



임금체계 개편을 위한 가이드북



고용노동부





임금체계 개편을 위한 가이드북



Contents

임금체계 개편을 위한 가이드북



임금체계 개요

- 1. 임금체계란 무엇인가? 8
- 2. 임금체계는 어떻게 형성되는가? 9
- 3. 임금체계의 유형 10
- 4. 임금체계 개편, 왜 중요한가? 17



우리나라와 주요 선진국의 임금체계 비교

- 1. 우리나라의 임금체계 22
- 2. 미국의 임금체계 26
- 3. 독일의 임금체계 30
- 4. 일본의 임금체계 34
- 5. 영국의 임금체계 38
- 6. 시사점 41



임금체계 개편 어떻게 할 것인가?

- 1. 원칙과 방향 46
- 2. 개편에 따르는 절차 50
- 3. 주요 개편 방식 52
- 4. 임금체계 개편 관련 법적 쟁점 60



임금체계 개편 사례

- 1. 연공성 완화 74
- 2. 성과연봉제 87
- 3. 숙련급(직능급) 도입 100
- 4. 직무급 도입 117
- 5. 외투기업 임금체계 개편 136



부록

- 1. 임금통계 142
- 2. '16년도 임금체계 개편 확산 지원 158
- 3. 임금직무체계 개선 컨설팅 개요 161

과거 고성장에 따라 관참은 일자리가 많이 만들어지던 시기에 형성·발전된 연공급 임금체계는 상당수 사업장에서 여전히 주된 임금체계로 활용되고 있습니다. 고성장 시기에 연공급은 근로자들의 근속과 숙련도를 높이는 긍정적인 기능이 있었지만, 기술·산업의 변화, 저성장, 고령화 등 급격한 환경변화로 인해 더 이상 이런 기능이 유지되지 못하고 있습니다.

오히려 우리 경제, 노동시장 뿐만 아니라 노사 및 미래세대들에게 어려움을 가중시키는 요인이 되고 있습니다. 매년 업무능력·성과와 관계없이 자동으로 올라가는 연공급은 기업들로 하여금 청년들을 직접 정규직으로 채용하는 것을 기피하게 하고, 하도급·비정규직을 선호하게 하는 요인이 되고 있습니다. 연공급에 따라 높은 수준의 임금을 받는 중장년들에게는 조기퇴직의 압력으로 작용하고 있습니다.

이에 따라 직무·성과 중심의 임금체계 개편이 필요하다는 데 공감대가 형성되어, 2015년 9.15 노사정 대타협을 비롯 그간 10여 차례에 걸쳐 노사가 임금체계 개편에 대해 합의한 바 있으며, 2013년에는 국회에서 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」을 개정하여 정년 60세를 의무화하면서 노사에게 임금체계 개편 의무를 동시에 부여하였습니다.

이에 노사가 현장에서 실제로 임금체계 개편을 실행하는데 필요한 정보들을 제공하기 위하여 이 가이드북을 마련하였습니다.

제1장에서는 임금체계의 유형과 개편 필요성을 제시하였고, 제2장에서는 주요 선진국들의 임금체계 개편 과정을 소개하였습니다. 제3장에서는 임금체계 개편의 방향, 절차, 방법과 그 과정에서 고려해야 할 법적 쟁점들에 대해 설명하였습니다. 마지막으로 제4장에서는 다양한 유형의 임금체계 개편 성공 사례를 모아봤습니다.

아무쪼록 이 가이드북이 산업현장에서 사업장 특성에 맞는 임금체계 개편을 실행하는데 도움이 됨으로써 노·사, 대·중소기업, 정규·비정규직, 현세대·미래세대 모두가 상생할 수 있는 계기가 되었으면 합니다.

2016. 8.

고용노동부 노동정책실장

신기창

1

임금체계 개요



1. 임금체계란 무엇인가?
2. 임금체계는 어떻게 형성되는가?
3. 임금체계의 유형
4. 임금체계 개편, 왜 중요한가?

1

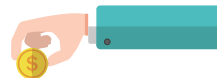
임금체계란 무엇인가?



임금체계란 임금이 결정 또는 조정되는 기준과 방식을 말한다. 우리가 흔히 호봉급, 직무급, 숙련급 등으로 부르는 것들이다(임금결정체계). 조금 넓게 보면 임금을 구성하는 항목들이 어떻게 전체 임금을 구성하고 있는지도 임금체계에 포함될 수 있다(임금구성체계). 따라서, 임금체계라고 하면 보통 임금결정체계와 임금구성체계를 합하여 부르는 것이 일반적이다. 그러나, 「임금결정체계」가 임금체계에서 가장 본질적이고 중요한 부분이다.¹⁾

위에서 말한 임금체계를 협의의 임금체계라고 한다면 광의의 임금체계는 임금수준과 임금격차를 포함한다. 임금수준은 말 그대로 임금이 높고 낮은 정도를 나타내며, 임금격차는 임금수준의 차이를 나타내는 말이다. 우리가 흔히 금년 임금인상률이 몇퍼센트다 라고 할 때 바로 임금수준에 대해 말하는 것이고, 중소기업 임금수준이 대기업의 몇퍼센트다 라고 할 때 임금격차에 대해 말하는 것이다.

임금체계 개념



광의의 임금체계

협의의 임금체계	임금결정 체계(연공급, 직무급, 직능급, 역할급 등)
	임금구성 체계(각종 임금항목의 구성 : 기본급, 상여금, 각종 수당 등)
	임금형태(고정급, 성과급, 시급, 월급, 연봉제 등)
임금수준	
임금격차	

1) 임금결정체계를 좀더 세분화해 보면 임금의 기본적 부분이 결정되는 체계와 임금이 조정(인상)되는 체계로 구분할 수 있다. 후자를 임금조정체계 내지 임금인상체계라 부를 수 있다. 예컨대, 임금의 기본적 부분이 직무의 가치 또는 근로자의 숙련도나 역할 등에 따라 정해지면서 임금의 조정(인상)은 근속년수나 성과에 따라 이루어지는 경우를 상정할 수 있다. 그러나, 이 책에서는 설명의 편의상 이 둘을 포함하는 의미로 「임금결정체계」라는 용어를 사용하기로 한다. 다만, 관계되는 부분에서는 '임금결정' 또는 '임금조정(인상)' 등의 표현을 통해 명확히 할 것이다.

2

임금체계는 어떻게 형성되는가?



임금은 근로자에게는 주된 생계 원천이지만 기업에게는 주된 생산비용이 된다. 따라서, 더 많은 임금을 원하는 근로자와 더 적은 임금을 원하는 기업 입장이 대립하는 경우가 일반적이고 결국에는 당사자의 합의에 따라 정해질 수밖에 없다. 그러나, 현실에서는, 특히 규모가 어느 정도 되는 기업에 있어서는, 기업이 개별 근로자와 일일이 합의를 통해 임금을 정하는 경우보다는 기업 내 근로자들에게 통일적으로 적용되는 임금에 관한 규정(이하 임금규정)을 두고 근로자가 채용되면 그 임금규정에 따라 임금이 정해지도록 하고 있는 경우가 대부분이다.

임금규정은 보통 단체협약이나 취업규칙 형태로 되어 있다. 단체협약은 노동조합과 사용자가 근로 조건에 관한 사항을 정한 협약인데, 임금에 관한 단체협약을 임금협약이라 부르기도 한다. 노동조합이 없는 기업의 경우 취업규칙에서 임금에 관한 사항을 정하게 된다. 근로기준법에서는 10인 이상 사업 또는 사업장은 의무적으로 취업규칙을 작성하여 지방고용노동관서에 신고토록 의무화하고 있다. 임금에 관한 사항은 취업규칙에 반드시 기재해야 하는 사항이다.

이와 같이 취업규칙의 작성, 신고의무를 부과하고 있는 이유는 매번 채용시마다 근로조건을 협의, 결정해야 하는 불편을 덜고, 다른 한편으로는 사업장 내에 통일적인 근로조건의 기준을 정하도록 하기 위한 것이다. 취업규칙의 작성 또는 변경 시 사용자는 근로자 과반수(과반수 노조가 있으면 그 노조)의 의견을 들어 작성할 수 있으나 근로자들에 불이익하게 변경할 경우에는 원칙적으로, 즉 사회통념상 합리성이 인정되는 경우가 아닌 한, 근로자 과반수 또는 과반수 노조의 동의를 얻어야 한다.

이와 같이 임금규정은 노동관계법에 의한 규율을 받으면서 사업장 내의 임금에 관한 기준으로서 역할을 한다. 대부분의 경우 임금규정은 사업장 내 조직체계 및 인사관리 체계에 상응하여 하나의 체계를 이루고 있다. 즉, 임금이 어떻게 결정되고 어떻게 조정(인상)되며 또 어떻게 구성되는지에 대해 체계적으로 규율하고 있는 것이다.

일단 임금체계가 형성되면 이는 항구적인 것이 아니라 노사간 교섭이나 사업장 관행 등에 의해 계속 변화해 나가는 것이 일반적이다. 그러나, 대부분 변화는 전체 근로자에게 적용될 임금인상률이나 일부 수당 항목의 조정 등이고 임금체계 자체 즉, 임금결정의 기준과 방식은 상당한 지속성을 가지고 있다. 즉, 한번 정해지면 바꾸기 쉽지 않은 경직성이 있다는 것이다. 이는 기본적으로 노사 뿐 아니라 근로자간에도 이해관계가 얽혀 있고, 임금수준과 같은 양적 조정을 넘어 체계와 질서에 관한 변화이기 때문이다.

3

임금체계의
유형

여기서의 임금체계는 임금결정체계를 말한다. 즉, 무엇을 기준으로 임금이 결정되고 조정되는지에 관한 것이다. 물론 현실에서 임금체계가 단 하나의 기준에 의해 임금을 결정하고 조정하는 것은 아니고 복수의 기준을 적용하는 경우가 많을 것이다. 따라서 아래의 구분은 어떤 기준이 가장 주된 것이냐에 따른 유형 구분임을 유의해야 한다. 또한, 여기서의 유형 구분은 임금의 가장 주된 부분(보통 기본급이나 기본급에 연동된 상여금 등)이 어떤 기준에 의해 그리고 어떤 방식에 따라 결정되고 조정 되느냐 하는 것이다.

임금체계 유형

유형	임금 결정 · 조정 요인
연공급	근속년수
직무급	직무가치(직무 특성, 난이도, 책임정도 등)
직능급	직무능력 수준(숙련도, 경력, 훈련, 자격, 역량 등)
역할급	역할가치(역할의 크기, 성과 등)
성과급	성과(개인성과, 집단성과)

❖ 1) 연공급

호봉급이라고도 하며 임금의 주된 부분이 근속년수에 의해 결정되는 임금체계를 말한다. 흔히 근속년수에 따라 더 높은 임금을 규정하고 있는 소위 호봉표를 두는 경우가 일반적이다. 연공급은 우리나라의 지배적인 임금체계이고 과거 일본 역시 연공급이 주된 임금체계였다. 미국, 유럽 등 서구에서는 찾아보기 어렵고 공공부문의 일부 직종 등 매우 제한적으로만 존재한다.²⁾

2) 연공급은 임금인상이 주로 연공성(경력, 근속년수 등)에 따라 이루어지는 체계를 총칭하는 것으로 근속년수별 자동 호봉승급을 지칭하는 호봉급과는 구별될 수 있다. 또한, 엄밀히 말하면 연공급은 임금의 기본적 부분을 결정하는 요인에 따른 분류인 임금결정체계라기 보다는 임금을 조정(인상)하는 체계로 볼 수 있다. 그러나, 우리나라의 연공급은 거의 호봉급 체계를 가지고 있으므로 편의상 같은 의미로 사용하기로 한다.

연공급 체계 하에서 임금조정은 전체 근로자에게 일률적으로 적용되는 임금인상을 제외하고는 기본적으로 근속년수의 증가에 따라 이루어진다. 물론, 승진이나 다른 호봉표를 적용받는 직군으로의 이동에 의해 발생하기도 한다. 우리나라의 연공성이 다른 나라보다 훨씬 높은 이유는 기본적으로 연공형 임금 제도, 즉 승진 등에 따른 임금조정 외에 근속년수에 따른 자동적인 임금인상이 이루어지기 때문이다.

연공급 임금체계의 장점으로서는 장기근속을 유도하고 그에 따라 숙련인력을 유지할 수 있다는 것이다. 그러나, 근속년수에 따라 생산성이 비례적으로 증가하지 않을 경우 일정 연령 이후에는 임금수준과 생산성의 괴리가 커져 오히려 기업입장에서는 고비용을 초래하여 조기퇴직의 압박요인으로 작용하게 된다. 특히, 연공급 임금체계가 강력한 고용보장과 결합할 경우 숙련형성의 유인이 크지 않을 것이고 이는 기업의 신규채용(연공급과 고용보장을 받는 정규직으로의)을 기피하는 요인으로도 작용할 수 있다.

기본적으로 산업화 초기에 급속한 시장의 확대와 양질의 일자리가 계속 창출되는 시기에, 즉 근로 조건이 더 좋은 일자리로의 이동 기회가 클 때 이직을 방지하고 장기근속을 유도하는데 적합할 수 있으나 산업화가 진전되고 고도성장이 한계에 이른 상황에서는 위에서 언급한 문제점이 더 클 수 있다.

연공급의 논거로 제시되는 '이연임금제'



생애 임금 관점에서 젊을 때 생산성보다 낮은 임금을 받고 일정 연령 이후에는 생산성보다 높은 임금을 받는 것이 노사 모두에게 이익이 될 수 있다는 소위 '이연임금제(deferred wage system)'가 연공급의 근거로 제시되곤 한다. 기업 입장에서 숙련형성의 유인을 높여 생애에 걸친 생산성을 가장 높이면서 임금 부담도 완화할 수 있고, 근로자 입장에서는 고용보장을 받으면서 일정 연령 이후 생산성 대비 높은 임금을 받게 되어 서로 이익이 된다는 것이다.

그러나, 연공급의 논거로서 이연임금제 이론은 미국이라는 배경 하에서 형성된 이론으로 상황이 다른 우리나라에서 그대로 통용되기는 어렵다. 미국의 경우 기본적으로 해고가 자유로운 나라이다. 근로자가 언제든지 해고될 수 있는 상황에서 기업특수적 숙련형성의 유인이 크지 않다. 이러한 상황에서 노사가 명시적 또는 묵시적으로 고용보장-숙련형성-이연임금제를 패키지로 합의하게 되면 위에서 언급한 상호 이익의 결과를 도출할 수 있게 된다.

그러나, 법적으로 고용보장을 받고 있는 경우라면 사정이 달라진다. 근로자가 고용보장을 조건으로 처음부터 낮은 임금을 수용할 유인도 별로 없을 뿐 아니라 고용보장도 되고 임금도 자동으로 오르기 때문에 특별히 숙련형성 유인도 없다.

실제 미국의 경우 직무급이 지배적 임금체계이고 동 이론을 최초로 제시한 미국의 경제학자 Lazear의 모형에서 '이연임금제'가 상정하고 있는 대표적 연공성 급여는 기업연금(corporate pension)이지 우리나라의 경우와 같은 호봉급이 아니다(미국의 경우 우리나라와 같은 사회보장제도로서의 국민연금이 아닌 기업별로 기업연금을 운영하고 있으며 강제가입이 아닌 임의가입이므로 이러한 제도 도입을 통해 장기근속 유도가 가능한 것임). Lazear의 모형에서도 이연임금제는 고용보장을 확실히 한다기보다는 근로자의 해고회피를 위한 노력(성과, 충성 등) 유인이 제고되는 효과에 주목한 것이다.

2) 직무급

임금의 주된 부분이 직무의 특성(난이도, 업무강도, 책임의 정도, 요구되는 기술 등)에 따라 결정되는 임금체계를 말한다. 미국을 포함한 서구의 가장 대표적인 임금체계로 볼 수 있다. 직무에 따라 임금이 결정되기 때문에 원칙적으로 누가 그 직무를 수행하든 동일한 임금을 받는다. 직무의 변화가 없는 한 원칙적으로 임금조정도 없으며(전체 근로자에게 적용되는 일률적 임금인상의 경우 제외) 상위 직무로의 이동이 있어야 인상되는 것이 원칙이다.

직무급은 과거 산업화 초기 소품종 대량생산 체제에서 분업과 전문화에 따른 효율성을 중시하던 테일러-포드주의의 영향을 받으면서 생산의 양과 질(채탄량 또는 생산품의 갯수 등)에 따라 임금이 결정되는 개수급(piece-rate)을 대체하면서 형성된 임금체계이다. 근로자들이 수행하는 각각의 직무에 대해 직무분석과 직무평가를 거쳐 그에 상응하는 임금을 매칭시키는 방식으로 하는 것이 전형적이다.

근로자 개개인에 대한 자의적인 임금결정이 아닌 객관화된 직무의 특성에 따라 임금이 결정되기 때문에 임금차별 소지가 적으면서 미숙련, 여성 등 취약계층에 대한 공정한 대우도 가능하다는 점에서 노동계에서 선호해 왔다. 사용자 입장에서도 직무가치에 따라 보상할 수 있는 장점이 있고 차별관련 입법이 강화되면서 활용도가 증가해 왔다. 직무와 보상이 연계되므로 기업 경쟁력 측면에서도 바람직한 임금체계로 인식되어 왔다.

그러나, 소품종 대량생산에서 다품종 소량생산으로의 시장수요 변화, 작업장 혁신에 따른 유연한 작업체계, 직무능력과 성과 등 근로자의 숙련적 특성의 중요성 대두 등에 따라 순수한 직무급보다는 직무능력이나 성과 등을 가미한 변형된 직무급이 늘어나고 있다.

3) 직능급

숙련급이라고도 하며, 근로자의 직무능력 또는 숙련 정도에 따라 임금이 결정되는 체계이다.³⁾ 따라서, 임금조정도 기본적으로 직무능력이나 숙련의 향상이 있는 경우에 이루어지게 된다. 통상 직무능력이나 숙련이 근속년수에 따라 올라가는 경우가 많아 직능급도 어느 정도 연공성을 갖게 된다. 다만, 연공급이 근속년수에 따라 자동으로 임금이 오르는데 반해 직능급은 직무능력이나 숙련의 향상이 있어야만(훈련이수, 자격 취득, 그밖의 평가기준에 따른 인정 등) 임금인상이 이루어진다.

3) 엄밀히 말하면 숙련급과 직능급은 구별될 수 있다. 숙련급은 좁은 의미로 해당 업무에 대한 숙련도를 중심으로 임금결정을 하는데 반해 직능급은 숙련도를 포함한 넓은 의미의 직무능력, 자격, 지식, 역량 등을 포함하며 반드시 특정 업무에 적용되는 직무능력에 한정되지 않는다. 이 책에서는 편의상 같은 의미로 사용한다.

직능급은 전통적으로 노조에서 선호하는 임금체계였는데, 특히 노사협력이 잘 되고 노조가 직업훈련에 적극적으로 참여하는 국가에서 선호도가 높다. 훈련이수나 자격취득 등 직무능력이나 숙련의 향상은 객관적인 기준이 되므로 근로자간 임금의 공정성을 저해하지 않고 사용자의 자의적 임금결정도 예방할 수 있기 때문이다. 기업 입장에서 직무능력 향상이 기업의 생산성 제고와 직접 관련되기 때문에 반대할 이유가 특별히 없다.

그러나, 순수하게 직무능력이나 숙련의 정도만 기준으로 임금을 결정하는 순수 직능급 사례는 많지 않으며 직능급을 도입하더라도 직무급 등 다른 임금체계와 혼합되어 적용되는 경우가 대부분이다. 과거 60년대 일본에서 연공급 임금체계 개선을 위한 대안으로 직능급을 대대적으로 도입한 적이 있다. 연공급의 경직성을 극복하면서 숙련형성을 통한 장기근속의 유인을 주고자 한 것인데, 결과적으로 직무능력 평가가 연공서열 위주로 운영되면서 사실상 연공급 형태로 운영됨에 따라 90년대 이후에는 아래에서 보는 역할급이라는 대안적 임금체계가 다시 등장하게 된다.

한편, 전통적으로 노조의 직업훈련 참여가 활성화된 독일의 경우 기본적으로 직무급 체계이나 훈련, 자격, 숙련 등의 요소를 임금에 상당부분 반영하고 있다.

4) 역할급

역할급은 주로 일본에서 연공급 및 직능급의 대안으로 등장한 임금체계로서 직무와 성과를 강화한 것이다. 일본식 직무급으로 이해되고 있다. 기본적으로 기업의 부가가치는 근로자의 역할과 성과에 의해 창출되는 것으로 보면서 우선적으로 역할등급을 정하고 역할등급별 임금구간을 설정한 후 역할에 대한 이행 정도, 즉 성과에 따라 임금이 최종 결정되는 체계이다.

여기서의 역할이란 직무급에서의 직무와는 차이가 있는데, 조직 내에서 해당 직위 또는 직무를 담당하는 근로자가 수행해야 할 책임, 미션 등을 의미한다. 직무급에서의 직무와 같이 고정된 것이 아니라 그 역할을 수행하는 근로자의 숙인적 특성까지 고려하여 유연하게 설정될 수 있다는데서 차이가 있다.

일본의 역할급은 관리직에서 두드러지게 증가하고 있으나 최근에는 생산직에서도 빠르게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 역할급이 등장하게 된 가장 주된 배경은 과도한 연공성을 어떻게 완화할 것인지에 대한 고민이었다. 연공급에서 직능급으로 변화가 있었으나 직능급이 연공급화 되면서 이러한 가능성을 가급적 줄이려는 동기에서 역할급이 대두된 것이다. 노조나 근로자들도 크게 반대하지 않았는데 기본적으로 기업이 고용보장을 약속하였고 종업원을 중시하는 기존의 일본식 HR 전통을 훼손하지 않으면서 직무급 전환과 같은 급격한 변화보다는 연공성 완화 전략을 추구했기 때문이다.

역할급 하에서 임금조정은 역할의 이행 정도, 즉 성과와 관련되며 근속년수에 따른 자동 임금인상은 없다. 다만, 성과가 저조할 경우 감급이 가능하다는 점에서 과거 일본에서 유행하던 직능급과 큰 차이가 있다. 물론 역할이 변경되면 그에 따른 임금조정도 당연히 발생하게 된다.

역할급과 직무급 - 어떻게 다른가?



역할급과 직무급이 사실상 동일한 임금체계인지 전혀 다른 임금체계인지에 대해 일본 내에서도 의견이 갈린다. 양자가 같은 것이라는 입장은 직무급이 근로자가 담당하는 직무의 난이도, 복잡성 등에 따라 임금이 결정되고 역할급이 담당 업무(역할)의 책임의 크기 등에 따라 임금이 결정되므로 양자 모두 결국 일의 내용에 따라 임금이 결정된다는 점에서 동일하다고 한다. 양자가 다른 것이라는 입장은 직무는 수행되는 업무 자체의 기능과 내용을 규정하는 것이고 역할은 조직목적 달성을 위한 기능과 활동의 내용을 규정하는 것으로 차이가 난다는 것이다. 즉, 직무는 주어진 업무내용의 수행에, 역할은 조직의 성과에 기여할 수 있는 기능에 보다 방점을 두고 있어 분류체계나 보상방식에 차이가 나게 된다는 것이다.

직무급이 과거 미국의 테일러-포드주의의 분업화·전문화된 조직체계 하에서 효율성 제고를 위한 것이었다면 역할급은 근로자 인적특성과 조직성과의 우선이라는 일본의 전통에 기반한 것으로 볼 수 있다. 극단적으로 보면 잘 설계된 분업화, 전문화를 통해 각각의 직무가 최고의 기능을 수행하면 당연히 전체적인 최고의 성과가 실현된다는 미국식 사고의 산물이 직무급에 반영되어 있고, 조직의 유기적 협력과 유연한 역할 분담, 근로자의 충성, 헌신을 중시하는 일본식 전통의 산물이 역할급에 반영되어 있다고 할 수 있다.

그러나, 달리 보면 이 두 가지 임금체계는 결국에는 유사한 방향으로 가까워지고 있다고 할 수 있다. 역할급이 연공급 또는 연공성이 강한 직능급 등 과거 일본형 임금체계를 직무와 성과 중심으로 개편하려는 노력의 산물이었다면 미국에서 확대되고 있는 직무급의 브로드밴딩, 성과주의 강화 경향은 경직적 분업 체계에서 벗어나 조직·인사관리의 유연성을 제고하려는 미국 기업문화의 변화와 맞물려 있다. 두 임금체계는 이론적으로는 다르지만 내용적으로는 각 국가의 기업문화와 조직·인사관리의 특징을 감안한 직무·성과 중심 임금체계의 진화라는 점에서는 일치한다고 볼 수 있다.

5) 성과급

성과급을 하나의 독자적인 임금결정체계로 보기는 어렵다. 순수하게 성과만을 기준으로 임금을 결정하는 경우는 현실적으로 별로 없기 때문이다(과거 개수급이 해당될 수 있고, 근로자성 문제는 있으나 보수체계로만 보면 보험계약 실적에 연계되어 보수가 결정되는 보험외판원이나 성적에 따라 매년 연봉이 조정되는 프로운동선수 등의 사례가 해당될 수 있다).

따라서, 성과급은 임금의 결정 측면보다는 조정 측면에서 활용되는 경우가 일반적이다. 즉, 임금조정(인상)을 성과에 따라 하는 경우를 말한다. 연공급, 직무급, 직능급, 역할급 등 다양한 임금체계 하에서 임금조정 수단으로 성과급이 주로 또는 보완적으로 적용될 수 있는 것이다.

성과급은 기존 임금체계 하에서 별도 항목으로 정할 수도 있고(성과급을 별도 임금항목으로 정하고 성과평가에 의해 성과급 수준을 결정), 기존 임금체계의 틀 내로 편입하여 운영할 수도 있다. 기존 임금체계 내로 편입할 경우는, 예를 들면 호봉제의 경우 성과에 따라 호봉승급을 차등하거나 직무급의 경우 직무등급에 임금구간(pay band)을 설정하여 성과에 따라 임금구간 내에서 임금을 조정하는 방식으로 운영할 수 있다.

넓은 의미의 성과급의 한 형태로 성과연봉제가 있는데, 독자적인 임금체계는 아니고 성과에 따른 임금조정의 한 방식으로 볼 수 있다. 성과에 따라 차등을 두어 연봉을 조정하는 방식인데, 보통 기본연봉과 성과연봉으로 구성된다. 기본연봉은 성과와 직접 연계되지 않은 고정적인 부분을 말하고 성과연봉은 성과에 따라 가변적인 부분을 말한다.

성과연봉의 증액분 또는 감액분을 다음 해 기본연봉 또는 성과연봉에 포함하는지 아니면 제로 베이스에서 다시 시작하는지 여부에 따라 이를 포함시키는 누적식과 포함시키지 않는 비누적식으로 구분할 수 있다.⁴⁾ 누적식이 비누적식에 비해 전체 연봉의 변동폭이 크게 되고 근로자들간 더 큰 연봉 차이를 초래하게 된다.

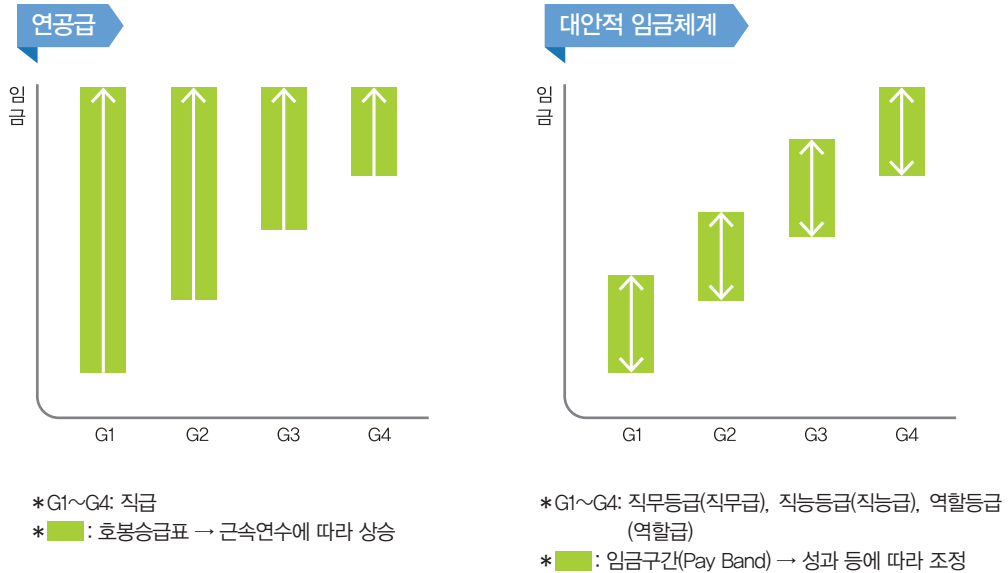
4) 성과급을 임금조정(인상) 방식으로 보면 기본급이 성과급에 따라 변동되는 merit pay 제도와 기본급과 별도로 성과급이 결정되는 incentive pay로 구분할 수 있다.

6) 요약

지금까지 연공급과 대안적 임금체계인 직무급·직능급·역할급, 그리고 성과급에 대해 살펴보았다.⁵⁾ 이미 설명한 바와 같이 대안적 임금체계는 직무, 직능, 역할, 성과 등 임금결정요인 중 어느 하나에 배타적으로 의존하는 것이 아니라 이들 요인들을 복합적으로 반영하고 있는 것이 최근의 추세이다. 이러한 추세는 제2장의 각국의 임금체계 비교에서 자세히 기술되어 있다.

이러한 최근의 경향을 감안하여 연공급 임금체계와 직무급 등 대안적 임금체계를 단순도식화 해보면 아래와 같다. 아래 그림에서 임금구간(pay band)을 설정한 것은 인사운영의 유연화, 성과주의 강화 등에 따라 직급·직위를 통합하고 임금조정의 폭을 확대하는 경향을 반영한 것이다.

연공급과 대안적 임금체계(직무급·직능급·역할급)의 단순도식화



5) 여기서 '대안적'이라 함은 연공급 임금체계의 한계를 극복하기 위한 새로운 임금체계라는 의미이지 직무급 등이 연공급 이후에 나타난 임금체계라는 의미는 아니다.

4

임금체계 개편,
왜 중요한가?

임금은 노사 모두에게 중요하다. 더 높은 임금을 원하는 근로자와 더 낮은 임금을 원하는 사용자간에 이해관계가 대립하는 경우가 많기 때문이다. 올해 임금인상률을 얼마나 할 것인지는 노사 모두에게 초미의 관심사가 되고 단체교섭의 핵심 의제가 된다. 임금수준 관점에서 보면 그렇다.

이에 비해 임금체계에 대한 관심은 상대적으로 적었는데, 임금체계가 한번 정해지면 어느 정도 지속성을 가지면서 개편에 따른 근로자간 이해 조정이 쉽지 않기 때문이다. 그러나, 임금체계가 기업과 근로자, 더 나아가 노동시장에 미치는 영향은 매우 크다. 예를 들어, 연공급 체계는 장기근속을 유도하는 효과가 있으나 중장년 근로자의 경우 생산성과 임금수준의 격차가 확대되어 조기퇴직의 원인이 되기도 한다.

직무급은 직무에 적합한 인사배치를 유도하고 전문성을 높일 수 있으며, 직능급은 능력개발 향상의 유인을 제공할 수 있다. 임금체계에 따라 근로의욕, 성취에 대한 동기부여, 팀워크 등에 다른 영향을 미친다. 근로자간 임금 분배도 달라지고 전체적으로 임금 비용 구조도 달라지게 됨으로써 기업의 신규 채용, 배치전환, 퇴직관리 등에 영향을 주고 이로 인해 노동시장에 미치는 효과도 달라진다.

어떤 임금체계가 가장 바람직하다고 일률적으로 말할 수는 없다. 조직체계, 생산방식, 기업문화, 근로자들의 정서 등에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 그러나, 임금체계가 조직·생산·인사노무관리와 상호작용을 하면서 기업의 성과와 동기부여 등 근로자들의 행동에 상당한 영향을 미친다는 점은 분명하다.

그 동안 임금과 관련하여 노사의 주된 관심은 임금수준에 관한 것이었고 상대적으로 임금체계에 대해서는 관심이 적었다. 그러나, 임금수준에만 매몰될 경우 임금의 또 다른 중요한 기능을 놓치게 된다. 임금수준 관점에서 보면 기업 입장에서 임금은 기본적으로 생산비용이다. 따라서, 가능한 한 낮추려 하고 높은 임금을 요구하는 근로자들, 노조와 항상 대립관계에 있게 된다. 생산성에 비해 임금이 높은 근로자를 퇴출시키게 되고 이마저 쉽지 않다면 결국 신규채용을 줄이거나 비용절감을 위해 외주나 하도급을 주게 된다. 임금수준, 비용 측면에서 임금문제를 바라봤을 때 겪게 되는 한계이다.

그러나, 임금체계 관점에서 보면 근로자들은 기업의 중요한 인적자원이고, 임금은 이러한 인적자원을 가장 효과적으로 활용하는 수단이 된다. 인적자원이 물적자원과 다른 점은 창의, 열정, 사기, 협력, 직무능력 향상 등을 통해 생산성을 높인다는 점이다. 이러한 인적자원의 특성을 잘 감안하여 인사·조직관리를 해나가야 기업의 성과가 높아질 수 있다.

임금체계는 기업이 필요로 하는 근로자들의 행동을 유도하는 동기부여 구조를 형성하면서 중요한 인적자원 관리 수단이다. 임금체계가 이와 같은 인적자원의 특성이 바람직한 방향으로 발현되도록 촉매 역할을 해야 한다는 것이다.

기술진보와 글로벌 경쟁이라는 경제환경의 변화는 기업 경쟁력을 생존의 필수조건으로 요구하고 있다. 특히 지식산업화 등 산업구조의 고도화, 시장수요의 다양화, 국경 없는 상품·자본이동은 인적자원의 경쟁력을 더욱 요구하고 있다. 임금체계가 인적자원의 경쟁력을 강화시키는지, 저해하는지가 중요한 기업 경쟁력의 관건이 되고 있다.

우리나라의 임금체계는 변화하는 산업·노동시장 구조를 뒤따라가지 못하고 있는 것이 현실이다. 세계적으로 유례가 드문 연공급 임금체계를 그대로 유지해서는 경쟁력을 유지하기 어렵다. 특히, 정년 60세 시대가 기업 경쟁력을 떨어뜨리지 않고 노동시장에 교란을 주지 않으면서 연착륙하기 위해서는 연공급 임금체계로는 어렵고 임금체계 개편이 반드시 필요하다. 더 나아가 임금체계 개편을 통해 인적자원활용의 효율성을 높여 기업 경쟁력 강화와 근로자들의 실질적 고용안정의 계기로 삼을 필요가 있다.



임금과 생산성 - 적정 임금인상을 논의



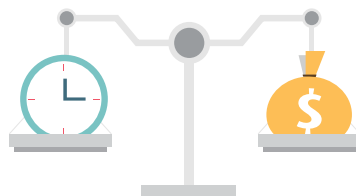
단순화해 보면 임금수준에 관한 논의는 주로 노동시장 측면에서, 임금체계에 관한 논의는 주로 기업내 인적 자원관리 측면에서 임금의 기능을 다룬 것이다. 임금의 가장 본질적인 기능은 노동시장에서의 수요와 공급을 일치시키는 가격기능, 즉 시장청산 기능이다. 이 기능이 제대로 작동하지 않으면 비자발적 실업이 생기거나 구인난이 발생하게 된다. 따라서, 이론적으로 시장청산을 이루는 시장임금이 가장 바람직한 임금 수준이 된다. 효율성 측면 뿐 아니라 분배적 공정성 측면에서도 그렇다.

그러나, 노동시장이 완전경쟁이 아니라면, 예컨대 독과점, 정보의 비대칭성 등으로 노동시장이 불완전한 경우에는 시장에서 형성된 임금이 반드시 효율성과 공정성을 담보하지 못한다. 노동시장에서의 시장실패는 대표적으로 근로자와 사용자의 교섭력 차이에 따른 근로조건 저하이다. 이러한 시장실패를 보정하기 위해 최저임금제를 실시하여 과도하게 낮은 임금을 보정하거나 단체교섭 제도를 두어 노사간 교섭력 대등을 확보하는 조치가 이루어지게 된다.

다만, 이러한 조치는 시장임금이 가지는 일부 한계를 보완하기 위한 것이며 노동시장에서 형성되는 시장 임금 수준이 전적으로 무의미하다는 것은 아니다. 노동시장과 완전히 괴리된 임금수준은 지속가능하지 않을 뿐 아니라 비자발적 실업이나 구인난과 같은 노동시장의 문제를 초래할 수밖에 없기 때문이다.

따라서, 적절한 임금수준이 무엇인지에 대해 많은 연구와 논의가 있어 왔다. 가장 대표적인 것이 임금과 생산성에 관한 것이다. 생산성에 상응하는 임금수준이 기업의 경쟁력을 저해하지 않으면서 가장 지속가능하다는 것이다. 다만, 임금수준과 생산성 수준은 직접 비교가 어려워 대개 임금인상률과 생산성 증가율을 비교하고 있다. 생산성 증가율을 상회하는 임금인상률이 지속된다면 기업은 경쟁력을 유지하기 어렵게 되고 결국에는 임금 인상의 여력이 줄어들게 된다.

물론, 기업의 지불능력, 경기상황 등 임금인상에 영향을 주는 요인들이 많지만 길게 보면 생산성 증가율과 상응하는 것이 가장 적절한 임금인상률이라는 것이다. 이것은 기업 차원에서도 중요하지만 국가 차원에서도 중요하다. 국가 차원의 경쟁력을 가늠할 수 있는 중요한 기준 중 하나이기 때문이다.





2

우리나라와 주요 선진국의 임금체계 비교⁶⁾

1. 우리나라의 임금체계
2. 미국의 임금체계
3. 독일의 임금체계
4. 일본의 임금체계
5. 영국의 임금체계
6. 시사점

6) 「임금체계 변동과 노동조합」(정승국, 2013년), 「독일금속산업의 새 임금체계 ERA 연구」(정승국, 2010년), 「임금직무체계 변화실태와 직무급의 과제」(이장원 외 3, 2015년), 「월간 노동리뷰」(2014년 2월호), 「노조 사업장의 임금체계 개편 사례 및 과정 연구」(이을터, 2014년), 「임금체계와 결정방식」(김동배 외 3, 2005년), 「일본의 임금제도 개」(야시다 미쓰오, 국제노동브리프2014년 5월호), 「2015 임금보고서」(경제사회발전노동사정위원회, 2015년) 등에서 원용·인용 또는 요약하였다.

1

우리나라의 임금체계



우리나라의 임금체계의 변천과정은 경제개발이 본격화된 1960년대 초반 이후에서 1987년 민주화 운동까지(1기), 1987년부터 1998년 외환위기까지(2기), 외환위기 이후부터 현재까지(3기) 등 크게 3개 시기로 구분할 수 있다.

