

碩士學位論文

賃金이 動機賦與에 미치는 影響에  
관한 實證的 研究

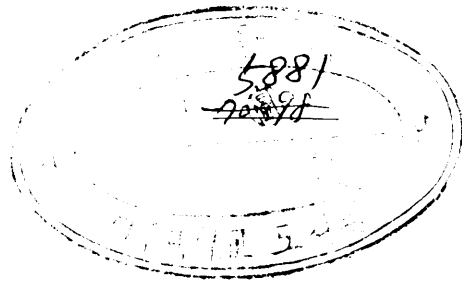
濟州大學校 大學院



經營學科

제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

康 承 權



1986年 12月

# 賃金이 動機賦與에 미치는 影響에 관한 實證的 研究

指導教授 金 範 國

康 承 權

이 論文을 經營學碩士學位 論文으로 提出함.

 제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY  
1986年 12月

康承權의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

審査委員長	玄 鶴 漢
委 員	金 範 國
委 員	宋 秉 執

濟州大學校 大學院

1986年 12月

# A STUDY ON THE INFLUENCE OF THE WAGE AS A MOTIVATION FACTOR

Kang Sung-Kwon

(Supervised by Professor Kim Bum-Kook )



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

1986. 12

# 目 次

I. 序 論 .....	1 0
1. 問題의 提起 .....	1 0
2. 研究의 目的 .....	2 10
3. 研究의 內容과 限界 .....	3 11
4. 研究方法 .....	4 12
II. 賃金管理에 관한 理論的 考察 .....	5 12
1. 賃金管理의 本質 .....	5 13
가. 賃金管理의 意義와 體系 .....	5 13
나. 賃金管理의 機能과 內容 .....	7 15
다. 賃金管理의 目標과 重要性 .....	8 16
2. 賃金水準 .....	14 22
가. 賃金水準의 意義 및 決定要因 .....	14 22
나. 最低賃金制 .....	18 26
다. 賃金隔差 .....	19 27
3. 賃金體系 .....	20 29
가. 賃金體系의 意義 및 決定要因 .....	20 29
나. 賃金體系의 機能 .....	20 29
다. 賃金體系의 類型 .....	21 20
4. 賃金形態 .....	24 32
가. 賃金形態의 意義 .....	24 32
나. 賃金形態의 類型 .....	24 31
III. 動機賦與理論에서 報償의 重要性에 관한 理論的 考察 .....	26 34
1. 誘因要素로서의 賃金管理 .....	28 36
2. 初期의 動機理論 .....	29 31
가. Taylorism 과 報償 .....	29 32
나. Hawthorne 實驗과 報償 .....	31 35
3. 動機賦與의 內容理論 .....	32 40
가. Maslow 理論과 報償 .....	33 41
나. Herzberg 理論과 報償 .....	35 42

4. 動機賦與의 過程理論 .....	39	40
가. Vroom의 期待理論과 報償 .....	40	40
나. Porter와 Lawler의 理論과 報償 .....	43	43
다. Adams의 理論과 報償 .....	47	47
5. 動機賦與의 實際技法—貨幣的 報償— .....	51	51
가. 動機賦與 要因으로서의 貨幣 .....	52	52
나. 貨幣的 報償의 效果的인 管理 .....	54	54
다. 成果—報償의 合致와 能力給制 .....	56	56
<b>IV. 賃金이 動機賦與에 미치는 影響에 관한 實證分析</b> .....	58	58
1. 假說의 設定 .....	58	58
2. 調査·分析의 概要 .....	59	59
가. 調査目的 .....	59	59
나. 設問書의 構成 .....	59	59
다. 標本 및 調査方法 .....	60	60
라. 資料處理와 解釋 .....	61	61
3. 資料의 分析 및 假說의 檢證 .....	61	61
가. 賃金과 動機賦與와의 關聯性 分析 .....	62	62
나. 賃金管理에 대한 從業員들의 反應分析 .....	91	91
다. 勤勞意慾 增進方案에 대한 從業員의 反應分析 .....	137	137
라. 假說의 檢證 .....	144	144
<b>V. 要約 및 結論</b> .....	150	150
1. 要    約 .....	150	150
2. 結    論 .....	156	156
參考文獻 .....	157	157
附錄(設問書) .....	161	161
<b>Summary</b> .....	166	166

## 圖 目 次

〈圖-1〉 賃金管理의 內容 .....	6 14
〈圖-2〉 賃金水準 決定의 一般의 要因 .....	17 25
〈圖-3〉 賃金體系의 決定基準 .....	20 25
〈圖-4〉 賃金構成 .....	22 20
〈圖-5〉 賃金形態 .....	25 23
〈圖-6〉 Motivator-hygiene theory .....	36 66
〈圖-7〉 The Vroom expectancy, or VIE, theory of work motivation .....	41 27
〈圖-8〉 The Porter-Lawler Motivation Model .....	43 17

## 表 目 次

〈表-1〉 人事管理의 目標와 賃金管理의 內容과의 關係 .....	10 12
〈表-2〉 意思決定의 原理 .....	26 20
〈表-3〉 作業動機理論의 歷史的 展開過程 .....	27 31
〈表-4〉 欲求에 관한 研究內容 .....	33 41
〈表-5〉 投入과 產出의 例 .....	48 16
〈表-6〉 報償의 不公正條件과 報償支給方法에 따라서 豫測되는 行爲의 變化 .....	50 60
〈表-7〉 報償의 過少 및 過多支給에 관한 代表的 研究結果 .....	50 17
〈表-8〉 설문지 배부 및 회수현황 .....	60 12
〈表-9〉 표본자료의 특성 .....	61 12
〈表-10〉 현재의 임금수준에 의한 생활수준(성별, 연령별) .....	63 21
〈表-11〉 현재의 임금수준에 의한 생활수준(업종별, 담당직무별) .....	64 22
〈表-12〉 현재의 임금수준에 의한 생활수준(학력별, 급여별) .....	66 20
〈表-13〉 현재의 임금수준에 의한 생활수준(직위별, 근무년수별) .....	68 20
〈表-14〉 同種 他會社의 同年輩와 비교한 임금수준의 지각도 .....	68 15
〈表-15〉 他業種과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도 .....	69 17
〈表-16〉 맡고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(담당직무별) .....	69 27
〈表-17〉 맡고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(업종별, 학력별) .....	71 20
〈表-18〉 맡고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(급여별, 직위별) .....	72 20
〈表-19〉 맡고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(성별, 연령별, 근무년수별) ...	73 21
〈表-20〉 학력과 비교시 현재의 임금수준에 대한 만족도 .....	74 20

<表-21> 근속년수(경력)와 비교시 현재의 임금수준에 대한 만족도 .....	76	204
<表-22> 근무시간과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도(담당직무별, 직위별) ..	77	204
<表-23> 근무시간과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도(업종별, 성별, 학력별)	78	205
<表-24> 자격(기능, 기술)과 비교시 현재의 임금에 대한 만족도 .....	80	207
<表-25> 연령과 비교시 현재의 임금에 대한 만족도 .....	81	208
<表-26> 현재의 임금수준에 대한 만족도(성별, 연령별) .....	83	211
<表-27> 현재의 임금수준에 대한 만족도(업종별, 담당직무별) .....	84	212
<表-28> 현재의 임금수준에 대한 만족도(학력별, 급여별) .....	86	214
<表-29> 현재의 임금수준에 대한 만족도(직위별, 근무년수별) .....	87	215
<表-30> 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(성별, 연령별) .....	89	217
<表-31> 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(업종별, 담당직무별) .....	90	218
<表-32> 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(학력별, 급여별) .....	92	220
<表-33> 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(직위별, 근무년수별) .....	93	221
<表-34> 회사의 임금방침(규정)에 대한 반응 .....	94	222
<表-35> 회사의 임금방침(규정)의 시행여부에 대한 반응 .....	95	223
<表-36> 임금관리에 대한 불만요인 .....	96	224
<表-37> 임금관리에 대한 불만요인 분석 .....	97	225
<表-38> 소폭 임금인상의 이유에 대한 의견 .....	99	227
<表-39> 소폭 임금인상에 대한 반응 .....	100	228
<表-40> 불경기로 인한 회사의 압박시 처우에 대한 반응 .....	101	229
<表-41> 월 급여 중 저축비율(업종별) .....	102	230
<表-42> 월 급여 중 저축비율(성별) .....	103	231
<表-43> 월 급여 중 저축비율(직위별) .....	104	232
<表-44> 월 급여 중 저축비율(전국대 제주비교) .....	104	232
<表-45> 보다 나은 임금조건의 스카웃 제의에 대한 반응(업종별) .....	106	234
<表-46> 보다 나은 임금조건의 스카웃 제의에 대한 반응(학력별, 성별) .....	107	235
<表-47> 임금결정 요인에 대한 중업원의 반응(전체) .....	108	236
<表-48> 임금결정요인(학력)에 대한 반응 .....	110	238
<表-49> 임금결정요인(연령)에 대한 반응 .....	111	239
<表-50> 임금결정요인(성별)에 대한 반응 .....	112	240
<表-51> 임금결정요인(근속년수, 경력)에 대한 반응 .....	114	242
<表-52> 임금결정요인(기술이나 성과등의 능력, 자격)에 대한 반응 .....	116	244

<表-53> 임금결정요인(직무의 위험정도)에 대한 반응 .....	117	125
<表-54> 임금결정요인(성실성)에 대한 반응 .....	119	127
<表-55> 임금 구성요소 중 가장 비중을 크게 해야 된다고 생각하는 항목 순위 .....	120	128
<表-56> 임금격차의 원인에 대한 의견(업종별) .....	121	129
<表-57> 임금격차의 원인에 대한 의견(성별, 급여별) .....	123	131
<表-58> 최저임금제의 입법화에 대한 의견(급여별) .....	124	132
<表-59> 최저임금제의 입법화에 대한 의견(담당직무별, 직위별) .....	125	133
<表-60> 최저임금제의 도입기준 .....	127	135
<表-61> 임금결정 형태 .....	128	136
<表-62> 호봉승급제 채택여부 .....	129	137
<表-63> 호봉승급 기준 .....	130	138
<表-64> 상여금(bonus) 수령 여부 .....	131	139
<表-65> 상여금(bonus) 결정 기준 .....	132	140
<表-66> 휴가기간중의 보수(업종별) .....	133	141
<表-67> 휴가기간중의 보수(직위별, 담당직무별) .....	135	143
<表-68> 퇴직금 등 노후의 보장에 대한 반응 .....	136	144
<表-69> 근로의욕을 증진시키기 위해 가장 필요한 항목 순위 .....	138	146
<表-70> 현재 근무하는 직장에서 가장 불만스러운 항목 순위 .....	140	148
<表-71> 年度別 勞使紛糾 發生現況 .....	141	149
<表-72> 노사관계 개선을 위해 우선해야 된다고 생각하는 항목 순위 .....	142	150
<表-73> 타 직장으로 옮기길 원할 경우 가장 큰 이유 순위 .....	143	151
<表-74> 우리나라 근로자들이 직장을 그만두는 가장 큰 이유 순위 .....	144	152
<表-75> 人的背景別·問項別 分析結果 .....	145	153
<表-76> 變數間의 相關關係 .....	149	157



# I. 序 論

## 1. 問題의 提起

賃金を 중심으로한 報償問題는 現代人の資源管理의 要諦가 되고 있다.

報償은 組織이 特定 職務에 대해서 認定하는 價値의 상징이 되고, 職務擔當者(job holder)의 貢獻價値가 되며, 從業員 個人의 成長과 發展을 알리는 指標가 되기 때문에 組織은 從業員이 職務를 遂行한 만큼 그에 相應하는 報償을 해야 한다. 특히 報償은 人間의 低次的인 欲求와 高次的인 欲求를 동시에 充足시켜 줄 수 있는 힘을 가지고 있다. 물론 貨幣的인 報償에 대한 從業員의 態度는 社會的 環境條件이나 個人差에 의해서 달라질 수 있지만, 賃금이 作業에 대한 態度決定에 중요한 역할을 한다는 것은 틀림없는 사실인 것 같다.

報償은 期待하는 成果(performance)를 實現하는데 있어서 推進力(pushing force)으로서의 역할뿐만 아니라, 報償 그 自體의 立場에서 볼 때는 하나의 牽引力(pulling force)으로서의 역할도 하기 때문에 成果를 提高시키는데 있어서 強化要因(reinforcer)으로서의 역할, 즉 成果實現을 위한 推進·牽引(push-pull)要因으로서의 역할을 동시에 하는 것이다.

특히 成果(performance)－報償(rewards)－滿足(satisfaction)간의 關係를 고찰해 볼 때 報償은 絶對的인든 相對的인든 人間의 諸欲求를 充足시켜 줌으로써 個人의 滿足水準(satisfaction level)을 향상시킬 수 있는 힘을 가지고 있는 것이다.

따라서 貨幣的 報償은 여전히 作業에 대한 基本的인 誘因이 되며, 組織이 目標를 달성하기 위해서 제공할 수 있는 비교적 중요한 報償이 된다고 할 수 있다.

그런데 대부분의 動機賦與理論들에 의하면 貨幣的 報償은 低次欲求를 충족시켜 주는 衛生要因으로서 不滿足을 解消시켜주는 것이지만 主要 動機賦與要因이 될 수 없다는 견해를 보이고 있으며, 先進國의 實證研究에 의해서도 이러한 理論들의 주장을 뒷받침해 주고 있다.

그러면 賃金水準과 生活水準이 높은 先進國의 企業風土에서 生成된 動機賦與理論들과 이에 대한 實證的 研究의 結果가 賃金水準이 비교적 낮고 아직도 低賃金 從業員의 비중이 큰 우리나라의 企業風土에서도 適用이 가능한지, 從業員들의 勤勞意慾을 增進시키기 위해서는 어떠한 管理方案이 필요하며, 企業의 諸般 賃金管理에 대한 從業員들의 반응은 어떠한지 등에 대한 實證研究가 필요한 실정이다.

## 2. 研究의 目的

經營者의 立場에서나 構成員의 立場에서나 組織生活을 하는데 있어서 從業員의 意慾을 불러 일으키는 것 만큼 중요한 일은 없을 것이다. 왜냐하면 組織目標과 個人目標의 調和는 결국 從業員들에 의해 좌우되는 것이라고 볼 수 있는 바 그들이 얼마만큼 意慾을 가지고 노력하느냐 하는 것이 組織의 目標達成이나 成果의 達成이 되기 때문이다.

따라서 從業員들에 대한 動機賦與는 다음과 같은 이유에서도 중요하다.

첫째, 組織은 사람을 끌어들이고 계속 머물러 있게 하며, 자신의 課業을 雇傭에 따르는 義務로서만이 아니라 創造的이고 自發的으로 수행할 수 있도록 격려하기 위해서 필요하다. 즉, 有效한 組織을 만들기 위해서는 參與와 일하려는 意思의 刺戟이라는 動機賦與의 問題를 해결하여야 한다.

둘째, 組織이 어떻게 機能하는가를 알기 위해서는 적어도 사람들이 왜 그렇게 일을 하는가에 대한 이해가 있어야 하는데 리더쉽 스타일이나 職務設計, 給與體系와 같은 要因들이 成果나 滿足과 어떻게 관련되어 영향을 미치는가를 이해하는데 중요한 것이다.

셋째, 勞組와 政府는 물론 날로 심화되는 國內外競爭과 消費者運動과 같은 外部의 環境 要因은 經營者들로 하여금 組織의 有效性이나 能率을 적어도 現水準으로 유지하거나 그 이상으로 높일 수 있는 方案을 찾지 않을 수 없게 되었다. 따라서 經營者들은 그들이 갖고 있는 資源 중에서 특히 人的資源의 잠재력을 최대한으로 활용하는 것이 무엇보다도 중요한 과제로 등장하게 되었다.

넷째, 組織의 目標達成을 위해 高度의 技術을 사용할 줄 아는 從業員을 확보하는 것도 중요하지만, 그렇게 하고자 하는 마음을 갖도록 從業員들에게 動機를 賦與하는 것이 보다 중요하다.

다섯째, 최근에 와서 組織은 人的資源을 物的資源과 마찬가지로 장기적인 관점에서 보기 시작했다는 것이다. 많은 組織들이 從業員을 미래의 資源으로 보고 그들을 開發하는데 많은 노력을 쏟기 시작하고 있는데, 이는 組織開發이나 人的資源會計 등이 오늘날 크게 각광을 받고 있는 것을 보아도 알 수가 있다.

오늘날 널리 이용되는 動機賦與의 實際技法으로는 貨幣的 報償, 職務再設計, 目標設定, 組織行爲修正 등인데, 본 연구는 최근에 와서 動機賦與理論에서 상대적으로 그 중요성이 감소되고 있는 貨幣的 報償에 대하여,

- (1) 貨幣的 報償은 重要한 動機賦與要因이 되는지,
- (2) 企業體의 從業員들은 動機賦與要因으로서의 賃金에 대하여 어떻게 知覺하고 있는지를 연구함으로써, 아직 우리나라에 정착하지 못하고 있는 動機賦與理論들이 우리나라 企

業體에의 適用可能性을 모색하는데에 그 目的이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위해서 첫째, 우리나라 企業體의 貨金管理에 대한 從業員들의 反應을 분석하고 貨金과 動機賦與와의 關聯性을 檢證하려고 한다. 그 내용을 구체적으로 보면,

- ① 현재의 貨金水準에서의 從業員의 生活水準은 어떠한가?
- ② 人的背景別로 貨金水準에 대한 滿足度는 어떠한가?
- ③ 貨金引上은 業務成果에 어떠한 영향을 미치는가?
- ④ 이들 여러 變數들 간의 相關關係는 어떻게 나타나는가? 등이다.

이러한 문제들을 分析·檢討함으로써 動機賦與要因으로서의 貨金에 대한 管理方案을 提示할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째는 貨金管理全般, 貨金水準, 貨金體系, 貨金形態, 附加的貨金の 諸側面에서 從業員들의 意識을 分析함으로써 效率的인 貨金管理方案을 모색하게 될 것이다.

끝으로 勤勞意慾增進方案에 대한 從業員들의 意見을 分析함으로써 勤勞意慾을 增進시키기 위한 合理的인 貨金管理方案을 모색하게 될 것이다.

그런데 動機賦與要因으로서의 貨幣的 報償이 우리나라의 실정에서는 그 중요성이 클 것임에도 불구하고, 필자가 조사한 바로는 이에 대한 實證的 研究가 거의 이루어지지 않고 있으며, 다만 부분적으로 理論的 研究만이 進行되고 있다.

### 3. 研究의 內容과 限界

본 연구는 다음과 같은 5개의 章으로 구성되어 있다.

제 I 장은 序論으로서 問題의 提起, 研究의 目的, 研究의 內容과 限界, 研究方法을 說明한다.

제 II 장은 貨金管理에 관한 理論的 考察로서 貨金管理의 本質, 貨金水準, 貨金體系와 形態 등에 대해 고찰한다.

제 III 장은 動機賦與理論에서의 報償의 重要性에 관한 理論的 考察로서, 誘因要素로서의 貨金管理, 諸 動機賦與理論과 報償, 그리고 動機賦與의 實際技法에 대해 검토한다.

제 IV 장은 貨金管理實態와 貨幣的 報償과 動機賦與와의 相關性을 分析하기 위한 假說을 設定하고 調査分析의 概要를 밝히며, 設問調査結果에 의한 資料를 分析·統計處理함으로써 假說을 檢證한다.

제 V 장은 要約 및 結論으로서 제 IV 장의 內容을 要約하고 動機賦與要因으로서의 貨金の 管理方案을 제시한다.

그런데 본 연구는 다음과 같은 制限點을 가지고 있다.

① 調査對象企業이 全國的이어야 하는데도, 濟州道라는 特殊地域의 企業體에 국한되어 全國的인 實態와 問題點을 파악하지 못하였으며, 따라서 地域間에 差異가 있을 수 있는 地域間 比較分析이 수행되지 못했다.

② 動機賦與要因으로서의 貨幣的 報償에 관한 實證的 研究가 국내에서는 거의 이루어지지 않았고, 外國의 연구에 대한 자료수집 곤란으로 先行研究와의 比較分析이 부분적으로 수행될 수 밖에 없었다.

#### 4. 研究方法

본 연구의 目的을 達成하기 위하여 理論的 根據를 위한 文獻的 研究와 實際 設問調査에 의한 實證的 研究를 併行하였다.

理論的 研究를 위한 文獻은 주로 우리나라와 英美, 日本 등에서 發刊된 關聯專門書籍과 研究論文 등이 利用되었다.

이와 같은 文獻的 研究를 통하여 資金管理의 本質과 動機賦與理論에서의 貨幣的 報償의 重要性을 理論的으로 究明하였다.

實證的 研究에서는 文化的, 社會的으로 우리와는 다른 背景을 갖는 西歐先進國의 企業 風土에서 도출된 理論들로 부터 演繹하여 우리나라의 企業體에서의 適用可能性을 모색하기 위한 假說을 設定하고 調査資料를 統計處理에 의해 檢證하였다.

分析을 위해 設定된 問項은 資金管理實態와 貨幣的 報償, 즉 資金과 動機賦與와의 關聯性分析을 위한 36개, 勤勞意慾增進方案을 모색하기 위한 5개, 人的背景에 관한 8개 등 총 49개 問項으로서 이에 대한 調査資料는 電算處理에 의해 分析하였다.

## II. 賃金管理에 관한 理論的 考察

### I. 賃金管理의 本質

#### 가. 賃金管理의 意義와 體系

##### (1) 賃金管理의 意義

우리나라 勤勞基準法에 의하면 「賃金이라 함은 使用者가 勞動의 對價으로서 勞動者에게 賃金, 俸給, 기타 여하한 명칭으로든지 支給하는 일체의 金品을 말한다」<sup>1)</sup>라고 정의하고 있으며, H. J. Chruden 과 A. W. Sherman 은 「賃金管理(wage and salary administration)란 賃金計劃(wage program), 賃金決定(wage determination), 賃金規制法(legislation affecting wages) 및 賃金支給制度(wage payment system) 등에 관한 效率的인 運營技法」<sup>2)</sup>이라고 정의하고 있다.

지금까지 賃金管理란 企業이 支給해야 할 賃金の 額과 制度에 관해서 이것을 勞務管理의 일환으로, 합목적적으로 계획하고 실시의 결과를 감사하고 개선함으로써 勞務管理의 목적달성에 기여하도록 하는 관리라고 보아왔다. 그런데 최근에는 한 걸음 나아가 長期經營計劃의 일환으로서 長期人件費計劃이 문제로 되어 있다는 점을 고려하면, 기업이 長期로 본 支給能力이라든가 長期的인 人件費와 같은 人件費의 관리도 고려할 필요가 있다.<sup>3)</sup>

오늘날에는 賃金管理를 단순히 人事管理의 목적달성이라는 관점과 기능에만 한정하지 않고 生産管理·財務管理·販賣管理·豫算統制 등 경영의 모든 측면의 문제와 밀접한 관련을 가지고 있다. 또한 D. W. Belcher 는 「賃金管理의 目的을 넓게 말하면 賃金에 관계되는 각 집단—雇用主, 從業員, 勞動組合, 公衆, 政府—의 利害를 고려하고 조정하며, 또 賃金이 갖는 기능의 諸要素—經濟的·心理的·社會的·政治的·倫理的인 要素—를 고려하여야 한다」<sup>4)</sup>고 기술하고 있는데 이와 같이 賃金管理의 經營管理全般과의 관계와, 최근 미국에서 나타난 새로운 견해를 고려하면, 賃金管理란 經營의 構成員이 經營目的의 달성을 위해서 이론 공헌에 따라서 公正하고 公平한 代價를 지불하는 제도를 마련하고 經營管理 특히 人事管理의 주요한 일환으로서 賃金額과 賃金制度가 갖는 諸機能을 실현하고 그

1) 勤勞基準法 第18條

2) Dale S. Beach, *Personnel, the Management of People at Work*, The Macmillan Company, New York, 1970, p. 499.

柳基鉉, 「人事管理論」, 貿易經營社, 1986, p. 261에서 재인용.

3) 노동부, 「노동 관리」—이론과 실제—, 1985, p. 43.

4) David W. Belcher, *Wage and Salary Administration*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J., 1962, p. 16.

姜正大, 「現代賃金管理論」, 博英社, 1982, p. 63에서 재인용.

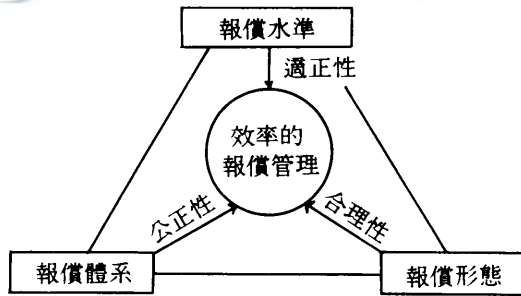
결과를 統制 調整하는 合理的 科學的 管理라고 정의할 수 있다.<sup>5)</sup>

(2) 賃金管理體系

賃金은 使用者의 입장에서는 原價構成要素의 하나로서 材料費나 經費와 마찬가지로 費用으로 생각하기 때문에 그 支給總額을 줄이려고 노력하게 되고, 從業員의 입장에서는 기본적으로 生存權을 보장해 주고 나아가 인간다운 생활을 유지토록 해 주는 것이므로 가급적이면 더욱 많은 報償을 제공받으려고 노력하게 된다. 그러므로 賃金管理는 兩者의 요구를 절충시키면서 企業과 從業員에게 가장 큰 만족을 줄 수 있는 방향으로 진행되어야 한다.

이러한 賃金管理의 內容과 目的은 취급하는 의도에 따라서 서로 달라지게 될 것이지만, 그 기본적인 思考로서 適正性과 公正性, 合理性 등을 들 수 있으며, 이에 따라 賃金管理의 體系도 賃金水準, 賃金體系, 賃金形態의 순으로 전개할 수 있다.

<圖-1>은 賃金管理의 內容과 體系를 정리한 것이다. 이 중에서 賃金水準(wage level)의 管理란 從業員들에게 제공하는 賃金の 크기와 관련된 것으로 가장 기본적이면서도 적정한 賃金水準은 從業員의 生計費水準, 企業의 支給能力, 社會一般의 賃金水準을 충분히 고려하면서 관리되어야 한다.<sup>6)</sup>



<圖-1> 賃金管理의 內容

資料：金植鉉, 「人事管理論」, 貿易經營社, 1984, p. 432.

중래 우리나라에서 가장 중요한 勞使問題의 이슈는 거의 대부분이 賃金水準의 低位性에 대한 것이었다.” 이것은 低賃金에 기반을 두고 성장을 하지 않으면 안 되었던 우리나라 기업의 역사적 상황과, 사회적 불안정과 인플레이션 속에서 生計를 유지해야 했던 從業員

5) 姜正大, 前掲書, p. 63.

6) 金植鉉, 「人事管理論」, 貿易經營社, 1984, pp. 431~432.

7) 1980~1984년간 勞使紛糾 發生件數 總892件中 賃金關係에 의한 것이 63.2%에 해당하는 564件을 차지하고 있었다. -노동부, 「노동백서」, 1985, p. 13(表-71 참조)

의 경제적 환경속에서 복합적으로 형성된 것이다. 그러나 최근에 와서는 이러한 低賃金支給에 대한 當爲性的 주장은 어려워졌으며, 이로 인하여 종업원의 所得增大와 기업의 정상적 성장을 전제로 企業活動에서 나온 利益을 勞使가 적정하게 配分받도록 되어야 할 것이다.

賃金體系(wage structure)의 관리는 賃金水準의 관리가 企業全體의 입장에서 賃金を 總額, 즉 平均賃金額의 개념으로 이해한 데 반하여, 각 개인에게 이 總額을 配分하여 개인간의 賃金隔差를 가장 공정하게 設定함으로써 종업원들이 이를 이해하고 만족하며, 動機賦與되도록 하는 데 그 내용의 중점이 있다.<sup>8)</sup>

賃金體系를 決定하는 기본적인 요인으로는 필요에 대한 지급(according to needs), 결과에 대한 지급(according to results), 능력에 대한 지급(according to ability), 시간에 대한 지급(according to hours)이 있으며, 이에 따라서 生活給, 能率給, 能力給, 時間給으로 구분된다.<sup>9)</sup>

그런데 우리나라의 賃金體系는 앞의 각 類型이 개별적으로 존재한다기 보다는 이들이 複合的으로 綜合決定體系를 구성하고 있다고 보이므로 賃金體系의 管理가 合理的으로 되기 위해서는 基本給의 比重을 높여서 賃金體系의 단순화를 轉換시켜야 할 것이다.

賃金形態의 管理란 賃金の 計算 및 支給方法에 관한 것으로서 從業員의 作業意慾의 向上과 직접적으로 관련되고 있어서 그 적용에 合理性이 요구된다. 賃金形態는 時間給, 成果給, 追加給制 이외에 이러한 구분에 해당되지 않는 特殊賃金制의 形態로 주로 集團刺戟 賃金制, 順應賃金制, 利潤分配制, 成果分配制度를 들 수 있다.

이상과 같은 賃金管理의 3大支柱는 각각 독립적으로 작용하는 것이 아니라 서로 상호 보완적으로 작용하여 기업과 종업원들에게 최대의 만족을 제공할 수 있도록 되어야 할 것이다.<sup>10)</sup>

#### 나. 賃金管理의 機能과 內容

賃金은 본래 賃金額과 賃金制度와의 두 가지 면에서의 統一物이기 때문에 그 기능도 이 두 가지 면에서 고찰되어야 한다.

賃金管理의 機能을 요약하면, ① 生活의 維持·向上, ② 收入의 安定, ③ 經營社會에서의 物質的 處遇의 公正, ④ 作業意慾의 喚起 등을 들 수 있다.

8) 金植鉉, 前掲書, p. 432.

9) 金振穆, 「人事管理論」, 文佑社, 1981, p. 177.

10) 金植鉉, 前掲書, pp. 432~433.

經營에 있어서 賃金의 合理的인 管理 問題에는 賃金額과 賃金制度의 문제가 있으며, 여기에는 또 賃金體系, 賃金形態, 賃金의 決定方法, 社內隔差(初任給·昇給의 隔差)등의 여러 問題들이 있다. 이러한 問題들은 人事管理의 體系에서 보면 勞働能力管理, 勞動力保全管理, 經營社會에서의 人間關係管理, 勞使關係의 調整管理 등 人事管理의 全部門과 직결하여 그 주된 內容을 이루고 있기 때문에, 賃金管理가 人事管理上 가장 중시되고 있는 것이다.<sup>11)</sup>

D. W. Belcher 는 賃金管理의 主要內容을 ① 賃金水準의 決定問題(determination of wage level), ② 賃金構造에 대한 검토(study on wage structure), ③ 個個 從業員에 대한 賃金決定問題(individual wage determination), ④ 賃金支給方法(wage payment method), ⑤ 프린지에 관한 問題(problem of fringe), ⑥ 賃金規制에 관한 問題(problem of wage control)등을 들고 있으며,<sup>12)</sup> P. Pigors 와 C. A. Myers 는 賃金管理의 內容을, ① 賃金水準의 問題(problem of wage level), ② 組織內部에서의 賃金隔差(internal wage differential), ③ 賃金支給方法 등이라고 주장한 바 있다.<sup>13)</sup>

이상에서 살펴본 바와 같이 賃金管理의 內容은 학자에 따라 상이하다. 따라서 기업에서 賃金管理의 內容을 실제 제도로서 확립하기 위해서는 기업의 특성을 고려하여 복합적으로 검토해야 할 것이다.

#### 다. 賃金管理의 目標과 重要性

##### (1) 賃金管理의 目標

賃金管理의 구체적인 목표는 賃金의 公正性을 유지하는데 있다고 할 수 있는데 賃金의 公正性이란 다음과 같은 다섯 가지의 公正性을 내포하고 있다.<sup>14)</sup>

① 勞働市場에 있어서의 公正性：企業이 필요로 하는 質과 量의 勞動力을 雇用하고 그것을 확보하기 위해서는 먼저 그 기업의 賃金水準이 일정한 賃金水準 이상이어야 한다. 여기에서 일정한 賃金水準이란 그 지역의 다른 기업의 賃金과 비교하여, 또는 同種産業의 他企業과 비교한 水準을 말한다.

② 生活에 대한 公正性：賃金은 勞働者에게는 生計費의 源泉이므로 賃金은 勞働者世帶

11) 姜應五, 「賃金管理論」, 博英社, 1983, pp. 45~46.

鄭守永, 「新勞務管理論」, 博英社, 1982, pp. 263~264.

12) David W. Belcher, op. cit., p. 15.

姜正大, 前掲書, pp. 64~65에서 재인용.

13) P. Pigors & C. A. Myers, *Personnel Administration*, McGraw-Hill, 1973, p. 361.

柳基鉉, 前掲書, p. 176에서 재인용.

14) 姜正大, 上掲書, pp. 65~67.



의 生計費를 충족시킬 수 있는 만족스러운 것이어야 하고 勞動者의 生活向上을 위한 欲望과 期待에 상응하여 賃金도 上昇하지 않으면 안된다.

③ 勞動에 대한 公正性: 勞動者가 자기의 賃金에 만족하고 그 능력을 최대한으로 발휘하려는 의욕을 갖도록 하기 위해서는 그 勞動者의 賃金은 同一 企業內의 다른 勞動者의 賃金關係에서 公正하고 均衡이 유지된 것이어야 하며 勞動者의 노력과 공헌에 따라 賃金이 증가되도록 해야 한다.

④ 經營에 대한 公正性: 賃金은 企業의 立場에서 보면 勞動力의 費用, 즉 生産費用의 일종이다. 그러므로 企業이 支給하는 賃金額의 크기는 그 企業의 生産物에 대한 市場을 확보하고 확대할 수 있어야 함과 동시에 企業에게 일정한 利潤을 약속할 수 있는 것이어야 한다.

⑤ 國民經濟에 대한 公正性: 한 企業의 賃金은 다른 企業, 다른 產業 또는 그 지방의 賃金에 영향을 미친다. 뿐만 아니라 그 企業의 生産物價格은 그 生産物의 消費者를 통해서 國民經濟全般에 영향을 미친다. 또한 賃金の 인상은 국민으로서의 勞動者의 福祉를 向上시키고 동시에 一般의 購買力을 증가시킴으로써 經濟發展에 이바지하기도 하는데, 이와 같은 賃金の 機能은 國民經濟에 대한 賃金の 公正性이라는 문제를 생기게 한다. 따라서 賃金の 公正性을 유지하고 실현하기 위해서는 그 배경이 되는 여러 가지 요소를 고려하지 않으면 안된다.

賃金の 公正性을 실현하기 위해서는 그 배경이 되는 ① 勞動者의 態度에 영향을 미치는 社會的·慣習的·心理的 要素, ② 企業 및 產業의 發展에 직접 관련되는 生産的·技術的·市場的 要素, ③ 國民經濟의 全體의인 動向에 관한 要素, ④ 勞使關係에 있어서의 社會的·團體的·人的인 要素 등과 같은 要素들을 고려해야 한다.<sup>15)</sup>

이들 諸要素는 서로 연관을 가지면서 勞使의 賃金에 대한 思考와 賃金決定方式 등을 변화시킨다. 현재 우리나라는 經濟成長이 經濟의 기본이 되고 있으며 이 成長速度는 우리의 經濟構造, 產業構造, 社會構造 등에 큰 변화를 가져오고 있다. 또한 勞動組合과 勞動運動 그리고 賃金體系와 賃金決定方式 등은 이들 經濟的 變化의 渦中에서 變革의 과정을 밟고 있다. 따라서 賃金管理의 기본적인 태도를 가지고 이들 諸要素의 변화에 항상 주목하면서 그 변화에 적응하기 위한 研究的이고 彈力的인, 그리고 進步的 態度를 견지해야 한다.

이러한 관점에서 고찰할 때 賃金管理의 目標은 人事管理의 각 部門의 管理目標, 즉 適質의 勞動力確保와 향상, 勞動力의 保全, 經營社會關係 및 勞使關係의 안정과 원활화를 위한 管理目標에 각각 통합시키고 또 그 목표의 달성을 위해 합리적으로 組織되어야 할 것이다.

15) 姜正大, 前掲書, p. 67.

人事管理의 主要目標과 賃金管理과의 關係를 살펴 보면 <表-1>과 같다.<sup>16)</sup>

<表-1> 人事管理의 目標과 賃金管理의 內容과의 關係

人事管理의 目標	賃金管理의 內容
(1) 勞動力의 適質確保와 向上	① 初任給 및 賃金水準의 對社會的인 均衡내지 優位(賃金額) ② 能力向上에 대한 刺戟(昇給制度 등)
(2) 勞動力의 再生産 確保	① 標準生計費의 確保(賃金額) ② 老後의 生活維持(退職金)
(3) 經營內 社會關係의 安定圓滑化	① 賃金水準의 對社會的 均衡(賃金額) ② 收入의 安定(賃金體系) ③ 經營社會秩序에  적합한 賃金制度
1) 經營에의 信賴感의 形成	① 賃金隔差의 均衡(基本給의 公正) ② 貨幣 내지 單價와 標準作業量의 均衡(能率給의 公正) ③ 昇給·賞與 등의 査定의 公正
2) 從業員間의 圓滑化	① 賃金 베이스의 對社會的 均衡 ② 附加價值配分의 公正(利潤配分 등)
(4) 勞使關係의 調整·圓滑化	① 賃金 베이스의 對社會的 均衡 ② 附加價值配分의 公正(利潤配分 등)

\* 人事管理의 各 部門이란 것은 ① 適質의 勞動力을 조달하여 그 질을 향상시키기 위한 勞動力의 管理, ② 그것을 보전하는 勞動力 保全의 管理, ③ 經營內의 從業員 대 經營者 및 상호 간에 불만이 생기지 않는 공정하고도 안정된 균형있는 關係를 확보하려는 經營社會의 人間關係의 管理, ④ 勞使關係의 對立的 關係를 완화·조정하기 위한 管理의 4 部門으로 구성된다.

資料：姜正大, 前掲書, p. 68.

## (2) 賃金管理의 重要性

賃金은 勤勞者나 使用者 모두에게 중요한 的의를 가지고 있다. 근로자의 입장에서는 賃金이 勞動의 代價로 얻은 소득으로서, 生計維持의 원천이 되고 있으며, 所得水準의 向上을 도모하기 위해서 賃金水準의 提高를 요구한다. 또한 使用者 입장에서는 賃金이 企業의 主要 製造原價가 되므로 原價節減을 위해서 賃金水準의 切下에 노력한다.<sup>17)</sup> 그 결과 賃金を 둘러싸고 勞使의 마찰을 일으키게 할 가능성이 있고, 그로 말미암아 經營의 存立에까지 영향을 주는 중요한 과제가 되기도 한다. 따라서 이것을 어떻게 體系化하여 합리적으로 지급할 것인가는 극히 중요한 管理問題가 되는 것이다.<sup>18)</sup>

16) 姜正大, 前掲書, p. 68.

17) 宋秉軾：“韓國企業의 賃金管理 改善에 관한 研究”，「經營論集」第10號，濟州大學校 企業經營研究所，1986, p. 155.

18) 鄭守永, 前掲書, pp. 308~309.

따라서 絶對的 賃金額도 중요하지만 보다 중요한 것은 企業의 支給能力을 決定하는 生産性과 従業원의 生計와 관련된 生計費水準 및 消費者物價와의 관계에서 賃金이 決定되어야 한다는 것이다. 賃金上昇이 生産性 增加率을 上廻하는 경우 타기업과의 경쟁에서 劣勢에 처하게 되며, 또 物價上昇率이 賃金上昇率보다 높은 경우 賃金勞動者는 生計의 위험을 받게 되며 勞動의 再生産力은 하락되어 결국 企業의 生産성도 낮아지는 결과를 招來하게 되기 때문이다.

이와 같이 賃金은 雇用主와 從業員 모두에게 중요한 의미를 지니고 있기 때문에 정부와 勞組도 賃金問題에 대하여 깊이 関여하고 있다. 그런데 企業, 從業員, 勞組 및 政府의 立場은 비슷한 경우도 있으나 때로는 相衝되는 경우가 많은데 각각의 觀點에서 賃金問題의 重要性을 살펴보기로 하겠다.<sup>19)</sup>

#### ㉠ 從業員의 觀點

從業員들은 個人的 物質的 福祉(material welfare)로서 賃金에 대하여 가장 큰 관심을 보이고 있다. 高賃金은 상대적으로 높은 生活水準을 보장하며, 짧은 勞動時間은 그만큼 여유를 즐길 수 있는 余裕를 주기 때문이다. 이처럼 賃金이 從業員들에게 갖는 의미는 重要하고 다양하다고 볼 수 있는데 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.<sup>20)</sup>

a. 生計費 維持의 源泉：賃金은 勤勞者 자신은 물론 그의 扶養가족에 대한 生計費源泉으로서 重要性이 대두된다. 人間の 一次的인 欲求를 충족시키는 生計費(living cost)는 人間활동의 에너지원천과 勞動再生産의 要素가 되고 있으므로 賃金の 引上은 欲求와 勞動再生産의 增大로 반영된다고 볼 수 있어 賃金の 重要性을 알 수 있게 한다. 특히 勤勞者의 賃金은 일반적으로 5인의 가족생계비를 충족시켜야 하므로 生計費源泉이 되고 있는 賃金은 勤勞者의 絶對적인 生計費要素로서 重要하다.

b. 社會的 身分을 規定하는 要素：勞動의 反對給付로 획득하는 物질에 대한 價値尺度는 共同社會에서 勤勞者의 社會的 身分을 규정하는 要素가 되고 있다. 組織內部에서의 組織的인 계층의 上向移動은 權限과 責任 및 權威를 확대시키며 對外的으로 高賃金과 高地位에 따르는 社會的 威信을 向上시키게 되므로 賃金은 社會的 身分規定 要素로서의 重要性을 갖게 된다.

c. 社會的·生理的 欲求充足의 手段：賃金은 勤勞者의 生活安定의 要素로서 生理的 欲求(physiological needs)를 충족시킴과 동시에 집단에의 所屬感과 昇進의 機會賦與로 社會的 欲求를 충족시키며 집단내에서 원만한 人間關係를 형성하게 할 뿐만 아니라 직무에 대

19) 金振穆, 「勞使關係論」, 法文社, 1981, pp. 254~259.

尹鍾憲, “우리나라의 賃金管理의 實態分析和 改善方案”, 淸州大學 碩士學位論文, 1984, pp. 5~9.

20) 柳基鉉, 前揭書, pp. 268~270.

한 보람을 느끼게 하므로 賃金은 根本的인 欲求充足의 手段으로서 매우 중요한 것이다.

d. 資質向上과 貢獻度 增進의 要素 : 賃金이 社會的 平均水準을 上廻하는 경우에는 절대적인 誘因要素로 작용하여 勤勞者의 資質向上은 물론 企業에 대한 貢獻度は 增大된다. 따라서 高賃金은 勤勞者에 대하여 誘因要素로서 實質的인 중요성을 갖는다.

e. 財務的 인센티브의 요소 : 作業遂行過程에서 勤勞者 個人的 能力을 인정하거나 격려하는 것 보다는 褒賞制度에 따라 財務的 인센티브(financial incentive)를 부여하는 것이 企業目標達成을 더욱 촉진시킬 수 있다는 점은 勤勞者에 대한 動機賦與(motivation) 수단으로서의 賃金의 중요성을 말하는 것이다. 따라서 勤勞者의 社內比重을 증대시키고 顯在能力을 活用하며 潛在能力을 개발시키기 위하여는 賃金이 이들에 대한 媒介要因으로 작용하고 있으므로 종업원에 대한 賃金의 중요성을 깊이 인식할 필요가 있다.

#### ㉠ 企業側의 觀點

使用者측에서 賃金은 費用인 반면, 從業員측에서는 所得으로 상호대립이 된다. 이러한 대립을 제거하고 企業의 成果를 극대화하기 위한 管理方案으로 제시된 것이 F. W. Taylor의 高賃金·低勞務費(high wage and low labor cost)政策이나, H. Ford의 高賃金·低價格(high wage and low price)政策이다. 즉 勞使間의 對立의 모순을 止揚하고 雙方이 모두 만족할 수 있는 방안으로 勞使相互의 이해와 신뢰하는 가운데 勤勞者는 生産能率增進에, 使用者는 勞動所得分配增大에 각각 힘을 기울여야 한다. 다시 말해서 共存共榮의 賃金政策을 실현시킬 수 있는 方案이 모색되어야 한다.<sup>21)</sup>

또한 H. J. Chruden과 A. W. Sherman은 賃金은 企業의 成長과 社會的 構造變化와 國家經濟發展에까지 多角的인 分野에 걸쳐 그 重要性을 강조했는데, 그 내용을 살펴보면,<sup>22)</sup>

a. 費用의 要素 : 企業에서 支給하는 賃金은 勤勞者에게는 收入의 源泉으로 볼 수 있으며 企業側에서는 費用의 要素가 된다. 따라서 企業의 賃金支給範圍는 費用限度額內에서 결정되고 있고, 가급적이면 관리상에서 費用을 경감시키려고 노력하기 때문에 賃金이 勤勞者의 收入源泉이라는 개념과 상충되고 있다.

b. 生産성과 能率性 要素 : 賃金政策에서 決定되는 賃金水準의 適正如否는 企業의 生産성과 能率性에 영향을 미치고, 결국 企業成果에 중대한 영향을 미치게 된다. 특히 賃金水準은 勤勞者의 勞動生産성과 能率을 자극하는 요소이기 때문에 同一業種, 産業間에 相互均衡을 유지할 수 있는 水準에서 決定이 된다면 企業成果도 증대되고 동시에 國家經濟發展에도 영향을 미치게 되므로 賃金은 生産성과 能率性의 要素로서 중요성을 갖는다.

21) 崔鍾泰, 「現代勞使關係論」, 經文社, 1984, pp. 393~394.

22) Herbert J. Chruden & Arthur W. Sherman, Jr., *Personnel Management*, 5th. ed., South-Western Publishing Co., 1976, p. 577.

柳基鉉, 前掲書, pp. 270~271에서 재인용.

c. 主要 生産原價 要素：賃金は 費用要素인 동시에 生産原價(product cost)의 주요 부분을 차지하고 있다. 그러므로 賃金引上은 生産原價와 販賣價格 또는 企業의 경쟁지위에 까지 큰 영향을 미치며, 이는 消費者의 부담을 증대시켜 광범위하게 産業社會에서는 製品 生産價格과 勤勞者의 賃金이 밀접한 관계를 맺고 있다는 점에서 더욱 중요성이 강조되고 있다.

d. 企業利潤의 要素：賃金引上은 生産原價를 상승시키고, 동시에 販賣價格을 높은 수준에서 결정되게 하므로 이는 消費者의 부담을 가중시켜 販賣量의 減少現象을 유발하게 되고 결국은 企業利潤을 下落시키는 결과를 초래하게 된다. 따라서 企業利潤의 감소는 企業의 支給能力을 감소시키고, 이러한 현상이 지속될 경우 企業倒産의 위기에까지 이르게 될 수도 있으므로 企業은 利益과 繼續雇傭 및 適正賃金支給計劃을 강구해야 하는 중요성이 대두된다. 그러므로 賃金은 企業利潤의 要素라는 側面에서 중요하다.

이 외에도 賃金은 다시 購買力으로 작용하는 것이므로 企業收入의 源泉이 되며, 企業의 利潤增大와 販賣高 增進을 전제로 한다면 高賃金은 最高價格形成은 물론 고객을 유인할 수 있는 요소로서 작용하게 된다.

따라서 企業의 賃金은 企業의 支給能力과 企業利潤 및 고객과의 관계 등 諸要素를 충분히 고려해서 결정하는 것이 합리적이라 하겠다.<sup>23)</sup>

#### ㄷ 勞組側의 觀點

勞組의 任務는 賃金, 作業時間 및 여러 가지 作業條件의 決定에 있어서 從業員들의 利益을 보호 또는 追求하는데 있다. 그리고 勞組는 使用者와의 團體交渉(collective bargaining)을 하는데 있어서 賃金, 作業時間 및 作業條件에 대하여 制度的 節次와 目標을 가지고 있다.

賃金交渉(wage bargaining)을 하는데 있어서 勞組가 갖는 주요한 목표는 “勞動賃金の 競争排除”에 있다. 이는 職業別 또는 産業別 勞動組合이 賃金交渉時 發生可能한 個別 勞動時間의 低賃金競争, 즉 낮은 賃金條件을 감수하더라도 고용되길 원하는 불이익을 防止하는 데 있다.<sup>24)</sup>

이와 같이 勞組의 賃金交渉上の 利害가 반드시 從業員들과 일치하는 것은 아니다. 특히 管理職이나 高度의 技術水準을 지니고 있는 從業員들은 勞組에 非協助的인 경우가 있다. 왜냐하면 이들은 未熟練 勞動者와는 달리 좁은 勞動市場을 갖고 있기 때문에 使用者와의 雇傭契約時 만족할만한 職責, 地位 및 報酬를 보장받기 때문이다. 즉 技術職, 管理職과

23) 柳基鉉, 前掲書, p. 271.

24) Beal, E. F., Wickersham, *The Practice of Collective Bargaining*, Home; Richard, D. Irwin Inc., 1963. p. 374.

尹鍾憲, 前掲論文, p. 7에서 재인용.

같은 white collar 계층은 賃金交渉時 반드시 勞組側의 “勞動賃金の 競争排除” 또는 “賃金の 標準化原則”에 적극적인 지지를 보낸다고 볼 수는 없다. 아울러 勞動力 需要가 供給보다 월등히 큼으로서 勞働人力이 크게 부족한 경우에는 未熟練 勞働者라 할지라도 勞動契約時 좋은 조건으로 入職 또는 離職을 할 수 있게 됨으로서 勞組의 機能 특히 賃金交渉機能은 약화되며, 반대로 勞動力需要가 供給보다 작은 경우에 있어서는 앞서 언급한 勞組의 勞動賃金の 競争排除機能은 더욱 중요시된다고 볼 수 있다.

### ㉔ 政府側의 觀點

勞使間 賃金交渉時 政府의 主要役割은 最低賃金(minimum-wage)의 設定이다. 정부는 국가적 차원에서 勤勞者들이 一定水準 이상의 생활을 영위할 수 있도록 社會福祉政策과 함께 最低賃金水準을 設定함으로써 私經濟部門에 대하여 영향을 미치게 된다. 또한 戰時 기타 經濟的 非常時期에 처하는 경우 정부는 흔히 “賃金凍結”(wage freeze) 및 “賃金上限”(wage ceilings)을 설정하게 되는데 이는 賃金上昇이나 勞使間의 談合에 의한 物價引上을 抑制함으로써 일반소비자의 生計를 보호하고자 하는 취지이다.

이상에서 企業, 從業員, 勞組, 政府側의 觀點에서 賃金管理의 重要性을 考察해 보았는데 최근에 와서 企業의 巨大化, 오토메이션(automation)化, 國際化現象 등에 따라서 필연적으로 管理方式의 科學化가 질실하게 되는 동시에 人間關係, 勞使關係, 産業平和 등이 促進됨에 따라 賃金の 倫理性이 강조되면서 賃金管理에 새로운 對策이 요구되기에 이르렀다. 프리미엄(premium)과 인센티브(incentive)에 의한 근로의욕의 刺戟은 賃金支給形態로서 불가피 하지만 企業은 기본적으로 勞務費를 低減시키는데만 급급할 것이 아니라 從業員을 社會化된 人間(socialized man)으로 前提하고 인간다운 생활을 保障할 수 있는 賃金額을 지급하여야 한다는 것이다.

이와같은 추세는 企業을 私的 所有物로 보지 않고, 오히려 하나의 社會的 存在로 봄으로써 그 사회적 책임을 강조하는데 연유하고 있다 할 것이다. 따라서 賃金管理는 人事管理에 있어서 가장 중요하고도 어려운 내용이라고 할 수 있기 때문에 이에 대한 經營者의 各별한 인식이 요청되는 것이다.<sup>25)</sup>

## 2. 賃金水準

### 가. 賃金水準의 意義 및 決定要因

#### (1) 賃金水準의 意義

---

25) 姜正大, 前掲書, pp. 70~71.

일반적으로 從業員에게 지급되는 賃金の 평균높이를 賃金水準(wage level)이라 하며 일정한 集團의 從業員의 1인당 평균 賃金額이 그 집단의 賃金水準이다. 現代産業에 있어서 生産成果의 配分은 우선 賃金水準의 결정에서 마련되기 때문에, 흔히 勞使間의 對立은 賃金水準의 決定에서 비롯된다. 그러므로 賃金水準은 公正하고 合理的으로 決定되어야 한다.<sup>26)</sup>

企業內에 있어서 賃金水準의 문제는 경영과 노동의 입장에서 고찰할 수 있다. 먼저 經營者 側面에서 보면, 賃金水準은 勞働者 1인당의 平均勞務費이며, 經營計劃의 기초가 되는 것이다. 이에 대해서 勞働의 側面에서 본 賃金水準은 生活水準을 나타내는 것으로, 賃金 이외에 生活의 경비를 갖지 못한 勞働者에게 賃金은 生活費이다.<sup>27)</sup> 그런데 보통 賃金水準의 論議는 企業全體의 賃金水準 즉, 일정기간 동안에 一企業內의 從業員에게支給되는 平均賃金으로 이해하는 것이 타당한 것으로 볼 수 있다.<sup>28)</sup>

## 2) 賃金水準의 決定要因

企業에 있어서 賃金水準의 決定은 賃金支給의 대상이 되는 職務 및 觀點의 多樣性으로 인하여 매우 복잡하고 어려운 일이지만 그 水準決定에 있어서 賃金管理者의 입장에서 반드시 고려하지 않으면 안되는 要因이 있는데 이를 賃金水準의 決定要因이라 한다.

E. B. Flippo는 熟練從業員의 需給, 勞働組合, 企業의 支給能力, 企業의 生産性과 經濟性, 生計費, 政府 등 여섯 가지를 賃金水準 決定要因으로 들고 있으며, L. C. Megginson은 需要供給의 法則, 行政的 要因, 産業賃金, 地域賃金, 標準生計費, 團體交涉, 支給能力 등의 일곱 가지를<sup>29)</sup>, J. T. Dunlop은 賃金比較, 生産性, 生計費, 支給能力의 네가지를, 그리고 J. Bademan은 賃金比較, 生計費, 生産性, 支給能力, 經濟環境의 다섯 가지 기준을 들고 있으며, I. Bernstein은 賃金比較, 生計費, 經營狀態, 業務의 特性, 採用基準, 生産性, 勞働時間, 一般經濟條件, 勞働組合의 動向, 勞動力確保要因을<sup>30)</sup>, H. J. Chruden과 A. W. Sherman은 優勢한 賃率(prevaling rate), 職務의 相對的 價値(relative worth of the job), 生計費(cost of living), 團體交涉(collective bargaining), 企業의 支給能力(company ability to pay) 등 다섯 가지 要因을 들고 있으며 최근에는 附加給付(fringe benefits)를 추가하고 있다.<sup>31)</sup> 또한 A. F. Sikula는 賃金決定 基準으로서 우세한 賃率, 生計費, 生産性(productivity), 支給能力, 勞働組合의 交渉力(union bargaining power), 勞

26) 신윤식: "한국의 저임금 구조와 임금실태", 「商經論叢」35호, 연세대학교, 1984, pp. 60~61.

27) 姜正大, 前掲書, pp. 113~114.

28) 金植鉉, 前掲書, p. 433.

29) 金植鉉, 上掲書, p. 434.

30) 姜正大, 上掲書, pp. 84~85.

31) 柳基鉉, 上掲書, p. 276.

動市場의 需要供給要因(supply & demand market factors), 職務要求(job requirements), 生活賃金(living wage)의 여덟 가지 要素로 이루어 진다고 보고 있다.<sup>32)</sup>

이와 같이 賃金水準의 決定要因은 學者마다 다르게 분류하고 있으나 일반적으로 從業員의 生計費, 企業의 支給能力 및 社會一般의 賃金水準과 勞動生産性의 네 가지를 들 수 있는바 그 내용을 보면<sup>33)</sup>, 첫째, 賃金水準은 적어도 從業員의 生計費를 충족함으로써 생활 보장을 할 수 있는 정도가 되어야 한다. 만약 賃金이 生計費에 부족하면 從業員은 職務에 충실할 수 없으며 作業能率이 향상되지도 않기 때문에 企業의 發展이나, 勞動力의 再生産을 기대할 수 없다. 그래서 從業員의 生計費 實態를 조사하고 그 指數를 산출하여 기준으로 賃金水準을 결정할 필요가 있는 것이다. 生計費를 충족할 수 있는 賃金水準의 구체적 인 제도화는 最低賃金制度이다. 그러나 이 제도를 채택하고 있는 경우에도 最低賃金을 단 순한 生存에 그치는 生存賃金(subsistence)의 水準에서 결정할 것이 아니라, 從業員의 健康을 保全하고 어느 정도의 文化的 生活를 할 수 있는 一定水準의 生活賃金(living wage)을 기준으로 택해야 할 것이다. 한편, 物價水準에 관계없이 賃金の 實質的 水準을 유지하기 위해서는 단순히 貨幣額만으로 표시된 名目賃金(nominal wage)이 아니라, 實質賃金(real wage), 즉 購買力으로 표시된 賃金水準을 유지해야 한다. 그러기 위해서는 物價水準의 變動을 감안하여 週期的으로 賃金額을 改正하는 順應賃金制度(sliding scale plan)를 이용할 수 있다. 요컨대, 賃金은 從業員의 實質的인 生計費를 뒷받침하는 것이 중요한 일이다.

