

KLSI

ISSUE PAPER

제 95 호
2018-10호
(2018.07.02.)

www.klsi.org

업종수준 직무평가 및 임금체계 설계 - 몽골 광산업종 사례를 중심으로 -

이종수 | 한국노동사회연구소 객원연구위원

[목차]

- I. 들어가며
- II. 컨설팅 개요
- III. 단계별 컨설팅 방법과 결과
- IV. 결론

한국노동사회연구소

서울시 서대문구 충정로50(충정로3가, 골든브릿지빌딩) 3층

전화 02) 393-1457

팩스 02) 393-4449

WWW.facebook.com/ksiedit

<요 약>

이번 이슈페이퍼에서는 필자가 참여했던 직무평가 및 직무급적 임금체계 설계 컨설팅을 소개하고자 한다. 본 컨설팅은 2015년 12월부터 2017년 12월까지 약 2년간 국제노동기구(ILO)의 지원으로 이루어졌으며, 정식 명칭은 ‘Job-Based Wage Scale Development for Pilot Sectoral Collective Bargaining in the Mining Sector’ 이다. 몽골 광산업종에서 진행했던 직무평가 및 직무급적 임금체계 설계 컨설팅(이하 컨설팅)은 몇 가지 원칙과 방향 아래 추진되었다.

첫째, 새로운 임금체계는 노동자 개인의 숙련수준과 직무가치를 반영하고자 하였다. 둘째, 기업규모에 따른 임금격차를 해소하기 위해 업종수준에서 임금체계를 설계하고자 하였다. 셋째, 노조의 수용을 높이기 위해 임금체계 설계과정에 처음부터 끝까지 노동조합의 참여가 이루어지도록 하였다. 넷째, 새로운 임금체계 설계를 완료한 후 업종수준에서 임금교섭이 이루어지도록 하였다.

지난 2년간 광산업종 직무급 임금체계 개편 컨설팅을 통해, 첫째, 워크숍에 참석한 광산업종 워킹그룹 멤버들이 직무급 임금체계의 정확한 의미와 필요성에 공감할 수 있게 되었다. 둘째, 직무평가 프로세스를 이해하고 각 단계에서 요구되는 기술적 문제들을 스스로 해결할 수 있게 되었다. 셋째, 직무평가 결과를 통계적 방법으로 해석하고 바람직한 직무등급제를 설계할 수 있는 능력을 갖추게 되었다. 넷째, 직무등급에 근거하여 임금정책선 개념을 활용하여 임금체계를 설계할 수 있게 되었다. 다섯째, 직무평가제도 및 직무급 임금체계를 기업수준이 아니라 업종수준에서 설계하고 산별협약을 통해 발전시키기로 합의하였다. 여섯째, 광산업종 컨설팅은 보건의료업종과 시멘트업종 등 여타 업종의 임금체계 개편에 영향을 주었고 향후 공공부문을 중심으로 한 임금체계 개편 작업에 영향을 줄 것으로 보인다.

한국의 노사관계와 노동시장에 주는 시사점을 정리하면, 첫째, 임금체계 개편은 개별 기업이 아니라 업종수준에서 추진하는 것이 바람직하다. 기업규모와 원·하청 단계에 따른 임금격차가 확대되고, 이 문제가 사회양극화의 요인으로 지목되면서도 여전히 개별 기업수준에서만 임금체계 개편 논의가 이루어지는 것은 문제해결 방안이 아니다. 둘째, 임금체계 개편을 위한 컨설팅의 전 과정은 노사공동위원회 또는 노사정협의체가 주관하도록 하여야 컨설팅 결과물에 대한 수용성을 높일 수 있다. 셋째, 현행 임금체계의 문제점을 보완할 수 있는 대안으로 직무평가와 직무급제 도입을 본격적으로 논의할 필요가 있다.

업종수준 직무평가 및 임금체계 설계

- 몽골 광산업종 사례를 중심으로 -

이종수¹⁾ | 한국노동사회연구소 객원연구위원

I. 들어가며

우리나라 임금체계는 연공급제(호봉제)를 근간으로 하고 있어서 직무평가를 통한 직무급적 임금체계를 설계한다는 것에 대해 노동현장에서 생소하게 생각하거나 거부감을 갖는 경우가 많다. 그러나 고용형태로 인한 임금격차와 원·하청 단계에서 발생하는 임금격차가 심화되는 상황에서 기존 임금체계의 문제점과 한계를 더 이상 방치하기 어려운 상황이다.

이번 이슈페이퍼에서는 필자가 참여했던 직무평가 및 직무급적 임금체계 설계 컨설팅을 소개하고자 한다²⁾. 몽골 광산업종에서 진행했던 직무평가 및 직무급적 임금체계 설계 컨설팅(이하 ‘컨설팅’)은 몇 가지 원칙과 방향 아래 추진되었다. 첫째, 새로운 임금체계는 노동자 개인의 숙련수준과 직무가치를 반영하고자 하였다. 둘째, 기업규모에 따른 임금격차를 해소하기 위해 업종수준에서 임금체계를 설계하고자 하였다. 셋째, 노조의 수용을 높이기 위해 임금체계 설계과정에 처음부터 끝까지 노동조합의 참여가 이루어지도록 하였다. 넷째, 새로운 임금체계 설계를 완료한 후 업종수준에서 임금교섭이 이루어지도록 하였다.

본 컨설팅은 2015년 12월부터 2017년 12월까지 약 2년간 국제노동기구(ILO)의 지원으로 이루어졌으며, 정식 명칭은 ‘Job-Based Wage Scale Development for Pilot Sectoral Collective Bargaining in the Mining Sector’ 이다. 컨설팅은 광산업종 노사정 대표자들이 참석하는 워킹그룹을 중심으로 진행되었는데, B광산, S광산, A광산, Bt광산 등 4개 업체의 노사대표 및 몽골 광산부와 노동부 담당자, 몽골 연구자 등이 참여하였다. 이 밖에 시멘트 제조업종(특히 H사)에 소속된 노사 관계자와 의료업종의 노사정관계자를 대상으로 한 컨설팅이 동시에 진행되었으나, 이와 관련한 논의는 본 보고서에서 제외하였다. 본 컨설팅 기간에 워킹그룹 워크숍이 6회 진행되었으며, 광산 방문(2회), 노동자 및 관리자 인터뷰, 임금 실태조사를 위한 설문조사, 직무평가(설문조사) 등이 이루어졌다.

1) 노무법인 화평 대표, 경영학(노사관계)박사

2) 컨설팅 수행기관은 한국노동사회연구소이며, 연구책임은 한국노동사회연구소 노광표 소장이고, 연구원으로 박용철 선임연구위원과 필자가 참여하였다. 컨설팅의 지원은 국제노동기구 북경사무소(The ILO Country Office for China and Mongolia)에 의해 이루어졌다.

II. 컨설팅 개요

1. 몽골 산업의 개요

몽골은 1924년 러시아의 영향으로 사회주의 국가가 되었고, 1990년대 초 시장경제와 자유민주주의 체제로 전환되었다. 2016년말 기준으로 GDP는 약 110.3억달러, 1인당 GDP는 약 3,660달러이며, GDP성장률은 1.0%로 낮은 편이다. 몽골의 총면적은 1,567,000km²(한반도의 7.4배)에 이르지만 인구는 2016년 기준 312만명으로 인구밀도가 세계에서 가장 낮고, 이중 36.2%인 144만명이 수도인 울란바토르에 밀집되어 있다. 몽골의 정부조직은 1992년 신민주헌법 제정 이후 의원내각제를 채택하고 있으며, 노동부가 별도 조직으로 되어 있었으나, 최근 2017년 사회복지부와 통합되었다.

몽골의 경제는 농·목축업 및 광업에 대한 의존도가 높으며, 2016년 기준 농·목축업의 GDP는 전체의 13.7%, 광업은 전체 GDP의 24.7%를 차지하여 상당한 비중을 차지한다. 제조업은 전체 GDP의 5.7%에 불과하여 매우 부진하며 불균형적 경제구조를 보이고 있다. 종사자들의 평균적인 월급여 현황을 보면, 본 컨설팅의 대상이 되었던 광산업종이 전체평균인 944.5tug(투그릭)³⁾보다 2.24배 높은 2,119tug인 것으로 나타났다.

