

職業能力開發研究
 第15卷(3), 2012. 12, pp. 53~76
 © 韓國職業能力開發院

한국의 성과주의 연봉제가 고령자 고용에 미치는 영향*

김 동 배** · 김 기 태***

우리나라 성과주의 임금의 대명사로 여겨지는 연봉제가 고령자 고용에 어떠한 영향을 미치는가? 본 연구에서는 한국노동연구원이 2011년 실시한 “고령인력 인적자원관리 실태조사” 자료를 사용하여 분석한 결과, 연봉제는 50세 이상 고령인력의 고용 비중 및 고령인력 채용기회와 모두 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 나타났다. 연봉제의 특성별로 고령자 고용효과에 대한 추가분석을 실시한 결과 도입 중인 연봉제가 성과급으로써의 성격이 강할수록 정규직 고령자의 고용 비중 및 고용기회에 더 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 전체 근로자 중 연봉제의 적용을 받는 근로자의 범위가 넓을수록, 조기에 연봉제를 도입한 경우에 그렇지 않은 경우보다 고령인력의 고용 비중 및 고용기회에 부(-)의 영향을 미칠 가능성이 높은 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 바탕으로 인사관리에 주는 시사점을 논의하였다.

- 핵심어: 성과주의 임금, 연봉제, 고령자 고용 비중, 고령자 채용기회, 상징적 동조

투고일: 2012년 11월 05일, 심사일: 12월 05일, 게재확정일: 12월 17일

* 이 연구는 인천대학교의 2011년도 자체연구비 지원을 받아 이루어짐.

** 제1저자(교신저자), 인천대학교 경영대학 부교수 (dongbae@incheon.ac.kr)

*** 제2저자, 상명대학교 경영학부 부교수 (ktkim@smu.ac.kr)

I. 문제제기

인구 고령화가 빠르게 진행됨에 따라 고령자 일자리 유지와 창출이 사회적 이슈로 부각되고 있다. 고령자 개인의 삶의 질은 논외로 하더라도 고령인력이 일자리를 갖지 못하는 경우 국가 입장에서는 수입은 줄어드는 반면 연금을 포함한 사회보장성 지출은 증가하기 때문에 국가 재정의 압박요인으로 다가오며, 일본이 2007년부터 단카이 세대 정년 퇴직을 맞아 숙련의 전승 등 문제로 긴장하고 있듯이 급속한 고령화는 조만간 인력수급 문제를 야기할 수도 있다. 물론 이러한 문제가 우리나라 기업의 시급한 현안은 아닌 것처럼 보이지만 급속한 고령화시대를 맞이하여 우리 기업들이 장기적 전망과 충분한 시간을 갖고 고령인력 인사관리를 전략적 의제로 준비할 필요가 있을 것이다. 특히 이와 관련해서 임금의 연공성이 강한 우리나라의 경우 고령인력 인사관리와 관련된 핵심적인 이슈 중의 하나는 고령인력의 보상관리일 것이다. 고령자 고용 친화적인 보상관리 방안의 모색과 개발은 개별기업만이 아니라 전체 사회의 과제로 등장하고 있다고 해도 과언은 아닐 것이다.

그동안 고령자 고용에 영향을 미치는 보상관리 관행에 관한 논의는 이연보상계약(delayed payment contracts)을 중심으로 진행되어 왔다. 이연보상은 장기적 계약관계를 전제로 근로계약 초기에는 낮은 임금을 주고, 근로기간 후반기에 높은 임금을 지급함으로써 근속기간 후반기의 이연보상 상실에 대한 위협으로 근로자의 기회주의적 행동을 방지하고 근로자에게 적절한 근로유인을 제공한다(Lazear, 1979; 1981). 이처럼 이연보상은 근로자 모니터링을 위한 효율적인 보상계약이지만 이연보상계약은 그 자체로 고정비를 낳고, 퇴직이 얼마 남지 않은 고령자 근로자에게는 이연보상의 원래 목적인 행위 모니터링 효과가 적으며, 이연보상은 강제퇴직을 수반하기 때문에 고령자 고용기회와 부(-)의 관계를 갖는 것으로 평가받고 있다(Heywood, Jirjahn & Tsertsvardze, 2010). 이연보상이 고령자 고용에 미치는 이러한 부정적인 효과는 국내외의 실증연구들에서도 확인되었다(정진호, 2006; 이인재, 2007; 김동배·이인재·김정환, 2007; EU, 2007; Heywood & Siebert, 2009; Heywood et al., 2010).

그런데 이연보상과 밀접한 관련성이 있으면서 고령자 고용과 관련해서 우리의 흥미를 끄는 보상관리관행으로써 성과주의 임금에 있다. 연봉제는 외환위기 이후 우리나라 기업 임금제도 혁신의 대명사로서 경직적 연공급을 대체하는 성과주의 임금제도로 자리를 잡고 있는 것처럼 보인다. 연봉제의 개념에 대해서는 여러 논의가 있어왔으나 대체로 개인의 업적 평가에 따라 보상에 차등을 두는 성과주의 임금의 한국형 대명사로 볼 수 있다 (유규창·박우성, 1999). 노동부의 조사에 의하면 대략 2005년부터 100인 이상 사업장의 절반 이상이 연봉제를 도입하고 있는 것으로 나타나고 있어, 외환위기 직전인 1996년의 경우 연봉제 도입률이 1.6%에 불과했다는 점을 감안하면 외환위기를 계기로 연봉제는 가히 폭발적으로 확산되었다.

우리나라의 경직적 호봉급이 강한 이연보상으로써 고령자 고용에 부(-)의 영향을 미쳤다면 경직적 호봉급의 대안으로 등장한 연봉제는 과연 고령자 고용에 어떤 영향을 미쳤는가? 단순히 보이는 질문이지만 의외로 해답은 단순하지 않을 수 있다. 단순하게 생각하면 연봉제가 경직적 호봉급의 문제를 완화하는 만큼 고령자 고용에 긍정적인 영향을 미쳤을 것으로 예상할 수 있다. 반면 성과주의 임금으로써의 연봉제로 인해 성과가 낮은 고령인력들이 여러 가지 사유로 조기방출 되었을 가능성도 배제할 수 없다. 그리고 연봉제를 기업의 보상유연화 전략으로 파악할 경우 기업의 고용유연화 전략과 보상유연화 전략의 다양한 조합에 따라서 연봉제가 고령자 고용에 미치는 영향은 전혀 상반된 결과를 낳을 수 있다. 이처럼 연봉제와 고령자 고용간의 관계에 대해서 논리적으로는 상반된 예측이 가능하기 때문에 구체적으로 현실은 어떠한가와 관련해서 실증연구의 필요성이 크다고 하겠다.

이상의 문제의식에 따라 본 연구는 한국노동연구원의 2011년 “고령인력 인적자원관리 실태조사” 자료를 사용해서 성과주의 임금으로써의 연봉제가 50세 이상 인력으로 정의한 고령자 고용에 미치는 효과를 분석해 보았다. 보다 구체적으로는 연봉제가 고령자 고용 비중과 고용자 채용기회에 미치는 영향을 분석하였다.