둘째, 한 企業이 從業員에게 賃金으로서 支給하는 人件費는 우선적으로 그 企業의 支給能力內에서 이루어져야 한다. 그러나 이때 企業의 支給能力이라고 하는 것은 단순히 企業이 報償으로 支給할 수 있는 최대한의 財政的 能力이 아니라 企業이 安定된 成長을 계속 할 수 있는 前提條件下에서 從業員의 標準生計費水準을 기준으로 하여 정해진 人件費를 支給할 수 있는 企業의 能力을 말하는 것이다.

이러한 觀點에서 볼 때 賃金이란 「支給할 수 있는 人件費」와 「支給해야 하는 人件費」라는 두 측면의 요구가 동시에 충족되어야 한다고 볼 수 있다. 支給能力을 判定하는 주요한 指標로서 收益性(profitability)과 生産性(productivity)을 들 수 있다.

셋째, 賃金은 人力的 確保 및 從業員의 士氣向上과 직결되어 있는 까닭에 報償이 다른 諸般要件을 충분히 감안하여 합리적으로 결정되었다고 하더라도 같은 지역, 같은 업종의 賃金水準 즉 市場賃金水準과 均衡을 취하지 못하고 낮은 水準을 유지하고 있다면 필요한

32) Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1976, p. 299.

33) 黃炳岐, 「人事管理論」, 法文社, 1983, pp. 172~177.



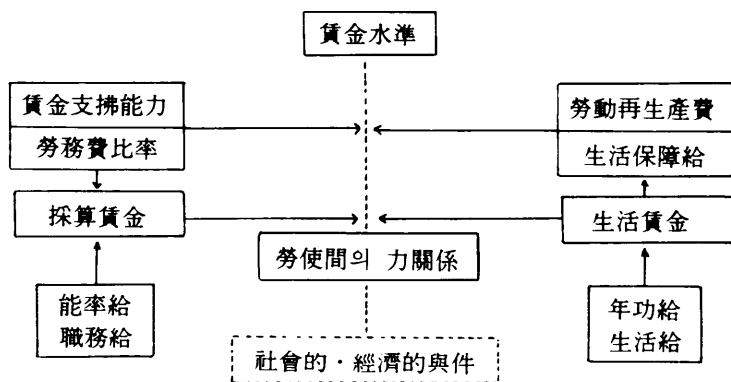
종업원을 획득하기는 불가능할 것이고 生産性的 向上은 더욱 기대하기 어려울 것이다. 그래서 賃金은 그 水準의 決定에 있어서 반드시 社會一般의 賃金水準을 고려해야 하는데, 특히 同種企業間의 賃金水準均衡은 더욱 큰 의미를 갖는 것이다.

이런 점을 고려한 賃金을 同一勞動·同一賃金(equal pay for equal work)原則에 입각한 公正賃金(fair wage)이라고 하는데 이는 職務滿足要因으로서도 매우 중요하게 취급되고 있다. 그러나 社會一般의 賃金水準이라고 하는 것은 企業의 支給能力과의 關係下에서 고려되어야 한다.

네째, 일반적으로 生産性이라고 하면 勞動生産性(productivity of labor)을 의미하므로 生産性和 賃金水準과의 관계는 결국 勞動生産性和 賃金과의 관계로 환원된다. 그런데 賃金水準이 높아지면서 勞動生産성이 높다면 勞務費의 비율은 작고, 반대로 賃金水準이 낮더라도 勞動生産성이 낮으면 勞務費의 비율은 상대적으로 커지기 때문에 勞動生産性的 向上이 그대로 賃金水準을 상승시킨다고는 볼 수 없다.

個別企業의 입장에서 보면 價格은 임의로 변경하기가 곤란하지만, 勞務費의 增減은 어느 정도 가능할 수 있는데, 만약 賃金總額을 줄여 勞務比率를 인하시킴으로써 生産性을 向上시키려 한다면 企業利益은 증대하겠지만 勞動者의 賃金은 增加하지 않게 된다. 그러므로 賃金水準의 決定要因 내지 基準으로서서는 物量的(勞動) 生産性보다는 價值的生産性, 특히 附加價值生産性이 더욱 적합하다.

이상과 같이 勞動生産性を 基準으로 賃金水準 내지 賃金總額을 결정할 때에는 生産性, 生産物價格, 勞務比率, 賃金 등 4者間의 관계를 상세하게 검토할 필요가 있다. 賃金水準 決定의 일반적 要因을 圖示하면 <圖-2>와 같다.



<圖-2> 賃金水準 決定의 一般的 要因

資料 : 中村 勝·進一, 「賃金管理의 實務와 改善」

## 나. 最低賃金制

最低賃金制(minimum wage system)<sup>33-1)</sup>란 국가가 법률로써 강제력을 행사하여 賃金の 最低限度를 정하고 이 最低限度를 下廻하는 賃金으로는 使用者가 勞動者를 雇用하지 못하도록 함으로써 勞組에 가입하지 않고 있어 團體交渉權을 행사할 수 없는 불리한 위치에 있는 勞動者를 보호하려는 제도를 말한다.<sup>34)</sup>

이 제도는 賃金水準이 社會一般의 生計費水準에 未達하는 低所得層에 대한 社會政策的立場에서의 보호를 理念으로 하면서 企業의 經營 또는 經濟的 合理化에 직접 寄與한다는 데 목적을 둔 賃金制度이기 때문에 이 제도의 意義도 社會的인 面과 經濟的인 面의 두 側面으로 나누어 볼 수 있다.<sup>35)</sup>

첫째, 社會的인 側面에 있어서는 經濟的 弱者인 勞動者를 企業主의 一方的인 搾取로부터 보호해야 한다는 인도주의적 입장과 社會不安의 要因이 되는 饑餓勞動을 막아야 한다는 社會政策的인 意義에 근거를 두고 있고, 둘째, 經濟的인 側面에서는 勞動者의 미래의 활동에 필요한 勞動力의 再生産을 확보할 수 있는 最低 必要의 賃金を 보장해 줌으로써 生産性的 持續的인 向上과 勞動力의 增加에 의한 有效需要의 擴大, 景氣循環을 촉진시키며 低賃金を 둘러싼 企業間的 不公正 競爭을 막는데 그 의의가 있는 것이다.

最低賃金の 決定方法에는 여러 가지가 있다. 또 그것은 국가에 따라서도 동일하지 않다. 주된 最低賃金の 決定方法을 들면, ① 직접 법률에 의하여 最低賃金を 決定하는 方法, ② 職種別로 설치되는 賃金委員會가 最低賃金を 決定하는 方法, ③ 企業別로 단일의 賃金委員會를 구성하여 最低賃金を 決定하는 方法, ④ 仲裁裁判所로 하여금 決定시키는 方法, ⑤ 특정의 團體協約에 의하여 정해진 最低賃金を 法定의 最低賃金이라고 인정하고 이것을 協約當事者는 물론, 그 외의 제 3 자에게도 적용하는 방법 등이 있다.

이와 같은 여러 가지 決定方法 중에서 어느 방법에 의거하느냐 함은 그 나라의 賃金水準, 勞使關係의 實態, 經濟發展 段階 등에 따라서 달라지겠으나 어느 경우에 있어서도 法制上의 뒷받침이 있어야 할 것이다.<sup>36)</sup> 最低賃金制가 實施되면 우선 低賃金 從業員의 賃金이 改善되어 所得分配 改善效果가 있고, 企業間的 公正競爭을 誘導할 수 있으며 勞使關係

---

33-1) 최근 勞使雙方에 상당한 관심을 불러 일으켰던 最低賃金法案이 131 회 정기국회에서 통과되어 1988년 1월부터 시행하게 됨으로써 8백만 勤勞者와 勞動部, 韓國勞總 등 관계기관, 단체의 숙원법안이라는 점에서 크게 화제를 받고 있다.

34) 李龍俊: "최저임금제의 도입방법", 「고우경제」제 8 호, 고려대학교, 1984, p. 13.

35) 金範國: "우리나라의 賃金實態와 最低賃金制에 관한 研究", 「經營論集」第 4 號, 濟州大學 企業經營研究所, 1973, pp. 76~77.

36) 金植鉉, 前掲書, pp. 437~438.

가 改善될 수 있다.<sup>37)</sup>

最低賃金制를 實施함으로써 기대할 수 있는 效果는 구체적으로 다음과 같다.

① 低賃金 從業員에 대해 一定以上 水準으로 賃金を 높여주는 것은 그들의 소득을 높이는 동시에 전체의 소득분배 구조를 개선하는 데도 크게 도움이 된다.

② 賃金隔差를 縮少, 改善하는 效果를 가져온다.

③ 技術의 革新을 가져오고 生産性を 높임으로써 企業經營의 合理化를 助長할 것이 기대된다.

④ 勞動力의 分配面에 있어서 産業構造의 高度化를 誘導, 促進시키는데 기여하게 된다.

⑤ 離職率을 낮추고 勞使紛糾를 사전에 예방하는데 기여한다.

⑥ 低賃 從業員들의 疎外感 및 위화감 해소에 기여한다.

그러나 最低賃金制의 效果는 긍정적인 면만 갖는 것은 아니고 경우에 따라서는 다음과 같은 否定的인 면도 있을 수 있다.

① 雇傭面에 있어서 年少女性 및 未熟練勞動者들의 雇傭減少 또는 雇傭增加의 鈍化를 招來할 수도 있으며 不況期에는 그 영향이 좀 더 심하게 나타날 수도 있다.

② 最低賃金制의 實施로 招來되는 企業의 勞務費의 增加를 生産性向上과 經營合理化로 吸收하지 못할 때에는 결국 製品의 單位生産費를 增加시켜 價格引上을 가져올 수도 있다.<sup>38)</sup>

#### 다. 賃金隔差

賃金隔差(wage differentials)란 同一한 時點에 있어서 각 企業의 賃金水準의 差異, 또는 각 從業員이 받는 賃金額의 差異를 의미한다.

從業員은 他企業 내지 他地域보다 낮은 賃금이 支給되고 있다는 사실보다도 같은 企業 내에서 賃금이 不公正한데 대하여 더욱 많은 불만을 품게 되는 것이다.

賃金隔差란 企業組織內에 있어서의 社會的 地位의 상징이다. 그러므로 만약 從業員들의 입장에서 보아 賃금이 業務의 상대적인 重要도에 알맞지 않다고 생각될 때에는 從業員들의 감정은 악화되는 것이다.

賃金隔差에는 ① 規模別 賃金隔差, ② 産業別 賃金隔差, ③ 職業別 賃金隔差, ④ 企業內部的 賃金隔差, ⑤ 男女別 賃金隔差, ⑥ 地域別 賃金隔差 등이 있고<sup>39)</sup>, 그 중 가장 기본적인 것은 職種間的 賃金隔差 構造이다. 왜냐하면 職種別 賃金隔差는 技術의 程度와 種

37) 裴茂基: "韓國의 勞動政策", 「韓國經營論」, 한울, 1985, p. 318.

38) 이용준, 前揭論文, pp. 15~17.

39) 鄭守永, 前揭書, pp. 277~278.

類 및 勤勞條件 등 作業場의 가장 중요한 요인들을 반영하기 때문이다.<sup>40)</sup> 이러한 賃金隔差에 대한 調査, 研究는 賃金管理 내지 賃金政策의 基礎資料가 되는 것이다.<sup>41)</sup>

### 3. 賃金體系

#### 가. 賃金體系의 意義 및 決定要因

賃金體系(compensation structure; wage structure)란 두 가지 의미로 사용되는데 그 하나는 賃金支給項目의 構成內容, 즉 從業員 個人에게 支給되는 賃金總額을 基本給과 手當으로 나누고 각각의 項目이 어떻게 構成되어 支給되고 있는가를 뜻한다. 다른 하나는 內容面에 있어서 從業員의 賃金隔差가 무엇에 의해서 決定되며 근거가 되는 기준이 달라짐에 따라 생기는 賃金의 性格 및 特徵을 의미한다.<sup>42)</sup>

그런데 賃金體系를 決定할 때에는 職務, 能力, 成果를 중심으로 하는 勞動代價基準과 年齡, 勤續, 個別 從業員의 屬性을 중심으로 하는 生活保障基準이 配合되어 여러 가지 형태의 賃金體系로 나타나게 된다. <圖-3 參照>

		基本給構成要素	賃金體系		
勞動(職務)	成果		斜線	斜線	能率給
	職務		職務給	斜線	
사람 (屬人的要素)	能力			年功給	
	勤續		斜線		斜線
	年齡				斜線

<圖-3> 賃金體系의 決定基準

자료: 노동부, 「노동백서」, 1985, p. 43.

#### 나. 賃金體系의 機能

賃金體系는 크게 두 가지 機能을 수행하는데 그 중 하나는 「安定機能」이고, 또 다른 하

40) 金秀坤, 「賃金과 勞使關係」, 韓國開發研究院, 1978, p. 147.

41) 鄭守永, 前揭書, p. 278.

42) 姜正大, 前揭書, pp. 151~154.

나는 「刺戟機能」이다. 이 두 가지 機能은 다 같이 중요하다. 일반적으로 賃金體系를 基本給과 諸手當으로 나누어 볼 때 基本給은 安定機能을 수행하고, 諸手當은 刺戟機能을 수행한다고 볼 수 있다.<sup>43)</sup>

賃金體系의 「安定機能」을 통하여 나타나는 效果는 ① 從業員의 生活維持 및 生活保障機能, ② 企業內 從業員의 均衡感에 커다란 機能을 하며, ③ 有能한 인재 확보의 機能을 하며, ④ 확보된 意慾 높은 從業員을 有效하게 활용하는 기능을 한다.

賃金體系의 「刺戟機能」을 통하여 다음과 같은 효과가 기대된다.

① 從業員에게 動機賦與의 기능을 한다. F. Herzberg 가 賃金은 不滿抑制要因, 즉 衛生要因(hygiene factors)이지 動機賦與要因(motivators)이 아니라고 주장한 것은 賃金を 어디까지나 水準(wage level)에서 말한 것이지, 賃金構造나 賃金決定基準, 기타의 賃金隔差, 즉 賃金體系의 입장에서 말한 것은 아니다.

② 개별從業員의 能力伸張과 業績向上에 刺戟을 준다.

#### 다. 賃金體系의 類型

##### (1) 賃金構成으로서의 賃金體系

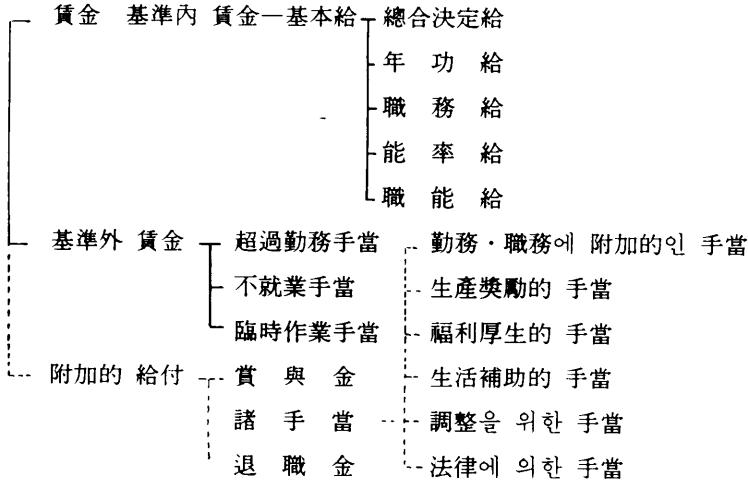
賃金構成의 類型은 美國과 같이 주로 基本給으로 支給하고 諸手當이 적은 型과 우리나라와 같이 多額의 附加的 手當을 가지는 型으로 나눌 수 있다. 美國에 있어서도 附加的 給付(fringe benefit)로서 退職年金의 拂入金, 有給休暇, 疾病手當, 食費補助 등 그 支給額이 점차 증가하여 基本給의 20%에 이르고 있는 것은 사실이지만<sup>44)</sup>, 우리나라의 복잡한 賃金構成에 비하면 아주 단순한 것이다. 그런데 基本給本位의 單一型에 비해서 복잡한 手當을 가지는 賃金體系는 다음과 같은 利點과 缺點을 가지고 있는바 먼저 잇점을 살펴보면 ① 생활의 安定을 도모할 수 있으며, ② 여러가지 項目의 手當을 支給함으로써 豐足한 賃金이라는 인상을 갖게 한다. ③ 福利厚生施設 등 從業員이 개별적으로 購入하는 것보다 會社가 일괄하여 購入하는 것이 低廉하다는 점 등을 들 수가 있다. 반면 賃金構成이 복잡하기 때문에 ① 賃金の 原則에서 고찰할 때 賃金の 質과 量에 따라서 隔差를 決定해야 하는데 각종 수당이 너무 많이 존재하면 賃金の 原則이 不明確하게 되며, ② 生活給인 手當이 低賃金을 속이는 수단이 되는 위험이 있으며, ③ 賃金の 安定化라는 觀點에서 문제가 있다. 이상과 같은 이유로 앞으로는 복잡한 賃金構成을 더욱 單純化하고 基本給의 비율을 많게 해야 할 것이다.<sup>45)</sup>

43) 楊雲燮: "韓國企業의 賃金管理制度에 관한 研究", 全北大學校 博士學位論文, 1984, pp. 8~9.

44) D. Yoder, *Personnel Principles & Policies*, Prentice-Hall, 1959, Chap. 27, 姜正大, 前掲書, p. 157에서 재인용.

45) 姜正大, 上掲書, pp. 157~158.

一般的인 賃金構成을 例示하면 <圖-4>와 같다.



<圖-4> 賃金構成

資料：姜正大, 前掲書, p. 157

(2) 賃金隔差를 어떻게 決定하는냐의 觀點에서 본 賃金體系

賃金隔差를 어떠한 原則과 基準에 따라 決定하느냐 하는 觀點에서 賃金體系를 分類하면 年功給, 職務給, 職能給, 能力給, 職種給 등의 類型으로 나눌 수 있는데 그 내용을 보면,<sup>46)</sup>

(1) 年功給; 勤續, 年齡, 學歷 등 人的要素基準에 의한 대표적인 것으로 屬人給이라고도 한다. 이 年功給은 우리나라와 日本에서의 東洋的인 價値와 傳統에서 생겨난 年功序列型 人事管理에 있어서 중요한 부분을 차지하고 있다.<sup>47)</sup> 年功給은 個個人的 學歷, 資格, 年齡 등을 감안하여 勤續年數에 따라 賃金水準을 결정하는 賃金體系이므로, 이 類型에서는 일반적으로 勤續年數나 學歷 및 經歷등이 많아짐에 따라 基準給定額 또는 單位賃金率이 높아지는 것이 특징이다. 歐美에서는 職務를 기준으로 해서 賃金を 정하는 데 반해, 東洋에서는 전형적으로 사람을 기준으로 해서 賃金を 정하는 것이 일반적인 현상이다.<sup>48)</sup>

이렇게 年功給을 택하는 이유는 ① 生活保障으로 企業에 대한 歸屬意識의 擴大, ② 年功尊重的 東洋的 風土에서 秩序確立과 士氣의 維持, ③ 閉鎖的 勞動市場下에서 人力管理

46) 姜正大, 前掲書, p. 158.

47) 慎侑根, 「人事管理」, 經文社, 1983, p. 399.

48) 崔鍾泰, 「人事管理」, 博英社, 1985, p. 89.

의 容易, ④ 人事管理의 融通性, ⑤ 主職務가 不分明한 組織에 適切, ⑥ 實施가 容易, ⑦ 上位職에 適用이 容易하다는 점 등을 들 수가 있으며, 반면 그 短點으로는 ① 同一勞動에 대한 同一賃金 實施가 곤란, ② 專門技術人力の 確保가 곤란, ③ 能力있고 패기있는 젊은 층의 士氣低下, ④ 人件費 負擔의 加重, ⑤ 消極的이고 從屬的인 勤務態度를 惹起시킨다는 점 등을 들 수가 있다.<sup>49)</sup>

㉠ 職務給 : 각 職務를 所要되는 知識, 熟練, 學歷, 責任, 作業條件, 職務의 困難度와 主要度 등 諸要素에 의해서 職務의 相對的 價値를 評價하고 그 價値에 따라서 決定하는 賃金이다. 그러므로 職務給은 年齡, 勤續年數, 學歷 등 屬人的인 要素에 의해서 賃金을 決定하는 屬人給이 아니고 勤勞者가 擔當하는 職務를 客觀的·科學的으로 分析·評價하여 決定하는 賃金이므로 職務中心型的 賃金이라 할 수 있다.<sup>50)</sup> 이는 原則的으로 '同一職務에 대하여 同一賃金을 支給한다'(equal pay for equal work)는 思考方式에 입각한 것이다.

최근 技術革新의 進展과 年功序列賃金의 社會的基盤이 무너져감에 따라 職務給制度는 本格的인 研究와 發展을 보게 되었는데 職務給制度가 보다 合理的인 制度로 정착하기 위해서는 우선 企業內에서 生産이 안정되어 客觀化되어 있어야 하며, 合理的인 配置와 基準이 確立되어 從業員의 能力에 따른 適材適所의 配置가 確保되고, 賃金水準이 從業員의 생활을 보장할 수 있을 정도의 높이에 달해 있어야 한다. 또한 社會적으로 從業員의 給與에 대한 意識構造가 企業中心이 아닌 職種中心의 雇傭慣行이 成熟되어 있어야 할 뿐만 아니라 職種別賃金이 統一的으로 決定될 수 있는 勞動慣行이 成立되어야 한다.<sup>51)</sup> 그런데 職務給이 職務에 대한 賃金이라고 해서 個個의 從業員의 能力·成果 등의 差異를 無視하는 것은 아니기 때문에 人事考課에 의하여 그 段階가 設定되어 同一職일지라도 정해진 범위내에서 그것에 상응하는 賃金隔差는 存在할 수 있는 것이다.<sup>52)</sup>

職務給의 長點으로는 ① 職務에 相應하는 給與支給, ② 個人別 賃金差 不滿의 解消, ③ 人件費의 效率增大, ④ 勞動市場 適應이 容易, ⑤ 能力主義 人事風土가 造成되며, ⑥ 下位職에 適用이 容易한 점 등을 들 수가 있으며, 반면 ① 節次가 복잡하며, ② 人事管理의 融通性 缺如, ③ 學歷·年功中心風土에서 오는 저항이 강하며, ④ 終身雇傭風土에 혼란을 가져온다는 등의 단점을 가지고 있다.

㉡ 職能給 : 個別의 職務가 必要로 하는 能力, 즉 勤勞者가 職務를 遂行하는데 요구되는 能力을 기준으로 賃金을 결정하는 제도이다. 그러므로 職能給은 이른바 '同一能力·同一

49) 崔鍾泰, 前揭書, pp. 89~90.

50) 姜正大, 前揭書, pp. 162~163.

51) 崔鍾泰(1985): 上揭書, pp. 90~91.

52) 金範國: "職務給에 관한 考察", 「經營論集」第6號, 濟州大學 企業經營研究所, 1976, p. 79.

賃金'이라는 能力主義인 意味를 가지는 것이다.<sup>53)</sup> 職務給이 '일'에 대한 賃金이라 하고 年功給은 '사람'에 대한 賃金이라면, 職能給은 '일을 전제로 한 사람'에 대한 賃金으로 볼 수가 있다.

(2) 能力給 ; 각 勞動者의 屬人的인 能力의 差에 따라서 賃金의 隔差를 決定하고, 각 勞動者의 能力과 賃金과의 均衡을 卍하려는 것이 이 賃金體系의 特色이다. 能力給은 能力의 尺度에 따라 우리나라에 널리 보급되고 있는 賃金體系인 學歷·勤續年數 또는 年齡과 같은 形式的 尺度에 의한 能力給(年功賃金)과 職務遂行能力을 測定하고 그것에 의해 賃金의 隔差를 決定하는 實質的 能力에 의한 能力給(資格給)의 두 가지로 구분할 수 있다.<sup>54)</sup>

이상에서 考察한 年功給, 職務給, 職能給, 能力給외에도 각 개인의 生計費의 差異에 따라 賃金의 隔差를 정하는 生活給과 資格制度를 賃金에 관련시킨 資格給, 職階制를 前提로 하는 職階給, 年齡, 學歷, 勤續, 經驗年數, 能力, 職務內容, 技能, 勤務成績 등의 諸要素를 綜合的으로 評價하여 決定하는 總合決定給 등이 있다.

#### 4. 賃金形態

##### 가. 賃金形態의 意義

賃金은 上位의 개념으로서 體系가 확립되면, 구체적으로 어떻게 지급되어야 하느냐 하는 下位의 개념으로서 賃金形態가 결정된다.<sup>55)</sup> 賃金形態(method of wage payment)란 從業員에 대한 賃金算定方法, 賃金支給方法 내지 賃金支給制度 등을 총괄하는 표현인데, 이는 賃金水準, 賃金體系와 아울러 賃金管理論의 3大支柱를 형성한다.<sup>56)</sup>

##### 나. 賃金形態의 類型

賃金形態는 일정 시간에 대하여 일정 賃金を 지급하는 定額賃金制와 成果(生産量 또는 販賣量)에 따라 賃金を 決定하는 能率賃金制로 나눌 수 있다.<sup>57)</sup> 定額賃金制는 다시 定額賃金에 대응하는 시간 단위의 차이에 따라 時間給, 日給, 週給 혹은 月給으로 구분한다.

또 能率賃金制는 勞動能率의 척도를 생산량에서 구하느냐, 생산에 요하는 표준시간에서 구하느냐에 따라 成果給과 割増給으로 나눌 수 있다. 前者는 生産個數에 직접 대응하여 賃金を 산출하는 제도이며, 後者는 生産을 標準時間당 生産을 기준으로 時間數에 환산하

53) 崔鍾泰(1985) ; 前掲書, p. 92.

54) 姜正大, 前掲書, pp. 183~185.

55) 崔鍾泰(1985) ; 上掲書, p. 93.

56) 山城章編, 「經營學小辭典」, 中央經濟社, 1969, p. 271.

鄭守永, 「新人事管理論」, 1982, p. 342에서 재인용.

57) 姜應五, 前掲書, pp. 229~231.

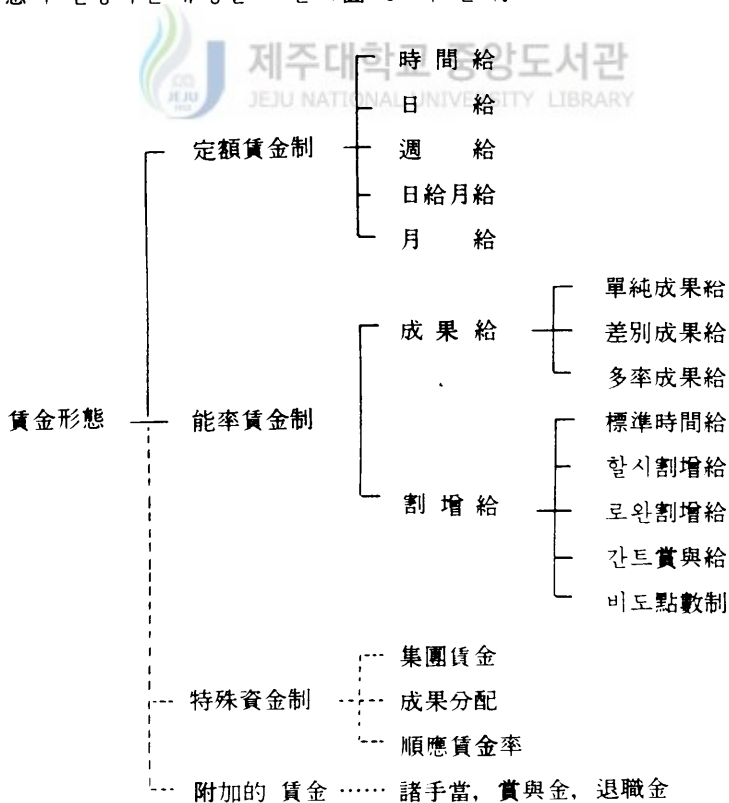


여, 時間當 賃率에 따라 賃金을 산정하는 제도이다.

定額賃金制와 能率賃金制는 각각 특징을 지닌 賃金形態의 二大支柱라 할 수 있다.

定額賃金制가 적절한 경우로는, ① 생산량의 단위가 명확하지 못하여 測定이 어려울 경우, ② 從業員의 努力과 生産量과의 사이에 명료한 因果關係가 없을 경우, ③ 從業員의 統制不能한 작업흐름의 지체가 때때로 일어날 경우, ④ 일의 質이 특히 중요할 경우, ⑤ 감독자가 하루의 公평한 作業量을 파악할 수 있을 경우, ⑥ 기업이 독점적 상태에 있기 때문에 생산 단위마다 勞務費를 정확히 알아둘 필요가 있을 경우 등을 들 수 있으며, 반면 다음과 같은 경우에는 能率賃金制가 보다 적절하다. ① 生産量의 單位가 명확하여 生産量 測定이 可能할 경우, ② 從業員의 努力과 生産量과의 사이에 명료한 因果關係가 있을 경우, ③ 일이 標準化되어 흐름이 規則的이며 멈추는 경우가 적을 경우, ④ 生産高에 비해 일의 質이 그렇게 重要하지 않을 경우, ⑤ 감독자가 개개인의 作業遂行을 結果로서의 成果이외에는 파악하지 못할 경우, ⑥ 原價處理가 必要하며 生産原價當 勞務費를 정확하게 알아둘 필요가 있을 경우 등이다.

賃金形態의 전형적인 유형을 보면 <圖-5>와 같다.

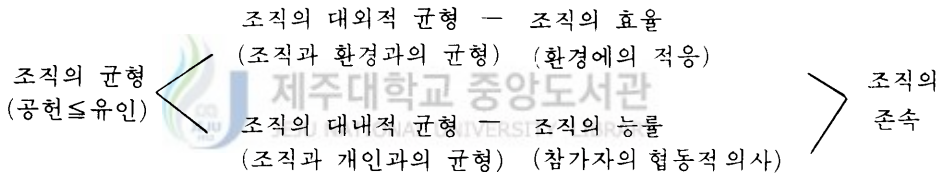


<圖-5> 賃金形態

### III. 動機賦與理論에서 報償의 重要性에 관한 理論的 考察

組織은 動態的으로 볼 때 항상 組織化·解體·再組織化의 過程을 거치면서 存續하고 繁榮하고 死滅한다.<sup>1)</sup> 組織의 存續은 構成員이 組織에 대하여 繼續的으로 공헌하려는 協同意思에 크게 依存하고 있다. 따라서 構成員의 協同意思를 保障하는 것이 무엇인가 하는 問題가 提起된다. 이것은 構成員이 組織目的에 永續的으로 공헌하려는 意思에 대하여 충분한 誘因을 提供할 수 있느냐 하는 組織의 對內的 均衡(internal equilibrium)에 달려 있는데 組織이 이와 같은 誘因을 提供할 수 있느냐 없느냐 하는 것은 協同意思이외에 生産技術·經濟的與件 등 組織外的要素의 變化에 대한 組織의 對外的均衡(external equilibrium)에 依存하고 있다.

<表-2> 의사결정의 원리



資料：鄭守永，「經營學 大辭典」，博英社，1974，p.334.  
 朴運盛，「經營組織論」，博英社，1985，p.160.

C. I. Barnard 는 組織에 適用되는 能率(efficiency)의 意味는 個人的 活動을 誘因하는데 充分한 程度로 個人動機(individual motivation)를 滿足시킴으로써 組織活動의 均衡을 維持한다고 하고 있다. 그리고 組織의 目的을 達成하는데 있어서 個人的 活動을 貢獻(contribution)이라 하고 組織이 各個人的 動機를 滿足시키는데 提供되는 效用을 誘因(inducement)이라고 부르면서 組織의 참가자 개인에 대하여 組織이 提供하며 배분할 때의 誘因이 各개인의 公헌에 일치하든가 또는 前者가 後者보다 클 때에 비로소 組織은 存續하며 成長한다는 것이다.

이러한 組織均衡理論은 近代組織論의 중심을 이루는 것으로서, Barnard 에서 출발되어 H. A. Simon 을 거쳐, J. G. March 와 Simon 에 의하여 새로운 展開가 이루어졌다.<sup>2)</sup>

1940年代 이전까지의 動機研究는 心理學的 背景을 강하게 가지면서 전개되어 왔다. E.

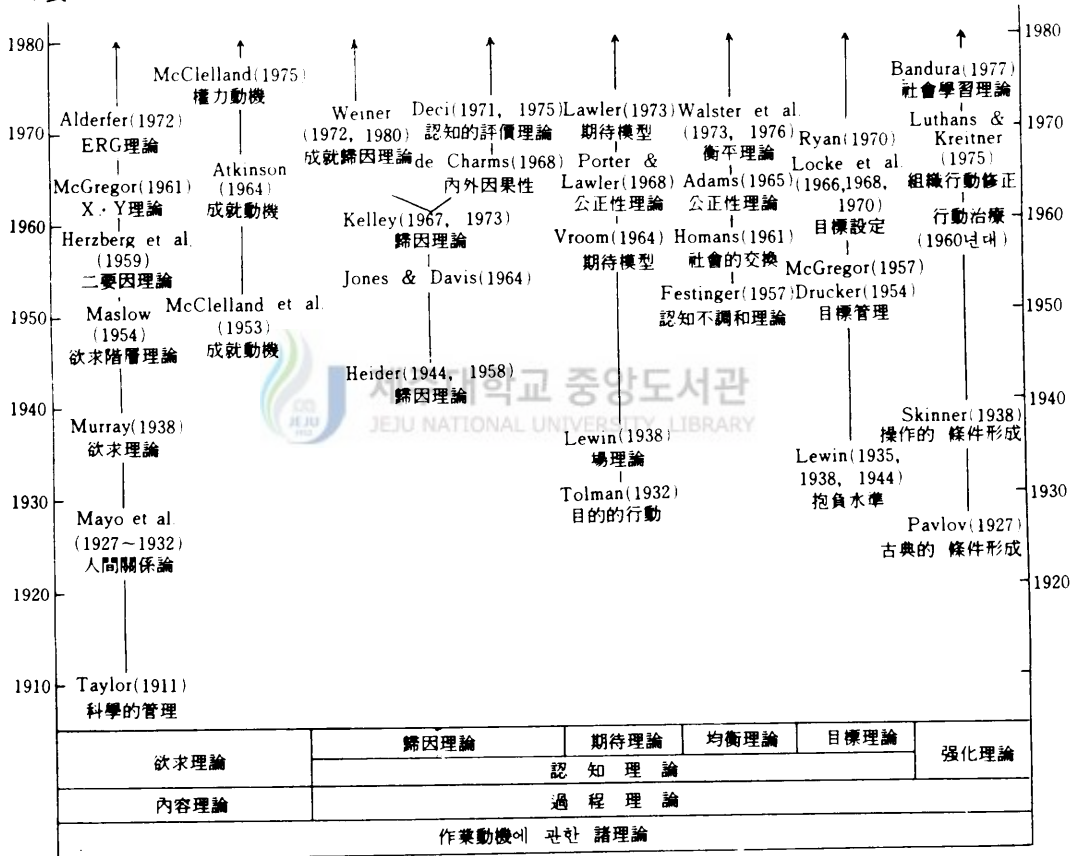
1) 鄭守永，「經營學 大辭典」，博英社，1974，p.334.

2) 朴運盛，「經營組織論」，博英社，1985，p.160.

J. Murray 는 現代의 動機理論 형성에 영향을 미쳤던 주요 주장들을 歷史的 展開의 諸接近法에 입각해서 ① 快樂主義(Hedonism), ② 本能理論(Instinct Theory), ③ 動因理論(Drive Theory), ④ 強化理論(Reinforcement Theory), ⑤ 認知理論(Cognitive Theory) 등으로 구분하고 있다.<sup>3)</sup>

作業動機에 관한 理論들을 年代順으로 상호 理論的 맥락관계를 연결하면 <表-3>과 같다.

<表-3> 作業動機理論의 歷史的 展開過程



資料 : 宋秉軾, "作業動機에 관한 批判論的 研究", 「논문집」제22집, 제주대학교, 1986. p. 195.

本章에서는 우선 誘因要素로서의 貨金의 重要性을 살펴본 후 貨幣的 報酬로서의 報償과<sup>4)</sup> 關聯된 중요성에 비추어 初期의 動機理論이라 할 수 있는 科學的 管理法과 人間關係

3) 宋秉軾: "作業動機에 관한 批判論的 研究", 「논문집」제22집, 제주대학교, 1986, pp. 190~194.

4) 從業員들의 組織에 대한 貢獻에 대해 貨金등의 경제적인 代價와 認定感이나 安定感, 地位 등 非經濟的인 代價를 주게 되는데, 여기에서 다루려고 하는 報償은 주로 前者와 關聯된 貨幣的 報償, 즉 貨金을 意味한다.

論, 動機賦與의 內容理論인 Maslow의 欲求段階說과 Herzberg의 二要因理論, 動機賦與의 過程理論으로서 Vroom의 期待理論, 期待理論의 修正모델인 Porter와 Lawler의 動機賦與模型, J. S. Adams를 中心으로한 公正性理論 등에 관하여 각 이론에서의 報償의 位置, 報償政策에서의 示唆點을 考察하고 動機賦與의 實際技法에 대해 살펴보기로 한다.

### 1. 誘因要素로서의 賃金管理

貨幣의 動機(money motive)는 대단히 복잡하며 生理的 欲求가 포함되고 있기 때문에 그 중요성은 좀처럼 확인되기가 어렵다.<sup>5)</sup> S. W. Gellerman에 의하면 貨幣의 가장 미묘하고 중요한 특질은 어떤 상징으로서의 힘에 있다는 것이다. 화폐의 가장 뚜렷한 상징적인 힘은 화폐의 市場價值이다. 화폐에게 가치를 부여하는 것은 화폐 그 자체가 아니라 화폐를 가지고 어떤 것을 살 수 있다고 하는 점이다. 그러나 화폐의 상징적인 힘은 市場價值에만 限定되는 것은 아니다. 화폐 그 自體에는 內面的인 意味가 없기 때문에 個人이 화폐를 가지고 充足하려고 하는 어떠한 欲求의 상징화도 可能하다. 바꾸어 말하면 화폐는 사람들이 중요하다고 생각하는 것에는 무엇이든지 意味를 부여할 수 있는 것이다.<sup>6)</sup> 이와 같이 貨幣의 報酬로서의 報償은 再論의 여지도 없이 企業과 構成員의 重要한 關心事가 되어 왔다. 또한 組織에서 構成員의 行爲와 成果에 대한 動機誘因(motivator)로서의 役割은 인정되나 그 비중과 구체적인 내용에 대해서는 다소의 미스테리와 不確實性을 지닌 것으로 評價되고 있다. 지난 반세기가 넘게 研究와 調査의 主題가 되어온 報償이 가지고 있는 重要性에 대한 見解는 變化되었지만<sup>7)</sup>, 특히 우리나라와 같이 賃金水準이 낮은 나라나 組織에서는 個人의 職務滿足과 生産性 向上에 있어서 貨幣的 報酬로서의 報償의 역할은 중요한 위치를 차지하고 있다고 볼 수 있다.

D. S. Beach는 「賃金管理란 從業員의 成果增大를 위한 動機賦與의 源泉」<sup>8)</sup>이라고 하여 效率的인 賃金管理가 從業員에게 動機를 賦與하고 나아가 勞動力을 誘因하는 誘因要素로서 作用하게 됨을 分析한 바 있다. 그런데 企業이 從業員에게 提供하는 誘因要素에는 賃金 등 財務的 誘因要素 뿐만 아니라 그 외에도 無形的, 非財務的 誘因要素도 있다. 이러한 職務誘因要素에 대하여 Wise와 Reticker는 다음과 같이 세 가지로 분류하고 있다.

- ① 財務的 誘因: 賃金, 賞與金, 利潤配分, 昇進, 年金, 有給休暇 등.
- ② 非財務的 誘因: 共通作業에의 참여, 勞動環境의 改善, 附加給付(fringe benefit) 등.
- ③ 消極的 誘因: 懲戒, 罰金, 解雇, 左遷, 減俸, 一時解雇 등.

5) 朴起東, 「組織行動論」, 博英社, 1983, p. 96.

6) Paul Hersy and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p. 41.

7) 成夏洋: 「動機要因으로서 報償의 重要性에 관한 考察」, 「論文集」第七輯, 강릉대학, 1984, p. 196.

8) Wise and Reticker, *The Modern Worker*, p. 343, 柳基鉉, 前揭書, p. 261에서 재인용.

따라서 賃金管理은 이상과 같은 다양한 誘因要素를 제공하는 全般經營管理의 일부로서 이에 배치되지 않고, 人事管理上的의 타기능과 相互有機的 關聯性을 維持하도록 이루어져야 할 것이다.

## 2. 初期의 動機理論

近代 經營學에 있어서 生産性 向上을 위한 勞動力管理에 관하여 가장 주목을 받은 것은 F. W. Taylor의 科學的管理法이라고 할 수 있다.

그 후 人間性回復과 從業員 態度에 관한 研究가 1920年代의 美國 Harvard 대학의 E. Mayo 교수팀에 의하여 Hawthorne 工場에서 시작되었다고 볼 수 있는데<sup>9)</sup> 이들에 대해 貨幣的 報償과 관련하여 간략하게 고찰하기로 하겠다.

### 가. Taylorism 과 報償

#### (1) 基本概要

科學的 管理法(scientific management)은 19세기말에서 20세기초에 美國의 機械技師協會(ASME)가 중심이 되어 일기 시작한 能率增進運動(efficiency movement)에 의하여 展開되었고, F. W. Taylor에 의해서 널리 알려지고 關心을 끌게 되었다. 科學的 管理란 당시에 흥미했던 주먹구구식(rule of thumb)管理 또는 漂流管理(drifting management)에 대응한 合理的 管理의 표현으로서, Taylor에 의해 勞動者의 組織的 怠業(systematic soldiering)이 비로소 止揚될 수 있게 되었다. Taylor에 의한 두 개의 主著인 「工場管理」(Shop Management)와 「科學的 管理의 原理」(Principles of Scientific Management)에서는 주로 組織的 怠業을 방지하기 위한 賃金支給 方法을 중심으로한 ‘科學的’(scientific)인 管理研究에 核心이 놓여져, ‘勞務者에게는 높은 賃金을, 그리고 資本家에게는 낮은 勞務費用’(high wage and low labor cost), 즉 ‘高賃金·低勞務費’라는 얼핏 모순된 요구를 能率增進에 의해서 해결하는 科學的 管理法이 結實되기에 이르렀다.<sup>10)</sup>

이러한 科學的 管理法의 基本的인 假定은 다음의 세 가지를 들 수 있다.<sup>11)</sup>

첫째, 組織의 問題들에 대하여 科學的인 分析方法을 適用함으로써 實務의 改善이 이루어진다는 것이다. 科學的 管理은 人間集團의 組織에 관한 모든 사항을 증래의 理論과 意見에 입각한 演繹的 接近方法 대신 事實에 基礎한 歸納的 接近方法으로 해결하고자 했다.

9) 梁龍柱: “動機賦與管理가 職務滿足에 미치는 影響”, 「사회개발 논총」제 3집, 중앙대학교 사회개발대학원, 1982, p. 206.

10) 韓義永, 「經營學原論」, 韓國放送通信大學 出版部, 1983, pp. 49~51.

11) H. G. Hicks and C. R. Gullett, *Organizations-Theory and Behavior*, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1975, p. 177, 成夏洋, 前掲論文, p. 198에서 재인용.

둘째, 作業者와 그의 作業에 관한 것으로, 特定の 作業者보다는 作業 그 자체에 一次的인 焦點을 두었다. 훌륭한 作業者란 創造的인 行爲를 하는 자가 아니고 命命을 잘 따르는 作業者로서 科學的 分析에 기초하여 주어진 職務를 어떻게 수행하느냐 하는 것이 중요하다.

셋째, 古典的 感覺(classical sense)에서 合理性을 追求한다. 즉, 각 作業者는 貨幣的 報償을 極大化하는데 흥미를 가지고 있는 經濟人(economic man)이라고 본 것이다. 組織을 合理的 生産의 道具로 보았기 때문에 組織內에 있어서 人間의 相互作用이나 모티베이션, 感情 등을 考慮하지 않았다.

## (2) 報償의 位置

앞에서 살펴 본 바와 같이 科學的 管理法에서는 人間을 金錢的 報償을 極大化하는데 關心을 갖는 經濟人으로 보았기 때문에 貨幣的 報償은 作業動機를 誘發시키는 要因으로서 가장 絶對的이고 強力한 것이었다. Taylor 역시 새로운 科學的 管理法이 勞動者들이 報償을 增大시켜 주는 것을 알면 그것을 받아들일 것이라고 생각하였다.<sup>12)</sup> 이러한 思考는 古典的 自由主義 經濟思想에서 가정했던 經濟的 人間을 그대로 踏襲한 것으로, 人間은 合理的으로 行動하며 자기의 利益을 增進시키는 것이므로 經濟的 報償이 勞動者의 行爲를 誘因하는 動機가 된다고 보았다.

실제로 Taylor 는 그의 現場經驗 속에서 당시에 流行했던 組織的 怠業을 줄이기 위해서는 科學的인 作業의 分析과 報償制度의 改善이 必要하다고 생각했다.

특히 報償制度에서 보면 당시에는 單純成果給制度(price rate system)에 의해서 賃금이 支給되고 있었는데 生産量이 增大되면 經營者들은 勞務費를 줄이기 위해 賃率切下를 공공연히 恣行했다. 이처럼 努力과 成果에 대하여 적절한 報償이 支給되지 않는 狀況에서 勞動者들은 자신들이 최선을 다해서 일을 한다면 결국 자신이나 동료가 解雇당할지도 모른다는 두려움을 가지고 있었다.<sup>13)</sup> 이러한 惡循環때문에 Taylor 는 獎勵賃金制度(incentive wage system)로서 差別的 成果給(differential piece rate system)을 提案하기에 이르렀다.

Taylor 는 勞動者의 作業能率을 上昇시키기 위해서는 '賃金에 의한 刺戟'이 필요하다고 보고 單純成果給보다 刺戟力이 강한 賃金形態를 주장했는데 이러한 방법은 報償의 支給에 期待와 罰을 동시에 適用하는 것이다. 그리하여 Taylor 는 일단 勞動者에게 가장 科學的으로 作業을 가르쳐 주고 報償과 生産高를 결부시켜 놓는다면 勞動者들로 하여금 時間과

12) D. C. Miller and W. H. Form, *Industrial Sociology*, 2nd ed., New York, Harper & Row, 1964, p. 651. 成夏祥, 前掲論文, p. 198에서 재인용.

13) Hicks and Gullett, op cit., p. 182, 成夏祥, 上掲論文, p. 198에서 재인용.

動作을 研究하는 技術者들이 計算한, 肉體的으로 最大限의 일을 하게 할 수 있다고 믿었다. 이 差別的 成果給은 현재의 刺戟賃金制의 원형이 된다고 할 수 있는데, 勞動強度를 너무 強化시킨다는 批判이 따른다.

이상과 같은 科學的 管理法에서의 Taylor의 報償 見解에 관해서는 두 가지 側面을 말할 수 있다. 그 하나는 勞動者의 士氣와 生産性を 決定하는데 주요한 動機가 經濟的 動機임에 틀림없다는 것이다. 報償의 重要性에 관해서는 時代와 人間의 思考에 따라서 變化하지만 현대와 같은 產業社會에서도 역시 그 重要性은 인정되고 있다. 또 하나는 報償의 重要性만을 강조했을 뿐 다른 動機要因, 즉 非公式組織이나 利害葛藤을 考慮하지 않았기 때문에 人間の 道具的 側面만을 보는 결과를 낳았고, 결국 전체 動機要因 중에서 報償의 重要性이 어느정도인가를 밝히기 어려웠다는 점이다.<sup>14)</sup>

## 나. Hawthorne 實驗과 報償

### (1) 基本概要

科學的 管理法에 대한 批判的 立場에서 대두된 것이 人間關係의 이론이다. 前者가 產業上의 人間을 經濟人(economic man)視 또는 機械視함으로써 생기게 되는 不合理點을 가진다면, 後者는 人間을 社會人(social man)으로 봄으로써 人間에 대한 적절한 모티베이션(motivating)을 試圖했다는 점이다.<sup>15)</sup> 물론 이 같은 理論은 Hawthorne Group의 Western Electric Co.의 Hawthorne Works에서 4차에 걸쳐 이루어진 實驗에 의해 성숙된 것이며, 組織에 있어서의 非公式集團(informal group)의 重要性和 하나의 幸福한 大家族(one big happy family)의 形成 및 그들 集團 成員間의 바람직한 感情(sentiments)이 組織의 運營에 있어서 무엇보다도 중요하다는데에 管理의 焦點이 놓여진다.

호오손 實驗은 照明實驗(illumination experiment; 1924.11~1927.4), 繼電器組立實驗(relay assembly test room; 1927.4~1929.6), 面接實驗(interviewing experiment; 1928.9~1930.9), Bank 配線觀察實驗(bank wiring observation room; 1931.11~1932.5)의 4차에 걸쳐 이루어 졌는데, 이러한 호오손실험에서 발견된 事實들을 요약해 보면 다음과 같다.

① 作業能率は 단지 賃金, 勞動時間 등의 勞動條件과 照明, 換氣, 분진 등의 作業環境으로서의 物的인 作業條件만이 아니라, 從業員이 자기의 職務, 동료, 상사 또는 會社全體 등에 대하여 갖는 태도나 감정에 의해서 크게 좌우된다.

14) 成夏序, 前掲論文, p. 199.

15) 金石會, 「企業行動 科學論」, 博英社, 1982, pp. 37~38.

② 作業, 勞動條件 등의 物的條件도 作業能率改善에 영향을 줄 수 있으나, 그것보다도 從業員들의 心理的 要素가 더 중요하다는 것이 實驗을 통해 나타났다.

③ 從業員의 態度나 感情을 좌우하는 요소로는 個人的·社會的 環境, 組織의 勢力關係, 소속하는 自生的 集團의 힘 등이 있다. 그리고 從業員의 歸屬意識의 重要性이라든가 人間의 相互作用에 의하여 自然發生的으로 形成되는 人間과 人間과의 關係, 즉 非公式組織의 重要性이 인식되었다.

이 호오손실험을 계기로 하여 여기에서 나온 概念과 技法들이 企業活動에 適用되고 人間關係論이라는 하나의 理論으로 그 의미가 擴大·發展되었으며 최근에 와서는 人間行動을 科學的·綜合的으로 研究하는 行動科學(Behavioral Science)의 方向으로 발전해 가고 있다.

## (2) 報償의 位置

호오손실험의 결과로 從來의 經濟的 人間의 假說은 否認되고, 人的資源의 管理에는 作業條件, 資金支給 등의 制度的 側面보다는 組織內에서 職場集團이라는 社會的 構造가 重視되었다. 이는 人間이 經濟的 誘因뿐만 아니라 多樣한 社會的·心理的 要因들에 의해서도 動機가 賦與된다는 것으로 科學的 管理論의 思考에 비해 動機要因의 數는 많아진 반면 金錢的 報償의 重要性은 減少되었다.

그런 理由로 人間關係論이 등장한 이후, 從業員에 대한 經濟的 刺戟制度에 대한 關心은 크게 후퇴하였다. 이러한 경향은 從業員의 經濟的 欲求를 不當하게 輕視하는 것이어서 人間關係論은 결국 從業員 動機賦與의 實踐體系와 理論體系의 양편에 盲點을 안게 되었다는 批判을 받는다. 동시에 이는 人間組織의 管理方針의 缺如를 隱蔽하는 단순한 슬로건이 될 우려가 있다는 것이다.<sup>16)</sup>

결국 人間關係論에서는 人間을 社會·心理的 存在로서 이해하고 動機賦與 要素로서 이러한 측면을 강조한 것은 중요한 發見이나 貨幣的 報償의 重要性에 관해서는 실제보다 輕視했음을 알 수 있다.

## 3. 動機賦與의 內容理論

內容理論은 行動에 영향을 미치는 要因들의 實體를 파악하려고 하기 때문에 이 要因들이 行動에 영향을 미치는 過程에 대해서는 별로 관심을 갖지 않는다. 그러므로 人間이 얻기를 원하는 報償을 充足시키고자하는 基本欲求 또는 가장 強力한 誘因刺戟들이 무엇인지를 究明하려고 한다. 內容理論들은 일반적인 범주내에서 이러한 내용들을 밝히려고 하는

16) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. p. 279, 成夏序, 前掲論文, p. 201에서 재인용.



것이다.<sup>17)</sup> 예컨대 昇進, 俸給, 職場安定, 認定 및 對人關係 등은 職務遂行에서 얻을 수 있는 成果要因들로서 內容理論에서 자주 거론되는 動機要因들이다. 內容理論은 Freud, McDougall, McClelland, Maslow, Alderfer, Skinner, Herzberg 등을 중심으로 하는 臨床心理學的이며 個人差 心理的 接近方法의 전통에서 크게 영향을 받았는데 여기서는 Maslow의 欲求段階理論과 Herzberg의 二要因理論에 대해 고찰하기로 한다.

## 가. Maslow 理論과 報償

### (1) 理論의 概要

欲求에 관한 研究들은 <表-4>에서 보는 바와 같이 多様な 內容으로 이루어지고 있으나, 가장 널리 논의된 動機理論이 A. H. Maslow의 理論이다.<sup>18)</sup>

<表-4> 欲求에 관한 研究內容

研究者	研究內容
W. I. Thomas	① 새로운 經驗 ② 安全 ③ 親密한 反應 ④ 承認
D. A. Prescott	① 生理的인 것 ② 社會的인 것 ③ 自我的인 것
R. W. Johnson	① 個人的權威 ② 他人으로부터의 認定 ③ 生存本能 ④ 安定感 ⑤ 集團本能
R. C. Challman	① 愛情 ② 所屬 ③ 社會的 承認 ④ 獨立 ⑤ 成就
W. L. Lenger	① 生理的인 것 ② 社會的인 것 ③ 自我的인 것
K. Davis	① 一次的(生理的)인 것 ② 二次的(精神的)인 것
H. C. Smith	① 生理的 ② 安定 ③ 社會的(所屬) ④ 自尊心(獨立自由) ⑤ 自己實現(精神的)

資料 : 宋秉軾, 前揭論文, p. 196.

Maslow에 의하면 人間의 내부에 잠재하고 있는 欲求是 무질서하게 되어 있는 것이 아니라 人間의 存在와 關聯된 相對的 重要性에 따라 몇 가지의 水準(level)으로 나누어지며 각 水準에 속하는 欲求是 하나의 階層的 體系를 形成하고 있다는 假定下에서 이루어진다 하고 있다.

그리고 다른 學者들은 水平線上的 欲求를 이야기하고 있으나 Maslow는 人間의 欲求에는 5段階의 階層的 構造를 가지고 段階的으로 充足된다고 하며, 개인의 어느 特定 時點에서의 行動은 그 사람이 가장 강한 欲求에 의해서 결정된다고 설명하고 있다. Maslow

17) 宋秉軾, 前揭論文, pp. 195~196.

18) 宋秉軾, 上揭論文, p. 196.

는 이러한 欲求들은 낮은 水準의 것과 높은 水準의 것으로 順序가 정해질 수 있으며 各 段階의 欲求가 滿足됨에 따라서 前段階의 欲求는 더 이상 動機賦與 役割을 遂行하지 못하고 다음 段階의 欲求가 強力한 動機賦與要因으로서 作用하게 된다고 假定하였다.<sup>19)</sup>

이러한 欲求는 ① 生理的 欲求(physiological needs), ② 安全과 安定的 欲求(safety and security needs), ③ 所屬感과 愛情의 欲求(belongingness and love needs), ④ 尊敬欲求(esteem needs), ⑤ 自我實現欲求(self-actualization needs)등으로 구분된다. 이 5 가지 欲求는 生理的 欲求에 가까운 欲求일수록 低次的 欲求이며 自我實現欲求에 가까운 欲求일수록 高次的 欲求로 理解된다.

## (2) 報償의 位置

Maslow의 欲求段階理論이 企業經營의 人間關係管理上에 적용됨에 있어 특히 유의해야 될 점으로는 다음과 같은 두 가지의 主要課題를 들 수 있다.<sup>20)</sup>

첫째, 生理的 欲求와 安全 및 安定的 欲求가 從業員의 基本的인 動機賦與에 주요한 道具가 된다는 사실이다. 이는 經濟的 欲求(economic needs)에 속하는 것으로서 適切な 收入의 保障을 요구하며 이를 위해서는 합리적인 資金管理의 필요성이 대두되고 있다.

