

# KLSI

## ISSUE PAPER

제11호  
2019-10호  
(2019.06.24.)

[www.klsi.org](http://www.klsi.org)

### 동일노동 동일임금 실현을 위한 임금체계 모색

박용철 | 한국노동사회연구소 선임연구위원

#### [목차]

1. 서론
2. 주요 임금체계 비교 및 시사점
3. 주요 사례 및 시사점
4. 임금체계 모색
5. 결론 및 시사점

#### 한국노동사회연구소

서울시 서대문구 충정로50(충정로3가, 골든브릿지빌딩) 3층

전화 02) 393-1457

팩스 02) 393-4449

[WWW.facebook.com/ksiedit](http://WWW.facebook.com/ksiedit)

<요 약>

- 이 글은 우리나라 노동시장의 가장 큰 문제라고 할 수 있는 이중노동시장의 문제를 해결하기 위해 동일노동 동일임금 원칙의 실현이 무엇보다 중요하다는 문제의식을 바탕으로 그 대안 중의 하나로서 새로운 임금체계를 모색하기 위한 것임.
- 국내·외 사례와 동일노동 동일임금 원칙의 실현을 고려할 때, 새로운 임금체계는 직무급체계를 기본으로 하되, 우리 현실에 맞는 요소들을 가미하여 모색할 필요가 있다고 판단됨.
- 직무급체계를 설계할 때, 반드시 거쳐야 하는 직무평가 상의 문제는 다음의 요소를 개선하여 활용할 필요가 있음.
  - 평가항목을 재구성하고, 직종별·직군별 가중치를 적절하게 조정할 필요가 있음.
  - 평가방식은 전문가 중심의 논의나 델파이방식으로 단순화 할 필요가 있음.
  - 평가과정 전체를 노사공동으로 추진하고 공동위원회를 구성하여 지속적으로 관리하는 것이 무엇보다 중요함.

[표 1] 직무평가 실행 방향

구분	실행 방향	주요 내용
평가 항목	▪ 평가항목 재구성/가중치 조정	▪ 산업·직종·직군별로 필요한 평가항목을 자유롭게 재구성하고 항목별 가중치도 적절하게 조정 ▪ 육체노동자에게 불리한 항목 재구성(별도구성)
평가 방식	▪ 평가방식의 단순화	▪ 지나치게 복잡한 직무평가 방식의 단순화 ▪ 산업·직종·직군별 전문가, 노사 관계자, 고경력자 등으로 구성하여 평가 ▪ 논의 방식과 AHP(델파이) 방식 등 적절히 활용
평가 주체	▪ 노사 공동으로 추진	▪ 직무평가과정과 직무급 설계 및 도입 과정 전체를 노사공동으로 추진하여 제도의 신뢰성과 수용성 확보
평가 관리	▪ 노사 공동위원회 구성	▪ 노사 공동의 위원회를 구성하여 지속적으로 보완 ▪ 제도 도입 전후 지속적·정기적 관리 ▪ 임금체계 설계 여부에 따라 숙련/경력/성과 등에 대한 관리도 수행
기타	▪ 전체 직군에 대한 직무평가	▪ 일부 직군만을 대상으로 하는 경우, 상대적 차이 파악 곤란
	▪ 직군별 차별적 운영 고려	▪ 직군별 직무성격 차이가 큰 경우, 직군별로 구분하여 운영
	▪ 직무의 사회적 가치 반영	▪ 궁극적으로 해당 직무의 사회적 가치 고려 필요: 평가항목에 포함 고려

- 직무급체계를 설계하기 위해서는 다음의 몇 가지 방향에 대하여 고려할 필요가 있음.
  - 급격한 제도 변화로 인한 혼란을 방지하고, 기존의 연공 또는 숙련 요인 등을 가미한 임금체계가 적합할 것으로 판단됨.
  - 임금구조는 기본급을 80~90% 수준으로 확대하고, 각종 수당을 간소화하며, 변동급을 최소화 할 필요가 있음.
  - 임금등급의 틀은 단일한 임금표 상에서 해당 직무나 직군의 임금 범위를 설정하거나(폭스바겐 사례), 이를 몇 개의 구간으로 브로드한 임금등급으로 설계하고, 등급간의 격차를 최소화 하여 직무급의 취지를 살릴 필요가 있음.

[표 2] 대안적 임금체계 설계 방향

구분	설계 방향	주요 내용
기본급 설계	▪ 산업별·직종별 상황을 고려하여 탄력적으로 설계	▪ 상황과 여건에 따라 직무급에 근속/숙련/경력/성과 등을 적절하게 결합: 직무근속급, 직무숙련급, 직무성과급 등
임금구조	▪ 고정급 강화를 통한 임금안정성 확보	▪ 기본급을 전체 임금의 80~90% 수준 확보 ▪ 수당 간소화: 불필요한 수당 기본급화, 통폐합 ▪ 성과급 등: 노동 대가적 성과급의 기본급화, 최소한의 비율 내(5%) 에서 집단성과급 시행 고려
임금등급 및 수준	▪ 포괄적이고 단순한 임금 등급	▪ 복잡한 등급구분에 대한 거부감 완화 및 수월한 적용 ▪ 범위급으로 하되, 단일임금표 또는, 직군별 임금표 활용
	▪ 등급 간 임금격차 축소	▪ 하후상박형 임금등급 설계를 통해 임금격차 축소 ▪ 브로드 밴딩 형태의 임금등급
임금인상 기준	▪ 시장가격을 고려한 임금수준	▪ 객관적 임금수준과 산별 연대임금 토대 마련을 위해 시장 임금 등 객관적 기준 고려: 임금정책선 활용 고려
	▪ 객관적 임금인상 기준 마련	▪ 물가상승률, 경제성장률, 생산성 향상률, 성과 등을 종합적으로 고려한 임금인상 기준 마련

- 연공급 임금체계가 다수를 차지하는 우리나라 현실에서 직무급체계의 도입을 통해 동일노동 동일임금 원칙을 실현하기는 쉽지 않을 것으로 예상되며, 노동자들의 반발 또한 심할 것으로 예상됨. 하지만 이러한 논의는 중장기적으로 노동자들 간 임금격차를 완화하고, 동일노동 동일임금 실현을 위한 최소한의 실마리를 찾을수 있다는데 의미가 있음. 또한 우리 현실에 맞는 임금체계의 시행이 충분히 의미가 있을 것으로 판단됨. 임금체계가 오랜 시간에 걸쳐 정착된 것처럼 새로운 임금체계의 도입 역시 장기적인 안목에서 추진해야 할 것임.

# 동일노동 동일임금 실현을 위한 임금체계 모색<sup>1)</sup>

박용철 | 한국노동사회연구소 선임연구위원

## 1. 서론

한국 노동시장의 가장 큰 특징은 이중노동시장(노동시장의 분절화)이라고 할 수 있다(정이환, 2013). 1997년 외환위기 이후 대기업을 중심으로 한 내부노동시장의 강화와 기업별 노동조합체계를 바탕으로 노동시장의 이중구조는 더욱 심화되어 왔다. 이러한 상황에 직면하여 노사정 주체는 별다른 대안을 내놓지 못하고 있는 실정이다.

이중노동시장의 심화는 근본적으로 빈부격차 문제를 초래할 뿐만 아니라 동일한 가치의 노동에 대하여 동일한 보상을 제공하지 못함으로써 임금의 공정성 문제를 심각하게 훼손하게 되며, 나아가 노동자의 연대를 어렵게 만들 수 있다.

그동안 동일노동 동일임금 원칙은 주로 남성과 여성의 임금불평등을 해소하기 위한 근거로 사용되어 왔다. 하지만, 최근의 상황을 보면, 남성과 여성뿐만 아니라 정규직과 비정규직, 대기업과 중소기업 노동자 간의 임금불평등 역시 심각한 상황이다. 이와 같이 임금불평등 문제가 대다수 노동자들에게 보편화된 상황에서 동일노동 동일임금 원칙을 실현할 수 있는 임금체제로 남성-여성, 정규직-비정규직, 대기업-중소기업 노동자의 임금격차를 해소하기 위한 최소한의 장치를 마련할 수 있을 것으로 판단된다.

그동안 노동조합 입장에서 볼 때, 동일노동 동일임금 원칙은 노동자의 불평등 해소와 연대를 위해 실현해야 할 목표로 인식되어 왔지만, 해결의 실마리를 쉽게 찾지 못하고 있는 상황이다. 이렇게 된 이유는 노동시장의 구조적 문제, 여전히 견고하게 작동하는 대기업의 내부노동시장, 기업별 교섭체계, 비정규직, 연공급 임금체계 등 여러 가지 요인들이 복잡하게 얽혀있기 때문이며, 그로 인해 문제 해결이 쉽지 않을 것으로 판단된다.