(표 1) 몽골 업종별 평균 월임금 현황 (단위: 천 tug)

| by Divisions | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| National average | 796.6 | 808. | 861.9 | 944.5 |
| Agriculture,forestry, fishing and hunting | 752.9 | 643.9 | 631.5 | 681.5 |
| Mining and quarrying | 1,550.8 | 1,895.4 | 1,989.4 | 2,119.1 |
| Manufacturing | 765.2 | 770.1 | 887. | 1,088.2 |
| Electricity, gas, steam and air conditioning supply | 1,133. | 1,137.3 | 1,213.4 | 1,334.2 |
| Water supply; sewerage, waste management and remediation activities | 609.1 | 634.9 | 646.7 | 678. |
| Construction | 678.7 | 662.8 | 729.5 | 852.3 |
| Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles | 723.7 | 695.3 | 742.5 | 793. |
| Transportation and storage | 924.5 | 885. | 984.8 | 1,022.5 |
| Accommodation and food service activities | 532.7 | 527.8 | 555.4 | 585. |
| Information and communication | 774.9 | 798.5 | 818.3 | 865.8 |
| Financial and insurance activities | 1,067.6 | 1,049.7 | 1,082.3 | 1,131.6 |
| Real estate activities | 769.9 | 810.9 | 815.2 | 870.1 |
| Professional, scientific and technical activities | 1,080.6 | 1,144.7 | 1,267. | 1,569.7 |
| Administrative and support service activities | 625.5 | 662.3 | 683.2 | 760.3 |
| Public administration and defence; compulsory social insurancy | 776.4 | 788.9 | 780.1 | 832.2 |

3) 투그릭: 몽골 화폐단위(MNT), tugrik[2018년 6월 14일 기준: 1 tug = 0.45 원]

| by Divisions | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---------|---------|---------|--------|
| Education | 705.2 | 735.5 | 712.9 | 720.8 |
| Health care and social assistance | 725. | 776.4 | 751.3 | 767.1 |
| Arts, entertainment and recreation | 596.9 | 619.8 | 587.6 | 605.2 |
| Other service activities | 601.2 | 722. | 724.3 | 751.1 |
| Activities of households as employers | 486.5 | 561.3 | 560.9 | 594.4 |
| Activities of extraterritorial organizations and bodies | 1,433.6 | 1,460.8 | 1,387.6 | 1,710. |

자료 : 몽골 통계청(NATIONAL STATISTICS OFFICE OF MONGOLIA, <http://www.1212.mn/tables>)

2. 컨설팅의 필요성 확인

처음 몽골 노사정 관계자를 만난 것은 2015년 12월이다. ILO가 몽골 노사정관계자들로 구성된 워킹그룹과 ‘몽골의 업종별 직무평가 및 직무급 설계를 위한 Training workshop’(2015년 12월 16일 ~ 18일)을 울란바토르에서 열었는데 연구진도 처음 이 자리에서 직무평가와 직무급에 대한 이론과 사례를 발표하였다. 워크숍에는 몽골 노동부 관계자, 광업부 등 정부관계자, 사용자와 사용자단체, 노동자 및 노동조합, NGO(노동연구소) 등 40여명이 참석하였다.

워크숍 개최 하루전 몽골 노동부와 연구진 간의 사전미팅에서 확인된 것은 ①광산업종에서 임금체계는 기업별로 자유롭게 설계되고 있고, 임금수준은 전국적인 노사정 협상을 통해 최저임금을 정하고, 산별수준에서도 삼차교섭으로 최저임금을 정하지만 기업차원에서는 기업별로 단체교섭을 통해 임금이 결정된다. ②광업분야 임금 수준은 다른 업종보다는 대체로 높으나, 업종에 따라 그리고 수도와 지방간 임금차이가 크다. ③정부는 모든 사업장에게 산별교섭을 유도하는 것이 아니며, 어느 정도 수준이 되는 기업을 중심으로 산별교섭을 촉진하려고 한다. ④광업분야 임금실태와 관련해서는 정부도 많은 정보를 확보하고 있지 않아 어려움을 겪고 있다 등이다.

한편 워크숍에서 한국의 연구진은 직무평가와 직무급제 등에 관한 이론과 사례(경험)를 발표하였고 참석자들은 광산업종 임금체계와 관련하여 다양한 의견을 제시하였다. 참석자들은 워크숍을 통해 그동안 이론적·추상적으로 이해하던 직무급과 직능급 등 임금체계를 이해할 수 있는 기회를 갖게 되었고, 새로운 임금체계에 대한 설계에 앞서 현행 임금체계의 실태를 파악하고, 문제점을 분석하는 것이 필요하다는 점을 인식하게 되었다고 하였다. 또 참석자들은 직무급으로 나가기 위한 프로세스와 구체적인 방법론을 소개받았고, 이같은 방법론은 몽골 광산업종 임금체계 개편 과정에 몽골의 노사관계, 생산체제 등 상황에 맞게 변형될 필요가 있다는 점도 인식하였다.

한편 연구진은 워크숍을 통해 광산업종 노사정 주체들이 현행 임금체계의 실태와 문제점을 정확히 인식하지 못한 것으로 파악하였고, 따라서 본격적인 컨설팅에 들어가기 앞서 현황 분석이 필요하다고 판단하였다.

3. 컨설팅의 단계

2015년 12월 워크숍에서 논의과정을 거쳐, 본 컨설팅은 아래와 같은 단계에 따라 이루어졌다.

첫째, 광산업종의 임금체계 현황을 분석하는 작업부터 시작하였다. 현황 분석은 기초 데이터 확보 및 현장조사(설문조사, 인터뷰, 관찰 등)로 이루어졌다. 현황 분석을 통해 현재 임금체계의 문제점 및 이후 진행될 임금체계 개편 작업의 목표와 범위를 명확히 하였다.

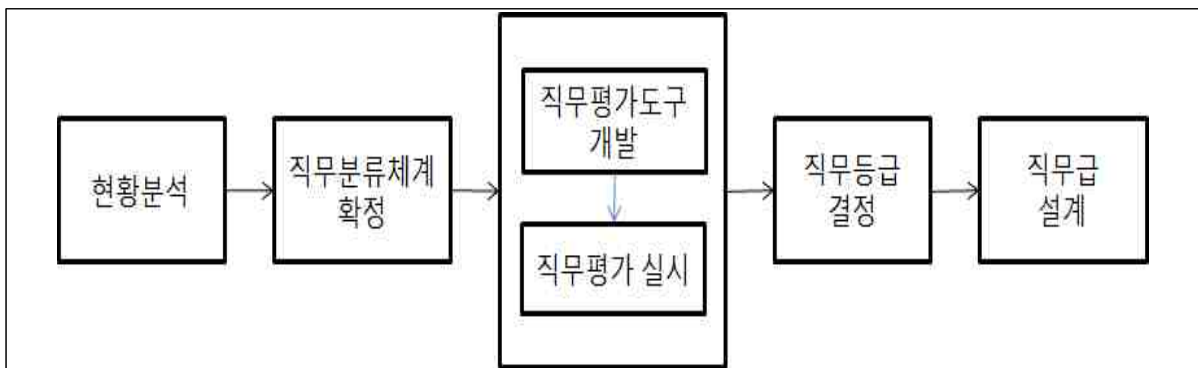
둘째, 직무평가를 위한 전제조건으로서 직무분류 체계를 확정하였다. 만약 광산업종에서 직무평가가 가능한 수준으로 직무분류가 이루어져 있다면 직무분석을 거칠 필요는 없으나 직무분류가 모호하거나 문제가 있다면 불가피하게 직무분석 과정을 통해 대다수가 수용할 수 있는 수준의 직무분류 체계 확정 및 직무기술서 작성이 요구될 수 있다.

셋째, 본격적으로 직무평가를 진행하는 단계로서 우선 직무평가 도구(직무평가 요소와 하위평가 지표 개발, 가중치 결정, 설문조사지 설계 등)의 개발이 필요하다. 직무평가 도구 개발은 몽골 광산업종 노사정 실무자들이 참여하는 ‘워킹그룹’과 연구진이 공동으로 개발하되 최종적인 결정은 워킹그룹이 맡았다. 그후 개발된 직무평가 도구를 활용하여 직무평가를 실시하였다. 직무평가를 실시할 때는 평가자의 범위를 어떻게 선정할 것인지 워킹그룹에서 결정하였다. 일정한 조건에 부합하고 해당 직무에 종사하는 노동자와 관리자들이 평가자 범위에 포함된다. 광산업종 직무평가를 실시하는 경우에 참여 사업장에서 직무평가(설문조사)를 실시하는 동시에 직무별로 인터뷰와 관찰이 병행되었다.