둘째, 한 欲求가 어느 정도 충족되면 그 다음 다른 欲求가 또 등장하게 된다는 것이다. 즉 경제적 욕구인 資金에 대한 충족이 어느 정도 이루어지면 경제적 욕구의 위력은 없어지고 社會·心理的인 欲求가 강하게 부각된다. 그러므로 이 단계에 있어서는 動機賦與의 對策으로서 物質的인 刺戟보다는 좀 더 效率的인 精神的 刺戟이 요청된다.<sup>21)</sup>

經營者들은 從業員들이 자신의 潛在力을 충분히 개발시킬 수 있는 '적절한 품토'를 조성할 책임이 있다. 즉, 종업원들이 지니고 있는 중요한 欲求의 충족을 위해서 行動을 활성화시킬 수 있는 組織風土를 조성할 필요가 있는 것이다.<sup>22)</sup> 從業員이 최우선적으로 필요로 하는 강력한 欲求를 把握하고 이를 充足시킬 수 있는 管理戰略을 실현할 필요가 있다. 이러한 觀點은 報償의 경우에도 적용될 수 있다. 일반적으로 低次的 欲求는 個人이 얻을 수 있는 貨幣的 報償만 충분하면 쉽게 충족되어질 수 있다. 즉, 貨幣的 報償은 生理的 欲求 充足에 가장 강력하게 작용할 수 있으며, 이 欲求가 어느 정도 충족되면 安全의 欲求에도 影響력을 發揮할 수 있게 된다. 특히 貨幣的 報償은 安全이라는 면에서 職務條件들이 불가피하게 나뉘는 경우에 더욱 중요한 것이 된다. 그러나 이러한 貨幣的 報償도 그 水準과

19) A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50, pp. 370~396, 成夏祥, 前掲論文, p. 202에서 재인용.

20) 崔鍾泰(1985); 前掲書, pp. 343~344.

21) B. K. Scanlon, *Führungstechnik für Manager*, Verlag Moderne Industrie, München, 1969, s. 36, 崔鍾泰(1985); 前掲書, p. 344에서 재인용.

22) 韓德雄, 「組織行動의 動機理論」, 法文社, 1985, p. 209.

安定的 條件이 충족된다면 모티베이터(motivator)로서의 報償의 역할은 감소될 것이다.

실제에 있어서 적절한 소득은 生存의 先決條件이지만 貨幣的 報償은 自我實現欲求의 충족을 위한 모티베이터로서 작용할 수 있을 것 같지 않다. 대신 高水準의 欲求는 자신의 능력을 개발하기 위한 機會와 自律에 의하여 더욱 충족될 것으로 보인다. L. W. Porter 에 의하여 수행된 몇 조사는 조직에 있어서 欲求滿足 機會는 作業의 下位 스태프와 執行水準에서는 상당히 제한되어 있으며, 그 기회는 上位로 갈수록 증가되나 自我實現欲求는 組織의 모든 水準에서 가장 충족시키기 어려운 것으로 나타났다.<sup>23)</sup>

그러나 Malow 의 이론은 報償과 欲求에 관한 일반적인 동의는 얻을 수 있으나 모든 境遇에 적용되는 완전한 것은 아니다. 실제로 인간의 욕구는 무한하고 현대사회에 있어서 이러한 욕구는 貨幣的 手段에 의하여 충족되는 만큼 충분하고 넉넉한 報償에 대한 欲求는 역시 무한하고, 또한 自尊의 欲求도 貨幣的 報償에 의하여 充足될 수도 있기 때문이다.<sup>24)</sup>

## 나. Herzberg 理論과 報償

### (1) 理論의 概要

F. Herzberg 에 의해서 제안된 二要因理論(two factor theory ; dual factor theory)은 動機-衛生理論(motivation-hygiene factor theory)이라고도 불리운다. Herzberg 와 그의 동료들이 職務에 대한 태도를 중심으로 作業動機에 관한 그 당시까지의 研究結果를 정리한 논문이 1957년에 Herzberg 와 共同研究者들에 의하여 發表되었고, 이를 바탕으로 해서 1959년에 이 理論의 기초를 이루는 實證的 調查研究 結果가 발표되었다. 그 후의 부분적인 修正을 제외한다면 이 때 발표된 이론의 核心은 그 뒤에도 변화되지 않았다.<sup>25)</sup>

Herzberg 는 1957년의 研究結果를 토대로 1959년에 피츠버그 지방의 11개 產業에서 선정된 약 200명의 技術者와 會計士에 대해 포괄적인 면접을 실시하고 그 조사결과를 발표하였다. 그는 이들에게 職務를 수행해 나가면서 특별히 즐거웠던 시간이나 사건을 回想하게 하고 왜 그런 감정, 즉 滿足이나 不滿足을 느끼게 되었는가, 그리고 그 감정들이 그들의 成果나 個人關係에 어떠한 영향을 미쳤는가 하는 것을 조사하였다.

이 面接資料를 分析한 結果 Herzberg 는 인간에게는 서로가 독립된 두 종류의 欲求가 있고, 이들이 行動에 영향을 미치는 정도도 서로 다르다는 結論을 얻었다. 즉, 일에 대한 滿足·不滿足에는 각각 차원이 다른 두 개의 원인이 있다. 일에 불만을 품고 있는 인간은

23) L. W. Porter, *A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs*, *Journal of Applied Psychology*, 45, 1961, pp. 1~10. 成夏序, 前掲論文, p. 202에서 재인용.

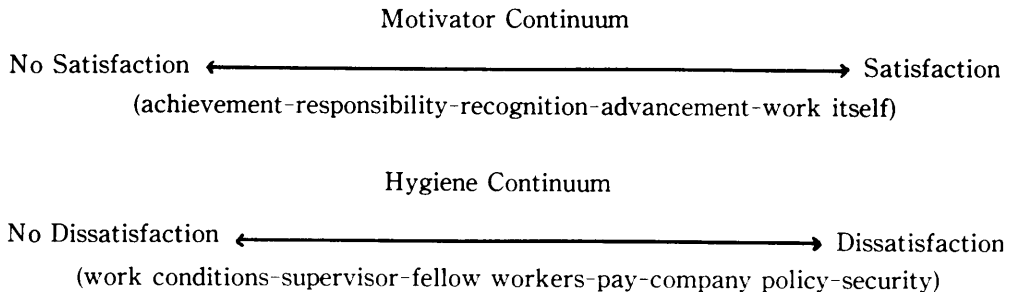
24) 姜正大, 前掲書, p. 4.

25) 韓德雄, 前掲書, p. 378.

환경에 관심을 가지고 있으나, 일에 만족하고 있는 인간은 職務 그 自體에 깊은 關心을 가지고 있다. 따라서 滿足要因은 일 그 自體에 관련되고 있지만 불만족요인은 環境條件에 관한 것이 많다.<sup>26)</sup> 여기에서 환경과 관련된 요인은 衛生要因(hygiene factor) 또는 不滿足要因(dissatisfier), 維持要因(maintenance factor)이라고 하며, 職務 그 自體와 關聯된 要因은 動機要因(motivator) 또는 滿足要因(satisfier)이라고 부른다. 從業員의 職務滿足에 대한 分析은 傳統의인 滿足·不滿足의 連續體보다는 오히려 分離된 두 連續體를 형성하게 되는데 不滿足으로 부터 不滿足이 없는 範圍까지의 첫번째의 連續體는 從業員이 제한된 영향을 받고 있는 環境要因들에 의해 영향을 받게 된다. 이러한 典型的인 ‘衛生要因’(hygienic factor)들로는 賃金, 對人關係, 監督, 會社의 政策과 管理, 作業條件, 地位, 安全 등을 들 수 있다.<sup>27)</sup>

Herzberg 는 이들 요인(衛生要因)들은 職務滿足을 向上시켜 주지는 못하고 오히려 이들 요인이 있거나 不充分할 때에는 不滿足을 일으키며 衛生要因의 充足(presence)은 단지 不滿足을 除去하는 데에만 도움이 될 수 있다고 지적하고 있다.

“動機賦與要因”(motivators)이라고 부르는 두번째 단계의 요인은 職務滿足이 없는 상태에서 職務滿足 상태로 유지하도록 해주는 것인데 이러한 動機賦與要因으로는 일 그 自體, 認定, 達成, 成長可能性, 昇進(advancement) 등을 들 수 있다. 이들 衛生要因, 動機賦與要因의 두 連續體는 <圖-6>에서 묘사되고 있다.<sup>28)</sup>



<圖-6> Motivator-hygiene theory.

資料 : E. B. Flippo, *Personnel Management*, 6th ed., McGraw-Hill International Book Company, 1984, p. 382.

Herzberg 의 이론은 職務上的 滿足의 先行條件으로서 제공되기 위해 衛生要因을 요구

26) 鄭守永(1982) : 前掲書, pp. 85~86.

27) E. B. Flippo, Ibid, p. 382.

28) E. B. Flippo, Ibid, p. 382.

하지는 않을 것이라는 것이다.

動機賦與要因과 衛生要因 모두가 잘 해결될 때 만족은 더욱 높아지게 될 것이라는 점에서는 널리 합의가 되고 있다. Herzberg 는 성공적인 경영관리에 있어서 衛生要因의 중요성을 반드시 덜 강조하는 것은 아니다. 그는 “좋은”(good) 환경에 好意를 보인다. 그의 理論의 기본적인 영향은 動機賦與의 근원으로서 일 그 自體(職務)에 經營層의 注意를 돌리는 것이다. 그것은 흥미있게, 도전적으로, 그리고 생활에 중요한 어떤 일을 행함으로써 自我를 실현하려는 중요한 人間欲求에 두는 것이다.<sup>29)</sup>

Herzberg 의 二要因理論은 理論적으로 많은 인기를 끌고 또 많은 實務者들에 의해 폭넓게 받아들여지고 있지만, 한편 여러 研究者들로부터 공격의 표적이 되기도 한다. 二要因理論에 대한 攻防은 ‘허즈버그論爭’( Herzberg Controversy)이라고 불릴 정도로 치열한데 가장 論爭거리가 되는 것은 報酬가 종업원들에게 특별히 중요한 것이 아니라는 주장이다. 수많은 研究者들이 二要因理論의 結論 및 研究方法에 회의를 품고서 이 理論이 주장하는 바들을 다양하고 보다 體系적인 방법을 적용하여 檢證하였다.

이러한 研究結果들에 대해 검토해 본 결과, 報酬는 二要因理論에서 주장하는 것보다는 훨씬 더 종업원에게 중요하다는 사실이 밝혀졌다. 종업원들이 職務의 다른 側面과 비교하여 報酬에 부여한 중요성을 살펴본 결과 그들은 報酬에 상대적으로 높은 順位를 부과하였던 것이다.<sup>30)</sup> 報酬의 平均順位는 세 번째에 가까웠으며, 전체 연구들의 27%를 차지하는 연구에서는 報酬가 職務의 諸側面 중에서 가장 높은 중요성을 갖는 것으로 나타났는데 報酬의 重要性和 序列은 제 1 위에서 제 9 위까지로 나타나 실질적인 分散(variance)이 존재한다는 사실도 알 수 있다.<sup>31)</sup>

二要因理論에 대한 비판으로는 세 가지를 들 수 있다.

첫째, 어떤 要因을 전적으로 不滿足에만 작용하는, 혹은 滿足에만 작용하는 요인으로 구분할 수 없다는 것이다. 실제 조사결과 賃金과 같은 일정한 要因이 어떤 표본조사에서는 만족을 낳기도 하고 또 어떤 표본에서는 불만을 야기하기도 한다. 또 滿足·不滿足要因의 分類方法에도 문제가 있는데 사람들은 자기 통제하에 있는 요소에 대해서는 자연히 즐거운 경험을 말할 가능성이 있는 반면에 自己統制를 벗어나는 職務環境의 要素에 대해서는 기분 나쁜 경험을 말할 가능성이 높다는 것이다.

둘째, 二要因理論이 個人차를 전혀 무시하고 있다는 점이다. 이 이론은 개별 從業員들의 作業環境에 대한 반응이 기본적으로 유사할 것이라는 가정을 하고 있다. 현실적으로

29) E. B. Flippo, op. cit., p. 383.

30) 金宗才, 「組織行爲論」, 博英社, 1985, p. 284.

31) E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw Hill Book Co., 1971, p. 39. 金宗才, 上掲書, pp. 284~285에서 재인용.

우리 주위를 돌아볼 때 물론 動機要因이 포함된 職務에 의해 모티베이트될 수 있는 사람이 있는 반면 金錢이나 職務의 安定에 의해 똑같이 모티베이트될 수 있는 사람도 분명히 존재한다. 특히 우리나라와 같이 賃金水準과 職務體系가 安定되어 있지 못한 경우에는 더욱 그러하다. 따라서 職務內容要因에 의해 從業員들을 모티베이트시키려는 努力은 부분적으로만 성공을 거둘 위험이 있다는 점에서 實務適用에 주의를 기울여야 한다.

세째, 二要因理論이 범하고 있는 論理的 誤謬로써 滿足과 모티베이션을 같은 것으로 다루고 있다는 것이다. 즉, 만족한 勤勞者가 반드시 열심히 일하고 成果를 올리리라는 보장은 없다.<sup>32)</sup> 二要因理論이 우리나라 組織體에 얼마나 잘 적용될 수 있는지에 대하여도 적지 않은 의문이 提起될 수 있다. 특히 賃金과 地位 그리고 人間關係에 있어서 이들 要因이 우리나라에서도 과연 衛生要因으로만 作用할 것인가 의심스럽다. 우리나라 사람들의 일반적인 欲求水準과 文化的 特性을 고려할 때 우리나라 組織體에서는 이들 要因이 動機要因의 性格을 지니고 있을 가능성이 많을 것으로 추측된다.

그러나 이러한 여러 가지의 批判과 問題點들이 지적되고 있으나 Herzberg의 二要因理論이 組織行動研究와 經營行動開發에 실질적 공헌을 하고 있는 것은 否認할 수 없는 사실이다.<sup>33)</sup>

## (2) 報償의 位置

Herzberg 理論을 報償이라는 관점에서 볼 때 그의 理論이 어느 정도나 報償의 중요성을 언급했는지 판단하는 것은 그리 쉽지 않다. 즉 그의 이론은 모티베이션과 報償에 관한 現狀價値를 충족시키기 위한 試圖라기 보다는 士氣와 政策的 이슈에 더 많은 관심을 기울인 것으로 보인다.<sup>34)</sup>

Herzberg 에 의하면 從業員을 적극적으로 모티베이트시켜 成果와 職務滿足을 높이기 위해서는 직무에서 滿足要因 내지 動機要因이 충족되어야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 실제적으로 직무 그 자체가 成就感과 認定感, 責任, 發展 및 成長에 대한 기회를 제공하게끔 再構成되어야 한다는 것이다. 이는 단순히 직무의 수를 늘리는(enlarge) 것과 구별되어 그러한 要因이 포함되게끔 직무를 '기름지게 만드는'(enrich) 것이다.<sup>35)</sup> 그래서 그는 작업을 통한 인간의 열망을 해결하고 정비하기 위해서 職務充實化(job enrichment)를 追求했다.<sup>36)</sup>

32) 慎伯根, 前掲書, pp. 234~235.

33) 李學鍾, 「組織行動」, 世經社, 1986, pp. 121~122.

34) 成夏序, 前掲論文, p. 204.

35) 慎伯根, 上掲書, p. 258.

36) F. Herzberg, *One more time ; How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, January-February, 1968, pp. 120~121.

Herzberg의 理論에서 金錢的 報償은 經濟的 缺乏을 피하기 위해서 필요한 것으로 職務態度에 영향을 미치는 요인으로 볼 때에는 職務滿足要因이 아니고 職務不滿足要因으로서 더욱 潛在力을 지니고 있다.

그러나 報償에 관한 Herzberg의 理論은 다음과 같은 몇 가지 觀點에서 檢討가 필요하다.<sup>37)</sup>

첫째, 그의 理論的 主張이 옳다고 하더라도 金錢的 報償의 기초적 중요성이 무시되어서는 안된다는 것이다. 모든 職務契約(job contract)에서는 公正하고 受容可能한 水準에서의 報償問題가 중요한 이슈로 다루어지며, 실제로 모든 動機는 衛生要因의 不在속에서는 發生하지 않는다. 사람들은 衛生要因이 動機要因의 充足機會를 構築하기 위한 기초라고 생각하고 있으며 이에 대한 意味를 附與하고 있다.

둘째, Herzberg에 의한 演繹의 基本的 前題는 統計學的 증거에 의하여 엄격히 지지된 것은 아니다. 즉, 그의 研究는 資料蒐集 및 研究節次에 方法論的인 문제가 있다는 것이 지적되고 있다.<sup>38)</sup> 그러므로 滿足要因과 不滿足要因으로 구분한 그의 結論에 따른 報償의 相對的 重要性은 再考의 餘地가 있다.

셋째, Herzberg가 滿足要因을 강조하면서 不滿足要因의 重要性을 無視한 것은 결코 아니지만, 不滿足要因중에서 특히 報償, 地位 및 對人關係 등의 중요성을 적절히 다루지 못했다는 批判을 받는다. 이들 要因들이 動機와 깊이 關聯된다는 여러 研究結果가 있다.<sup>39)</sup>

그런데 D. W. Belcher는 Herzberg 理論과 關聯하여 다음과 같은 結論을 내리고 있다.<sup>40)</sup> 金錢的 報償은 職務態度(job attitudes)에 대해서 두 가지 相異한 役割을 함으로써 영향을 미친다. 그 첫째는 報償이 지나치게 낮거나 報償管理 그 自體에 있어서 不公正(inequity)이 있을 때 그것은 絕對的인 不滿足要因(dissatisfier)이 된다. 둘째, 金錢的 報償이 월등한 成就(outstanding performance)에 대한 認定으로서 주어질 때 다시 말해서 貨幣的 報償이 成就와 그것에 대한 認定의 強化(reinforcement)手段으로써 사용될 때 滿足要因(satisfier)이 된다는 것이다.

#### 4. 動機賦與의 過程理論

37) 成夏萍, 前揭論文, pp. 204~205.

38) R. J. House and L. A. Wigdor, *Herzbergs Dual-factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism*, *Personnel Psychology*, 50, 1967, pp. 280~285, 成夏萍, 上揭論文, p. 205에서 재인용.

39) 韓德雄, 前揭書, p. 429.

40) D. W. Belcher, *Ominous Trends in Wage and Salary Administration*, *Personnel* 41, No. 5(Sept-Oct. 1964), pp. 42~50, 成夏萍, 上揭論文, p. 205에서 재인용.

欲求是 어떻게 생기며 어떠한 心理的 過程을 거쳐 사람들의 行動을 일정 방향으로 이끌어 가는지 하는 動機賦與의 過程理論에 최초의 體系的인 틀을 구축한 것은 C. L. Hull 이라고 말해지고 있는데<sup>41)</sup>, 이 過程理論은 선택 가능한 여러 활동들 중에서 특정 行動을 선택하려고 노력하고 그 활동을 계속하게 하는 持久力 등의 決定過程에 관하여 일반화된 설명을 한다. 즉 誘引, 刺戟, 動因, 強化, 期待 등의 概念的 變因들을 정리한 후에 중요한 變因들이 어떻게 相互作用하여 動機나 職務遂行과 같은 特定한 從屬變因들에 영향을 미치는지를 규명하려고 하는 것이다.<sup>42)</sup>

過程理論은 Thorndike, Hull, Spence, Tolman, Atkinson, Adams, Korman, Vroom, Porter, Lawler, Luthans, Keritner, Weiner, Locke, Bandura, Deci 등을 중심으로 하여 주로 實驗的 傳統을 강조하는 學者들이 큰 영향을 미쳤는데 이중에서 Vroom 및 Porter 와 Lawler 의 期待理論과 Adams 의 公正性理論에 대해 報償과 관련지어 고찰하기로 하겠다.

#### 가. Vroom 의 期待理論과 報償

##### (1) 理論의 概要

모티베이션의 期待理論(expectancy theory)은 手段性理論(instrumentality theory) 혹은 期待/誘意性理論(expectancy/valence theory)이라고도 불리는 것으로써, K. Lewin 과 E. Tolman 등에 의해 그 개념이 제시된 것이다. 그들은 人間行爲의 本能理論을 거부하고 個人을 思考와 理性을 지닌 존재로서 현재와 미래의 行爲에 대해 意識的인 選擇을 한다고 가정하였다. 따라서 한 개인의 어떤 행위에 대한 모티베이션의 정도는 행위가 가져다 주는 결과의 魅力程度(誘意性)와 行爲를 통해 結果를 얻어낼 수 있는 可能性(期待)이라는 두 가지 要因에 의해 결정된다고 보았다.

期待理論이 作業狀況에 처음 체계적으로 도입된 것은 V. H. Vroom 에 의해서인데 그에 의하면 모티베이션이란 여러 自發的인 行爲들 가운데서 사람들의 선택을 지배하는 過程으로 정의되어 진다.<sup>43)</sup> 즉, 여러 行爲代案이 있을 경우 어떤 個人의 行爲는 각 行爲代案이 가지는 힘(모티베이션)이 가장 큰 쪽으로 이루어 진다는 것이다.

이러한 選擇을 위해서는 각 行爲代案에 대한 모티베이션 程度가 먼저 계산되어야 하며 이러한 계산에도 여러 變數가 作用되는데 그러한 變數들로는 1 차 및 2 次水準結果(first

41) 西田耕三外, 「組織の行動科學」, 有斐閣, 1981, p. 41.

42) J. P. Compbell and R. D. Pritchard, *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, 1976, pp. 68~69. 宋秉軾(1986); 前掲論文, p. 204에서 재인용.

43) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, New York, John Willey & Sons, Inc., 1964, 慎伯根, 前掲書, p. 240에서 재인용.



and second level outcomes), 手段性(instrumentality), 期待(expectancy), 힘(force), 能力(ability) 등이 있다.<sup>44)</sup>

Vroom은 이들 諸概念들의 相互關聯性을 다음의 세 原理로 파악함으로써 個人的 動機 過程을 설명하고 있다.<sup>45)</sup>

$$P = f(M \times A)$$

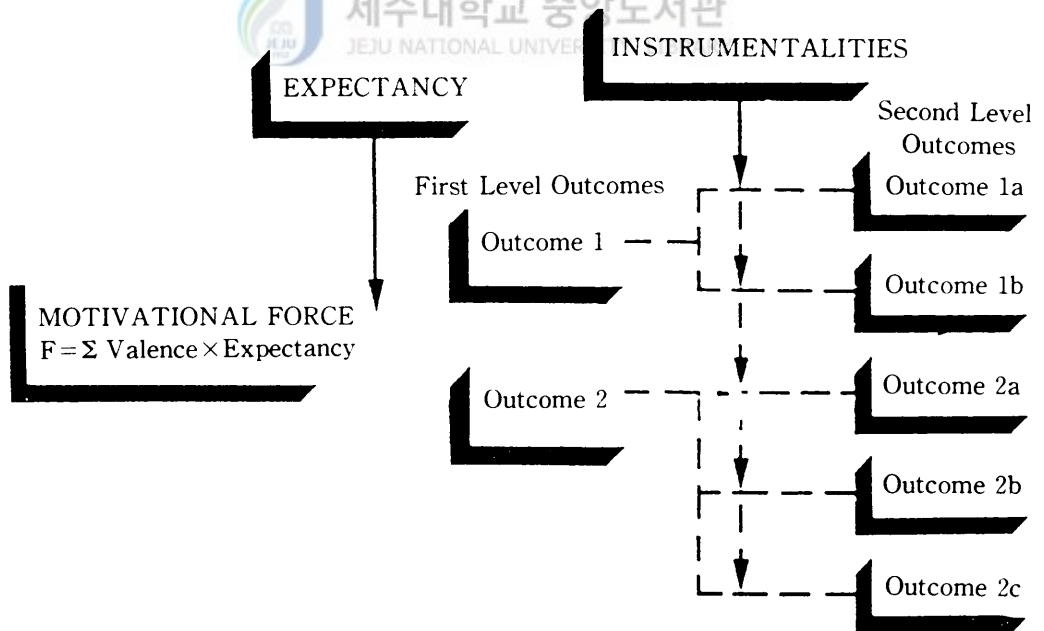
이 公式은 成果(P)라는 것이 動機(M)과 能力(A)의 곱의 함수라는 것을 意味한다.

$$M = f(V_j \times E)$$

이 公式은 Vroom의 期待理論의 主要骨子로서 한 行爲에 대한 動機는 1次水準 結果에 대한 誘意性( $V_j$ )과 一定 行爲가 특정 1次水準結果를 가져오리라고 믿는 期待(E)의 곱의 함수라는 것을 意味한다. 이로부터 한 結果가 높은 正의 誘意性을 갖고 있다 하더라도 만일 어떤 行動에 그 結果가 따라 나오리라는 期待가 없다면 그 行動에 대한 힘이 發生하지 않으리라는 結論을 내릴 수 있다.

$$V_j = f(V_k \times I)$$

1次水準結果의 誘意性은 모든 2次水準結果의 誘意性(報償의 誘意性;  $V_k$ )과 1次水準의 結果가 2次水準의 結果에 대해 가지는 手段性의 곱의 함수이다.



<圖-7> The Vroom expectancy, or VIE, theory of work motivation.

資料 : F. Luthans, *Organizational Behavior* 4th ed., McGraw-Hill Book Company, 1985, p. 205.

44) 1次水準 結果—일 自體와 관련된 職務成果, 生産性, 勞動移動 등,

2次水準 結果—1次水準 結果가 가져올 事象(報償)으로서 돈, 昇進, 감독자의 支持, 集團受容 등.

45) 慎伯根, 前揭書, pp. 241~243.

<圖-7>은 Vroom의 모델을 간략하게 요약해 주고 있다. 이 모델은 誘意性(valence), 手段性(instrumentality)과 期待(expectancy)라는 概念들로 이루어져 있는데 이 이론의 基本的인 假定은 '代替的인 行動過程중에서 個人에 의해 이루어지는 특정한 행동 대안의 選擇은 行爲와 함께 동시에 발생하는 心理的인 사건들(psychological events)과 반드시 關聯을 가지고 一定한 法則에 따라서 일어난다'는 것이다.<sup>46)</sup>

이상에서 살펴 본 Vroom의 모델은 經營者가 從業員의 動機를 分析하는 데에는 도움을 주고 있지만 실질적인 動機問題를 해결하는 데에는 많은 어려움이 뒤따르고 있다.<sup>47)</sup>

## (2) 報償의 位置

Vroom의 모델은 作業動機에 있어 個人的 差異를 반영하는 認知變數의 과정을 묘사한다는 점에서 內容理論과 구별된다. 이는 內容이 무엇이든가 個人的 差異가 무엇이든 것을 기술하려고 하지는 않으나 모든 사람은 誘意性, 手段性, 期待의 고유한 결합을 가진다고 본다. 따라서 Vroom 모델은 動機의 概念的 決定因子와 그들이 연결되는 과정을 제시해 주고 있다. 이는 Maslow나 Herzberg, Alderfer의 모델들처럼 무엇이 組織成員을 動機화시키는가를 별도로 설명하려고는 않는다.<sup>48)</sup>

그렇지만 비록 Vroom의 모델이 組織에서의 個人을 動機화시키는 技法들에 대하여 직접적으로 많은 기여를 했다고는 할 수 없으나 예를 들면 個人과 組織의 目標간의 관계를 명확히 했다는 점 등과 같이 組織行爲論을 이해하는데에 기여를 했다고 할 수 있다.<sup>49)</sup>

그런데 Vroom의 期待理論에서는 誘意性和 手段性, 誘意性和 期待간에는 곱셈의 관계를 이루고 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 즉, 組織에서 높은 成果에 대해 아무리 큰 報償이 주어진다고 해도 충분한 시간과 자원이 없다면(期待가 낮다면), 動機의 數値는 적게 된다. 그리고 報償을 크게 하더라도 과거 경험상 이 조직에서는 성과에 대한 報償이 제대로 안 이루어지는 것을 알고 있다면(手段성에 대한 知覺이 낮다면), 動機는 적어지는 것이다.<sup>50)</sup>

이러한 Vroom의 期待理論이 계속 修正·發展되어 經營者들에게 動機理論은 期待나 誘意性和 같은 變數에 의해 결정될 뿐만 아니라 퍼스널리티나 能力과 같은 個人的 特性이나 經營者들도 부분적으로 영향을 미칠 수 있는 作業狀況이 追加的 變數들, 즉 過去經驗,

46) F. Luthans, *Organizational Behavior*, 4th ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1985, p. 205.

47) 朴運盛, 前揭書, p. 382.

48) 趙元英: "動機理論과 組織과의 關聯성에 관한 연구(II)", 「同大論叢」第16輯, 同德女子大學, 1986, pp. 184~185.

49) F. Luthans, *Ibid.*, p. 188.

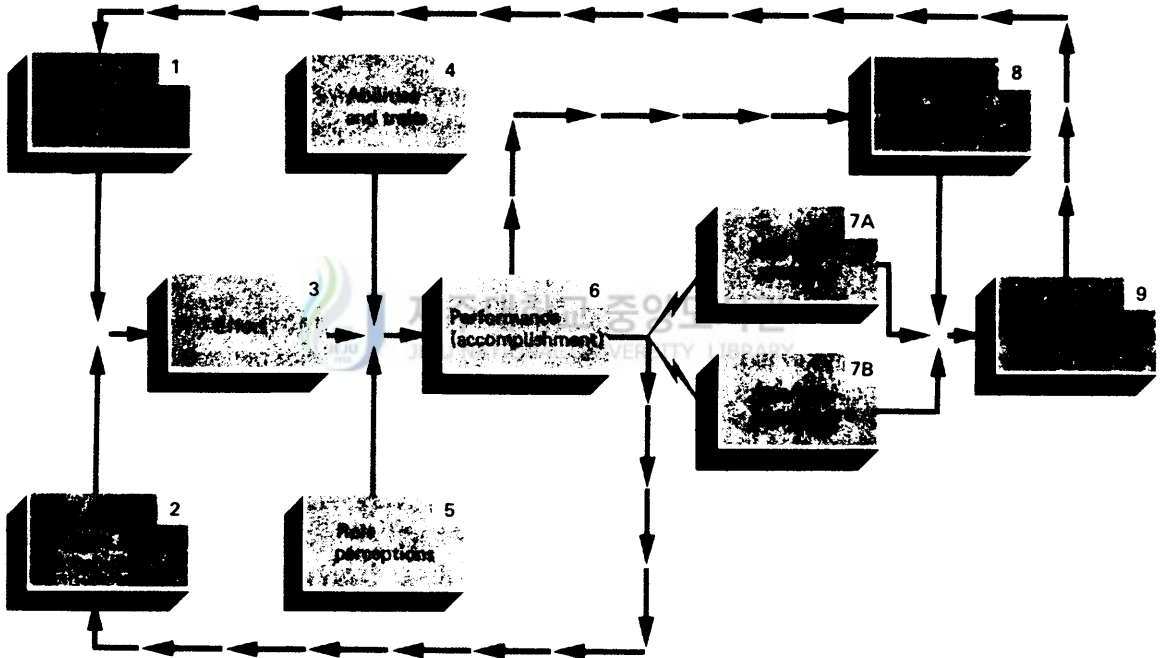
50) 慎佑根, 前揭書, p. 243.

役割知覺, 報償體系들에 의해서도 영향을 받을 수 있다는 것을 알려주고 있다.<sup>51)</sup>

## 나. Porter 와 Lawler 의 理論과 報償

### (1) 理論의 概要

L. W. Porter 와 E. E. Lawler 는 Vroom 의 期待理論을 基礎로 하여 여기에 몇 개의 作業關係變數들을 첨가하여 포괄적인 motivation 모형을 모색하고 있다. 두 가지의 모형은 <圖-8>과 같다.<sup>52)</sup>



<圖-8> The Porter-Lawler Motivation Model

資料 : F. Luthans, op. cit., p. 210

<圖-8>의 모형에 포함된 각각의 變數에 대해서 간단히 살펴보면<sup>53)</sup>,

① 報償의 價値(value of reward) ; 하나의 成果가 지니는 매력도 혹은 바람직한 程度를 뜻하는데 이는 誘因價를 나타낸다.

51) 柳文壽, 李康玉 ; "職務 motivation 到한 期待理論", 「經營研究」 83-1, 朝鮮大學校 經營研究所, 1983, p. 157.

52) 慎伯根, 前揭書, pp. 243~244.

53) 韓德雄, 前揭書, pp. 568~569.

② 努力→報償의 確率에 대한 知覺(effort-reward probability) ; 努力水準에 따라서 이에 알맞게 報償이 差別的으로 주어지는지에 대한 知覺을 말한다. 이 要因은 努力→遂行의 確率을 나타내는 期待와 遂行→報償간의 確率을 나타내는 道具性이라는 두 가지 측면으로 나누어 진다.

③ 努力(effort) ; 한 課題를 遂行하는데 들인 에너지로서 힘과 같다.

④ 能力과 特性(abilities and traits) ; 個人이 長期的으로 지니는 特性.

⑤ 役割知覺(role perception) ; 職務를 效果的으로 遂行하는데 필요하다고 생각하는 努力類型에 대한 知覺.

⑥ 成果(performance) ; 職務를 構成하고 있는 課業에 대한 個人의 成就.

⑦ 報償(rewards) ; 自己自身の 생각에 의해서거나 다른 사람들의 行動으로 부터 얻게 된 바람직한 狀態로서 內在的 및 外在的 報償을 포함한다.

⑧ 公正한 報償에의 知覺(perceived equitable rewards) ; 個人이 보기에 他人과 비교해서 公正하다고 생각하는 報償의 量.

⑨ 滿足(satisfaction) ; 자신이 받는 報償이 知覺된 公正性 水準에 부합되거나 초과된 정도. 知覺된 公正性 水準에 미치지 못하는 過少支給의 경우 不滿足이 發生한다.

Porter 와 Lawler 의 模型에서 報償의 價値(value of reward)는 Vroom 理論의 誘意性과 같은 概念이고 努力 對 報償의 確率에 대한 知覺(perceived effort→reward probability)은 Vroom 理論의 期待와 手段性 概念을 합한 것이다. 報償의 價値와 努力→報償간의 確率에 대한 知覺의 곱이 努力(즉, 모티베이션)을 구성한다는 것은 期待理論의 基本的 줄거리를 그대로 따른다고 볼 수 있다. Porter 와 Lawler 理論의 特徵은 그 다음 부터라고 할 수 있다.

만일 從業員이 직무수행에 필요한 能力과 特性(abilities and traits)을 지니지 못하거나 자신의 役割에 대한 精確한 理解(role perception)가 부족하다면 노력은 成果를 낳지 못한다. 그리고 成果에 대해서는 內在的 및 外在的 報償이 따르게 되는데 만일 報償에 대해 公正性을 느끼지 못한다면 만족을 얻게 되지 못한다. Porter 와 Lawler 模型에는 두 개의 피드백과정이 있다. 그 하나는 滿足이 報償의 價値에 연결되는 것이다. 즉, 滿足을 얻는 것이 缺乏欲求의 경우라면 報償의 價値는 下落할 것이고 成長欲求처럼 自己強化的인 경우에는 價値를 더해 줄 것이다. 또 成果에 따라 報償이 제대로 주어졌는가에 대한 經驗은 차후의 努力 對 報償의 確率에 대한 知覺에 영향을 미치게 된다.<sup>54)</sup>

Lawler 는 보다 최근에 發表된 論文을 통하여 모티베이션을 다음과 같이 표현하고 있

---

54) 橫山根, 前掲書, pp. 244~245.

다.<sup>55)</sup>

$$M = \Sigma \{ (E \rightarrow P) \} \times \Sigma \{ (P \rightarrow O) \times V \}$$

이는 個人의 職務遂行에 관한 動機란 그 方式으로 職務를 수행하려는 시도가 성공할 확률에 대한 期待(E→P)와, 일정한 水準의 職務遂行이 어떤 결과(報償)를 가져올 것이라는 期待(P→O)라는 두 가지 期待와 職務遂行에 따라서 얻게 될 報償이 지니는 魅力水準(V)의 세 要因을 곱한 값에 의해서 결정된다는 것이다.

## (2) 報償의 位置

期待理論(expectancy theory)은 오늘날 폭넓게 인정되고 있는 모티베이션 이론으로서 報償의 管理的 측면에서 그 유용성이 크다. 이 이론에 의하면 個人에 대한 모티베이션은 ① 報償에 대해서 느끼는 魅力의 強度, ② 규정된 成果를 달성했을 경우 보상을 받을 것이라는 期待의 強度, 그리고 ③ 努力을 하면 규정된 成果를 달성할 수 있을 것이라는 가능성의 정도라고 하는 세 가지 요인에 의해서 결정되어 진다.<sup>56)</sup>

먼저 報償에 대한 魅力은 欲求水準에 차이가 있기 때문에 사람에 따라 다르다. 예를 들면 어떤 사람은 權力에 대한 欲求가 강하기 때문에 賃金引上보다는 昇進에 더 큰 매력울 느끼는 반면, 어떤 사람은 昇進보다는 賃金引上에 더 큰 매력울 느끼기도 한다. 따라서 종업원들의 欲求水準을 파악하여 報償을 실시하는 것이 모티베이션에 큰 영향을 미친다.

또한 어떤 成果를 달성하면 어떤 報償을 받을 것이라는 期待의 強度가 모티베이션에 영향을 미친다. 즉, 종업원들이 어느 정도의 成果를 달성하면 어느 정도의 報償을 받을 것이라는 期待感이 높을 때 모티베이션 효과는 크게 된다. 따라서 報償制度는 종업원이 이해할 수 있도록 설계되어야 하며 또한 報償은 달성가능한 成果와 연결되어야 한다.

이 期待理論은 인센티브제도와 캐피터리어(Cafeteria)식 복리후생제도 등의 理論的 背景이 되고 있다.

Belcher에 의하면 期待理論은 다음과 같은 조건들이 존재해야 좋은 成果가 나올 수 있다고 假定하고 있다.<sup>57)</sup>

- ① 從業員들은 조직이 提供하는 報償을 원하고 있어야 한다.
- ② 從業員들은 좋은 成果가 실제로 더욱 나은 報償을 가져온다는 것을 믿고 있어야 한다.

55) E. E. Lawler III, *Motivation ; in Work Organizations*, Monterey, Calif., Brooks/cole, 1973, p. 52. 成夏暉, 前掲論文, p. 213에서 재인용.

56) E. E. Lawler III, *Pay and Organization Development*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1981, pp. 18~20, 慎伯根, 「人事管理」, 經文社, 1986, pp. 371~372에서 재인용.

57) D. W. Belcher, *Compensation Administration*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, p. 59.

- ③ 從業員들은 그들의 成果는 그들의 努力을 반영한다는 것을 믿고 있어야 한다.
- ④ 從業員들은 부정적인 결과보다는 좋은 成果로부터 오는 보다 긍정적인 結果들을 알고 있어야 한다.
- ⑤ 從業員들은 모든 가능한 行爲들 중에서 좋은 成果를 가장 매력적인 것으로서 인식해야 한다.

그런데 報償과 관련하여 期待理論을 지지해 주는 많은 연구가 있었다. 예로써 職務滿足에 관한 여러 心理學的 研究들은 사람들이 조직이 제공하는 다양한 報償들을 중요하게 여기고 있다는 것을 보여 주었다. Belcher와 Atchison은 從業員들이 놀라울 정도로 報償을 重要視하고 있다는 것을 보여 주었다.<sup>58)</sup> 또한 Lawler는 從業員들에 대한 報償의 重要性에 관한 包括的 檢討를 遂行한 바가 있는데, 職務安定, 興味있는 職務, 會社管理類型, 個人的 職務意識, 發展의 機會와 같은 要素들과 비교하여 報償(pay)의 相對的 重要性을 強調한 49個의 研究結果에서 리스트의 上位로부터 평균 세번째에 해당하는 것을 발견하였다.<sup>59)</sup>

貨幣的 報償은 個人에게 多樣한 重要性을 가지고 있으나, 그 重要性에는 個人的 差異가 있다. 組織의 報償政策도 그 構成員이 考慮하는 相對的인 重要性에 따라서 달라질 수도 있다. 特定集團을 對象으로 報償의 重要性에 관해서 調査한 研究가 많은데, 예를 들면 報償은 女子보다 男子에게 더욱 重要한 것이 되나<sup>60)</sup>, 知識水準이나 年齡集團에 基礎한 差異는 없었다. 또한 小都市나 農村으로부터 온 自己確信이 낮고 높은 神經過敏性을 가진 사람은 報償의 價値를 높게 評價하는 것으로 보아 個人的 特性和 家族的 背景도 報償의 重要性에 영향을 미치는 것으로 보인다.

또한 報償은 적게 받는 사람들에게 더욱 重要한 것이지만, 역시 高所得 從業員에게도 많은 報償은 意味가 있는 것으로 나타나 所得水準과 報償의 魅力사이에는 큰 상관관계가 없는 것으로 보인다.<sup>61)</sup> 그러나 組織階層이 높을수록 報償의 重要性이 減少되고, 熟練勞動者들은 未熟練勞動者들에 비하여, 精神勞動者들은 肉體勞動者들에 비하여 報償의 重要性이 낮고, 管理者들은 勞動者들 보다 報償의 重要性을 낮게 評價한다는 結果도 있다.<sup>62)</sup>

58) 成夏庠, 前揭論文, pp. 214~216.

59) E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness, A Psychological View*, New York, McGraw-Hill, 1971, pp. 40~42. 成夏庠, 上揭論文, p. 214에서 재인용.

60) R. Centers and D. E. Bugental, *Intrinsic and Extrinsic Job Motivation among Different Segments of the Working Population*, *Journal of Applied Psychology*, June, 1966, pp. 193~197, 成夏庠, 上揭論文, p. 215에서 재인용.

61) E. E. Lawler III and L. W. Porter, *Perceptions Regarding Management Compensations*, *Industrial Relations*, October, 1963, pp. 41~49, 成夏庠, 上揭論文, p. 215에서 재인용.

62) R. Centers and D. E. Bugental, op. cit., pp. 193~197, 成夏庠, 上揭論文, p. 215에서 재인용.

이러한 내용들을 요약하면 報償은 모든 從業員 및 組織構成員들에게 重要하고 意味있는 것이기는 하되 그 強度는 組織的 水準, 또는 技能의 種類 등에 따라서 個人的 差異가 나타날 수 있다는 것을 알 수 있다.

많은 研究에서 보면 不幸하게도 많은 組織에서 報償과 成果間의 關係가 없다거나 또는 否定的 關係가 있다고 보고되기도 한다. 그러나 이 關係에 대한 肯定的 指標로서 모든 管理者들이 報償은 成果에 基礎해서 提供되어야 한다는 信念을 가지고 있다는 점이다.<sup>63)</sup>

組織의 報償計劃은 從業員의 成果—報償關係의 信念에 많은 영향을 미칠 수 있다. 즉 個人的 인센티브計劃은 客觀的 標準에 의해서 支給되어야 強力한 信賴가 構築될 수 있으며 따라서 成果給이 主觀的 判斷에 의해서 增加된다는 것 등은 명료성이 약하다.

期待理論에서 보면 管理者가 바라는 遂行량과 構成員들이 바라는 成果를 連結시켜야 한다. 管理者가 바라는 水準으로 構成員들의 成果가 나타나게 되면 이 遂行行動에 報償을 주되, 構成員이 希望하는 成果들과 直接的이고 理解하기 쉽게 連結시켜 주어야 한다. 構成員들이 昇進, 俸給, 稱讚등의 外的 報償에 價値를 附與하는 경우라면, 이들을 適切히 使用할 수 있는 報償體系를 確立해야 한다. 또한 이러한 職務成果—報償間의 期待確率が 높다고 知覺시키려면 報償過程이 適用되고 있다는 確實한 證據를 보여 주어야 할 必要가 있다. 이러한 경우는 그 關係가 公開的으로 進行될 때 그 效果가 크다 할 것이다.

期待理論에 따르면 報償知覺에는 個人差가 있기 때문에 構成員을 動機化시키기 위해서는 원칙적으로 각 構成員에게 서로 다른 方法의 報償을 使用할 必要가 있다. 그런데 이때에는 報償의 公正性原則이 遵守되어야 한다. 이러한 期待理論의 主張은 公正性理論의 主張과 一致하는 것이다. 公正性原則에 맞는 報償이란 絶對的 水準이라는 意味의 同等報償을 意味하는 것이 아니라 個人的 業績이나 努力水準에 따라서 이에 對應하는 水準의 報償을 받는다는 것을 意味한다.<sup>64)</sup>

## 다. Adams의 理論과 報償

### (1) 理論의 概要

우리가 소위 構成員 動機化理論(membership motivation theory)이라고 부르는 것을 心理學者들에 의하여 公正性理論(equity theory)이라고 불리우는데 이는 다음과 같은 두 가지 흐름을 收斂한 것이다.<sup>65)</sup> 그 하나의 흐름은 영국에서의 Eliotte Jaques의 研究이고 또 하나는 美國에서 J. S. Adams와 다른 學者들에 의해서 遂行된 研究이다.

63) E. E. Lawley III, *The Multitrait-Multirator Approach to Measuring Managerial Job Performance*, Journal of Applied Psychology(October, 1967), pp. 369~381. 成夏萍, 前掲論文, p. 216에서 재인용.

64) 成夏萍, 上掲論文, p. 216.

65) D. W. Belcher, op. cit., p. 52.

公正한 報償에 대한 Jaques의 理論에 의하면 個人은 자신의 能力, 作業水準, 報償의 適切性에 대한 直觀的인(intuitive) 知識을 가지고 있으며, 그들의 能力이 作業에 適切히 活用되고 그들의 報償과 作業水準이 調和될 때 그들은 心理的인 均衡(psychological equilibrium)을 이룰 수 있게 된다는 것이다. 그러나 報償이 그들의 作業水準에 의해서 正當化되어지는 것보다 적거나 많게 되면 個人은 不公正性(inequity)을 知覺하고 그것에 대해 反應한다는 것이다. 公正性理論의 다른 하나의 흐름은 美國의 行動科學者들에 의해서 여러 研究들에 基礎를 두고 있다.<sup>66)</sup> L. Festinger의 社會比較過程(social comparison processes)과 認知不調和(cognitive dissonance)의 理論과 G. C. Hormans의 分配公正性理論(theory of distributive justice)들을 基礎로 하여 J. S. Adams는 個人은 그들의 投入(inputs) 또는 寄與度(contributions)와 結果(outputs) 또는 報償(rewards)간의 比率과 他人의 投入과 結果간의 비율을 비교함에 의해 公正性與否를 決定하고, 만일 비교 결과 不公正性이 知覺된다면 이를 시정하기 위한 行爲와 態度가 나타난다고 假定하고 있다.

個人은 나름대로 생각하는 投入 對 產出의 비율이 있다. 投入이란 個人이 交換關係에 寄與하는 것을, 結果란 그로부터 얻어내는 것을 말한다. 投入과 結果의 상세한 예를 보면 <表-5>와 같다.<sup>67)</sup>

<表-5> 投入과 產出의 例

投 入		產 出	
教 育	經 歷	給料·附加給付	職務에 따른 副收入
經 驗	社 會 的 地 位	內的인 報償	열등한 作業條件
訓 練	職務에 대한 努力	年功에 따른 혜택	단조로운
技 能	個 人 的 容 貌	職務의 地位	不確實性
年 齡	健 康	地位의 象徴	기타 不滿足要因

資料：慎伯根, 前掲書, p. 248.

個人은 이 비율을 타인의 그것과 비교하는 屬性을 지니고 있다. 만일 이 비율이 일치한다면 그는 公正性을 느끼게 된다. 어떤 個人의 投入을  $I_p$ , 結果를  $O_p$ 라 하고 다른 사람의 그것을 각각  $I_o$ ,  $O_o$ 라고 할 때 公正性이 知覺되는 條件은  $\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$ 의 경우이다. ①  $\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o}$ 의 경우나 ②  $\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}$ 의 경우에는 不公正性이 발생하게 된다. 結果를 給與에만 고정한다면 ①의 경우는 過少報償(underpayment)의 상황이다. 즉 經歷이나 努力이 비슷함에도 相對的으로 적은 報償 밖에 받지 못하고 있다고 느끼는 것이다. ②의 경우는 過多報償

66) D. W. Belcher, op. cit., pp. 53~54.

67) 慎伯根, 前掲書, pp. 247~249.



(overpayment)의 狀況이다. 즉 他人의 努力이나 經歷에 비해 많은 報償을 받고 있다고 느끼는 경우이다. 公正性理論에서는 過多報償이든 過少報償이든 不公正性을 知覺하게 만든다는 것이다. 個人들이 不公正性을 知覺하게 되면 대개 부족한 報償에 따른 不滿이나 過소한 報償에 따른 負擔感이나 不安感이 나타나게 된다. 이러한 緊張感은 不公正性의 程度에 따라 달라지며, 不公正性을 減少시키는 방향으로 動機가 작용하게 된다. 이때 不公正性을 減少시키기 위해 投入의 變更, 結果의 變更, 自己自身の 投入이나 結果의 歪曲, 職場移動, 他人의 投入이나 結果의 歪曲, 比較對象의 變更 등의 方案들이 利用된다.

## (2) 報償의 位置

지금까지의 研究에서 公正性理論은 많은 結果要因 중에서도 金錢的인 結果를 意圖적으로 強調한 것은 아니지만, 個人의 寄與度에 대해서 個人이 받게 되는 結果로서는 貨幣的 報償이 가장 분명하고 測定이 容易하기 때문에 자주 사용되었다.<sup>68)</sup>

公正性理論의 立場에서 본다면 貨幣的 報償을 통해서 衡平關係를 研究했기 때문에 이 理論의 制限點이 많이 노출되어 이 理論이 활발하게 適用되지 않게 된 이유가 되기도 했다.<sup>69)</sup>

公正性理論으로부터 報償에 대한 反應을 豫言하는데는 크게 구분해서 두 가지 不公正條件이 있을 수 있다. 즉 過少報償(underpayment)과 過多報償(overpayment)이 그것이다. 여기에서 過少報償이란 他人과 비교해서 報償을 덜 받게 된 경우이며 過多報償이란 그 반대의 경우이다. 그런데 여기에서 말하는 過少報償이나 過多報償이란 他人과 비교한 報償의 絕對的인 크기를 나타내는 것이 아니라 報償의 相對的인 水準을 나타내는 것이다.

또한 報償을 주는 方法은 時間給(hourly pay)와 刺戟給(incentives)의 두 가지가 있을 수 있다. 여기에서 時間給이란 遂行한 作業量에 關係없이 一定한 時間마다 固定된 報償을 提供하는 方法을 말하며 刺戟給이란 一定한 時間동안에 完成한 수행량에 따라서 報償을 주는 方法을 말한다. 이상의 報償 不公正條件과 報償支給方法에 따라 다음 <表-6>과 같은 結論을 얻을 수 있다.

이러한 公正性理論의 내용과 行爲의 豫測은 여러 研究結果를 통해서 입증된 바가 있다 <表-7 參照>. 물론 이 結果들이 반드시 公正性理論에 의해서만 解釋이 가능한 것도 아니며 公正性理論을 構成하는 몇 가지 概念에 대한 명료성의 問題가 있기는 하지만 公正性理論을 經營에 適用할 수 있다는 것을 示唆해 주는 것이라고 할 수 있다.

68) 成夏庠, 前掲論文, pp. 208~210.

69) R. T. Mowday, *Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations*, in R. M. Steers, and L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 1979, pp. 124~146. 成夏庠, 前掲論文, p. 208에서 재인용.

〈表-6〉 報償의 不公正條件과 報償支給方法에 따라서 豫測되는 行爲의 變化

不公正條件 支給方法	過少報償	過多報償
時 間 給	가장 값싸다고 生覺되는 製 品에 依存하여 그 質과 生産 量을 同時에 減少시키거나 그중 하나만을 惡化시킨다.	더욱 效果的으로 不均衡을 減少시키기 爲해서 더욱 製 品の 質을 높이고 生産量을 增加시키거나 아니면 그중 하나만을 改善한다.
刺 戟 給	더욱 많은 量을 生産하거나 낮은 水準의 製品을 만든다.	製品의 質은 더욱 높이고 生 產量은 감소시킨다.

資料 : Campbell, J. P and Pritchard, R. D., "Motivation theory in Industrial and Organizational Psychology.", In Dunnette, M. D(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, 1976, p. 109. 成夏祥, 前掲論文, p. 209에서 재인용.

報償에 관한 公正性理論의 結果는〈表-7〉에서 볼 수 있는 것과 같이 報償支給水準과 報償形態에 대하여 適用할 수 있다. 그러나 理論의 結果는 그대로 우리의 經營實踐에 適用할 수 있는 것은 아니고 投入要因과 成果要因이 우리의 韓國의 思想과 文化的 背景 속에서 어떻게 理解되고 있는가와 公正性規範의 受容問題를 우선 檢討해 보아야 할 것이다.

또한 모티베이션 戰略의 한 要素로서 報償은 動機管理의 가장 強力한 도구중의 하나이다. 따라서 報償시스템의 運用에는 公正性の 原理가 適用되고 있는가를 檢討해야 할 것이며, 同時에 公正性原理는 金錢的 報償 및 人事考課, 昇進, 配置, 移動과 關聯된 人事哲學 및 報償政策의 戰略的 思考의 基礎가 되어야 한다고 할 수 있다.

〈表-7〉 報償의 過少 및 過多支給에 관한 代表的 研究結果

연구자	형평조건	형평조작방법	수행과제	존속변인	연구결과
Adams (1963)	과다지급 시 간급 및 능 률급	자격 평가	면 접	생 산 성 작업의 질	시간급-과다지급의 피험 자가 많은 양을 생산 능력급-과다지급의 피험 자가 공평지급자에 비해 질 은 좋되 양은 적게 생산
Adams & Rosenbaum (1962)	과다지급 시 간급 및 능 률급	자격 평가	면 접	생 산 성	시간급-과다지급: 양의 증가 능력급-과다지급: 양의 감소
Andrews (1967)	과다지급 및 과소지급 능 률급	작업환경 및 여건 이전의 임금경험	면 접 자료점 검	생 산 성 작업의 질	과다지급; 질이 높음 과소지급; 많은 양과 낮은 질

연구자	형평조건	형평조작방법	수행과제	존속법인	연구결과
Friedman & Goodman (1967)	과다지급 시 간급	자격평가면	집	생산성	자격평가방법이 생산성에 영향없음. 지각된 자격수준이 낮다고 평가된 자가 자격이 높다고 평가된 자보다 생산량이 떨어짐.
Lawler, Koplin, Young & Fadem (1968)	과다지급 능률급	능력평가면	집	생산성 작업의 질	과다지급을 받는 자가 처음에는 좋은 질의 생산품을 적게 만들다가, 후에는 자격지각과 생산성이 높아짐. 돈의 욕구가 두 집단에서 생산성과 관련됨.
Valenzi & Andrews (1971)	과다지급 및 과소지급 시 간급	작업환경여건	사무적작업	생산성 작업의 질	조건 간에 유의한 차이없음. 과소지급을 받은 자 중에서 27%는 중단, 다른 조건에서는 중단자가 없음.

資料 : Mowday, 1979, op. cit.,에서 임의 선정. 成夏祥, 前掲論文, p. 210에서 재인용.

## 5. 動機賦與의 實際技法 — 貨幣的 報償 —

앞에서 貨幣的 報償과 關聯된 動機賦與의 理論들에 대해 살펴 보았다. 이러한 理論들의 基礎위에서 組織에서 從業員들을 모티베이트시키기 위해 실제로 사용하는 기법으로는 貨幣的 報償, 職務再設計, 目標設定, 組織行爲修正 등이 널리 이용되고 있다.<sup>70)</sup> 그런데 目標設定이나 參與의 機會를 부여하는데에 너무 집착한 나머지 대부분의 사람들이 일하고 있는 주된 이유가 金錢이라는 것을 잊어버리기가 쉽다. 그러나 成果를 토대로 한 賃金引上, 成果에 따른 상여금(bonus) 및 기타의 賃金인센티브(pay incentives) 등의 配分은 從業員들을 動機賦與시키는 데에 중요하다. 動機賦與에 대한 技法들과 그러한 動機賦與 技法들이 從業員들의 生産성에 미치는 영향을 評價하고 있는 80가지 研究들에 대한 概觀에 의하면 ‘動機賦與 要因으로서의 金錢(money as a motivator)’을 매우 중요시 한다는 것을 알 수 있다. 動機賦與를 위해 目標設定技法를 사용한 결과 평균 16%의 生産性的 增加가 있었고, 職務를 보다 흥미있고 도전적이 되도록 하기 위한 職務再設計에 대한 努力의 結果(efforts to redesign jobs)는 8~16%의 生産性 증가를 가져왔다. 그리고 意思決定過程에 從業員들을 參與시키는 方法은 1% 미만의 生産性 증가가 있었는데 반면 貨幣的인 인

70) 慎侑根, 前掲書, p. 251.

