

2026 월례 세미나

KU노동학세미나

“

N% 성과급 교섭과 현단계 노사관계 과제

”

2026. 07. 03. (금) 오후 3시

고려대학교 SK미래관 B140호

주제발표 **황기돈** (중앙노동위원회 조정담당 공익위원)

지정토론 **한석호** (한국노동재단 사무총장)



고 려 대 학 교

노동대학원 · 노동문제연구소

프로그램

PROGRAM | 2026년 7월 KU노동학세미나

인사말	15:00
김원섭 고려대 노동대학원장 · 노동문제연구소장	
주제발표 N% 성과급 교섭과 현단계 노사관계 과제	15:10
황기돈 박사 (중앙노동위원회 조정담당 공익위원)	
지정토론	15:50
한석호 사무총장 (한국노동재단)	
종합토론 및 질의응답	16:10
참석자 전체	
종료	17:00

※ 위 시간은 진행 상황에 따라 변동될 수 있습니다.

주제발표

N% 성과급이 재구성하는 노사관계

- oo전자 2026년 임금교섭 사례를 중심으로 -



황기돈 박사

중노위 조정담당 공익위원



고려대학교 노동대학원
노동문제연구소

N% 성과급이 재구성하는 노사관계

- 00전자 2026년 임금교섭 사례를 중심으로 -

황기돈 박사 중노위 조정담당 공익위원

I. 문제제기

왜 지금 N% 성과급이 노사관계의 핵심 의제가 되었는가?

한국의 노사관계는 오랫동안 임금인상률, 고용안정, 노동시간, 복지 확대 같은 생존권 문제를 중심으로 전개돼왔다. 그러다 최근 IT·플랫폼·반도체 산업을 중심으로 노사갈등의 중심축이 점차 이동하고 있다. 이 분야 노동자의 주된 관심은 단순히 "얼마를 받는가"보다 "성과가 어떤 기준으로 배분되는가"로 모인다. 특히, AI와 HBM을 중심으로 한 반도체 기업에 천문학적 영업이익을 가져왔고, 이는 단순한 임금인상 요구를 넘어 성과주의 체계가 그 초과성과를 얼마나 정당하게 배분하고 있는가라는 질문을 제기하게 만들었다. 여기서 사용하는 '초과성과'란 AI·HBM 시장 확대에 힘입어 기업이 당초 예상하거나 통상적으로 기대했던 수준을 크게 상회하여 달성한 성과를 의미한다. 이는 회사의 성과급 제도인 '초과이익성과급(OPI)'에서 사용되는 초과이익 개념과는 구별된다.

00전자 2026년 임금교섭은 바로 이런 변화가 선명하게 드러난 사례다. 이번 교섭은 전통적 임금 분쟁이라기보다 AI·HBM 시대 막대한 영업이익의 분배 기준과 정당성을 둘러싼 노사 간 새로운 분배 정치의 출현인 동시에 온라인 커뮤니티가 노사관계의 주 무대로 부상한 플랫폼형 노사관계의 첫 대규모 사례로 평가할 수 있다. 이는 플랫폼형 노사관계가 성과주의 체제 내부의 분배 정당성 위기를 증폭·조직하는 기제로 작동한다는 의미다.

아래에서는 'N% 성과급'은 역으로 노사관계에 어떤 영향을 미칠 것인가?라는 질문에

대해 다음과 같은 답을 제시할 계획이다. N% 성과급은 단순한 보상제도 변화가 아니라 첨단산업 노사관계의 중심 의제를 임금에서 성과배분으로 이동시키고 있다.

II. 2026년 oo전자 임금교섭 개요

이번 교섭의 핵심 쟁점은 초과이익성과급(OPI) 제도 개편이었다.

노조는 영업이익의 15%를 성과급 재원으로 고정 배분하고, 기존 연봉 50% 상한을 폐지하며, 업황과 무관하게 일정 수준의 성과급이 보장되는 제도화를 요구했다.

반면, 회사는 기존 EVA 기반 성과주의 체계와 연봉 50% 상한을 유지하면서 특별경영성과급을 지급하는 방안을 제시했다. 회사 입장은 사업부별 수익성과 책임경영 원칙을 유지해야 한다는 것이었다.

최종적으로 노사는 기존 OPI와 별도의 특별경영성과급 제도를 도입하는 방식으로 타협했다. “사업성과”(조합원투표로 영업이익을 선택)를 기준으로 지급하되, 부문 공동 배분과 사업부별 차등 배분을 병행하는 구조로 설계됐다.

이번 타협은 노조의 영업이익 연동 요구와 회사의 성과주의 원칙이 정면충돌한 결과물이었다. 최종 합의는 영업이익을 반영하되 사업부별 성과 차등과 책임경영 원칙을 유지하는 절충적 성격을 띠었다.

