産 業 關 係 硏 究
第28卷 第1號, 2018. 3. pp.117~134
ⓒ 韓 國 雇 傭 勞 使 關 係 學 會

직무급이 임금의 연공성에 미치는 영향*

박 희 준**

최근 전통적인 연공급의 대안으로 직무급에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 학자들은 직무급이 우리나라의 과도한 임금 연공성을 완화시킴으로써 기업들이 당면하고 있는 많은 문제점들을 해결하는 데 기여할 것으로 기대하고 있다. 본 연구는 직무급이 임금의 연공성에 어떤 영향을 미치는지 「인적자본기업패널」 3～6차 자료를 활용하여 분석하였다. 분석 결과에 의하면 우리나라에서는 근속연수가 10년 증가함에 따라 임금이 약 40% 증가하였다. 또한 t 년도의 직무급은 t+2 년도의 임금 연공성에 유의미한 영향을 미치지 않았으나 t+4 년도의 임금의 연공성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무급이 임금의 연공성을 완화한다는 주장은 지지되지 않았다.

▶주제어: 임금체계 개편, 직무급, 임금의 연공성

Ⅰ. 서 론

최근 우리나라의 전통적인 임금체계인 연공급의 대안으로 직무급에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있다(예; 경제사회발전노사정위원회, 2017; 박우성, 2014; 유규창, 2014a). 직무급은 사람 중심의 임금체계인 연공급과는 달리 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 이러한 직무급에 대한 논의의 배경에는 정년 60세 법제화, 세계화

논문접수일 : 2017년 12월 27일, 심사의뢰일 : 2018년 2월 5일, 심사완료일 : 2018년 3월 6일
* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소와 노사관계연구소의 지원을 받아 수행되었습니다.
** 서울대학교 경영대학 부교수, hjpark@snu.ac.kr

로 인한 경쟁의 격화와 성장률의 저하, 급속한 고령화 등의 환경변화가 있다. 직무급의 도입을 주장하는 학자들은 연공급은 고도성장기의 안정적인 환경과 조직에 대한 충성심이 강조되는 시기에는 효율적인 제도이지만 현재와 같이 경제성장률이 저하되고 급변하는 환경에 대한 적응 및 전문성의 강화가 요구되는 시기에는 적절하지 않다고 주장한다(경제사회발전노사정위원회, 2017; 박우성, 2014; 유규창, 2014a). 또한 급속한 고령화와 정년 60세 법제화로 인해 연공급의 전제조건인 기업 내 인력구조의 균형을 유지하는 것이 불가능해지고 있다고 한다(김재원・유규창, 2016; 정진호 외, 2011). 경제사회발전노사정위원회는 임금체계 개편에 대한 기존의 논의에 대해 “한국의 연공서열형 임금체계는 이제 시대적 소명을 다한 것으로 보인다”(경제사회발전노사정위원회, 2017: 70)라고 정리한 바 있다.

이러한 상황에서 직무급은 임금의 연공성을 완화시키고, 차별 방지 및 공정성 제고, 조직구성원의 전문성 강화, 글로벌한 임금체계의 구축 등의 효과를 기대할 수 있는 대안으로 대두되고 있다(경제사회발전노사정위원회, 2017; 박우성, 2014). 직무급의 도입을 주장하는 학자들에 의하면 직무급은 대외적으로는 “글로벌 스탠더드의 임금체계이며, 대내적으로는 우리 사회가 안고 있는 많은 노동시장 문제를 해결해 줄 만한 임금체계”(경제사회발전노사정위원회, 2017: 49) 이다. 고용노동부의 2017년 임금체계 현황조사에 의하면 조사대상 3,691개 기업 중 2017년 상반기에 근속・연공급을 축소하거나 직무급 또는 역할급을 도입・확대하는 등 직무・성과 중심으로 임금체계를 개편한 사업장이 12.4%로 2015년에 비해 두 배 이상 증가한 것으로 나타났다. 정부 역시 공공기관에 대하여 직무 중심의 임금체계를 2018년부터 도입하는 것을 추진하고 있다.

우리나라에서 직무급을 도입하려는 시도는 1960년대까지 거슬러 올라간다(안춘식, 1992; 한국생산성본부, 1996). 하지만 여러 차례의 시도에도 불구하고 직무급은 우리나라에서 확산되지 못했고 직무급을 도입했던 기업들 대부분도 연공급으로 회귀하고 말았다(김동배 외, 2005; 대한서울상공회의소, 1977). 직무급을 도입하려는 과거의 시도들이 실패로 끝난 원인으로 여러 가지 요인들이 지적되고 있으나(김동배 외, 2005; 대한서울상공회의소, 1977), 직무급을 둘러싼 논의들이 실증적 검증 없이 이론적 논의에만 머물렀다는 점도 중요한 요인 중의 하나이다. 직무급은 서구에서 개발되어 활용되고 있는 임금체계이기 때문에 사회・문화적 환경이 다른 우리나라에 도입될 경우 그 효과가 서구와는 상이하게 나타날 가능성이 크다. 따라서 직무급의 효과에 대한 실증적 검증은 생산적인 임금체계 개편 논의를 위해서 반드시 필요하다.

본 연구는 직무급이 우리나라의 임금 연공성에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것을 그 목적으로 한다. 직무급이 임금의 연공성에 미치는 영향에 대한 실증적 연구가 임금체계 개편 논의에서 중요한 이유는 우리나라의 전통적 임금체계인 연공급의 많은 문제들이 지나친 임금의 연공성에 의해 발생한다고 인식되고 있으며, 직무급은 이러한 과도한

임금의 연공성을 완화함으로써 우리나라 기업들이 당면한 문제들을 해결하는 데 기여할 것으로 기대되고 있기 때문이다(경제사회발전노사정위원회, 2017).

하지만 대부분의 사람들이 생각하는 바와는 달리 직무급과 연공급은 상호배타적인 제도가 아니다(박희준, 2013, 2017). 조직은 상호 연관된 직무를 수행하는 사람들의 집합이기 때문에 어떠한 인사제도도 직무와 사람 두 요소를 동시에 고려하지 않고는 효율성을 담보할 수 없다. 따라서 직무급에는 근속연수 등의 인적 요소가, 연공급에는 직무의 가치 등의 직무요소가 중요하게 고려되는 것은 당연하다고 할 수 있다(박희준, 2013, 2017; Gomez-Mejia, Berrone & Franco-Santos, 2010; Lawler, 2010).