1기에는 1960년대 초반 이후 연공급적 성격의 임금체계가 본격적으로 확산되었다. 하지만 이 시기의 임금체계는 현재에 비해서는 비교적 연공성이 약했다고 볼 수 있다. 이 시기의 연공급적 성격의 임금체계는 생산직 근로자보다는 주로 사무관리직 근로자에서 나타나고 있다. 1985년 전국금속노동조합 연맹이 산하 노조를 대상으로 조사한 바에 따르면, 106개 기업 중 정기승급제가 없는 곳이 39.6%, 호봉승급제가 있지만 승급시기가 일정하지 않거나 차별승급이 이뤄지는 곳이 29.2%, 정기승급이 이뤄지는 곳이 31.1%였다.

제조업 종업원 100인 이상 사업체의 단위 노조들을 대상으로 시행한 설문조사에 따르면 1987년 이전부터 생산직 근로자에게 호봉승급제가 시행된 기업은 38.3%에 머물렀다. 또한 승급제도가 시행되더라도 승급의 상한선이 설정되어 있어 최고 호봉에 도달하게 되면 더 이상 승급이 없는 기업이 많았다.

한편, 1960년대 중반부터 1970년대 말까지 미국이 우리나라 국영기업체에 차관을 제공하면서 직무급 도입을 제안함에 따라 직무급 도입 시도가 있었다. 대표적인 기업으로는 금성사(1966), 한국전력(1967), 유공(1967), 포항제철(1971), 한국타이어(1973) 등인데, 이 시기에 도입된 직무급 도입 노력은 정착되지 못하였다.

2기에는 1987년 이후 노동조합의 요구로 생산직 근로자에게도 호봉제가 널리 적용되었고, 연공적 성격도 강화되었다. 경총과 경제단체협의회의 조사결과에 따르면 생산직 근로자에게 순수 연공급 임금체계를 적용한 사업체의 비율은 1987년 15%에서 1990년 25.8%로 늘었다.

생산직 근로자에게 적용되는 승급상한선도 늘어나 정년까지 호봉승급이 계속되는 사업체의 비율도 증가하였다. 1991년 노조가 있는 260개 사업체를 대상으로 생산직 근로자에게 호봉승급제가 실시되는지 여부를 묻은 조사에서 약 40%가 1987년 이후부터 생산직 근로자에게 호봉제도가 적용되기 시작한 것으로 나타난다. 그리고 호봉제도가 실시되고 있는 사업체의 83.6%에서는 생산직 근로자들이 정년까지 호봉승급이 계속되는 것으로 나타났다.

이 시기 연공급의 또 다른 중요한 변화 중의 하나는 인사평가에 의한 차등인상 관행이 대폭 축소되고 일률적인 인상이나 일률적인 승급이 일반화된 것이다. 차등승급반대를 주요한 요구사항으로 내 걸었던 1987년 대투쟁이 주된 원인이었다.

한편, 이 시기에는 직능급 도입 시도도 있었다. 한국전자와 포항제철을 필두로 금성사에도 도입되었으며, 한국전력과 같은 공기업에도 도입되었고, 두산그룹, 럭키금성 그룹을 비롯한 여러 대기업그룹이 직능급 도입을 추진했다. 하지만 승급과 임금결정에 인사평가가 개입되는 것을 원치 않는 노조의 반대로 확산되지 못하였다.

3기의 가장 큰 특징은 1997년 외환위기를 기점으로 한 연봉제의 확산이다. 사업체노동력조사 부가조사와 연봉제·성과배분제 실태조사 결과에 따르면, 100인 이상 사업체 중 연봉제를 도입한 곳의 비중이 1997년 3.6%에서 2015년 74.5%로 증가했다.

하지만 이러한 연봉제의 확산이 임금체계의 연공성 완화에 미치는 영향이 적었다는 평가도 있다. 연봉제를 도입한 사업장과 그렇지 않은 사업장간 호봉급 운영비중의 차이가 크지 않아 연봉제와 호봉제가 공존하는 경우가 많다는 것이다. 그리고 평가에 따라 임금을 차등지급하지 않고 임금구성항목만 연봉으로 통합한 형태의 연봉제인 연수형 연봉제도 조사시점을 불문하고 20% 정도에 이른다는 연구 결과도 있다.⁷⁾

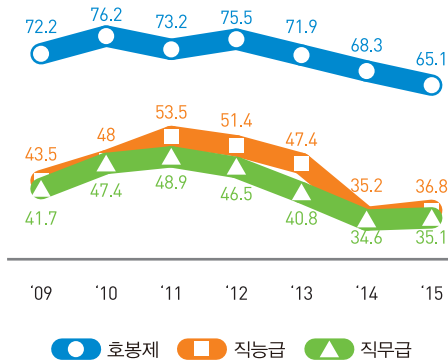
한편, 외환위기 이후에도 직무급의 도입 노력이 상당히 전개되었다. CJ(2003), 태평양(2001), 오리온(2002), 삼양사(2002), 외환은행(2002) 등 대기업과 은행을 중심으로 도입되었고, 외국인투자기업에서도 직무급을 도입하기 시작했다. 하지만 직무급의 도입은 매우 제한적으로 이루어졌고 업계 전반으로 확산되었다고는 평가하기 어렵다.

사업체노동력조사 부가조사에 따르면 100인 이상 사업체 중 호봉제를 운영하고 있는 사업체의 비중은 '09년 72.2%에서 '15년 65.1%로 약간 감소한 것으로 나타나고 있지만, 여전히 지배적인 임금체계는 호봉제가 차지하고 있다. 직무급과 직능급을 운영하는 사업체의 비중도 30% 대로 나타나고 있지만 이들 사업체들 모두 엄밀한 의미의 직무급이나 직능급을 운영하고 있다고 보기는 힘들다.

한국노동연구원에서 실시한 「2015년 임금제도 실태조사」에 따르면 직무평가와 재평가를 하는 등 엄밀한 의미의 직무급은 최대 5% 가량, 직능자격제도를 도입하고 직무조사를 실시하는 등 엄밀한 의미의 직능급은 2~3%로 추정된다고 나타나고 있다.

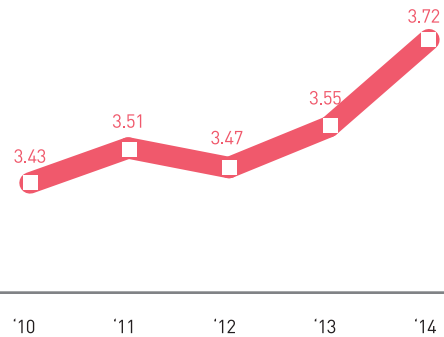
7) 원래 의미의 연봉제는 호봉제에 갈음하여 성과 평가에 따라 임금을 차등하여 인상하는 merit pay increase system에 해당하는 것인데, 명칭 때문에 단순히 임금구성항목을 통합하여 연간 단위의 연봉으로 책정하는 것도 연봉제로 이해되어 왔다. 그러나, 단순히 임금구성항목만 통합한 것은 원래 의미의 연봉제로 볼 수 없다.

임금체계 변동 추이



*자료 : 사업체 노동력조사 부가조사(100인 이상)

연공성 추이

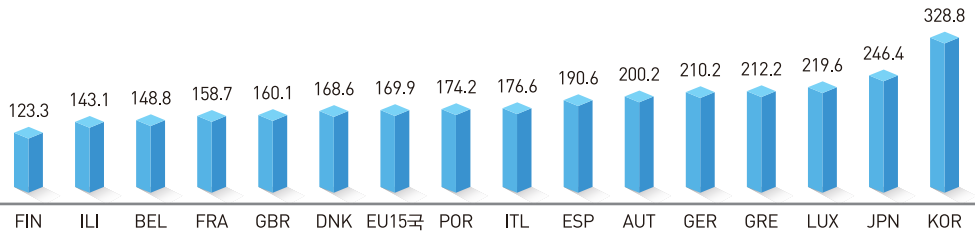


*자료 : 고용형태별 근로실태조사(10인 이상 전산업)

이러한 변화과정을 거치면서 우리 기업들이 가진 임금의 연공성은 지속적으로 강화되는 추세를 보이고 있다. 고용형태별 근로실태조사 분석 결과, 1년 미만 근속자 대비 30년 이상 근속자의 임금수준을 의미하는 임금의 연공성은 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다. 2010년도 임금의 연공성이 3.43인데, 2014년에는 3.72까지 증가한 것으로 나타났다.

또한 우리나라 임금의 연공성은 외국에 비해서도 월등히 높은 수준이라는 평가를 받고 있다. 「임금 및 생산성 국제비교 연구」(2015년, 한국노동연구원)에 따르면 우리나라 임금의 연공성은 국제적으로 가장 높은 수준이며, EU 15개국 평균인 1.69나 일본의 2.26에 비해, 우리나라는 3.29로 나타났다. 이와 같이 우리나라의 연공성이 높게 나타나는 이유는 근속년수가 증가할수록 숙련도가 증가하고 상위 직무를 수행할 가능성이 높다는 것과 더불어 근속년수에 따라 임금이 자동적으로 오르는 연공급 임금 체계가 주된 원인이 되고 있다.

연공성 국제비교



*출처 : 「임금 및 생산성 국제비교 연구」(한국노동연구원, 2015년, 10인 이상 비농 전산업)

**각국의 통계자료 : 유럽국가는 EUROSTAT, Structure of Earning Survey(2010), 한국은 고용형태별근로실태조사(2010), 일본은 임금구조기본통계조사(2010)

우리나라는 경제개발 초기에 형성된 호봉제가 저성장, 고령화, 글로벌 경쟁 심화 등 환경변화에도 불구하고 여전히 견고하게 유지되고 있다. 연공성에 기초한 임금체계는 경제개발 초기, 고성장시기에는 근로자의 장기근속을 유도하여 숙련을 쌓게 하는 효과를 발휘하기도 하였다. 하지만 환경이 변화한 오늘 날에는 생산성과 임금을 괴리시킨데 따른 부작용이 훨씬 더 커졌다는 평가가 많다. 호봉제 중심의 임금체계의 연공성이 개선되지 않는 한 기업은 경쟁력이 떨어지고, 정규직과 비정규직, 대기업과 중소기업간 임금격차는 확대되며, 비정규직화·하도급화 등 고용구조는 악화시킬 수 있다는 것이다.



2

미국의
임금체계

미국의 전형적인 임금체계는 직무급으로 동일노동-동일임금의 원칙을 중시하고 있다. 최근에는 직무급에 숙련급·역량급 등 숙인적 요소 및 성과급 등 변동적 급부를 가미한 형태를 사용하고 있다. 미국이 직무급을 기반으로 임금체계가 발전하게 된 배경에는 크게 3가지 정도의 요인을 꼽을 수 있다.

첫째, 경제·사회적 환경을 들 수 있다.

미국에서 직무급의 기원은 19세기 후반 과학적 경영론을 주장했던 테일러(Frederick Taylor)로 거론된다. 테일러는 작업의 효율성을 높이기 위해 일을 구성요소들로 세분화해 분석하며 세분화된 직무실행 과정을 단계별로 효율화시키려고 했는데, 이러한 과정이 직무분석의 시작이라고 할 수 있다. 하지만 개인별 능력이나 동기에 있어서의 차이를 인정하지 않고 모든 근로자에게 일관된 성과를 요구하는 과학적 경영론은 노동조합의 극심한 반대를 겪게 되면서 40여 년간 직무분석은 발전하지 못하고 직무급도 확산되지 못하였다.

제2차 세계대전 중 미국 전시노동위원회(National War Labor Board)는 임금의 불평등을 줄이기 위한 방편으로 직무분석과 직무평가제도를 도입하였다. 2차 세계대전 이후 직무분석, 직무평가 방법이 개발, 보급되고, 노사 모두 직무급에 대한 인식이 변화하면서 직무급은 급속히 확산된다.

기업들은 직무급을 더 합리적이고 평등한 임금체계로 인식하고 직무급에 대해 관심을 갖게 되었다. 비록 처음에는 직무분석을 실시하는데 많은 비용과 시간이 소요되지만, 일단 직무분석과 직무평가를 통해 기본 직무기술서와 직무등급이 마련되면 임금체계가 더 예측하기 쉽고 효율적이라고 판단했다. 특히, 2차 세계대전 이전에 대부분의 기업들은 개인 또는 집단 협상을 통해 임금을 결정하였는데, 직무분석·직무평가를 통해 협상에 따른 비용을 줄일 수 있었고, 주관적 요소의 개입을 배제할 수 있었다.

또한 직무분석을 노동조합과의 갈등을 줄이는 방법으로 사용하게 된 것도 직무급 확산의 중요한 이유 중에 하나이다. 기업들은 노조를 납득시킬 수 있는 합리적 임금체계의 필요성을 느끼게 되었다. 노조 또한 직무분석을 통해 조합원들의 임금이 오히려 올라가고 사업주들이 고용보장을 약속하면서 노조도 더 이상 직무급을 반대하지 않게 되면서 직무분석·평가를 통한 직무급의 확산이 속도를 더 하게 되었다.

2차 세계대전 이후 급속히 확산된 직무급은 세분화된 직무에 근거한 순수한 직무 중심 임금체계였다. 하지만 1970년대 이후 급격한 기술 변화, 다품종 소량생산체제로의 전환 등으로 순수 직무급에 숙련급, 역량급, 성과급, 능력급 등 속인적 성격이 가미되는 형태로 발전하게 된다.

특히, 기존의 소품종 대량생산체제에서 다품종 소량생산체제로의 변화는 조직의 수평화, 팀작업, 로테이션, 과업의 지속적 변화 등 작업장 혁신을 불러왔다. 이는 기존의 경직적으로 세분화된 직무에 근거한 순수직무급을 유지하기 어렵게 하였고, 근로자들의 다양하고 유연한 직무수행능력을 임금으로 산정할 수 있도록 숙련급을 도입하게끔 작용하였다.

하지만 이러한 변화도 직무급을 대체했다기보다는 직무급을 부분적으로 보완하는 형태로 작용하였다. 포춘 1,000대 기업을 조사한 결과, 부분적이더라도 숙련급을 활용하는 사업체의 비율은 1987년 50%에서 1990년대 후반에는 2/3 수준으로 증가하였다.

1980년대 이후 지식경제로의 전환은 지식 근로자들이 가진 직능과 지식을 기업간에 비교적 쉽게 활용할 수 있게 되면서 인재유치를 위한 기업들의 경쟁을 심화시켰다. 이로 인해 기업들은 직무급에 직능과 지식의 시장가치와 성과를 반영하게 된 것이다.

둘째, 임금차별을 금지하는 제도의 도입도 직무급의 확산에 결정적인 역할을 하였다.

1963년 동일임금법(The Equal Pay Act), 1964년 민권법(Civil Rights Act)은 임금책정과 관련하여 차별을 금지하였고 임금차이가 반드시 직무와 관련된 것들이어야 한다고 규정하였다. 이에 따라 기업들은 임금설정에 관한 충분한 자료를 제시해야 했으며, 그 결과 자세한 직무분석에 근거한 자료를 통해 근로자간 임금격차를 객관적으로 정당화하는 노력을 하여야 했다.

또한 1990년 통과된 미국 장애인법(American with Disabilities Act)도 직무분석의 필요성을 더욱 크게 하였다. 이와 같이 다양한 노동법들이 기업의 직무에 대한 자세한 이해를 전제로 마련되었으며, 기업들은 직무분석을 더 이상 임금책정을 위한 것 뿐만 아니라 법 준수, 차별 관련 법적 소송 대응 등을 위해서도 사용하게 되었다.

마지막으로 직무분석에 필요한 직무정보, 시장임금 정보를 손쉽게 구할 수 있었던 것이 직무급 기반의 임금체계 확산에 크게 기여하였다.

직무분석을 제대로 하기 위해서는 직무에 대한 정보수집에 많은 비용과 시간이 소요된다. 또한 모두가 공정하다고 인정할 수 있는 정확하고 객관적인 직무분석을 해 내기는 쉽지 않다. 이러한 문제를 해결하기 위해 미국 노동부는 표준화된 직무 관련 정보를 제공하게 되었다.

1939년 대공황으로 대량실업이 발생하면서 직업소개와 상담을 효과적으로 진행하기 위하여 표준화 된 직업정보시스템인 DOT(Dictionary of Occupational Titles)를 만들었다. 1998년에는 더 유연하고 직업별 비교가 가능한 O*NET이라는 새로운 직업정보 시스템을 개발하여 온라인에 기반한 정보를 제공하고 있다.

현재 미국기업들에서 가장 널리 사용되는 직무분석 자료는 O*NET이다. O*NET은 미국 기업들의 직무분석에 대한 부담감을 줄여주고 많은 직무의 내용을 표준화하는데 기여하였다. 또한 기업들이 손쉽게 직무정보를 구할 수 있게 됨에 따라 직무분석이 간소화되고 시장임금을 직무와 매칭하여 임금을 결정하는 시장임금 조사(market pricing)를 활용하는 경우가 일반화되고 있다. 미국보상협회 조사에 따르면 시장임금을 활용하는 경우가 2012년 88%, 2014년 89%로 나타났다.

최근 미국 임금체계의 특성은 성과, 개인의 직업능력 등에 따라 직무급에 차등을 둘 수 있는 브로드 밴딩 방식의 확산이다. 직무급의 경우 직무와 직급의 상대적 가치를 단일 액수가 아닌 일정한 범위 또는 폭(range)으로 직무급을 정하는 임금구간(pay band)를 설정하는 경우가 많다.

브로드밴딩 방식은 유사 직무등급을 통폐합하여 직무등급의 수를 줄이고 직무등급별 임금구간을 확대하여 동일 직무등급에서의 임금 차등을 확대하는 것을 말한다. 1992년 GE가 도입하면서 유행하기 시작했는데, 당시 GE는 14개 직무등급을 4개의 브로드밴드로 통합한 바 있다. 이러한 임금체계의 변동에도 불구하고 여전히 미국의 가장 지배적인 임금체계는 전통적인 세분화된 등급제에 따른 직무 급이라고 할 것이다.

세분화된 등급제와 브로드밴드

(단위 : %)

	2010	2012	2014
세분화된 등급제	73	86	87
브로드밴드	14	8	9
기타	13	6	5

*자료 : Worldwork, Compensation Programs and Practices, 2015

미국은 철저하게 직무중심의 임금체계를 기반으로 하면서 환경변화에 맞춰 속인적 속성이 가미되고 있으며, 개인성과, 직무의 시장가치 변동 등에 따라 기본급 인상이 이뤄지지만 근속연수에 따른 임금 인상은 거의 없다.

임금인상 또는 임금조정 기준

(단위 : %)

	2010	2012	2014
생계비 상승	11	12	11
인사평가	92	94	95
승진	94	97	96
한시적 특별업무 할당	35	39	40
보상격차(기피업무 등)	42	49	45
시장임금	76	77	77
조직 내부의 형평성	64	69	70
베이스업(일괄인상)	12	13	10
근속연수	—	—	3
지역	—	—	33
기타	4	4	3

*자료 : Worldwork, Compensation Programs and Practices, 2015



3

독일의
임금체계

독일은 전통적으로 산업별 단체협약에 의해 임금이 결정되고, 전형적인 임금체계는 직무급이다. 최근에는 작업성과와 능력을 평가하여 보상해 주기 위해 성과를 임금체계에 반영하는 추세를 보이고 있다.

1924년 과학적 관리의 보급을 목표로 하는 REFA(작업시간측정전국위원회)가 창립되었고, 1940년대 초반에 이미 금속산업에서는 직무를 기초로 한 임금 등급, 직무의 개별 구성요소를 단위로 한 직무 등급 평가, 분석적 직무평가 방법 등이 확산되기 시작했다.

1942년 3월 DAF(독일노동전선)와 철강 및 금속산업 대표자들은 교섭을 통해 “철강 및 금속산업을 위한 임금그룹 카탈로그(LKEM)를 제시했고, 사용자들은 노조가 배제된 상태에서 과학적인 직무평가 절차를 통해 임금을 결정했다. 이 시기 여성 및 외국인근로자 비중이 높은 미숙련 근로자에 대해서는 개수급을, 전문공에 대해서는 시간급을 적용했다.

노사양 당사자의 이해관계가 일치하여 직무급은 2차 세계대전 이후에도 유지되었다. 기업은 근로자에 대한 동기부여, 기술환경 변화에 대한 적응, 직무구조의 투명성 등 측면에서 직무급이 유용하다고 보았고, 노동조합에서는 미숙련 근로자의 임금인상 효과, 인적 속성과 무관한 임금결정에 따른 남·여간 균등임금 실현, 임금결정의 과학화를 통한 기업의 자의성 배제 등에 있어서 직무급이 유용하다고 판단했다.

1970년대 중반 이후 시장 수요의 변동으로 다품종 소량생산을 위한 유연한 생산체계에 대한 요구가 발생함에 따라 더 이상 경직적이고 세분화된 직무급 체계를 유지하기 어렵게 되었다. 특히 이 시기에는 기업의 대규모 투자로 인하여 직무등급의 하락이 발생하였다. 이에 1979년 노르트라인베스트팔렌주에서 신임금구조협약에 대한 최초의 교섭이 벌어진 적이 있다.

하지만 1980년대 대량실업사태로 인한 근로시간 단축 의제가 전면 부각되면서 임금협약을 위한 산별교섭 부진이 지속되었고, 이에 따라 개별 사업장 차원에서 직무급 문제에 대한 해결책들이 모색되었다. 이러한 상황에 대해 노사는 산별교섭을 통한 통일적 근로조건이란 독일 교섭기반 훼손 상황을 우려하게 되었다.

이에 바덴-뷔르템베르크에서 노사는 신임금구조협약을 위한 탐색적 대화가 시작되었고, 1990년 주 35시간 근로시간제가 도입되면서 임금체계 개편이 다시 노사관계의 주요 의제로 부각되게 된다. 교섭과정에서의 주요 쟁점은 다음의 5가지였다.

첫째, 직무평가의 기준이다. 노사가 직무평가 기준에 대한 의견을 각각 제출하고 협상하는 과정에서 완전히 새로운 형태의 직무평가체계를 개발하여 노사가 합의에 이르렀다.

둘째, 단순노동의 가치 하락 문제다. 전문공의 가치상승 문제에 대해서는 노사가 쉽게 동의했지만, 단순노동의 가치 하락 문제에 대해서는 합의가 쉽지 않았다. 이 과정에서 타협의 산물로 출현한 것이 능률급노동자조정임금으로 지나친 가치하락을 방지하도록 조정임금을 통해 임금수준을 조정하였으며, 기본급에는 산입되지 않도록 했다.

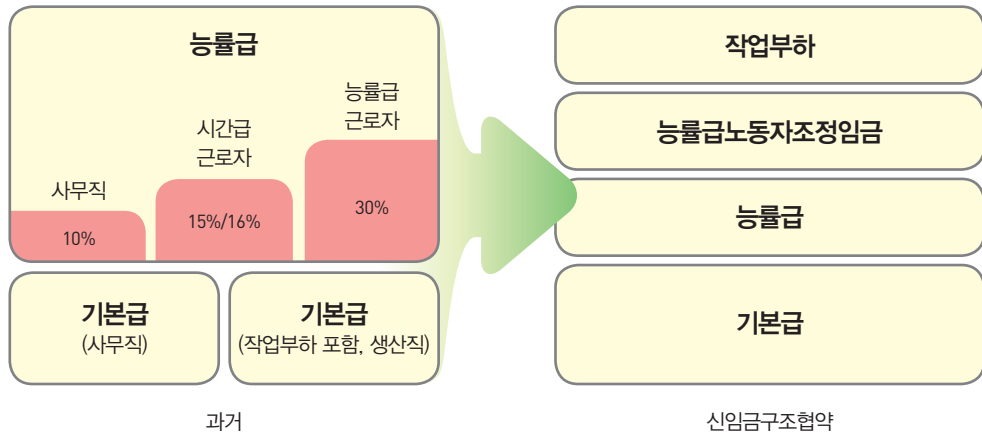
셋째, 협약 예시의 지위와 숫자이다. 이전 협약체계에서는 직무평가시에 사업장이 참고자료로 활용할 수 있도록 협약 예시가 제공되었다. 신임금구조협약에서는 예시의 구속력을 강화하였다.

넷째, 능률급, 특히 능률급의 크기 및 결정방법 문제였다. 능률급의 크기와 관련해서는 평균 능률급은 기본급의 15%로, 개별 근로자의 능률급의 범위는 0~30%로 하기로 결정되었다. 또한 능률급 결정 방법에 대해서 사용자는 사업장에 더 많은 선택의 자유를 부여하고자 지표비교법, 판정, 목표협정 등 3가지 방법의 조합이 가능하다고 주장하고, 노조는 공동결정권이 부여되는 지표비교법만 가능하도록 할 것을 주장했으나, 결국 노사 모두 양보하여 3가지 방법 가운데 2가지 방법의 조합이 가능하다고 합의 되었다.

다섯째, 비용중립성이다. 사용자들은 교섭 시작부터 신임금구조협약으로 인한 추가 비용이 발생하지 않아야 한다는 것을 보장받아야 임금체계 개편을 할 수 있다고 주장했고, 노조가 협약위원회의 찬반 투표를 거쳐 사용자의 요구를 받아들였다.

결국 2002년 5월 노사는 신임금구조협약의 기본구조에 대한 합의에 이르렀고, 2003년 6월 23일 세부적인 사항에 관한 합의에 도달하여 최초로 바덴-뷔르템베르크에서 신임금구조협약(ERA)이 체결 되었다. 2005년 바이에른 지역을 마지막으로 산별차원의 교섭이 종료되었고, 이후 사업장 내 신임금 구조협약 실현과정이 전개되었다.

신임금구조협약에 따른 변화(바덴-뷔르템베르크 기준)



기본급은 지역의 단체협약에서 체결한 직무평가를 기본으로 한다. 기본급 산정의 기초가 되는 업무에 대한 평가는 단체협약에서 정한 평가점수표를 적용하는 방식이다. 당초 수 십개에 달하던 직무평가의 요소들은 △지식과 능력, △사고력, △재량권·책임, △의사소통, △관리능력 등 5개로 수정되었다.

평가항목별 내용 및 점수

항목	평가내용	평가점수
지식과 능력	근로자들의 속성 - 훈련과 학력, 경력 (경력은 보통 1년 단위로 최대 5년까지만 인정)	1~39점
사고력	단순업무 / 문제발생시 새로운 해결책 제시 / 혁신적 사고 등	1~20점
재량권·책임	지시에 따른 업무 / 대안적 행동 등	1~17점
의사소통	협업이 필요한 업무 수행 등	1~13점
관리능력	업무 발굴 및 배분 등	1~7점

등급별 월 기본급('15.4월 기준)

등급	1	...	5	...	10	...	17
합산점수	6 이하	...	15~18	...	35~38	...	64이상
기본급(유로)	2192.50	...	2637.00	...	3600.00	...	5526.00

신임금구조협약에 따라 생산직과 사무직 근로자간 별도로 운영되던 임금체계는 통합되었다. 기존에 생산직 근로자에만 적용되었던 작업부하가 기본급에서 분리되어 별도의 수당형태로 지급하게 되었고 사무직 근로자도 △신체적 부담, △업무수행의 단조성, △업무수행 환경 등을 평가하여 지급받을 수 있게 되었다. 동일노동-동일임금의 원칙이 적용된 것이다.

능률급의 경우, 기존 임금체계에서는 근로자의 직종에 따라 차지하는 비중이 차이가 있었으나, 신임금구조협약하에서는 기본급 총액에 대한 능률급의 비중이 직종과 관계없이 일정한 비율로 정해지게 되었다. 바덴-뷔르템베르크의 경우 능률급의 규모는 기본급 총액의 15%이며, 개별근로자의 경우 각 개인의 성과에 따라 능률급이 0~30%까지 차이가 나게 된다.

신임금구조협약은 사용자의 비용중립성 보장 원칙에 따라 규정된 경과규정으로 인해 협약 이전 고용 근로자와 협약 이후 신규채용된 근로자간 차이가 발생하였다. 협약 이전 고용 근로자의 경우, 협약 적용으로 인해 기존 임금수준이 하락하는 근로자의 임금 손실은 없으나, 임금수준이 상승하는 근로자는 5년간에 걸쳐 점진적으로 신 협약에서 정한 임금수준에 접근하는 방식을 취하게 된다.

하지만 협약 이후 신규채용된 근로자의 경우에는 협약에 따른 임금을 바로 지급받게 된다. 이 과정에서 기존 임금수준이 하락한 근로자와 유사한 업무를 수행하는 근로자는 비슷한 업무에도 불구하고 동료에 비해 적은 임금을 받게 되는 것이다.

신임금구조협약 체결로 인하여 임금구조의 구성원리가 수정되기는 했지만, 독일은 직무급 임금체계가 근간으로 유지되고 있다. 한 때, 노조가 직무급보다는 숙련자력에 기초한 기본급 결정원리를 주장하기도 했으나, 사용자들은 숙련급이 동일노동-동일임금 원칙에 위배된다는 것을 근거로 반대하여 결국 직무급 체계는 유지된 것이다.

4

일본의
임금체계

2차 세계대전 이후 일본의 임금체계의 변화는 연령 또는 연공에 따른 임금체계의 연공성 제거 또는 완화 노력이라고 할 수 있다.

일본 연공급의 기원에 대한 정설은 없으나, 2차 세계대전 직후인 1946년 당시 전력회사의 노동조합이었던 전기산업노조가 요구하여 도입된 전산형(電産型) 임금체계를 본격적인 연공급으로 보고 있다. 전산형 임금은 연령에 의해 결정되는 본인급이 44.3%, 근속연수로 결정되는 근속급이 4.4%, 가족수에 의해 결정되는 가족급이 18.9%를 차지하여, 임금의 67%가 연령 및 가족상황에 의해 결정되는 임금체계였다.

전산형 임금체계에 대한 개선 노력은 경제가 안정되기 시작한 1950년대부터 시작되었다. 일본경영자 단체연맹을 중심으로 직무급 도입 주장이 시작되었으며, 1962년 철강대기업의 생산직 근로자를 대상으로 직무급이 도입되었다. 당시 도입된 직무급의 비중은 임금의 약 15%였다. 그러나 많은 기업에서 직무급의 전제조건이라고 할 수 있는 직무표준화와 직무평가, 객관화의 기반이 없었고, 노조의 강한 반발과 승진 적체 등의 문제를 극복하지 못하여 직무급은 확산되지 못하였다.

또한 1950년대부터 일부 기업에서 직능급 도입도 시작되었다. 이후 직능급의 전제조건인 직능자격 제도가 형성되어 직능급 도입이 확산되었고, 1970년대 초반에는 직능급 붐이 일어났으며, 1980년대에는 직능급이 전성기를 맞게 된다.

그러나 1990년대 초반에 들어서면서 직능급이 한계를 드러내기 시작했다. 직능급은 승격기준에 근속연수가 포함되었고, 추상적인 직능요건의 기술방식으로 인해 임금운용이 연공성을 띠기 쉬웠다. 또한 기본급 가운데에는 직능급 뿐만 아니라 연령급이 포함되어 있기 때문에 임금체계 자체는 연공적으로 운영될 가능성이 컸다. 2001년 사회경제생산성본부에서 직능자격제도의 문제점에 대해 조사한 결과, 조사 대상 기업의 62%가 운용이 연공적이라고 응답하였다.

1990년대는 버블경제 붕괴, 경제의 글로벌화 등으로 임금의 연공성 제거 요청이 커졌다. 특히, 1998년 60세 정년의무화 제도의 시행은 장기불황과 더불어 기업의 인건비 부담을 크게 가중시키게 되었다. 이에 대한 일본 기업들의 대응은 △연령급, 가족수당 등 직무와 직접 관계없는 임금요소의 축소 또는

폐지, △ 승진·승급 시 평가를 엄격히 적용하는 등 연공성 억제, △ 직무급, 역할급 등 새로운 임금 체계의 광범위한 도입 등으로 요약될 수 있다.

이 시기의 직무급은 1950년대 도입된 직무급과는 다른 특징이 있다. 첫째, 적용대상이 제조업 생산직에 국한되지 않고, 다양한 업종에서 관리직·사무직 등에까지 확대된 것이다. 둘째, 직무분석 및 직무평가 대상이 변했다. 1950년대에는 지식·숙련, 정신적 부하, 판단력·협조성·책임, 육체적 노력, 재해위험·작업환경 등 5개 항목이 일반적이었으나, 1990년대 이후에는 역할과 공헌도가 추가되었다. 셋째, 연공성 개혁으로 인해 종전과 같은 승급을 기대할 수 없게 됨에 따라 노동계의 직무급에 대한 수용가능성이 높아졌다.

아울러 ‘일본형 직무급’이라고 불리는 역할급 임금체계가 확산되었다. 역할급은 시장과 부가가치를 중시하며, 부가가치에 대한 공헌은 성과 × 역할로 보는 관점을 가진 임금체계이다. 사원등급질서는 역할등급을 통해 확보하고, 성과는 인사고과에서의 성과평가로 판단하게 된다. 이러한 역할등급은 인재육성과 사람 중심의 유연한 조직운영이라는 인사관리의 핵심가치를 침해하지 않으면서 임금의 연공성은 최대한 제거해 나갈 수 있는 방법으로 일본 노사가 함께 만들어낸 대안이다.

역할급은 사원등급제도에 근간을 두고 있다. 예를 들어 역할등급이 6개 등급으로 구별될 경우, 어떤 특정 등급의 임금표가 아래 표와 같다고 할 경우 아래 표는 6개가 존재할 것이다.

zone별 승급

		능력평가 결과			
임금 수준 *		S	A	B	C
	I (최고액)	0	-	--	---
	II	+	0	-	-
	III	++	+	0	-
	IV (최저액)	+++	++	+	0

정책선

* 전년도 기본급액이 동일 등급내에서 차지하는 위치(전체 4분위 중)

이 표에서 S부터 C까지는 평가(고과) 결과이고, I 부터 IV까지는 전년도 기본급액이 동일 등급 내에서 최고액 1/4분위에 위치하는 자를 I, 4/4분위에 위치하는 자를 IV라고 구분한 결과라고 볼 수 있다. 평가가 승급액에 반영된다는 점은 과거와 마찬가지로이지만 옆에 해당하는 기본급액의 위치가 승급액에 반영되는 체제를 도입한 것은 성과주의 임금에서 나타나는 가장 중요한 변화라고 할 수 있다.

이러한 체제하에서는 이미 높은 임금을 받고 있는 I 구역 사원의 경우, 평가의 평점이 최고(S)이더라도 승급은 0이며, 평점이 낮으면(C) 임금이 대폭 삭감(-)된다. 반대로 임금이 낮은 IV 구역 사원은 평가의 평점이 최고(S)라면 대대적인 승급(+ + +)이 이뤄지고, 평점이 나쁘더라도(C) 임금은 삭감되지 않는다.

이와 같은 승급표의 경우, 동일 등급 내 임금은 중기적으로 정책선에 수렴되는 효과가 있다. 기업 으로서는 정기승급에 할당할 예산을 마련하지 않고 임금제도를 유지할 수 있게된다. 즉, 정기승급이 없어지는 것이다. 이러한 기본급은 과거의 직능급이라는 호칭 대신 역할급 또는 직책급으로 바뀌어 부르게 된다.

인사고과에 있어서도 성과주의 시대에 들면서 ‘업적고과’는 ‘성과평가’로 바뀌었고, 특정 ‘역할등급’을 전제로 했을 때, ‘부가가치’에 대한 공헌 정도를 ‘성과’로 평가한다는 성격이 강해졌다. 이러한 성과 평가는 상여금에 반영된다.

일본 생산성본부의 조사 결과를 보면, 기본급 결정원리에 있어서 관리직의 경우 역할·직무급이 지배적인 임금체계가 되었고, 평사원의 경우 여전히 직능급이 가장 큰 비중을 차지하지만 역할·직무급의 비율이 빠르게 커지고 있다.

일본 기본급 구성항목

(단위 : %)

	직능급		연령급		역할·직무급	
	관리자	평사원	관리자	평사원	관리자	평사원
1999년	80.9	85.2	78.2		21.1	17.7
2000년	82.4	87.0	72.8		43.9	24.9
2001년	67.0	(76.1/76.7)	32.2	(59.6/73.2)	49.9	(32.9/16.2)
2003년	60.6	69.3	-	-	53.4	34.3
2005년	57.4	70.1	-	-	61.0	40.9
2007년	74.5	80.9	33.5	61.9	72.3	56.7
2009년	69.9	80.7	27.3	59.1	70.5	51.1
2012년	65.6	77.3	22.7	48.1	79.2	58.4
2013년	69.2	77.3	25.6	62.3	76.3	58.0

*주 : 2001년 조사는 평사원을 중견층과 일반사원으로 구분함. (/)는 중견층과 평사원의 순서임. 하나의 기업 하나의 직급에서 복수의 기본급 구성요소를 가질 수 있기 때문에 합이 100을 초과함.

*자료 : 일본생산성 본부(2014).

고과승급에 있어서 평가대상이 되는 성과는 개인의 장단기 업적이 가장 많고, 자동승급하는 경우는 거의 없는 것으로 나타나고 있다.

일본 고과승급의 평가기준

(단위 : %)

	2009년	2012년
개인의 단기 업적 · 성과	26.5	26.4
개인의 장기 업적 · 성과	24.7	22.5
과 · 반 · 프로젝트별 단기 업적 · 성과	11.5	10.6
과 · 반 · 프로젝트별 장기 업적 · 성과	5.8	8.3
사업부문, 회사의 단기 업적 · 성과	14.1	12.4
사업부문, 회사의 장기 업적 · 성과	13.7	15.4
기타	2.4	3.4

*주 : 기본급의 주요 결정요인으로 업적 · 성과에 응답한 사업체에 대한 질문.

*자료 : 일본후생노동성, 취업조건종합조사, 각년도.

일본 고과승급 현황: 기본급 구성요소별

(단위 : %)

		능력급 직능급	역할급	직무급	성과급 업적급	종합 결정급
평 사 원	자동승급	2.1		6.3		
	고과승급	73.6	62.3	46.9	94.7	94.4
	자동 · 고과승급 혼용	16.7	5.8	6.3	2.6	
	등급별 정액급	6.9	30.4	37.5	2.6	
	기타	0.7	1.4	3.1		5.6
관 리 자	자동승급	1.0	1.8	2.8		
	고과승급	73.3	57.3	50.0	98.0	90.0
	자동 · 고과승급 혼용	12.4	1.8	8.3		
	등급별 정액급	13.3	36.4	38.9	2.0	5.0
	기타		2.7			5.0

*자료: 노무행정연구소(2015), 기본급 · 승격승급 규칙 등에 관한 실태조사, 2015

5

영국의
임금체계

영국은 산업혁명 이후부터 산출급인 개수급이 지배적 임금체계였으며, 1980년대까지도 제조업을 중심으로 광범위하게 활용되었다. 1940년 25%, 1947년 28%, 1951년 32%로 증가하여 1961년에는 영국 내 제조업에 종사하는 전체 근로자 중 73%가 개수급을 적용받았다. 1950~60년대에는 미국에서 체계적인 임금·직무 분석기법이 들어왔고, 1980~1990년대 보수당 정부 시기에는 브로드밴드 직무급, 성과급, 역량급 등 미국의 임금제도들이 영국에 도입되기 시작했다.