초과이익성과급(OPI) 제도 개편 관련 핵심 쟁점과 최종 타협	
노조 요구	최종 타결
- 성과급 기준: 영업이익 15%, 성과급 재원으로 고정 배분 - 상한(연봉 50%) 폐지 - 제도화: '업황·경영상황 무관' 일정 수준 성과급 제도화	- 기존 OPI 1.5% + DS 특별경영성과급('사업성과'(영업이익) 10.5%) 신설 = 총 12% - 분배 기준: 부문 40%·사업부 60% 60%; DS 내 실적별 차등 지급(흑자 사업부 배분) 40%; 3개 사업부(메모리, S-LSI, 파운드리) 균등 배분 * 공통조직은 메모리 지급률의 70% * 특별경영성과급의 지급률 상한 없음
회사 제안	
- 기존 제도 유지(EVA 20%·연봉 50% 상한) + 특별경영성과급 지급 - 부문·사업부 수익성 반영 - 영업이익 일정 비율 고정 배분의 제도화는 거부	- 제도화: 향후 10년 '26~'28년; DS부문 영업이익 200조원 '29~'35년; 연간 영업이익 100조원 달성 조건 - 적자 사업부 패널티 1년 유예 '27년부터 산출된 공동지급률의 60% - 막판까지 총돌, 올해분 패널티 미적용으로 접점

	○ 지급방식: 세후 전액 자사주 - 1/3 즉시 매각, 1/3은 1년, 1/3은 2년 매각 제한 ○ 상생협력 자원 조성계획 발표(매년 1조원 x 5년)
--	--

교섭 과정은 크게 네 단계로 진행됐다.

첫째, 노조는 과반노조 지위를 앞세워 대표성과 정당성을 확보했다.

둘째, 영업이익 15% 요구를 전면에 내세우며 대규모 집회와 여론전을 전개했다.

셋째, 중노위 조정 과정에서 회사 제안을 거부하고 벼랑 끝 전술을 구사했다.

넷째, 정부의 긴급조정권 검토 가능성이 거론되면서 노사는 다시 협상에 복귀했고, 결국 잠정합의안이 높은 찬성률(73.7%)로 가결됐다.

* 투표율 95.5%(재적 조합원 65,593명, 참여 62,616명),

* 초기업 55,333명 투표(96.5%), 80.6% 찬성; 전삼노(89.0%), 78.9% 반대)

Ⅲ. 성과주의 체제 내부의 분배 정당성 위기

이번 교섭의 출발은 경쟁사 성과급 따라잡기였다. 경쟁사 노동자가 EVA에서 영업이익 기준으로 전환, 상한 폐지를 통해 수억 원대의 성과급을 받는 동안, 00사는 EVA기준과 상한제(연봉 50%) 때문에 연봉 1억 원의 경우, 영업이익의 규모와 무관하게 성과급은 최대 5,000만 원으로 제한된다. 그런데 2026년 영업이익 전망치가 300조 원으로 나오자, 상황은 급변한다. 성과급 총재원이 급증할 것으로 예상되었지만, 기존 제도 아래에서는 상한 규정 때문에 상당 부분이 노동자에게 배분되지 못할 수 있다는 인식이 확산한 것이다. 이처럼 “성과가 발생해도 충분히 보상받지 못한다”라는 불만이 팽배해지자, 노조는 성과급의 규모를 넘어 급기야 제도의 전면 개편을 요구한다. 기존 성과급 제도의 정당성에 본질적인 문제를 제기한 것이다.

앞서 언급한 위기가 배분 규모의 문제라면 성과 귀속의 문제도 있다. oo전자는 사업부별 독립채산제를 운영하며 성과를 관리하는 동시에 투자와 자금 운용은 전사 차원에서 이루어졌다. 예컨대, 전사 차원의 자금 운용 과정에서 수익성이 높은 사업부(예: 핸드폰)가 창출한 현금흐름이 적자 사업부(예: 반도체)의 투자 재원으로 활용될 수 있었다. 이와 관련해 가전, 핸드폰 등 DX부문 노동자들은 금번 단체교섭 과정과 타결 이후에도 “우리가 적자를 메워준 덕분에 살아남아서 돈을 잘 벌자 독식한다”라며 강력한 문제를 제기하

기도 했다.

이는 단순한 금전 문제가 아니라 성과와 보상의 연결고리가 얼마나 정당한가에 대한 질문이었다. 특히 젊은 세대 노동자들은 보상의 절대 규모만큼 보상이 결정되는 과정과 기준의 정당성에 민감하다. 따라서 이번 교섭에서 제기된 문제는 단순히 '더 달라'는 요구가 아니라 '왜 그렇게 배분되는가'에 대한 질문이었다.

결국 이번 교섭은 성과주의 대 반성과주의의 대립이 아니었다. 오히려 성과주의가 조직 구성원들로부터 지속적인 정당성을 확보하기 위해서는 어떤 기준과 절차로 성과를 측정하고 배분해야 하는가를 둘러싼 충돌이었다. 이는 성과주의 폐기가 아니라 성과주의의 정당성 재구성을 요구하는 신호라고 볼 수 있다. 다시 말하자면, 첨단산업 시대의 노동자들은 성과주의 자체보다 성과가 측정되고 배분되는 기준과 절차의 공정성을 묻기 시작한 것이다.

IV. 리더십의 차이

이번 교섭은 노사 양측 리더십의 특성도 분명하게 드러냈다.