또한 제도의 도입과 운영은 별개의 문제이다. 이는 일본의 직능급의 실패에서 잘 볼 수 있다. 일본은 1960년대에 임금의 연공성을 완화하기 위해 근로자의 직무수행능력에 따라 임금을 지불하는 직능급을 도입하였으나 점차 근속연수가 직무수행능력을 판단하는 중요한 기준으로 활용됨으로써 사실상 연공급과 동일하게 운영되게 되었다(안희탁, 2007). 우리나라의 경우도 직무급을 도입한 기업들 대부분이 실제적인 운영에 많은 어려움을 겪고 있다(송민수, 2017).

직무급과 연공급이 상호배타적인 제도가 아니라는 점과 직무급 운영상의 어려움은 직무급이 임금의 연공성을 완화하는 효과가 많은 학자들의 주장과는 달리 제한적일 것임을 시사한다. 본 연구는 한국직업능력개발원이 수집한「인적자본기업패널」3～6차 자료를 활용하여 직무급이 과연 임금의 연공성을 완화하는지, 만일 완화한다면 어느 정도인지를 실증적으로 검증하고자 한다.

Ⅱ. 직무급과 임금의 연공성에 대한 고찰

직무급의 도입을 주장하는 학자들에 의하면 우리나라의 전통적인 임금체계의 문제점은 근속연수에 의해 임금이 결정되는 임금의 연공성에 기인한다. 임금의 연공성은 임금관리의 경직성을 초래하여 성과에 대한 보상을 어렵게 만들고 급변하는 환경에 대한 대응력을 떨어뜨려 기업의 경쟁력을 저하시킨다. 또한 근속연수가 높은 근로자들이 자신의 생산성보다 높은 임금을 받게 되기 때문에 장년층 고용에 부정적인 영향을 미치고 비정규직의 증가를 초래한다. 직무급은 임금의 연공성을 완화시킴으로써 이러한 문제들을 해결할 수 있을 것이라고 기대되고 있다(경제사회발전노사정위원회, 2017; 박우성, 2014; 유규창, 2014a).

이러한 기대의 바탕에는 직무급과 연공급이 상호배타적인 제도라는 인식이 존재한다. 즉 연공급이 학력이나 근속연수 등의 인적 요소를 기준으로 임금을 설정하는 제도인 반면

직무급은 직무의 상대적 가치와 시장임률에 따라 임금을 결정하는 제도라는 것이다. 이러한 주장에 의하면 직무급에서는 원칙적으로 근속연수 등의 인적 요소가 고려되지 않는다. “직무 중심의 인사관리를 한다는 것은 처우가 직무가치에 따라 결정된다는 것이고, 임금인상이나 처우개선은 직무의 변동이 있을 때만 발생한다는 것이다. 따라서 하는 일에 아무런 변화가 없음에도 불구하고 매년 자동적으로 임금이 오르는 연공 효과를 억제하거나 통제하기 쉽다”(박우성, 2104: 29).

하지만 Lawler(2000)에 의하면 직무급이 널리 쓰이고 있는 서구에서도 “근속연수가 높은 근로자들이 항상 더 높은 임금을 받는다. 미국과 유럽의 대기업들 대부분은 보상을 결정할 때 연공을 중요하게 고려한다. 사실 연공에 대한 보상은 너무나 당연한 것으로 간주되어 왔기 때문에 최근까지 이러한 관행에 대해 의문을 제기하는 경우는 거의 없었다(pp. 199-120).” Gomez-Mejia, Berrone, and Franco-Santos(2010) 역시 미국의 대부분의 기업들이 성과주의를 표방하고 있지만 실제적으로는 연공에 대한 보상이 주를 이루고 있다고 한다.

기업이 임금결정 시 근속연수를 고려하는 이유는 크게 기업 특수적 기술의 축적과 이연임금 등의 경제적 요인과 사회적 규범이나 문화 등의 사회・심리적 요인으로 구분할 수 있다. 인적자본이론(human capital theory, Becker, 1964)에 의하면 임금의 연공성은 기업 특수적 기술에 투자되는 비용을 근로자와 기업이 분담하기 때문에 발생한다(Becker, 1964; Hutchens, 1989). 인적자본이론은 인적자본을 모든 기업에서 활용이 가능한 일반적 기술(general skills)과 특정 기업에서만 활용이 가능한 기업 특수적 기술(firm-specific skills)로 구분한다. 일반적 기술은 모든 기업에서 활용 가능하기 때문에 특정 기업이 이러한 기술을 형성하기 위한 교육・훈련에 투자할 이유가 없다. 따라서 일반적 교육・훈련에 드는 비용은 기업이 아닌 근로자가 부담하게 되며, 근로자는 미래의 임금 상승을 통하여 이러한 비용을 회수하게 된다. 이에 반해 기업 특수적 기술은 특정 기업에서만 활용 가능하기 때문에 이를 위한 교육・훈련에 드는 비용은 근로자가 아니라 기업이 부담하게 되며, 이로 인해 증가된 생산성은 기업의 몫이 된다.

하지만 기업 특수적 교육・훈련으로 인한 생산성 증가 효과는 장기간에 걸쳐 나타난다. 만일 기업 특수적 교육・훈련을 받은 근로자가 이직을 하게 되면 기업은 교육・훈련에 투자한 비용을 회수할 수 없게 된다. 따라서 기업은 근로자들의 이직을 방지하고 장기고용을 유도할 필요가 있다. 이를 위하여 기업은 교육・훈련 기간 동안 근로자에게 시장임금보다 낮은 임금을 지급하고, 교육・훈련 이후에는 교육・훈련으로 증가된 생산성보다는 낮지만 시장임금보다는 높은 임금을 지급함으로써 근로자들의 이직을 방지하고자 한다. 즉 임금의 연공성은 기업 특수적 교육・훈련에 투자되는 비용과 이로 인한 생산성 증가의 혜택을 근로자와 기업이 공유하는 과정에서 발생한다. 근속연수가 증가함에 따라 생산성도 증가한다는 기존의 연구결과들은 이러한 주장을 지지하고 있다(Blackmore & Hoffman,

1989; Jacobs, Hofmann, & Krista, 1990).