넷째, 직무평가를 실시하고, 그 결과값을 입력(코딩)한 후 통계분석하고 직무등급을 설정하는 단계이다. 직무평가 결과를 분석하는 과정에 평가지표별 가중치 결정, 직무점수 부여, 직무등급 결정 등 통계적 기법이 필요할 수 있으므로, 이론교육과 함께 실습이 병행될 수 있다.

다섯째, 직무등급 설정 후 직무급 설계는 기존 임금체계를 새로운 임금체계로 변경하기 위한 과정이며, 이론과 사례, 구체적인 설계기법, 단체교섭과 노사정협의 등 다양한 이슈가 발생할 수 있다.

(그림 1) 전반적인 프로젝트 단계



Ⅲ. 단계별 컨설팅 방법과 결과

1. 현황 분석

1단계 현황 분석은 광산업종 임금체계의 실태와 문제점을 파악하고, 앞으로 진행될 컨설팅에서 방향과 계획을 보다 명확하게 설정하기 위해 실시되었다. 현황 분석을 위해 가장 먼저 참여기업 사업장 방문과 회사내 관계자 인터뷰를 진행하였는데 이는 워크숍에서 설문조사지를 작성하는데 있어서 사전지식을 얻는데 목적이 있었다. 그후 워크숍(2016.3.29.-4.1.), 워킹그룹 멤버 인터뷰, 설문조사지 작성 및 조사실행과 분석, 임금관련 자료 분석 등이 추진되었다.

우선 2016년 3월 31일 연구진은 노동부 등 워킹그룹 멤버들과 함께 B광산기업을 방문하였다. 사업장 방문에는 몽골정부(노동부 및 광업부)와 ILO 관계자가 동행하였다. 연구진은 회사측으로부터 회사개요에 대해 설명을 듣고, 광산 채굴현장과 선탄공장 등 관련 시설을 둘러보았다. 또 각 공정마다 종사자와 관리자들을 만나 인터뷰하였다.

[그림 2] B광산기업 사업장 방문



사업장 방문 및 인터뷰를 통해 확인한 시사점은 다음과 같다.

- 광산업종에서 기업 규모에 따라서 기업간 임금차이가 크다는 점.
- 기업규모에 따른 임금차이를 줄이기 위해서는 정부의 석탄가격 인상조치가 불가피한 점.
- 임금격차 해소를 위해 광산업종에서 단일 직무급제 도입이 필요한 점.
- 운반이나 포장 등 직무는 여성의 고용이 금지되어 있으며, 이로 인해 남녀의 임금수준이 차이가 크게 나타난 점.
- 전체 임금에서 성과급의 비중이 커지고 있으며, 이는 향후 광산업종의 단일 직무급 체계가 확립되더라도 기업규모에 따른 임금차이를 지속하는 요인이 될 수 있는 점.

설문조사는 몽골 광산업종의 임금실태를 파악하고 임금체계 개선방안을 마련하기 위해 실시되었다. 설문문항은 응답자의 기본 속성, 직무정보, 임금체계, 임금수준, 공정성, 기타 의견 등으로 구성되었다. 설문조사 대상자는 6개 기업에 종사하는 근로자 약 2,700여 명이었고, 그 중 약 1,900여 명이 조사에 응하여 회수율은 70%로 나타났다.

주요 항목에 대한 응답결과를 보면, 노동강도에 대해 응답자의 81.4%가 ‘힘들다’(57.3%)거나 ‘매우 힘들다’(24.1%)고 응답하였다. 작업장내 위험성에 대해 ‘보통’은 29.5%, ‘위험하다’ 70.5%로 나타나서 대체로 작업환경이 위험하고 노동강도가 높은 것으로 나타났다. 임금수준에 대하여, 2015년도 기준으로 응답자의 53.6%가 80만-100만tug 임금을 받으며 전체 월평균 임금수준은 90만tug 전후인 것으로 나타났다.

임금 격차에 대한 인식을 질문한 결과, 성별 임금격차에 대해서는 대체적으로 ‘(전혀)없다’는 응답이 많았으나, 반대로 직무간 임금격차에 대해서는 ‘있다/크다’는 응답이 상대적으로 많았다. 직원간 임금차이가 발생하는 주된 요인으로 ‘근속’이라는 응답이 가장 높았고 다음으로 직급, 직무등급 등이 중요한 요인으로 지적되었다. 임금제도 및 임금체계의 문제점으로 ‘기본급 비중이 너무 낮다’는 응답이 가장 많았고, 1순위 응답에서는 ‘직무의 난이도와 작업환경이 고려되지 않고 있다’는 응답과 ‘수당의 종류가 많아 기본급으로 월급을 받았을 때 적다’는 응답이 상대적으로 많았다. 새로운 임금체계에서 바람직한 임금결정 요인으로는 ‘근속기간’, ‘직무가치와 직무등급’, ‘숙련’ 등의 기준이 중요하다는 응답이 많았다. 1순위 응답에서는 근속기간(34.0%), 직무가치 및 직무등급(27.6%), 숙련(21.7%) 순이었다. 중복응답에서는 직무가치 및 직무등급(54.0%), 생산량/작업량(41.8%), 근속기간(34.0), 숙련(30.8%) 순으로 응답비중이 높았다. 임금체계 개편방향과 관련하여 가장 긍정적인 응답을 보인 항목은 ‘기본급 등 고정급여 비중을 높이는 것이 필요하다’는 것과 ‘힘들고 위험한 직무일수록 기본급이 높아져야 한다’는 것이었다.

임금수준에 영향을 미치는 요인을 회귀분석을 통해 살펴본 결과는 다음과 같다. 회귀분석 결과 임금수준과 유의미한 상관관계를 맺고 있는 요인으로는 성별, 기업규모, 학력, 직장경력, 도급제 적용여부⁴⁾, 직군 등이었다. 성별로는 여성보다 남성의 임금수준이 높은 것으로 나타났다. 업종별 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 기업규모별로는 규모가 클수록 임금수준이 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 학력별로는 학력이 높을수록 임금수준이 높은 것으로 나타났다. 직장경력이 많을수록 임금수준이 높은 것으로 나타났고, 도급제 적용여부와 관련해서는 도급제를 적용받는 노동자의 임금이 그렇지 않은 노동자의 임금보다 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 직군별로는 각 직군들 사이에 유의미한 임금수준 차이가 있는 것으로 나타나며, 임금수준은 사무관리직, 생산직, 서비스직 순으로 높았다. 임금수준과 유의미한 상관관계를 갖는 변수들 중에서 특히 그 영향력 정도가 큰 변수는 규모, 직군, 직장경력 등이었다.

4) 도급제는 주로 운송직에 적용되며 채탄 현장에서 석탄을 트럭으로 운반한 횟수에 따라 임금이 책정되는 방식이다. 고정급이 낮기 때문에 장시간 무리한 운행을 하며 사고위험과 과로로 인한 재해발생 가능성이 높다.

[표 2] 임금수준 결정요인

| | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 |
|------------------------|---------|---------|------|--------|--------|------|
| | | B | 표준오차 | 베타 값 | | |
| (상수) | | 2.576 | .108 | | 23.957 | .000 |
| 성별D ^{주1)} -남성 | | .394 | .081 | .109 | 4.873 | .000 |
| 업종D-석탄 | | .142 | .085 | .041 | 1.674 | .094 |
| 규모D | 300인미만 | -.373 | .100 | -.082 | -3.729 | .000 |
| | 1000인이상 | 1.033 | .077 | .353 | 13.405 | .000 |
| 학력D | 중등 | -.540 | .099 | -.137 | -5.424 | .000 |
| | 고등 | -.660 | .081 | -.223 | -8.191 | .000 |
| 학력D | 직업훈련 | -.197 | .101 | -.047 | -1.961 | .050 |
| 직장경력 | | .038 | .003 | .252 | 12.015 | .000 |
| 도급여부 | | .439 | .065 | .144 | 6.789 | .000 |
| 직군D | 사무관리직 | .788 | .113 | .162 | 6.952 | .000 |
| | 서비스직 | -.637 | .095 | -.146 | -6.708 | .000 |

adj. R-sq: 0.370, F값:86.153, p<.000

주1) D: 더미변수

설문조사 결과 몽골 광산 임금제도 및 임금체계에 관한 함의는 다음과 같다. 총 임금에서 ‘기본급 비중이 너무 낮다’는 평가가 지배적이고, ‘기본급 등 고정급여 비중을 높이는 것이 필요하다’는 의견이 매우 강하며, ‘각종 수당을 통합하거나 기본급화 하는 것이 필요하다’는 의견도 지배적이다.