II. 연구가설

연봉제와 고령자 고용간의 관계에 대해서는 두 가지 방향에서 추론이 가능할 것이다. 우선 연봉제가 고령층 고용과 정(+)의 관계가 존재할 것이라는 근거들을 들어보면 다음과 같다. 첫째, 성과주의 임금으로써의 연봉제는 성과와 임금간의 연계성을 강화하기 때문에 임금과 생산성간의 격차를 줄이게 된다. 임금과 생산성간의 격차는 임금이 직무가치나 생산성이 아니라 근속에 연계되는 경직적 호봉급 체제에서는 특히 호봉이 높기 때문에 고임금을 받는 고령인력들에서 문제가 될 가능성이 더 높다. 기업의 입장에서 보면 생산성과 임금간의 격차가 증가할수록 해당 근로자를 계속 고용할 유인은 감소하게 된다. 이처럼 연봉제가 경직적인 호봉급에서 특히 고령인력들에서 문제가 심각해질 수 있는 임금과 생산성간의 격차문제를 해소하거나 완화한다면 그만큼 기업이 임금과 생산성의 격차를 이유로 고령인력을 퇴출시킬 유인을 줄여주게 되므로 고령인력의 고용과 정(+)의 관계를 가질 것으로 예상할 수 있다.

둘째, 연봉제가 고령층 고용기회와 정(+)의 관계를 가질 것이라는 논거는 개수급 등 성과급에 대한 선행연구들에서도 찾을 수 있다. 이러한 논의를 요약하면 고령자 고용과 부(-)의 관계를 갖는 이연보상과는 달리 그 기능적 대체물인 성과급은 고령자 고용과 정(+)의 관계를 가질 수 있다는 것이다. 이러한 논의는 근로자 모니터링의 두 선택지로서 장기고용을 수반하는 이연보상과 장기고용을 수반하지 않는 성과급을 들고 두 선택지는 대체 관계에 있다고 가정한다. 장기고용을 수반하는 이연보상은 그 자체로 모니터링 효과를 갖기 때문에 굳이 모니터링 수단으로써 성과급을 채택할 동기가 약하다는 것이며, 반대로 대체적 모니터링 수단으로써 성과급은 이연보상 및 이연보상에 수반되는 장기고용과는 부(-)의 관계가 있다는 것이다. 장기고용을 수반하는 이연보상이 고령자 고용에 부(-)의 영향을 미친다는 예측은 다수의 선행연구들에서 확인되고 있다(Brown, 1990; Brown & Heywood, 2005; Cowling, 2002; Drago & Heywood, 1995; Heywood, Siebert & Wei, 1997; Heywood, Hübler & Jirjahan, 1998). 이처럼 이연보상의 대체물로서의 성과급은 고령자 고용에 정(+)의 효과를 미칠 수 있기 때문에

외국의 연구자들은 메리트 임금이나 성과배분과 같은 성과주의 임금을 고령자 고용 친화적인 인사관행으로 분류하고 있다(Tros, 2010).

셋째, 연봉제가 고령자 고용과 정(+)의 관계를 가질 수 있는 또 다른 근거는 연봉제가 기업의 고용유연성 추구를 완화시킬 수 있다는 점이다. 단순히 가정해서 기업이 선택할 수 있는 유연성이 보상유연성과 고용유연성이라고 하자.¹⁾ 그리고 기업은 어느 한편이든 만족할만한 유연성을 확보하면 더 이상 유연성을 추구하지 않는다고 가정하자. 이 가정은 보상유연성과 고용유연성간에 대체관계가 있다는 것이다. 이러한 가정하에서는 기업이 연봉제를 통해서 보상유연성을 충분히 확보한다면 정규직 고용조정이나 비정규직 활용과 같은 고용유연성은 덜 추구하게 된다. 그리고 우리나라의 경우 고용유연성의 일차적인 대상은 고령인력이기 때문에(김동배 외, 2007) 연봉제는 고령층 고용과 정(+)의 관계를 가질 수 있다는 것이다. 고용유연성과 보상유연성간의 대체관계에 대한 단서는 ‘잃어버린 10년’을 지나면서 성과주의 임금을 도입했던 일본의 기업들에서 발견되기도 한다. 즉 일본 기업들은 대체로 장기고용은 보장하되 보상유연성을 높이기 위해서 ‘잃어버린 10년’ 간 성과주의 임금을 대대적으로 도입했었다(勞働政策研究・研修機構, 2005)는 것이다.

그러나 연봉제는 정반대로 고령인력 고용과 부(-)의 관계를 지닐 수도 있다. 첫째, 연봉제는 호봉제의 평균적인 근속-임금의 기울기를 변화시키지 않기 때문에 호봉제와 마찬가지로 고령인력과 부(-)의 관계를 가질 수 있다. 간단한 시나리오를 상정해 볼 수 있다. 두 명의 근로자가 호봉제하에서는 매년 2호봉씩 승급하다가, 연봉제가 도입되면서 성과가 낮은 한명은 매년 1호봉씩 그리고 성과가 높은 한명은 매년 3호봉씩 승급한다고 가정하자. 그런데 이러한 연봉제가 도입되더라도 해당 기업의 평균치로 측정된 [근속-임금]의 피치는 변하지 않고 다만 동일 근속의 근로자 간 임금의 분산만 증가하게 된다. 평균치로 측정된 [근속-임금]의 피치에 의해서 결정되는 근속의 증가에 따른 총 인건비의 증가가 고령인력 고용과 관련된 기업의 의사결정 기준이라고 보면 연봉제는 호봉제와 마찬가지로 고령층 고용과 부(-)의 관계를 가질 수 있다. 이러한 주장은 우리나라 연봉제의 실태를 감안하면 더욱 설득력을 얻는다. 고용노동부의 연봉제 실태조사 자료분석에 의하

1) 보상유연성은 보상과 성과간의 연계성을 강화하는 것으로써 개인의 성과와 임금의 연계성을 강화하는 개인 성과급과 기업의 경영성과와 임금간의 연계성을 강화하는 집단성과 배분이 여기에 해당된다. 한편 고용유연성은 인력투입의 신축성 확보를 의미하는 것으로써 정규직의 고용조정이나 고용조정이 용이한 비정규직을 활용하는 것이 여기에 해당된다.

면 연봉제의 20% 정도는 이른바 무늬만 연봉제로써 성과평가에 따른 차등이 전혀 없고 연봉제와 호봉제가 공존하는 이른바 '호봉연봉제'가 다수를 차지하고 있다. 이러한 연봉제는 사실상 호봉제와 별로 차이가 없는 보상제도들이기 때문에 강력한 이연보상으로써의 호봉제가 고령자 고용과 부(-)의 관계를 보였던 것과 마찬가지로 고령자 고용과 부(-)의 관계를 가질 것이라고 예상할 수 있다.