임금의 연공성을 설명하는 또 다른 이론은 이연임금이론(deferred compensation theory, Lazear, 1979, 1981)이다. 이연임금이론에 의하면 임금의 연공성은 근로 생애주기 전반기의 임금의 일부를 후반기로 이연하기 때문에 발생한다. Lazear(1979, 1981)는 임금을 이렇게 이연시키는 것이 각각의 시점에서 생산성과 임금을 일치시키는 생산성 임금보다 효율적이라고 주장하였다. 즉, 이연임금체계에서는 근로자가 근무태만이나 부정행위(shirking)로 인해 중도에 해고를 당하게 되면 자신의 이연임금을 상실하기 때문에 이연임금은 근무태만이나 부정행위를 억제하는 역할을 한다. 따라서 이연임금제도는 고용관계에서 발생하는 대리인 문제(agency problem)를 비용이 많이 드는 감독(monitoring)이나 성과급(outcome-based contract) 등을 사용하지 않고도 효율적으로 해결할 수 있다. 기존의 연구에 의하면 임금의 연공성은 감독이나 성과급과 부(-)의 관계를(Barth, 1997; Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez, & Guell, 2010; Groshen & Krueger, 1990; Heywood & Wei, 1997), 근로자들의 노력과는 정(+)의 관계를(Adams & Heywood, 2011) 가지고 있는 것으로 보고되고 있다.

사회적 규범이나 문화 등의 사회・심리적 요인 역시 임금의 연공성을 초래하는 중요한 요인이다. 사회・심리 이론에 의하면 조직은 구성원 사이의 갈등을 최소화하고 조직의 안정성을 제고하기 위해 자원 배분에 대한 공식・비공식적 규범을 형성하게 되는데 연공은 동・서양을 막론하고 널리 쓰이는 자원배분 규범이다(Fisher, 2008; Fisher & Smith, 2004; Hundley & Kim, 1997; Resbult, Insko, & Lin, 1995). 조직이 보상관리에서 연공을 중요하게 고려하는 이유는 연공에 따른 보상이 조직에 대한 충성심을 제고하여 조직의 안정성을 증가시킬 뿐만 아니라 경험을 통해 축적한 과업수행 능력과 사회・심리적 역량이 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 연공에 대한 보상은 또한 현재의 보상의 불평등에도 불구하고 조직의 모든 구성원들에게 장래의 높은 보상을 보장함으로써 조직 내 갈등을 최소화하는 장점이 있다(Fisher, 2008; Rusbult, et al., 1995).

이상의 논의는 연공급을 사용하는 우리나라뿐만 아니라 직무급을 사용하는 서구에서도 임금결정시 근속연수를 중요하게 고려한다는 것을 의미한다(Lawler, 2010). 근속연수의 임금효과에 대한 서구의 연구에 의하면 분석방법에 따라 차이는 있지만 근속연수가 10년 증가함에 따라 임금은 10-50% 증가하는 것으로 추정된다(Altonji & Shakotko, 1987; Altonji & Williams, 2005; Buchinsky, Fougere, Kramarz, & Tchernis, 2010; Topel, 1991). 위에서 언급한 연구들 중 근속연수의 임금효과를 가장 낮게 추정한 Altonji and Williams(2005)조차 노동시장에서의 경력의 증가를 함께 고려하면 근속연수 10년인 근로자는 근속연수가 1년인 근로자에 비해 50-60% 높은 임금을 받는 것으로 추정하고 있다.

직무급에서 연공이 중요하게 고려되는 것처럼 연공급에서도 직무가 중요하게 고려된다.

전통적인 우리나라 인사관리는 부-과-계 등의 조직구조에 기초하여 부장-차장-과장-계장-주임-사원의 직위체계를 설정하였으며 직급과 직위, 직책이 모두 일치하였다. 따라서 우리나라의 전통적인 직급 및 직위체계는 유사한 가치를 가진 직무를 통합하여 관리하는 직무급의 직무등급과 그 개념에서 큰 차이가 없다.

우리나라에서 근속연수가 증가함에 따라 임금이 증가하는 현상에는 한 직급 내에서 직무의 변화 없이 근속연수의 증가에 의해 임금이 증가하는 부분과 상위 직책으로의 승진을 통해 임금이 증가하는 부분이 함께 존재한다. 전자가 엄격한 의미에서의 연공급적 요소라면 후자는 직무급적 요소라 할 수 있다. 비록 최근 팀제 등의 도입으로 조직구조가 단순해짐에 따라 상위 직책으로의 승진 없이도 직급과 직위의 상승을 허용하는 등 직무급적 요소가 약화되었기는 하나, 같은 팀원이라 하더라도 근속연수가 높은 직원이 근속연수가 낮은 직원에 비해 중요한 직무를 수행하는 경우가 일반적이라는 점을 생각하면 여전히 직무급적 요소는 존재하고 있다고 할 수 있다(박희준, 2013, 2017).

한편 직무급의 임금 연공성 완화에는 기업들의 직무급 수용 실태 또한 중요한 영향을 미친다. 직무급을 도입한 우리나라 기업들 대부분은 직무급의 운용에 많은 어려움을 겪고 있다. 직무급의 설계 및 도입에 참여한 경험이 풍부한 전문가들에 의하면 많은 기업들이 제도적으로는 직무급을 도입하였으나 실제적으로 직무급의 기준과 원칙을 임금관리에 적용하지 못하고 있으며, 연공급으로 회귀하는 경우도 적지 않다(김동배 외, 2015; 송민수, 2017). 기업들이 직무급의 도입에 어려움을 겪고 있는 이유로는 횡단적 직무시장의 미활성화 및 직무별 시장임금의 부재, 우리나라 특유의 기업문화로 인해 직무가치에 따른 임금격차를 받아들이기 어려움, 협업을 기반으로 하는 업무수행방식 등(송민수, 2017)의 제도적 요인들과 한계호봉에 막힌 임금인상, 승진 정체 등에 의한 근로자들의 불만 및 노동조합의 저항 등(김동배 외, 2005)의 수용성 문제 등 다양한 장애요인들이 지적되고 있으며, 이러한 장애요인들은 단기간에 해결되기 어려울 것으로 예상된다.

