미치지 않는다.

[표4] 성과주의 임금제도가 인건비에 미치는 영향

종속변수: ln(1인당인건비)	단기효과						장기효과					
	(모형1) 임의효과 모형			(모형2) 고정효과 모형			(모형3) 임의효과 모형			(모형4) 고정효과 모형		
	계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t	
공공부문	0.072	0.334					0.076	0.358				
기타재화생산	0.170	0.003	**	-0.563	0.000	***	0.228	0.001	***	-0.280	0.130	
생산자서비스업	0.433	0.000	***	-0.298	0.055		0.432	0.000	***	0.012	0.949	
유통서비스업	0.299	0.000	***	-0.219	0.156		0.268	0.000	***	-0.092	0.615	
개인서비스업	0.134	0.169					0.142	0.158				
사회서비스업	0.851	0.000	***				0.891	0.000	***			
ln(근로자수)	-0.062	0.000	***	-0.098	0.000	***	-0.066	0.000	***	-0.069	0.020	*
기업연령	0.003	0.004	**	0.039	0.000	***	0.002	0.075		0.015	0.000	***
복수사업장	0.085	0.001	***	-0.022	0.452		0.121	0.000	***	0.011	0.761	
판매서비스비율	-0.003	0.000	***	0.000	0.632		-0.003	0.000	***	-0.001	0.373	
생산직비율	-0.006	0.000	***	-0.001	0.061		-0.006	0.000	***	0.000	0.491	
단순노무직비율	-0.005	0.000	***	-0.001	0.248		-0.005	0.000	***	0.000	0.803	
노조조직률	-0.002	0.000	***	-0.001	0.326		-0.003	0.000	***	-0.001	0.177	
비정규직비율	0.000	0.664		0.000	0.522		0.000	0.874		-0.001	0.325	
전반적노사관계	0.000	0.991		-0.005	0.680		-0.019	0.178		-0.029	0.050	*
ln(1인당유형자산)	0.135	0.000	***	0.124	0.000	***	0.147	0.000	***	0.143	0.000	***
연봉제	0.052	0.004	**	0.015	0.451							
성과배분제	0.038	0.010	*	-0.014	0.366							
연봉제 (t-1)							0.075	0.000	***	0.048	0.024	*
성과배분제 (t-1)							0.060	0.001	***	0.001	0.955	
2007년	0.206	0.000	***	0.126	0.000	***	-0.048	0.057				
2009년	0.140	0.000	***	-0.012	0.422		-0.127	0.000	***	-0.098	0.000	***
2011년	0.245	0.000	***	0.032	0.014	*	-0.004	0.823		-0.008	0.638	
2013년	0.272	0.000	***									
상수	2.388	0.000	***	2.135	0.000	***	2.701	0.000	***	2.494	0.000	***
관측치	6,229			6,229			4,308			4,308		
모형설명력	0.294			0.023			0.295			0.067		
Hausman $\chi^2(p값)$	445.01(0.000)						256.35(0.000)					

자료: 노동연구원, 사업체패널조사 WPS 2005~2013 원자료

주: 1) 민간부문, 제조업, 단일사업장, 사무관리전문직 비율, 2005년을 기준년으로 해서 분석한 결과임.

2) \*는 5%, \*\*는 1%, \*\*\*는 0.1% 유의수준에서 유의미

## 2. 생산성(부가가치)

[표5]는 다른 조건을 통제한 상태에서 성과주의 임금제도가 생산성(부가가치)에 미치는 영향을 패널 회귀분석한 결과다. 먼저 임의효과 모형으로 분석한 결과를 보면, 연봉제와 성과배분제를 도입한 사업장은 미도입 사업장보다 1인당 부가가치가 유의미하게 높다. 금기(今期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 부가가치가 9.7% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 14.9% 높다. 2년 전인 전기(前期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 부가가치가 6.8% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 9.6% 높다.