센티브(monetary incentives)는 평균 30%의 生産性 증가의 結果를 나타내고 있었다.<sup>71)</sup>

또한 日本 勞働省에 의해 이루어진 「勤勞者生活意識調査」(1971年)에 의하면 日本의 대부분의 勞働者들(48%의 勞働者)이 充分한 收入을 원하고 있었고, 보람있는 일은 27%를 차지하여 收入에 비하면 아주 낮은 比率로 나타났다. 그리고 勞働大臣官房統計情報部編 「日本の 勞働觀」(1974年)에 의하면 賃金에 만족하는 勞働者는 29%인데 비해 不滿인자는 66%로 나타났다. 일의 內容에 대해서는 만족이 55%, 불만이 36%였다. 이러한 調査에 의하면 日本의 勞働者는 賃金에 대한 欲求가 아직 充分히 充足되지 않고 있으며 이것을 요구하는 勞働者는 많지만 일의 內容에는 만족하는 勞働者가 비교적 많은 비중을 차지하고 있음을 뜻한다. 따라서 日本의 勞働者의 경우 賃金은 아직도 중요한 動機賦與要因으로서의 位置를 잃지 않고 있다고 볼 수 있는데,<sup>72)</sup> 이하에서 貨幣的 報償의 重要性에 대해서 考察해 보고자 한다.

#### 가. 動機賦與要因으로서의 貨幣

企業組織에서 從業員들을 모티베이트시키기 위해 널리 사용되는 技法은 貨幣的 報償(monetary rewards)인데, 動機賦與要因으로서의 貨幣의 重要性은 時代에 따라 浮沈을 겪어왔다. Taylor의 科學的 管理法에서는 유일한 動機賦與의 手段으로서 獨步的 位置를 누렸는가 하면, 人間關係論에 와서는 그 위치가 크게 格下되었다. 최근에는 組織行爲論의 發達과 함께 이의 重要性이 다시 각광을 받고 있다.<sup>73)</sup>

貨幣는 Maslow의 下位欲求들을 充足하는데도 의미가 있지만 物質的인 면만이 아닌 여러 側面의 性格을 갖는다. 즉 貨幣는 經濟的인 意味에서의 交換手段이나 價值貯藏手段만이 아니라 地位를 상징하는 것으로서, 또는 個人이 원하는 것을 얻기 위한 手段으로서의 役割을 하기도 한다. 權力, 名譽, 自立(自己尊敬欲求)을 얻을 수도 있으며 自己改善을 위한 여러 가지 方法(自我實現欲求)으로 貨幣를 쓸 수도 있다. 따라서 貨幣가 훌륭한 動機賦與의 要因이라는 데에는 異論의 여지가 없는 것이다.<sup>74)</sup>

F. Herzberg의 二要因理論에 따르면 貨幣는 不滿足要因으로서 衛生要因의 役割을 하는 것으로 간주되고 있지만, 우리는 이것이 동시에 滿足要因, 즉 動機賦與要因의 役割도 하고 있음을 알 수 있다.<sup>75)</sup> 賃金の 引上이 성공적으로 職務를 遂行한 結果에 의한 것으로 認識될 때, 또 賃金引上이 昇進과 結付되어 있을 때, 貨幣는 動機賦與要因으로 作用한다.

71) 二村敏子 責任編集, 「組織の中の人間行動」, 有斐閣, 1982, pp. 192~193.

72) 二村敏子 責任編集, 上掲書, p. 193.

73) 慎侑根, 前掲書, p. 251.

74) 慎侑根, 「組織論」, 茶山出版社, 1984, p. 376.

75) 慎侑根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986, pp. 252~253.

또한 貨金の 增加가 個人의 責任增加와 關係가 있을 때, 이것은 強力한 動機賦與要因이 될 수 있다.

Belcher는 Herzberg의 理論을 검토한 결과 다음과 같은 결론을 내리고 있다.<sup>76)</sup> 貨幣的 報償은 職務態度에 대해서 두 가지의 相異한 역할을 함으로써 영향을 미친다. 그 첫째는 報償이 지나치게 낮거나 報償管理制度 그 자체에 있어서 不公正이 있을 때 그것은 絶對的인 不滿足要因이 된다. 둘째는 貨幣的 報償이 월등한 成果에 대한 認定으로 주어질 때, 다시 말해서 成就와 그것에 대한 認定의 強化手段으로서 사용될 때 그것은 滿足要因이 된다는 것이다.

그런데 貨幣의 重要性은 絶對的 意味에서 보다 相對的인 意味에서 考慮되어야 한다는 주장이 많다. 만일 나와 비슷한 能力을 가지고 있으면서 같은 종류의 일을 하는 다른 사람이 나보다 더 많은 報酬를 받는다면 참기 어려울 것이다. J. S. Adams는 個人들은 그들이 貢獻한 것에 대하여 公正한 報償을 要求한다고 하고 있다. Lawler는 秘密支給政策이 從業員의 貨金에 대한 不滿을 야기시키며 職務能率의 不良要因이 되기도 한다고 설명한 바 있다.<sup>77)</sup> 따라서 다른 從業員들과 비교하여 자신들이 얼마나 자기의 業務를 效率的으로 遂行하는가를 알 수 있도록 結果를 認識시킬 수 있는 管理制度를 導入하고 그것에 基礎한 公正한 報償이 附與될 수 있도록 될 때 報償을 媒介로 한 모티베이션은 效率的이 될 것이다.<sup>78)</sup>

그러나 動機賦與要因으로서 貨幣의 實際的인 영향력을 파악하는 것은 매우 어려운 일이다. 왜냐하면 W. F. Whyte의 말처럼 인간은 태어나면서부터 돈을 追求하는 것이 아니라 그것을 추구하도록 學習이 되는 側面이 있기 때문이다.<sup>79)</sup> 人間이 貨幣에 대한 態度와 이를 보다 많이 얻고자 하는 欲望은 地域과 個人에 따라 다르게 나타난다. 예컨대 美國과 같이 資本主義가 발달한 나라에서는 돈에 대한 비교적 定着된 態度가 形成되어 있는 반면, 우리나라의 경우에는 돈에 대한 態度가 다분히 二重的이다. 즉 한편으로는 돈에 대한 熱望, 돈에 대한 價値의 評價가 크게 이루어지는 반면, 또 한편으로는 돈은 지저분한 것이기 때문에 정상적인 人間關係에서 돈은 뒷전으로 돌려져야 한다는 態度가 混在해 있다. 이렇듯 돈에 대한 우리의 態度는 여러 要因에 의해 學習된 것이므로 어떤 사람에게서는 貨幣가 絶對的인 動機賦與의 要因이 되는 반면 어떤 사람에게서는 전혀 그렇지 않을 수도 있

76) 金範圍：“從業員의 「모티베이션」에 관한 考察”，「논문집」第11輯，濟州大學，1979，pp. 514~515.

77) E. E. Lawler, *Managerial Perceptions of Compensation*, Paper Read at Midwestern Psychological Asso. Convention, Chicago, April, 1965, p. 8. 金範圍，上揭論文，p. 515에서 재인용.

78) 金範圍，上揭論文，p. 515.

79) W. F. Whyte, *Money and Motivation ; An Analysis of Incentives in Industry*, Harper & Row, New York, 1955, 橫伯根，「組織行爲論」，茶山出版社，1986，p. 252에서 재인용.

는 것이다.<sup>80)</sup>

R. C. Hackman은 이러한 점에 착안하여 그가 내세운 人間欲求의 多次元的 概念에서 個人에 따라 差別的인 動機賦與가 필요하다는 주장을 하고 있다. 즉, 經濟的, 物質的 富와 같은 目的達成手段에만 關心을 쏟는 사람을 '道具主義者'(instrumentalists), 혹은 '衛生要因追求者'(hygiene seekers)라고 命名하고, 이런 사람에게는 時間制 成果給이 가장 확실한 動機賦與手段이라고 말하고 있다.<sup>81)</sup>

이상에서 살펴본 貨幣에 관한 理論이나 주장들 이 외에도 광목할만한 研究들이 많이 있는데 이들을 종합해 보면 대체로 다음과 같은 結論을 얻을 수 있다.<sup>82)</sup>

- ① 貨幣는 個人行爲를 報償하고 修正시키는 機制이다.
  - ② 貨幣는 下位欲求에 속하지만 本質的으로 모든 欲求體系와 關聯된다.
  - ③ 貨幣는 行爲의 誘因으로서 象徴的인 것으로 理解하는 것이 중요하다.
  - ④ 貨幣는 한 個人의 全體的인 學習過程의 歷史에서 여러 가지 目標, 價値와 結付된 것으로 취급해야 한다.
  - ⑤ 貨幣는 不安과 緊張을 피하도록 제공되어야 한다.
  - ⑥ 貨幣의 報償에 있어서 不公正한 待遇를 받았다거나 經濟的으로 脫取되었다는 감정을 제거하여야 한다.
  - ⑦ 適當한 賃金水準의 維持는 企業의 社會的 責任에 속하지만, 貨幣 그 自體는 흔히 生産性 上昇과 직결되지 않는다.
  - ⑧ 貨幣的 報償은 기본적으로 成果나 有效性의 結果에 依存하여 이루어져야 한다.
- 그런데 賃金에 대한 從業員의 態度는 社會的 環境條件이나 그가 가진 價値觀에 의해서 달라질 수 있지만 賃금이 從業員의 作業에 대한 態度決定에 있어서 중요한 役割을 한다는 점에 대해서는 異論이 없을 것이다.

#### 나. 貨幣的 報償의 效果的인 管理

企業經營에 있어서 中心的인 위치를 차지하고 있는 貨幣的 報償體系를 經營者들은 어떻게 하면 보다 效果的으로 管理할 수 있을 것인가? 動機賦與理論에서 나온 研究結果들을 종합해 볼 때 크게 두 가지 原理를 발견할 수 있다. 하나는 報償을 從業員의 欲求에 부합시켜야 한다는 것, 즉 從業員이 바라는 것으로 報償을 주어야 한다는 것이고, 다른 하나는 成果와 報償을 適合하게 하여야 한다는 것이다. 일단 報償이라는 것이 그 意味上 대부

80) 慎伯根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986, p. 253.

81) R. C. Hackman, *The Motivated Working Adult*, American Management Association, New York, 1969, 慎伯根, 上揭書, p. 253에서 재인용.

82) 金範國, 前揭論文, p. 515.

분의 사람들에게 중심적인 것이 될 수 있는 것이라면, 문제는 組織에서의 報償과 職務成果의 結合關係를 어떻게 維持하느냐 하는 것이다.<sup>83)</sup> 이와 關聯하여 다음과 같은 指針이 經營者들에게 주어질 수 있다.

### (1) 成果適合한 報償體系의 確立

報償體系가 動機賦與의 效果를 喪失하는 것은 이것들이 成果와 연결되지 못하기 때문이다. 따라서 經營者는 強化理論이나 期待理論(reinforcement theory and expectancy theory)과 같이 報償을 成果에 關聯시킬 필요가 있다. 成果이외의 다른 要因에 대해 報償한다는 것은 그러한 다른 要因을 強化할 뿐이다. 賃金引上이나 昇進과 같은 중요한 報償들은 從業員들의 구체적인 目標達成 程度에 따라 配分되어야 한다. 이와 같은 類關的 報償效果(the impact of the reward contingency)를 一致성있게 極大化시키기 위해서 經營者들은 報償의 可視性(visibility)을 증대시킬 수 있는 방안을 모색해야 한다. 從業員 각자의 報償을 공개적으로 의사소통시킴으로서 賃金を 둘러싸고 있는 秘密성을 제거하거나 成果에 대한 상여금(bonus)를 公표하는 것, 그리고 從業員 個人別 年間賃金引上을 매월 조금씩 나누어 지급하는 것 보다는 一時拂로 지급하는 것 등은 報償을 보다 可視的으로 만들고 잠재적으로 더욱 動機賦與할 수 있는 조치들의 예라 할 수 있다.<sup>84)</sup>

우리나라에서는 상여금(bonus)이 흔히 成果에 關聯되지 않고 組織에 몸을 담고 있다는 理由만으로 주어질 때가 많다. 刺戟給(incentive pay)이나 能力給은 報償과 成果를 關聯시킨 給與方法이라 할 수 있다.

### (2) 報償의 個別化

從業員들은 서로 相異한 欲求를 가지고 있기 때문에 報償이 어떤 사람에게 強化要因으로 作用했다고 해서 다른 사람에게 까지 強化要因으로 作用시킬 수는 없는 것이다. 그러므로 經營者들은 이러한 個人差異에 대한 知識을 活用함으로써 그들이 統制하고 있는 報償을 個別化 해야 한다. 經營者가 配分할 수 있는 明確한 報償들로는 賃金, 昇進, 自律性, 그리고 組織의 目標設定과 意思決定 過程에 參與할 수 있는 機會 등이 있다.<sup>85)</sup>

### (3) 報償體系에 있어서의 公正性の 維持

報償을 成果에 부합시킨다는 말 속에는 報償의 量이 課業複雜性, 勞動力利用 可能性, 해당 職種의 일반적인 賃金水準, 責任의 量 등의 要素에 相應하여야 한다는 意味가 포함

83) 慎伯根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986, p. 254.

84) Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, p. 42.

85) S. P. Robbins, *Ibid.*, p. 42.

되어 있다. 이러한 諸要素에 상응되지 못할 때 報償을 받는 사람들은 公正性을 느끼지 못하게 되고 그 結果로 모티베이션수준은 하락하게 된다. 그러므로 經營者는 從業員의 成果를 판단할 객관적인 成果基準이 없을 때일수록 이 不公正性이 誘發되지 않도록 조심하여야 한다.

#### (4) 成果—報償의 結束關係에 대한 弘報

報償이 실제로 成果와 연결되었는가의 여부는 문제가 되지 않는다. 成果와 報償의 結束關係(contingency)가 從業員들에게 弘報가 되고 과연 그러한 관계가 있다는 생각이 그들에게 들지 않는다면 報償體系는 從業員 모티베이션에 큰 영향을 미칠 수 없다.<sup>86)</sup>

#### 다. 成果—報償의 合致와 能力給制

能力給(merit pay) 혹은 成果給(pay for performance)은 經營者들에 의해 가장 많이 사용되는 貨幣的 報償의 動機賦與手段이다. 이는 또한 動機賦與 理論에서 강조되는 바의 成果와 가장 긴밀하게 연결이 되는 給與制度라 할 수 있다.

그러나 이 制度가 잘 운영되지 못하면 모티베이션을 촉진시켜 주는 데 미흡하게 된다. 能力給制가 모티베이션과 관련이 낮게 되는 이유는 能力給 자체에 있다기보다는 다음과 같은 시행상의 문제점들이 많기 때문이다.<sup>87)</sup>

(1) 賃금이 職務成果와 관련되어 知覺되지 않는다. 어떤 연구에 따르면 관리자들이 賃金體系에 대하여 가장 큰 불만을 갖게 되는 것은 成果와 賃金の 非關聯性 때문이라고 한다. 즉, 관리자의 賃金水準과 成果水準간에 相關關係는 거의 없는 것으로 知覺한다는 것이다.

(2) 從業員들이 人事考課에 오류가 있는 것으로 생각한다. 從業員들은 人事考課制度 그 自體의 목적은 좋은 것이라고 생각할 수 있지만, 그들에 대한 상급자들의 評價態度에 불만을 나타낸다. 考課制度는 객관적인 評價·測定을 그 기본으로 하는데 아무래도 主觀性이 개입될 여지가 많다는 것이다.

(3) 能力評價 및 이에 기초한 賃금이 비밀사항으로 되어있다. 能力給은 能力評價가 정확히 이루어지고 이에 기초한 賃金引上에 대한 설명이 충분할 때만이 제대로 받아들여져서 본래의 動機賦與效果를 얻을 수가 있다. 經營者는 作業에 대한 노력이 정확하게 평가되고 동시에 賃金에 대해서도 개방적인 분위기가 이루어지도록 해야 한다.

86) 慎侑根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986, pp. 254~255.

87) W. C. Hammer and D. W. Organ, *Organizational Behavior ; An Applied Psychological Approach*, Dallas, Texas, Business Publications, Inc., 1978, p. 259. 慎侑根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986, p. 255에서 재인용.



(4) 作業者들에게 시행되는 個別成果給制는 협동의 분위기를 저해하여 장기적인 측면에서 集團의 와해를 가져오거나 生産의 制限이라는 저항을 불러 일으키는 수가 있다. 이러한 이유로 인해 세계 각국에서 많은 기업들이 스칸론 플랜(Scanlon plan)과 같은 集團成果給制를 채택하고 있다.

(5) 能力에 의한 賃金上昇이 效果的인 動機要因이 되기에는 너무 적어 동기부여 효과가 나지 않는 경우도 있다.

(6) 어떤 經營者는 職務 자체의 중요성을 무시하고 貨幣만을 가장 중요한 動機賦與要因으로 보고 있다. 즉, 貨幣的 報償이 해결되면 다른 要因들은 뒤따라 충족되는 것으로 보는 수가 있지만, 이것은 근본적으로 人間에 대한 이해가 부족하기 때문이다.

이러한 能力給制의 시행상의 문제점은 다음과 같은 점들을 고려함으로써 어느 정도 해결될 수 있다.<sup>88)</sup>

① 經營者들이 開放性和 信賴性을 강조하여야 한다. 이렇게 함으로써 從業員들의 自尊心과 公正性을 회복시킬 수 있다.

② 監督者들은 人事考課와 피드백技法을 훈련받아야 한다.

③ 연간 賃金引上部分은 분명하고 공개적으로 명시되어야 한다.

④ 각 組織은 조직과 조직구성원의 욕구와 조화될 수 있는 賃金計劃을 적용하여야 한다.

⑤ 賃金 이외의 報償들을 간과해서는 안된다.

---

88) R. M. Steers and L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill, 1979, pp. 547~548. 慎伯根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986, p. 256에서 재인용.

## IV. 賃금이 動機賦與에 미치는 影響에 관한 實證分析

### 1. 假說의 設定

이 實證研究에서는 우리나라 企業體에서의 賃金管理實態와 貨幣的 報償, 즉 賃金과 動機賦與와의 關聯性을 實證的으로 究明하고자 하는 것이 目的이므로 다음과 같은 假說을 設定하였다.

#### \* 大假說

貨幣的 報償으로서의 賃金은 從業員의 主要 動機賦與要因이 될 것이다.

#### \* 小假說

- ① 人的背景別로 賃金管理에 대한 知覺度는 다를 것이다.
- ② 低賃金 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 될 것이다.
- ③ 下位職 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 될 것이다.
- ④ 賃金を 引上시키면 業務成果는 向上될 것이다.
- ⑤ 下位欲求階層에 있는 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 될 것이다.
- ⑥ 현재의 賃金水準에 不滿이 높은 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 될 것이다.
- ⑦ 현재의 賃金에 의한 生活水準에 곤란을 느끼는 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 될 것이다.
- ⑧ 현재 수행하고 있는 일에 비교한 賃金水準이 낮다고 知覺하는 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 될 것이다.

위에서의 大假說은 動機賦與理論들과 歐美 先進國들의 實證分析에서는 賃금이 主要 動機賦與要因은 될 수 없다고 하고 있으나,<sup>1)</sup> 賃金水準이 비교적 낮고 低賃金 從業員이 많

---

1) ① 美國產業界의 從業員을 대상으로 “종업원은 직무에서 무엇을 원하는가?”라는 설문조사를 한 결과, 1 순위 : 수행된 작업에 대한 충분한 평가, 2 순위 : 상대방의 입장에서 일을 생각해 주는것, 3 순위 : 개인적 문제에 대한 共感的인 理解, 4 순위 : 직무의 안정, 5 순위 : 좋은 임금으로 나타났다. -Lawrence Lindahl, “What Makes a Good Job”, Personnel, Vol. 25, January 1949. P. Hersey & K. H. Blanchard, op cit., p. 42참조.  
② Wilkins는 多樣한 職務上의 인센티브 要因에 관한 조사에서 從業員들의 대부분은 자신들이 좋아하는 동료들을 만날 수만 있다면 賃金은 조금 낮은 水準으로 받더라도 別問題가 되지 않는다고 結論化. -L. Wilkins; “Incentive & The Young Male Worker in England”, International Journal of Opinion & Attitude Research, 1950, pp. 541~562, 金範國(1979) ; 前揭論文, p. 515참조.  
③ Watson은 8개의 士氣要素를 從業員들에게 제시하고 중요한 것 부터 序列化하도록 요청했는데 賃金은 3위로 나타났다. -金石會, 前揭論文, p. 187참조.

은 우리나라의 企業風土에서는 貨金이 主要 動機賦與要因이 될 것으로 보아 이를 檢證코자 하는 것이다. 그리고 小假說은 細部的 要因들을 分析, 檢證함으로써 大假說을 檢證하기 위한 것이다.

## 2. 調査・分析의 概要

### 가. 調査目的

序論의 研究目的에서 밝힌 바와 같이 제Ⅱ, Ⅲ장에서 고찰한 貨金管理와 動機賦與와의 聯關性을 實證分析을 통하여, 과연 貨幣的 報償으로서의 貨金이 主要 動機賦與要因이 되는지, 그리고 企業體의 從業員들은 動機賦與要因으로서의 貨金에 대해 어떻게 知覺하고 있는지를 연구함으로써 아직까지 우리나라에 定着되지 못한 動機賦與理論들의 企業體에 實際 適用方案을 모색하는데 그 目的이 있다.

### 나. 設問書의 構成

貨金과 動機賦與와의 聯關性 研究를 위한 設問은 우리나라에는 先行研究가 필자가 조사한 바로는 거의 없었고, 이에 대한 外國의 資料도 구할 수 없었기 때문에 貨金管理全般에 관한 몇 개의 問項<sup>2)</sup>을 제외하고는 스스로 작성하였다.

이 設問書의 內容은 다음과 같이 나눌 수 있다.

- ① 貨金과 動機賦與와의 聯關性에 관한 設問(36개 問項)
- ② 勤勞意慾 增進方案에 관한 設問(5개 問項)
- ③ 人的背景에 관한 設問(8개 問項)

이 設問에서의 각 問項은 R. Likert의 累加評價法(method of summated ratings)을 적용한 5枝選多型, 일부 4~7枝選多型問項으로서 한 질문에 대하여 느끼고 있는 해당란에 ○표하는 限定式設問法(closed-questionnaire)과 優先順位를 記入하는 問項 등으로 이루어

---

④ Herzberg의 二要因理論의 結果에 회의를 품은 研究者들의 實證研究結果 貨金の 平均順位는 3~6위, 貨金の 重要性上的 序列은 1위~9위로 實質的인 分散(variance)이 存在함을 밝혔다. —E. E. Lawler III, op. cit., p. 39, 金宗才, 前掲書, pp. 284~285참조.

⑤ 數個國을 대상으로 從業員들의 職業生活에 있어서의 不滿要因을 조사한 결과,

日本: 1순위: 貨金, 2순위: 기업의 이익만 생각하고 종업원을 생각해 주지 않는다.

美·英·西獨: 1순위: 기업의 이익만 생각하고 종업원을 생각해 주지 않는다. 2순위: 장래승진 가망이 없다, 등으로 나타나 貨金은 7順位에 해당.

프랑스: 貨金은 6순위

스위스: 貨金은 4순위.

二村敏子 責任編集, 前掲書, pp.192~193참조.

2) 大韓商工會議所, 「勤勞者意識構造」, 1984. 10에서 몇개의 設問項을 參考하였음.

어져 있다(부록 참조).

#### 다. 標本 및 調査方法

이 研究는 濟州道內의 從業員 30명 이상인 83개 營利目的의 一般企業體중에서 業種別로 層別抽出에 의해 32개 企業體를 선정, 標本調査를 하였다.<sup>3)</sup>

필자는 사전에 經營層의 協助를 구한 후 직접 대상기업체를 방문하여 人事責任者에게 調査의 目的과 作成方法을 자세히 설명하고 從業員들에게 배부·작성토록 요청하고 약속한 날자에 필자가 다시 직접 방문하여 회수하였다.

設問書는 각 企業體의 전체 構成員數를 고려하여 15~30매씩을 배부하고, 회수과정에서 잘못 작성되었거나 작성이 안된 設問書는 현장에서 보완, 작성토록 하여 誠實한 資料가 되도록 노력하였다.

이 設問調査가 進행된 기간은 1986년 4월20일부터 5월30일까지 40여일간이었으며 設問書의 回收狀況은 <表-8>에서 보는 바와 같이 6개 業種, 32개 企業體를 대상으로 501매 회수자료중 유효자료 404매로 80.6%가 분석대상이 되었다.

<表-8> 설문지 배부 및 회수현황

업종별*	기업체수	배부수	회수(%)	무효매수(%)	유효매수(%)
제조업	5	105	76(72.3)	12(15.8)	64(84.2)
건설업	5	100	69(69.0)	9(13.0)	60(87.0)
음식·숙박업	5	100	79(79.0)	13(16.5)	66(83.5)
운수업	6	115	97(84.3)	28(28.9)	69(71.1)
금융·보험업	6	120	103(85.8)	26(25.2)	77(74.8)
사회및개인서비스업	5	100	77(77.0)	9(11.7)	68(88.3)
계	32	640	501(78.3)	97(19.4)	404(80.6)

\* 노동통계연감의 산업분류에 의함.

응답자의 業種別 分布는 製造業 64명(15.8%), 建設業 60명(14.9%), 飲食·宿泊業 66명(16.3%), 運輸業 69명(17.1%), 金融·保險業 77명(19.1%), 社會 및 個人서비스業 68명(16.8%)으로 나타났다. 그 외에 性別, 年齡別, 學歷別, 勤務年數別, 給與別, 擔當職務別, 職位別 分布는 <表-9>와 같다.

3) 濟州商工會議所, 「濟州商工銘鑑」, 1983에 의거 設問調査 對象業體 選定.

〈表-9〉 표본자료의 특성

구 분		인 원 (%)	구 분		인 원 (%)
종 업 별	제 조 업	64(15.8)	근 무 년 수 별	~ 1 년	129(31.9)
	건 설 업	60(14.9)		2 ~ 4 년	159(39.4)
	음 식 · 숙 박 업	66(16.3)		5 ~ 7 년	69(17.1)
	운 수 업	69(17.1)		8 ~ 10 년	21(5.2)
	금 용 · 보 험 업	77(19.1)		11 년 이 상	26(6.4)
	사 회 및 개 인 서 비 스 업	68(16.8)		계	404(100)
	계	404 (100)			
성 별	여 자	163(40.3)	급 여 별	10 만 원 미 만	17(4.2)
	남 자	241(59.7)		10 ~ 20 만 원	121(29.9)
	계	404(100)		20 ~ 30 만 원	160(39.6)
연 령 별	20 대	227(56.2)		30 ~ 40 만 원	58(14.4)
	30 대	126(31.2)		40 만 원 이 상	48(11.9)
	40 대	42(10.4)	계	404(100)	
	50 대 이 상	9(2.2)	담 당 직 무 별	노 무 직 (현 장 근 로 자 포 함)	122(30.2)
	계	404(100)		사 무 직	194(48.0)
		관 리 · 감 독 직		88(21.8)	
학 력 별	국 졸 이 하	7(1.8)	직 위 별	계	404(100)
	중 졸	47(11.6)		사 원 급 (현 장 근 로 자 포 함)	304(75.2)
	고 졸	221(54.7)		계 장 · 대 리 급	54(13.4)
	초 급 대 졸	72(17.8)		과 장 · 부 장 급	36(8.9)
	대 졸 이 상	57(14.1)		중 역 급 이 상	10(2.5)
	계	404(100)		계	404(100)

라. 資料處理와 解釋

人的背景別로 賃金과 動機賦與와의 關聯性과 賃金管理에 대한 反應을 測定하기 위하여 chi-square ( $\chi^2$ ) 檢證과 이에 따라 類關係數(coefficient of contingency)에 의한 補助分析, 그리고 百分率分析을 併行하였고 重要 變數들간의 相關關係를 검토하기 위한 相關關係分析을 하고 Fisher의 t 값에 의해 有意性檢證을 하였다.

勤勞意慾 增進方案에 대한 從業員들의 反應은 順位分析和 百分率分析에 의했다.

3. 資料의 分析 및 假說의 檢證

## 가. 賃金과 動機賦與와의 關聯性 分析

### (1) 현재의 賃金에 의한 生活水準分析

濟州道內 企業體중에서 30인 이상의 從業員을 雇傭하고 있는 32개 企業體의 從業員들의 현재의 賃金水準에 의한 生活水準을 알아보기 위한 設問調査結果 전체응답자 404명 중에서 “여유있는 생활”이라는 응답이 5.9%(24명), “보통 수준의 생활” 64.4%(260명), “곤란한 생활” 29.7%(120명)로 나타났다.

이들을 각 人的背景別로 분석해 보자.

#### ㉠ 性別·연령別

性別·연령別로는 有意의인 差異가 없는 것으로 나타났다<表-10 참조>.

有效應答者 404명 중에서 29.7%에 해당하는 120명이 비교적 또는 매우 곤란한 생활을, 5.9%(24명)만이 여유있는 생활을 하는 것으로 응답하여 전반적으로 從業員들은 현재의 賃金水準에 의한 生活水準이 낮음을 알 수 있다. 특히 20대 30대에는 각각 29.5%, 33.4%임에 비해 40대와 50대이상은 각각 23.8%, 11.1%가 곤란한 생활을 하고 있다고 응답함으로써 차차 연령이 많아지고 組織에서 年功이나 職位가 높아질수록 生活水準이 향상되고 있음을 나타내고 있다. 그러나 性別로는 반응에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

#### ㉡ 業種別, 擔當職務別

業種別, 擔當職務別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意性이 있는 것으로 분석되어 생활수준에 대한 知覺에 큰 差異가 있는 것으로 나타났는데, 그 원인을 보면 현재의 賃金으로 곤란한 생활을 하고 있다는 응답자가 건설업 21.7%, 음식·숙박업 21.2%, 금융·보험업 10.4%, 사회 및 개인서비스업 32.3%에 비하여 제조업 43.7%, 운수업 50.7%로 훨씬 더 곤란한 생활을 하고 있다는 응답자의 비중이 훨씬 더 크다 <表-11 참조>. 이것은 제조업의 경우 저학력 종업원과 근무년수가 짧은 종업원이 상대적으로 많고, 운수업은 업무량에 비교한 임금수준이 낮다고 지각하는 응답자가 많으므로써(59.4%, 表-17참조) 생활수준 또한 낮은 것으로 지각하고 있다고 볼 수 있다.

담당직무別로는 노무직(현장근로자 포함) 50.8%, 사무직 23.2%, 관리·감독직이 14.7%로 賃金水準 및 生活水準이 낮은 일선 생산라인에서 사무직, 관리·감독직무로 올라갈수록 賃金水準도 높아지고 生活水準도 향상되고 있음을 알 수 있다.

<表-10> 현재의 임금수준에 의한 생활수준(성별, 연령별)

구분	매우 여유있는생활	비교적 여유있는생활	보통 수준의생활	비교적 곤란한생활	매우 곤란한생활	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
성별											
여자	3 (1.8)	8 (4.9)	109 (66.9)	38 (23.3)	5 (3.1)	163 (40.3)					
남자	0 (0)	13 (5.4)	151 (62.7)	68 (28.2)	9 (3.7)	241 (59.7)	404	5.763	4	0.2175	0.118
계	3 (0.71)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					
연령											
20대	3 (1.4)	8 (3.5)	149 (65.6)	60 (26.4)	7 (3.1)	227 (56.2)					
30대	0 (0)	8 (6.3)	76 (60.3)	35 (27.8)	7 (5.6)	126 (31.2)					
40대	0 (0)	5 (11.9)	27 (64.3)	10 (23.8)	0 (9.4)	42 (10.4)	404	13.652	12	0.3234	0.180
50대 이상	0 (0)	0 (0)	8 (88.9)	1 (11.1)	0 (0)	9 (2.2)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

•: P < .10, ••: P < .05, •••: P < .01.

〈表-II〉 현재의 임금수준에 의한 생활수준(업종별, 담당직무별)

구분	매우 여유있는생활	비교적 여유있는생활	보통 수준의생활	비교적 곤란한생활	매우 곤란한생활	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
제조업	1 (1.6)(33.3)	3 (4.7)(14.3)	32 (50.0)(12.3)	26 (40.6)(24.5)	2 (3.1)(14.3)	64 (15.8)					
건설업	0 (0)(0)	2 (3.3)(9.5)	45 (75.0)(17.3)	12 (20.0)(11.3)	1 (1.7)(7.1)	60 (14.9)					
음식·숙박업	0 (0)(0)	3 (4.5)(14.3)	49 (74.3)(18.9)	11 (16.7)(10.4)	3 (4.5)(21.4)	66 (16.3)					
운수업	0 (0)(0)	0 (0)(0)	34 (49.3)(13.1)	31 (44.9)(29.3)	4 (5.8)(28.6)	69 (17.1)	404	*** 50.971	20	0.0001	0.334
금융·보험업	1 (1.3)(33.3)	6 (7.8)(28.6)	62 (80.5)(23.8)	7 (9.1)(6.6)	1 (1.3)(7.1)	77 (19.1)					
사회 및 개인서비스업	1 (1.5)(33.4)	7 (10.3)(33.3)	38 (55.9)(14.6)	19 (27.9)(17.9)	3 (4.4)(21.5)	68 (16.8)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					
노동자(현장 근로자포함)	0 (0)(0)	2 (1.6)(9.5)	58 (47.6)(22.3)	55 (45.1)(51.9)	7 (5.7)(50.0)	122 (30.2)					
사무직	3 (1.5)(100)	6 (3.1)(28.6)	140 (72.2)(53.9)	39 (20.1)(36.8)	6 (3.1)(42.9)	194 (48.0)	404	*** 58.994	8	0.0000	0.356
관리·감독직	0 (0)(0)	13 (14.8)(61.9)	62 (70.5)(23.8)	12 (13.6)(11.3)	1 (1.1)(7.1)	88 (21.8)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					

( )左:行比率, ( )右:列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.



㉔ 學歷別, 給與別

학력별, 급여별로는 각각  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타나 생활수준에 대한 반응에 큰 차이가 있는 것으로 분석되었다.

학력별로는 국졸이하 57.1%, 중졸 53.1%가 곤란한 생활을 하는 것으로 나타난 반면, 고졸 31.2%, 초급대졸 20.9%, 대졸이상 12.3%로 나타나 학력별 賃金隔差가 그대로 生活水準에 반영된 것으로 생각된다.

給與別 또한 低賃金 從業員이라 할 수 있는 10만원미만층이 무려 82.3%, 10~20만원층의 38.0%가 곤란한 생활을 하는 것으로 나타났는데 비해 20~30만원이 30.6%, 30~40만원 15.5%, 40만원이상이 4.2%로 차츰 비율이 낮아지고 비교적 여유있는 생활을 하고 있음이 나타나 賃金水準과 生活水準이 직결됨을 보여주고 있다 <表-12 참조>.

㉕ 職位別, 勤務年數別

職位別로는  $\alpha = .01$ 에서 크게 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었다. 즉 현재의 賃金에 의한 生活水準에 職位別로 큰 隔差가 있음이 밝혀졌는데, 그 내용을 보면 사원급(현장근로자 포함)의 36.5%가 곤란한 생활을 하고 있다고 응답한 반면, 계장·대리급 13.0%, 과장·부장급이 2.8%, 중역급이상이 10.0%에 불과했고, 반대로 여유있는 생활을 하고 있다고 응답한 비율은 중역급이상이 50.0%, 과장·부장급이 33.3%로 높게 나타났다 <表-13 참조>.

勤務年數別로는  $\alpha = .10$ 에서 有意的인 것으로 분석되었는데, ~1년 35.6%, 2~4년의 34.6%가 곤란한 생활로 응답하다가 근무년수가 많아짐에 따라 5~7년 16.0%, 8~10년 19.1%, 11년이상 15.4%로 차츰 생활에 여유가 있는 것으로 나타나 職位와 擔當職務와 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다.

이상에서 고찰한 바와 같이 현재의 賃金水準에 의한 生活水準은 연령과 근무년수가 높을수록, blue color 계층에서 white color 계층으로 올라갈수록, 賃金水準과 職位가 높을수록 차츰 생활에 여유가 있는 것으로 응답하고 있다.

〈表-12〉 현재의 임금수준에 의한 생활수준(학력별, 급여별)

구분	매우 여유있는생활	비교적 여유있는생활	보통 수준의생활	비교적 곤란한생활	매우 곤란한생활	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
학	0 (0)	0 (0)	3 (42.9)	4 (57.1)	0 (0)	7 (1.7)					
력	0 (0)	2 (4.3)	20 (42.6)	22 (46.8)	3 (6.3)	47 (11.7)					
별	2 (0.9)	10 (4.5)	140 (53.8)	61 (27.6)	8 (3.6)	221 (54.7)					
	0 (0)	1 (1.3)	56 (77.8)	13 (18.1)	2 (2.8)	72 (17.8)	404	*** 39.059	16	0.0010	0.296
상	1 (1.8)	8 (14.0)	41 (71.9)	6 (10.5)	1 (1.8)	57 (14.1)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					
10만원 미만	0 (0)	1 (5.9)	2 (11.8)	11 (64.7)	3 (17.6)	17 (4.2)					
10~20만원	2 (1.6)	3 (2.5)	70 (57.9)	41 (33.9)	5 (4.1)	121 (30.0)					
20~30만원	1 (0.6)	4 (2.5)	106 (66.3)	44 (27.5)	5 (3.1)	160 (39.6)					
30~40만원	0 (0)	2 (3.5)	47 (81.0)	8 (13.8)	1 (1.7)	58 (14.3)	404	*** 83.809	16	0.0000	0.414
40만원 이상	0 (0)	11 (22.9)	35 (72.9)	2 (4.2)	0 (0)	48 (11.9)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 제단의 ( ) : N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

<表-13> 현재의 임금수준에 의한 생활수준(직위별, 근무년수별)

구분	매우 여유있는생활	비교적 여유있는생활	보통 수준의생활	비교적 곤란한생활	매우 곤란한생활	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
사원급(현장 근로자포함)	3 (1.0)(100)	1 (0.3)(4.8)	189 (62.2)(72.7)	97 (31.9)(91.5)	14 (4.6)(100)	304 (75.2)					
제장·대리급	0 (0)(0)	3 (5.5)(14.3)	44 (81.5)(16.9)	7 (13.0)(6.6)	0 (0)(0)	54 (13.4)					
과장·부장급	0 (0)(0)	12 (33.3)(57.1)	23 (63.9)(8.9)	1 (2.8)(0.9)	0 (0)(0)	36 (8.9)	404	***	12	0.0000	0.496
중역급이상	0 (0)(0)	5 (50.0)(23.8)	4 (40.0)(1.5)	1 (10.0)(1.0)	0 (0)(0)	10 (2.5)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					
~ 1년	1 (0.8)(33.3)	4 (3.1)(19.1)	78 (60.5)(30.0)	39 (30.2)(36.8)	7 (5.4)(50.0)	129 (31.9)					
2 ~ 4년	2 (1.3)(66.7)	5 (3.1)(23.8)	97 (61.0)(37.3)	48 (30.2)(45.3)	7 (4.4)(50.0)	159 (39.4)					
5 ~ 7년	0 (0)(0)	7 (10.1)(33.3)	51 (73.9)(19.6)	11 (16.0)(10.4)	0 (0)(0)	69 (17.1)	404	*	16	0.0936	0.235
8 ~ 10년	0 (0)(0)	2 (9.5)(9.5)	15 (71.4)(5.8)	4 (19.1)(3.7)	0 (0)(0)	21 (5.2)					
11년 이상	0 (0)(0)	3 (11.5)(14.3)	19 (73.1)(7.3)	4 (15.4)(3.8)	0 (0)(0)	26 (6.4)					
계	3 (0.7)	21 (5.2)	260 (64.4)	106 (26.2)	14 (3.5)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

(2) 人的背景別 變數와 賃金水準에 대한 滿足(知覺)度 分析

㉑ 同種他企業의 同年輩와 비교한 賃金水準의 知覺度

같은 業種의 다른 회사에 근무하는 同年輩와 비교할 때의 賃金水準에 대한 知覺度는 <表-14>와 같이 業種別로  $\alpha = .01$ 에서 크게 有意인 差異가 있는 것으로 나타났는데 그 내용을 보면, 제조업의 54.7%, 운수업 44.9% 사회 및 개인서비스업 44.1%가 同種他企業의 同年輩보다 賃金水準이 낮은 것으로 知覺하고 있는 반면, 건설업(68.3%), 음식·숙박업(75.8%), 금융·보험업(87.0%)은 비슷하거나 높다고 知覺하고 있었다.

<表-14> 同種 他會社의 同年輩와 비교한 임금수준의 지각도

응답 업종별	매우높다	약간높다	비슷하다	약간낮다	매우낮다	계
제 조 업	1 (1.5)(20.0)	3 (4.7)(5.3)	25 (39.1)(12.5)	22 (34.4)(20.4)	13 (20.3)(39.4)	64 (15.8)
건 설 업	1 (1.7)(20.0)	5 (8.3)(8.8)	35 (58.3)(17.4)	16 (26.7)(14.8)	3 (5.0)(9.1)	60 (14.9)
음식·숙박업	1 (1.5)(20.0)	14 (21.2)(24.6)	35 (53.1)(17.4)	13 (19.7)(12.0)	3 (4.5)(9.1)	66 (16.3)
운 수 업	0 (0)(0)	8 (11.6)(14.0)	30 (43.5)(14.9)	25 (36.2)(23.2)	6 (8.7)(18.2)	69 (17.1)
금융·보험업	0 (0)(0)	21 (27.3)(36.8)	46 (59.7)(22.9)	9 (11.7)(8.3)	1 (1.3)(3.0)	77 (19.1)
사회및개인 서비스업	2 (3.0)(40.0)	6 (8.8)(10.5)	30 (44.1)(14.9)	23 (33.8)(21.3)	7 (10.3)(21.2)	68 (16.8)
계	5 (1.2)	57 (14.1)	201 (49.8)	108 (26.7)	33 (8.2)	404

$N=404, \chi^2=58.477^{***}, df=20, P \approx 0.0000, C=0.355$

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*:  $P < .10$ , \*\*:  $P < .05$ , \*\*\*:  $P < .01$ .

㉒ 他業種과 비교시 현재의 賃金水準에 대한 知覺度

他業種과 비교할 때의 賃金水準에 대한 知覺度는 약간 또는 매우 낮다고 응답한 비율은 전체 응답자 404명중 145명(35.9%)으로서 業種別로는 제조업 64.0%, 운수업 49.3%, 사회 및 개인서비스업이 39.7%, 건설업 31.7%, 음식·숙박업 24.3%, 금융·보험업 10.4% 순으로 나타났으며, 業種別 知覺度는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意인 것으로 나타났다 <表-15 참조>.

㉓ 擔當職務에 비교한 賃金水準의 知覺度

현재 맡고 있는 일에 비교한 賃金水準에 대한 知覺度는 <表-16>에서와 같이, 매우, 비교적 賃金水準이 높다는 반응은 5.2%에 불과하며 적당하다는 반응은 42.8%로서 擔當職務에 비교한 賃金水準은 낮은 것으로 知覺하고 있음을 알 수 있다.

〈表-15〉 타업종과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도

응답 업종별	매우높다	약간높다	비슷하다	약간낮다	매우낮다	계
제 조 업	0 (0)(0)	1 (1.6)(1.6)	22 (34.4)(11.7)	26 (40.6)(23.2)	15 (23.4)(45.4)	64 (15.8)
진 설 업	0 (0)(0)	6 (10.0)(9.5)	35 (58.3)(18.5)	19 (31.7)(17.0)	0 (0)(0)	60 (14.9)
음식·숙박업	1 (1.5)(14.2)	14 (21.2)(22.2)	35 (53.0)(18.5)	14 (21.2)(12.5)	2 (3.1)(6.1)	66 (16.3)
운 수 업	0 (0)(0)	6 (8.7)(9.5)	29 (42.0)(15.3)	24 (34.8)(21.4)	10 (14.5)(30.3)	69 (17.1)
금융·보험업	3 (3.9)(42.9)	30 (39.0)(47.7)	36 (46.7)(19.1)	8 (10.4)(7.1)	0 (0)(0)	77 (19.1)
사회및개인 서비스업	3 (4.4)(42.9)	6 (8.8)(9.5)	32 (47.1)(16.9)	21 (30.9)(18.8)	6 (8.8)(18.2)	68 (16.8)
계	7 (1.7)	63 (15.6)	189 (46.8)	112 (27.7)	33 (8.2)	404

N=404,  $\chi^2=104.671, ***$  d.f=20, P=0.0000, C=0.453

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*: P<.10, \*\*: P<.05, \*\*\*: P<.01.

擔當職務別로는  $\alpha = .01$ 에서 크게 有意의인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 이는 노무직(현장근로자 포함) 67.2%가 맡고 있는 일에 비해 賃금이 비교적, 매우 낮다고 知覺하고 있는데 비해 사무직은 44.3%, 관리·감독직은 47.7%로 나타났는데 이는 低賃金階層이라 할 수 있는 노무직과 사무직, 관리·감독직의 賃金水準과는 差異가 크기 때문인 것으로 分析되었다 (表-16 참조).

〈表-16〉 맡고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(담당 직무별)

응답 담당직무별	매우높다	비교적높다	적당하다	비교적낮다	매우낮다	계
노무직(현장 근로자)포함	2 (1.6)(40.0)	4 (3.3)(25.0)	34 (27.9)(19.6)	63 (51.6)(35.4)	19 (15.6)(59.4)	122 (30.2)
사 무 직	2 (1.0)(40.0)	4 (2.1)(25.0)	102 (52.6)(59.0)	77 (39.7)(43.3)	9 (4.6)(28.1)	194 (48.0)
관리·감독직	1 (1.1)(20.0)	8 (9.1)(50.0)	37 (42.1)(21.4)	38 (43.2)(21.3)	4 (4.5)(12.5)	88 (21.8)
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404

N=404,  $\chi^2=34.056, ***$  d.f=8, P=0.0000, C=0.278

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*: P<.10, \*\*: P<.05, \*\*\*: P<.01.

業種別, 學歷別, 給與別, 職位別로도 각각  $\alpha = .01$ 에서 知覺水準에 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 業種別로는 제조업 70.3%, 사회 및 개인서비스업 63.3%, 운수업 59.4%, 건설업 46.7%, 음식·숙박업 45.5%, 금융·보험업이 29.9% 순으로 담당직무에 비해 賃金水準이 낮은 것으로 지각하고 있었다.

學歷別로는 국졸이하 85.7%, 중졸 68.1%, 초급대졸 58.3%, 고졸 47.9%, 대졸이상 42.1% 순으로 賃金水準이 낮다는 반응을 보이고 있다 <表-17 참조>

給與水準別로는 10만원미만의 低賃金水準에서는 낮다고 知覺하고 있는 응답자가 82.4% 인데 비해 賃金水準이 높아갈수록 그 비율은 낮아지고 있다(10~20만원 55.4%, 20~30만원 56.8%, 30~40만원 41.4%, 40만원이상 29.2%).

또한 職位別로는 사원급 53.7%, 계장·대리급의 63.0%, 과장·부장급의 36.1%가 담당직무에 비해 賃金水準이 낮다는 반응을 보이고 있는데 비해 중역급이상은 반대로 50.0%가 담당직무에 비해 賃金水準이 높다는 반응을 보여 비교적 上位職位로 올라갈수록 賃金水準도 높아지고 管理的·戰略的 意思決定權限에 의해 擔當職務에도 滿足을 느끼기 때문이 아닌가 생각한다 <表-18 참조>.

그 외에 연령별로는  $\alpha = .10$ 수준에서 有意的인 差異가 있는 것으로, 性別, 勤務年數別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 分析되었다 <表-19 참조>.

#### ㉔ 學歷과 비교했을 때 賃金水準에 대한 滿足度

현재의 賃金水準을 學歷과 비교했을 때의 滿足度を 묻는 設問에서 <表-20>에서 처럼 學歷間에  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었는데, 전체응답자의 18.3%가 학력에 비해 현재의 賃金水準에 매우, 약간 만족한다는 응답이었고, 약간, 매우 불만이라는 응답은 32.7%로 나타나 학력과 비교한 賃金水準의 滿足도는 낮은 것으로 분석되었다.

學歷別로 보면 대졸이상 21%, 초급대졸 13.9%, 고졸 22.2%, 중졸 6.4%가 學歷과 비교했을 때 현재의 賃金水準에 만족한다는 응답을 하여 비교적 高學歷者일수록 學歷과 비교한 賃金에 만족한다는 비율이 높으며 초급대졸에서 낮은 반응을 보이는 것은 대부분의 기업체에서 초급대졸을 고졸과 동등한 수준으로 보아 賃金を 결정하기 때문이 아닌가 생각된다.

그런데 業種別로는  $\alpha = .01$ 수준에서 매우 有意的인 것으로 나타났으며, 학력에 비교한 賃金水準에 불만을 나타낸 응답자가 제조업 43.7%, 운수업 39.2%, 사회 및 개인서비스업 35.3%, 음식·숙박업 31.8%, 건설업 30.0%, 금융·보험업 18.1% 순으로 나타났는데 이는 企業이 從業員의 學歷水準에 알맞는 職務를 割當하고 그에 따른 賃金を 支給해야 함에도 그렇게 시행되지 않는 것으로 知覺하고 있음을 반영해주는 것이라 하겠다.

〈表-17〉 말고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(엄증별, 학력별)

구분	매우높다	비교적높다	적당하다	비교적낮다	매우낮다	계	N	$\chi^2$	d·f	P	C
제조업	0 (0)	1 (1.6)	18 (28.1)	33 (51.6)	12 (18.7)	64 (15.8)					
건설업	0 (0)	2 (3.3)	30 (50.0)	27 (45.0)	1 (1.7)	60 (14.9)					
음식·숙박업	3 (4.5)	1 (1.5)	32 (48.5)	26 (39.4)	4 (6.1)	66 (16.3)					
운수업	1 (1.5)	2 (2.9)	25 (36.2)	33 (47.8)	8 (11.6)	69 (17.1)	404	*** 56.373	20	0.0000	0.349
금융·보험업	1 (1.3)	4 (5.2)	49 (63.6)	21 (27.3)	2 (2.6)	77 (19.1)					
사회복지서비스업	0 (0)	6 (8.8)	19 (27.9)	38 (55.9)	5 (7.4)	68 (16.8)					
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404					
구출이하	0 (0)	0 (0)	1 (14.3)	6 (85.7)	0 (0)	7 (1.7)					
중출	0 (0)	3 (6.4)	12 (25.5)	22 (46.8)	10 (21.3)	47 (11.7)					
고출	4 (1.8)	5 (2.3)	106 (48.0)	90 (40.7)	16 (7.2)	221 (54.7)					
초급대출	0 (0)	2 (2.8)	28 (38.9)	38 (52.8)	4 (5.5)	72 (17.8)					
대출이상	1 (1.8)	6 (10.5)	26 (45.6)	22 (38.6)	2 (3.5)	57 (14.1)					
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404					
학력							404	*** 35.850	16	0.0030	0.285

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.

<表-18> 말고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(급여별, 직위별)

구분	매우높다	비교적높다	적당하다	비교적낮다	매우낮다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
급여	10만원 미만	0 (0)(0)	3 (17.6)(1.7)	5 (29.4)(2.8)	9 (53.0)(28.1)	17 (4.2)					
	10~20만원	2 (1.6)(40.0)	46 (38.0)(26.6)	56 (46.3)(31.4)	11 (9.1)(34.4)	121 (30.0)					
	20~30만원	2 (1.3)(40.0)	1 (0.6)(6.2)	66 (41.3)(38.2)	81 (50.6)(45.5)	10 (6.2)(31.3)	160 (39.6)				
	30~40만원	0 (0)(0)	3 (5.2)(18.8)	31 (53.4)(17.9)	22 (37.9)(12.4)	2 (3.5)(6.2)	58 (14.3)				
	40만원 이상	1 (2.1)(20.0)	6 (12.5)(37.5)	27 (56.2)(15.6)	14 (29.2)(7.9)	0 (0)(0)	48 (11.9)				
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404	*** 77.691	16	0.0000	0.401	
직위	사원급(원장 근로자포함)	4 (1.3)(80.0)	8 (2.6)(50.0)	129 (42.4)(74.5)	133 (43.8)(74.7)	30 (9.9)(93.7)	304 (75.2)				
	계장·대리급	0 (0)(0)	1 (1.8)(6.3)	19 (35.2)(11.0)	34 (63.0)(19.1)	0 (0)(0)	54 (13.4)				
	과장·부장급	1 (2.8)(20.0)	2 (5.6)(12.5)	20 (55.5)(11.6)	11 (30.6)(6.2)	2 (5.5)(6.3)	36 (8.9)				
	중역급 이상	0 (0)(0)	5 (50.0)(31.2)	5 (50.0)(2.9)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	10 (2.5)				
	계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404	*** 76.502	12	0.0000	0.399

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.



〈表-19〉 말고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도(성별, 연령별, 근무년수별)

구분	매우높다	비교적높다	적당하다	비교적낮다	매우낮다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
성별											
여	2 (1.2)(40.0)	7 (4.3)(43.8)	77 (47.2)(44.5)	65 (39.9)(36.5)	12 (7.4)(37.5)	163 (40.3)					
남	3 (1.3)(60.0)	9 (3.7)(56.2)	96 (39.8)(55.5)	113 (46.9)(63.5)	20 (8.3)(62.5)	241 (59.7)	404	2.514	4	0.6421	0.078
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404					
연령											
20대	2 (0.9)(40.0)	7 (3.1)(43.8)	102 (44.9)(59.0)	97 (42.7)(54.5)	19 (8.4)(59.4)	227 (56.2)					
30대	3 (2.4)(60.0)	3 (2.4)(18.7)	47 (37.3)(27.2)	62 (49.2)(34.8)	11 (8.7)(34.4)	126 (31.2)					
40대	0 (0)(0)	6 (14.3)(37.5)	18 (42.9)(10.4)	16 (38.1)(9.0)	2 (4.7)(6.2)	42 (10.4)	404	20.246*	12	0.0625	0.218
50대 이상	0 (0)(0)	0 (0)(0)	6 (66.7)(3.4)	3 (33.3)(1.7)	0 (0)(0)	9 (2.2)					
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404					
근무년수											
~ 1년	1 (0.8)(20.0)	4 (3.1)(25.0)	54 (41.8)(31.2)	54 (41.9)(30.3)	16 (12.4)(50.0)	129 (31.9)					
2 ~ 4년	3 (1.9)(60.0)	4 (2.5)(25.0)	67 (42.1)(38.7)	74 (46.6)(41.6)	11 (6.9)(34.4)	159 (39.4)					
5 ~ 7년	0 (0)(0)	6 (8.7)(37.5)	30 (43.5)(17.4)	29 (42.0)(16.3)	4 (5.8)(12.5)	69 (17.1)	404	21.378	16	0.1644	0.224
8 ~ 10년	0 (0)(0)	0 (0)(0)	14 (66.7)(8.1)	7 (33.3)(3.9)	0 (0)(0)	21 (5.2)					
11년 이상	1 (3.8)(20.0)	2 (7.7)(12.5)	8 (30.8)(4.6)	14 (53.9)(7.9)	1 (3.8)(3.1)	26 (6.4)					
계	5 (1.2)	16 (4.0)	173 (42.8)	178 (44.1)	32 (7.9)	404					

( )左:行比率, ( )右:列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

〈表-20〉 학력과 비교시 현재의 임금수준에 대한 만족도

구분	매우만족한다	약간만족한다	그저그렇다	약간불만이다	매우불만이다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
학	0 (0)	0 (0)	4 (57.1)	3 (42.9)	0 (0)	7 (1.7)					
중	2 (4.3)	1 (2.1)	24 (51.1)	18 (38.3)	2 (4.2)	47 (11.7)					
고	7 (3.2)	42 (19.0)	118 (53.4)	46 (39.0)	8 (3.6)	221 (54.7)		*	16	0.0538	0.245
초	1 (1.4)	9 (12.5)	29 (40.3)	31 (43.0)	2 (2.8)	72 (17.8)					
대	2 (3.5)	10 (17.5)	23 (40.4)	20 (35.1)	2 (3.5)	57 (14.1)					
별	12 (3.0)	62 (15.3)	198 (49.0)	118 (29.2)	14 (3.5)	404					
업	3 (4.7)	3 (4.7)	30 (46.9)	22 (34.4)	6 (9.3)	64 (15.8)					
진	1 (1.6)	13 (21.7)	28 (46.7)	18 (30.0)	0 (0)	60 (14.9)					
음식·숙박업	3 (4.6)	7 (10.6)	35 (53.0)	19 (28.8)	2 (3.0)	66 (16.3)					
운수업	2 (2.9)	5 (7.2)	35 (50.7)	26 (37.7)	1 (1.5)	69 (17.1)		***	20	0.0034	0.304
금융·보험업	3 (3.9)	22 (35.6)	38 (49.4)	13 (16.9)	1 (1.2)	77 (19.1)					
사인및	0 (0)	12 (17.6)	32 (47.1)	20 (29.4)	4 (5.9)	68 (16.8)					
개인서비스업	12 (3.0)	62 (15.3)	198 (49.0)	118 (29.2)	14 (3.5)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

#### ㉔ 勤續年數(經歴)와 비교한 賃金水準의 滿足度

勤續年數(經歴)와 비교시 현재의 賃金水準에 대한 滿足度에 대한 반응은 <表-21>에서와 같이 勤續年數別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 것으로 분석된 반면, 業種別, 性別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었는데 전체응답자의 39.1%가 불만으로 응답했고, 그저 그렇다 41.6%, 만족한다는 응답은 19.3%로서 勤續年數(經歴)와 비교한 賃金水準에 대해서도 비교적 불만을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

勤務年數別로 분석해 보면 勤務年數가 많을수록 불만을 느끼는 비율이 커져 가는데 이는 家族扶養費 상승에 비해 賃金上昇이 뒤따르지 못하며 호봉승급에 따른 임금인상폭이 적기 때문인 것으로 생각된다.