둘째, 연봉제는 고령인력의 자발적인 이직을 증가시킬 수 있다. 연봉제가 제대로 운영된다면 성과에 따른 보상차등이 상당한 수준에 이를 수 있고 이러한 경우 성과가 낮은 인력들은 조직에서 생존하기 힘든 분위기가 형성될 수 있다. 성과에 따른 보상차등으로 인한 저성과자가 느끼는 이직 압력은 당연히 고령인력이 더 많이 받게 된다. 왜냐하면 우리나라의 정서에서 고성과자 후배들이 자신들의 임금을 추월할 경우에 고령인력이 이를 수용하기가 쉽지 않기 때문이며, 경우에 따라서 기업들이 고령·고임금인력 중에서 저성과자를 체계적으로 방출시킬 수도 있기 때문이다. 성과주의 임금이 고령인력 고용에 미치는 부정적인 효과와 관련해서 전략적 인적자원관리에 대한 Taylor & Walker(2003)의 논의가 있다. 이들에 의하면 사업(business)과 인적자원관리를 연계성을 강화하는 전략적 인사관리는 단기 사업목표 달성을 위해서 고용유연성을 제고하거나 핵심인력 중심의 인적자원관리를 강조하는 등 고령층 기피를 정당화하거나 강화하는 내재적 논리를 갖는다는 것이다.²⁾ 성과주의 임금은 이들이 주장하는 전략적 인사관리를 실행하는 중요한 보상관행이라는 점에서 연봉제는 고령자 고용과 부(-)의 관계를 지닐 수 있다.

셋째, 앞서 연봉제가 기업의 고용유연성 추구를 완화할 수 있다는 주장과 정반대로 연봉제는 기업의 고용유연성 추구와 동시에 추구될 수 있기 때문에 고령자 고용과 부(-)의 관계를 지닐 수 있다. 기업은 보상유연성과 고용유연성을 동시에 추구할 수도 있다. 기업의 이러한 전략에 대해서는 비정규직 연구들에서 단서를 찾을 수 있다. 비정규직 관련 선행연구들에 의하면, 기업은 실제로 다양한 유연성을 상호 보완적으로 결합해서 사용한다(Lautsch, 2003; Cappelli & Neumark, 2004). 이처럼 기업이 상이한 유연성을 상호 보완적으로 사용할 수 있다는 점을 감안하면 연봉제를 통한 보상유연성과 고령인력 조기퇴출이라는 고용유연성을 동시에 활용할 가능성이 높다. 그리고 기업이 고용유연성과 성과주의 임금이라는 임금유연성을 동시에 추구한다면 고용유연성의 일차적인 대상이

2) 이들이 주장하는 전략적 인사관리는 원가우위 전략과 연계된 비용통제형 인사관리 유형에는 해당되지만 차별화 전략과 연계된 몰입형 인사관리에는 해당되지 않을 수 있다(김동배 외, 2007).

아무래도 고령층 근로자라는 점에서 성과주의 임금과 고령층 고용기회간에 부(-)의 관계가 존재할 것이다.

이상에서 살펴본 것처럼 성과주의 임금으로써의 연봉제와 고령자 고용간에 정(+)의 관계도 예상할 수 있지만 정반대로 부(-)의 관계도 예상할 수 있다. <표 1>은 이상의 논의를 요약한 것이다. 이처럼 연봉제와 고령인력 고용간에는 일관된 예측이 곤란하기 때문에 우리는 다음과 같은 탐색적 연구과제를 설정하였다.

<표 1> 연봉제와 고령자 고용 간 관계에 대한 예측 및 근거 요약

	정(+)의 관계	부(-)의 관계
임금제도 자체의 논리	<ul style="list-style-type: none"> • 임금-생산성 간 격차 축소로 기업의 고령인력 퇴출 유인 감소 • 고령층 고용과 부(-)의 관계를 갖는 이연보상의 기능적 대체물으로써의 연봉제는 고령 고용과 정(+)의 관계 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 '근속-임금' 피치 변화가 없거나 형식적 연봉제 내지 '호봉 연봉제'는 호봉제와 같이 고령층 고용 저해 • 고령 저성과자 자발적 이직 또는 이직 압력 분위기 증가
고용유연화와의 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 임금유연화로 고령층 퇴출을 포함한 고용유연화 자체 	<ul style="list-style-type: none"> • 임금유연화와 고용유연화를 동시에 추구함으로써 총 유연성 극대화

연구과제1: 연봉제가 고령인력 고용에 어떤 영향을 미치는가?

연봉제의 대략 20%는 임금구성 항목만 하나로 통합한 연수형 연봉제 내지 무늬만 연봉제라는 말처럼 실질적인 의미에서 성과주의 임금으로써의 연봉제가 아닌 것으로 보고 되고 있어(고용노동부, 2007) 성과주의 임금으로써의 연봉제와 그렇지 않은 형식상의 연봉제를 구분할 필요가 있다. 그리고 관계의 방향을 불문하고 연봉제와 고령층 고용의 관계의 크기는 실질적인 연봉제일수록 더 크게 나타날 것으로 예측할 수 있다. 예를 들어 성과주의 임금으로써의 연봉제가 고령자 고용과 정(+)의 관계가 있고 이것이 성과주의 임금의 특성에 기인한 것이라면 그 효과는 형식적인 성과주의 임금이 아니라 실질적인 성과주의 임금일 경우에 더 크게 나타날 것이라고 예측할 수 있다. 그리고 그 반대의 경우에도 동일한 예측이 가능하다.

실질적인 연봉제와 형식적인 연봉제의 구분과 관련해서 다른 조건이 동일하다고 보면 연봉제의 적용 범위가 넓거나 연봉제를 조기에 도입한 경우에는 그렇지 않은 경우에 비해서 실질적인 성과주의 임금으로써의 연봉제일 가능성이 높을 것이다. 제도화 이론에

의하면 연봉제를 도입하더라도 일부의 직원에게만 적용하는 것은 이른바 동형화 압력에 대한 상징적 동조(symbolic adoption, de-coupling)의 대표적인 사례이다(Kang & Yanadori, 2011). 기업이 실질적인 필요에 의해서 연봉제를 도입하는 경우와는 달리 외부의 강제 등과 같은 제도적 동형화 압력에 의해서 도입하는 경우에는 겉으로는 도입하지만 실제로는 실행하지 않거나 최소한의 실행 흉내만 내는 상징적 동조현상이 발생할 수 있다(Westphal & Zajac, 1994; 1998; 2001). 이러한 논의를 본 연구에 적용하면 연봉제의 적용 비중이 높을수록 실질적인 성과주의 임금일 가능성이 높은 반면, 연봉제의 적용 비중이 낮을수록 형식적인 성과주의 임금일 가능성이 높다고 볼 수 있다.