이 글은 이러한 문제들, 특히 이중노동시장의 문제를 해결하기 위한 방안으로 동일노동 동일임금의 실현이 무엇보다 중요하다는 문제의식 하에 그것을 가능하게 할 수 있는 대안 중의 하나로 새로운 임금체계를 모색하기 위한 것이다. 임금체계를 통해 동일노동 동일임금 원칙을 완전히 해결하기는 어렵겠지만, 실마리는 제공할 수 있을 것으로 보이기 때문이다. 새로운 임금체계를 통해

1) 이 글에서 “동일노동”은 “동일가치노동”과 “유사노동”을 포괄하는 개념으로 사용함.

이 글에서 임금체계 방향 모색에 관한 주요 내용은 필자 개인의 의견임을 밝힘.

동일 직무나, 유사한 직무간의 임금격차가 줄어들었다면, 노동시장의 이중구조도 완화될 수 있으며, 이를 바탕으로 산별 연대임금의 실현과 산별 교섭체계의 활성화에도 기여할 것으로 보인다. 대안적 임금체계가 동일노동 동일임금 실현을 위한 내적 동인이 될 수 있다는 것이다. 이 글은 임금체계의 틀 내에서 동일노동 동일임금 원칙을 실현하는 데 있어서 상대적으로 유리한 임금체계를 우리 상황에 맞게 보완하여 제시하기 위한 것으로서 동일노동 동일임금을 실현하기 위한 제반 환경적 요인이나 전제조건, 주요 논쟁 등에 대해서는 추가적인 논의가 필요할 것으로 판단된다.

이하에서는 대표적 임금체계인 연공급체계와 직무급체계의 특징을 비교하고, 이를 통해 직무급체계의 필요성과 참고할 만한 국내·외 사례를 살펴볼 것이다. 아울러 새로운 임금체계 모색을 위해 해결해야 할 직무급체계의 몇 가지 문제점과 해결 방향, 그리고 새로운 임금체계를 예시적으로 제시할 것이다.

## 2. 주요 임금체계 비교 및 시사점

### 1) 연공급체계

#### (1) 연공급체계의 특징

연공급은 수행하는 업무의 내용과 관계없이 그 사람이 보유한 속인적인 특성에 따라서 기본급이 결정되는 보상체계이다. 대표적인 속인적인 특징들은 직무급에서 언급한 나이, 성별, 고용형태, 학력, 국적, 출생, 근속연수 등을 의미한다. 예를 들어, 고졸 초년생의 기본급이 월 100만 원으로 결정되어 있다면, 그 사람이 입사하여 어떤 직무를 수행하든, 예를 들어 경비원이든, 운전원이든, 영업부서에서 근무하든, 인사부에서 근무하든, 비서업무를 수행하든, 전기를 다루든, 기계를 다루든 관계없이 누구나 월 기본급 100만 원을 받는 것을 의미한다. 연공급은 일본에서 생성되어 우리나라 대다수의 기업에서 도입하고 있다(박용철 외, 2015).

연공급체계의 장점으로는 생활보장으로 기업에 대한 귀속의식의 확대가 가능하다는 점, 연공 존중의 유교 문화적 풍토에서 질서 확립과 사기 유지가 가능하다는 점, 폐쇄적 노동시장 하에서 인력관리가 쉽다는 점, 제도 시행이 용이하다는 점, 성과평가가 어려운 직무에 적용이 용이하다는 점을 들 수 있다. 반면, 단점으로는 동일노동 동일임금 실현이 어렵다는 점, 전문기술인력 확보가 어렵다는 점, 능력 있는 젊은 종업원의 사기가 저하될 수 있다는 점, 인건비 부담이 가중된다는 점, 소극적 근무태도를 일으킬 수 있다는 점을 들 수 있다.

[표 1] 연공급체계의 장단점

장 점	단 점
1. 생활보장으로 기업에 대한 귀속의식의 확대 2. 연공존중의 유교 문화적 풍토에서 질서 확립과 사기 유지 3. 폐쇄적 노동시장 하에서 인력관리의 용이함 4. 제도 시행이 용이함 5. 성과평가가 어려운 직무에 적용 용이	1. 동일노동에 대한 동일임금 실현 어려움 2. 전문기술인력 확보 어려움 3. 능력 있는 젊은 종업원의 사기 저하 4. 인건비 부담 가중 5. 소극적 근무태도 야기

(2) 연공급체계의 문제점

가. “숙련, 수행 직무 및 생산성” 과 “임금”의 불일치

연공급의 가장 큰 단점은 중장기적으로 노동자의 숙련 수준과 임금액이 일치하지 않는 현상이 발생할 수 있다는 것이다. 특히 저숙련 노동이나 단순노동의 경우 이러한 현상이 발생할 수 있으며, 어느 정도의 숙련이 필요한 직무의 경우에도 이러한 현상은 마찬가지라고 할 수 있다. 다만, 일반적으로 경력(근속)에 따라 숙련이 상승하는 직무나, 숙련이 상승하는 기간까지만 근속에 따른 임금인상이 이루어지면 문제 되지 않는다고 할 수 있다(숙련향상설 입장).

결국 연공급은 임금인상의 기준이 근속인 관계로 수행하는 직무의 가치나 노동자의 생산성에 따른 임금액이 서로 일치하지 않는 것이다. 하지만, 숙련이 필요한 단계까지는 근속에 따라 숙련이나 직무능력, 직무의 난이도 역시 동반 상승하기 때문에 단순하게 보면, 전혀 문제 되지 않는다고 할 수 있다.

나. 동일노동 동일임금, 연대임금정책의 어려움

연공급의 경우 동일한 직종이나 직무에 종사한다고 하더라도 개별 기업에 따라 임금수준에 차이가 발생하는 관계로 동일노동 동일임금 원칙이 관철되기 어려우며, 이에 따라 연대임금정책 실현도 어려울 수밖에 없다.

특히, 우리나라와 같이 노동시장의 분절화가 심한 경우에는 기업 간 임금 격차의 심화로 인해 노동자 간 연대가 어려운 상황이며, 결과적으로 연대임금 실현에도 걸림돌이 되고 있다는 점이다. 다만, 초기업 노동시장 형성이 부족하고, 기업의 내부노동시장이 상당히 발전한 구조에서 동일노동 동일임금이나, 연대임금 실현의 어려움을 전적으로 연공급 임금체계 때문만으로 볼 수는 없다고 판단된다.

## 2) 직무급체계

### (1) 직무급체계의 특징

직무급은 업무를 수행하는 사람의 특징과는 관계없이 직무의 가치에 따라서 기본급이 결정되는 보상체계이다. 예를 들어, 어떤 직무가 월 기본급 100만 원으로 책정되어 있다면, 나이와 무관하게(20세가 수행하든 60세가 수행하든), 성별과 무관하게(남자든 여자든), 고용형태와 무관하게(정규직이든 비정규직이든), 학력과 무관하게(중학교 졸업자이든 박사학위 소지자이든), 국적과 무관하게(한국인이든 외국인이든), 출생과 무관하게(한문화 가정이든 다문화가정이든), 근속연수와 무관하게(장기근속자든 단기 근속자든) 누구나 월 기본급 100만 원을 받는 것을 말한다. 따라서 직무 가치가 높은 직무를 수행하는 노동자에게 직무가치가 낮은 직무를 수행하는 노동자보다 더 높은 임금을 주는 것이 공정하다는 논리이다. 직무급은 해당 직무의 가치를 기준으로 임금이 결정되기 때문에 “동일한 가치의 직무”를 수행하는 노동자들은 그들의 능력, 연공, 학력 등에 관계없이 “동일한 임금”이 지급되는 것이다. 직무급은 연공급과 달리 산업화를 먼저 시작한 서양 선진국 기업에서 널리 실시되고 있는 제도이다(박용철 외, 2015).

직무급체계의 장점으로는 능력주의 인사풍토의 조성에 유리하다는 점, 인건비 효율성을 증대할 수 있다는 점, 개인별 임금 차이에 대한 불만을 해소할 수 있다는 점, 동일노동 동일임금 원칙 실현에 유리하다는 점을 들 수 있다. 반면, 단점으로는 절차가 복잡하다는 점, 학력·연공주의 풍토에서 저항이 크다는 점, 종신고용 풍토에 혼란을 줄 수 있다는 점, 노동의 자유로운 이동이 수용되지 않는 사회에서의 적용이 제한될 수 있다는 점을 들 수 있다.

[표 2] 직무급체계의 장단점

장 점	단 점
1. 능력주의 인사풍토 조성 2. 인건비의 효율성 증대 3. 개인별 임금 차이에 대한 불만의 해소 4. 동일노동에 대한 동일임금 실현	1. 절차가 복잡함 2. 학력·연공주의 풍토에서 오는 저항 3. 종신고용 풍토의 혼란 4. 노동의 자유이동이 수용되지 않는 사회에 적용 제한

## (2) 직무급체계의 문제점

### 가. 직무평가 자체의 신뢰성 문제

직무급 임금체계 시행에 있어서 필수적으로 거쳐야 하는 과정이 직무분석과 직무평가인데, 그 과정에서 직무평가의 신뢰성 문제가 발생할 수 있다. 이것은 기술-책임-노력-작업조건 등 평가요소 및 항목, 그리고 평가방법 등에 문제가 발생할 수 있으며, 노사공동의 수행, 공동위원회를 통한 보완 방안이 필요하다고 할 것이다.