회사 측은 오랜 기간 강력한 성과주의 체계를 구축해 왔지만, 노조를 파트너로 인정하고 사전에 이해관계를 조정하는 집단적 노사관계 역량은 충분히 축적하지 못했다. 특히 성과급 제도에 대해선 2024년 파업 시기에도 강력한 문제 제기가 있었고, 노동위원회가 ‘노사공동TF 구성 및 운영’을 권고했지만, 노조와 타협에 부정적인 정서 등으로 인해 문제를 사전에 해결하지 못했다. 실제로 사내외에서는 회사가 문제를 인식하고도 대응 시기를 놓쳤다는 평가가 제기됐다.

“특별한 성과가 나면서 기존 보상 시스템으로 대응이 어려운 상황이 예견됐지만, 회사의 선제적 대응이 없었기에 문제가 커졌다. 경영진이 미적거리다가 타이밍을 좀 놓치는 동안 노조가 문제를 치고 나가니 직원들이 확 쏠린 거다.”(임형규 전 삼성전자 사장)

반면 노조는 온라인 공간에서 구성원들의 불만을 빠르게 조직하는 데 성공했다. 당사의 오랜 전통이었던 노조할 권리의 억압 상태에서 신생노조가 던진 “하이닉스보다 많은 성과급”이라는 강력한 메시지는 젊은 세대의 공정성 인식과 결합하며 높은 기대수준을 형성했다. 스스로 젊기도 한 노조 지도부는 포래들의 “왜 경쟁사보다 적게 받는가”라는 문제에

민감하게 반응하는 정서를 효과적으로 조직, 단기간 내 과반노조 지위를 확보했다 ('23.05(5,763) → '26.05.15(71,825)). 그러나 이런 동원형 리더십은 동시에 높은 기대 수준을 만들어냈다. 그런데 문제는 조합원의 기대가 높아질수록 지도부의 협상 유연성은 줄어들고, 양보는 곧 내부 반발로 이어질 위험이 커진다는 점이다.

결국 이번 교섭은 노사 모두에게 익숙하지 않은 상황이었다. 회사는 성과주의 체계는 갖추고 있었지만, 무노조 경영의 관성으로 인해 집단적 이해관계를 조정하는 노사관계 역량이 부족했고, 노조는 온라인 기반 동원에는 성공했지만, 기대를 관리하며 타협을 설계하는 데는 어려움이 있었다. 제도적 위기가 발생했고, 그 위기를 관리할 리더십 역시 충분히 준비되어 있지 못한 결과, 양측 모두 문제를 사전에 조정하기보다 갈등이 증폭된 이후에야 타협을 모색하게 됐다.

V. 노사관계의 플랫폼화

이번 사례의 가장 중요한 특징은 노사관계의 플랫폼화다.

전통적으로 노사관계는 공장, 사무실, 집회장, 교섭장을 중심으로 형성됐다. 그러나 최근에는 익명 게시판, 직장인 커뮤니티, 사내 메신저, 유튜브, 텔레그램 등이 의견 형성의 핵심 공간으로 부상하고 있다. 특히 사무·연구직과 MZ세대를 중심으로 온라인 커뮤니티의 댓글과 추천, 공유가 노사 쟁점 관련 판단의 출발점이 되는 경우가 증가하고 있다.

플랫폼은 참여 문턱을 낮추고 정보의 전달 속도를 높이는 장점이 있다. 그러나 동시에 속의 기반을 약하게 만드는 측면도 존재한다. 실제로 복잡한 쟁점은 단순한 찬반 구도로 환원되고, 분노와 박탈감은 토론과 검증보다 빠르게 확산한다. 노사갈등 역시 임금과 노동시간 같은 전통적 이해관계에서 분배의 정당성과 절차적 공정성을 둘러싼 감정적 갈등으로 이동하고 있다. 이렇듯 노사관계의 플랫폼화는 성과주의 체계 내부의 분배 정당성 위기를 감정적으로 증폭·조직하는 메커니즘으로 작동한다.

VI. 단체교섭의 게임화

플랫폼 환경은 단체교섭의 성격 자체도 변화시키고 있다. 플랫폼은 토론보다 반응을 중

심으로 작동한다. 조회수, 댓글, 추천 수는 일종의 점수가 되며, 이용자들은 이를 경쟁적으로 추구한다. 이러한 구조는 노사관계에도 영향을 미친다. 교섭 과정에서 실현 가능성이나 설득력보다 얼마나 큰 반응을 얻는지가 중요해질 수 있다. 성과급 역시 절대적 수준보다 상대적 순위로 평가된다. "얼마를 받았는가"보다 "oo보다 얼마나 더 받았는가"가 중요한 기준이 된다. 그 결과, 교섭은 공동의 문제 해결 과정이라기보다 승패를 가르는 경쟁으로 인식될 위험이 커진다. 그래서 실질적 이익보다 상징적 승리가 더 중요해지는 현상이 나타날 수도 있다.