요약하면 전통적인 연공급의 대안으로 직무급의 도입을 주장하는 학자들은 직무급이 우리나라의 과도한 임금 연공성을 완화할 것이라고 기대하고 있다. 하지만 직무급과 연공급은 상호배타적인 제도가 아니며, 우리나라에서 직무급을 도입한 기업들 대부분이 직무급의 운용에 어려움을 겪고 있기 때문에 직무급이 임금 연공성을 완화하는 효과는 제한적일 가능성이 크다.

Ⅲ. 분석방법

1. 분석자료

본 연구에 사용된 자료는 한국직업능력개발원이 수집한 「인적자본기업패널」이다. 「인적자본기업패널」은 한국직업능력개발원이 정부의 지원을 받아 우리나라 기업들의 인적자본의 축적을 파악하기 위하여 2005년부터 격년마다 동일 기업을 조사하는 패널자료이다. 「인적자본기업패널」은 한국신용평가정보(주)의 「KIS 기업 Data」에 속한 기업 중 1차 산업 등과 같이 인적자본의 축적이 크게 의미가 없거나 대표성이 없는 산업에 속한 기업들을 제외하고 근로자 수 100명 이상이면서 일반기업 이상인 기업들을 모집단으로 산업별, 규모별, 기업형태별로 약 500개 기업을 선정하여 조사하고 있다. 「인적자본기업패널」은 기업에 대한 조사와 더불어 해당 기업에 근무하는 근로자들에 대한 조사도 함께 하고 있는데 근로자 조사는 팀 단위로 산업과 규모를 고려하여 연도별로 약 10,000명의 근로자를 조사하고 있다. 「인적자본기업패널」은 대표성 확보를 위해 3차 조사부터 표본설계를 변경하였기 때문에 본 연구는 3차(2009)에서 6차(2015)까지의 자료를 활용하였다.

2. 연구 변수 및 측정

(1) 독립변수 및 통제변수

독립변수인 직무급 실시 여부는 가변수로 측정되었으며, 직무급을 실시하고 있는 기업들이 1의 값을 가지도록 하였다. 본 연구에서는 직무급 외에 임금의 연공성에 영향을 미칠 수 있는 변수들인 연봉제 실시 여부, 직능급제 실시 여부, 상대적 임금수준, 상대적 복지후생수준, 선발비용, 성과평가, 제조업 여부, 상장 여부(KOSPI, KOSDAQ), 기업전략, 노동조합 유무, 기업규모, 수출 비중, 조사연도 등을 통제변수로 포함하였다. 연봉제, 직능급, 제조업, KOSPI, KOSDAQ, 노동조합은 모두 가변수로 측정되었다.

상대적 임금수준과 상대적 복리후생수준은 사원 1년 차, 과장 1년 차, 부장 1년 차의 연간 총 급여와 복리후생수준을 동종업계 대비 5점 척도(1 = 동종업계 평균보다 많이 낮음, 5 = 동종업계 평균보다 많이 높음)로 측정한 세 문항의 평균으로 측정하였으며 두 변수의 Cronbach Alpha값은 각각 0.88과 0.97이었다. 선발비용은 정규직 근로자를 1명 채용하는 데 드는 비용으로 측정하였으며, 성과평가는 균형평가표, 역량평가, 다면평가의 활용 여부를 가변수로 측정하여 이를 합산하였다. 기업전략은 품질전략, 신제품 개발전략, 원가

우위 전략 등으로 구분하였으며, 원가우위 전략을 기준범주로 하여 품질전략과 신제품 개발전략을 나타내는 두 개의 가변수로 투입되었다. 수출 비중은 매출 대비 수출 비중을 6점 척도로 측정하였으며, 기업의 규모는 정규직 근로자 수로 측정하였다. 독립변수와 통제변수는 「인적자본기업패널」 3차(2009년)와 4차(2011년) 조사 자료를 사용하였다.

⑵ 종속변수

연공급의 가장 큰 특징은 근속연수가 증가함에 따라 임금이 증가한다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 근속연수에 따라 임금이 증가하는 정도로써 임금의 연공성을 측정하였다. 근속연수의 임금효과는 「인적자본기업패널」 4차(2011년), 5차(2013년), 6차(2015) 근로자 자료를 활용하여 기업 j에서 t년도에 근속연수가 임금에 미치는 영향을 임금함수를 통해 추정하였다.

$$W_{ijt} = A_{jt}X_{ijt} + \beta_{jt}\text{근속연수}_{ijt} + u_{ijt} \quad (1)$$

W_{ijt} = j 기업 근로자 i의 t년도 연간 총 근로소득(단위 만 원),
X_{ijt} = 근로자 특성 벡터,
근속연수$_{ijt}$ = j 기업 근로자 i의 t년도 근속연수,
A_{jt} = 근로자 특성의 회귀계수 벡터,
β_{jt} = j 기업 t년도의 근속연수의 회귀계수
u_{ijt} = 잔차.

β_{jt}는 기업 j에서 t년도에 근속연수가 1년 증가함에 따라 임금이 얼마나 증가하였는가를 나타내는 것으로 아래의 가설검증에서 종속변수(임금의 연공성)로 사용되었다. 이렇게 임금함수에서의 근속연수의 회귀계수를 활용하여 임금의 연공성을 측정하는 것은 기존의 연구에서 많이 활용되는 방법이다(강창희・권현지・박철성, 2016; Levine, 1993). 본 연구에서는 근속연수가 임금에 미치는 영향을 각 회사에 대해 연도별로 추정하였기 때문에 해당 년도에 임금에 대해 응답한 근로자 수가 20명 미만인 기업들은 분석에서 제외하였다.

임금함수에는 임금에 영향을 미칠 수 있는 성별(가변수), 학력(8점 척도), 정규직 여부(가변수), 사무직 여부(가변수), 입사 시 직급(7점 척도), 주간근로시간 등이 통제변수로 포함되었다. 임금함수에 직무나 직급은 통제변수로 포함되지 않았는데, 직무나 직급을 통제할 경우 직무나 직급 내 임금분산만을 분석에 활용하므로 직무급이 임금의 연공성에 미치는 영향이 과소추정되기 때문이다. 이는 또한 임금의 연공성에 대한 현재의 논의들이 직무나 직급에 대한 고려 없이 이루어지고 있기 때문에 기존의 논의와의 비교가능성을 제고하

기 위함이기도 하다.