그렇지만 하우스만 테스트(Hausman test) 결과 장단기 모두 p값이 0.001보다 작다. 따라서 임의효과 모형 추정량은 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 선택하는

것이 적합하다. 고정효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제와 성과배분제 도입이 1인당 부가가치에 미치는 영향은 장단기 모두 유의미하지 않다. 통계적 유의수준을 10%로 확장하면, 성과배분제 도입은 단기적으로 1인당 부가가치를 4.9% 높이지만, 2년 뒤에는 그 효과가 사라진다.

[표5] 성과주의 임금제도가 생산성(부가가치)에 미치는 영향

종속변수: ln(1인당부가가치)	단기효과						장기효과					
	(모형1) 임의효과 모형			(모형2) 고정효과 모형			(모형3) 임의효과 모형			(모형4) 고정효과 모형		
	계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t	
공공부문	-0.135	0.253					-0.101	0.426				
기타재화생산	0.363	0.000	***	-1.057	0.007	**	0.361	0.000	***	-0.295	0.000	***
생산자서비스업	0.269	0.007	**	-0.702	0.073		0.204	0.061				
유통서비스업	0.016	0.817		-0.353	0.364		0.003	0.971		-0.522	0.252	
개인서비스업	-0.032	0.814					-0.012	0.934				
사회서비스업	0.212	0.003	**				0.165	0.040	*			
ln(근로자수)	-0.015	0.478		-0.137	0.000	***	0.002	0.923		-0.075	0.092	
기업연령	0.000	0.765		0.043	0.000	***	-0.001	0.719		0.031	0.000	***
복수사업장	0.183	0.000	***	-0.031	0.577		0.223	0.000	***	-0.022	0.738	
판매서비스비율	-0.004	0.000	***	0.000	0.868		-0.005	0.000	***	0.000	0.989	
생산직비율	-0.008	0.000	***	-0.002	0.010	*	-0.009	0.000	***	-0.002	0.064	
단순노무직비율	-0.008	0.000	***	-0.001	0.411		-0.008	0.000	***	0.000	0.852	
노조조직률	-0.001	0.068		0.000	0.607		-0.001	0.111		-0.001	0.621	
비정규직비율	0.000	0.575		-0.001	0.316		0.001	0.242		-0.001	0.235	
전반적노사관계	0.029	0.103		0.031	0.087		0.015	0.508		0.010	0.671	
ln(1인당유형자산)	0.203	0.000	***	0.076	0.002	**	0.220	0.000	***	0.095	0.002	**
연봉제	0.093	0.001	***	0.007	0.809							
성과배분제	0.139	0.000	***	0.047	0.062							
연봉제 (t-1)							0.066	0.058		-0.013	0.754	
성과배분제 (t-1)							0.092	0.002	**	-0.031	0.325	
2007년	0.147	0.000	***	0.060	0.017	*	-0.118	0.002	**			
2009년	0.143	0.000	***	-0.028	0.294		-0.143	0.000	***	-0.075	0.008	**
2011년	0.299	0.000	***	0.071	0.003	**	0.054	0.083		0.050	0.070	
2013년	0.278	0.000	***									
상수	2.648	0.000	***	3.234	0.000	***	2.908	0.000	***	3.134	0.000	***
관측치	5,209			5,209			3,788			3,788		
모형설명력	0.325			0.014			0.323			0.034		
Hausman $\chi^2(p값)$	418.11(0.000)						326.43(0.000)					

자료와 주: [표4]와 같음.

### 3. 생산성(매출액)

[표6]은 다른 조건을 통제된 상태에서 성과주의 임금제도가 생산성(매출액)에 미치는 영향을 패널 회귀분석한 결과다. 먼저 임의효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제와 성과배분제를 도입한 사업장은 미도입 사업장보다 1인당 매출액이 유의미하게 높다. 금기(今期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 매출액이 6.2% 높고, 성과배

분제를 도입한 사업장은 9.0% 높다. 2년 전인 전기(前期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 매출액이 8.8% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 9.4% 높다.

그렇지만 하우스만 테스트(Hausman test) 결과 장단기 모두 p값이 0.001보다 작다. 따라서 임의효과 모형 추정량은 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 선택하는 것이 적합하다. 고정효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제가 1인당 매출액에 미치는 영향은 장단기 모두 유의미하지 않다. 성과배분제 도입은 단기적으로 1인당 매출액을 3.3% 높이지만, 그 효과는 2년 뒤 사라진다.

