

## IV. 이익분배제도의 전략적 도입 방안

### 1. 이익분배제도의 전략적 의미

- 이익분배제도(profit sharing)는 급여 일부분을 기업 경영 성과에 연계시키는 성과급의 일종임
- 기업은 이익분배제도의 도입을 통해 근로자의 급여를 수익성과 연계함으로써 근로의욕을 고취시킬 수 있음

### 2. 이익분배제도의 효과

- 이익분배제도는 근로 의욕을 고취시켜 생산성을 증가시키고, 조직내 주요 정보의 유통을 원활히 함으로써 경영 효율성을 증대시킴
- 반면에, 노동비도 증가시킨다는 점이 연구에 의해 밝혀지고 있음

### 3. 이익분배제도의 실시 현황 및 사례

- 미국 기업의 약 22%(Fortune 500 기업의 과반수 이상)가 이익분배제도를 도입하고 있고, 미국 근로자 중 약 24%가 이익분배제도의 적용을 받고 있음
- 영국은 PRP(profit-related pay)에 대해 연봉의 25% 또는 연 600만원 한도의 소득세 감면 혜택을 부여하고 있으며, 프랑스, 인도, 멕시코, 브라질 등은 법에 의해 이익분배제도를 반드시 도입해야 함
- (GM, Ford, Chrysler) 생산직의 경우 직급, 근속 연수에 관계없이 사람 수로 나누어 매출이익률에 따라 7.5~16.9%의 이익분배율을 적용하였음
- (Texas Instrument) 연봉에 비례하여 영업이익률에 따라 14~26%의 이익분배율을 적용함

### 4. 이익분배제도의 전략적 도입 방안

- 제도 도입시 급여수준 계획, 급여구성 계획, 이익분배 척도 결정, 이익분배율 결정을 고려해야 함
- (종업원의 동의 획득) 이익분배제도 실시 전에 종업원의 급여 변동 위험 부담에 대한 동의가 필요함
- (몰입 프로그램의 사용) 팀제 조직, 종업원 참여제도 등을 통해 종업원이 기업 성과에 의미있는 기여를 할 수 있는 제도적 기반을 조성함
- (단순한 공식의 사용) 종업원이 쉽게 이해할 수 있는 단순한 이익분배 척도와 이익분배율을 사용함
- (정보의 공유) 회사의 경영상태, 성과에 대한 정보를 공유하여 종업원과의 공동체 의식을 제고함

\* 이 글은 제7회 「현대경영포럼: 인사분야」(1999. 9. 15)에서 발표된 “이익분배제도의 도입 방안”(김성수 서울대 경영학과 교수)과 “성과배분제도의 도입과제와 노사관계전략”(박우성 한국노동연구원 연구위원)을 정리한 것임

### 1. 이익분배제도의 전략적 의미

- 이익분배제도는 급여의 일부분을 기업 경영 성과에 연계시키는 성과급의 일종임
  - 이익배분제도(profit sharing)는 종업원 보수의 일부가 집단적 성과에 기초하여 결정되는 제도임
  - 기업, 공장 및 부서 단위의 경영 성과(이익)가 목표치보다 높을 경우, 경영 성과의 일정 부분을 집단적으로 종업원에게 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분하는 변동적 보상제도임
  - 개인 성과급은 단순 성과급, 개별 인센티브 등이 있으며, 집단 성과급은 이익분배제도(profit sharing), 성과배분제도(gain sharing), 종업원지주제도(employee stock ownership plan) 등이 있음
  - 이익분배제도는 기업의 이익을 성과 지표로 사용하는데 반해, 성과배분제도는 생산성을 성과 지표로 사용함

<표 1> 성과급의 유형

		임금 인상의 기초	
		개인성과	집단성과
임금 인상 효과	누적적	단순 성과급	
	비누적적	개별 인센티브 Piece-rate Lump sum bonus	이익분배제도(Profit Sharing) 성과배분제도(Gain Sharing) 종업원지주제도(ESOP)