근속에 따라 임금수준이 증가하는 경향을 보이고 있고, 또 주관적 평가에 있어서도 임금격차의 주된 요인으로 근속이 중요한 것으로 나타났다. ‘근속이 길수록 기본급이 높아져야 한다’는 의견도 강하다. 그러나 숙련수당 및 작업환경수당에 대한 만족도가 매우 낮다. 숙련 요인을 임금결정의 주된 기준으로 삼아야 한다는 의견이 적지 않다(‘숙련’이 ‘직무가치/직무등급’과 연동되는 개념인 것으로 간주할 경우, 그 의견의 비중은 더욱 높아짐). 또한 ‘숙련수준이 높을수록 기본급이 높아져야 한다’는 의견이 매우 강하다. 작업환경 관련 수당에 대한 만족도가 낮고, 또 ‘힘들고 위험한 직무일수록 기본급이 높아져야 한다’는 의견이 매우 강하다. 따라서 임금체계를 구성함에 있어 (1)기본급 비중의 증가, (2)기본급 결정에 있어서 근속, 숙련 및 직무 요인의 반영, (3)작업환경 요인의 기본급 반영 또는 적절한 수준의 수당 책정 등을 고려할 필요가 있다.

한편, 도급제 방식으로 임금이 정산되는 경우가 약 35%에 달하지만, 실제로 어떻게 임금이 계산되는지에 대해 제대로 아는 경우는 약 25% 정도에 불과하고 나머지 약 75%는 그에 대해 (잘)모르고 있는 상태이다. 한편으로 도급제 정산이 어떻게 이루어지는지 당사자들이 알 수 있도록 하는 것이 필요하다. 다른 한편으로 도급제는 임금 변동성이 크므로, 임금안정성을 높이기 위해 단기적으로 도급제를 기본급+성과수당 체계로 전환하되, 기본급 비중을 높이는 것을 고려할 필요가 있다.

임금수준과 관련된 주요 발견과 제안은 다음과 같다. ‘동일직무 동일임금’에 대한 선호가 강함에도 불구하고 기업규모별 임금 격차가 유의미하게 존재하고 그에 따라 기업규모별 임금만족도에서도 유의미한 차이가 있다(기업규모가 클수록 임금수준이 높고 또 임금만족도가 높음). 이러한 상황은 기업횡단적인 직무급 체계를 구성하는 경우 일정하게 제약 요인으로 작용할 수 있을 것으로 판단된다.

2. 직무분류 체계

2단계 워크숍은 광산업종 직무분류 체계를 개발하기 위해 2017년 4월 11일부터 2일간 울란바토르에서 열렸다⁵⁾. 연구진은 워크숍 참석 전 몽골 노동부를 통해 개별 기업의 직무분류 및 직무분석과 관련된 자료를 제출받아 검토를 마쳤고, 광산업종에 적용할 직무분류 체계 초안을 작성하여 워크숍에서 발표하였다. 참석자들은 워크숍에서 연구진이 제공한 직무분류 체계 작성법과 새로운 직무분류 체계(안)을 토대로 분임토의를 통해 직군별로 새로운 직무분류 체계를 도출하였다.

[그림 3] 2단계 워크숍 진행



연구진이 현행 기업별 직무체계를 검토한 결과, 워킹그룹에 참여한 광산기업들은 기업수준의 직무분류 체계 또는 직무분석 자료를 보유하고 있으나 직무분류 방법과 직무의 수에 큰 차이가 있어서 광산업종수준에서 직무평가를 시행하려면 그 대상이 되는 직무를 새롭게 결정할 필요가 있었다. 광산업종에서 개별 기업들이 갖고 있는 직무분류 체계의 문제점은 아래와 같이 확인되었다. 결과적으로 각 기업이 관리하는 직무의 수가 너무 많아서 이를 새롭게 통일하지 않는다면 직무평가가 곤란할 것으로 예상되었다.

5) 2단계 워크숍에 4개 광산기업(사용자측)과 근로자(노조)측 및 정부측 대표들이 참석하였으며, 참석인원은 21명이었다.

- 부서 중심의 직무분류로 인해 유사 직무들의 중복이 발생하고 명확한 직군분류가 이루어지지 않음.
- 직무에 직책과 숙련이 결합되어 직급과 유사하게 정의됨(부장, 전문직, 기술자, 직원, 보조원 등).
- 유사한 직무들을 포괄하여 하나의 직무로 분류하지 않으며 개별 직무를 모두 직무로 인정하여 직무의 수가 너무 많음.

직무분류 체계 개발은 직무분석과 직무평가를 위한 단위를 결정하는 활동으로 정의할 수 있는데, 직무분류의 기준은 업종이나 회사, 직무분석의 목적에 따라 상이하나 크게 보면 ①value chain 방식과 ②조직기능 방식 두 가지로 나눌 수 있고 본 컨설팅에서는 업종수준의 직무평가를 목적으로 한다는 점을 고려하여 기업별 특성이 강하게 나타나는 ‘조직기능 방식’보다는 ‘value-chain방식’으로 진행하였다.

또 직무는 숙련을 전제로 일반(general) → 주임(leader) → 팀장(chief), 또는 조수(assistant) → 선임(senior) 등과 같이 숙련과 경력에 따라 직무를 세분화할 수 있으나, 직무에 숙련 또는 직책을 결합할 경우 직무의 수가 지나치게 많아져서 직무평가가 곤란해질 수 있다. 따라서 직무분류 단계에서 숙련수준 또는 직책을 배제하고 순수한 직무만으로 직무를 분류할 필요가 있다. 그리고 숙련과 직책에 대해서는 향후 직무급을 설계할 때 숙련등급 등을 설정하여 숙련과 직책에 따른 보상을 별도로 제공할 수 있다.

아울러 각 직군별로 상당히 많은 직무가 도출될 수 있으나, 직무평가의 대상이 되는 직무를 ‘대표 직무’로 한정하기로 하였다. 즉 업종수준에서 직무를 분류할 경우, 직무의 수가 기업규모에 따라 차이가 크게 나타날 수 있고, 유사한 직무라도 과업의 범위와 난이도 등이 달라서 직무평가가 곤란할 수 있으므로, 동일하거나 유사한 여러 개 직무를 하나의 직무(대표 직무)로 설정하면 전체 직무가 100개라도 30개 내외의 대표 직무에 대한 직무평가가 가능하다고 보았다. 대표 직무를 선정하기 위한 기준은 다음과 같다.

- 직무의 내용이 잘 알려져 있고 잘 변하지 않으며, 대부분의 직무수행자들이 인정하는 직무일 것.
- 어느 특정 기업에만 국한되지 않고 여러 기업에 보편적으로 나타나는 직무일 것.
- 유사한 직무를 대표할 수 있는 직무일 것.
- 임금수준을 정할 수 있도록 외부 노동시장에서 대표 직무로 받아들여질 수 있을 것.

워크숍의 최종목표인 직무분류 체계 작성을 위해 다음 순서에 따라 진행하였다.

- 광산업종 기업단위 직무전문가가 함께 모여 공동으로 광산업종 직무에 대한 대분류를 완성.
- 대분류별로 직무전문가들의 소그룹(분임) 형태로 회의를 진행하고, 하위의 중분류를 완성.
- 중분류 작업이 완료되면 중분류별로 다양한 직무들 중 대표 직무를 선정.
- 대표 직무의 주요 과업과 내용, 대표 직무가 대표하는 직무들(관련 직무)을 정의.