[표6] 성과주의 임금제도가 생산성(매출액)에 미치는 영향

종속변수: ln(1인당매출액)	단기효과						장기효과					
	(모형1) 임의효과 모형			(모형2) 고정효과 모형			(모형3) 임의효과 모형			(모형4) 고정효과 모형		
	계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t	
공공부문	-0.008	0.925					0.082	0.383				
기타재화생산	0.473	0.000	***	-0.339	0.044	*	0.473	0.000	***	-0.290	0.160	
생산자서비스업	-0.466	0.000	***	-0.437	0.009	**	-0.490	0.000	***	-0.310	0.130	
유통서비스업	-0.350	0.000	***	-0.147	0.378		-0.416	0.000	***	-0.086	0.670	
개인서비스업	-0.677	0.000	***				-0.715	0.000	***			
사회서비스업	-1.332	0.000	***				-1.359	0.000	***			
ln(근로자수)	0.073	0.000	***	-0.060	0.014	*	0.078	0.000	***	-0.071	0.036	*
기업연령	0.002	0.046	*	0.046	0.000	***	0.000	0.900		0.042	0.000	***
복수사업장	0.213	0.000	***	0.045	0.167		0.258	0.000	***	0.044	0.356	
판매서비스비율	-0.004	0.000	***	-0.001	0.020	*	-0.005	0.000	***	-0.001	0.420	
생산직비율	-0.005	0.000	***	-0.001	0.031	*	-0.006	0.000	***	-0.001	0.223	
단순노무직비율	-0.005	0.000	***	0.000	0.593		-0.006	0.000	***	0.000	0.566	
노조조직률	-0.001	0.090		0.000	0.717		-0.001	0.118		0.000	0.978	
비정규직비율	0.001	0.098		0.000	0.364		0.001	0.172		0.000	0.849	
전반적노사관계	-0.002	0.820		-0.005	0.612		-0.008	0.586		-0.004	0.772	
ln(1인당유형자산)	0.234	0.000	***	0.167	0.000	***	0.246	0.000	***	0.168	0.000	***
연봉제	0.060	0.001	***	0.014	0.424							
성과배분제	0.086	0.000	***	0.033	0.025	*						
연봉제 (t-1)							0.084	0.000	***	0.029	0.227	
성과배분제 (t-1)							0.089	0.000	***	0.028	0.161	
2007년	0.090	0.000	***	0.019	0.200		-0.203	0.000	***			
2009년	0.227	0.000	***	0.065	0.000	***	-0.062	0.002	**	0.064	0.000	***
2011년	0.333	0.000	***	0.103	0.000	***	0.077	0.000	***	0.118	0.000	***
2013년	0.300	0.000	***									
상수	4.289	0.000	***	4.273	0.000	***	4.574	0.000	***	4.311	0.000	***
관측치	6,778			6,778			4,644			4,644		
모형설명력	0.489			0.129			0.507			0.119		
Hausman $\chi^2(p)$	753.20(0.000)						427.75(0.000)					

자료와 주: [표4]와 같음.



#### 4. 수익성1

[표7]은 다른 조건을 통제한 상태에서 성과주의 임금제도가 수익성(영업이익)에 미치는 영향을 패널 회귀분석한 결과다. 먼저 임의효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제와 성과배분제를 도입한 사업장은 미도입 사업장보다 1인당 영업이익이 높다. 금기(今期)에 연봉제를 도입한 사업장은 통계적 유의수준은 낮지만 1인당 영업이익이 7.5% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 18.5% 높다. 2년 전인 전기(前期)에 연봉제를 도입한 사업장은 1인당 영업이익이 11.3% 높고, 성과배분제를 도입한 사업장은 18.4% 높다.

그렇지만 하우스만 테스트(Hausman test) 결과 장단기 모두 p값이 0.001보다 작다. 따라서 임의효과 모형 추정량은 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 선택하는 것이 적합하다. 고정효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제와 성과배분제 모두 기업의 수익성에 장단기 모두 유의미한 영향을 미치지 않는다. 즉 성과주의 임금제도를 도입한다고 해서 기업의 수익성이 개선되지 않는다.

