

# 주요 자동차 업체의 임금체계

－ 현황과 개선방향 －

2004년 9월

**전국금속산업노동조합연맹**

---

## 머리말

임금은 노동조합활동의 한 핵심영역이다. 노동력을 시장에 팔아야 하는 노동자에게 노동력에 대한 ‘정당한’ 대가는 가장 중요한 일 수 밖에 없다. 과거 민주노조운동의 견인차 역할을 했던 것도 임금인상투쟁이었고, 현재에도 술한 쟁점을 낳고 있는 것 역시 임금이다.

자본의 공격도 대부분 임금이라는 고리를 중심으로 진행된다. 최근 “대공장 고임금론” 이나 “임금피크제” 등이 대표적인 예다. 이러한 사용자의 임금에 대한 공격적 태도는 노동시장 전체에 대한 재편을 내포하고 있다.

임금에 관한 노동조합의 지속적인 관심과 임금인상 투쟁에도 불구하고, 현재 한국의 임금체계는 그 유연성에서 세계적으로 예를 찾아보기 힘들며, 노동자들 사이의 임금격차도 커져만 가고 있다. 이제 상황은 단순히 임금수준만 얘기할 수 없게 되었다. 임금변동성을 줄여 안정적인 임금을 확보하는 일, 임금 간 격차를 줄이는 일, 그리고 노동과정과 임금과의 연계를 보다 체계적으로 고민하는 일, 즉 이제 임금수준 뿐 아니라 ‘임금체계’에 대한 논의와 대안을 마련하는 일이 시급하다.

임금에 대한 이러한 문제의식 속에 금속산업 연맹은 우선 비교적 유사한 임금체계를 지녔다고 판단되는 (완성사와 일부 부품사를 포함한) 자동차업종을 중심으로 임금체계에 대한 노동조합의 대응방향을 마련코자 했다. 2003년 한국노동사회연구소를 중심으로 진행된 연구 작업은 이제 이 보고서를 내어 놓게 되었다. 연구방향에 대한 이런 저런 논의가 있었지만 대응방향이라는 취지에 맞게 임금체계에 대한 체계적 개편안을 큰 틀에서 제시하자는데 의견이 모아졌다.

2003년에 연구가 집중적으로 진행되었기에 보고서에 사용된 수치와 통계는 많은 부분 2002년 자료에 근거해 있다. 이러한 이유로 보고서의 통계는 현재의 통계와 다를 수 있다. 통계를 수정하는 일을 고려해 봤으나, 이는 통계 수정만의 문제가 아니라 그에 따른 글의 내용도 달라져야 하는 교정이 아닌 새로운 작업이 요구되기에 일단 조사된 2002년 통계를 신기로 하였다.

보고서에 제시된 개편방향은 여러 창구를 통해 논의되었다. 그럼에도 불구하고 개편방향이 연맹의 정언적 방향으로 이해되어서는 안 된다. 따라서 이 보고서는 결론이 될 수 없으며 임금체계 논의를 촉발시키는 시작이 되었으면 한다.

2004년 9월 16일

금속산업연맹

한국노동사회연구소 김영두 (연구위원) 권혜자 (연구위원) 인수범 (연구위원)

## 차례

### 제 1장 서론: 임금제도와 노동조합

1. 임금제도, 임금구성, 임금체계•9
2. 임금체계와 임금격차•11
  - 1) 연공급과 임금격차•11
  - 2) 직능급, 연봉제와 임금격차•13
  - 3) 직무급과 임금격차•14
3. 노동조합의 임금체계•15
  - 1) 임금체계 접근의 고려사항•15
  - 2) 업종별 임금체계의 접근과 고용형태별 이질성의 극복•16

### 제 2장 현대자동차 및 계열사의 임금체계 실태와 개선 방향

1. 직급제도 및 임금체계의 특징•19
  - 1) 현대자동차 및 계열사의 직급 및 인원구성 •19
2. 임금수준 및 임금체계의 문제점과 개선방향 •23
  - 1) 현대자동차의 임금수준과 임금구성•23
  - 2) 임금구성의 문제점과 개선방향•25
  - 3) 사내하청과의 임금격차와 개선방향•28
3. 수당 체계의 문제점과 개선방향•30
  - 1) 현대자동차 수당체계 통합에 대한 노사의 견해•30
  - 2) 수당의 성격과 문제점•31
  - 3) 수당체계의 개선방향•34
4. 현대 자동차 및 계열사의 임금체계 개선방향•36
  - 1) 임금체계 개선의 기본형태•36
  - 2) 단일호봉제와 직무형 수당체계•37
  - 3) 사내 최저임금 협약•37

### 제3장 기아자동차의 임금체계 현황과 개선방향

1. 임금체계 개관 및 특성•39
2. 수당체계 분석•42
3. 임금체계에 대한 노사 입장•48
  - 1) 노동조합•48
  - 2) 인사팀•48
4. 결론: 문제점 및 개선방향•49
  - 1) 임금체계 개선•49
  - 2) 수당체계의 통합 및 정비•49

#### 제4장 대우자동차의 임금체계 현황과 개선방향

1. 임금 현황•51
2. 임금체계•53
  - 1) 기본급•53
  - 2) 임금구성•54
3. 수당 현황•54
  - 1) 수당의 설치 근거별 분류• 54
4. 노사의 문제의식•58
  - 1) 노동조합측•58
  - 2) 인사관리자•59
  - 3) 문제점•59
5. 개선방향 토론•59

#### 제5장 쌍용자동차의 임금체계 현황과 개선방향

1. 임금 제도 및 구조 개요•61
2. 임금체계 현황•62
  - 1) 기본급•62
  - 2) 임금구성•63
  - 3) 직급 및 임금제도 개편•64
3. 수당 현황•67
  - 1) 현황•67
  - 2) 문제점•70
4. 노사의 문제의식•70
5. 임금체계 개선방향 토론•70
  - 1) 대략의 방향•70
  - 2) 호봉제•71
  - 3) 수당체계 간소화•72

#### 제6장 주요 자동차부품업체의 임금체계 현황과 개선방향

1. A사의 임금체계•75
  - 1) 임금체계 개관 및 특성•75
  - 2) 수당체계 분석•76
  - 3) 임금체계에 대한 노사 입장•77
  - 4) 결론: 문제점 및 개선방향•78
2. B사의 임금체계 현황•79
  - 1) 임금체계 개관 및 특성•79

- 2) 수당체계 분석•81
- 3) 임금체계에 대한 노사 입장•83
- 4) 결론: 문제점 및 개선방향•84

## 제7장 결론 : 자동차산업 임금체계 개선방향

1. 현행 임금체계 문제점•87
  - 1) 연공성•87
  - 2) 임금구성의 문제점•92
2. 임금체계 개선방향•93
  - 1) 임금체계의 설계 방향 : ‘연공급+직무급’의 병존형 체계•94
  - 2) 호봉기본급의 개편•96
  - 3) 제수당의 개선•97

## ■ 표·그림 차례

### 제 1장 서론: 임금제도와 노동조합

- <표 1-1> 임금의 구성 ... 10  
 <표 1-2> 기본급의 결정 원칙 ... 10

### 제 2장 현대자동차 및 계열사의 임금체계 실태와 개선 방향

- <표 2-1> 현대자동차의 직종별 인원구성 및 평균근속년수(2002년) ... 20  
 <표 2-2> 현대자동차 조합원의 직종별 직급체계와 인원구성 ... 20  
 <표 2-3> 현대자동차의 매출액 및 종업원수의 추이 ... 21  
 <표 2-4> 사업부별 사내하청 노동자 추이와 조합원 대비 비율 ... 21  
 <표 2-5> 현대 모비스의 직급 및 인력 구성 ... 22  
 <표 2-6> 현대자동차의 평균임금 및 평균 근속(2002년) ... 23  
 <표 2-7> 현대자동차의 임금구성 ... 24  
 <표 2-8> 현대 자동차의 임금구성(2002) ... 25  
 <표 2-9> 연도별 생산직의 임금구성 ... 27  
 <표 2-10> 현대자동차의 사내하청 임금현황 ... 29  
 <표 2-11> 수당의 성격과 통상임금 및 평균임금 포함여부 ... 32  
 <표 2-12> 근속관련 및 직무관련 수당의 재정리 ... 33

- <그림 2-1> 직군별 임금 항목별 수준 ... 24  
 <그림 2-2> 현대 자동차의 임금구성(2002) ... 24  
 <그림 2-3> 생산직의 연령별 기본급곡선 ... 26  
 <그림 2-4> 임금체계 개선방향 ... 36  
 <그림 2-5> 비정규직의 임금요구 기준:A+B의 일정비중 ... 37

### 제3장 기아자동차의 임금체계 현황과 개선방향

- <표 3-1> 초임금 산정기준 ... 39

- <표 3-2> 가산급호 산정기준 ... 39
- <표 3-3> 호봉 승격 기준 ... 40
- <표 3-4> 직급별 승진년한 ... 41
- <표 3-5> 생산기능기술직의 임금체계 ... 41
- <표 3-6> 수당체계 ... 43
- <표 3-7> 콘베어수당 공정기준표 ... 44
- <표 3-8> 노동강도 기준표 ... 45
- <표 3-9> 작업환경 기준표 ... 46
- <표 3-10> 복지수당 등급 판정표 ... 47
- <표 3-11> 복지수당 지급 이력 ... 47

<그림 3-1> 임금체계 구성비중 ... 40

#### **제4장 대우자동차의 임금체계 현황과 개선방향**

- <표 4-1> 대우자동차 기능직 노동자들의 연령, 근속, 부양가족 및 임금 ... 51
- <표 4-2> 대우자동차의 연령별, 근속별 부양가족수 ... 52
- <표 4-3> 대우자동차 기능직의 연령별, 근속별 임금 ... 52
- <표 4-4> 직위별 구성 및 임금현황 ... 53
- <표 4-5> 대우자동차의 임금구성 ... 54
- <표 4-6> 대우자동차 수당구성 ... 56
- <표 4-7> 제 수당들의 기본급화와 통합 방향 ... 60

<그림 4-1> 2004년 임금교섭에서 제수당 처리 방식 ... 58

#### **제5장 쌍용자동차의 임금체계 현황과 개선방향**

- <표 5-1> 새로운 기능직 인사제도 ... 65
- <표 5-2> 기능직 직급승진 평가제도 ... 66
- <표 5-3> 쌍용자동차의 수당 구성 ... 68
- <표 5-5> 변경된 임금체계 ... 71
- <표 5-6> 제수당의 변경 ... 73

<그림 5-1> 근속별 임금현황 ... 61

<그림 5-2> 근속별 인원현황(2003) ... 62

<그림 5-3> 쌍용자동차의 임금구성 ... 64

<그림 5-4> 노동강도/작업조건 수당 ... 69

#### **제6장 주요 자동차부품업체의 임금체계 현황과 개선방향**

- <표 6-1> A사 기능직 초임표 ... 75
- <표 6-2> A사의 수당 ... 76
- <표 6-3> 근속년수별 근속수당 ... 77
- <표 6-4> 새로운 직급체계 ... 80
- <표 6-5> B사 호봉간 격차(호차) ... 81
- <표 6-6> B사의 12가지 수당 ... 82
- <표 6-7> B사의 근속수당 ... 82

**제7장 결론 : 자동차산업 임금체계 개선방향**

<표 7-1> 임금체계 개편 후의 임금구성 ... 96

<표 7-2> 직무사다리와 직무수당의 통합 예 ... 101

<그림 7-1> 완성차업체의 임금구성 ... 92

<그림 7-2> 기아 복지수당 사례의 재구성 ... 98





## 제1장 서론 : 임금제도와 노동조합

이 보고서는 자동차산업의 임금체계에 대한 노동조합의 대응방향을 마련하기 위하여 2003년에 수행된 연구이다. 초기에 연구의 방향과 최종목적을 둘러싸고 약간의 논의가 전개되었다. 이 연구의 최종목적을 자동차 업종의 임금체계 개편방향을 큰 틀에서 제시하는 데 둘 것인가, 아니면 자동차 업종의 통일적인 임금체계 대안을 작성할 것인가에 대한 것이었다.

몇 가지 이유에서 이 연구의 목적은 전자에 한정하여 자동차 업종의 임금체계 개편방향을 제시하는 것으로 결정되었다. 첫째, 90년대 이후 노동계의 적지 않은 논의에도 불구하고 노동조합의 임금체계 개편방향을 아직 큰 틀에서 의견이 수렴되지 않은 상태이다. 둘째, 같은 자동차 업종 내에서도 임금수준과 임금체계가 완성차 4사간에, 그리고 계열사간에 매우 다양한 상태이다. 셋째, 사내하청을 비롯한 비정규직의 임금 결정기준도 정규직의 임금결정과는 완전히 다른 상태이며, 노동조합은 동일노동 동일임금의 원칙에 준거하여 불합리한 고용형태별 임금격차를 축소해야 할 임무가 있다.

이러한 문제들을 고려하여 이 연구에서는 직접적인 통일적인 임금체계 대안을 작성하기 보다는, 자동차 노동조합의 임금체계 개편방향을 제시함으로써 추후 통일적인 임금체계 대안에 접근하고자 하였다. 이 보고서는 이러한 목적에서 완성차 4사 일부 부품사의 임금체계를 중심으로 임금자료 분석과 사례분석을 수행한 결과이다. 이 장은 노동조합의 임금체계 개편방향에 대한 본 연구의 시각을 간략히 정리한 것으로서, 서론을 대신하고자 하였다.

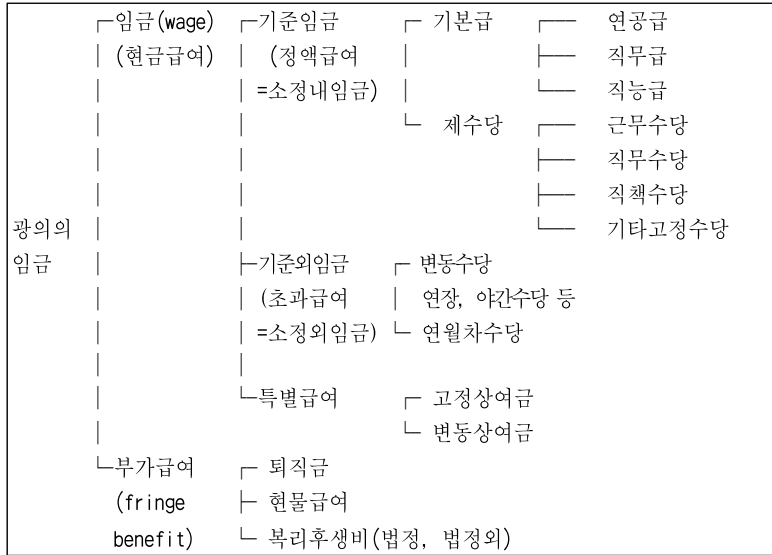
### 1. 임금제도, 임금구성, 임금체계

기업의 임금관리는 크게 임금수준의 관리와 임금제도의 관리로 구분된다. 임금수준은 기업에게는 노동비용이자 노동자에게는 생활비 수준을 의미하기 때문에 노사 양측에게 모두 중요한 관심사이다. 이에 비해 임금제도는 임금비용을 노동자들에게 어떤 기준으로 배분할 것인가의 문제이다. 기업의 입장에서 임금제도는 노동자의 동기유발과 생산성 향상을 도모할 수 있는 제도라는 점에서 중요하다. 노동자의 입장에서 임금제도의 공정성에 관심을 갖게 되는데, 임금제도는 자신의 능력 발휘 정도를 평가하는 기준이기 때문이다.

임금제도는 임금 구성, 임금 체계, 임금지급형태로 구분된다. 임금구성은 임금이 어떠한 항목으로 구성되어 있는가를 보여준다. 임금체계는 각 임금 항목, 특히 임금 구성 중 가장 큰 부분을 차지하는 기본급이 어떤 결정기준에 의해서 결정되는가를 보여준다. 임금 지급형태는 임금을 시급, 주급, 월급 등 어떠한 형태로 지급할 것인가에 관한 것이다.

넓은 의미에서 임금은 현금 급여만이 아니라 화폐가 아닌 형태로 지불되는 모든 보상(compensation)을 포함한다. 부가급여는 퇴직금, 복리 후생비, 현물 급여로 구분되고, 현금 급여는 정액 급여(=기준임금)와 초과 급여(=기준외 임금) 및 상여금(특별 급여)으로 구분된다(<표 1-1> 참조).

<표 1-1> 임금의 구성

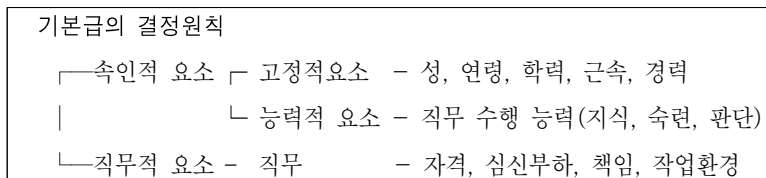


사용자에게 중요한 것은 총인건비의 크기와 총 인건비를 어떻게 배분할 것인가의 문제이다. 사용자에게 있어 총인건비가 중요한 것은 원가절감을 통해서 이윤의 크기를 결정짓기 때문이며, 인건비의 배분문제가 중요한 것은 같은 인건비로 종업원에 대한 동기유발을 극대화하기 위해서 중요한 것이다. 따라서 총인건비 감소를 위한 정책은 임금억제 정책으로 나타나며, 총인건비의 배분정책은 임금제도, 혹은 임금체계 개편의 문제로 나타난다. 결국 임금제도는 후자의 문제인 총 인건비를 노동자들에게 어떠한 기준에 의해서 배분할 것인가를 결정짓는 것이다.

광의의 임금체계는 기본급만이 아니라, 수당과 상여금체계를 포함한 전체 임금의 결정기준을 의미한다. 넓은 의미에서 본다면 대부분의 임금체계는 근속, 연령만이 아니라, 직무, 지급, 직무수행능력을 포함하므로 특정한 임금결정기준을 강조한 종합급의 성격을 갖는다.

협의의 임금체계는 기본급의 결정 기준을 의미한다. <표 1-2>에 나타난 바와 같이 기본급 임금체계는 그 결정 기준이 무엇인가에 따라 결정된다. 즉, 기본급 결정 요인이 성, 연령, 학력, 근속, 경력 등 고정적인 속인적 요소라면 이는 연공급에 해당되며, 직무 수행 능력 등의 요소라면 직능급, 직무적 요소라면 직무급에 해당된다.

<표 1-2> 기본급의 결정 원칙



자료 :堀口茂, 「職能給制度」, 同友會, 1990

임금 결정 기준이 무엇인가에 따라 노동자간의 임금격차의 성격이 결정된다. 즉 연공급에서는 연령, 근속 등의 차이에 따라 노동자간 임금격차가 결정되며, 직능급이나 직무급에서는 직무 수행 능력이나 직무의 차이에 따라 노동자간 임금격차가 결정된다. 따라서 임금체계의 성격은 어떠한 기준에 의해 임금격차가 설정되어 있는가에 따라 달라진다.

1987년 이후 단체 교섭에 의한 임금결정, 급격한 임금상승, 초임급 상승으로 인한 연공급의 부담이 증대됨에 따라, 사용자들의 임금정책은 임금수준 억제정책에서 임금체계 개편정책으로 확대되었다. 임금체계 개편논의의 중점은 기본급의 결정기준을 연령, 근속에서 탈피하여 직무 수행 능력 혹은 직무로 바꾸자는 것이었고, 이는 연봉제 확산으로 이어졌다. 사용자들은 연공적 임금질서 하에서 형성된 집단적 임금격차를 능력평가에 따른 임금격차로 재편하고자 하였다. 이 과정에서 교섭에 의한 집단적 임금결정은 능력 평가 기준에 따른 개별적 임금 결정으로 변화하게 되므로, 사용자들은 임금체계와 능력 평가 기준을 장악함으로써 단체교섭에 의한 임금 결정을 무력화하고자 한 것이다. 그러나 이러한 시도는 이미 대공장에서 90년대 초반부터 노조의 강력한 반대에 부딪쳐왔으며, 연봉제가 도입된 경우에도 적지 않은 경우에 도입의 취지인 임금유연성을 확보하지 못했다.

기업이 비정규직을 고용하는 이유 역시 고용유연성은 물론이거니와 기업내 임금격차의 재편과 연결되어 있다. 외환위기나 도산 위기와 같은 예외적인 상황을 제외할 경우 사용자가 정규직의 임금을 상하로 조정함으로써 유연성을 추구하는 경우는 드물다. 또한 정규직에 대한 동기부여의 측면에서도 정리해고를 비롯한 상시적 고용조정은 기업측에게 도움이 되지 않는다. 기업은 단지 정규직 노동자에게 강제할 수 없었던 임금유연성을 비정규직 신규채용의 형태 변화를 통해서 달성하고 있을 뿐이다.

이를 고려한다면 노동층의 임금체계 대책은 임금격차와 분리하여 사고될 수 없을 것이다. 노조측의 임금체계는 그것이 연공급이든 직무급이든 간에 임금격차의 설정 기준에 개입함으로써, 가능한 한 그것을 객관적이고 합리적인 공정한 임금격차로 변화시키는 데 있다. 임금체계의 결정 요인이 생계비, 연공, 직무 수행 능력, 직무, 숙련 중 무엇이든 간에, 그에 의해 설정된 임금격차의 공정성, 합리성, 객관성을 보장하는 것은 아니다. 어떤 명목의 임금체계이든 간에 불합리한 임금격차의 축소, 공정성의 확보, 노조의 교섭영역을 지속 강화하기 위해서는 노동조합의 목적의식적인 개입이 필요하다.

## 2. 임금체계와 임금격차

### 1) 연공급과 임금격차

연공급 임금체계는 근속증대나 연령상승에 따른 생활비의 상승을 잘 반영할 수 있다는 장점이 있다. 연공급은 근속이나 연령 등과 같은 고정적인 요소에 의해 결정되므로, 비슷한 근속이나 연령에 속한 노동자들은 비교적 동일한 임금을 받게 된다. 따라서 연공적 임금체계에서는 평가 기준의 객관성에 대한 논란이나, 사용자의 인사고과 개입의 여지가 적은 편이다.

이러한 연공급의 성격은 1960년대와 1970년대 공업화 과정의 무제한적 노동 공급의 시기에 형성된 것이다. 연공적 임금질서는 공업화 과정에서 사무직을 중심으로 강화되었다. 사무직에게는 연공적 임금과 월급제를 적용하고, 생산직에게는 시급에 기초한 임금을 적용하였다. 연공적 임금을 직종별로 다르게 적용한 것은 생산직에 대한 사무직의 감사·감독 기능의 수행과 연관되어 있다. 그러나 1987년을 전후하여 생산직 중심의 노동운동이 활성화됨에 따라, 남자 생산직의 임금에서도 연공성이 강화되어 왔다.

정부와 사용자들이 연공적 임금체계에 대해 문제를 제기하고 능력주의 임금체계로의 전환을 주장한 것은 1980년대 후반의 일이었다. 1987년 이전에도 외자 기업이나 이를 모방한 기업을 중심으로 직능급이나 직무급이 부분적으로 도입되었지만, 그것이 연공급에 대한 총체적인 공격이었다고 보기는 어렵다. 1987년 이후 임금체계의 개편은 생산직보다는 사무직을 대상으로 진행되었다. 이는 생산직 중심으로 결성된 노조의 반대를 회피하기 위한 것이었지만, 노조 교섭력이 강화된 이후 사무직 임금의 연공성을 유지하는 데 부담이 있었기 때문이다. 직능급의 도입이 사무직에게 적당하며 생산직에게는 적당하지 않다는 주장도 70년대와 80년대 초의 사무직 임금의 연공성에 초점을 맞추었기 때문이다.

이와 같이 연공급 임금체계에서의 임금격차는 사무직/생산직과 같은 이질적 직종, 이질적 학력간의 임금격차로 나타났다. 이는 대졸 사무 관리직을 통한 고졸 생산직에 대한 위계적 통제와 연결된 것이었다. 그러나 1987년 이후 생산직의 급격한 임금상승은 생산직의 임금을 보다 연공적으로 만들면서, 사용자의 인건비 부담으로 나타났다. 생산직의 임금상승은 위계적 임금질서 하에서 사무 관리직의 임금 상승으로 파괴되었기 때문이다. 이에 따라 사용자들은 연공적 임금질서를 완화하거나 파괴해야 할 근거들을 제시하였다. 예컨대, 근속의 증대가 숙련의 제고로 연결된다는 증거가 없으므로, 직무나 직무 수행 능력 평가에 의한 임금체계로 전환해야 한다는 것이다. 또한 연공급 하에서는 동일한 근속이나 연령의 노동자들에게 동일한 임금이 적용되기 때문에, 임금의 동기 유발 기능을 제고해야 할 필요성이 제기되었다.

그렇다고 해서 노동측의 대안적 임금체계를 연공급이라고 보는 것은 문제가 있다. 이는 연공급 하에서 설정된 직종별 학력별 임금격차를 합리적 임금격차로 인정하는 것이기 때문이다. 연공급 하에서의 임금격차는 직급별 호봉제에서부터 구조화되어 있다. 직급별 호봉제는 근속 상승에 따라 호봉이 상승하도록 되어 있으나, 직종, 성, 학력에 따라 호봉 상승의 경로가 다르며, 호봉간 격차도 서로 다르게 설정되어 있다. 또한 기본급의 격차는 그에 의해서 결정되는 각종 수당과 상여금의 격차로 증폭된다. 연공급은 성, 학력, 직종 등에 따른 임금격차에 기초한 임금체계이다.

이는 기업 내에서 비교적 동질적인 노동자집단에 기초한 기업별 노동조합이 연공급 체계를 선호했던 이유이기도 하다. 동일한 성, 학력, 직종에 기초한 기업별 노조 활동에서는 비교적 내부의 견해차 없이 노동자들의 이해관계를 대표할 수 있었기 때문이다. 이러한 특성은 연공급 임금체계가 서로 다른 성, 다양한 학력, 다양한 직종 사이의 임금격차를 전제하고 있다는 것을 보여준다.

## 2) 직능급, 연봉제와 임금격차

직능급은 노동자의 직무 수행 능력에 대한 ‘평가’ 를 통해서 결정된다. 따라서 직능급의 운영에서는 직무 수행 능력의 평가 기준 자체와 그에 의해 실제로 수행되는 평가의 합리성, 객관성, 공정성이 논란이 된다. 이는 직무 수행 능력이라는 개념의 모호성에서 나타난 것이다. 연공급의 결정 기준은 연령, 근속 등 눈에 보이는 노동자의 인적 속성이고, 직무급의 결정 기준은 인적 속성과 무관한 직무 내용이다. 그러나 직능급의 결정 기준인 직무 수행 능력은 ‘직무를 수행하는 사람에 대한 평가’ 이기 때문에, 직능급에서는 직무와 그것을 수행하는 노동자의 실제적, 잠재적 능력이 함께 평가되어야 한다. 따라서 이 과정에서는 평가의 공정성, 합리성, 객관성에 대한 논란이 제기될 수밖에 없다.

직능급에서의 임금격차는 연공급에서의 임금격차와는 다른 특성을 가지고 있다. 연공급에서는 학력별, 성별, 직종별 임금격차에 기초하여 인적 속성이 동질적인 집단에 대해서는 비교적 동질적 임금을 지급해 왔다. 그러나 직능급 하에서는 비교적 인적 속성이 동질적인 집단 내에서도 개인간에 임금격차가 발생하게 된다. 비교적 동일한 인적 속성과 동일한 직군, 동일한 직능단계에 포함되어 있더라도, 직무 수행 능력의 평가에 따라 개인별 임금격차가 발생하기 때문이다. 이에 따라 직능급에서는 저 연령의 고졸 생산직이 고 연령의 사무 관리직보다 높은 임금을 받는 임금 역전 현상이 발생할 수도 있다. 직능급 하에서 파격적인 인사 기용이 가능하다는 것은 이러한 이유 때문이다.

그렇다고 직능급을 도입한다고 해서 기존의 성별, 직종별, 학력별 임금격차가 해소되는 것은 아니다. 직능급 하의 개별 임금격차는 기존의 성별, 직종별, 학력별 임금격차의 기초 위에서 나타난다. 이러한 임금격차는 성별, 직종별, 학력별로 직군을 구분하고, 직군간 이동 제한, 직능등급 격상의 제한을 통해서 유지된다. 따라서 직능급 하에서의 임금격차는 직능급과 직능 자격제도의 설계에 따라 약간의 차이는 있겠지만, 기존의 연공 임금질서에서 나타났던 집단간 임금격차에 개인별 임금격차를 설정한 것이라고 볼 수 있다.

이에 따라 직능급 하에서는 연공급에서와 같이 동일한 직종, 동일한 성, 동일한 학력에서 존재했던 집단적 이해관계가 파괴된다. 직능급 하에서는 동일한 직종, 성, 학력을 가진 노동자들이 더 높은 직능 평가를 받기 위해 경쟁하므로, 집단적 이해관계는 개별적 이해관계로 분산된다. 직능급에 대한 노동조합의 반발이 심화되면서 90년대 후반에는 유사한 형태의 연봉제가 한국형 연봉제로 각광을 받았다. 현재의 연봉제는 직무급형 연봉제 등으로 다양하게 확산되고 있으나, 초기의 연봉제는 직능급 임금체계와 크게 다르지 않았다.

일반적으로 사측의 연봉제 도입의 목적은 대개 인력 조정의 유연성 제고, 인건비 절감, 임금관리의 효율성 증진, 생산성 향상 등으로 나타난다. 노동부 조사에서는 연봉제 도입의 효과가 다소 불분명한 인건비 절감효과를 제외한다면 인력조정 유연성, 임금관리의 효율성, 생산성 향상 등에서 비교적 긍정적인 효과를 보였다고 평가되고 있다.

경제위기를 전후한 연봉제 도입의 특징은 능력평가형 임금체계가 갖는 고용조정 효과를 극대화했다는 점이다. 연봉제의 고용조정 효과는 연봉 결정과 연봉계약의 갱신이 고용계약과 밀접한 관계를 갖는다는 점에 있다. 연봉계약에서 사측이 제시하는 연봉액은 작년의 능력평가에 의해 결정되며, 이는 때로 사용자의 공식적 비공식적 고용계약 해지의 표현이기도 하다.

조사에 의하면 연봉제는 노동조합이 있는 사업장에서는 주로 증액형으로 도입되거나 연공적으로 운영되고 있기 때문에 연봉제의 고용조정 효과는 크게 발생하지 않은 것으로 나타났다. 일부 기업에서의 연봉제 도입은 정규직에 대한 동기부여와 일하는 사람의 식별보다는 고용조정의 장치로 기능하기도 했다.

능력 평가 중심의 임금체계 변화는 일반적으로 기존의 집단적 임금인상의 와해를 수반하며, 이는 노동조합이 연봉제를 반대하는 중요한 원인이기도 하다. 노조의 집단적 임금교섭제도에서는 교섭 대상인 임금 항목이 기본급뿐 아니라 각종 수당, 상여금, 복리후생비에 이르는 모든 임금항목이었다. 그러나 연봉제가 도입되면, 기본 연봉의 일정부분이 평가에 의해서 결정되기 때문에, 노조의 교섭대상은 그중 능력 평가 이외의 부분으로 축소된다. 연봉제는 기본적으로 집단적 노사가 아니라 사용자와 개별 노동자간에 이루어지는 임금체계이기 때문이다.

### 3) 직무급과 임금격차

직무급의 결정 기준은 직무 내용이므로, 직무 평가가 공정성, 합리성, 객관성을 갖는다는 전제하에서는 직무급이 동일 노동 동일 임금의 원칙을 가장 적절하게 반영할 수 있는 임금체계이다. 직무급의 결정 기준은 연공급이나 직능급에 비해 객관적으로 평가되기 때문에 원칙적으로는 비교적 노사 양측에서 지지를 받아 왔다. 일본에서는 직능급을 직무에 의한 임금 결정으로 전환하기 위한 과도기적인 임금체계로서 상정했으며, 노동계 일부에서도 직무급을 동일 노동 동일 임금의 원칙에 가장 부합되는 임금체계로 받아들이고 있다.

직무급은 직무를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이기 때문에, 동일한 직무를 수행하는 노동자들에게 동일한 임금이 지급되어야 한다. 따라서 직무급에서의 임금격차는 서로 다른 직무를 수행하는 노동자들 간의 임금격차로 나타난다. 직무급에서의 임금격차는 서로 다른 직무와 직무간의 임금격차를 어떻게 설정할 것이며, 비슷한 직무라 하더라도 상위 직무와 하위 직무간의 임금격차를 어떻게 설정하는가에 따라 달라진다. 동일 노동 동일 임금의 원칙은 임금결정의 원칙일 뿐, 상호 이질적인 직무간의 임금격차를 배제하지 않는다.

직무급을 도입하기 위해서는 다음과 같은 직무 분석 및 직무 평가 과정이 선행되어야 한다. (1) 직무 분석에 의해 불필요한 작업을 제거하고, (2) 표준적 작업 방법에 따라 직무를 편성하며, (3) 직무의 상대적 가치를 직무 평가에 의해 서열을 매겨 직무를 구분하고, (4) 구분된 직무마다 임금을 설정해야 한다. 그러므로 하나의 생산라인이라도 이를 몇 개의 직무로 구분할 것인가, 또 구분된 직무간에 상대적 중요성을 어떻게 평가할 것이며, 평가된 직무 사이의 임금 격차를 어떻게 설정할 것인가에 따라 임금격차의 내용이 달라진다.

따라서 직무급에 있어서도 직능급과 마찬가지로 직무 평가 과정의 공정성, 합리성, 객관성이 문제시된다. 직무급 도입 과정에서 직무 편성, 직무 평가, 임금을 설정 방법에서 주관성의 개입을 방지하기 어렵기 때문이다. 특히 우리나라에서는 직무 평가 기준이 사회적으로 확립되어 있지 않으므로, 직무급 도입의 전제가 마련되어 있지 않다. 이러한 상황에서 개별 기업의 노사가 직무급 도입을 하게 될 경우, 주관성의 개입을 방지하기 어렵다. 직무급에서의 임금 격차는 직무 편성, 직무 평가, 임금을 설정이 얼마나 객관적이고 공정하게 설계되어 있는가에 따

라 결정된다.

### 3. 노동조합의 임금체계

#### 1) 임금체계 접근의 고려사항

##### (1) 불합리한 임금격차의 축소

임금체계 유연화에 대한 노동측의 대안은 특정한 임금체계 안을 제시하기보다는, 기존의 임금체계에서 나타났던 불합리한 임금격차를 축소하면서 임금체계를 일원화하는 과정에 초점을 두어야 할 것이다. 어떠한 임금체계도 그 자체로서는 임금 결정기준과 그에 따른 임금격차의 합리성, 공정성, 객관성을 보장하지 않기 때문이다. 따라서 임금체계 유연화에 대한 노동측의 대안은 기존의 임금체계의 운영에서 임금격차의 합리성, 공정성, 객관성을 확보해가는 과정으로 요약될 수 있다.

임금격차를 무엇을 기준으로 어떻게 설정할 것인가에 대해서는 노사간에 이견이 있을 수밖에 없다. 임금 결정에 있어 사용자는 차등화, 개별화, 임의적 결정을 지향하는 반면, 노동조합은 평등화, 집산화, 사회적 결정을 지향하는 경향이 있다. 노사관계가 존재하는 한, 임금체계는 언제나 양측 주장 중 어느 한 쪽으로 결정될 수 없기 때문에, 노사 양측이 주장하는 임금체계는 상호 대립적이면서도, 상호 보완적인 성격을 갖는다. 노동자의 이해 없이 차등적이고 임의적으로 결정되는 임금체계도 존재할 수 없고, 사용자의 의지와 무관하게 집단적이고 사회적으로 결정되는 임금체계도 있을 수 없을 것이다.

임금 결정 기준에 대한 입장은 노동조합 내부에서도 이견이 있을 수 있다. 노동자들은 누구나 합리적이고 객관적인 임금 결정 기준에 따라서 보다 공정한 평가를 받고자 한다. 그러나 노사 어느 쪽이든 새로운 임금체계 개편안을 제시할 경우, 이는 기업 내에 존재하는 기존의 임금격차를 재편시키기 때문에 조합원들의 일치된 찬성을 유도하기 어렵다. 노동조합이 공세적으로 특정한 임금체계안을 제시하는 것은 노동조합이 스스로 노동자들의 임금격차를 설정하는 주체가 되어야 한다는 점에서 내부 조합원들의 이견과 불만을 사게 될 위험성이 있다. 그런 점에서 노동조합은 임금체계 안은 수세적이다. 임금체계 개편이 가져올 임금격차의 재편의 영향에 주목해야 할 것이다. 노동조합의 임금체계 개편은 불합리한 임금격차를 축소한다는 관점에서 참여하고 개입할 수밖에 없다.