Ⅶ. N% 성과급이 재구성하는 노사관계

앞의 논의는 주로 "왜 N% 성과급 갈등이 발생했는가?"에 대한 것이다. 그 성과급 교섭을 만들어낸 배경으로 천문학적인 AI·HBM 초과성과, 성과주의 체계의 모순, 세대별 공정성 인식 차이, 온라인 커뮤니티, 플랫폼 민주주의 등이 설명됐다. 그렇다면 'N% 성과급'은 앞으로 노사관계를 어떻게 바꿀 것인가? 질문의 답은 "N% 성과급은 단순한 보상제도 변화가 아니라 첨단산업 노사관계의 중심 의제를 임금에서 성과배분으로 이동시킨다." 이는 위의 사례에서 근거를 찾은 것이기에 원칙적으로 당사 노사관계에 제한적으로 적용될 것이다. 그렇지만, 주어진 여건의 유사함을 고려하면 IT·플랫폼·반도체 산업에 속한 다른 회사 노사관계가 사례 회사의 추세와 다른 방향이나 반대 방향으로 진행하긴 어려울 것으로 보인다.

1. 노동조건 중심 교섭에서 분배정치 중심 교섭으로

과거 단체교섭의 중점이 기본급, 상여금, 복지 중심이었다면 본 사례에선 구조적 문제를 드러낸 성과급이 중심이다. 즉, 노동의 가치를 둘러싼 교섭에서 성과의 배분 원리를 둘러싼 교섭으로 이동하는 중이다. 경영 여건이 급변하지 않는다면 앞으로 핵심 문제는 올해 임금 몇 % 올릴 것인가?가 아니라 올해 발생한 초과성과를 누가 얼마나 가져갈 것인가?로 모아질 것으로 보인다. 물론, 두 가지 쟁점은 상호배제적 성격이 아니다.

2. 노동조건 노조에서 성과배분 노조로

노조 활동의 무게중심이 고용안정, 노동조건, 산업안전에서 성과배분, 정보공개, 평가제도, 보상체계 중심으로 전환할 가능성이 커진다. 무게중심 이동이 전자를 포기한다는 것이 아님은 자명한만큼, 노조가 점차 임금인상 운동 조직에서 성과배분 감시기구 성격을 띠게 될 수 있다는 것도 분명해 보인다. 이는 최소한 특별경영성과급 제도가 유지되는 한 이러한 경향은 상당 기간 지속될 가능성이 높다.

3. 연례교섭에서 상시교섭으로

현재는 연 1회 임협, 2년마다 단협을 체결하고 있으나, 경영성과가 실시간 공개되고, 주가가 실시간 공개되며, 경쟁사의 보상이 실시간 공개되는 상황에서 조합원은 계속 질문할 터다. 예컨대, 왜 하이닉스는 더 받는가? 왜 파운드리에 적게 받는가? 왜 올해 지급률이 낮은가? 이는 노사간 교섭을 "1년에 한 번"에서 극단적으로 "365일" 체제로 전환할 필요성과 함께 노조의 성격을 단체교섭 조직에서 플랫폼 운영조직으로 바꿀 필요성을 구성한다. 달리 말하자면, 형식적 교섭은 연례적으로 진행되더라도 실질적인 협상과 설명 요구는 상시화될 가능성이 높다.

4. 노사갈등에서 조직 내부 분배갈등으로

과거에 노동 vs 자본의 갈등이 중심이었다면, 이젠 노동 내부의 갈등도 증가한다. 예컨대, 메모리 vs 가전, 연구직 vs 생산직, 고성과 조직 vs 적자 조직 등. 따라서 노조는 앞으로 사용자와 싸우는 능력만큼 조직 내부의 다양하고 모순적인 이해관계를 조정할 능력도 중요해진다.

5. 산업사회형 노사관계에서 플랫폼형 노사관계로

성과급은 본질적으로 비교를 유발하는 제도다. 기본급이 절대 수준에 대한 관심을 낳는다면 성과급은 상대적 비교를 강화한다. 이러한 비교 욕구는 정보 공유와 의견 교환의 수요를 증가시키고, 그 과정에서 온라인 커뮤니티와 플랫폼의 영향력이 확대될 가능성이 높다. 나아가 조합원의 선호가 토론과 숙의보다 조회수·댓글·좋아요 등을 통해 형성되기 시

작하면 노사관계 역시 플랫폼 민주주의적 성격을 띠게 된다. 이 경우 정책과 전략의 우열보다 공정성에 대한 감정과 집단 정서가 의사결정을 좌우하는 '감정 민주주의' 경향도 강화될 수 있다. 다만, 이는 아직 사례와 연구 축적이 충분하지 않은 만큼 추가 검증이 필요한 가설적 전망이다.

VIII. 시사점 및 결론

N% 성과급의 진짜 의미는 성과급 액수 자체가 아니다. 그것은 성과주의 체제 내부에서 성과가 누구의 기여로 만들어졌으며, 어떤 기준과 절차를 통해 배분되어야 하는가라는 분배의 정당성 문제를 전면화했다는 데 있다. 그것은 첨단산업 시대 기업의 초과성과를 어떻게 배분할 것인가에 대한 새로운 사회적 규칙이며, 동시에 노조의 역할·교섭 방식·조직 운영 원리까지 바꾸는 새로운 노사관계 체제의 출발점이다.