[표7] 성과주의 임금제도가 수익성(영업이익)에 미치는 영향

종속변수: ln(1인당영업이익)	단기효과					장기효과					
	(모형1) 임의효과 모형		(모형2) 고정효과 모형			(모형3) 임의효과 모형		(모형4) 고정효과 모형			
	계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t
공공부문	0.022	0.886					-0.071	0.718			
기타재화생산	0.398	0.000	***	-4.476	0.000	***	0.348	0.001	***	-0.166	0.059
생산자서비스업	-0.221	0.071		-4.176	0.000	***	-0.227	0.113			
유통서비스업	-0.312	0.000	***	-1.391	0.143		-0.396	0.000	***	-1.571	0.168
개인서비스업	-0.314	0.028	*				-0.370	0.030	*		
사회서비스업	-1.100	0.000	***				-1.106	0.000	***		
ln(근로자수)	-0.002	0.940		-0.247	0.000	***	-0.016	0.560		-0.180	0.016
기업연령	0.003	0.107		0.038	0.000	***	0.002	0.489		0.030	0.004
복수사업장	0.132	0.013	*	-0.136	0.101		0.176	0.009	**	-0.188	0.128
판매서비스비율	-0.007	0.000	***	-0.001	0.540		-0.007	0.000	***	0.001	0.740
생산직비율	-0.010	0.000	***	-0.002	0.182		-0.010	0.000	***	0.000	0.787
단순노무직비율	-0.011	0.000	***	-0.001	0.693		-0.012	0.000	***	0.000	0.867
노조조직률	0.001	0.476		-0.002	0.196		0.002	0.072		-0.002	0.199
비정규직비율	0.000	0.869		0.000	0.619		0.001	0.502		-0.001	0.259
전반적노사관계	0.027	0.325		0.023	0.456		0.011	0.775		-0.017	0.681
ln(1인당유형자산)	0.342	0.000	***	0.126	0.001	***	0.349	0.000	***	0.134	0.006
연봉제	0.072	0.064		-0.043	0.353						
성과배분제	0.170	0.000	***	0.058	0.147						
연봉제 (t-1)							0.107	0.032	*	0.003	0.962
성과배분제 (t-1)							0.169	0.000	***	0.026	0.633
2007년	0.104	0.011	*	0.025	0.518		-0.060	0.318			
2009년	0.292	0.000	***	0.156	0.000	***	0.084	0.102		0.134	0.002
2011년	0.205	0.000	***	0.061	0.106		0.057	0.244		0.056	0.199
2013년	0.210	0.000	***								
상수	1.322	0.000	***	3.913	0.000	***	1.640	0.000	***	2.900	0.000
관측치	5,378			5,378			3,635			3,635	
모형설명력	0.362			0.015			0.356			0.044	
Hausman $\chi^2(p값)$	348.55(0.000)						233.43(0.000)				

자료와 주: [표4]와 같음.

## 5. 수익성2

[표8]은 [표7]에서 인건비와 생산성을 추가로 통제했을 때 성과주의 임금제도가 수익성(영업이익)에 미치는 영향을 패널 회귀분석한 결과다. 먼저 임의효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제를 도입한 사업장은 도입하지 않은 사업장에 비해 장단기 모두 1인당 영업이익에 유의미한 차이가 없다. 성과배분제를 도입한 사업장은 통계적 유의수준은 낮지만 단기적으로 1인당 영업이익이 3.8% 높지만, 장기적으로 그 효과는 사라진다.

그렇지만 하우스만 테스트(Hausman test) 결과 장단기 모두 p값이 0.001보다 작다. 따라서 임의효과 모형 추정량은 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 선택하는 것이 적합하다. 고정효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면, 연봉제와 성과배분제 모두 기업의 수익성에 장단기 모두 유의미한 영향을 미치지 않는다.