연구진이 워크숍 참석자들에게 직무분류 체계 방법을 설명하였고, 워크숍 참석자들이 광산업종

직무체계 대분류를 3개(경영관리, 생산, 생산지원)로 구분하는데 동의한 후, 대분류별 분임을 구성하여 토론 및 직무분류 체계를 작성하도록 하였다. 분임토의 방법은 다음과 같다.

- 참가자들은 대분류에 따라 3곳의 회의실로 나누어 이동함.
- 회의실 이동 후 해당 대분류 직군(job family)의 직무에 관한 폭넓은 경험을 가진 현장 출신 직무전문가를 각 팀의 리더(leader)로 선출함.
- 리더는 회의 결과를 기록할 간사를 선임하고, 간사는 회의에서 결정되는 중분류 및 대표 직무 등을 기록하고(엑셀프로그램 사용), 빔 프로젝트(beam projector)를 사용하여 팀원과 실시간으로 확인함.
- 리더는 팀원들과 함께 기업의 실제 직무들을 고려하여 중분류 작업을 진행함.
- 중분류가 결정되면 각 중분류마다 직무들의 유사성에 따라 분류하여 몇 개의 대표 직무를 설정함.
- 중분류별로 대표 직무 설정 작업을 마치면, 전체적으로 팀원들과 함께 검토하고, 참석하고 있는 워킹그룹 멤버들, 연구진의 의견을 듣고 최종적으로 수정하는 작업을 진행함.

분임조 별로 작성된 직무분류 체계(안)은 2단계 워크숍에서 최종 확정되지 않았고, 3단계 워크숍에서 연구진이 검토한 최종안을 검토 및 승인하기로 하였다. 이에 따라 연구진은 3단계 워크숍에서는 2단계 워크숍에서 분임토의로 도출된 직무분류 체계에 대해, 최종 검토 의견을 제시하였다. 연구진 검토의견에 대해 광산업종 직무전문가들이 경영관리, 생산, 생산지원 등 대분류별로 나뉘어 토론하고, 최종적인 직무분류 체계를 도출하였다. 워크숍에서 직무분류 체계 및 대표 직무 30개가 도출됨에 따라 대상 직무에 대한 직무평가가 가능하게 되었다.

[표 3] 광산업종 직무분류 체계

| 경영관리 | | 생산 | | 생산지원 | |
|------|-----------|---------|------------|--------------|--------------|
| 중분류 | 대표 직무(9) | 중분류 | 대표 직무(11) | 중분류 | 대표 직무(10) |
| 총괄관리 | 인사관리 | 생산준비 | 생산 계획 | 차량및장비수리 | 광산장비 수리원 |
| | 법무 및 내부감사 | | 광산엔지니어 | | 기술장비, 기계 수리원 |
| 사업관리 | 계획경제가 | | 시추 조작용 | | 차량 수리원 |
| | 판매관리 | | 폭파원 | 선반원 | |
| 재무 | 재무관리 | 배수 펌프원 | 차량부 | 특수장비 운전원 | |
| | 구매조달 | 도로 엔지니어 | | 서비스 차량 운전원 | |
| 서비스 | 요리사 | 채탄 | 굴착기 조작용 | 전력 | 전기기사 |
| | 청소원 | | 덤프트럭 오퍼레이터 | | 배관공 |
| | 수리서비스 | 생산 및 운송 | 분쇄기 오퍼레이터 | 산업안전 위생 및 환경 | 산업안전위생 |
| | 선광 엔지니어 | | 환경감독 전문가 | | |
| | 열차 조종원 | | | | |

3. 직무평가

3단계 워크숍은 광산업종에서 직무평가를 실시하기 위한 설문조사지 즉 ‘직무평가 도구’ 개발과 직무평가의 실행을 목표로 하였고, 2017년 6월 21일부터 6월 23일까지 3일간 울란바토르에서 개최되었다. 직무평가 도구에는 직무가치 평가를 위한 평가요소 및 하위 평가요소와 평가요소별 척도, 평가요소별 가중치 등이 포함되었다.

(그림 4) 3단계 워크숍 진행



평가요소 및 하위 평가요소 개발은 광산업종의 특성을 반영할 수 있는 평가요소들을 도출하는 과정이다. 이 과정은 두 개의 단계로 구분할 수 있다. 먼저, 1단계는 평가요소 및 하위요소를 수집하는 단계이다. 이 단계에서는 해외기관, 국제기구, 다국적 컨설팅사들이 사용하고 있는 다양한 직무평가 요소 및 하위 항목들을 수집하고, 광산업종에 적합한 항목들을 정리하는 과정을 거치게 된다. 직무평가의 보편적인 요소는 1950년 ILO 제네바 국제회의에서 제안한 평가 요소로 제시된 기술(skill), 노력(effort), 책임(responsibility), 작업환경(working condition)의 네 가지 요소이다.

다음, 2단계에서는 앞에서 도출된 평가요소들을 전문가그룹(워킹그룹)을 상대로 한 델파이조사를 통해 광산업종에 사용할 평가요소 및 하위요소들을 확정하는 과정이다. 이 과정은 3차에 걸친 델파이조사를 거쳐 진행하였고 12개 하위 평가요소를 도출하였다.

- 1차 델파이조사: 브레인스토밍을 통해 마련한 지표에 대하여 전문가들에게 지표의 필요성 여부 질문, 필요항목 추가.
- 2차 델파이조사: 1차 조사결과를 정리하고, 이에 대해 전문가들에게 5점 척도(낮음↔높음)로 중요도 질의.
- 3차 델파이조사: 2차 결과를 바탕으로 하위 항목 결정(중요도가 떨어지는 항목의 삭제 여부는 논의를 통해 결정).

이상의 과정을 거쳐서 도출된 평가요소 및 하위 평가요소는 아래와 같다.

(표 4) 최종 결정된 평가요소 및 하위요소

| 평가요소 | 하위 평가요소 |
|------|---------|
| 기술 | 지식 |
| | 교육훈련 |
| | 직무처리조작 |
| 노력 | 육체적 노력 |
| | 정신적 노력 |
| | 협업 |
| 책임 | 사람관리 책임 |
| | 물적자원 책임 |
| | 성과 책임 |
| | 안전 책임 |
| 작업조건 | 노동시간 |
| | 작업환경 |

위에서 도출된 하위 평가요소별 척도와 평가기준을 개발하는 것은 각 항목의 수준을 측정하기 위한 기준을 결정하는 것이다. 이 과정은 부문별 워킹그룹의 분임토의 과정을 거쳐 전체적으로 조율하는 과정을 거쳐 수행하였다.

가중치 결정은 직무의 상대적 가치를 평가하기 위해 평가요소(evaluation factors)별로 상대적 중요도를 부여하는 것을 의미한다. 직무평가 방법중 점수법을 사용할 경우에, 4개의 평가요소별로 10-12개의 하위 평가요소를 평가하게 되는데 업종의 특성, 작업환경 등을 고려하여 하위 평가요소에 다른 가중치를 부여하게 된다. 가중치를 어떤 평가요소에 더 높게 부여하는 지에 따라 직무 점수에 매우 중요한 영향을 미치게 되므로, 평가요소별 가중치는 신중하고 합리적으로 결정되어야 한다. 본 컨설팅의 가중치 결정은 기본적으로 선형적 방법을 취하되, 주관성을 최대한 배제하고 객관성과 합리성을 높일 수 있도록 AHP 프로그램을 이용하였다. 가중치 결정에서 AHP방법의 활용은 4가지 직무평가 요소인 기술(skill), 노력(effort), 책임(responsibility), 작업조건(working condition)과 하위 평가요소에 대한 쌍대비교를 실시하고 이를 통계적으로 종합하는 것이다. 3단계 워크숍에서 설문지를 배포 및 수거한 후 AHP 전용 프로그램을 이용하여 분석하였다. AHP분석에는 12명의 직무전문가가 참여하였다. 또한 직무전문가의 비일관성 비율이 0.1 이하가 되도록 직무 전문가들과 함께 데이터를 수정하여 사용하였다.