영국은 공공부문을 중심으로 동일노동—동일임금 실현을 위한 제도적 장치들로 인하여 직무급 임금체계가 확대되었다. 1970년 이전에 일반적이었던 단체협약에서의 남·여 근로자에 대한 분리된 조항은 1970년 Equal Pay Act를 계기로 대부분 사라지게 된다. Equal Pay Act는 임금평등을 주장할 경우 당사자와 유사한 직무를 찾아서 제출해야 하며, 직무평가 제도를 통해 동일한 가치를 가지는 노동은 동일한 임금을 받도록 결정된다.

또한 1997년부터 2010년까지 영국 노동부는 현장의 임금 불평등을 해결하고자 NHS(National Health Service, 국가보건서비스국)와 지방정부의 임금을 재구조화하고 임금평가시스템을 도입했다.

지방정부에 대해서는 NJC(National Joint Council)에서 지방정부를 위한 국가단위의 협약인 SSA(Single Status Agreement)가 이뤄졌다. 이 협약은 지방정부의 모든 근로자들의 임금등급시스템을 확립하고 임금에 있어서의 양성평등을 촉진하는 방안이었다. 1997년 이전에는 지방정부의 다양한 분야의 근로자들은 'white book', 'purple book', 'red book'이라는 서로 다른 협약에 따라 근로조건이 결정되었다. 하지만 SSA에 의해 직무평가를 기초로 하여 'white book'과 'purple book'에 속해 있던 근로자들은 'green book'라 불리는 협약의 범위에 포함되었다.

NHS와 관련해서는 1999년 직무평가제도와 능력을 기초로 하는 경력체계를 통해 다양한 직종을 포괄하는 NHS의 새로운 임금체계를 담은 보고서가 발간되었고, 2004년부터 전국적으로 새로운 임금체계를 실행하게 되어 2006년에는 NHS 근로자 중 99% 이상이 새로운 임금협약의 적용을 받게 되었다. 새로운 임금체계는 16가지 요소를 기초로 하는 직무평가제도를 통해 9개 임금등급으로 구분된 임금체계였다.

현재 영국의 임금체계에 대한 특징은 영국인력개발협회(CIPD)의 보상관리조사와 일터고용관계연구(WERS)의 조사를 통해 유추해 볼 수 있다.

기본급 구조는 개별계약제가 가장 높은 비율을 차지하고 있고 브로드밴드는 감소하는 반면, 통합 임금직무체계(Pay spine)는 증가 추세를 보이고 있다.

영국 기본급 구조

(단위 : %)

	개별계약	세분화된 등급제	브로드 밴드	통합임금직무체계 (pay spine)	직군별 임금	경력별 등급
2002년	59	28	39	17	12	14
2004년	50	31	34	20	14	11
2006년	49	24	44	18	20	14
2008년	32	13	28	14	22	
2010년	36	11	26	18	16	
2012년	47	29	27	29	25	
2014년	50	32	26	31	29	

*자료 : CIPD, 각 년도

직무급의 기본적 요소인 직무평가에 대하여 공식적으로 직무평가를 실시하는 경우는 약 41%, 그렇지 않은 경우가 약 58%로 나타났다.

공식적 직무평가 실시 여부

예	아니오	모르겠음	미해당
41.1	58.4	0.4	0.0

*자료 : WERS, 2011.

동일한 직무를 담당할 경우 임금인상 결정요인에 대해서는, 빈도 수가 가장 높은 순서대로 감독자 보임, 초과근로나 근로시간 연장과 같은 근로시간 증가업무의 확대, 그리고 근속년수 증가 등으로 나타났다.

동일직무 담당시 임금인상 결정요인(중복응답)

(단위 : 개소, %)

	빈도	퍼센트
근속년수	1,010	37.7
학위나 자격취득	587	21.9
직무관련 스킬습득	676	25.2
업무확대	1,067	39.8
감독자 보임	1,466	54.7
성과 평가	952	35.5
근로시간 연장	1,103	41.2
초과근로	1,257	46.9
교대조 변화	671	25.0
근태	168	6.3
임금인상 없음	120	4.5
기타	171	6.4

*자료 : WERS, 2011.

근속에 따른 임금인상 결정의 경우 영국은 자동승급이 적용되는 기간이 제한적이라는 점에서 우리의 연공급적 임금상승 방식과 차이가 있다. 일반적으로 동일한 직무등급 안에서 최하에서 최고 스텝까지 오르는 데 걸리는 기간인 5년 정도까지만 근속에 따른 자동승급이 이뤄진다. 이러한 임금인상 결정은 주로 공공부문에서 많이 발견된다.

6 시사점



임금이 결정되는 방법은 근로의 가치에 대한 평가, 법·제도, 경제적·사회적 환경, 노사관계 등 다양한 요인에 의해 결정된다. 우리나라와 비교할 때, 선진 외국의 임금체계 형성 및 발전은 분명한 특징이 있다. 경영에 영향을 주는 환경변화에 맞춰 노사가 경쟁력을 갖추는 방향으로 임금결정방식을 변경하고 있다는 것이다. 특히, 현재 우리나라가 겪고 있는 저성장, 고령화 등 일련의 경제·사회적 환경변화를 먼저 경험하고, 이를 극복해 나갔던 경험이 있는 선진국들의 임금체계 변화과정을 통해 우리가 참고할 만한 사항들을 유추해 보는 것은 우리나라 경쟁력 제고 노력에 있어서도 중요할 것이다.

첫째, 근속기간 또는 연공성을 기초로 한 임금, 특히 기본급 결정체계를 고수하는 국가는 없다.

미국, 독일, 영국 등은 연공성을 임금결정 또는 임금인상 요인으로 거의 사용하지 않고 있다. 우리와 같이 연공급을 채택했던 일본은 1950년대 이후 임금에서의 연공성을 배제 또는 축소시키기 위한 노력을 지속해 오고 있으며, 그 결과 '일본식 직무급'이라 할 수 있는 역할급을 고안하여 활용하고 있다.

둘째, 직무중심의 임금체계가 가진 차별해소 효과를 주목할 필요가 있다. 미국과 영국의 경우 임금에 있어서의 평등실현을 위한 동일임금법 등 차별금지법의 제정은 직무급이 본격적으로 확산되는 계기가 되었다. 독일의 경우 동일노동-동일임금 효과에 노사가 공감대를 형성하여 직무급을 기반으로 한 임금체계 발전에 공동으로 노력하고 있다. 특히, 여성·미숙련 근로자 등 취약근로자의 임금향상에 대하여 직무급이 가진 유용성은 노동계가 직무급을 유지하는데 동의하게 한 가장 중요한 요인 중의 하나였다.

셋째, 임금체계의 형성·발전에 정부의 정책이나 제도가 미치는 영향력이 상당히 크다는 것이다. 미국의 동일임금법(1963년), 민권법(1964년), 장애인법(1990년), 영국의 동일임금법(1970년) 등은 임금에 있어서의 평등 실현을 위한 임금체계의 발전에 크게 기여하였다. 또한 미국 정부는 O*NET 등을 통한 직무정보를 제공하여 기업들의 직무급 도입·운동을 용이하게 하도록 지원하였고, 그 결과, 직무급제도는 시장임금에 기반한 제도로 발전하였다. 영국 정부가 NHS, 지방정부 등에 대해 임금 불평등 해소를 위한 임금 재구조화 및 임금평가시스템 도입을 추진한 결과, 영국의 직무급 체계는 한 단계 도약할 수 있었다.

넷째, 노사의 협력적 자세를 기반으로 한 대화와 타협은 임금체계 개선에 필요조건이라는 것이다. 선진 외국의 사례 중 노사 어느 한 측이 경제, 사회적 환경변화에도 불구하고 임금체계 개편에 무조건

반대만 지속해 온 사례는 없다. 가장 모범적인 사례는 노사간 대화를 통해 신임금구조협약을 맺은 독일이라 할 수 있다.

독일의 경우 1970년대 후반부터 노동계는 기본급의 결정원리를 직무요건에 기초한 것에서 숙련자격에 기초한 것으로 대체하려는 주장이 있었다. 이에 대해 독일 경영계는 숙련자격 기초 임금체계는 동일 노동-동일임금 원칙에 위배된다고 대응했고, 이에 노동계도 수긍하여 직무급을 임금체계의 근간으로 유지시키는데 동의하고, 직무급 체계를 발전시켜 나가는 데 중요한 역할을 하고 있다.

일본의 경우에도 노동계는 1950년대 직무급 도입에 적극 반대한 적이 있다. 하지만 1990년대 들어서면서 장기불황, 고령화 등에 따른 환경변화로 인해 더 이상 기존과 같은 승급제도 운영이 어렵다는 점을 인정하고 새로운 임금체계 도입에 협력적 자세로 나섰다.

다섯째, 주요 선진국의 임금체계는 외부환경 변화에 따라 진화하고 있으며 각국의 임금체계 진화 방향은 유사한 추세를 보이고 있다. 임금체계는 조직체계, 인사체계, 생산방식 등 기업의 경영체계와 매우 밀접하게 연관되어 있다. 시장수요의 변화, 생산기술의 발전, 작업조직의 유연화, 요구되는 직무 역량의 다양화 등 경영환경의 변화는 조직·인사관리의 유연성을 더 요구하게 되고 근로자들의 동기 부여 구조도 변화시켜 왔다. 이에 따라 직무(또는 역할)를 근간으로 하면서 직무능력과 성과를 가미한 형태의 임금체계가 증가하게 되고 특히 성과에 따른 보상을 강화하는 경향을 보이고 있다.

이와 같은 선진국의 임금체계 변화 흐름을 볼 때 저성장, 고령화, 글로벌 경쟁의 심화 등 우리가 처한 현실에서 기존의 연공성이 강한 임금체계를 유지하기 어렵다는 점에 대해서는 누구나 공감하고 있다. 그 결과 10여 차례에 걸친 노사정 합의에 임금체계 개편 내용이 포함되었고, 2013년 정년 60세 의무화가 도입되면서 동시에 노사에 대해서도 의무적으로 임금체계 개편 등 필요한 조치를 하도록 법률이 개정된 바 있다.

「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」



제19조의2(정년연장에 따른 임금체계 개편 등)

① 제19조제1항에 따라 정년을 연장하는 사업 또는 사업장의 사업주와 근로자의 과반수로 조직된 노동조합(근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 자를 말한다)은 그 사업 또는 사업장의 여건에 따라 임금체계 개편 등 필요한 조치를 하여야 한다.

임금체계 개편 관련 노사정 합의문



- ① 노동시장 구조개선을 위한 노사정 합의('15.9.15)
 - 노사는 장년근로자의 고용안정과 세대간 상생고용 체제 구축을 위하여 임금체계를 합리적으로 개편하기로 한다. 임금체계 개편방향은 직무, 숙련 등을 기준으로 하여 노사 자율로 추진한다.
- ② 고용률 70% 달성을 위한 노사정 일자리협약('13.5.30)
 - 노사는 60세 정년 의무화에 따른 기업부담 완화를 위해 임금피크제, 임금구조 단순화, 직무·성과중심 등 합리적 임금체계 개편에 협력하며, 이를 위한 단체교섭, 취업규칙 개정을 적극 추진한다
- ③ 베이비붐세대 등 고용축진을 위한 노사정 합의문('11.6.10)
 - 중고령 인력의 고용을 연장하기 위해서 임금피크제 도입 등 임금체계 개편 및 근무형태 다양화 등을 통해 기업의 경영부담을 완화하고 이에 대한 정부 지원을 확대해 나간다.
- ④ 장시간근로 관행 개선과 근로문화 선진화를 위한 노사정 합의문('10.9.30)
 - 합리적인 임금체계로의 전환을 모색하고 이의 실행을 추진한다.
- ⑤ 경제위기극복을 위한 노사민정 합의문('09.2.23)
 - 노사정은 근로시간 유연화, 직무가치와 숙련요소를 확대한 임금체계로의 전환, 신속한 재취업 지원 등을 위하여 공동 노력한다.
- ⑥ 「고용안정을 위한 임금체계개선」관련 합의문('08.5.8)
 - 노사정은 고령자의 고용안정과 비정규직 근로자의 차별시정을 위한 임금체계의 개선을 위해 함께 노력한다.
- ⑦ 상생의 새로운 노사관계 패러다임 구축을 위한 선언 ('07.12.4)
 - 노·사는 기업경쟁력 강화와 고용안정성 제고를 위해 시대상황에 맞는 임금체계개선 방안을 협의하고 정부는 합리적 임금체계 개편을 위한 노사의 노력을 적극 지원한다.
- ⑧ 중고령자 노동시장 참여확대를 위한 합의문('06.12.13)
 - 노사정은 중고령자 고용축진을 위하여 모집·채용·승진·훈련·고용조정 등 연령을 기준으로 하는 불합리한 차별관행이 해소될 수 있도록 중고령자에 대한 적합한 임금체계 및 고용형태를 개발한다.
- ⑨ 경제위기 극복을 위한 사회협약('98.2.6)
 - 노사는 합리적인 임금체계 개선에 노력하며, 정부는 성과배분제 등 임금체계 개선을 위한 세제지원 방안을 강구한다.

정년 60세 의무화가 이미 2016년부터 시행된 만큼 지금이라도 노사 모두 임금체계 개편에 적극적으로 나서야만 한다. 전 세계적으로 유례가 없는 연공성은 반드시 완화되어야 하되, 호봉제 개선, 직무급·직능급·역할급 등 다른 대안적 임금체계로의 전환, 성과급 비중 확대 등 사업장 형편에 맞춰 노사가 합리적인 개편 방안을 모색해야만 한다.

정부는 각종 임금정보 생산·보급, 컨설팅 서비스 제공 등을 통해 노사의 자율적인 임금체계 개편을 지원해 나갈 계획이다(부록 2, 3 참조). 선진국의 사례에서 보듯이 현장 노사가 보다 용이하게 공정하고 합리적인 임금체계로 개편해 나가는데 있어서 정부의 역할이 중요하다.

최근 대기업 생산직 임금체계 개편 사례



외환위기 이후 대기업들은 경영혁신의 일환으로 조직·인사혁신을 단행하면서 임금체계 역시 성과연봉제 등 성과주의를 확대시켜 왔다. 다만, 대부분 사무관리직을 중심으로 이루어져 왔고 생산직의 경우(특히 조직화된 사업장) 여전히 호봉급 임금체계가 견고하다. 그러나, 최근 대기업 생산직의 임금체계도 직무·성과 중심으로 개편되는 사례가 나타나고 있다. 아직까지 일부 기업에 불과하지만 87년 이후 형성된 생산직에 대한 견고한 연공급 임금체계의 변화 조짐을 보였다는 점에서 의미가 크다. 이들 기업은 임금체계 개편 외에 인사관리 체계도 함께 개선하였다.

지난 7.8일 SK하이닉스 노사는 근로자 규모가 1만명이 넘는 대규모 사업장을 보유한 기업으로는 처음으로 호봉제를 폐지하면서 직무·성과 중심의 임금체계를 도입하였으며, 원·하청 상생을 위한 투자에도 합의하였다. 2015년 10월 이후 9차례의 임금체계개편위원회 논의, 일본 노사단체 벤치마킹, 10차례 임단협 교섭 등을 거쳐 임금체계 개편 합의에 도달한 것이다. 매년 자동적으로 임금이 인상되는 호봉제를 직무급 60%, 경력급 30%, 업적급 10% 등으로 구성되도록 개선하였다. 직무의 난이도, 위험도 등에 따른 직무급의 비중을 높이고, 근속에 따른 경력급의 비중을 낮추었다. 직무급은 임단협 등에 따른 일괄조정과 승진시에만 조정되도록 하고, 업적급의 경우에는 직무급의 100%를 연 2회 지급하되, 전년도 최우수 성과자에 대해서는 직무급의 20%를 추가 지급하도록 하였다. 또한 직무급과 경력급을 통상임금 기준으로 산정하도록 함으로써 통상임금 문제도 해소하였다.

LG이노텍은 2014년 초 이후 2년여간 노사 협의를 거쳐 노조가 있는 국내 대기업 중 최초로 생산직근로자 호봉제를 폐지하고 성과·역량에 기반한 임금체계를 올해부터 시행하고 있다. 기존 사무·기술직에 적용되던 성과급제를 현장직 근로자에게도 적용한 것이다. 이에 따라 우수성과자에게는 성과인센티브를 추가 지급하고, 혁신활동 우수자와 생산성 향상에 기여한 직원에게는 수시 인센티브로 보상하도록 하였다. 또한 현장직에서 팀워크가 중요한 점을 감안하여 상위 10% 우수 조직에게는 우수라인 인센티브를 지급하도록 하였다. 한편 성과와 역량이 탁월한 사원이 조기진급할 수 있도록 발탁진급제도 신설하였으며, 평가의 객관성과 공정성 확보를 위하여 생산 현장 팀장과 임원이 참여하는 공정평가위원회를 운영하기로 하였다.

한편, 르노삼성자동차 노사는 자동차 제조업계 최초로 2015년 7월 자동호봉승급제 폐지에 합의하였고, 호봉제를 대체할 임금체계 도입방안에 대해 논의 중에 있다.

SK하이닉스, LG이노텍, 르노삼성 모두 노사공동 협의체를 통한 꾸준한 논의, 직원들에 대한 설명과 설득 등을 통해 노사간 이견을 좁혀가면서 생산직 근로자들에 대한 호봉제 완화 또는 폐지가 성공할 수 있음을 보여주고 있다.

3

임금체계 개편 어떻게 할 것인가?



1. 원칙과 방향
2. 개편에 따르는 절차
3. 주요 개편 방식
4. 임금체계 개편 관련 법적 쟁점

1 원칙과 방향



우리나라와 주요 선진국의 임금체계를 비교해 보면 우리 임금체계 개편 방향은 명확해진다. 과도한 연공성을 완화하고 직무와 성과 중심의 임금체계로 전환해야 한다는 것이다. 그러나, 임금체계 개편은 노조나 근로자들의 반발이나 기술적인 어려움이 있어 추진하기 쉽지 않은 측면이 있다. 이러한 점을 감안하여 임금체계 개편을 실행함에 있어서 주의해야 할 몇 가지 원칙을 제시해 보면 다음과 같다.

❖ 1) 임금삭감 등 근로자들의 우려를 불식시키는 노력이 선행되어야 한다.

근로자들은 임금체계 개편의 필요성을 인정하더라도 개편에 따르는 불이익에 대한 우려를 갖게 되는 경우가 많다. 이러한 우려를 불식시키지 않고서는 임금체계 개편이 성공하기 어렵다. 근로자들이 갖는 주된 우려는 임금삭감, 자의적 평가, 그에 따른 퇴출 가능성 등이다.

우선, 임금체계 개편은 임금삭감이나 인건비 절감을 위한 것이 아니다. 임금체계 개편을 통해 기업의 성과를 높여 전체 근로자들도 더 높은 임금을 받을 수 있도록 하려는 것이다. 이 점을 명확히 해야 근로자들의 신뢰와 더 나아가 지지를 얻을 수 있다.

임금체계를 직무와 성과 중심으로 개편하게 되면 여러 가지 평가가 수반되기 마련이다. 직무급을 위한 직무평가, 직능급을 위한 직업능력, 숙련도 평가, 성과평가 등이 그것이다. 이러한 제반 평가가 공정하고 합리적으로 이루어져야 근로자들의 수용도를 높이고 임금체계가 개편되더라도 성공적으로 정착할 수 있다. 근로자들이 가장 우려하는 부분은 사용자에 의한 자의적 평가이다. 평가방식이나 기준을 근로자들과 충분히 협의하고 투명한 평가절차를 마련하여 공정하고 객관적으로 실행해야 하는 것은 당연한 선결조건이 된다.

임금체계 개편은 성과 부진 근로자의 퇴출 수단이 아니다. 물론 공정인사지침에 따라 현저히 업무 능력과 성과가 부진한 근로자는 교육훈련, 배치전환과 같은 충분한 재도전의 기회 부여 등 소정의 법적 절차를 거쳐 통상해고가 가능하다. 그러나, 임금체계 개편은 기본적으로 이러한 통상해고와는 무관하다. 통상해고는 공정인사지침에 따른 요건과 절차를 거쳐야만 하고 임금체계 개편에 따라 임금이 변동되는 것과는 무관함을 이해시킬 필요가 있다.

❖ 2) 명확한 비전을 제시하고 근로자들과 충분한 교감 하에 이루어져야 한다.

임금체계 개편의 필요성과 함께 임금체계 개편을 통해 이루려는 목적과 비전을 명확히 제시해야 한다. 예를 들면, 지금의 임금체계는 이러이러해서 문제가 많다는 점, 그래서 우리 회사 상황 등을 감안할 때 이러이러한 방향으로 개편할 필요성이 있다는 점, 이렇게 개편되면 향후 회사와 근로자에게 이러이러한 이익이 있다는 점 등을 분명하게 이해시킬 필요가 있다.

명확한 비전 제시와 함께 세부 개편내용에 대해서도 근로자들에게 충분히 설명하고 협의하는 과정이 필요하다. 다음 제4장에서 소개된 임금체계 개편 성공사례를 보더라도 예외없이 근로자들과 협의하고 소통하는 과정을 거쳤음을 유의해야 한다.

❖ 3) 개편의 방식, 속도, 정도는 개별 기업의 특성과 사정을 감안하여 정해야 한다.

어떤 임금체계가 가장 바람직하다고 일률적으로 말하기는 어렵다. 업종, 규모, 생산방식, 근로자들의 선호, 인적구성, 기업문화 등 다양한 요인을 고려하여 개편 방식을 신중히 결정해야 한다. 예를 들면, 직무급의 경우 직무분석을 명확히 할 수 있는 여건이 선행되어야 하고 기존의 직위·직급체계의 위계질서가 직무평가에 따라 크게 달라지지 않을 것으로 예상되는 경우에 상대적으로 수월한 개편이 가능할 것이다.

직능급의 경우 전문화된 기술이나 숙련이 요구되는 직군·직종이 많은 경우 적용이 상대적으로 유리할 것이다. 예컨대, 제조업 생산직이나 운수·통신·전기·가스 등 업종에 있어서 전문기술이 요구되는 직군·직종이 해당할 수 있다. 역할급은 일본의 사례와 같이 직무평가 등의 어려움 없이 노조와의 합의를 상대적으로 보다 쉽게 도출하기 위한 목적으로 적용가능할 것이다.

근로자들의 선호나 인적구성, 예컨대 평균연령 등도 중요한 고려사항이다. 젊은 층일수록 기존 임금체계를 근본적으로 바꾸는 대안적 임금체계 개편에 대한 선호나 수용도가 상대적으로 높을 것이다. 신생 기업이나 IT 등 첨단 업종의 경우 임금체계 개편 여건, 특히 근본적 변화를 이루는 개편 여건이 상대적으로 나올 수 있다.

임금체계 개편의 정도나 속도 역시 기업 사정, 근로자들의 입장 등 여건을 충분히 감안해야 한다. 기존의 임금체계를 백지화하고 이를 전면 대체하는 임금체계 개편이 가장 이상적일 수 있으나 현실적으로 추진이 가능한지 점검할 필요가 있다. 백지 상태에서 임금체계를 마련하는 것에 비해 기존의 임금체계를 개편하는 것은 어려움이 크다.

왜냐하면, 처음으로 임금체계를 설정하는 것과 달리 기존의 임금체계를 개편할 때에는 이미 기존의 임금체계 하에서 근로자들의 이해관계가 형성되고 얽혀있기 때문에 임금체계 개편에 따라 근로자들간 임금수준의 재조정이 발생하고 손해를 보는 근로자 집단의 저항이 있기 때문이다.

이러한 한계를 감안할 때 임금체계 개편의 정도와 속도를 조절해야 할 필요성도 있다. 이를 위해 크게 두 가지 접근 방식을 생각할 수 있다.

첫째, 궁극적으로 지향하는 임금체계를 설정하되 개편에 따른 근로자들의 저항을 줄이기 위한 경과 조치를 두거나 점진적으로 개편된 임금체계를 확대해 나가는 방식이다. 예를 들면, 직무분석, 직무평가를 거쳐 직무급 체계를 마련했을 때, 개편된 임금체계를 적용하되 기존의 임금보다 저하되는 근로자들에게는 일정기간 저하된 임금을 보전해 준다든지, 적용이 가능한 직무부터 순차적으로 적용한다든지, 일정한 유예기간을 두고 인사, 배치전환 등을 통해 직무별 자격요건에 따른 인력배치가 완료된 시점에서 본격 시행한다든지 하는 것이다.

둘째, 임금체계 개편을 장기적 전략 하에 도입이 쉬운 것부터 하면서 점차 더 근본적인 변화를 주는 체계로 개편해 나가는 방식이다. 예를 들면, 처음에는 호봉승급을 성과에 따라 차등을 두는 차등 승호제를 도입하고 단계적으로 호봉승급을 축소하여 폐지하면서 직무나 성과에 따른 임금 범위를 넓혀가는 것이다. 다른 방법으로 성과연봉제로의 전환을 생각할 수 있다. 이는 기존의 임금수준을 베이스로 하면서 장래의 임금 조정(인상)분을 성과에 따라 결정해 나가는 것으로 근로자들의 기존 임금수준이 변하지 않는다는 점에서 저항을 덜 받을 수 있다. 이 제도가 정착되면 직무, 직능, 역할 등에 따른 새로운 임금체계로 전환하는 방안을 근로자들과 협의하여 추진해 나가는 것이 한결 수월해질 수 있다.

4) 일단 개편이 이루어진 후에도 지속적으로 점검, 평가, 보완 과정을 거쳐 확실하게 정착시켜 나가야 한다.

임금체계 개편이 이루어지면 당초 목적과 비전대로 확실하게 이행해야 개편 효과를 담보할 수 있다. 임금체계를 개편했다라도 기존의 연공서열형 인사 관행의 유지로 인해 실질적으로 연공급과 유사하게 운영되는 것을 경계해야 한다. 과거 일본의 직능급 전환 사례에서 직업능력 평가를 연공 위주로 함에 따라 사실상 연공급화된 것을 유의해야 한다.

그러나, 임금체계 개편이 한번 이루어졌다고 해서 고정불변의 것이 되어서는 안된다. 계속 점검하고 보완하는 과정을 통해 운영의 내실화를 도모해야 한다. 이는 개편된 임금체계를 보완하고 경우에 따라 다른 대안적 임금체계를 모색해야 할 수도 있다. 예를 들면 직무급의 경우 정기적인 직무분석과 직무평가를 실시하여 보완해 나가야 한다. 그렇지 않으면 2000년대 후반 CJ 등에서 도입되었던 직무급이 더 이상 사용되지 않는 상황을 초래할 것이다. 개편된 임금체계가 제대로 작동하지 않으면 개선 방안을 강구하고 개선될 가능성이 없다면 다시 새로운 임금체계 개편을 추진해야 한다. 따라서, 임금체계 개편시 사전에 충분한 준비와 근로자들과의 협의 과정을 통해 이러한 경우가 가급적 발생하지 않도록 하는 것이 중요하다.

❖ 5) 임금체계 개편 목적을 명확히 정하되 이를 실현하기 위한 개편 방안은 유연하게 접근해야 한다.

임금체계 개편 목적은 기업마다 다를 수 있다. 제4장의 다양한 사례에서 보듯이 근로자간 형평성문제가 제기되거나 동기부여가 미약하거나 기업의 인건비 부담이 과도하게 되는 임금구조를 해결해야 할 필요가 있거나 하는 것이다. 그러나, 우리나라의 현실에서 가장 중요한 것은 임금체계의 과도한 연공성을 완화하고 직무·능력·성과가 임금결정에 반영되는 비중을 높여나가는 것이 되어야 한다. 이 목적이 우선이 되고 기업 특수적 문제 극복이 이차적인 목적이 되어야 한다.

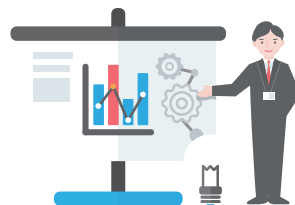
연공성을 완화하기 위한 방안이 다양함은 이미 언급했다. 연공성을 대체할 대안적 임금체계 중 어느 것을 할 것인지는 기업에서 여러 사정을 고려하여 판단하면 된다. 다만, 최근의 경향은 직무, 능력, 역할, 성과 등의 요소 중 어느 하나에만 의존하는 것이 아니라 둘 이상의 요소를 임금체계에 반영하는 추세이다.

미국의 직무급이 브로드밴딩화 되면서 직무능력과 성과 요소를 상당부분 반영하고 있는 점, 독일의 신임금구조협약은 직무를 중심으로 하면서 근로자들이 상대적으로 선호하는 숙련, 사용자들이 상대적으로 선호하는 성과를 고루 반영하고 있는 점, 일본의 역할급이 일본식 인사관리의 특징을 반영하여 변형된 직무급 구조를 가지면서 성과평가와 긴밀히 연계되고 있는 점 등은 이를 반영한다.

제4장에서 제시하고 있는 우리나라 임금체계 개편 사례들도 이러한 다양한 요소들이 혼합된 임금체계로 개편한 것들이 대부분이다. 임금결정 또는 조정(인상) 시스템을 정하는데 있어 어떤 요소를 근간으로 할 것인지, 직군별로 통일적으로 적용할 것인지 아니면 달리 규율할 것인지, 그리고 다른 요소들을 어떻게 보완적으로 반영할 것인지 등을 충분히 검토해야 한다. 이와 같은 유연한 접근은 근로자들(또는 노조)과의 협의의 여지를 넓히면서 타결 가능성도 높일 수 있는 장점이 있다.

❖ 6) 조직·인사체계와 조화를 이뤄야 한다.

임금체계는 조직·인사체계와 상호 연관되어 설계되고 작동된다. 임금체계 개편의 효과성을 높이려면 필요한 범위 내에서 조직·인사체계도 개선하여 임금체계와 조화되도록 하는 것이 중요하다. 「공정 인사지침」에 따라 직무능력과 성과 중심으로 인력운용을 개편하고 그 과정에서 가장 적합한 임금체계 개편을 모색하는 것이 바람직하다.



2 개편에 따르는 절차



임금체계 개편을 위해서는 몇 가지 절차를 거치는 것이 일반적이다.

1) 진단

가장 먼저 해야 할 일은 현행 임금체계에 대한 진단이다. 무엇이 문제인지 정확히 파악해야 해결 방법을 찾을 수 있다. 대개 기존의 호봉급 체계가 비용구조나 생산성과의 연관성 측면에서 어떤 영향을 주는지 여부일 것이다. 그밖에 임금구성체계가 너무 복잡하지 않은지, 통상임금과 관련한 법적 갈등 소지가 있는지 등을 점검할 필요가 있다.

2) 여건 분석

임금체계 개편을 위한 제반 여건을 분석한다. 어떤 임금체계로 전환하는 것이 적합한지에 대한 사전적 분석이다. 기업 내 근로자들의 직종별, 직무별 분포, 근속년수 등을 고려할 때 어떤 임금체계가 가장 적합한지 검토해야 하고, 기업이 속한 업종, 기업의 수명 주기, 근로자들의 선호나 기업 문화, 관행 등도 중요한 고려요소가 된다.

3) 임금체계 개편 방식 결정

여건 분석이 끝나면 어떤 임금체계로 전환할 것인지를 결정해야 한다. 가장 적합한 임금체계를 먼저 정하는 것이 중요하다. 이는 미래를 보고 기업이 나가야 할 방향과 목표를 감안하여 이를 실현하는데 가장 적합한 임금체계를 정해야 한다. 한 번에 근본적인 임금체계로 전환할 것인지, 아니면 대안적 또는 절충적 임금체계를 교두보로 도입하고 점진적으로 개선해 나갈 것인지 여부를 판단해야 한다.

4) 개편 준비

구체적으로 임금체계 개편 실행방안을 마련하는 절차이다. 임금체계 개편에 대한 장단기 전략을 수립하고 거기에 맞는 개편안을 마련하는 것이다. 특히, 개편 전과 후의 인건비 총액에 대한 시뮬레이션을 수행하여 개편 효과를 파악하는 것과 근로자 개인별 유불리를 주도면밀하게 분석해보는 것이 중요하다.

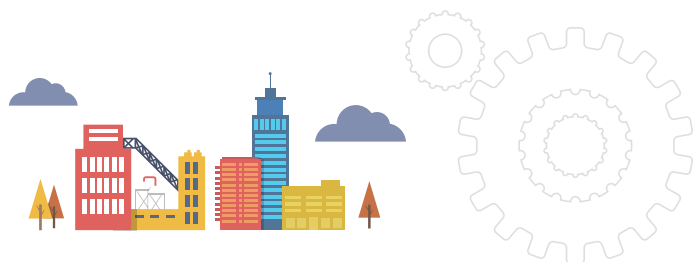
5) 노사 협의

개편안이 마련되면 근로자 또는 노동조합과 협의 절차를 거치게 된다. 이 부분은 임금체계 개편안이 불이익변경인지, 단체협약 개정 사항인지, 노동조합이 있는지, 노동조합이 있다면 근로자 과반수로 조직되어 있는지 등의 여부에 따라 법적인 측면에서 협의 방식과 협의 주체가 달라지게 된다.

이러한 법적인 측면을 떠나 임금체계 개편은 기업과 근로자들에게 매우 중요한 사안이고 근로자들의 수용도, 만족도가 임금체계 개편의 성패와 직결된다는 점에서 근로자나 노동조합에 대한 충분한 사전 설명과 함께 의견개진 기회를 부여하는 것이 중요하다.

6) 확정 · 시행 · 점검

노사 협의 절차가 끝나면 협의 결과를 토대로 보완 후 확정, 시행하게 된다. 일단 시행되었더라도 지속적으로 시행상황을 점검하여 추가적인 보완을 해 나가는 것이 정착을 위해서 중요하다.



3 주요 개편 방식



임금체계 개편은 예컨대, 연공급에서 직무급, 직능급, 역할급 등 대안적 임금체계로 전면적으로 전환하는 방식과 기존 연공급에 수정을 가하여 연공성 축소 또는 직무·능력·성공에 의한 임금 비중 확대 등 부분적으로 개선하는 방식이 있다. 직군, 직종별로 다른 임금체계를 도입하는 것도 가능하다. 직군, 직종별로 가장 적합한 임금체계가 다를 수 있기 때문이다. 임금체계 개편에 있어서 중요한 고려사항의 하나로 개편에 따르는 경과 조치를 들 수 있다. 일거에 개편했을 때 따를 수 있는 문제점을 완화하기 위한 경과 조치는 원활한 전환과 함께 노조나 근로자들의 수용도를 높일 수 있다.

1) 전면 개편

전면 개편이라 함은 예컨대 호봉제에서 완전히 다른 임금체계, 즉 직무급, 직능급, 역할급 등으로 전환하는 개편을 말한다.

① 직무급

가. 개편 절차

직무급을 도입하기 위해서는 가장 먼저 기존 직무에 대한 재분류 작업을 해야 한다. 우선, 기업 운영을 위해 필요한 직무들이 무엇인지 정해야 한다. 보통 기존의 근로자들이 수행하고 있는 직무들이 여기에 해당할 것인데 기존 직무구조에 얽매일 필요 없이 새로이 직무구조를 설계할 수 있다. 필요한 직무들이 도출되면 각각의 직무에 대한 직무기술서가 작성되어야 한다. 직무기술서에는 직무의 내용, 난이도, 책임정도 등 직무에 대한 기술과 함께 그 직무를 수행하기 위해 요구되는 최소한도의 자격, 경력, 기타 역량 등이 포함된다.

직무분석을 통해 분류된 직무에 기존 직무를 매칭시키거나 전환시키는 작업이 필요하다. 이를 통해 직무구조가 재설계된다. 이렇게 재설계된 직무들에 대해 각각의 직무의 가치를 평가하는 것이

직무평가또는 직무가치 평가이다. 각 직무들의 가치에 대한 서열을 매기는 것으로 보면 된다. 직무가치는 직무의 내용, 난이도, 책임 정도, 요구되는 자격, 능력 조건 등을 종합적으로 평가하여 정하게 된다.

직무평가까지 이루어지면 동일한 또는 유사한 가치를 가지는 직무들을 묶어 등급을 정하는 것이 일반적이다. 각각의 직무에 개별적으로 임금을 설정하는 것보다는 직무등급을 부여하고 같은 직무 등급에 속하는 직무에 대해서는 동일하게(또는 통합적으로) 임금을 책정하는 것이 임금 관리가 용이하기 때문이다. 직무의 숫자가 많더라도 직무등급의 수는 보통 5개 내외 정도이다. 직무등급을 정한 후에는 각 등급별로 임금을 책정하면 직무급 체계가 일단 완성된다.

직무별 또는 직무등급별 임금을 어떻게 책정하는지가 문제된다. 이론적으로 가장 순수한 직무급은 각각의 직무별로 그 가치에 해당하는 임금을 적용하는 것이다. 예를 들어 각 직무별로 그에 해당하는 시장임금을 적용하는 것이다. 그러나, 적절한 시장임금 정보가 없을 경우에는 적용하기 힘든 방법이다. 직무등급을 정한 경우에는 각 직무등급에 상응하는 임금을 정해야 하는데, 유사한 직무등급에 상응하는 시장임금정보나 임금통계를 활용할 수 있을 것이다. 대안으로서 기존에 지급하던 직급별 임금수준을 고려하여 직무등급별 임금을 책정할 수 있다.

직무급 도입 절차

1 단계 직무분류 및 직무분석

- 직위별 과업내용을 조사·정리
- 직무 및 직무수행에 필요한 요소 등을 포함한 직무기술서 작성

2 단계 직무평가

- 직무의 상대적 가치를 평가하여 직무들의 가치에 대한 서열을 결정

3 단계 직무등급 결정

- 동일 또는 유사 직무들을 묶어 등급을 결정

4 단계 직무등급별 임금 책정

- 직무별 가치에 해당하는 임금을 결정
- 시장임금 적용, 기존 직급별 임금수준 적용도 가능

나. 특기 사항

과거 직무급은 직무등급별로 단일 임금을 규정했으나 근래에는 보통 직무등급별로 임금구간 (payband)을 설정하는 경향이 있다. 즉, 각 직무등급별로 상한과 하한을 정하는 것인데, 동일 직무등급 내에서도 세부적인 업무의 난이도, 책임 등의 차이가 있거나 동일 직무등급의 직무라도 수행성과가 다르다는 등의 이유로 임금의 차등을 두기 위한 것이다. 이러한 임금구간은 최근 더 커지는 추세인데 (브로드밴딩화), 이는 직무급에 성과적 요소를 강화한 것으로 볼 수 있다.