[표8] 성과주의 임금제도가 수익성(영업이익)에 미치는 영향

종속변수: ln(1인당영업이익)	단기효과						장기효과					
	(모형1) 임의효과 모형			(모형2) 고정효과 모형			(모형3) 임의효과 모형			(모형4) 고정효과 모형		
	계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t		계수값	P>t	
공공부문	-0.121	0.177					-0.144	0.160				
기타재화생산	-0.011	0.787		-2.945	0.000	***	-0.034	0.483		0.047	0.385	
생산자서비스업	-0.418	0.000	***	-2.965	0.000	***	-0.396	0.000	***			
유통서비스업	-0.280	0.000	***	-0.680	0.226		-0.271	0.000	***	-0.970	0.140	
개인서비스업	-0.248	0.000	***				-0.263	0.001	***			
사회서비스업	-0.695	0.000	***				-0.742	0.000	***			
ln(근로자수)	-0.027	0.033	*	-0.019	0.563		-0.019	0.163		-0.004	0.917	
기업연령	0.003	0.009	**	-0.007	0.075		0.002	0.051		-0.011	0.060	
복수사업장	-0.035	0.186		-0.111	0.015	*	-0.027	0.394		-0.151	0.019	*
판매서비스비용	-0.001	0.041	*	-0.001	0.525		-0.002	0.032	*	-0.001	0.240	
생산직비용	-0.001	0.114		0.001	0.191		-0.001	0.052		0.000	0.714	
단순노무직비용	-0.001	0.038	*	0.001	0.115		-0.002	0.005	**	0.000	0.886	
노조조직률	0.000	0.344		-0.001	0.222		0.000	0.642		-0.001	0.196	
비정규직비용	0.000	0.506		0.001	0.129		0.000	0.668		0.000	0.747	
전반적노사관계	0.021	0.220		0.016	0.421		0.034	0.101		0.024	0.357	
ln(1인당유형자산)	0.058	0.000	***	0.008	0.609		0.066	0.000	***	0.004	0.823	
연봉제	-0.007	0.776		-0.011	0.700							
성과배분제	0.037	0.065		0.021	0.368							
연봉제 (t-1)							0.008	0.787		0.014	0.715	
성과배분제 (t-1)							0.007	0.773		-0.031	0.310	
ln(1인당인건비)	-0.925	0.000	***	-0.838	0.000	***	-0.908	0.000	***	-0.768	0.000	***
ln(1인당부가가치)	1.812	0.000	***	1.802	0.000	***	1.791	0.000	***	1.761	0.000	***
2007년	0.001	0.984		0.020	0.397		0.073	0.021	*			
2009년	0.203	0.000	***	0.226	0.000	***	0.272	0.000	***	0.218	0.000	***
2011년	-0.018	0.488		0.022	0.296		0.054	0.037	*	0.013	0.575	
2013년	-0.073	0.011	*									
상수	-1.581	0.000	***	-0.752	0.023	*	-1.698	0.000	***	-1.340	0.000	***
관측치	4,511			4,511			3,256			3,256		
모형설명력	0.850			0.535			0.849			0.765		
Hausman $\chi^2(p값)$	82.15(0.000)						48.95(0.000)					

자료와 주: [표4]와 같음.

## VI. 요약과 함의

성과주의 임금제도, 즉 개인성과급과 집단성과급이 경영성과에 미치는 영향과 관련해서는 긍정적인 평가와 부정적인 평가가 엇갈리고 있다. 한데 국내에서 이루어진 실증연구는 대부분 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 보고하고 있다.

과연 그럴까? 집단주의 문화가 강하다고 얘기되는 한국에서 유독 개인성과급마저 긍정적인 영향을 미쳤다는 실증분석 결과가 대부분인 이유는 무엇일까? 실증 연구방법론에 문제가 있는 것은 아닐까? 아니면 자기검열에 의한 출판 편의(publication bias)에서 ‘긍정적 영향을 미쳤다’는 분석 결과만 주로 출판된 것은 아닐까? 이것이 이 글의 문제의식이다.