[표 5] 평가요소별 가중치

| 보상요소 | 하위 평가요소 | 가중치 수정 |
|------|-------------|--------|
| 기술 | 소계 | 35 |
| | 지식 | 14 |
| | 교육훈련 | 14 |
| | 직무처리조작 | 7 |
| 노력 | 소계 | 17 |
| | 육체적 노력 | 6 |
| | 정신적 노력 | 7 |
| | 협업 | 4 |
| 책임 | 소계 | 27 |
| | 사람에 대한 책임 | 7 |
| | 물적자원에 대한 책임 | 4 |
| | 성과에 대한 책임 | 7 |
| | 안전에 대한 책임 | 9 |
| 작업조건 | 소계 | 21 |
| | 노동시간 | 8 |
| | 작업환경 | 13 |

3단계 워크숍에서는 4개 보상요소와 12개 하위 평가요소를 도출하는 한편 하위 평가요소별 척도 및 평가기준과 평가요소별 가중치를 결정하였다. 이에 따라서 본격적인 직무평가 설문조사 실행에 앞서 평가도구의 정확성을 높이기 위해 파일럿 테스트를 진행하였다. 파일럿 테스트 결과를 통해 3단계 워크숍에서 도출된 직무평가 도구가 실제 직무평가에서 활용될 수 있음을 확인하였다.

직무평가의 실행은 4개 광산기업 종사자를 대상으로 2017년 9월에 이루어졌다. 직무평가 실행은 몽골 노동부 담당자와 로컬 컨설턴트(local consultant)가 주관하였고, 사업장에서 워킹그룹 멤버들이 지원하였다. 수도권 울란바토르에서 각 사업장까지 왕복에 상당한 시간이 소요되고, 사업장에서 직무평가 실시에도 매우 긴 시간이 소요되면서 노동부 담당자와 로컬 컨설턴트(local consultant)는 직무평가 실시과정에 예상보다 더 큰 노력을 기울여야 했고 여러 가지 고충을 겪어야 했다.

연구진은 3단계 워크숍 종료 후 기업으로부터 직무별 인원현황을 받아서 이를 바탕으로 기업별/직무별로 직무평가(응답)에 참여할 평가자의 수를 정하여 워킹그룹에 전달한 바 있다. 또한 워킹그룹과 노동부에서 평가실행을 관리하기 위해 각 사업장에 방문할 경우, 기업 관리자측과 협조사항, 평가자(응답자) 및 평가장소 사전 확정, 평가자의 평가시간 확보를 위한 근무시간 조정, 평가회의 진행방법 등에 대해 강조하였다. 직무평가 실행에는 직원과 관리자 720명이 참여하여 30개 직무에 대한 2,530개의 평가 데이터가 산출되었다⁶⁾. 평가는 직원과 관리자를 구분하여 실시하였는데 응답자중 직원 집단이 77.6%, 관리자 집단은 14%, 직책을 기재하지 않은 경우가 8.3%로 나타났다.

6) 당초 연구진이 계획한 평가인원은 아둔출룬 130명, 바양택 42명, 샤린골 343명, 바그노르 378명 등 916명으로 계획하였으나 실제 평가인원은 이보다 196명 적은 720명이 참여하였다.

4. 직무평가 결과의 분석과 직무등급

직무평가 결과(코딩데이터)는 로컬 컨설턴트(local consultant)가 입력하여 연구진에게 제공하였고, 몽골과 한국의 연구진이 각각 분석하여 그 결과를 4단계 워크숍에서 발표하였다. 4단계 워크숍은 2017년 10월 24일부터 10월 25일까지 2일간 울란바토르에서 열렸는데, 한국의 연구진은 직무등급 설계 방법과 광산업종 직무등급 설계(안)을 발표하였고, 직무급 설계방안에 대해서도 소개하였다. 또한 울란바토르에서 열린 4단계 워크숍 종료 후 개별 광산기업(S광산)을 방문하여 직무급 설계 및 적용 과정에서 예상되는 문제점과 쟁점을 청취하고 토론하였다.

직무평가 데이터를 분석한 결과에 따르면, 직원집단의 평가결과와 관리자집단 평가결과의 평균을 살펴보면 평가지표에 따라 직원점수가 높거나 관리자 점수가 높게 나타나서 편차를 보였다. 다만 직책에 관계없이 대체로 일정한 패턴을 보였는데, 기술과 관련된 평가지표에서는 관리자의 평가점수가 높게 나타나며, 노력과 관련된 평가지표 중 ‘육체적 노력’과 ‘협력’은 직원이, ‘정신적 노력’은 관리자들이 평가한 점수가 높게 나타났다. 책임과 관련한 평가지표는 대체로 집단별 평균점수의 편차가 작지만 직원의 평가점수가 높고, 작업조건과 관련한 평가지표에서도 직원들의 평가점수가 높게 나타났다.

4단계 워크숍에서는 직무평가 결과를 바탕으로 통계분석 및 직무등급 설계를 목표로 하였다. 직무등급 설계의 방법에는 통계적 방법인 군집분석(cluster analysis) 방법⁷⁾과 직무점수 서열방법이 있다. 군집분석은 통계프로그램을 통해 직무점수간 거리에 의해 군집이 결정되는 방식이며, 프로그램에 의해 군집이 결정되기 때문에 객관성이 담보될 수 있으나, 직무점수 서열이 무시될 수 있어서 수용성이 낮아질 수 있다. 반면 직무점수 서열법은 직무점수 서열을 매긴 후 일정한 구간에 따라 등급이 결정되기 때문에 직관적 합리성이 있지만, 등급을 정하는 구간의 결정이 주관적일 수 있고, 등급 간의 경계선에 있는 직무들의 경우 매우 적은 점수 차이로 등급이 달라질 경우 수용성이 낮아질 수 있다.

통계방법과 직무점수 서열방법 모두 통계프로그램을 활용하였는데 이를 위해 엑셀프로그램에 설문결과를 입력한 후 각 데이터에 평가지표별 가중치 및 15% 등차(isometric) 계수를 적용하여 설문결과 데이터를 직무점수 데이터로 전환하였다. 연구진은 직원 집단과 관리자 집단으로 나누어 코딩하고, 통계프로그램에서 각 집단별로 직무별 평가지표별 점수(평균값)를 구하였다. 두 집단의 평가지표별 점수(평균)를 단순 평균하여 하나의 직무별/평가지표별 점수데이터를 구할 수 있다.

본 컨설팅에서는 군집분석 방법을 주로 사용하였고, 워크숍에서도 이 방식에 대한 설명을 제공하였다. 군집분석은 군집의 수(number)를 확인하고, 군집(등급) 내 직무들을 탐색하기 위한 목적으로 실시한다. 군집의 수는 계층적 군집분석으로 도출한 덴드로그램에 선을 그어 적절한 군집수를 결정할 수 있다. 계층적 군집분석(덴드로그램)으로 군집의 수를 8개 또는 10개로 정한 경우에 그 수를 기준으로 비계층적 군집분석(K-Means)을 실시한다. K-Means 군집분석에서 군집의 수를 8개로 입력하면 8개 군집에 속하는 직무를 확인할 수 있다.

7) 관측값의 특성을 파악하여 비슷한 속성을 가진 관측값 들을 그룹핑 하는 기법이다

다만 K-Means 군집분석으로 도출된 직무군집은 직무점수와 서열이 크게 고려되지 않는다. 따라서 대분류별, 군집별로 직무점수 평균값을 구하여 평균값에 따라 직무등급을 정해볼 수 있다. 이렇게 하면 최초 직무군집보다는 직무점수 서열이 고려된 직무등급(안)을 만들 수 있다.

직무등급 설계는 여러 가지 대안이 가능하다. 따라서 가장 합리적이고 적합한 직무등급 도출이란 주요 이슈마다 쟁점을 결정한 최종적 결과라고 할 수 있다. 본 컨설팅에서 직무등급 제안은 다음과 같이 이루어졌다.

첫째, 데이터와 관련하여 전체 평가자 데이터를 단일한 데이터로 사용하지 않았고, 직원 데이터와 관리자 데이터를 각각 분석한 후 두 값을 단순 평균한 데이터를 활용하였다. 관리자가 직원에 비해 직무에 대한 지식과 개별 직무의 이해관계로부터 독립성이 높기 때문에 평가결과의 정확성이 높을 것으로 기대하였다.

둘째, 분석과 관련하여 직무등급의 수는 계층적 군집분석 결과(Dendrogram)로 결정하였고 8개와 10개의 대안 중에서 적은 수(8개)를 선택하였다. 직무급 설계과정에서 숙련등급이 도입된다면 실제 기업이 활용하는 직무등급의 수는 8개 직무등급에 숙련등급의 수를 곱한 것만큼 커지기 때문이다.