직무급이 도입되었다더라도 제대로 작동하려면 각각의 직무별로 직무기술서에 따른 자격요건을 가진 근로자를 배치해야 한다. 결국, 인사문제와 연결되는데, 원칙적으로 자격요건에 따른 배치원칙이 지켜져야 한다는 것이다. 직무급은 기본적으로 직무의 특성에 따른 적재적소 원칙을 적용하여 전문성을 최대도로 활용하려는 것이다. 다만, 최근 들어 경영·생산방식의 소프트화, 유연화 경향으로, 특히 인지적 역량의 중요성이 강화되면서 직무 자격요건이 포괄적이고 유연하게 운영되는 추세이다. 그러나, 이같은 인력배치·운영의 유연성 강화는 조직성과를 높이기 위한 것이지, 적재적소 배치라는 원칙에 반하는 것은 아니다.

② 직능급

가. 개편 절차

직능급은 기본적으로 근로자의 직무능력을 기준으로 임금을 정하는 체계이다. 즉, 숙인적 직무능력을 평가하는 것이다. 이를 위해서는 우선 해당 기업에 필요한 직무능력이 무엇인지에 대한 분석이 선행되어야 한다. 기업에서 필요한 다양한 직무능력을 직무나 직위 유형별로 범주화하는 것이다.

각 직무나 직위별 직무능력을 일일이 정하는 것도 가능하지만 대개 직무능력의 유형, 난이도, 숙련 정도, 자격보유 여부, 훈련이수 정도, 경력 등을 기준으로 몇 개의 등급으로 구분하는 경우가 많다. 이를 직능등급이라 한다(또는 숙련등급, 숙련레벨이라고도 한다). 이 과정에서 각 직무능력의 다양한 요소들에 대한 평가가 이루어지고 직능등급별 평가와 순위가 정해지게 된다. 여기에 맞추어 임금이 매칭되면 직능급 체계가 완성된다.

직능등급은 직군이나 직무별로 다른 내용으로 구성될 수 있다. 다만, 서로 다른 직군, 직무에 대한 직무능력도 평가 결과에 따라 가치가 유사한 경우에는 동일한 등급으로 묶어 운영할 수 있다.

문제는 각 직능등급에 맞는 임금을 어떻게 책정할 것인지 여부이다. 직무급은 직종별 시장임금을 활용할 수 있으나 직능등급에 매칭시킬 수 있는 시장임금 정보를 확보하기가 쉽지 않다. 특별한 자격,

직능급 도입 절차

1 단계 직무능력 분석

- 사업장에서 필요한 직무능력을 추출하고 범주화

2 단계 직능등급(숙련레벨) 결정

- 직무능력의 유형, 난이도, 숙련, 자격, 훈련 등에 따라 등급화

3 단계 직능등급별 임금 책정

- 시장임금 정보 또는 기존의 임금수준 및 임금분포 활용

기능 보유자의 경우 시장임금 형성이 가능할 수 있으나 이 역시 매우 제한적이어서 시장임금을 토대로 사업장 임금체계를 직능급으로 전환하기는 힘들다. 따라서, 직능등급을 정하게 되면 기존의 임금 수준과 임금분포를 토대로 등급별 임금을 적절히 책정할 수밖에 없는 경우가 대부분일 것이다.

나. 특기 사항

직능급이 성공하려면 직무능력에 대한 등급의 적정성, 등급별 임금책정의 상응성 등 체계를 잘 구축하는 것도 중요하지만 운영이 특히 중요하다. 직능급은 숙인적 임금체계이기 때문에 개별 근로자의 직무능력 평가를 통해 직능등급 부여 과정이 있어야 한다. 통상 근속기간이 길수록 숙련도가 올라갈 수 있지만 근로자에 대한 직무능력 평가 및 이를 통한 등급 부여가 근속년수에 주로 의존하게 되면 결과적으로 연공급 체계와 같이 운영될 수밖에 없다.

과거 1950~1960년대 일본의 직능급이 결과적으로 연공급화 된 사례에서 알 수 있다. 근속년수와 무관하게 직능평가를 해야 하고 경력 등 연공성은 필요한 범위 내에서 제한적으로 평가요소에 포함되어야 한다.

직능등급은 임금체계의 기준이 될 뿐 아니라 인사원칙의 기준이 될 수도 있다. 즉, 직위나 직급체계를 구성함에 있어서 직능등급에 따라 보임 요건이 달라지도록 하는 것이다. 예컨대, 일정 수준의 직능 등급을 얻어야만 특정 직위나 직급으로 오를 수 있도록 하는 것이다. 직능급도 직무급과 마찬가지로 직능등급별로 단일 임금을 설정할 수도 있고 임금구간(pay band)을 설정할 수도 있다. 성과에 따른 보상을 차등하기 위해 임금구간을 설정하는 것이 최근의 경향이라 할 수 있다.

③ 역할급

가. 개편 절차

역할급은 우선 역할등급을 정하는 것이 필요하다. 역할등급을 정하기 위해서는 먼저 역할에 대한 분류가 선행되어야 하는데, 전체 근로자를 통일적으로 할지, 직군별로 역할을 달리 구분할지를 결정해야 한다. 보통은 업무특성이 유사한 직군을 구분하고(예컨대, 관리직, 생산직, 연구직, 판매직 등) 각 직군별로 역할을 분류하게 된다. 각 직군별로 역할을 분류하고 역할의 내용을 규정하게 되면 그 역할 내용을 기초로 역할의 난이도, 책임의 정도, 관리 범위, 조직 성과에 기여하는 기대 등을 감안하여 역할별 등급을 부여하게 된다.

직군별 역할등급 수가 반드시 동일할 필요는 없다. 또한, 각 직군간의 역할등급 기준의 통일성도 크게 중요하지 않다. 중요한 것은 각 직군별로 역할의 위계질서가 잘 구축되어 있어야 한다는 것이다. 다만, 각 직군간 역할등급의 상호비교는 역할에 상응하는 보상이라는 통일성을 확보하기 위해서는 필요하다.

역할급의 핵심은 역할에 따른 보상체계를 어떻게 할 것인지 여부이다. 이는 기본적으로 인센티브 구조와 관련되어 있다. 각 역할등급별로 임금을 책정해야 하는데, 보통 임금구간을 설정하여 역할의 수행 정도를 평가하여 보상하는 구조로 되어 있다.

이러한 보상구조는 여러 가지 방식이 있는데 1) 매년 동일한 역할임금을 기초로 같은 평가에 대해서는 같은 임금을 지급하는 방식(평가비누적식, 매년도 평가 결과에 상응하는 역할임금을 지급, 예컨대 매년 A등급이면 매년 동일한 역할임금 적용), 2) 매년 평가결과에 따른 역할급을 익년도 평가기초로 하는 방식(슬라이드식, 첫째 A등급을 받았다면 다음해는 A등급에 따른 전년도 역할급을 기초로 다시 평가에 따른 가감을 적용), 3) 매년 평가결과를 토대로 역할임금을 승급 또는 감급하는 방식(가감누적형), 4) 역할등급별로 표준정기승급에 의한 임금곡선을 기반으로 해당 연도마다의 평가결과별 임금액을 확정지어 둔 방식(정기승급 리셋형) 등 다양하다.

역할급 도입 절차

1 단계 역할등급 결정

- 직군별 등급 결정, 전 근로자 대상 통일된 등급 결정 등
- 역할의 난이도, 책임정도, 관리범위, 조직 성과에 기여하는 기대 등 감안

2 단계 보상체계 결정

- 평가비누적형, 슬라이드형, 가감누적형, 정기승급 리셋형 등 보상구조 결정

나. 특기 사항

직군별 역할을 분류하고 등급을 정함에 있어서 조직의 특성이나 인사관리 방식 등이 고려되어야 한다. 직무급과 달리 근로자들의 인적 속성을 중시하고 그 인적 속성이 조직성과와 장기적으로 연계 되도록 하는데 초점을 두고 있는 임금체계이기 때문이다. 따라서, 역할 설계를 할 때 근로자의 승진이나 임용에 관한 모델을 설계하고 그에 따라 필요한 역할을 정하고 역할등급을 부여하는 것이 중요하다. 이는 적절한 보상구조를 통해 승진과 임용의 인센티브 구조를 설정하여 우수인력을 확보하면서 생애 인사경로에 대한 동기부여를 주기 위함이다.

역할급의 다른 특징으로는 어떤 경우든 감급이 가능하도록 설계되어 근속년수에 따른 프리미엄(연공성)이 대폭 완화된다는 것이다. 이는 성과 유인을 높이면서도 그것이 연공성으로 귀결되지 않도록 하려는 것이다. 역할급 체계 하에서의 성과 유인은 단기적으로 높은 평가를 받아 높은 임금을 받는 것과 장기적으로 승진제도(상위 역할등급으로 이동)를 통한 임금상승 기대를 유도하는 것을 포함한다.

④ 성과연봉제

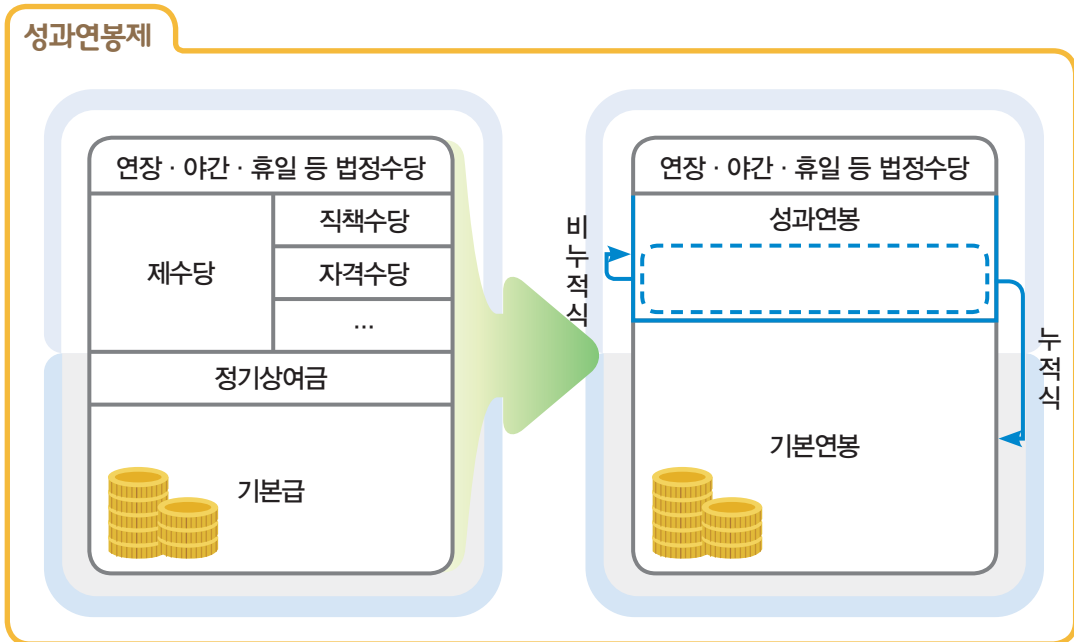
이미 언급한 바와 같이 성과연봉제는 직무급, 직능급, 역할급과 같은 별도의 대안적 임금체계로 보기는 어렵다. 그러나, 전체적인 임금결정 구조를 바꾼다는 점에서 하나의 임금체계 유형으로 볼 수는 있다. 성과연봉제는 기본적으로 임금결정이란기 보다는 임금조정 방식의 변화이다.

호봉제가 근속년수에 따라 임금이 인상되는데 반해 성과연봉제는 성과에 따라 임금이 조정되는 방식을 말한다. 이러한 조정방식이 효과적으로 작동될 수 있도록 우선 임금구성체계를 단순화하는 것이 보통이다. 즉, 기존의 임금을 통합하여 기본연봉과 성과연봉으로 단순화하고 매년 성과평가 결과에 따라 성과연봉을 차등 지급하는 것이다.

성과연봉제 전환은 다른 임금체계(직무급, 직능급, 역할급) 개편과 비교할 때 상대적으로 수월한 측면이 있다. 우선, 개편에 필요한 사전 절차가 상대적으로 간소하다. 직무분석·직무평가(유사하게 직능평가, 역할평가 등) 과정이 필요없고 기존의 임금수준을 유지하되 임금구성항목만 단순화하여 기준연봉(기본연봉 + 성과연봉)으로 재편하면 된다.

따라서, 출발선상에서 근로자간 임금수준 재조정이 이루어지지 않아(물론 도입 이후부터는 성과에 따라 달라지겠지만) 근로자들의 저항이 상대적으로 적을 수 있다. 반면, 기존상태(status quo)에서 장래의 임금조정 방식의 변화만을 추구한다는 점에서 임금결정 요인에 대한 근본적인 변화(임금 결정을 직무 가치, 역할가치 등에 연계)는 주지 못한다는 한계도 있다.

성과연봉제



❖ 2) 부분적 개편

여기서 부분적 개편은 여러 가지 의미를 포함한다. 첫째, 위에서 언급한 직무급, 직능급, 역할급, 성과연봉제 등을 모든 근로자가 아닌 일부 직군, 직종의 근로자들에게 적용하는 경우를 의미할 수 있다. 다음으로 기존의 호봉제를 연공성을 완화하는 방향으로 개선하는 것을 의미할 수 있다.

여기에는 호봉수를 줄이는 방법, 호봉간 격차를 줄이는 방법, 호봉승급을 성과평가에 연계하여 차등하여 호봉승급을 하는 방법(차등승호제), 호봉제 비중을 줄이고 성과급 비중을 늘리는 방법, 현행 호봉제는 유지하면서 임금인상분을 호봉급에 반영하지 않고 직무 또는 성과와 관련된 임금항목에 반영하는 방법 등 매우 다양하다.

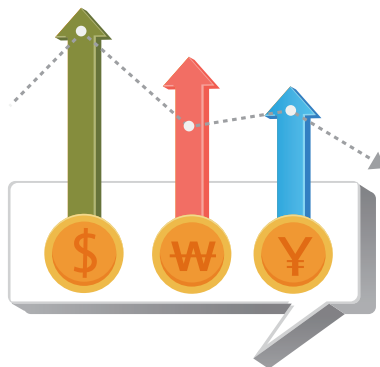
부분적 개편은 원칙적으로 과도기적 조치여야 한다. 일부 직군, 직종 등에 대해서만 개편하는 것은 사업장 내 임금체계가 통일적으로 형성되지 못한다는 점에서 바람직하지 않다. 물론, 직군, 직종별 특성에 따라 그에 알맞은 임금체계를 달리 규정하는 것은 무방하다. 다만, 이 경우에도 직군, 직종별 균형이 요구된다.

3) 경과 조치

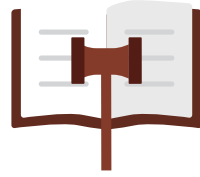
임금체계를 개편하게 되면 이익을 보는 근로자도 있고 불이익을 보는 근로자도 있는 경우가 많다. 근로자들이 그 필요성을 인식하여 수용함으로써 개편되는 것이 가장 바람직하겠으나 불이익을 입게 되는(또는 입을 것으로 우려하는) 근로자들의 반발이 임금체계 개편의 장애 요인이 될 수 있다. 이러한 반발을 줄이고 수용도를 높이기 위해서 경과 조치로서 임금보전 등의 수단을 생각해 볼 수 있다.

예컨대, 직무평가나 직능평가에 따라 기존보다 낮은 임금이 책정되어 임금수준이 저하되는 근로자들에게 기존 임금수준을 보전해 준다든지, 성과연봉제 시행시 평가결과에 따라 기존보다 임금수준이 저하되는 근로자들에게 기존 임금수준과의 차액을 보전해 준다든지 하는 것이다. 임금은 매년 인상 되는 것이 일반적이므로 일정 기간 후에는 임금체계 개편 전보다 임금이 저하되는 경우는 발생하지 않게 될 것이다.

따라서, 여기서의 보전조치는 이행과정을 보다 원만하게 추진하기 위한 것이며 어느 정도 궤도에 오르면 정상적으로 작동해야 한다. 그렇지 않으면 임금체계 개편의 효과가 반감하고 오히려 추가적 임금비용이 따를 수 있다.



4

임금체계 개편 관련
법적 쟁점

1) 취업규칙 변경

취업규칙을 변경하기 위해서는 근로자 과반수(근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있으면 그 노동조합)의 의견을 들어야 하고 근로자에게 불이익하게 변경할 경우에는 그 동의를 얻어야 한다. 다만, 동의를 얻지 못하더라도 사회통념상 합리성이 있는 경우에는 변경의 효력이 인정된다. 임금에 관한 사항은 취업규칙의 필수적 기재사항이므로 임금체계 개편은 통상 취업규칙 변경을 통해 이루어진다.

① 불이익 변경

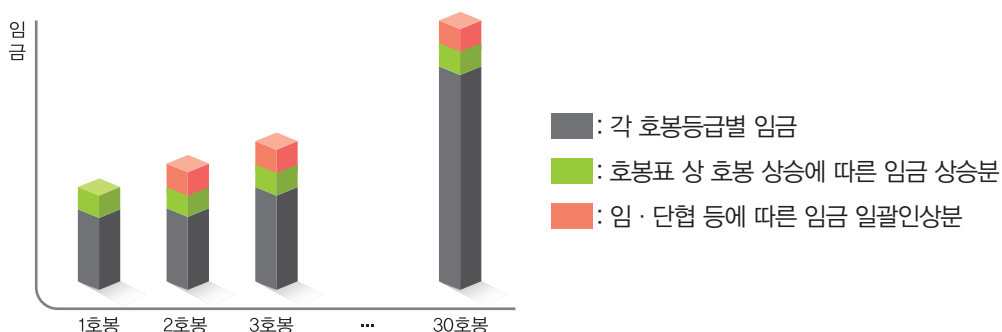
임금체계 개편이 곧바로 취업규칙 불이익 변경이 되는 것은 아니고 개편 전후의 내용과 근로자들에게 미치는 효과를 비교하여 불이익 변경 여부를 판단해야 한다. 개편 전후 근로자 임금총액이 동일하더라도 임금체계 개편이 일부 근로자에게 유리하고 일부 근로자에게 불리하게 되는 경우, 판례는 불이익 변경으로 보고 있으므로 원칙적으로 근로자 과반수 또는 과반수 노조의 동의를 받아야 한다.

임금체계 개편이 불이익 변경에 해당하지 않는 경우는 다음과 같다. 우선, 임금체계 개편과 함께 임금인상을 통해 개편 전후의 임금수준을 비교했을 때 임금이 저하되는 근로자가 없는 경우에는 불이익 변경에 해당하지 않는다. 예컨대, 성과연봉제를 도입하면서 임금인상을 함으로써 최하등급을 받은 경우라도 성과연봉제 도입 전 임금수준보다 낮지 않게 되면 불이익 변경이 아니다.

여기서 비교대상은 개편 전 임금체계에 따른 임금수준이다. 즉, 개편 전에 받았던 임금수준 자체가 아니라, 개편 전 임금체계에 의하여 근속년수 증가에 따라 확정적으로 받기로 되어 있는 임금수준(아래 그래프 중 검은색과 초록색 부분)을 의미한다. 다만, 총액 수준이 감소되지 않는 한 임·단협 등에 따른 임금인상으로 호봉표가 조정됨에 따라 기대할 수 있는 부분(아래 그래프의 붉은 색 부분)은 고려되지 않는다.

사용자가 향후에 임금인상을 반드시 해야 할 의무가 없다는 점과 불이익 변경 판단시 저하되는 근로 조건과 관련되는 대상적 조치를 함께 고려하는 판례의 입장을 감안한 것이다.

임금인상 내용 구분



다음으로 임금체계 개편으로 인해 임금수준이 저하되는 근로자들에게 보전조치를 해주는 경우이다. 예컨대, 직무급이나 역할급을 도입했을 때 직무가치평가나 역할평과 결과 기존보다 임금수준이 저하되는 근로자들이 생길 경우 그 차액에 대해 보전해 주는 방식이다. 이 역시 개편 전후의 임금, 즉 개편 전 임금수준과 개편 후 임금수준(보전분 포함)을 비교하게 된다.

이상의 임금인상이나 보전조치로 인한 불이익변경 판단은 임금체계 개편과 직접 인과관계가 있는 임금수준 저하에 관한 부분만 해당한다. 즉, 임금체계 개편과 무관한 실근로시간 축소, 감급·정직 등 징계, 노사합의에 따른 전체 근로자 임금삭감 등은 임금체계 개편에 따른 불이익 변경이 아니다. 또한, 이러한 조치는 개편 전후 시점에서의 경과적 조치이므로 개편 이후 다른 요인, 예컨대 정당한 인사 이동 등에 의해 발생하는 임금의 변동은 불이익 변경 여부와 무관하다.

임금체계 개편을 신규 근로자에게만 적용할 경우 신규 근로자에 대해서는 처음부터 개편된 임금 체계가 적용(제정)되는 것이므로 근로조건의 불이익한 변경과는 관계가 없다. 그러나, 이러한 방식의 임금체계 개편은 사업장의 통일적 근로조건 형성을 지연시키고 기존 근로자들과의 차별문제를 야기할 수 있어 바람직하지 않다.

② 사회통념상 합리성 여부

임금체계 개편이 불이익 변경인 경우 근로자 과반수나 과반수 노조의 동의가 없더라도 법률과 판례에 따라 사회통념상 합리성이 있으면 효력이 인정된다. 사회통념상 합리성이 인정되려면 실질적으로는 근로자를 보호하려는 근로기준법의 입법취지에 어긋나지 않아야 하며, 구체적으로 ① 근로자가 입게 되는 불이익의 정도, ② 취업규칙 변경 필요성의 내용과 정도, ③ 변경 후 내용의 상당성, ④ 대상 조치 등을 포함한 다른 근로조건의 개선 상황, ⑤ 노동조합 등과의 교섭 경위와 노동조합이나 다른 근로자의

대응, ⑥ 동종 사항에 관한 국내 일반적인 상황 등을 종합적으로 고려하여 판단해야 한다. 따라서 임금 체계 개편에 관한 취업규칙 변경에 사회통념상 합리성이 인정될 수 있으려면 개편된 내용 및 절차적 측면에서 합리성이 인정되어야 한다.

이와 관련하여 임금체계 개편은 2013년 정년 60세 의무화가 입법화되면서 노사에게 책무로 부여된 사안이다. 연공급 체계 하에서는 정년 60세 의무화가 실효성 있게 작동하기 어렵다는 점을 감안하여 노사에게 임금체계를 개편하도록 법적 책무를 지운 것이다. 즉, 취업규칙 변경을 통한 임금체계 개편의 필요성이 인정된다는 것이다. 또한 임금절감 목적이 아니라 임금총액을 유지하면서 연공성을 완화하고 직무, 능력 또는 성과 중심으로 개편했을 때 내용의 상당성이 인정될 가능성이 크며, 임금체계 개편이 일부 근로자들에게 불리하게 영향을 미칠 수 있으나 그 불이익은 직무, 능력, 성과를 중심으로 임금의 공정성을 확보하는 과정에서 파생된 것이라는 점도 고려될 수 있을 것이다.

또한, 임금체계를 개편하면서 이에 대응하는 보상, 복리후생 제도의 확대 등 다양한 근로조건의 개선 여부 등도 살펴봐야 하고, 개별기업의 상황뿐만 아니라 임금체계 개편의 지역·동종 업계 등의 임금 체계 변경, 교섭 및 합의 경향 등도 역시 고려의 대상이다.

다음으로 임금체계 개편 내용에 대해 절차적 측면에서 근로자들 상호간의 충분한 의견교환 기회를 부여해야 하고 근로자 과반수나 과반수 노조의 동의를 얻기 위한 노력을 다해야 한다.

이렇게 사용자가 임금체계를 합리적으로 개편하기 위하여 적극적으로 노력하였음에도 불구하고 근로자나 노조가 무조건적인 반대만 하는 경우(예컨대, 실질적 협의 없이 상급단체 지침에 따라 거부입장만 되풀이하는 경우 등)에는 과반수 노동조합(근로자 과반수)의 동의를 얻지 못하더라도 법률과 판례에 따라 취업규칙 변경에 대한 사회통념상 합리성이 인정될 수 있으며 변경의 효력이 인정된다.

요약하면 임금체계 개편의 추진배경, 직무, 능력 또는 성과중심으로의 합리적 설계, 그에 따른 대상 조치의 수반 등은 사회통념상 합리성 판단에 중요한 요소가 될 수 있다. 또한, 임금체계 개편은 근로자들의 이해관계가 매우 민감한 사안이므로 참여과정을 통해 수용도를 높일 수 있도록 근로자들과의 협의 뿐 아니라 취업규칙 변경과 관련된 절차, 즉 근로자 과반수나 과반수 노조의 동의를 얻기 위한 노력을 다해야 한다.

이와 같은 실체적, 절차적 요건을 종합적으로 고려하여 법과 판례에 따른 사회통념상 합리성이 인정될 수 있을 것이다.

③ 일부 근로자에 대한 임금체계 개편

임금체계 개편을 일부 근로자에게만 적용하는 경우, 예컨대 특정 직군이나 직무 종사자들에게만 적용하는 부분 개편의 경우 취업규칙의 의견청취 또는 동의를 주체가 문제된다. 일부 근로자 집단에 적용되더라도 향후 다른 근로자 집단도 적용이 예상되는 경우에는 해당 근로자 집단을 포함한 근로자 집단이 의견청취 또는 동의를 주체가 된다.

그러나, 근로자 집단 사이에 인사이동 등에 의한 교류가 없고 입사 시부터 별도의 근로조건을 적용 받는 등 근로조건이 이원화되어 둘 이상의 집단으로 구분되는 상황에서 특정 집단을 대상으로 취업규칙이 변경되는 경우에는 전체 근로자가 아닌 해당 집단의 근로자를 대상으로 과반수 여부를 판단한다. 일부 근로자 집단에만 적용되는 임금체계 개편의 경우도 위 기준을 적용하여 판단하면 된다.

2) 단체교섭

① 교섭대상 여부

임금체계 개편은 근로조건 결정에 관한 사항이므로 단체교섭의 대상이 된다. 따라서, 노조에서 임금체계 개편에 대한 교섭요구시 사용자는 성실하게 응해야 한다. 문제는 직무·성과 중심의 임금체계 개편은 주로 사용자가 노조에게 요구하는 경우가 많다는 것이다. 몇 가지 경우를 나누어 살펴본다.

첫째, 임금체계가 취업규칙으로 규정되어 있고 단체협약으로 매년 임금인상률만 정하는 경우이다. 사용자가 취업규칙 개정을 통해 임금체계 개편을 추진하고자 할 때 사용자 측에서 교섭요구할 필요는 없고 취업규칙 변경 절차를 진행하면 된다. 취업규칙 변경을 위해 사용자가 노조(통상 취업규칙 변경 동의권한이 있는 과반수 노조)에 협의 요청을 하는 것은 교섭요구가 아니며, 이러한 협의는 원칙적으로 단체교섭이 아니다. 노조는 협의하고 동의 여부를 결정하면 되는 것이고 이를 단체교섭으로 요구하거나 협의결렬을 이유로 쟁의행위에 돌입할 수 없다. 물론, 노조는 협약 갱신을 위한 단체 교섭요구시 임금체계 개편을 요구할 수 있으나 이는 위 절차와는 무관하다.

둘째, 단체협약에서 상세한 임금체계를 정하고 있는 경우, 예컨대 호봉표를 직접 단협에 규정하고 있는 경우에는 취업규칙 변경만으로는 호봉제를 대체하는 임금체계 개편이 불가능하고 단체협약을 개정해야만 한다. 사용자는 단협 유효기간 중이라도 임금체계 개편을 위한 단체교섭을 요구할 수 있다. 다만, 노조가 별도의 특약이 없는 한 반드시 이러한 교섭요구에 응해야 할 의무는 없다. 물론 노조도 마찬가지로 단체교섭 요구를 할 수 있으나 사용자가 응해야 할 의무가 없다. 사용자가 교섭요구하고 노조가 응한 경우 단체교섭이 개시되나 다른 사정이 없는 한 이러한 단체 교섭이 결렬되었다

해서 노조가 쟁의행위에 돌입할 수는 없다. 사용자의 요구가 관철되지 못한 것일뿐이므로 쟁의행위와는 관련이 없기 때문이다.

만일 노조가 단협 유효기간 중에 임금체계 개편을 교섭요구하고 사용자가 이를 수용한 경우라면 이는 통상 단협 유효기간 내에 수시로 이뤄지는 보충교섭으로 보아야 한다. 보충교섭으로 인정되는 경우라도 교섭결렬시 당연히 쟁의행위에 돌입할 수 있는 것은 아니다.

판례는 평화의무에 위반하는 쟁의행위는 허용하고 있지 않는데, 보충교섭이 단협 체결 당시 예상하지 못한 상황 발생 등으로 노조에 교섭요구권이 인정될 수 있는 경우라면 이에 대해서까지 평화 의무의 효력이 미치는 것이 아니므로 쟁의행위가 가능하다. 그러나 당사자가 자발적으로 교섭키로 동의하고 (즉, 사용자가 원칙적으로 교섭에 응할 의무가 없음에도 응한 경우로 예컨대 기존 단협에 규정되지 아니한 사항이거나 차기 단협을 위한 교섭 등) 단협 개정을 모색하는 경우라면 이는 평화의무의 틀 내에서 이루어져야 하므로 이러한 임의적인 교섭이 결렬되었다는 이유로 쟁의행위에 돌입할 수 없다.

셋째, 기존 단협에 취업규칙 불이익 변경시 노조와 합의가 있어야 한다는 규정을 두고 있는 경우 동 단협에 따라 노조와 교섭을 해야 한다. 다만, 이 경우는 실질적으로 취업규칙 불이익 변경에 대한 동의절차이고 또한 사용자에 의한 교섭요구이므로 교섭결렬은 합의실패를 의미하고 쟁의행위까지 연결되는 것은 아니다.

넷째, 노조가 단협 갱신 등을 위한 단체교섭 요구시 임금체계 개편을 요구하는 경우인데, 당연히 사용자는 교섭에 응해야 하고(노조는 사용자가 응해야 할 단체교섭을 요구했고 임금체계 개편은 교섭 사항이기 때문임) 교섭 결렬시 노조는 적법한 절차를 거쳐 쟁의행위에 돌입할 수 있다.

② 취업규칙과의 관계

노동조합 및 노동관계조정법은 단체협약에서 정한 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준에 위반하는 취업규칙은 그 부분에 한하여 무효로 하고(강행적 효력) 그 무효로 된 부분은 단체협약에서 정한 기준에 의하도록 하고 있다(직률적 효력). 따라서, 이미 언급했듯이 단체협약에서 직접 임금체계를 정하고 있는 경우에는 그에 반하는 취업규칙 변경은 불가능하다. 다만, 단체협약은 임금인상률만 정하고 세부적인 임금체계는 취업규칙으로 운영되는 경우에는 취업규칙 변경을 통해 임금체계 개편이 가능하다.

그러나 실무에 있어서 임금체계는 단체협약과 취업규칙 간에 얹혀 있는 경우도 많다. 예컨대, 단체협약에 기본적인 임금항목, 예컨대 기본급, 상여금, 각종 수당을 규정하되 기본급의 세부내용(호봉 테이블 등)은 취업규칙으로 정하고 있는 경우 등이다. 이 경우 단체협약의 내용은 단체협약의 개정, 취업규칙의 내용은 취업규칙 변경을 통해 임금체계 개편을 해야 한다.

기본급 체계의 변경(호봉급에서 직무급 전환 등)은 단체협약에 특별한 제한이 없다면 취업규칙 변경으로도 가능하나 불이익 변경, 사회통념상 합리성 등 취업규칙 변경 법리의 적용을 받게 된다.

단체협약에서 임금체계 개편에 대해 세부적인 내용에 대해 합의한 경우 동 합의 내용과 배치되는 기존 취업규칙의 효력이 문제된다. 단체협약의 강행적, 직물적 효력에 따라 배치되는 범위 내에서 취업규칙은 효력이 없다고 보아야 한다. 그리고 합의 내용에 따라 임금체계 개편 효과가 발생한다.

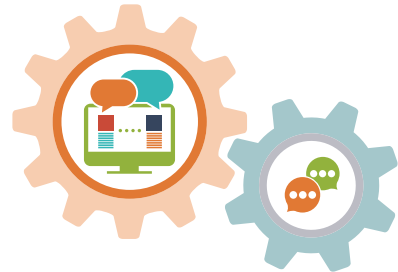
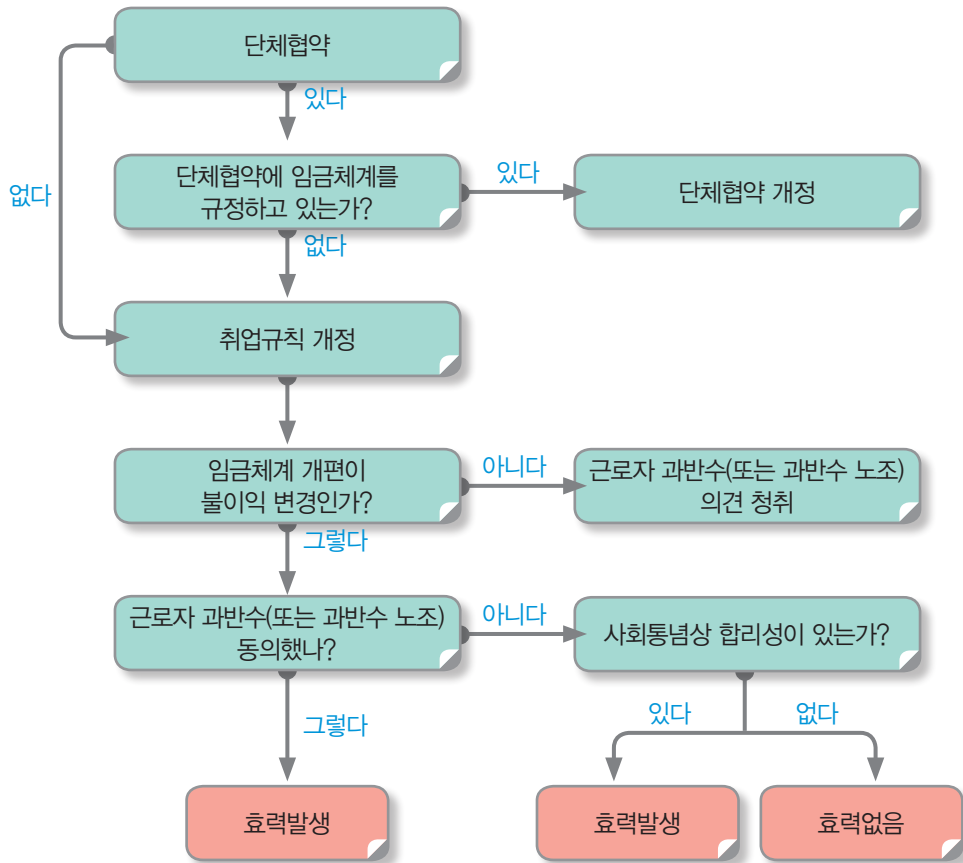
여기서 합의한 노조가 과반수 노조인지 여부가 중요하다. 과반수 노조라면 합의 내용의 범위 내에서 사실상 취업규칙 불이익 변경에 대한 동의가 있다고 보아야 하므로 취업규칙은 합의 내용에 따라 변경되는 것이고 이후 취업규칙의 변경은 합의 내용에 따른 정리 작업으로서의 의미를 지닌다. 그러나 취업규칙을 변경하면 지방관서에 신고해야 하고 변경된 취업규칙을 게시하여 비조합원을 포함한 근로자에게 주지시키는 등 공표에 준하는 절차를 거쳐야 한다. 비조합원의 경우 이러한 주지 등을 통해 공표에 준하는 절차를 거쳐야 해당 근로자들에게 변경의 효력이 생기기 때문이다.

만일 노조가 과반수 노조가 아니라면 해당 노조의 조합원들에 대해서만 단협이 구속력을 가지므로 위에서 언급한 취업규칙 변경의 효과는 당해 조합원들에게만 미친다. 다른 근로자들은 기존의 취업규칙이 그대로 적용된다. 이 경우 기존 취업규칙을 변경하여 신고해야 할 필요가 없고 단협 내용에 따라 대우하면 된다.

한편, 과반수 노조가 취업규칙 불이익 변경에 동의하여 기존 단협과 배치되는 내용으로 취업규칙의 임금체계가 개편된 경우, 단협이 변경된 취업규칙 내용으로 개정되지 않았더라도 비조합원 뿐 아니라 조합원에 대하여도 변경된 취업규칙이 적용된다고 하여야 한다. 과반수 노조가 취업규칙 불이익 변경에 동의하였음에도 조합원에게 단협이 적용된다고 볼 경우, 비조합원에게만 적용될 근로조건을 과반수 노조가 결정하게 되는 결과가 발생하고 노조가 스스로 근로조건 변경을 동의하였음에도 그것과 다른 근로조건이 적용된다는 점에서 불합리하기 때문이다.

이상에서 살펴본 임금체계 개편 관련 단체협약 또는 취업규칙 개정의 절차적 흐름도를 표시하면 다음과 같다. 다만, 아래 흐름도는 가장 기본적인 사항만 단순화하여 도식화한 것이며, 위에서 설명한 바와 같이 각 단계별로 세부적인 쟁점이 있음을 유의해야 한다.

임금체계 개편 관련 절차 흐름도



3) 임금·통상임금 관련 쟁점

① 개요

근로기준법 제2조에서 「임금」을 “사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품”으로 정의하고 있다. 따라서, 근로에 대한 대가로 지급된 금품이어야 동법상 임금에 해당하며 근로의 대가와 무관한 금품, 예컨대 순수한 복리후생적 금품은 임금에 포함되지 않는다.

또한, 동법 시행령 제6조에서 「통상임금」을 “근로자에게 정기적이고 일률적으로 소정근로 또는 총근로에 대하여 지급하기로 정한 시간급 금액, 일급 금액, 주급 금액, 월급 금액 또는 도급 금액”으로 정의하고 있다.

임금 해당 여부, 특히 통상임금 해당 여부는 법원에서 종종 다투어져 왔고 주지하다시피 2013년 대법원은 전원합의체 판결을 통해 통상임금에 대한 판단기준을 제시한 바 있다. 통상임금은 초과근로(연장·야간·휴일근로)에 대한 가산임금이나 연차유급휴가수당(또는 근로수당)의 지급기준이 된다. 통상임금 범위가 달라지면 결과적으로 초과근로 수당 지급액이 달라지고, 결국 임금총액에 영향을 미쳐 퇴직급여액도 달라지는 효과가 있다.