한국노동연구원의 사업체패널조사(2005~13년) 자료에서 기술통계를 살펴보면, 성과주의 임금제도(연봉제, 성과배분제)를 도입한 사업장은 그렇지 않은 사업장에 비해 1인당 인건비와 유형고정자산, 매출액과 부가가치, 영업이익이 높고, 사업체 규모가 큰 대기업들이다. 상관관계를 보더라도 성과주의 임금제도는 인건비, 생산성, 수익성과 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 임의효과 모형으로 패널분석한 결과를 보면, 연봉제나 성과배분제를 도입한 사업장은 그렇지 않은 사업장에 비해 장단기 모두 인건비와 생산성, 수익성이 높다. 하지만 생산성과 인건비를 통제하면 수익성에 유의미한 차이가 없다.

이처럼 기술통계와 상관분석, 임의효과모형으로 분석한 결과는, ‘성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다.’는 국내의 실증연구 결과와 대체로 일치한다. 따라서 성과주의 임금제도를 도입하면 기업의 생산성과 수익성 등 경영성과가 개선될 것으로 생각하기 쉽다. 그러나 이것은 성과주의 임금제도를 도입한 사업장이 대부분 인건비, 생산성, 수익성이 높은 대기업들인 데서 비롯된 측면이 크다.

하우스만 테스트(Hausman test) 결과 모든 모형에서 p값이 0.001보다 작다. 따라서 임의효과 모형의 추정량은 일치추정량이 아니며, 일치추정량인 고정효과 모형을 선택해야 한다. 고정효과 모형으로 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 개인성과급(연봉제) 도입은 장단기 모두 생산성과 수익성에 유의미한 영향을 미치지 않았고, 장기적으로 인건비를 높였다. 둘째, 집단성과급(성과배분제) 도입은 단기적으로 생산성을 높이지만, 그 효과가 지속적이지 않다.<sup>2)</sup> 성과배분제 도입은 장단기 모두 인건비와 수익성에 유의미한 영향을 미치지 않았다.

2) 이것은 ‘고정급에서 집단성과급으로의 전환이 기업의 생산성을 3~5% 증가시켰지만, 그 영향은 시간이 지나면 사라진다’는 Lucifora and Origo(2015)의 연구결과와 일치한다.

[표9] 성과주의 임금제도가 기업의 경영성과에 미친 영향 (요약)

			인건비	부가가치	매출액	영업이익	영업이익2
임의 효과 모형	단기	연봉제	+5.4%	+9.7%	+6.2%	0(+7.5%)	0
		성과배분제	+3.9%	+14.9%	+9.0%	+18.5%	0(+3.8%)
	장기	연봉제	+7.8%	+6.8%	+8.8%	+11.3%	0
		성과배분제	+6.2%	+9.6%	+9.4%	+18.4%	0
고정 효과 모형	단기	연봉제	0	0	0	0	0
		성과배분제	0	0(+4.9%)	+3.3%	0	0
	장기	연봉제	+4.9%	0	0	0	0
		성과배분제	0	0	0	0	0

자료: [표4]부터 [표8]까지의 요약.

주: 괄호 안은 유의수준을 10%로 확장했을 때 결과임.

이상의 분석결과로부터 우리는 다음의 함의를 끌어낼 수 있다. 첫째, 집단성과급(성과배분제)은 단기적으로 생산성에 긍정적 영향을 미친다. 하지만 개인성과급(연봉제)이 기업의 경영성과(생산성, 수익성)에 긍정적 영향을 미친다는 증거는 발견되지 않는다. 따라서 개인성과급(성과연봉제) 확산에 주력해 온 정부 정책은 재검토할 필요가 있다. 둘째, 국내 실증연구가 대부분 ‘개인성과급과 집단성과급 모두 생산성에 긍정적 영향을 미쳤다’는 분석결과를 제시한 것은, 횡단면 분석이나 임의효과 모형으로 패널 분석한 연구방법론의 한계에서 비롯된 측면이 클 것으로 보인다. 이러한 연구결과는 ‘성과주의 임금제도 도입에 따른 경영성과 변화’를 분석한 것이 아니라, ‘성과주의 임금제도와 경영성과 사이 상관관계’를 분석한 것일 가능성이 높다.