기업은 성과주의 자체보다 성과주의의 설명 가능성을 강화해야 한다. 성과배분의 기준을 투명하게 공개하고, 구성원이 이해할 수 있는 언어로 설명할 필요가 있다.

노조 역시 조직 확대를 넘어 조합원의 기대관리와 조직통합의 역량을 키워야 한다. 온라인 동원 능력만으로는 지속가능한 교섭 체계를 구축하기 어렵기 때문이다.

첨단산업 노사관계의 핵심 쟁점이 임금 수준보다 성과배분 구조로 이동하는 만큼, 정부 역시 새로운 노사관계 모델과 함께 '누가 무엇을 왜 언제 어떻게 분배할 것인가'라는 새로운 정책 의제를 고민할 필요가 있다.

ㅇㅇ전자 2026년 임금교섭은 단순한 임금분쟁이 아니었다. 그것은 AI·HBM 시대 초과성과를 둘러싼 새로운 분배정치의 출현이었으며, 성과주의 체제 내부에서 분배의 정당성을 둘러싼 갈등이었다. 동시에 이번 사례는 온라인 커뮤니티가 노사관계의 중심 무대로 부상하고, 단체교섭이 플랫폼 환경 속에서 새로운 형태로 재구성되고 있음을 보여주는 상징적 사건이었다. 플랫폼 민주주의가 성과주의 체제 내부의 분배 정당성 위기를 증폭시키고 조직하는 메커니즘이란 의미다.

향후 첨단산업 노사관계의 핵심 과제는 성과 자체가 아니라 성과배분의 정당성, 그리고 플랫폼 시대에 걸맞은 새로운 민주적 의사결정 구조를 어떻게 구축할 것인가에 달려 있다고 할 수 있다.

지정토론

SK하이닉스·삼성전자 성과급 파동의 영향



한석호 사무총장

한국노동재단 사무총장



고려대학교 노동대학원
노동문제연구소

SK하이닉스·삼성전자 성과급 파동의 영향

한석호 한국노동재단 사무총장

1. 성과급 파동에 대한 개인적 소회

마르크스·엥겔스·레닌 등의 기치에 따라 꿈꿨던 청년 시절의 공산주의 평등은 불가능하더라도, 계급·계층이 적절하게 타협하며 계속 진화하는(특히 노동시장 이중구조를 완화해서 2차 노동시장 기초노동자가 어깨 펴는) 자본주의 대한민국을 상상하며 노동운동에 남아 있는데...

“전혀 예상하지 못한 거대한 암초를 만났다. 아이고.”

2. 성과급 파동의 함의

- SK하이닉스·삼성전자 성과급 파동은 평등주의의 패배이고 자유주의의 승리. 공산주의와의 경쟁에서 자본주의 체제를 유지하고 성장시킨 요인 중 하나는 자본 측 자유주의와 노동 측 평등주의의 타협. 자본 측 자유주의는 시장 자유의 적절한 제한을 수용하고, 노동 측 평등주의는 적절한 불평등을 수용. ‘국경 안에서 노동자 임금을 시장에 맡기지 않고, 임금 격차가 과하게 벌어지지 않도록 노사 및 국가·사회가 조율하는 연대 임금 전략’이 그중 하나. 고임금을 적절하게 제어. 경영계는 국제 경쟁력을 실리로 얻고, 노동계는 노동계급 내 평등을 명분으로 획득. 자본주의가 안정적으로 성장

한 배경. 노동과 자본과 사회와 국가, 모두의 윈윈. 성과급 파동은 ‘임금의 사회적 조율’의 파괴. 적정한 불평등(적절한 수준의 평등)은 무너지고 시장 자유의 초라한 깃발만 유지되는 자본주의로 퇴화

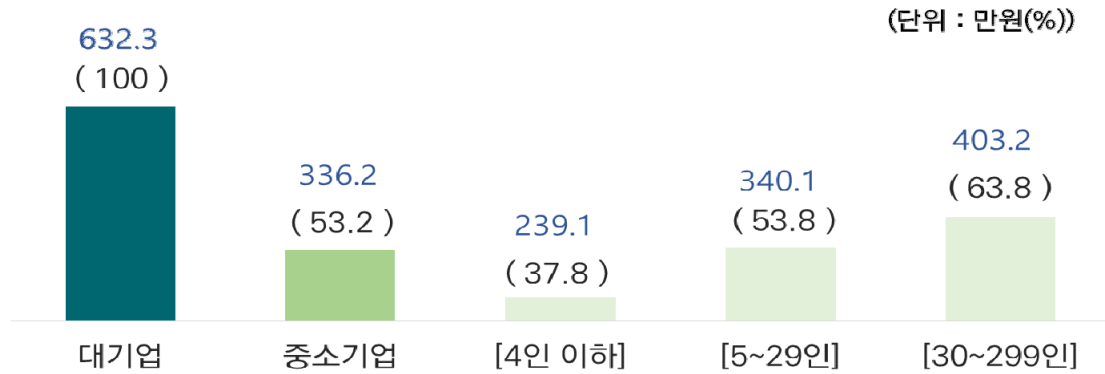
- 성과급 파동은 자유주의의 완벽한 승리인데, 역설적으로 경영계가 가장 곤란한 상황. 파동의 유탄을 맞은 대기업 경영계는 더 많은 임금과 성과급 압박에 시달림. 중국의 저임금 공세에 고전하는 조선·철강·디스플레이·자동차 산업 등은 발등의 불
- 노동계는 평등과 연대라는 노동운동 본연의 가치를 상실. 노동시장 이중구조의 격차가 더 심화. 노동시장 이중구조는 자본주의의 건강한 발전을 방해
- 최소 3년간 평균 20억 안팎 성과급을 받을 것으로 예상되는 삼성전자 메모리 직원들은 횡재. 그러나 장기적으로는 그들도 패자. 경영계는 고임금 압박을 피해 AI·로봇을 더 빠르게 더 많이 도입할 것임. 더 많은 일자리가 낮은 임금을 찾아 해외로 떠날 것임. 일자리가 사라지면 메모리 직원들의 자식들도 일자리에서 배제되는 고통을 받을 수밖에 없음
- 성과급 파동은 경영, 노동, 사회 모두의 패배. 대한민국의 패배