3. 분석방법

직무급의 도입을 주장하는 학자들은 직무급의 도입이 근로자들에게 미치는 영향이 크기 때문에 점진적으로 임금을 조정할 것을 권하고 있다(박우성 외, 2016). 따라서 본 연구는 보다 정확한 인과관계를 추정하고 직무급의 도입이 근로자들의 임금에 실제적으로 영향을 미치기 위해서는 상당한 시간이 걸린다는 점을 고려하여 *t*년도의 직무급 활용 여부가 *t+2*년도와 *t+4*년도의 임금의 연공성에 미치는 영향을 추정하였다.

$$\beta_{jt+2}(\text{또는 } \beta_{jt+4}) = DZ_{jt} + \gamma \text{직무급}_{jt} + v_{jt} \quad (2)$$

β_{jt+2}(또는 β_{jt+4}) = 회귀식 (1)에서 추정한 *t+2*년도(또는 *t+4* 년도)의 *j* 기업의 근속연수의 임금효과

Z_{jt} = *j* 기업 *t* 년도의 기업특성

직무급_{jt} = *j* 기업의 *t* 년도 직무급 활용 여부,

D = *j* 기업 *t* 년도의 기업특성의 회귀계수 벡터,

γ = 직무급이 근속연수의 임금효과에 미치는 영향,

v_{jt} = 잔차.

*t+2*년도 분석에는 2011년도와 2013년도의 종속변수를 사용한 271개 기업 385개 표본이, *t+4*년도 분석에는 2013년도와 2015년도의 종속변수를 사용한 181개 기업 268개 표본이 활용되었다. 분석방법은 기업 당 표본의 수가 평균적으로 1.5개를 넘지 않으므로 고정효과 모형이 아닌 확률효과 모형을 사용하였다.

Ⅳ. 분석 결과

<표 1>은 변수들의 평균과 표준편차, 상관계수를 제시하고 있다. <표 1>에 의하면 근속연수가 임금에 미치는 영향(임금 연공성, β)은 *t+2*년도의 경우 139.79, *t+4*년도의 경우 138.80으로 나타났다. 이는 근속연수가 1년 증가함에 따라 *t+2*년도와 *t+4*년도에 임금이 각각 139.79만원과 138.80만원씩 증가하였다는 것을 의미하는 것이다. *t+2*년도와 *t+4*년도의 평균임금이 각각 4,182.48만원과 4,156.69만원임을 감안하면 근속연수가 1년 증가함에 따라 임금은 *t+2*년도에 3.34%, *t+4*년도에 3.33% 증가하였다. *t+2*년도와 *t+4*년도의 근

<표 1> 기술통계 및 상관계수

	평균	S.D.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1) 근속연수효과(β_{t+2})	139.79	72.46																	
(2) 근속연수효과(β_{t+4})	138.80	63.85	0.75***																
(3) 직무급$_t$	0.13	0.34	0.04	0.17**															
(4) 직능급$_t$	0.08	0.27	−0.07	−0.09	0.31***														
(5) 연봉제$_t$	0.78	0.42	0.18***	0.22***	−0.19***	−0.14**													
(6) 상대적 임금수준$_t$	2.81	0.81	0.28***	0.27***	0.04	0.00	0.06												
(7) 상대적 복지후생수준$_t$	2.92	0.85	0.33***	0.36***	0.12*	−0.02	0.03	0.65***											
(8) 선발비용$_t$	6.53	19.54	0.16**	0.14*	−0.00	−0.07	0.12*	0.09	0.12*										
(9) 성과평가$_t$	1.28	0.92	0.23***	0.21***	0.07	0.12*	0.16**	0.07	0.17***	0.09									
(10) 제조업$_t$	0.84	0.37	−0.43***	−0.38***	0.00	0.10*	−0.15**	−0.10	−0.15**	−0.05	−0.17***								
(11) KOSPI$_t$	0.37	0.48	−0.02	−0.03	0.03	−0.05	−0.05	0.01	−0.00	0.06	0.09	0.16**							
(12) KOSDAQ$_t$	0.50	0.87	−0.04	0.02	−0.01	0.01	0.05	0.05	−0.01	−0.00	−0.10	0.06	−0.44***						
(13) 전략-품질$_t$	0.49	0.50	0.01	0.03	−0.09	−0.08	0.11*	0.03	−0.05	−0.04	−0.06	−0.15**	−0.04	−0.09					
(14) 전략-신제품 개발$_t$	0.20	0.40	0.11*	0.15*	0.04	0.05	0.03	−0.04	0.05	0.05	0.07	0.00	0.04	0.06	−0.49***				
(15) 노동조합$_t$	0.52	0.50	−0.07	−0.10	−0.00	0.09	−0.19***	−0.01	0.00	−0.01	0.16**	0.05	0.33***	−0.25***	−0.01	−0.08			
(16) 규모$_t$	870.12	1972.41	0.19***	0.29***	0.17***	−0.02	0.11*	0.10*	0.22***	0.16**	0.21***	−0.15**	0.15**	−0.17**	−0.02	0.10*	0.18***		
(17) 수출비중$_t$	3.08	1.56	−0.12*	−0.04	−0.01	−0.02	0.05	0.06	−0.03	0.10*	−0.12*	0.45***	−0.01	0.31***	−0.04	0.11*	−0.08	0.02	
(18) 연도$_t$	2010.13	0.99	−0.00	0.05	0.01	−0.01	0.06	0.05	0.01	0.05	−0.03	0.03	−0.05	−0.06	−0.02	−0.01	−0.03	−0.03	0.01

*** < .001, ** < .01, * < .05.

t = 2009, 2011

속연수의 임금효과(β_{t+2}와 β_{t+4})간의 상관계수는 0.75(p <.001)이다.