##### (2) 기업간-기업내 고용형태별 다양한 임금체계 고려

한국의 임금체계는 기본적으로는 연공급의 성격을 가지고 있지만, 기업과 직종, 고용형태에 따라 다양한 임금구성, 임금체계, 임금 지급 형태가 혼재되어 있다. 임금체계가 기업마다 다르기 때문에 단기간 내에 업종별 산업별로 임금체계를 일원화하기 어렵다. 따라서 임금체계 재편의 문제는 현재로서는 산별노조의 교섭대상이라 보기 어렵다. 임금체계가 산별 교섭대상이

되기 위해서는 (1) 산별노조가 건설되더라도 산하 조직의 임금체계가 선행적으로 일원화되어야 하고, (2) 산별노조가 산하 기업 노조들의 일치된 견해에 의거한 임금체계를 제시할 수 있어야 하며, (3) 임금체계에 대한 산별 교섭 방향이 개별 기업의 자율적 결정의 침해라는 논란을 회피할 수 있어야 한다. 따라서 산별노조에서는 임금체계 개편방향을 유도할 수는 있으나, 단시일 내에 임금체계 개편을 직접적 교섭대상으로 다루기 어렵다.

산별 임금체계를 직접적 교섭대상으로 다룰 경우, 노동조합은 연공급, 직무급, 숙련급 등 적정한 임금체계안을 제시할 수밖에 없다. 그런데 연공급의 유지·강화는 기존의 연공급 하에서 존재했던 성별, 직종별, 학력별 임금격차의 구조를 유지·온존하는 것으로 귀결된다. 다른 한편으로 직무급, 숙련급, 직종급 등의 임금체계안은 그에 대한 사회적 기준과 관행이 결여되어 있는 상태에서 노동조합이 주도적으로 새로운 임금격차 구조를 설정해야 한다는 문제에 봉착하게 된다.

노동측의 딜레마는 임금체계에 대한 공격에 임금체제로 맞서야 한다는 사고에서 기인하는 것이다. 임금체계의 문제는 수세적인 입장에서 끊임없이 개입하고 교정해야 할 문제이다. 특히 직능급과 연봉제, 인사고과의 강화 등에 대해서는 노조의 지속적인 참여와 개입을 통해 공정성과 객관성을 확보해가는 과정이 요구된다. 이를 통하여 노동조합은 임금체계 개편의 내용에 따라 그 시도를 무력화하거나 기존 임금체계의 문제점을 수정할 수 있을 것이다. 노동조합의 대응방향이 참여와 개입을 통한 교정이라는 수세적인 입장을 가질 수밖에 없는 것은 임금체계 문제가 갖고 있는 현실적인 조건 때문이다.

## 2) 업종별 임금체계의 접근과 고용형태별 이질성의 극복

### (1) 대각선 혹은 공동교섭방식을 통한 대응

임금체계 재편의 문제는 당분간 직접적인 산별 교섭의 대상이 되기 어려운 조건에 처해 있다. 그러나 임금체계 유연화가 단지 개별 기업의 노사관계뿐 아니라 노사관계 전반에 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 노동운동 차원에서 적극적으로 대응해야 할 필요가 있다. 이를 고려하여 노동운동 차원에서는 임금체계 문제에 공동의 방향을 수립하고 대각선 교섭 혹은 공동 교섭방식으로 개입하는 방법을 검토해 볼 수 있을 것이다. 대각선 교섭은 산별노조(혹은 산별연맹)가 기업노조와 함께 기업노조의 사용자를 대상으로 교섭을 수행하고, 그 기준을 다른 기업에도 적용하는 교섭방식이다. 대각선 교섭방식을 취할 경우 산별노조는 산하 조직의 임금체계가 산업별 업종별로 일원화되지 않은 상태에서도 개별기업의 임금체계에 개입할 수 있다는 장점이 있다.

산별노조는 (1) 기업별 임금체계의 특수성을 고려하면서도 기업별 임금체계를 산별노조의 교섭대상으로 삼을 수 있고, (2) 산별 노조내 조합원간 임금격차 축소를 위한 기업 단위 모델을 개발할 수 있으며, (3) 이것이 성공할 경우 다른 기업노조로 임금체계 교섭을 파급시킬 수 있을 것이다. 이 과정은 산별노조 내에 존재하는 다양한 임금체계를 점진적으로 일원화하는 과정이며, 그 진행속도에 따라 산별노조는 산하 조직의 임금체계에 적합한 임금체계 모델에



접근할 수 있을 것이다.

## (2) 업종별 임금체계에 대한 접근

산별노조가 대각선 교섭방식을 통해 임금체계에 개입하는 것은 임금결정기준에 대한 사회적 기준을 정립하는 방향과 일치한다. 현재로서는 산업과 업종, 직종, 숙련, 직무 등 다양한 영역에 따라 임금구성, 임금체계, 임금지급형태가 다르기 때문에, 임금체계를 일원화하는 과정에서 이를 무시할 수 없다. 산별노조는 임금체계에 대한 업종별 대각선 교섭의 경험을 축적함으로써, 기업별로 다양한 임금체계를 점진적으로 일원화하고, 업종의 특성에 적합한 임금체계에 접근할 수 있을 것이다. 대각선 교섭방식은 기업별 임금체계의 특성을 고려하면서도, 이를 업종별 교섭으로 끌어들이고, 개별 기업에서 진행되는 개인별 임금관리에 대하여 산별노조 차원에서 개입할 수 있는 방식이다.

이러한 과정을 통해 점진적으로 업종별 임금체계가 확립된다면, 업종별 임금체계를 제시할 수 있을 것이다. 중기적으로 임금체계안은 생활급과 직무급이 결합된 직무급 병존형 임금체계 형태를 고려할 수 있다. 병존형 임금체계의 형태는 조건에 따라 다양화할 수 있으나, 이 글에서는 통상임금의 배분을 통하여 직무급 병존형 임금체계를 중점적으로 고려하고자 한다. 즉 기본급에서는 연공적 성격을 유지하는 대신에 직무급 수당체계를 통하여 동일노동 동일임금의 원칙에 접근할 수 있다. 만약 임금의 동일노동 동일임금 원칙을 강조하려면, 기본급 체계보다는 수당체계의 비중과 중요성을 확대할 수 있다.

직무급을 기본급이 아니라 수당체계로 두는 것은 기업 내 혹은 사회적 직무평가기준이 확립되지 않은 상태를 고려한 것이다. 직무급 중심의 수당체계는 직무급 중심의 기본급체계보다 평가기준에 있어 내외적인 동의를 구하기 용이하기 때문이다. 그러나 이러한 임금체계안이 업종별 임금체계로 확립되기 위해서는 (1) 단체교섭을 통한 업종내 유사한 임금체계의 확립, (2) 기업내외 불합리한 임금격차의 축소, (3) 업무평가 기준의 업종별 기준의 확립과정이 필요하다.

## (3) 사내하청 등 비정규직 임금에 대한 개입과 연대

대공장 정규직 중심의 노동조합에서 사내하청 및 비정규직과의 임금격차 축소는 조합원 내부의 이질성 극복 이상으로 어려운 과제이지만, 명분의 문제에 앞서 한꺼번에 해결 불가능한 과제의 성격을 갖는다. 노동조합이 먼저 현재의 고용형태, 신분, 임금, 정서적 이질성의 차이와 차별을 현실로 인정하고, 있는 그대로 드러내는 것이 중요하다. 현재 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 구분 짓는 것이 요구될 수도 있다. 비정규직 조직의 형태는 다양할 수 있으며, 조직의 형식보다는 내용적 교섭과 연대가 중요하다.

사내하청 등 비정규직에 대한 원청 노조의 임금요구는 사내 최저임금 협약을 통하여 하도급 단가에 개입해야 한다. 기존 노동조합이 사내하청 및 파견노동자, 비정규직 노동자를 조직할 수 없는 상황에서도 이는 정규직 조합원의 보호와 함께 비정규직의 보호를 동시에 추구할

수 있는 방식이다. 원청 노조는 매년 사내 최저임금 협약을 체결함으로써 정규직과 비정규직의 임금차별을 점진적으로 개선하고, 정규직의 고용보호와 비정규직 대체, 기업내 저임금의 해소를 도모할 수 있다. 사내 최저임금 협약은 기업의 하청단가에 대한 개입이다.

사내 최저임금 협약은 당연히 정규직의 임금체계 혹은 임금체계 개편방향과 동질성을 가져야 할 것이다. 원하청, 혹은 고용형태간 임금체계의 일치, 동일노동 동일 임금의 원칙, 업종별 단일 임금체계의 접근, 불합리한 임금격차 혹은 임금차별의 축소를 위해서 요구된다. 또한 이는 비정규직 노조가 독자적인 교섭구조를 갖는가의 여부와 무관하게, 원청 노조가 교섭을 통해서 실천할 수 있는 방법이기도 하다.

## 제2장 현대자동차 및 계열사의 임금체계 실태와 개선방향

### 1. 직급제도 및 임금체계의 특징

이 절에서는 현대자동차 및 계열사의 직급제도와 임금체계의 특징을 개관하고자 한다. 현대자동차의 임금체계는 구 현대정공, 구 현대자동차 서비스, 구 현대자동차의 통합에 따라 구 3사의 임금체계의 특징이 그대로 유지되고 있다는 특징을 갖는다. 이러한 특징은 계열사인 현대 모비스에서도 나타나고 있으며, 현대자동차 임금체계 개편의 가장 큰 걸림돌이 되고 있다. 이에 비하여 사내하청 및 비정규직의 임금체계는 정규직과는 다른 특징을 보인다. 이 절에서는 현대자동차의 임금체계를 본격적으로 분석하기에 앞서, 현대자동차, 현대 모비스, 양사의 사내하청 및 비정규직의 임금체계를 개관하고자 한다.

여기에서 사용된 자료는 주로 현대자동차 노동조합 및 전국금속산업노동조합연맹에서 제공한 2002년의 통계자료를 중심으로 분석한 것임을 밝혀둔다. 노동조합의 상황 변화에 따라 2003년의 자료로 재구성할 수 없었다.<sup>1)</sup>

### 1) 현대자동차 및 계열사의 직급 및 인원구성

#### (1) 현대자동차의 직급 및 인원구성

현대자동차 조합원의 직종은 크게 일반직, 연구직, 정비직, 생산직, 영업직, 촉탁, 용역직의 6개 직종으로 구분된다. 구 정공, 구 서비스, 구 현대자동차의 통합에 따라 정비직은 구정공으로부터, 생산직은 구 현대자동차로부터, 영업직은 구 서비스로부터 충원된 인력이 주를 이룬다. 이에 따라 구 3사 임금체계의 특징은 현대자동차로의 통합 이후에도 그대로 남아있으며, 정비직과 생산직, 영업직의 임금체계의 특징을 이룬다. 일반직과 연구직의 임금체계는 유사한 편이며, 촉탁직과 용역직의 임금체계도 거의 유사하다.

<표 2-1>과 <표 2-2>는 조합원의 직종별 직급별 인원구성과 평균 근속년수를 보여준다. 정비직의 72%가 근속년수 10년-13년 사이의 3급과 4급에 집중되어 있고, 생산직의 경우에는 94%가 시급자로서 평균 근속 14년에 달한다. 영업직은 약 60%가 영업대리와 영업주임에 집중되어 있고, 평균근속은 7년에서 9년 사이에 집중되어 있다. 이러한 인력구성은 정비직, 생산직 영업직 모두 중간직급에 인력이 집중되어 있고, 상하직급이 적은 마름모꼴의 인력구성을 보여준다.

1) 이에 따라 부득이하게 2002년의 임금수준을 일부 사용했음을 밝혀둔다. 임금구성 및 임금체계를 보기 위해서는 임금항목의 비중만이 아니라, 절대액의 차이를 보아야 했기 때문이다. 2003년에 이미 임금액수가 변화했지만, 전체적 임금격차와 임금체계는 변화하지 않았으므로 여전히 의미가 있다고 판단한다. 그러나 이러한 임금수준은 현재 현대자동차의 임금수준과 다르며, 또한 완성차간의 절대적 임금수준으로 비교될 수 없다는 점을 밝혀둔다.

<표 2-1> 현대자동차의 직종별 인원구성 및 평균근속년수(2002년)

	인원수	구성비	평균근속(년)	평균연령(세)
일반직	4,248	11.2	14.6	28.3
연구직	1,327	3.5	7.7	32.8
정비직	2,307	6.1	12.0	36.5
생산직	25,196	66.6	14.1	39
영업직	4,728	12.5	8.5	35.5
계	37,806	100.0	13.1	38.1

자료: 현대자동차 노동조합

<표 2-2> 현대자동차 조합원의 직종별 직급체계와 인원구성

일반직	직급	대리	기술주임	4급사원	4급보	5급	기사	기사보
	근속(년)	14.2	21.8	11.6	23.4	10.1	16.3	21.8
	인원비중 (%)	35.8	11.6	21.4	0.5	10.5	19.4	0.7
연구직	직급	연구원갑	연구원을	연구원을보	연구원병			
	근속(년)	9.0	4.4	20.2	10.0			
	인원비중 (%)	68.3	29.8	0.1	1.8			
정비직	직급	1급갑	1급을	2급	3급	4급	5급	6급
	근속(년)	25.2	22	18.3	12.6	9.7	6.8	3.0
	인원비중 (%)	1.0	5.3	12.0	26.1	45.6	9.1	0.7
생산직	직급	시급자	월급자					
	근속(년)	14.0	16.9					
	인원비중 (%)	94.6	5.4					
영업직	직급	영업부장	영업차장	영업과장	영업대리	영업주임	영업사원	
	근속(년)	18.9	16.1	12.6	9.3	7.3	2.7	
	인원비중 (%)	0.2	3.0	17.9	39.8	21.1	18.0	

자료: 현대자동차 노동조합

현대자동차 조합원의 평균 근속년수는 13.1년이며 평균연령은 38세에 달한다. 1994년 조합원의 평균근속년수 6.9년 평균연령 31.3세에 비교해보면, 현대자동차의 인력 구성은 신규 채용이 거의 정지된 상태였음을 보여준다. 실제로 1995년부터 2002년까지 현대자동차의 종업원수는 연평균 1.4% p로 나타나고 있다. 사내하청 종사자는 자료에 따라 다르지만, 2001년 현재 7,387여명으로 당시의 조합원수 25,881명의 약 28.7%에 달하는 것으로 나타나고 있다(<표 2-4> 참조).

정규직의 수가 경제위기 이후 정체되었다는 점을 고려한다면, 사내하청 비정규직 노동자의 증가는 정규직의 임금수준과 임금체계에도 중요한 영향을 미친다는 점을 고려해야 한다. 정규직 신규채용의 정지와 비정규직 채용의 증가는 정규직과 비정규직의 임금 수준 및 임금체계의 이원적 관리를 보여주기 때문이다.

<표 2-3> 현대자동차의 매출액 및 종업원수의 추이

구분	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년
매출액(억)	103,392	114,898	116,620	86,980	142,445	182,310	225,051	273,000*
매출증가율	-	11.1	1.5	-25.4	63.8	28.0	23.4	21.3
종업원수(명)	44,024	45,840	47,060	45,970	37,533	50,840	48,506	48,443
종업원수 증가율	-	4.1	2.7	-2.3	-18.4	35.5	-4.6	-0.1
1인당매출액(백만)	235	251	248	189	380	359	464	564
1인당매출증가율	-	6.7	-1.1	-23.7	100.6	-5.5	29.4	21.4

자료 : 박영삼, 사내하청 관리실태 및 설문조사 결과, 금속산업 사내하청 실태와 해결과제, 전국금속산업노동조합연맹, 2003. 4에서 재구성

주 : 2002년 매출액은 회사측 추정치임.

<표 2-4> 사업부별 사내하청 노동자 추이와 조합원 대비 비율

사업부	구분*	00/05	01/02
		현대차(2000)	노조(2001)
1공장	비율(%)	9.5%	18.0%
2공장	비율(%)	10.0%	28.0%
3공장	비율(%)	10.4%	34.7%
4공장	비율(%)	12.9%	19.2%
5공장	비율(%)	37.2%	47.9%
엔진변속기	비율(%)	3.4%	12.7%
시트	비율(%)	19.1%	42.7%
울산공장	비율(%)	15.6%	27.8%
전주공장	비율(%)	33.4%	24.6%
아산공장	비율(%)	40.8%	41.8%
전체	사내하청	5,288	7,387
	조합원	27,928	25,881
	비율(%)	18.9%	28.5%

주 : \* 비율은 사내하청/조합원수의 수치임.

자료 : 박영삼, 사내하청 관리실태 및 설문조사 결과, 금속산업 사내하청 실태와 해결과제, 전국금속산업노동조합연맹, 2003. 4

이와 같이 현대자동차의 인력구조와 관련된 임금체계는 구 현대자동차, 구 현대정공, 구 현대차 서비스로 구분되는 그 3사의 특징과, 사내하청의 특징으로 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 그러나 사내하청은 다양한 형태의 도급형태와 고용계약과 고용기간을 가지며, 이에 따라 임금체계도 상이할 것으로 보이기 때문에, 이 글에서는 시간당 임률의 비교 이외에는 크게 다루지 않을 예정이다.

## (2) 현대 모비스의 직급 및 인력 구성

현대모비스는 구 현대정공으로 1999년에 새시모들을 생산공급하는 자동차 부품회사로 전환하였고, 2000년말에 현대모비스로 명칭을 변경했다. 현대 모비스 노동조합은 2003년 현재 3,500여명의 인력 중에서 727명의 조합원을 조직하고 있으며, 그 구성은 구 현대차서비스, 구 현대정공, 구 현대자동차 출신의 조합원들이 각각 49%, 18%, 33%로 구성되어 있다. 따라서 현대 모비스의 기본적 임금체계는 현대자동차와 같이 구 회사의 출신에 따른 임금체계의 특징을 그대로 갖고 있다.

<표 2-5> 현대 모비스의 직급 및 인력 구성

	내수	차체	수출
출신	구 현대차 서비스	구 현대정공	구 현대차 간접부서
근속년수	10년	18-19년	18-19년
평균연령	약 30세	약 49세	약 39세
임금체계	월급제	시급제	시급제
잔업 특근	없음	주 야	주 야

자료: 현대 모비스 노동조합

현대모비스는 727명의 정규직 조합원 이외에 2800여명의 비정규직을 사용하고 있다. 울산 공장에만 약 800여명의 비정규직이 채용되어 있다. 비정규직들의 평균연령은 27세-28세로서 구 정공이나 자동차의 평균 근속에 비하면 주로 젊은 층에 집중되어 있으며, 이들의 임금체계는 시급제로 시간당 2500원 선에 이르고 있어 월 급여가 100만원에 이르지 못한다. 이는 현대자동차 혹은 계열사에서 나타나고 있는 공통된 특징인데, 정규직 조합원의 연령이 고령화되는 가운데, 신규채용은 주로 젊은 층의 비정규직으로 채워지고 있다.

이와 같이 현대 모비스의 임금체계 역시 현대 자동차의 임금체계와 같이 구 정공, 구 현대자동차, 구 현대차 서비스와 사내하청 등 비정규직으로 4개로 분류할 수 있다. 현대 모비스 노동조합은 현대자동차 노동조합의 직할 지부이다. 따라서 임금교섭에서도 현대자동차 노동조합의 협상결과에 의거하여 현대 모비스 조합원에게 적용하고 있다.

## 2. 임금수준 및 임금체계의 문제점과 개선방향

### 1) 현대자동차의 임금수준과 임금구성

현대자동차 조합원의 성과상여금을 제외한 평균 임금수준은 2002년 현재 월 평균 317만원 수준이다. 직군별로는 생산직 335만원 수준이며, 영업직 294만원, 정비직 254만원 수준으로, 생산직이 상대적으로 높게 나타난다.<sup>2)</sup> 이는 생산직의 평균근속이 14년, 평균연령이 39세로 정비직이나 영업직에 비해 상대적으로 길고 잔업 등을 통한 변동임금이 높기 때문이다(<표 2-6> 참조).

<표 2-6> 현대자동차의 평균임금 및 평균 근속(2002년) (단위: 1,000원)

	평균근속	평균연령	평균급여
일반직	14.6	38.3	2,901
연구직	7.7	32.8	2,602
정비직	12.0	36.5	2,541
생산직	14.1	39.0	3,347
영업직	8.5	35.5	2,936
계	13.1	38.1	3,172

주; 평균급여는 통상임금 및 변동수당, 연월차, 상여를 포함한 임금총액임.

직군별로 임금항목별 임금수준은 <그림 2-1>에 나타나 있다. 영업직을 제외하고는 다른 모든 직군에서 기본급과 상여금의 수준이 유사한 수준을 보이고 있다. 영업직의 경우에는 다른 직군에 비해 기본급과 상여금의 수준이 낮은 대신에 수당의 수준이 절대적으로 높게 나타나고 있다. 이는 영업직의 임금이 기본급과 상여금 대신에, 주로 판매실적과 연동된 변동수당에 의해서 결정되고 있기 때문이다.

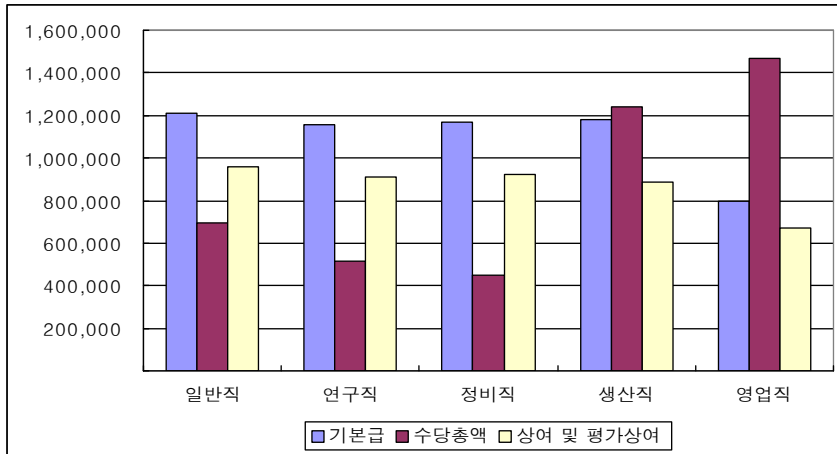
생산직의 경우 기본급과 상여금의 수준은 다른 직군과 유사하지만, 수당의 비중이 정비직의 2.8배에 달하고 있다. 정비직이 주간 근무인데 비해서 생산직의 다수가 시급제 사원으로서 연장근로, 휴일, 심야 특근 등의 법정 변동급여에 의존하고 있기 때문이다. 상대적으로 생산직 사원이 임금수준이 높은 것은 연장근로와 교대근무에 의거한 것이다.

현대자동차의 임금구성은 크게 통상임금과 변동임금, 상여금으로 구분할 수 있다. 통상임금은 기본급, 고정수당으로 구성되고, 변동임금은 연장 근로, 휴일 심야 특근, 연월차 수당 및 영업직에 대한 판매수당 등이 포함되어 있다. 상여금은 통상임금 연 700%의 고정 상여금과 매년 연말의 성과에 따라 지급되는 성과상여금으로 구성된다.

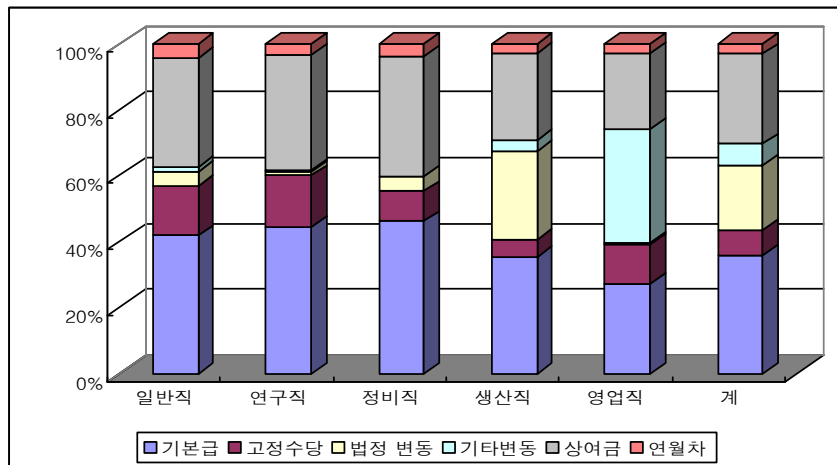
전체 임금 중에서 통상임금이 차지하는 비중은 44%이며, 변동임금 29%, 상여금 27%로 나타나고 있어, 전체 임금 중에서 상여금과 변동임금의 비중이 차지하는 비중이 전산업 노동자에 비해서 높다(<표 2-7> 참조).

2) 일반직과 연구직의 임금수준이 낮은 것은 자료의 성격이 조합원에 한정되어 있기 때문에, 비조합원의 임금이 제외되어 있기 때문이다.

<그림 2-1> 직군별 임금 항목별 수준



<그림 2-2> 현대 자동차의 임금구성(2002)



주; 평균급여는 통상임금 및 변동수당, 연월차, 상여 및 평가상여를 포함한 임금총액임.

<표 2-7> 현대자동차의 임금구성

임금항목	100%	세부항목	100%	임금 명칭
통상임금	43.5	기본급	35.8	고정OT, 직책, 직무, 자격, 가족, 근속, 복지, 지역, 직급 등
		고정수당	7.7	
변동임금	29.0	법정 변동수당	19.6	평일연장, 휴일특근, 심야근로 등 연월차 수당
		기타 변동수당	6.5	판매, 목표달성, 기타 변동수당
			2.9	연월차 수당
상여금	27.5	고정상여		통상임금 700%
		성과급		성과급 교섭 결정



&lt;표 2-8&gt; 현대 자동차의 임금구성(2002)

(단위: 1,000원)

	평균급여	통상임금	기본급	고정수당	법정 변동	기타변동	상여금	연월차
일반직	2,901 (100.0)	56.9	41.8	15.1	4.4	1.4	33.1	4.2
연구직	2,602 (100.0)	60.2	44.5	15.7	1.0	0.8	34.9	3.2
정비직	2,541 (100.0)	55.3	46.1	9.2	4.6	0.0	36.3	3.8
생산직	3,347 (100.0)	40.7	35.3	5.5	<b>26.7</b>	3.4	26.5	2.7
영업직	2,936 (100.0)	39.3	27.1	12.2	0.2	<b>34.7</b>	22.9	2.8
계	3,171 (100.0)	43.5	35.8	7.7	19.6	6.5	27.5	2.9

<그림 2-2>는 각 직군의 임금수준을 100으로 보고 임금항목의 구성비를 살펴본 것이다. 정비직과 생산직의 특징은 다른 직군에 비해 고정수당의 비중이 낮다는 것이다. 또한 정비직의 경우에는 법정변동수당의 비중이 낮다는 특징을 갖는다.

정비직의 고정수당의 비중은 23만원수준으로 총임금 중에서 9.2%를 차지하며, 생산직의 고정수당은 12만원으로 임금총액의 약 5.5%를 차지하고 있다. 또한 생산직은 연장근로 등의 법정변동수당이 총임금의 27%를 차지하는 데 비해, 정비직은 대다수가 주간 근무자들이므로 연장근로 등 법정 변동수당의 비중이 임금총액의 4.6%에 불과하다. 그러므로 생산직의 법정 변동수당 약 80만원을 제외한다면, 정비직과 생산직의 임금수준은 약 250만원 선으로 유사한 수준이 된다.

## 2) 임금구성의 문제점과 개선방향

### (1) 기본급과 단일호봉제 도입

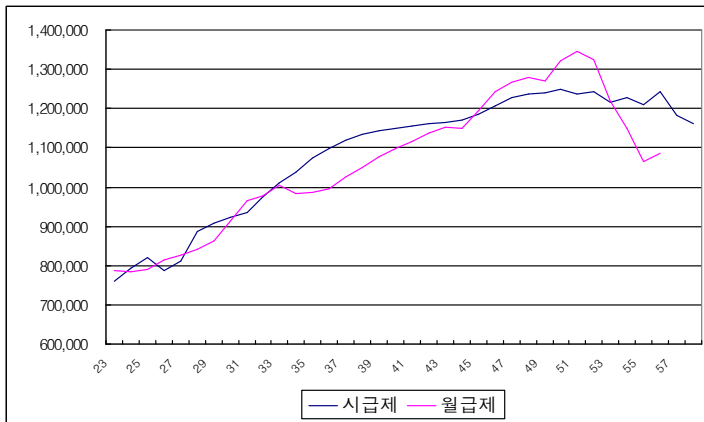
현대자동차 생산직 임금체계의 특징은 통일적으로 적용되는 기본급 표가 없다는 것이다. 2002년 임금교섭에서는 단일호봉제를 빠른 시일 내에 노사합의로 도입할 것을 명시하였고, 2003년 임금교섭에서는 생산직 및 정비직 사원에 대하여 인사고과 없는 자동호봉승급 방식의 단일호봉제를 2005년 4월 1일부터 시행하도록 합의하였다. 이에 따라 현대자동차 노사는 2004년 이내에 단일호봉표를 작성하게 되어 있다.

생산직과 정비직 사원에 대한 기본급 단일호봉표의 작성은 기존의 복잡한 임플 방식을 재 정리함으로써 임금계산을 간소화한다는 의미가 있다. 단일호봉표의 작성과정에서는 그 적용대상이 되는 조합원들 내부의 논란이 예상되지만, 다소 논란이 있더라도 이후 임금체계 변경시의 영향력을 파악하기 위해서도 필요하다. 이후 임금인상 및 임금 배분방식에서 노동조합의 목적의식적 임금체계 변화는 물론, 업종별 임금체계 접근을 위해서도 현재 상황에서 기본급

표의 재편과 통일성을 도모할 필요가 있다.

현행 생산직의 연령별 기본급 곡선을 고려보면 <그림 2-3>과 같은 연공서열형 임금곡선을 보이고 있다. 일반직과 비교해보면 임금 기울기는 생산직이 상대적으로 평탄할 것으로 예상되지만, 노동조합의 임금인상 효과로 인하여 생산직의 연공성이 강화된 것이 사실이다. 생산직 임금의 연공성 강화는 그 자체 부정적인 것은 아니다. 임금체계의 연공성은 임금수준이 생활급에 미치지 못하는 상태에서는 연령근속 증대에 따른 생활비 보전이라는 측면에서 의의가 있지만, 기본급 혹은 통상임금이 생계비에 접근하는 상태에서는 직무성격에 적합한 임금체계의 변화가 필요하다. 기본급체계의 단일호봉제 도입과 기본급이 어느 정도 생활급에 접근하는 상태에서는 연공급과 직무급의 적정한 병존을 고려할 수 있다.

<그림 2-3> 생산직의 연령별 기본급곡선



현재 현대자동차 생산직의 임금구성의 특징에서 유해업무나 자격, 숙련도를 고려한 임금체계나, 배치전환 및 다기능화에 대한 임금보상이 거의 없다는 점을 고려할 필요가 있다. 이는 임금의 배분방식을 통해서 숙련 형성에 대한 보상과 같은 기능적 유연성을 제고할 수 없다는 점에서는 일종의 임금의 경직성이다. 이러한 형태의 경직성은 노동조합이나 조합원 모두에게 이롭지 않다. 이는 경제적 환경이 나빠지 않다면 노조의 진입장벽, 비정규직 관계, 강력한 교섭력을 수단으로 일정동안은 지속될 수 있지만, 상황변화에 따라 노동조합의 발목을 잡는 주요 원인으로 등장하게 될 것이다. 노동통제수단으로서 임금의 유연성이 아니라, 동일 노동에 대한 동일임금 원칙과 부서 및 집단의 동기부여 측면에서 기능적 유연성을 고려할 필요가 있다.

현재 현대 자동차 임금체계의 문제점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

(1) 기본급 중심의 임금인상이 한계에 도달한 상태에서 새로운 수당의 설치가 통상임금이 아닌 평균임금에 포함되는 수당으로 설치되고 있다. 이는 새로운 수당이 시간외수당이나 상여금 등에 직접적인 영향을 미치지 않도록 하기 위한 것이다. 이에 따라 직무적 성격의 수당도 고정수당이 아닌 변동적 수당으로 설치됨으로써, 임금의 직무적 성격에 영향을 미치지 못하고, 임금의 연공성이 강화될 수밖에 없는 것이다.

(2) 직무 중심의 수당 설치가 직무에 대한 보상과는 무관하게 지나친 평준화 경향을 갖는

다. 업무의 성격이나 난이도와 무관한 수당의 설치는 직무 관련 수당의 명칭과는 달리 연공적으로 운영되는 경향이 있으며, 특정 부서의 수당 설치는 다른 부서의 비슷한 수당의 설치 요구로 나아갈 수밖에 없다는 점을 고려해야 한다.

(3) 생산직의 임금인상과 임금의 연공성이 비정규직의 확대와 불가분의 관계를 갖는다는 점을 간과할 수 없다. 생산직 임금인상과 연공성은 그 자체 정규직 진입장벽으로 기능하기 때문에, 인건비 절감을 고려한 비정규직 확대로 나아간다. 노동조합의 역량으로 비정규직의 확대를 어느 정도 저지한다고 해도, 비합리적인 인건비 격차의 문제는 언제든지 비정규직의 정규직 대체를 의미한다는 점을 고려해야 한다. 근속, 숙련 등의 격차는 인정하더라도, 동일노동 혹은 유사 노동에 대한 차별적인 임금은 해소하는 방향으로 임금정책 변화를 모색해야 한다.

이상을 고려할 때, 기본급 단일호봉표의 작성과정은 직무적 성격의 고정수당, 변동수당, 상여금 등 전체적인 임금체계를 고려하면서 작성될 필요가 있다. 또한 임금체계의 개선방향은 개별 기업 노사의 임금체계가 아니라 중장기적으로 산별 임금체계와 결합될 수 있는 방식으로 고려할 필요가 있다. 이 글에서 고려하고 있는 중장기적 임금체계는 생활급적 기본급+직무급 중심의 수당체계+변동적 성격의 상여금의 기본틀을 상정하고 있다.

## (2) 수당체계와 노조의 임금인상 효과

노동조합의 임금인상효과는 기본급과 고정수당 등 통상임금 보다는 변동적 수당과 상여금을 중심으로 나타나고 있다. 1997년과 2002년을 비교해보면, 기본급 비중은 39.3%에서 35.3%로 감소하였고, 이에 따라 통상임금의 비중도 44.2%에서 40.8%로 감소하고 있다. 그러나 법정 및 기타 변동수당과 연월차 수당이 차지하는 비중은 1997년에 비해서 늘어나고 있다.

이는 기본급 혹은 통상임금 중심의 정률 혹은 정액인상(2003년의 경우 통상급 기준 9.06%, 기본급 기준 11.01%)이 상여금과 법정 변동수당 및 상여금과 연동됨으로써 변동적 임금의 비중을 상대적으로 높이는데 기여했기 때문이다. 다른 한편으로 노조의 요구에 의한 각종 수당의 설치에 있어서도 고정적 수당의 성격이어도 통상임금이 아닌 평균임금에 포함되는 수당으로 설치했기 때문이다. 이는 앞서 지적한대로 새로운 수당의 설치가 통상임금에 포함되어 변동적 임금인상으로 파급되는 것을 회피했기 때문이다.

<표 2-9> 연도별 생산직의 임금구성

(단위: 천원, %)

	기본급	고정수당	통상임금	법정 및 기타 변동수당	월 소득	상여금 및 연월차수당	월평균임금
1997	897	113	1010	658	1,668	616	2,284
%	39.3	4.9	44.2	28.8	73.0	27.0	100.0
2002	1,182	182	1,364	1,006	2,331	976	3,346
%	35.3	5.5	40.8	30.0	70.8	29.2	100.0

주1) 1997년 자료는 주무현(2002)에서 재구성. 2002년 자료는 현대자동차 노동조합

2) 전체 조합원 평균값이기 때문에 적용받지 않은 경우가 포함되어 있음. 따라서 실제 적용받는 개인들의 액수에 비해 매우 낮게 나타남.

이에 따라 임금 구성에서 변동적 임금이 총임금의 60%에 접근하는 차지하는 기형적 임금 구조를 보이게 되었다. 현대자동차 생산직의 업무가 교대업무임을 고려해도, 시간외 임금 등 법정 변동수당의 비중이 지나치게 높은 편이다. 앞으로 교대근무 변화를 통해 실근로시간을 단축하기 위해서는 변동적 임금의 확대를 의식적으로 억제할 필요가 있다.

이를 위해서는 노조의 임금인상 방식을 임금체계 변화 방향과 일치시켜 고려해야 할 필요가 있다. 즉, 기본급과 통상임금 중심의 인상방식에 초점을 두되, 고정수당의 설치는 직무관련 수당의 증가에 초점을 둘 필요가 있다. 또한 임금체계 변화 방향에서 근속관련수당은 기본급으로 순차적으로 통합하는 방향을 고려해야 한다.