### 나. 평가의 주체 문제와 노동통제 악용 우려

일반적으로 직무평가는 사용자가 주도하는 경우가 많으며, 도입 이후에도 직무평가를 노동통제 수단으로 악용할 수 있다는 우려가 있다. 이러한 점은 현실적으로 노동조합이 가장 우려하는 점이다. 이를 위해 직무평가 과정에서부터 직무급을 시행하는 전 과정을 노사공동으로 수행하고 보완해 나갈 필요가 있다.

### 다. 연대임금정책을 위한 직무급체계 확산 문제

산별교섭 체계가 미진한 상황에서 노동자들 간 임금격차와 불평등을 해소할 방안으로 동일노동 동일임금 원칙을 실현할 수 있는 직무급 임금체계의 필요성을 제기해 왔으나, 현실적으로 별다른 진전이 없는 상황이다. 이중노동시장은 오히려 더 확대되어 왔으며, 초기업적 노동시장이 활성화되지 못한 상황에서 쉽게 돌파구를 찾기 어려운 상황이다.

## 3) 시사점

임금체계는 저마다의 장·단점을 가지고 있기 때문에 어느 임금체계가 다른 임금체계보다 우월하다고 할 수 없다. 현실에서는 상기와 같이 극단적인 사례는 거의 없고 직무급이라 하더라도 어느 정도 속인적인 특징을 반영하고, 연공급이라 하더라도 수행하는 직무를 어느 정도 반영하게 된다. 직무급 하에서는 그 직무의 특징에 맞는 사람을 선발할 것이고, 연공급 하에서는 그 사람의 특징에 맞는 직무를 맡길 것이기 때문이다.

임금체계는 자본주의 경제변화 등에 따라 끊임없이 변화해 왔다는 공통점을 가지고 있었으며, 동시에 국가별로 역사, 문화, 노사교섭력에 따라, 산업 또는 기업 단위에서는 기술, 작업조직, 가치



및 규범, 노동전략에 따라 다양한 방식으로 발전해 왔음을 알 수 있다. 최근 주요 국가의 임금체계는 단 한 가지 기본급체계라고 특정지을 수 있기보다는 고유의 임금체계 바탕위에 환경변화에 적응하는 과정에서 다른 임금체계를 결합하면서 복합적인 성격을 보인다. 이러한 특성은 한 국가의 역사적 배경과 해당 기업의 특성을 고려하지 않은 획일적인 임금제도의 도입이 아닌 고유한 역사적 배경에 환경변화를 고려한 임금제도를 정착시켜 나가는 것이 바람직하다는 사실을 시사한다고 할 것이다.

### 3. 주요 사례 및 시사점

앞에서 살펴본 임금체계의 주요 내용과 장·단점, 그리고 역사적인 속성에도 불구하고, 현재 한국 노동시장의 가장 큰 문제점인 극심한 노동시장의 이중구조를 완화하고 궁극적으로 동일노동 동일 임금을 실현하기 위해서는 직무급체계의 활용을 모색할 필요가 있다고 본다. 다만, 무조건 도입하기보다는 직무급체계의 문제점을 개선하면서 우리의 현실에 적합한 체계를 도입하는 것이 중요할 것으로 판단된다. 다행히도 직무급체계는 산업별, 기업별로 다양한 형태가 활용되고 있는데, 우리 입장에서 참고할 만한 사례를 몇 가지 살펴보고자 한다.

#### 1) 독일 광산업 사례: 직무급 + 근속급

독일의 대표적인 산업인 광산업 중에서 라인-베스트팔렌 광산의 임금체계는 직무급을 기본급으로 하면서 각 직무등급 내의 임금상승은 근속을 통해 이루어지고 있다. 이 광산의 임금체계는 사무직(월급)과 생산직(시간제 임금)으로 구분되어 있는데, 사무직은 기술직(갱내/갱외 각 6등급), 영업직(6등급), 보건/후생복지(4등급)로 구분되고, 생산직은 갱내 14등급, 갱외 11등급으로 구분할 수 있다. 임금체계는 [기본급(임금/월급) + 성과급 + 잔업/특근/노동강도 등에 대한 할증 + 기타 수당(연말보상/갱내수당/신뢰수당/지속수당 등) + 가정연료 지원금]으로 구성되어 있다.

특징적인 것은 갱내 노동자의 노동시간은 휴게시간을 포함해서 하루 8시간, 주 40시간을 기준으로 하되, 노동시간 산정은 입갱시간~출갱시간을 기준으로 한다는 점이다. 아울러, 25도 이상 고온인 작업장의 하루 노동시간은 6시간 이내로, 29도 이상의 작업장은 하루 5시간 이내로 노동시간을 제한하고 있다는 점이다. 그리고 연간 휴가 일수는 30일이며, 갱내 노동자와 15년 이상 갱내에서 근무한 갱외 노동자는 여기에 3일을 추가로 부여하고 있다. 노동의 강도와 작업환경에 따라 노동시간과 휴가 등을 달리하고 있음을 알 수 있다.

참고로 갱외 기술사무직의 직무그룹별 직무내용과 급여수준을 정리하면 다음과 같다. 수행하는 직무내용에 따라 직무그룹을 구분하고, 직무그룹 내에서는 근속년수에 따라 임금이 상승되고 있음을 알 수 있다. 그리고 직무그룹별로 근속등급(년수)을 5~7년으로 달리 적용하고 있으며, 동일한 직무그룹이나 근속등급에서의 최저임금과 최고임금의 차이는 2배 미만임을 알 수 있다.

[표 3] 갱외 기술사무직의 직무그룹별 직무내용 및 월급 수준

직무 그룹	직무내용	월급수준(2014년, 유로): 근속등급						
		1	2	3	4	5	6	7
11	- 사무실에서 단순하고 주로 틀에 박힌 일을 하는 사무직	1,559	1,645	1,731	1,817	1,902	1,988	2,073
12	- 단순한 영역에서 지시대로 일을 하는 사무직으로 필요한 지식과 능력은 전문교육이나 그에 해당하는 직업적 경험을 통해 획득. - 사무실이나 실험실에서 일하는 사무직으로 그 일을 위해 일반적으로 직업교육이 요구됨	1,989	2,073	2,158	2,243	2,329	2,414	2,499
13	- 독립성을 갖고 한정된 영역의 전문작업 또는 단순한 종류의 좀 더 큰 영역을 감시하는 사무직으로, 마이스터 교육이나 <전문교육+부가적 교육> 또는 그에 상응하는 직업 경험이 필요함 - 사무실이나 실험실에서 일하는 사무직으로 일반적으로 직업교육과 수년 간의 경험이 요구됨	2,158	2,272	2,385	2,499	2,612	2,725	-
14	- 독립성을 갖고 넓은 영역의 전문작업 또는 복잡한 종류의 다양한 영역을 감시하는 사무직으로 전문학교나 마이스터교육+직업경험이 요구됨 - 복잡한 사무실 또는 실험실 작업을 독립적으로 수행하는 사무직으로 전문학교나 직업교육 후 포괄적인 경험이 요구됨	2,383	2,497	2,611	2,725	2,839	2,953	-
15	- 한 시프트의 포괄적이고 복잡한 영역을 지휘하는 사무직으로 전문대학이나 <전문교육+직업경험> 또는 <마이스터 교육+장기간 포괄적인 직업경험> 필요 - 실험실이나 전문영역에서 전문대학이나 <전문교육+직업경험> 또는 <전문교육+특수교육+장기간 직업 경험>이 있는 자가 수행하는 작업	2,725	2,849	2,973	3,097	3,221	-	-
16	- 포괄적이고 복잡한 감시영역을 지휘하는 사무직으로 <전문대학+직업경험> 또는 특별한 경우 <마이스터 교육+특별교육 또는 장기간 포괄적인 직업 경험> 필요 - 실험실이나 전문영역에서 전문대학이나 <전문교육+직업경험> 또는 특수한 경우 <전문교육+특수교육+장기간 직업 경험>이 있는 자가 수행하는 작업	3,050	3,216	3,380	3,710	3,710	-	-

## 2) 독일금속산업 사례(ERA): 직무급 + 능률(성과)급

독일금속산업의 ERA 임금체계는 직무급에 능률(능력)급과 작업환경(부하) 수당이 포함되어 있다. 독일 금속산업 바덴-뷔르템베르크 지역에 체결된 단체협약에서는 분석적 방법에 의한 직무평가를 기본으로 하고 있으며, 기본급 산정의 기초가 되는 업무평가는 단체협약에서 정한 평가점수표를 적용하고 있다. 바덴-뷔르템베르크 교섭지구의 금속산업 임금체계에서 임금은 “기본급 + 성과급 + 작업부하수당 + 재량적 추가보상”으로 구성되어 있다. 기본급은 직무급이며, 기본급 산정의 기초가 되는 직무평가는 단체협약에서 정한 평가점수표를 적용하고 있다. 성과급은 개인의 노동력 투입에 대하여 지급하는 것인데, 성과를 측정하는 방법은 여러 가지가 있으며, 기본급의 평균 15%를 성과급으로 지급하고 있다. 작업부하수당은 작업환경수당이며, 재량적 추가보상은 유능한 인재를 채용하기 위해 제공하는 추가적인 보상을 말한다. ERA 협약에 따른 독일 금속산업의 일반적인 임금구조(바덴-뷔르템베르크지역)는 다음과 같다.