3. 성과급 파동의 부정적 영향

1) 노동시장 이중구조의 심화

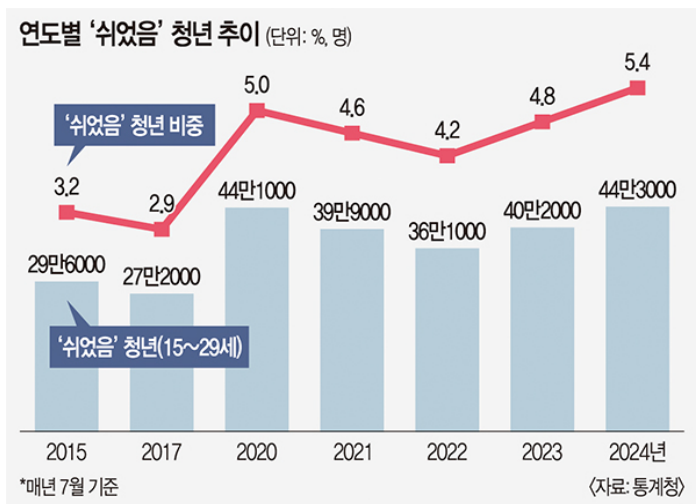
- ‘높은 임금, 고용 안정, 풍부한 기업복지, 노조 보호 등의 혜택을 받으며 <일자리가 자산(필리페 판 파레이스)>인 1차 노동시장(대기업·공공부문 등)’과 ‘그렇지 못한 2차 노동시장 간 이중구조가 더 악화. 문제는 그 추세가 더욱 심화할 것이라는 점. 재벌사 대기업을 중심으로 임금·성과급이 빠르게 오를 것으로 예상
- 아래 표에서, 대기업군을 1천 명 이상으로 할 경우 중소기업과의 격차는 더 심화

종사자 규모별 월 임금총액(2025) : 중소벤처기업연구원 노민선



주: 1) 임금총액은 정액급여(기본급+수당), 초과급여, 특별급여(상여금+성과급)를 합한 금액을 의미하며, 수치는 반올림함
2) 중소기업은 300인 미만, 대기업은 300인 이상을 말하며, 괄호 안의 수치는 대기업 대비 비중을 의미함

- 성과급 파동뿐 아니라 주식·부동산의 폭등 등에도 책임이 있지만, 최소 3년간 20억 안팎 소득을 챙길 것으로 예상되는 성과급 파동은 ‘노동 소득을 통한 일생 유지 및 설계’를 하찮게 여기는 사회로의 촉매
- 박탈감(분노)으로 인한 사회 갈등 심화, 출산율 정체, ‘그냥 쉬었음 청년’의 증가 등 사회적 악영향 초래



2) 제조업의 국제 경쟁력 악화

- 성과급 파동은 대기업 제조업 현장의 고임금 욕망에 불붙임. 노동조합의 강한 압박에 직면할 각 기업은 임금 인상 요구를 일정하게 수용할 수밖에 없을 것으로 예측. 조

선·철강·디스플레이·석유화학 등 중국과의 경쟁(특히 임금 경쟁)에서 고전을 면치 못하고 있는 산업의 경쟁력을 더욱 악화시킬 것으로 전망

- SK하이닉스가 불붙이고, 삼성전자에서 불타오르고, 다른 대기업으로 불씨가 옮겨붙은 성과급 파동. 한 기업의 경영 오류가 사회와 산업과 경영계 전체를 흔들고 있는 상황. 기업별 경영에만 몰두하며, 국가 차원의 산업, 경영, 사회 전략을 구상하지 않은 경영계의 자업자득