연봉제의 도입시기와 관련해서 조기에 도입한 경우에는 기업의 필요성에 의해서 실질적인 성과주의 임금으로써의 연봉제일 가능성이 높은 반면 후기에 도입한 경우일수록 형식적인 성과주의 임금일 가능성이 높을 것으로 예측할 수 있다. 제도화 이론 연구자로서 Tolbert와 Zucker(1983)는 제도적 관행의 초기 채택자는 조직의 기술적 필요성에 의해서 이를 도입하지만 제도적 관행이 확산된 후기에 도입하는 경우에는 기술적 필요성과는 무관하게 제도적 동형화 압력에 의해서 도입한다는 것을 발견했다. 그리고 Westphal와 Zajac(1994)은 후기 채택자일 경우 상징적 동조가 발생할 가능성이 높다는 연구 결과를 얻었다. 이러한 논의를 본 연구에 적용하면 연봉제를 조기에 도입할수록 성과주의 임금의 실질적인 필요성 즉 기술적 필요성에 의해서 도입할 가능성이 높은 반면 후기에 도입할수록 동형화 압력에 의한 상징적 동조로써 형식만 성과주의 임금인 연봉제를 도입할 가능성이 높다는 것이다. 이상의 논의에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설1-1: 연봉제의 적용 범위가 넓을수록 연봉제와 고령층 고용간의 관계가 강하게 나타날 것이다

연구가설1-2: 연봉제를 조기에 도입할수록 연봉제와 고령층 고용간의 관계가 강하게 나타날 것이다

Ⅲ. 자료 및 변수

1. 자료

본 연구는 성과주의 임금과 고령자 고용간의 관계를 분석하기 위해 사업장 임금체계와 고령자 고용에 대해서 한국노동연구원이 2011년에 실시한 “고령인력 인적자원관리 실태조사” 자료를 사용하였다. 고령인력 실태조사 자료는 한국노동연구원이 보상관리를 중심으로 고령인력의 인적자원관리 특성이 고령인력의 고용에 미치는 효과에 미치는 영향을 분석하기 위해 2011년 7월~9월에 걸쳐 100인 이상 1,000개 사업체를 대상으로 실시한 실태조사 자료이다. 동 조사 자료의 규모, 업종 그리고 노동조합 유무별 특성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본의 특성

		빈도	비율
규모	100인 미만	30	3.0
	100~199인	546	54.6
	200~299인	185	18.5
	300~499인	95	9.5
	500~999인	83	8.3
	1,000인 이상	61	6.1
산업	제조업	222	22.2
	전기, 가스, 수도, 건설	73	7.3
	도소매, 음식, 숙박	61	6.1
	운수, 통신	211	21.1
	금융, 보험	52	5.2
	부동산임대, 사업서비스	227	22.7
	교육서비스	42	4.2
	보건, 사회서비스	88	8.8
기타 서비스	24	2.4	
노조	없음	520	52.0
	있음	480	48.0

2. 변수

가. 종속변수

고령층 고용 지표로서의 종속변수는 고령층 고용 비중과 고령층 채용기회로 측정하였다. 고령층 고용 비중은 전체 근로자에서 50세 이상 근로자가 차지하는 비율로 측정하였으며, 고령자 채용기회는 2010년도 신규채용자 중에서 50세 이상 고령자 신규채용자의 비중으로 측정하였다.³⁾ 이러한 고령층 고용지표는 선행연구들에서 자주 활용되고 있는 변수들이다(Hutchens, 1988; Heywood, HO & Wei, 1999, Hirsh, Macpherson & Hardy, 2000; 정진호, 2006; 이인재, 2007).

나. 독립변수

독립변수인 연봉제는 연봉제를 도입한 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 연봉제 특성은 연봉제 적용 범위와 연봉제 도입시기로 구분하였다. 우선 연봉제 적용 비중은 적용 범위의 분포를 보고 절반 정도에 해당되는 80% 미만과 그 이상의 두 범주로 구분해서 두 개의 연봉제 적용 범위_좁음과 적용 범위_넓음의 두 더미변수를 작성하였는데, 이 두 변수의 준거범주는 연봉제가 없는 경우이다. 연봉제 적용 범위에 대한 질문은 “전체 근로자 중 연봉제를 적용받는 근로자의 비중은 대략 어느 정도 됩니까?”이며 응답범주는 ① 20% 미만 ② 20~40% 미만 ③ 40~60% 미만 ④ 60~80% 미만 ⑤ 80% 이상으로 구성되어 있는데, 80% 미만이라고 응답한 경우가 58.6%, 80% 이상이라고 응답한 경우가 41.4%였다.

그리고 연봉제 도입시기는 2004년 말까지 도입된 경우에는 조기 도입 2005년부터 도입된 경우는 후기 도입으로 구분해서 두 개의 더미변수를 작성하였다. 이렇게 2005년을 기준으로 도입시기를 구분한 이유는 노동부의 100인 이상 사업장 연봉제 도입추세에 의하면 2005년부터 대략 50%에 상당하는 사업장들이 연봉제를 도입하고 있기 때문이다. 연봉제를 2005년 이전에 도입했다고 응답한 경우는 71.1% 그리고 2005년 이후에 도입했다고 응답한 경우는 28.9%였다. 조기 도입과 후기 도입의 준거범주도 앞서 연봉제

3) 본 연구는 고령층을 고령자 고용촉진법의 고령자의 정의에 따라 50세 이상 연령층으로 정의한다.

적용 범위와 같이 연봉제가 없는 경우이다.

다. 통제 변수

통제변수는 규모, 회사업력, 노동조합, 여성 비중, 비정규직 비중, 정규직 고용조정, 임금수준, 호봉제, 임금피크제 도입 여부, 벤치마킹, 직원 1인당 연평균 교육훈련시간 그리고 산업이다. 우선 규모, 회사업력, 노동조합, 여성과 비정규직의 비중은 기업의 기본적인 특성이며 다양한 방식으로 고령인력 고용에 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들이다. 규모는 정규직과 비정규직 근로자를 포함한 전체 근로자에 로그를 취한 값이며, 회사업력은 2011년에서 회사설립년도를 차감한 값이다. 노동조합은 노동조합이 조직된 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이며, 여성 비중과 비정규직 비중은 해당 인력이 전체 근로자에서 차지하는 비중이다. 정규직 고용조정은 지난 5년 간 정규직 근로자 명예퇴직이나 정리해고가 있었던 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다.

임금수준은 대졸 군필 남성 근로자의 초임연봉에 로그를 취한 값이다. 호봉제는 호봉제가 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이며, 임금피크제는 임금피크제를 도입하고 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 근속급 피치를 통제했지만 이에 의해서 설명되지 않는 이연보상으로써의 호봉급이 고령자 고용에 미치는 효과를 통제할 필요가 있다. 그리고 임금피크제도 고령자 고용에 영향을 미칠 수 있는 변수이므로 통제할 필요가 있다.

벤치마킹은 “귀사는 지난 5년 간 고령자 우수고용 회사를 벤치마킹하거나 고령자 고용과 관련된 컨설팅을 받은 경험이 있습니까?”의 질문에 그렇다고 응답한 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 벤치마킹은 고령층 고용에 대한 규범적 영향력을 통제하기 위해서 투입한 변수이다. 인사관리를 포함한 기업의 의사결정은 제도적 동형화 압력을 받게 되는데, 고령자 우수고용 기업에 대한 벤치마킹이나 컨설팅은 고령자 고용에 대한 규범적 동형화 압력의 지표로 볼 수 있다. 이와 관련해서 선행연구에서는 제도적 동형화 압력을 많이 받는 대기업이나 인사부서가 있는 경우 연령 관련 고용평등 정책을 갖고 있는 경우가 많다는 사실이 발견되기도 하였다(Taylor & Walker, 2003).