[표 4] ERA 협약 임금구조

구분	임금 항목	지급 기준	평가 기준	임금 비중
협약 규정	기본급	- 등급가치법	- 지식과 능력 - 사고력 - 재량권/책임 - 커뮤니케이션 - 관리 능력	- 1~17 임금등급
	능률급(성과급)	- 지표 - 목표협정 - 인사평가	- 양·시간·가동률·프로젝트 기간 - 프로젝트 품질·숙련형성 - 효율성·품질·유연성·협력	- 기본급의 0~30% (평균 15%)
	작업부하수당	- 작업환경	- 신체적 부담, 작업단조성, 유해요소	- 기본급의 0~10%
	재량적 추가보상	- 고용시장	- 스카우트 비용	
협약외 임금	이윤배분	- 성과배분	- 개별 기업별 기준 상이	- 재량 지급

기본급 결정기준은 지식과 능력, 사고력, 재량권/책임, 의사소통, 관리능력인데, 그 중에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 지식과 능력, 사고력, 재량과 책임의 순서이다.

[표 5] 기본급 결정기준

결정기준	세부기준	등급수	최대점수 (점, 96점 만점)	비율(%)
지식과 능력	- 속성 훈련	5	39	40.6
	- 직업교육과 정규교육	6		
	- 교육후 직업경험(경력)	5		
사고력	- 집중력, 해결책 발견의 난이도	7	20	20.8
재량권/책임	- 재량권한의 수준과 범위	8	17	17.7
커뮤니케이션	- 조정과정의 복잡도	6	13	13.6
관리능력	- 필요한 리더십과 관리과정의 요구수준	5	7	7.3

위에서 결정된 등급기준에 따른 기본급 수준은 다음과 같다.

[표 6] 기본급 등급별 월임금액(2014.5월 기준)

등급	1	2	3	4	5	6	7	8	9
평가점수	6 이상	7~8	9~11	12~14	15~18	19~22	23~26	27~30	31~34
금액	2,120	2,178	2,292	2,407	2,550	2,693	2,865	3,066	3,267
등급	10	11	12	13	14	15	16	17	
평가점수	35~38	39~42	43~46	47~50	51~54	55~58	59~63	64 이상	
금액	3,482	3,711	3,969	4,227	4,485	4,742	5,058	5,344	

### 3) 폴크스바겐 사례: 직무급 + 경력급

폴크스바겐의 직무급 임금체계는 개인이 속한 직무군(Arbeits system)에 따라 직무내용이 결정 되는데, 작업의 유사성, 작업수단, 작업대상, 작업환경의 유사성, 작업자 관리상의 유연성, 기존 직무의 임금등급 등을 고려하여 공정을 편제하고 있다. 직군에 따라 임금등급이 결정되면, 직군 내에서는 경력에 따라 등급 상승과 임금인상이 이루어진다.

[표 7] 폴크스바겐 직무등급표(2015년 기준)

임금 등급	임금액 (유로/월)	임금액 (유로/시간)	조립공	보전공/숙련공	엔지니어	마이스터		
1	1,981.50	13.60						
2	2,212.00	15.18						
3	2,442.50	16.77						
4	2,673.00	18.34						
5	2903.00	19.93						
6	3,064.50	21.01	서브조립라인					
7	3,219.50	22.11	복잡한 서브조립라인					
8	3,378.00	23.18	메인라인 조립라인	-				
9	3,540.00	24.29	복잡한 조립라인	6개월 이상 경력				
10	3,696.00	25.38	리더/리페어맨	12개월 이상 경력				
11	3,858.50	26.49	리페어맨	24개월 이상 경력				
12	4,109.50	28.22		다기능공				
13	4,362.00	29.95		인사권자 결정	경력에 따라 승급	경력에 따라 승급		
14	4,628.00	31.78		인사권자 결정				
15	4,895.50	33.60						
16	5,180.50	35.58						
17	5,465.50	37.53						
18	5,769.00	39.61						
19	6,071.00	41.68						
20	6,340.00	43.52						
21	6,610.00	45.37						2004.12.31 이전 입사자 대상
22	6,877.00	47.21						

#### 4) 영국 보건의료산업(NHS) 사례: 직무급 + 숙련급

영국의 보건의료산업은 동일노동 동일임금 원칙 아래 NHS(National Health Service, 공공의료체 계) 내에 9개의 임금밴드를 만들어 직무와 관련한 단일한 보수체계를 마련하였다. 일본이나 미국 과 달리 영국은 교섭구조별로 다양하게 분리되어 있던 보수체계를 직무평가를 기초로 합리적으로 통합하여 직무와 관련한 단일 임금밴드를 마련한 것이다. 2004년 변화를 위한 아젠다(Agenda for Change, AfC)를 도입함으로써 NHS 내의 의사와 고위관리자를 제외한 약 150만명의 간호사, 사무 직, 지원인력의 직급과 임금구조를 통합하였다. 이를 바탕으로 각 교섭구조별로 분리되어 있던 보 수체계를 하나의 보수체계로 합리적으로 통합했다는 평가를 받고 있다. 영국은 임금체계 통합을 위해 직무평가(Job Evaluation)를 시행하였는데, 직무평가는 우선 직무와 관련된 요소를 분석해 각 요소별로 직무비중에 따라 점수를 산정하였다. 평가기준은 특정 직무가 요구하는 지식과 기술의 정도, 업무의 중요성 및 책임의 정도, 난이도 등 16가지를 고려하였고, 직무평가는 지역별, 기관별 로 진행하였다.

직무평가 결과 도출된 직무 점수를 기준으로 총 9개 보수밴드를 만들었으며, 보수밴드별 임금수 준은 다음과 같다.

[표 8] 보수밴드별 임금수준(NHS, 2015년 기준)

보수밴드	직무평가 점수분포	인원 비중	중간보수(파운드/연)
1	0-160	3%	15,384
2	161-215	16%	16,158
3	216-270	13%	18,152
4	271-325	9%	21,052
5	396-465	24%	24,801
6	466-539	18%	30,357
7	540-584	11%	36,250
8			
8a	540-584	3%	43,871
8b	586-629	2%	51,876
8c	630-674	1%	61,002
8d	675-720		73,082
9	721-765		88,464

참고로 2017년도 북아일랜드 지역의 NHS 임금표는 다음과 같다.

[표 9] 북아일랜드 NHS 임금표(2017.4)

포인트	Band 1	Band 2	Band 3	Band 4	Band 5	Band 6	Band 7	Band 8				Band 9
								Range A	Range B	Range C	Range D	
1	14,437	14,437										
2	14,800	14,800										
3	15,163	15,163										
4		15,586										
5		16,010										
6		16,434	16,434									
7		16,979	16,979									
8		17,599	17,599									
9			17,972									
10			18,468									
11			19,026	19,026								
12			19,461	19,461								
13				20,146								
14				20,844								
15				21,478								
16				21,693	21,693							
17				22,236	22,236							
18					23,132							
19					24,063							
20					25,047							
21					26,041	26,041						
22					27,090	27,090						
23					28,180	28,180						
24						29,043						
25						30,057						
26						31,072	31,072					
27						32,086	32,086					
28						33,227	33,227					
29						34,875	34,875					
30							35,891					
31							37,033					
32							38,300					
33							39,631	39,631				
34							40,964	40,964				
35								42,612				
36								44,260				
37								46,164	46,164			
38								47,559	47,559			
39									49,968			
40									52,757			
41									55,548	55,548		
42									57,069	57,069		
43										59,606		
44										62,397		
45										66,581	66,581	
46										68,483	68,483	
47											71,337	
48											74,825	
49											78,629	78,629
50											82,434	82,434
51												86,390
52												90,536
53												94,883
54												99,438

자료: 최대식(2018), 공공기관 임금제도 쟁점과 과제, 레인보우북스.