셋째, 직무등급 설계과정에 통계적 군집분석 방법을 사용할지 직무점수 서열방법만 사용할지도 결정할 필요가 있다. 두 가지 방법은 각각 장단점이 있으므로 두 가지 방식을 결합하였으며 군집분석으로 도출한 직무등급을 바탕으로 하되 직무점수와 서열을 고려하여 등급을 조정하였다.

한편 연구진은 울란바토르에서 4단계 워크숍을 마친 후, 직무등급 및 직무급 설계와 관련한 현장의견 청취를 위해 S광산기업을 1박2일간 방문하였다.

5. 직무급적 임금체계

5단계 워크숍은 2017년 12월 5일부터 시작하여 12월 6일까지 2일간 울란바토르에서 진행되었으며, 워크숍이 끝난 후 12월 7일 약 2년여 간 진행된 본 컨설팅을 마무리하는 의미에서 고위급 담당자들과 다양한 업종 관계자들이 참석하는 토론회가 진행되었다.

5단계 워크숍에서는 이미 4단계 워크숍에서 논의한 직무등급 설계안 및 직무급 임금체계 설계방안을 보다 구체화하고 모든 기술적 문제들을 해결하는 것을 목표로 하였다. 또한 고위급 인사들이 참여하는 토론회를 개최하여 지금까지 광산업종 워크숍(컨설팅)의 성과를 타업종 노사정 관계자들과 공유하고 다른 업종으로 확산하고 발전시키는 방안에 대해 토론하였다.

5단계 워크숍에서 연구진은 4단계 워크숍의 결과를 보고한 후, “직무등급 설계 및 조정방안”에서 직군별 직무등급 설계방안, 대표 직무 아닌 직무들에 대한 직무등급 부여 방법, 직무평가위원회 구성과 운영방안 등을 발표하였다. 그 후 참석자들은 조별 분임토론을 통해 직무평가위원회에서 대표 직무 아닌 직무들에게 직무등급을 부여하는 방법을 실습하였다. 다음으로 연구진은 임금체계 설계방법론과 직무급적 임금체계 설계에 관한 해외사례를 발표하고 토론하였다.

- 임금체계 설계방법과 관련하여 직무등급 외에 숙련등급이 필요하다는 점, 숙련등급은 3-5등급으로 결정할 수 있고, 근속수당 등 다른 수당의 지급기준에 대한 변경이 필요.
- 직무등급을 설계하는 방법과 관련하여 직무등급을 직군(대분류)별로 설계하는 방안에 대한 검토 필요
- 임금수준과 관련하여 임금등급간 임금차이에 대한 기준을 제시해줄 필요.
- 일부 직무에 대한 도급제 방식 임금지급을 개선하는 과제와 관련하여 월급제 전환시 임금수준이 낮아지는 부분에 대한 보전이 필요.
- 산별협약을 적용하는 문제와 관련하여 직무급제 도입시 산별 협약에서 직무급 도입원칙을 규정하고, 기본적인 직무등급과 원칙을 명시.
- 공정성 및 수용성 증대와 관련하여 직무급제 도입시 직원들 의견수렴이 중요.

대표 직무 아닌 직무에 대해 대표 직무를 부여하는 방법은 워크숍 참석자들의 주된 관심사였으며, 연구진은 이론과 실습을 통해 등급부여 방법을 제공하였다. 대규모 조직과 같이 직무의 수가 많을 경우에, 일부 대표 직무를 대상으로 직무평가를 시행하고, 대표 직무 아닌 직무들은 유사한 대표 직무의 점수 및 등급을 고려하여, 적절한 직무등급을 부여하는 것이 바람직하다. 또한 대표 직무 아닌 직무에 직무등급을 부여하는 방법은 조직 내부의 직무전문가들로 구성된 위원회에서 결정하는 방법이 일반적이다(예: 직무평가위원회)(Armstrong, M. Cummins, A. Hastings, S. & Wood W. 2005).

한편 직무평가를 통한 직무점수가 제시되지 않은 상태에서 위원회가 직무등급을 부여할 경우 해당 직무의 종사자가 불복할 가능성이 높으며, 이에 대비하여 위원회에 직무등급 부여에 대한 이의신청제도를 둘 필요가 있다(위원회가 심사결정 권한을 행사). 광산업종의 경우 직무분류 체계 당시 조사한 관련 직무만 80개에 이르고, 관련 직무로 열거되지 않은 직무까지 포함하면 직무의 숫자가 상당히 많으며, 이들 직무는 각 사업장에서 직무평가위원회 등을 통해 적정 직무등급을 부여해 주어야 한다. 직무평가위원회는 업종, 기업, 사업장 등 직무평가가 이루어지는 단위에 설치 가능하다. 업종별 직무평가위원회는 광산업종의 직무평가에 관한 전반적 계획과 실행, 직무분류 체계 수립, 직무평가 도구 개발, 대표 직무 선정, 직무등급체계 결정, 정기적 직무재평가 등의 권한을 가질 수 있다. 사업장별 위원회는 업종별 위원회를 지원하며, 업종별 직무등급체계를 사업장에 맞도록 조정할 권한, 대표 직무 아닌 직무에 대한 직무등급 부여, 직무등급 부여에 대한 이의신청의 처리 등 업무를 담당하게 될 것이다.

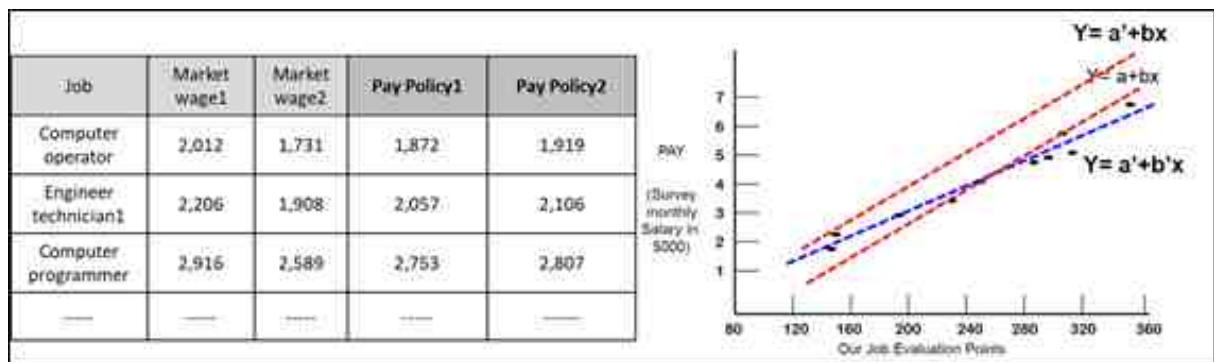
5단계 워크숍에서는 직무급적 임금체계의 설계방법을 설명하고, 광산업종에 적용할 수 있는 임금체계와 임금테이블(안)을 제시하였다.

직무급적 임금체계 수립은 직무구조(job structure)를 임금구조(pay structure)와 결합시키는 작업이다(Milkovich & Newman, 2005). 적정한 임금정책을 결정하기 위해 임금정책곡선(pay policy line)을 설정하여야 하는데, 임금정책곡선은 내부적 요인들(현재 임금수준, 직무가치)과 외부적 요인들(노동시장, 산업의 추세, 법률 등)을 고려하여 개발되어야 한다. 이 단계에서 직무등급을 임금체계로 전환하는 것, 곧 “급여등급”(pay grade)을 정하는 것이 핵심적 과제이다. 급여등급을 합리

적으로 결정하려면, 먼저 직무별로 시장의 임금수준을 조사하고, 다음으로 직무가치 및 기존 임금 수준 등을 고려하여 임금정책선(pay policy line)을 추정한다. 임금정책선은 직무별 급여와 직무평가 점수 및 직무등급의 관계를 설명한 예측선이며, 급여등급은 임금정책선위에 일정한 구간을 설정해 주는 것으로, 동일가치 직무를 관리하기 쉽게 묶어서 등급화한 것이다.