業種別로는 勤續年數(經歴)에 비교한 賃金水準의 滿足度가 크게 차이가 없는 것으로 나타났다 <表-21 참조>.

#### ㉕ 勤務時間과 비교시 현재의 賃金水準에 대한 知覺度

현재의 勤務時間에 비교한 賃金水準의 知覺度는 <表-22>에서와 같이 전체응답자 404명 중 53.5%에 달하는 216명이 낮다는 반응을 보임으로써 賃金水準에 비해 勤務時間이 길다고 知覺하고 있음을 알 수 있다.

擔當職務別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로, 職位別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타난 반면, 業種別, 性別, 學歷別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 分析되었다.

이를 세부적으로 분석해 보면, 擔當職務別로는 노무직(현장근로자 포함) 61.5%, 사무직 50.5%, 관리·감독직 48.9%순으로 근무시간에 비교시 賃金水準이 낮다고 知覺하고 있는데 비해 높다는 반응을 보인 응답자의 비율은 각각 4.1%, 11.9%, 17.0%순으로 나타나 노무직에서 사무직, 관리·감독직으로 올라갈수록 근무시간과 賃金을 크게 결부시키지 않고 있음을 반영한다고 볼 수 있다.

또한 職位別로도 계장·대리급 66.7%, 사원급(현장근로자 포함) 54.0%, 과장·부장급 44.4%순으로 근무시간과 비교시 賃金水準이 낮다는 반응을 보이고 있다. 여기서 계장·대리급이 가장 비율이 높은 것은 현장감독층으로서 業務的 意思決定에 근무시간이 많이 소요됨에 따라 보다 높은 賃金を 원하는 것으로 생각된다 <表-22 참조>.

業種別로는 제조업 65.6%, 음식·숙박업 57.6%, 금융·보험업 57.1%, 운수업 50.8%, 사회 및 개인서비스업이 45.6%, 건설업 43.3%순으로 근무시간에 비해 賃金水準이 낮은 것으로 知覺하고 있다.

그러나 性別 또는 學歷別로는 근무시간에 비교한 賃金水準의 知覺度에 크게 差異가 없는 것으로 분석되었다 <表-23 참조>.



〈表-22〉 근무시간과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도(담당직무별, 직위별)

구분	매우높다	약간높다	그저그렇다	약간낮다	매우낮다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
담당직무별											
노무직 (현장 근로자포함)	0 (0)	5 (4.1)	42 (34.4)	56 (45.9)	19 (15.6)	122 (30.2)					
사무직	4 (2.1)	19 (9.8)	73 (37.6)	76 (39.2)	22 (11.3)	194 (48.0)					
관리·감독직	3 (3.4)	12 (13.6)	30 (34.1)	39 (44.3)	4 (4.6)	88 (21.8)	404	** 16.025	8	0.0420	0.195
계	7 (1.7)	36 (8.9)	145 (35.9)	171 (42.4)	45 (11.1)	404					
직위별											
사원급 (현장 근로자포함)	4 (1.3)	25 (8.2)	111 (36.5)	124 (40.8)	40 (13.2)	304 (75.2)					
제장·대리급	1 (1.8)	2 (3.7)	15 (27.8)	32 (59.3)	4 (7.4)	54 (13.4)					
과장·부장급	2 (5.6)	2 (5.6)	16 (44.4)	15 (41.6)	1 (2.8)	36 (8.9)	404	*** 62.736	12	0.0000	0.366
중역급이상	0 (0)	7 (70.0)	3 (30.0)	0 (0)	0 (0)	10 (2.5)					
계	7 (1.7)	36 (8.9)	145 (35.9)	171 (42.4)	45 (11.1)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

·: P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.

<表-23> 근무시간과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도(업종별, 성별, 학력별)

구분	매우높다	약간높다	그저그렇다	약간낮다	매우낮다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
제조업	1 (1.6)(14.3)	4 (6.2)(11.1)	17 (26.6)(11.7)	34 (53.1)(19.9)	8 (12.5)(17.8)	64 (15.8)					
건설업	1 (1.7)(14.3)	6 (10.0)(16.7)	27 (45.0)(18.6)	25 (41.6)(14.6)	1 (1.7)(2.2)	60 (14.9)					
음식, 숙박업	1 (1.5)(14.3)	5 (7.6)(13.9)	22 (33.3)(15.2)	29 (43.9)(17.0)	9 (13.7)(20.0)	66 (16.3)					
운수업	1 (1.4)(14.3)	5 (7.2)(13.9)	28 (40.6)(19.3)	26 (37.7)(15.2)	9 (13.1)(20.0)	69 (17.1)	404	18.328	20	0.5658	0.208
금융, 보험업	2 (2.6)(28.5)	10 (13.0)(27.7)	21 (27.3)(14.5)	34 (44.1)(19.9)	10 (13.0)(22.2)	77 (19.1)					
사회 및 개인서비스업	1 (1.5)(14.3)	6 (8.8)(16.7)	30 (44.1)(20.7)	23 (33.8)(13.4)	8 (11.8)(17.8)	68 (16.8)					
계	7 (1.7)	36 (8.9)	145 (35.9)	171 (42.4)	45 (11.1)	404					
여성	1 (0.6)(14.3)	15 (9.2)(41.7)	57 (35.0)(39.3)	74 (45.4)(43.3)	16 (9.8)(35.6)	163 (40.3)					
남성	6 (2.5)(85.7)	21 (8.7)(58.3)	88 (36.5)(60.7)	97 (40.3)(56.7)	29 (12.0)(64.4)	241 (59.7)	404	3.104	4	0.5400	0.087
계	7 (1.7)	36 (8.9)	145 (35.9)	171 (42.4)	45 (11.1)	404					
국졸이하	0 (0)(0)	0 (0)(0)	3 (42.9)(2.0)	4 (57.1)(2.3)	0 (0)(0)	7 (1.7)					
중졸	2 (4.2)(28.6)	4 (8.5)(11.1)	14 (29.8)(9.7)	20 (42.6)(11.7)	7 (14.9)(15.6)	47 (11.7)					
고졸	2 (0.9)(28.6)	18 (8.1)(50.0)	86 (38.9)(59.3)	91 (41.2)(53.2)	24 (10.9)(53.3)	221 (54.7)					
초급대졸	1 (1.4)(14.2)	6 (8.3)(16.7)	23 (32.0)(15.9)	32 (44.4)(18.7)	10 (13.9)(22.2)	72 (17.8)	404	11.111	16	0.8025	0.163
대졸이상	2 (3.5)(28.6)	8 (14.1)(22.2)	19 (33.3)(13.1)	24 (42.1)(14.1)	4 (7.0)(8.9)	57 (14.1)					
계	7 (1.7)	36 (8.9)	145 (35.9)	171 (42.4)	45 (11.1)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

• : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.

㉔ 資格(技能, 技術)과 비교시 현재의 賃金에 대한 滿足度

資格(技能, 技術)과 비교했을 때 현재의 賃金水準의 滿足度에 대한 분석은 <表-24>에서 나타난 바와 같이 만족한다는 반응이 16.8%, 그저 그렇다는 반응이 49.7%인 반면, 불만이라는 응답이 33.5%(135명)로서 資格(技能, 技術)과 비교한 賃金水準에 불만을 느끼고 있는 것으로 분석되었다.

業種別 또는 職位別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타났으며, 擔當職務別로도  $\alpha = .05$ 에서 有意한 差異가 있는 것으로 분석되었다. 이는 一定資格(技能, 技術)이 있어야 취업이 가능한 운수업, 노무직의 경우 각각 44.9%, 44.2%의 불만을 나타낸 것은 資格(技能, 技術)에 비교할 때 賃金水準이 낮다고 知覺하는 응답자의 비중이 크기 때문인 것으로 생각된다.

㉕ 年齡과 비교시 현재의 賃金에 대한 滿足度

연령과 비교시 현재의 賃金에 대한 滿足度を 묻는 設問에서 <表-25>에서와 같이 각 年齡代別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다. 그러나 50대이상의 경우 不滿이라는 응답이 55.6%로서 연령과 비교시 가장 不滿을 느끼는 층으로 나타났으며, 40대가 滿足 23.8%, 不滿 28.6%로서 비교적 연령에 비교시 賃金水準에 긍정적인 반응을 보이고 있다고 할 수 있다.

반면 業種別로 분석해 보면,  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타났는데, 사회 및 개인서비스업 從事者의 47.1%가 연령과 비교할 때 賃金水準에 불만이 있다는 반응을 보임으로써 연령층이 높을수록 高位職에서는 만족을 느끼는 반면 사무직, 노무직 등 하위직에서는 불만을 느끼는 從業員이 많기 때문인 것으로 분석된다.

그러나 性別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었다.

(3) 현재의 賃金水準에 대한 滿足度 分析

현재의 賃金水準에 대한 응답자의 반응을 분석한 결과, “매우 긍지를 가지며 자랑스럽게 생각한다”는 응답이 전체의 5.2%(21명), “약간 긍지를 가지며 자랑스럽게 생각한다” 22.8%(92명), “그저 그렇다” 44.1%(178명)인데 비해 “약간 부끄럽게 생각한다” 23.5%(95명), “매우 부끄럽게 생각한다” 4.4%(18명)로 나타나 중간수준을 제외한다면 긍지와 자랑으로 느끼는 응답과 부끄럽다고 느끼는 응답이 비슷한 비율을 나타내고 있다 <表-26 참조>. 賃金에 대한 從業員들의 知覺이 보다 긍정적이고 긍지와 보람을 느낄 수 있게 함으로써 職務滿足(job satisfaction)과 組織沒入(organizational commitment)水準을 높이고 QWL을 향상시켜 經營民主化를 이룩할 수 있는 방안이 필요하다 하겠다.

〈表-24〉 자격(기능, 기술)과 비교시 현재의 임금에 대한 만족도

구분	매우만족하다	약간만족하다	그저그렇다	약간불만이다	매우불만이다	제	N	χ <sup>2</sup>	d.f	P	C
업	2 (3.1)(28.6)	5 (7.8)(8.2)	32 (50.0)(15.9)	16 (25.0)(13.9)	9 (14.1)(45.0)	64 (15.8)					
건설업	0 (0)(0)	13 (21.7)(21.3)	32 (53.3)(15.9)	14 (23.3)(12.2)	1 (1.7)(5.0)	60 (14.9)					
음식, 숙박업	2 (3.0)(28.6)	11 (16.7)(18.0)	32 (48.5)(15.9)	18 (27.3)(15.7)	3 (4.5)(15.0)	66 (16.3)	***	38.952	20	0.0067	0.296
증권업	1 (1.5)(14.2)	9 (13.0)(14.8)	28 (40.6)(13.9)	28 (40.6)(24.3)	3 (4.3)(15.0)	69 (17.1)					
금융, 보험업	2 (2.6)(28.6)	16 (20.8)(26.2)	45 (58.4)(22.5)	12 (15.6)(10.4)	2 (2.6)(10.0)	77 (19.1)					
사회 및 개인서비스업	0 (0)(0)	7 (10.3)(11.5)	32 (47.1)(15.9)	27 (39.7)(23.5)	2 (2.9)(10.0)	68 (16.8)					
계	7 (1.7)	61 (15.1)	201 (49.7)	115 (28.5)	20 (5.0)	404					
노동직 (협장 근로자포함)	2 (1.7)(28.6)	12 (9.8)(19.7)	54 (44.3)(26.9)	42 (34.4)(36.5)	12 (9.8)(60.0)	122 (30.2)					
사무직	2 (1.0)(28.6)	33 (17.0)(54.1)	104 (53.6)(51.7)	49 (25.3)(42.6)	6 (3.1)(30.0)	194 (48.0)	**	17.356	8	0.0266	0.202
관리, 감독직	3 (3.4)(42.8)	16 (18.2)(26.2)	43 (48.9)(21.4)	24 (27.3)(20.9)	2 (2.2)(10.0)	88 (21.8)					
계	7 (1.7)	61 (15.1)	201 (49.7)	115 (28.5)	20 (5.0)	404					
사원급 (협장 근로자포함)	4 (1.3)(57.1)	43 (11.1)(70.5)	153 (50.3)(76.1)	85 (28.0)(73.9)	19 (6.3)(95.0)	304 (75.2)					
직위	0 (0)(0)	4 (7.4)(6.6)	28 (51.9)(13.9)	22 (40.7)(19.1)	0 (0)(0)	54 (13.4)					
위	2 (5.6)(28.6)	9 (25.0)(14.7)	16 (44.4)(8.0)	8 (22.2)(7.0)	1 (2.8)(5.0)	36 (8.9)	***	32.162	12	0.0013	0.271
별	1 (10.0)(14.3)	5 (50.0)(8.2)	4 (40.0)(2.0)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	10 (2.5)					
중역급 이상	7 (1.7)	61 (15.1)	201 (49.7)	115 (28.5)	20 (5.0)	404					
계	7 (1.7)	61 (15.1)	201 (49.7)	115 (28.5)	20 (5.0)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.



〈表-25〉 연령과 비교시 현재의 임금에 대한 만족도

구분	매우만족하다	약간만족하다	그저그렇다	약간불만이다	매우불만이다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
연령	6 (2.7)(50.0)	40 (17.6)(58.8)	108 (47.6)(61.0)	67 (29.5)(50.4)	6 (2.6)(42.9)	227 (56.2)					
30대	4 (3.2)(33.3)	18 (14.3)(26.5)	47 (37.3)(26.6)	50 (39.7)(37.6)	7 (5.5)(50.0)	126 (31.2)					
40대	2 (4.8)(16.7)	8 (19.0)(11.8)	20 (47.6)(11.3)	11 (26.2)( 8.3)	1 (2.4)( 7.1)	42 (10.4)					
50대 이상	0 ( 0)( 0)	2 (22.2)( 2.9)	2 (22.2)( 1.1)	5 (55.6)( 3.7)	0 ( 0)( 0)	9 ( 2.2)					
계	12 (3.0)	68 (16.8)	177 (43.8)	133 (32.9)	14 (3.5)	404					
직업	4 (6.2)(33.3)	4 ( 6.3)( 5.9)	33 (51.6)(18.6)	20 (31.2)(15.0)	3 (4.7)(21.4)	64 (15.8)					
건설업	0 ( 0)( 0)	16 (26.7)(23.5)	26 (43.3)(14.7)	18 (30.0)(13.5)	0 ( 0)( 0)	60 (14.9)					
음식·숙박업	2 (3.0)(16.7)	12 (18.2)(17.6)	29 (44.0)(16.4)	21 (31.8)(15.8)	2 (3.0)(14.3)	66 (16.3)					
운수업	2 (2.9)(16.7)	5 ( 7.2)( 7.4)	31 (44.9)(17.5)	26 (37.7)(19.6)	5 (7.3)(35.7)	69 (17.1)					
금융·보험업	4 (5.2)(33.3)	22 (28.6)(32.4)	31 (40.2)(17.5)	19 (24.7)(14.3)	1 (1.3)( 7.2)	77 (19.1)					
사회복지서비스업	0 ( 0)( 0)	9 (13.2)(13.2)	27 (39.7)(15.3)	29 (42.7)(21.8)	3 (4.4)(21.4)	68 (16.8)					
계	12 (3.0)	68 (16.8)	177 (43.8)	133 (32.9)	14 (3.5)	404					
성별	6 (3.7)(50.0)	31 (19.0)(45.6)	73 (44.8)(41.2)	51 (31.3)(38.3)	2 (1.2)(14.3)	163 (40.3)					
남	6 (2.5)(50.0)	37 (15.4)(54.4)	104 (43.1)(58.8)	82 (34.0)(61.7)	12 (5.0)(85.7)	241 (59.7)					
계	12 (3.0)	68 (16.8)	177 (43.8)	133 (32.9)	14 (3.5)	404					
성별							404	5.471	4	0.2422	0.115

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

이를 각 人的背景別로 분석해 보면 다음과 같다.

㉠ 性別, 年齡別

性別, 年齡別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 分析되었다 <表-26 참조>.

男,女從業員間에는 현재의 賃金水準에 대한 반응에 큰 차이가 없으며, 年齡別로는 연령이 많아짐에 따라 賃金水準에 대한 긍지가 높아가는 것으로 보인다. 즉, 현재의 賃金에 대해 긍지를 가지고 자랑스럽게 생각하는 응답자가 20대 24.6%, 30대 29.4%, 40대 40.4%, 50대이상 33.3%인데 비해 부끄럽게 생각한다는 응답은 그 반대로 20대 29.6%, 30대 29.3%, 40대 19.1%, 50대이상 11.1%로서 연령이 적을수록 賃金水準에 대해 부끄럽게 생각하는 것으로 나타났다.

이는 연령이 많아짐에 따라 職位도 차츰 높아져서 젊은 연령층보다 賃金水準에 대한 긍지와 자부심이 생기는 것으로 판단된다. 그러므로 2,30대 연령층 종업원들에 대한 賃金政策上의 動機賦與方案이 요구된다 하겠다.

㉡ 業種別, 擔當職務別

業種別, 擔當職務別로는 각각  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타났다.

業種別로 현재의 賃金에 대해 긍지를 가지며 자랑스럽게 느낀다는 반응은 건설업 40.0%, 금융·보험업 37.7%, 음식·숙박업 28.7%순이며, 부끄럽게 생각한다는 응답은 운수업 49.2%, 제조업 42.1%, 사회 및 개인서비스업 26.5%순으로 나타나고 있다. 운수업의 경우는 공정하다고 知覺되는 賃金體系가 정착되지 못하고 있으며, 제조업의 경우는 타업종에 비해 低賃金 從業員의 比重이 크기 때문인 것으로 생각된다. 그러므로 勞使間의 自律的인 協商에 의해 公正한 賃金水準, 어느 정도의 文化生活을 영위할 수 있는 賃金水準으로 끌어 올려야 할 것이다.

擔當職務別로는 긍지를 가지고 자랑스럽게 생각한다는 반응이 관리·감독직 38.7%, 사무직 27.8%, 노무직 20.6%순인데 반해 부끄럽게 생각한다는 응답은 그 역순으로 노무직, 사무직, 관리·감독직이 각각 40.1%, 25.3%, 17.0%로 나타나고 있다 <表-27 참조>. 이는 주로 低賃金 從業員이 노무직(현장근로자 포함)에 몰려있는 까닭이며, 사무직, 관리·감독직으로 올라감에 따라 賃金水準이 차츰 높아지고 있음을 반영하는 것이라 하겠다.

㉢ 學歷別, 給與別

學歷別로는 현재의 賃金水準에 대한 반응이 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났으나, 給與水準別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타났다 <表-28 참조>. 그 내용을 분석해 보면 현재의 賃金에 대해 긍지를 가지며 자랑스럽게 여긴다는 반응은 고졸과 대졸

〈表-26〉 현재의 임금수준에 대한 만족도(성별, 연령별)

구분	매우좋지않스런 지머자랑스런 계생각한다	약간좋지않스런 지머자랑스런 계생각한다	그저그렇다	약간부끄럽 계생각한다	매우부끄럽 계생각한다	계	N	$\chi^2$	d·f	P	C
성별											
여자	10 (6.1)(47.6)	41 (25.2)(44.6)	70 (42.9)(39.3)	35 (21.5)(36.8)	7 (4.3)(38.9)	163 (40.3)					
남자	11 (4.6)(52.4)	51 (21.2)(55.4)	108 (44.8)(60.7)	60 (24.9)(63.2)	11 (4.5)(61.1)	241 (59.7)	404	1.719	4	0.7872	0.065
계	21 (5.2)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	404					
연령											
20대	13 (5.7)(61.9)	43 (18.9)(46.7)	104 (45.8)(58.4)	58 (25.6)(61.1)	9 (4.0)(50.0)	227 (56.2)					
30대	5 (4.0)(23.8)	32 (25.4)(34.8)	52 (41.3)(29.2)	28 (22.2)(29.4)	9 (7.1)(50.0)	126 (31.2)					
40대	3 (7.1)(14.3)	14 (33.3)(15.2)	17 (40.5)(9.6)	8 (19.1)(8.4)	0 (0)(0)	42 (10.4)	404	12.249	12	0.4258	0.171
50대이상	0 (0)(0)	3 (33.3)(3.3)	5 (55.6)(2.8)	1 (11.1)(1.1)	0 (0)(0)	9 (2.2)					
계	21 (5.2)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

<表-27> 현재의 임금수준에 대한 만족도(업종별, 담당직무별)

구분	배우금지랑스럼 지머자랑스럼 제생각한다	약간금지랑스럼 지머자랑스럼 제생각한다	그저그렇다	약간부끄럽 제생각한다	매우부끄럽 제생각한다	계	N	$\chi^2$	d·f	P	C
업	3 (4.7)(14.3)	9 (14.1)(9.8)	25 (39.1)(14.1)	22 (34.3)(23.2)	5 (7.8)(27.8)	64 (15.8)					
종	5 (8.3)(23.8)	19 (31.7)(20.7)	26 (43.3)(14.6)	10 (16.7)(10.5)	0 (0)(0)	60 (14.9)					
별	3 (4.5)(14.3)	16 (24.2)(17.4)	31 (47.0)(17.4)	12 (18.2)(12.6)	4 (6.1)(22.2)	66 (16.3)					
	3 (4.4)(14.3)	12 (17.4)(13.0)	20 (29.0)(11.2)	30 (43.4)(31.6)	4 (5.8)(22.2)	69 (17.1)	404	*** 47.861	20	0.0004	0.325
	5 (6.5)(23.8)	24 (31.2)(26.1)	40 (51.9)(22.5)	7 (9.1)(7.4)	1 (1.3)(5.6)	77 (19.1)					
	2 (2.9)(9.5)	12 (17.7)(13.0)	36 (52.9)(20.2)	14 (20.6)(14.7)	4 (5.9)(22.2)	68 (16.8)					
계	21 (5.2)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	404					
담당직무별	7 (5.8)(33.3)	18 (14.8)(19.6)	48 (39.3)(27.0)	38 (31.1)(40.0)	11 (9.0)(61.1)	122 (30.2)					
	10 (5.1)(47.6)	44 (22.7)(47.8)	91 (46.9)(51.1)	43 (22.2)(45.3)	6 (3.1)(33.3)	194 (48.0)					
	4 (4.6)(19.1)	30 (34.1)(32.6)	39 (44.3)(21.9)	14 (15.9)(14.7)	1 (1.1)(5.6)	88 (21.8)	404	*** 23.529	8	0.0027	0.234
계	21 (5.2)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

이상이 29.8%로서 同率로 나타났으며, 그 다음이 초급대졸 27.8%, 중졸 19.2%, 국졸이하 14.2%순이며 반면, 부끄럽게 생각한다는 응답은 그 반대로 중졸 46.8%, 국졸이하 42.9%, 초급대졸 27.8%, 고졸 26.7%, 대졸이상 15.8%순으로 나타났다. 이와 같은 결과로 볼 때 대체로 高學歷으로 올라갈수록 賃金水準에 대한 긍지와 자부심을 가지고 있음을 알 수가 있다.

給與別 역시 低賃金階層일수록 부정적인 반응을 보이고 있으며(부끄럽게 생각한다는 응답이 10만원미만 58.8%, 10~20만원 35.5%, 20~30만원 32.5%, 30~40만원 13.8%순임), 반면 賃金水準이 높아갈수록 긍지와 자부심을 가지고 있음을 알 수가 있다.

모든 從業員들이 긍지와 자부심을 가지고 QWL 을 향상시킬 수 있도록 하기 위해서는 低學歷者, 低賃金水準의 從業員들에 대한 적절한 賃金政策이 요구된다 하겠다.

### ㉓ 職位別, 勤務年數別

職位別, 勤務年數別로는 각각  $\alpha = .01$ 에서 현재의 賃金水準에 대한 응답자의 반응에 매우 有意的인 것으로 나타났는데, 이는 職位가 높아질수록 긍지와 자부심을 가지는 반면(과장·부장급 44.5%, 중역급이상 70.0%), 사원급(현장근로자 포함)에서는 부끄럽게 생각한다는 응답이 32.6%를 차지하고 있어 職位間에 賃金隔差가 크기 때문인 것으로 생각된다.

또한 勤務年數別로는 8~10년층이 가장 높은 47.6%의 긍정적인 반응을 보인 반면, 2~4년층은 33.9%의 부정적인 반응을 보임으로써 현재의 賃金水準에 가장 불만을 느끼는 것으로 분석되었다.

이러한 분석결과로 미루어 볼 때 下位職位, 4年이하의 勤續從業員에 중점을 둔 賃金管理方案이 필요하다 하겠다 <表-29 참조>.

### (4) 賃金과 業務成果와의 關聯性 分析

지금보다 賃金を 인상시킨다면 業務成果는 어떻게 되겠는가라는 設問에 대하여는 전체 응답자 404명중 69.5%에 해당하는 281명이 “賃金を 인상시키면 業務成果는 향상된다”는 긍정적인 반응을 보였고, 반면 “상관이 없다”는 응답은 25.0%(101명), “향상되지 않는다”는 5.5%(22명)에 불과했다. 이러한 반응은 賃金이 主要 動機賦與要因이 됨을 보여주는 것이라 하겠으며, 動機賦與水準을 높여 業務成果를 향상시키기 위해서는 특히 低賃金從業員, 下位職 從業員 등에 대한 適正賃金の 保障과 諸賃金決定要因(生産性, 支給能力, 比較賃金, 生計費 등)에 부합한 合理的인 賃金引上이 시급함을 알 수가 있다. 各 人的背景別로 자세히 분석해 보기로 하겠다.

〈表-28〉 현재의 임금수준에 대한 만족도 (학력별, 급여별)

구분	매우 긍정적 가치며 스럼없게 생각한다.	약간 긍정적 가치며 스럼없게 생각 한다.	그저 그렇다.	약간 부정적 게 생각한다.	매우 부정적 게 생각한다.	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
학	0 (0)	1 (14.2)	3 (42.9)	3 (42.9)	0 (0)	7 (1.7)					
력	3 (6.4)	6 (12.8)	16 (34.0)	16 (34.0)	6 (12.8)	47 (11.7)					
별	12 (5.4)	54 (24.4)	96 (43.5)	51 (23.1)	8 (3.6)	221 (54.7)	404	20.614	16	0.1938	0.220
초	4 (5.6)	16 (22.2)	32 (44.4)	17 (23.6)	3 (4.2)	72 (17.8)					
급	2 (3.5)	15 (26.3)	31 (54.4)	8 (14.0)	1 (1.8)	57 (14.1)					
대	21 (5.2)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	404					
졸	1 (5.9)	0 (0)	6 (35.3)	7 (41.2)	3 (17.6)	17 (4.2)					
이	7 (5.8)	25 (20.7)	46 (38.0)	37 (30.6)	6 (4.9)	121 (30.0)					
만	5 (3.1)	29 (18.1)	74 (46.3)	44 (27.5)	8 (5.0)	160 (39.6)					
원	6 (10.3)	19 (32.8)	25 (43.1)	7 (12.1)	1 (1.7)	58 (14.3)					
20	2 (4.2)	19 (39.6)	27 (56.2)	0 (0)	0 (0)	48 (11.9)					
만	21 (5.2)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	404					
원							404	52.045***	16	0.0000	0.337
이											
상											
계											

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

〈表-29〉 현재의 임금수준에 대한 만족도(직위별, 근무년수별)

구분	매우 좋다 ( )	매우 나쁘다 ( )	양호 하다 ( )	양호 하지 않다 ( )	그렇 다 ( )	약간 부족 하다 ( )	매우 부족 하다 ( )	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
직위	14 (4.6)	4 (7.4)	62 (20.4)	10 (18.5)	129 (42.4)	82 (27.0)	17 (5.6)	304 (75.2)					
위	2 (5.6)	2 (5.6)	14 (38.9)	14 (38.9)	14 (38.8)	5 (13.9)	1 (2.8)	36 (8.9)	404	27.237***	12	0.0071	0.251
별	1 (10.0)	21 (5.2)	6 (60.0)	92 (22.8)	3 (30.0)	0 (0)	0 (0)	10 (2.5)					
계	10 (7.8)	64 (3.8)	19 (14.7)	35 (22.0)	62 (48.1)	31 (24.0)	7 (5.4)	129 (31.9)					
근	6 (3.8)	0 (0)	24 (34.8)	29 (42.0)	64 (40.3)	46 (28.9)	8 (5.0)	159 (39.4)					
무	1 (4.7)	4 (15.4)	9 (42.9)	5 (19.2)	9 (42.9)	2 (9.5)	0 (0)	21 (5.2)	404	33.135***	16	0.0070	0.275
년	1 (4.7)	4 (15.4)	9 (42.9)	5 (19.2)	9 (42.9)	2 (9.5)	0 (0)	21 (5.2)					
수	14 (5.4)	21 (5.2)	5 (19.2)	92 (22.8)	14 (53.8)	2 (7.7)	1 (3.9)	26 (6.4)					
별	21 (5.2)	178 (44.1)	92 (22.8)	178 (44.1)	95 (23.5)	18 (4.4)	18 (4.4)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

㉠ 性別, 年齡別

<表-30>에서와 같이 性別, 年齡別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다.

女子 從業員의 경우 賃金을 인상시키면 業務成果는 향상된다는 응답이 65.1%, 상관없다 29.4%, 향상되지 않는다 5.5%인데, 男子 從業員의 경우는 각각 72.6%, 22.0%, 5.4%로서 거의 비슷한 반응을 보이고 있다.

年齡別로는 20대 73.1%, 30대 64.3%, 40대 69.1%, 50대이상 55.6%순으로 비교적 연령이 낮은 계층일수록 賃金引上이 業務成果의 향상을 가져온다는 반응을 보이고 있는데, 이는 연령이 낮을수록 賃金水準도 비교적 낮으므로 賃金이 主要 動機賦與要因으로 작용하고 있음을 뜻하는 것이라 하겠다.

㉡ 業種別, 擔當職務別

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 差異가 있음이 분석되었는데, 임금을 인상시키면 業務成果는 향상된다는 반응이 제조업(84.3%), 운수업(75.3%), 음식·숙박업(69.7%), 금융·보험업(63.6%), 사회 및 개인서비스업(63.2%), 건설업(61.6%)순으로 나타나, 모든 業種이 賃金引上이 業務成果에 직결되는 것으로 지각하고 있음을 알 수가 있다 <表-31 참조>. 이에 비해 상관없다는 응답은 건설업이 36.7%로서 가장 높고, 음식·숙박업 28.8%, 사회 및 개인서비스업 26.5%, 금융·보험업 26.0% 등의 순으로 나타났다. 이러한 分析結果로 볼 때 비교적 低賃金 從業員이 많은 제조업, 운수업의 경우일수록 賃金이 主要 動機賦與要因이 됨을 알 수가 있다.

擔當職務別로도  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 분석되었는데, 노무직(현장근로자 포함) 從業員의 90.1%가 賃金引上時 業務成果는 향상된다고 응답했고, 사무직 63.5%, 관리·감독직 54.5%순으로 차츰 낮아지고 있다. 이와 반대로 향상되지 않는다, 상관없다는 응답은 관리·감독직이 각각 9.1%, 36.4%로서 가장 높고, 사무직 5.1%, 31.4%, 노무직이 3.3%, 6.6%로 나타났다. 즉, 賃金水準이 비교적 낮은 노무직, 사무직 종업원일수록 賃金이 動機賦與要因으로 作用하고 있음을 입증해주는 것이라 하겠다.

㉢ 學歷別, 給與別

<表-32>에서와 같이 學歷別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났으나, 低學歷階層일수록 賃金引上이 業務成果의 향상을 가져온다는 반응을 보이고 있음을 알 수가 있다. 즉, 賃金引上時 業務成果는 향상된다는 반응이 국졸이하 85.7%, 중졸 80.9%, 고졸 72.3%, 초급대졸 62.5%, 대졸이상 56.1%순으로 나타났으며, 상관없다는 응답은 高學歷順인 대졸이상(38.6%), 초급대졸(30.6%), 고졸(22.2%), 중졸(14.9%), 국졸이하(14.3%)의 순으로 나타나 學歷이 낮을수록 賃金이 主要 動機賦與要因이 되나 高學歷으로 올라갈수록 그 비율이 조금씩 낮아짐을 보여주고 있다. 이러한 결과로 미루어 低學歷階層에 중



〈表-30〉 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(성별, 연령별)

구분	매우 향상된다	약간 향상된다	상관없다	별로 향상되지 않는다	전혀 향상되지 않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
성별	여자	29 (17.8)(30.9)	77 (47.3)(41.2)	48 (29.4)(47.5)	8 (4.9)(40.0)	163 (40.3)	163				
	남자	65 (27.0)(69.1)	110 (45.6)(58.8)	53 (22.0)(52.5)	12 (5.0)(60.0)	241 (59.7)	241	5.815	4	0.2133	0.1119
	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	404	404				
연령	20대	57 (25.1)(60.6)	109 (48.0)(58.3)	52 (22.9)(51.5)	8 (3.5)(40.0)	227 (56.4)	227				
	30대	31 (24.6)(33.0)	50 (39.7)(26.8)	36 (28.6)(35.6)	8 (6.3)(40.0)	126 (31.2)	126				
	40대	5 (11.9)(5.3)	24 (57.2)(12.8)	9 (21.4)(8.9)	4 (9.5)(20.0)	42 (10.4)	42	12.499	12	0.4064	0.173
50대 이상	1 (11.2)(1.1)	4 (44.4)(2.1)	4 (44.4)(4.0)	0 (0.0)(0.0)	0 (0.0)(0.0)	9 (2.2)	9				
	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	404	404				

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.

<表-31> 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(업종별, 담당직무별)

구분	매우 향상된다	약간 향상된다	상관없다	별로 향상되지 않는다	전혀 향상되지 않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종	제조업	21 (32.8)	33 (51.5)	6 (9.4)	3 (4.7)	1 (1.6)	64 (15.8)				
	건설업	13 (21.6)	24 (40.0)	22 (36.7)	1 (1.7)	0 (0)	60 (14.9)				
중	음식·숙박업	19 (28.8)	27 (40.9)	19 (28.8)	1 (1.5)	0 (0)	66 (16.3)				
	운수업	19 (27.5)	33 (47.8)	16 (23.2)	0 (0)	1 (1.5)	69 (17.1)	***	20	0.0065	0.296
별	금융·보험업	10 (13.0)	39 (50.6)	20 (26.0)	8 (10.4)	0 (0)	77 (19.1)				
	사회및개인서비스업	12 (17.6)	31 (45.6)	18 (26.5)	7 (10.3)	0 (0)	68 (16.8)				
계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
담당직무	노무직(원장근로자포함)	48 (39.3)	62 (50.8)	8 (6.6)	3 (2.5)	1 (0.8)	122 (30.2)				
	사무직	35 (18.1)	88 (45.4)	61 (31.4)	9 (4.6)	1 (0.5)	194 (48.0)				
담당직무	관리·감독직	11 (12.5)	37 (42.0)	32 (36.4)	8 (9.1)	0 (0)	88 (21.8)	***	8	0.0000	0.334
	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404				

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

점을 둔 賃金管理가 필요하다고 생각된다.

또한 給與別로는  $\alpha = .01$ 에서 응답자들의 반응에 매우 有意의인 差異가 있는 것으로 분석되었는데 전반적으로 賃金水準이 낮은 계층일수록 임금이 주요 動機賦與要因으로 작용하고 있음을 알 수가 있다. 즉, “賃金を 인상시키면 業務成果는 향상된다”는 응답은 10만원이하에서가 94.1%라는 절대적인 반응을 보이고 있으며, 10~20만원 73.6%, 20~30만원 71.2%, 30~40만원 62.1%, 40만원이상이 54.2%로 나타났으며, 반면 “향상되지 않는다”는 반응은 각각 40만원이상 14.6%, 30~40만원 5.2%, 20~30만원 1.9%, 10~20만원 6.6%, 10만원미만이 5.9%로 나타났다 <表-32 참조>.

### ㉔ 職位別, 勤務年數別

職位別로도 반응에 큰 差異를 보여  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意의인 것으로 분석되었다 <表-33 참조>. 사원급(현장근로자 포함)의 경우 賃金引上이 業務成果에 영향을 미친다는 응답이 74.1%로서 가장 높게 나타났고, 계장·대리급 63.0%, 과장·부장급 52.7%, 중역급이상 30.0%순으로 나타난 반면, “상관없다”, “영향을 미치지 않는다”는 그 역순으로 나타났다. 즉, 下位職 從業員일수록 賃金이 主要 動機賦與要因이 됨을 보여주고 있다.

勤務年數別로는 有意의인 差異가 없는 것으로 분석되었는데 11년이상 76.9%, 8~10년 76.2%, ~1년 75.2%, 2~4년 67.9%, 5~7년 58.0%순으로 賃金引上은 業務成果의 향상을 가져온다는 반응을 보여 거의 모든 階層이 임금과 業務成果와의 關聯性이 크다고 知覺하고 있음을 알 수 있다. 그런데 근무년수가 많은 8년이상에서 긍정적인 반응이 높은 것은 女子의 學費調達 등 家計費負擔의 過重에서 오는 반응이 아닌가 생각된다.

## 나. 賃金管理에 대한 從業員들의 반응분석

賃金管理에 대한 從業員들의 반응은 賃金管理全般, 賃金水準, 賃金體系로 나누어 분석하기로 하겠다.

### (1) 賃金管理全般

여기에서는 會社의 賃金方針(規定)에 대한 從業員의 반응, 賃金管理에 대한 不滿要因, 賃金引上幅에 대한 반응, 不景氣時의 處遇에 대한 반응, 月給與中 저축비율, 보다 나은 賃金條件의 스카웃 提議에 대한 반응 등에 대해 분석하였다.

#### ㄱ 賃金方針(規定)에 대한 從業員의 反應

소속 회사의 賃金方針(規定)에 대해 알고 있는냐는 질문에 전체응답자 중 66.3%(268명)가 알고 있다고 응답한 반면 모른다고 응답한 종업원은 33.7%(136명)로 나타났다 <表-34 참조>. 그런데 회사의 賃金方針(規定)을 모른다는 응답자중 108명(79.4%에 해당)

〈表-32〉 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(학력별, 급여별)

구분	매우 향상된다.	약간 향상된다	상관없다	별로 향상 되지 않는다	전혀 향상 되지 않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
학	3 (42.8)(3.2)	3 (42.9)(1.6)	1 (14.3)(1.0)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	7 (1.7)					
중	9 (19.2)(9.6)	29 (61.7)(15.5)	7 (14.9)(6.9)	1 (2.1)(5.0)	1 (2.1)(50.0)	47 (11.7)					
고	56 (25.3)(59.6)	104 (47.0)(55.6)	49 (22.2)(48.5)	11 (5.0)(55.0)	1 (0.5)(50.0)	221 (54.7)	404	19.600	16	0.2387	0.215
초	14 (19.4)(14.9)	31 (43.1)(16.6)	22 (30.6)(21.8)	5 (6.9)(25.0)	0 (0)(0)	72 (17.8)					
대	12 (21.0)(12.7)	20 (35.1)(10.7)	22 (38.6)(21.8)	3 (5.3)(15.0)	0 (0)(0)	57 (14.1)					
별	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
10	5 (29.4)(5.3)	11 (64.7)(5.9)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	1 (5.9)(50.0)	17 (4.2)					
10	30 (24.8)(31.9)	59 (48.8)(31.6)	24 (19.8)(23.7)	7 (5.8)(35.0)	1 (0.8)(50.0)	121 (30.0)					
20	35 (21.9)(37.3)	79 (49.3)(42.2)	43 (26.9)(42.6)	3 (1.9)(15.0)	0 (0)(0)	160 (39.6)					
30	16 (27.6)(17.0)	20 (34.5)(10.7)	19 (32.7)(18.8)	3 (5.2)(15.0)	0 (0)(0)	58 (14.3)					
40	8 (16.7)(8.5)	18 (37.5)(9.6)	15 (31.2)(14.9)	7 (14.6)(35.0)	0 (0)(0)	48 (11.9)					
별	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
계							404	38.712***	16	0.0011	0.295

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

〈表-33〉 임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응(직위별, 근무년수별)

구	분	매우 향상된다	약간 향상된다	상관없다	별로 향상 되지 않는다	전혀 향상 되지 않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
직	사원급 (원장 근로자 포함)	71 (23.4)(75.5)	154 (50.7)(82.3)	65 (21.4)(64.3)	12 (3.9)(60.0)	2 (0.6)(100)	304 (75.2)					
	제장, 대리급	14 (25.9)(14.9)	20 (37.1)(10.7)	18 (33.3)(17.8)	2 (3.7)(10.0)	0 (0)	54 (13.4)					
위	과장, 부장급	8 (22.2)(8.5)	11 (30.5)(5.9)	15 (41.7)(14.9)	2 (5.6)(10.0)	0 (0)	36 (8.9)	404	40.088	12	0.0001	0.300
	중역급 이상	1 (10.0)(1.1)	2 (20.0)(1.1)	3 (30.0)(3.0)	4 (40.0)(20.0)	0 (0)	10 (2.5)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (25.0)	20 (5.0)	2 (0.5)	404					
	근	33 (25.6)(35.1)	64 (49.6)(34.2)	29 (22.5)(28.7)	2 (1.5)(10.0)	1 (0.8)(50.0)	129 (31.9)					
무	2 ~ 4년	42 (26.4)(44.7)	66 (41.5)(35.3)	38 (23.9)(37.6)	12 (7.6)(60.0)	1 (0.6)(50.0)	159 (39.4)					
	5 ~ 7년	11 (16.0)(11.7)	29 (42.0)(15.5)	24 (34.8)(23.8)	5 (7.2)(25.0)	0 (0)	69 (17.1)					
수	8 ~ 10년	4 (19.1)(4.3)	12 (57.1)(6.4)	5 (23.8)(4.9)	0 (0)	0 (0)	21 (5.2)					
	11년 이상	4 (15.4)(4.2)	16 (61.5)(8.6)	5 (19.2)(5.0)	1 (3.9)(5.0)	0 (0)	26 (6.4)					
별	계	94 (23.2)	187 (46.3)	101 (2								

은 4년이하 勤續者로 나타났다.

〈表-34〉 회사의 임금방침(규정)에 대한 반응

응답 근무년수별	알고 있다	모른다	계
~ 1년	70 (54.3) (26.1)	59 (45.7) (43.4)	129 (31.9)
2 ~ 4년	110 (69.2) (41.0)	49 (30.8) (36.0)	159 (39.4)
5 ~ 7년	48 (69.6) (17.9)	21 (30.4) (15.5)	69 (17.1)
8 ~ 10년	15 (71.4) ( 5.6)	6 (28.6) ( 4.4)	21 ( 5.2)
11년 이상	25 (96.2) ( 9.4)	1 ( 3.8) ( 0.7)	26 ( 6.4)
계	268 (66.3)	136 (33.7)	404

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

회사의 賃金方針(規定)을 알고 있다는 응답자에게 方針(規定)대로 시행되고 있다고 생각하느냐는 질문을 한 결과 철저히 시행된다 27.2%, 대부분 시행된다 40.7%로 67.9%에 해당하는 응답자가 긍정적인 반응을 보였고, 거의, 전혀 시행되지 않는다는 응답은 10.1%로서 주로 勤務年數가 4년이하의 응답자로 나타났다 <表-35 참조>.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意인 것으로 분석되었는데, 금융·보험업 85.5%, 건설업 71.4%, 사회 및 개인서비스업 65.8%, 운수업 61.7%가 方針(規定)대로 시행된다는 반응을 보인 반면, 음식·숙박업과 제조업은 각각 56.1%, 57.8%만이 方針(規定)대로 시행된다는 반응을 보임으로써 業種間에 차이가 있음을 알 수 있다.

勤務年數別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意인 것으로 분석되었는데, 비교적 5년이상 勤續者들이 賃金方針(規定)이 잘 시행되고 있다고 知覺하고 있다.

이러한 결과로 볼 때 특히 4년이하 勤續者들에 대한 教育訓練과 커뮤니케이션 촉진으로 회사의 제반 方針이나 規定을 익히도록 하고 經營層의 政策決定을 충분히 이해할 수 있도록 해야 한다고 생각된다.

#### ㉠ 賃金管理에 대한 不滿要因

소속회사의 賃金管理에 대한 不滿이 무엇인지를 묻는 설문에서는 <表-36>에서와 같이 불만이 없다는 응답자는 전체 404명중 33.4%에 해당하는 135명으로 나타났으며, 불만이 있다는 응답은 66.6%인 269명으로 나타났다.

<表-35> 회사의 임금방침(규정)의 시행여부에 대한 반응

구분	철저히 시행한다	대부분 시행한다	그저그렇다	거의 시행 되지않는다	전혀 시행 되지 않는다	계	N	$\chi^2$	d·f	P	C
업종	11 (28.9)(15.1)	11 (28.9)(10.1)	13 (34.2)(22.0)	1 (2.7)(5.0)	2 (5.3)(28.6)	38 (14.2)					
제조업	6 (14.3)(8.2)	24 (57.1)(22.0)	9 (21.4)(15.3)	3 (7.2)(15.0)	0 (0)(0)	42 (15.7)					
음식·숙박업	7 (17.1)(9.6)	16 (39.0)(14.7)	12 (29.3)(20.3)	5 (12.2)(25.0)	1 (2.4)(14.3)	41 (15.3)					
운수업	9 (19.1)(12.3)	20 (42.6)(18.3)	11 (23.4)(18.6)	5 (10.6)(25.0)	3 (4.3)(28.5)	47 (17.5)					
금융·보험업	32 (51.6)(43.8)	21 (33.9)(19.3)	7 (11.3)(11.9)	2 (3.2)(10.0)	0 (0)(0)	62 (23.1)					
사회및개인 서비스업	8 (21.1)(11.0)	17 (44.7)(15.6)	7 (18.4)(11.9)	4 (10.5)(20.0)	2 (5.3)(28.6)	38 (14.2)					
계	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(40.0)	0 (0)(0)	70 (26.1)					
~ 1년	24 (21.8)(32.9)	41 (37.3)(37.6)	29 (26.4)(49.1)	9 (8.2)(45.0)	7 (6.3)(100)	110 (41.1)					
2 ~ 4년	17 (35.4)(23.3)	25 (52.1)(22.9)	4 (8.3)(6.8)	2 (4.2)(10.0)	0 (0)(0)	48 (17.9)					
5 ~ 7년	6 (40.0)(8.2)	4 (26.7)(3.7)	1 (6.6)(5.0)	1 (6.6)(5.0)	0 (0)(0)	15 (5.6)					
8 ~ 10년	11 (44.0)(15.1)	9 (36.0)(8.3)	5 (20.0)(8.5)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	25 (9.3)					
11년 이상	73 (27.2)	109 (40.7)	59 (22.0)	20 (7.5)	7 (2.6)	268					
구분	15 (21.4)(20.5)	30 (42.9)(27.5)	17 (24.3)(28.8)	8 (11.4)(							

〈表-36〉 임금관리에 대한 불만요인

없 다	있 다	계
135(33.4%)	269(66.6%)	404

불만이 있을 경우 不滿要因이 무엇인가를 묻는 設問에서는 賃金構成 31.6%, 賃金隔差 27.1%, 賃金額 23.8%, 賞與金制度 10.8%, 退職金制度 6.7%순으로 나타나 賃金構成要素의 比重에 대한 反應〈表-37 참조〉에서와 같이 基本給中心의 賃金構成을 원하기 때문인 것으로 생각된다.

業種別, 學歷別로는 각각  $\alpha = .01$ ,  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로 나타났으나 연령별로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다.

業種別로는 비교적 低賃金從業員이 높은 비중을 차지하고 있는 제조업, 운수업이 각각 34.9%, 39.1%가 賃金額에 불만을 표시했고, 賃金構成에 대한 불만은 건설업 48.7%, 제조업 34.8%순으로 나타났으며, 금융·보험업의 경우는 45.5%가 賃金隔差에 불만을 느끼고 있는 것으로 분석되었다.

學歷別로는 學歷水準이 높을수록 賃金構成에 불만을 나타냈는데(초급대졸 39.2%, 대졸 이상 37.5%), 특이한 것은 초급대졸의 27.4%가 賃金隔差에 불만을 표시한 것은 대부분의 기업체가 초급대졸 학력자를 고졸자격으로 채용하고 賃金を 결정하기 때문에 대졸이상의 賃金隔差에 불만을 느끼고 있기 때문이 아닌가 생각된다.

#### ㄷ 賃金引上幅에 대한 반응

최근들어 賃金引上이 적은 폭으로 調整되는 이유에 대한 종업원들의 반응은 〈表-38〉에서와 같이 전체 응답자중 52.2%(211명)가 기업의 生産性이 별로 향상되지 않았기 때문에 응답하여 대체로 긍정적인 반응을 보이고 있으나 단순히 사용자의 이익만을 생각하기 때문이라는 부정적인 응답도 20.6%(83명)를 차지하고 있다.

業種別, 學歷別로 분석해본 결과 각각  $\alpha = .01$ ,  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났다.

業種別로 보면 사회 및 개인서비스업의 경우 45.6%가 단순히 사용자 이익만을 생각하기 때문이라는 반응을 보였으며, 금융·보험업의 경우는 42.8%가 정부에서 賃金引上幅을 정하기 때문이라는 반응을 보여 他業種과 知覺度에 큰 차이를 보이고 있다.

學歷別로는 중졸 38.3%, 고졸 20.3%, 초급대졸 19.4%순으로 사용자의 이익만을 생각하기 때문이라는 반응을 보이고 있는데, 이러한 부정적인 반응은 기업측이 生産性向上에



<表-37> 임금관리에 대한 불만요인 분석

구분	임금액	임금격차	임금구성	퇴직금제도	상여금제도	계	N	$\chi^2$	d·f	P	C
업종	15 (34.9)(23.4) 6 (16.2)(9.4) 9 (18.0)(14.1) 18 (39.1)(28.1) 6 (13.6)(9.4) 10 (20.4)(15.6) 64 (23.8)	7 (16.3)(9.6) 10 (27.0)(13.7) 17 (34.0)(23.3) 14 (30.4)(19.2) 20 (45.5)(27.4) 5 (10.2)(6.8) 73 (27.1)	15 (34.8)(17.6) 18 (48.7)(21.2) 13 (26.0)(15.3) 12 (26.1)(14.1) 13 (29.5)(15.3) 14 (28.6)(16.5) 85 (31.6)	3 (7.0)(16.6) 2 (5.4)(11.1) 1 (2.0)(5.6) 0 (0)(0) 1 (2.3)(5.6) 11 (22.4)(61.1) 18 (6.7)	3 (7.0)(10.4) 1 (2.7)(3.4) 10 (20.0)(34.5) 2 (4.4)(6.9) 4 (9.1)(13.8) 9 (18.4)(31.0) 29 (10.8)	43 (16.0) 37 (13.8) 50 (18.6) 46 (17.1) 44 (16.3) 49 (18.2) 269	269	*** 64.283	20	0.0000	0.439
학력	1 (20.0)(1.6) 14 (37.9)(21.9) 31 (21.5)(48.4) 11 (21.6)(17.2) 7 (21.9)(10.9) 64 (23.8)	0 (0)(0) 8 (21.6)(11.0) 46 (31.9)(63.0) 14 (27.4)(19.2) 5 (15.6)(6.8) 73 (27.1)	4 (80.0)(4.7) 13 (35.1)(15.3) 36 (25.0)(42.4) 20 (39.2)(23.5) 12 (37.5)(14.1) 85 (31.6)	0 (0)(0) 1 (2.7)(5.5) 9 (6.3)(50.0) 3 (5.9)(16.7) 5 (15.6)(27.8) 18 (6.7)	0 (0)(0) 1 (2.7)(3.4) 22 (15.3)(75.8) 3 (5.9)(10.4) 3 (9.4)(10.4) 29 (10.8)	5 (1.8) 37 (13.8) 144 (53.5) 51 (19.0) 32 (11.9) 269	269	** 27.049	16	0.0409	0.302
연령	40 (24.8)(62.5) 19 (23.5)(29.7) 4 (18.2)(6.2) 1 (20.0)(1.6) 64 (23.8)	47 (29.2)(64.4) 20 (24.7)(27.4) 5 (22.7)(6.8) 1 (20.0)(1.4) 73 (27.1)	48 (29.8)(56.5) 28 (34.6)(32.9) 8 (36.4)(9.4) 1 (20.0)(1.2) 85 (31.6)	8 (5.0)(44.4) 7 (8.6)(38.9) 3 (13.6)(16.7) 0 (0)(0) 18 (6.7)	18 (11.2)(62.1) 7 (8.6)(24.1) 2 (9.1)(6.9) 2 (40.0)(6.9) 29 (10.8)	161 (59.8) 81 (30.1) 22 (8.2) 5 (1.9) 269	269	9.320	12	0.6753	0.182

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

다른 利潤分配가 公正하지 못했거나, 또는 그렇게 知覺함으로써 나타나는 반응이 아닌가 생각된다.

또한 이와 같이 최근들어 賃金引上이 적은 쪽으로 조정되는 것에 대한 대책을 묻는 설문에서는 <表-39>에서와 같이 전체 응답자의 65.6%(265명)가 生産性向上에 따라 勞使間에 자율적으로 調整해야 된다는 의견을 제시하여 從業員의 意識이 높은 水準에 와 있음을 반영해 주는 것이라 하겠으며, 賃金引上은 勞使間の 團體協約에 의해 決定되기를 대부분의 從業員들이 원하는 것으로 판단할 수가 있겠다.

業種別로는 비교적 저임금 종업원이 많은 비중을 차지하고 있는 운수업, 제조업에서 각각 24.6%, 20.3%가 현재의 임금수준으로는 생활을 꾸려나가기 힘들므로 대폭 인상해야 된다는 반응을 보인 것이 특이하다.

職位別로는 賃金水準이 낮은 사원급(현장근로자 포함)의 15.5%가 대폭인상해야 된다는 반응을 보이고 있음에 비해 계장·대리급 3.7%, 과장·부장급 2.8%, 중역급이상 10.0%로 나타났고 “적은 쪽으로 오르는 것은 단기간내에 끝나야 한다”는 반응은 職位間에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다 <表-39 참조>.

#### ㄹ 不景氣時의 處遇에 대한 반응

만일 不景氣로 회사가 어려워진다면 어떻게 되리라고 생각하는가에 대한 設問에서는 <表-40>에서와 같이 전체의 60.9%에 해당하는 246명이 종전과 다름없이 같은 賃金을 받으면서 일할 수 있을 것이라는 반응을 보임으로써 비교적 職場安定이 이루어지고 있음을 알 수가 있다.

업종별로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로 분석되었는데 제조업, 사회 및 개인서비스업의 경우 퇴직 또는 해고당하게 되리라는 반응이 각각 25.0%, 23.6%로서 他企業에 비하면 職場安定이 덜되고 있는 것으로 판단된다.

性別로는  $\alpha = .10$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났다. 女性從業員의 경우 男性從業員의 2 배에 해당하는 14명이 아무런 報償없이 解雇당하게 될 것이라고 응답함으로써 男性從業員 보다는 女性從業員이 職場에 대한 安定感이 낮음을 알 수가 있다.

勤務年數別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났으나 勤務年數가 적은 계층일수록 퇴직, 해고에 대한 不安感을 나타내어 日本企業의 特徵인 年功序列制(seniority)의 단면을 엿볼 수 있다.

#### ㄹ 月給與中 貯蓄比率

月給與中 貯蓄比率을 묻는 設問에서 30~50%를 저축한다는 응답이 22.5%(91명)로서 가장 높고, 20~30%가 20.3%(82명), 50%이상 18.3%(74명), 10~20%가 13.4%(54

〈表-38〉 소폭 임금인상의 이유에 대한 의견

구분	현재의 임금수준이 경쟁현실에 비해 높기 때문	기업의 생산성이 별로 향상되지 않 았기 때문	단순히 사용자의 이입만을 생각하 기 때문	정부가 임금인 상률을 정하기 때문	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종										
제조업	7 (10.9)(15.9)	40 (62.5)(18.9)	14 (21.9)(16.9)	3 (4.7)(4.5)	64 (15.8)					
건설업	3 (5.0)(6.8)	42 (70.0)(19.9)	5 (8.3)(6.0)	10 (16.7)(15.2)	60 (14.9)					
음식·숙박업	7 (10.6)(15.9)	39 (59.1)(18.5)	10 (15.2)(12.1)	10 (15.1)(15.1)	66 (16.3)					
운수업	11 (15.9)(25.0)	32 (46.4)(15.2)	20 (29.0)(24.1)	6 (8.7)(9.1)	69 (17.1)	404	*** 110.059	15	0.0000	0.462
금융·보험업	15 (19.5)(34.1)	26 (33.8)(12.3)	3 (3.9)(3.6)	33 (42.8)(50.0)	77 (19.1)					
사회 및 개인서비스업	1 (1.5)(2.3)	32 (47.1)(15.2)	31 (45.6)(37.3)	4 (5.8)(6.1)	68 (16.8)					
계	44 (10.9)	211 (52.2)	83 (20.6)	66 (16.3)	404					
학력										
국졸 이하	0 (0)(0)	4 (57.1)(1.9)	1 (14.3)(1.2)	2 (28.6)(3.0)	7 (1.7)					
중졸	6 (12.8)(13.6)	16 (34.0)(7.6)	18 (38.3)(21.7)	7 (14.9)(10.6)	47 (11.7)					
고졸	28 (12.7)(63.7)	110 (49.8)(52.1)	45 (20.3)(54.2)	38 (17.2)(57.6)	221 (54.7)		** 22.202	12	0.0353	0.228
초급대졸	4 (5.6)(9.1)	45 (62.5)(21.3)	14 (19.4)(16.9)	9 (12.5)(13.6)	72 (17.8)					
대졸 이상	6 (10.5)(13.6)	36 (63.2)(17.1)	5 (8.8)(6.0)	10 (17.5)(15.2)	57 (14.1)					
계	44 (10.9)	211 (52.2)	83 (20.6)	66 (16.3)	404					

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 제란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.