### (3) 상여금과 성과상여

현대 자동차의 상여금은 고정적 상여금과 경영성과금으로 구분된다. 고정적 상여금은 통상임금의 70%로서 지급 시기는 격월간으로 100%, 설날 및 추석 때 50%를 지급하고 있다. 경영성과금은 매년 경영목표 달성과 사기진작을 위하여 지급하는 변동적 상여금이다. 2003년의 경우 경영성과금의 지급률은 통상임금의 200%(정률 150%, 정액 80만원)로 합의하였으며, 그 외 별도의 성과격려금 150만원을 지급한 바 있다(2003년 임금교섭 합의문).

기본급과 수당체계의 변화방향과는 달리, 고정상여금과 성과상여금의 변화방향은 보다 장기적으로 고려할 필요가 있다. 그 방향은 현행의 고정상여금을 장기적으로 상당부분을 통상임금에 포함시키는 한편, 성과상여금만을 변동적 상여금의 성격으로 남겨두는 것이다. 최근 문제되어 온 생산직의 높은 임금수준의 논란은 주로 성과상여금에 의해 나타난 것인데, 성과상여금은 현재로서는 고정적 성격을 갖지만 경영성과나 교섭력의 변화에 따라 변화될 가능성이 높은 항목이다.

### 3) 사내하청과의 임금격차와 개선방향

현대 자동차 노동조합은 2003년 임금요구에서 사내하청에 대한 임금 요구안을 제출하였다. 그 내용으로는 기본급 9.6만원의 임금인상과 함께 통상임금에 포함되는 근속수당, 유해수당, 고열수당을 정규직과 동일하게 적용할 것, 그리고 각종수당의 1할 계산, 연장할증의 동일적용, 성과급기준 및 상여금의 적용을 요구한 바 있다. 이는 원청 노동조합에서 사내 하청 등 비정규 노동자를 조합원으로 받아들이지 않고서도, 비정규직 노동자의 임금에 개입했던 중요한 선례이다.

그러나 현대자동차 정규직과 하청 비정규직간의 임금격차는 지나치게 크게 벌어져 있다. 현대차 노동조합에서 제출한 2003년 정기임금인상 요구에 의하면, 사내하청 노동자의 시급은 2500원 선이다. 사내하청 노동자의 임금을 현대차 정규직 초임과 비교할 경우 월평균 60%, 임금총액 기준 59.2%이다. 사내하청 노동자의 근속과 경력, 기술정도가 낮다고 해도, 업무의 유사성을 고려한다면 정규직 임금의 평균값과 비교해볼 필요가 있다. 이 경우 생산직에 비해

사내하청의 월평균 39.5%, 성과상여를 제외한 월임금총액으로 볼 때 37%의 임금수준을 보이고 있다(<표 2-10> 참조).

<표 2-10> 현대자동차의 사내하청 임금현황

(단위: 원, %)

		금액(원)		
		시급/기본급	월평균	임금총액
금속	정규직	4,423	1,549,700	2,264,700
	사내하청	3,081	1,098,300	1,335,000
	대비	69.7	70.9	58.9
현자	생산직 평균 (통상시급)	5,684	2,370,496	3,346,628
	군필 초임	3,387	1,555,173	2,088,626
	사내하청	2,500	937,500	1,237,500
사내하청 임금비	생산직평균대비	43.9	39.5	37.0
	군필 초임대비	73.8	60.3	59.2

주 1) 월평균(연장근로수당 포함, 상여금 제외)

2) 현대자동차 군필 초임 기준

3) 생산직 평균은 통상시급임(재구성한 자료).

자료: 현대자동차 노동조합, 2003년 현대자동차 정기임금인상 요구, 2003 및 현대차 노동조합 자료에서 재구성

2003년에 현대자동차 노동조합은 사내하청의 임금 인상 하한 요구를 군필 초임 기본급의 80%선인 시급 400원(월 96,000원)의 인상을 요구한 바 있다. 이러한 기준을 보다 현실화할 필요가 있다. 먼저, 사내하청 노동자의 임금비교에 있어 기본급을 사용하는 것은 적합하지 않다. 정규직 생산직의 기본급 비중은 성과상여를 제외한 임금총액의 35%에 불과하기 때문이다. 또한, 사내하청(비정규직)의 성격에 따라 재계약의 반복이나 정규적 고용계약을 맺고 있는 경우가 다수이므로, 이들의 근속을 고려해야 할 필요가 있다. 마지막으로 이들이 수행하는 직무의 유해성, 자격과 숙련도, 정규직과의 유사성을 고려해야 한다.

이를 위해서는 현자노조의 사내하청 노동자들의 임금요구안을 임금체계 개편방향에 맞춰 현실화해야 할 것이다. 만약 현대자동차 임금체계가 기본급+(근속관련수당)+직무수당으로 개편된다면, 이를 기준으로 하여 일정 비율을 요구할 수 있다. 이 경우 사내하청 노동자의 기본급 체계와 직무수당은 장기적으로 유사한 업무를 수행하는 정규직 생산직에 근접할 수 있어야 한다.

### 3. 수당체계의 문제점과 개선방향

#### 1) 현대자동차 수당체계 통합에 대한 노사의 견해

현대자동차 및 현대 모비스 임금체계의 복잡성은 구 3사의 임금체계가 혼재되어 있다는 점에서 발생한다. 이에 대해서는 노사 모두가 통합 일원화의 필요성을 공감하고 있으나, 그 방식에 있어서는 시각의 차이를 보인다. 구 3사의 수당체계가 각각 차이가 있기 때문에 하나의 기준으로 통합 일원화 하는데 있어 각각의 이해관계가 달라질 수 있기 때문이다.

대체적으로 수당체계 통합에 대한 사측의 기본방향은 구 현대자동차의 임금제도와 항목을 기준으로 수당을 통합하고, 이로 인해 통상임금이나 평균임금 수준이 저하되는 개인이나 집단에 대해서는 통합조정 수당으로 조정한다는 것이다. 사측은 수당체계의 개편방향이 구 3사의 개별 근로조건이나 임금 중에서 유리한 조건을 기준으로 하는 무조건적인 상향 평준화 방식이 되어서는 안 된다는 원칙을 강조하고 있다.

이에 대하여 노동조합측은 구 3사의 복잡한 임금체계를 간소화한다는 점에 대해서는 기본적인 입장을 같이하고 있지만, 복잡한 임금체계를 간소화하는 데 있어서는 일관적인 안을 제시하고 있지 않다. 그 이유는 이를 간소화할 경우 3사의 임금체계 특성에 따라 조합원 내부의 이해관계가 달라지기 때문이다. 노동조합은 일원화된 안을 제시하고 있지는 않지만, 대체적으로 임금체계 변경에 있어 유리한 수당체계를 따라가는 상향 조정 중심의 변화를 요구한다고 볼 수 있다.

사측의 급여체계 통합 안은 대체적으로 다음과 같다.

1) 기본급은 수평이동의 원칙에 따라 그대로 두되, 지방근무수당이나 가족수당과 같은 일부 항목은 기본급에 포함시킨다.

2) 통합수당에 대해서는 공통 고정수당은 구 현대자동차의 기준으로 통합한다. 그 대상이 되는 수당은 복지수당, 근속수당, 시간외수당, 업무능력 향상비, 가족수당, 자기계발비등이 포함된다. 또한 직무관련수당도 구 현대자동차 기준으로 통합하되, 각 사별 지급성격이 고유한 수당은 현행대로 유지한다.

3) 그 외 법정수당, 상여금 적용기준, 성과급 지급기준, 근태처리, 휴직 복직, 월소정 근로시간 등과 같은 급여계산기준도 구 현대자동차 기준으로 통합한다.

그 외 사측 안이 직군별로 미치게 될 영향을 개관하면 다음과 같다. 1) 생산직군의 경우 5공장의 직군 및 직급체계를 구 현대자동차 기준으로 통합한다. 2) 정비직군의 경우 공통 고정수당은 구 현대자동차 기준으로 통합하며, 고정 OT를 변동 OT로 전환한다. 3) 일반직군의 경우 정공 사무직은 변동 OT에서 고정 OT로 전환한다(현대자동차 내부자료).

대체적으로 사측의 임금체계 변경안의 특징은 현행의 임금구조를 그대로 두되, 수당체계를 중심으로 구 현대자동차의 기준으로 통합 조정한다는 것이다.

이에 따라 단일호봉제를 도입할 경우 기본급의 수준도 현재의 기본급 수준에서 변경후의 임금체제로 그대로 이동하는 것을 원칙으로 할 것이다. 이를 위해서는 기존의 기본급수준을 서열화한 후 적정하게 재조정된 호봉표 단계로 찾아가도록 대입시킬 것으로 예상된다.

수당체계 역시 현행과 마찬가지로 근속중심의 고정수당, 공통 직무수당, 그 외 직군별 고유

수당으로 구분하고, 근속 중심의 고정수당과 공통 직무수당을 구 현대자동차의 기준으로 통합 조정한다는 입장이다. 이러한 수당체계 통합 안은 구 3사의 임금체계 차이는 고려하고 있으며, 기존의 임금구성의 기본 구조를 변화시키지 않는다는 것을 전제하고 있다.

## 2) 수당의 성격과 문제점

현대자동차의 수당은 약 40여종 이상의 다양한 명칭을 가진 수당이 있다. 그러나 그 체계는 크게, 근속 중심의 생활보조 수당, 직무관련 수당, 그 외 법적수당으로 구분할 수 있을 것이다. 액수로 보면 근속 중심의 생활보조수당이 크지만, 항목상으로는 직무관련수당이 가장 많다. 이는 다양한 직무마다 별도로 적용되는 고유한 수당의 형태가 대부분이기 때문이다.

### (1) 생활보조수당

생활 보조적 성격을 갖는 수당으로는 근속수당, 복지수당, 시간외수당(고정), 업무능력 향상비, 가족수당(혹은 가족관측수당)을 볼 수 있다. 수당의 명칭으로는 생활보조적 수당이라 보기 어렵지만, 실제로는 다른 직군과의 임금격차를 보전하거나, 고정 OT 명목의 수당들이 포함되어 있다. 예를 들어 복지수당은 근속수당과 마찬가지로 대리급 이하 전 직원에게 적용되는 수당이며, 생산성 향상 수당은 시급제 직원과 소방원을 대상으로 지급되는데, 1990년대 중반에 총액임금제를 회피하기 위한 수단으로 도입된 수당이다. 업무능력 향상비는 수당의 명칭과는 달리 생산직과의 임금격차를 보전하기 위해 대리급 이하의 월급제 사원에게 부여하는 수당이며, 가족관측수당은 영업직의 가족수당을 보전하기 위한 것이다.

생활 보조적 수당의 일부는 지난 시기에 총액임금제를 회피하기 위하여 설치되었거나, 생산직과의 임금격차를 보전하기 위해 사무직 등에 새로운 수당을 설치하는 등 전형적인 임금체계 왜곡의 성격을 보여준다. 이러한 성격의 고정수당을 설치하면서도, 이러한 수당이 전체적인 임금인상에 미칠 영향을 고려하여 통상임금에는 포함시키지 않고, 평균임금에는 포함시키는 등 수당체계의 전반적이 일관성이 결여되어 있는 것도 하나의 특징이다. 예를 들어 가족수당은 법적으로 통상임금과 평균임금에 모두 포함되어야 하나 포함되지 않고 있으며, 이름만 다른 가족관측수당은 영업직의 낮은 기본급 수준을 보전하기 위하여 통상임금과 평균임금에 모두 포함시키고 있다(<표 2-11> 참조).

### (2) 직무관련수당의 특징

직무관련수당은 직책수당, 직급수당, 자격수당, 유해 혹은 위험수당 등 직무에 고유한 수당으로 구성되어 있다. 보직수당을 제외한다면, 생산직에게 적용되는 직무관련수당들은 비교적 통상임금과 평균임금에 포함되는 반면, 그 외 다른 직군들의 직무관련수당들은 일부 생활보조수당과 마찬가지로 통상임금에는 포함되지 않으며 평균임금에만 포함되고 있다.

<표 2-11> 수당의 성격과 통상임금 및 평균임금 포함여부

성격	수당이름	적용대상	통상임금 포함여부	평균임금 포함여부	비 고
생활 보조 수당	근속수당	대리급 이하 전직원	○	○	총액임금제 이후 도입
	복지수당	대리급 이하 전직원	○	○	
	시간외수당(고정)	월급제 사원 고정 OT	○	○	고정 OT
	생산성향상수당	시급제 직원 및 소방원	○	○	총액임금제 회피 도입
	업무능률향상비	대리급이하 월급제	×	○	생산직과 임금격차 보전
	가족수당	영업직외 대리급이하 전직원	×	×	
	가족관촉수당	영업직외의 사실상 가족수당	○	○	가족수당 대체
직무 직책 직급 관련 수당	지방근무수당	지방근무자	○	○	
	유해수당	유해작업자	○	○	
	위험수당	차량운전	○	○	
	ELQT수당	수출선직팀 주행사험원 일부	○	○	
	고열수당	고열취급자	○	○	
	의장컨베이어수당	의장 메인컨베어 작업자	×	○	하와 연동
	목표달성장려금	생산작업자	×	○	상과 연동
	시험수당	차량 시험팀, road test요원	×	○	
	직무수당	영업직	×	×	
	판매수당	판매실적	×	○	
	판매능률급	판매능률급호	×	○	전분기 월평균 판매대수
	누진수당	판매능률급호 초과대수	×	○	
	목표미달분 페널티	판매능률급호 미달대수	×	○	
	전담수당	대형상용판매 전담자	×	○	
	정비수당	정비요원	×	○	
	보직수당	조반장 이상	○	○	
	영업팀장수당	영업직 팀장	×	×	
	영업소장수당(보직)	영업소장	×	○	
	전산수당	전산부문근무자	×	○	
	비서수당	본사일부	×	○	지역은 용역직임
	자격수당	관청등록 의무고용자	×	○	
	기자수당	홍보팀소속	×	×	
	출납수당 등	경리, 재정, 회계 등	×	×	
박사수당	박사학위인정자(대리 이하)	×	○		
직훈교사연구비	직훈교사(대리급 이하)	×	×	한시적 적용	
소방수당	소방원의 잔업휴일감소보상	×	○		
야간수당	소방원 야간근로 고정 OT	×	○		
기타 수당	교대근무수당 (시급제)	교대근무자	○	○	교대근무 장려
	교대근무수당 (월급제)	교대근무자	×	○	교대근무 장려
	특근보조금	특별근무자(대리이하 월급제)	×	○	

자료: 현대자동차 노동조합에서 재구성



일반적으로 고정적 직무에 대한 보상적 성격의 수당은 통상임금과 평균임금 모두에 포함되는 반면, 판매직과 같이 직무 성격에 따른 보상이 변동적인 수당은 통상임금에는 포함되지 않고 평균임금에만 포함시킨다. 따라서 영업직에게 적용되는 수당과 같이 판매실적이나 능률과 같이 변동적인 수당들은 통상임금이 아니라 평균임금에만 포함시키는 것이 바람직하다. 그러나 정비수당, 자격수당과 같은 고정적 성격의 수당들이 통상임금에는 포함되지 않고 평균임금에만 적용되고 있어, 그 개선이 필요하다.

또한 생산직이나 정비직에 적용되는 직무 관련 수당들이 비교적 특정 직무의 유해성이나 위험성 등 직무의 기피요인을 보상하기 위한 것인데 비해서, 다른 직군의 경우에는 대다수의 직무에 직무 관련 수당을 주고 있다. 이는 일부 직종의 직무보상으로 인해 발생하게 되는 직종간, 직군간, 직군내 임금위계질서의 변동을 회피하기 위한 것이다. 그러나 위험, 노력, 시간, 자격, 숙련도와 같은 비교적 명확한 기준에 대해서는 어느 정도 임금 위계질서의 변화를 합 의하고 수용하는 것이 필요하다.

전체적으로 직무관련수당은 직책이나 직급, 자격, 유해직무, 노력 등 가시적이고 명확한 기준에 의거한 수당으로 재편될 필요가 있다. 또한 직무관련수당은 특정 직무를 수행하는 한에서 고정적으로 지급되므로 이러한 수당은 통상임금에 포함되어야 할 것이다. 특히 영업직의 수당체계에서는 판매실적이나 능률과 관련되지 않은 직무수당 등을 통상임금으로 전환해야 할 것이다.

### (3) 고정수당 구성의 문제점

이상에서 살펴본 수당들을 고정적 성격으로 구분해보면, 생활보조적 근속관련수당에는 가족, 근속, 복지, 지역, 고정 OT수당이 포함되며, 직무관련수당에는 보직, 직무/유해, 자격, 직급, 라인, 교대수당 등이 포함된다. 직무관련수당과 근속관련 수당이 고정수당에서 차지하는 비중을 보면, <표 2-12>와 같다.

<표 2-12> 근속관련 및 직무관련 수당의 재정리

	근속관련수당	직무관련수당	근속관련	직무관련	계
일반직	419,029	19,606	95.5	4.5	100
연구직	381,372	14,652	96.3	3.7	100
정비직	125,368	53,329	70.2	29.8	100
생산직	145,643	44,066	76.8	23.2	100
영업직	279,447	37,073	88.3	11.7	100
계	200,130	39,975	83.4	16.6	100

주: 1) 근속관련수당: 가족, 근속, 복지, 지역, 고정 OT

직무관련수당: 보직, 직무/유해, 자격, 직급, 라인, 교대수당 합계

2) 전체 조합원 평균값이기 때문에 적용받지 않은 경우가 포함되어 있음. 따라서 실제 적용받는 개인들의 액수에 비해 매우 낮게 나타남.

전체적으로 근속관련수당이 통상수당의 83%를 차지하고 있다. 정비직, 생산직의 경우에는

통상적 수당의 70.2%, 76.8%가 근속관련수당이며, 통상임금에 포함되는 직무관련 수당은 약 25-30%에 불과하다. 이는 정비직과 생산직의 경우에도 연공 중심적인 고정수당 체계가 형성되어 있음을 보여준다.

영업직의 경우에는 근속관련수당이 88%를 차지하고 있어, 정비직이나 생산직에 비해 비교적 높은 수준이다. 그러나 영업직이 기본급 수준이 낮고 판매실적에 따른 변동적 수당이 매우 크다는 특징을 고려할 때 이는 낮은 기본급 수준을 근속관련수당으로 충당하고 있는 것이다. 영업직의 임금체계 역시 근속관련수당의 일부를 기본급으로 전환하고, 수당체계를 고정적 직무수당과 실적에 따른 변동적 수당으로 개편할 필요가 있다. 이 과정에서는 영업직의 직무관련 수당 중에서 고정적으로 지급되는 수당을 통상임금에 포함시켜야 할 것이다.

일반직과 연구직 조합원의 경우에는 근속관련수당이 95% 내외이고, 직무관련수당이 4-6%에 불과하다. 자료의 성격상 일반직 및 연구직 조합원들의 직급이 낮기 때문에 직무관련수당이 낮은 것으로 나타난다. 그럼에도 이들의 근속관련수당은 생산직과의 임금격차를 보전하기 위해 그 절대액수가 높게 나타나는데, 주로 고정 OT와 지역 근무수당을 통해서 보전되고 있다.

근속관련수당은 중기적으로 기본급에 통합하고, 수당체계는 직무형 수당 중심으로 재편하는 것이 바람직하다. 근속관련수당의 단계적 기본급화 혹은 단순화를 선택하고, 노조의 임금교섭에서는 근속관련수당보다는 직무관련수당의 확대에 초점을 두는 것이 필요하다.

### 3) 수당체계의 개선방향

이상을 요약해 보면, 현대자동차 수당체계의 문제점은 크게 (1) 생활보조적 성격을 갖는 근속관련수당의 비중이 매우 크며, 임금격차가 주로 기본급 격차와 근속관련수당을 중심으로 나타나고 있다는 점, (2) 직무관련수당이 본연의 직무수당과는 달리 모든 직무마다 부여되고 있어 직무 관련 보상과 인센티브 기능이 약하다는 점, (3) 고정적 수당, 특히 직무관련 고정수당의 일부가 통상임금에 포함되지 않는다는 점이다. 이에 따라 수당체계의 개선방향은 크게 (1) 근속관련수당의 재편, (2) 직무 관련 수당의 체계화, (3) 직무 관련 고정수당의 통상임금화로 요약될 수 있다.

그러나 이러한 개선방향을 어떻게 구체화할 것인가에 대해서는 임금체계 변경을 고려한 구체적인 안의 작성방식에 따라 달라질 수 있다. 현재 기본급표가 없는 가운데 단일 호봉표를 작성해야 하는 상태에서 노동자 내부의 임금격차를 보다 구체적으로 확인할 필요가 있다. 직군간, 직종간 비교는 물론, 동일한 연령, 동일한 직무내에서 발생하는 기본급 격차와 범위를 확인해야 한다. 이에 따라 단일호봉표 작성의 임금기준을 어떻게 할 것인가, 향후 내부 임금격차를 어떤 임금항목에서 어떤 기준으로 작성할 것인가, 고정 상여 및 성과상여를 어떻게 설정할 것인가에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 이를 고려하여 이 글에서는 지금까지의 분석을 토대로 개괄적인 방향만을 제시하도록 한다.

### (1) 근속관련수당의 통폐합과 재정리

생활보조적 성격의 근속 관련 수당의 재편 방향은 기본급으로의 통폐합에 초점을 둘 필요가 있다. 그러나 통폐합의 범위는 다양하게 고려되어야 한다. 고정수당 중에서 근속 관련 수당을 모두 기본급으로 통폐합할 경우에 단일호봉표의 작성과정은 그렇지 않아도 복잡한 기존의 직군간 혹은 직군내 임금의 위계질서를 심각하게 손상하게 될 가능성이 있다. 예를 들어 단일호봉제의 도입은 일반직과 생산직, 영업직을 모두 포괄하기 어렵다. 이는 여러 직군간의 기본급의 절대액의 차이가 현저하고, 이러한 차이가 각 직군의 근속 관련 수당을 통폐합할 경우 더욱 심화될 것이기 때문이다. 근속 관련 수당의 기본급화는 직군간 혹은 직군내의 기존의 임금질서를 존중하여 수당의 상당부분을 각기 다른 비중으로 기본급에 통폐합하는 방법을 강구할 수 있을 것이다. 이는 직무관련 수당을 강화해야 할 직군이나 직종에서 더욱 그러하다. 이러한 직군이나 직종에서는 고정수당 중에서 근속관련수당의 비중을 대폭적으로 축소하고 직무수당의 실효성을 강화하는 방향이 되어야 한다.

### (2) 직무관련수당의 체계화와 직군내 임금격차

직무관련 수당의 비중을 대폭적으로 늘리고, 직무관련 수당의 직무 보상 및 인센티브 기능을 확대한다. 이는 직군내부의 임금격차를 직무관련수당에서 설계하는 것을 의미한다. 이를 통하여 직무 관련 수당에서 직급 및 직책과 책임정도, 숙련 자격, 직무의 유해 위험도, 배치전환의 유연성과 인센티브 기능을 반영하는 것이다.

근속과 관련한 연공적 임금격차는 근속 관련수당이 통폐합된 기본급의 격차를 통해서 반영되도록 하고, 직무의 성격에 따른 임금격차는 수당 중에서 직무 관련수당의 비중을 확대함으로써 설정하도록 한다. 직무의 성격에 따른 임금격차는 노조의 참여를 전제로 일정한 평가의 요소를 반영할 수 있다.

이러한 방향은 향후 노동조합의 임금인상과 임금배분방식의 변화를 의도한 것이다. 기존의 임금인상과 임금배분방식은 기본급과 통상임금 방식으로 수행되면서, 주로 새로운 근속관련수당을 설치하게 되고, 다른 부서나 직군의 불만을 상쇄하기 위하여 비슷한 성격의 새로운 수당을 설치하게 되었다. 이에 따라 근속에 따른 임금격차 확대, 임금의 연공성 강화 및 임금의 직무적 성격이 약화되는 결과가 나타났다. 앞으로 노동조합의 임금인상 및 임금배분방식은 기본급과 직무적 요소를 모두 포괄하지만, 주로 직무적 요소의 비중을 높이는 데 초점을 둔다.

### (3) 직무 관련 고정수당의 통상임금화

직무와 관련된 수당들은 고정적 임금으로서 통상임금에 산입하도록 한다. 이는 노사 공동의 기준에 따라 직무 평가 요소를 도입할 경우에도 직무급의 고정성과 비중을 높이기 위해서 필요하다. 직책, 자격 등은 직무수당에 포함되지만, 근속과 승진적체에 의한 직급 수당은 과도적으로 근속관련수당으로 남겨둘 수 있으나, 중기적으로 직책 수당의 성격으로 직무관련수당에 포함되도록 한다.

#### 4. 현대 자동차 및 계열사의 임금체계 개선방향

##### 1) 임금체계 개선의 기본형태

현대자동차 임금체계 개편방향으로 연공급과 직무급으로 구성된 직무급 병존형 임금체계를 상정하고자 한다. 연공적 성격의 임금항목은 가능한 한 기본급으로 통합하고, 직무급적 성격의 항목은 통상임금 중의 고정수당으로 확대하도록 한다. 중기적으로는 통상임금에 포함되는 근속관련수당의 비중을 최소화하며, 장기적으로는 고정적 상여금을 기본급과 직무급으로 통합할 것을 제시한다.

현행의 임금체계는 기본급+고정수당(근속 관련 수당+직무 관련 수당)+변동수당+고정상여+성과상여로 구성되어 있지만, 이는 과도적인 과정을 거쳐(<그림 2-4>의 임금체계 개선 1 참조) 연공형 기본급+직무형 수당체계+집단적 성과상여금으로 전환하도록 한다. 이 과정에서는 중장기적으로 고정적 상여금도 과도적 과정을 거쳐 기본급과 직무급으로 분해함으로써, 상여금의 성격도 집단성과에 따른 변동적 상여금체제로 이동하게 된다.

<그림 2-4> 임금체계 개선방향

##### <기존의 임금체계>

통상임금			평균임금	상여금	
기본급	근속관련수당	직무관련수당	변동적 수당	고정상여금	성과상여금
연공형	연공형	직무형	직무형	연공형	집단성과

##### <임금체계 개선 1>

통상임금			평균임금	상여금	
근속관련수당을 통합한 기본급(단일호봉)	직급수당	직무관련수당	변동적 수당	고정상여금 (중장기통합)	성과상여금
연공형	연공+직무	직무형	직무형	연공형	집단성과

##### <임금체계 개선 2>

통상임금		평균임금	상여금
근속관련수당, 고정상여 일부를 통합한 기본급(단일호봉)	고정상여 일부를 통합한 직무관련수당	변동적 수당	성과상여금
연공형	직무형	직무형	집단성과

## 2) 단일호봉제와 직무형 수당체계

과도적으로는 기존의 기본급과 고정수당 중 생활보조적 근속관련수당의 상당부분을 통폐합하여 단일호봉제에 의한 기본급과 직급 수당+직무수당의 형태로 전환한다. 기본급의 단일호봉제 전환에서는 기존의 임금수준을 저하시키지 않는 상태에서 근속관련 수당의 상당부분을 포함하여 전환할 필요가 있다. 기본급으로 통합되지 않은 근속관련수당은 직무관련수당으로 통폐합하여 직무관련수당의 비중을 높이거나, 용이하지 않을 경우 직급수당의 형태로 최소화하면서 유지할 수 있다. 이 경우 직급수당은 직책과 직급이 분리된 상태에서 장기근속자의 승진적체의 보상의 성격으로 고려할 수 있다.

## 3) 사내 최저임금 협약

이상과 같은 정규직 임금체계의 개편방향 하에서 노동조합이 개입할 수 있는 하청 계열사 및 직접 고용 비정규직의 임금인상 요구와 임금체계 개편방향은 다음과 같다.

비정규직의 임금체계 개편방향은 먼저 노동조합의 정규직 임금체계 개편방향과 일치해야 한다. 이는 임금격차의 점진적 완화, 임금 연대와 지원, 업종별 임금체계 접근이라는 방향에서 필수적이다. 비정규직의 임금결정에서는 동일노동 동일임금의 원칙, 불합리한 차별 해소의 원칙만이 아니라, 전통적으로 노동조합의 임금원칙이었던 임금의 생활급 보장의 원칙이 여전히 중요하다.

사내하청 등 비정규직에 대한 원청 노조의 임금 요구는 사내 최저임금을 설정하는 것으로 집약된다. 사내 최저임금 협약에서 파견, 사내하청, 직접 고용 비정규직에게 모두 적용될 수 있는 임금 요구 기준은 두 가지 측면을 고려해야 한다.

1) 기업내 최저임금 수준은 정규직의 기본급 수준에 비례하여 제시되어야 한다. 이는 비정규직들의 계약갱신에 따른 실제 근속의 증대를 고려한 부분으로서 비정규직의 생활급 보장을 위하여 필요하다.

2) 비정규직들이 수행하는 직무의 성격을 고려하여 정규직 직무급에 비례적으로 적용되어야 한다. 중기적으로 비정규직들이 받는 임금은 근속과 관련한 기본급에 있어서는 차이가 있어도, 직무가 같을 경우에는 직무관련 급여에 있어서는 정규직과 동일한 수준이어야 함을 의미한다.

현대자동차의 경우 <그림 2-5>와 같은 임금 요구 기준을 제시할 수 있을 것이다.

<그림 2-5> 비정규직의 임금요구 기준:A+B의 일정비중

통상임금		
근속관련수당을 통합한 기본급(단일호봉): A	일부 근속 관련수당	직무관련수당:B
연공형		직무형

사내하청 등 비정규직의 임금 요구기준은 기본적으로 정규직의 통상임금 중에서 기본급과 직무관련수당의 일정 비율로 제시될 필요가 있다. 현재와 같이 비정규직과의 임금격차가 큰 상태에서는 매년 정기적 상향목표를 설정할 수 있다. 비정규직의 입장에서 보면, 정규직의 기본급표에서 해당 근속년수를 찾아가고, 정규직의 직무관련수당에서는 업무의 동일성과 유사성 정도에 따라 일정한 비중을 찾아가는 것이다.

사내 최저임금의 설정은 기존 노동조합이 사내하청 및 파견노동자, 비정규직 노동자를 조직할 수 없는 상황에서도 정규직 조합원의 보호와 함께 비정규직의 보호를 동시에 추구할 수 있는 방식이다. 원청 노조는 매년 사내 최저임금 협약을 체결함으로써 정규직과 비정규직의 임금차별을 점진적으로 개선하고, 정규직의 고용보호와 비정규직 대체, 기업내 저임금의 해소를 도모할 수 있을 것이다.

### 제3장 기아자동차의 임금체제와 개선방향

#### 1. 임금체제 개관 및 특성

기아자동차의 임금체제는 ‘유사 직급별 호봉제’ 로 되어 있다. 직급별로 호봉이 나누어져 있지만 여기서의 직급은 인사제도상의 직급 및 직책과는 구분되는 개념으로 호봉승급 편의상 붙인 개념이다. 사실상 호봉승급은 근속년수에 따라 이루어지기 때문에 ‘단일호봉제’ 에 가깝다. 직군별(생산기술직, 일반직, 영업직)로 각각 별도의 호봉표를 지니고 있고, 각 직군 호봉표에서는 직급별로 분리된 호봉표를 갖고 있다. 기업에 입사해서 처음에 받는 초임호봉은 학력에 따라 2-3호봉의 차이가 있다(<표 3-1> 참고). 초임호봉에 가산호봉이 부여되는 경우는 기능사자격증, 타사경력, 군복무기간에 따라 1호봉-5호봉의 호봉가산이 이루어지고 있다(<표 3-2> 참고). 매년 이루어지는 정기 호봉승급은 2호봉씩 올라가도록 설계되어 있다. 호봉승급과 관련해서 2호봉이 더 가산되는 경우는 사내 기술전문대 졸업 후(B학점 이상)이며, 1호봉이 누락되는 경우는 ‘결근 30일 이상’, ‘중정계’ (출근정지 5일 이상)에 해당되는 경우이다.

<표 3-1> 초임금 산정기준

구분	최종학력		급호봉	
고졸	일반고졸		1급 3호	
	공업고졸		1급 4호	
	직업훈련원 1년		1급 4호	
	직업훈련원 2년		1급 5호	
전문대학	일반고	전문대학	관련학과	1급 7호
			비관련학과	1급 5호
	공업고	전문대학	관련학과	1급 8호
			비관련학과	1급 6호

<표 3-2> 가산급호 산정기준

구분	기능사자격증	군복무후 타사경력	군복무기간
1호봉가산	3급 소지자	12-23개월	6-11개월
2호봉가산	2급 소지자	24-35개월	12-17개월
3호봉가산	1급 소지자	36-47개월	18-23개월
4호봉가산	회사관련직종	48-59개월	24-29개월
5호봉가산		60-72개월	30-36개월

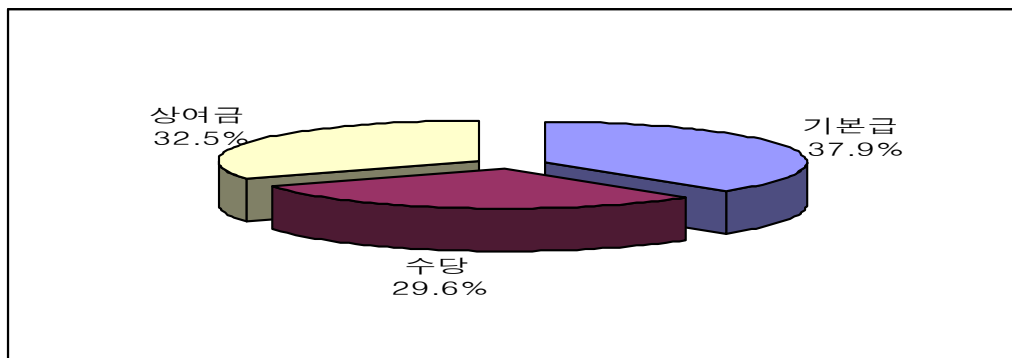
호봉표는 직급별로 되어 있지만 단일호봉체처럼 매년 정기적으로 2호봉씩 승급하고 직급과 상관없이 운영되기 때문에, 실제로는 ‘직급별 호봉제’ 라기 보다는 ‘단일호봉제’ 라고 할 수 있다. 호봉표가 1급-6급으로 나누어져 있지만 1급부터 5급까지는 16호봉까지만 있어서 16호봉이 넘으면 다음 직급으로 넘어가서(승격) 호봉을 받게 되어 있다<표 3-3> 참고). 여기에서 특이한 것은 호봉승격 시 2호봉을 추가적으로 더 높여준다는 점이다. 예를 들어 1급 15호봉이면(1급은 16호봉까지 있음) 다음 해에는 2호봉이 승급되어 2급 1호봉이 되어야 하는데, 호봉승격 시에 2호봉을 더 추가하여 2급 3호봉으로 올라간다는 점이다(<표 3-3> 참고). 이 점은 호봉급수가 올라가면서 호봉이 좀더 높아지는 것이 필요하다는 의미에서 관행적으로 이루어진 것이라고 할 수 있다.

<표 3-3> 호봉 승격 기준

구분		1호봉승급시	2호봉승급시	3호봉승급시
급승격시	각급 14호	해당급 15호	해당급 16호	상위급 3호
	각급 15호	상위급 2호	상위급 3호	상위급 4호
	각급 16호	상위급 3호	상위급 4호	상위급 5호
2급 점프시	2급 2호	2급 4호	2급 5호	2급 6호
	2급 3호	2급 5호	2급 6호	2급 7호
	2급 4호	2급 6호	2급 7호	2급 8호

기아자동차의 임금체계에서 기본급, 수당, 상여금이 차지하는 비중은 각각 37.9%, 29.6%, 32.5%이다(<그림 3-1> 참고).

<그림 3-1> 임금체계 구성비중



기본급은 앞서 말한 호봉표에 의해 규정되고, 호봉표의 급수 말고 별도로 직급(직제라고 부름)과 직책체계가 있다. 직급은 크게 7개의 단계로 이루어져 있다. 사원→기사보→기사→기장



보→기장→기성보→기성으로 되어 있으며, 승급년한은 각 단계별로 3년→3년→6년→6년→5년→5년으로 되어 있다(<표 3-4> 참고). 한편 직책은 크게 5단계로 이루어져 있다. 사원→조장→반장→주임→생산과장(2001년 도입)으로 구성되어 있으며, 각각 사원, 기사보, 기사, 기장보, 기장의 직급과 관련되어 있다. 이러한 직급과 직책은 호봉표와는 관계없고 수당체제로 직급수당, 직책수당을 별도로 받는 체계이다.

<표 3-4> 직급별 승진년한

사원	기사보	기사	기장보	기장	기성보	기성
-	3년	3년	6년	6년	5년	5년

수당은 17개 정도로 비교적 단순하게 이루어져 있으며, 일반적으로 볼 수 있는 수당들로 구성되어 있다. 본인수당, 근속수당, 콘베어수당, 라인수당, 복지수당, 화성수당, 자격수당, 교대수당, 직책수당, 직급수당이 그것이다. 이중 직무관련한 수당은 복지수당에 모두 통합되어 있는 상태이다. 상여금은 연 700%이다. <표 3-5>는 기아자동차의 생산직의 임금체계를 구체적으로 나타낸 것이다.