임금체계 개편과 관련하여 개편을 전후하여 근로기준법상 임금 또는 통상임금 해당 여부가 문제될 수 있다. 이 부분은 장기적인 임금비용구조에 영향을 미칠 수 있으므로 임금체계 개편시 면밀히 검토할 필요가 있다. 다만, 이미 대법원 전원합의체 판결에서 통상임금의 범위를 비교적 넓게 인정하고 있으므로 임금구성을 단순화하면서 임금체계를 개편하더라도 특별히 과도한 임금상승을 유발하지는 않을 것이다. 이하에서 주요 법적 쟁점에 대해 살펴본다.

통상임금 관련 대법원 전원합의체 판결 (2012다89399, 2013.12.28.) 주요 내용



■ 요지

1 임금지급기(1개월)를 초과해 지급하는 금품이라 하더라도 정기성·일률성·고정성이 있다면 통상임금에 포함된다는 점을 재확인, 그간 논란이 있었던 고정성 요건을 구체화, 정기상여금에 대한 신의칙 적용(통상임금에 속하는 임금을 통상임금에서 제외하기로 한 노사 합의가 「근로기준법」에 위반되어 무효이더라도 신의칙 요건을 갖춘 경우에는 추가임금 청구가 허용되지 않음)

■ 요건별 판시 사항

- 소정근로에 대한 대가 : 소정근로시간에 통상적으로 제공하는 근로의 가치를 금전적으로 평가한 것이어야 하며, 따라서 근로계약에서 제공하기로 정한 근로 외의 특별한 근로(예: 초과근로)를 제공하고 추가로 지급받은 임금은 통상임금이 아님
- 정기성 : 미리 정해진 일정한 기간마다 정기적으로 지급되는지 여부에 관한 것으로서, 1개월을 초과하는 기간마다 지급되더라도 일정한 간격을 두고 계속적으로 지급되는 것이면 통상임금이 될 수 있음(예 : 정기상여금)
- 일률성 : '모든 근로자'에게 지급되는 것뿐만 아니라 '일정한 조건 또는 기준에 달한 모든 근로자'에게 지급되는 것도 포함
- 고정성 : '근로자가 제공한 근로에 대하여 그 업적, 성과 기타의 추가적인 조건과 관계없이 당연히 지급될 것이 확정되어 있어야 하며, 추가적인 조건에 따라 지급여부 또는 지급액이 달라지는 것은 통상임금이 아님(다만, 확정적인 부분과 가변적인 부분이 혼재되어 있으면 확정적인 부분은 통상임금)

■ 신의칙 적용 요건

- ① 통상임금에 포함하지 않고 산정한 항목이 정기상여금일 것
- ② 노사가 정기상여금이 통상임금에 해당되지 않는다고 신뢰한 상태에서 이를 통상임금에서 제외하는 합의를 하고 이를 토대로 임금인상률 등 그 밖의 임금 조건을 정하였을 것
- ③ 근로자가 추가임금을 청구할 경우 예측하지 못한 재정적 부담으로 기업에 '중대한 경영상 어려움'을 초래하거나 그 존립이 위태롭게 될 수 있다는 사정이 있을 것



임금유형별 통상임금 여부 정리

임금명목	임금의 특징	통상임금 해당여부
기술수당	기술이나 자격보유자에게 지급되는 수당 (자격수당, 면허수당 등)	통상임금○
근속수당	근속기간에 따라 지급여부나 지급액이 달라지는 임금	통상임금○
가족수당	부양가족 수에 따라 달라지는 가족수당	통상임금× (근로와 무관한 조건)
	부양가족 수와 관계없이 모든 근로자에게 지급되는 가족수당 분	통상임금 ○ (명목만 가족수당, 일률성 인정)
성과급	근무실적을 평가하여 지급여부나 지급액이 결정되는 임금	통상임금× (조건에 좌우됨, 고정성 인정×)
	최소한도가 보장되는 성과급	그 최소한도만큼만 통상임금○ (그 만큼은 일률적, 고정적 지급)
상여금	정기적인 지급이 확정되어 있는 상여금 (정기상여금)	통상임금○
	기업실적에 따라 일시적, 부정기적, 사용자 재량에 따른 상여금 (경영성과분배금, 격려금, 인센티브)	통상임금× (사전 미확정, 고정성 인정×)
특정시점 재직 시에만 지급되는 금품	특정시점에 재직 중인 근로자만 지급받는 금품(명절귀향비나 휴가비의 경우 그러한 경우가 많음)	통상임금× (근로의 대가×, 고정성×)
	특정시점이 되기 전 퇴직 시에는 근무일수에 비례하여 지급되는 금품	통상임금○ (근무일수 비례하여 지급되는 한도에서는 고정성○)

*출처 : 대법원 전원합의체 판결('13.12.18) 보도자료

② 기본원칙

임금체계가 개편되면 임금 구성항목도 조정되는 것이 보통이다. 즉, 기존의 임금체계 하에서 일정 항목의 임금들을 재조정하여 직무급, 직능급, 역할급 등에 있어서 필요한 등급별 임금구간(payband)을 정해야 한다.

원칙적으로 임금체계가 개편되면 개편 후의 임금체계를 기준으로 임금 또는 통상임금 해당 여부를 판단한다. 즉, 개편 전 임금의 항목이 무엇이었던 간에 개편 후 임금결정 및 지급 방식에 따라 판단해야 한다는 것이다. 예컨대, 개편 전의 기본급과 통상임금에 해당하지 않았던 상여금을 합한 부분을 직무급으로 전환한 경우 그 직무급 부분이 통상임금 요건을 갖추면 통상임금이 된다.

또한, 기존에 통상임금에 해당하는 각종 수당을 통폐합하여 실적 평가에 따라 차등 지급되는 성과급으로 전환한 경우 통상임금 요건에 부합하지 않는 범위 내에서는 통상임금에서 제외된다.

③ 주요 사례 검토

경영성과급

제4장에서 보듯이 임금체계를 개편하면서 근로자 동기부여를 통한 조직 전체의 성과 제고 또는 팀워크·부서간 협력 등을 유도하기 위해 보완적으로 기업성과에 따른 성과급을 두는 경우가 종종 있다. 이는 개인별 임금결정시 고려되는 성과평가 기반 임금인 개인 성과급과는 차이가 있다.

기업 경영성과, 근로자 집단의 근무성과에 따라 결정되는 이른바 '경영성과급'은 원칙적으로 지급여부가 확정되어 있는 근로의 대가로 보기 어렵기 때문에 임금으로 보기 어렵다(대법원2005.9.9.선고 2004다41217판결)

다만, 경영성과급이라는 명칭에도 불구하고 지급조건과 지급시기 등이 단체협약 등에 정하여져 있거나 그 지급이 관례화되어 있어 사용자에게 지급의무가 주어져 있고, 계속적·정기적으로 지급된다면 임금에 해당될 수 있다.

아울러 경영성과급이 임금의 요건을 충족하면서, 그 지급여부가 사전에 확정되어 있고, 일정한 기준에 달한 근로자에게 일률적으로 지급된다면 통상임금으로 볼 수 있다.

임금구간(pay band)에서 결정되는 임금

직무급·직능급·역할급 등으로 임금체계를 바꾸면 몇 개의 등급별로 임금구간을 정하게 된다. 임금구간은 각 임금체계 하에서 기본적인 임금을 정하는 구간이 된다. 임금구간 설정을 위해 기존의 임금항목 중 어느 것을 가져왔는지는 중요하지 않다. 중요한 것은 임금구간 내에서 결정되는 임금은 소정 근로의 대가로서 정기성, 일률성, 고정성을 충족하여 통상임금에 해당한다.

또한 근로자가 지급받는 임금구간에 변동이 있게 되면 통상임금도 달라지는데, 예컨대, 직무급 체계 하에서 최초 임금구간 내 임금이 100이라 했을 때 이는 통상임금이다. 연말 성과평가를 통해 익년도 임금이 110으로 조정된다면 그 조정된 110이 통상임금이 된다. 즉, 당해 연도의 성과평가에 따라 익년도에 임금조정이 되는 경우 당해 연도는 기존의 100이 통상임금이고 익년도 통상임금이 110이 되는 것이다.

만일 연말기준으로 익년도 초에 성과 평가를 하고 이를 반영하여 익년도 직무급이 결정된 경우 그 조정된 임금이 연초로 소급하여 적용된다면 마찬가지로 연초부터 통상임금이 110이 되는 것이다.

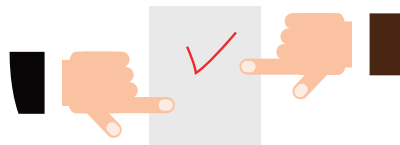
성과연봉제

성과연봉제의 경우 보통 기본연봉과 성과연봉으로 구분되는데, 우선 기본연봉은 통상임금에 해당한다. 성과연봉의 경우 최하등급에 대해 지급되는 부분(즉, 최소한 보장되는 부분)은 당해 연도의 통상임금에 포함되나 성과에 따라 달라지는 부분은 고정성이 없어 당해 연도의 통상임금에 포함되지 않는다.

비누적식의 경우 전체 근로자에게 적용되는 임금인상률만큼 기본연봉과 최소한 보장되는 성과연봉이 적용되면 그만큼만 당해 연도의 통상임금이 되는 과정이 반복된다. 그러나, 누적식의 경우 성과연봉의 일부가 익년도 기본연봉으로 산입되므로 그 산입되는 만큼 익년도 통상임금이 증가하게 된다. 이 부분을 제외하고는 비누적식과 누적식의 본질적인 차이는 없다.

신의칙 적용 가능성

대법원 전원합의체 판결은 기왕에 발생한 사건에 대한 신의칙 적용에 관한 것으로 판결이 내려진 상황에서 장래 임금체계 개편과 관련해서는 적용될 여지가 없을 것이다. 무엇보다도 대법원 전원합의체 판결은 통상임금 법리를 강행법규로 보고 있어 노사 합의라는 요건만으로는 신의칙을 인정하지 있으며 장래 임금체계 개편 합의시 노사가 통상임금이 아닌 것으로 신뢰했다고 불만한 사정을 찾기 어렵기 때문이다.



4

임금체계 개편 사례



1. 연공성 완화
2. 성과연봉제
3. 숙련급(직능급) 도입
4. 직무급 도입
5. 외투기업 임금체계 개편

1 연공성 완화

A기업



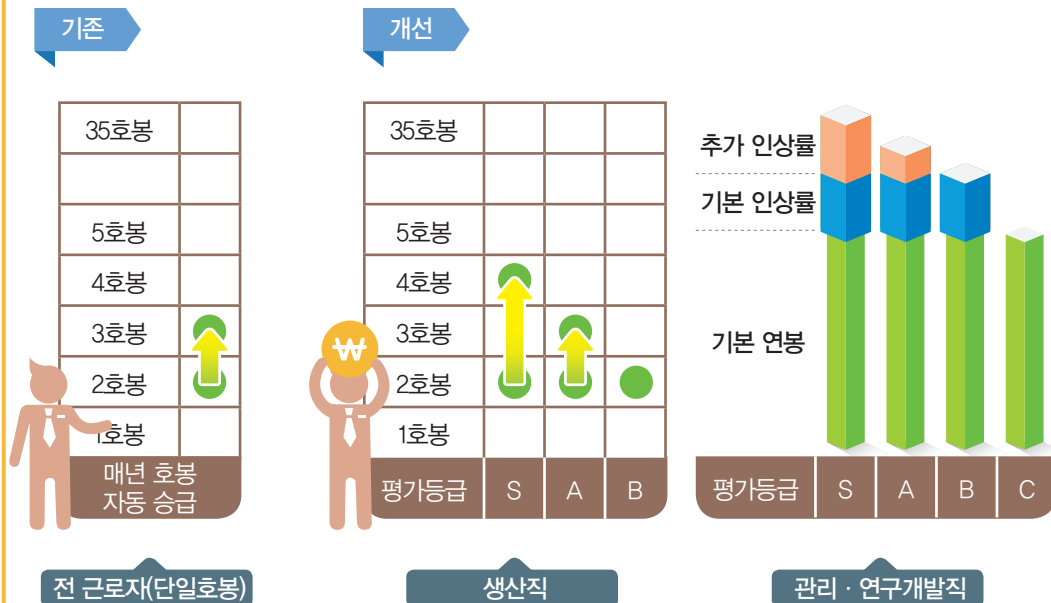
업 종		제조업(기계, 장비, 자동차 및 운송장비 등)
주요생산품		자동포장기계 등
규 모	근로자	총 102명 / 정규직 102명(2014. 4월 기준)
	매출액	264억원(2013. 12. 기준)
목 적		직군별 임금체계 개편
시 기		컨설팅 시기 : 2014. 4., 개편시기 : 2014. 8.
대 상		전근로자
방 식		<p>■ 기존 사무/기술직과 생산직을 기술직군과 관리직군·연구개발직군으로 이원화</p> <ul style="list-style-type: none"> 기술직군은 숙련을 반영한 고과호봉제로 전환: 숙련에 따른 성과를 반영하는 고과호봉제를 설계하고, 호봉 상한제를 정하여 무조건적 상승을 억제 관리직군과 연구개발 직군은 연봉제를 기준으로 성과를 반영하는 성과연봉제로 전환
효 과		<ul style="list-style-type: none"> 기술역량 향상을 위한 동기부여를 제공하여 능력과 성과 중심의 임금 체계를 확보 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고, 인원 증가 근로자수 102명('14년) → 128명('15년, 26명 ↑), 이직률 '14년 10% → '15년 2%(8%p ↓), 매출액 264억원('13년) → 246억원('14년) → 306억('15년) 증가

1) 개편 배경

- 연공급 임금체제로 근속년수에 따라 일률적으로 임금이 인상됨에 따라 경기변동에 따른 대응력이 낮고 각종 수당이 지나치게 많으면서 통상임금 해당여부도 불투명한 상태로 노사 다툼의 소지가 있었다.
- 직무 특성이나 직능·업적 등이 반영되지 못하고 구체적인 승진자격에 대한 기준 없이 임의적으로 승진이 이루어졌으며 평가제도는 있었지만 평가결과에 대한 보상·승진제도 등의 반영이 미미한 수준이어서 직원의 생산성 향상과 동기부여 등을 위하여 공정한 평가제도로의 개선이 필요하였다.

2) 개편 내용

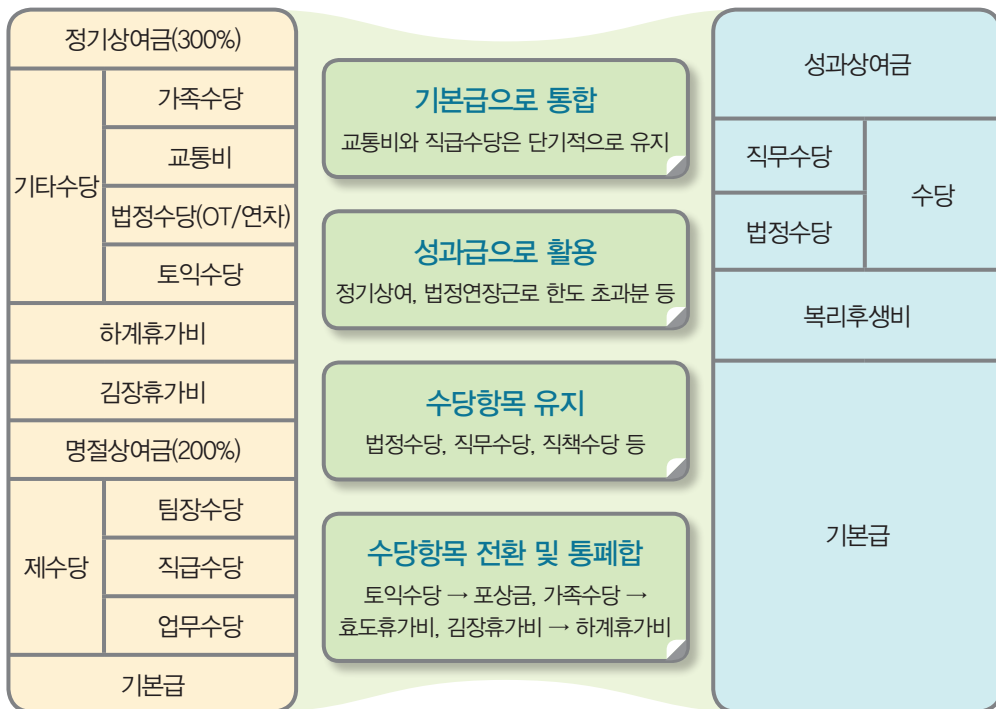
- 관리직·연구개발직은 성과연봉제를 도입하되, 생산직에 대해 호봉급을 유지하면서 근속년수에 따른 자동 승급을 폐지하고 성과 평가에 따라 차등 승급(0~2호봉)을 도입하였다. 호봉제 폐지에 대한 근로자 불안을 고려한 대안으로 볼 수 있다.



① 보상구조 개선방안

- 복잡한 수당을 직무수당 및 법정수당으로 단순화하고 기본급에 직무특성을 반영하여 직군별 기본급체계로 개선하였으며, 복리후생 성격이 강한 보상항목은 통합하고 그 성격을 명확하게 하였다.
- 기존의 복잡한 임금항목 통합, 폐지, 전환 등 변경으로 기본급의 비중이 증가하였다.
- 포상성격의 토익수당은 포상금으로 전환하고 상여금은 성과상여금으로 전환하여 지급율 조정 및 성과연봉이 가능하도록 개선하는 등 전반적으로 연공성을 완화하고 임금구조를 단순화하면서 성과지향적으로 개선하였다.

보상구조 변화



② 직군별 기본급체계 이원화

- 사무/기술직과 생산직으로 구분되어 있던 직군을 직무 특성 등을 반영하여 기술직군과 관리직군 및 연구개발직군으로 구분하였다.
- 숙련을 반영해야 하는 기술직군은 호봉제를 기본으로 하되, 성과를 반영한 고과호봉제로 개편하였다.
- 관리직과 연구개발직은 연봉제로 전환하고 기본 연봉은 성과를 반영하여 차등 조정하였다. 그리고 중간직급(대리, 과장급)에 대한 보상을 강화하여 S자형 임금정책선을 적용하였다.

* 임금정책선 : 직급이나 직무등급별 급여밴드(임금폭)의 Midpoint(중앙점)를 연결한 선

가. 기술직군(고과호봉제)

- 기술직군은 직급별 1호봉에서 35호봉까지 단일 호봉제로 설계하고, 1년에 1호봉을 원칙으로 하되, 인사평가 결과에 따라 A, B, C 3등급으로 편성하여 A등급 2호봉, B등급 1호봉, C등급 동결 등으로 인상을 차등화하였다.
- 임금 정책선은 35호봉을 한도로 체감형으로 설계하여 정년연장 및 근속상승에 따른 호봉의 자동 상승을 방지하되, 능력 및 성과에 따라 차등인상함으로써 동기부여하였다.

호봉	1~10호봉	11~15호봉	16~20호봉	21~25호봉	26~30호봉	31~35호봉
호봉 피치	300	250	200	150	100	50



평가등급	A등급	B등급	C등급
호봉 피치	10% 이내	80%	10%
호봉조정	2호봉	1호봉	동결

나. 관리 · 연구 개발직군(성과연봉제)

- 관리 · 연구개발직군은 연차별 평가를 통해 성과에 따라 차등보상하는 연봉제로 전환하였다.
- 직급에 따른 연봉제 임금테이블을 설계하여 각 직급별 하한액과 상한액을 정하였으며, 평가에 따라 기본급 조정률에 차등을 두어 관리직군은 3등급제(A, B, C), 연구개발직군은 S등급을 추가하여 4등급제로 운영, S등급 2α 이상, A등급은 1.5α , B등급은 α (기본 인상률), C등급은 동결하였다.

기본급 조정 방식

평가등급	S(연구개발직군)	A	B	C
등급배분율	5% 이내	10~20%	70~80%	10% 이내
기본급 조정률	2α 이상	1.5α 이내	α (기본인상)	동결

③ 직급 및 호칭체계 개선방안

- 생산직의 경우 6단계의 직급구조를 사용하고 있었지만, 차장 · 부장으로서의 진급은 거의 이루어지지 않고 실질적으로는 4단계 직급체계로 운영되고 있어 직급체계를 정비하고 승진 기준을 정할 필요가 있었다.
- 숙련이 중요한 기술직군은 6단계의 현 직급체계를 유지하되, 호칭은 기술직의 특성에 맞게 변경하여 적용하고, 관리직군과 연구개발직군은 조직내 성장단계를 고려하여 5단계로 재설계하고, 호칭에 있어 관리직군은 기존 호칭을 유지하되, 연구개발직군은 특성에 맞게 변경하였다.



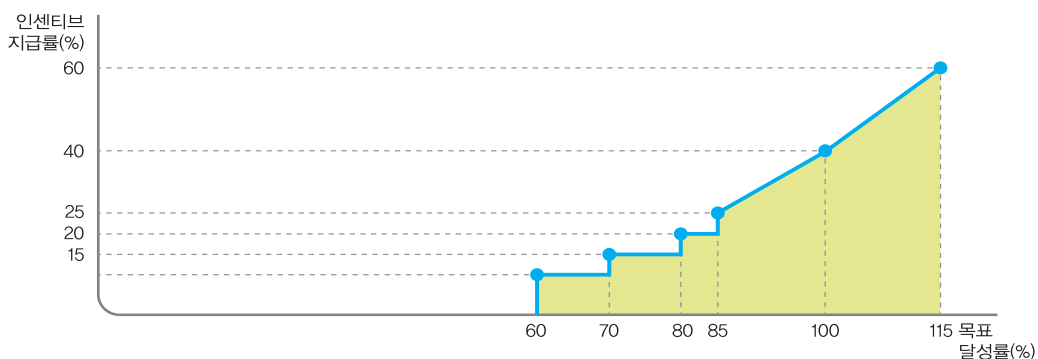
구분	직무등급	G1	G2	G3	G4	G5	G6
현행 직급체계	관리직	사원	주임	대리	과장	차장	부장
	생산직			계장	직장		



개선 직급체계	관리직군	사원	대리 (사원 4년 이상)		과장 (대리 5년 이상)	차장 (과장 6년 이상)	부장 (차장 6년 이상)
	연구 개발직군	연구원	전임 연구원 (연구원 4년 이상)		선임연구원 (전임 5년이상)	책임연구원 (선임 6년이상)	수석 연구원 (책임 6년이상)
	기술직군	기사	주임 기사 (기사 4년 이상)	기선 (주임기사 5년 이상)	기감 (기선 6년 이상)	기성 (기감 7년 이상)	기원 (기성 7년 이상)

④ 타겟 인센티브제(기술영업팀)

- 기술영업팀의 성과를 높이기 위한 방안으로 기존의 상여금 외에 추가 인센티브를 도입하여 기술 영업팀의 성과가 좋을수록 팀이 받는 임금이 상승할 수 있도록 하였고 평가는 분기별로 연 4회 시행하고, 지급주기는 매월 전분기 평가 내용을 반영하여 지급토록 하였다.
- 인센티브는 당해 수주목표금액의 85% 달성 시 연 기본급의 300%(매월 25%씩), 115% 달성 시 720%를 지급하였다.



3) 개편 효과

- 숙련 및 능력 중심의 임금체계로 전환하여 근로자들의 직무역량이 향상될 수 있도록 동기부여 하였고 이직률 감소(10% → 2%) 등으로 인력이 증가(102명 → 128명)하는 효과를 가져왔다.
- 기본임금의 인상은 동일 호봉 또는 동일 직급이라도 숙련 및 성과에 따라 차등화시켜 역량 향상에 대해 동기부여하였고 기술영업팀에 인센티브를 설정하여 직무의 특성에 따른 동기부여를 줌과 동시에 팀워크를 활성화하였다.



B사

업종	서비스업 - IT 서비스(RFID 솔루션)	
규모	근로자	총93명(정규직)/남성 70명, 여성 23명/ 사무직 93명(2015년 기준)
	매출액	30,160백만원(2015년 기준)
목적	직군별 임금체계를 설계하고 평가제도와 연동	
대상	전근로자	
방식	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직군별(고객응대직군, IT/사무기획직군) 특성에 맞는 임금체계로 이원화 • 고객응대직군(콜센터)는 안정적 근속이 중요하므로 고과호봉제를 적용 • IT/사무기획직군은 우수인력의 유인과 유지를 위해 성과연봉제 적용 ■ 시장임금수준을 감안한 임금정책선을 설정하여, 보상의 대외경쟁력을 제고 	
효과	<ul style="list-style-type: none"> ■ 직종별 직무 특성 및 시장임금수준을 감안한 직군별 보상운영 원칙을 수립하고, 평가제도와 연동함으로써 근로자의 만족도 제고 ■ 시장임금수준을 감안한 임금정책선의 수립으로 우수인력의 유인 및 유지 ■ 매출액 210억('14년) → 301억('15년) 증가 	

1) 개편 배경

신사업 개발/운영을 위해 적절한 보상체계 구축 필요

- RFID 관련 신사업에 기업의 자원과 역량을 집중하기 위하여 신사업 개발/운영을 수행할 우수 인력의 채용 및 유치가 필요하였다.
- 기존 연봉제는 기본급을 결정하는 명확한 기준이 없었고 핵심인력인 IT 부문의 임금이 시장임금의 50%를 하회하게 되어 보상에 대한 불만족 발생, 임금 수준의 결정 및 내부 공정성을 제고하는 보상제도의 구축이 시급하였다.

2) 개편 내용

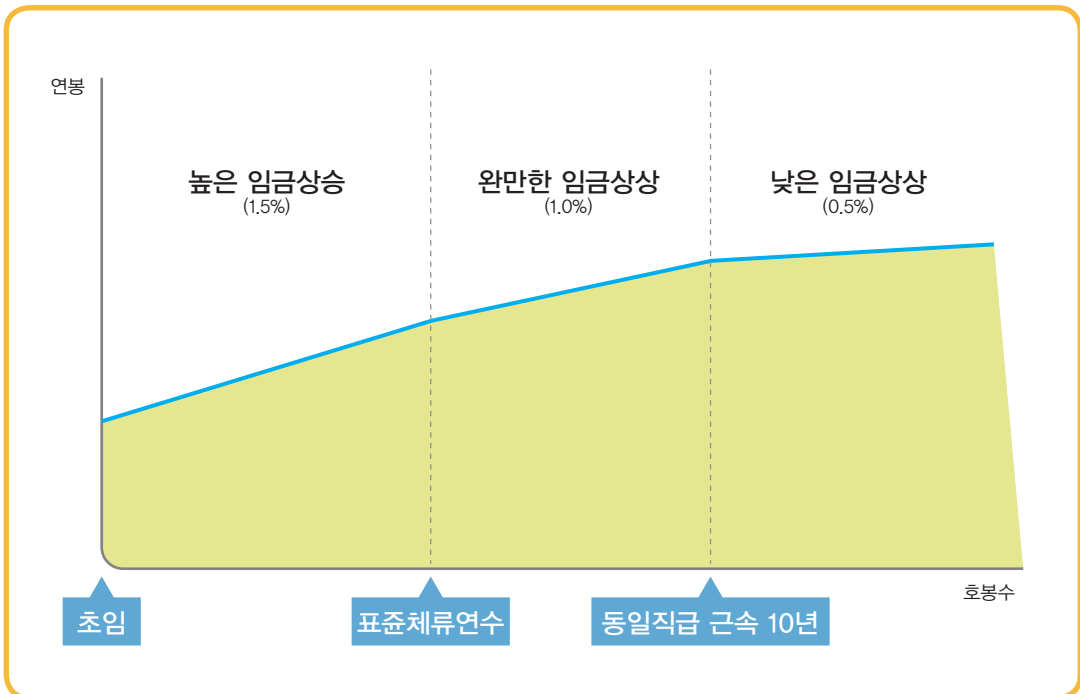
직군별(IT/사무기획직군, 고객응대직군) 임금분포를 확인한 결과, 고객응대직군의 임금수준이 모든 직급에서 낮게 형성되어 있어 보상구조를 고객응대직군과 IT/사무기획직군으로 이원화하였다.

① 고객응대직군(고과호봉제)

- 고객응대직군의 업무특성상 직무수행의 안정성을 확보하는 것이 필요하다고 보고 전적으로 성과를 반영하는 임금체계가 아닌 연공성을 완화하는 방식으로 임금체계를 개편하였다.

가. 호봉테이블 인상방식(체감형)

- 호봉테이블은 근속년수별로 정률 인상하되 동일직급 장기체류의 경우 체감하는 형태(동일직급의 표준체류연수+1년까지는 1.5% 상승, 6년~10년 미만은 1% 상승, 10년 이상은 0.5% 상승)로 설계하여 승진에 대한 동기부여 효과를 증대하였다.



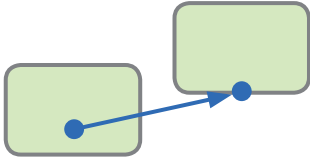
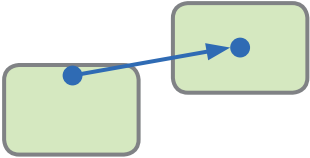
나. 호봉 승급(고과호봉제) 및 승진 방식

- 호봉테이블은 매년 기본인상하면서 승급, 승진 등에 있어서는 원칙을 수립하여 인사상 처우를 명확히 하도록 하여 연공성을 완화하면서 성과주의 문화를 정착하였다.
- 호봉승급은 평가결과에 따라 3등급(A등급 3호봉, B등급 2호봉, C등급 1호봉)으로 차등 승호하는 방식을 적용하였고 승진시 직전 연봉이 승진 직급 초임보다 적을 경우 승진 직급 초임으로 이동하고 직전 연봉이 승진 직급 초임보다 큰 경우 수평이동 후 2호봉을 승급시켰다.

② IT/사무기획직군(성과(역량)연봉제)

가. 급여밴드 설계

고객응대직군 호봉제 운영방법

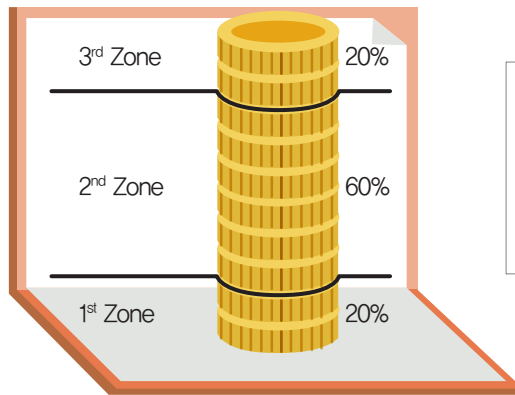
승 급	<ul style="list-style-type: none"> 호봉승급은 고과호봉제 형태로 운영 고과호봉형 승급방법 			
	평가등급	A	B	C
	승급	+3호봉	+2호봉	+1호봉
승 진	<ul style="list-style-type: none"> 직전 연봉이 승진 직급 초임보다 적은 경우 승진 직급 초임으로 이동 		<ul style="list-style-type: none"> 직전 연봉이 승진 직급 초임보다 큰 경우 수평이동 후 2호봉 승급 	

- IT/사무직군의 연봉제는 현 직급 5단계 등급(G1~G5)으로 설정하고 시장임금대비 임금수준의 격차 정도를 조사, 인건비 등을 감안하여 수용 가능한 시장임금 평균 수준에서 임금정책선을 설정(기존 임금수준보다 상향)하고 급여밴드를 설계하였다.

나. 아웃라이어 관리방안

- 임금정책선의 상향으로 다수 직원이 각 직급의 급여밴드 최소값 이하에 위치함에 따라 급여밴드 내로 일시에 진입시키는 대신 밴드 내 중위구간을 넓게 설계하여 운영상의 부담을 줄였다.

Pay Band Zone 설계



- 하후상박 임금인상 원칙
- 임금정책선 중심으로 보상관리
- 고성과자(밴드 상위)에 대한 동기부여 저하 문제 최소화

- 20:60:20 구간 설정
- 임금정책선의 상향으로 다수 직원이 하위 zone에 위치하는 것을 감안하여 조정

다. 등급별 역량/성과평가 방안

- 각 등급별(G1~G5) 역량은 공통, 역할(리더십, 역할역량), 직무특성으로 3분하여 5개 직군(경영지원, 마케팅기획, 디자인, 영업, IT직군)별로 역량군을 설정하였다. 공통역량은 전직원에 동일 적용하고, 역할과 리더십역량은 등급별 역량 수준을 구분 적용, 직무특성역량은 직군의 성격에 따라 구분 적용하는 형태로 구성하였다.
- 등급별 역량의 보유 정도(레벨1~5)는 직무수행기간 중 수행능력평가, 교육이수 정도, 혁신활동 참여 정도를 종합하여 인증하는 방식으로 기준을 수립하였고 이에 따라 승격이 이루어지게 설계하였다.

인증/승격 기준

구분		평가/인증 기준									
G1 → G2	졸업방식 절대평가	구분	Performace	교육이수			혁신활동			종합	
		평가요소	최근 2년간 평가결과 Lv1 수준 평가 평균 3.0(B) 이상 (threshold)	년간 공통/직무교육시간			최근 3년간 혁신활동			80점 이상시 승격	
				등급	기준	배점	등급	기준	배점		
				A	30시간 이상	30점	A	CIQ채택 1건 이상	+5점		
				B	20시간 이상	20점	B	CIQ채택 3건 이상	+3점		
				C	20시간 미만	10점	C	CIQ채택 3건 이하	0점		
		가중치	70%	30%			가점				
G2 → G3 G3 → G4	졸업방식 상대평가	구분	Performace	교육이수			혁신활동			종합	
		평가요소	최근 2년간 평가결과 Lv2 Lv3 수준 평가 평균 3.5(B+) 이상 (threshold)	년간 공통/직무교육시간			최근 3년간 혁신활동			상대 서열화 상위 30% 승격	
				등급	기준	배점	등급	기준	배점		
				A	30시간 이상	20점	A	CIQ채택 2건 이상	+5점		
				B	20시간 이상	10점	B	CIQ채택 5건 이상	+3점		
				C	20시간 미만	5점	C	CIQ채택 5건 이하	0점		
		가중치	80%	20%			가점				
G4 → G5	입학방식 상대평가	구분	Performace	교육이수			혁신활동			종합	
		평가요소	최근 2년간 평가결과 Lv4 수준 평가 평균 3.5(B+) 이상 Lv5 수준 평가 평균 3.0(B) 이상 (threshold)	년간 공통/직무교육시간			최근 3년간 혁신활동			상대 서열화 상위 30% 승격	
				등급	기준	배점	등급	기준	배점		
				A	30시간 이상	10점	A	CIQ채택 2건 이상	+5점		
				B	20시간 이상	5점	B	CIQ채택 5건 이상	+3점		
				C	20시간 미만	0점	C	CIQ채택 5건 이하	0점		
		가중치	90%	10%			가점				

라. 임금인상 방식

- 매년 역량/성과평가 결과에 따른 임금인상은 평가결과와 밴드내 보상의 위치에 따라 차등 적용 (하후상박)하는 Merit Increase 방식을 적용하였다.

역량/성과평가에 따른 임금인상 방식

(P : 기본인상률, α, β : 조정계수, 단, $P \geq \alpha + \beta$)

평가 등급/구간		A	B	C
배분율		30%	40%	30%
인상률	상위구간	$P + (\alpha - \beta)$ 6%	$P - \beta$ 4%	$P - (\alpha + \beta)$ 2%
	중위구간	$P + \alpha$ 7%	P 5%	$P - \alpha$ 3%
	하위구간	$P + (\alpha + \beta)$ 8%	$P + \beta$ 6%	$P + (\beta - \alpha)$ 4%

* 예) 임금인상률(P) : 5% , 평가조정계수(α) : 2%, 밴드조정계수(β) : 1% 인 경우

3) 개편 효과

- 직군의 특성을 반영하지 못하고 일률적이고 평가 기준도 모호한 연봉제 운영으로 근로자들의 동기부여가 되지 못하였으나, 직군별 특성에 따라 임금체계 및 평가제도를 연동함으로써 근로자들의 만족도를 높일 수 있었다.
- 역량등급 상승(승격)의 기준을 명확히 하여 역량향상에의 동기부여 효과 및 임금의 내부 공정성을 제고하고 시장임금수준과의 직급별 격차를 완화하여 임금의 대외경쟁력을 제고시킴으로써 우수 인재를 유지·확보할 수 있었다.

2 성과연봉제



C사

업 종		제조업 - 전자, 통신, 전기장비 제조업(전원장치, 송배전기기)
주요생산		전원장치, 송배전기기
규 모	근로자	총 110명 / 정규직 110명(2014년 기준)
	매출액	35,209백만원(2014년 기준)
목 적		연공급(본부별 이원화 된 임금테이블 준용)을 성과연봉제로 개편
시 기		컨설팅 시기: 2014.9., 개편시기: 2015.1.
대 상		전 근로자(일반직: 사원-대리-과장-차장-부장 / 연구개발직: 연구원-선임-책임2-책임1-수석 / 생산직: 사원-조장-반장)
방 식		<ul style="list-style-type: none"> • 호봉제를 성과연봉제로 개편 • 보상항목을 재구성하여 간소화하고, E기업의 보상전략을 반영하여 보상정책성을 도출하여 Midpoint를 중심으로 설계 • 전직원 동일한 항목의 정성적 평가를 평가결과에 따른 기본급 차등인상으로 개편하여 평가의 공정성 및 합리성 제고
효 과		<ul style="list-style-type: none"> • 직무역량 향상 및 임금의 내부 공정성 확보 • 체계적이고 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고 • 일자리 창출(2014년 대비 2016년 10명 감소) • 매출액 35,209백만원('14년)→48,100백만원('15년)으로 증가

1) 개편 배경

① 외부 환경

- 지속가능한 경쟁력 확보를 위한 우수인력의 확보 및 유지가 절실함에 따라 시장에서 높은 수준의 보상을 유지하는 것이 필요하였다.

② 내부 환경

- 평가 프로세스가 미비하여 대내적인 임금의 공정성이 부족하다는 인식이 있었고, 3개 본부(경영지원, 전력전자, 전력기기)가 각각 별도로 분리 운영해오던 조직 및 인사관리가 최근 통합됨에 따라 전사적으로 통합된 임금체계 관리 기준 마련이 필요하였다.




2) 개편 내용



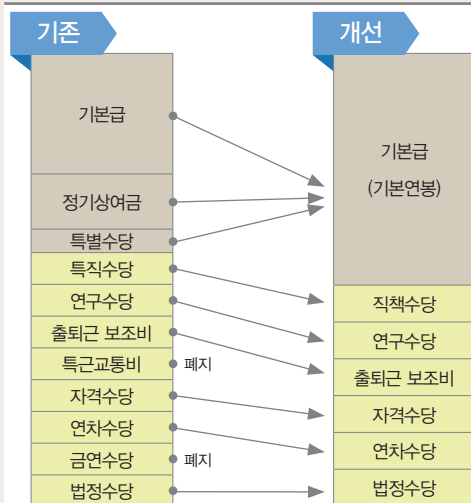
① 임금체계 개편 개요

- 기존 3개의 본부가 개별적으로 운영하던 연공 중심의 호봉테이블을 회사 전체에 걸쳐 통일적으로 적용하는 성과연봉제로 개편하였다.
- 각 본부별로 별도 지급해 온 정기상여금 및 일부수당을 기준연봉으로 통폐합하는 등 기준연봉은 기본연봉(70%)과 성과연봉(30%)으로 배분하여 단순화하였다.
- 기본연봉은 누적식으로 운영하되 평가에 따라 차등지급하였다.