〈表-39〉 소폭 임금인상에 대한 반응

구분	현재의 임금수준은 본생활을 꾸려나 가기 힘들므로 대 폭인상해야 한다	임금인상이 적은 폭 으로 오는 것은 단 기간 내에 끝나야 한다	임금인상은 생산 성 향상에 따라 사용자와 근로자 간에 자율적으로 조정될 문제이다	회사나 정부 의 시책에 따 라야 한다.	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C	
업종	제조업	13 (20.3)(25.5)	6 (9.4)(13.6)	39 (60.9)(14.7)	6 (9.4)(13.6)	64					
	건설업	1 (1.6)(2.0)	7 (11.7)(15.9)	42 (70.0)(15.9)	10 (16.7)(22.7)	60					
	음식·숙박업	6 (9.1)(11.8)	7 (10.6)(15.9)	47 (71.2)(17.7)	6 (9.1)(13.6)	66					
	운수업	17 (24.6)(33.3)	7 (10.2)(15.9)	37 (53.6)(14.0)	8 (11.6)(18.2)	69	404	24.143	15	0.0627	0.237
별	금융·보험업	7 (9.1)(13.7)	9 (11.7)(20.5)	52 (67.5)(19.6)	9 (11.7)(20.5)	77					
	사회 및 개인서비스업	7 (10.3)(13.7)	8 (11.8)(18.2)	48 (70.6)(18.1)	5 (7.3)(11.4)	68					
	계	51 (12.6)	44 (10.9)	265 (65.6)	44 (10.9)	404					
	직위	47 (15.5)(92.1)	31 (10.2)(70.4)	192 (63.1)(72.5)	34 (11.2)(77.3)	304					
위별	사장 (현장포함)	2 (3.7)(3.9)	7 (12.9)(15.9)	38 (70.4)(14.3)	7 (13.0)(15.9)	54					
	과장·부장급	1 (2.8)(2.0)	5 (13.9)(11.4)	29 (80.5)(10.9)	1 (2.8)(2.3)	36	404	13.725	9	0.1324	0.181
	중역급 이상	1 (10.0)(2.0)	1 (10.0)(2.3)	5 (60.0)(2.3)	2 (20.0)(4.5)	10					
	계	51 (12.6)	44 (10.9)	265 (65.6)	44 (10.9)	404					

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 제란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01.

< 表-40 > 불경기로 인한 회사의 압박시 처우에 대한 반응

구분	증권과 다름없이 같은 임금을 받으면서 일할 수 있을 것이다	인금이 인하될 것이다	보통의 퇴직금 외에 특별수당은 덧붙여 퇴직 권고당할 것이다	퇴직금만 받고 퇴직하게 될 것이다	아무런 보상 없이 하고 당하게 될 것이다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종	40 (62.5)(16.2)	8 (12.5)(9.6)	1 (1.6)(6.7)	12 (18.8)(30.7)	3 (4.6)(14.3)	64 (15.8)					
제조업	39 (65.0)(15.9)	10 (16.7)(12.0)	5 (8.3)(33.3)	4 (6.7)(10.3)	2 (3.3)(9.5)	60 (14.9)					
음식·숙박업	41 (62.1)(16.7)	12 (18.2)(14.5)	5 (7.6)(33.3)	6 (9.1)(15.4)	2 (3.0)(9.5)	66 (16.3)		**			
운수업	44 (63.8)(17.9)	15 (21.7)(18.1)	1 (1.5)(6.7)	6 (8.7)(15.4)	3 (4.3)(14.3)	69 (17.1)	404	35.942	20	0.0156	0.285
금융·보험업	49 (63.6)(19.9)	19 (24.7)(22.9)	3 (3.9)(20.0)	4 (5.2)(10.3)	2 (2.6)(9.5)	77 (19.1)					
사회복지사업	33 (48.5)(13.4)	19 (27.9)(22.9)	0 (0)(0)	7 (10.3)(17.9)	9 (13.3)(42.9)	68 (16.8)					
개인서비스업	246 (60.9)	83 (20.5)	15 (3.7)	21 (9.7)	21 (5.2)	404					
여성	93 (57.0)(37.8)	38 (23.3)(45.8)	4 (2.5)(26.7)	14 (8.6)(35.9)	14 (8.6)(66.7)	163 (40.3)					
남성	153 (63.5)(62.2)	45 (18.7)(54.2)	11 (4.5)(73.3)	25 (10.4)(64.1)	7 (2.9)(33.3)	241 (59.7)	404	9.211	4	0.0560	0.149
계	246 (60.9)	83 (20.5)	15 (3.7)	21 (9.7)	21 (5.2)	404					
~ 1년	82 (63.6)(33.3)	24 (18.6)(28.9)	1 (0.8)(6.7)	12 (9.3)(30.7)	10 (7.7)(47.6)	129 (31.9)					
2 ~ 4년	91 (57.2)(37.0)	33 (20.7)(39.8)	9 (5.7)(60.0)	17 (10.7)(43.6)	9 (5.7)(42.8)	159 (39.4)		*			
5 ~ 7년	42 (60.9)(17.1)	13 (18.9)(15.7)	4 (5.8)(26.7)	9 (13.0)(23.1)	1 (1.4)(4.8)	69 (17.1)					
8 ~ 10년	14 (66.7)(5.7)	5 (23.8)(6.0)	1 (4.8)(6.6)	1 (4.7)(2.6)	0 (0)(0)	21 (5.2)	404	17.707	16	0.3413	0.204
11년 이상	17 (65.4)(6.9)	8 (30.8)(9.6)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	1 (3.8)(4.8)	26 (6.4)					
계	246 (60.9)	83 (20.5)	15 (3.7)	21 (9.7)	21 (5.2)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

명), 10%이내가 12.6%(51명)순인데 비해, 저축을 하지 않는다는 응답이 4.5%(18명), 저축할 만한 여유가 없다는 응답도 8.4%(34명)나 되는 것으로 나타나고 있다 <表-41 참조>.

이를 業種別, 性別, 職位別로 분석해본 결과 각각  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었다.

業種別로는 30%이상 저축을 하고 있다는 응답이 음식·숙박업 62.1%, 금융·보험업 49.4%, 건설업 40.0%, 사회 및 개인서비스업 33.8%, 운수업 30.5%, 제조업 28.2%순으로 나타났는데, 低賃金 從業員의 比重이 높은 제조업, 운수업의 경우 저축비율도 낮음을 알 수 있다. 특히 제조업의 경우 23.4%가 저축할 여유가 없다는 반응을 보임으로써 生計費에도 못미치는 低賃金 從業員이 많음을 반영해주는 것이라 하겠다.

性別로는 女性從業員의 경우 30%이상 저축비율이 男性從業員에 비해 거의 2 배에 달하는 55.2%에 달하는 것으로 나타났는데 이는 女性從業員 대부분이 미혼여성으로서 扶養家族이 없고 결혼 등 장래에 대비한 저축때문인 것으로 생각된다 <表-42 참조>.

職位別로는 30%이상 저축비율이 사원급 43.1%, 계장·대리급 33.3%, 과장·부장급 25.1%, 중역급이상 70%로 상위직으로 올라갈수록 저축비율이 낮아지고 있는데 이러한 현상은 上位職으로 올라갈수록 賃金水準은 높아져가지만 扶養家族이 많아지고 子女教育費 등 家計費支出에 대한 부담이 상대적으로 커지기 때문인 것으로 생각되며, 중역급이상이 되면 賃金水準도 他職位에 비해 월등히 높을 뿐만아니라 子女의 學校卒業 등으로 家計費支出이 減少되기 때문인 것으로 판단할 수 있겠다 <表-43 참조>.

이러한 月給與中の 貯蓄比率을 全國勤勞者 貯蓄比率과 대비해 보면 <表-44>와 같은데 濟州道內 企業體 從事者의 貯蓄比率은 全國水準에 비해 꽤 높음을 알 수가 있다.

#### ㄴ) 보다 나은 賃金條件의 스카우트제외에 대한 반응

다른 회사에서 보다 나은 賃金條件으로 스카우트하려는 경우 회사를 옮기지 않겠다는 응답이 전체의 54.7%(221명)으로 나타났는데, 회사를 위해서 23.0%, 倫理的인 면에서 17.6%, 장기적인 안목에서 14.1%등으로 구성되어 현재 근무하고 있는 회사에 대한 所屬感이 비교적 높은 것으로 판단된다. 반면, 직접 당해보고 결정짓겠다는 응답과 지체없이 옮기겠다는 응답도 각각 전체의 33.7%, 11.6%로 나타나 實利的 차원의 반응도 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수가 있다.

이를 業種別로 보면  $\alpha = .01$ 에서 意識水準에 크게 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 특히 건설업의 경우 “직접 당해보고 결정짓겠다” 36.7%를 제외한 63.3%의 응답이 옮기지 않겠다는 반응을 보임으로써 企業倫理, 組織沒入이 높은 것으로 나타난 반면, 賃

<表-41> 월급여중의 저축비율(업종별)

업종별	응답	10%이내	10~20%	20~30%	30~50%	50%이상	저축을하지 않는다	저축할만한 여유가없다	계
제조업	11 (17.2)(21.6)	7 (10.9)(13.0)	8 (12.5)(9.8)	11 (17.2)(12.1)	7 (11.0)(9.4)	5 (7.8)(27.8)	15 (23.4)(44.1)	64 (15.8)	
건설업	9 (15.0)(17.7)	8 (13.3)(14.8)	16 (26.7)(19.5)	16 (26.7)(17.6)	8 (13.3)(10.8)	2 (3.3)(11.1)	1 (1.7)(2.9)	60 (14.9)	
음식·숙박업	3 (4.5)(5.9)	4 (6.1)(7.4)	11 (16.7)(13.4)	18 (27.3)(19.8)	23 (34.8)(31.1)	3 (4.5)(16.6)	4 (6.1)(11.8)	66 (16.3)	
운수업	12 (17.4)(23.5)	11 (15.9)(20.4)	13 (18.9)(15.8)	13 (18.9)(14.3)	8 (11.6)(10.8)	5 (7.2)(27.8)	7 (10.1)(20.6)	69 (17.1)	
금융·보험업	4 (5.2)(7.8)	7 (9.1)(12.9)	26 (33.7)(31.7)	23 (29.9)(25.2)	15 (19.5)(20.3)	0 (0)(0)	2 (2.6)(5.9)	77 (19.1)	
사회 및 개인서비스업	12 (17.6)(23.5)	17 (25.0)(31.5)	8 (11.8)(9.8)	10 (14.7)(11.0)	13 (19.1)(17.6)	3 (4.4)(16.7)	5 (7.4)(14.7)	68 (16.8)	
계	51 (12.6)	54 (13.4)	82 (20.3)	91 (22.5)	74 (18.3)	18 (4.5)	34 (8.4)	404	

N=404,  $\chi^2=85.924^{***}$ , d.f=30, P=0.0000, C=0.418  
 ( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.  
 \* : P<.10, \*\* : P<.05, \*\*\* : P<.01.

<表-42> 월급여중의 저축 비율(성별)

성별	응답	10%이내	10~20%	20~30%	30~50%	50%이상	저축을하지 않는다	저축할만한 여유가없다	계
여성	12 (7.4)(23.5)	17 (10.4)(31.5)	22 (13.5)(26.8)	44 (27.0)(48.4)	46 (28.2)(62.2)	7 (4.3)(38.9)	15 (9.2)(44.1)	163 (40.3)	
남성	39 (16.2)(76.5)	37 (15.3)(68.5)	60 (24.9)(73.2)	47 (19.5)(51.6)	28 (11.6)(37.8)	11 (4.6)(61.1)	19 (7.9)(55.9)	241 (59.7)	
계	51 (12.6)	54 (13.4)	82 (20.3)	91 (22.5)	74 (18.3)	18 (4.5)	34 (8.4)	404	

N=404,  $\chi^2=31.253^{***}$ , d.f=6, p=0.0000, C=0.267,  
 ( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.  
 \* : P<.10, \*\* : P<.05, \*\*\* : P<.01

<表-43> 월 급여중의 직축 비율(직위별)

직위별	응답	10%이내	10~20%	20~30%	30~50%	50%이상	저축을 하지않는다	저축할만한 여유가없다	계
사원급 (원장 근로자포함)	35 (11.5)(68.6)	35 (11.5)(64.8)	56 (18.4)(68.3)	68 (22.4)(74.7)	63 (20.7)(85.1)	15 (5.0)(83.3)	32 (10.5)(94.1)	304 (75.2)	
계장·대리급	8 (14.8)(15.7)	8 (14.8)(14.8)	18 (33.4)(21.9)	14 (25.9)(15.4)	4 (7.4)(5.4)	0 (0)(0)	2 (3.7)(5.9)	54 (13.4)	
과장·부장급	7 (19.4)(13.7)	9 (25.0)(16.7)	8 (22.2)(9.8)	7 (19.5)(7.7)	2 (5.6)(2.7)	3 (8.3)(16.7)	0 (0)(0)	36 (8.9)	
중역급 이상	1 (10.0)(2.0)	2 (20.0)(3.7)	0 (0)(0)	2 (20.0)(2.2)	5 (50.0)(6.8)	0 (0)(0)	0 (0)(0)	10 (2.5)	
계	51 (12.6)	54 (13.4)	82 (20.3)	91 (22.5)	74 (18.3)	18 (4.5)	34 (8.4)	404	

N=404,  $\chi^2=38.607^{***}$ , d.f=18, p<0.0032, C=0.295

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 제란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P<.10, \*\*: P<.05, \*\*\*: P<.01

<表-44> 월 급여중의 저축비율(전국대 제주비교)

저축비율 구분	10% 이내	10~ 20%	20~ 30%	30~ 50%	50% 이상	저축을 하지 않는다	저축할만 한 여유가 없다	무응답
* 전 국	16.0	15.1	16.6	16.4	16.7	3.8	14.9	0.5
제 주	12.6	13.4	20.3	22.5	18.3	4.5	8.4	0

\*대한상공회의소, 「근로자 의식구조」, '84.10, p. 37에서 인용.



賃水準이 비교적 낮은 業種인 제조업의 경우 “지체없이 옮기겠다”는 응답이 전체비율의 2 배이상이나 되는 25.0%로서 企業에 대한 所屬感이나 企業倫理가 낮은 것으로 생각된다 <表-45 참조>.

學歷別로는 意識水準에 有意的인 差異가 없음이 분석되었는데 비교적 學歷水準이 높을 수록 옮기지 않겠다는 비중이 큼을 알 수가 있다 <表-46 참조>.

또한 性別로는 女性從業員이 短期的인 안목에서 스카우트제외에 응할 의사가 있음을 보이고 있다. 이러한 반응은 결혼하기까지만 머무는 직장이라는 認識에서 賃金水準이 높은 직장을 원하는 추세를 반영하고 있는 것이라 생각된다.

## (2) 賃金水準

賃金水準에 대한 從業員의 반응은 賃金決定要因, 賃金構成要素, 賃金隔差, 最低賃金制의 立法化와 導入基準 등에 대한 認識이 어떠한가에 중점을 두고 분석하였다.

### ㄱ 賃金決定要因에 대한 반응

賃金은 여러가지 複合要因에 의해 決定되겠으나 여기서는 소속 企業體에서의 賃金決定要因에 대한 知覺度를 분석하기 위하여 7 개의 요인(學歷, 年齡, 性別, 勤續年數(經歷), 技術이나 成果등의 能力(資格), 職務의 危險程度, 誠實性)에 대하여 個別的으로 그 중요도를 조사하였다. 그 결과 <表-47>에서와 같이 이들 요인에 대한 從業員의 반응은  $\alpha = .01$ 에서 매우 현저하게 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었다.

이들 賃金決定要因들 중에서 매우 중요시, 중요시한다는 응답은 技術이나 成果등의 能力(資格)과 勤續年數(經歷)이 60.9%로서 동률로 나타났고, 誠實性(56.2%), 직무의 위험정도(47.3%), 性別(44.8%), 學歷(39.9%), 年齡(21.8%)순으로 나타났다. 이는 業種이나 企業體의 屬性에 따라 賃金決定要因은 다르겠지만 전체적으로는 대부분의 從業員들이 勤續年數(經歷)과 技術이나 能力(資格)에 의해 賃金水準을 결정하는 것으로 知覺하고 있음을 알 수 있다.

業種別로 賃金決定要因으로서 가장 중요시한다고 知覺하는 요인을 보면, 제조업, 건설업, 운수업, 사회 및 개인서비스업은 技術이나 成果등의 能力(資格), 음식·숙박업은 성실성, 금융·보험업은 근속년수(경력)를 임금결정시 가장 중요시 하는 것으로 나타났다.

이들 賃金決定要因들 각각에 대한 從業員의 반응을 業種別, 職位別, 擔當職務別로 분석해 보기로 하겠다.

### a. 學 歷

賃金決定要因으로서 學歷을 중요시한다는 반응은 39.9%, 보통이다 30.2%, 별로 중요

〈表-45〉 보다 나은 임금조건의 스카웃제외에 대한 반응(업종별)

응답 업종별	지체없이 옮기겠다	옮기 고 싶지 만 윤리적인 면에서 뿌 리 치 겠 다	직접 당해 보고 결 정 지 겠 다	장기적으로 보면 이득이 없을 것이 로 옴 기 지 않 겠 다	회사 를 위 해 서 계 속 근 무 하 겠 다	계
체 조 업	16 (25.0) (34.0)	8 (12.5) (11.3)	16 (25.0) (11.8)	11 (17.2) (19.3)	13 (20.3) (14.0)	64 (15.8)
건 실 업	0 ( 0 ) ( 0 )	15 (25.0) (21.1)	22 (36.7) (16.2)	4 ( 6.7) ( 7.0)	19 (31.6) (20.4)	60 (14.9)
음 식 · 숙 박 업	9 (13.6) (19.2)	10 (15.2) (14.1)	23 (34.8) (16.9)	10 (15.2) (17.5)	14 (21.2) (15.1)	66 (16.3)
운 수 업	2 ( 2.9) ( 4.3)	20 (29.0) (28.2)	20 (29.0) (14.7)	15 (21.7) (26.3)	12 (17.4) (12.9)	69 (17.1)
금 용 · 보 험 업	12 (15.6) (25.5)	7 ( 9.1) ( 9.8)	28 (36.4) (20.6)	10 (13.0) (17.6)	20 (25.9) (21.5)	77 (19.1)
사 회 및 개 인 서 비 스 업	8 (11.8) (17.0)	11 (16.2) (15.5)	27 (39.7) (19.8)	7 (10.3) (12.3)	15 (22.0) (16.1)	68 (16.8)
계	47 (11.6)	71 (17.6)	136 (33.7)	57 (14.1)	93 (23.0)	404

N=404,  $\chi^2=46.914^{***}$ , d.f=20, p=0.0006, C=0.322

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P<.10, \*\*: P<.05, \*\*\*: P<.01

<表-46> 보다 나은 임금조건에 스카우트제에 대한 반응(학력별, 성별)

구분	지체 없음 옳기겠다	옳기 고싶지만 유리치면 서부러치겠다	직접 답해 보고 결정하겠다	강기적 보편이득이 없을것 없기않겠다	회사 사제 하겠다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
학	1 (14.3)(2.1)	1 (14.3)(1.4)	0 (0)(0)	2 (28.6)(3.5)	3 (42.8)(3.2)	7 (1.7)					
중	6 (12.8)(12.8)	9 (19.1)(12.7)	14 (29.8)(10.3)	8 (17.0)(14.0)	10 (21.3)(10.7)	47 (11.7)					
고	31 (14.0)(66.0)	41 (18.6)(57.7)	69 (31.2)(50.7)	34 (15.4)(59.7)	46 (20.8)(49.5)	221 (54.7)					
초급대졸	4 (5.6)(8.5)	15 (20.8)(21.1)	31 (43.1)(22.8)	8 (11.1)(14.0)	14 (19.4)(15.1)	72 (17.8)	404	21.220	16	0.1702	0.223
대졸이상	5 (8.8)(10.6)	5 (8.8)(7.1)	22 (38.5)(16.2)	5 (8.8)(8.8)	20 (35.1)(21.5)	57 (14.1)					
계	47 (11.6)	71 (17.6)	136 (33.7)	57 (14.1)	93 (23.0)	404					
성	25 (15.3)(53.2)	25 (15.3)(35.2)	57 (35.8)(41.9)	19 (11.7)(33.3)	37 (22.7)(39.8)	163 (40.3)					
여	22 (9.1)(46.8)	46 (19.1)(64.8)	79 (32.8)(58.1)	38 (15.8)(66.7)	56 (23.2)(60.2)	241 (59.7)	404	5.315	4	0.2564	0.113
남	47 (11.6)	71 (17.6)	136 (33.7)	57 (14.1)	93 (23.0)	404					
계											

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

〈表-47〉 임금결정요인에 대한 종업원의 반응(전체)

요인별	응답		중요시한다	보통이다	별로중요시하지않는다	전혀고려하지않는다	계
	매우중요시한다	중요시한다					
학 력	44 (10.9)	117 (29.0)	122 (30.2)	74 (18.3)	47 (11.6)	404	
연 령	16 (4.0)	72 (17.8)	141 (34.9)	123 (30.4)	52 (12.9)	404	
성 별	42 (10.4)	139 (34.4)	112 (27.7)	78 (19.3)	33 (8.2)	404	
근속년수 (경력)	70 (17.3)	176 (43.6)	83 (20.5)	52 (12.9)	23 (5.7)	404	
기술이나성과 등의능력(자격)	97 (24.0)	149 (36.9)	85 (21.0)	51 (12.6)	22 (5.5)	404	
직무의위험정도	67 (16.6)	124 (30.7)	127 (31.4)	55 (13.6)	31 (7.7)	404	
성실성	108 (26.7)	119 (29.5)	103 (25.5)	51 (12.6)	23 (5.7)	404	

$N=404$ ,  $\chi^2=259.391^{***}$ ,  $df=24$ ,  $p=0.0000$ ,  $C=0.625$ , ( )는 N에 대한 비율

시하지 않는다 18.3%를 차지했고, 전혀 고려하지 않는다는 응답도 11.6%를 차지했다.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 差異가 큰 것으로 분석되었는데〈表-48 참조〉, 중요시한다는 비중은 금융·보험업이 66.2%로서 가장 높고, 그 다음에 건설업(46.6%), 음식·숙박업(42.4%), 사회 및 개인서비스업(41.2%), 제조업(23.4%), 운수업(16.0%)순으로 나타났다.

중요시하지 않는다는 비중이 가장 큰 운수업의 경우는 기술이나 자격에 의해 수행할 수 있는 직무에 종사하는 從業員들(운수업의 응답자중 노무직이 61%를 차지하고 있음)이므로 당연한 반응이라 하겠으며, 제조업의 경우도 현장 노무직의 경우(제조업 응답자중에서 노무직이 47%를 차지하고 있음) 학력보다는 기술이나 능력(자격) 또는 誠實性이 賃金決定要因으로서 중요하다는 반응을 보이고 있는 것으로 생각된다.

職位別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었는데, 중역급이상의 70.0%가 賃金決定時 學歷을 중요시한다고 응답했고, 과장·부장급 50.0%, 계장·대리급 38.9%, 사원급 37.9%의 순으로 나타나 직위가 높은 계층일수록 賃金決定時 學歷을 중시하고 있음을 알 수가 있다.

擔當職務別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 분석되었는데 관리·감독직의 50.0%, 사무직의 46.4%, 노무직의 22.1%가 賃金決定時 學歷을 중시한다는 반응을 보였다. 결국 임금결정시 학력을 중요시하는 계층은 금융·보험업, 건설업 등이고, 上位職階層,

관리·감독직을 담당하는 從業員임을 알 수가 있다.

#### b. 年 齡

賃金決定要因으로서 年齡은 크게 중요시하지 않는다는 반응을 보이고 있다 <表-49 참조>. 즉 중요시한다는 응답은 전체응답의 21.8%에 불과했고, 보통 34.9%, 별로 중요시하지 않는다, 전혀 고려하지 않는다는 응답도 각각 30.4%, 12.9%로 나타났다.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 건설업의 경우가 가장 높은 비중(31.7%)을 차지하여 임금결정시 연령을 중요시하는 것으로 知覺하고 있음을 알 수 있다. 그 다음으로는 사회 및 개인서비스업종이 26.5%를 차지했고, 별로 중요시하지 않거나 전혀 고려하지 않는다는 응답은 제조업이 56.2%로서 가장 높게 나타났다.

職位別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다. 즉 중역급이상 50.0%, 사원급 21.7%, 과장·부장급 19.4%, 계장·대리급 18.5%순으로 임금결정시 연령을 중요시한다는 반응을 보이고 있었고, 반면 별로 중요시하지 않는다, 전혀 고려하지 않는다는 반응은 계장·대리급(46.3%), 사원급(45.4%), 과장·부장급(30.6%), 중역급이상(10%)의 순으로 나타났다.

擔當職務別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 노무직(22.2%), 사무직(22.7%), 관리·감독직(19.3%)순으로 임금결정시 연령을 중시하는 것으로 나타났다.

#### c. 性 別

<表-50>과 같이 賃金決定要因으로서 性別을 중요시한다는 반응은 응답자의 거의 절반수준(44.8%)을 차지하고 있다.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 差異가 큰 것으로 나타났는데, 女性從業員이 비교적 많은 비중을 차지하고 있는 금융·보험업(응답자의 51%를 차지하고 있음)의 경우 59.7%가 賃金決定要因으로서 性別을 중요시한다는 반응을 보였고, 그 다음이 건설업(56.7%), 음식·숙박업(39.4%), 제조업(37.5%) 등의 순으로 나타났다. 금융·보험업의 경우 性別賃金隔差가 큰 것으로 知覺하고 있는 <表-56>과 관련되는 것으로 보인다.

職位別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었다. 중역급이상의 80.0%가 임금결정시 性別을 중요시 한다는 반응을 보였고, 그 다음이 과장·부장급으로 50.0%, 사원급 43.8%, 계장·대리급 40.8%순으로 나타나 비교적上位職位로 올라갈수록 임금결정시 性別을 중요시 한다는 것을 알 수가 있다.

擔當職務別로는  $\alpha = .10$ 에서 有意的인 것으로 분석되었으며 관리·감독직(48.9%), 사무직(45.9%), 노무직(40.1%)순으로 임금결정시 性別을 중요시 함을 알 수가 있다.

<表-48> 임금결정요인(학력)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다	보통이다	별로중요시 하지않는다	진혀고려 하지않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종	5 (7.8)(11.4)	10 (15.6)(8.5)	18 (28.1)(14.8)	11 (17.2)(14.9)	20 (31.3)(42.6)	64 (15.8)					
직	5 (8.3)(11.4)	23 (38.3)(19.7)	26 (43.4)(21.3)	6 (10.0)(8.1)	0 (0)	60 (14.9)					
위	9 (13.6)(20.5)	19 (28.8)(16.2)	22 (33.3)(18.0)	12 (18.2)(16.2)	4 (6.1)(8.5)	66 (16.3)		***			
별	2 (2.9)(4.5)	9 (13.1)(7.7)	17 (24.6)(13.9)	25 (36.2)(33.8)	16 (23.2)(34.0)	69 (17.1)	404	100.190	20	0.0000	0.445
	16 (20.8)(36.3)	35 (45.4)(29.9)	16 (20.8)(13.1)	7 (9.1)(9.4)	3 (3.9)(6.4)	77 (19.1)					
	7 (10.3)(15.9)	21 (30.9)(18.0)	23 (33.8)(18.9)	13 (19.1)(17.6)	4 (5.9)(8.5)	68 (16.8)					
	44 (10.9)	117 (29.0)	122 (30.2)	74 (18.3)	47 (11.6)	404					
직	29 (9.6)(65.9)	86 (28.3)(73.5)	91 (29.9)(74.6)	59 (19.4)(79.7)	39 (12.8)(83.0)	304 (75.2)					
위	8 (14.8)(18.2)	13 (24.1)(11.1)	17 (31.5)(13.9)	9 (16.7)(12.2)	7 (12.9)(14.9)	54 (13.4)					
별	3 (8.3)(6.8)	15 (41.7)(12.8)	12 (33.3)(9.9)	5 (13.9)(6.7)	1 (2.8)(2.1)	36 (8.9)	404	17.357	12	0.1366	0.202
	4 (40.0)(9.1)	3 (30.0)(2.6)	2 (20.0)(1.6)	1 (10.0)(1.4)	0 (0)	10 (2.5)					
	44 (10.9)	117 (29.0)	122 (30.2)	74 (18.3)	47 (11.6)	404					
담당	6 (4.9)(13.6)	21 (17.2)(17.9)	34 (27.9)(27.9)	29 (23.8)(39.2)	32 (26.2)(68.1)	122 (30.2)					
직	25 (12.9)(56.8)	65 (33.5)(55.6)	62 (32.0)(50.8)	34 (17.5)(45.9)	8 (4.1)(17.0)	194 (48.0)		***			
무	13 (14.8)(29.6)	31 (35.2)(26.5)	26 (29.5)(21.3)	11 (12.5)(14.9)	7 (8.0)(14.9)	88 (21.8)	404	51.187	8	0.0000	0.335
별	44 (10.9)	117 (29.0)	122 (30.2)	74 (18.3)	47 (11.6)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 세란의 ( ) : N에 대한 比率.

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01

<表-49> 임금결정요인(연령)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다	보통이다	별로중요시 하지않는다	전혀고려 하지않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
영업	1 (1.6)(6.2)	5 (7.8)(6.9)	22 (34.4)(15.6)	21 (32.8)(17.1)	15 (23.4)(28.9)	64 (15.8)					
중	2 (3.4)(12.5)	17 (28.3)(23.6)	26 (43.3)(18.5)	15 (25.0)(12.1)	0 (0)	60 (14.9)					
별	1 (1.5)(6.2)	13 (19.7)(18.1)	20 (30.3)(14.2)	27 (40.9)(22.0)	5 (7.6)(9.6)	66 (16.3)					
	4 (5.8)(25.0)	14 (20.3)(19.4)	23 (33.3)(16.3)	18 (26.1)(14.6)	10 (14.5)(19.2)	69 (17.1)	404	***	20	0.0045	0.301
	3 (3.8)(18.8)	10 (13.0)(13.9)	26 (33.8)(18.4)	21 (27.3)(17.1)	17 (22.1)(32.7)	77 (19.1)					
	5 (7.4)(31.3)	13 (19.1)(18.1)	24 (35.3)(17.0)	21 (30.9)(17.1)	5 (7.3)(9.6)	68 (16.8)					
계	16 (4.0)	72 (17.8)	141 (34.9)	123 (30.4)	52 (12.9)	404					
직	11 (3.6)(68.7)	55 (18.1)(76.4)	100 (32.9)(70.9)	96 (31.6)(78.1)	42 (13.8)(80.8)	304 (75.2)					
위	4 (7.4)(25.0)	6 (11.1)(8.3)	19 (35.2)(13.5)	17 (31.5)(13.8)	8 (14.8)(15.4)	54 (13.4)					
별	0 (0)(0)	7 (19.4)(9.7)	18 (50.0)(12.8)	9 (25.0)(7.3)	2 (5.6)(3.8)	36 (8.9)	404	16.048	12	0.1890	0.195
	1 (10.0)(6.3)	4 (40.0)(5.6)	4 (40.0)(2.8)	1 (10.0)(0.8)	0 (0)	10 (2.5)					
계	16 (4.0)	72 (17.8)	141 (34.9)	123 (30.4)	52 (12.9)	404					
담당	3 (2.5)(18.8)	24 (19.7)(33.3)	31 (25.4)(22.0)	38 (31.1)(30.9)	26 (21.3)(50.0)	122 (30.2)					
직무	10 (5.2)(62.5)	34 (17.5)(47.2)	74 (38.1)(52.5)	59 (30.4)(48.0)	17 (8.8)(32.7)	194 (48.0)					
별	3 (3.4)(18.7)	14 (15.9)(19.5)	36 (40.9)(25.5)	26 (29.6)(21.1)	9 (10.2)(17.3)	88 (21.8)	404	**	8	0.0418	0.195
계	16 (4.0)	72 (17.8)	141 (34.9)	123 (30.4)	52 (12.9)	404					

( )左:行比率, ( )右:列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

• : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

<表-50> 임금결정요인(성별)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다.	보통이다	별로 중요시 하지않는다	전혀 고려 하지않는다	N	$\chi^2$	d.f	P	C
제조업	2 (3.1)(4.8)	22 (34.4)(15.8)	22 (34.3)(19.6)	9 (14.1)(11.5)	9 (14.1)(27.3)	64				
건설업	10 (16.7)(23.8)	24 (40.0)(17.3)	23 (38.3)(20.5)	3 (5.0)(3.9)	0 (0)(0)	60				
음식, 숙박업	5 (7.6)(11.9)	21 (31.8)(15.1)	18 (27.3)(16.1)	21 (31.8)(26.9)	1 (1.5)(3.0)	66	***			
운수업	10 (14.5)(23.8)	20 (29.0)(14.4)	12 (17.4)(10.7)	14 (20.3)(17.9)	13 (18.8)(39.4)	69				
금융, 보험업	12 (15.6)(28.6)	34 (44.1)(24.5)	16 (20.8)(14.3)	8 (10.4)(10.3)	7 (9.1)(21.2)	77				
사회복지 개인서비스업	3 (4.4)(7.1)	18 (26.5)(12.9)	21 (30.9)(18.8)	23 (33.8)(29.5)	3 (4.4)(9.1)	68				
계	42 (10.4)	139 (34.4)	112 (27.7)	78 (19.3)	33 (8.2)	404				
사원급(현장 근로자포함)	30 (9.9)(71.4)	103 (33.9)(74.1)	83 (27.3)(74.1)	64 (21.0)(82.0)	24 (7.9)(72.7)	304				
제장, 대리급	5 (9.3)(11.9)	17 (31.5)(12.2)	18 (33.3)(16.1)	8 (14.8)(10.3)	6 (11.1)(18.2)	54				
과장, 부장급	4 (11.1)(9.5)	14 (38.9)(10.1)	10 (27.8)(8.9)	5 (13.9)(6.4)	3 (8.3)(9.1)	36				
중역급이상	3 (30.0)(7.2)	5 (50.0)(3.6)	1 (10.0)(0.9)	1 (10.0)(1.3)	0 (0)(0)	10				
계	42 (10.4)	139 (34.4)	112 (27.7)	78 (19.3)	33 (8.2)	404	10.162	12	0.6017	0.156
노무직(현장 근로자포함)	12 (9.8)(28.6)	37 (30.3)(26.6)	29 (23.8)(25.9)	26 (21.3)(33.3)	18 (14.8)(54.5)	122				
사무직	19 (9.8)(45.2)	70 (36.1)(50.4)	58 (29.9)(51.8)	39 (20.1)(50.0)	8 (4.1)(24.3)	194	*			
관리, 감독직	11 (12.5)(26.2)	32 (36.4)(23.0)	25 (28.4)(22.3)	13 (14.8)(16.7)	7 (7.9)(21.2)	88				
계	42 (10.4)	139 (34.4)	112 (27.7)	78 (19.3)	33 (8.2)	404	13.981	8	0.0822	0.182

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01



#### d. 勤續年數(經歷)

勤續年數(經歷)은 기술이나 능력(자격)과 더불어 賃金決定要因으로서 가장 중요시하는 것으로 知覺하고 있다. 즉, 전체 응답자의 60.9%가 중요시 한다는 반응을 보였고, 보통이다 20.5%, 별로 중요시 하지 않는다는 12.9%, 전혀 고려하지 않는다는 5.7%에 불과했다 <表-51 참조>.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 크게 有意的인 것으로 나타났는데, 금융·보험업이 76.6%로서 賃金決定要因으로서 勤續年數(經歷)을 중요시하는 것으로 나타났으며, 全業種이 각각 응답자의 50%이상이 勤續年數(經歷)을 주요 임금결정요인으로 知覺하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 우리나라의 賃金體系의 特徵의 하나인 年功序列에 의해 賃金決定이 이루어지고 있는 것으로 知覺하고 있음을 알 수 있다.

職位別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 것으로 나타났는데, 비교적 上位職位로 올라갈수록 賃金決定時 勤續年數(經歷)을 중요시한다고 知覺하고 있음을 알 수가 있다. 즉, 중역급의 80.0%, 과장·부장급의 63.9%, 계장·대리급의 59.2%, 사원급의 60.2%가 賃金決定時 勤續年數(經歷)을 중요시한다는 반응을 보였다.

擔當職務別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 분석되었는데, 그 내용을 보면 관리·감독직(67.1%), 사무직(63.4%), 노무직(52.5%)순으로 勤續年數(經歷)이 賃金決定要因으로 중요시한다는 반응을 보이고 있다. 반면, 별로 중요시하지 않는다, 전혀 고려하지 않는다는 반응은 그 역순인 노무직(30.3%), 사무직(16.5%), 관리·감독직(6.8%)순으로 나타났다. 결국 職位가 높을수록 사무직에서 관리·감독직으로 올라갈수록 높은 반응을 보여 勤續年數(經歷)가 오래된 중역원일수록 임금결정시 勤續年數(經歷)가 중요하다고 지각하고 있음을 알 수가 있다.

#### e. 技術이나 成果 등의 能力(資格)

전체응답자의 60.9%가 賃金決定要因으로서 技術이나 成果 등의 能力(資格)을 중요시한다는 반응을 나타냄으로써 勤續年數(經歷)와 함께 높은 비중을 차지하고 있다.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타나 반응에 큰 差異를 보이고 있는데, 건설업이 81.7%로서 가장 높고 그 다음이 운수업(65.2%), 사회 및 개인서비스업(64.7%), 제조업(57.8%), 음식·숙박업(57.6%), 금융·보험업(42.8%)순으로 나타났다. 이러한 경향은 기술이나 능력(자격)을 필요로 하는 業種일수록 이에 대한 賃金決定要因으로서의 중요성도 높은 것으로 知覺하고 있음을 뜻한다 하겠다.

職位別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 差異가 있음이 분석되었다. 즉, 중역급 이상의 90.0%가 賃金決定時 技術이나 成果 등의 能力(資格)이 중요하다는 반응을 보였고, 그 다음에 과장·부장급(66.6%), 사원급(60.5%), 계장·대리급(53.7%)순으로 나타났다.

〈表-51〉 임금결정요인(근속년수, 경력)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다	보통이다	별로중요시 하지않는다	전혀고려 하지않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종	9 (14.1)(12.9)	24 (37.5)(13.6)	10 (15.6)(12.0)	11 (17.2)(21.2)	10 (15.6)(43.5)	64 (15.8)					
제조업	6 (10.0)( 8.6)	29 (48.3)(16.5)	20 (33.3)(24.1)	4 ( 6.7)( 7.7)	1 ( 1.7)( 4.4)	60 (14.9)					
건설업	11 (16.7)(15.7)	27 (40.9)(15.3)	17 (25.8)(20.5)	8 (12.1)(15.4)	3 ( 4.5)(13.0)	66 (16.3)					
음식, 숙박업	11 (15.9)(15.7)	31 (44.9)(17.6)	15 (21.8)(18.1)	8 (11.6)(15.4)	4 ( 5.8)(17.4)	69 (17.1)					
운수업	17 (22.1)(24.3)	42 (54.5)(23.9)	12 (15.6)(14.5)	4 ( 5.2)( 7.7)	2 ( 2.6)( 8.7)	77 (19.1)					
금융, 보험업	16 (23.5)(22.8)	23 (33.8)(13.1)	9 (13.3)(10.8)	17 (25.0)(32.6)	3 ( 4.4)(13.0)	68 (16.8)					
사회복지서비스업	70 (17.3)	176 (43.6)	83 (20.5)	52 (12.9)	23 ( 5.7)	404		*** 47.180	20	0.0005	0.323
서비스업(협장 근로자포함)	53 (17.4)(75.7)	130 (42.8)(73.9)	55 (18.1)(66.3)	44 (14.5)(84.6)	22 ( 7.2)(95.7)	304 (75.2)					
제조업, 대리점	6 (11.1)( 8.6)	26 (48.1)(14.8)	15 (27.8)(18.1)	6 (11.1)(11.6)	1 ( 1.9)( 4.3)	54 (13.4)					
과장, 부장급	5 (13.9)( 7.1)	18 (50.0)(10.2)	12 (33.3)(14.4)	1 ( 2.8)( 1.9)	0 ( 0)( 0)	36 ( 8.9)		*** 28.496	12	0.0046	0.256
중역급이상	6 (60.0)( 8.6)	2 (20.0)( 1.1)	1 (10.0)( 1.2)	1 (10.0)( 1.9)	0 ( 0)( 0)	10 ( 2.5)					
계	70 (17.3)	176 (43.6)	83 (20.5)	52 (12.9)	23 ( 5.7)	404					
담당직무	14 (11.5)(20.0)	50 (41.0)(28.4)	21 (17.2)(25.3)	20 (16.4)(38.5)	17 (13.9)(73.9)	122 (30.2)					
근로자포함)	38 (19.6)(54.3)	85 (43.8)(48.3)	39 (20.1)(47.0)	28 (14.4)(53.8)	4 ( 2.1)(17.4)	194 (48.0)					
사무직	18 (20.5)(25.7)	41 (46.6)(23.3)	23 (26.1)(27.7)	4 ( 4.5)( 7.7)	2 ( 2.3)( 8.7)	88 (21.8)		*** 33.010	8	0.0001	0.274
관리, 감독직	70 (17.3)	176 (43.6)	83 (20.5)	52 (12.9)	23 ( 5.7)	404					

( ) 左 : 行比率, ( ) 右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

擔當職務別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로 분석되었다. 관리·감독직이 가장 높은 64.8%가, 사무직의 60.8%, 노무직의 58.2%가 임금결정시 기술이나 성과 등의 능력(자격)이 중요하다는 반응을 보이고 있다. 반면, 임금결정시 기술이나 성과 등의 능력(자격)이 중요하지 않다는 반응은 그 역순인 노무직, 사무직, 관리·감독직 순으로 나타났다 <表-52 참조>.

#### f. 職務의 危險程度

賃金決定要因으로서 職務의 위험정도는 여기에서 고찰하는 7개 요인들 중 그 중요성이 중간정도로 知覺하고 있음을 알 수 있다.

業種別로는  $\alpha = .10$ 에서 有意的인 것으로 나타났다. 職務의 성질상 위험도가 비교적 높다고 볼 수 있는 건설업, 사회 및 개인서비스업의 경우는 각각 56.7%, 53.0%가 賃金決定要因으로서의 직무의 위험정도를 중요시하는 것으로 나타났으며, 반면 제조업의 경우가 가장 낮은 35.9%가 중요시한다는 반응이고 중요시하지 않는다(20.3%), 전혀 고려하지 않는다(14.1%)는 반응은 가장 높은 것으로 나타났는데 이것은 직무상 위험이 크지 않은 것으로 知覺하고 있기 때문이 아닌가 생각된다.

職位別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었는데, 중역급(60.0%), 계장·대리급(50.0%), 사원급(46.7%), 과장·부장급(44.4%)순으로 임금결정시 직무의 위험정도를 고려하고 있음을 알 수 있다 <表-53 참조>.

擔當職務別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 관리·감독직(51.1%), 사무직(50.5%), 노무직(39.4%)순으로 임금결정시 職務의 위험정도를 중요시하는 것으로 분석되었다. 결국 임금결정시 “직무의 위험정도”에 대한 반응은 業種, 擔當職務에 따라서 다르다고 볼 수 있다.

#### g. 誠實性

성실성은 임금결정요인으로서 중요시한다는 반응이 전체응답자의 56.2%를 차지함으로써 모든 業種에 공통적으로 그 중요성을 인정하고 있다.

業種別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었는데, 賃金決定要因으로서 誠實성을 중요시한다는 반응은 건설업이 68.3%로서 가장 높고, 그 다음이 사회 및 개인서비스업(63.2%), 음식·숙박업(62.1%), 운수업(52.1%), 제조업(48.5%), 금융·보험업(45.4%)순으로 나타났다.

職位別, 擔當職務別로는 각각  $\alpha = .01$ 과  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었는데, 上位職으로 올라갈수록, 노무직에서 사무직, 관리·감독직으로 올라갈수록 임금결정요인으로서 誠實성이 중요하다고 認識하고 있음을 알 수가 있다. 즉, 職位別로는

<表-52> 임금결정요인(기술이나 성과 등의 능력, 자격)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다	보통이다	별로 중요시 하지않는다	전혀 고려 하지않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업											
제조업	11 (17.2)	26 (40.6)	11 (17.2)	10 (15.6)	6 (9.4)	64 (15.8)					
건설업	22 (36.7)	27 (45.0)	10 (16.7)	1 (1.6)	0 (0)	60 (14.9)					
음식, 숙박업	14 (21.2)	24 (36.4)	18 (27.3)	9 (13.6)	1 (1.5)	66 (16.3)		***			
운수업	17 (24.6)	28 (40.6)	12 (17.4)	8 (11.6)	4 (5.8)	69 (17.1)	404	50.541	20	0.0001	0.333
금융, 보험업	8 (10.4)	25 (32.4)	23 (29.9)	11 (14.3)	10 (13.0)	77 (19.1)					
사회복지	25 (36.8)	19 (27.9)	11 (16.2)	12 (17.6)	1 (1.5)	68 (16.8)					
개인서비스업	97 (24.0)	149 (36.9)	85 (21.0)	51 (12.6)	22 (5.5)	404					
계	70 (23.0)	114 (37.5)	56 (18.4)	45 (14.8)	19 (6.3)	304 (75.2)					
직위											
사원급(현장 근로자포함)	7 (13.0)	22 (40.7)	18 (33.3)	4 (7.4)	3 (5.6)	54 (13.4)					
제장, 대리급	12 (33.3)	12 (33.3)	11 (30.6)	1 (2.8)	0 (0)	36 (8.9)	404	36.075	12	0.0003	0.286
과장, 부장급	8 (80.0)	1 (10.0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	10 (2.5)					
중역급이상	97 (24.0)	149 (36.9)	85 (21.0)	51 (12.6)	22 (5.5)	404					
계	18 (14.8)	53 (43.4)	22 (18.0)	18 (14.8)	11 (9.0)	122 (30.2)					
담당직무											
직장 근로자포함)	54 (27.8)	64 (33.0)	41 (21.2)	27 (13.9)	8 (4.1)	194 (48.0)					
사무직	25 (28.4)	32 (36.4)	22 (25.0)	6 (6.8)	3 (3.4)	88 (21.8)	404	16.847	8	0.0317	0.200
관리, 감독직	97 (24.0)	149 (36.9)	85 (21.0)	51 (12.6)	22 (5.5)	404					
계											

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

• : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

〈表-53〉 임금결정요인(직무의 위험정도)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다	보통이다	별로중요시 하지않는다	전혀고려 하지않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C	
업 종 별	제조업 ( 9.4)( 9.0)	17 (26.5)(13.7)	19 (29.7)(15.0)	13 (20.3)(23.6)	9 (14.1)(29.1)	64 (15.8)						
	건설업 (16.7)(14.9)	24 (40.0)(19.4)	19 (31.7)(15.0)	6 (10.0)(10.9)	1 (1.6)( 3.2)	60 (14.9)						
	음식, 숙박업 (10.6)(10.4)	23 (34.8)(18.5)	23 (34.9)(18.1)	8 (12.1)(14.6)	5 (7.6)(16.1)	66 (16.3)						
	운수업 (21.7)(22.4)	18 (26.1)(14.5)	17 (24.6)(13.4)	14 (20.3)(25.5)	5 (7.3)(16.1)	69 (17.1)		*	30.763	20	0.0583	0.266
직 위 별	금융, 보험업 (22.1)(25.4)	18 (23.3)(14.5)	23 (29.9)(18.1)	12 (15.6)(21.8)	7 (9.1)(22.6)	77 (19.1)						
	사회복지 개인서비스업 (17.7)(17.9)	24 (35.3)(19.4)	26 (38.2)(20.4)	2 (2.9)( 3.6)	4 (5.9)(12.9)	58 (16.8)						
	계 ( 6.7)(16.6)	124 (30.7)	127 (31.4)	55 (13.6)	31 (7.7)	404						
	사원급(현장 근로자포함) (16.8)(76.1)	91 (29.9)(73.4)	89 (29.3)(70.1)	40 (15.1)(83.7)	27 (8.9)(87.1)	304 (75.2)						
담당 직무 별	계장, 대리급 (18.5)(14.9)	17 (31.5)(13.7)	17 (31.5)(13.4)	6 (11.1)(10.9)	4 (7.4)(12.9)	54 (13.4)						
	과장, 부장급 (11.1)( 6.0)	12 (33.3)( 9.7)	18 (50.0)(14.2)	2 ( 5.6)( 3.6)	0 ( 0 ) ( 0 )	36 ( 8.9)						
	중역급이상 (20.0)( 3.0)	4 (40.0)( 3.2)	3 (30.0)( 2.3)	1 (10.0)( 1.8)	0 ( 0 ) ( 0 )	10 ( 2.5)						
	계 ( 6.7)(16.6)	124 (30.7)	127 (31.4)	55 (13.6)	31 (7.7)	404						
담당 직무 별	노무직(현장 근로자포함) (16.4)(29.9)	28 (23.0)(22.6)	36 (29.5)(28.4)	21 (17.2)(38.2)	17 (13.9)(54.8)	122 (30.2)						
	사무직 (18.0)(52.2)	63 (32.5)(50.8)	62 (32.0)(48.8)	25 (12.9)(45.4)	9 (4.6)(29.1)	194 (48.0)						
	관리·감독직 (13.6)(17.9)	33 (37.5)(26.6)	29 (33.0)(22.8)	9 (10.2)(16.4)	5 (5.7)(16.1)	88 (21.8)		**	15.842	8	0.0446	0.194
	계 ( 6.7)(16.6)	124 (30.7)	127 (31.4)	55 (13.6)	31 (7.7)	404						

( )左:行比率, ( )右:列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

중역급이상 90.0%, . 과장·부장급 72.2%, 계장·대리급 57.4%, 사원급 53.0%가 임금 결정시 성실성을 중요시한다는 반응을 보이고 있으며, 擔當職務別로는 관리·감독직(70.5%), 사무직(55.2%), 노무직(47.6%)순으로 임금결정시 誠實性을 중요시한다는 반응을 보이고 있다 <表-54 참조>.

㉠ 賃金構成要素의 比重에 대한 反應

<表-55>에서 보는 바와 같이 賃金構成要素중 가장 비중을 크게해야 된다고 생각하는 항목 순위를 알아본 결과 전체 응답자 404명중 83.9%나 되는 339명이 “기본급”을 1순위로 꼽았고, 2순위 상여금(5.9%), 3순위 특수근무수당(3.5%), 4순위 가족수당(2.5%), 5순위 초과수당(2.2%), 6순위 특수작업수당(2.0%)으로 나타났다. 이를 人的背景別로 고찰해보면 전체층의 응답자가 “기본급”비중이 가장 커야된다고 하고 있고, 대부분이 인적배경별 계층에서 상여금은 2순위로, 특수근무수당, 가족수당을 3순위로 보고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 반응으로 미루어 볼 때 대부분의 종업원들은 生活保障的 意味를 지니고 있는 基本給을 주축으로한 賃金構成을 원하고 있다고 할 수 있다.

㉡ 賃金隔差에 대한 認識

賃金隔差의 原因에 대한 意見을 묻는 設問에서는 能力이라는 응답이 23.5%, 맡고 있는 일 22.8%, 학력 21.5%, 근속년수 19.8% 등으로 거의 비슷한 분포를 보이고 있다. 여기서 특이한 것은 性別에 따라 賃金隔差가 생긴다는 반응은 의외로 낮아 거의 절반수준인 12.4%에 머물렀다.

이를 業種別로 분석해보면, <表-56>에서와 같이  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 差異가 있는 것으로 나타났다. 제조업, 음식·숙박업의 경우 賃金隔差의 原因으로 勤續年數, 맡고있는 일, 能力, 學歷, 性別順으로 응답하고 있으며, 건설업의 경우는 能力, 맡고있는 일, 勤續年數, 學歷, 性別順으로, 운수업은 能力, 맡고있는 일, 근속년수, 성별, 학력순으로, 금융·보험업은 학력, 성별, 근속년수, 능력, 맡고있는 일순으로, 사회 및 개인서비스업은 맡고있는 일, 학력, 능력, 근속년수, 성별순으로 賃金隔差의 原因에 대한 반응을 보이고 있다. 이는 임금결정시 중요시 하는 요인과 밀접한 관련이 있기 때문으로 분석된다.

性別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었는데 女性從業員의 경우 賃金隔差의 原因을 성별, 맡고있는 일, 근속년수에 있다고 하는 반응이 각각 22.1%로서 동률을 이루었고, 그 다음이 학력, 능력에 있다고 응답한 반면, 男性從業員의 경우는 能力 29.9%, 맡고있는 일 23.2%, 學歷 22.8%, 근속년수 18.3%, 性別 5.8%순으로서 意識水準에 크게 차이가 있다.

給與別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었다. 그 내용을 보면, 10만원미만의

〈表-54〉 임금결정요인(성실성)에 대한 반응

구분	매우 중요시한다	중요시한다	보통이다	별로중요시 하지않는다	전혀고려 하지않는다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종	17 (26.6)(15.7)	14 (21.9)(11.8)	17 (26.5)(16.5)	11 (17.2)(21.6)	5 (7.8)(21.7)	64 (15.8)					
직위	21 (35.0)(19.5)	20 (33.3)(16.8)	16 (26.7)(15.5)	3 (5.0)(5.9)	0 (0)(0)	60 (14.9)					
직위	19 (28.8)(17.6)	22 (33.3)(18.5)	18 (27.3)(17.5)	6 (9.1)(11.8)	1 (1.5)(4.3)	66 (16.3)		**			
직위	15 (21.7)(13.9)	21 (30.4)(17.6)	21 (30.4)(20.4)	9 (13.1)(17.5)	3 (4.4)(13.1)	69 (17.1)	404	34.049	20	0.0257	0.278
직위	20 (25.9)(18.5)	15 (19.5)(12.6)	17 (22.1)(16.5)	14 (18.2)(27.5)	11 (14.3)(47.8)	77 (19.1)					
직위	16 (23.5)(14.8)	27 (39.7)(22.7)	14 (20.6)(13.6)	8 (11.8)(15.7)	3 (4.4)(13.1)	68 (16.8)					
직위	108 (26.7)	119 (29.5)	103 (25.5)	51 (12.6)	23 (5.7)	404					
직위	83 (27.3)(76.8)	78 (25.7)(65.5)	81 (26.6)(78.6)	46 (15.1)(90.2)	16 (5.3)(69.6)	304 (75.2)					
직위	10 (18.5)(9.3)	21 (38.9)(17.6)	14 (25.9)(13.6)	2 (3.7)(3.9)	7 (13.0)(30.4)	54 (13.4)		***			
직위	12 (33.3)(11.1)	14 (38.9)(11.8)	8 (22.2)(7.8)	2 (5.6)(3.9)	0 (0)(0)	36 (8.9)	404	26.391	12	0.0094	0.247
직위	3 (30.0)(2.8)	6 (60.0)(5.1)	0 (0)(0)	1 (10.0)(2.0)	0 (0)(0)	10 (2.5)					
직위	108 (26.7)	119 (29.5)	103 (25.5)	51 (12.6)	23 (5.7)	404					
직위	28 (23.0)(25.9)	30 (24.6)(25.2)	33 (27.0)(32.0)	21 (17.2)(41.2)	10 (8.2)(43.5)	122 (30.2)					
직위	52 (26.8)(48.2)	55 (28.4)(46.2)	53 (27.3)(51.5)	27 (13.9)(52.9)	7 (3.6)(30.4)	194 (48.0)					
직위	28 (31.8)(25.9)	34 (38.7)(28.6)	17 (19.3)(16.5)	3 (3.4)(5.9)	6 (6.8)(26.1)	88 (21.8)					
직위	108 (26.7)	119 (29.5)	103 (25.5)	51 (12.6)	23 (5.7)	404		**	8	0.0212	0.206

( )左:行比率, ( )右:列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P<.10, \*\*: P<.05, \*\*\*: P<.01

<表-55> 임금구성요소중 가장 비중을 크게 해야 된다고 생각하는 항목 순위

항목내용	전체	업종별						성별	
		제조업	건설업	음식·숙박업	운수업	금융·보험업	사회서비스업	여자	남자
기본급	1	1	1	1	1	1	1	1	1
가족수당	4	3	3	4	5	3	4	4	4
상여금(보너스)	2	2	2	2	4	2	2	2	2
초과수당	5	3	4	2	5	4	5	4	5
특수작업수당	6	4	6	3	3	2	4	5	5
특수근무수당	3	3	5	2	2	2	3	3	3

연령별				학력별					근무년수별				
20대	30대	40대	50대 이상	국졸이하	중졸	고졸	초·중졸대졸	대졸이상	~1년	2~4년	5~7년	8~10년	11년 이상
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	3	3	3	5	4	3	6	3	3	3	4
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
3	4	3	3	3	3	4	6	3	2	5	4	3	5
5	5	2	3	3	2	6	5	4	5	4	4	3	4
3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2

급여별					담당직무별			직위별			
10만원 미만	10~20만원	20~30만원	30~40만원	40만원 이상	노무직 (현장·노사)	사무직	관리·감독직	사원급(현장·근로자포함)	계장·대리급	과장·부장급	중역급 이상
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	6	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3
2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3
3	4	6	4	4	3	5	4	4	4	2	3
3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3
2	3	4	5	2	4	2	2	3	3	2	2



<表-56> 임금격차의 원인에 대한 의견(업종별)

업종별	응답	능력	학력	성별	말고있는일	근속년수	계
제조업	16 (25.0)(16.9)	9 (14.0)(10.4)	5 (7.8)(10.0)	17 (26.6)(18.5)	17 (26.6)(21.3)	64 (15.8)	
건설업	19 (31.7)(20.0)	11 (18.3)(12.6)	6 (10.0)(12.0)	12 (20.0)(13.0)	12 (20.0)(15.0)	60 (14.9)	
음식·숙박업	14 (21.2)(14.7)	12 (18.2)(13.8)	6 (9.1)(12.0)	16 (24.2)(17.4)	18 (27.3)(22.5)	66 (16.3)	
운수업	22 (31.9)(23.2)	7 (10.1)(8.1)	11 (15.9)(22.0)	18 (26.1)(19.6)	11 (16.0)(13.7)	69 (17.1)	
금융·보험업	10 (13.0)(10.5)	29 (37.7)(33.3)	19 (24.7)(38.0)	5 (6.5)(5.4)	14 (18.1)(17.5)	77 (19.1)	
사회및개인서비스업	14 (20.6)(14.7)	19 (27.9)(21.8)	3 (4.4)(6.0)	24 (35.3)(26.1)	8 (11.8)(10.0)	68 (16.8)	
계	95 (23.5)	87 (21.5)	50 (12.4)	92 (22.8)	80 (19.8)	404	

N=404,  $\chi^2=61.233^{***}$ , df=20, p=0.0000, C=0.362

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한比率.