<표 3-5> 생산·기능·기술직의 임금체계

구분	내용
급여체계	통상임금+가족+연장근로+휴일근로+심야근로+중식대(현물)
통상임금	기본급+월통상 수당 합계
월통상수당	제 수당 합계
기본급	기본일급×월총일수(휴일 포함)
기본시급	기본일급/8H
통상일급	통상임금/30일 or 기본일급+(월통상수당/30일)
통상시급	기본시급+(월통상수당/226H)
잔업시급	통상시급×1.5
연장휴일근로	통상시급×2.0
심야수당	상동
상여금	{통상임금+(잔업시급×30H)}×지급율(연간 700%)
연월차수당	통상임금×1.5×연월차 미사용일수
격려금	하기휴양비 30만원(인당, 전직원 공동)

## 2. 수당체계 분석

기아자동차의 수당체계는 심야수당, 연장근로수당, 특근수당을 제외하면 14개로 비교적 단순한 편이다. 수당에는 본인수당, 가족수당, 근속수당, 콘베어수당, 보건위생수당, 라인수당, AS수당, 복지수당, 화성수당, 자격수당, 교대수당, 직책수당, 직급수당, 고객관리수당이 있다.

여기서 눈에 띄는 것은 화성수당, 보건위생수당(광주공장만 해당) 등 공장별로 해당되는 수당이 따로 분리되어 있다는 점이다. 특히 광주공장은 아시아와 기아자동차가 통합되면서 기존 수당체계를 통합하기는 했지만 여전히 통합되지 못한 수당이 있다는 것을 보여준다.

수당의 성격별로 구분해보면, 본인수당은 전 직원에게 해당되는 수당이며 가족수당, 근속수당, 직책수당, 직급수당(4개)은 해당 노동자의 가족 수, 근속년수, 직책 및 직급에 의해 결정되는 수당이다. 특정한 자격증을 가진 사람에게 지급되는 수당으로는 자격수당이 있다. 이에 비해 노동자의 직무와 관련된 수당은 콘베어수당, 보건위생수당, 라인수당, AS수당, 복지수당, 화성수당, 교대수당, 고객관리수당(8개)이다. 이 중 작업현장의 노동강도와 노동환경에 의해 결정되는 직무관련수당은 복지수당 1가지로 통합되어 있으며, 나머지 7개의 수당은 각 직무에 종사하는 노동자들에 모두 적용되는 수당들이다(<표 3-6> 참고).

기아자동차 수당체계의 특성은 가족수당 뿐 아니라 전 직원에게 본인수당도 지급된다는 점, 직무관련 수당들이 공장 및 작업부서별로 나누어져 있다는 점이다. 7개의 직무관련 수당은 기준을 통일하면 한 개의 수당으로 통합할 수도 있다는 점에서 수당체계가 좀더 단순하게 만들어질 수 있을 것으로 보인다. 이런 특징보다 중요한 것은 노동강도와 노동환경에 의해 결정되는 수당이 복지수당이라는 하나의 수당으로 통합되어 있다는 점에서 다른 기업의 수당체계의 통합에 준거점이 될 수 있다는 점이다.

좀더 구체적으로 수당을 중요한 것만 살펴보면 다음과 같다. 우선 직급수당은 크게 감독자와 사원/조장의 두 그룹으로 나누어 근속년수에 따라 수당을 지급한다. 감독자직급에서는 만 4년 이상, 만 8년 이상, 만 13년 이상으로 나누어 각각 17,000원, 32,000원, 52,000원씩 지급하며, 사원/조장 직급에서는 만 4년 이상, 만 8년 이상, 만 13년 이상 각각에 대해 17,000원, 32,000원, 52,000원을 지급하고 있다. 여기서 모든 직급을 두 개의 집단으로 나누어 여전히 근속년수가 수당액수에 중요한 기준이 되고 있음을 알 수 있다. 즉 장기근속자에게 인센티브가 주어지고 있다.

직책수당은 말 그대로 직책에 따라 수당이 지급된다. 노동자가 맡고 있는 직책인 조장, 반장, 주임, 생산과장(기장), 생산과장(기성보), 생산부장에게 각각 25,000원, 40,000원, 60,000원, 80,000원, 100,000원, 120,000원을 지급하고 있다. 근속수당도 노동자의 근속년수에 따라 수당이 차등 지급되고 있다. 근속년수가 1-2년 미만, 2-3년 미만, 3-5년 미만, 5-7년 미만, 7-9년 미만, 9-12년 미만, 12-15년 미만, 15-17년 미만, 17-20년 미만, 20년 이상 각각에 대해 15,000원, 20,000원, 30,000원, 40,000원, 50,000원, 60,000원, 70,000원, 80,000원, 90,000원, 100,000원이 지급된다.

〈표 3-6〉 수당체계

수당	지급내용
1) 본인수당	전직원에게 18,000원 지급
2) 가족수당	가족 1인당 10,000원씩 지급(최고 5인 한도; 통상외수당)
3) 근속수당	근속년수에 따라 15,000원(1년이상)~100,000원(20년이상) 지급
4) 콘베어수당	메인콘베어 작업자에게 A등급(40,000원), B등급(13,000원)지급 (소하리, 화성공장만 해당됨)
5) 보건위생수당	2교대근무자에 대한 보상차원에서 43,500원, 53,500원 지급 (광주공장만 해당됨)
6) 라인수당	라인작업자에게 A등급(20,000원), B등급(15,000원)지급
7) AS수당	A/S센터 근무자에게 10,000원 지급
8) 복지수당	작업환경, 노동강도에 따라 22,000원~47,000원 지급
9) 화성수당	벽지근무수당성격으로 화성, 시화근무자에게 31,373원(1년이상) 지급
10) 자격수당	현행법상 관할관청에 보고토록 의무화된 작업자에게 20,000원 지급
11) 교대수당	야간근로일수가 6일 이상인 작업자에게 월 6,000원 지급
12) 직책수당	작업자의 직책에 따라서 25,000원~150,000원 지급
13) 직급수당	작업자의 직급에 따라서 5,000원~35,000원 지급
14) 고객관리수당	영업사원을 대상으로 10,000원 지급(2003년 신설)

주: 이외에 심야수당, 연장근로수당, 특근수당을 합쳐 총 17개의 수당임.

다음으로 직무관련 수당이라고 할 수 있는 콘베어수당은 크게 2등급으로 나누고 있다. A등급은 “TACT TIME을 가지고 부가가치 창출을 하며 재고 개념이 없는 메인 콘베어 작업자”에 해당하며, B등급은 “TACT TIME을 가지고 메인 콘베어에 직접 써브 작업 및 메인 콘베어 내의 검사 작업자”에 해당된다. A등급은 40,000원이며 B등급은 13,000원이다. 광주공장만 해당되는 보건위생수당은 콘베어수당과 유사하지만 “2교대 근무자에 대한 야간 근로의 피로도 증가에 대한 보상차원에서” 지급되고 있다. 10시간 2교대인 B형태는 43,500원, 12시간 2교대인 C형태인 노동자는 53,500원을 받게 되어 있다. 한편 별도로 있는 교대수당은 2교대 근무자 중 심야 근무일의 50% 이상을 근무한 자에 한하여 지급하고 있다. 야간 실 정상근로일수가 6일 이상일 경우에는 교대수당으로 월 6,000원을 지급한다. 라인수당은 콘베어수당의 연장으로 “콘베어수당 A등급 수혜자 중 차체, 도장, 조립부서 근무자”는 라인수당 A등급에 해당되며 월 20,000원 한도에서 시급 89원의 수당을 지급받고 있으며 차체, 도장, 조립부서가 아닌 콘베어수당 A등급 수혜자는 라인수당 B등급으로 월 15,000원 한도 내에서 시급 66원을 받는다.

〈표 3-7〉 콘베어수당 공정기준표

구분	A등급	B등급	C등급
차체부분	-CO2 및 황동, 사상, OS 스폿 용접 -프레스 직접작업, BH -S-2 DOOR반, BH	-소재 등	-금형작업, 개선, 물류 -반장, 주임, 공정, 수정, 릴리프, 체크맨
도장부분	-BOOTH STAGE, MASKING -SEALLR, COAT -LINE T/UP -판금, 공연	-수연장 -REPAIR, S-1 T/UP -특수도장 -차량투입	-반장, 주임, 공정, 수정 릴리프, 체크맨 -배합실, CCR, 기기실 -전착관리, 표면처리 -자동기(소)
조립부분	-라인 조립 작업 -인판넬 조립	-입고, 품질개선반 -DOOR SUB	-반장, 주임, 진행, 체크맨 릴리프, 개선, 진행, 수정
품질부분	-타각 검사 -차량, 차체 라인검사	-라인검사 -ABS, DRUM TEST	-반장, 주임, 조장, 공정 -순회검사, 외주검사, 확인검사, 출하검사 -개발공정
엔진부분	-A,B,C,D메인라인 작업 -착화작업 -구동조립작업 -구동T/A, Rr, Frt, Axle	-가공, 치차작업 -착화중 Loading, Pisto -열처리 등	-반장, 주임, 공정, 체크맨 릴리프, 개선, 진행, 수정
A/T부분	-MAIN, FINAL, U/BODY조립	-T/R CASE, C/HSG, 검사주물, PRESS, 금형수리 등 가공작업	-반장, 주임, 개선, CCR -검사, 보전
주조부분	-셸 주조, 용해, 주입 BACK-UP, 래들 -CS제조, 운반, 공급 -생형주조, 전기로, 사처리 중자조형	-금형보수, 분석 등	-반장, 주임, QC, 개선, 사시험 -검사, 보전
자재부분	-없음	-라인대응 작업자	-반장, 주임, 조장 -하역, 검수

주: 1) 제외부문은 연구소,생기,생관,보전,시설,총무,물류,KD, 출하 등 메인 라인임.

2) 단단위 세부공정 기준표는 주관부서의 내부지침에 의함.

콘베어수당의 공정기준표는 <표 3-7>와 같다. 여기서 C등급은 A, B등급에 해당되지 않는 작업자 등급을 가리킨다. 콘베어수당의 지급원칙은 월 고정급제로 통상임금에 포함시켜 지급 하되 월 정규근로시간의 50%이상 종사자에게 지급하는 것을 원칙으로 하고 있다. C등급에 해당하는 콘베어수당 무해당자가 A급에 종사 시 종사시간×220원, B급 종사 시에는 종사시간×70원의 수당을 받도록 되어 있다.

기아자동차에서 가장 직무와 관련된 수당인 복지수당은 “근로조건에 따라 차등지급되는 수당을 말하며, 근로조건은 노동강도와 작업환경”으로 구분 관리하고 있다. 노동강도는 육체적 측면에서 작업자세, 취급중량, 이동거리, 복잡성, 반복성, 근무형태에 의하여 정해진 크기를 말하며, 작업환경은 작업에 의해 발생된 환경(소음, 분진, 유기용제, 유해가스, 중금속)에 노출된 정도를 말한다. 노동강도 기준표와 작업환경 기준표는 <표 3-8>와 <표 3-9>에서 보는 바와 같다. 복지수당의 지급등급은 총6등급으로 구분되며 각 등급별로 월 지급금액은 각각 47,000원, 42,000원, 35,000원, 28,000원, 25,000원, 22,000원으로 설정되어 있다. 노동강도 평가

는 각 항목별 가중치를 합산하여 점수가 180이상이면 3등급, 140-180미만이면 4등급, 100-140미만이면 5등급, 100미만이면 6등급이 되고, 작업환경 평가는 노동자가 해당되는 작업내용에 대해 작업환경을 6등급으로 나누어 평가한다.

<표 3-8> 노동강도 기준표

구분	E	D	C	B	A
1. 작업자세	서 있는 상태	가끔 허리 또는 다리를 45° 이상 굽힘	계속적으로 45° 이상 굽혀 작업	C+ 작업 중 손의 위치가 머리 위 또는 무릎아래 있음	허리가 뒤틀려지는 등 부자연스러운 자세를 계속함
가중치	10	20	30	40	50
2. 취급중량	5kg 미만	5-10kg 미만	10-15kg 미만	15-20kg 미만	20kg 미만
가중치	10	20	30	40	50
3. 이동거리	3m 미만	3m-5m 미만	5m-7m 미만	7m-10m 미만	10m 이상
가중치	10	20	30	40	50
4. 복잡성	1Cycle 1분 이내 완료	1Cycle 15분 이내 완료	1Cycle 60분 이내 완료	1Cycle 60분 이상 완료	1Cycle 60분 이상 & 수순이 정해져 있음
가중치	10	15	20	25	30
5. 반복성	비반복작업	15분 이상의 Cycle에서 반복작업 or 반복적 기계작업	15분 미만-5분 이상의 Cycle에서 반복작업 혹은 라인세부작업	5분 미만-2분 이상의 Cycle에서 반복작업	2분미만의 Cycle에서 반복작업
가중치	0.4	0.6	0.8	1.0	1.1
6. 근무형태					주야 교대근무
가중치					100

주: 1) 총점 계산식:  $[(1+2+3+4) \times 5] + 6$

2) 3등급: 180이상, 4등급: 140-180미만, 5등급: 100-140미만, 6등급: 100미만

이렇게 평가한 노동강도 등급과 작업환경 등급을 근거로 복지수당 등급판정표에 의해 총 등급이 결정된다. 등급판정표에 의해 노동강도가 4등급이고 작업환경이 5등급이면 복지수당 등급은 4등급이 된다(<표 3-10> 참고). 만일 설비 및 작업환경 개선에 의해 작업조건이 변경된 경우에는 안전환경관리부와 각 공장 생산관리팀의 결과치를 기준으로 규정에 의해 년 1회 심의위원회에서 등급을 재조정할 수 있다. 작업환경에 대한 등급은 총무팀(안전환경관리) 주관의 정기적인 작업환경 측정결과 보고서의 최근 3회 측정 평균치를 기준으로 결정하며 1등급에서 6등급까지 적용한다.

작업환경 평가 시 부서 전체가 동일한 작업장에 있고 그 작업환경의 환경요인(소음, 분진, 유기용제 등) 측정치 평균값이 3등급 이상일 경우엔, 해당부서 근무자의 복지수당을 지급기준에 의해 정해진 등급에 따라 1개 등급씩 일괄 상향 적용할 수 있다. 직책을 가진 반장, 주임은 6등급 적용을 원칙으로 한다. 전체적인 지급조건은 해당 작업장에서 월 15일 이상 근무한

자에게 해당 등급을 당월에 적용지급하도록 되어 있다.

<표 3-9> 작업환경 기준표

구분	허용기준	주작업내용
소음	90dB	PRESS, IMPACT소음 GRINDER, AIR소음
분진	1종:2mg/m	주물사, 분진, 용접작업, 목재절단 단, OIL-MIST, 가공, 사상작업 등
	2종:5mg/m	
	3종:10mg/m	
	기타	
유기용제	톨루엔 100ppm	도장 SPRAY작업
	크실렌 100ppm	SEALLER세척작업
	M.E.K 200ppm	차체세척, 수지경화작업,
	혼합농도 R=1ppm	도료배합 등
유해가스	CO: 50ppm	차량성능시험
	CO2: 5000ppm	용접작업
	NH: 25ppm	엔진 TEST시
	SO: 2ppm	
온실	중작업: 25.9°	용탕 주입작업
	중등작업: 28.0°	도장공장 건조로 작업,
	경작업: 30.6°	차량 및 엔진성능검사실
유해광선	자외선	용접 작업시
	적외선	X-RAY 취급시
	X-RAY	
중금속	Pb: 0.55mg/m	용접 작업시, 도장, SPRAY작업시, 사상작업시, 차량성능 검사시
	Re: 5.0mg/m	
	Ca: 1.0mg/m	
	NI: 1.0mg/m	
	Cd: 0.05mg/m	
보전/시설 작업	2M이상 고소 및 2M이하 지하 Pit, 전기, 위험작업, 주야교대 근무 위해환경이 주 30Hr이상 노출작업자	
주행 TEST	고속주행 실차 내구 TEST작업으로 일 6.5Hr 작업자는 1등급, 기타 주행 TEST 작업자는 최고등급을 3등급으로 함.	

주: 각 항목에 대해 6가지 등급으로 평가한다.

한편, 작업환경 기준표의 산출기준은 크게 4가지로 정해져 있다. 첫째, 유해 물질이 발생되지 않는 작업장에서 근무하는 경우에는 최저등급인 6등급을 적용하고 둘째, 최고등급 1등급은 허용농도 100%를 초과하는 작업장에서 근무하는 경우에 적용(단, 소음은 별도 적용)한다. 셋째, 한 개 등급 차이의 간격을 25%로 하며(단, 소음은 제외한다), 넷째 유해물질별 적용등급을 백분율(%)이 아닌 계수화로 정하는 것으로 규정해 놓고 있다. 복지수당은 1971년 고기값으로 지급되던 것이 2001년 현재 6등급으로 평가하여 지급하는 수당으로 변모하였다. <표 18>에서 볼 수 있는 것처럼, 이러한 성격의 복지수당은 꾸준히 그 금액이 증가하였고 범위도 조금씩 확대되어 왔다.

<표 3-10> 복지수당 등급 판정표

작업환경(B) 노동강도(A)	6등급	5등급	4등급	3등급	2등급	1등급
6등급	6등급	5등급	4등급	4등급	3등급	2등급
5등급	5등급	5등급	4등급	3등급	3등급	2등급
4등급	4등급	4등급	4등급	3등급	2등급	2등급
3등급	4등급	3등급	3등급	3등급	2등급	1등급

주: 1) A와 B의 차이가 3개 등급 이상일 경우에는 상위등급에서 -1등급 하향 적용.

2) A와 B의 차이가 2개 등급 이상일 경우에는 상위등급을 적용. 3) 비제조부문은 최고 3등급으로 한다  
(단, 일부 부서 제외)

<표 3-11> 복지수당 지급 이력

구분	내용
71년도	위해작업장에 복지차원에서 돼지고기 사먹으라고 지급(주조, 도장)
74년도	4,000원으로 인상 지급
77년도	주행시험 작업자 26명에게 위험수당 4,000원 지급
78년도	6,000원으로 인상 지급
84년도	주조, 도장 작업자에게 위해수당 지급 -A급: 15,000원, B급: 10,000원, C급: 8,000원 -프레스 중 분진 작업자 10명 정도 C급 8,000원 지급
85년도	소득세법 변경으로 급여에 반영 포함 지급(현금지급 시 과세대상)
87.8.1	콘베어수당 지급요구 반영 -S급(20,000원): 구 위해수당 A급 대상자 중 콘베어작업자 -준S급(18,000원): 구 위해수당 B, C급 대상자 중 콘베어 작업자 -A급(15,000원): 메인 콘베어 작업자 -B급(10,000원): 메인 콘베어 검사 작업자 -C급(8,000원): 메인 콘베어 서브 작업자
88.11.1	경미한 작업자 6등급 5,000원 신설, 6등급으로 구분 지급 규정화
90.4.1	복지수당 금액 인상(생산직 전원 지급) -1등급: 30,000원, 2등급: 25,000원, 3등급: 20,000원 4등급: 10,000원, 5등급: 8,000원, 6등급: 5,000원
96.4.1	각 등급별 일률 7,000원 인상(현재의 등급 기준 결정)
2001.4.1	복지수당 금액 인상(생산직 전원 지급) 1,2,5,6등급: 10,000원, 3등급: 8,000원, 4등급: 11,000원 인상 -1등급: 47,000원, 2등급: 42,000원, 3등급: 35,000원 4등급: 28,000원, 5등급: 25,000원, 6등급: 22,000원

수당체계와 관련하여 기아자동차는 ‘수당 심의위원회’에 노조가 2003년부터 참가하고 있다는 점에서 특색이 있다. 심의위원회의 기능은 수당공정 변경, 등급 조정 및 기준 심의 확정을 하는 것이며, 참가하는 부서는 인력관리팀, 생산관리팀, 노사협력팀, 안전환경팀, 노동조합

으로 되어 있다. 심의위원회는 매년 5월과 11월 2회 개최하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 특별한 사유가 발생한 경우에는 주관부서가 긴급소집하도록 되어 있다.

수당 심의 공정을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 수당변경 사유가 발생하면 해당 부서가 변경사유를 공문으로 작성하여 요청하면 인력관리팀이 검토의견서를 안전환경팀, 생산관리팀 또는 노사협력팀으로 발송한다. 작업환경 검토의견서는 안전환경팀에, 노동강도 검토의견서는 생산관리팀에, 유사공정 검토의견서는 노사협력팀에 송부된다. 해당 팀에서 검토한 내용은 인력관리팀에 보내져서 수당 등급조정이 결정되면 ‘수당 심의위원회’를 개최하여 심의 결정한다. 심의위원회에서 필요하다고 판단되면 현장 실사도 진행할 수 있다.

### 3. 임금체계에 대한 노사 입장

#### 1) 노동조합

기아자동차는 다른 기업에 비해 수당체계가 비교적 단순한 편인데, 여기에는 노동조합도 꾸준히 수당체계의 단순화를 위해 노력했던 점이 일정하게 기여한 것으로 보인다. 아시아와 통합한 후에 유사한 수당은 통일시키려고 노력하였고 지금도 계속해서 수당을 10개 정도로 줄이려고 하는 것이 노조의 기본적인 생각이다. 올 임금교섭에서도 수당체계의 통합을 요구할 예정이다.

#### 2) 인사팀

인사팀은 수당체계에 대해 기본적으로 단순화하고 기본급화 하는 방향으로 나아가는 것이 바람직하다고 판단하고 있으며 인사관리상 편의를 위해서도 수당의 단순화가 합리적이라고 생각하고 있다. 아시아와 구 기아가 통합했을 때도 제도가 틀렸음에도 불구하고 수당을 통합하는 작업을 실제로 수행했으며, 노조도 통합하였던 선례를 제시하면서 수당체계 통합이 쉽게 이루어질 수 있을 것으로 내다보고 있는 상황이다. 광주공장과 소하리/화성공장이 각각 보건위생수당과 콘베어수당으로 별도로 되어 있는 것만 통합되면 양 공장의 수당체계가 완전히 통합된다는 의견이다.

수당체계에 대해서는 현재로서는 노조와 인사팀 간에 커다란 의견 차이는 없었으며, 인사팀에서는 노사교섭에 의해 결정되는 성과급이 비합리적으로 결정되고 있다는 문제제기를 하였다. 성과급이라는 것이 원래 한 해 말에 이익이 얼마 났느냐에 따라 결정되어야 하는데, 현재는 7월에 단체협약을 체결할 때 1사분기 이익을 기준으로 1년치를 추정하여 성과급을 결정하기 때문에 비합리적이라는 점을 지적하고 있다. 성과급이 100%일 경우 전체 562억 정도가 된다고 한다. 객관적이고 합리적인 자료에 근거하여 교섭이 이루어지도록 하는 노력이 필요하다는 것이다.



## 4. 결론: 문제점 및 개선방향

### 1) 임금체계 개선

기아자동차의 임금체계는 매년 2호봉씩 자동승호가 이루어지기 때문에 단일호봉제적 성격을 보이고 있지만, 자동승급제도가 없기 때문에 완전한 의미의 단일호봉제라고 볼 수 없다. 자동승급제 및 ‘직급과 직책의 분리’의 도입에 대해 진지하게 생각해 볼 필요가 있다. 특히 호봉승격 시 편의적으로 2호봉을 추가적으로 더 높여주는 방식은 자동승급이 이루어지지 않고 있기 때문에 일어나고 있는 현상이기 때문에, 임금체계 개편에 대해 연구할 필요가 있다. 자동승급제가 도입된다고 하더라도 직책제도에 의해 인사평가가 이루어질 수 있기 때문에 조직운영상에서 커다란 문제점은 없을 것이다.

### 2) 수당체계의 통합 및 정비

기아자동차의 수당체계는 다른 기업에 비해 단순한 편이나, 수당체계의 전반적인 개선방향이라고 할 수 있는 수당 통합 및 기본급화 할 수 있는 수당(생활수당)과 직무관련 수당의 구분이 필요한 상황이다. 기본급으로 전환할 수 있는 수당은 본인수당, 가족수당, 근속수당, 자격수당, 직책수당, 직급수당이다. 이 중에서 근속수당, 직책수당, 자격수당, 직급수당은 모든 노동자들에게 적용되는 것이 아니라 근속, 직책, 자격, 직급에 따라 다르게 적용되기 때문에 기술적으로 단기적으로는 수당으로 남겨놓을 수도 있고 장기적으로 기본급에 통합할 수도 있을 것이다.

직무관련 수당으로 분류할 수 있는 것은 대표적인 것이 복지수당이지만, 콘베어수당·보건위생수당·라인수당·AS수당·고객관리수당·화성수당도 어느 정도 직무와 관련한 수당들이기 때문에 이들을 통합하여 ‘직무수당’으로 만들 수 있을 것이다. 이 과정에서 요구되는 것은 객관적이고 공정한 기준을 만드는 것이고, 이들 수당의 특징이 약간씩 다르기 때문에 새롭게 표준적인 기준을 마련하는 작업이다. 이 작업은 단기간에 이루어지기 힘들 것으로 생각되지만 중장기적으로는 단일한 ‘직무수당’으로 통합되는 것이 바람직하다.



## 제4장 대우자동차의 임금체계 현황과 개선방향

### 1. 임금 현황

임금체계 현황을 살펴보기에 앞서, 노동조합측의 조사자료와 회사측 임금자료를 통해 임금과 관련된 몇 가지 변수들을 점검해 보면 아래 표와 같이 요약할 수 있다. 대우자동차 기능직 노동자들의 평균 연령은 38~39세 사이이고, 평균근속년수는 12.4~12.5년으로 나타나 있다. 부양가족 수는 본인 포함 3.34명~3.96명이다. 월임금총액 평균은 약 203만원 정도이고 이중 기본급이 약 48%(약97만원)이며, 월통상급은 약 58%(약 120만원)을 차지하고 있다. 연장근로수당은 노조자료에서 약 43만원으로 제시되고 있는데 이는 그 아래의 월평균 실근로시간과 대비해 본다면 표본오차가 적지 않을 것으로 보인다. 월평균 실노동시간은 약 197시간인데, 이는 한달을 30.4일로 계산하고 주간 소정 노동시간을 42시간으로 계산하여 월간 기준노동시간을 187시간 정도로 계산할 경우, 월평균 약 10시간 정도의 시간외근로를 하고 있음을 의미한다. 이는 대우자동차의 실태에 어느정도 부합한다.

<표 4-1> 대우자동차 기능직 노동자들의 연령, 근속, 부양가족 및 임금

변수	① 조합원실태조사결과(N=2,010) (2004년)	② 임금파일(N=7,718) (2003년)
연령(만 나이)	39.1세	38.1세
근속년수	12.4년	12.5년
부양가족 수	3.96명	3.34명
월임금총액	152.98만원	202.69만원
월기본급	105.16만원	96.52만원
월통상급	126.30만원	116.77만원
월연장근로수당	42.86만원	-
월평균 실 노동시간	197.08시간	-

주: 조합원실태조사결과(2004)는 노조에서 실시한 조사결과이며, 임금파일은 회사측이 보유한 기능직 전체 임금파일이 원자료이다. 노조 자료는 자기기입식인데 반해 임금파일은 임금체계에 의한 개별적 임금배분을 모두 계산한 자료이므로 임금자료로는 임금파일 자료가 더 정확하다고 할 수 있다. 그러나 임금파일 자료에는 초과근로수당에 대한 자료가 나타나 있지 않으며 노동시간 자료도 나타나 있지 않다.

다음으로, 대우자동차 노동자들의 생계비구조를 살펴보자. 생계비구조를 알기 위해서 연령별, 근속별 부양가족수를 계산한 결과가 아래 <표 4-2>에 있다. 표에 의하면, 연령별로는 25-29세 사이에 혼인, 30-34세 사이에 첫 번째 출산, 35-39세 사이에 두 번째 출산, 그리고 45-49세 사이에 첫 번째 자녀 독립, 50세 이상에서 두 번째 자녀가 독립하는 것으로 볼 수 있다. 근속년수로 보면, 10년 미만에서 첫 번째 자녀를 출산하고, 10년 이상에서 두 번째

자녀를 출산하여 부양가족 수가 약 3인에 근접하고 있다. 근속 20년이 넘으면 평균부양가족 수가 2.16명으로 1명의 자녀가 독립하는 것으로 볼 수 있으며, 근속 30년 이상이면 그 수치가 1.07명으로 낮아져, 두 번째 자녀도 독립하는 것으로 간주할 수 있다.

이렇게 본다면, 대우자동차 노동자들의 연령별, 근속별 생계비구조는 취업을 전후로 하여 혼인 및 첫 번째 출산으로 인해 3인가구로 전환하고, 대체로 35세 내지 근속 10년경부터 4인가구로 이행하는 것으로 간주할 수 있다. 또한 45세 이후 혹은 근속 20년 경부터 3인 가구로 다시 전환하였다가, 50세 혹은 근속 30년 경부터는 2인 가구로 변하는 것으로 볼 수 있을 것이다. 이는 앞서 살펴본 쌍용자동차의 경우와 대동소이하다고 할 수 있다.

하지만, <표 4-3>에 의하면, 이러한 연령별, 근속별 생계비 구조와 임금구조와는 잘 부합되지 않고 있다. 위의 생계비 구조에 의하면, 연령별로는 35세-44세 사이, 근속별로는 10년-19년 사이에 노동자들의 생계비가 가장 많이 소요된다. 따라서 연령별, 근속별로 이 기간대에서 임금이 급속히 상승하고, 이 시기를 넘어서면 비교적 완만하게 상승하는 것이 합리적이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 아래의 표를 보면, 가구원 수의 감소로 필요생계비가 비교적 적게 소요될 개연성이 있는 시기에는 임금 상승이 비교적 완만하게 이루어지고 있으나, 가구원수의 증가로 필요생계비가 급속하게 늘어나는 시기에 임금상승은 다른 시기와 유사하게 증가하거나, 심지어는 줄어드는 경우도 있음을 보게 된다.

<표 4-2> 대우자동차의 연령별, 근속별 부양가족수

연령	평균부양가족수	N	근속	평균부양가족수	N
25세미만	3.00	3	4년이하	2.30	157
25-29세	1.05	540	5-9년	1.77	2,448
30-34세	1.90	1,831	10-14년	2.65	1,729
35-39세	2.75	2,230	15-19년	2.73	2,763
40-44세	2.81	2,110	20-24년	2.16	462
45-49세	2.32	644	25-29년	1.62	132
50세이상	1.20	360	30년이상	1.07	27
합계	2.34	7,718	합계	2.34	7,718

<표 4-3> 대우자동차 기능직의 연령별, 근속별 임금

연령1	기본급	월총액임금		기본급	월총액임금
25세미만	1,041,750.00	2,248,310.33	4년이하	995,616.05	1,984,991.69
25-29세	828,243.63	1,732,198.25	5-9년	850,961.40	1,784,542.35
30-34세	862,748.66	1,816,970.50	10-14년	995,618.04	2,116,628.68
35-39세	968,509.83	2,037,090.71	15-19년	1,008,004.57	2,107,587.42
40-44세	1,025,890.49	2,150,070.67	20-24년	1,110,335.04	2,342,451.00
45-49세	1,087,629.50	2,285,048.85	25-29년	1,183,934.86	2,475,657.98
50세이상	1,096,770.26	2,288,820.97	30년이상	1,277,278.19	2,659,102.22
합계	965,243.09	2,026,938.76	합계	965,243.09	2,026,938.76

직위별 임금현황을 보면 아래 <표 4-3>과 같다. 월총액임금 전체 평균은 약 203만원 정도인데, 고원 계열의 임금이 가장 낮고, 그 다음이 경비원계열이다. 운전원계열과 일반 기능직 계열의 임금은 유사하다고 볼 수 있다. 임금위계가 뚜렷한 일반기능직에서 기능직과 조장간의 임금 차이는 약 20만원이며, 조장과 직장 사이의 임금격차 역시 약 20만원이다. 그러나 직장과 공장간의 임금격차는 약 35만원으로 상승하고 있다.

<표 4-4> 직위별 구성 및 임금현황

직위	인원수(명) (비율)		기본급	월총액임금
기능직	5,122	94.7%	927,511.68	1,940,153.98
조장	1,343		1,009,164.46	2,132,526.80
직장	663		1,102,645.02	2,342,328.75
공장	129		1,256,014.39	2,696,151.10
직장대행	30		1,020,068.00	2,247,991.23
공장대행	20		1,214,433.00	2,677,330.40
경비원	23		0.4%	965,658.70
보안원	6	987,312.33		1,970,530.50
운전원	71	4.1%	994,323.97	2,156,670.93
중기조종원	222		1,003,043.11	2,037,705.18
특수운송원	21		962,467.62	2,141,404.05
월급고원	2	0.9%	745,803.00	1,511,936.50
일급고원	66		797,624.55	1,675,686.79
합계	7,718	100.0%	965,243.09	2,026,938.76

자료: 대우자동차 기능직 임금파일(2003).

주: 월총액임금에서는 초과근로수당은 제외되어 있음.

## 2. 임금체계

### 1) 기본급

대우자동차 임금체계에서 두드러진 특징중 하나는 기본급제도가 잘 정비되어 있지 않다는 점이다. 기본급제도는 기본적으로 근속별호봉표를 근거로 하기 때문에 연공급적 성격을 지닌다는 점은 다른 업체와 다르지 않다. 하지만, 대우자동차에는 직종(내지 직군)별로 모두 별개의 호봉표가 존재한다. 일반사무직, 영업직, 기술직 등의 화이트칼라 노동자들은 물론이고, 기능직 내부에서도 직종별로 총 11개의 호봉표가 존재한다. 공장, 직장, 기능직 호봉표를 비롯하여 경비원, 보안원, 운전원, 특수운송원, 중기조종원, 월급고원, 일급고원(남), 일급고원(여) 등의 호봉표가 각기 존재하고 있다. 각각의 호봉표는 모두 서로 다른 임금수준과 호간 격차를 두고 있다. 예를 들어 기능직의 호간 격차는 90원~235원 사이인데 반해, 일급고원의 경우 70원~140원의 호간 격차를 두고 있다.

한편, 이러한 각기 다른 호봉표를 운용하고 있지만 공통점도 있는데, 가장 두드러진 점은 얼마간의 근속기간에 도달하면 그 이후로는 호간 격차를 줄이고 있다는 점이다. 이 때문에, 일정 정도의 근속에 도달하면, 그 이후부터 임금상승 폭이 줄어들기 때문에 노동자들은 승진을 하던가, 아니면 초과근로시간을 늘여야 하는 상황에 놓이게 된다.

또다른 특징은 호봉급의 격차가 적다는 사실이다. 기능직 호봉표의 경우 -20호봉~100호봉까지 총 120호봉이 존재하는데, 최초호봉에서 말호봉까지의 총 호간격차는 20,270원으로 월간 약 60만원 정도의 격차를 발생시키며, 연간 약 600~700만원 정도의 임금격차를 야기한다. 이러한 격차는 최초호봉과 말호봉간에 연간 약 1,000만원 이상의 격차를 야기하는 쌍용자동차의 경우보다는 훨씬 적은 셈이다. 호봉급에서 이러한 적은 격차는 앞서 언급한 일정 근속년수 이후의 호간 격차 축소에 따른 효과라고도 볼 수 있다.

## 2) 임금구성

대우자동차의 임금구성은 항목상으로는 다른 업체들과 별반 다르지는 않다. 그러나 금액별 임금구성을 살펴보면 차이도 나타난다. 대우자동차의 경우 기본급의 구성비가 다른 업체보다 상당히 높은 것을 볼 수 있는데, 이는 다른 업체들에 비해 초과근로 기회 자체가 상당히 적어서 초과근로수당이 적은 비중을 차지함으로써 기본급 비중을 상승시키는 효과를 발생시킨 데 따른 것이다.

<표 4-5> 대우자동차의 임금구성

임금구성	금액	비율
기본급	965,243	47.6
제수당	202,440	10.0
상여및휴가	859,258	42.3
월총액	2,026,939	100

주: 임금구성에서 초과근로수당은 빠졌음.

## 3. 수당 현황

### 1) 수당의 설치 근거별 분류

수당항목들은 총 29개 항목으로 직무성 수당, 생활보조수당, 법정수당 등으로 구분이 가능하다. 이중 숫자상으로는 직무관련 수당이 가장 종류가 많다. 직무관련 수당의 종류가 많은 이유는 유사 근거를 지니지만, 특정 직무에 한정하여 적용되는 수당들이 다수 존재하기 때문이다.