### 5) 한국 S의료원 사례: 직무급 + 숙련급

우리나라의 S의료원은 2019년 하반기에 개원이 예정되어 있는 지방의료원으로서 직무급을 도입하기 위하여, 의료분야에 적합한 평가요소(오계택 외, 2015)를 바탕으로 직무평가를 실시하고, 직무급과 숙련급을 결합한 직무급체계를 설계하였다. 전체적으로 7개 직군으로 구분하고, 간호직, 보건직, 사무기술직, 약무직은 가~라 유형으로 각 유형을 6개 숙련등급으로, 마 유형은 지원직(간호조무직)으로 4개 숙련등급으로, 기능직은 바~사 유형으로 2개 숙련등급으로 구분하였다. 아래의 내용은 현재 최종 검토 중인 가~라 유형의 임금체계이다.

[표 10] S의료원 가~라 유형 직무급 임금표(단위: 원)

유형	숙련 등급	세부 등급	직무급	숙련급	월급여	연급여
가	1등급	1호	2,667	3,100	5,767	69,204
		2호	2,667	2,500	5,167	62,004
	2등급	1호	2,667	1,800	4,467	53,604
		2호	2,667	1,100	3,767	45,204
	3등급	1호	2,667	500	3,167	38,004
		2호	2,667	-	2,667	32,004
나	1등급	1호	2,550	3,100	5,650	67,800
		2호	2,550	2,500	5,050	60,600
	2등급	1호	2,550	1,800	4,350	52,200
		2호	2,550	1,100	3,650	43,800
	3등급	1호	2,550	500	3,050	36,600
		2호	2,550	-	2,550	30,600
다	1등급	1호	2,450	3,100	5,550	66,600
		2호	2,450	2,500	4,950	59,400
	2등급	1호	2,450	1,800	4,250	51,000
		2호	2,450	1,100	3,550	42,600
	3등급	1호	2,450	500	2,950	35,400
		2호	2,450	-	2,450	29,400
라	1등급	1호	2,350	3,100	5,450	65,400
		2호	2,350	2,500	4,850	58,200
	2등급	1호	2,350	1,800	4,150	49,800
		2호	2,350	1,100	3,450	41,400
	3등급	1호	2,350	500	2,850	34,200
		2호	2,350	-	2,350	28,200

이상에서 제시한 여러 사례들을 보면, 직무급체계를 기본으로 하면서 여기에 근속, 숙련, 성과(능률), 작업조건 등 다양한 속성을 가미하여 활용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 사실로 볼 때, 임금체계의 역사적 속성과 복합적 속성을 고려하되, 동일노동 동일임금 원칙의 실현을 위하여 우리 현실에 맞는 임금체계로의 개편 방안을 모색할 수 있을 것으로 보인다.



## 4. 새로운 임금체계 모색

### 1) 직무평가 실행 방향

앞에서 언급했듯이 새로운 임금체계는 직무급체계를 기본으로 하되, 우리 현실에 맞는 요소들을 가미하여 모색할 필요가 있다고 판단된다. 이를 위해 무엇보다 먼저 해결해야 할 문제는 직무급체계를 설계할 때, 반드시 거쳐야 하는 직무평가 상의 문제를 해결하는 것이라고 할 수 있다.

직무평가를 하는 데 있어서 국내·외 여러 사례와 필자의 경험을 바탕으로 볼 때, 평가항목의 문제, 평가방식의 문제, 평가주체의 문제, 그리고 평가관리의 문제 등을 당사자들이 신뢰하고, 수용할 수 있도록 적절하게 개편하여 활용할 필요가 있다. 그것을 간략히 정리하면 다음과 같다.

[표 11] 직무평가 실행 방향

구분	실행 방향	주요 내용
평가 항목	▪ 평가항목 재구성/가중치 조정	▪ 산업·직종·직군별로 필요한 평가항목을 자유롭게 재구성하고 항목별 가중치도 적절하게 조정 ▪ 육체노동자에게 불리한 항목 재구성(별도구성)
평가 방식	▪ 평가방식의 단순화	▪ 지나치게 복잡한 직무평가 방식의 단순화 ▪ 산업·직종·직군별 전문가, 노사 관계자, 고경력자 등으로 구성하여 평가 ▪ 논의 방식과 AHP(델파이) 방식 등 적절히 활용
평가 주체	▪ 노사 공동으로 추진	▪ 직무평가과정과 직무급 설계 및 도입 과정 전체를 노사공동으로 추진하여 제도의 신뢰성과 수용성 확보
평가 관리	▪ 노사 공동위원회 구성	▪ 노사 공동의 위원회를 구성하여 지속적으로 보완 ▪ 제도 도입 전후 지속적·정기적 관리 ▪ 임금체계 설계 여부에 따라 숙련/경력/성과 등에 대한 관리도 수행
기타	▪ 전체 직군에 대한 직무평가	▪ 일부 직군만을 대상으로 하는 경우, 상대적 차이 파악 곤란
	▪ 직군별 차별적 운영 고려	▪ 직군별 직무성격 차이가 큰 경우, 직군별로 구분하여 운영
	▪ 직무의 사회적 가치 반영	▪ 궁극적으로 해당 직무의 사회적 가치 고려 필요: 평가항목에 포함 고려

#### (1) 직무평가 요소(항목)

직무평가를 할 때, 전통적으로 활용하고 있는 평가항목(요소)은 1950년 ILO 제네바 국제회의에서 제안한 기술(skill), 노력(effort), 책임(responsibility), 작업조건(working condition) 등 네 가지 요소이며, 이 요소에 속한 하위항목은 매우 다양하다(오계택 외, 2017). [표 12]에서 보듯이 4개의 상위 요소 별로 다양한 하위 항목이 존재한다. 이 하위 항목들은 직무평가를 실시하는 조직의 성격, 직무의 특성, 산업의 특성 등에 따라 다양하게 적용이 되고 있다. 또한 각 요소와 항목의 가중치 역시 다양하게 나타날 수 있다.

[표 12] 직무평가 요소별 하위 항목의 예

구분	기술	노력	책임	작업조건
하위 항목의 예	지식, 경험, 기술, 전문적 역량, 커뮤니케이션, 문제해결, 분석 기술, 기획 및 조직 기술, 고객관계 개발과 유지, 외국어 능력, 정확성 등	사과의 환경, 사과의 도전도, 의사결정, 대인관계, 육체적 노력, 정신적 노력, 감정적 노력, 집중도 등	영향력, 행동의 자유도, 리더십, 영향력의 범위, 영향력의 특성, 종업원에 대한 책임, 서비스에 대한 책임, 재무자원에 대한 책임, 물적, 정보자원에 대한 책임 등	직무환경, 작업환경, 위험도, 노동시간, 물리적 환경 등

자료: 오계택 외(2017), 산업 수준의 직무평가 도구 개발, 한국노동연구원.

직무평가 과정에서는 이들 평가요소와 하위항목을 해당 산업이나 직종에 맞게 선정하고, 각 평가요소별·항목별 가중치를 부여해서 활용하게 된다. 하지만, 문제는 대부분의 경우, 사무관리직에 보다 유리한 기술 요소와 책임 요소에 상당부분 가중치가 집중되고, 상대적으로 육체노동자에게 유리한 작업조건 요소는 그 비중이 너무 낮다는 문제점이 발생하고 있다. 그 사례를 보면, 오계택 외(2015)의 연구에서 보건의료서비스 산업에서는 기술 45%, 노력 15%, 책임 30%, 작업조건 10%로 나타났으며, 오계택 외(2016)의 연구에서 철강 산업은 기술 32%, 노력 21%, 책임 27%, 작업조건 20%로, 호텔 산업은 기술 37%, 노력 15%, 책임 48%로, 은행 산업은 기술 23%, 노력 19%, 책임 48%, 작업조건 10%로 나타났다. 이어 오계택 외(2017)의 연구에서 공공서비스 산업(시설공단)은 기술 35%, 노력 16%, 책임 29%, 작업조건 20%로, 사회복지서비스 산업은 기술 36%, 노력 17%, 책임 34%, 작업조건 13%로 나타났다. 이 밖에도 필자가 수행한 몇 개 사례에서도 그 결과는 유사하게 나타났다. 이러한 사실로 볼 때, 앞서 제시한 독일 광산업이나 금속 산업의 경우와 같이 작업조건 등 필요 항목을 별개의 항목으로 분리하여 임금체계에 반영하는 방안을 고려하는 것이 필요해 보인다.

[표 13] 주요 업종별 직무평가 요소의 가중치 분포(단위: %)

구분	보건의료	철강	호텔	은행	공공 서비스	사회복지 서비스	평균
기술	45	32	37	23	35	36	35
노력	15	21	15	19	16	17	17
책임	30	27	48	48	29	34	36
작업조건	10	20	-	10	20	13	12

자료: 오계택 외(2015-2016-2017), 정리.

## (2) 직무평가 방식 및 주체

직무급체계를 도입하는 데 있어서 필수적으로 거쳐야 하는 직무평가에 있어서 가장 큰 어려움으로 꼽히는 것이 복잡한 직무평가 과정이라고 할 수 있다. 여러 가지 항목과 복잡한 절차로 인해 시간과 비용이 발생함은 물론이고, 그 결과에 대한 신뢰성과 수용성을 확보하기도 어렵게 된다.