개편전 임금체계

구분	경영지원본부	전력전자본부	전력기기본부
보상 형태	호봉제	호봉제	호봉제
보상 구조	 <ul style="list-style-type: none"> 기본급 • 호봉제테이블의 기본급 정기상여금 • 기본급*400%/12 특직수당 • 팀장 이상 직책수당 특근교통비 • 야간근로 시 교통비 연차수당 • 통합임금*잔여 연차일수 	 <ul style="list-style-type: none"> 기본급 • 호봉제테이블의 기본급 정기상여금 • 기본급*400%/12 특직수당 • 팀장 이상 직책수당 특근교통비 • 야간근로 시 교통비 연구수당 • 연구개발직에 직위별 자동지급 특별수당 • 임금보전 성격의 조정수당 연차수당 • 통합임금*잔여 연차일수 기타 법정수당 • 기본급/209*15 기준 초과근로 수당 지급 	 <ul style="list-style-type: none"> 기본급 • 호봉제테이블의 기본급 특직수당 • 팀장 이상 직책수당 특수공정수당 • 기본급*400%/12 출퇴근보조비 • 왕복거리/10* 고시료단가 자격수당 • 자격수당 기준의 근거 지급 금연수당 • 신청자의 금연 성공 시 지급 특별수당 • 임금보전 성격의 조정수당 연차수당 • 통합임금*잔여 연차일수 기타 법정수당 • 기본급/209*15 기준 초과근로 수당 지급

개편후 임금체계

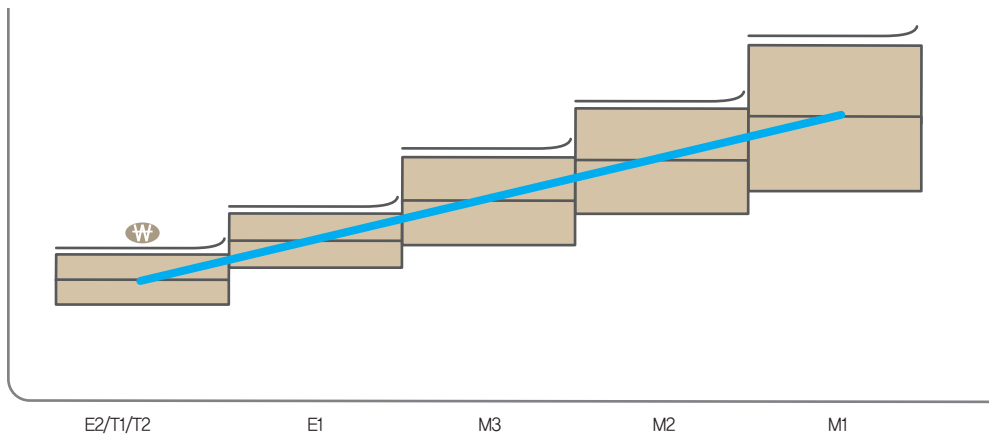


- 3개 사업본부별로 별도로 운영하던 호봉제 중심의 임금 체계를 전 직원 공통 적용의 단일 성과연봉제로 전환
- 기본급, 정기상여금, 특별수당은 기본연봉으로 단순화
- 특직수당, 연구수당, 출퇴근보조비, 자격수당, 기타 법정수당은 유지
- * 특직수당은 직책수당으로 명칭을 변경하여 유지
- 특근교통비, 금연수당은 폐지

② 기본연봉 결정방식

- 성과에 따른 기본연봉 차등을 명확히 하기 위하여 직급별 Pay Band를 운영하고, Pay Band의 중위값(Midpoint)은 직급별 현재 급여분포, 체류년수, 채용전략 등을 고려하여 적정수준의 Pay Band의 크기(Range Spread⁸⁾)를 결정하였다.
- 5개 직급단계 중 하위 직급인 E2/T1/T2와 E1의 경우에는 학습 등이 필요한 단계이기 때문에 직급 초임(하한 값)을 기준으로 다른 직급에 비해 직급 간 Pay Band의 크기(Range Spread)를 좁게 설정하였다.

직급별 임금밴드



Band	Range Spread	Midpoint Progression	Overlap
M1	62%	20%	56%
M2	62%	22%	53%
M3	62%	25%	40%
E1	49%	25%	28%
E2/T1/T2	35%		

8) Pay Band의 크기를 의미하며, 직급별로 Pay Band의 상한 값과 하한 값이 결정되면 해당 직급의 근로자는 직급별 Pay Band의 임금범위 내에서 임금을 지급받게 된다.

③ 기본연봉 인상방식

- 기본 연봉의 인상은 개인의 평가결과(5등급)와 Pay Band 구간 내 위치에 따라 차등 인상률을 적용하도록 하였다. 평가등급이 높으면 인상률이 높고 동일한 평가등급일 경우 하위 구간에 위치한 직원의 인상률이 높아지도록 하였다.

인상률표(Merit Increase Matrix)

구분		평가등급				
		S	A	B	C	D
급여 구간	상	7.5%	6.5%	5.5%	3.0%	1.5%
	중	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%
	하	8.5%	7.5%	6.5%	5.5%	4.5%

* 기본연봉의 평균 인상률을 6.0%로 가정

• '가'의 경우

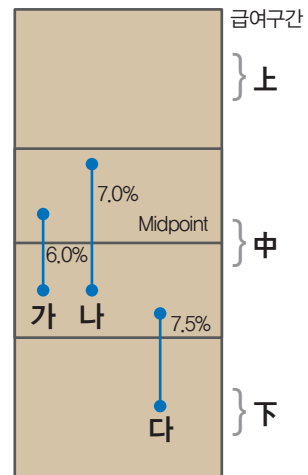
개인평가 : "B등급"
임금위치 : 중
인상률 : 6.0%

• '나'의 경우

개인평가 : "A등급"
임금위치 : 중
인상률 : 7.0%

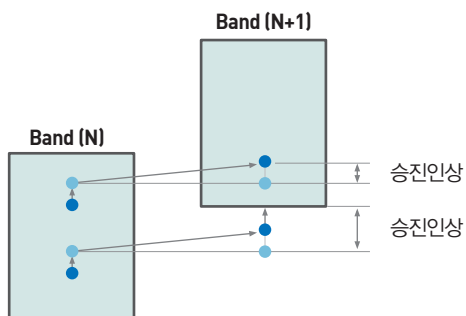
• '다'의 경우

개인평가 : "A등급"
임금위치 : 하
인상률 : 7.5%



- 상위 직급으로 승진시에는 Pay Band 위치에 따라 Band를 이동하는 형태로서 승진에 대한 추가 인상액을 적용하도록 하였다.

승진시 임금인상



- 직급 승진 후 기본연봉이 상위밴드에 위치할 경우에는 승진가액 등을 통해 연봉보다 상승
- 직급 승진 후 기본연봉이 상위 밴드에 미치지 못할 경우에는 상위 밴드의 하한값 지급

- 새롭게 설계된 Pay Band의 범위를 벗어나 밴드의 상한 값보다 높은 임금을 받는 근로자(Gold Circle⁹⁾)에 대해서는 직급을 승진시켜 밴드를 상승하게 하거나 최고 직급인 경우에는 현행 임금 수준은 유지하도록 하였다.

④ 성공적인 성과연봉제 안착방안

- 성과연봉제의 성공적 정착을 위한 Pay Band 관리방안을 마련·운영하고 있으며, 근로자들의 수용성을 높이기 위하여 기존의 임금수준은 하락하지 않도록 하였다.

Pay Band 관리방안

영역	목적	운영방안	주기
Pay Band별 중간값 관리	급여수준 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 중간값(Midpoint)은 시장에서의 기업의 임금 경쟁력을 반영하므로 시장임금 정보를 통한 적절한 임금 수준 유지 * 시장임금 정보 수집이 어려운 경우 물가 인상을 등을 반영하여 조정 	매년 (정기)
Pay Band의 조정	Pay Band의 적절성 유지	<ul style="list-style-type: none"> - 근로자들의 임금 분포, 회사의 지불능력 등을 고려하여 2~3년에 한번씩 Pay Band의 상/하한선을 검토하고 적정 수준으로 조정 	2~3년 (비정기)
경력사원 급여 책정	경력사원 급여 기준 설정	<ul style="list-style-type: none"> - 경력사원 입사 시 부여된 직위와 연차에 맞는 평균 연봉 Data를 바탕으로 협상을 통해 연봉을 책정 - 직급 내 연차별 평균 연봉 Data 관리 	매년 (정기)

3) 개편 효과

- 복잡한 임금구성을 단순화하여 임금에 대한 투명성과 예측가능성을 제고, 성과와 보상의 연계를 통하여 성과 창출에 대한 근로자들의 동기부여가 촉진되었다.
- 내·외부 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 보상체계 기반을 마련하여 매출액 증가 및 일자리 창출에 일정 정도 기여하였다.

9) 지속적인 높은 평가등급으로 인하여 높은 임금 인상을 적용받거나 핵심인재로 채용되어 Pay Band의 최고값을 초과하는 경우

D사



업 종		제조업 – 전자, 통신, 전기장비 제조
주요생산		전자부품
규 모	근로자	372명
	매출액	3,260억원('14년 기준)
목 적		임금의 합리성 확보 및 고용안정
시 기		컨설팅 시가: 2014.4., 개편시기: 2015.1.
대 상		전근로자
방 식		<ul style="list-style-type: none"> • 연공형(호봉제)임금체계를 현황분석을 통하여 성과 중심의 성과연봉제로 전환 • 기존 임금체계를 분석하여 고정급과 변동급으로 분류하였고, 개인의 성과에 따른 보상 및 경영성과 보상을 차등화 • 개별적으로는 기준연봉과 성과연봉으로 구분, 경영목표에 따른 인센티브제로 구분
효 과		<ul style="list-style-type: none"> • 업무능력 또는 역량에 따른 임금의 합리성으로 동기부여 • 효율적인 인건비 등 인적자원관리 및 우수인력 확보 유지 • 합리적 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고 • 직무역량 향상을 위한 근로자의 경력개발 및 학습기회 강화 • 일자리 창출(전년 대비 17명 증가) 및 이직률 2%에서 1%로 감소

1) 개편 배경

① 외부 환경

- 통상임금 전원합의체 판결(2013. 12. 18), 휴일근로의 연장근로 포함 등 법제도 개선 이슈에 따른 인건비 부담이 가시화될 전망으로 기업경영의 리스크 발생이 우려되었고, 연공적인 임금체계 운영으로 경기변동에 따른 대응능력이 저조한 상황에서 우수인력 유출에 따른 인력난에 대한 대책이 절실한 상황이었다.

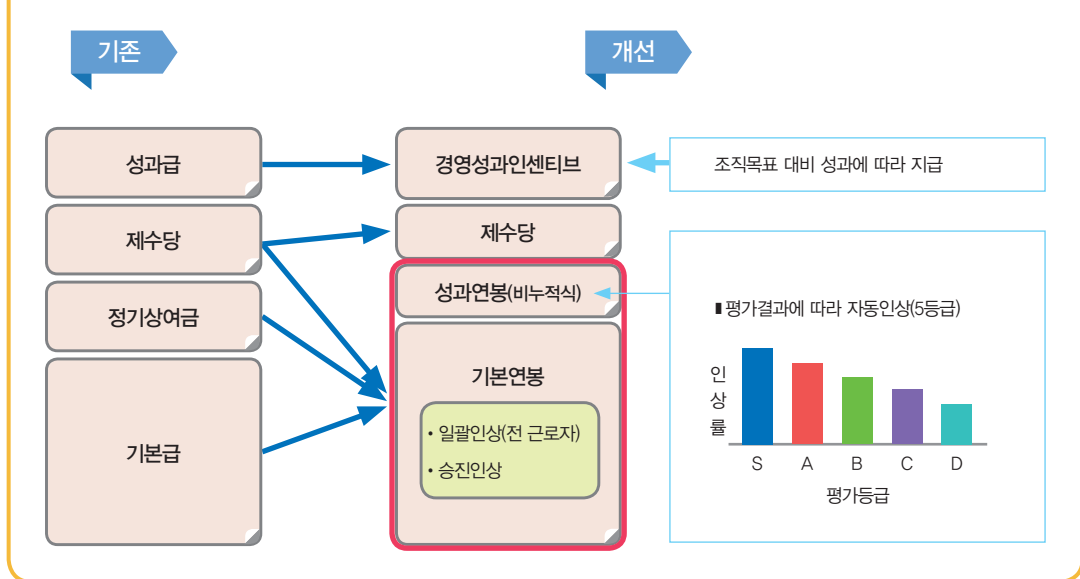
② 내부 환경

- 전체인력 중 26세에서 45세까지 비중이 대다수(79%)인 상황에서 연공성에 기반한 임금체계의 개선에 대한 근로자들의 요구가 대두되어, 성과를 반영한 임금제도의 기반을 구축하여 생산성 향상 및 기업의 체질개선 강화가 필요한 상황이었다.

2) 개편 내용

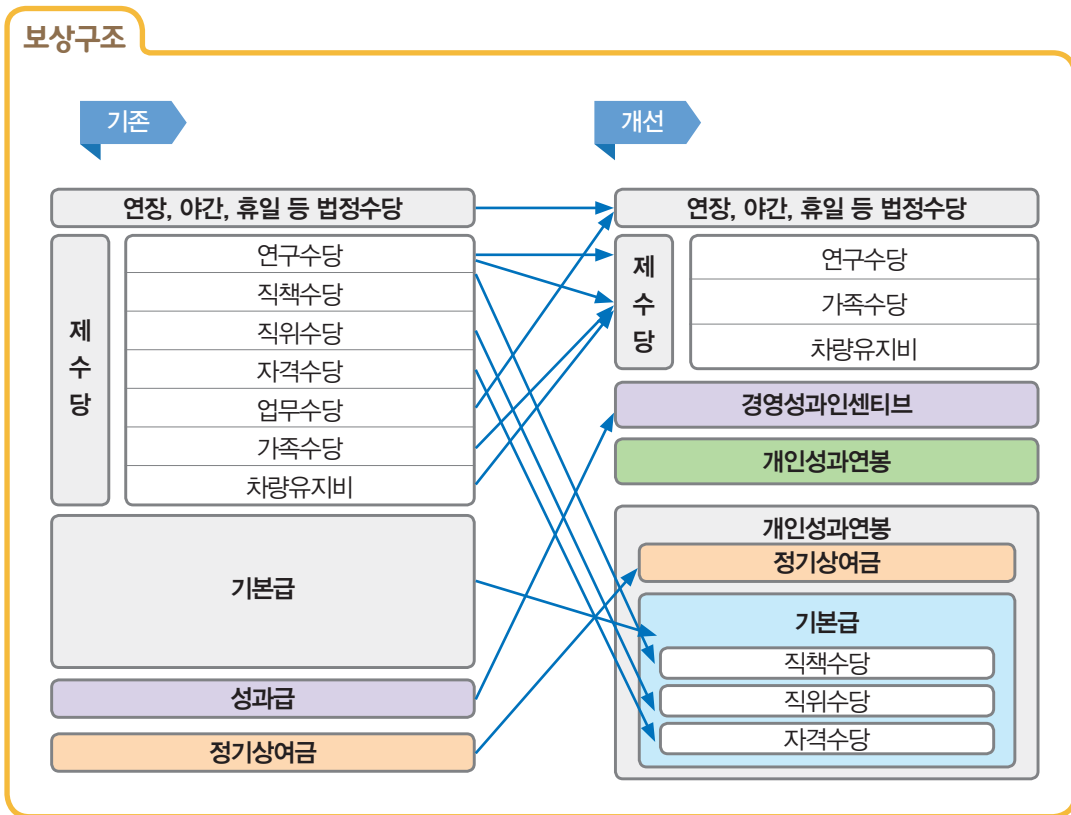
① 임금체계 개편 개요

- 생산직을 포함한 전체 근로자를 대상으로 성과연봉제를 전면 도입하였다. 기존의 복잡한 임금체계를 기본연봉과 성과연봉으로 단순화하면서, 성과연봉은 성과 평가에 따라 차등 지급(S, A, B, C, D 5개 등급)토록 하였다.



- 기본연봉은 전 직원이 동일한 비율로 인상하고 개인성과연봉은 비누적식으로 평가에 따라 차등 지급하도록 하였다. 또한 경영성과인센티브는 기존 성과급 지급방식대로 매년 경영목표를 수립하고, 달성도에 따라 지급하였다.

보상구조

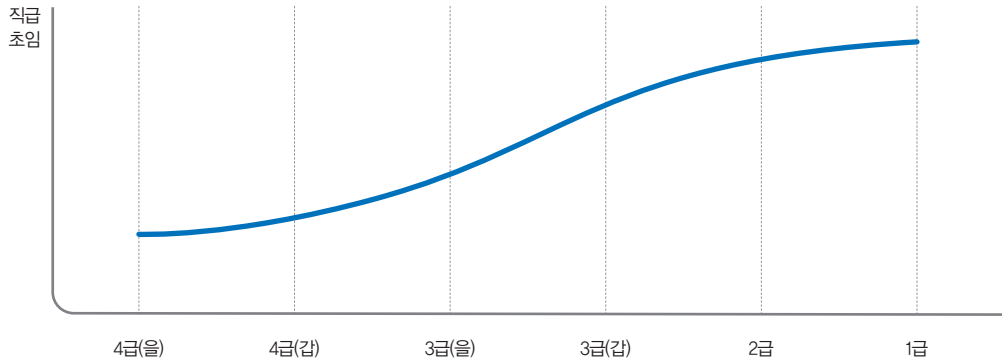


② 기본연봉 결정방식

- 직급별 초임¹⁰⁾을 하한선으로 Pay Band를 설계하고 직급간 초임 간격은 직급이 올라갈수록 회사에 대한 기여도의 증가폭이 커지는 '체증형'으로 설계하였다. 6급(을)에서 6급(갑)으로의 상승률부터 서서히 증가하다가 중견사원에 이르는 3급(갑)은 고숙련 인력으로 이직을 방지하고, 생산성 향상을 위해 역할에 따른 보상을 충분히 할 수 있도록 조정하였고, 또한 기존 임금수준을 고려하여 직급별 Pay Band의 상한값을 설정하였다.

10) 직급별 초임은 기존 호봉테이블 상의 직급별 1호봉을 Pay Band의 하한으로 하였다.

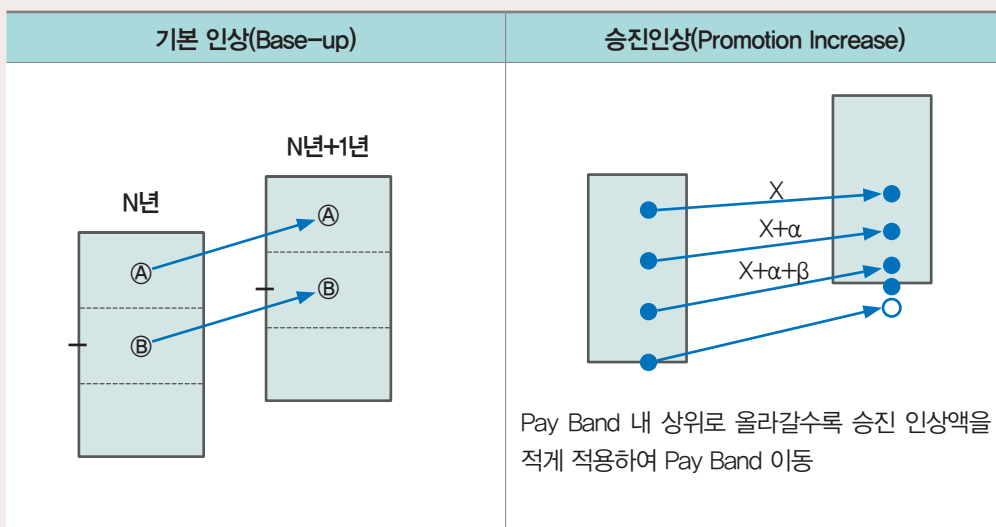
직급별 임금밴드(Pay Band) 하한선



③ 기본연봉 인상방식

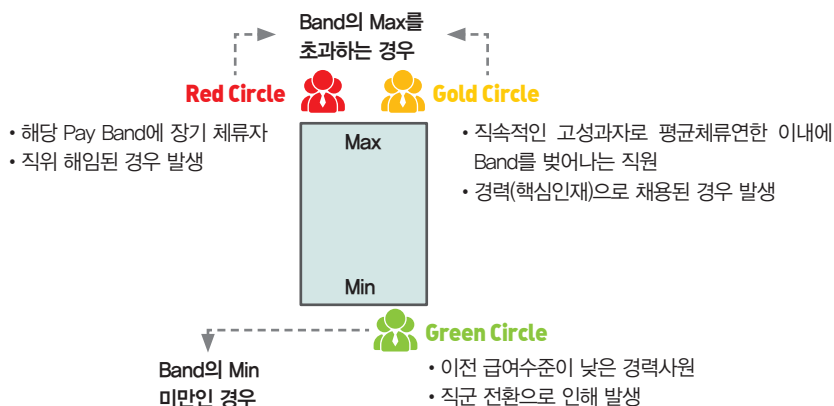
- 기본연봉의 인상은 회사 인건비 인상률, 물가인상률 등을 반영하여 매년 실시되는 일괄적 기본 연봉 일괄인상(Base-up)과 직급 상승(승진)으로 인한 기본연봉 인상으로 설계하였다. 승진인상시에는 Pay Band의 상위로 위치할수록 승진인상액을 적게하여 Pay Band를 이동하도록 설계하여 승진에 대한 기대감을 충족시키면서 지나치게 인건비가 높아가는 현상을 방지하였다.

Pay Band 운영



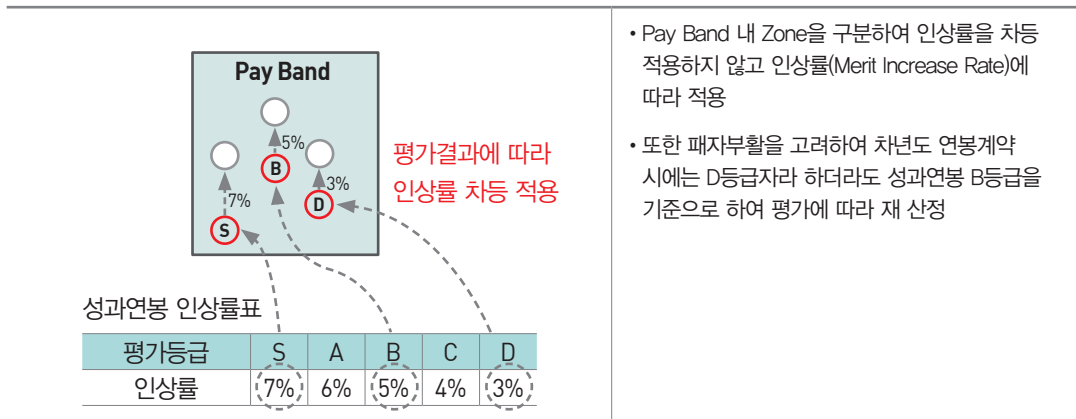
- 또한 Pay Band를 벗어나는 Outlier의 유형을 Green-Gold-Red Circle로 구분하여 유형에 따른 기본연봉 관리방안을 적용하였다. 먼저 Red Circle은 기본연봉 없이 운영하거나 인상분을 누적시키지 않고 정액보너스(Pay Band의 Max값을 초과하는 차액에 대해 비누적식 조정수당으로 지급하는 방식)로 지급하고,
- Gold Circle은 최대치를 초과하지 않도록 기본연봉을 통제하되, 우선적으로 상위 직급 승진 검토하고, 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band내에 위치하도록 하였다.
- Green Circle은 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 $+\alpha\%$ 를 적용하되, 단기간에 Band 내 포함이 어려울 경우에는 2~3년에 걸쳐 조정하도록 하였다.

아웃라이어(Outlier) 유형



④ 개인성과연봉 인상방식

- 성과연봉 인상은 개인별 평가결과에 따라 차등 지급하는 방식(Merit Increase)으로 설계하여 성과에 따른 보상 차등이 이루어지도록 하였다. 성과연봉의 인상률을 결정하는 평가등급은 5등급(S-A-B-C-D)으로 구분, 개인별 평가결과에 따라 인상률을 차등하도록 하였다
- 평가 인상률(Merit Increase Rate)은 노사가 협의하여 연봉 인상 자원(물가인상률 등 반영)을 정한 후 기본연봉의 일괄인상(Base-up) 자원과 개인성과연봉 인상 재원으로 구분하여 적용한다. 예를 들어 연봉 인상 재원을 노사가 4%로 합의하였다면 1%는 기본연봉의 일괄인상(Base-up) 재원으로 활용하고, 3%는 개인 성과연봉 재원으로 활용하여 개인별 평가결과에 따라 차등 지급한다.



- 연봉제 시행초기임을 감안, 근로자들의 수용성 제고와 제도의 정착률을 위하여 성과연봉을 반영한 직급별 총 연봉의 차이는 약 100~200만원으로 차등폭을 조정하였다.

⑤ 경영성과 인센티브 운영

- 경영성과 인센티브는 KPI(Key Performance Indicator;핵심성과지표)와 Task(과업)를 바탕으로 업적에 대해 평가하여 개인성과급과는 무관하게 별도 재원으로 지급한다. 개인 성과연봉은 업적과 역량으로 평가하는 반면, 경영성과 인센티브는 조직성과와 개인업적을 평가하여 지급하도록 하였다.

⑥ 성공적 운영을 위한 수용성 제고

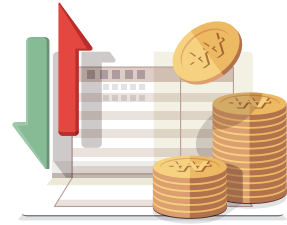
- 새로운 제도의 수용도 제고를 위해 성과연봉제 설계시 근로자를 참여시켜 스스로 제도를 도출하도록 유도하는 한편, 사전에 '근로자 설명회'를 실시하여 기업의 경영개선 방향 등을 설명하고, 근로자의 의견을 수렴하였다.
- 매년 경영전략에 따라 적절한 KPI를 추출하고 직무별 KPI Pool을 업데이트하여 평가지표의 공정성·합리성을 제고하였고, 성과의 독식을 방지하고 협업을 유도하기 위해 경영성과 인센티브는 목표 달성 시 전직원에게 동일하게 지급하였다.
- 또한 CDP(Career Development Program;경력개발프로그램) 제도를 운영하여 근로자들의 직무능력 향상 기회 부여를 확대하였다.

3) 개편 효과

- 성과중심 보상체계로의 개편을 통하여 고성과자에 대한 보상을 확대하는 등 성과경영 기반을 구축하였고, 임금구성을 단순화하여 근로자들의 임금에 대한 투명성과 예측가능성을 제고함으로써 내·외부 환경변화에 유연하게 대처할 수 있게 되었다.
- 승진에 따른 보상을 '체증형'으로 연계하고, 근로자들의 동기부여를 위한 기업의 학습 지원을 강화하여 경직적인 문화에서 동적인 문화로 변화할 수 있도록 하여 이직률이 감소하고, 신규 일자리를 창출할 수 있었다.



3 숙련급(직능급) 도입



E사

업 종		서비스업 - 보건업 및 의료서비스, 사회복지 서비스업(일부)
주요생산물		의료서비스업
규 모	근로자	총116명(정규직) / 남성 30명, 여성 90명 / 사무직 16명, 생산직 104명 (2013년 기준)
	매출액	1,600백만원(2013년 기준)
목 적		직군별 임금체계 개편
시 기		컨설팅 시기 : 2014. 7., 개편시기 : 2014. 10.
대 상		전근로자
방 식		<ul style="list-style-type: none"> • 직군별 특성을 반영하여 간호사 직군과 일반 직군을 분리, 보상전략 이원화 • 간호사 직군 보상구조(직무 숙련급) <ul style="list-style-type: none"> - 연공형 연봉제를 숙련기본급+숙련가급을 설정하여 차등보상 - 기본 숙련급과 숙련 가급의 임금구성으로 누적식 숙련 기본급 구성 - 부가급여로 교대 근로자에게 근속 장려를 위한 장기근속수당 지급 • 일반 직군 보상구조(직무 성과연봉제) <ul style="list-style-type: none"> - 일반직군은 직무에 따른 누적식 기본연봉에 비누적식 고과연봉 설계 - 기본연봉은 직무에 따라 초임을 결정하고, 매년 인상된 임금이 누적됨 - 고과연봉은 평가를 통하여 고성과자에게 지급 - 교대 근로자에게 장기근속 장려를 위한 장기근속수당 지급
효 과		<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 직종의 직무 특성 및 가치에 따른 직무 · 성과 · 능력주의 보상체계 수립으로 서비스 역량 향상의 동기부여 • 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고 • 고과연봉과 연계하는 평가체계를 구축함으로써 성과 창출을 위한 동기부여 • 일자리 창출(2013년 대비 38명 증가) • 이직률 44%에서 5%로 39% 감소(2016년 기준)

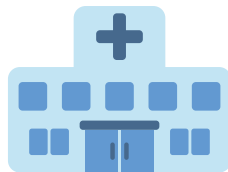
1) 개편 배경

① 임금제도의 변화를 요구하는 환경 변화

- 정년 60세 의무화 시행(2016년)을 앞두고 임금에 성과·직무·능력 등 가치를 반영할 수 있도록 합리적으로 개편할 필요가 있었다.
- 각 부서별로 매년 임금인상률 평균값이 큰 격차를 보였고, 직무·직종에 따라 인상률이나 보상제도 또한 상이하여 보상을 합리적으로 관리할 수 있는 기준이 필요했다.

② 의료기관 인증제도의 변화

- 2017년 의료기관 인증을 받아야 함에 따라 2010년에 개정된 의료법의 인증기준에 맞춰 지속적인 의료서비스의 질을 향상시키는데 직원들의 동기부여가 맞춰지도록 할 필요가 있었다.
- 기존 연공급형 연봉제로는 직무 능력과 보상이 연계되지 못하였고, 단순한 직급구조로 승급에 의한 동기부여도 되지 못하면서 임금을 활용하여 동기부여가 될 수 있도록 직무의 특성과 가치를 반영하는 임금체계 구축이 필요하였다.



2) 개편 내용

- ▶ 기존 임금체계 : 연공급형 연봉제를 운영하였고, 임금은 기본급 + 시간외 수당 + 기타 직능 / 자격 / 직무 등에 따른 부가급여로 구성되었다.
- ▶ 간호사 직군은 직무 및 근속을 기준으로 하는 직무숙련급을 도입하여 기본연봉(숙련기본급 + 숙련가급)과 부가급여로 임금을 구성하였고, 일반직군은 직무성과 연봉제를 도입하여, 기본연봉(직무별 기본급)과 부가연봉(부가급여 + 고과연봉)으로 구성하였다.

간호사 직군 보상제도 : 숙련급<기본연봉(숙련기본급 + 숙련가급) + 부가급여>

① 숙련기본급

- ◎ 일반간호사와 수간호사 대상 인터뷰 결과, 연차가 숙련을 의미하는 가장 적절한 기준으로 보상의 기준이 되어야 한다는 점을 확인하였다.
- ◎ 이에 숙련기본급은 '3년 전문학사'를 기준으로, 근속기간이 아닌 '병원' & '임상' 간호사 경력연차에 따라 20단계로 구성하며, '하후상박'이 적용되도록 설계하였다.

② 숙련가급

- ◎ 숙련기본급에 반영되는 △병원·임상경력 외 경력, △보직, △자기계발, △수행직무 숙련의 4개 유형으로 구분하고, 각 유형별로 세부 가급기준을 마련하여, 지급요건 충족시 숙련기본급에 합산하여 연봉총액을 결정하도록 설계하였다.



간호사 직무 숙련급 개요

숙련 기본급	숙련 가급										장기근속 수당
병원, 임상, 전문학사 ↓ 숙련 기본급 테이블 (1-20 등급)	유형 1 _ 경력 반영		유형 2 _ 보직 반영		유형 3 _ 자기계발			유형 4 _ 소속부서 숙련 장려			만 5년 / 만 10년
	의원 근무 경력	임상외 직무 관련 경력	주임	주임 대기	학사 취득	석사 취득	직무 관련 자격증 7개 이상 취득	수술실	병동	행정	
	가급 산식										↓
	= 연차X 70%	= 연차X 50%	= 연차X 100%	= 연차X 50%	= 연차X 100%	= 연차X 100%	정액	정액	정액 (연차)	정액 (수행직 무 범위)	기본급 5% / 기본급 10%

③ 업무평가 결과는 임금과 미연계

- 업무속도, 실수횟수, 오류보완, 응급대처 등에 대한 평가는 간호업무가 연속적이고 협업을 특징으로 하면서 환자가 일시에 몰리는 경우 등 다양한 업무상황이 있음을 감안하여 개별적 고과차 등은 하지 않고 직무수행능력향상을 위한 자료로만 활용키로 하였다.

간호사 외 일반 직군 보상제도: 성과연봉제(기본연봉 + 부가연봉)

① 기본연봉

- 입사시 직군별(물리치료사, 방사선사, 임상병리사, 원무행정, 간호조무사, 기타행정 등)로 정한 초임기준에 따라 기본연봉을 결정한 후, 근속연수에 따라 정액으로 Base-up 하도록 설계하였다.
- 직급이 지극히 단순하고 적어 승진이 사실상 어려운 점을 감안하여 직군별 연봉의 초임기준만 정하고 상한을 제한하지 않음으로써 임금상승을 통한 동기부여가 가능하도록 연공성 요소를 반영하였다.

② 부가연봉

- 부가연봉은 근속장려를 위한 장기근속수당과 평가결과에 따른 고과연봉으로 구성되었다.
- 고과연봉은 절대평가방식의 성과평가점수에 따라 S, A, B 등급으로 분류하고, S와 A 등급은 정액으로 지급하되, 비누적식으로 운영하였다.
- 장기근속수당은 발생 이후 기본연봉의 인상분만큼 정률로 인상되어 지급되었다.

3) 개편 효과

- 내·외부 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 보상 기반을 마련하였다.
- 동일 직군에서의 직급은 단순하고, 정원이 적기 때문에 승진이 적체되는 문제를 극복하기 위해 임금상승을 통한 동기부여를 가능하도록 하였다. 특히, 기존 초과급여 등을 숙련가급, 부가연봉으로 포함하여 연봉화 함으로써 근로자들로 하여금 급여인상으로 인식하는 효과가 있었다.
- 협업 위주의 작업 특성을 고려하여 조직분위기와 근로자 업무몰입을 위한 절대평가 방식을 선택함으로써 평가에 대한 신뢰를 구축하고 자발적인 협업을 유도하였다.



F사

업 종		제조업
주요생산품		인쇄회로기판 가공
규 모	근로자	총 642명 / 정규직 642명(2013. 12기준)
	매출액	98,784백만원(2013년 기준)
목 적		성과연봉제에서 숙련급으로 개편
시 기		컨설팅 시기 : 2013. 8. 개편시기 : 2014. 1.
대 상		생산직 근로자(477명), 사원-부조장-조장-대리-과장
방 식		<ul style="list-style-type: none"> • 생산직 임금체계를 무체계에서 숙련급 임금체계로 전환 <ul style="list-style-type: none"> - 숙련급은 각 직급별 7단계의 숙련레벨을 정하고, 직무 능력, 조직적 역할(동료교육, 리더십 배양, 예비 간부 육성), 근속 및 근태 등 숙련레벨을 기준한 보상안을 마련 - 숙련이 개인의 역량 향상에 기반하므로 동료 간 팀워크증진을 위해 '조 인센브제'를 설계
효 과		<ul style="list-style-type: none"> • 이직률을 줄이고, 기술역량 향상을 위한 동기부여가 될 수 있는 합리적인 임금체계를 확보 <ul style="list-style-type: none"> * 경기 침체 여파로 매출액은 감소('14년 842억) • 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고 • 매출액 988억('13) → 842억('14), 근로자 642명('13) → 675명('14)

1) 개편 배경

① 임금제도의 변화를 요구하는 환경 변화

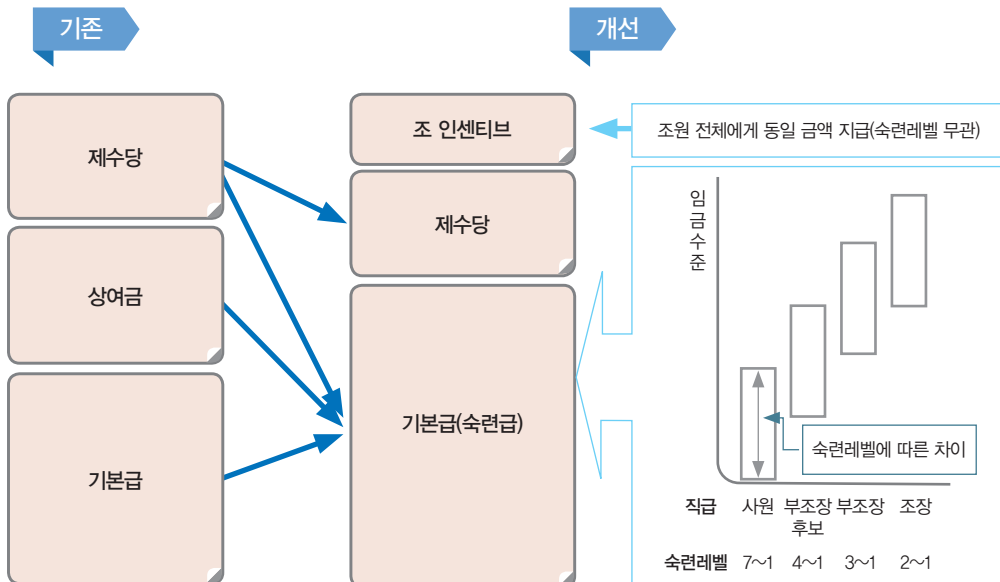
- 통상임금 관련 대법원 전원합의체 판결(2013.12월)에 따라 복잡한 임금구성을 단순화하면서 임금 구성 항목의 성격을 명확히 할 필요가 있었다.