직무성수당은 직책/직급, 노동강도, 위험/위해, 직무별, 교대근무, 자격증 등으로 구분이 가능하다. 우선 직무위계에 따라 지급되는 직책/직급수당으로는 감독수당I, 감독수당II, 조장수당, 반장수당 등이 존재한다. 감독수당I은 현장감독자인 공장과 직장에게 지급된다. 감독수당II는

1997년 기사원들에게 지급되어오던 라인수당이 인상되면서 기사원과 감독직간의 임금격차를 유지하기 위해서 신설되었다. 이 수당은 감독수당과는 달리 지급액 차이가 직접부문과 간접부문에 존재한다. 조장수당은 정식 감독직이 아니면서도 부분적으로 감독직의 역할을 수행하고 있는 조장 역할에 대한 보상이다. 이 수당은 노동자대투쟁으로 현장이 들끓던 88년에 만들어졌다. 대우자동차에는 직책에 대한 보상인 이 3가지 수당 이외의 직급 관련 수당은 별도로 없다. 직책과 직급의 분리가 이루어져 있지 않기 때문이다. 이밖에 반장수당은 경비원과 운전원의 감독직인 운전반장과 경비반장에게 지급되고 있다.

재래의 대표적인 노동강도 관련 수당으로는 라인수당이 있다. 라인수당은 1988년 라인에서 일하는 직업자들의 상대적으로 높은 노동강도에 대한 보상책으로 설치되었다. 초기에는 생산부문의 직접공정 작업자의 높은 노동강도에 대한 보상으로 만들어졌으나, 임금평준화 요구가 분출하면서 이후 직접 생산부문의 지원부서와 간접부문에까지 확대되었다. 현재 이 수당은 정비 및 수송부문을 제외한 기사원 모두에게 지급되고 있다. SIC(Special Incentive for Conveyor)수당은 1993년에 설치되었다. 이 수당은 대우자동차가 NAC운동을 벌이면서 Job 수 증가가 발생하자, 콘베이어상에서 근무하는 노동자들의 상대적으로 높은 노동강도를 보상하기 위해 만들어졌다.

위험/위해수당으로 대표적인 수당은 특수작업수당이다. 이 수당은 1980년 이전 내지 1981년에 설치되었으며, 고열공정작업자, 시험차운전자, 특수작업장 작업자 등 고열 및 소음작업에 종사하는 노동자들에게 지급된다.

각 직무별 직무수당으로는 정비5단계수당, 수송수당, 경비수당, 보안수당, 위생수당, 운전수당, 장거리운전수당 등을 들 수 있다. 이 수당들은 정비, 운전, 보안 및 경비, 일급고원 등 주로 간접부문 노동자들에게 지급되고 있다. 이 수당들은 다시 그 성격을 2가지로 분류할 수 있다. 정비5단계수당, 운전수당, 장거리운전수당 등은 각각 81년, 85년, 85년에 설치된 수당들로 각 직무별 곤란성을 보상하는 임금들이거나(운전 및 장거리운전수당), 지속적인 기능향상을 촉진하기 위한 의도로 설치되었다(정비5단계수당). 반면, 수송수당, 경비수당, 보안수당, 위생수당 등은 1988년 10월 공장의 직간접부문 노동자들을 대상으로 라인수당이 신설되자, 여기서 소외된 기타 부문의 노동자들에 대해 형평성 차원에서 설치하게된 수당들이다. 따라서 이 수당들은 직무에 관계없이 생산 간접부문에 지급되는 라인수당액과 같은 금액인 28,000원씩 지급되고 있다.

자격증 관련 수당으로는 관청등록수당으로 통칭되는 10개의 수당들이 존재한다. 전기, 정비, 위험물취급, 열관리, 고압가스, 환경관리, 유무선설비, 증기관리, 자동차검사, 방사선취급 관련 자격증 수당이 그것이다. 이 수당들은 법률상 유자격자가 반드시 필요한 직무에 대해 해당 자격자들에 대한 보상책으로 지급하는 수당들이다. 이 수당들은 위의 관련 자격증을 보유한 노동자 전체에게 지급되는 것이 아니라 회사를 대표해서 자격증을 관청에 등록하고 있는 노동자들에게만 지급된다. 각 수당들 내에서도 자격증 등급에 따라 지급액에 차등이 두어지는데, 차등이 가장 큰 경우는 증기관리 및 자동차검사 관련 자격증으로, 전자가 2만원~15만원, 후자가 4만원~10만원의 차등이 주어진다.

교대근무에 대한 보상수당으로는 기사원 및 일급고원에게 지급되는 야간조보전수당과 직,공장 등의 감독자에게 지급되는 직무수당이 있다. 야간조보전수당은 야간근무자의 철야작업에 따

른 피로 및 보건상 문제에 대한 보상으로 지급된다. 한편 직, 공장에 대해서는 교대근무에 대한 보상으로 직책별로 직무수당이 지급된다.

한편, 생활보조형 수당으로는 근속수당, 가족수당, 식대, 복지후생수당 등이 있다. 근속수당은 1985년부터 장기근속을 유도하기 위해 설치되었으며, 생산기능직 전체와 대리이하 사무직에게 지급된다. 이 수당은 근속1년 이상부터 지급되며, 근속 1~4년까지는 매년마다, 4~8년까지는 2년마다, 8~23년까지는 매3년마다 수당이 1만원씩 인상되며, 근속 23년 이후부터는 인상이 중단된다. 호봉표와 아울러 근속수당은 임금체계의 연공성을 규정하는 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

가족수당은 가구원 수에 따른 생계비 차이를 보조하는 수당으로 전직원에게 지급된다. 이 수당은 1989년 신설되었으며, 본인/배우자/자녀 등으로 구분하여 자녀는 20세미만, 2명까지만 지급된다. 이 수당은 명목상 가구원별 생계비 차이를 보조한다고 하지만, 금액이 너무 적어서 (본인과 배우자 1만원, 자녀는 5천원) 그 기능을 제대로 하고 있다고 볼 수는 없다.

이밖에 식대는 현물로 일일 1,300원 상당의 식사가, 현금으로는 일일 4,000원이 지급되며, 복지후생수당은 감독/기능/지원직에게 지급되는 수당으로 96년 상여추가금 2만원을 수당화한 것이다.

법정수당으로는 시간외근로수당, 휴일근로수당, 야간근로수당 등이 있다. 한편, 월급제 직원인 직장 및 공장들을 위해서 법정수당을 대체하는 수당들이 지급되고 있다. 휴일 및 기타 휴일에 근무하는 공장, 직장, 운전원 등을 대상으로 근로보조비가, 공장 및 직장의 휴무토요일 근무에 대한 보상으로 공직장 근로보조비가 지급된다.

<표 4-6> 대우차 수당구성

수 당 명	지 급 목 적	지급 대상	지급 기준	금 액	통 상 임 금 여부	신설일자
근속수당	장기 근속자 배려	전 직 원 (사 무직은 대 리 이하)	1년이상 ~ 2년미만 2년이상 ~ 3년미만 3년이상 ~ 4년미만 4년이상 ~ 6년미만 6년이상 ~ 8년미만 8년이상 ~ 11년미만 11년이상 ~ 14년미만 14년이상 ~ 17년미만 17년이상 ~ 20년미만 20년이상 ~ 23년미만 23년이상 ~	10,000 20,000 30,000 40,000 50,000 60,000 70,000 80,000 90,000 100,000 110,000	○	'85.4.1
가 족 수 당	생활보조	전 직 원	본 인 분 배 우 자 자녀 (20세미만, 2인)	10,000 10,000 5,000/인	○ × ×	'89.4.1
감독수당 I	현장감독직 수행에 대한 보상	감독직	공 장 직장	75,000 55,000	○	87.8.1
감독수당 II	기능직 라인수당 인상에 대한 형평성 차원에서 수당 신설	감독직	공직장(직접) 공직장(간접)	14,000 8,000	○	'97.4.1
조 장 수 당	조장직무 수행에 대한 수당	조장	조 장	20,000	○	'88.3.1



복지후생수당	상여추가금 20,000원의 수당화	생산직	감독/기능/지원직	20,000	○	'96.4.1	
S I C 수 당	컨베이어 작업자에 대한 차별적 배려차원	기능직	기사원(A등급) 기사원(B등급)	28,000 13,000	○	93.10.14	
특수작업수당	작업환경이 상대적으로 열악하거나 위험도가 높은 직무 종사자 배려	기능직	고 열 시험차 특수작업장	24,000 20,000 15,000	○	80년 이전 81.05.01 80년이전	
라 인 수 당	라인작업 근로자 차별적 배려 - 근로제공의 형평성 - 상대적 피해의식 해소	기능직	기사원(직접 A) 기사원(직접 B) 기사원(간접 A) 기사원(간접 B)	49,000 33,000 28,000 23,000	○	'88.10.1	
야 간 조 보건 수당	야간근무자 철야작업 피로 및 보건상 문제에 대한 배려	생산직	기사원,일급고원, 직공장(격주2교대)	33,000 (2,760/일)	○	'89.4.1	
정 비 5 단 계 수 당	장기적 인력개발의 일환으로 서비스맨 5단계 교육과 기능검정제도의 효과적 추진을 위해 신설	A / S 기능직	기사원(5단계) 기사원(4단계) 기사원(3단계) 기사원(2단계) 기사원(1단계)	25,000 19,000 13,000 7,000 4,000	○	'81.1.1	
기능사자격증 수 당	직원 성취동기 부여	생산직	기 능 장 1급 기능사	20,000 10,000	○	'86.4.1	
수 송 수 당	기능직 라인수당에 대한 동일배려	운전원	운전원,시험차운전	28,000	○	'88.10.1	
경 비 수 당	기능직 라인수당에 대한 동일배려	경비원	경 비 원	23,000	○	'88.10.1	
보 안 수 당	기능직 라인수당에 대한 동일배려	보안원	보 안 원	23,000	○	'88.10.1	
위 생 수 당	기능직 라인수당에 대한 동일배려	일급고원	일급고원(남자) 일급고원(여자)	23,000 21,000	○	'88.10.1	
관 청 등 록 수 당	전 기	회사를 대표해 해당 자격증을 유관기관에 등록시켜 놓은 자	전 직 원	기사 1급	30,000	○	
	정 비			기사 2급	25,000		
	위험물취급			기능사 1급,2급	30,000		
	열 관 리			기능사 1급,2급	20,000		
	고압 가스			기능사(특수작업장)	15,000		
	환경 관리			기사 1급	25,000		
	유무선설비			기능사 1급, 2급	15,000		
	중기 관리			기사 1급	25,000		
	자동차검사			기능사 1급, 2급	20,000		
	방사선취급			양성교육이수자	15,000		
				기사 1급, 2급	20,000		
				양성교육이수자	10,000		
				기사2급, 기능사2급	15,000		
				기 술 사	150,000		
	기사 1급	25,000					
	기사 2급	20,000					
	책 임 자	100,000					
	주 무	60,000					
	검 사 원	40,000					
	감 독 자	15,000					
	취 급 자	12,000					
장거리운전수당	특송원 장거리 운행에 대한 배려	특송원	특수운송원	20,000	○	'85.4.1	
반 장 수 당	운전원, 경비원 반장의 감독수당 개념	운전원 경비원	운전 반장 부반장 경비반장	40,000 20,000 15,000	○		
운 전 수 당	운전업무 수행에 대한 보상	운전원	운전원(버스) 운전원(크레인/트럭) 운전원(외국인차량) 운전원(기타차량)	53,000 40,000 57,000 32,000	○	'85.4.1	
공장, 직장 운전원 근로보조비	휴무토 근로보조비가 휴무토 폐지에 따라 근로보조비로 변경	감독직 운전원	공 장 직장 운전원	35,000/일 32,000/일 30,000/일	×	'85.5.1	
심야근로보조비(현장 당직비)	월급제 감독자 심야근로에 대한 보상차원	감독직	공 장 직장 운전원	13천원/일 11천원/일 9천원/일	×	'90.9.1	
직 무 수 당 (2 교 대)	일급제 조장과의 급여비교시 상대적 저하 방지차원	감독직	공장(과책임자) 공장	12만원/월 6만원/월	×	'95.7.1	

		직장	4만원/월		
식 대		현물식대	1,300/일	×	
		현금식대	4,000/일		

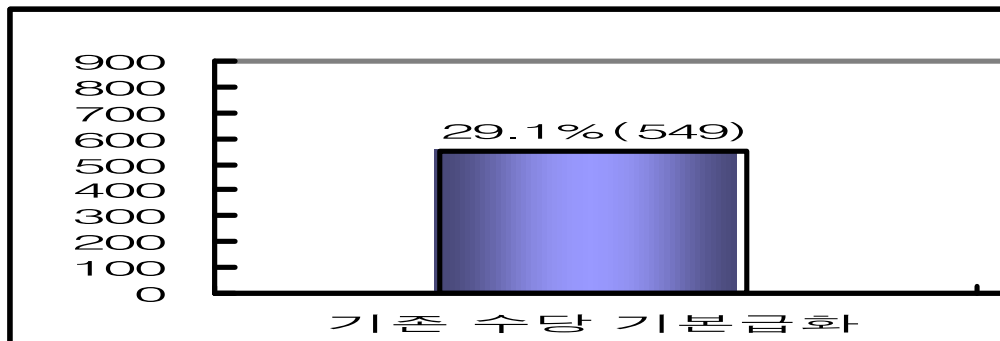
#### 4. 노사의 문제의식

##### 1) 노동조합측

대우자동차 노동조합의 문제의식은 수당제도 개편과 같은 임금체계 문제보다는, 수년간의 구조조정으로 인해 다른 사업장보다 낮아진 임금수준의 회복에 있다고 볼 수 있다. 따라서 조합원들의 경우 임금체계나 수당제도의 개편에 대한 문제의식은 약하다. 하지만 노동조합이 원칙적으로 수당제도 개선에 반대하는 것은 아니다.

이래 표는 노동조합이 임단협을 앞두고 연례적으로 벌이는 조합원실태조사 결과 중 제수당 처리방식에 대한 조합원 의견이다. 적잖은 조합원들이 여전히 수당 신설을 통한 임금문제 해결에 관심을 보이고 있음을 알 수 있다. 하지만, 과반수의 조합원들은 기존 수당의 기본급화나 기존수당의 인상을 통한 문제해결 방식을 선호하고 있어서, 노사가 기본급 내지 기존수당을 통한 임금인상 유도에 합의한다면, 제수당의 난립 문제는 해결의 여지가 있다고 보여진다.

<그림 4-1> 2004년 임금교섭에서 제수당 처리 방식



자료: 대우자동차노동조합(2004), '2004년 조합원 생활실태 및 의식조사 결과'.

##### 2) 인사관리자

인사관리자들에 의하면 대우자동차의 임금제도는 지금까지 크게 변경된 적이 없었다. 노사의 교섭관행에 따른 제도변화가 거의 유일하다시피한 것이었다고 할 수 있다. 이 때문에 면접에 응한 인사관리자들도 직종별로 분리된 호봉표나 다기한 수당들의 정비가 필요하다는 것을 인정하였다. 또 임금억제와 임금인상 논리가 맞부딪히면서 기본급보다는 수당 신설을 통한 편법적 임금인상이 이루어져 왔으며, 이렇게 신설된 수당들 중에는 설치의 근거가 불분명한 항목도 포함되어 있음을 인정하였다. 하지만, 이들도 노동조합과 마찬가지로 수년간의 구조조정으로

인해 임금제도의 개편을 시도할 노사간의 분위기가 형성되지 않고 있다고 판단하는 듯했다.

### 3) 문제점

전반적으로 노사 모두 현행 임금제도의 개편에는 적극적이지는 않다고 할 수 있다. 그간 노사관계가 임금인상을 중심으로 전개되어 왔기 때문에, 임금제도 문제는 다루기 힘든 ‘뜨거운 감자’와 같은 존재로 간주되기 때문이다. 게다가 수년간의 구조조정을 겪은 후 노사 모두 제도 문제에 있어서는 현상유지에 초점을 맞춘 듯해서 제도 개선문제를 제기하기 쉽지 않은 분위기로 보여졌다.

하지만, GM의 경영정상화 활동이 점차 본격화되고 있기 때문에, 노사 모두의 태도는 임금제도 문제에 대해서도 좀더 적극적으로 되어갈 것으로 예측할 수 있다. 이른바 ‘GM-GMS’는 작업장의 전반적인 개편을 의도하고 있으며, 작업조직이 개편되기 위해서는 그를 지원하는 승진, 임금 등 의 인사관리제도들의 변경이 이어질 수밖에 없기 때문이다. GM이 어떤 방식의 개편을 원하게 될 지는 현재로는 구체적으로 예측하기는 힘들다.

## 4. 개선방향 토론

○ 대우자동차 임금제도에서 당장 개선이 필요한 사항은 호봉제도와 수당제도라고 할 수 있다. 우선 호봉제도의 통합이 필요하다. 대우자동차에는 직종별로 각기 다른 10여개의 호봉표가 존재한다. 특히 기능관련직에는 공장, 직장, 기능직 호봉표를 비롯하여 경비원, 보안원, 운전원, 특수운송원, 중기조종원, 월급고원, 일급고원(남), 일급고원(여) 등의 호봉표가 각기 존재하고 있다. 각 직종의 호봉표를 단일한 호봉표로 통일할 수는 없으나, 공장-직장-기능직, 경비원-보안원, 운전원-특수운송원-중기조종원, 월급고원-일급고원 등을 작은 무리로 나누어 통합하는 것은 가능하다.

한편, 경비원-보안원이나, 월급고원-일급고원의 경우 기능직이나 운전직과는 달리 경력에 따른 숙련의 축적이 이루어지기 어려운 직종이라고 볼 수 있다. 이런 직종의 호봉제도는 현재보다 초임급 수준을 대폭 올리고 호간 격차를 줄이는 것이 외려 고용안정에 바람직할 수 있다.

○ 수당과 관련해서는 우선 기본급화할 수 있는 것은 모두 기본급으로 통합하는 것을 큰 방향으로 고려해야 한다. 근속수당, 가족수당, 식대, 복리후생수당 등이 그러한 수당들에 해당된다. 이를 1단계 기본급화의 중요 항목으로 고려한다. 근속수당은 기본급에 포함될 경우 현행의 호봉간 격차를 늘리게 되어 조합원들의 이견이 노출될 수 있다. 그러나 근속수당이 현재 총액 임금 수준에서 유발하는 임금격차를 계산하여 기본급에 반영하면 되는 것이기 때문에 큰 문제가 되지는 않을 것이다. 가족수당은 가족 구성원 수에 따라 늘어나는 생계비를 보충하는 의미가 있으므로 통합하기가 더 어려울 수 있다. 하지만 이에 대해서도 근본적 해결책은 연공기본급 자체가 이러한 연령별 가구구성에 조응하도록 설계되는 것이라는 인식이 있다면 어렵지는 않다.

직무관련 수당들은 직급/직책, 작업조건(작업부하, 작업환경), 자격, 근무형태 등 4개군으로 분류, 통합을 시도한다. 이중 관심의 대상은 직책/직급 및 작업조건(작업부하 및 작업환경) 관련 수당들이다. 앞서 살펴본 기아자동차의 경우처럼 작업부하 및 작업환경에 대해서는 단일 항목화하여 수당의 지급근거를 명확하게 마련해 놓는 것이 바람직하다. 여기에 해당되는 수당들로는 SIC수당, 라인수당, 특수작업수당, 정비5단계수당, 수송수당, 경비수당, 보안수당, 위생수당, 반장수당, 운전수당, 장거리운전수당 등이 있다. 이중 정비5단계 수당은 애초에는 작업부하나 작업환경보다는 숙련 촉진을 위한 목적이 강하였으므로 그 의도를 되살리는 것이 바람직할 것이다. 이들을 통합하고, 작업조건 측정(노동강도 및 작업환경 측정)에 의해 그 근거를 명확히 하는 것이 이후의 작업조건 변화에 따른 수당 조정 필요성에 대응하기 용이할 것이다.

<표 4-7> 제 수당들의 기본급화와 통합 방향

생활보조수당	기본급화	근속수당, 가족수당, 식대, 복지후생수당 등을 기본급으로 포함.
직무성 수당	직무수당 직책수당 자격증수당 교대근무수당	SIC수당, 라인수당, 특수작업수당, 정비5단계수당, 수송수당, 경비수당, 보안수당, 위생수당, 반장수당, 운전수당, 장거리운전수당 등을 직무수당으로 통합
법정수당	잔업수당, 야간수당, 휴일근무수당, 휴일및기타휴일 근로보조비 공직장근로보조비	존치

## 제5장 쌍용자동차의 임금체계

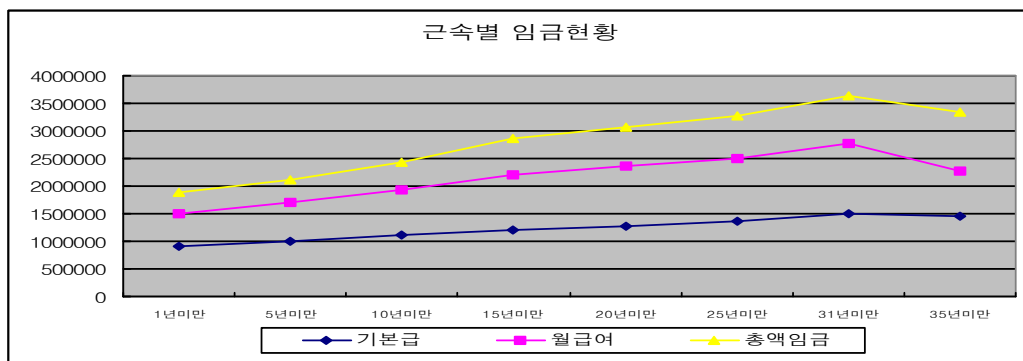
### 1. 임금 제도 및 구조 개요

쌍용자동차의 임금체계는 큰 틀에서는 앞서 살펴본 완성차업체들과 차이가 없다. 전형적인 연공형이며, 연공형 임금체계를 떠바치는 대표적인 임금항목으로 기본급과 근속수당이 존재하고 있다. 한편, 연공 이외에 부차적인 임금결정기준으로 직무 요인이 존재하는데, 이를 반영하는 임금항목은 제수당 안에 포함되어 있다. 한편, 최근 제도화된 직무역할급은 직책(position)으로부터 분리된 직급에 대한 보상책으로 인사과과가 승급결정요소로 포함되어 있다. 임금구성상 특징은 기본급의 낮은 비중과 복잡한 수당 항목들이라고 할 수 있다. 양자는 연관되어 있기도 하다. 총임금중 기본급 비중은 40% 미만인데 이는 기본급 인상이 억제됨으로써 비롯된 현상이며, 억제된 기본급을 대신하여 각종 수당항목들이 대거 생겨나면서 현행의 임금구성이 형성되었다고 볼 수 있다.

한편 근속별 임금구조를 보면 전형적인 연공형 구조를 취하고 있다. 그러나 이 구조의 기울기는 기본급이 가장 완만하고, ‘기본급→월급여→총액임금’ 순으로 기울기가 가파라지고 있다. 아래 그림을 보면, 초임급과 30년 근속자의 기본급 임금격차는 약 55만원 정도이다. 그러나, 총액임금으로는 약 150만원 정도로 격차가 늘고 있다. 그리고 이 격차는 근속이 늘어날 수록 가지런히 확대되는 양상을 보이고 있다.

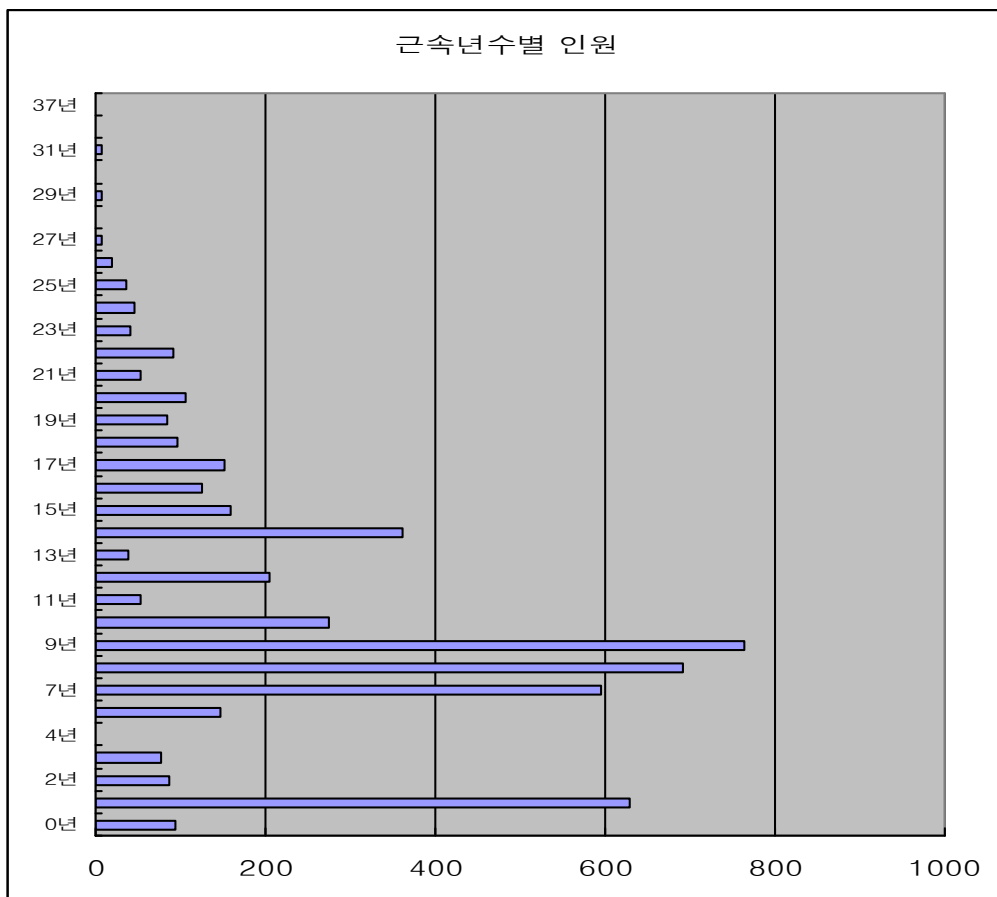
이는 임금제도 내에 근속이 늘어날수록 격차가 늘어나도록 하는 기제가 내장되어 있음을 의미한다. 그 중요한 기제로는 초과근로수당, 직무역할급, 근속수당 등을 들 수 있는데, 수당 등을 들 수 있으며, 이 중에서도 법정수당(초과근로수당)과 직무역할급의 영향력이 크다. 특히 법정수당은 쌍용자동차 임금구성의 약 20%를 차지하는데, 이 중 대부분은 할증률이 부여되는 초과근로/휴일근로수당으로, 이 할증율이 근속별 기본급 상승 기울기에 비해 총액임금의 상승 기울기를 가파르게 하는 결정적인 이유가 되고 있다. 직무역할급은 향후 역할이 주목되는 임금항목이다. 이 항목은 승급시 근속이 감안되고 있고, 직급이 높아갈수록 임금격차도 더 두고 있어서 객관적으로는 근속간 임금격차를 더 벌일 가능성이 있다.

<그림 5-1> 근속별 임금현황



쌍용자동차의 근속별 인력구조를 보면, 근속 10년 미만자의 비중이 61%이고 10년 이상의 고근속자 비중은 39%이다. 근속 10년 미만자 중에서는 1994-1998년 사이에 입사한 5-9년 차 노동자들의 비중이 43.5%(2199명)로 가장 높게 나타나고 있다. 이는 시기에 쌍용자동차의 생산설비 확장이 집중적으로 이루어졌기 때문이다. 특히 1996-1997년 사이에 집중적으로 인원이 늘어났다. 한편 특기할 만한 사실은 워크아웃 상태에 있던 2002년 입사자가 629명으로 전체 인원의 12.4%를 차지한다는 사실이다. 쌍용자동차는 1999년부터 워크아웃 상태에 놓여 있었는데, 이 기간 동안 이렇다할 대규모 고용조정이 발생하지 않았으며, 2002년부터는 인원을 대폭 늘이고 있다.

<그림 5-2> 근속별 인원현황(2003) (단위: 명수)



## 2. 임금체계 현황

### 1) 기본급

기본급 호봉테이블을 좀더 자세히 살펴보면, 우선 2003년에 직급별호봉제에서 단일호봉제로의 제도 전환이 있었다. 그러나 호봉테이블 상의 임금구조에는 변경이 가해지지 않았다. 즉,

호간 간격은 변경이 없다. 현재 호봉수는 총 145호봉이고, 연간 2호봉씩 승호되며, 호봉간 격차는 일일단가 기준 230원(1~52호봉) 내지 250원(53~145호봉)이다. 하위호봉(1~52호봉) 보다는 중상위호봉(53~145호봉)에서 격차가 약간 더 크다. 1호~145호간의 총호봉격차는 34,730원인데, 이는 월간으로 계산하면 1,041,900원, 연간으로는 약 1,200만원 정도이다. 그러나 실제 운용되는 호봉수는 1~145호봉 이내이기 때문에 이 격차는 실제로는 더 작다.

호간 격차는 근속간 임금격차의 원천이므로 의미가 있는데, 대우자동차의 경우처럼 쌍용자동차에서도 호간 격차는 그간 거의 변경이 없었다. 이는 물론 조합원들과 노조가 의식적으로 기업내 정규직간의 임금격차를 줄여왔기 때문이다. 기업내 임금격차를 줄이는 기제는 크게 두 가지인데, 하나는 임금교섭 결과의 배분을 평등하게 하는 것이고, 두 번째는 임금제도상의 임금격차를 축소하거나 혹은 제도상 격차는 그대로 유지되지만 평등하게 이루어지는 베이스업(base-up)의 누적분에 의해 제도상 격차의 비중이 낮추어지는 것이다. 즉, 연례교섭임금 상의 배분과 임금체계상의 배분이 결합하여 임금격차가 줄 수 있다. 완성차노조들을 비롯한 여러 노조들이 활용해 온 방식은 균일한 교섭임금 배분을 통해 베이스업의 누적분을 균일하게 만들고, 호간 격차 등 임금체계상의 격차는 묶어두는 것이었다고 할 수 있다.

## 2) 임금구성

단체협약 제29조에 의하면 쌍용자동차의 임금 구성은 기본급, 제수당, 상여금, 임시지급 임금, 기타 등으로 구성된다고 규정되어 있다. 기본급은 호봉제 형태로 운용되고 있으며, 제수당은 통상급에 포함되는 통상수당과 거기서 제외되는 비통상수당으로 구성되어 있다. 상여금은 월급여의 800%가 연간 지급되며, 짝수월에 100%씩, 설날과 추석에 50%씩, 하기휴가시 100%를 각각 지급한다. 상여금 지급기준은 기본급, 직책수당, 근속수당, 위험생산수당, 라인수당, 가족수당, 복지수당, IDC수당, 사무능력수당, 4만5천원, O/T 10시간을 합친 것으로 하고 있다. 이는 통상급에 가깝지만 그 범위를 약간 넘어서 있다.

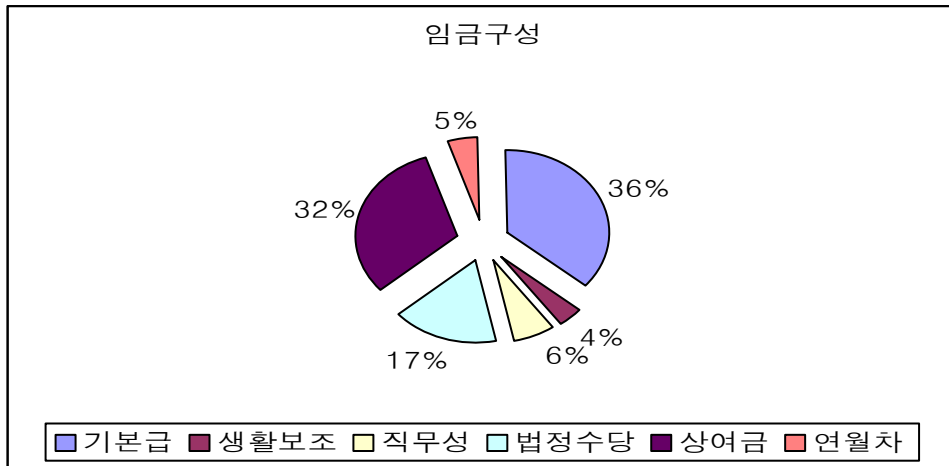
임금구성비를 보면, 기본급의 비중이 44.7%이고 통상급 비중은 58.6%이다. 반면, 상여금의 비중은 40.2%이다. 즉, 임금총액 중 약 60%는 매월 급여를 통해, 약 40%는 상여금을 통해 지불받고 있는 셈이다. 150만원이 채 안되는 월급여 수준은 자연히 시간외근무를 유인한다.

쌍용자동차 임금체계 상으로 수당의 수는 상여금을 제외하면 모두 25가지이며, 이런 수당들은 통상급에 포함되는가 여부와 수당의 설치목적 등에 따라 구분할 수 있다.

통상급 포함 여부를 기준으로 하면, 통상수당에는 근속수당을 포함한 17개 항목이 포함되어 있고, 비통상수당에는 초과근로수당(O/T)를 비롯한 4개 항목이 포함되어 있다. 쌍용자동차 수당구성 상의 한 특징은, 다른 자동차회사에 비해 총임금은 낮은 편이지만 통상급은 더 높다는 점이다. 통상급에 포함되는 수당 항목 수가 더 많고, 통상급이 전체 임금에서 차지하는 비중도 더 높다. 통상급 규모와 비중이 이렇게 높아진 것은 97년 경영위기사 임금동결을 단행하면서 그에 따른 보상의 일환으로 통상급의 범위를 넓혔기 때문이다. 수당의 설치목적 혹은 성격에 따라서 구분해 보면, 직무관련 수당, 생활보조적 수당, 법적 수당 등으로 구분할 수 있다. 직무관련 수당에는 라인수당 등 16개 항목이 포함되어 있다. 생활보조적 수당에는 근속수당 등 5개 항목이 포함되어 있다. 법적 수당에는 시간외근무수당 등 4개 항목이 포함

되어 있다.

<그림 5-3> 쌍용자동차의 임금구성



주: 표에 사용된 임금의 액수는 기본급 1,110,312원, 생활보조수당 121,942원, 직무성수당 199,432원, 법정수당 512,157원, 상여금월할액 996,706원, 연월차 144,514원 등으로 총액임금은 3,085,063원이다. 이 금액은 2003년도 임금인상액이 반영된 근속평균 10.3년의 생산직 평균수준이다.

### 3) 직급 및 임금제도 개편

1998년 대우차로 인수되면서 대우자동차와 유사한 직급제도가 도입되었다. 그러나 쌍용자동차는 대우와의 관계가 단절된 이후 독자적인 인사관리제도 수립을 모색해 왔고, 2003년에 직급제도와 임금제도를 개편하기에 이루어졌다. 이와 관련해서는 3가지 사항이 중요하다. 첫째, 직책과 직급의 분리가 이루어졌다. 둘째, 직급별 호봉제가 단일호봉제로 전환되었다. 셋째, 대우자동차 인수 당시 월급제로 전환되었던 기감 이상 직급의 임금형태가 일급제로 되돌아왔다. 이 중 중요한 것은 직책과 분리된 직급제도의 운용문제이다. 이에 대해 조금더 설명해 보자.

쌍용자동차에서 현장 기능직을 대상으로 한 직제로는 현장 감독직인 공장장과 직장이 있다. 이들에 대해서는 각각 10만원, 7만5천원씩의 직책보상이 제공된다. 2003년 노사합의로 단행된 직급제도 개편에 의하면, 직급구조가 기사원-기정-기감-기원-기성-기능장 등 6단계로 편성되어 있다. 원칙적으로 이 직급들은 직책과는 분리되어 있다. 이렇게 직책과 직급을 분리하는 이유는 제한된 수의 직책만으로는 노동자들의 승진 욕구를 충족시키기 어렵고, 직급 운용을 통해 노동자들에게 적극적인 노동의욕과 책임을 고취하기 위해서이다. 이러한 유인책은 평가제도를 통해 노동자들에 대한 통제 역할도 적잖게 담당할 수 있다. 직급제도의 운용과 관련한 대체적 윤곽은 평가제도에서 엿볼 수 있으므로, 여기서는 평가제도를 중심으로 직급제도를 검토해 본다.

쌍용자동차에서 시행될 예정인 직급제도상의 평가제도는 아래 표와 같이 요약할 수 있다. 직급단계는 모두 6단계이고, 각 직급에서 다음 직급으로의 승진은 자격기준과 심사기준을 근거



로 이루어진다. 다만, 기사원에서 기정으로의 승진은 자동승진을 채택하고 있다. 자격기준은 직급승진 대상이 되기 위한 요건을 정해 놓았는데, 첫째는 해당 직급 재급연한(최소 체류연수)이고, 두 번째는 교육이수이다. 이중 교육이수는 현재로서는 형식에 가깝고, 실제 승진대상의 요건은 재급연한이다. 각 직급의 재급연한은 기사원을 제외하면 모두 5년씩이다. 자격기준에 도달되는 해당 직급의 승진대상자들은 심사기준을 따라 승진 여부가 평가된다. 심사기준을 구성하는 평가요소들은 평가, 근태, 교육, 근속가점 등으로 구성되어 있다. 이중 평가가 50%, 근태 20%, 교육 20% 등을 차지하며, ‘기정→기감’, ‘기감→기원’ 등에 대해서는 근속가점이 20%의 비중을 차지하고 있다. 근태는 객관적으로 확인할 수 있는 반면, 교육은 현재 시행되고 있지 않다. 결국 현재로서는 승진을 결정하는 가장 중요한 요소가 평가라고 할 수 있다.