이러한 문제들을 해결하기 위해 직무평가 방식을 단순화하고, 노사 공동으로 추진할 필요성이 제기되고 있다. 필자의 경험으로 볼 때, 직무평가의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위해 해당 직무에 종사하는 일정 기간 이상의 종사자를 대상으로 직무평가를 시행해 보기도 했지만, 전체 직무를 경험해 보지 못한 이상 상당한 편견(bias)이 작용함을 확인하였으며, 너무 많은 인원이 평가에 참여하는 것 역시 크게 필요하지 않음도 확인할 수 있었다. 이에 해당 업종을 객관적으로 평가할 수 있는 인사전문가, 컨설턴트, 노사관계자, 고(高)경력자 등으로 구성된 협의체에서 평가 절차를 추진하는 것이 오히려 효과적임을 알 수 있었다. 그리고 평가 방식은 해외의 여러 사례처럼 위원들 간의 논의 과정을 통해 결정하거나 델파이 방식과 AHP(Analytic Hierarchy Process, 분석적 계층화) 방식을 적절히 활용하면 될 것으로 판단된다.

직무평가 과정에서 평가결과의 수용성을 확보하기 위해 가장 중요한 것은 반드시 노사 공동으로 모든 과정을 추진하는 것이다. 우리나라 대부분의 사업장에서 인사관리를 회사 측에서 주도하고 있기 때문에 노동자들은 이에 대하여 신뢰도가 낮은 편이며, 특히나 임금과 연계되는 작업을 회사 일방에서 주도할 경우 이에 대한 반발이 심할 것으로 예상된다. 아울러 새롭게 평가가 이루어지는 것에 대하여 노동을 통제하기 위한 수단으로 악용할 수 있다는 불안감이 있기 때문에 여러모로 노사 공동으로 직무평가 과정을 추진하는 것이 필수적이라고 판단된다.

## (3) 직무평가 관리

앞에서도 언급했듯이 직무평가를 추진하는 과정에서 노사 공동으로 추진하는 것이 필수적이며, 직무급체계를 시행한 이후에도 노사 공동의 직무평가위원회를 구성하여 직무평가 내용 및 직무급 임금체계에 대한 지속적이고 정기적인 보완작업이 필요하다. 직무급 시행 초기 2~3년 간은 제도가 원만하게 시행될 수 있도록 구성원들과 관련 내용과 인사관리 전반에 대하여 충분히 정보를 전달하고 공유하는 것이 무엇보다 중요하며, 아울러 직무급제도 시행 과정상의 문제점을 보완하고, 이에 대한 개선책을 마련해야 한다.

직무평가위원회의 주된 역할은 첫 번째, 직무기술서와 직무명세서 준비, 직무평가서와 숙련등급 평가서 준비, 경력개발 관련 훈련기준, 자가진단 도구, 학습모듈 준비, 취업규칙 및 인사관리 규정 정비 등 인사관리에 관한 제반 자료를 정비하고, 데이터를 축적하는 것이다. 두 번째, 우수인력 필요성 검토 및 확보 전략과 대책 마련, 임금수준, 노동시간과 교대제, 적정인력 규모에 대한 전략적

결정 등 채용과 모집, 선발 추진 전략 및 체계를 구축하는 것이다. 세 번째, 정기적 설문조사와 노사 공동 평가로 직무평가의 타당성과 신뢰성, 그리고 수용성을 확보해야 한다. 네 번째, 순환근무와 배치전환의 규칙과 수용성을 점검하고 경력개발 경로를 보완해야 한다.

아울러, 직무급에 숙련급이나 경력급, 성과급(능력급) 등이 결합될 경우 이에 대한 기준과 적용 등에 대해서도 직무평가위원회 또는 별도의 산하 소위원회를 구성하여 관리할 필요가 있다. 예를 들면, 숙련등급평가(소)위원회에서는 숙련등급의 승급과 관련한 기준을 마련하고, 대상자에 대한 평가를 맡게 된다.

#### (4) 기타 유의사항

이상의 내용 외에도 몇 가지 고려해야 할 사항이 있다.

첫 번째, 직무평가를 하거나 직무급 임금체계를 도입할 경우, 해당 사업장의 모든 직군을 대상으로 실시해야 한다는 점이다. 최근 우리나라에서는 비정규직을 정규직(무기계약직 또는, 공무원)으로 전환하는 경우 당사자만을 주어진 임금총액 내에서 적용하기 위해 직무급을 추진하는 경우가 대부분이다. 이 경우 직무의 상대적 가치를 평가하는 직무급체계의 취지를 심각하게 훼손할 수밖에 없으며, 직무간의 정확한 차이를 반영할 수도 없게 된다.

두 번째, 직군별로 직무성격에 차이가 있는 경우 별도로 직무평가를 실시하고 직무급체계 역시 차별적으로 적용할 필요가 있다는 점이다. 앞에서 지적한 대로 생산직과 사무직, 육체노동자와 정신노동자 간에 정확한 평가가 이루어지지 않을 우려가 있다. 만약 동일한 직종이나 직군 내에서 별도의 기준을 적용한다면, 보다 객관적일 수 있을 것으로 판단된다.

세 번째는, 당장 실현되기는 어렵겠지만, 궁극적으로 직무의 사회적 가치를 반영할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다는 점이다. 현실적으로 일부 직무에 대한 평가 결과는 지나치게 과대평가되거나 과소평가 될 여지가 있다. 이 경우 평가 항목이나 여타 방식을 통해 그것을 보완할 필요가 있어 보인다.

## 2) 임금체계 설계 방향

앞에서 기술한 직무평가의 내용을 바탕으로 직무급체계를 설계하기 위해서는 기본적인 임금체계 설계 과정에서 핵심적으로 다뤄지는 기본급 설계, 임금구조, 임금등급 및 수준, 임금인상 기준 등의 문제가 중요하다고 할 수 있다. 다만, 이 글의 목적인 우리의 현실에 최대한 적합한 임금체계로서의 직무급체계를 설계하기 위하여 지향해야 할 몇 가지 방향에 대하여 충분히 고려할 필요가 있다.

[표 14] 대안적 임금체계 설계 방향

구분	설계 방향	주요 내용
기본급 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 산업별·직종별 상황을 고려하여 탄력적으로 설계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상황과 여건에 따라 직무급에 근속/숙련/경력/성과 등을 적절하게 결합: 직무근속급, 직무숙련급, 직무성과급 등</li> </ul>
임금구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 고정급 강화를 통한 임금안정성 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 기본급을 전체 임금의 80~90% 수준 확보</li> <li>▪ 수당 간소화: 불필요한 수당 기본급화, 통폐합</li> <li>▪ 성과급 등: 노동 대가적 성과급의 기본급화, 최소한의 비율 내(5%) 에서 집단성과급 시행 고려</li> </ul>
임금등급 및 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 포괄적이고 단순한 임금 등급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 복잡한 등급구분에 대한 거부감 완화 및 수월한 적용</li> <li>▪ 범위급으로 하되, 단일임금표 또는, 직군별 임금표 활용</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 등급간 임금격차 축소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 하후상박형 임금등급 설계를 통해 임금격차 축소</li> <li>▪ 브로드 밴딩 형태의 임금등급</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시장가격을 고려한 임금수준</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 객관적 임금수준과 산별 연대임금 토대 마련을 위해 시장 임금 등 객관적 기준 고려: 임금정책선 활용 고려</li> </ul>
임금인상 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 객관적 임금인상 기준 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 물가상승률, 경제성장률, 생산성 향상률, 성과 등을 종합적으로 고려한 임금인상 기준 마련</li> </ul>

### (1) 기본급 설계

모든 임금체계에서 가장 핵심적인 것은 기본급을 어떻게 설정하고 구성할 것인가의 문제라고 할 수 있다. 임금체계의 역사적 속성과 복합적 속성을 고려할 때, 연공급체계가 지배적인 우리나라의 현실에서 직무급체계의 도입은 상당한 어려움이 예상된다. 하지만, 그럼에도 불구하고 앞에서 제시한 것처럼 새로운 임금체계는 기본적으로 동일노동 동일임금 원칙 실현이라는 목표와 이중구조의 심화라는 딜레마적 상황에서 이를 완화하고 조정할 수 있는 지속가능한 임금체계라고 할 수 있다. 다만, 현실적으로 급격한 임금체계의 변화를 완화하고, 기존의 관행과 정서 등을 고려하여 직무급에 근속급이나, 숙련급, 경력급, 능률급 등을 가미하는 방식이 적합할 것으로 판단된다.

### (2) 임금구조 설계

임금구조를 설계할 때 무엇보다 중요한 것은 임금의 고정급을 강화함으로써 임금안정성을 확보하는 것이라고 할 수 있다.