② 기업 경쟁력 제고를 위한 근로자들의 숙련도 제고 필요

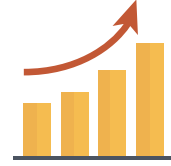
- 근속기간 1년 시, 작업 숙련성과 조직에 대한 기여도는 최고 수준에 도달하고, 업무과다에 대한 압박에도 불구하고 업무 및 책임증가에 대한 보상이 불분명하여 근속 1 ~ 2년 사이에 이직자가 다수 발생하여, 업무 · 책임과 보상간 연계를 강화할 필요가 있었다.
- 사내에 생산직의 자격인증제도가 존재했으나, 보상, 승진 등 인사제도와 연계가 되지 않아 인재 확보 및 유치에 어려움을 겪어 기술축적에도 악영향을 끼치고 있는 상황이었다.

2) 개편 내용

- F사의 경우 생산직 대상으로 숙련 레벨에 따라 기본급이 결정되는 숙련급으로 개편하였다. 근로자의 숙련 정도가 생산성이나 품질에 중요하다고 보고, 각 직급별로 몇 개의 숙련레벨을 정하고 근로자의 숙련레벨에 따라 기본급을 달리 지급하는 방안이다.



① 임금구성 항목 간소화



보상구조 개편



- 기존에는 근로시간에 의해 결정되는 시급제 형태의 기본급과 4개 고정수당, 2개 고정상여, 2개 복지수당, 3개 변동수당, 성과급, 기타 수당 등 복잡한 수당 및 상여금으로 임금이 구성되었다.
- 통상임금 범주에 해당하는 수당과 상여금을 기본급에 산입하였고, 통상임금 포함 가능성이 있는 정기상여금은 기본급과 명절 격려금으로 나누는 등 임금구성 항목의 성격을 명확히 하였다.
- 전체적으로 임금항목을 간소화하였으며, 총액개념의 임금관리 체계를 구축하였다.

② 생산직 임금결정요인 개선

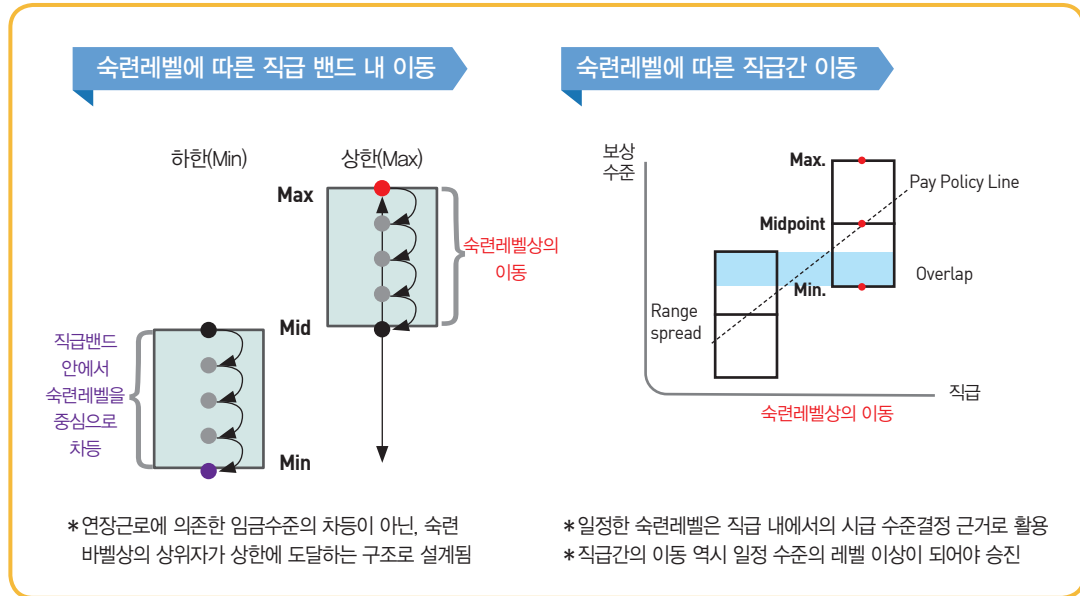
- 임금의 동기부여 효과를 강화하기 위하여 임금결정요인에 '동료 OJT 및 리더능력'을 포함하고, 임금결정요인의 기준을 세분화하였다.
- 생산직 임금결정요인의 각 항목별로 시급지급 기준이 설정되어 있어 각 근로자별로 해당 항목의 시급기준을 합산하면 해당 근로자의 시급이 계산되는 구조이다.

생산직 임금결정요인 변경 내용

기존		개선		변경사유
직책	조장	직책	조장	부조장 후보군 신설 → 리더십 배양한 생산직군 육성 토대로 활용 가능
	부조장		부조장 부조장 후보자	
근속	3년	동료 OJT 능력 및 리더능력	9개월 이상 근속 2공정 이상 인증자	<ul style="list-style-type: none"> 후임교육과 조직융화에 대한 보상책 후임과 차등적 용인으로 포함 후임의 숙련 향상과 근속 유도가 해당 직원의 임금인상과 연계
	2년		6개월 이상 근속 1공정 이상 인증자	
	1년		3개월 이상 근속 미공인 인증자	
자격 인증 평가	3공정	근속 및 근태	24개월 이상	<ul style="list-style-type: none"> 퇴직금 발생 시점 이후 근속 유도 2년을 기준으로 한정
	2공정		21개월 이상	
	1공정		18개월 이상 14개월 이상	
수습 종료	군필시급	자격 인증 평가	3공정	기존과 동일
	최하시급		2공정	
수습	군필시급 90%	수습 종료	1공정	기존과 동일
	최하시급 90%		군필시급 최하시급	
조인센티브(시급 정책 지급)		수습	군필시급 90%	기존과 동일
			최하시급 90%	
		조인센티브(시급 정책 지급)		문화상품권 → 시급으로 보상책 변경

③ 기본급 결정 : 직급별 숙련레벨 중심의 급여밴드

- 수당방식이 아닌 직급별 숙련레벨(7등급)에 따라 임금을 결정하는 숙련급으로 전환하였고, 숙련레벨은 직급 밴드 내에서의 임금 차등 요인이면서 동시에 직급간 이동의 근거 및 기준이 되기도 한다.



- 임금결정요인을 종합적으로 평가하여 숙련레벨이 결정되며, 상위 숙련레벨로 갈수록 적용 시급의 종류를 다양화하였다.



숙련레벨의 결정요인

구 분	수습	자격인증평가	동료 OJT 능력 및 리더능력	근속 및 근태	직책
LEVEL 7	수습 3개월	1공정 교육		3개월 미만	
LEVEL 6		1공정 평가 1공정 숙련	피 대상자	4~6개월 미만	
LEVEL 5		1공정 숙련 2공정 교육 2공정 평가	3개월 이하 근속 미공정인증자 1~2명 이상 등	7~10 미만	
LEVEL 4		2공정 숙련 3공정 응시자격	6개월 이하 근속 1공정 이상 1~2명 이상 등	11~13 미만	부조장 후보군
LEVEL 3		3공정 응시자격 3공정 교육 3공정 평가	6개월 이하 근속 1공정 이상 1~2명 이상 등	14~17 미만	부조장 후보군 부조장
LEVEL 2		3공정 응시자격 3공정 교육 3공정 평가 3공정 숙련	9개월 이하 근속 2공정 이상 1~2명 이상 등	18~20 미만	부조장 후보군 부조장 조장 후보군
LEVEL 1		3공정 응시자격 3공정 교육 3공정 평가 3공정 숙련	9개월 이하 근속 2공정 이상 1~2명 이상 등	21개월 이상	부조장 후보군 부조장 조장후보군 조장

- 숙련레벨이 일정 수준 이상 도달해야만 상위직급으로의 승진이 가능한 구조다.

④ 조인센티브 결정 : Target 인센티브 방식

- 조인센티브(작업조 단위로 제공되는 인센티브)는 개인의 숙련에 따른 임금 차등을 보완하고 팀웍을 증진시킬 수 있도록 설계하였다.
- 숙련 레벨상 격차에 의하여 시급에 차이가 발생하더라도 실질적으로 받은 인센티브는 숙련레벨과 무관하게 동일하게 지급하며, 연장근로 등의 가산 수당에 따라 금액이 달라질 수 있다.

3) 개편 효과

- 인건비 관리 등 효율적인 인사관리시스템으로 근로자의 직무역량 향상에 대한 동기부여 및 이직률 감소에 기여하였다.
- 기본연봉은 동일 직급이라도 숙련에 따라 차등화 시켜서 역량 향상의 동기부여화하였고 조 인센티브를 개선하여 조직 간 협업을 통한 팀워크 강화를 유도하였다.



G사

업	종	제조업 - 의료기기 부문
규모	근로자	120명(정규직)
	매출액	15,130백만원(2014년 말 기준)
목	적	임금체계개선(직능급)
대	상	현장직 근로자
방	식	<ul style="list-style-type: none">• 직무수행에 요구되는 직무능력 판단기준 및 수집정보를 기반으로 하는 직무능력구조를 설계하고 기존 직급체계와 연계하여 현장직 근로자의 직급체계 개선• 사실상 근속기간 기반의 보상운영체계를 직능자격등급 및 평가와 연계하여 연공성 완화 및 자기계발 동기부여를 유도• 기본급, 직능수당, 능률성과수당 별 임금테이블 및 개별 임금운영체계를 마련
효	과	<ul style="list-style-type: none">• 직급 상승기준에 대한 명확한 기준을 마련하고 근로자들의 업무 동기 발생 요인 강화• 각 기능별 능력요인들에 대한 기준을 제시하여 향후 교육훈련을 통한 조직역량 강화 기반 수립• 보상체계와 직무능력 간 연계성을 강화하여 자기계발 동기요인 강화

1) 개편 배경

① 경영환경 변화에 따른 생산체계의 변화

- 모기업으로부터 분사된 이후 그룹내 기업을 벗어난 외부매출 비중을 확대할 필요가 있어 물량 수주에 대응할 수 있는 다품종 소량생산체제에 적합한 제조역량 강화가 필요하였다.
- 신사업 진출로 인해 신규기능이 추가됨에 따라 신규기능에 대한 능력평가정보가 부족하여 기존 기능숙련도 평가는 평가지표의 내용과 대상간 차이가 커져 임금수준 결정을 위한 보조적 역할만 수행하고 있는 상황을 개선할 필요가 있었다.

② 제조역량 강화를 위한 보상체계가 절실

- 직능급의 임금구조를 갖고 있으나, 연공성 중심으로 운영되어 제조역량 강화를 위한 동기부여에 미흡한 보상운영체계를 개선할 필요가 있었다.

③ 승진제한에 대응한 동기부여 필요

- 생산직 직급체계가 사무직에 비해 하위 직급으로 제한되어 있어 생산직 근로자들의 자기계발, 성과향상 관련 동기부여가 부족함에 따라 이를 해소할 필요가 있었다.

2) 개편 내용

① 직능자격제도

- 직무능력 개념도, 직능단위 개념기준을 도출하여 직능단위 요소를 도출하였고, 직능단위별 가치 평가를 통해 직능가치등급을 도출하였다. 전체 86개 직능단위를 대상으로 가치를 평가한 결과, 7개 직능등급으로 구성하기로 하였다.

직능등급별 역할 정의

직능자격 등급	개 념		
	공정관리	자주보전	공정
M2	신규공정 도입시 최적화 작업 수행	생산라인 전반의 관련 이론과 지식교육 및 상담	품질과 생산성 확보를 위해 공정 및 작업 환경 문제점 도출 및 불합리 요인 개선 업무 수행
M1	주문생산 공정계획 및 관리 능력 확보	특정 공정 관련 이론 과 지식교육 및 상담	균일한 제품생산을 위한 제반조건 설정 가능, 작업조건 변화에 따라 독자적 업무 수행
S2	양산 공정계획 및 관리	설비 고정원인 분석 및 응급대응	품질과 생산성 기준을 충족하는 복합 공정 업무 수행
S1	현장 공정관리	자동장비 정비	품질에 대한 기초적 판별력을 바탕으로 단순공정 업무 수행
J3	공정관리에 필요한 정보 수집 및 정리	기계설비 정비	정형적 · 일상적일나 일부 판단이 요구 되는 업무 수행
J2		지그류 정비	정형적 · 일상적이고 숙련된 업무 수행
J1		도구 정비	단순반복 · 정형적 업무를 정해진 기준에 따라 수행

② 직급체계 개편

- 직급체계는 직급단계 결정 → 직급체류연한 결정 → 직급 개념의 재정립 순으로 진행하였다.
- 직급과 직책을 분리하여 인력운영의 유연성을 높이고, 체류연한은 역할 수행에 필요한 최소한의 숙련기간과 전사 인력구성 표준을 고려하여 설정함으로써 단계별 효율적 인력관리가 가능하게 하고 승진적체 문제를 개선하였다.

기존		개선			
직급	체류연한	직급	직능등급	직책(호칭)	체류연한
선임	4년	G5	M2	기술부장	4년
		G4	M1	기술차장	4년
주임	4년	G3	G2	기술과장	4년
		G2	G1	기술대리	4년
기사	4년	G1	J3	주임	4년
			J2	기사	2년
사원	4년		J1	사원	2년

③ 임금지급 방식의 개선

- 직능 개발에 대한 근로자들의 자발적 동기부여를 목적으로 직무능력등급에 따라 임금구성 항목 비중을 재조정하였다.
- 고정급 성격의 임금 중 기초급은 장기근속 유도를 위해 연공급으로 하면서 직무능력 등급이 올라 갈수록 기초급의 비중은 감소하도록 하였다.
- 고정급 성격의 임금 중 직능급은 자기개발 유도를 위하여 매년 직무능력평가 결과에 따라 임금 수준이 결정되고, 직무능력등급이 올라갈수록 비중이 늘도록 설계하였다.

임금구성항목별 비중 조정

구 분		직무능력등급				
		J1	S1	S2	M1	M2
총액		100%	100%	100%	100%	100%
고정급	기초급	60%	55%	55%	50%	45%
	직능급	40%	35%	35%	40%	45%
변동급	능률성과급		10%	10%	10%	10%

- 능률성과급은 당초 고정급 성격이었으나, 업무성과 달성 유도를 위하여 변동급으로 바꾸고, 매년 성과에 대한 평가에 따라 임금지급수준을 결정하였다. 다만, 능률성과급은 대리급 이상부터 적용 되도록 설계하였다.

능률성과급 표준 임금테이블(임금수준은 예시임)

구 분	S	A	B	C	D
	130%	115%	100%	85%	70%
M2	650	575	500	425	350
M1	520	460	400	340	280
S2	390	345	300	255	210
S1	260	230	200	170	140

④ 직능평가위원회 설치 계획

- 직능자격등급체계 변경, 교육평가, 성과평가 등을 시행하고 조정을 하기 위한 「(가칭)직능평가 위원회」를 대표이사를 위원장으로 노사 대표들이 위원으로 구성하여 활동할 계획이다.

3) 개편 효과

- 현장직 근로자의 승진경로 설계를 통해 처우 개선 및 동기부여 기제를 마련하여 근로자의 만족도 제고를 통한 생산성 향상을 꾀하였다.
- 당초 형식적으로 운영되던 기능숙련도 평가체계를 직능등급체계로 개선함으로써 보상체계와 운영체계 간의 정합성을 확보하고 공정한 보상체계를 확립하였다.
- 상위직급 이동 조건을 명확화 함으로써 근로자들의 경력개발 목표 수립 및 조직역량 강화 기반을 마련하였다.



4 직무급 도입

H사



업 종		제조업 - 기계, 장비, 자동차 및 운송장비 제조
주요생산품		산업용계측기 / 제조업
규모	근로자	총 271명, 정규직 270명, 비정규직 1명(2014년 기준)
	매출액	47,552백만원(2014년 기준)
목 적		연공형 임금체계를 직무급 임금체계로 전환
시 기		컨설팅 시기 : 2013. 8., 개편시기 : 2014. 1.
대 상		대상 전 근로자(사원8급 - 사원7급 - 사원6급 - 대리 - 과장 - 차장 - 부장)
방 식		<ul style="list-style-type: none"> • 직급별 연공형 임금체계를 직무급으로 전환 • 직무분석 및 직무평가를 통한 직군별 직무등급 설정, 임금테이블 설계 • 직무능력급과 직능성과급을 기본연봉으로 각 비율을 8:2로 안분, 직무 능력급은 누적식으로 직능성과급은 비누적식으로 설계 • 사업부 인센티브 목표달성시 사업부 단위로 직무능력급 대비 최대 300%를 동일한 비율로 지급하여 부서별 협업 유도 • 전직원 대상 동일한 항목의 평가결과에 따른 기본급 차등인상으로 개편하여 평가의 공정성 및 합리성 제고
효 과		<ul style="list-style-type: none"> • 직무역량 향상 및 임금의 내부 공정성 확보 • 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고 • 직무 능력, 자격 등을 파악하여 역량을 도출하고, 고과연봉과 연계하는 평가체계를 구축함으로써 성과 창출의 동기부여 • 일자리 창출(2013년 대비 9명 증가) • 이직률 '13년 22% → '14년 21%(1%p ↓)

❖ 1) 개편 배경

① 외부 환경

- 국내 산업용 계측기 제조기업 중 선도적 기업이나, 사업확장 과정에서 인력에 대한 투자가 양적·질적으로 미흡하여 우수한 내부 인적자원이 부족하였다.
- 최근 국내 시장의 경쟁 심화에 따라 국내 매출이 정체된 상황에서 해외 판로 개척(해외 대리점 확보, 해외 제품 인증 추진 등)으로 위기를 극복하기 위해서는 영업력과 생산기술이라는 핵심역량 축적을 위해 우수 인재의 확보 및 유지가 절실하였다.

② 내부 환경

- 생산직에게 지급되는 정기상여금의 통상임금의 포함 여부, 사무관리직의 포괄임금제 운영에 따른 법정수당의 지급문제에 대한 문제점을 안고 있었다.
- 또한 매년 정책적으로 사원 초임수준만 결정하고 이후 평가를 통해 기본급을 차등 인상하고 있으나, 기본급 결정기준이나 평가기준이 확정되거나 공개되지 않아 대내적인 임금의 공정성에 대한 비판이 있어 왔다.

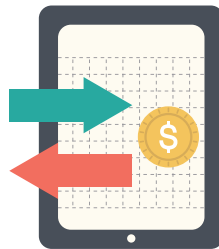
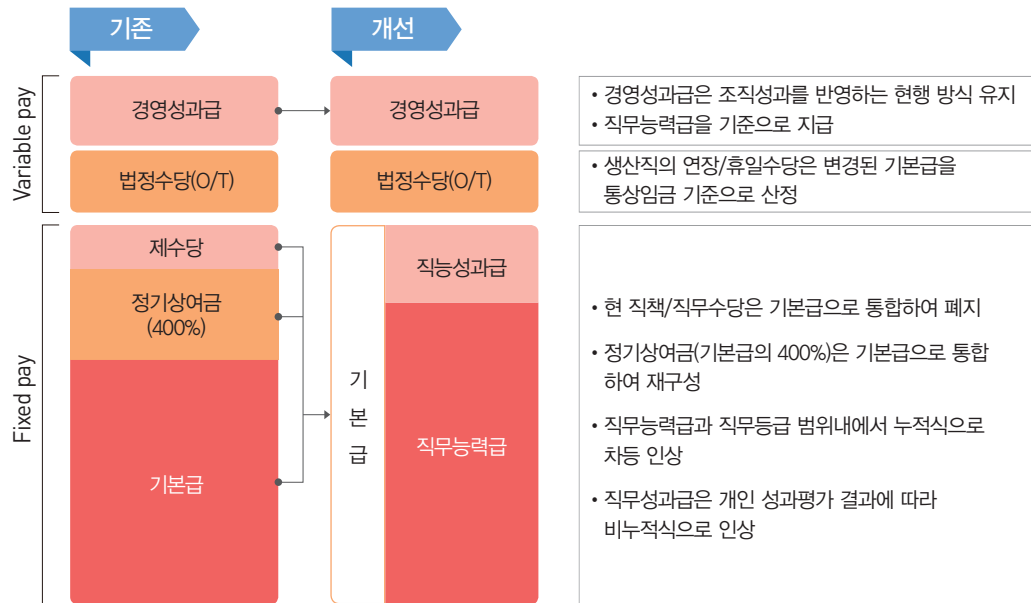
❖ 2) 개편 내용

① 임금체계 개편 개요

- 기존의 정기상여금과 제수당을 기본급으로 통합하고 기본급을 직무능력급과 직능성과급으로 구분하여 임금결정기준을 단순화하였다. 기존 임금 항목중 직책수당, 직무수당, 정기상여금(정기성·일률성·고정성을 충족)은 전액 기본급화(전체 급여 대비 1.6% 인상 효과)하였다.
- 기본급중 직무능력급은 기본급의 80%를 직무등급 범위 내에서 개인 역량평가 결과를 반영하여 누적식으로 차등 인상하고 직능성과급은 기본급의 20%를 개인 성과평가 결과에 따라 비누적식으로 차등지급하였다.

- 경영성과급은 목표달성시 사업부 단위로 직무능력급 대비 최대 300%를 동일한 비율로 지급하고 법정수당은 변경된 기본급을 통상임금 산정기준으로 계산하여 지급하였다.

임금체계 개선 개관



② 기본급 결정방식

- 기본급은 담당 직무와 숙련수준(능력)을 기준으로 직무분류 → 직무평가 → 직무등급 결정 → 급여밴드(Pay Band) 설정의 과정을 거쳐 도출하였다.
- 먼저 조직단위로 직무를 분류하고 직무조사 및 각 팀장의 인터뷰를 통해 52개의 직무를 도출하였고 직무재분류를 통하여 2개 직군, 직무내용 및 직능단계에 따라 110개의 직무를 최종적으로 확정하였다.

직무분류 기준

〈1차 직무 분류〉

- 조직단위별 분류
- 현재 수행직무 중심
- 5개 PG, 11개 직렬, 52직무
- 단일직무 44개, 직무단계직무 8개

문 제 점

- 직무가 세분화되어 있지 않고 매우 포괄적임(예시: 생산가공)
- 현 직무 중심으로 숙련/성장가능성이 반영되지 않아 매우 경직적임

〈직무 재분류〉

- 생산현장직/사무기술직의 직군 대분류
- 조직단위별 중·소 분류
- 현재 수행직무 외에 가설적 직무 설정
- 생산팀 직무의 세분화
- 숙련단계에 따라 계층별 직무/단일직무로 구성

계층별 직무

∴ 숙련의 상승에 따라 과업의 내용이 변경되는 경우

∴ 숙련의 상승에 따라 성과의 차이가 커 보상을 달리 적용할 필요가 있는 경우

단일 직무

∴ 숙련의 상승에도 성과의 차이가 없거나 적어, 보상을 달리 적용할 필요가 없는 경우



직무분류 현황

	직렬(팀)	대분류	110개 직무				
직 사 무 기 술 직 군	품질경영	품질시스템	품질시스템 실무	품질시스템 관리	품질시스템 기획	품질시스템 총괄	
		제품인증	제품인증 실무	제품인증 관리	제품인증 기획	제품인증 총괄	
		검사	검사실무	검서관리	검사기획	검사총괄	
		A/S 총괄	A/S 실무	A/S관리	A/S기획	A/S총괄	
		교육기획	교육실무	교육관리	교육기획		
	마케팅	마케팅	마케팅실무	마케팅관리	마케팅기획	마케팅전략총괄	
		디자인	디자인실무	디자인기획			
	기술123팀	대리점영업	대리점영업 Assistant	대리점영업 Junior	대리점영업 Senior	대리점영업 Expert	대리점영업총괄
		기술영업	기술지원 Assistant	기술지원 Junior	기술지원 Senior	기술지원 Expert	기술영업 총괄
				직접영업 Junior	직접영업 Senior		
	ESD 영업	해외영업	해외영업 Assistant	해외영업 Junior	해외영업 Senior	해외영업 Expert	해외영업총괄
	연구개발	연구	연구원	주임연구원	선임연구원	책임연구원	단위연구총괄
		연구보조	연구보조원				
		연구행정관리	연구행정실무	연구행정관리	연구행정관리		
	설계기술	설계	양산설계	개선설계	수정설계	개발설계총괄	
	재경	재무회계	재경실무	재경실무	재무기획	재경총괄	
	경영지원	인사	인사실무	인사관리	인사기획		경영기획
		총무	총무실무	시설관리	산업안전관리	자산·법무	
		전산	전산지원실무	시스템 관리	전산 기획		
	공통	사무보조	사무보조				
	생산지원	구매	구매실무	구매관리	구매기획	생산지원총괄	
		자재기획	자재실무	자재관리	자재기획		
	생산팀	생산공정	생산공정실무	생산공정관리	생산공정기획	생산총괄	
		생산단위총괄			가공총괄		
					조립총괄		
생 산 현 장 직 군	생산팀 (현장)	성형	성형 초급	성형 중급			
		선반	선반 초급	선반 중급	선반 고급		
		CNC		CNC 중급	CNC 고급		
		건드릴		건드릴 중급	건드릴 고급		
		자동선반		자동선반 중급	자동선반 고급		
		조립	조립 초급	조립 중급	조립 고급		
		조정정	조정 초급	조정 중급	조정 고급		
		용접	용접 초급	용접 중급	용접 고급	용접 최상급	
		도면제작	도면제작				
		포장관리	포장관리				
		포장	포장				
		가압시험	가압시험				
		원자재절단	원자재절단				
		인식표발행	인식표발행				

- 110개의 직무가치를 평가하기 위하여 요소가치평가(중요도 및 가중치 설정)를 진행하여 투입 - 진행 - 산출의 18개 직무평가 요소를 도출하여 점수법에 의한 평가를 거쳐 사무관리직군은 8개 등급, 생산현장직군은 5개 등급을 설정하였다.

직무평가 요소

직무평가 요소 Pool

투입

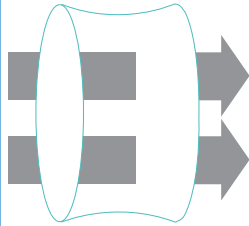
- 정규교육수준
- 최소경력
- 전문지식/기술/자격

진행

- 조직내외부접촉
- 정보와 자원 정도
- 업무의 기밀성 정도
- 육체적 노동강도
- 정신적 노동강도
- 작업환경
- 문제해결 요구수준
- 혁신성
- 직무자율성
- 업무량과 업무비중
- 직원육성정도

결과

- 품질영향도
- 대외영향력
- 사내영향력
- 전략적기여도
- 관리책임
- 재무적책임



직무평가요소 18개 및 가중치

	평가요소(Factor)	가중치
투입	정규교육수준	5.5%
	최소경력	4.1%
	전문적 지식/기술/자격	3.1%
진행	조직 내외부 접촉	5.8%
	정보와 자원의 정도	4.1%
	업무의 기밀성 정도	4.4%
	노동 강도	3.1%
	문제해결 요구수준	6.8%
	혁신성	6.8%
	직무자율성	5.5%
	업무량과 업무비중	5.8%
결과	직원 육성 정도	6.8%
	품질영향도	6.8%
	대외 영향력	5.8%
	사내 영향력	6.5%
	전략적 기여도	6.1%
	관리 책임	6.8%
	재무적 책임	6.1%

• 평가자: 관리본부장,
생산본부장,
품질본부장

• 평가방법: 7점 척도에
따른 정서적 평가

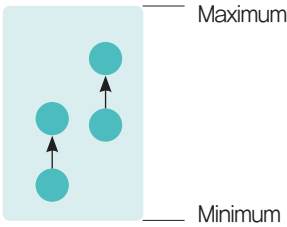
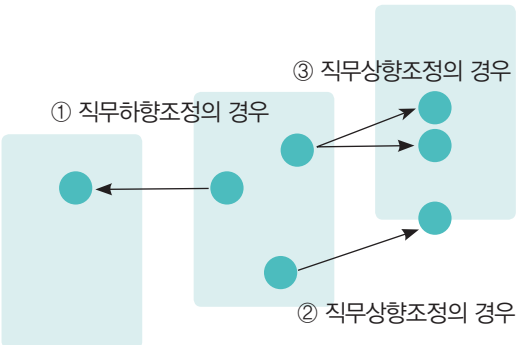
• 평가결과 3.0미만의
요소를 제외

직무등급 현황

	직렬	직무	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
사무기술직군	품질	품질시스템		실무				기획	총괄	
		제품인증		실무				기획	총괄	
		검사		실무				기획	총괄	
		A/S		실무				총괄		
		교육		실무				기획		
	마케팅	마케팅		실무				기획	전략총괄	
		디자인			실무			기획		
	영업	대리점영업		Assistant	Junior		Senior	Expert	총괄	
		기술영업		Assistant	Junior		Senior	Expert		총괄
		직접영업			Junior		Senior			
		해외영업		Assistant	Junior		Senior	Expert	총괄	
	연구개발	연구	연구보조	연구원	주임연구원		선임연구원		책임연구원	총괄
		연구행정	실무		관리	기획				
	설계기술	설계		양산설계	개선설계		수정설계		총괄	
	재경	재경		실무		관리		기획	총괄	
		인사		실무		관리		기획		
	경영지원	총무		실무	시설관리	안전관리		자산법무	경영기획	
		전산		실무		관리		기획		
	공동		사무보조							
	생산지원	구매		실무		관리		기획	총괄	
		자재	실무		관리		기획			
	생산팀	생산					가공총괄		생산총괄	
							조립총괄			
		생산공정		실무		관리	기획			

	직무	P1	P2	P3	P4	P5
생산현장직군	용접	초급		중급	고급	최상급
	선반	초급		중급	고급	
	CNC 선반			중급	고급	
	컨드릴			중급	고급	
	자동선반		중급		고급	
	성형	초급		중급		
	조립	초급	중급	고급		
	조정	초급	중급	고급		
	포장	포장	관리			
	도면제작	○				
	가압시험	○				
	원자재절단	○				
	인식표발행	○				

- 110개 직무에 대한 점수법에 의한 평가와 평가결과에 대한 리뷰를 거쳐 직무등급별 현행 임금수준과 시장임금과의 격차를 보정한 직무등급별 급여밴드를 설정하였다. 임금의 최소값은 현행 임금수준 유지를 원칙으로 최대값은 시장임금격차와 중첩율을 감안하여 조정하였다.
- 직무등급(Pay Band)의 운영원칙은 직무등급에 변화가 없는 경우 임금조정(직급승진, 임금인상 등)시에는 동일 밴드 내에서 이동하고 직무등급의 변화(직무가치의 변경, 직무의 변경)시에는 하위밴드로의 이동은 수평이동, 상위밴드로의 이동은 직전 임금이 상위 직무등급의 하한값보다 적은 경우는 상위 직무등급의 하한값으로 이동, 직전 임금이 상위 직무등급 내인 경우는 수평이동 또는 직무상승 가급분을 적용하였다.

구분	직무등급에 변화가 없는 경우	직무등급의 변화(직무가치의 변경, 직무의 변경) 시
개념	<p>동일 직무등급내에서 임금의 조정(직급승진, 임금인상 등)시에는 동일 밴드내에서 이동</p> 	<p>① 하위밴드로의 이동은 수평이동 ② 상위밴드로의 이동 : 직전임금이 상위직무등급의 하한값보다 적은 경우 ③ 상위밴드로의 이동 : 직전임금이 상위 직무등급내인 경우는 수평이동 또는 직무상승 가급분 적용</p> 



- 직무등급별 Pay Band의 상-하한을 벗어나는 Out-lier의 경우에는 그 유형에 따라 관리의 기준을 설정하고 적용하고 있다.

구분	개념	적용방안
Red Circle	고직급/고연봉이나 지속적인 저평가로 하위 직무를 수행하는 경우	기본급 인상없이 운영하거나 기본급 인상분을 누적시키지 않고 Pay Band의 Max 값을 초과하는 차액에 대해 비누직식 조정수당으로 지급
Green Circle	입사시기의 차이로 초임을 낮게 받아 현 신입사원과 임금형평성이 안 맞는 경우 이거나 이전 급여수준이 낮은 경력사원	기준인상률에 추가적인 인상률(+α)을 적용하여 점진적으로 Band 내에 포함될 수 있도록 유도
Gold Circle	<ul style="list-style-type: none"> • 지속적인 고성과자로 평균 체류연한 이내에 Band를 벗어나는 직원 • 경력(핵심인재)로 채용되어 Band 상한을 초과하는 연봉을 지급하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> • Max를 초과하지 않도록 기본급을 통제하되, 우선적으로 상위등급 승진 검토 • 경력직의 경우 Signing Bonus 또는 이에 준하는 보상을 일회성으로 지급하고 Band 내 포함

- 직무등급의 조정 절차를 대상자 선정 → 해당 팀장 추천 → 심의·확정 3단계로 운영하고 직무등급 조정을 위한 평가요소와 운영기준은 최소 숙련기간, 필요역량 및 자격, 직무능력 평가로 하였다. 매 3년마다 직무평가위원회를 통하여 전 직무의 정기평가 및 직무등급 운영과 관련한 제반 사항을 심의·의결한다.

직무등급 조정 절차

1단계(대상자 선정)

최소 숙련기간

- 해당 직무수행의 최소 체류기간
- 최하위 직무에서 최상위 직무로 승진할 수 있는 표준연한(12년)

필요 역량/자격

- 상위 직무를 수행할 수 있는 역량과 자격의 습득수준
- 필수교육 이수/필수자격 취득/이수학점제 등

직무능력 평가

- 상위 직무수행 능력에 대한 객관적 평가
- 역량/업적평가 결과
- 직능 자격시험 제도

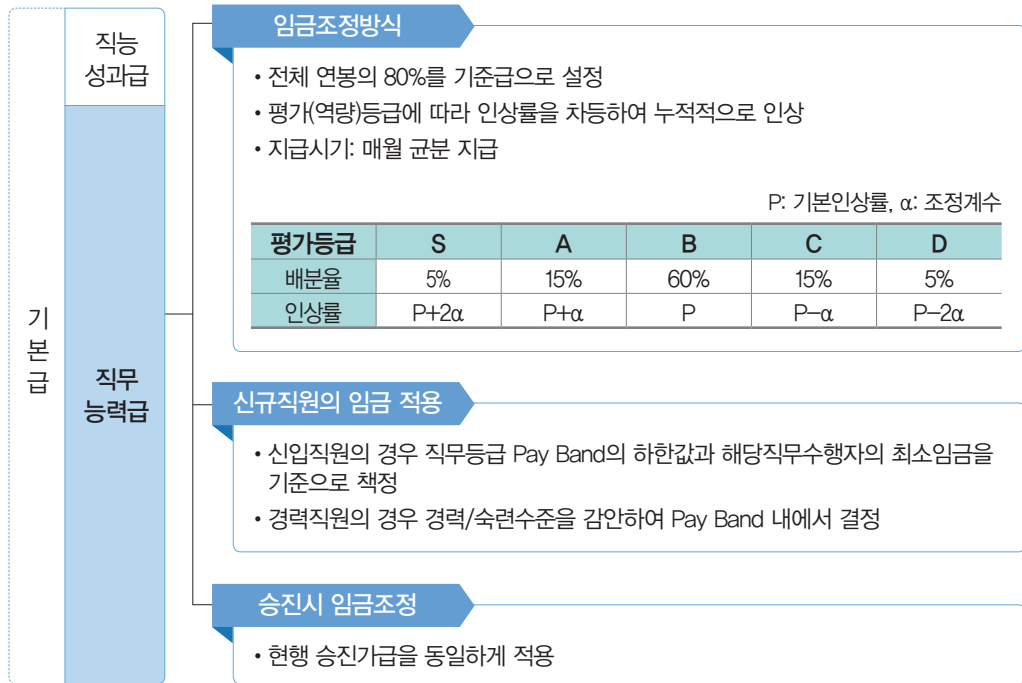
2단계(해당 팀장 추천): 직무이동 추천서

3단계(심의/확정): 직무평가위원회 심의·확정

③ 기본급 운영방식

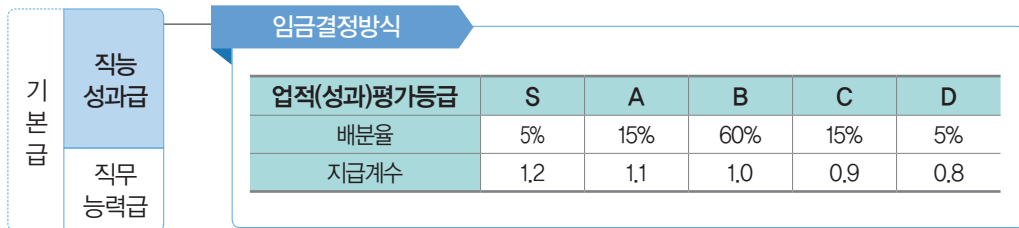
- 직무능력급은 기본급 총액의 80%를 기준으로 평가결과에 따라 누적식 차등 인상방식으로 운영하여 고성과자의 보상 유인효과를 강화하였다. 역량평가 결과에 따라 5개의 평가 등급(S-A-B-C-D)으로 나누어 차등 지급하고 최하위 등급인 D등급의 인상률이 마이너스 인상이나 올 경우에는 임금을 동결하여 임금이 저하되지 않도록 하였다.
 - 신입직원은 직무등급 급여밴드의 하한값과 해당 직무수행자의 최소 임금을 기준으로 임금을 책정, 경력직원은 경력과 숙련 수준을 고려하여 급여밴드내에서 결정하였다.

직무능력급 결정방식



- 직능성과급은 기본급 총액의 20%를 기준으로 평가결과에 따라 비누적식 차등 인상방식으로 운영하여 성과에 따른 파자부활이 가능하도록 하였다. 업적·성과평가 결과에 따라 5개의 평가 등급(S-A-B-C-D)으로 나누어 차등지급하고 저성가로 인해 기본급이 전년대비 감액될 경우 전년도 기본급으로 조정하여 동결하였다.

직능성과급 결정방식

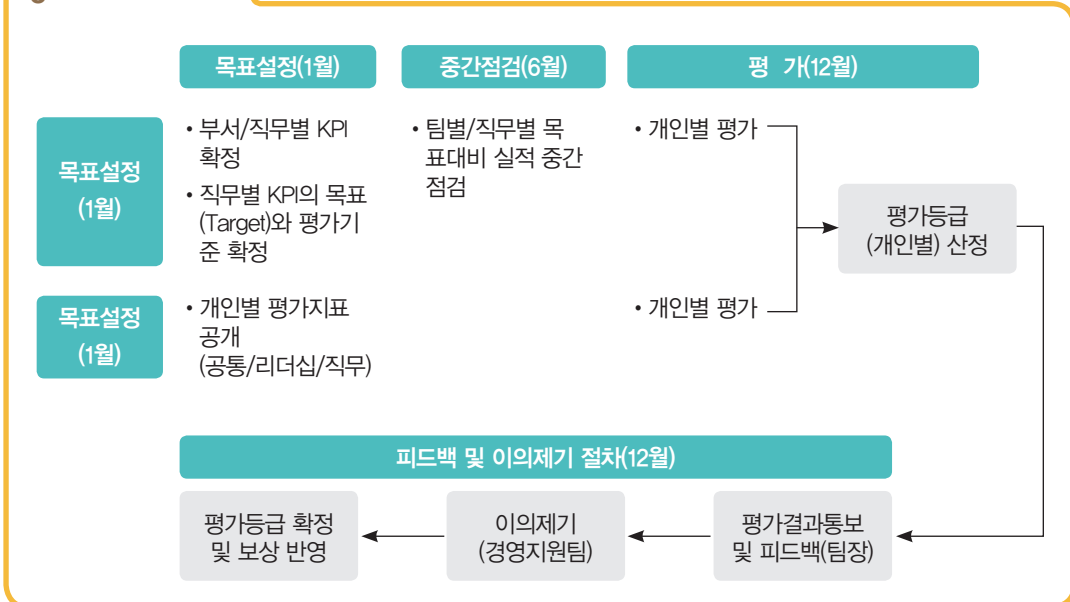


- 임금체계 변경에 따른 시뮬레이션을 시행한 결과, 동일 직무등급이라 하더라도 직무능력이나 성과에 따라 고성과자에게는 고임금을 지급할 수 있게 되었고 저성과자의 경우에는 임금의 저하가 없도록 하였다.