평가 요소에 대해서는 <표 5-2>에 재요약되어 있다. 역량평가와 태도가 총점 100점 중 50점을 차지하고 있는데, 역량은 각 직급별로 필요로하는 역량을 차별화하여, 실행능력, 해결능력, 지원능력, 조직활성화능력 등을 평가하고 있고, 태도는 안전수칙/작업수칙/복장규정 등에 대한 준수여부를 기준으로 평가한다. 이와 관련한 지적 건수 1건당 -1점씩 감점이 주어진다. 우선 태도평가는 과거부터도 인사고과의 통제기능과 관련한 지적이 많았다는 점을 상기할 필요가 있다. 기업 입장에서는 인사관리상 불가피한 측면도 있을 수 있지만, 자칫하면 통제를 위한 방편으로 활용되기 쉽다. 두 번째로, 역량평가와 관련해서는 각 능력을 구성하는 3개의 세부 평가요소들이 존재하는데, 이 요소들의 적절한 평가를 실행할 만한 장치들이 마련되어 있지 않다는 것이다. 가장 중요하게 지적될 점은 역량을 구성하는 4가지의 능력과 12개의 세부능력평가 요소들에 대한 계층별 교육훈련이 지금 전혀 존재하지 않는다는 점이다. 따라서 현실적으로는 위의 세부평가 요소들을 기록한 질문지에 의존하여 인사평가를 하게될 가능성이 높다. 이는 세 가지 문제를 야기한다. 첫째, 육성기능이 존재하지 않는다. 둘째, 평가가 자의적으로 될 가능성이 있다. 셋째, 평가가 자의성이 허용될 경우, 평가주체인 상급자의 노동통제 필요성을 매개로 부당한 노동통제가 이루어질 가능성도 있다.

<표 5-1> 새로운 기능직 인사제도

직급	자격기준		심사기준				승격율	직무역할급
	재급연한	교육	평가	근태	교육	근속가점		
기능장	-							350,000원
기성	5년	기본교육이수	50%	30%	20%			280,000원
기원	5년	기본교육이수	50%	30%	20%			230,000원
기감	5년	기본교육이수	30%	50%	20%	20%	40%	200,000원
기정	5년	기본교육이수	20%	50%	30%	20%	50%	15,000원
기사원	4년	기본교육이수					자동승격	

따라서 전체적으로 평가해 보자면, 현재 수립되어 있는 인사평가제도는 육성형이 아니다. 최근 기업들의 인사평가제도가 노골적이고 세밀한 통제보다는 노동자들의 능력이나 자발성을 유인하는 방식의 새로운 관리통제를 지향하는 것에 비추어 보면, 현재 쌍용자동차에서 새롭게

시행되는 인사평가제도는 구태의연한 것으로 비추어지기 십상이다. 물론 의도는 육성형인데 아직 평가제도 운용을 둘러싼 제도적 하부구조가 잘 갖추어지지 않아서 일 수도 있지만, 이런 점들은 노조에게는 중요한 점검대상이 되어야 할 것이다.

<표 5-2> 기능직 직급승진 평가제도

평가항목	배점	세부 평가요소 및 점수 부여							
		실행능력 (기사원 대상)		해결능력 (기정 대상)		지원능력 (기감/기원 대상)		조직활성화능력 (기성/기능장 대상)	
역량	40점	숙련	10점	상황대처	10점	계획	10점	변화관리	10점
		개선	15점	갈등조정	15점	육성	15점	동기부여	15점
		참여	15점	갈등예방	15점	리더쉽	15점	솔선수범	15점
근속기여도	20점	근속연차(입사 만1년 후부터 연차당 1점씩 가점)							
태도	10점	안전수칙/작업수칙/복장규정(지적 건수 1건당 -1점)							
근태	30점	결근/지각/조퇴/외출(무단결근 1회당 -2점, 유계결근 1회당 -1점, 조퇴/지각/외출 9회 -1점)							
총점	100점								
가점	5점	포상경력: 1회 2.5점, 2회이상 5점							

다음으로 직급에 대응하여 직무역할급이라는 보상수당이 제공되고 있는 점에 주목할 필요가 있다. 위의 표에 의하면, 직무역할급은 하위직급인 기사원에게는 아예 지급되지 않고 기성에게는 15,000원이라는 소액이 지급되는 반면, 기감부터는 기감부터는 보상액이 급속히 상승하고 있으며, 직급이 올라갈수록 급간 임금격차도 커지고 있다.

직무역할급에 대해서는 다음 몇 가지 사항이 문제로 지적될 수 있다. 첫째, 앞서 문제점이 지적된 인사평가에 의해 결국 승진과 이에 연동된 직무역할급 금액을 결정되기 때문에, 인사평가의 문제점에 대한 지적과 동일한 문제점을 지적할 수 있다. 둘째, 직무역할급이라는 표현은 각 직급별로 직책(position)과는 별도의 차별화된 직무가 제공된다는 것을 암시하는데, 이에 대한 회사측의 별도의 계획은 없는 것으로 확인되었다. 셋째, 직무역할급의 임금격차가 적절히 설정되어 있는 것인지 의문이다. 하위직급에 대해서는 보상이 거의 지급되지 않고, 상위직급으로 갈수록 임금격차가 커지는 방식은 노동자에 대한 직급별 분리통제의 의도를 담고 있다는 혐의를 갖게 한다.

### 3. 수당 현황

#### 1) 현황

전체 임금에서 기본급과 상여금, 연월차를 제외한 수당은 금액상의 비중으로는 약 27%를 차지하며, 이중 법정수당을 제외한 비중은 10%이다. 이중 직무관련수당이 6%, 생활보조수당이 4%를 차지한다. 직무관련수당 전체 및 생활보조수당 대부분(가족수당, 근속수당, 복지수당)은 통상급에 포함되는 수당들이다.

다음 표는 설치 근거별로 제 수당들을 분류한 것이다. 수당항목들은 직무관련 수당, 생활보조수당, 법정수당 등으로 구분이 가능하다. 직무관련수당들은 총 23개 항목이 존재한다. 생활보조수당의 항목은 총 6가지이고, 법정수당 항목은 총 5가지이다. 기타수당은 1가지 항목을 가지고 있다. 직무관련수당은 다시 직책/직급, 노동강도 및 환경, 자격, 근무형태 등으로 구분할 수 있다. 이중 대부분의 항목들이 노동강도 및 환경 관련 수당들이다. 그 이유는 일부 부서에만 적용되는, 유사 근거를 지닌 직무관련 수당들이 계속 생겨났기 때문이다. 이런 현상은 쌍용자동차만의 현상은 아니고 모든 완성차업체들에 어느정도는 공통적인 현상이다.

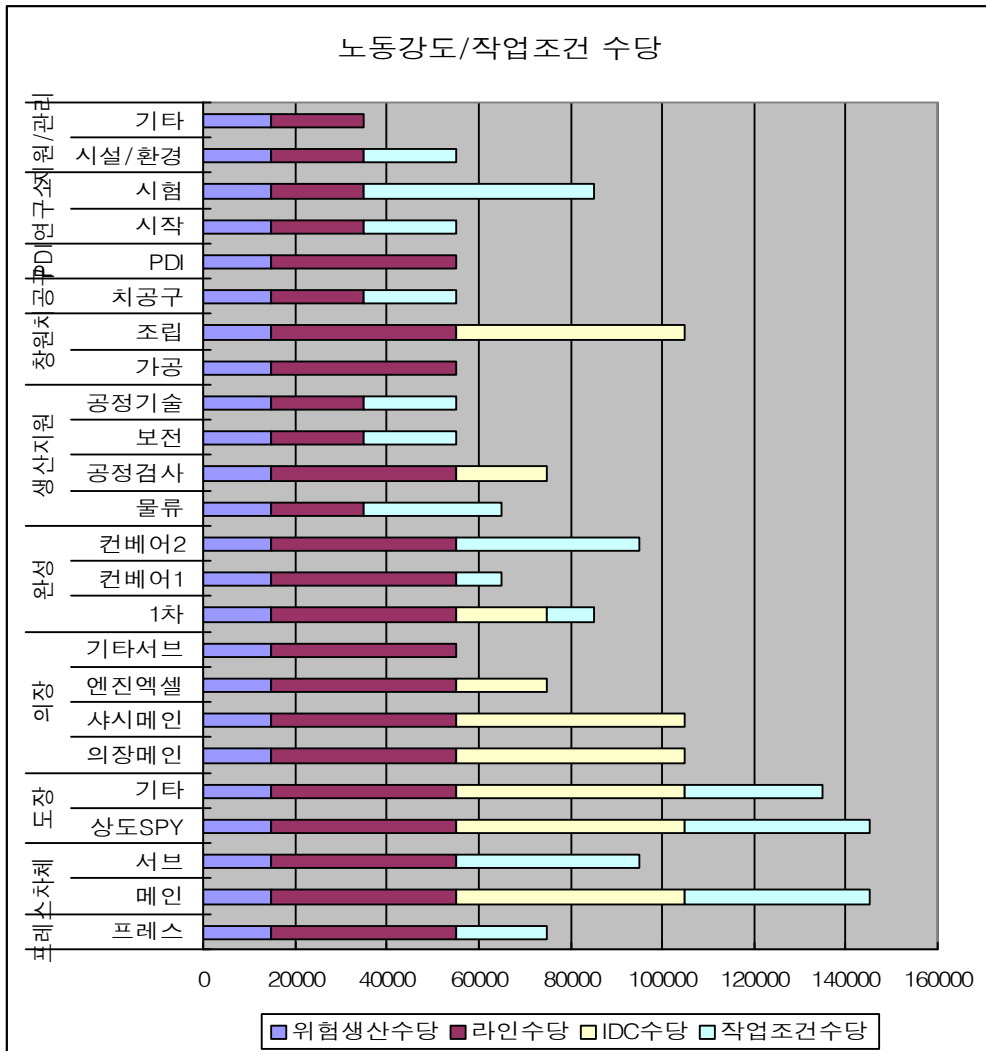
쌍용자동차에서는 법정수당 내지 법정수당에 상당하는 수당들만 비통상급이고 그 이외의 직무성수당과 생활보조적 수당들이 통상급 내에 포함되어 있다. 이로 인해 쌍용자동차는 총임금은 타 완성차업체에 비해 떨어지면서도 통상급의 비중에 있어서는 타 완성차업체보다 약간 높다.

&lt;표 5-3&gt; 쌍용자동차의 수당 구성

수당분류		수당명	적용대상 및 설치근거	
직무성  (23)	직급	직책수당	직, 공장	
		직무역할수당	기정이상 기능직	
	직무 직무공통 노동강도	직무수당	기능직전체	
		라인수당	조립라인작업자 노동강도 보상	
		IDC수당	컨베어 실작업자	
		헤밍수당	차체팀 무빙라인	
		유해/위험	유해수당	그라인딩, 용접, 에폭시, 세정, 본드, 페수처리, soldering 작업
			프레스샤링수당	프레스, 샤링 작업
			아연도금수당	아연도금강관 용접작업자 중 8h 실근무자
			고소수당	설비보존업무 중 고소작업자
			정밀기계가공수당	치공구실 가공계, 창원공장 공작반에서 2/100mm 정밀도 가공자
			MCS수당	체인컨베어라인 주작업자(한시지급)
	능률	운전수당	차량운전	
		정비향상수당	a/s근무자중 기능직(정비기능향상 촉진, 과거 o/t 7.3h 삭감 보상)	
		고객관리수당	a/s본부내 대리이하 기능직	
		위험생산수당	기능직 생산장려수당	
		사무능률수당	대리이하 사무관리 -기능직 위험생산수당 대체	
		기술수당		
		자격	자격/면허수당	법으로 의무화된 자격증 보유자 중 회사대표로 관청에 등록/보고된 자
	품질관리기사수당			
	기능사1급/기능장수당		기능직 중 해당 직종 관련 자격증 보유	
	근무형태	교대수당	교대근무	
		야간보조비	교대근무중 야간근무시	
생활보조  (6)	근속	근속수당	전직원. 근속우대	
	가족	가족수당	전직원. 가구생계보조	
	식사보조	중식대	기능직. 식사보조	
		조식식수당	사무관리직. 식사보조	
	근무지	지방근무수당	지방파견근무자	
기타	복지수당			
법정수당  (5)	시간외근무	잔업수당	비통상급	
		야간수당		
		휴일근무수당		
	기타	휴일근무수당		
	특별근무수당	월급제 휴일근무 보상		
기타수당 (1)		임시수당		

○ 아래 표는 노동강도와 작업조건에 관련한 수당항목들의 직무별 배분상태에 대한 것이다. 생산공정마다 직무관련 수당들의 배분이 차이가 있음을 알 수 있다.

<그림 5-4> 노동강도/작업조건 수당



○ 최근 노조의 수당요구안을 검토해 보면 수당신설 요구가 여전히 많은 것을 알 수 있다. 예를 들어 2003년 노조 수당요구안을 보면, 체력단련수당, 중량물수당, 보전수당, 리프트수당, 생명수당, 품질관리수당, 고압수당, 정밀조도수당, 혼류수당 등으로 9가지에 이르고 있다. 요구한 수당들은 대부분 부서별 직무특성을 반영하려는 것으로, 노동자들의 요구가 직무 차이를 보상받으려는 경향성이 강함을 알 수 있다. 반면, 과거의 경향과 다르지 않은 일종의 임금평준화 요구로 볼 여지도 있다. 이는 요구의 상당부분이 낮은 수준의 직무성 수당을 받는 직무에서 제시되고 있는 데서 유추할 수 있다.

이에 대해 사용자측은 유사수당의 난립, 작업조건이나 기능을 고려치 않은 부서이기주의적 성격이라는 등의 이유로 소극적이다.

## 2) 문제점

우선, 수당항목들이 너무 많다는 점을 지적할 수 있다. 둘째, 직무관련 수당 설치 및 개정이 주로 교섭논리에 의해 결정된다. 직무 하중에 대한 분석이 빠져있고, 임금억제논리, 임금평준화논리 등이 부딪힌다. 셋째, 노동강도와 직무위해도에 따른 수당들은 서로 다른 결정요소에 근거한 수당들이지만, 이 결정요소들에 근거하여 합리적으로 결정되기보다는 직무별 경쟁적인 수당평준화 논리에 의해 결정되었다. 넷째, 직무역할급은 고과에 의해 결정된다. 고과제도는 직무능력 개발보다는 통제목적이 강하게 설계되어 있다.

## 4. 노사의 문제의식

쌍용자동차는 1997년부터 경영악화로 인해 지속적으로 구조조정 상황에 놓여 있었다. 이로 인해 임금문제는 지속적인 관심사였다. 1997년에는 임금동결이 이루어졌고, 이어 1998-99년 간은 기업복지 제공이 일부 중단되었다. 그리고 1999년에 대우자동차로 경영권이 넘어가면서 대우자동차식의 직급체계가 도입되었다.

그러나 워크아웃 상태로 접어들고, 대우자동차와의 관계가 단절된 이후 임금 및 직급제도 개선문제가 노사협력팀에 의해 제기되었고, 노조가 이에 일정하게 수긍하면서 임금 및 직급제도의 변경에 노사가 합의하였다. 제도 변경에 합의한 내용은 앞서 소개한 바와 같다.

최근에 노사는 수당 항목의 중복적 난립과 ‘수당이 수당을 낳는’ 불합리한 양상을 개선하기 위해 수당간소화를 추진하기로 하였다. 노사협력팀은 그 개선방향으로 1) 수당의 기본급화를 통한 기본급 비중의 증대 2) 수당의 통합을 통한 단순화 3) 수당지급기준의 명확화 4) 노사실무추진팀으로써 ‘수당개선연구위원회’ 구성 등을 제기하고, 노조는 실무수준에서 이에 동의하고 있다.

## 5. 임금체계 개선방향 토론

### 1) 대략의 방향

○ 노조의 임금체계 개선방향은 다음과 같은 원리를 구체화한 것이 되어야 한다. 첫째, 임금 결정원리는 ‘동일노동 동일임금’ 원리가 구현되는 방향으로 변경되어야 한다. ‘동일노동 동일임금’ 원리가 실현되려면 기존의 연공적 기준이 노동부하, 숙련, 노동환경, 직무책임 등에 근거한 직무 기준으로 전환되어야 한다. 이런 전환은 당장 급진적으로 추구하기는 힘들지만, 노

조의 임금체계 개선 노력은 이 방향을 이탈해서는 곤란하다.

- 둘째, 임금구성은 명확한 기준 속에서 최대한 단순화하는 것이 바람직하다.
- 셋째, 임금의 발전이 생애생계비 곡선에 조응하도록 하는 것이 바람직하다.
- 넷째, 임금체계의 개편은 다른 노조들과 공동으로 추진하는 것이 바람직하다.
- 다섯째, 임금체계를 개편하는 문제에서 비정규직 임금문제를 함께 고려해야 한다.

○ 이런 방향과 일치하는 맥락에서 기본급 이외의 임금구성 개선에 대해 검토해 볼 수 있다. 우선, 생계보조형 수당은 원칙적으로 기본급화하는 것이 바람직하다. 두 번째, 직무관련 수당은 가급적 명확한 기준을 가지고 서로 통폐합하는 것이 바람직하다. 셋째, 상여금은 장기적으로는 기본급화하는 것이 바람직하다.

○ 따라서 향후 장기적인 임금체계 개편은 다음과 같이 설계해 볼 수 있다.

첫째, 현행 연공기본급은 유지하되, 단일호봉제로 개편하고, 현행 호간 격차는 유지한다. 연공기본급에는 근속수당, 가족수당 등 생활보조형, 근속형 수당들을 통합한다. 또한 상여금 일부를 통합한다.

둘째, 현재 여러 이름으로 존재하는 직무관련 수당들을 장기간에 걸쳐 통합해 간다. 중간 단계로 직무수당을 직책직급수당과 직무수당(혹은 노동강도및환경수당)으로 이원화한다. 최종적으로는 직책직급수당과 직무수당을 통합하여 직무수당을 설계하고 이를 직무기본급으로 설계한다.

셋째, 법정수당과 연말성과급은 다른 임금구성에 통합하기 힘들기 때문에 그대로 존치시킨다. 다만, 법정수당의 대부분을 차지하고, 총액임금의 약 20%를 차지하는 초과근로수당 및 휴일근로수당은 연속2교대제 내지 3교대제 등의 노동시간제도 변경을 통해 그 비중을 낮추어야 한다. 초과근로 감소에 따른 임금보전은 기본급 비중의 증대를 통하여 가능하다.

한편, 연말성과급(금)에 대해서는 그 일부를 최근 논의되는 ‘자동차산업연대기금’ 으로 이 전시키는 것을 적극 고려해야 한다.

<표 5-5> 변경된 임금체계

연공기본급	직무수당(직무기본급)	법정수당	연말성과급
연공형 생애생계 대응 (생활보조형, 근속형 수당+상여금)	직책 숙련 부하 환경 (상여금)	초과 및 휴일근로	- 일부의 연대기금 입금

## 2) 호봉제

- 쌍용자동차의 호봉제는 최근 단일호봉제로 제도가 바뀌었다.
- 호봉격차는 통상급과 상여금 등에 반영되면서 총임금의 근속별 격차를 확대하는 효과가

있다. 쌍용자동차의 경우 이 격차는 대략 근속 16-17년경부터 약간 더 벌어지도록 설계되어 있다(시급기준 241원-->260원). 하지만, 쌍용자동차의 근속별 가구를 보면, 근속0년부터 3인가족, 근속 9-10년경부터 4인가족, 근속 23년경부터 3인가족으로 전환하고 있다. 군필 27세를 기준으로 할 경우 30대 중반 이후부터 50세경까지 4인가족을 유지하다가, 50세경부터 3인가족으로 전환되고 있음을 알 수 있다. 호봉격차는 이를 반영하는 것이 바람직할 것이다. 즉, 대략 25-35세/35-50세/50세 이후 등으로 나누어 35-50세의 호간 간격을 늘이고, 50세 이후의 호간 간격을 줄이는 것이 합리적이다.

이렇게 호간격차를 재조정 하는 데 있어서 앞서 언급한 수당들의 통합이 서로 맞물릴 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

### 3) 수당체계 간소화

앞서 임금체계 개편방향을 다루면서 수당체계의 변경에 대해 대략적인 언급을 하였으므로 여기서는 보다 세부적으로 수당체계 변경에 대해 다루기로 한다.

#### (1) 기본급화

○ 현행 수당들 중 연공기본급화할 수 있는 것은 모두 연공기본급으로 통합하는 것을 큰 방향으로 고려해야 한다. 이에 해당되는 것으로는 가족수당, 복지수당, 위험생산수당, 중식대, 근속수당 등이 있다. 이중 가족수당중 본인 해당 수당, 복지수당, 위험생산수당, 중식대 등은 공통수당이므로 기본급에 베이스업 명목으로 편입하는 것이 당장도 가능하다. 이를 1단계 기본급화의 중요 항목으로 고려한다.

두 번째로 좀더 어려운 항목들은 근속수당, 가족수당 등이 있다. 근속수당은 기본급에 포함될 경우 현행의 호봉간 격차를 늘이게 될 것이다. 이에 따른 조합원들의 이견이 노출될 수 있다. 하지만, 근속수당과 호간 격차가 총액임금 수준에서 유발하는 임금격차를 각기 계산하는 것이 가능하기 때문에, 이렇게 계산된 임금격차가 서로 동일해질 수 있도록 호간격차 수준에서 조정이 가능할 것이다.

반면 가족수당은 가족 구성원 수에 따라 늘어나는 생계비를 보충하는 의미가 있으므로 통합하기가 더 어려울 수 있다. 근본적 해결책은 연공기본급 자체가 이러한 연령별 가구구성에 조응하도록 설계되는 것이다. 즉, 가구 구성이 3인에서 4인으로 이행하는 35세-45세경의 10년간에 대해 호간 격차를 조정하는 것이 바람직하다.

#### (2) 직무관련 수당의 정리

○ 우선, 직무관련 수당들은 직급/직책, 작업조건(작업부하, 작업환경), 자격, 근무형태 등 4개군으로 분류, 통합을 시도한다. 이중 관심의 대상은 직책/직급 및 작업조건(작업부하 및 작업환경) 관련 수당들이다.



〈표 5-6〉 제수당의 변경

수당분류	현행		전환	
직무성	직급/직책		직책수당	직책수당
			직무역할수당	직급수당
	직무	직무공통	직무수당	직무공통수당(혹은 기본급화)
		노동강도	라인수당	노동강도수당
			IDC수당	
			해밍수당	
		유해/위험	유해수당	노동환경수당
			프레스샤링수당	
			아연도금수당	
			고소수당	
			정밀기계가공수당	
			MCS수당	
			운전수당	
			정비향상수당	
			고객관리수당	
			위험공통	
		사무능률수당		
		기술수당		
	자격	자격/면허수당		
		품질관리기사수당		
기능사1급/기능장				
근무형태	교대수당			
	야간보조비			
생활보조	근속	근속수당	기본급화	
	가족	가족수당	기본급화	
	식사보조	중식대	기본급화	
		조식식수당	기본급화	
	근무지	지방근무수당		
	기타	복지수당	기본급화	

○ 당장이라도 작업부하와 관련된 라인, IDC, 해밍수당등을 작업부하수당(혹은 노동강도수당)으로, 작업환경과 관련된 각 직무별 수당들을 작업환경수당(혹은 작업조건 수당) 등으로

통합할 수 있다. 이는 회사측에 의해 추진되고 있는 바이기도 하다. 그러나 보다 바람직한 형태는 기아자동차의 경우처럼 ‘작업부하및환경수당’이라는 단일명목으로 통합하고 수당들의 지급근거들을 명확히 마련해 놓는 것이다. 지급근거를 마련하는 경우 작업조건 측정(노동강도 및 작업환경 측정)이 필요하며, 이는 노사가 협의적으로 추진하는 것이 바람직하다.

○ 직책/직급수당은 현재 직책수당과 직무역할급이라는 형태로 나뉘어져 있다. 당장 이를 통합하기는 어려워 보인다. 당장은 직책수당은 그대로 두고 직무역할급에 대해 노조의 관심이 집중될 필요가 있다. 현행 ‘직무역할급제도=직급제도’의 문제점은 1) 평가제도 2) 임금구조 등에 걸쳐 존재한다. 우선, 진급시 결정기준으로 인사고과를 제거 혹은 최소화하고, 교육훈련과 기능 등을 지배적 평가요소로 포함시키는 것이 문제이다. 현행 직급체계가 단순한 노동통제장치가 아니라, 숙련향상을 통해 노동자들의 개별적 교섭력과 생산성 향상에 기여하도록 하려면 교육훈련 내지 경력개발시스템의 운용은 불가피하다. 둘째, 현행의 직무역할급 격차에 있어서는 기사원에게도 일정함 급여를 제공하고, 직급간 격차를 없애거나 줄이는 방향으로 재조정 해야 한다. 셋째, 현행 직급구조를 직무구조를 전환할 것인지, 단순한 경력보상에 머물 것인지에 대한 토론이 노사간에 필요하다.

## 제6장 주요 부품사의 임금체계 현황

### 1. A사의 임금체계

#### 1) 임금체계 개관 및 특성

한국기업의 임금체계는 직급에 따라 임금에 차이를 두고, 근속년수가 늘어날수록 호봉이 올라가는 직급별 호봉제가 일반적이다. A사의 임금체계도 전체적으로 연공급적 성격을 지니고 있지만, 상대적으로 볼 때 단순한 체계로 이루어져 있다. 임금표도 직급별로 호봉표가 있는 것이 아니라, <표 6-1>처럼 초임표만 있을 뿐이다. 처음에 입사할 때 받은 초임을 기준으로 해서 매년 2호봉씩 올라가는 방식으로 되어 있다.

<표 6-1> A사 기능직 초임표

구분			변경 후(2002년 4월 1일부)				
성별	연령	병역	무자격	2급기능	1급기능	월급제	
남자	중졸	미필	29,600	30,100	30,250	1,076,000	
		필	29,750	30,300	30,900	1,082,000	
	고졸	미필	29,900	30,100	30,250	1,088,000	
		필	30,050	30,300	30,900	1,094,000	
	공고졸	미필	29,900	30,100	30,250		
		필	30,050	30,300	30,900		
	공전졸	미필	30,100	30,100	30,250		
		필	30,300	30,300	30,900		
	공고실습		27,450				
	견습		27,450				
여자	중졸	27,550					998,050
	고졸	27,650					1,008,050
	견습	25,200					

임금 구성은 크게 보아 기본급, 수당, 상여금으로 구성되어 있다. 매년 이루어지는 호봉승급은 전 직원에게 동일하게 일급 500원씩 이루어진다. 여기에 근속년수가 '5년 이상~15년 미만'은 일급 100원이 추가되고, '15년 이상'은 일급 200원이 가산된다. 호봉승급도 직급에 상관없이 동일하게 이루어진다는 점에서 단순한 임금체계를 지니고 있는 셈이다.

수당도 그리 많지 않아서 9가지 수당이 있다. 9가지 수당은 직책수당, 생산수당, 위해수당,

근속수당, 자격수당, TQC수당, 체력단련수당, 자기개발수당, 기능숙련수당이다. 이 중 5개 정도의 수당은 대부분 1990년대 중반 이후에 신설된 것이기 때문에 애초의 수당체계는 더 단순했다. 수당은 임금인상을 보완하는 성격을 지니고 있으며 직무와 관련된 수당은 위해수당 1개에 불과하다.

상여금은 700%로 2, 4, 6, 8, 10, 12월에 각 100%씩 지급되며, 설날 및 추석에 각각 50%씩 지급한다. 여기에 하기휴가 보너스는 40만원이며 김장 보너스는 노사협의로 일정액을 지급하도록 되어 있다.

노동자의 평균 근속년수는 11년이고 평균연령은 36.2세인 상황에서 A사 노동자의 통상임금은 1,375,485원이고 평균임금은 2,261,834원이다. 생산직의 임금체계는 일급제이며 사무관리직은 월급제로 운영되고 있다. 직급체계는 사원→조장→반장보→반장→직장보→직장→기장의 체계로 되어 있다. 조합원은 사원부터 반장까지이다.

## 2) 수당체계 분석

A사의 수당은 근속수당, 직책수당, 위해수당을 제외하면 대부분 전 직원에게 동일하게 지급되고 있다. 이는 노사간의 임금교섭 과정에서 표면적인 임금인상률을 낮추기 위해 만들어진 수당이 많다는 걸 반영하는 것이다. A의 수당은 <표 6-2>에서 볼 수 있는 것처럼 9가지가 있다.

<표 6-2> A사의 수당

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 직책수당</li> <li>2) 생산수당</li> <li>3) 위해수당</li> <li>4) 근속수당</li> <li>5) 자격수당</li> <li>6) TQC수당</li> <li>7) 체력단련수당</li> <li>8) 자기개발수당</li> <li>9) 기능숙련수당</li> </ol> |
|--|

직책수당은 조합원 중 직책을 가진 사람들에게 직책별로 지급하는 수당이다. 수당액수는 조장 36,000원 반장보 48,000원, 반장은 56,000원이다. 근속수당은 근속년수에 따라 지급되는 수당으로 근속년수를 10개 그룹으로 나누어 지급하고 있다(<표 6-3> 참고). 가족수당은 배우자 월 20,000원 가족 1인당 월 10,000원을 기준으로 지급되고 있다.

<표 6-3> 근속년수별 근속수당

구분	근속수당
1) 1년이상 2년미만	월 23,000원
2) 2년이상 3년미만	월 26,000원
3) 3년이상 5년미만	월 35,000원
4) 5년이상 7년미만	월 43,000원
5) 7년이상 9년미만	월 51,000원
6) 9년이상 11년미만	월 61,000원
7) 11년이상 15년미만	월 70,000원
8) 15년이상 20년미만	월 78,000원
9) 20년이상 25년미만	월 90,000원
10) 25년 이상	월105,000원

생산수당은 조합원 중 기능직 사원에게 월 55,000원씩 지급하는 것을 가리키며, 위해수당은 공장별로 위해작업 조합원에게 지급하는 수당을 말한다. 직종에 따라 A+급, A급, B급, C급의 4등급으로 구분하고 있다. 이 기준은 객관적이고 정확한 작업환경 측정치에 의해 이루어져야 하지만 시행과정에서 합리적으로 운영되지 못하고 있다. 거의 대부분의 조합원이 위해수당을 받고 있다. 기능숙련수당은 5년 이상 근속 사원 중 직책을 부여받지 못한 사원에게 월 10,000원을 지급하는 수당이다. 기능숙련수당은 2001년에 신설되었다.

TQC수당, 체력단련수당, 자개개발수당은 전 조합원에게 지급되는 수당으로 각각 월 13,000원, 월 15,000원, 월 25,000원이 지급된다. 이 3가지 수당은 1995년에 만들어졌다.

### 3) 임금체계에 대한 노사 입장

A사의 노사관계는 이전의 불신관계에서 신뢰관계로 변모해가고 있는 상황에 있다. 최근에 경영진도 바뀌면서 투명한 경영, 즉 경영지표 위주 경영이 이루어지고 있으며 노동조합도 일방적인 투쟁보다는 협력과 투쟁을 함께 중요시하는 방향으로 나아가고 있다. 노사간의 힘 관계도 노사 대등 관계에 있다고 할 수 있어서, 임금체계의 변화에 있어서는 노조와 경영진이 상호협의를 통해서 문제를 풀어 나가는 관행을 갖고 있다.

#### (1) 노동조합

노조는 현재 당면한 문제로 금속산별노조가 정착되고 안정화되는 것이 시급하다고 생각하고 있으며, 임금 문제는 나중에 해도 늦지 않을 것이라는 의견을 지니고 있다. 또한 A사의 임금체계는 현실적으로 매우 단순한 편이며, 이 중 수당체계도 종류도 적을 뿐만 아니라 그 내용도 전 직원에게 공동으로 적용되는 것이 대부분이다.

## (2) 인사팀

임금체계는 인사제도의 다른 요인들과 밀접하게 관련되어 있기 때문에, 따로 독립적인 것으로 생각할 수 없다. 인사제도 전체는 기본적으로 노동자의 직무만족을 높일 수 있는 방향으로 통합적으로 생각해야 한다. 우선 금속노조의 임금교섭 시 해당 사업장의 규모 및 업종에 관계 없이 동일 인상액을 요구하는 데, 이는 사업장의 특성을 고려한 임금 인상 요구가 바람직하다고 생각한다.

최근 많이 시행하고 있는 직급과 직책의 분리는 한국적 상황에서는 직원들이 직책이 중요하다고 생각하기 때문에 실효성이 없다고 생각한다. 직급체계가 개편되더라도 직책은 여전히 살려놓는 것이 필요하다고 생각하고 있다. 예전에 학계에서 직능급을 도입하면서 직책의 의미를 현장 정서에 맞지 않게 경시한 측면이 있다는 것이다.

직능급 요구에서 생산직도 사무관리직으로 갈 수 있는 길을 열어 놓았다. A사에서도 이를 실시하고 있는데 크게 확대되고 있지는 못하고 있다. 생산부는 생산현장을 가장 잘 알고 있는 생산직 출신 직원이 생산과정을 맡도록 하는 것을 시행하고 있다. 생산과장제도는 대우조선, 현대자동차, 기아자동차 등에서 실시하는 것으로 알고 있었으며 바람직한 제도라는 의견이었다.

수당체계에 대해서는 기본적으로 수당은 임금인상을 보충하는 제도로 신설되었던 관행이 있었기 때문에, 현재 상황에서는 기본급에 포함시켜도 경영진 입장에서는 별로 큰 차이가 없다고 생각하고 있다. 수당체계의 문제점으로 생각하고 있는 것은 수당제도가 특별한 의미가 있는 것이 아니라 임금인상의 수단으로 활용되었다는 점을 지적하고 있다. 작업환경과 관련된 수당들도 대부분 노동자들이 지급 받고 있고, 특정 직무뿐만 아니라 거의 모든 노동자들이 서로 요구하여 직무관련 수당의 의미가 없어지고 있다. 애초에 작업환경에 대한 정확하고 합리적인 측정에 의해 수당체계를 만들지 못한 것이 이런 문제를 낳았다고 할 수 있다.

## 4) 결론: 문제점 및 개선방향

### (1) 임금체계 개선

A사 임금체계는 전체적으로 볼 때 한국 임금체계의 특성인 연공급의 형태이고, 직급체계 및 수당체계가 비교적 단순하다는 특징을 지니고 있다. 임금결정에서도 초임을 기준으로 호봉승급도 동일하게 일급 500원씩 증가하는 것으로 되어 있어서 매우 단순한 편에 속한다. 즉 일반적으로는 호봉승급도 직급에 따라 다르게 이루어지는 것이 보통인데, A사는 직급에 상관없이 거의 동일하게 호봉승급이 이루어지므로 평균주의 임금체계를 지니고 있다고 볼 수 있다. 이 점은 수당체계에서도 반영되어 노동자의 개인적 속성에 따라 차이가 나는 수당은 근속수당과 직책수당 정도에 불과하다.

임금체계가 이렇게 단순한 것은 특별한 이유가 있어서가 아니라, 원래 임금 테이블 및 임금 결정 과정이 비합리적인 방식으로 이루어져 왔기 때문이다. 모든 임금체계는 연공급 및 직무급

의 성격을 함께 지니고 있기 마련이고 한국 임금체계 변화방향도 직무급 요인이 강화되는 상황에 있다고 평가되기 때문에, 평균주의 임금체계는 앞으로 노사양측 모두에 의해 문제가 될 수 있는 여지가 있다. 노동조합이 이에 올바르게 대응하기 위해서는 현재의 평균주의 임금체계를 연공급 및 직무급 요소가 적절히 배합된 임금체계를 마련해 나갈 필요가 있다. 우선 거의 없다시피 한 현재의 임금 테이블을 합리적으로 개선해야 할 것이다.

## (2) 수당체계의 통합 및 정비

수당체계를 크게 생활수당과 직무수당으로 나누어 보면, A사의 경우는 생활수당에는 생산수당, TQC수당, 체력단련수당, 자기개발수당, 기능숙련수당 직무수당에는 직책수당, 근속수당, 위해수당이 해당된다. 생활수당은 전 조합원에게 동일하게 적용되고 있고 그 성격이 거의 모두 비슷하기 때문에 하나의 수당으로 통합하는 것도 가능하다. 예를 들어 위 5개의 수당을 ‘생산수당’ 또는 ‘개발수당’ 이라는 이름으로 통합시킬 수 있을 것이다.