3) 노동조합(운동)의 가치 상실 및 후퇴

- 성과급의 특성상 부문·팀·개인 간 격차를 기본으로 하지만, 삼성전자 성과급 파동은 부문 간 격차를 과도하게 심화함. 기업별 체계의 대한민국 노동조합은 기업 내부에서는 평등과 연대를 실현했는데, 그것마저 붕괴
- 한국노총·민주노총 등에 소속돼 연대의 도움을 받지 않더라도 많은 성과를 얻을 수 있다는 것을 공개적으로 보여준 삼성전자 성과급 파동은 여타 대기업 노조가 독립노조로 개별화하는 것의 심리적 배경으로 작동. 노조를 통해 평등과 연대의 가치를 학습하고 경험한 '1987~2000년 초반 세대'의 영향력이 사라지고 하청노조와의 이익 배분 갈등이 본격화되는 시점이면 독립노조 흐름의 추세가 커질 것으로 전망
- 노동운동은 IMF 외환위기 이후 대규모 구조조정에 맞선 치열한 투쟁을 통해 방어하면서 경제가 어려워도 정리해고는 최소화해야 한다는 사회적 여론이 형성됨. 지난 20여 년 한국 사회의 암묵적 규칙으로 작동했던 정리해고 최소화의 흐름이 좌초될 상황. 초고액 성과급에 대한 박탈감과 분노 감정이 AI·로봇으로 대체하라는 감정으로 전화 중. 1차 노동시장 고용 안정의 위해 요소로 작동

4) 일자리 대체 가속화

- 미국과 중국을 필두로, 한국 등 중견국이 사활을 걸고 뛰어든 AI·로봇 경쟁은 AI·로봇의 기술력을 급속하게 발전시키고 있음. 이미 대기업 중소기업 가릴 것 없이 공장

의 자동화가 진전되고 있는 제조업 현장을 중심으로 일자리가 빠르게 대체될 것으로 전망. 삼성, 현대차 등 재벌그룹은 2026년 전사적 AI 활용, 2028년까지 휴머노이드 투입을 경영 전략으로 집행하고 수립

- 각 기업 노사는 지금까지의 자동화에서 그랬던 것처럼, ‘기존 노동자의 고용을 보장하고 임금을 인상’하면서 ‘AI와 로봇의 투입을 허용’하는 방향으로 일자리 대체를 타협할 것으로 예측. 일자리에 진입해야 할 현재의 청년 세대와 미래의 청소년-아동 세대가 직격탄 맞는 형국이 될 것으로 전망

4. 방향과 방안

1) 임금의 사회적 조율

- 국경 안에서 임금을 사회적으로 조율해야 함. 자본주의 초기 노동계급이 극심한 빈곤과 굶주림에 시달리던 시절에는 자본과 노동 간 불평등은 ‘1대 99’라는 구조의 불평등이 심각한 문제. 반면 자본주의 풍요 시대에는 ‘10대 90’이라는 일상적 불평등이 부상. 업무 특성과 거주 지역이 확연하게 분리된 구조적 불평등과 달리, 국민 대다수가 매일 접촉하며 체감하는 일상의 불평등은 사회에 깊은 상처를 남기고 자본주의의 건강한 발전을 저해. 미국과 쌍벽을 이루는 한국의 10대90 불평등을 완화할 필요
- 산업 및 기업의 국제 경쟁력을 위해서도 대기업 고임금 제어 필요. 대기업 경영계는 고비용 구조를 해소하기 위해 AI와 로봇으로 더 빠르고 많이 대체하는 경영 전략을 구사할 것으로 예상. 사회가 감당할 수준의 단계를 뛰어넘으면 정치와 사회가 개입해서 제어할 것. 인간과 AI·로봇이 적절하게 협업하는 고용 구조 필요
- 일자리 축소에 직면한 노동계의 측면에서도 대기업 고임금은 제어돼야 함. AI와 로봇의 효율성을 훨씬 상회하는 수준의 고임금은 일자리 대체의 급속화로 연결. 중소기업은 노동소득분배율이 80%라서 더 주고 싶어도 못 주는 상태. 1인당 GNI 3만불 시대에 6~10만불의 고임금을 적절하게 제어해야 노동계급의 단결 및 평등과 연대의 가치

회복

2) 성과급의 상한 설정

- 자본과 노동의 국경이 희미해진 세계화 시대에 뛰어난 인력을 확보하기 위한 경쟁이 치열. AI·로봇 산업은 특출한 인력이 절대적으로 중요. 특출한 인력 확보를 위한 초고액 연봉은 필요
- 성과급은 연봉을 넘지 않도록 상한을 설정해야 함. 연봉을 훌쩍 뛰어넘는 과한 성과급은 동일 산업 및 여타 산업의 임금 상승 압박을 자극. 산업 경쟁력의 위해 요인. 사회적 갈등 요인

3) '상생·투자 기금', 일명 '삼삼삼기금'

- 임직원 임금·성과급을 조율하면 그만큼의 초과이윤이 남을 텐데, 사내 유보금으로 쌓아둘 것인지 주주 배당에 쓸 것인지 등 새로운 차원의 사회 갈등 요소가 발생
- 삼삼삼기금은 초과이윤을 사회와 나누는 제안. 기금을 33.3%씩 삼등분해, 3분의1은 사회연대기금으로 하청·비정규직과 실업 청년 등의 지원에 사용하고, 3분의1은 국가 전략투자기금으로 연구·개발 및 용수·전력망 등에 투입하고, 3분의1은 유보기금으로 쌓아두었다가 기금을 납부한 기업이 경영난에 처할 때 되돌리자는 제안
- 삼삼삼기금이 실현되려면 제도화가 필요. 몫을 나눈 경영진과 노동자에게 인센티브를 제공하는 문제, 기금에 세금 공제를 해주는 문제 등 다양한 측면에서 꼼꼼하게 살피며 법제화할 필요