교육훈련시간은 “2010년 기준 귀사의 정규직 근로자 1인당 공식적인 교육훈련시간은 대략 어떻게 됩니까?”는 질문에 대한 응답을 사용하였는데, 분포의 특성 때문에 1을 더한 후 로그값을 취하였다. 인적자본 이론에 의하면 기업 특유훈련을 제공하는 기업들은

이 훈련에 소요되는 비용이 고정비이기 때문에 이를 절감하기 위해서 젊은층을 고용해서 장기고용을 하거나 고령층은 교육훈련에 대한 투자회수 기간이 짧기 때문에 기업특유훈련에 대한 투자와 고령층 고용기회간에는 부(-)의 관계가 성립한다고 설명한다 (Heywood et al., 1999; Hirsh et al., 2000; Hu, 2003). 마지막으로 산업은 제조업, 전기·가스·수도·건설업, 도소매·음식·숙박업, 운수·통신업, 금융보험업, 부동산임대·사업서비스업, 교육서비스업, 보건·사회서비스업, 기타 서비스의 9개로 분류하였으며 분석 시에는 제조업을 준거범주로 8개의 산업 더미변수를 투입하였다. 변수의 기술통계치와 변수 간 상관관계는 <표 3>에 요약되어 있다.

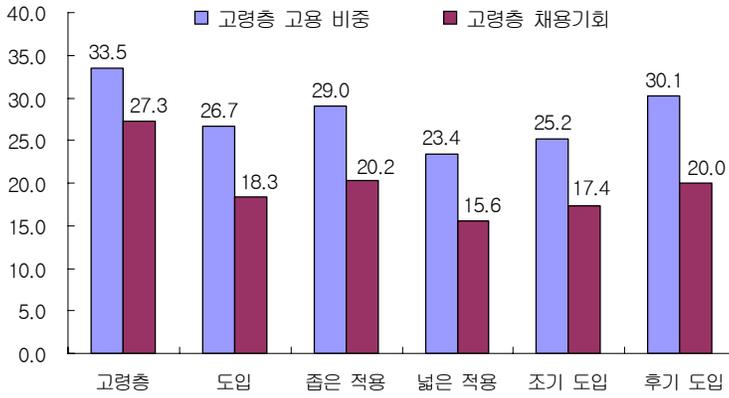
라. 변수 간 상관관계

우선 연봉제 도입 여부, 연봉제를 도입한 경우 적용 범위 및 도입시기별 고령자 고용 비중과 채용기회의 차이를 도시한 것이 [그림 1]인데, 연봉제를 도입한 경우 그리고 적용 범위가 넓거나 조기에 도입한 경우에 고령층 고용 비중과 채용기회가 모두 낮다. <표 3>의 상관관계도 [그림 1]과 동일한 결과를 보여준다. 우리의 관심사인 연봉제 더미변수는 고령층 고용 비중 및 신규 채용기회와 모두 유의한 부(-)의 관계를 보여주고 있다 ($p < .001$). 우리는 성과주의 임금으로써의 연봉제는 고령층 고용과 정(+)의 관계를 가질 수도 있는 반면 부(-)의 관계도 가질 수가 있기 때문에 관계의 방향을 설정하지 못하고 탐색적 연구과제를 수립하였다. 다른 변수의 효과를 통제한 후의 효과를 살펴보아야 하겠지만 상관관계 분석의 결과는 성과주의 임금으로써의 연봉제는 고령자 고용과 부(-)의 관계가 있다는 점을 보여주고 있다.

연봉제 유무변수에 더하여 성과급으로써의 연봉제의 특성을 파악하기 위해 연봉제의 적용 범위와 연봉제 도입시기별로 구분해서 살펴본 결과, 우리의 예상과 같은 결과가 나타나고 있다. 우선 연봉제 적용 범위가 좁은 경우에는 고령층 고용 비중이나 신규 채용기회와 유의한 관계가 나타나지 않지만 연봉제 적용 범위가 넓은 경우에는 모두 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있다. 그리고 연봉제를 후기에 도입한 경우에는 연봉제는 고령층 고용 비중이나 신규 채용기회와 유의한 관계가 나타나지 않는 반면 조기에 도입한 경우에는 모두 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있다. 앞서 우리는 연봉제의 효과는 그 방향은 불문하고 성과급으로써의 연봉제의 특성이 강할 경우에 더 크게 나타날 것이라고 예측했는데, 성과주의 임금일 가능성이 높은 적용 범위가 넓은 연봉

제나 조기에 도입한 연봉제만 고령자 고용과 유의한 부(-)의 관계가 나타나는 반면 그렇지 않은 연봉제의 경우에는 연봉제가 없는 경우와 비교해서 고령자 고용효과가 나타나지 않고 있다. 이하에서는 이러한 관계가 다른 통제변수의 효과를 통제한 이후에도 그대로 나타나는지 다변량분석을 통해서 살펴보기로 한다.

[그림 1] 연봉제 도입여부 및 특성별 고령층 고용



<표 3> 변수의 기술통계 및 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 고령층 고용 비중	29.8	23.4																	
2 고령층 채용기회	22.6	30.4	0.475																
3 연봉제 대비	0.54	0.50	-0.137	-0.147															
4 연봉제 적용 범위_좁음	0.32	0.47	-0.014	-0.051	0.631														
5 연봉제 적용 범위_넓음	0.22	0.42	-0.149	-0.121	0.503	-0.353													
6 연봉제 도입_조기	0.38	0.49	-0.137	-0.122	0.677	0.341	0.437												
7 연봉제 도입_후기	0.16	0.36	-0.008	-0.040	0.457	0.393	0.114	-0.345											
8 기업규모(로그)	5.4	0.9	-0.143	-0.149	0.107	0.052	0.072	0.103	0.012										
9 회사업력	27.0	17.1	0.027	-0.054	-0.113	-0.003	-0.133	-0.047	-0.087	0.101									
10 노동조합	0.48	0.50	0.196	0.003	-0.174	0.065	-0.283	-0.137	-0.057	0.150	0.302								
11 여성 비중	27.1	24.8	-0.191	-0.125	0.104	0.066	0.051	0.034	0.091	0.094	-0.087	-0.220							
12 비정규직 비중	7.5	17.6	0.062	0.078	0.044	0.030	0.019	-0.007	0.064	0.147	-0.132	-0.103	0.099						
13 고용조정	0.16	0.37	-0.073	-0.099	0.080	0.074	0.014	0.029	0.068	0.095	0.066	0.052	0.050	0.012					
14 매출 추임(로그)	10.1	0.3	-0.242	-0.276	0.192	0.114	0.105	0.152	0.062	0.194	0.043	-0.021	0.068	0.003	0.143				
15 호봉제	0.54	0.50	-0.073	-0.134	-0.267	0.105	-0.439	-0.212	-0.085	0.050	0.191	0.247	-0.002	-0.045	0.049	0.101			
16 임금퍼크제	0.07	0.25	-0.082	-0.077	0.025	0.013	0.017	-0.015	0.051	0.084	0.023	0.083	-0.008	0.010	0.151	0.140	0.042		
17 벤치마킹	0.05	0.21	0.063	0.036	0.055	0.045	0.016	0.017	0.050	-0.062	-0.015	0.062	0.022	0.021	-0.023	-0.026	-0.085	-0.016	
18 인당 훈련시간(로그)	2.4	1.4	-0.163	-0.224	0.116	0.084	0.046	0.080	0.052	0.121	0.051	0.043	0.079	0.071	0.145	0.221	0.056	0.104	0.036

주: $|r| > 0.121$ $p < .001$, $|r| > 0.098$ $p < 0.01$, $|r| > 0.072$ $p < 0.05$ (two-tailed), $N = 752$ (결측사례 제외).