직무수당은 ‘직무’ 차이가 수당에 제대로 반영될 수 있도록 정비할 필요가 있다. 근속수당과 직책수당과 같은 직무수당은 노동자간에 차이가 있지만 모든 노동자에게 적용되기 때문에 생활수당적 성격도 어느 정도 지니고 있다. 이 점에서 노동환경 및 노동강도에 의해 결정되는 수당과는 차별적으로 다루어져도 될 것이다. A사의 경우 위해수당이 ‘노동환경 위해 정도’에 의해 조합원에게 지급되고 있는데, 작업환경이 정확하게 측정되지 못하고 있다는 점이 지적되고 있다. 또한 노동강도에 대한 평가가 빠져 있다는 점에서 ‘위해수당’의 평가대상과 평가기준을 합리적으로 마련하고 객관적이고 체계적으로 이루어지도록 해야 할 것이다.

## 2. B사의 임금체계 현황

### 1) 임금체계 개관 및 특성

B사는 최근 임금체계 개편에 대한 노사합의를 마치고 2004년 1월부터 새로운 임금체계를 실시하기로 되어 있다. 기존의 ‘직급별 호봉제’를 ‘단일호봉제’로 만들고, 직급과 직책을 분리하는 것을 그 핵심 내용으로 한다. 또한 직급승진은 자동으로 4년이 지나면 이루어지도록 만들었다. 직군은 크게 기술직, 단순직, 상근직으로 나누어져 있다(<표 6-4> 참고). 이 중 단순직과 상근직은 여성노동자로 22명 정도에 불과해 적은 규모를 차지하고 있다.

〈표 6-4〉 새로운 직급체계

직급	직급수당	승격년수
기술8	110,000	
기술7	100,000	4년
기술6	90,000	4년
기술5	80,000	4년
기술4	70,000	4년
기술3	60,000	4년
기술2	50,000	4년
기술1	40,000	4년
단순5	55,000	
단순4	50,000	4년
단순3	45,000	4년
단순2	40,000	4년
단순1	35,000	4년
상근3	35,000	
상근2	30,000	10년
상근1	25,000	10년

전체적 임금체계는 기본급, 수당, 상여금으로 구성되어 있다. 상여금은 총 700%로 2, 4, 6, 8, 10, 11, 12월에 각각 100%씩 지급하고 있다. 기본급은 단일호봉표에 의해서 결정되며, 매년 호봉승급은 2호봉이 일반적인데, 인사고과에 의해 1호봉 또는 3호봉을 받을 수 있다. 1호봉을 받는 경우는 거의 없으며 3호봉을 받는 경우는 공장이나 부서별로 평가를 통해 집단적으로 받는다. 이 결과 평균 호봉승급은 2호봉을 약간 넘어서 '직접 부서'는 2.15호봉, '간접 부서'는 2.10호봉 정도 된다. 호봉간 격차(호차)는 2003년까지는 동일 직급에서는 동일하였는데, 2004년부터 실시되는 새로운 임금표에서는 단일호봉제로 변하기 때문에 10호봉마다 호차를 다르게 설정하였다(〈표 6-5〉 참고).



<표 6-5> B사 호봉간 격차(호차)

가. 기존 임금체계

직급	호차
직장	270
조장	230
선임	210
지도	200
전문	180
일반직	160
단순직	140
상근직	100

나. 새 임금체계

직급	호차
1-10호봉	150
11-20호봉	160
21-30호봉	180
31-40호봉	200
41-50호봉	220
51-60호봉	230
61-80호봉	240
81-100호봉	270
101-120호봉	280

인사고과는 A, B, C 세 등급으로 평가하고 있고 등급별 호봉승급분은 각각 3호봉, 2호봉, 1호봉으로 되어 있다. 각 등급별 집단배분율은 직접생산직은 A(20%), B(75%), C(5%)이며 간접생산직은 A(15%), B(80%), C(5%)이다. 이와 별도로 특별승급 조항이 있어서 생산공장 별로 특별승급 반영기준인 생산성·품질(60점), 근태(20점), 안전(20점) 배점이 가장 높은 한 라인을 선정하여 1호봉씩 가급한다.

## 2) 수당체계 분석

B사의 수당은 12가지 정도로 단순한 편에 속한다. <표 6-6>은 B사에 있는 수당들을 나타 낸 것이다. 수당 중에서 직무와 관련된 수당은 특수, 금형, 면허, 프레스 수당 정도이고 나머지 수당은 생활급적 성격을 지닌 수당들이라고 할 수 있다. 금형 수당과 프레스 수당도 경력에 따라 수당 차이를 두고 있기 때문에 합리적인 직무평가에 의해서 결정되는 수당이라고는 할 수 없다.

<표 6-6> B사의 12가지 수당

1) 근속수당: 1997.8.1
2) 가족수당: 1995.3.1
3) 복지수당: 1991.3.1
4) 직급수당: 2004.1.1
5) 생산수당: 1991.3.2
6) 직책수당: 2004.1.1
7) 제도수당: 2004.1.1
8) 조정수당: 2004.1.1
9) 특수수당: 1987.10.1
10) 금형수당: 1987.11.1
11) 면허수당: 1984-85
12) 프레스수당: 1989.3.1

수당에 대해 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 근속수당은 근속년수에 따라 지급되는 수당으로 그 구체적 금액은 <표 6-7>과 같다. 가족수당은 전 직원에게 해당되는 것으로 본인에게도 5,000원이 지급되는 것이 특징이며 배우자 10,000원, 자녀(18세미만) 5,000원으로 되어 있다. 복지수당은 전 직원에게 월 10,000원으로 지급되고 있다. 생산수당은 기술직과 단순직은 21,000원, 상근직은 11,000원 지급되고 있다.

<표 6-7> B사의 근속수당

구분	근속수당
1) 1년미만	월 0원
2) 1년이상 3년미만	월 20,000원
3) 3년이상 5년미만	월 30,000원
4) 5년이상 7년미만	월 40,000원
5) 7년이상 10년미만	월 50,000원
6) 10년이상 13년미만	월 60,000원
7) 13년이상 16년미만	월 66,000원
8) 16년이상 19년미만	월 72,000원
9) 19년이상	월 77,000원

직급수당은 <표 6-4>에서 나타낸 것처럼 기술직의 경우는 8등급으로, 단순직은 5등급, 상근직은 3등급에 해당하며 각각 25,000원에서 110,000원까지의 직급수당이 지급된다. 직책수당은 직책에 따라 지급되는 수당이다. 새로운 직급체계를 만들면서 직급과 직책을 분리되었는데, 직책은 조장(가칭C), 직장(가칭B), 기장(가칭A)의 3개 정도를 두었다. ‘가칭A’는

70,000원, '가칭B'는 50,000원, '가칭C'는 35,000원으로 설계되어 있다.

제도수당 및 조정수당은 2004년부터 새롭게 신설하려는 수당이다. 제도수당은 2004년 1월 1일 입사자에게 지급하는 것으로 월급직은 30,000원(통상임금), 시급직은 80,000원(비통상임금)이다. 조정수당은 신규 직급 전환으로 인해 발생하는 직급수당 불이익분(5,000-15,000원)을 보전해주는 것으로 직급승격으로 불이익 없을 때까지 일시적으로 지급할 예정이다.

직무관련 수당이라고 할 수 있는 특수수당은 작업환경이 안 좋은 부서에 대해 3등급으로 나누어 지급되는 수당이다. 3등급은 A급, B급, C급으로 나뉘며 각각 12,000원, 10,000원, 8,000원이며 B급 해당자가 다수이다. 면허수당은 기사기능사 1급은 20,000원, 기사기능사 2급은 15,000원, 기능장은 30,000원이 지급된다. 금형수당과 프레스수당은 해당 직무의 경력 년수에 따라 지급된다. 금형수당은 '5년 이상 10년 미만' 은 20,000원, '10년 이상 15년 미만' 은 30,000원, '15년 이상' 은 40,000원이 지급되며 프레스수당은 '1년 이상 3년 미만' 은 10,000원, '3년 이상 5년 미만' 은 15,000원, '5년 이상' 은 20,000원을 지급한다.

### 3) 임금체계에 대한 노사 입장

B사는 올해 새로운 임금체계에 합의하였고, 사무관리직에 대해서는 2002년부터 연봉제를 실시하고 있다. 이처럼 임금체계를 포함한 인사제도 변화가 최근에 이루어졌으며, 연봉제-직급과 직책의 분리-자동승급제 등 인사제도의 주요 쟁점에 대한 논의를 통해 기존 제도와는 다른 인사제도체계로 전환되고 있는 셈이다.

#### (1) 노동조합

새 임금체계로 전환되면서 생산직 노동조합의 전통적인 요구였던 단일호봉제를 만들었지만, 아직도 단순직과 상근직은 별도의 임금표를 가지고 있어서 완전한 의미의 단일호봉제는 만들지 못하였다. 단순직과 상근직이 거의 여성노동자이기 때문에 이 문제는 빠른 시일 안에 해결해야 할 과제로 남아 있다. 새 임금체계가 2004년 1월부터 실시될 예정이기 때문에, 이 과정에서 발생할 수 있는 문제점들을 해결해 나가는 것이 앞에 닥친 문제이다. 기존 임금체계에서 새 임금체계로 바뀌는 과정에서 생기는 직급 전환, 호봉 전환, 직책 명칭, 신설 수당, 초임표를 어떻게 설계하느냐가 주요 과제이다.

이와 별도로 임금문제에서 매년 닥치는 문제는 임금인상을 정액으로 할 것이냐 정률로 할 것이냐가 항상 문제로 되어 왔다. 현재는 정액과 정률의 비율이 50:50으로 이루어지고 있는데, 앞으로는 정률을 중심으로 하고 이로 생기는 문제점은 호간 격차를 재조정해서 해결해 가도록 할 예정이다. 한편, 수당체계는 그리 복잡하지 않은 편이며, 신설될 수당인 제도수당 및 조정수당이 인사제도 개편과정에서 논의가 많이 진척되어 있는 상황이다.

#### (2) 인사팀

임금체계의 간소화를 위해 사무관리직에 대해 연봉제를 실시하고 있다. 연봉구성은 통상 임금+비통상 임금으로 구성하였고, 고정 OT수당을 포함하고 있다. 조장과 직장의 경우 고정 OT수당을 40시간 받고 있다. 경제 위기 이후 사무관리직은 임금동결을 지속해 오다가 이번에 임금인상을 6만원 정도를 하였다. 이에 대해 생산직노동자들의 불만이 터져 나오기도 하였다.

단일호봉제는 인사팀도 여러 가지 검토 끝에 기업 경영진을 설득하여 노사합의로 만들어냈다. 직급과 직책의 분리 필요성을 느껴 왔기 때문에, 노동조합의 요구였던 단일호봉제에 합의할 수 있었던 것이다. 여전히 문제인 것은 직장과 조장이 약 200명이다.

수당은 상여금과 초과근로(OT)수당에 영향을 주기 때문에 기본급과 마찬가지로의 성격을 지니고 있다. 수당들이 기본급에 포함되더라도 실제 임금에는 큰 영향을 주진 못할 것이라고 생각되지만 한국 임금교섭의 관행은 여전히 남아 있기 때문에 쉽게 바뀔 수 있을지는 의문이다.

#### 4) 결론: 문제점 및 개선방향

##### (1) 임금체계 개선

B사는 임금체계를 개편하여 2004년 1월부터 새로운 임금체계를 실시하기로 되어 있다. 임금체계를 매 4년마다 자동승급이 이루어지는 ‘단일호봉제’로 바꾸고 ‘직급과 직책의 분리’를 실현했다는 점에서 일정한 발전이 이루어졌다고 할 수 있다. 다만 아직도 직군 통합은 이루어지지 않아서 종전 임금체계와 같이 기술직, 단순직, 상근직의 3개 직군으로 나뉘어져 있는 점은 개선될 필요가 있다. 단순직과 상근직에 해당되는 노동자는 20여명에 불과하고 대부분 여성노동자이기 때문에 기술직 임금체계로 통합하기 어려운 점도 있지만, 앞으로 직군통합을 이루어나갈 필요가 있다. 이 과정에서 기술직과 단순직의 직무차이를 분명히 밝혀서 남녀차별적 요인이 없도록 해야 할 것이다.

호봉승급은 매년 보통 2호봉씩 이루어지는데, 인사평가에 의해 1호봉이나 3호봉을 받고 있는 점은 개선의 대상이 되어야 할 것이다. 3호봉을 받는 경우는 개인 평가가 아니라 공장 및 부서별 평가를 통해 집단적으로 주어지기 때문에 의미가 있을 수도 있지만 호봉승급에서 집단평가가 반영되는 것은 문제가 있다. 이런 집단평가는 특별 수당의 형태로 반영되는 것이 바람직할 것이다. 이외에 특별 승급조항에 의한 호봉승급도 특별 수당으로 통합되어 운영되는 것이 적절하다.

##### (2) 수당체계의 통합 및 정비

B사의 수당체계도 단순한 편에 속한다. 생활수당으로 분류할 수 있는 수당은 가족수당, 복지수당, 생산수당, 제도수당, 조정수당이 있고 직무수당에는 근속수당, 직급수당, 직책수당, 특수수당, 금형수당, 프레스수당이 있다. 생활수당은 가족수당을 제외하고는 전 직원에게 동일하게 적용되는 수당이기 때문에 하나의 수당으로 통합할 수 있는 것들이고 기본급화를 추진할 수도 있을 것이다. 가족수당은 본인에게도 5,000원이 지급되고 있다는 특징을 보이고 있다.

직무수당은 특정 부서에서 일하는가에 따라 지급되는 성격이 강하게 되어 있고 특수수당은

작업환경에 의해 결정된다. 노동환경과 노동강도에 의해 결정되어야 할 직무수당은 해당 부서 및 경력년수에 의해 규정되기 때문에 직무수당도 연공적 성격을 일정하게 띠고 있다고 할 수 있다. 이 점에서 직무수당은 객관적 기준을 마련하여 부서를 뛰어넘는 수당체계로 통합할 필요가 있다. 즉 노동환경과 노동강도 평가를 통해 하나의 직무수당으로 통합하여 운영하는 것이 합리적인 것이다.



## 제7장 결론 : 임금체계 개선방향

### 1. 현행 임금체계 문제점

#### 1) 연공성

앞서 각 사업장별 사례연구를 통해 자동차산업 임금체계의 중요한 특징을 ‘연공성’ 이라고 지적하였다. 이는 근속기간이 임금 차등화의 주요 원리로 작동하고 있음을 의미한다. 이 보고서의 필자들은 모두 이 ‘연공성’ 이 큰 문제점을 안고 있다고 생각한다. 이 점은 자동차산업 노동자들이 가진 통상적인 생각과는 약간 다르기 때문에 부연 설명이 필요하다.

연공(근속기간)에 따른 임금은 일본과 한국의 기업 임금체계에서 중요한 특징이다. 하지만, 일본기업들에서 임금체계의 연공성은 꾸준히 약화되어 왔으며, 국내 기업들도 경제위기를 계기로 해서 임금체계상의 연공성이 크게 약화되고 있다. 그러나 제조업 등 여러 산업에서 연공임금제는 여전히 임금체계의 주요 특징으로 유지되고 있다. 여기에는 몇 가지 이유가 있다.

연공적 임금체계는 노동자와 노동조합에게 몇 가지 이점을 가져다 준다. 첫 번째 이점은 근속이라는 임금결정 기준이 사용자의 자의적 통제로부터 벗어나 있다는 점이다. 근속, 즉, 고용기간의 길이는 명확하게 드러나는 것이기 때문에 노사가 동의할 수 있으면 하나의 기준으로 쓰는 비할 바 없이 명확하다. 여기에는 사용자의 자의적 개입이 침입할 여지가 없다. 이는 매우 중요하다. 임금은 노동자들의 주요한 생활자원이기 때문에 임금이 어떤 원리에 의해 결정되는가 하는 점은 직장에서 노동자들의 행위패턴, 특히 자본에의 종속성 정도와 노동자의 노력 투입 정도 등을 정하는 데 중요한 영향을 준다. 임금이 자본의 평가에 의해 결정되는 경우, 자본이 설정한 기준에 부응해야 그에 상응하는 임금을 수령할 수 있기 때문에 노동자들의 노동생활의 성격이 그만큼 변형되지만, 임금결정이 자본의 자의적 평가로부터 벗어나 있다면, 그만큼 노동생활은 자본의 통제로부터의 자율성을 더 기대할 수 있다. 집단적 교섭에 의한 임금결정과 더불어 개별적 임금배분에서 자본의 자의적 평가가 배제되고 있다는 점으로 인해, 임금을 매개로 한 자본의 노동통제력은 그만큼 약화될 수밖에 없는 것이다.<sup>3)</sup> 이는 사용자에게 종속적이기 쉬운 기업별 노조형태에서도 노동조합이 오랫동안 자주성을 유지해 올 수 있는 중요한 기반으로 작용하였으며, 이러한 자주성은 다시 노동조합의 단체교섭 능력에 영향을 미치는 이른바 상승효과(synergy)를 발휘할 수 있었다. ‘연공적 임금체계 → 노동통제의 약화 → 노동자 자율성 증대 → 노동조합 자주성 강화 → 강한 단체교섭력’ 등의 인과적 사슬을 생각해 볼 수 있다는 것이다.

두 번째로 연공주의 임금체계는 근속년수를 매개로 연령별 필요생계비 수요에 일정하게 부

3) 물론 사용자들은 임금수준이 오르면서 이런 식으로 임금이 배분되는 것을 견딜 수 없어서, 다른 잣대, 즉, 능력, 업적, 태도 등과 같은 잣대로 구성된 인사고과요소를 임금배분 원리에 끼워넣으려는 노력을 벌였으며, 특호봉제나 그것이 더 진척된 직능급제도가 그 대표적인 경우이다. 그러나 노동자들이 이를 효과적으로 방어한 곳에서는 특호봉제와 같은 배분 방식은 주변적으로만 존재하거나, 아예 일체의 인사고과 방식이 임금체계에서 사라진 곳도 있다. 자동차산업의 임금체계는 그 대표적인 경우라 할 수 있다.

합하는 측면이 있다는 점을 지적할 수 있다. 자동차산업의 연령별 가족구성을 보면, 대략 입직부터 30대 중반경까지 3인가족을 유지하다가, 30대 중반부터 50세경까지 4인가족을 이루며, 50세 이후에는 다시 3인가족으로 전환된다. 이는 근속 9~10년경부터 4인가족이 되었다가 근속 20~23년경부터 3인가족으로 전환함을 의미한다. 즉, 50세경까지 생계비는 지속적으로 상승하는 것으로 간주될 수 있는데, 연공임금은 이러한 장기간의 생계비 상승에 대한 중요한 대응기제의 측면을 지니게 되는 것이다. 물론 이는 완전한 것이 전혀 아니다. 예를 들어 둘째 자녀의 탄생과 교육비로 인해 가파르게 늘어나는 30대 중반 이후의 생계비 수요에 비해서 연공적 임금체계는 적절하게 부응하지 못하고 있다.

세 번째로 연공주의 임금체계는 제한적이지만 노동생산성과 부합하는 측면도 있다. 근속이 늘어날수록 작업과 조직에 대한 적응도가 높아지고, 숙련도도 높아지기 때문에 어느 시점까지는 근속의 길이와 노동생산성이 정비례 관계에 놓인다는 것이 정설이다. 이로 인해 일부 학자들은 연공임금이 특정 기업내에서만 가치를 갖는 ‘기업특수적 숙련’의 상승에 대한 보상이라고 그 근거를 합리화하기도 한다. 이 점은 중요하다. 지속적인 임금의 상승이 가능하려면 논리상으로 노동의 기여도 내지 노동생산성 향상은 불가피하기 때문이다. 물론 노동생산성은 자본과 기술 투입이 주요한 역할을 한다. 하지만, 기술과 노동생산성의 긍정적 관계는 노사관계, 노동력관리방식 등과 같은 노동제도에 매개됨으로써만 실현될 수 있다. 어떤 노동제도가 채용되느냐가 기술의 노동생산성 증진 가능성을 제약 혹은 촉진하기도 하는 것이다. 임금체계는 그러한 맥락에 있는 노동제도 중의 하나인 것이다. 만약에 연공임금제도가 노동생산성과 일관된 (-) 상관관계를 지녔다면, 어떤 희생을 치르더라도 자본측이 먼저 이 제도를 폐지시켰을 것이다.<sup>4)</sup>

요약하면, 연공임금체계는 노동통제 배제, 생애생계비 ‘곡선’에의 조응성, 노동생산성과의 (+) 상관성 등에 의해 노동자와 사용자의 호응을 받으며 상당기간 제도로써 지속될 수 있었다고 할 수 있다.

○ 연공적 임금체계는 그 장점 못지않게 약점이 많으며, 추세적으로는 약점이 점점 더 노출되고 있다는 점을 지적할 필요가 있다. 첫째, 가장 근본적인 약점은 이 임금체계가 노동자 관점에서 임금체계의 대안적 원리라고 할 수 있는 ‘동일노동 동일임금’ 원리에 부합하지 않는다는 점이다. ‘동일노동 동일임금’ 원리는 학력, 성별, 국적, 근속년수, 연령, 근무하는 직장의 규모 등이 어떠하든, 수행하는 ‘일’이 동일한 수준의 노동강도, 숙련, 책임, 작업환경 등을 지니고 있다면, 임금 역시 동일한 수준이어야 한다는 의미를 지닌다. 이는 결국 노동자가 투입하는

4) 이런 측면에서 90년 내내 이어진 자본측의 임금체계 개편 시도, 그리고 경제위기 이후의 급속한 연봉제로의 재편 등을 검토할 수 있다. 확대해석은 금물이지만, 90년대 내내 자본측은 경제환경 및 노사관계의 변화 속에서 고생산성, 고효율의 새로운 축적체제를 찾아헤맸던 것이 사실이다. 문제는 이들이 재벌체제 등 경제체제 및 기업지배구조, 반노동적 테일러-포드주의 생산체제 등의 개혁이 필요했던 사정을 부인하고, 대안을 탈규제, 기업의 운용프로세스, 노동력관리방식 등에서 찾으려 했다는 점이다. 게다가 이들의 추구했던 새로운 노동력관리 방식은 노동비용 절감 중심이고, 장기적인 생산성 증진에 대한 고려가 결여되어 있었다. 임금체계에 국한시켜 보면 이들은 노조를 의식하여 지나치게 통제목적을 앞세운 제도들을 도입했던 것으로 평가된다. 하지만, 이들의 임금체계 개편 논리에는 얼마간 연공임금의 생산성 문제를 인식하고 있었음은 분명하다. 이에 대한 노동측의 태도가 지녔던 문제점은, 자본이 제시한 임금체계의 통제 지향성을 의식한 데 있었던 것이 아니라, 당시부터 노동운동 내부에서 제기되어 왔던 ‘연대적 운동체계’라는 문제의식과의 정합성을 잘 고려하지 않았다는 점에 있다.



노동의 질과 양이 반영되게 마련인 ‘일’의 가치에 따라 임금이 배분되어야 한다는 것을 의미한다.

이 원리가 중요한 것은 노동자 내의 불공정한 임금차별에 대한 효과적인 비판과 연대적 대안의 논리를 구성할 수 있기 때문이다. 직업과 직무는 생산시장과 노동시장의 수요와 공급 원리, 노사관계 및 국가영역의 시장계약 등의 작용에 의해 명멸하는 본질적으로 사회적이고 객관적인 성격을 지니고 있다. 사회적이고 객관적인 성격을 지니기 때문에 대부분 그 것을 수행하는데 필요한 요건에 따라서 정의 내릴 수 있는 것이다. 물론 유사한 일들이라고 하더라도 개별적으로는 작업장과 노동자의 사정에 따라서 차이를 보일 수는 있지만, 그 질적 공통성을 찾아내는 것이 어렵지는 않다. 예를 용접일을 여성이 하든 남성이 하든, 4명 짜리 작업장에서 하든 1만명이 근무하는 조선소에서 하든, 대졸자가 하든 중졸자가 하든 일의 공통성은 충분히 찾을 수 있는 것이다. 이렇게 공통성이 높은 ‘일’들을 계열화하여 동일한 직무계열로 묶고, 이 직무계열을 다시 직업군으로 묶는 등의 과정을 거쳐, 사회적으로 노동자들의 직업과 경력관리뿐 아니라, 임금의 관리에 통용되도록 할 수 있다. 이러한 임금관리의 장점은, 임금이 노동자의 개인적 조건이나 자본의 개별적 조건에 관계 없이 객관적이고 사회적으로 정의된 ‘일’에 기반하여 이루어진다는 것이다. 이럴 경우 학력, 성별, 나이, 국적, 기업규모, 고용형태 등의 차이는, 이 차이가 정의된 ‘일’의 수행요건에 차질을 빚지 않는 한, 임금의 차이로 이어질 근거를 찾지 못하게 된다. 나아가 이러한 ‘일’에 기반한 임금관리는 자신의 노동력을 투여하여 생활을 영위하는 노동자들의 공정성 감각에도 부합되는 측면이 있는 한편, 노동자간 연대를 도모하는 노동운동의 가치관과는 부합하는 측면이 있다. 객관적으로 정의된 ‘일’에 근거하여 각종의 불공정한 차별을 해소하는 것이 가능해지기 때문이다. 두 번째로 ‘일’에 근거한 임금관리는 자본과의 교섭관계를 고려해서도 장점이 있다. 노동자들은 개별적이든 집단적이든 교섭을 통해서만 자신의 임금에 대한 이해관계를 실현할 수 있다. 노동자와 자본의 교섭은 임금과 노력 수준을 둘러싸고 진행된다. 노동은 더 많은’ 임금과 ‘더 적은’ 노력 투여를 원하고, 자본 측은 ‘더 적은’ 임금과 ‘더 많은’ 노력 투여를 원한다. ‘일’에 근거한 임금결정은 이러한 서로 다른 이해관계의 각축을 안정적으로 제도화하는 데서 핵심적 구실을 한다고 할 수 있다. ‘일’에 근거한 임금결정은 자본이 필요로 하는 성격의 노동력 수급을 가능케 하면서도 구체적인 노력수준의 결정에 있어서는 별도의 노사간 교섭을 유인할 수 있기 때문이다. 즉, 양자의 이해관계를 타협시키는 기반으로써 ‘일’에 근거한 임금결정이 이루어지는 것이다.

‘동일노동 동일임금’ 원리가 노동의 통일에 완벽한 근거가 되지는 않지만, 역사적으로 자본의 노동분할에 대항하는 노동연대의 중요한 물질적 근거였음이 분명하다. 그리고 이 원리는 보통 산업별 교섭을 통해 시장황단적으로 결정되는 직무급의 형태로 존재해 왔다.

연공적 임금체계의 최대의 약점도 결국 이러한 ‘동일노동 동일임금’ 원리에 부합할 수 없다는 데 있다. 기업규모와 자본의 능력에 따라 기업의 임금지불능력과 노동자의 고용안정성에 커다란 격차가 나타나는 것은 자본주의에서는 거의 법칙적인 현상이다. 독점적 대기업 노동자들이 고임금과 높은 근속기간을 갖고, 중소기업이 저임금과 낮은 근속기간을 갖는 것도 이러한 법칙성의 발현이라고 할 수 있다. 이런 조건에서 근속에 근거한 임금 결정은, 동일한 종류의 일을 수행하고 또 유사한 수준의 직무 경력을 지니면서도 단지 근속기간에서 도저히 대기업 노동자에 접근할 수 없는 중소기업 및 비정규직 노동자들의 낮은 임금을 합리화하는 수단

에 불과할 수 있다. 그리고 이러한 약점은 노동운동 최대의 당면 과제인 ‘연대적 운동체계’의 확립에 부합되지 않는다.

둘째, 앞서의 약점과 다르지 않는 맥락으로써, 연공적 임금체계는 기업규모별 임금격차가 구체화되는 제도적 경로라는 점을 들 수 있다. 연공적 임금체계가 제도화된 기업은 일정 규모 이상의 기업들이며, 대기업일수록 연공임금이 발달되어 있다. 중소기업의 경우 외부노동시장의 논리가 작동하기 때문에, 연공적 임금체계가 존재하지 않으며, 일종의 직무급 내지 숙련급이라고 할 수 있는 경력에 따른 임금결정이 이루어지고 있다(김유선, 2003). 반면, 연공적 임금체계는 대기업에서 형성된 내부노동시장의 논리에 의해 작동되는 임금체계이다. 혹자의 지적처럼 연공임금이 기업간 임금격차의 원인은 아니다. 그러나, 기업간 임금격차를 담는 중요한 그릇임에는 틀림이 없다. 특히 자동차산업에서는 완성차업체의 높은 임금 지불능력의 일부는 원하청관계를 통해 이루어지는 불공정한 부가가치 이전 때문이라는 지적이 제기되어 왔는데(홍장표, 1997; 조성재, 1997), 자동차산업에서 원하청간 임금격차는 ‘근속년수가 높아질수록 벌어지는’ 형태로 나타나고 있다(김유선, 2001). 즉, 근속년수를 따라서 원하청간 임금격차가 더 확대되는 형태를 띠고 있다는 것인데, 이런 특징으로부터 기업간 임금격차를 담아내는 구체적 그릇이 자동차산업 대기업의 연공적 임금체계라고 지적할 소지가 있다는 것이다.

세 번째로, 연공임금이 고용안정과 양립할 소지가 점점 더 줄고 있다는 점이다. 이와 관련해서는 임금과 고용의 대체관계에 대한 검토가 필요하다. 자동차산업에서 고용문제와 관련된 주요 이슈는 구조조정, 해외투자, 고령화, 비정규직화(사내하청) 등이다. 구조조정은 근본적으로 시장환경과 기업활동간 상호작용의 결과로 발생하는 자본의 비교적 단기적이고 급격한 재편성을 의미한다. 구조조정은 고용에 크고 작은 변동이 발생한다. 국제 자동차산업의 경쟁심화로 인해 구조조정은 상시적인 가능성의 영역에 놓여 있다. 해외투자는 2가지 측면을 모두 지니고 있다. 국제 자동차산업의 심화된 경쟁에 대응하기 위한 생산의 국제화 측면이 존재하는가 하면, 국내 자동차시장의 포화와 높은 생산비용이 강조되기도 한다. 당장은 전자가 강조되고 있지만, 후자의 측면이 부각될 시기가 머지 않아 도래할 것이다. 한편, 자동차산업의 고령화와 비정규직화는 기업의 노동력 비용구조에 매개된 기업내부 노동시장구조 변화의 일환이라고 할 수 있으며 서로 맞물려 있는 현상이다. 성장사이클이 다른 쌍용자동차를 제외한 현대, 기아, 대우 등 주요 자동차업체들에서 신규 정규직 인력의 채용은 90년대 후반부터 줄어들어 현재는 거의 중단되었다. 그러나 이는 자동차 작업장의 고용규모가 줄어들었음을 의미하는 것이 아니라, 신규 정규직 채용이 사내하청 노동의 이용으로 전환된 것에 다름이 아니다. 자동차업체 사용자들은 이런 현상의 이유를 정규직의 높은 임금과 빠른 임금인상 속도 때문에 급속하게 악화된 노동력비용 구조에서 찾고 있다. 사용자측이 주장하는 노동비용 구조 문제를 역면 그대로 수용할 수는 없다. 생산규모, 가격 및 품질, 마케팅 능력 등을 모두 고려한 한국 자동차산업의 국제경쟁력은 계속 상승 중이기 때문이다. 하지만, 노조 기피성향이 강한 국내 자동차업체의 성향을 고려하면, 노동비용구조의 문제를 검토하지 않을 수 없다.

임금제도가 노력을 유인하지 못하는 가운데, 작업장에서는 통제와 자율성을 둘러싼 갈등이 높아지면서, 사용자들을 고임금과 노조를 이유로 신규 정규직 인력의 채용을 거의 중단하다시피 하였다. 이런 가운데 현재 현장 노동자들의 근속년수가 평균 13년~15년에 달하고, 연령대도 평균 40세에 육박하는 ‘고령화’가 현실화되고 있다. 그러나 또 다른 한편으로는, 일자리

가 점차 ‘짧고’ ‘비정규직’ 인 노동자들에 의해 대체되는 현상이 벌어지고 있다. 동일한 일자리에 대해서 정규직의 절반에 가까운 임금만 지불해도 되기 때문에 자본이 느끼는 매력은 크다고 할 수 있다. 고령화와 비정규직화의 주요한 원인을 연공적 임금체계로 찾는 것은 분명 옳지 않지만, 고임금화 추세와 고용의 유지 혹은 성장을 양립시키기 위한 노력이 필요하다. 현행의 연공적 임금체계가 이에 대해 긍정적이지 못한 효과를 발생시키는 것은 사실이다.

○ 지금까지 연공형 임금체계의 장점과 단점에 대해 살펴 보았고, 연공형 임금체계의 약점이 부각되고 있다고 지적하였다. 그러나 노동조합이 임금의 연공성 자체를 원천적으로 부인할 필요는 없다. 실제 직무급이 일반화된 독일 금속산업의 경우에도 근속년수에 따른 연공적 수당들이 직무급에 부가적으로 제공되고 있다. 근속이 길어질수록 작업조건에 대한 적응력이 높아져 숙련과 숙달에 의한 노동생산성이 높아지는 것이 어느 정도 사실이기 때문이다. 그러나 단순히 기존 작업조건에의 적응 차원에서 이루어지는 숙련과 숙달은 그 지속기간이 작업의 성격에 의해 한계지워져 있기 때문에 일정 기간이 지나면, 더 이상의 숙련과 숙달이 이루어지지 않는 경향이 있다. 이런 약점이 숙련향상제도나 기능적 유연성을 제도화하는 작업장 협약에 의해 보완된다면, 연공임금이 반드시 고용불안 같은 문제점을 야기한다고는 볼 수 없다.

하지만, 그럼에도 불구하고 남는 문제점은 연공적 임금결정은 ‘동일노동 동일임금’ 원리를 부인하는 원리라는 점이다. 따라서 노동조합 입장에서는 ‘동일노동 동일임금’ 원리를 관철시켜나갈 수 있는 임금체계를 추구해야 한다. 다만, 이를 일거에 이루려는 사고는 현실적이지 않다. 예를 들어 직무에 기준한 임금 결정이 ‘동일노동 동일임금’의 원리에 더 잘 부합하지만, 이를 일거에 실현하려는 시도는 실패로 귀결될 것이다. 왜냐하면, 노동자들 내에서 연공임금에 대한 선호가 아직 매우 높고, 노동자들이 원한다고 해도 기업들이 임금체계의 재설계에 얼마나 의지와 능력을 가지고 있는 지가 불투명하기 때문이다.

하지만, 직무에 기준한 임금체계의로의 전환 노력은 노동조합 운동으로서의 원칙에 속하는 문제이기 때문에 꾸준히 추구해 가는 것이 마땅하고, 지금은 그 조건을 하나하나 갖추어 가는 것이 과제로 설정되어야 할 것이다. 이와 관련하여 몇 가지 지적할 사항은 다음과 같다.

첫째, ‘직무’가 확립되어야 한다. 즉, 기업의 노동력관리가 기본적으로 직무에 준거해야 하며, 각 기업에서 이루어지는 직무 정의가 최소한 업종 수준에서 통용될 수 있는 공통성을 지녀야 한다. 직무급으로 전환 과정 자체는 이러한 ‘직무’의 확립과정에 다름 아니다. 그러나 노동자들의 임금체계 선호가 여전히 ‘연공’에 밀집되어 있고, 사용자 역시 아무런 준비가 되어 있지 않은 상황에서 이는 노사 모두에게 중대한 도전이 될 수 있다는 점을 유의해야 한다.