일반적으로 시장임금 조사결과로부터 시장임금선을 구한 후, 사업장의 내부적 요인들과 경쟁전략, 임금 공정성 확보 등을 고려하여 임금정책선을 결정한다. 노동시장에서 경쟁력을 갖기 위해 시장평균임금 이상을 지급할 수도 있고($Y=a'+bx$), 시장임금과 유사한 수준을 지급하기로 결정할 수도 있다($Y=a+bx$). 또 임금의 공정성을 위해 직무가치에 따른 직무들의 임금수준을 조정하여 임금정책선의 기울기를 변경할 수도 있다($Y=a'+b'x$).

(그림 5) 임금정책선의 결정방법 예시



광산업종 임금등급 설계시 광산업종의 전반적 시장임금을 파악하기 어려우므로, 개별 기업 급여 자료를 활용하였다. 특히 개별 광산기업의 임금자료를 바탕으로 직무등급별 대표 직무들의 임금(유사한 직무들의 평균임금)을 구하였고, 직무등급별 대표 직무들의 임금수준 자료로부터 평균값을 구하고 엑셀프로그램에서 그래프와 방정식을 구하였다. 이렇게 구한 시장임금곡선을 바탕으로, 합리적인 임금정책선을 결정할 수 있다.

임금등급의 범위는 10%~60% 수준에서 결정할 수 있으므로 최고등급인 8등급 60%, 7등급-6등급 50%, 5등급-4등급 40%, 3등급-2등급 30%, 1등급 20%로 부여하였다. 각 임금등급을 임금정책곡선 방정식과 range spread를 활용하여 설계하였다. 또한 임금등급내 구간을 3-5개의 숙련등급(A-E)으로 나누어 임금테이블을 구성하였다.

(표 6) 월급총액기준 임금등급

| 구분 | 등급1 | 등급2 | 등급3 | 등급4 | 등급5 | 등급6 | 등급7 | 등급8 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | |
| D | | | | | | | | |
| E | | | | | | | | |

5단계 워크숍에서는 직무급적 임금체계를 설계한 후, 광산업종 산별 직무급체계를 실질적으로 도입하기 위해 노사정 3자간의 적절한 역할과 합의가 필요하다는 인식하에 산별 협약 사례와 함께 합의서 설계를 위한 토론을 진행하였다.

마지막으로 직무급적 임금체계 개편을 위한 토론회를 2017년 12월 7일 개최하였다. 이 자리에는 몽골정부에서 노동사회보호부(Ministry of Labour and Social Protection) 장관, ILO Country Office for China and Mongolia 대표, 노동부 및 광업부 등 정부측 관계자, 광산 및 보건업종 등의 직무급 임금체계 개편을 주도하는 워킹그룹 멤버들, 몽골노총 및 경총 관계자 등이 참석하여 성황을 이루었다.

IV. 결론

위에서 소개한 직무평가 컨설팅 프로젝트는 국제노동기구(ILO)의 지원을 받아 약 2년간 몽골 현지에서 광산업종 종사자와 정부관계자 등을 대상으로 이루어졌다. 한국의 연구진이 해외 광산업종에서 직무평가 컨설팅을 진행한 것은 여러모로 힘든 과정의 연속이었다. 노사관계와 교섭구조, 노동법제도, 업종 특성 등을 잘 이해하지 못한 채 컨설팅이 진행되었을 뿐 아니라, 언어 장벽이나 문화적 차이로 인한 오해나 갈등도 풀기 어려운 숙제였다. 무엇보다 워크숍 참석자들로부터 직무평가나 직무급제도와 관련하여 한국의 사례를 설명해 달라는 요청을 받을 때마다 난감한 상황에 처하기 일쑤였다. 그럼에도 불구하고 필자가 이 프로젝트에 특별한 애정을 갖고 참여한 것은 한국의 상황에서 경험하기 어려운 프로젝트였기 때문이다. 직무평가 프로젝트도 만나기 어렵지만, 업종별 노사정이 주도하는 직무평가 및 직무급 설계 프로젝트에 참여한다는 것은 참으로 만나기 어려운 기회임이 분명하기 때문이다.

지난 2년간 광산업종 직무급 임금체계 개편 컨설팅의 주요한 성과는 다음과 같다. 첫째, 워크숍에 참석한 광산업종 워킹그룹 멤버들이 직무급 임금체계의 정확한 의미와 필요성에 공감할 수 있게 되었다. 둘째, 직무평가 프로세스를 이해하고 각 단계에서 요구되는 기술적 문제들을 스스로 해결할 수 있게 되었다. 셋째, 직무평가 결과를 통계적 방법으로 해석하고 바람직한 직무등급제를 설계할 수 있는 능력을 갖추게 되었다. 넷째, 직무등급에 근거하여 임금정책선 개념을 활용하여 임금체계를 설계할 수 있게 되었다. 다섯째, 직무평가제도 및 직무급 임금체계를 기업수준이 아니라 업종수준에서 설계하고 산별협약을 통해 발전시키기로 합의하였다. 여섯째, 광산업종 컨설팅은 보건 의료업종과 시멘트업종 등 여타 업종의 임금체계 개편에 영향을 주었고 향후 공공부문을 중심으로 한 임금체계 개편 작업에 영향을 줄 것으로 보인다.

본 컨설팅을 마치며 한국의 노사관계와 노동시장에 주는 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 임금체계 개편은 개별 기업이 아니라 업종수준에서 추진하는 것이 바람직하다. 기업규모와 원·하청 단계에 따른 임금격차가 확대되고, 이 문제가 사회양극화의 요인으로 지목되면서도 여전히 개별

기업수준에서만 임금체계 개편 논의가 이루어지는 것은 문제해결 방안이 아니다. 둘째, 임금체계 개편을 위한 컨설팅의 전 과정은 노사공동위원회 또는 노사정협의체가 주관하도록 하여야 컨설팅 결과물에 대한 수용성을 높일 수 있다. 흔히 우리나라 기업들이 임금제도를 경영·인사권으로 오해한 나머지 노조가 눈치채지 못하도록 은밀하게 컨설팅을 진행하는 경우를 볼 수 있는데, 성공한 경우를 보기는 어렵다. 기업수준이라면 노조참여가 필요하고, 업종수준이라면 해당 업종을 관할하는 정부부문이 참여하도록 함으로써 임금체계 개편 작업의 실효성을 높일 수 있을 것이다. 셋째, 현행 임금체계의 문제점을 보완할 수 있는 대안으로 직무평가와 직무급제 도입을 본격적으로 논의할 필요가 있다. 지금까지 노동계는 직무 간 임금차이를 두는 직무급제를 꺼려하면서 직무에 관계없이 누구나 평등한 임금체계(임금수준)를 선호했고, 사용자는 직무평가나 직무급제가 설계 및 관리상 어려움이 많다는 이유로 이를 기피해 왔다. 그 결과 성별, 고용형태, 기업규모, 원·하청 단계, 학력 등 다양한 요인에 의한 임금차별과 격차가 만연되었고 확대되는 것으로 나타났다.

지금이라도 직무와 숙련 등 타당한 기준에 따라 공정한 임금지급이 이루어지도록, 업종수준에서 노사정의 임금체계 개편논의가 시작되기를 바란다.

참고문헌

- 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 초기업단위 직무평가 개발방안 연구, 한국노동연구원.
- Armstrong, M. Cummins, A. Hastings, S. & Wood, W.(2007), Job Evaluation : A Guide to Achieving Equal Pay, London and Philadelphia : Kogan Page.
- Bergmann, T.J. and Scarpello, V.G. (2001), Point method of job evaluation. In Compensation decision making. New York, NY:Harcourt.
- Guller, M.(2011), Constituting the salary scale in apparel plants by application of analytical job evaluation method, Textile & Apparel(Jan 2011).
- ILO (1960), Job Evaluation. Geneva.
- ILO (2008), Promoting Equity Gender-Neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step-by-Step Guide.
- Milkovich, G.T. Newman, J. and Gerhart, B.(2016), Compensation 11th. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Milkovich, G.T. and Newman, Jerry M.(2005), Compensation. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Welbourne, Theresa M. and Trevor, Charlie O.(1996), The Effects of Departmental and Positional Power on Job Evaluation Outcomes: A Dual-Level Analysis of Power and Resource Allocation(CAHRS Working Paper Series), downloaded at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp>.
- Welbourne, Theresa M. and Trevor, Charlie O.(1996), The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation, Academy of Management Journal Vol. 43(4) : 781-771.