IV. 분석 결과

〈표 4〉는 연봉제 더미변수와 고령층 고용 비중 및 신규 채용기회와의 관계를 토빗 회귀분석을 통해서 분석한 결과이다. 여기서 토빗 회귀분석을 실시한 이유는 종속변수에 제로(0)값이 다수 포함되어 있기 때문이다. 분석 결과를 살펴보면, 연봉제 더미변수는 고령층 고용 비중을 유의하게 낮추며 고령층 신규 채용기회도 통계적으로 유의하게 낮추는 것으로 나타나고 있다. 다른 통제변수들 중에서는 비정규직 비중이 고령층 고용 비중이나 신규 채용기회와 정(+)의 관계를 보이고 있는데, 우리나라와 같이 강한 연공급이 존재하는 경우 고령층 일자리는 비정규직 형태를 많이 취할 수 있다는 점을 시사하고 있다. 대졸 초임으로 측정된 임금수준도 고령층 고용 비중 및 신규 채용기회와 유의한 부(-)의 관계를 보이는데, 이는 임금과 고용 간 대체관계가 특히 고령층에서 강하게 나타나고 있는 현상으로 보인다. 호봉제는 고령층 신규 채용기회와 부(-)의 관계를 보여주고 있다. 우리의 예상과 같이 규범적 동형화 압력의 지표로 볼 수 있는 벤치마킹은 고령층 고용의 두 지표 모두와 정(+)의 관계를 보이고 있지만 통계적으로 유의한 수준은 아니며, 인당 교육훈련시간은 우리의 예상과 같이 고령층 고용의 두 지표 모두와 유의한 부(-)의 관계를 보여주고 있다.

〈표 5〉는 연봉제 더미변수 대신에 연봉제 특성별로 유형별 연봉제를 투입한 분석 결과이다. 우선 모형 1 및 모형 2는 연봉제 더미변수 대신에 연봉제 적용 범위 유형을 투입한 것이며, 모형 3 및 모형 4는 연봉제 더미변수 대신에 연봉제 도입시기별 유형을 투입한 것이다. 분석 결과는 앞서 〈표 3〉의 상관관계 테이블에서와 같이 적용 범위가 넓은 연봉제와 조기에 도입한 연봉제만이 연봉제가 없는 사업장과 비교해서 고령층 고용 비중 및 신규 채용과 유의한 부(-)의 관계를 보이며, 적용 범위가 좁은 연봉제나 후기에 도입한 연봉제의 경우에는 연봉제가 없는 사업장과 비교해서 고령층 고용 비중 및 신규 채용기회와 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않고 있다. 그리고 나머지 통제변수들이 고령층 고용 비중 및 신규 채용기회에 미치는 효과도 〈표 4〉와 거의 유사하게 나타나고 있다. 이처럼 적용 범위가 넓은 연봉제와 조기에 도입한 연봉제만이 고령층의 고용 비중 및 고용

기회에 부정적인 영향을 미친다는 것은 형식적이거나 상징적으로 도입한 연봉제가 아니라 제대로 된 연봉제 내지 실질적인 성과주의 임금으로써의 연봉제일수록 고령층 고용에 더 부정적(-)인 영향을 미친다는 것으로 해석될 수 있다. 이러한 결과는 <표 4>에서 분석한 고령층 고용에 대한 연봉제의 전반적인 효과가 상대적으로 강한 근거가 있다는 점을 아울러 시사한다.

<표 4> 연봉제의 고령층 고용효과

	고령층 비중		고령층 채용기회	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	102.01 ***	26.10	242.74 ***	57.94
로그규모	-2.698 ***	0.814	-2.997	1.871
회사업력	0.087 **	0.042	0.129	0.102
노동조합	4.737 ***	1.545	-2.997	3.741
여성 비중	-0.017	0.031	0.012	0.073
비정규직 비중	0.134 ***	0.038	0.219 ***	0.079
고용조정 더미	-0.013	1.832	-2.609	4.260
로그 대졸 초임	-6.393 **	2.646	-22.055 ***	5.863
호봉제	-2.172	1.406	-5.956 *	3.309
임금피크제	-4.254	2.661	-9.389	7.493
벤치마킹	2.526	3.029	7.301	7.268
인당 훈련시간	-0.923 *	0.485	-3.144 ***	1.060
연봉제 더미	-3.606 ***	1.370	-6.936 **	3.225
Chi Square	299.6***		189.1***	
LL	-4391.9		-2542.7	
N	1,000		752	

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1(양측 검증). 산업 더미변수 9개가 통제되었음.

<표 5> 연봉제 특성별 고령층 고용효과

	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	고령층 비중		고령층 채용기회		고령층 비중		고령층 채용기회	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	96.56 ***	25.87	227.4 ***	57.3	101.4 ***	26.02	237.4 ***	58.0
로그규모	-2.55 ***	0.81	-2.41	1.85	-2.73 ***	0.81	-2.84	1.87
회사업력	0.09 **	0.04	0.13	0.10	0.09 **	0.04	0.14	0.10
노동조합	3.67 **	1.55	-5.79	3.77	4.44 ***	1.54	-3.32	3.75
여성 비중	-0.02	0.03	0.01	0.07	-0.02	0.03	0.01	0.07
비정규직 비중	0.12 ***	0.04	0.20 **	0.08	0.13 ***	0.04	0.21 ***	0.08
고용조정 더미	-0.08	1.81	-2.82	4.22	-0.27	1.83	-2.88	4.26
로그 대졸 초임	-5.82 **	2.62	-20.59 ***	5.80	-6.31 **	2.64	-21.63 ***	5.87
호봉제	-4.21 ***	1.47	-10.04 ***	3.43	-2.19	1.40	-6.24 *	3.31
임금피크제	-4.26	2.64	-8.63	7.42	-4.30	2.65	-9.64	7.48
벤치마킹	2.56	3.00	6.88	7.20	2.29	3.02	7.16	7.26
인당 훈련시간	-0.89 *	0.48	-3.02 ***	1.05	-0.90 *	0.48	-3.13 ***	1.06
연봉제 적용 범위_좁음	-0.67	1.51	-1.24	3.48				
연봉제 적용 범위_넓음	-9.28 ***	1.86	-19.40 ***	4.48				
연봉제 도입_조기					-5.04 ***	1.48	-9.31 **	3.63
연봉제 도입_후기					-0.16	1.94	-3.13	4.18
Chi Square	319.3***		204.8***		305.9***		191.1***	
LL	-4382.1		-2534.8		-4388.8		-2541.7	
N	1,000		752		1,000		752	

주: ***p<.01, **p<.05, *p<.1(양측 검증). 산업 더미변수 9개가 통제되었음.