둘째, ‘임금-숙련-고용’ 간의 새로운 관계를 고민해야 한다. 이 점에 있어서는 특히 노동조합 활동가들의 분명한 태도를 촉구하고 싶다. 다른 조건이 모두 동일하다면 임금과 고용은 일반적으로 대체관계에 있다. 임금의 상승과 고용 발전을 양립시킬 수 있는 유력한 해결책은 노동측 입장에서는 숙련향상을 통해 노동생산성을 높이는 것이다. 특히 숙련 문제는 노동측 입장에서 더 이상 판단을 유보해서는 안되는 전략적 문제이다. 숙련은 노동자 개인이 보유하지만, 노동자들의 총의에 의해 노동조합의 규제하에 둘 수 있다. 자본측은 숙련을 자신의 관리 하에 두고 자유로이 이용하고자 하지만, 노동측의 개입으로 이를 차단할 수 있다. 숙련은 근본적으로 노동자들이 보유하는 것이지만 자본이 보유하는 것은 아니기 때문이다. 자본측은 정보체계를

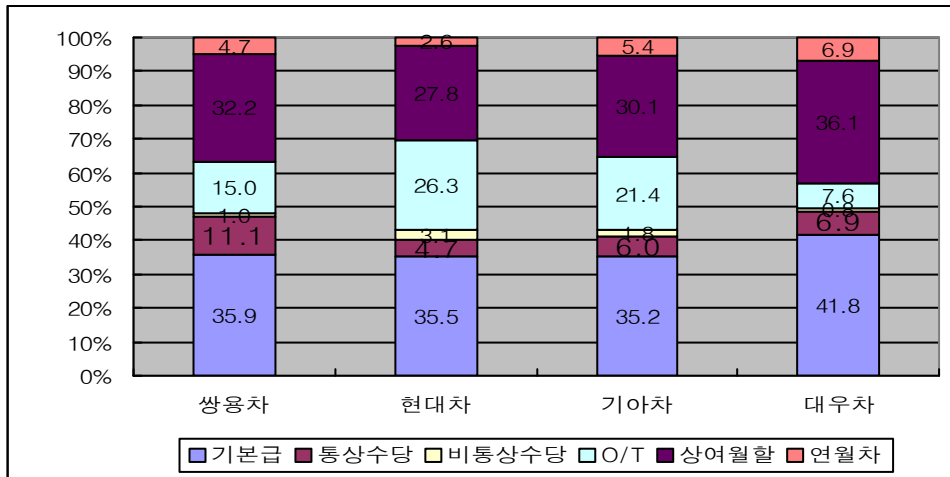
통해서 숙련과 관련된 지식과 정보를 확보할 수는 있다. 그러나 숙련 그 자체는 노동자들에게 내재되어 있는 것이며, 자본이 그 향상을 위해 훈련을 제공해도 그 결과는 노동자 내부에 보존된다. 노동자들이 노동조합으로 총의를 모으고, 노동조합이 노동자들의 숙련향상과 그 관리에 개입한다면 숙련은 노동조합의 무기로 활용될 수 있다.

셋째, 직무급으로의 전환과 관련하여 자본측이 벌이는 생산시스템 개편이나 성과지향적 관리 움직임이 역이용될 수 있는지 그 가능성을 타진해야 한다. 최근 자본측의 노동력관리모델이 과거보다 성과지향적으로 변화하면서 역량과 직무에 기반한 관리로 이행하려는 경향이 강화된 것은 사실이다. 반면, 자본측이 도입하는 고성능작업모델은 그 개별 프로그램이 일본식 생산방식에서 기인한 것도 많다. 최근의 작업장 변화에 대한 노동측의 기본 입장은 물론 보다 인간적인 생산시스템으로의 변화를 요구하는 것이며, 그 새로운 시스템에 걸맞는 노동관리체제의 일환으로 임금체계의 합리적 개편을 요구해 나가는 것이다. 그리고 이런 맥락에서 노조측은 직무기반모델에 접근할 것인가 연공기반모델에 접근할 것인가에 대한 고민이 필요하다.

## 2) 임금구성의 문제점

○ 자동차산업의 현행 임금체계의 두 번째 문제점은 복잡한 임금구성, 특히 복잡다기한 수당구성으로 표현된다. 자동차산업의 임금구성은 기본급, 각종 수당(제수당 및 법정수당), 상여금(정기상여금 및 연말성과상여금) 등으로 구성되어 있다.<sup>5)</sup> 앞서의 여러 사례에서도 나타나듯이 문제점은 다음과 같이 열거할 수 있다.

<그림 7-1> 완성차업체의 임금구성



자료: 쌍용자동차 임금비교자료(2003)

첫째, 각 임금항목들이 총임금에서 차지하는 비중이 기형적이다. 우선 기본급 비중이 40% 이내로 낮아져서 35%대에 육박하고 있다.<sup>6)</sup> 이는 90년대 중반 한국 기업들의 기본급 비중이

5) 최근 몇 년간은 현대·기아자동차를 중심으로 연말성과상여금이 중요한 임금항목으로 추가되었다.

55% 정도였던 데 비하면 현저히 낮은 수준이다. 한편, 상여금 비중은 30%대를 넘어서기 시작했다. 즉, 기본급 비중과 상여금 비중이 근접하고 있다. 최근에 경쟁적으로 도입되고 있는 연말성과상여금까지 포함하면, 임금구성에서 기본급에 육박하거나, 일부 업체에서는 기본급 비중을 넘어섰을 수도 있다. 또한 중요한 문제점은 초과근로수당에서 발생하고 있다. 현대자동차와 기아자동차의 경우 초과근로수당의 비중이 20%를 상회하는 기형적인 모습을 보이고 있다. 대우자동차에서 비중이 현저히 낮은 것은 이 업체가 2교대가 아닌 주간근무만 했기 때문이고, 수요 감소로 초과근로가 현저히 적었기 때문이다. 초과근로수당의 높은 비중은 현재의 2교대 노동시간체제에서는 초과근로가 사실상 강제되어 있기 때문에 발생하는 현상이다. 반면, 생활보조 수당이나 직무관련 보상 수당들의 비중은 약 10%에 불과하다.

둘째, 공정성 확보에 문제가 발생하고 있다. 기본급이 연공에 의해 결정됨으로써 다른 문제들에 대한 처리가 주로 수당을 통해 이루어지고 있다. 연공질서는 노동자들 다수가 동의하더라도, 노동강도나 작업환경이 지속적으로 서로 다른데, 이에 대한 보상이 적절히 주어지지 않을 경우 노동자들은 사용자에게 반발하고, 노동자 내부의 사회적 관계에도 균열이 올 수 있다. 실제로 각 공정내, 공정간의 작업속도와 밀도의 격차가 존재하는데, 이에 대해서는 기업측이 노동강도의 평균화를 추구하거나, 기술적으로 평균화가 어렵다면, 이를 임금보상으로 대체해야 할 것이다. 그러나 이도저도 적절히 이루어지지 않는 경우, 노동자들의 노동의욕은 감퇴하고, 노동자 내부의 연대관계에 균열이 오는 것은 당연하다. 이런 현상은 어느 자동차업체에서든 목도되는 현상이다.

셋째, 분명한 기준과 근거를 가지고 관리되고 있지 않다. 임금은 무엇보다 교섭임금이어야 한다(강신준, 1997). 그러나, 임금의 배분은 분명한 기준을 갖지 않으면, 공정성을 저해하여 사용자와 노동자간의 생산적 관계와 노동자 내부의 연대적 관계 모두에 악영향을 미친다. 노동자들은 그간 경쟁적으로 수당을 신설해 온 감이 없지 않다. 물론 이는 사용자들이 기본급보다는 수당을 통해 임금인상 문제를 처리해 온 관행의 소산이기는 하지만, 이 경쟁적 수당 신설은 노동자 내부의 자기통제를 충분히 거친 것이라고는 하기 힘들다. 한 부서에서 수당을 신설하면 그 이유의 타당성을 충분히 검토하지 않은 채, 경쟁적으로 그에 해당하는 수당을 신설하거나 금액을 올리려고 한다. 자본측에 요구하는 것이니까 정당하다는 논리가 그런 것이 아니지만, 노동자 내부의 공정성 질서를 위배하는 방식은 스스로의 단결을 저해한다. 임금의 방만한 관리와 관련해서는 그 책임을 지고 있는 사용자측의 무책임이 더 큰 이유이지만, 노조도 임금체계가 노동자들의 작업장 행동에 중요한 유인체계(incentive system)이라는 점을 고려해야 한다.

## 2. 임금체계 개선방향

현행 임금체계에서는 연공성이 임금배분에 있어서 규정력을 지니고 있다. 반면, 직무나 숙련의 차이를 반영하는 임금은 그 비중도 작고 방식도 덜 발전되어 있다. 다른 한편으로는, 교섭에 의해 결정되는 연례 임금인상분이 정률보다는 정액제로 결정되어 균등배분되고, 특히 직무

6) 대우자동차가 약간 예외적인데, 이는 대우자동차가 여전히 구조조정 와중에 있기 때문이다. 대우자동차는 지난 3년간 임금이 동결되었고, 초과근로가 거의 존재하지 않았다.

차이를 반영하는 수당들까지 경쟁적인 균등화 경향을 보여왔기 때문에 정규직 내에서 노동자 집단간 임금격차는 최소한 더 커지지는 않았다. 반면, 교섭울타리 안에 있지 않은 비정규직과는 연례 임금인상액의 차이로 인해 그 격차가 점점더 커지는 것으로 간주할 수 있다.

본 보고서의 임금체계 방향에 대한 주장은 현행 체계에서 연공급의 규정력을 상대적으로 낮추고, 직급, 숙련도, 직무관련성, 작업환경 등의 차이에 따른 임금배분의 규정력을 상대적으로 더 크게 하자는 것으로 요약된다. 요컨대 장기적으로 직무급형 임금체계로 전환해 나가는 것이 필요하다는 것이 보고서의 입장이다. 이러한 임금체계로의 전환은 그간 노조운동의 성과인 기업내 임금평준화를 유지하되, 임금차이의 공정성 측면을 제고하는 한편, 정규직과 비정규직간 임금격차, 기업간 임금격차를 규율할 수 있는 산업업종 차원의 공동임금체계에 대한 대비, 향후 예상되는 유연생산체제에 대한 대비를 하자는 의도도 지니고 있다.

임금체계 개편은 하나의 틀을 만든다는 의미를 갖는다. 접근하기 용이하고, 명분과 근거가 분명한 틀을 갖추으로써, 다른 노동자집단들도 이 틀을 활용할 수 있게 만들 수 있다는 점에서 의미가 있는 것이다. 임금체계 개편의 핵심 내용을 이루는 ‘동일노동 동일임금’ 으로의 진전은 제도개편이 아니라 결국은 연대적 임금투쟁에 의해 달성될 것이다.

### 1) 임금체계의 설계 방향 : ‘연공급+직무급’ 의 병존형 체계

○ 본 보고서의 임금체계에 대한 근본적인 관점은 임금체계가 ‘동일노동 동일임금’ 을 실현하는 데 복무할 수 있어야 한다는 것이다. 이를 실현하기 위해서는 장기적으로는 직무급으로의 전환이 불가피하다. 하지만, 모두가 느끼는 것처럼 이는 수 십년이 걸릴 수도 있는 쉽지 않은 일이다. 우선 노동자들은 현행 임금체계가 부여한 차별의 질서에 대해 정면으로 반발하고 있지는 않다. 연공급이 지닌 단점에도 불구하고, 그 장점도 적지 않기 때문이다. 또한 현재의 연공적 임금차별의 질서를 변경하는 것 자체는 개별 노동자들의 상대적 임금지위를 뒤흔들 수 있는 것이기 때문에 이에 대해 보수적인 태도를 견지할 수밖에 없는 측면도 있다. 한편, 노동조합이 임금체계 개편을 고민하는 지점은 두 차원이다. 하나는 사용자들의 임금체계 개편, 고용조정 등 합리화와 구조조정 등에 대한 ‘대응’ 차원이고, 다른 하나는 ‘연대의 질서 형성’ 의 차원이다. 후자는 산업업종별 노동시장에서 통용되는 ‘사회화’ 된, 혹은 공동의 임금체계 설계와 관련되어 있다. 노동조합의 임금체계에 대한 개선노력은 후자의 관점을 견지하면서, 현재의 임금체계 문제점과 사용자측의 공세를 감안하여 점진적으로 진행될 수밖에 없을 것이다. 하지만, 신속한 전환의 계기를 포착하려는 노력을 게을리해서는 안된다.

○ 이 보고서의 잠정적 대안은 ‘연공급+직무급’ 의 병존형 임금체계이다. 잠정적이라는 의미는 이 보고서가 내세우는 대안이 과도적 성격을 지닌다는 것을 인정한다는 것이다. 장기적으로는 직무급 임금결정의 주요한 기준으로 삼는 임금체계로의 전환이 이루어져야 하지만, 중기적으로는 두 가지의 임금결정 기준이 병존하는 임금체계를 설계하는 방향으로 노력이 이루어져야 한다는 것이다.

‘연공급+직무급’ 병존 체계는 현존하는 다양한 임금구성, 임금항목을 결정하는 다양한 결정요인들을 인정하면서, 그 결정요인들 일부의 영향력은 억제하고, 다른 일부의 영향력은 촉진

하는 방식으로 수립되어 나아갈 수 있을 것이다. 그리고 이 과정은 점진적으로 진행될 수밖에 없을 것이다. 우리가 보기에 병존형 임금체계의 설계와 제도화는 아래의 3가지 과정을 동반하는 것이 바람직하다.

첫째, 노조의 참여 하에 체계적인 직무분석이 시도되어야 한다.

둘째, 기존 임금체계 내에서의 합리화 과정을 수반하는 것이 바람직하다.

셋째, 공동으로 진행하고, 기업간 표준화를 시도하는 것이 바람직하다.

○ 임금체계의 개편 노력이 점진적으로 진행되더라도, 체계적인 직무분석은 개편 노력의 초기 단계부터 이루어져야 한다. 직무분석은 현재도 부분적, 간헐적으로 기업들에 의해 수행되고 있다. 하지만, 기업 입장에서는 직무가 인사관리의 기초가 되지 못하기 때문에 체계화된 직무분석의 유인은 약하다. 직무분석은 그 필요성의 성격에 따라 심도를 달리하여 수행될 수 있는데, 직무가 인사관리의 기초가 되고 있지 못한 상황에서는 편의적인 분석이 이루어질 가능성이 충분히 있다.

노조가 직무분석을 강제하는 동기는 다양할 수 있다. 현재로서는 작업조직 개편, 작업환경 개선, 직무관련 수당의 정비 등을 계기로 직무분석을 요구할 수 있다. 그러나 어떤 계기가 되었던 임금에 연계하기에 충분한 정도의 분석이 이루어져야 하며, 직무평가를 통해 각 직무가 지닌 상대적 가치를 추출하는 데까지 도달해야 한다. 직무분석이 중요한 이유는 그 결과가 직 무급 도입을 위해서 가장 중요한 인프라 중의 하나이기 때문이다.

둘째, 기존 임금체계 내에서의 합리화와 정비과정이 필요하다. 임금체계의 개편이 점진적으로 이루어진다고 해도, 하나의 시스템에서 다른 시스템으로의 전환(transformation)이 발생하는 급격한 과정도 포함하고 있다. 시스템의 전환이 순조롭기 위해서는 현재의 시스템을 최대한 합리적이고 단순화시켜 놓는 것이 전환에 유리하다. 이러한 합리화와 정비는 현재의 조건에서는 임금구성의 단순화를 필수적으로 포함한다. 임금구성에서 수당들은 노동력 지출시간의 길이에 비례하는 변동수당, 근속과 가구원수에 대응하는 근속수당과 가족수당, 직급, 노동강도, 직무특성, 작업환경 등에 대응하는 각종 직무형 수당 등으로 구성되어 있다. 변동수당들은 대개가 법정수당들로 향후에도 변경할 필요가 별로 없기 때문에, 정비와 통폐합의 대상이 되는 수당들은 근속 및 가족수당과 직무관련 수당, 그리고 고정상여금 등이라고 할 수 있다. 근속 및 가족수당은 현행 호봉제도 안으로 통합시키고, 직무관련 수당들은 장기적으로는 단일 수당으로 재편하는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

셋째, 공동의 수행과 기업간 표준화가 중요하다. 어떤 임금체계가 되었든, 기업 차원에서의 전환은 별 의미가 없을 수 있다. 궁극적으로 노조가 원하는 것은 노동시장에서 통용될 수 있는 ‘사회화’ 된 임금체계이기 때문이다. 기업간의 직무평가 방식이 다르고, 직무간의 상대적 가치에 대한 평가결과가 달리 나온다면, 향후에 이를 위한 조정 과정이 또 필요하다. 초기부터 기업횡단적인 표준화의 가능성을 고려하면서 개편이 일어나도록 하는 것이 장기적으로 중요한 이익이 된다.

○ 병존형 임금체계를 염두에 둔 임금체계의 대략적 개선방향은 다음과 같이 말할 수 있다.

첫째, 근속관련 수당 및 생활보조수당을 호봉기본급에 통합한다.

둘째, 직무분석에 기초하여 직무관련 수당들을 통폐합하여 ‘직무수당’ 으로 단일화한다.

셋째, 고정상여금을 호봉기본급과 직무수당에 분할 통합한다.

넷째, 법정수당과 성과상여금은 유지한다.

다섯째, 수당의 통합에 의한 호봉기본급의 부분적인 호간격차 확대 및 베이스업을 제외하면, 호봉기본급의 임금중 비중의 확대는 억제되어야 하며, 대신 직무수당의 베이스업은 꾸준히 확대한다.

여섯째, 사내하청 등 비정규직의 임금체계는 이러한 임금체계와 동일한 구성을 갖아야 한다. 연공기본급에서 정규직과의 격차는 일체 불허된다. 사내하청 노동자의 직무수당 역시 원칙적으로 차별이 금지된다. 노동시장 신규진입자의 경우 최하위 등급에 배정되었지만, 경력직 노동자는 직종 경력을 반영하여 직무수당이 지급되어야 한다. 연말성과금에서도 그 격차는 원칙적으로 부인되는 것이 정당하다.

이러한 원리에 따라 임금구성은 아래 표처럼 호봉기본급, 직무수당, 법정수당, 성과상여금 등으로 구성되도록 한다.

<표 7-1> 임금체계 개편 후의 임금구성

기본급	통상급	평균임금	상여금
<연공기본급> 호봉기본급 근속관련 수당 생활보조 수당	<직무수당> 직급직책수당 노동강도수당 위험/위해수당 자격수당	<법정수당> 초과근로수당 휴일근로수당	<연말성과금>

○ 병존형 임금체계가 어느 정도 형성된 후에는 최종 단계로써 직무급으로의 완전한 이행을 시도할 수 있다. 이 경우, 병존형 체계에서 통상수당이던 직무수당은 직무기본급으로 전환되고 임금구성 내 비중이 더욱 커지며, 기존의 연공기본급은 비중이 더욱 낮아진 채 통상수당으로 전환되며, 그 형태는 기존의 단일 테이블 형태를 취하거나, 아니면, 독일의 직무급처럼 직무기본급 상의 각 직무등급 내 체류연도에 따른 연공보상으로 존재하도록 한다. 그러나 이러한 전환은 이 보고서의 논의대상에서 제외하고, 병존형 임금체계의 형성을 염두에 둔 임금체계 개선 방향을 두 가지 단계로 나누어 상술하도록 한다.

**2) 호봉기본급의 개편**

○ 호봉기본급의 단계적 개편방향은 다음과 같다.

<제1단계>

첫째, 호봉기본급을 단일호봉제 형태로 전환한다.

둘째, 근속수당, 가족수당, 주택수당, 복지수당 등을 단일호봉제 내로 통합한다.



셋째, 호간 격차를 생애생계비 모형에 적합하게 재조정한다. 생활비용이 급증하는 35세~50세간의 호간격차는 늘이고, 가구규모가 줄어드는 50세 이후의 호간 격차는 축소하거나 완전히 없앤다. 만약 호간 격차의 축소나 확대에 따른 보상문제가 발생할 경우, 퇴직금이나, 휴가(내지 휴가대체수당)로 보상하는 방안을 강구한다.

#### <제2단계>

첫째, 고정상여금의 일부를 호봉기본급에 통합한다.

### 3) 제수당의 개선

○ 제수당은 다음과 같이 단계적으로 개편한다.

#### <제1단계>

첫째, 기업측에 강력히 요구하여 체계적인 직무분석을 수행하도록 한다. 기존에 직무분석이 수행된 경우, 노조가 자료를 충분히 검토한 후 노조 참여하에 새로이 직무분석이 수행되도록 요구한다.

그런데, 직무분석은 단순히 수행되는 것으로 끝날 성질의 것이 아니다. 노조는 직무분석의 의미를 다각적으로 검토해야 한다. 현재 시기는 객관적으로 생산시스템의 변경이 요구되는 시기이며, 사용자의 ‘유연생산체계’ 요구와 노동자들의 ‘인간적 작업장체계’ 요구가 부딪치는 시기이다. 임금체계 개편은 이러한 생산시스템 전환기와 맞물려 있으며, 이 전환기의 요구와 추세들과 상반되어서는 이루어질 수 없다. 직무분석은 직무중심 관리의 기반이다. 노조는 직무분석 이전에 장기적으로는 노동자들에 대한 관리가 직무를 중심으로 재편되어야 한다는 데 일정한 동의를 확보해야 한다. 다른 한편으로 노조는 직무분석 결과를 어떤 사안들과 연계시킬 것인지에 대한 전망을 지니고 있어야 한다.

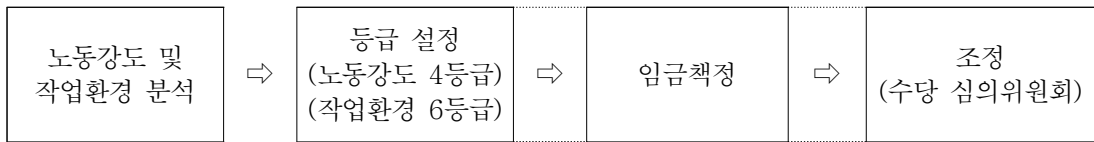
둘째, 직책/직급수당을 제외한 노동강도 및 위험/위해 관련 수당들을 단일한 ‘직무수당’으로 통합하고, 직무분석 결과에 따라 지급액 격차를 재설정한다.

여기에는 쌍용자동차의 사례와 기아자동차 사례가 좋은 참고가 될 만하다. 쌍용자동차는 노동강도와 노동환경을 반영하는 수당들을 통합하려고 하고 있으며, 그 원칙으로는 기존의 지급 관행을 유지하는 것을 들고 있다. 이는 직무의 차이에 대한 엄밀한 분석에 근거하여 직급격차를 합리적으로 설정하고 있지 않다는 점에서는 편법적이지만, 지급액 격차에 대한 합의가 충분치 않은 조건에서 수당항목의 통합을 수행하는데는 단기적으로 불가피한 측면도 있다.

한편 기아자동차의 경우는 보다 체계적인 직무관련 수당의 사례를 제공하고 있다. 기아자동차의 주요한 직무관련 수당은 콘베어수당과 복지수당이다. 콘베어수당은 작업이 콘베어벨트의 속도에 영향을 받는 정도에 따라 차등화되어 있으며, 생산 각 부문의 공정들이 A, B, C 등의 3등급 안으로 분류되어 있다. 공정들의 이러한 등급별 분류가 콘베어수당의 지급액 격차를 결정한다. 더 시사적인 수당은 복지수당이다. 이 수당은 노동강도와 작업환경의 격차를 반영하

는 수당으로, 다른 업체에서는 적게는 10여개 많게는 30여개에 달하는 각종 명목의 직무관련 수당들을 하나로 통합한 형태라고 볼 수 있다. 이 사례가 중요한 것은 복지수당 지급액 격차의 근거로써 노동강도와 작업환경에 대한 분석이 이루어지고, 분석결과를 점수화(rating)한 뒤 이를 6개의 등급으로 분류한 후, 이를 기준으로 복지수당의 지급격차를 설정하기 때문이다. 또한 설비 및 작업환경 개선에 의해 작업조건이 변화된 경우를 다루기 위해 연 1회 심의위원회의 조정이 열리고 있으며, 이와는 별도로 인력관리팀, 생산관리팀, 노사협력팀, 안전환경팀, 노동조합 등으로 구성된 연 2회의 정기적인 ‘수당 심의위원회’ 회의를 통해, 공정보정경에 따른 등급조정 문제를 다루고 있다. 즉, 노동강도와 작업환경에 국한된 것이긴 하지만, 기아자동차의 복지수당은 직무분석 결과에 근거하여 노동강도와 작업환경의 등급을 설정한 후 이에 근거한 합리적 격차를 설정하였다. 또한 작업조건 변화에 의해 노동강도와 작업환경 등급이 변화하는 것에 대응하기 위해, 노조가 참여하는 심의위원회가 가동되고 있다. 기아 사례에 대한 향후 보다 면밀한 검토는 직무관련 수당의 통합에 있어서 매우 귀중한 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다.<sup>7)</sup> 우리는 기아 사례를 적극적으로 검토하고, 유사한 과정을 거쳐 직무관련 수당이 통합될 수 있도록 해야 한다고 판단한다.

<그림 7-2> 기아 복지수당 사례의 재구성



주1) 노동강도는 작업자세, 취급중량, 이동거리, 복잡성, 반복성, 근무형태 등으로 구분하여 평가하고, 그 가중치 점수를 합하여 등급을 4가지로 분류함.

주2) 작업환경은 소음, 분진, 유기용제, 유해가스, 온실, 유해광선, 중금속, 보전/시설작업 등으로 구분하고 각 항목을 6등급으로 나누어 평가함.

셋째, 직책/직급 관련수당은 장기적으로는 직무분석에 근거하여 설정되는 직무등급에 의해 배분되는 것이 합리적이다. 하지만, 현재로서는 쉽게 변경하기가 곤란하므로 현상을 인정하되, 규제한다.

- 장기적으로 현행 직급구조를 바꾸어야 한다. 그러나 이는 노조에게 중요한 이슈이며 이견이 존재하고 있다. 이에 대해서는 2단계에서 상술한다. 현행 직급구조는 직책구조로 일원화되어 있던가, 직책구조와 직급구조가 이원화되어 있던가 둘 중의 하나이다. 직급과 직책이 분리된 곳에서 직책수당은 실제 맡은 책임에 대한 보상인 반면, 직급수당은 단지 근무의욕과 노동생산성을 유인하기 위한 유인급의 역할을 한다. 직무와 분리된 직급이 존재하는 이유는 승진 문제 때문이다. 계속 고용상태에 있는 노동자들의 노력 수준을 꾸준히 유지하기 위해서는 유인이 필요하며 그 대표적인 제도가 임금제도와 더불어 승진제도라 할 수 있다. 그러나 직책과 연계된 직급제도에서는 노동자들에게 충분한 승진을 제공할 수 없다. 승진이 적은 수의 노동자들에게만 제공된다면, 노동자들은 승진 가능성을 적게 보아 승진을 유인으로 느끼지 않을

7) 이번 사례조사에서는 그 윤곽만을 파악했을 뿐, 제도성립 배경과 실행 프로세스를 파악하지는 못했다. 그러나 향후 노조가 임금체계 개편을 시도하는 데 있어서 기아 사례는 면밀한 연구의 대상이다.

것이다. 이런 조건에서 나온 제도가 직책과 직급의 분리이다. 한정되어 있는 직책승진을 더 제공할 수는 없지만, 대신 직책과 연계되지 않은 승진을 제공할 수는 있다. 이 승진이 추가적인 임금과 연계된다면, 노동자들은 이를 충분히 유인으로 간주할 것이다. 직급제도는 또한 더 중요하게 활용될 수도 있다. 예를 들어 일본의 직능자격(숙련)제도는 직급과 직무능력 및 임금 등을 연계한 제도이다. 일종의 직급이라고 할 수 있는 직능자격 사다리를 만들고 이에 따라 추가적인 임금을 제공하며, 노동자들은 사다리를 타고 승진하기 위해서는 OJT, Off-JT, 현장에서의 다능화 등을 통해 직무능력을 향상해야 한다. 이 직무능력을 인사고과제도를 통해 평가하여 직능단계의 승진 여부를 결정한다. 결국 일본형 직능자격제도는 직급(직능자격), 직능훈련, 임금 등이 연계되어 있으며, 직능자격의 승급은 기업주도의 인사고과를 통해 결정된다. 일본의 직능자격제도에서 주목되는 부분은 세 가지이다. 직능훈련, 인사고과에 의한 직능자격 승급의 결정, 그리고 승진 기준이 직무가 아니라 직무능력(숙련)이라는 것이다. 직능자격 상의 승진은 직무를 변화시키지는 않는다.<sup>8)</sup> 직능자격에 주어지는 임금을 숙련급이라고 하는데, 이는 직무에 기반한 임금이 아니라, 직무능력(숙련)에 기반하여 제공된다. 이러한 임금체계는 최근에는 구미의 전통적인 직무급보다 더 효율적인 임금체계로 간주되고 있다. 빠른 기술 변화로 작업조직의 빈번한 변화 등 생산시스템 내의 변화 속도가 빨라지면서, 직무 자체도 변형되고 있기 때문이다. 자본은 세분화된 직무에 따라서 자신의 일만을 정확하게 수행하는 노동자를 원하는 것이 아니라, 다양한 공정의 직무를 수행할 수 있는 다능화된 노동자를 원하며, 이런 노동자의 운용이 비용효율적이기도 하다. 일본형 직능자격제도와 직능급은 이러한 ‘유연성’의 문제를 해결하는 데 매우 유리하다고 할 수 있다. 직무는 고정되어 있어도 이를 수행할 능력이 있는 노동자들은 중첩적으로 존재하기 때문에, 유사시에 별도의 노동력을 신규 채용하지 않고도, 기업 내부에서 필요 노동력을 제공받을 수 있기 때문이다. 유연생산방식에 어울리는 임금체계가 바로 이 숙련급제도라고 할 수 있으며, 직무급에 충실했던 유럽에서도 최근에는 직무급 기반 하에 이러한 폭넓은 직능훈련을 제공하거나, 이에 대한 보상제도를 도입하기도 하고 있다.

직무급과 관련하여 노조나 노동자들이 결정할 것은 직무승진 제도를 둘 것인가 아니면 숙련자격제도와 같은 숙련승진제도를 둘 것인가 하는 것이다. 직무승진제도는 우선 생산 및 인사관리의 기초로써 직무의 정립이 선행되어야 함을 의미하며 이를 위해서는 직무분석이 선행되어야 한다. 승진은 직무분석을 통해 얻어진 직무 난이도와 책임성 정도를 따라 구성된 직무 사다리를 타고 이루어진다. 기업 차원에서 직무분석을 수행하고 이에 따라 직무구조를 재편성하는 것이 기술적으로 어려운 일은 아니다. 훨씬 어려운 문제는 두 가지로, 현재도 직무승진의 가능성이 닫혀 있는데, 직무구조를 재편성하고 여기에 임금을 책정한다고 해서 어떤 유의미성이 있겠느냐 하는 문제의식과 직무승진이 결국은 ‘자본의 통제체계에 보다 깊숙이 통합해 들어가는 것’이라는 인식이다. 전자의 경우는 사실 뾰족한 해결책은 없다. 직책과 직급의 분리와 같은 방안 정도가 가능할 뿐이다. 그러나 직무승진의 가능성과 관련해서는 독일의 경우처럼, 기능직 직무와 관리감독직, 사무관리직 직무 등을 단일 체계에 통합시키고, 승진의 경

8) 물론, 완전히 분리되어 있는 것은 아니다. 높은 직능자격을 가진 노동자들은 관리감독직이 아닌 현장노동자일 수도 있지만, 관리감독직과 높은 직능자격자 간에서는 상관성이 있다고 할 수 있다. 따라서 직책과 직급의 분리는 완전한 것이 아니라, 상대적으로 그렇다는 것이다.

로를 완전히 개방하는 것이 바람직할 것이다. 단일 직급체계 주장이 이와 같다. 반면, 이러한 단일 직급체계는 사실상 후자가 비판하는 기업 관리체계로의 깊은 통합의 가능성도 있다. 물론 노동자들은 승진 경로의 개방과 승진 가능성의 확대를 더 원한다. 이런 점들이 논의되고 방향이 합의되어야 한다.

숙련(직능)승진 제도를 둘 수도 있다. 이 경우 직무능력 개발을 위한 훈련제도가 도입되어야 한다. 직무와 직능은 서로 연계되어 있지는 않다. 직능등급에 따른 임금보상은 직무등급에 따른 보상과 의미를 달리한다. 후자는 임금의 결정 기준이 노동강도, 작업환경, 직무책임, 직무숙련도 등이 객관화된 직무이지만, 전자의 직무능력은 객관화된 직무에 기반한 것이 아니라, 특정 직무를 수행할 수 있는 개인적 능력에 대해 보상하는 것이다. 숙련자격제도의 중요한 약점인 인사고과에 의한 직능자격 결정은 그 평가방식을 노조의 개입을 통해 보다 객관적이고 공정하게 만들 수는 있다. 그러나 숙련에 기반한 승진과 임금보상의 근본적인 문제점, 즉, 직무 그 자체에 근거한 보상이 아니라는 약점은 해소될 수 없다.

제1단계에서 우리의 제안은 역시 체계적인 직무분석을 통하여 직무위계를 설정해 보자는 것이다. 실제로 직무위계를 설계하는 것은 그 다음의 일이다. 직무분석은 직능개발을 위한 목적으로 이루어질 수도 있고, 직무관리와 설계를 위해서 이루어질 수도 있다. 즉, 직무분석은 어떤 임금체계를 설정하던 기본적으로 수행되어야 한다. 노조는 우선 여기에 주목할 필요가 있으며, 직무분석 결과를 어떤 용도로 활용할 것인가는 나중에 결정해도 될 것이다. 우선 체계적이고 객관적인 직무분석 결과를 확보하는 것이 중요하다.

다만, 현재 쌍용자동차에서 제도화된 직급제도와 같이 직책구조와 분리되어 운용되는 직급제도와 직무역할급은 몇 가지 사항을 규제해야 한다. 첫째, 직급승진 대상을 선별하기 위한 평가제도를 인사고과제도에서 훈련평거나 숙련평가로 전환하고 여기에 노조가 참여할 수 있어야 한다. 그렇지 않은 경우 이 제도는 노동통제 장치로 전락할 위험이 있다. 둘째, 숙련평가와 관련하여 적극적으로 직무능력 개발프로그램을 도입해야 한다. 셋째, 현재의 직급사다리를 좀더 줄이고, 직무역할급 간의 격차도 축소조정 해야 하며, 기사원에게도 일정한 역할급이 부여되는 것이 바람직하다. 과거 일본의 직능자격제도가 국내에서 문제가 되었던 것은 자의적 인사고과 때문이었다. 인사고과가 아닌, 객관적 요소에 준거한 평가방식을 통해 승진이 가능하도록 하는 것에 노조가 유의해야 한다.

#### <제2단계>

첫째, 직무수당과 직책/직급수당을 직무사다리에 대응하는 단일 수당으로 통합한다.

이를 위해서는 직무사다리가 설계되어야 한다. 편의적으로는 기존의 직책/직급구조를 활용할 수는 있다. 그러나 직무분석 결과에 의거하여 새로운 직무구조를 설계하는 것이 더 바람직할 것이다. 직무구조 설계는 특정 기업 내에서만 벌어진다고 해도, 노조의 개입은 상급단체 차원에서 이루어져야 한다. 상급단체의 개입은 다른 업체에서도 관찰할 수 있는 표준화된 직무구조를 설계, 제도화하는 것을 내용으로 삼아야 한다.

<표 7-2> 직무사다리와 직무수당의 통합 예

직무 직무등급	직종 A	직종 B	직종 C	직종 D
1등급	20만원 40만원	15만원 40만원	10만원 40만원	13만원 40만원
2등급	20만원 30만원	15만원 30만원	10만원 30만원	13만원 30만원
3등급	20만원 20만원	15만원 20만원	10만원 20만원	13만원 20만원
4등급	20만원 10만원	15만원 10만원	10만원 10만원	13만원 10만원

주: 직무수당은 작업조건별로 차등 지급되는데, 작업조건은 생산부문과 공정에 따라 다르며, 서로 다른 부문과 공정은 그에 맞는 직종의 노동자들이 일하고 있다. 즉, 부문 및 공정과 직종은 일정한 대응관계에 놓여 있다.

둘째, 고정상여금의 일정 비율 이상을 통합된 직무수당의 베이스로 포함시켜야 한다.

고정상여금의 일부를 직무수당의 통일된 베이스로 활용함으로써 상여금이라는 파생적 임금 부분을 줄이고 전체 직무수당 통일적이고 체계적인 운용에 도움이 되도록 하는 방향을 찾아야 한다. 상여금이라는 원칙적으로 모호한 임금부분을 장기적으로는 직무급의 기본 베이스로 구축하여 직무, 숙련의 사회적 구성부분을 확대해 가야 한다.

노동조합의 임금체계 개선 노력은 결코 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면, 자본 측이 그 주도권을 지니고 있기 때문이다. 논리적으로는 야심 찬 계획이라고 하더라도 노사간 논의와 적용 과정에서 쉽게 변질될 수 있어서 주의를 요한다. 균형적인 노사간 교섭력과 노조의 정책능력 확보가 중요하고, 특히 현장 조합원들의 동의를 끌어내는 노력은 더욱 중요하다. 한편, 임금체계 개선을 일시에 이루려는 것도 그리 바람직한 것이 아니다. 당장은 기본급제도나 수당제도의 정비과정에서 새롭고 의미 있는 시도들을 벌이는 것이 나올 것이다. 끝으로 임금체계는 임금격차의 틀이라는 점을 잊어서는 안 된다. 노동조합의 임금체계에 대한 핵심적 이해 중 하나는 이러한 격차를 합리적이고 자본이 원하는 것보다 더 좁히는 것에 있다고 할 것이다. 임금체계와 비정규직 노동자 임금 문제를 연계하려는 새로운 관심도 이에 연유하는 것이다.