전체 표본 중 13%가 직무급을 채택하고 있으며, 직무급은 $t+2$년도에는 임금 연공성(β)과 유의미한 상관관계를 보이지 않았으나, $t+4$년도에는 유의미한 정의 상관관계(r = 0.17, p < .01)를 가지는 것으로 나타났다. 또한 연봉제, 상대적 임금수준, 상대적 복지후생수준, 선발비용, 성과평가 등의 인사관리 변수들은 모두 $t+2$년도와 $t+4$년도의 임금 연공성(β)과 유의미한 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으나 직능급은 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

<표 2>는 가설검증을 위한 확률효과 분석의 결과를 제시하고 있다. <표 2>를 살펴보면 직무급은 $t+2$년도의 임금 연공성(β)에는 유의미한 영향을 미치지 않으나 $t+4$년도의 임금 연공성(β)에는 유의미한 정의 효과(γ = 25.99, p < .05)를 미치는 것으로 나타났다. 즉 직무급을 도입한 기업들은 도입하지 않은 기업들에 비해 $t+4$년도에 근속연수가 1년 증가함에 따라 임금이 25.99만원 더 증가했다. 이는 $t+4$년도의 근속연수의 임금효과의 평균 138.80만원과 비교할 때 18.7% 높은 수치이다.

<표 2> 직무급이 임금의 연공성에 미치는 영향

	(1)	(2)
	β_{t+2}	β_{t+4}
직무급$_t$	−3.95(9.91)	25.99(11.14)*
직능급$_t$	−3.41(12.04)	−21.39(12.86)
연봉제$_t$	7.97(8.54)	15.68(9.58)
상대적 임금수준$_t$	7.05(4.83)	6.54(5.12)
상대적 복지후생수준$_t$	10.83(1.69)*	8.99(4.97)
선발비용$_t$	0.30(0.17)	0.02(0.17)
성과평가$_t$	7.37(3.67)*	2.43(4.07)
제조업$_t$	−75.42(11.61)***	−64.47(15.60)
KOSPI$_t$	1.50(8.99)	3.11(10.65)
KOSDAQ$_t$	−1.01(4.86)	2.14(5.78)
전략−품질$_t$	4.67(7.23)	9.57(7.96)
전략−신제품 개발$_t$	10.51(9.02)	20.31(9.53)*
노동조합$_t$	−4.93(7.94)	−6.72(9.43)
규모$_t$	0.00(0.00)	0.00(0.00)
수출비중$_t$	0.42(2.62)	3.33(3.05)
연도$_t$	−1.22(2.32)	2.48(2.37)
상수$_t$	2577.36(4662.87)	−4880.764(4765.29)
n	385	268
R^2	0.30	33
Wald χ^2	123.71***	75.84***

*** < .001, ** < .01, * < .05.
t = 2009, 2011.

직무급을 보다 엄격하게 정의하여 직무급을 실시하고 있는 기업들 중 직무분석을 실시하고 이를 직무평가 및 직무급 산정에 활용하고 있는 경우(n=8)로만 제한하여 다시 분석한 결과도 <표 2>의 결과와 유사했다. 이 경우에도 직무급은 *t+2*년도의 임금 연공성(β)에는 유의미한 영향을 미치지 않았으며 *t+4*년도의 임금 연공성(β)에 미치는 효과는 오히려 증가(χ = 84.40, p < .001)하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인, 집단, 조직 수준의 성과급을 기본급 대비 차등 지급된 비율로 측정하여 통제한 후에도 변화하지 않았다. 상대적 복지후생수준을 제외한 인사관리 변수들과 기업규모나 노동조합 등은 임금의 연공성에 영향을 미치지 않았다.

Ⅳ. 결 론

최근 정년 60세 법제화와 고령화로 인한 인구구조의 변화, 경제성장률의 저하, 세계화로 인한 경쟁의 격화 및 환경변화의 가속화 등에 대처하기 위해 전통적인 임금체계인 연공급을 개편하여야 한다는 주장이 확산되고 있다. 직무급은 우리나라의 과도한 임금의 연공성을 완화시킴으로써 우리나라 기업들이 당면하고 있는 많은 문제들을 해결할 수 있는 대안으로 대두되고 있다. 하지만 기존의 직무급을 둘러싼 논의들은 이론적 수준에 머무르고 있어 직무급이 실제로 임금의 연공성에 어떤 영향을 미치는지 밝혀진 바가 없다. 본 연구는 「인적자본기업패널」을 사용하여 우리나라에서 직무급이 임금 연공성에 미치는 영향을 실증적으로 검증하였다. 분석 결과 직무급은 *t+2*년도에는 임금의 연공성에 유의미한 영향을 미치지 않았으나 *t+4*년도에는 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 직무급을 둘러싼 논의에 많은 시사점을 제공한다. 첫째, 본 논문의 분석결과에 의하면 근속연수가 1년 증가함에 따라 임금은 3.33-3.34% 증가하여 근속연수가 10년과 20년인 근로자는 신입사원에 비해 각각 38.76%(1.033310), 92.55%(1.0333^{20}) 더 높은 임금을 받는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 「고용형태별 근로실태조사」를 사용하여 기업수준에서 임금의 연공성을 추정한 강창희・권현지・박철성(2016)의 연구의 근속연수가 10년 및 20년인 근로자가 근속연수가 1년인 근로자에 비해 각각 1.44배 및 1.86배 정도의 임금을 받았다는 결과와 유사한 것이다. 표본의 성격과 분석방법 등의 차이로 인해 직접적인 비교는 어렵지만 위의 결과는 근속연수가 10년인 근로자가 신입 근로자에 비해 50-60%의 임금을 더 받는 것으로 추정되고 있는 미국(Altonji & Williams, 2005)의 연구결과와 크게 다르지 않은 결과이다. 이는 우리나라의 연공급이 과도한 임금의 연공성을 초래한다는 주장에 의문을 제기한다.