V. 논의 및 합의

그동안 경직적 연공급이 고령층 고용에 미치는 부정적인 효과가 너무 부각되는 바람에 성과주의 임금으로써의 연봉제가 고령층 고용에 미치는 효과에 대해서는 별다른 문제제기가 없었으며 양자 간 관계가 단순하게 취급되었던 것으로 평가할 수 있다. 여기에서 단순하게 취급되었다는 의미는 경직적 호봉급이 고령층 고용과 부(-)의 관계가 있고 성과주의 임금으로써의 연봉제는 경직적 호봉급과 상반된 원리를 갖는 임금제도이기 때문에 고령층 고용과 정(+)의 관계를 가질 것이라는 사고를 말한다. 만일 성과주의 임금과 고령층 고용간의 관계가 단순하지 않다면 최소한 고령층 고용과 관련해서는 지금까지의 보상 정책에 대한 재검토가 필요할 것이다. 예를 들어 성과주의 임금이 고령층 고용에 효과가 없는 임금제도라면 고령층 고용 친화적인 임금체계나 제도는 다른 방식으로 접근할 필요도 있을 것이다.

한국노동연구원(2011)의 “고령인력 인적자원관리 실태조사” 자료를 사용하여 분석한 결과 우리나라의 성과주의 임금의 대명사인 연봉제는 고령층 고용과 부(-)의 관계가 나타났다. 즉 연봉제는 고령층 고용 비중 및 고령층 채용기회와 모두 통계적으로 유의한 부(-)의 관계가 나타났다. 이러한 관계의 강건성 검증의 일환으로 연봉제의 특성별로 고령층 고용효과에 대한 추가분석을 실시한 결과, 적용 범위가 넓은 연봉제일수록 그리고 조기에 도입한 연봉제의 경우일수록 그렇지 않은 연봉제보다 고령인력의 고용 비중 및 고용기회에 부(-)의 영향을 미칠 가능성이 높았다. 즉, 성과급으로써의 연봉제의 특성이 강할수록 고령층 고용 비중에 부정적 영향을 미칠 가능성이 높다는 것은 연봉제의 전반적인 효과에 대한 분석 결과의 강건성을 더해주는 결과로 해석할 수 있다.

이상의 분석 결과를 종합하면, 현재의 우리나라 연봉제는 고령인력 고용과 부(-)의 관계를 갖는다. 우리는 연봉제의 효과 중 고용유연화 전략과의 관계로 인한 효과를 통제하기 위해 정규직 고용조정과 비정규직 비율을 통제하였다. 따라서 연봉제의 고령자 고용효과는 성과주의 보상제도으로써의 연봉제 자체의 효과에 기인한 것으로 해석할 수 있다. 우리의 연구에 의하면 현재의 연봉제는 조직내 성과주의 분위기의 강화로 고령인력을 방출하는

효과가 보상유연화를 통한 고령층 고용 증대효과를 압도하고 있다. 보상유연화를 통해 고령층 고용을 증대시키기 위해서는 무엇보다 근속·임금의 기울기를 완화시켜야 하지만, 현재의 연봉제는 근속·임금의 기울기 변화가 아니라 동일 근속 내 임금의 분산을 증가시킨다. 따라서 연봉제의 고령층 고용 증진효과는 없거나 미미한 반면 임금의 분산증가가 상징하는 성과주의 분위기의 강화는 고령 저성과자의 자발적·비자발적 이탈을 촉진시켰기 때문에 연봉제가 고령층 고용과 부(-)의 관계가 나타났던 것으로 해석할 수 있다.

연봉제의 고령자 고용효과는 보상제도 자체의 논리를 넘어 총 유연성의 관점에서 폭넓게 해석할 필요도 있다. 비록 고용유연성 효과를 통제하기 위해 정규직 고용조정과 비정규직 활용변수를 통제했지만, 그 효과가 이 두 변수로 충분하게 통제되었다고 보기는 힘들 것이다. 연봉제의 고령인력 고용효과에는 보상제도로써의 연봉제 자체의 효과와 고용유연화 전략 효과가 혼재되었다고 보는 조심스러운 해석이 필요할 것이다. 이러한 해석에 의하면 우리의 분석 결과는 우리나라 기업이 연봉제를 통한 임금유연성의 추구하고 함께 고령층 인력에 대한 고용유연성을 동시에 추구했을 가능성이 크다는 점을 시사한다. 이 경우 연봉제는 단순한 보상유연성만이 아니라 고용유연성을 포함한 총 유연성의 한 구성요소일 수도 있다. 연봉제가 총 유연성의 한 구성요소일 수 있다는 해석은 특정의 전략적 인적자원관리가 고령층 고용과 부(-)의 관계가 있다는 주장과 맥락을 같이 한다 (Taylor & Walker, 2003).

보상유연성과 고용유연성 간 대체관계와 보완관계를 둘러싼 다양한 해석 가능성을 논외로 한다면 우리의 연구 결과는 고령자 고용 친화적인 보상관리에 대한 성과주의 임금 이외의 대안 모색이 필요하다는 것을 시사한다. 즉 근속·임금의 기울기를 변화시키지 않은 현재의 연봉제가 아니라 근속·임금의 기울기 자체를 변화시키는 임금체계의 혁신이 필요하다는 점을 시사한다. 고령자 고용 친화적인 보상관리의 모색과 관련해서 일본의 재고용 제도에 대한 평가는 매우 큰 시사점을 제공한다. 연령차별금지법도 없는 일본 기업이 다른 외국에 비해서 고령인력을 더 많이 고용하고 있는 것은 정년 이후 재고용을 통한 계속 고용 제도에서 찾고 있다. 즉 재고용 제도에서 60세 이상 근로자는 매년 재계약을 체결하고 임금조정도 매우 유연하게 이루어지기 때문에 종신고용과 연공임금의 적용을 받지 않는다는 것이 고령자 고용이 잘 이루어지는 핵심이라는 것이다 (Heywood & Siebert, 2009). 이러한 평가는 고령자 고용 친화적인 보상관리는 기존 연공임금의 보다 근본적인 변화를 요구한다는 점을 시사한다. 국내 P사의 임금피크제도 유사한 시사점을 제공한다. P사는 기존 56세 정년에서 실질적으로 60세까지 정년을 연장하되 52세부

터 호봉승급을 없앤 정년 연장형 임금피크제를 도입하였다. 일본의 재고용제도에 대한 평가나 P사의 임금피크제 사례는 고령자 고용 친화적인 보상관리는 기업의 평균적인 [근속-임금] 피치의 변화가 없는 지금까지의 연봉제라기보다는 직무가치에 기반한 임금 등 경직적 연공급으로부터의 근본적인 탈피를 요구한다는 것을 시사한다.

본 연구의 분석 결과에 대한 대체적인 해석이 존재할 수 있다. 즉 호봉급의 경직성이 너무 강했던 기업들이 우선적으로 연봉제를 도입했다면 고령층 고용과 연봉제간의 부(-)의 관계는 연봉제 효과가 아니라 연봉제 이전의 경직적 호봉급의 효과일 수 있다는 해석이다. 이러한 가능성을 체크하기 위해 연봉제 도입 사업장을 호봉제가 있는 사업장과 없는 사업장으로 구분해서 고령층 고용지표에 차이가 있는지를 살펴본 결과 별다른 차이가 없었다. 따라서 이러한 대체적인 해석은 설득력이 강하지 않을 것으로 보인다. 다만 우리가 사용하고 있는 자료가 패널자료가 아니기 때문에 인과관계의 역전 가능성을 충분히 검증했다고는 볼 수 없으며, 추후 이 가능성에 대한 연구가 필요하다고 하겠다. 예컨대 본 연구 결과는 횡단 자료를 사용한 것으로서 인과관계를 논하기에는 유보가 필요하며, 결론을 타당화하기 위해서는 다른 다양한 데이터를 사용한 검증이 필요할 것이다.