## 참고문헌

- 김동배(2006), “성과주의 임금의 도입실태와 시사점”, 한국노동연구원 『노동리뷰』 2006년 2월호, pp.3-20.
- 김동배·이인재·장지예(2006), “성과배분제도가 노동생산성에 미치는 영향: 조직상황의 조절효과와 성과배분제도의 특성을 중심으로”, 『노동정책연구』 6:1, pp.111-140.
- 김성수(2010), 『한국기업의 성과주의 인사시스템 변천』, 서울대학교출판부.
- 노광표·박용철(2016), “2016년 공공기관 성과연봉제 권고안의 문제점 및 노동조합의 과제”, 한국노동사회연구소 이슈페이퍼 2016-1.
- 박상언(2000), “성과주의 임금제도의 확산 경향에 대한 비판적 고찰: 연봉제와 개인별 인센티브제를 중심으로”, 한국인사조직학회 2000년 춘계학술발표회 발표 논문.
- 박우성(2010), “성과배분제와 동기부여: 개인 및 조직 특성의 조절효과”, 『대한경영학회지』 23:5, pp.2659-2676.
- 박원열·이경용(2014), “임금근로자의 성과급 제도가 작업 관련 손상 경험에 미치는 영향”, 『보건과 사회과학』 36, pp.183-200.
- 배준영·이강표(2014), “한국 제조기업의 개인, 집단 성과급 수준이 직원들의 조직몰입에 미치는 영향: 외국인 지분의 조절효과”, 『국제경영연구』 25:4, pp.1-26.
- 신혜정·안지영(2014), “성과급제와 기업성과의 관계: 성과급 적용수준의 차별적 효과”, 『인적자원관리연구』 21:1, pp.1-18.
- 원인성(2007), “집단성과급제의 생산성 및 품질 향상 효과에 관한 실증연구”, 『산업경제연구』 21:1, pp.289-313. OK
- 원인성(2015), “패널자료를 활용한, 국내기업 성과배분제도의 경영성과에 관한 연구”, 『인적자원관리연구』 18:3, pp.77-107.
- 유규창·박우성(2007), “성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과”, 『인사·조직연구』 15:3, pp.187-224.
- 이상준(2013), “인센티브 지급 방식이 성과와 부정행위에 미치는 효과 연구”, 『경제학연구』 61:4, pp.149-191.
- 이상현(2014), “기업의 보상체계와 업무평가 투명성의 생산성 효과”, 『노동경제논집』 37:1, pp.59-85.
- 이수영(2011), “Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석”, 『한국인사행정학회보』 10:3, pp.75-102.
- 이승계(2013), “성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구”, 『인적자원관리연구』 20:3, pp.187-208.
- 장은미(2003), “개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로”, 『인사·조직연구』 11:1, pp.133-158.

- 정연양·최장호(2008), “성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구”, 『인사관리연구』 32:3, pp.69-94.
- 하혜수·정광호(2014), “성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로”, 『행정논총』 52:3, pp.145-177.
- Ehrenberg & Smith(2009), *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*, 10thed., Ch.11 (한홍순·김중렬 역, 『현대노동경제학: 이론과 공공정책』 )
- Hyclak, Johnes & Thorton(2005), *Fundamentals of Labor Economics*, Ch.11 (남병탁·송영남·최창곤 역, 『노동경제학』 )
- Kaufman & Hotchkiss(2006), *The Economics of Labor Markets*, 7thed., Ch.10.
- Lemieux, MacLeod, and Parent(2009), “Performance pay and wage inequality”, *Quarterly Journal of Economics* 134:1, pp.1-49.
- Lucifora and Origo(2015), “Performance-related Pay and Firm Productivity: Evidence from a Reform in the Structure of Collective Bargaining”, *Industrial and Labour Relations Review* 68:3, pp.606-632.
- Pearce, Stevenson, and Perry(1995), “Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay,” *Academy of Management Journal* 28, p271.
- Perry, Engbers, and Jun(2009), “Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence”, *Public Administration Review*, 69:1, pp.39-51.
- Pfeffer(1998), *Human Equation*(윤세준·박상언 옮김, 2001, 『휴먼 이퀄이션: 신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안』, 지샘), 제7장 일반적인 ‘임금관리’ 상식이 이야기하는 여러 문제점들.