둘째, 직무급이 임금의 연공성을 완화한다는 주장은 지지되지 않았다. 본 연구의 결과는

직무급이 오히려 임금의 연공성을 강화할 가능성을 시사하고 있다. 하지만 직무급이 임금의 연공성을 강화하는 이유는 명확하지 않다. 한 가지 가능성은 직무급 도입으로 인해 근로자들이 상실하게 되는 이연임금에 대한 일시적인 보상이 임금의 연공성을 강화하였을 가능성이다. Lazer(1979, 1981)의 이연임금이론(deferred compensation theory)에 의하면 연공급제에서는 근로자들이 임금의 상당 부분을 근로 생애주기 후반으로 이연하게 된다. 기업이 기존의 연공급을 폐지하고 직무급으로 전환할 경우 근로자들은 과거에 축적한 이연임금을 상실하게 되기 때문에 이에 대한 보상을 요구하게 된다. 이 경우 근속연수가 낮은 근로자들에 비해 높은 근로자들이 보다 많은 이연임금을 축적하였기 때문에 이연임금에 대한 보상은 임금의 연공성의 강화로 나타날 수 있다. 직무급을 도입한 기업이 낮은 등급의 직무로 전환된 직원에게 임금을 삭감하는 것이 아니라 장래의 임금상승 가능성이 줄어드는 것을 보상해 주기 위하여 일정 금액을 기존의 임금에 추가하여 지급한 사례(박희준, 2017)는 이러한 가능성을 뒷받침해 준다. 만일 이러한 가능성이 사실이라면 직무급이 임금의 연공성을 강화하는 효과는 직무급 도입 초기에 일시적으로 발생하는 것일 가능성이 크다.

본 연구의 결과는 연공급과 직무급의 차이를 임금 연공성의 정도가 아니라 임금결정과정에서 찾아야 함을 시사한다. 우리나라의 전통적인 연공급인 호봉제는 직급과 근속연수에 의해 임금이 결정되는 호봉표에 따라 임금이 매년 자동적으로 상승하는 데 반해 미국의 경우는 기업의 성과에 따라 임금총액이 정해지고 이를 성과와 근속연수를 고려하여 근로자들에게 차등 분배하는 방식으로 임금이 결정된다. 따라서 전반적인 임금의 연공성은 직무급과 연공급이 유사하더라도 같은 근속연수를 가진 근로자들 사이의 임금분산이나 성과에 대한 보상 정도는 직무급의 경우가 연공급에 비해 더 클 가능성이 크다. 이러한 차이들에 대한 추가적인 연구가 앞으로의 임금체계 개편 논의에 도움이 될 것이다.

본 연구의 결과는 본 연구가 가지는 여러 가지 한계점을 염두에 두고 해석되어야 한다. 본 연구의 가장 큰 한계는 직무급의 측정의 어려움이다. 많은 기업들이 직무급을 실시하고 있다고 하지만 실제로 얼마나 엄격하게 직무급이 운용되고 있는지 파악하는 것은 매우 어렵다. 최근의 연구에 의하면 직무급을 실시하고 있다고 보고한 기업 중 엄밀한 의미에서의 직무급을 운용하고 있는 기업은 소수에 불과하다고 한다(고용노동부, 2015). 비록 본 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위해 단순히 직무급을 실시하는 경우뿐만 아니라 직무분석과 직무평가 등을 통하여 직무급을 설정하는 경우도 분석하였으나 이러한 변수들이 현장에서 직무급이 어떻게 운용되고 있는지를 정확하게 반영하기에는 한계가 있을 수밖에 없다.

본 연구의 또 다른 한계로는 표본의 제한으로 인해 고정효과 모형이 아닌 확률효과 모형을 사용하여 가설을 검증하였다는 점을 지적할 수 있다. 따라서 본 연구는 실증분석에

포함되지 않은 기업 특유의 요인들이 결과에 영향을 미쳤을 가능성을 배제할 수 없다. 또한 직무급을 측정한 t 년도와 임금 연공성을 측정한 $t+2$년도와 $t+4$년도 사이의 기간 동안 발생한 다른 조직적・사회적 요인들에 의해 임금 연공성이 영향을 받았을 가능성도 있다.

마지막으로 본 연구에 사용된 표본의 대표성에 대해 지적할 필요가 있다. 본 연구에 사용된「인적자본기업패널」은 근로자 수 100명 이상이면서 일반기업 이상인 기업들을 모집단으로 하는 확률표본이다. 하지만 본 연구는 각 연도에 임금에 대해 응답한 근로자 수가 20명 미만인 기업들은 분석에서 제외하였기 때문에 본 연구의 결과를 전체 기업들에게 적용하는 것은 주의가 필요하다.

본 연구의 결과를 요약하면 우리나라에서 근속연수가 10년인 근로자는 신입사원에 비해 약 40%의 임금을 더 받는 것으로 나타났으며, 이러한 임금의 연공성은 미국과 크게 다르지 않다. 이는 많은 학자들이 주장하는 것과는 달리 직무급의 임금 연공성 완화 효과는 크지 않을 것임을 시사한다. 본 연구의 결과는 직무급이 임금의 연공성을 완화한다는 주장을 지지하지 않았으며 오히려 연공성을 강화할 가능성을 제시하고 있다. 하지만 이러한 직무급의 임금 연공성 강화 효과는 직무급 도입 초기에 발생하는 일시적인 현상일 가능성이 있으므로 직무급의 효과에 대한 장기간에 걸친 연구가 필요하다.

직무급은 임금의 연공성뿐만 아니라 임금관리의 다양한 측면에 영향을 미칠 가능성이 크다. 하지만 현재 직무급 및 그 영향에 대해 우리가 알고 있는 것은 매우 제한적이어서 임금체계 개편에 대한 건설적인 논의를 어렵게 하고 있다. 추후 직무급에 대한 많은 실증적 연구가 필요하며, 이를 위해서는 타당성이 높은 측정도구 개발과 직무급의 다양한 효과에 대해 장기적으로 추적할 수 있는 자료의 축적이 필요하다.

참고문헌

1. 강창희・권현지・박철성(2016),『임금체계 연공성과 임금체계 개편』, 경제사회발전노사정위원회.
2. 경제사회발전노사정위원회(2017),『2016 임금보고서: 임금체계 개편의 대안모색』.
3. 고용노동부(2010),『임금구조기본통계조사』.
4. _____(2015),『임금제도 실태조사』.
5. 김동배・박우성・박호환・이영면(2005),『임금체계와 결정방식』, 한국노동연구원.
6. 김재원・유규창(2016), “직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향,”『노동정책연구』, 제16집 제2권, pp.65-92.
7. 대한서울상공회의소(1977),『기업임금제도에 관한 실태조사 보고』.