- 기업은 이익분배제도의 도입을 통해 근로자의 급여를 수익성과 연계함으로써 근로 의욕을 고취시킬 수 있음
  - 반면에, 기업이 이익분배제도를 실시할 경우 경쟁사에서 고정급을 제시하여 인재를 유인할 수 있는 가능성이 존재하며, 고정급을 보장받지 못하는 이익분배제도의 위험 요소에 대해서 종업원이 불안감이 가지게 됨
  - 현실적으로는 고정급은 그대로 지급하고 이익분배액을 부가급여로 지급하는 경우가 많음

## 2. 이익분배제도의 효과

- 이익분배제도의 효과에 대한 이론들은 엇갈리고 있지만, 실증 연구의 대다수가 이익분배제도가 노동생산성을 증가시킨다고 보고하고 있음(Kruse의 연구에 의하면, 3.5% ~ 5.0%의 생산성 향상 효과가 있음)
  - 첫째, 이익분배제도는 급여와 기업 이익을 연계시키기 때문에 근로 의욕을 고취시켜 생산성을 증대시킨다고 함
  - 둘째, 이익분배제도가 조직 내의 주요 정보가 잘 유통되도록 함으로써 경영 효율성을 증대시킨다는 주장도 있음
  - 셋째, 이익분배제도는 일종의 효율 임금(efficiency wage)으로서 생산성을 향상시킨다고 주장하는 학자도 있음
- 이익분배제도는 노동비도 증가시킨다는 것이 연구에 의해 밝혀지고 있음
  - 따라서, 이익분배제도로 인한 생산성 증가분이 이익분배제도로 인한 노동비 증가분보다 크지 못하다면 이익분배제도는 기업 수익성에 오히려 부정적인 영향을 미치게 될 것임

<표 2> 이익분배제도의 효과

긍정적 효과	부정적 효과
- 조직과의 일체감	- 미약한 인센티브
- 경제적 인센티브 제공	- 무임승차 문제
- 동료의식 함양	- top performer의 불만

## 3. 이익분배제도의 현황 및 사례

### ○ 주요 국가의 실시 현황

- 미국 상공회의소와 노동부의 조사에 의하면, 미국 기업의 약 22%가 이익분배제도를 도입하고 있고, 미국 전 근로자 중 약 24%가 이익분배제도의 적용을 받고 있음
  - Fortune 500 기업의 과반수 이상이 도입하고 있음
  - 지급액은 0 ~ \$15,000까지 다양하며 평균적으로는 연봉의 약 8~9%선임
  - 미국은 이익분배 및 수당에 대한 세제 혜택(수령액의 15%까지 소득세 감면)을 부여함

- 영국의 경우, PRP(profit-related pay)에 대해 연봉의 25% 또는 연 600만원 한도의 소득세 감면 혜택을 부여하고 있으며, 프랑스, 인도, 멕시코, 브라질 등의 국가는 법에 의해 이익분배제도를 반드시 도입해야 함

○ 주요 기업 사례

- (GM, Ford, Chrysler의 이익분배제도) 생산직의 경우, 이익분배시 직급, 근속 연수에 관계없이 사람 수로 나누어 분배함
  - 1982년 임금 동결에 대한 반대 급부로 이익분배제도를 도입하였음

<표 3> GM, Ford, Chrysler의 이익분배 척도와 이익분배율 (%)

순이익/매출액	이익분배율
1.8 ~ 2.3	7.5
2.3 ~ 4.6	10.0
4.6 ~ 6.8	13.5
6.9 이상	16.9

- (Texas Instrument의 이익분배제도) 연봉에 비례하여 이익분배를 실행함
  - 우수 인재를 확보하기 위해 급여 총액이 경쟁업체와 비교해 상위 15%에 들도록 이익을 분배함

<표 4> Texas Instrument의 이익분배 척도와 이익분배율 (%)

영업이익률	이익분배율
0 ~ 9	14 ~ 15
2 ~ 10	16
4 ~ 11	17 ~ 18.5
6 ~ 12	18 ~ 21
8 ~ 13	19 ~ 23.5
10 ~ 14	20 ~ 26