\*\* : P<.10, \*\*\* : P<.05, \*\*\*\* : P<.01

계층에서는 賃金隔差의 原因을 맡고있는 일(41.2%), 근속년수(29.4%), 10~20만원 수준의 계층에서는 맡고있는 일(23.1%), 능력(21.5%), 학력(20.7%)순으로 응답한 반면, 賃金水準이 높은 계층일수록 賃金隔差의 原因을 學歷, 能力, 勤續年數 등으로 반응을 보이고 있다 <表-57 참조>.

經營者들은 이러한 賃金隔差에 대한 原因을 人的背景別로 분석하고 知覺度의 差異를 줄일수 있는 賃金管理方案을 강구해야 할 것이다.

### ㉔ 最低賃金制에 대한 反應

최근에 자주 거론되고 있는 最低賃金制에 대해서는 그 立法化에 대한 意見과 導入時 最低賃金의 決定基準에 대한 反應을 조사하였다.

#### a. 立法化에 대한 意見

<表-58>에서와 같이 最低賃金制의 立法化에 대한 意見은, “하루 빨리 立法化되어야 한다” 73.0%, “언젠가는 立法化되어야 한다” 19.6%로서 대부분의 응답자(92.6%)가 立法化되어야 한다는 반응을 보였다. 이에 비해 立法化할 필요가 없다는 부정적인 응답은 겨우 4.2%를 차지하고 있다.

給與別로는  $\alpha = .01$ 에서 有意的인 것으로 분석되어 最低賃金制의 立法化에 대한 意識水準에 크게 差異가 있음을 알 수가 있다. 즉 賃金水準이 낮을수록 立法化되어야 한다는 반응을 보인 반면, 賃金水準이 높은 계층에서는 最低賃金制의 立法化에 대한 반응이 부정적인 것으로 나타났다. 이는 最低生計費에도 미달하는 低賃金從業員들이 最低賃金制의 立法化에 대한 열망이 큼을 반영해주는 것이라 생각된다 <表-58 참조>.

擔當職務別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다. 立法化되어야 한다는 반응이 노무직 94.3%, 사무직 93.3%, 관리·감독직 88.6%순으로 나타나 擔當職務別로 立法化에 대한 意見에 약간의 차이를 보이고 있다. 반면, 立法化할 필요가 없다는 부정적인 의견은 관리·감독직에서가 8.0%로 가장 높고, 노무직 4.1%, 사무직 2.6%로 나타났으며 “입법화 되나마나다”는 비관적인 의견은 사무직이 4.1%로 가장 높고 관리·감독직 3.4%, 노무직 1.6%순으로 나타났다.

職位別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 것으로 나타났는데, 그 반응을 보면 4급의 94.8%, 계장·대리급의 90.7%가 最低賃金制가 立法化되어야 한다는 반응을 보임으로써 下位職으로 내려갈수록 立法化에 찬성하고 있는 것으로 분석되었다 <表-59 참조>.

결국, 저임금계층의 從業員일수록, 노무직계층의 從業員일수록, 그리고 下位職 從業員일수록 最低賃金制가 하루 빨리, 또는 언젠가는 立法化되어야 한다는 반응을 보이고 있음을 알 수 있다.

<表-57> 임금격차의 원인에 대한 의견(성별, 급여별)

구분	능력	학력	성별	말고있는일	근속년수	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
성별	여자	23 (14.1)(24.2)	32 (19.6)(36.8)	36 (22.1)(72.0)	36 (22.1)(39.1)	163 (40.3)					
	남자	72 (29.9)(75.8)	55 (22.8)(63.2)	14 (5.8)(28.0)	56 (23.2)(60.9)	241 (59.7)	404	*** 32.327	4	0.0000	0.272
	계	95 (23.5)	87 (21.5)	50 (12.4)	92 (22.8)	404					
급여별	10만원 미만	1 (5.9)(1.1)	3 (17.6)(3.4)	1 (5.9)(2.0)	7 (41.2)(7.6)	17 (4.2)					
	10~20만원	26 (21.5)(27.4)	25 (20.7)(28.7)	19 (15.7)(38.0)	28 (23.1)(30.4)	121 (30.0)					
	20~30만원	39 (24.4)(41.0)	30 (18.7)(34.5)	24 (15.0)(48.0)	36 (22.5)(39.1)	160 (39.6)					
	30~40만원	15 (25.9)(15.8)	13 (22.4)(15.0)	4 (6.9)(8.0)	11 (18.9)(12.0)	58 (14.3)					
	40만원 이상	14 (29.2)(14.7)	16 (33.3)(18.4)	2 (4.2)(4.0)	10 (20.8)(10.9)	48 (11.9)					
계	95 (23.5)	87 (21.5)	50 (12.4)	92 (22.8)	404		404	19.934	16	0.2232	0.216

( ) 左 : 行比率, ( ) 右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

〈表-58〉 최저임금제의 입법화에 대한 의견(급여별)

급여별 응답	하루 빨리 입법 화되어야 한다	언젠가는 입법화 되어야 할것이다	입법화 되나 아니다	별로 입법화 할 필요가 없다	입법화 할 필요가 없다	계
10 만원 미만	15 (88.2)( 5.1)	0 ( 0)( 0)	0 ( 0)( 0)	1 (5.9)(10.0)	1 ( 5.9)(14.3)	17 ( 4.2)
10 ~ 20 만원	93 (76.8)(31.5)	25 (20.7)(31.6)	1 (0.8)( 7.7)	2 (1.7)(20.0)	0 ( 0)( 0)	121 (30.0)
20 ~ 30 만원	129 (80.6)(43.7)	28 (17.5)(35.5)	3 (1.9)(23.1)	0 ( 0)( 0)	0 ( 0)( 0)	160 (39.6)
30 ~ 40 만원	34 (58.6)(11.5)	17 (29.3)(21.5)	3 ( 5.2)(23.1)	3 (5.2)(30.0)	1 ( 1.7)(14.3)	58 (14.3)
40 만원 이상	24 (50.0)( 8.2)	9 (18.8)(11.4)	6 (12.5)(46.1)	4 (8.3)(40.0)	5 (10.4)(71.4)	48 (11.9)
계	295 (73.0)	79 (19.6)	13 (3.2)	10 (2.5)	7 (1.7)	404

N=404,  $\chi^2=71.797^{***}$ , d.f=16, p<0.0000, C는0.388

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P<.10, \*\* : P<.05, \*\*\* : P<.01

<表-59> 최저임금제의 입법화에 대한 의견(담당직무별, 직위별)

구	분	항문별입법 화되어야한다	현재가 입법화 되어야 한다	입법화 방법이 되나 아니다	별로 입법화 할 필요가 없다	입법화할 필요 없다.	계	N	$\chi^2$	d·f	P	C
담당직 무 별	노무직(현장 근로자포함)	92 (75.4)(31.2)	23 (18.9)(29.1)	2 (1.6)(15.4)	3 (2.5)(30.0)	2 (1.6)(28.6)	122 (30.2)					
	사무직	150 (77.3)(50.8)	31 (16.0)(39.3)	8 (4.1)(61.5)	3 (1.6)(30.0)	2 (1.0)(28.6)	194 (48.0)					
	관리·감독직	53 (60.2)(18.0)	25 (28.4)(31.6)	3 (3.4)(23.1)	4 (4.6)(40.0)	3 (3.4)(42.8)	88 (21.8)	404	13.020	8	0.1111	0.176
	계	295 (73.0)	79 (19.6)	13 (3.2)	10 (2.5)	7 (1.7)	404					
직 위 별	사원급(현장 근로자포함)	230 (75.7)(78.0)	58 (19.1)(73.4)	8 (2.6)(61.5)	4 (1.3)(40.0)	4 (1.3)(57.1)	304 (75.2)					
	계장·대리급	41 (75.9)(13.9)	8 (14.8)(10.1)	3 (5.6)(23.1)	2 (3.7)(20.0)	0 (0)(0)	54 (13.4)					
	과장·부장급	16 (44.5)(5.4)	12 (33.3)(15.2)	2 (5.6)(15.4)	3 (8.3)(30.0)	3 (8.3)(42.9)	36 (8.9)	404	*** 30.962	12	0.0019	0.266
	중역급이상	8 (80.0)(2.7)	1 (10.0)(1.3)	0 (0)(0)	1 (10.0)(10.0)	0 (0)(0)	10 (2.5)					
계	295 (73.0)	79 (19.6)	13 (3.2)	10 (2.5)	7 (1.7)	404						

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

### b. 導入基準에 대한 反應

最低賃金制의 導入時 決定基準을 묻는 설문에서는 어느 정도 문화생활을 할 수 있는 적정 생활비기준이 되어야 한다는 응답이 69.6%를 차지하였고, 회사의 지급능력 16.5%, 최저생계비기준 13.9%순으로 나타났다. 이는 우리나라 企業體의 從業員들의 생활수준이 많이 향상되어 어느 정도의 문화생활을 누릴 수 있는 賃金을 원하는 경향이 높음을 뜻하는 것이라 하겠다.

給與別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로 나타났는데, 賃金水準이 낮을수록 어느 정도의 문화생활을 할 수 있는 적정 생활비기준이 되어야 한다는 비중이 큰 반면, 賃金水準이 높을수록 最低生計費, 또는 회사의 支給能力에 따라 결정되어야 한다고 응답함으로써 意識水準에 큰 差異가 있음을 알 수가 있다. 이러한 差異는 職位別로 분석해 보면 쉽게 이해가 간다. 즉 職位別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로 분석되었는데, 비교적 賃金水準이 낮은 사원급, 계장·대리급에서 어느 정도 문화생활을 할 수 있는 적정생활비 기준이 되어야 한다는 응답이 각각 72.0%, 74.1%를 차지함으로써 과장·부장급 50.0%, 중역급 이상 40.0%에 비하면 높은 비율을 나타내고 있다. 반면, 생계비기준으로 결정되어야 한다는 반응은 중역급이상 30.0%, 과장·부장급이 22.2%로서 사원급 13.5%, 계장·대리급 7.4%에 비하면 훨씬 높아 低賃金階層의 애로사항을 상위직에서는 잘 모르고 있거나 아니면 회사의 지급능력을 중요시하는 결과가 아닌가 생각된다. 즉, 회사의 지급능력을 기준으로 해야 된다는 응답은 중역급이상 30.0%, 과장·부장급 27.8%로서 사원급(14.5%), 계장·대리급(18.5%)에 비하면 훨씬 높다는 것을 보면 이를 알 수가 있다.

또한 擔當職務別로는  $\alpha = .05$ 에서 有意的인 것으로 분석되었으며, 사무직에서가 “어느 정도 문화생활을 할 수 있는 적정생활비기준”이어야 한다는 응답이 76.8%로서 가장 높고, 역시 회사의 지급능력을 고려해서 결정해야 한다는 의견은 관리·감독직이 20.4%로서 가장 높다. 그리고 최저생계비기준은 노무직 19.7%, 관리·감독직 18.2%, 사무직 8.2%순으로 나타나고 있다 <表-60 참조>.

이러한 전체적인 반응을 감안할 때 최저임금제 도입시 그 기준은 어느 정도 문화생활을 할 수 있는 적정생활비를 주요 기준으로 삼고, 최저생계비나 회사의 지급능력 등을 고려해서 결정되어야 할 것이라 생각된다.

### (3) 賃金體系

賃金體系에 대한 從業員들의 반응은 賃金決定形態와 昇給制에 대해 중점적으로 분석해 보았다.

#### ① 賃金決定形態

〈表-60〉 최저임금제의 도입기준

구분	최저생계비 기준	어느정도 문화생활을 할 수 있는 적정 생활비 기준	회사의 지급능력	체	N	$\chi^2$	d.f	P	C	
금액	10만원 미만	1 (5.9) (1.8)	14 (82.3) (5.0)	2 (11.8) (3.0)	17 (4.2)					
	10 ~ 20만원	15 (12.4) (26.8)	85 (70.2) (30.2)	21 (17.4) (31.4)	121 (30.0)					
	20 ~ 30만원	19 (11.9) (33.9)	119 (74.4) (42.4)	22 (13.7) (32.8)	160 (39.6)	**				
	30 ~ 40만원	13 (22.4) (23.2)	38 (65.5) (13.5)	7 (12.1) (10.4)	58 (14.3)					
	40만원 이상	8 (16.7) (14.3)	25 (52.1) (8.9)	15 (31.2) (22.4)	48 (11.9)					
계	56 (13.9)	281 (69.6)	67 (16.5)	404	404	15.937	8	0.0432	0.194	
직위별	사원급 (현장 근로자 포함)	41 (13.5) (73.2)	219 (72.0) (77.9)	44 (14.5) (65.7)	304 (75.2)					
	제장, 대리급	4 (7.4) (7.1)	40 (74.1) (14.3)	10 (18.5) (14.9)	54 (13.4)					
	과장, 부장급	8 (22.2) (14.3)	18 (50.0) (6.4)	10 (27.8) (14.9)	36 (8.9)	**				
	중역급 이상	3 (30.0) (5.4)	4 (40.0) (1.4)	3 (30.0) (4.5)	10 (2.5)					
	계	56 (13.9)	281 (69.6)	67 (16.5)	404	404	13.754	6	0.0325	0.181
담당직무별	노무직 (현장 근로자 포함)	24 (19.7) (42.8)	78 (63.9) (27.8)	20 (16.4) (29.9)	122 (30.3)					
	사무직	16 (8.2) (28.6)	149 (76.8) (53.0)	29 (15.0) (43.3)	194 (48.0)					
	관리, 감독직	16 (18.2) (28.6)	54 (61.4) (19.2)	18 (20.4) (26.8)	88 (21.7)	**				
	계	56 (13.9)	281 (69.6)	67 (16.5)	404	404	12.547	4	0.0137	0.173

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

賃金決定形態는 勤務年數에 따라(年功給) 40.6%, 混合型 24.0%, 業務能力에 따라(能力給) 16.3%, 職種에 따라(職種給) 13.9%, 業務內容에 따라(職務給) 5.2%순으로 나타났다 <表-61 참조>.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었다. 즉, 제조업, 운수업의 경우는 賃金決定形態가 年功給이라는 반응이 각각 32.8%, 40.6%의 비율을 나타내고 있는 반면, 금융·보험업의 경우는 80.5%가 年功給이라는 응답을 하였고, 건설업, 음식·숙박업, 사회 및 개인서비스업은 여러 형태의 혼합형이라는 응답이 각각 31.7%, 34.9%, 30.9%로 가장 높았고 그 다음에 年功給을 들고 있다. 이러한 결과로 볼 때 우리나라에서는 아직도 年功給體系가 중심을 이루고 있음을 알 수가 있는데, '同一勞動·同一賃金'의 思考에 입각한 職務給, 能力에 따라 결정되는 能力給, 또는 이들을 혼합한 적절한 형태로의 점진적인 개선이 필요하다 하겠다.

<表-61> 임금결정형태

응답 업종별	근무년수에 따라	직종에 따라	업무능력에 따라	업무내용에 따라	이 들 의 혼 합 형	계
제 조 업	21 (32.8)(12.8)	8 (12.5)(14.3)	12 (18.8)(18.2)	5 (7.8)(23.8)	18 (28.1)(18.4)	64 (15.8)
건 설 업	18 (30.0)(11.0)	9 (15.0)(16.1)	11 (18.3)(16.7)	3 (5.0)(14.3)	19 (31.7)(19.4)	60 (14.9)
음식·숙박업	23 (34.8)(14.0)	7 (10.6)(12.5)	8 (12.1)(12.1)	5 (7.6)(23.8)	23 (34.9)(23.5)	66 (16.3)
운 수 업	28 (40.6)(17.1)	13 (18.8)(23.2)	16 (23.2)(24.2)	2 (2.9)(9.5)	10 (14.5)(10.2)	69 (17.1)
금융·보험업	62 (80.5)(37.8)	2 (2.6)(3.6)	6 (7.8)(9.1)	1 (1.3)(4.8)	6 (7.8)(6.1)	77 (19.1)
사회및개인 서비스업	12 (17.6)(7.3)	17 (25.0)(30.3)	13 (19.1)(19.7)	5 (7.4)(23.8)	21 (30.9)(21.4)	68 (16.8)
계	164 (40.6)	56 (13.9)	66 (16.3)	21 (5.2)	97 (24.0)	404

$N=404$ ,  $\chi^2=86.707^{***}$ ,  $d.f=20$ ,  $p=0.0000$ ,  $C=0.420$

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* :  $P < .10$ , \*\* :  $P < .05$ , \*\*\* :  $P < .01$

### b. 昇給制

호봉승급제를 채택하고 있는냐는 질문에는 채택하고 있다는 응답이 69.3%(280명), 채택하지 않는다는 응답은 30.7%(124명)로 나타났다.

조사결과에 의하면 건설업, 금융·보험업, 음식·숙박업의 경우는 거의 모든 기업이 호봉승급제를 채택하는 것으로 보이나, 운수업, 제조업, 사회 및 개인서비스업의 경우는 거



의 절반수준이 호봉승급제를 채택하지 않는 것으로 나타났다 <表-62 참조>.

<表-62> 호봉승급제 채택여부

업종별	응답		계
	채택하고 있다	그렇지 않다	
제조업	34 (53.1) (12.1)	30 (46.9) (24.2)	64 (15.8)
건설업	49 (81.7) (17.5)	11 (18.3) ( 8.9)	60 (14.9)
음식·숙박업	51 (77.3) (18.2)	15 (22.7) (12.1)	66 (16.3)
운수업	36 (52.2) (12.9)	33 (47.8) (26.6)	69 (17.1)
금융·보험업	75 (97.4) (26.8)	2 ( 2.6) ( 1.6)	77 (19.1)
사회 및 개인 서비스업	35 (51.5) (12.5)	33 (48.5) (26.6)	68 (16.8)
계	280 (69.3)	124 (30.7)	404

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

호봉승급제를 채택하고 있다는 응답자 중에서는 호봉승급 기준에 대한 반응이 業種別로  $\alpha = .01$ 에서 크게 有意인 것으로 분석되었다. 즉, 정기적으로 호봉승급한다는 반응이 전체의 80.4%를 차지했고, 그 이외의 기준은 能力(資格)이나 技術의 向上에 따라 11.0%, 業務成果에 따라 8.6%로서 비교적 낮은 비중을 차지하고 있다.

이를 業種別로 보면 금융·보험업, 음식·숙박업, 운수업 순으로 정기승급 비중이 높은 반면, 사회 및 개인서비스업의 경우는 業務成果에 따른 호봉승급 25.7%, 제조업, 건설업의 경우는 능력(자격)이나 技術의 向上에 따른 호봉승급이 각각 20.6%, 16.3%를 차지하고 있어 주목된다.

또 擔當職務別로 호봉승급기준을 분석한 결과 노무직의 경우는 사무직, 관리·감독직의 경우와는 달리 能力(資格)이나 技術의 向上에 따라 호봉승급을 하고 있다는 응답이 17.1%를 차지하고 있는 것으로 나타났다 <表-63 참조>.

年功給에 의한 賃金決定形態와 정기적인 호봉승급에 의한 千篇一律인 賃金管理는 貨幣的 報償으로서의 賃金の 役割을 다하지 못하는 것으로서 從業員들에 대한 動機賦與要因이 되기에는 미흡하다고 생각된다. 보다 강력한 動機賦與要因으로서의 賃金管理를 위해서는 職務給 내지 能率給, 能力給 등의 賃金形態와 더불어, 業務成果나 能力(資格), 또는 技術의 向上에 따른 不定期的 賃金引上方案이 강구되어야 할 것이다.

〈表-63〉 호봉승급기준

구분	정기적으로	업무수행에 따라	능력(자격)이나 기술의향상에 따라	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업종	제조업	22 (64.7) (9.8)	5 (14.7) (20.8)	7 (20.6) (22.6)	34 (12.1)	*** 39.324	10	0.0000	0.350
	건설업	35 (71.4) (15.6)	6 (12.3) (25.0)	8 (16.3) (25.8)	49 (17.5)				
	음식·숙박업	45 (88.2) (20.0)	1 (2.0) (4.2)	5 (9.8) (16.1)	51 (18.2)				
종별	운수업	28 (77.7) (12.4)	2 (5.6) (8.3)	6 (16.7) (19.4)	36 (12.9)	280	10	0.0000	0.350
	금융·보험업	73 (97.3) (32.4)	1 (1.3) (4.2)	1 (1.4) (3.2)	75 (26.8)				
	사회및개업 서비스업	22 (62.9) (9.8)	9 (25.7) (37.5)	4 (11.4) (12.9)	35 (12.5)				
합계	225 (80.4)	24 (8.6)	31 (11.0)	280					
담당직무별	노무직(현장 근로자 포함)	52 (74.3) (23.1)	6 (8.6) (25.0)	12 (17.1) (38.7)	70 (25.0)	280	4	0.4423	0.114
	사무직	116 (81.7) (51.6)	13 (9.2) (54.2)	13 (9.1) (41.9)	142 (50.7)				
	관리·감독직	57 (83.8) (25.3)	5 (7.4) (20.8)	6 (8.8) (19.4)	68 (24.3)				
합계	225 (80.4)	24 (8.6)	31 (11.0)	280					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

(4) 附加的 賃金

附加的 賃金에 대한 從業員의 반응은, 賞與金(bonus)을 받고 있는지, 받고 있다면 어떻게 결정되는지를 분석하고, 休暇期間中の 報酬, 退職金 등 老後의 保障 등에 대한 반응을 중심으로 분석하기로 하였다.

㉠ 상여금에 대한 반응

<表-64>에서 보는 바와 같이 상여금을 받고 있다는 응답자는 전체의 85.1%인 344명이며 받지 않는다는 응답은 14.9% (60명)로 나타났다.

이를 業種別로 보면, 건설업, 운수업, 금융·보험업의 경우 응답자 전부가 상여금을 받는다고 응답한 반면, 제조업 29.7%(19명), 음식·숙박업 7.6%(5명), 사회 및 개인서비스업 52.9%(36명)는 상여금을 받지 않는다는 응답을 하였다. 상여금을 받지 않는다는 응답은 계절성을 띤 작업에 종사하는 임시적 종업원(제조업 등)이거나 회사의 사정에 따라 不定期的に 賞與金名目外로 手當을 支給하는 것으로(사회 및 개인서비스업) 조사되었다.

<表-64> 상여금(bonus)수령 여부

업종별	응답		계
	받고 있다	받지 않는다	
제조업	45 ( 70.3)(13.1)	19 (29.7) (31.7)	64 (15.8)
건설업	60 (100.0)(17.4)	0 ( 0 ) ( 0 )	60 (14.9)
음식·숙박업	61 ( 92.4)(17.7)	5 ( 7.6) ( 8.3)	66 (16.3)
운수업	69 (100.0)(20.1)	0 ( 0 ) ( 0 )	69 (17.1)
금융·보험업	77 (100.0)(22.4)	0 ( 0 ) ( 0 )	77 (19.1)
사회 및 개인 서비스업	32 ( 47.1)( 9.3)	36 (52.9) (60.0)	68 (16.8)
계	344 (85.1)	60 (14.9)	404

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

<表-65>에서 처럼 상여금의 決定基準을 알아본 결과 月給與(基本給)의 一定比率을 받는다는 응답이 상여금을 받고 있다는 응답자 344명 중 64.5%에 해당하는 222명으로 가장 많고, 勤積年數에 따라 16.6%(57명), 회사의 사정 등에 따라 지금시마다 다르다 11.9%(41명), 직급에 따라 5.0%(17명), 능력(성과)에 따라 2.0%(7명)순으로 나타났다.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意의인 差異가 있는 것으로 분석되었다. 그 내용을 보

면 모든 業種에서 상여금의 결정이 月給與(基本給)의 一定比率이 된다는 응답이 절반이상으로 나타났는데, 그 다음 순위는 제조업, 건설업, 운수업의 각각 24.5%, 18.3%, 27.5%가 勤續年數에 따라 결정된다는 반응을 보였고, 음식·숙박업의 19.6%, 사회 및 개인 서비스업의 25.0%는 “회사의 사정 등에 따라 지급시마다 다르다”는 반응을 보임으로써 他業種과 비교가 되며, 금융·보험업의 경우는 “勤續年數에 따라”, “직급에 따라” 결정된다는 반응이 각각 9.1%로서 同率을 나타내고 있다 <表-65 참조>.

<表-65> 상여금(bonus) 결정기준

응답 업종별	월급여 (기본급)의 일정비율	근속년수에 따라	직급에 따라	능력(성과) 에 따라	회사의사정 등에 따라지 급시마다다 르다	계
제 조 업	27 (60.0)(12.2)	11 (24.5)(19.3)	1 ( 2.2)( 5.9)	1 (2.2)(14.3)	5 (11.1)(12.2)	45 (13.1)
건 설 업	34 (56.7)(15.3)	11 (18.3)(19.3)	6 (10.0)(35.3)	3 (5.0)(42.9)	6 (10.0)(14.6)	60 (17.4)
음식·숙박업	42 (68.9)(18.9)	5 ( 8.2)( 8.8)	0 ( 0 )( 0 )	2 (3.3)(28.6)	12 (19.6)(29.3)	61 (17.7)
운 수 업	41 (59.4)(18.5)	19 (27.5)(33.3)	2 ( 2.9)(11.7)	0 ( 0 )( 0 )	7 (10.2)(17.1)	69 (20.1)
금융·보험업	59 (76.6)(26.6)	7 ( 9.1)(12.3)	7 ( 9.1)(41.2)	1 (1.3)(14.2)	3 ( 3.9)( 7.3)	77 (22.4)
사회및개인 서비스업	19 (59.4)( 8.5)	4 (12.5)( 7.0)	1 ( 3.1)( 5.9)	0 ( 0 )( 0 )	8 (25.0)(19.5)	32 ( 9.3)
계	222 (64.5)	57 (16.6)	17 (5.0)	7 (2.0)	41 (11.9)	344

N=404,  $\chi^2=43.174^{***}$ , df=20, p=0.0019, C=0.310

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ): N에 대한 比率.

\*: P<.10, \*\*: P<.05, \*\*\*: P<.01

이와 같은 결과로 볼 때 현행 賞與金 制度는 企業의 經營成果나 從業員 個人的 成果나 寄與度에 관계없이 慣行的·固定的 支給에서 脫皮하여 앞으로의 賞與金 制度는 成果配分制度와 연결하여 成果에 따라 支給率을 결정하도록 개선되어야 할 것이며 賃金補助的 性격을 띤 賞與金은 年次的으로 基本給에 흡수·통합함으로써 賞與金은 成果配分制度로서 운영되어 본래의 인센티브기능을 다하도록 개선되어야 할 것이다.<sup>4)</sup>

#### ㉠ 休暇期間中の 報酬

附加的 賃金, 즉 附加給付(fringe benefit)의 하나라 할 수 있는 有給休暇手當에 대한 실태를 조사하기 위해 休暇期間中の 報酬는 어떻게 되는가라는 設問에서 “휴가비는 주지 않으나 보수를 공제하지는 않는다”는 반응이 48.0%(응답자 404명중 194명)로 가장 큰 비

4) 노동부, 「노동백서」, 1985, pp. 48~49.

중을 차지했고, “휴가비를 추가로 받는다”는 응답은 33.2%(134명)인 반면, “휴가비와 휴가기간중 보수를 전혀 받지 못한다”는 반응이 14.8%(60명), “보수의 일부를 공제한다”는 응답도 4.0%(16명)나 되어 業種, 企業體마다 附加給付에 대한 管理가 다를 수 있다.

業種別로는  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意인 差異가 있는 것으로 分析되었다. 즉 운수업, 금융·보험업의 경우는 각각 63.8%, 51.9%가 “휴가비를 추가로 받는다”는 반응을 보여 절반수준 이상이 有給休暇手當을 받는 것으로 나타난 반면, 보수는 공제하지 않으나 휴가비는 주지 않는다는 응답은 음식·숙박업 77.3%, 사회 및 개인서비스업 54.4%, 제조업 40.6% 등의 순으로 높게 나타나고 있다. 그런데 제조업의 34.4%, 사회 및 개인서비스업의 25.0%가 휴가비와 휴가기간중 보수를 전혀 받지 못한다는 응답을 함으로써 타업종과는 큰 차이를 보이고 있다 <表-66 참조>.

<表-66> 휴가기간중의 보수(업종별)

응답	휴가비를 추가로 받는다	휴가비를 주지 않으나 보수를 공제하지는 않는다	보수의 일부를 공제한다	휴가비와 휴가기간중 보수를 전혀받지 못한다	계
제조업	11 (17.2)(8.2)	26 (40.6)(13.4)	5 (7.8)(31.3)	22 (34.4)(36.7)	64 (15.8)
건설업	21 (35.0)(15.7)	30 (50.0)(15.5)	3 (5.0)(18.7)	6 (10.0)(10.0)	60 (14.9)
음식·숙박업	7 (10.6)(5.2)	51 (77.3)(26.3)	2 (3.0)(12.5)	6 (9.1)(10.0)	66 (16.3)
운수업	44 (63.8)(32.8)	18 (26.1)(9.3)	0 (0)(0)	7 (10.1)(11.7)	69 (17.1)
금융·보험업	40 (51.9)(29.9)	32 (41.6)(16.5)	3 (3.9)(18.8)	2 (2.6)(3.3)	77 (19.1)
사회및개인서비스업	11 (16.2)(8.2)	37 (54.4)(19.0)	3 (4.4)(18.7)	17 (25.0)(28.3)	68 (16.8)
계	134 (33.2)	194 (48.0)	16 (4.0)	60 (14.8)	404

$N=404$ ,  $\chi^2=107.258^{***}$ ,  $df=15$ ,  $p=0.0000$ ,  $C=0.458$

( )左 : 行比率, ( )右 : 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한 比率.

\* :  $P < .10$ , \*\* :  $P < .05$ , \*\*\* :  $P < .01$

이를 職位別로 보면  $\alpha = .05$ 수준에서 有意인 差異가 있는 것으로 나타났는데, 중역급 이상의 80.0%, 과장·부장급의 33.3%, 사원급의 32.2%, 계장·대리급의 29.6%가 휴가비를 추가로 받는다는 반응을 보였고, 휴가비와 휴가기간중 보수를 전혀 받지 못한다는 반응은 사원급이 17.5%로서 가장 높았다.

擔當職務別로는  $\alpha = .01$ 수준에서 매우 有意인 差異가 있는 것으로 分析되었는데, 역

시 노무직에서 사무직, 관리·감독직으로 올라갈수록 휴가비를 추가로 받는 것으로 나타났고, 휴가비와 휴가기간중 보수를 전혀 받지 못한다는 의견은 그 반대 순위를 보이고 있다 <表-67 참조>.

결국 휴가기간중의 휴가비지급, 보수공제 등의 樣相은 業種別, 職位別, 擔當職務別로 다르다는 것을 알 수가 있다.

### ㉔ 退職金 등 老後の 保障에 대한 認識

현재의 직장을 계속하여 다닐 경우 年金이나 退職金 등 退職後나 老後の 保障에 대한 設問에서, 긍정적이라 할 수 있는 “어느 정도는 된다”, “확실히 된다”는 반응은 각각 26.0%, 11.9%로서 전체의 절반수준에 훨씬 미달하는 것으로 나타났고, “그저 그렇다” 20.8%를 제외한 부정적 반응이라 할 수 있는 “별로 안된다”, “전혀 안된다”는 응답이 각각 25.3%, 15.8%를 차지하여 긍정적인 반응보다 훨씬 높게 나타났다.

이러한 분석결과로 미루어 볼 때 아직까지도 우리나라의 기업체에서는 從業員들의 老後에 대한 保障이 잘 안되고 있는 것으로 認識하고 있음으로써 職務滿足이나 組織沒入도가 낮으며, 이에 따라 직접, 간접으로 企業의 生産性에도 나쁜 영향을 미치고 있다고 할 수 있다. 그러므로 經營者들은 合理的인 退職金制度의 確立으로 從業員들을 動機賦與시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

이를 業種別, 性別, 職位別로 分析해보면,

業種別로는 有意水準  $\alpha = .01$ 에서 매우 有意的인 差異가 있는 것으로 분석되었는데, 老後の 保障에 대하여 비교적 긍정적인 반응을 보인 業種으로는 금융·보험업(70.1%), 건설업(40.0%) 등의 순으로 나타났고, 비교적 부정적인 반응을 보인 業種으로는 사회 및 개인서비스업(63.3%), 제조업(48.4%), 음식·숙박업(47.0%), 운수업(43.5%)의 순으로 나타났다.

性別로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다. 즉, 退職金 등 老後の 保障에 대한 반응이 男女從業員別로는 큰 差異가 없는 것으로 분석되었다. 그러나 “전혀 보장이 안된다”는 부정적인 반응은 男性 12.9%에 비해 女性은 훨씬 높은 20.3%의 반응을 보임으로써 退職後의 保障에 대한 不安感을 나타내고 있다. 이는 女性從業員의 경우 停年까지 從事하는 경우는 드물고 대부분 結婚을 계기로 退職하게 됨으로써 退職金惠澤에 不利하다는 생각을 하기 때문이 아닌가 여겨진다.

職位別로도 有意的인 差異가 없는 것으로 분석되었다. 退職金 등 老後の 保障에 대한 반응은 중역급이상(60.0%), 계장·대리급(48.2%), 과장·부장급(36.1%), 사원급(35.5%)순으로 비교적 상위직으로 올라갈수록 긍정적으로 認識하고 있음을 알 수 있다. 그러나 과장·부장급의 경우는 계장·대리급보다 긍정적인 반응이 12.1%나 낮고, 부정적인

반응은 41.7%로서 사원급(43.7%) 다음으로 높게 나타나 意外的인 것으로 생각된다 <表 -68 참조>.

<表-67> 휴가기간중의 보수(직위별, 담당직무별)

구분	휴가비를 추가로 받는다	휴가비는 주지 않으나 보수를 공제하지 않는다	휴가비는 주지 않으나 보수를 공제한다	휴가비의 휴가기간중 보수를 저하하지 못한다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C	
직위	사원급(현장 근로자포함) 98 (32.2) (73.1)	142 (46.7) (73.2)	11 (3.6) (68.7)	53 (17.5) (88.3)	304 (75.2)						
위	계장, 대리급 16 (29.6) (11.9)	30 (55.6) (15.5)	4 (7.4) (25.0)	4 (7.4) (6.7)	54 (13.4)						
별	과장, 부장급 12 (33.3) (9.0)	21 (58.3) (10.8)	1 (2.8) (6.3)	2 (5.6) (3.3)	36 (8.9)	404	**	19,317	9	0.0226	0.213
	중역급 이상 8 (80.0) (6.0)	1 (10.0) (0.5)	0 (0) (0)	1 (10.0) (1.7)	10 (2.5)						
	계 134 (33.2)	194 (48.0)	16 (4.0)	60 (14.8)	404						
담당직무별	노무직(현장 근로자포함) 32 (26.2) (23.9)	48 (39.3) (24.8)	8 (6.6) (50.0)	34 (27.9) (56.7)	122 (30.3)	404	***	34,482	6	0.0000	0.280
	사무직 68 (35.1) (50.7)	104 (53.6) (53.6)	2 (1.0) (12.5)	20 (10.3) (33.3)	194 (48.0)						
	관리, 감독직 34 (38.7) (25.4)	42 (47.7) (21.6)	6 (6.8) (37.5)	6 (6.8) (10.0)	88 (21.7)						
	계 134 (33.2)	194 (48.0)	16 (4.0)	60 (14.8)	404						

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01

〈表-68〉 퇴직금 등 노후의 보장에 대한 반응

구분	확실히된다	어느정도는다	그저그렇다	별로안된다	전혀안된다	계	N	$\chi^2$	d.f	P	C
업											
제조업	11 (17.2)(22.9)	9 (14.1)(8.6)	13 (20.3)(15.5)	16 (25.0)(15.5)	15 (23.4)(23.4)	64 (15.8)					
건설업	3 (5.0)(6.3)	21 (35.0)(20.0)	18 (30.0)(21.4)	16 (26.7)(15.5)	2 (3.3)(3.1)	60 (14.9)					
음식·숙박업	8 (12.1)(16.7)	12 (18.2)(11.4)	15 (22.7)(17.9)	19 (28.8)(18.4)	12 (18.2)(18.8)	66 (16.3)					
운수업	9 (13.0)(18.7)	14 (20.3)(13.3)	16 (23.2)(19.0)	23 (33.3)(22.4)	7 (10.2)(10.9)	69 (17.1)	***	100.926	20	0.0000	0.447
금융·보험업	15 (19.5)(31.2)	39 (50.6)(37.1)	9 (11.7)(10.7)	14 (18.2)(13.6)	0 (0)(0)	77 (19.1)					
사회 및 개인서비스업	2 (2.9)(4.2)	10 (14.7)(9.6)	13 (19.1)(15.5)	15 (22.1)(14.6)	28 (41.2)(43.8)	68 (16.8)					
계	48 (11.9)	105 (26.0)	84 (20.8)	103 (25.5)	64 (15.8)	404					
성별											
여	17 (10.4)(35.4)	45 (27.6)(42.9)	29 (17.8)(34.5)	39 (23.9)(37.9)	33 (20.3)(51.6)	163 (40.3)					
남	31 (12.9)(64.6)	60 (24.9)(57.1)	55 (22.8)(65.5)	64 (26.6)(62.1)	31 (12.9)(48.4)	241 (59.7)	404	5.551	4	0.2352	0.116
계	48 (11.9)	105 (26.0)	84 (20.8)	103 (25.5)	64 (15.8)	404					
저위											
사원급 (원장 근로자포함)	33 (10.8)(68.8)	75 (24.7)(71.4)	63 (20.7)(75.0)	81 (26.6)(78.6)	52 (17.1)(81.3)	304 (75.2)					
계장·대리급	8 (14.8)(16.6)	18 (33.4)(17.2)	10 (18.5)(11.9)	8 (14.8)(7.8)	10 (18.5)(15.6)	54 (13.4)					
과장·부장급	5 (13.9)(10.4)	8 (22.2)(7.6)	8 (22.2)(9.5)	13 (36.1)(12.6)	2 (5.6)(3.1)	36 (8.9)	404	13.837	12	0.3112	0.181
중역급 이상	2 (20.0)(4.2)	4 (40.0)(3.8)	3 (30.0)(3.6)	1 (10.0)(1.0)	0 (0)(0)	10 (2.5)					
계	48 (11.9)	105 (26.0)	84 (20.8)	103 (25.3)	64 (15.8)	404					

( )左: 行比率, ( )右: 列比率, 계란의 ( ) : N에 대한比率.

\*\*\* : P < .01, \*\* : P < .05, \* : P < .10



## 다. 勤勞意慾 增進方案에 대한 從業員의 反應分析

從業員들의 勤勞意慾 增進方案을 모색하기 위하여 賃金管理와 關聯하여 勤勞意慾增進에 필요한 要因, 現직장에서의 不滿要因, 勞使關係改善을 위해 우선해야 될 條件, 그리고 離職의 原因 등에 대한 從業員들의 反應을 분석하였다.

### (1) 勤勞意慾增進에 필요한 要因

勤勞意慾을 增進시키기 위해 가장 필요한 要因이 무엇인지 알아보기 위해 좋은 福利厚生施設, 適正賃金水準, 흥미있는 일, 승진기회, 사용자, 감독자의 인간적인 대우, 동료작업자의 우호적인 태도, 좋은 작업조건 등 7개의 項目에 대한 우선순위를 표시하도록 요구한 결과 <表-69>에서와 같이 사용자·감독자의 인간적인 대우가 전체 404명중 28.5%인 115명으로 1순위, 적정임금수준이 20.5%(83명)로서 2순위를 차지했으며, 그 다음 3순위가 흥미있는 일 17.1%, 4순위 좋은 복리후생시설 15.6%, 5순위 좋은 작업조건이 7.4%, 6순위 승진기회 6.7%, 7순위 동료작업자의 우호적인 태도 4.2%로 나타나 勤勞意慾增進을 위해서는 適正賃金水準이 두번째로 중요하다는 反應이 나왔다.

이를 業種別로 보면 제조업, 건설업에서 適正賃金水準이 1순위로 나타났고, 사회 및 개인서비스업의 경우는 흥미있는 일과 사용자·감독자의 인간적인 대우가 1순위, 적정임금수준은 2순위로 나타났으며, 운수업과 음식·숙박업의 경우는 각각 3순위와 4순위로 나타났다.

性別로는 男子從業員의 경우, 年齡別로는 20대에서, 學歷別로는 국졸이하와 중졸이, 勤務年數別로는 2~4년, 給與別로는 10만원미만, 10~20만원 수준에서가, 擔當職務別로는 노무직, 사무직에서, 그리고 職位別로는 사원급에서가 1순위로 適正賃金水準을 들고 있었다.

이러한 결과를 볼 때 勤勞意慾을 增進시키기 위해서는 사용자, 감독자의 인간적인 대우나 흥미있는 일도 중요하지만 適正賃金水準도 상당히 중요하다는 것을 알 수 있다.

各 人的背景別 反應은 <表-69>와 같다.

### (2) 現직장에서의 不滿要因 分析

현재 근무하는 직장에서 가장 불만스러운 사항이 무엇인지를 묻는 設問에서 전체 404명의 응답자중 27.7%에 해당되는 112명이 “일에 비해 보수가 너무 적다”는 反應을 보여 1순위로 나타났고, 2순위는 “필요이상으로 근무시간이 너무 길다”, 3순위 “회사가 장기적인 전망이 없어 일할 맛이 나지 않는다”, 4순위 “교육수준에 비하면 일이 너무 단조로와 재미없다”, 5순위 “승진 등 자신의 발전에 도움이 되지 않는다”, 6순위 “사용자나 감독자가 인간적인 대우를 해주지 않는다”, 7순위 “작업환경 및 복리후생시설이 나쁘다”로 나타났다 <表-70 참조>.

이것을 각 인적배경별로 보면,

〈表-69〉 근로의욕을 증진시키기 위해 가장 필요한 항목 순위

항 목 내 용	전체	업 종 별						성 별	
		제조업	건설업	음식·숙박업	운수업	금융·보험업	사회및개인서비스업	여자	남자
좋은 복리후생 시설	4	3	4	5	2	3	3	4	3
적정 임금 수준	2	1	1	4	3	6	2	3	1
흥미있는 일	3	4	3	2	4	2	1	2	4
승진기회	6	7	3	3	6	6	4	6	5
사용자·감독자의 인간적인 대우	1	2	2	1	1	1	1	1	2
동료작업자와의 우호적인 태도	7	6	6	7	7	4	5	7	7
좋은 작업조건	5	5	5	6	5	5	3	5	6

연 령 별				학 년 별					근 무 년 수 별				
20대	30대	40대	50대 이상	국졸 이하	중졸	고졸	초급 대졸	대졸 이상	~1년	2~4년	5~7년	8~10년	11년 이상
4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	1	2
1	4	4	4	1	1	2	3	4	2	1	3	5	3
3	2	2	2	3	5	4	1	2	3	4	2	2	1
5	7	6	4	4	6	5	4	4	5	6	7	5	3
2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1
7	5	5	4	4	6	7	5	3	7	7	6	5	1
6	6	4	4	4	4	6	5	2	6	5	5	4	2

급 여 별					담 당 직 무 별			직 위 별			
10만원 미만	10~20만원	20~30만원	30~40만원	40만원 이상	노무직 (현장 근로자포함)	사무직	관리·감독자	사원급 (현장 근로자포함)	계장·대리급	과장·부장급	중역급 이상
3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	2	2
1	1	2	5	6	1	1	5	1	2	3	4
5	3	4	2	1	3	3	2	3	3	4	3
5	5	5	4	7	6	5	6	5	6	5	4
2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1
4	7	7	4	4	7	7	4	6	5	3	4
4	6	6	4	3	5	6	4	4	7	5	4

업종별에서 건설업, 운수업(2순위), 금융·보험업, 사회 및 개인서비스업(3순위), 연령별에서 50대이상(2순위), 학력별에서 초급대졸(2순위), 대졸이상(3순위), 근무년수별에서 5~7년, 8~10년, 11년이상(2순위), 급여별에서 40만원이상(2순위), 담당직무별에서 관리·감독직(3순위), 직위별에서 중역급이상(2순위)를 제외하고는 전부 가장 불만스러운 항목으로 “일에 비해 보수가 너무 적다”를 들고 있었다.

이러한 결과로 볼 때 從業員들의 不滿要因을 없애고 勤勞意慾을 增進시키기 위해서는 앞의 문항분석에서 지적한 바와 같이 適正賃金水準의 확보가 필요하다고 하겠다. 이러한 適正水準의 賃金은 勞使協議를 바탕으로 合理的인 決定이 이루어져야 할 것이다.

### (3) 勞使關係改善을 위한 우선조건

勞使關係改善을 위해 가장 우선해야 된다고 생각하는 항목이 무엇인지를 묻는 설문에서, <表-72>에서 보는 바와 같이 賃金調整·引上이 1순위를 나타내고 있는데, 이는 전체응답자 404명중 146명으로 36.1%를 차지하고 있었다. 2순위는 인간적인 대우(23.0%), 3순위 근무시간의 단축(12.4%), 4순위 작업환경 및 복리후생시설의 개선(12.1%), 5순위 회사의 정책이나 방침 등의 결정에 참가(9.9%), 6순위 교육훈련 등 종업원개발(6.5%)순으로 나타났다.

또한 인적배경별로는 업종별의 건설업(3순위), 학력별에서 초급대졸, 대졸이상(2순위), 근무년수별로는 8~10년, 11년이상(2순위), 급여별로는 40만원이상(2순위), 직위별로는 과장·부장급·중역급이상(2순위)을 제외하면 賃金調整·引上이 勞使關係改善을 위해 우선되어야 한다는 반응을 보이고 있다.

從業員들의 이러한 反應은 勞使紛糾의 原因別 發生件數 中 賃金關係에 의한 것이 63.2%로서 가장 높은 비율을 차지하고 있음을 볼 때 <表-71 참조>, 勞使關係改善으로 勤勞意慾을 增進시키고 産業平和를 達成하기 위해서는 人間的인 待遇나 勤務時間의 調整 등도 중요하지만 適正하고 公正한 水準의 賃金引上이 절실한 과제라 하겠다.

### (4) 離職의 原因에 대한 分析

他職場으로 옮기길 원하는 경우 가장 큰 이유가 무엇인지를 묻는 설문에서 옮기기를 원하는 184명(전체응답자의 45.5%) 중 37.5%(69명)가 “賃金水準이 낮기 때문”인 것으로 응답하고 있다. 그 다음 순위는 “승진이나 자신의 발전가능성이 없기 때문”인 것으로 나타났다. 3순위 “업무가 적성에 맞지 않아서”, 4순위 “직장분위기가 나빠서”, 5순위 “업무내용이 발전이 없기 때문”, 6순위는 “업무량이 너무 많기 때문”인 것으로 나타났다.

이를 業種別로 보면 제조업, 음식·숙박업, 운수업, 사회 및 개인서비스업의 경우는 1

<表-70> 현재 근무하는 직장에서 가장 불만스러운 항목 순위

항 목 내 용	전체	업 종 별						성 별	
		제조업	건설업	음식·숙박업	운수업	금융·보험업	사회및개인서비스업	여자	남자
일에 비해 보수가 너무 적다	1	1	2	1	2	3	3	1	1
교육수준에 비하면 일이너무 단조로와 재미없다.	4	3	5	3	5	2	4	3	5
필요이상으로 근무시간이 너무 길다	2	2	1	2	3	1	6	2	2
작업환경 및 복리후생시설이 나쁘다.	7	5	5	5	6	5	4	7	5
회사가 장기적인 전망이 없어 일할맛이 나지않는다.	3	6	5	7	1	3	2	6	3
사용자나 감독자가 인간적인대우를 해주지 않는다.	6	4	4	6	7	4	1	4	6
승진등 자신의 발전에 도움이 되지 않는다.	5	4	3	4	4	4	5	5	4

연 령 별				학 령 별					근 무 년 수 별				
20대	30대	40대	50대 이상	국졸 이하	중졸	고졸	초급 대졸	대졸 이상	~1년	2~4년	5~7년	8~10년	11년 이상
1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2
4	7	5	5	3	4	4	3	5	3	4	3	4	5
2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	3	1	3	2
7	4	6	3	3	3	5	5	6	6	5	4	4	4
3	3	4	5	2	3	3	5	2	4	2	5	4	1
5	6	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	1	6
6	5	2	4	2	3	5	5	4	5	5	4	3	3

급 여 별					담 당 직 무 별			직 위 별				
10만원 미만	10~20만원	20~30만원	30~40만원	40만원 이상	노무직 (현장 근로자포함)	사무직	관리·감독직	사원급 (현장 근로자포함)	계장·대리급	과장·부장급	중역급 이상	
1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	
4	3	6	4	4	5	4	5	3	4	5	3	
2	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	3	
7	5	5	4	5	7	7	3	7	5	3	4	
3	7	2	4	2	6	2	2	4	3	4	1	
6	4	7	5	3	3	6	4	6	4	3	1	
5	6	4	3	5	4	5	3	5	4	3	4	

순위로 “賃金水準이 낮기 때문”을 들고 있으나, 건설업은 “업무가 적성에 맞지 않아서”, 금융·보험업은 “업무량이 너무 많기 때문”을 1순위로 꼽고 있다. 그 이외의, 人的背景別 반응을 보면 <表-73>에 나타나 있는 바와 같이 몇 개의 계층(연령별: 50대 이상, 학

<表-71> 年度別 勞使紛糾 發生現況

(단위 : 件)

年度別 原因別	1980	1981	1982	1983	1984	計
計	407	186	88	98	113	892
滯拂賃金	287	69	26	35	39	456
賃金引上	38	38	7	8	17	108
休·廢業	11	11	4	9	2	37
解雇	5	9	2	6	5	27
不當勞動行爲		4			7	11
勞動條件改善	14	32	21	19	14	100
其他	52	23	28	21	29	153

資料 : 노동부, 「노동 백서」, 1985, p. 13참조 작성

력별 : 대졸이상, 근무년수별 : 11년이상, 급여별 : 40만원이상, 직위별 : 계장·대리급, 과장·부장급, 중역급이상)을 제외하고는 離職을 원할 경우 그 이유를 賃金水準에 두고 있어 賃金에 대한 不滿이 큼을 나타내고 있는 것이라 하겠다. 그러므로 그 이외의 원인에 대한 對策도 중요하겠지만 從業員들의 賃金에 대한 不滿을 어떻게 해소하느냐 하는 것이 무엇보다도 시급한 과제라 하겠다.

#### (5) 自發的 離職의 原因에 대한 分析

우리나라 企業體의 從業員들이 직장을 그만두는 가장 큰 이유를 알아보기 위한 문항에 서도 “賃金水準이 낮기 때문”이라는 응답이 1 순위로 전체의 40.8%(165명)를 차지하는 것으로 나타났다. 그 다음 2 순위는 “담당업무가 적성에 맞지 않아서”(18.1%), 3 순위 “사용자가 인간적인 대우를 해주지 않기 때문”(15.6%), 4 순위 “현재의 직장에서는 자기 발전이 없기 때문”(14.4%), 5 순위 “현재의 직장이 전망이 없기 때문”(11.1%)으로 나타났다.

인적배경별로 自發的 離職의 原因에 대한 從業員들의 반응은 <表-74>와 같다.

經營者들은 從業員들의 이러한 반응이 실제 賃金水準이 낮아서인지 아니면 公正하다고 知覺하지 못해서인지를 診斷하고 이에 맞는 處方이 필요하다 하겠다.

〈表-72〉 노사관계 개선을 위하여 우선해야 된다고 생각하는 항목 순위

항 목 내 용	전 체	업 종 별						성 별	
		제조업	건설업	음 식 숙박업	운수업	금 용 보험업	사회및개인 서비스업	여 자	남 자
임금조정, 인상	1	1	3	1	1	1	1	1	1
근무시간의 단축	3	4	2	5	4	2	6	3	5
인간적인 대우	2	2	2	2	2	3	2	2	2
작업환경 및 복리후생시설의 개선	4	3	4	3	3	5	3	4	4
교육훈련등 종업원 개발	6	6	5	4	3	6	5	5	6
회사의 정책이나 방침등의 결정에 참가	5	5	1	6	4	4	4	6	3

연 령 별				학 년 별					근 무 년 수 별				
20대	30대	40대	50대 이상	국 졸 이하	중 졸	고 졸	초 급 대 졸	대 졸 이상	~1년	2~4 년	5~7 년	8~10 년	11년 이상
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2
3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	4
2	2	2	2	4	3	2	1	1	2	2	2	1	1
4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	5	3	3
5	6	3	4	4	5	5	6	5	6	6	5	5	5
6	3	2	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	2

급 여 별					담 당 직 무 별			직 위 별			
10만원 미만	10~20 만원	20~30 만원	30~40 만원	40만원 이상	노무직 (현장 근로자포함)	사무직	관 리 감독직	사원급 (현장 근로자포함)	계장. 대리급	과장. 부장급	중역급 이상
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2
3	3	4	2	4	4	3	5	3	5	4	3
4	2	2	5	2	3	2	2	2	2	1	3
4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	4
2	4	6	6	3	6	5	6	6	6	5	4
3	5	5	4	1	5	5	3	5	3	5	1

〈表-73〉 타직장으로 옮기길 원할 경우 가장 큰 이유 순위

항 목 내 용	전체	업 종 별						성 별	
		제조업	건설업	음식·숙박업	운수업	금융·보험업	사회및개인서비스업	여자	남자
임금수준이 낮기때문	1	1	2	1	1	5	1	1	1
직장분위기가 나빠서	4	4	5	5	3	2	2	4	4
업무량이 너무 많기때문	6	5	4	3	4	1	4	5	5
업무가 적성에 맞지 않아서	3	5	1	2	2	3	2	2	3
업무내용이 발전이 없기 때문	5	3	3	4	4	5	3	4	6
승진이나 자신의 발전 가능성이 없기때문	2	2	2	2	2	4	1	3	2

연 령 별				학 력 별					근 무 년 수 별				
20대	30대	40대	50대 이상	국졸 이하	중졸	고졸	초급 대졸	대졸 이상	~1년	2~4년	5~7년	8~10년	11년 이상
1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3
4	4	2	2	3	3	4	5	4	5	4	5	2	2
6	5	3	1	3	5	5	4	5	4	6	3	4	2
3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3
5	4	2	2	2	4	6	2	5	4	5	2	4	3
2	2	3	1	3	2	2	3	1	3	2	4	3	1

급 여 별					담 당 직 무 별			직 위 별				
10만원 미만	10~20만원	20~30만원	30~40만원	40만원 이상	노무직 (현장 근로자포함)	사무직	관리·감독직	사원급 (현장 근로자포함)	계장·대리급	과장·부장급	중역급 이상	
1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	2	
3	4	4	3	1	3	3	5	4	1	5	2	
3	4	4	3	4	6	4	4	5	4	3	2	
2	2	3	2	3	5	1	3	2	2	3	2	
2	4	4	4	2	4	5	3	4	3	4	2	
2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	

〈表-74〉 우리나라 근로자들이 직장을 그만두는 가장 큰 이유 순위

항 목 내 용	전체	업 종 별						성 별	
		제조업	건설업	음식·숙박업	운수업	금융·보험업	사회및개인서비스업	여자	남자
임금수준이 다른회사보다 낮기때문	1	1	1	1	1	1	1	1	1
담당업무가 적성에 맞지 않아서	2	2	2	3	3	2	4	2	5
현재의 직장이 전망이 없기때문	5	4	4	4	5	4	2	5	3
현재의 직장에서는 자기발전이없기때문	4	3	5	3	2	3	5	4	2
사용자가 인간적인대우를 해주지 않기때문	3	5	3	2	4	2	3	3	4

연 령 별				학 력 별					근 무 년 수 별				
20대	30대	40대	50대 이상	국졸 이하	중졸	고졸	초급대졸	대졸 이상	~1년	2~4년	5~7년	8~10년	11년 이상
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2	3	5	3	3	2	2	3	4	2	2	4	5	3
5	3	2	2	4	5	5	4	3	5	5	3	4	2
4	2	3	3	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4
3	3	4	2	3	4	3	1	5	3	3	4	2	4

급 여 별					담 당 직 무 별			직 위 별			
10만원 미만	10~20만원	20~30만원	30~40만원	40만원 이상	노무직(현장근로자포함)	사무직	관리·감독직	사원급(현장근로자포함)	계장·대리급	과장·부장급	중역급 이상
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
2	2	4	3	4	2	2	5	2	5	4	4
2	5	5	2	2	5	5	2	5	2	2	1
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4

라. 假說의 檢證

지금까지 動機賦與要因으로서의 賃金에 관한 從業員들의 滿足(知覺)度を 알아보기 위하여 各 問項別, 人的背景別로 分析해 왔다.