4) 초기업 교섭 체계로의 전환

- 임금의 사회적 조율 및 대한민국 차원의 산업·경영·노동·사회 전략을 구상하고 타협하기 위한 교섭 체계 필요

- 교섭권 분리로 기업별 노조 체계를 더욱 굳히고, 하청노조에 희망고문으로 작동하고, 원하청 노조 간 직접적 이익 분배 갈등으로 전환할 위험을 내포한 노조법 2조 문제도 초기업 교섭으로 풀 필요
- 임금 조율의 대표 사례는 스웨덴의 연대임금정책. 스웨덴 사용자총연합회(SAF)와 노동조합총연맹(LO)은 1956년부터 83년까지 중앙교섭 진행. 스웨덴 중앙교섭은 경영계의 요구로 시작한 기획. 당시 스웨덴은 건설 임금이 매우 높음. 겨울이 길어 4개월밖에 일할 수 없었던 건설 노동자들은 건설노조(Byggnads)로 뭉쳐 격렬하게 투쟁하며 임금을 대폭 인상. 여타 산업 노동자들은 건설과 비교하며 그에 준하는 높은 임금을 관철. 수출 중심 금속산업은 높은 임금이 국제 경쟁력에 미치는 부정적 영향을 심각하게 고민. 건설의 과도한 임금 상승을 제어할 필요 절감. 금속산업 경영계를 대표하는 기계금속제조업사용자협회(VF)는 건설 교섭의 힘을 빼기 위해 산업별 교섭을 뛰어넘는 중앙교섭 전략을 구상. 산업 파트너인 금속노조(Metall) 설득. 스웨덴 노총은 처음에 반대했다가 산하 최대 노조인 금속노조의 강력한 요구로 중앙교섭 수용. 이것이 스웨덴 중앙교섭 출발의 내막. 스웨덴 중앙교섭과 연대임금정책의 출발은 노동계의 요구가 아닌 경영계의 필요

5) 경영계의 '국가 차원 산업·경영·사회 전략' 기능 복구

- 트럼프 시대의 미국을 통해 여실히 확인하듯, 자본에 국경은 없어도 국적은 있음. 개별 산업과 기업의 경쟁력은 국가 내에서의 산업·경영·사회 정책에 크게 영향을 받고, 뒷받침이 되어야 함
- 성과급 파동은 한 기업(SK하이닉스)의 경영 전략이 전체 기업 및 산업의 경쟁력과 경영에 심각한 위해 요소가 될 수 있다는 점을 보여줌. 대기업 임금을 적절한 수준에서 제어하는 임금의 사회적 조율 기능을 회복하고 강화하는 정책을 구사해야 함. 한국의 특성상 재벌 총수들의 결단과 합의 필요
- 사법 리스크 등 정치와 사회로부터 위축되어 있는 경영계는 글로벌경영을 체화하고, 한경협 등의 기능을 정상화할 필요. 한경협을 통한 총수 회동 정례화 필요

5. 삼성전자 노사에 제언

1) 성과급 + 격려금

“○○전자는 사업부별 독립채산제를 운영하며 성과를 관리하는 동시에 투자와 자금 운용은 전사 차원에서 이루어졌다. 예컨대, 전사 차원의 자금 운용 과정에서 수익성이 높은 사업부(예: 핸드폰)가 창출한 현금흐름이 적자 사업부(예: 반도체)의 투자 재원으로 활용될 수 있었다. 이와 관련해 가전, 핸드폰 등 DX부문 노동자들은 금번 단체교섭 과정과 타결 이후에도 "우리가 적자를 메워준 덕분에 살아남아서 돈을 잘 벌자 독식한다"라며 강력한 문제를 제기하기도 했다.”(황기돈 박사 발제문 중)

- 성과급 원칙을 훼손하지 않으면서도 풀 수 있는 방안으로 적자 사업부 및 비메모리 사업부에 대해서는 기존의 공을 인정하고 미래의 가치를 위한 방안으로 격려금을 지급하는 방안

2) 노동조합 통합

- 복수노조는 기업의 경영 및 직원(조합원)의 처우에 모두 위해 요소로 작동. 기업에는 더 많은 임금·성과급 경쟁 요소로 작동. 노동자 측면에서 노조 분리는 직원 및 부문의 구조조정에 취약
- 노사 모두 복수노조 체제를 선택하지 않는 현대차 그룹 노사관계를 잘 분석하고 적용할 필요

MEMO
메 모

메 모

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



고 려 대 학 교
노동대학원·노동문제연구소

고려대학교 노동대학원·노동문제연구소

(02841) 서울특별시 성북구 안암로 145 고려대학교 국제관 1층 121A호

TEL 02-3290-2904

Email lab008@korea.ac.kr

Homepage <https://kuirle.korea.ac.kr>