

## 2. 연봉제 해외 사례(3)-독일

### □ 적용 대상

독일의 경우 다른 유럽 국가와 마찬가지로 미국식 연봉제가 널리 확산되어 있지 않지만, 기업과 개별적으로 임금 계약을 맺는 전문직과 관리직 종사자인 '협약외 종업원'을 일종의 연봉제 적용 대상으로 파악할 수 있음

- (유럽의 경향) **평등주의적 성향이 강하고 산업별 단체교섭이 발달하여 연봉제 등 급여의 차이를 유발하는 '유연 임금(flexible pay)' 체제가 널리 확산되지 못하였음**
  - 예를 들어 이탈리아의 경우 생산직 임금의 4.2%, 사무직 임금의 5% 정도만이 유연 임금 체제로 지불되고 있는 상황임
  - 또 유럽의 경우 연봉제 등 유연 임금 체제를 도입하고 있는 기업은 주로 영국이나 미국에 뿌리를 두고 있는 다국적 기업들임
  - 그러나 유럽의 기업들 사이에서도, 느린 속도로 유연 임금 체제가 확산되고 있는 추세임
- (독일의 연봉제 적용대상자) **단체협약의 적용을 받지 않고 기업과 개별적으로 임금 계약을 체결하는 '協約外 従業員(Außertarifliche Angestellte)'을 연봉제 적용대상자라고 파악함**
  - 독일에서도 유럽의 일반적인 경우와 마찬가지로 미국식 연봉제는 널리 확산되어 있지 않음
  - 다만 노사간의 단체교섭에 의해 임금이 결정되는 종업들과는 달리 개별 계약에 의해 임금이 결정되는 종업원들이 존재하여 협약외 종업원으로 구분됨
  - 이들의 경우 업적이나 성과가 임금 결정에 큰 영향을 미치므로 일종의 연봉제가 실시되고 있다고 파악할 수 있을 것임
- (협약외 종업원의 특징) **주로 관리직과 전문직에 종사하는 종업원들인 협약외 종업원은 단체협약 적용 대상들에 비해 크게 높은 임금을 받음**
  - 일반적으로 이들은 높은 수준의 교육훈련이나 장기간의 경험을 보유하고 있어 직무수행능력이 탁월하거나 책임이 큰 직무를 수행함

- 또 이들은 단체협약의 적용 대상인 생산직과 일반 사무직 종업원들에 비해 상당히 높은 임금을 지급받고 있으며 임금 결정에 있어서 성과의 중요성이 큼
- 협약외 종업원들이 주로 수행하는 직무는 기업 경영, 기술, 기타 영역에서의 관리직무와 연구직무 그리고 검사, 통제, 설계 등을 주도하거나 책임지는 직무임

## □ 연봉 설계의 원칙

독일 기업의 경우 연봉 설계에 있어서 단체협약 적용 대상자 및 상사와의 임금 격차를 중요하게 고려한다는 점이 특징적이며, 주요 원칙으로는 종업원과의 이해관계 조정, 동기유발, 기능 반영, 시장임금 반영의 네 가지가 있음

### - (주요 고려 사항) 연봉 설계에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 성과나 업적, 단체협약 적용 대상자와의 격차, 상사와의 격차 등임

- 성과가 임금결정에 반영되어야 한다는 것은 당연하나 독일의 경우 단체협약 적용 대상자와의 격차와 상사와의 격차가 중요시된다는 것이 특징적임
- 이러한 격차는 독일 기업의 경우 연봉제 사원을 원가유발자가 아니라 수익창출자로 파악하여 이들의 임금을 경영목표 달성을 위한 효과적 자극 수단으로 이용하고 있다는 점에서 나오고 있음
- 즉 단체협약 적용 대상자와의 격차는 연봉제 사원의 중요성을 보여주는 수단으로 판단할 수 있으며, 상사와의 격차는 자기 계발을 위한 자극의 의미가 강함
- 일반적으로 독일 기업의 경우 단체협약에 의해 결정되는 최고 임금 수준과 연봉제 임금의 격차는 최소한 월 500~700 마르크에 달하며, 많은 기업에서 연봉 결정 시 단체협약에 의한 임금인상률을 감안하여 그 격차가 유지되도록 함
- 또 일반적으로 상사와의 격차는 최소한 20~25% 이상이 되도록 유지되고 있으며, 일례로 중역 이상의 경영자의 경우 바로 아래 직위자(부장급)에 비해 약 두 배의 임금을 받고 있음

### - (원칙) 독일 기업의 연봉 설계에 있어서는 종업원과의 이해관계 조정, 동기유발, 기능 반영, 시장임금 반영의 네 가지 원칙이 중요시됨

- 가장 먼저 종업원과 회사의 이해관계가 서로 납득할 수 있도록 조정되어야 한다는 점이 강조됨
- 다음으로 중요한 것이 종업원의 성과와 노력을 고려하되, 특히 임금이 종업원의

- 성과의욕과 자기계발을 자극할 수 있어야 한다는 점이 중요시됨
- 세 번째로는 연봉 설계에 있어서 조직내 책임과 밀접한 관련이 있는 종업원의 수행 기능과 직무를 고려하여야 한다는 것이 강조됨
- 마지막으로 신임사원뿐만 아니라 기존의 종업원 연봉을 결정할 경우에도 시장 임금 수준이 고려되어야 한다는 점이 중요시됨

## □ 시사점

독일의 연봉제와 같이 연봉 임금을 인건비가 아니라 인적자원에 대한 투자로 인식하는 것이 필요. 또한 연봉 임금의 설계시에는 직급간 임금에 일정한 격차를 부여해 승진을 위한 종업원들의 자기 계발을 유도하는 방안을 고려할 수 있을 것임

- 연봉 임금을 비용이 아니라 수익 창출을 위해 인적자원에 투자하는 것으로 파악하는 것이 필요함
  - 독일의 경우 연봉 임금을 투자로 파악하면서 단체협약 적용 대상자들의 임금에 비해 상당히 높은 수준을 지급하고 그 격차 유지에 신경을 쓰고 있음
  - 결국 우리나라 기업에서 연봉제를 도입할 경우에도 이를 인건비 개념이 아니라 인적자원에 대한 투자로 파악하여 충분한 투자를 하고, 그 이후 경영목적 달성을 통해 투자수익을 확보하겠다고 접근하는 것이 필요할 것임
  - 물론 이 경우 연봉제 적용 대상을 적절히 한정하는 것도 중요할 것임
- 연봉 임금의 설계에 있어 자기 계발 등의 동기유발을 중시하면서 직급간 임금 격차를 충분히 유지하는 방안도 가능하다는 것을 인지하여야 함
  - 독일의 경우 성과 창출뿐만 아니라 자기 계발에 대한 동기유발도 중요시되고 있으며 이를 위해 상사와의 임금 격차를 적절하게 부여하고 있음
  - 우리나라에서도 직급간 임금 역전을 가능하게 하는 것보다 일정한 격차를 부여하면서 승진을 위한 자기 계발을 유도하는 방안을 고려할 수 있을 것임
- 연봉 설계에 있어 이해관계를 서로 조정하고 시장임금을 지속적으로 반영할 수 있도록 하여 종업원의 불만을 최소화하는 것도 중요함
  - 연봉 설계에 있어서는 성과 반영이 가장 중요하지만 그로 인해 발생할 수 있는 불만을 최소화하는 것도 중요함 (홍 성 민 [hsamun@hri.co.kr](mailto:hsamun@hri.co.kr) ☎724-4034)