이를 위해서는 첫 번째, 기본급의 비중을 전체 임금의 80~90% 수준으로 확보할 필요가 있다. 우리나라의 상당수 기업은 기본급 비중이 너무 낮고, 상여금이나 시간외 수당 등 각종 수당의 비중이 기형적으로 높은 비중을 차지하고 있어 임금안정성 측면에서 상당히 취약한 상황이다. 임금의 대부분이 노동의 대가로 지급되는 만큼 불필요한 수당이나 상여금, 성과급을 최소화하고, 기본급 비중을 최대한 확보하여 임금안정성을 확보하는 것이 중요하다고 판단된다.

두 번째, 수당체계를 대폭 간소화 할 필요가 있다. 일부 기업에서는 수당의 종류가 수 십 가지가 넘는 경우도 있고, 그것의 지급 목적조차 모르는 경우도 있다. 꼭 필요한 법정수당과 최소한의 직책수당 등을 제외하고, 대부분의 수당을 기본급화 하거나 통폐합 할 필요가 있다.

세 번째, 성과급 등 변동급을 최소화 하고, 성과급 제도를 유지하더라도 집단성과급 방식으로 적정 비중을 유지할 필요가 있다. 우리나라 상당수 대기업의 성과급은 기업의 성과와 관계없이 지급하는 등 노동 대가적 성격을 갖고 있는 경우가 많다. 이 경우 일정 부분을 기본급화 하고, 개인성과급에 비해 효과적이라고 평가받고 있는 집단성과급을 전체 임금의 5% 내외로 설계하는 것이 유익할 것으로 판단된다. 상당수 기업에서 유지하고 있는 개인성과급은 상호 협력과 팀워크를 해치고, 업무를 개별화·고립화 하는 것으로 알려져 있다.

### (3) 임금등급 및 수준 설계

직무급 임금체계를 설계할 때, 현실적으로 가장 중요한 작업이 바로 임금등급을 어떤 방식으로 설계할 것이며, 등급간 임금 격차를 어느 정도로 할 것인가의 문제라고 할 수 있다. 이 작업은 실제로 임금의 수준과 미래 임금수준을 결정하는 기준이 되기 때문이다.

이 문제와 관련하여 첫 번째, 임금등급은 포괄적이고 단순하게 설계할 필요가 있다. 기존의 복잡하고 지나치게 세부적인 임금등급을 적용할 경우, 새로운 임금체계에 대한 거부감이 클 것으로 예상되며, 제도를 시행하는 데 있어서도 어려움이 예상된다. 특히, 연공에 의해 동일한 임금액이 지급되는 연공급 임금체계에 익숙해 있는 상황을 고려할 때, 비록 직무급체계의 효과성이 약화될 수는 있지만, 시간적으로 연착륙 할 수 있도록 임금등급을 단순하게 설계할 필요가 있다고 판단된다. 임금표는 영국의 NHS나 독일의 ERA, 폭스바겐처럼 단일한 임금표에서 직종/직무별 범위를 설정할 수 있도록 설계할 수도 있으며, 독일 광산업의 경우처럼 직군별로 별도의 임금표를 설계하여 적용할 수도 있다.

두 번째, 직무급체계의 특성을 살려 등급간 임금격차를 크지 않게 적정한 수준에서 설계할 필요가 있다. 연공급체계의 가장 큰 문제점은 최저임금과 최고임금간의 임금 격차가 크다는 사실이며, 그에 반해 직무급체계는 전반적으로 임금격차가 크지 않은 하후상박형 분포를 보인다는 점이다. 아울러, 임금등급 내부적으로는 임금 분포를 여유 있는 범위로 폭넓게 설계할 필요가 있다. 상대적으로 하나의 임금등급 내에 여러 직무가 존재할 수 있고 활용폭도 넓기 때문이다.

이러한 브로드 밴딩은 전체 직무등급을 축소하고, 밴드 내의 임금범위(최대~최소)도 넓어지기 때문에 승진 없이도 등급 내부에서 임금이 상승할 여지가 증가하고, 직무 통합이나 확대에도 유리하며, 직무배치 및 이동성, 그리고 역량 개발 역시 용이한 것으로 알려져 있다(김동배, 2014; 유규창, 2014). 실제로 이러한 브로드 밴딩은 최근 직무급체계의 일반적 추세라고 할 수 있다. 직무급체계의 경직성을 보완하기 위하여 밴드의 전체 수를 축소하여 직무를 유연하게 적용하고, 직무평가 항목 역시 상황에 맞게 탄력적으로 활용할 수 있다.



세 번째, 시장가격 등 객관적 임금수준의 반영을 고려할 필요가 있다. 일반적으로 임금수준을 결정하는 기준으로 고려하는 것이 생계비와 노동시장 가격(임금), 기업의 지불능력인데, 우리나라의 경우 대기업 중심의 내부노동시장이 기형적으로 발전하면서 대기업과 중소기업 간 임금격차가 지나치게 확대되었으며, 이것이 해소되지 않고 있는 상황이다. 이에 보다 객관적으로 수용할 수 있는 직군·직무별 시장가치에 의한 임금수준을 활용할 수 있다고 판단된다(김동배, 2014). 이 경우 보다 다양한 기준을 바탕으로 임금정책선을 활용할 수 있을 것이다(Milkovich·Newman·Gerhart, 2017).

#### (4) 임금인상 기준

일반적으로 임금인상은 유노조 기업의 경우 단체교섭에 의해 결정되지만, 무노조 기업의 경우 그 기준이 명확하지 않은 경우가 많다. 그러므로 노조 유무와 관계없이 기본적으로 활용할 수 있는 공인된 임금인상 기준을 마련할 필요가 있다고 판단된다.

가장 일반적인 기준으로 인정되는 최소한의 기준은 물가상승률과 경제성장률이라고 할 수 있으며, 여기에 부가적으로 해당 기업의 생산성 향상률이나 기업 성과를 고려할 수 있다. 그 중에서도 1차적으로 물가상승률, 2차적으로 물가상승률+경제성장률, 추가적으로 물가상승률+경제성장률+기타 기준 등을 상황에 맞게 적용할 수 있을 것으로 판단된다.

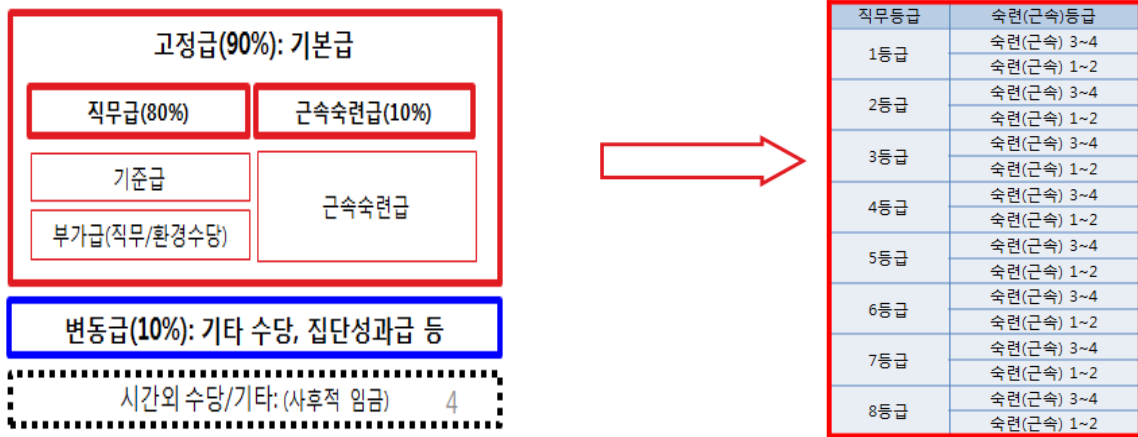
### 3) 임금체계 모델 예시

이상의 내용을 바탕으로 고려할 수 있는 임금체계를 제시하기 위해서는 임금체계 및 구조와 임금등급의 틀이 필수적이라고 판단된다.

첫 번째, 임금체계와 구조를 종합해 볼 때, 지속가능한 임금체계 방안으로는 ‘동일노동 동일임금’ 원칙을 실현하면서 우리사회의 고질적 병폐인 이중노동시장(양극화)을 완화하기 위하여 직무급의 도입이 무엇보다 중요하다는 것이다. 다만, 급격한 제도 변화로 인한 혼란을 방지하고, 기존의 연공 또는 숙련 요인 등을 가미한 임금체계가 적합할 것으로 판단된다.

이와 같은 임금체계는 직무급적 성격의 임금과 근속/숙련급을 결합하여 이상과 현실을 조화시킴으로써 가능할 것으로 판단된다. 모델의 구성은 ‘기준급 + 부가급(직무/환경수당) + 근속/숙련급 + 기타수당(직책수당 등) + 집단성과급’이다. 기준급은 직무급의 최저기준 지급액, 부가급의 직무수당은 기준급을 초과하는 각 직무등급별 차액, 환경수당은 작업조건(환경), 육체노동 등에 대한 보상이다. 근속/숙련급은 근속기간에 따라 지급하거나, 직종별/직무별 숙련기간을 고려하여 지급기간을 결정하게 되며, 그 밖에 직책수당 등 기타수당과 집단성과급으로 구성된 것이다.