8. 박용철(2013), “내부노동시장이 기업별 노동조합 형성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한양대학교 박사학위논문.
9. 박우성(2014), “직무중심 인사관리 시스템 정착을 위한 직무・직군별 인사관리”, 『임금연구』, 겨울호, pp.29-39.
10. 박우성・김동배・유규창・정승국・이상민(2016), 『임금체계 개편의 방향과 대안』, 경제사회발전조사정위원회.
11. 박호환(2007), “직무급 임금제도의 활용 및 운영사례,” 『임금연구』, 여름호, pp.122-136.
12. 박희준(2013), “정년 60세 시대의 인력운영”, 『노사관계연구』, 제24집, pp.31-60.
13. _____(2017), “사무직군 연공급과 직무급 비교: 직무급은 연공급의 대안인가?”, 『조직과 인사관리연구』, 제41집 제1권, pp.96-116.
14. 송민수(2017), “직무급 도입 장애요인: 전문가 의견조사를 중심으로”, 『노동리뷰』, 2월호』, pp.68-78.
15. 안춘식(1992), “한국기업 임금관리의 전개에 관한 연구”, 『경제연구』, 제13권 제2호, pp.137-156.
16. 안희탁(2007), “일본의 직무중심형 인사제도 도입과 사례,” 『임금연구』, 겨울호, pp.22-37.
17. 유규창(2014a), “한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?” 『노동리뷰』, 2월호, pp.37-54.
18. _____(2014b), “기본급 임금체계 대안으로서의 직무급: 어떻게 접근할 것인가?” 『임금연구』, 제22집 제2권, pp.4-17.
19. 정진호・김정한・김동배・이인재(2011), 『노동력 고령화와 임금체계 혁신』, 한국노동연구원.
20. 한국생산성본부(1966), “우리나라의 임금체계와 직무급 도입의 문제”, 『기업경영』, 제9권, pp.148-155.
21. Adams, S. J. and Heywood, J. S.(2011), “Does Deferred Compensation Increase Worker Effort?” *The Manchester School* Vol.79, No.3, pp.381-404.
22. Altonji, J. G. & Shakotko, R. A. (1987), “Do Wages Rise with Seniority?” *Review of Economic Studies*, Vol.54, No.3, pp.437-459.
23. Altonji, J. G. & Williams, N. (2005), “Do Wages Rise with Job Security? A reassessment,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.58, No.3, pp.370-387.
24. Barth, E.(1997), “Firm-specific Seniority and Wages,” *Journal of Labor Economics*, Vol.15, No.4, pp.495-506.
25. Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Guell, M.(2010), “Is Seniority-based Pay

used as a Motivation Device: Evidence from plant-level data," *Research in Labor Economics*, Vol.30, pp.155-187.

26. Becker, G. (1964), *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
27. Blackmore, A. & Hoffman, D. (1989), "Seniority Rules and Productivity: An empirical test," *Econimica*, Vol.56, pp.359-371.
28. Buchinsky, M., Fougere, D., Kramarz, F., & Tchernis, R. (2010), "Interfirm Mobility, Wages and the Returns to Seniority and Experience in the United States," *Review of Economic Studies*, Vol.77, pp.972-1001.
29. Fisher, R. (2008), "Rewarding Seniority: Exploring cultural and organizational predictors of seniority allocations," *Journal of Social Psychology*, Vol.148, No.2, pp.167-186.
30. Fisher, R. and Smith, P. B. (2004), "Values and Organizational Justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany," *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol.6, pp.669-688.
31. Gomez-Mejia, L. R., Berrone, P., and Franco-Santos, M. (2010), *Compensation and Organizational Performance: Theory, research and practices*. New York: M. E. Sharpe.
32. Groshen, E., and Krueger, A. (1990), "The Structure of Supervision and Pay in Hospitals," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43, pp.134-147.
33. Heywood, J. S., and Wei, X. (1997), "Piece Rates and the Employment of Women: the Case of Hong Kong," *Journal of Comparative Economics*, Vol.25, pp.237-255.
34. Hundly, G. and Kim, J. (1997), "National Culture and the Factors Affecting Perceptions of Pay Fairness in Korea and the United States," *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.5, pp.325-341.
35. Hutchens, R. M. (1989). "Seniority, Wages, and Productivity: A turbulent decade," *Journal of Economic Perspectives*, Vol.3, No.4, pp.49-64.
36. Jacobs, R., Hofmann, D. A., and Kriska, S. D. (1990), "Performance and Seniority," *Human Performance*, Vol.3, No.2, pp.197-121.
37. Lawler, E. E. III. (2000), *Rewarding Excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
38. Lazear, E. P. (1979), "Why is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*, Vol.87, No.6, pp.1261-1284.
39. _____(1981), "Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions," *The American Economic Review*, Vol.71, No.4, pp.606-620.

40. Levine, D. I. (1993). “Worth Waiting for? Delayed compensation, training, and turnover in the United States and Japan,” *Journal of Labor Economics*, Vol.11, No.4, pp.724-752.
41. Rusbult, C. E., Insko, C. A., and Lin, Y. H. W. (1995), “Seniority-based Reward Allocation in the United States and Taiwan,” *Social Psychology Quarterly*, Vol.58, No.1, pp.13-30.
42. Topel, R. H. (1991). “Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages rise with job seniority,” *Journal of Political Economy*, Vol.33, pp.181-214.

abstract

Does the Job-based pay reduce the wage-tenure relationship in Korea?

Heejoon Park

Many Korean scholars have suggested the job-based pay as an alternative to the traditional seniority-based pay. They are expecting that the job-based pay would be able to reduce the strong wage-tenure relationship existing in Korea and help resolve the many issues Korean firms are currently facing. This study used the Human Capital Corporate Panel to analyze the effects of the job-based pay on the wage-tenure relationship in Korea. The results showed that the return to 10 years of tenure was about 40 percent increase in wage. While the job-based pay in year t did not affect the wage-tenure relationship of year t+2, it had a positive effect on the wage-tenure relationship of year t+4. Thus, the job-based pay did not reduce the wage-tenure relationship.

Keywords : pay reform, job-based pay, wage-tenure relationship