- (Johnson & Johnson의 Performance Bonus Plan) 팀 및 개인 업적에 따라 성과 상여금을 차등 지급함
  - (도입) 1992년 생산성 향상과 근로 의욕 고취를 목적으로, 사용자가 제안하여 노사협의회 협의를 통해 도입함

- (산정 지표) 매출액과 경영성과 이익을 성과상여금의 산정지표로 사용함
- (성공요인) 투명한 경영, 신뢰성있는 회계 정보, 의미있는 성과 상여금의 크기 (150%), 효율적인 커뮤니케이션, 단순한 임금 체계 등임
- (동양시스템하우스의 이익분배제도) 당해 연도의 당기순이익의 일부를 개인 별 업적 고과에 따라 차등 지급함
  - (도입) 1994년말 경영혁신과 신인사제도 실시의 일환으로 사용자 주도로 도입함
  - (산정 지표) 당기순이익의 일정부분을 사장이 결정함
  - (성공요인) 간단한 성과산정 기준, 의미있는 성과 상여금의 크기(150~300%), 경영층의 의지, 단순한 임금체계

#### 4. 이익분배제도의 전략적 도입 방안

##### ○ 제도 도입시 고려 사항

- 급여 수준(Pay level) 계획
  - 종업원의 급여 총액을 주요 경쟁사 및 외부 시장의 급여 수준과 비교하여 충분히 경쟁력이 있는 수준으로 설정할 필요가 있음
- 급여 구성(Pay mix) 계획
  - 급여 총액 대비 이익분배액의 비중을 어느 정도로 할 것인지를 결정해야 함
  - 이익분배제도를 도입할 때, 기본급여를 삭감한 후 도입할 것인지 혹은 기본 급여는 그대로 둔 채 부가급여의 형태로 할 것인지를 결정해야 함
  - 기본급여 삭감 후 도입할 경우, 급여의 변동급화에 따라 종업원이 부담해야 하는 위험 프리미엄(risk premium)을 어느 정도로 할 것인지를 결정해야 함
- 이익분배 척도 결정
  - 이익분배액을 결정하기 위한 기준 척도를 결정해야 함(예: 매출이익률, 영업이익률, 순이익률 등)
- 이익분배율 결정
  - 이익분배 척도에 따라 구체적으로 이익분배액을 결정하는 이익분배율을 어느 정도로 할 것인지를 결정해야 함

## ○ 전략적 도입 방안

- (종업원의 동의 획득) 이익분배제도의 실시 전에 종업원의 동의를 구하는 것이 중요함
  - 이익분배제도의 실시는 종업원 입장에서 보면 자신의 급여 중 일부가 기업 성과에 따라 변동화되는 위험을 부담하는 것이므로 이에 대한 동의가 필요함
- (몰입 프로그램의 사용) 팀제 등을 통해 종업원이 기업 성과에 의미있는 기여를 할 수 있는 제도적 기반을 조성함
  - 팀제 조직, 종업원 참여제도 등을 동시에 실시하여 무임 승차 문제를 해결하고, 협동정신을 고취함
  - 팀제 조직이나 QC 등은 단체의식을 증진시키고 동기부여에 효과적일 뿐만 아니라 사원간에 감독할 수 있는 기회를 부여하므로 이익분배제도와 적합성이 매우 높음
- (단순한 공식의 사용) 종업원이 쉽게 이해할 수 있는 이익분배 척도, 이익분배율을 사용함
  - 매출이익률, 자기자본이익률 등 종업원이 쉽게 이해할 수 있는 이익분배 척도와 이와 연계되는 단순한 이익분배율을 사용함으로써 종업원의 지지를 획득할 수 있음
- (정보의 공유) 경영 상태, 성과에 대한 정보를 공유하여 종업원과의 공동체 의식을 제고함
  - 회사의 경영 성과에 대한 정보를 종업원과 공유함으로써 종업원의 동기부여와 생산성 향상 노력을 향상시킬 수 있음
  - 경영 정보를 지속적으로 공개함으로써 종업원이 기말에 가서 불유쾌한 ‘놀라운 결과’(예: 이익분배 실시 불가능)를 직면하게 될 가능성을 차단함

(정리 · 전성용 : sychun@hri.co.kr ☎ 724-4082)