[그림 2] 임금체계 예시(직무급+근속급, 직무급+숙련급)



구분		내용		
기본급 (90%)	직무급 (80%)	기준급	직무급의 최저기준 지급	
		부가급	직무수당	기본급을 초과하는 각 직무등급별 차액 지급
			환경수당	작업조건(환경), 육체노동 등에 대한 보상
	근속/숙련급(10%)	근속기간에 따라 지급하되, 직종별/직무별 숙련기간을 고려하여 지급기간 결정		
수당(5%)	법정외수당(직책수당)		각 직책별로 지급(직무수당에 반영하여 포함 가능)	
	법정수당(사후적)		시간외근로 수당(사후적 수당)	
집단성과급(5%)		임금총액의 5% 내외로 조절(고정급적 성과급은 기본급화)		

임금체계를 설계하기 위한 전제 조건은 모든 과정을 노사 공동으로 수행해야 한다는 점과 노사 공동의 임금체계 관련 위원회에서 지속적인 모니터링과 보완작업이 필요하다는 점, 직무평가 요소에 대한 전면적인 검토가 필요하다는 점, 그리고 직무평가 시 일부 직종/직무만을 대상으로 할 것이 아니라 모든 직무를 대상으로 실시해야 한다는 점이다.

두 번째, 임금등급의 틀이다. 앞에서 제시한 임금체계를 기초로 할 때, 단일한 임금표 상에서 해당 직무나 직군의 임금 범위를 설정하거나(폭스바겐 사례), 이를 몇 개의 구간으로 브로드한 임금등급으로 설계하는 방식을 고려할 수 있다.

먼저, 아래의 [표 15]는 단일한 임금표를 활용하는 것을 예시한 것이다. 이 임금표에서 직무평가 결과에 따라 직무별·직군별 범위를 설정하여 활용할 수 있는 것이다.

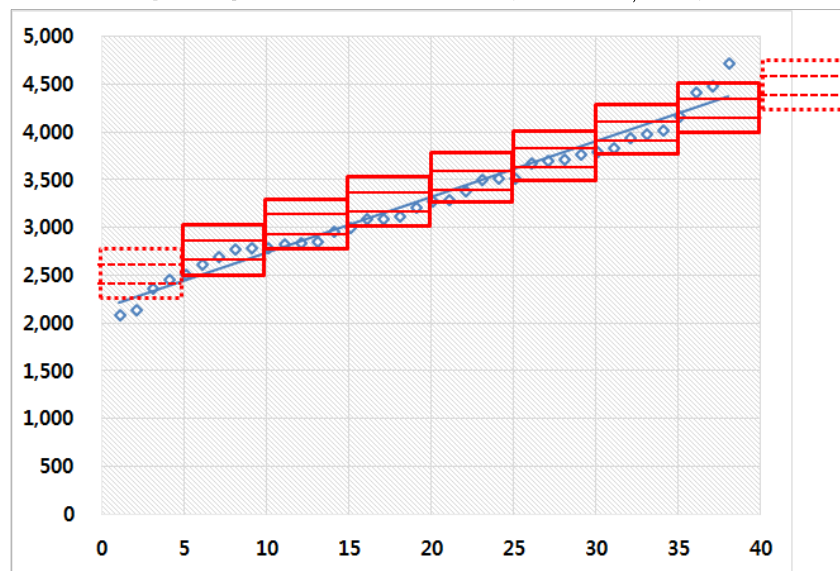


[표 15] 20단계 단일임금표 예시(단위: 천원)

단계	월급여	고정급 (90%)	기준급	부가급 (직무/환경)	근속 숙련급	기타, 집단성과급	연급여
1	2,218	1,996	1,600	175	222	222	26,619
2	2,334	2,101	1,600	267	233	233	28,012
3	2,450	2,205	1,600	360	245	245	29,404
4	2,566	2,309	1,600	453	257	257	30,797
5	2,682	2,414	1,600	546	268	268	32,190
6	2,799	2,519	1,600	639	280	280	33,582
7	2,915	2,624	1,600	732	292	292	34,975
8	3,031	2,728	1,600	825	303	303	36,368
9	3,147	2,832	1,600	917	315	315	37,761
10	3,263	2,937	1,600	1,010	326	326	39,153
11	3,379	3,041	1,600	1,103	338	338	40,546
12	3,495	3,146	1,600	1,196	350	350	41,939
13	3,611	3,250	1,600	1,289	361	361	43,332
14	3,727	3,354	1,600	1,382	373	373	44,724
15	3,843	3,459	1,600	1,474	384	384	46,117
16	3,959	3,563	1,600	1,567	396	396	47,510
17	4,075	3,668	1,600	1,660	408	408	48,903
18	4,191	3,772	1,600	1,753	419	419	50,295
19	4,307	3,876	1,600	1,846	431	431	51,688
20	4,423	3,981	1,600	1,939	442	442	53,081
평균	3,321	2,989	1,600	1,057	332	332	39,850

아래의 [그림 3]은 직종/직무별 단계를 7~8단계로 구분한 것인데, 15~25단계 임금테이블 또는, 4~5개 등급으로 범위를 통합해서 broadly하게 활용할 수도 있다. 그리고 각 등급 내 2~3(5~6)개의 근속/숙련등급으로 구분하여 활용이 가능하다.

[그림 3] 7-8단계 임금등급 예시(단위: 천원, 등급)



## 5. 결론 및 시사점

이상에서 동일노동 동일임금 원칙을 실현할 수 있는 임금체계를 모색하였다. 이것은 동일노동 동일임금 원칙 실현이라는 목표와 이중구조의 심화라는 딜레마적 상황에서 이를 완화하고 조정할 수 있는 지속가능하고 현실적인 임금체계가 필요하다는 문제의식을 바탕으로 한 것이다.

결론적으로 보면, 우선, 직무평가에 있어서는 평가항목을 적절하게 재구성하고, 평가방식을 단순화할 필요가 있으며, 평가는 전체 과정을 노사 공동으로 추진하는 것이 필요하다는 사실을 확인하였다.

다음으로, 직무급체계 설계에 있어서는 해당 업종이나 직군·직무의 상황에 따라 직무급에 근속이나, 숙련, 경력 등을 적절히 가미하여, 이를 브로드 밴딩화 하고, 등급간의 격차는 직무급의 취지를 최대한 살리기 위하여 그 격차를 최소화 하여 활용하는 방식을 제시하였다. 임금체계 내부적으로는 기본급을 80~90% 수준으로 확대하고, 각종 수당을 간소화하며, 변동급을 최소화하는 방식이 필요하다고 할 것이다.

연공급 임금체계가 다수를 차지하는 우리나라 현실에서 직무급체계의 도입을 통해 동일노동 동일임금 원칙을 실현하기는 쉽지 않을 것으로 예상되며, 노동자들의 반발 또한 심할 것이다. 하지만 이러한 논의는 중장기적으로 노동자들 간 임금격차를 완화하고, 동일노동 동일임금 실현을 위한 최소한의 실마리를 찾을 수 있다는 데 의미가 있다. 또한 우리 현실에 맞는 임금체계의 시행이 충분히 의미가 있을 것으로 판단된다. 임금체계가 오랜 시간에 걸쳐 정착된 것처럼 새로운 임금체계의 도입 역시 장기적인 안목에서 추진해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김동배(2014), 『정년 60세 시대의 임금체계 혁신』, 정년 60세 시대 인사관리 이렇게 준비하자』, 한국인사관리학회.
- 박용철·박희상·이종수(2015), 『울산지역 자동차산업 사업장의 월급제 개편 방안』, 전국금속노동조합 울산지역 공동운영위원회.
- 박해광·오창민(2017), 『친환경자동차 혁신산업단지 운영 모델 구축 연구』, 고용노동부·광주광역시·노사발전재단.
- 오계택·유규창·이혜정·김하나(2015), 『초기업 단위 직무평가 개발방안 연구』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·박용철·나일환(2016), 『산업 수준의 직무평가 도구 개발: 철강산업, 호텔산업, 은행산업』, 한국노동연구원.
- 오계택·유규창·이혜정·주민경·윤미소(2017), 『업종별 직무평가 도구 개발: 공공서비스 및 사회복지

- 지서비스산업』, 한국노동연구원.
- 유규창(2014), 『한국기업의 임금체계-직무급이 대안인가?』, 한국노동연구원.
- 이문호·김기형·박명준·박용철·백승렬·이승윤·전승환·정우현(2018), 『친환경전기자동차 중심 광주형 일자리 선도모델 적용방안 연구』, 광주광역시.
- 정이환(2013), 『한국고용체제론』, 후마니타스.
- 최대식(2018), 『공공기관 임금제도 쟁점과 과제』, 레인보우북스.
- Milkovich·Newman·Gerhart, 이덕재 역(2017), 『밀코비치의 보상』, 도서출판 문.