본 연구는 연봉제의 유형을 적용 범위와 도입시기만으로 단순하게 구분했는데, 성과주의 임금으로써 연봉제의 유형은 매우 다양할 수 있으며 각각의 유형은 고령자 고용에 미치는 효과가 상이할 수도 있을 것이다. 추후 이러한 가능성을 검증하기 위한 연구가 계속 이루어질 필요하다고 하겠다.⁴⁾

마지막으로 연봉제를 다른 인사관리 영역과 구분된 독자적인 보상관행으로써 바라볼 것이 아니라 인사관리 시스템 전체를 구성하는 하위 요소의 하나로써 파악하고 특정 인사관리 시스템이 고령층 고용에 미치는 효과를 분석할 필요도 있을 것이다. 전략적 인사관리가 경영성과에 미치는 효과를 분석할 경우 개별 인사정책 영역의 효과가 아니라 전체 인사관리 시스템의 효과를 분석하는 것과 같이, 보상시스템 하나만이 아니라 상호보완성을 갖는 일관된 시스템으로써의 인사관리 방식이 고령자 고용에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 추후에는 이러한 가능성을 확인하기 위한 연구들이 진행될 필요가 있는 것으로 보인다.

4) 연봉제의 다양한 유형과 관련해서 연봉제를 회사 창립년도부터 도입한 경우와 중도에 도입한 경우로 구분해서 분석한 결과, 창립년도부터 연봉제를 도입한 경우만 고령자 고용 비중 및 채용기회와 유의한 부(-)의 관계를 보였다. 이에 대한 추가적인 분석 및 논의는 본 논문의 범위를 벗어나지만, 추후 이와 관련된 후속 연구들이 이루어질 필요가 있을 것이다. 이 점을 지적해주신 익명의 심사자에게 감사드린다.

참고문헌

- 고용노동부(2007). 『2007년 임금제도 실태조사』.
- 김동배 · 이인재 · 김정한(2007). 「고령자 고용의 영향요인: 정규직과 비정규직 비교」, 『산업관계연구』, 제17권 제2호, 127~147쪽.
- 유규창 · 박우성(1999). 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사·조직연구』, 제7권 제2호, 47~86쪽.
- 이인재(2007). 「기업은 왜 고령자의 신규채용을 기피하는가?」, 노동경제학회 발표논문.
- 정진호(2006). 「연공임금의 고령자 고용 효과」, 한국노동연구원 미발표논문.
- 労働政策研究研修機構(2005). 『変貌するれ人材マネジメントとガバナンス.経営戦略』, 労働政策研究報告書, No.33.
- Brown, C.(1990). “Firms choice of method of pay”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43, Special Issue, pp. 165S~182S.
- Brown, M. & J. S. Heywood(2005). “Performance appraisal systems: Determinants and change”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.43 No.4, pp. 659~679.
- Cappelli, P. & Neumark, D.(2004). “External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses”, *Industrial Relations*, Vol.43 No.1, pp. 148~182.
- Cowling, M.(2002). “The extent and determination of performance related pay schemes in Scandinavian countries”, *Applied Economics*, Vol.34 No.3, pp. 305~316.
- Drago, R. & Heywood, J. S.(1995). “The choice of payment schemes: Australian establishment data”, *Industrial Relations*, Vol.34 No.4, pp. 507~531.
- EU(2007), Employment in Europe.
- Heywood, J. S., Siebert, W. S. & Wei, X.(1997). “Payment by result systems: British evidence”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.35 No.1, pp. 1~22.
- Heywood, J. S., Hübler, O. & Jirjahan, U.(1998). “Variable payment schemes and

- industrial relations: Evidence from Germany”, *Kyklos*, Vol.51 No.2, pp. 237~257.
- Heywood, J. S., HO, L-S. & Wei, X.(1999). “The Determinants of hiring older Workers: Evidence from Hong Kong”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52 No.3, pp. 444~459.
- Heywood, J. S., Jirjahn, U. & Tsertsvardze, G.(2010). “Hiring older workers and employing older workers: German evidence”, *Journal of Population Economy*, Vol.23, pp. 595~615.
- Heywood, J. S. & Siebert, W. S.(2009). “Understanding the labor market for older workers: A survey”, *IZA*, discussion paper, No.4032.
- Hirsh. B. T., Macpherson, D. A. & Hardy, M. A.(2000). “Occupational age structure and access for older workers”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53 No.3, pp. 401~418.
- Hu, L.(2003), The hiring decisions and compensation structure of large firms, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.56 No.4, pp. 663~681.
- Hutchens, R.(1988). “Do job opportunities decline with age?”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.42 No.1, pp. 89~99.
- Kang, S.-C. & Yanadori, Y.(2011). “Adoption and coverage of performance-related pay during institutional change: an integration of institutional and agency theories”, *Journal of Management Studies*, Vol.48, pp. 1837~1865.
- Lautsch, B. A.(2003). “The influence of regular work systems on compensation for contingent workers”, *Industrial Relations*, Vol.42 No.4, pp. 565~588.
- Lazear, E.(1979). “Why is there mandatory retirement?”, *Journal of Political Economy*, Vol.87, 1261~1284.
- Lazear, E.(1981). “Agency, earnings profiles, productivity and hours restrictions”, *American Economic Review*, Vol.95, pp. 606~620.
- Taylor, P. & A. Walker(2003). “Age discrimination in the labor market and policy responses: The Situation in the United Kingdom”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol.28 No.4, pp. 612~624.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G.(1983). “Institutional sources of change in the formal

- structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880~1935”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28 No.1, pp. 22~39.
- Tros, F.(2010). “Flexibility and security for older workers: HRM arrangements in four European countries, in Working and Ageing: Emerging theories and empirical perspectives”, *European Centre for the Development of Vocational Training*, pp. 132~165.
- Westphal, J. D. & Zajac, E. J.(1994). “Substance and symbolism in CEO’s long-term incentive plans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.39 No.3, pp. 367~390.
- Westphal, J. D. & Zajac, E. J.(1998). “The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.43 No.2, pp. 127~153.
- Westphal, J. D. & Zajac, E. J.(2001). “Decoupling policy from practices: The case of stock repurchase programs”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.46 No.2, pp. 202~228.

abstract

Performance Based Pay and the Employment of Older Workers

Kim Dongbae

Kim Kitae

Using survey data from 1,000 Korean firms, this study investigates the effect of performance-based pay on the employment of older workers. We found that performance-based pay was negatively related with hiring older workers. We found that performance-based pay was negatively related with both the share of older workers and the share of old hires. To recheck the effect of performance-based pay on older workers, we divided performance-based pay into several sub-groups. According to institutionalization theory, early adopted and high coverage among employee implies more genuine type of performance-based pay compared to late adopted and low coverage among employee. We found that only the more genuine type of performance-based pay, that is early adopted and programs with high coverage, was negatively related with hiring older workers. Finally we suggested the implications of our findings and proposed further research questions.

Key word: Performance-based pay, Share of older workers, Share of old hires, Symbolic adoption