〈表-75〉는 各 人的背景別·問項別 分析結果를 集합해 놓은 것이다.

이 중에서 假說의 檢證에 比較적 重要하다고 생각되는 5개의 問項을 선정하여 相關關係分析을 하였다.

이러한 測定值가 統計的으로 有意性을 갖느냐의 여부는 歸無假說을  $r = 0$ 으로 하고  $t$ 檢證을 하였는데, 이 때 Fisher의 檢證統計值를 사용하였다.



<表-75> 人的背景別・問項別 分析結果

문항내용	인적배경별	N	$\chi^2$	df	P	C	비교
현재의 임금수준에 의한 생활수준	업종별	404	50.971 <sup>***</sup>	20	0.0001	0.334	○
	성별	404	5.763	4	0.2175	0.118	×
	연령별	404	13.652	12	0.3234	0.180	×
	학력별	404	39.059 <sup>***</sup>	16	0.0010	0.296	○
	근무년수별	404	23.812 <sup>*</sup>	16	0.0936	0.235	○
	급여별	404	83.809 <sup>***</sup>	16	0.0000	0.414	○
	담당직무별	404	58.994 <sup>***</sup>	8	0.0000	0.356	○
	직위별	404	132.427 <sup>***</sup>	12	0.0000	0.496	○
동종업종의 동년배와 비교한 임금수준의 지각도	업종별	404	58.477 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.355	○
타업종과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도	업종별	404	104.671 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.453	○
말고 있는 일에 비교한 임금수준의 지각도	업종별	404	56.373 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.349	○
	성별	404	2.514	4	0.6421	0.078	×
	연령별	404	20.246 <sup>*</sup>	12	0.0625	0.218	○
	학력별	404	35.850 <sup>***</sup>	16	0.0030	0.285	○
	근무년수별	404	21.378	16	0.1644	0.224	×
	급여별	404	77.691 <sup>***</sup>	16	0.0000	0.401	○
	담당직무별	404	34.056 <sup>***</sup>	8	0.0000	0.278	○
	직위별	404	76.502 <sup>***</sup>	12	0.0000	0.399	○
학력과 비교시 현재의 임금수준에 대한 만족도	업종별	404	41.307 <sup>***</sup>	20	0.0034	0.304	○
	학력별	404	26.015 <sup>*</sup>	16	0.0538	0.245	○
근속년수(경력)와 비교시 현재의 임금에 대한 만족도	업종별	404	26.020	20	0.1651	0.245	×
	성별	404	10.367	4	0.0346	0.158	×
	근무년수별	404	43.242 <sup>***</sup>	16	0.0002	0.310	○
근무시간과 비교시 현재의 임금수준에 대한 지각도	업종별	404	18.328	20	0.5658	0.208	×
	성별	404	3.104	4	0.5400	0.087	×
	학력별	404	11.111	16	0.8025	0.163	×
	담당직무별	404	16.025 <sup>**</sup>	8	0.0420	0.195	○
	직위별	404	62.736 <sup>***</sup>	12	0.0000	0.366	○

문항내용	인적배경별	N	$\chi^2$	df	P	C	비고
자격(기능, 기술)과 비교시 현재의 임금에 대한 만족도	업종별	404	38.952 <sup>***</sup>	20	0.0067	0.296	○
	담당직무별	404	17.356 <sup>**</sup>	8	0.0266	0.202	○
	직위별	404	32.162 <sup>***</sup>	12	0.0013	0.271	○
연령과 비교시 현재의 임금에 대한 만족도	업종별	404	37.869 <sup>***</sup>	20	0.0091	0.292	○
	성별	404	5.471	4	0.2422	0.115	×
	연령별	404	11.731	12	0.4675	0.167	×
현재의 임금수준에 대한 만족도	업종별	404	47.861 <sup>***</sup>	20	0.0004	0.325	○
	성별	404	1.719	4	0.7872	0.065	×
	연령별	404	12.249	12	0.4258	0.171	×
	학력별	404	20.614	16	0.1938	0.220	×
	근무년수별	404	33.135 <sup>***</sup>	16	0.0070	0.275	○
	급여별	404	52.045 <sup>***</sup>	16	0.0000	0.337	○
	담당직무별	404	23.529 <sup>***</sup>	8	0.0027	0.234	○
	직위별	404	27.237 <sup>***</sup>	12	0.0071	0.251	○
임금인상이 업무성과에 미치는 효과에 대한 반응	업종별	404	39.053 <sup>***</sup>	20	0.0065	0.296	○
	성별	404	5.815	4	0.2133	0.119	×
	연령별	404	12.499	12	0.4064	0.173	×
	학력별	404	19.600	16	0.2387	0.215	×
	근무년수별	404	17.880	16	0.3309	0.205	×
	급여별	404	38.712 <sup>***</sup>	16	0.0011	0.295	○
	담당직무별	404	50.811 <sup>***</sup>	8	0.0000	0.334	○
	직위별	404	40.088 <sup>***</sup>	12	0.0001	0.300	○
회사의 임금방침(규정)의 시행여부에 대한 반응	업종별	268	41.721 <sup>***</sup>	20	0.0030	0.367	○
	근무년수별	268	29.063 <sup>**</sup>	16	0.0235	0.312	○
임금관리에 대한 불만요인 분석	업종별	269	64.283 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.439	○
	연령별	269	9.320	12	0.6753	0.182	×
	학력별	269	27.049 <sup>**</sup>	16	0.0409	0.302	○
소폭 임금인상의 이유에 대한 의견	업종별	404	110.059 <sup>***</sup>	15	0.0000	0.462	○
	학력별	404	22.202 <sup>**</sup>	12	0.0353	0.228	○

문항내용	인적배경별	N	$\chi^2$	df	P	C	비고
소폭 임금인상에 대한 반응	업종별	404	24.143 <sup>*</sup>	15	0.0627	0.237	○
	직위별	404	13.725	9	0.1324	0.181	×
불경기로 인한 회사의 압박시 처우에 대한 반응	업종별	404	35.942 <sup>**</sup>	20	0.0156	0.285	○
	성별	404	9.211 <sup>*</sup>	4	0.0560	0.149	○
	근무년수별	404	17.707	16	0.3413	0.204	×
월급여중의 저축 비율	업종별	404	85.924 <sup>***</sup>	30	0.0000	0.418	○
	성별	404	31.253 <sup>***</sup>	6	0.0000	0.267	○
	직위별	404	38.607 <sup>***</sup>	18	0.0032	0.295	○
보다 나은 임금조건의 스카웃 제의에 대한 반응	업종별	404	46.914 <sup>***</sup>	20	0.0006	0.322	○
	성별	404	5.315	4	0.2564	0.113	×
	학력별	404	21.220	16	0.1702	0.223	×
임금 결정요인(학력)에 대한 반응	업종별	404	100.190 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.445	○
	담당직무별	404	51.187 <sup>***</sup>	8	0.0000	0.335	○
	직위별	404	17.357	12	0.1366	0.202	×
임금 결정요인(연령)에 대한 반응	업종별	404	40.312 <sup>***</sup>	20	0.0045	0.301	○
	담당직무별	404	16.034 <sup>**</sup>	8	0.0418	0.195	○
	직위별	404	16.048	12	0.1890	0.195	×
임금 결정요인(성별)에 대한 반응	업종별	404	69.145 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.382	○
	담당직무별	404	13.981 <sup>*</sup>	8	0.0822	0.182	○
	직위별	404	10.162	12	0.6017	0.156	×
임금 결정요인(근속년수, 경력)에 대한 반응	업종별	404	47.180 <sup>***</sup>	20	0.0005	0.323	○
	담당직무별	404	33.010 <sup>***</sup>	8	0.0001	0.274	○
	직위별	404	28.496 <sup>***</sup>	12	0.0046	0.256	○
임금 결정요인(기술이나 성과 등의 능력, 자격)에 대한 반응	업종별	404	50.541 <sup>***</sup>	20	0.0001	0.333	○
	담당직무별	404	16.847 <sup>**</sup>	8	0.0317	0.200	○
	직위별	404	36.075 <sup>***</sup>	12	0.0003	0.286	○
임금 결정요인(직무의 위험정도)에 대한 반응	업종별	404	30.763 <sup>*</sup>	20	0.0583	0.266	○
	담당직무별	404	15.842 <sup>**</sup>	8	0.0446	0.194	○
	직위별	404	12.374	12	0.4161	0.172	×

문항내용	인적배경별	N	$\chi^2$	df	P	C	비고
임금 결정요인(성실성)에 대한 반응	업종별	404	34.049 <sup>**</sup>	20	0.0257	0.278	○
	담당직무별	404	18.001 <sup>**</sup>	8	0.0212	0.206	○
	직위별	404	26.391 <sup>***</sup>	12	0.0094	0.247	○
임금격차의 원인에 대한 의견	업종별	404	61.233 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.362	○
	성별	404	32.327 <sup>***</sup>	4	0.0000	0.272	○
	급여별	404	19.934	16	0.2232	0.216	×
최저임금제의 입법화에 대한 의견	급여별	404	71.797 <sup>***</sup>	16	0.0000	0.388	○
	담당직무별	404	13.020	8	0.1111	0.176	×
	직위별	404	30.962 <sup>***</sup>	12	0.0019	0.266	○
최저임금제의 도입기준	급여별	404	15.937 <sup>**</sup>	8	0.0432	0.194	○
	담당직무별	404	12.547 <sup>**</sup>	4	0.0137	0.173	○
	직위별	404	13.754 <sup>**</sup>	6	0.0325	0.181	○
임금 결정 형태	업종별	404	86.707 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.420	○
호봉 승급기준	업종별	280	39.324 <sup>***</sup>	10	0.0000	0.350	○
	담당직무별	280	3.740	4	0.4423	0.114	×
상여금(보너스) 결정기준	업종별	404	43.174 <sup>***</sup>	20	0.0019	0.310	○
휴가기간중의 보수	업종별	404	107.258 <sup>***</sup>	15	0.0000	0.458	○
	담당직무별	404	34.482 <sup>***</sup>	6	0.0000	0.259	○
	직위별	404	19.317 <sup>**</sup>	9	0.0226	0.213	○
퇴직금 등 노후의 보장에 대한 반응	업종별	404	100.926 <sup>***</sup>	20	0.0000	0.447	○
	성별	404	5.551	4	0.2352	0.116	×
	직위별	404	13.837	12	0.3112	0.181	×

\*: P < .10, \*\*: P < .05, \*\*\*: P < .01.

○: 假說採擇, ×: 假說棄却.

有意性 檢證結果 모든 相關係數가 統計的으로 有意性을 갖고 있어서 相關關係分析으로 賃金과 動機賦與와의 相關性을 檢證하는데는 충분한 說明力을 갖고 있다는 것을 나타내 주고 있다.

相關關係의 分析結果는 <表-76>과 같다.

〈表-76〉 變數間的 相關關係

變 數	I	II	III	IV	V
I	1.0000				
II	*** 0.7037 (9.6579)	1.0000			
III	*** 0.6983 (6.7587)	*** 0.3757 (2.8086)	1.0000		
IV	*** 0.5775 (4.9008)	*** 0.6211 (5.4905)	*** 0.6991 (6.7739)	1.0000	
V	*** 0.7169 (7.1242)	*** 0.6276 (5.5850)	*** 0.6096 (5.3278)	*** 0.6218 (5.5006)	1.0000

\* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .01 ( )는 t-value 임.

(變 數)

I : 賃金引上時の 業務成果

II : 從業員의 欲求階層

III : 현재의 賃金水準에 대한 滿足度

IV : 현재의 賃金에 의한 生活水準

V : 현재의 擔當職務에 비교한 賃金水準의 知覺度

〈表-76〉에서와 같이 變數 I (賃金引上時 業務成果)과 變數 II, III, IV, V 간의 相關係數가 각각 0.7037, 0.6983, 0.5775, 0.7169로 나타났으며, 變數 II (從業員의 欲求階層)와 變數 III, IV, V 간의 相關係數는 각각 0.3757, 0.6211, 0.6276, 變數 III (현재의 賃金水準에 대한 滿足度)과 變數 IV, V 간의 相關係數는 0.6991, 0.6096, 그리고 變數 IV (현재의 賃金에 의한 生活水準)와 變數 V (현재의 擔當職務에 비교한 賃金水準의 知覺度) 간의 相關係數는 0.6218로 나타나, 下位欲求階層에 있는 從業員일수록, 현재의 賃金水準에 대한 滿足도가 낮은 從業員일수록, 현재의 賃金에 의한 生活水準이 낮은 從業員일수록, 現擔當職務에 비교한 賃金水準이 낮다고 知覺하는 從業員일수록 賃금이 主要 動機賦與要因이 됨을 알 수 있다. 이와 같은 結果와 〈表-75〉에서의 細部的인 分析結果에 의해 小假說 ①~⑧이 檢證되었으므로 따라서 “貨幣的 報償으로서의 賃金은 主要 動機賦與要因이 될 것이다”는 大假說도 檢證되었다.

## V. 要約 및 結論

### 1. 要約

IV장의 分析結果에 대한 要約은 다음과 같다.

#### 가. 賃金과 動機賦與와의 關聯性 分析

##### (1) 현재의 賃金水準에 의한 從業員의 生活水準

現在の 賃金水準에 의한 生活實態를 분석해본 결과, 보통수준의 생활을 한다는 응답이 전체 404명 중 64.4%(260명)로서 가장 높게 나타났고, 곤란한 생활을 한다는 응답은 29.7%(120명)로 나타난 반면, 여유있는 생활이라는 응답은 5.9%(24명)에 불과했다. 특히 연령이 적고 勤務年數가 짧은 從業員일수록, white color 계층에서 blue color 계층으로 내려갈수록, 賃金水準과 職位가 낮을수록 생활에 곤란을 받고 있음을 알 수 있었다.

##### (2) 人的背景別 變數와 賃金水準에 대한 滿足(知覺)度

㉑ 특히 製造業, 運輸業, 社會 및 個人서비스업의 경우 同種他企業의 同年輩보다 賃金水準이 낮은 것으로 知覺하고 있었고, 建設業, 飲食·宿泊業, 金融·保險業의 경우는 비슷하거나 높다고 知覺하고 있음을 알 수 있었다.

㉒ 他業種과 비교했을 때 현재의 賃金水準에 대한 知覺度는 제조업, 운수업의 경우 낮은 것으로, 건설업, 음식·숙박업, 사회 및 개인서비스업은 비슷하게, 금융·보험업은 약간 높은 것으로 知覺하고 있었다.

㉓ 擔當職務에 비교한 賃金水準은 노무직의 67.2%가 낮다고 知覺하고 있음에 비해 사무직 44.3%, 관리·감독직은 47.7%가 낮다는 반응을 보였는데, 이는 비교적 低賃金 階層이라 할 수 있는 노무직과 사무직, 관리·감독직의 賃金水準과는 差異가 크기 때문으로 생각된다.

㉔ 學歷과 비교했을 때 賃金水準에 대한 滿足度를 分析해본 결과 모든 學歷階層에서 學歷과 비교한 賃金水準에 不滿을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 또한 業種別로는 제조업(43.7%), 운수업(39.2%), 사회 및 개인서비스업(35.3%), 음식·숙박업(31.8%), 건설업(30.0%), 금융·보험업(18.1%)순으로 學歷과 비교한 賃金水準에 不滿을 나타내고 있었다. 이는 企業側이 從業員의 學歷水準에 알맞는 職務를 割當하고 그에 따른 賃金을 支給해야 함에도 그렇게 시행되고 있지 않음을 반영해 주는 것이라 생각된다.

㉕ 勤續年數(經歷)와 비교한 賃金水準의 滿足度에 대한 反應은 勤務年數別로는 統計的

으로 有意的인 差異가 있는 것으로 나타난 반면, 업종별, 성별로는 有意的인 差異가 없는 것으로 나타났다. 즉, 근무년수가 오를수록 勤續年數(經歷)에 비교한 賃金水準에 不滿을 느끼는 것으로 나타났는데, 이는 家族扶養費 上昇에 따른 賃金上昇이 뒤따르지 못하기 때문이 아닌가 생각된다.

㉔ 勤務時間과 비교했을 때 賃金水準에 대한 반응은 전체응답자의 53.5%가 근무시간과 비교시 賃金水準이 낮은 것으로 知覺하고 있었다. 특히 下位職位, 勞務職階層의 從業員들이 근무시간과 비교시 賃金水準이 낮다는 반응을 보이고 있다.

㉕ 資格(技能, 技術)과 비교시 현재의 賃金에 대해 전체응답자의 33.5%가 불만을 느끼고 있는 것으로 분석되었다. 業種別로는 일정자격(기능, 기술)이 있어야 취업이 가능한 운수업과, 擔當職務別로는 노무직계층에서가 불만이 높은 것으로 분석되었다.

㉖ 年齡과 비교시 현재의 賃金에 대한 滿足度는 50대와 30대 年齡層에서가, 業種別로는 사회 및 개인서비스업, 운수업에서가 아니라 특히 年齡에 비해 賃金水準이 낮은 것으로 나타났다.

### (3) 현재의 賃金水準에 대한 滿足度分析

현재의 賃金水準에 대하여 긍지를 가지며 자랑스럽게 여기는 종업원은 전체응답자의 28.0%, 부끄럽게 생각하는 종업원은 27.9%로 나타나 비슷한 반응을 보이고 있는데, 人的背景別로 부끄럽게 생각함으로써 賃金에 不滿을 느끼는 層으로는, 2,30대의 年齡層, 운수업, 제조업의 경우, 勞務職階層, 低學歷階層, 低賃金階層, 下位職位階層, 4년 이하의 勤續者로 나타나 人的背景別로 賃金管理方案이 다르게 모색되어야 함을 알 수가 있다.

### (4) 賃金과 業務成果와의 關聯性分析

지금보다 賃金を 引上시켰을 경우 業務成果는 向上될 것이라는 응답자는 전체의 69.5%를 차지했고, 반면 상관이 없다는 응답은 25.0%, 향상되지 않는다는 응답은 5.5%에 불과했다. 이러한 반응은 賃金은 業務成果와도 관련이 크며 主要 動機賦與要因이 됨을 뜻하는 것이라 하겠다. 그러므로 從業員들을 動機賦與시켜 業務成果를 향상시키기 위해서는 특히 低賃金階層의 從業員, 下位職從業員 등에 대한 適正賃金の 保障과 賃金決定要因들(生産性, 支給能力, 比較賃金, 生計費 등)에 부합하는 合理的인 賃金引上이 시급함을 알 수가 있다.

## 나. 賃金管理에 대한 從業員들의 反應分析

### (1) 賃金管理全般

㉑ 소속 회사의 賃金管理 方針(規定)을 알고 있다는 응답자는 전체의 66.3%를 차지하

고 있으나, 모른다는 응답도 33.7%를 차지하고 있었다. 알고 있다는 응답자에 대해 方針(規定)대로 시행되는지를 묻은 결과 67.9%가 긍정적인 반응을 보였고 부정적인 반응은 10.1%로 나타났다. 업종별로는 금융·보험업, 건설업, 사회 및 개인서비스업 등의 순으로 規定대로 시행된다는 긍정적인 반응이 높았고, 음식·숙박업, 제조업이 부정적인 반응을 보이고 있다. 근무년수별로도 5년이상 근속자의 경우 규정대로 시행된다는 반응이 높은 반면, 4년이하의 근속자는 규정대로 시행되지 않는다는 부정적인 반응이 높았다.

㉠ 會社の 賃金管理에 대한 不滿이 없다는 응답은 전체의 33.4%, 不滿이 있다는 응답은 66.9%를 차지하고 있는데, 不滿이 있을 경우에 不滿要因을 分析한 결과 賃金構成(31.6%), 賃金隔差(27.1%), 賃金額(23.8%), 賞與金制度(10.8%), 退職金制度(6.7%)순으로 나타나 基本給中心의 賃金構成을 원하는 것으로 분석되었다.

㉡ 최근들어 小幅 賃金引上에 대한 반응은 전체응답자의 52.2%가 企業의 生産性이 별로 향상되지 않았기 때문으로 응답하여 대체로 긍정적인 반응을 보이고 있으나 단순히 使用者의 利益만을 생각하기 때문이라는 부정적인 응답도 20.6%를 차지하고 있었다.

㉢ 不景氣時의 處遇에 대한 반응은 전체응답자의 60.9%가 종전과 다름없이 같은 賃金を 받으면서 일할 수 있을 것이라는 반응을 보임으로써 비교적 職場安定이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 제조업에 있어서, 여성종업원의 경우와 근속년수가 짧은 종업원의 경우는 退職, 解雇에 대한 不安感이 높은 것으로 나타났다.

㉣ 월 급여중 저축비율은 30%이상인 40.8%, 20~30%가 20.3%, 10~20%가 13.4%, 10%이하가 12.6%로 나타나 비교적 저축수준이 높음을 알 수 있는데, 제조업과 운수업의 경우는 저축할만한 여유가 없다는 비율이 각각 23.4%, 10.1%로 나타나 業種間에 차이가 큼을 보여주고 있다.

㉤ 보다 나은 賃金條件의 스카우트제외에 대한 반응은 옳기지 않겠다는 반응이 전체응답자의 54.7%(회사를 위해서 23.0%, 윤리적인 면에서 17.6%, 장기적인 안목에서 14.1%)로 나타나 현재 근무하고 있는 회사에 대한 所屬感이 비교적 높은 것으로 분석되었다. 그러나 직접 당해보고 결정짓겠다(33.7%), 지체없이 옳기겠다(11.6%)는 응답도 높아 實利的 次元에서의 반응도 높은 비중을 점하고 있다.

## (2) 賃金水準

㉠ 所屬 企業體에서의 賃金決定要因에 대한 반응을 알아보기 위해 7개의 要因(學歷, 年齡, 勤續年數(經歷), 技術이나 成果 등의 能力(資格), 職務의 危險程度, 誠實性)을 設定하고 個別的으로 분석한 결과 勤續年數(經歷)와 技術이나 成果 등의 能力(資格)이 각각 69% 同率로 賃金決定時 가장 중요시하는 要因이라는 반응을 보였고, 그 다음이 誠實性(56.2%), 직무의 위험정도(47.3%), 성별(44.8%), 학력(39.9%), 연령(21.8%)순으로



나타났다. 業種別로는 제조업, 건설업, 운수업, 사회 및 개인서비스업의 종업원들은 기술이나 성과 등의 능력(자격), 음식·숙박업은 誠實性, 금융·보험업은 勤續年數(經歷)를 賃金決定時 가장 중요시하는 要因으로 知覺하고 있었다.

㉠ 賃金構成要素 중 가장 比重을 크게 해야 된다고 생각하는 항목순위를 알아본 결과, 전체응답자의 83.9%가 基本給을 1순위로 답하였으며 2순위로 賞與金(5.9%), 3순위 특수근무수당(3.5%), 4순위 가족수당(2.5%), 5순위 초과수당(2.2%), 6순위 특수작업수당(2.0%)순으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 대부분의 從業員들은 生活保障의 意味를 지니고 있는 基本給을 주축으로 한 賃金構成을 원하고 있음을 알 수 있다.

㉡ 賃金隔差의 原因은 能力이라는 응답이 23.5%, 맡고있는 일 22.8%, 학력 21.5%, 근속년수 19.8% 등으로 거의 비슷한 분포를 보이고 있다.

㉢ 最低賃金制에 대하여 立法化에 대한 意見과 導入時 最低賃金の 決定基準에 대한 반응을 분석한 결과, 대부분의 응답자(92.6%)가 立法化되어야 한다는 반응을 보였고 특히 賃金水準이 낮은 계층, 노무직계층의 從業員일수록 最低賃金制가 조속히 立法化되어야 한다는 반응을 보이고 있다. 그런데 最低賃金制의 導入時 決定基準은 어느 정도 文化生活을 할 수 있는 適正 生活費基準이 되어야 한다는 응답이 69.6%로 가장 높은 비중을 차지했고, 會社의 支給能力 16.5%, 最低生計費基準 13.9%순으로 나타났다. 이는 우리나라 企業體 從業員들의 生活水準이 많이 향상되어 어느 정도의 文化生活을 누릴 수 있는 賃金を 원하는 경향이 높음을 뜻하는 것이라 하겠다.

### (3) 賃金體系

㉠ 賃金決定形態에 대한 從業員의 반응은 年功給 (40.6%), 混合型(24.0%), 能力給(16.3%), 職種給(13.9%), 職務給(5.2%)순으로 나타나 屬人的 要素에 의한 賃金決定을 하고 있다는 반응이 큰 반면, 職務中心의 賃金決定을 하고 있다는 반응은 낮게 나타났다.

㉡ 호봉승급제를 채택하고 있다는 응답이 69.3%, 채택하지 않는다는 응답은 30.7%로 나타났으며, 그 중 호봉승급 기준은 정기승급이라는 응답이 80.4%로서 가장 높게 나타났다. 이와 같은 年功給에 의한 賃金決定形態와 정기적인 호봉승급에 의한 千篇一律의 賃金管理는 貨幣的 報償으로서의 賃金の 役割을 다하지 못하는 것으로서 從業員들에 대한 動機賦與要因이 되기에는 미흡하므로, 보다 강력한 動機賦與要因으로서의 賃金管理를 위해서는 職務給 내지 能率給, 能力給 등의 賃金形態와 더불어 業務成果나 能力(資格), 또는 技術의 向上에 따른 合理的인 昇給制度가 강구되어야 할 것이다.

### (4) 附加的 賃金

㉠ 賞與金を 받고 있다는 응답자는 전체의 85.1%로 나타났으며, 賞與金の 決定基準으로

로는 月給與(基本給)의 一定比率을 받는다는 응답이 64.5%, 勤務年數에 따라 16.6%, 회사의 사정 등에 따라 지급시 마다 다르다 11.9% 등으로 나타났다. 이러한 賞與金이 제 기능을 다하려면 成果配分制度和 연결하여 成果에 따라서 賞與金支給을 決定하도록 改善되어야 하며 賃金補助의인 賞與金은 점진적으로 基本給에 흡수·통합하여 賞與金은 成果配分制度로서 운영되어 본래의 인센티브기능을 다하도록 改善되어야 할 것이다.

㉠ 有給休暇를 實施하고 있다는 응답은 전체의 33.2%, 휴가비는 주지 않으나 休暇期間中の 報酬를 공제하지는 않는다는 응답은 48.0%로 나타났고, 休暇費와 休暇期間中の 報酬를 전혀 받지 못한다는 응답과 일부를 공제한다는 응답도 각각 14.8%, 4.0%로 나타나 業種, 企業體마다 附加給與에 대한 管理가 相異함을 알 수 있다.

㉡ 현재의 직장을 계속하여 다닐 경우 年金이나 退職一時金 등 老後의 保障에 대한 從業員들의 반응은 37.9%가 老後가 保障된다는 긍정적인 반응을 보였고 老後保障이 잘 안된다는 반응은 41.3%로 나타났는데, 우리나라 企業體의 從業員들은 老後의 保障에 대해 否定的인 認識을 가짐으로써 職務満足이나 職務沒入度가 낮으며 이에 따라 직접, 간접으로 企業의 生産性 向上에도 나쁜 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다. 그러므로 經營者들은 合理的인 退職金制度의 確立으로 從業員들을 動機賦與시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

#### 다. 勤勞意慾 增進方案에 대한 從業員의 反應分析

(1) 勤勞意慾을 增進시키기 위해서 가장 필요한 要因이 무엇인지를 分析해본 결과 使用者, 監督者의 人間的인 待遇가 전체응답자의 28.5%로 1 순위, 適正賃金水準이 20.5% 2 순위, 그 다음이 흥미있는 일(17.1% : 3 순위), 좋은 福利厚生施設(15.6% : 4 순위), 좋은 作業條件(7.4% : 5 순위), 昇進機會(6.7% : 6 순위), 동료작업자의 우호적인 태도(4.2% : 7 순위)순으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 勤勞意慾을 增進시키기 위해서는 使用者, 監督者의 人間的인 待遇나 흥미있는 일도 중요하지만 適正賃金水準도 상당히 중요하다는 것을 알 수가 있다.

(2) 현직장에서 가장 不滿스러운 사항은 일에 비해 보수가 너무 적다는 반응으로 전체응답자의 27.7%를 차지하고 있으며, 근무시간이 너무 길다(2 순위), 장기적인 전망이 없다(3 순위), 일이 너무 단조롭다(4 순위), 승진 등 자신의 발전에 도움이 되지 않는다(5 순위), 사용자와 감독자가 인간적인 대우를 해주지 않는다(6 순위), 작업환경 및 복리후생시설이 나쁘다(7 순위)순으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 從業員들의 不滿要因을 제거하고 勤勞意慾을 增進시키기 위해서는 勞使協議를 바탕으로한 適正賃金水準의 確保가 필요하다 하겠다.

(3) 勞使關係改善을 위해 우선해야 된다는 항목으로는 전체응답자의 36.1%가 賃金調整·引上을 1순위로 들고 있다. 2순위는 인간적인 대우(23.0%), 3순위 근무시간의 단축(12.4%), 4순위 作業環境 및 福利厚生施設의 改善, 5순위 會社의 政策이나 方針 등의 決定에의 參加(9.9%), 6순위 教育訓練 등 從業員開發(6.4%)순으로 나타났다. 이러한 반응은 우리나라의 1980~1984년 사이에 勞使紛糾 發生件數중 賃金關係에 의한 것이 63.2%를 차지하고 있는 것을 보아도 從業員들이 賃金調整·引上을 얼마나 希求하고 있나를 알 수가 있다. 따라서 勞使關係改善으로 勤勞意慾을 增進시키고 産業平和를 達成하기 위해서는 人間的인 待遇나 勤務時間의 調整 등도 중요하겠지만 適正하고 公正한 水準의 賃金引上이 實질히 요구된다 하겠다.

(4) 他職場으로 옮기길 원하는 從業員(전체응답자의 45.5%)중에서 37.5%가 그 이유로 賃金水準이 낮기 때문인 것으로 응답했고, 그 다음이 昇進이나 자신의 發展可能性이 없기 때문(2순위), 業務가 適性에 맞지 않아서(3순위), 職場雰圍氣가 나빠서(4순위), 業務內容이 發展이 없기 때문(5순위), 業務量이 너무 많기 때문(6순위)로 나타났다.

그리고 우리나라 企業體 從業員들이 職場을 그만두는 理由도 전체응답자의 40.8%가 賃金水準이 낮기 때문이라는 반응을 보이고 있다. 經營者들은 離職으로 인한 人的資源의 損失을 막기 위해 勞使가 合意할 수 있는 適正한 賃金水準의 確保가 필요하며 賃金이외의 動機賦與要因들에 대한 적극적인 관리가 併行되어야 할 것이다.

이상과 같은 分析結果 人的背景別로 賃金水準에 대한 滿足(知覺)도가 다르다는 것을 알 수가 있다. 즉, 業種別로는 비교적 賃金水準이 낮은 제조업, 운수업의 경우가 他業種에 비해 賃金水準에 대한 不滿이 크며, 賃金を 引上했을 경우 業務成果는 向上된다는 반응을 보이고 있었다. 擔當職務別로는 노무직, 사무직순으로, 職位別로는 사원급, 계장·대리급순으로, 學歷別로는 低學歷階層일수록, 給與別로는 給與水準이 낮은 계층일수록, 勤務年數別로는 4년이하의 從業員들이 특히 현재의 賃金에 대해 不滿을 많이 느끼는 階層이며, 賃金이 主要 動機賦與要因이 된다는 것이 實證되었다. 그러므로 앞으로의 賃金管理는 人的背景別로 接近方法을 다르게 모색함으로써 動機賦與要因으로서의 貨幣의 報償의 機能을 충분히 발휘할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 勤勞意慾 增進方案에 대한 從業員들의 意見을 분석한 결과에서도 勞使關係改善을 위해서나 不滿要因을 제거하고 職務滿足과 職務沒入에 의해 勤勞生活의 質을 높이기 위해서는 適正하고도 公正한 水準의 賃金調整, 즉 賃金引上이 필요하며, 전통적인 年功給體系에서 脫皮하여 職務給, 能率給, 能力給體系 등과의 調和를 모색함으로써 努力이나 成果에 相應하는 報償으로 從業員들을 모티브이트 시켜야 할 것이다.

## 2. 結 論

先進國의 企業風土에서 生成된 動機賦與理論들과 이에 대한 實證研究에서는 貨幣的 報償이 主要 動機賦與要因으로서 적극적인 역할을 하지 못한다고 주장하고 있으나, 아직도 低賃金從業員이 많고 賃金水準이 비교적 낮은 우리나라의 企業風土에는 이러한 理論과 實證研究結果가 適合하지 않고 오히려 貨幣的 報償이 主要 動機賦與要因으로 작용하고 있다고 할 수 있다.

본 연구결과 나타난 動機賦與要因으로서의 賃金の 管理方案을 提示해보면 다음과 같다.

① 賃金은 우선 從業員의 基本的인 生活을 보장해줄 수 있고 또 企業의 支給能力을 고려한 調整·引上이 이루어져야 하겠으며, 賃金の 社內, 社外的인 隔差가 없도록 策定되어야 한다.

② 生産性 向上의 公正한 配分이 企業主와 從業員간에 이루어져야 한다.

③ 賃金體系를 단순화하여 賃金에 대한 從業員의 理解를 높여야 한다

④ 基本給 比率을 높여 從業員의 生活을 안정시켜야 한다.

⑤ 賃金管理에 대한 情報은 組織의 모든 從業員에게 公開되어야 한다.

⑥ 인센티브제도의 導入은 年功主義와 能力主義의 調和에 바탕을 두고 勞使間의 合意를 찾는 方向에서 추진되어야 한다.

從業員의 態度는 社會的 環境條件이나 個人差에 따라 다르며, 그들이 추구하는 欲求와 目標은 매우 多様하다. 그러나 이러한 多様性에도 불구하고 賃金은 오늘날에 있어서도 從業員에 대하여 가장 기초적인 生活의 手段이고 또 모든 종류의 多様한 欲求를 充足시켜줄 수 있는 重要手段이 되기 때문에 動機賦與要因으로서의 貨幣的 報償이 중요하다는 것은 分명한 사실이라 하겠다.

## 參 考 文 獻

### 〈 韓國文獻 〉

#### 가. 書 籍

- 1) 姜應五, 「賃金管理論」, 博英社, 1983.
- 2) 姜正大, 「現代經營組織論」, 博英社, 1977.
- 3) 姜正大, 「現代賃金管理論」, 博英社, 1982.
- 4) 金石會, 「企業行動科學論」, 博英社, 1982.
- 5) 金秀坤, 「賃金과 勞使關係」, 韓國開發研究院, 1978.
- 6) 金植鉉, 「人事管理」, 貿易經營社, 1984.
- 7) 金植鉉, 「人事管理」, 韓國放送大學出版部, 1983.
- 8) 金宗才, 「組織行爲論」, 博英社, 1985.
- 9) 金振穆, 「勞使關係論」, 法文社, 1981.
- 10) 金振穆, 「人事管理論」, 文佑社, 1981.
- 11) Robbins S. P. 著, 金南炫譯, 「組織行動論」, 經文社, 1985.
- 12) 朴起東, 「組織行動論」, 博英社, 1983.
- 13) 朴運盛, 「經營組織論」, 博英社, 1985.
- 14) 裴茂基, 「한국의 賃金」, 文學과 知性社, 1985.
- 15) 慎伯根, 「人事管理」, 經文社, 1983.
- 16) 慎伯根, 「組織論」, 茶山出版社, 1984.
- 17) 慎伯根, 「組織行爲論」, 茶山出版社, 1986.
- 18) 安台鎬, 李義俊, 「經營學 演習」, 法文社, 1985.
- 19) 吳澤燮, 「社會科學 데이터 分析法」, 도서출판 나남, 1986.
- 20) 柳基鉉, 「人事管理論」, 貿易經營社, 1986.
- 21) 李學鍾, 「組織行爲」, 世經社, 1986.
- 22) 鄭守永, 「經營學大辭典」, 博英社, 1974.
- 23) 鄭守永, 「新勞務管理論」, 博英社, 1982.
- 24) 鄭守永, 「新人事管理論」, 博英社, 1982.
- 25) 車培根, 「社會統計方法」, 世英社, 1985.
- 26) 崔鍾泰, 「人事管理」, 博英社, 1985.

- 27) 崔鍾泰, 「現代勞使關係論」, 經文社, 1984.
- 28) 韓德雄, 「組織行動의 動機理論」, 法文社, 1985.
- 29) 韓義永, 「經營學原論」, 韓國放送通信大學 出版部, 1983.
- 30) Hersey P. & Blanchard K. H. 著, 金南炫譯, 「組織行動의 管理」, 經文社, 1985.
- 31) 黃炳峻, 「人事管理論」, 法文社, 1983.

## 나. 論 文

- 1) 金範國: “우리나라의 貨金實態와 最低賃金制에 관한 研究”, 「經營論集」第4號, 濟州大學 企業經營研究所, 1973.
- 2) 金範國: “從業員의 「모티베이션」에 관한 考察”, 「논문집」第11輯, 濟州大學, 1979.
- 3) 金範國: “職務給에 관한 考察”, 「經營論集」第6號, 濟州大學 企業經營研究所, 1976.
- 4) 金石會: “作業의 效率性과 報償體系”, 「經營論集」第23輯, 高麗大學校 經營大學, 1978.
- 5) 裴茂基: “韓國의 勞動政策”, 「韓國經營論」, 한울, 1985.
- 6) 成夏洋: “動機要因으로서 報償의 重要性에 관한 考察”, 「論文集」第七輯, 강릉대학, 1984.
- 7) 宋秉軾: “作業動機理論에 관한 批判論的 研究”, 「논문집」제22집, 제주대학교, 1986.
- 8) 宋秉軾: “韓國企業의 貨金管理 改善에 관한 研究”, 「經營論集」第10號, 濟州大學校 企業經營研究所, 1986.
- 9) 신윤식: “한국의 저임금 구조와 임금실태”, 「商經論叢」35호, 연세대학교, 1984.
- 10) 柳文壽, 李康玉: “職務모티베이션에 관한 期待理論”, 「經營研究」83-1, 朝鮮大學校 經營研究所, 1983.
- 11) 梁龍柱: “動機賦與管理가 職務滿足에 미치는 影響”, 「社會開發論叢」第3輯, 中央大學校 社會開發大學院, 1982.
- 12) 楊雲燮: “韓國企業의 貨金管理制度에 관한 研究”, 全北大學校 博士學位論文, 1984.
- 13) 尹鍾憲: “우리나라의 貨金管理의 實態分析과 改善方案”, 淸州大學 碩士學位論文, 1984.
- 14) 李龍俊: “최저임금제의 도입방법”, 「고우경제」제8호, 고려대학교, 1984.
- 15) 趙元英: “모티베이션과 組織性과의 연관성에 관한 研究(II)”, 「同大論叢」第16輯, 同德女子大學, 1986.

## 다. 統計資料 其他

- 1) 경제기획원, 「한국의 사회지표」, 1985.
- 2) 근로기준법.
- 3) 노동부, 「노동백서」, 1985.
- 4) 노동부, 「노동통계 연감」, 1985.
- 5) 노동부, 「노무관리」— 이론과 실제 —, 1985.
- 6) 대한상공회의소, 「勤勞者 意識構造」, 1984.
- 7) 신용보증기금, 「중소기업을 위한 인사관리」, 1980.
- 8) 제주상공회의소, 「濟州商工名鑑」, 1983.
- 9) 韓國經營者總協會, 「勞動經濟年鑑」, 1985.
- 10) 韓國經營者總協會, 「賃金實務資料」, 1984.

< 英美文獻 >

- 1) Belcher D. W., *Compensation Administration*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974.
- 2) Chung K. H. & Megginson L. C., *Organizational Behavior ; Developing Managerial Skills*, Harper & Row, Publishers, New York, 1981.
- 3) Flippo E. B., *Personnel Management*, 6th ed., McGraw-Hill International Book Company, New York, 1984.
- 4) Hackman J. R, Lawler III, E. E., Porter L. W., *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Book Company, 1983.
- 5) Hersey P. & Blanchard K. H., *Management of Organizational Behavior ; Utilizing Human Resources*. 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- 6) Herzberg F., *One more time ; How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, January- February, 1968.
- 7) Larwood L., *Organizational Behavior and Management*, Kent Publishing Company, A Division of Wadsworth Inc., 1984.
- 8) Luthans F., *Organizational Behavior*, 4th ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1985.
- 9) Milton C. R., *Human Behavior in Organizations ; Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1981.

- 10) Robbins S. P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- 11) Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt J. G., Osbon R. N., *Managing Organizational Behavior*, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1982.
- 12) Sikula A. F., *Personnel Administration and Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Ins., 1976.
- 13) Szilagyi, Jr., A. D. & Wallace, Jr., M. J., *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed., Scott, Foresman and Company Glenview, Illinois, 1983.
- 14) Tosi H. L. & Hamner W. C., *Organizational Behavior and Management ; A Contingency Approach*, 3rd ed., John Wiley & Sons, 1974.

〈 日本文献 〉

- 1) 二村敏子 責任編集, 「組織の中の人間行動」, 有斐閣, 1982.
- 2) 西田耕三外, 「組織の行動科学」, 有斐閣, 1981.
- 3) 森五郎, 「人事・労務管理の知識」, 日本経済新聞社, 1984.



# 설 문 서

수고하십니다.

이 조사는 임금관리와 동기 부여의 관련성을 측정하여 기업체의 효율적인 인사관리 방안을 모색하는데 있습니다. 따라서 귀하께서 응답하여 주신 자료는 이 목적을 위한 학술자료 작성에만 사용할 것임을 약속드립니다.

그리고 이 설문서에는 옳고 그른 답이 없으므로 여러분의 생각을 솔직히 답하여 주시면 감사하겠습니다.

많은 협조를 바랍니다.

1986 년 4 월 일

제주대학교 대학원 경영학과

강 승 권

## I. 일반 사항

\* 해당되는 것에 ○표해 주십시오. ③ 20~30 만원 ④ 30~40 만원  
( 1~8 ) ⑤ 40 만원이상

### 1. 귀사의 업종

- ① 제조업 ② 건설업 ③ 음식, 숙박업  
④ 운수업 ⑤ 금융, 보험업  
⑥ 사회 및 개인서비스업

### 2. 귀하의 성별

- ① 여자 ② 남자

### 3. 연령

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대  
④ 50대이상

### 4. 학 령

- ① 국졸이하 ② 중 졸 ③ 고 졸  
④ 초급대졸 ⑤ 대졸이상

### 5. 현직장 근무년수

- ① ~1년 ② 2~4년 ③ 5~7년  
④ 8~10년 ⑤ 11년이상

### 6. 귀하의 월평균 급여 ( 상여금 포함 )

- ① 10 만원미만 ② 10~20 만원

### 7. 현재 담당직무

- ① 노무직 ( 현장근로자 포함 )  
② 사무직 ③ 관리, 감독직

### 8. 현 직위

- ① 사원급 ( 현장근로자 포함 )  
② 계장, 대리급 ③ 과장, 부장급  
④ 중역급이상

## II. 임금관리와 동기부여와의 관련성

\* 다음 문항들을 읽으시고 여러분의 생각을 가장 잘 나타내는 것 하나에만 ○표해 주십시오. ( 1~35 )

### 1. 귀하는 현재의 임금으로 어느정도의 생활을 하고 계십니까?

- ① 매우 여유있는 생활  
② 비교적 여유있는 생활  
③ 보통수준의 생활 ④ 비교적 곤란한 생활  
⑤ 매우 곤란한 생활

### 2. 같은 업종의 다른회사에 근무하는 친

- 구나 동년배와 비교할 때 귀하의 임금 수준은 ?
- ① 매우 높다. ② 약간 높다. ③ 비슷하다.  
④ 약간 낮다. ⑤ 매우 낮다.
3. 귀하가 근무하는 회사의 임금수준은 타 업종과 비교할 때,
- ① 매우 높다. ② 약간 높다. ③ 비슷하다.  
④ 약간 낮다. ⑤ 매우 낮다.
4. 귀하가 현재 하시는 일에 비해서 받고 있는 임금은 ?
- ① 매우 높다. ② 비교적 높다. ③ 적당하다.  
④ 비교적 낮다. ⑤ 매우 낮다.
5. 귀하의 활력에 비해서 현재의 임금에,
- ① 매우 만족한다. ② 약간 만족한다.  
③ 그저그렇다. ④ 약간 불만이다.  
⑤ 매우 불만이다.
6. 귀하의 근속년수(경력)에 비해서 현재의 임금에,
- ① 매우 만족한다. ② 약간 만족한다.  
③ 그저그렇다. ④ 약간 불만이다.  
⑤ 매우 불만이다.
7. 현재의 근무시간에 비해 임금수준은,
- ① 매우 높다. ② 약간 높다. ③ 그저그렇다.  
④ 약간 낮다. ⑤ 매우 낮다.
8. 귀하의 자격(기능, 기술)에 비해서 현재의 임금에,
- ① 매우 만족한다. ② 약간 만족한다.  
③ 그저그렇다. ④ 약간 불만이다.  
⑤ 매우 불만이다.
9. 귀하의 연령에 비해서 현재의 임금에,
- ① 매우 만족한다. ② 약간 만족한다.  
③ 그저그렇다. ④ 약간 불만이다.  
⑤ 매우 불만이다.
10. 지금보다 임금을 더 인상시킨다면 업무성과는,
- ① 매우 향상된다. ② 약간 향상된다.  
③ 상관없다.  
④ 별로 향상되지 않는다.  
⑤ 전혀 향상되지 않는다.
11. 귀하는 지금 회사에서 맡고 있는 일에 대하여,
- ① 매우 만족하며 보람을 느낀다.  
② 약간 만족하며 보람을 느낀다.  
③ 그저그렇다. ④ 다소 불만스럽다.  
⑤ 불만이 아주 많다.
12. 귀하는 현재 받고 있는 임금에 대해서
- ① 매우 긍지를 가지며 자랑스럽게 생각한다.  
② 약간 긍지를 가지며 자랑스럽게 생각한다.  
③ 그저그렇다. ④ 약간 부끄럽게 생각한다.  
⑤ 매우 부끄럽게 생각한다.
13. 귀하는 만약 다른 회사에서 보나오는 임금조건으로 스카웃하려 한다면 ?
- ① 지체없이 옮기겠다.  
② 옮기고 싶지만 윤리적인 면에서 뿌리치겠다.  
③ 직접 당해보고 결정짓겠다.  
④ 장기적으로 보면 별 이득이 없을 것이므로 옮기지 않겠다.  
⑤ 회사를 위해서 계속 근무하겠다.
14. 현재의 직장을 계속하여 다닐 경우 연금이나 퇴직금 등 퇴직후나 노후의 보장은?
- ① 확실히 된다. ② 어느정도는 된다.  
③ 그저그렇다. ④ 별로 안된다.  
⑤ 전혀 안된다.
15. 귀하가 현재 가장 바라는 사항은?
- ① 의식주 문제의 해결 ② 직장안정  
③ 사회인으로서 여러모임에 가입하는 것(낯시모임, 산악회, 조기축구회등)  
④ 타인으로 부터의 존경, 인정  
⑤ 자신의 발전, 성장
16. 귀하의 월 임금액중 은행예금, 적금이나 보험, 계 등의 저축비율은?
- ① 10%이내 ② 10~20% ③ 20~30%  
④ 30~50% ⑤ 50%이상



30. 최근들어 임금인상이 적은 쪽으로 조정되는 것에 대하여 어떻게 생각하십니까?

- ① 현재의 임금수준으로는 생활을 꾸려나가기 힘들므로 대폭 인상해야 한다.
- ② 임금인상이 적은 쪽으로 오르는 것은 단기간내에 끝나야 한다.
- ③ 임금인상은 생산성 향상에 따라 사용자와 근로자간에 자율적으로 조정될 문제이다.
- ④ 회사나 정부의 시책에 따라야 한다.

31. 귀하는 임금격차(임금차이)의 가장 큰 원인은 다음 항목중 어디에 있다고 보십니까?

- ① 능력    ② 학력    ③ 성별
- ④ 맡고 있는 일    ⑤ 근속년수

32. 귀사의 임금관리에 대한 불만은?

- ① 없다.                    ② 있다.

\* 불만이 있다면 무엇이 불만입니까?

- ① 임금액                    ② 임금격차(임금차이)
- ③ 임금구성(기본급, 가족수당, 특수근무수당 등의 임금구성)
- ④ 퇴직금제도                ⑤ 상여금제도

33. 귀사에는 호봉승급제를 채택하고 있습니까?

- ① 그렇다.                    ② 그렇지 않다.

\* 채택하고 있다면 어떻게 호봉승급이 됩니까?

- ① 정기적으로                ② 업무성과에 따라
- ③ 능력(자격)이나 기술의 향상에 따라

34. 귀사의 임금결정형태와 가장 가까운 것은?

- ① 근무년수에 따라            ② 직종에 따라
- ③ 업무능력에 따라            ④ 업무내용에 따라
- ⑤ 이들의 혼합형

35. 귀사의 임금방침(규정)에 대해서 알고 계십니까?

- ① 알고 있다.                    ② 모른다.

\* 알고 있다면 방침(규정)대로 시행된다고 생각하십니까?

- ① 철저히 시행된다.            ② 대부분 시행된다.
- ③ 그저그렇다.                ④ 거의 시행되지 않는다.
- ⑤ 전혀 시행되지 않는다.

\* 다음 문항들을 읽으시고( )속에 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7로 순위를 표시해 주십시오.

36. 근무의욕을 증진시키기 위해서 가장 필요한 항목부터 차례로 번호를 매겨 주십시오.

- ( ) 좋은 복리후생시설        ( ) 적정임금수준
- ( ) 흥미있는 일                ( ) 승진기회
- ( ) 사용자, 감독자의 인간적인 대우
- ( ) 동료작업자의 우호적인 태도
- ( ) 좋은 작업조건

37. 현재 근무하는 직장에서 불만스런 점이 있다면, 가장 불만스러운 것부터 차례로 번호를 매겨 주십시오.

- ( ) 일에 비해 보수가 너무 적다.
- ( ) 교육수준에 비하면 일이 너무 단조로와 재미 없다.
- ( ) 필요 이상으로 근무시간이 너무 길다.
- ( ) 작업환경 및 복리후생시설이 나쁘다.
- ( ) 회사가 장기적인 전망이 없어 일할 맛이 나지 않는다.
- ( ) 사용자나 감독자가 인간적인 대우를 해주지 않는다.
- ( ) 승진 등 자신의 발전에 도움이 되지 않는다.

38. 노사관계 개선을 위하여 우선해야 된다고 생각하는 항목부터 차례로 번호를 매겨주십시오.

- ( ) 임금조정, 인상
- ( ) 근무시간의 단축
- ( ) 인간적인 대우
- ( ) 작업환경 및 복리후생시설의 개선
- ( ) 교육훈련 등 종업원 개발
- ( ) 회사의 정책이나 방침 등의 결정에 참가

39. 다음과 같은 임금구성요소중 가장 비중을 크게 해야 된다고 생각하는 항목부터 차례로 번호를 매겨 주십시오.

- ( ) 기본급                      ( ) 가족수당
- ( ) 상여금 (보너스)        ( ) 초과수당
- ( ) 특수작업수당        ( ) 특수근무수당

40. 귀하는 타 직장으로 옮기길 원하십니까?

- ① 원한다.                      ② 원하지 않는다.

\* 옮기길 원하신다면 가장 큰 이유부터 차례로 번호를 매겨 주십시오.

- ( ) 임금수준이 낮기 때문
- ( ) 직장분위기가 나빠서
- ( ) 업무량이 너무 많기 때문
- ( ) 업무가 적성에 맞지 않아서
- ( ) 업무내용이 발전이 없기 때문
- ( ) 승진이나 자신의 발전가능성이 없기 때문

41. 우리나라 근로자들이 직장을 그만두는 가장 큰 이유라고 생각하는 항목부터 차례로 번호를 매겨주십시오.

- ( ) 임금수준이 다른 회사보다 낮기 때문
- ( ) 담당업무가 적성에 맞지 않아서
- ( ) 현재의 직장이 전망이 없기 때문
- ( ) 현재의 직장에서는 자기발전이 없기 때문
- ( ) 사용자가 인간적인 대우를 해주지 않기 때문

Ⅲ. 귀사의 임금관리에 관하여 시정했으면 하는 사항이 있으면 간단히 적어 주십시오.

< 수고하셨습니다. 감사합니다.>



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## **Summary**

# **A Study on the Influence of the Wage as a Motivation Factor**

Kang Sung-Kwon

The monetary compensation, the wage, is potential enough to satisfy the various wants of employees in both low and high degree. The wage, of course, is dependent upon the social environments or individual differences, but it certainly plays a great role in determining the attitudes of employees toward their jobs. Most of the motivation theories, however, take a view that the monetary compensation cannot be a major factor of motivation, and these theories have been supported by the empirical study in the developed countries.

This study aims to explain the following problems and to find an effective method of the wage administration as a factor of motivation: how can the motivation theories and the results of empirical study on them, from the environments of developed countries where the wage and life-conditions of employees are in high level, can be applicable to the Korean industrial climate where the wage-level is comparatively low and there are yet many low-wage earners; what is an optimal method of the wage administration necessary for stimulating employees' will to work; what are the realities of the current wage administration system in the company and what are its problems?

For this study, first of all, a theoretical research was conducted on the importance of compensation in the wage administration and the motivation theory. Second, the empirical analysis—the influence of the wage on the motivation—has been examined closely with the relations of the wage administration and the motivation. In doing so, a main hypothesis, 'The wage as a monetary compensation will be a major factor of motivation', and eight minor hypotheses have been built up, and the chi-square test and the correlation analysis using computer have been conducted on the basis of research data from the questionnaire about these realities. As the result, the wage should be kept up with the efforts and performances of employees in order to make better the QWL(Quality of Working Life) or to improve the labor-management relations, and we should motivate

employees by harmonizing the traditional seniority order system with the base rate for the job class wage and the functional wage.

So, we presently may conclude that although these motivation theories, derived from the industrial structure in the developed countries, and the empirical study on them show that the monetary compensation cannot be a major factor of motivation, the application of the theories and their results to the Korean industrial climate is not suitable. Furthermore, the monetary compensation operates as a major factor of motivation in Korea.

From this study, the methods of the wage administration as a factor of motivation have been presented as follows ;

- 1) The wage, first of all, should support the employees' fundamental conditions of life. And it should be adjusted and raised in consideration of the company's ability to pay, and be apportioned without a pay differential, internal and external.
- 2) The surplus of profits from the productivity enhancement should be fairly distributed to both labor and management.
- 3) It is necessary for employers to simplify the wage system in order to make employees enhance the understanding of the wage administration.
- 4) Raising the quota of the basic wages helps employees to stabilize their living.
- 5) The information of the wage administration should be open to all employees of the organization.
- 6) The introduction of the Incentive System should be pursued toward the mutual consent between labor and management, based upon the integration between the seniority order system and the principle of abilities.