④ 평가제도 개선

- 전체 평가는 목표설정-중간점검-평가-피드백 및 이의제기 절차의 4단계로 이루어지고 있다.

평가제도 프로세스



- 평가제도는 직무능력급 차등지급 기준인 역량평가와 직능성과급 차등지급 기준인 업적(성과) 평가로 나누어서 운영하고 있으며, 먼저 역량평가는 공통, 리더십(관리), 직무역량의 3체계로 설계하여 각 역량 및 행동지표를 도출하고 평가하는 방식으로 운영하고 있다.

역량군	적용대상	평가지표
공통역량	전 직원	고객지향, 창의와 열정, 전문성 추구
리더십(관리)역량	팀장 ~ 본부장	사업지향성, 혁신마인드, 조직변화관리, 비전제시, 팀웍형성, 코칭
직무역량	각 직군 / 직무별	사업부문별 36개 직무별 역량지표

- 업적(성과)평가는 전사의 BSC 관점의 비전과 전략과제에 따라 전략과제별 23개 핵심성공요인(CSF)과 30개 핵심성과지표(KPI)를 도출하고 이를 부서별로 측정산식에 따라 평가한다.

* BSC(Balanced Score Card) : 조직의 비전과 전략목표 실현을 위해 4가지(재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장) 관점의 성과지표를 도출하고 성과를 관리하는 시스템

전략 - 핵심성공요인 - 핵심성과지표

관점	전략	CSF	KPI
재무	매출액 증가	● ● ●	매출목표 달성률
		● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	영업이익목표 달성률
고객	대리점 만족도 증대	납기 만족	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	● ● ●

프로세스	● ● ●	외주사 품질관리	● ● ●
	연구개발 증대	● ● ●	● ● ●
		신제품 개발	● ● ●
			● ● ●
			● ● ●
			● ● ●
	생산성 증대	● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	● ● ●
		해외제품 인증	● ● ●
	● ● ●		● ● ●
학습	우수인재 확보	● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
	● ● ●	● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
		● ● ●	● ● ●
	목표관리제 정착		● ● ●

3) 개편 효과

- 근속과 연공이 아닌 직무와 성과 중심의 보상구조로 임금결정 원칙을 명확히 하고 고성과자에 대한 보상유인효과를 극대화하여 성과지향적 조직문화를 형성케 하였다.
- 객관적이고 합리적인 평가제도로 평가의 공정성 및 조직내 수용성을 증대하였고, 정기상여금을 기본급화하여 통상임금 이슈를 해결하였다.
- 또한 저성과자라 할지라도 임금을 동결하여 직무역량 향상의 기회를 부여하고, 기업의 학습지원을 강화하여 고용안정을 도모, 경직적인 문화에서 동적인 문화로 변화하게 되었고, 일자리 창출과 이직률 감소에 기여하였다.

I사

업종		서비스업/유전개발에 필요한 인적·물적 서비스 지원
주요생산품		유전개발지원서비스
규모	근로자	178명(정규직 167명, 비정규직 11명, 2013년 기준)
	매출액	1,723억원(2014년 기준)
목적		임금의 객관성 확보, 공정한 평가기준 마련, 우수인력 확보
시기		컨설팅 시기 : 2014. 7, 개편시기 : 2015. 1.
대상		전 근로자
방식		<ul style="list-style-type: none"> • 연공형 임금체계를 직무에 기반한 임금체계로 변경 • 직무별 자격기준을 설정하여 직무승진 및 직무이동 등 직무 기반의 인사 관리시스템 설계
효과		<ul style="list-style-type: none"> • 근로자 개인은 자발적인 경력 개발 노력과 기업의 맞춤형 학습체계 구축 운영 • 효율적인 인건비 등 인적자원관리 및 우수인력 확보 유지 가능 • 직무가치에 따른 인건비 관리로 고용안정성 제고 • 일자리 창출(2014년 대비 18명 증가)

1) 개편 배경

① 외부 환경

- 신규업체 등장 등 경쟁사의 출현, 경제 불황 등을 이유로 서비스 가격 경쟁력이 심화되어 신규 사업을 확대할 필요성이 증대되는 상황에서 경쟁사와 대비하여 임금경쟁력이 취약하여 우수인력 유출이 심각한 상황이었다.

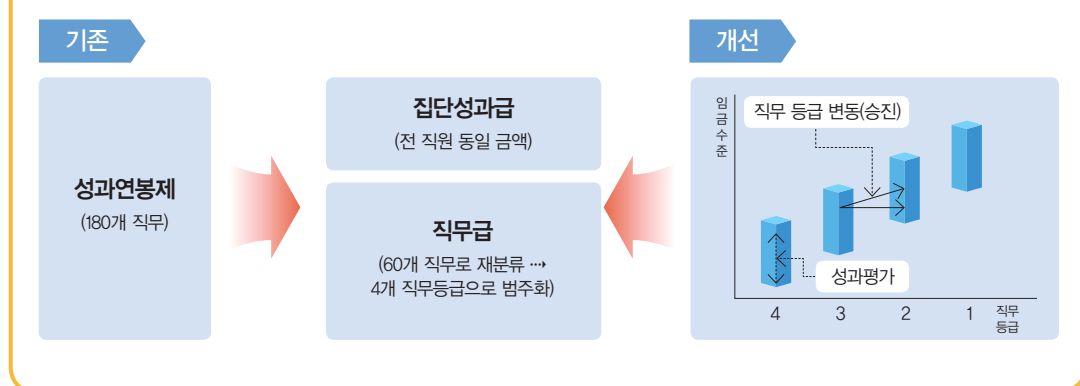
② 내부 환경

- 연공성이 강한 경직된 임금체계로 인하여 난이도가 높은 직무를 수행하는 근로자들의 불만이 가중되고 사업의 확장으로 인한 기존의 단순한 업무에서 전문성과 복잡성을 지닌 다양한 직무로 직무 간 가치 차이가 확대되었다.

2) 개편 내용

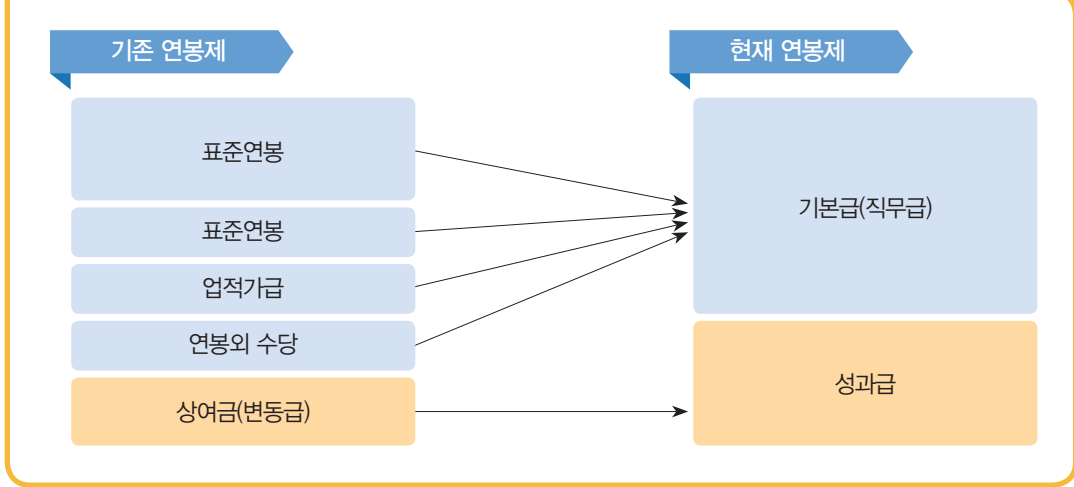
① 임금체계 개편 개요

- 전체 근로자를 대상으로 직무급을 도입하였다. 직무분석과 평가를 통해 직무를 60개로 분류하고, 이를 4개의 직무등급으로 범주화하였으며, 각 직무등급 내에서 개인 성과평가에 따라 임금을 차등 지급하는 것이다.



- 기존의 연공 중심의 연봉제에서 직무급 기반의 연봉제로 전환하면서 임금을 기본급(직무급)과 제수당으로 단순화하였다. 기존 임금항목 중 표준연봉, 업적가급, 기타 부가급여, 연봉외 수당을 직무를 기반한 기본급으로, 변동급적 상여금은 성과급 등으로 편성하고 직무등급별 기준연봉의 일괄인상(Base Up) 수준은 매년 노사합의에 의하여 결정하였다.

임금체계 개편 개관



- 기본급은 직무평가를 통하여 도출된 직무등급에 따라 직무급을 책정하고 그 비중은 전체 임금의 70% 수준을 유지하도록 하였고, 변동급적 성격의 성과급은 직무분석을 통하여 도출된 핵심성과 지표(KPI)와 업무(Task)를 바탕으로 성과평가를 실시하여 차등지급하되 그 비중은 전체 임금의 30% 수준으로 하였다.

② 기본급 결정방식

- 기본급은 근로자들이 수행하는 업무를 기준으로 180여개의 업무를 58개의 직무로 분류하여 직무분석을 시행하고, 5개의 직무가치 평가요소(영어능력, 의사결정 속도, 책임정도, 근무강도, 근무시간)를 기준으로 가중치를 고려한 직무평가를 실시하여 총 5등급의 직무등급을 설정하였다.

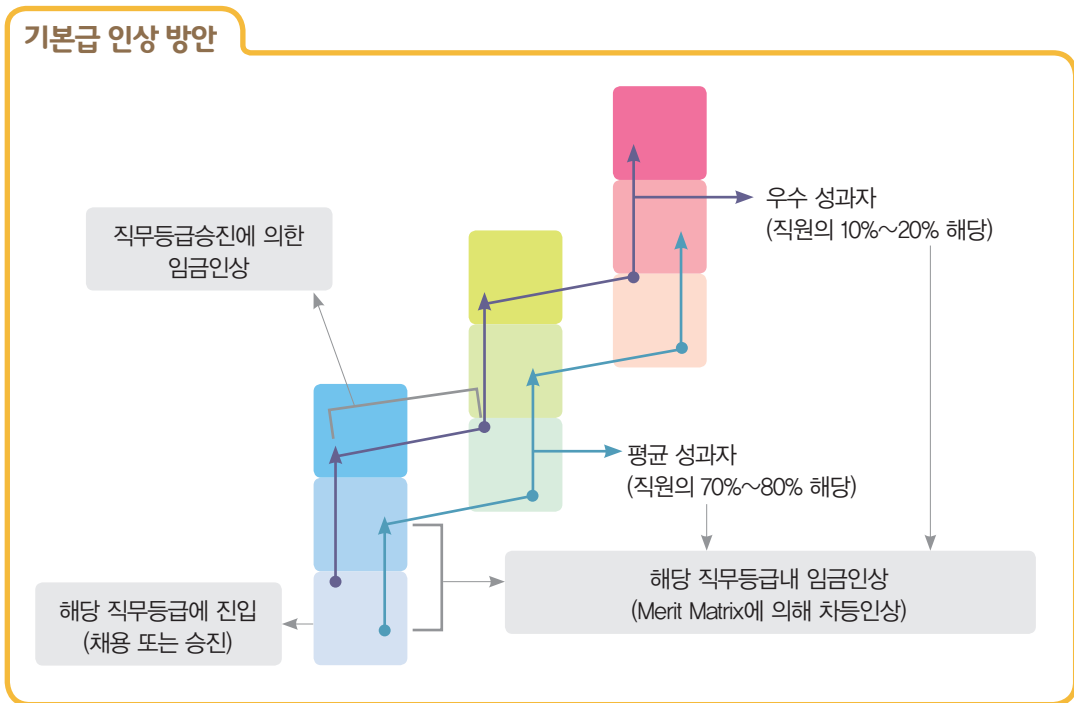


직무	영어 능력 (30)	의사 결정 속도 (20)	책임 정도 (20)	근무 강도 (10)	근무 시간 (20)	총점 (100)	등급	직무	영어 능력 (30)	의사 결정 속도 (20)	책임 정도 (20)	근무 강도 (10)	근무 시간 (20)	총점 (100)	등급
***	-	-	-	-	-	-	1등급	***	-	-	-	-	-	-	5등급
***	-	-	-	-	-	-	2등급	***	-	-	-	-	-	-	4등급
***							3등급	***							3등급
***	-	-	-	-	-	-	4등급	***	-	-	-	-	-	-	2등급
***	-	-	-	-	-	-	5등급	***	-	-	-	-	-	-	1등급
***	-	-	-	-	-	-	2등급	***	-	-	-	-	-	-	3등급

- 근로자들이 수행하는 직무를 기준으로 5개 직무등급에 위치시키고 등급별로 근로자들이 지급 받고 있는 임금의 평균값을 산정하여 현행 임금을 하회하지 않는 범위 내에서 단일 직무급여액¹¹⁾을 산출하였다.
- 기본급의 직무등급내 인상은 직무등급을 기반으로 매년 개인 실적 평가에 따라 인상폭이 차등 반영되는 능력제 승급(Merit Increase)방식을 채택하였으며 기본급의 인상폭은 직무분석을 통해 도출된 성과 및 역량평가 요소를 기준으로 개인 평가를 실시한 후 5등급으로 구분하여 차등 인상 하였다. 또한 직무승진(Job Promotion)제도를 두어 고난이도의 직무를 수행하는 성과 우수자에 대해서는 상위등급의 직무로 전환 배치하고 임금이 인상되도록 하였다.
- 저성과자의 경우 CDP(Career Development Program; 경력개발프로그램)를 통하여 적정 직무로의 이동 및 직무능력 향상도 지원하였다.

11) 재직 근로자들의 연령의 차이가 크지 않아 연차에 따른 고정급 차이가 거의 없고, 평균연령이 30대로 연령차가 크지 않은 당해 사업장의 특징을 반영

기본급 인상 방안



③ 성과급 결정방식

- 성과급의 평가기준은 직무분석을 통하여 도출된 KPI와 역량 및 Task를 바탕으로 매년 사업계획에서 목표를 수립하고, 목표 대비 달성을 기준으로 산정하였다. 성과급은 기본급(직무급)과는 별도의 재원으로 지급되며, 매년 목표 대비 달성을 고려하여 지급하므로 변동급적 성격을 띠고 있다. 업무의 특성상 협업이 목표 달성의 중요한 기제가 되므로 전 직원에게 동일한 금액이 지급된다.

④ 승진 등 인적자원관리 제도

- 직무의 변동이 없더라도 매년 급여밴드 자체의 수준을 높이는 Base Up¹²⁾ 임금 인상을 통해 직무급 시행에 따른 근로자들의 수용성을 제고하고 기존 직급에 따른 호칭제도(대리-과장-차장-부장 등)는 그대로 유지하여 직원들의 호칭 상승 욕구를 해소하였다. 즉, 직급(호칭)은 소요연수가 경과하면 자동으로 승진하도록 하였다.

12) 물가 상승률 등을 반영하여 매년 노사합의로 정하고 있다.

- 또한 직무에 결원이 발생시 수시 내부 공모를 통해 선발하는 잡 포스팅(Job Posting; 내부공모제)을 실시하여, 성과가 우수한 직원들이 상위 직무등급의 직무로 이동할 수 있는 시스템을 구축하여 근로자들이 직무능력향상 등 자기개발에 효과적인 동기부여가 가능하도록 하였다.

⑤ 공정성 및 수용성 노력

- 직무중심 급여제도의 한계를 보완하기 위하여 매년 평가를 통한 직무승진 기회를 부여하여 보상과 연계하고, 근로자 일부가 성과를 독식하는 것을 방지하고 협업을 유도하기 위해 성과급의 분배는 목표달성시 전 직원에게 동일하게 지급하였다. 또한 CDP 제도를 운영하여 저성과자에게도 직무이동의 기회를 부여함으로써 적정직무를 찾아 성과 향상 및 조직의 안정성을 도모하였다.
- 직무급을 시행하기 전 '근로자 설명회'를 실시하여 직무급제 운영전반, 기업의 경영개선 방향 등을 설명하고, 근로자의 의견을 수렴하여 설계내용을 수정·보완하여 시행하였으며 경영전략에 따라 적절한 KPI를 추출하여 직무별 KPI Pool을 업데이트하여 평가지표의 공정성·합리성을 제고하였다.
- 또한 직무 생성·소멸의 변화가 큰 사업의 특성을 보완하기 위해 '직무평가위원회'의 직무범위 변경 등 검토·승인을 거쳐 직무등급에 대해 지속적으로 점검하고 업데이트를 실시하였다.

3) 개편 효과

- 우수인력을 상위등급의 직무에 배치하고 보상과 연계함으로써 임금의 내부 공정성 확보 및 우수 인력의 유출을 예방할 수 있었고, 하위 직무등급의 근로자도 성과가 탁월한 경우 직무승진을 통해 높은 보상이 가능한 시스템을 구축하여 직무역량 향상에 대한 동기부여와 함께 전문성과 복잡성을 가진 다양한 직무에 신속하게 대처할 수 있는 기반을 마련하였다.
- 또한 직무승진이 안되더라도 자신의 역량에 맞는 직무로 이동하여 업무에 몰입할 수 있도록 근로자들의 경력개발 및 직무역량 향상을 위한 학습 지원을 강화하여 근로자의 고용안정성도 함께 도모할 수 있었다.

5

외투기업 임금체계 개편



J사

13)

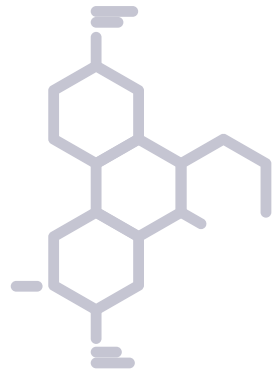
업 종		헬스케어(의약), 크롭사이언스(농화학), 머티리얼 사이언스(작물보호, 생명과학 등)
주요생산품		의료서비스업
규 모	조 직	본사(독일 소재)*, 국내 3개의 법인 존재, 5개의 공장시설 및 연구소 보유 *1863년 창립, 아스피린, 폴리우레탄, 폴리카보네이트 등 화학 및 제약기업
	근로자	J헬스케어 인력만 642명(13년 기준)
	매출액	7,000억원

임금체계 현황

- J사는 생산직에 직무급을 적용하고 있는 회사이다. A회사의 직무평가 방식은 사무직과 생산직 모두 헤이 시스템을 적용하고 있다. 직무평가를 할 때 노조가 참여하지 않는다. 다만, 노동자에게 결과를 통보할 뿐이다. 노동자들이 직무평가의 결과에 이의가 있을 때에는 부서장에게 이의신청을 할 수 있다.
- 생산직과 사무직 모두 2년 만에 한 번씩 직무재평가가 이루어진다. 직무재평가의 결과 기존의 직무등급을 유지하지 못하고 강격이 이루어지기도 한다. 조직변경에 따라 부하직원 3명이 없어지면, 직무재평가에 의해 직무등급이 낮아질 수는 있지만 노동법 규정에 따라 임금을 깎지는 않는다. 직무급은 헤이 본사에서 사람이 나와 2년마다 기존 직무를 재평가하며 헤이 쪽과 J사 쪽 사람이 공동으로 직무평가위원회를 구성한다.

13) A기업 사례는 정승국 외 2명(2014), 직무급과 한국의 노동(한국노동연구원)에서 인용함

- 직무급과 유연성의 관계에 대해, 인사담당자는 화학공장은 한번 세팅되면 노동이 잘 변하지 않는다고 답변했다. 차종의 교체에 따라 필요한 부품 자재 공정의 변경이 특히 많은 자동차공장과 다르다는 설명이었다.
- J사의 기본급 구성에서 호봉급, 근속급, 연령급은 부재했다. 직무급이 90%, 성과급이 10%를 차지했다. 독일의 능률급에 해당하는 임금구성요소는 없었다. 성과급은 전체 대상자의 80%가 받으며, 성과가 뛰어난 자는 20%를 받는다고 한다. 성과보상은 global(회사 전체), division(생산 사업부), 개인(개인 성과)으로 구성되어 있다. 기본 인상률은 시장값을 반영할 수 밖에 없는데, 그 이유는 기본 인상률이 낮으면 회사의 인재들이 이직한다는 것이었다. 가변적 인상률은 0.3% (개인 성과급) 정도이다. 회사의 이직률은 연 8~10% 정도인데, 주로 영업직, 마케팅, 메디칼, 서울 관리직(예:회계직) 등이었다.
- 생산직의 직무등급을 보면, 생산직은 7~8등급, 포장직은 6~7등급, 공무원직은 9~11등급, 품질 관리는 9~11등급에 위치해 있다.
- 독일 J본사는 생산직에 대해 6년까지 근속을 인정(아래 협약표 참조)하지만 한국 J사에서는 근속을 인정하지 않고 있다. 초임에다 매년 임금인상률을 반영하여 임금이 오르는 형태이다. 직무등급 상승이 아니면 임금인상이 안 된다고 할 수 있다.
- 현재의 직무급 체계에 대한 대표적인 불만은 승진이 안 되는 것이다. 공무원담당자가 승진하기 위해서는 공무원직장이 되어야 가능하다. 영업직에서도 윗사람이 빠지지 않으면 직무등급의 상승이 되지 않는다. 개인의 성과가 높더라도 윗 직급의 사람이 다른 곳으로 가서 자리가 비지 않으면 임금상승이 이루어지지 않으며, 이에 대해 불만이 있을 수밖에 없다는 것이다. 직무급은 조직이 팽창하고 성장하여야 수월하게 운용될 수 있다.



독일의 Westfalen 산별 임금 협약표

임금군군	만 18세 이전(시급/월급)		만 18세 이후(시급/월급)	
1	10.76유로(시급)	1,756유로(월급)		
2	11.23	1,832	12.66유로(시급)	2,066유로(월급)
3	11.55	1,884		
4				
	임금군 내에서 근속에 따른 협약임금			
5	초임		3년후	6년후
6				
7	초임	2년후	4년후	6년후
8				
	초임	2년후	4년후	6년후
9				
판매직	2,576(유로)	9.5%(초임대비)	3,098	3,481
기술직	2,615	2,820(유로)	9.9%(2년차대비)	12.4%(4년차대비)
마이스터	2,615	2,863	18.5%(초임대비)	33.1%(초임대비)
		2,863		
10				
판매직	2,898(유로)	3,165	3,470	3,813
기술직		12.2%	12.0%	9.5%
마이스터	9직무등급대비 12.5% 증가	9.9% (10직무초임대비)	9.6% (10년직무초임대비)	9.9%(10직무4년차대비) 31.6%(10직무초임대비)
11				
판매직	3,230(유로)			4,141
기술직	11.5% 증가	3,520	3,768	28.2%(11직무초임대비)
마이스터	(25.4%, 9→12)			
12				
판매직	3,490(유로)			4,474
기술직	8.0% 증가	3,803	4,166	28.2%(12초임대비)
마이스터	(35.5%, 9→12)			73.7%(9초임대비)
13				
판매직				4,803
기술직				4,927
마이스터				4,706

* 자료 : 베스트팔렌지역 화학산업 2008년 4월 1일 이후 임금인상액

K사

14)

기업 개요

- ◎ 유럽에 본사를 두고 있으며, 1998년 외환위기 당시 유동성 위기를 겪고 있던 국내기업을 인수하여 한국법인으로 출발하였다.
- ◎ 국내기업 인수시 근로자 전원 고용승계하였으며, 인수 후 근로자들은 관리자 부분을 제외한 전체 근로자들을 가입대상으로 노동조합을 설립하였다.
- ◎ 전 세계에 해외법인이 있고 아시아태평양지역 본부는 필리핀에 소재해 있다.

임금체계 현황

- ◎ K사는 2000년에 사무직 전체 직원을 대상으로 직무급을 도입하고자 하였으나 노동조합의 반대로 조합원들에게는 기존의 연공급을 유지하고 조합원이 아닌 관리자 직급에만 직무급을 도입하도록 하였다.
- ◎ 직무평가 시스템은 M컨설팅사가 개발한 IPE(직위평가시스템)를 직무평가의 도구로 활용하고 있다. 이 시스템은 다섯 가지 직무내용을 점수법으로 평가하여 개별 직무에 평가점수를 부여하는 방식을 채택하고 있다. 평가요소는 영향력(impact), 의사소통(communication), 혁신(innovation), 지식(knowledge), 위험(risk)으로 구성되는데 B사의 경우 상당수준 이상의 위험이 존재하는 직무는 존재하지 않는 것으로 분석되어 실제 직무평가에서 위험요소는 제외하고 나머지 네가지 요소를 바탕으로 직무평가가 진행되었다.
- ◎ K사는 인사제도 운용에 있어서 본사나 지역본부의 통제가 강하지 않아 한국 고유의 문화적, 제도적 특성을 상당부분 반영하여 직무급 제도를 운용할 수 있었다.
- ◎ 직무평가 등급에 대한 정보는 비공개를 원칙으로 하고 있으며, 직무별 평가등급은 인사부서의 책임자 이외에는 임원들에게도 공개하지 않는 것을 원칙으로 한다.

14) K사 사례는 이장원외3(2015), 임금직무체계 변화 실태와 직무급의 과제(한국노동연구원, 59~69p)에서 인용함

- K사는 직무급 전문 컨설팅 회사로부터 정기적인 시장임금정보를 제공받고 있으며, 이를 기본급 결정에 적극 활용하고 있다. 임금 정보에는 한국의 정치, 경제, 노동, 세무 및 복지와 관련한 동향이 소개되며, 임금조사에 참여한 기업목록, 직무등급·직무명칭·경력등급별 임금정보,
- 컨설팅사 고유의 직무평가체계에 입각한 임금정책선, 보상제도에 대한 동향 등이 포함된다. 임금정보는 기본급과 각종 수당이 포함된 현금보상 및 총보상의 금액이 제공되고, 콤파울(compa-ratios)에 따른 임금정보도 있다. 임금정보는 K사의 임금수준이 노동시장에서 외적 공정성을 확보하는 데 큰 역할을 하며, 이를 통해 경쟁력을 보유하면서도 효율적인 임금수준을 유지할 수 있다고 한다.
- 현재는 관리직만을 대상으로 직무급을 적용하고 있지만, 노동조합과의 대화를 통해 사무직 전반으로 직무급을 확대하는 노력을 지속하고 있다. 직무급의 적용 확대를 긍정적으로 검토하고 있는 이유는 여러 가지 인사관리 요소들이 직무 중심으로 이루어지고 있기 때문이다. 이러한 직무중의 인사관리는 채용관행을 통해 알 수 있는데, 현재 직무급이 적용되고 있지 않은 사무직에 대해서도 직무 중심의 채용이 이루어지고 있다.
- 수준 높은 복리후생제도를 운영하고 있다. 대표적인 복리후생제도는 전 직원에 대한 자녀학자금 보조와 의료비 지급 등이 있다. 이와 같은 복리후생은 직원들의 입장에서 높은 수준의 총보상을 형성해 주는 역할을 한다.



부록

1. 임금통계
2. '16년도 임금체계 개편 확산 지원
3. 임금직무체계 개선 컨설팅 개요

부록 1 임금 통계

1 우리나라 임금제도 통계 현황

1) 「사업체노동력조사 부가조사」

고용노동부는 임금체계 및 장년층 인적자원관리 실태 파악을 목적으로 2009년부터 조사를 해 오고 있다. 조사 대상은 상용근로자 1인 이상 민간사업체 및 공공기관(공공행정 제외)이며, 총화계통 추출 방법으로 추출된 약 2만개의 사업장을 표본으로 하여 조사한다. 조사대상 기간은 매년 6월이다. 조사 항목은 기본급 운영체계, 연봉제, 성과배분제, 고령자 근로시간 단축제도, 정년제, 재고용제도, 정년 연장, 임금피크제 등의 항목이다.

이 조사에서 정의된 조사용어는 다음과 같다. ① 호봉급은 근속연수에 따라 기본급을 정하는 제도(호봉급 또는 근속급), ② 직능급은 업무수행을 위해 반드시 필요한 능력을 설정한 후, 그 능력을 보유한 정도를 평가하여 능력별로 기본급을 정하는 제도(직능급/자격급/역량급), ③ 직무급은 업무 자체에 대한 평가를 실시하여 업무별로 기본급을 정하는 제도 등이다.

조사보고서는 별도로 작성되지 않고, 임금근로시간정보시스템 등으로 발표하고 있다.

2) 「고용형태별 근로실태조사」

고용노동부는 다양한 고용형태에 따른 근로자들의 임금, 근로시간 등 근로조건을 파악하는 것을 목적으로 2008년부터 「고용형태별근로실태조사」 명칭의 통계를 작성하기 시작했다. 조사 대상은 임금 근로자 1인 이상 민간부문의 전 산업이며, 이 중 통계적 방법에 의해 추출된 약 3.2만개의 표본사업장을 대상으로 조사하며, 근로자는 자영자, 고용주, 무급가족종사자 등 비임금근로자를 제외한 임금근로자 중 표본으로 추출된 근로자 80여만명을 대상으로 조사한다. 조사기준은 매년 6월 급여 계산기간을 기준으로 조사이며, 조사기간은 매년 7~10월까지이다.

고용형태별근로실태조사는 사업체와 근로자 개인을 대상으로 조사한다. 사업체조사는 명칭, 소재지, 주요 생산품명 또는 사업내용, 사업체 형태, 경영형태, 전체 근로자 수, 노동조합 유무, 6월 급여 계산 기간, 산재보험 가입여부, 주당 정상조업·영업일수, 기업 전체의 근로자수, 전년도 연간 상여금 및 성과급, 고용형태별 임금근로자수 및 추출근로자수 등 13개 항목으로 구성되어 있다. 근로자 개인에 대해서는 일련번호, 고용형태, 사번(또는 성명), 성별, 학력, 출생년월, 입사년월, 경력년수, 근무형태, 고용계약기간, 직종, 근로일수, 근로시간, 임금산정기준, 임금기준액, 6월 급여(기본급, 통상적 수당, 기타수당 등 정액급여, 초과급여), 전년도 연간 상여금 및 성과급 총액, 사회보험 가입여부, 부가급여(상여금, 퇴직급여) 적용여부, 노동조합 가입여부 등 20개 항목을 조사한다.

조사보고서는 조사 다음 해의 4월 경, 보도자료 등을 통해 발표한다.

3) 기타

한국노동연구원은 2005년 이후 격년제로 「사업체패널조사」를 실시하고 있다. 조사목적은 기업의 고용관리 및 인적자원관리의 변화를 파악하고, 기술변화나 인적자원관리전략, 노사관계 변화 등의 성과를 분석하는 것이다. 조사대상은 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상 공공기관 포함 약 1,700개 기업이다. 조사항목은 인사담당자 응답용, 노사관계 업무 담당자 응답용, 노동조합 대표 응답용으로 구분된다.

이 조사에서 정의된 임금체계에 대한 용어는 다음과 같다. ① 호봉급은 호봉표에 따라 통상 매년 호봉이 상승함에 따라서 임금이 상승하고, ② 직능급의 경우 직무수행능력 단계별 임금액이 미리 결정되어 있고, 통상 직무수행능력이 상승함에 따라 임금이 상승하며, ③ 직무급의 경우 직무별 가치에 따라 임금액이 미리 결정되어 있고, 통상 직무가치가 높은 직무를 담당함에 따라 임금이 상승하는 것을 의미한다.

고용노동부와 한국노동연구원은 2015년부터 「임금제도 실태조사」를 실시하고 있다. 이는 2008년 이후 중단된 동일한 명칭의 조사를 복원하여 임금체계와 임금제도의 최근 실태를 파악하기 위한 것이다.

위에서 언급한 조사통계를 포함하여 임금과 관련된 항목이 포함된 조사는 다음과 같다.

구분	작성기관	조사명	조사대상기간	공표시기
중앙 행정 기관	고용노동부	사업체노동력조사	매월	조사기준월 익월
		직종별사업체노동력조사	4월, 10월	6월말, 12월말
		기업체노동비용조사	회계연도	8월
		고용형태별근로실태조사	6월	익년 4월
		임금결정현황조사	연중	조사기준월 익월
	통계청	경제활동인구조사	매월 중순경 일주간	조사기준월 익월
		지역별고용노동조사	4월, 10월	반기
공단	한국장애인고용공단	장애인고용패널조사	6월말	비정기적
출연, 위탁 기관	노동연구원	한국노동패널조사	전년 1월~12월	비정기적
		사업체패널조사(격년)	7.1~11.31	익년 12월
		임금제도실태조사	비정기	비정기
	고용정보원	청년패널조사	8.1~11.30	익년 12월
		대졸자직업이동경로조사	9월~11월	익년 12월
		고졸자취업진로조사(격년)	4.24~4.30	부정기적
		고령화연구패널조사(격년)	8월~11월	익년 11월
		산업·직업별 고용구조조사	8월말	익년 11월
	여성정책연구원	여성관리자패널조사(격년)	8월	부정기적
	직업능력개발원	인적자본기업패널조사(격년)	6.13~10.31	익년 12월
협회	중소기업중앙회	중소제조업직종별임금조사	6월	10월
	경영자총연합회	임금조정실태조사	9월	10월
	건설기술관리협회	건설사업관리기술자임금실태조사	7월	12월
	소프트웨어산업협회	소프트웨어기술자임금실태조사	5월	8월
	엔지니어링협회	엔지니어링업체임금실태조사	7월	12월

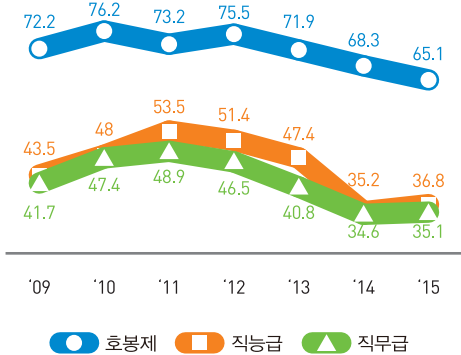
1 우리나라 임금제도 현황

1) 기본급 결정체계

- 100인 이상 사업장의 호봉급은 지속적으로 감소 추세를 보이고 있으나, 여전히 지배적 위치를 유지('15년 65.1%)하고 있다.
- 직능급·직무급 등 임금체계를 활용하는 비율도 30% 이상으로 비교적 높은 비중으로 조사되고 있으나, 엄격한 의미의 직무급¹⁵⁾을 도입한 비율은 5% 미만, 엄격한 의미의 직능급¹⁶⁾ 도입 비중도 2~3%로 추정된다(임금제도 실태조사, '15년 노동연구원).
- 30인 미만 사업장은 임금체계 자체가 없는 경우가 대부분으로 기본급이 없이 월 정액(00원) 등으로 사용자와 근로자가 협의하여 임금을 결정하는 사업장이 대표적인 예이다.

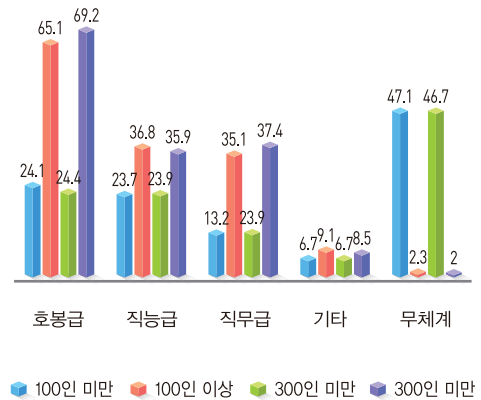
* 100인 미만 중 임금체계가 없는 사업장 617천개소 중 30인 미만이 613천개소(99.4%)

임금체계 변동 추이



*자료 : 사업체 노동력조사 부가조사(고용노동부)

규모별 임금체계 현황



*자료 : 사업체 노동력조사 부가조사('15. 6월)

15) 직무평가를 통한 기본급 설계, 직무재평가가 실시, 주기적으로 직무의 시장임금으로 임금수준 조정, 실질적 명칭이 직무급 등

16) 직능자격제 도입, 직무조사 실시, 입학방식의 승격방식 도입 등

- 근속증가에 따른 한국의 임금수준은 30년 이후까지 가파르게 상승하는 것으로 나타나 세계 최고 수준으로 다른 유럽 국가들은 임금이 완만하게 높아지다가 유지되는 경향과 대비된다.

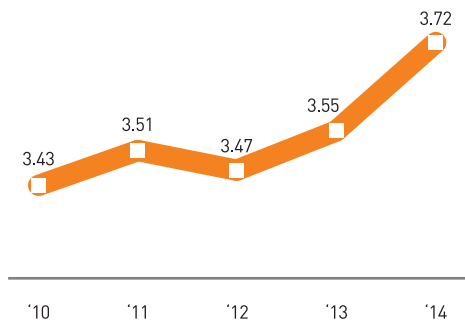
산업·근속별 임금격차

구분		1년미만	1-5년	6-9년	10-14년	15-19년	20-29년	30년이상
全산업	유로지역 (15국)	100.0	115.8	134.3	145.4	152.3	160.8	169.9
	일본	100.0	125.9	145.9	165.9	195.5	234.1	246.4
	한국	100.0	137.7	178.8	212.3	250.0	288.1	328.8

*자료 : 한국노동연구원, 2015년 임금 및 생산성 국제비교 연구

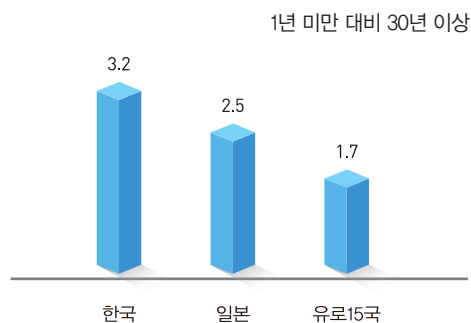
- 즉, 근속, 연령, 학력 등 인적 속성에 따른 기본급 결정체계가 대다수인 상황으로 강한 연공성이 우리나라 임금체계의 가장 큰 특징이다.

연공성 변동 추이



*자료 : 고용노동부, 고용형태별 근로실태조사

연공성 국제비교

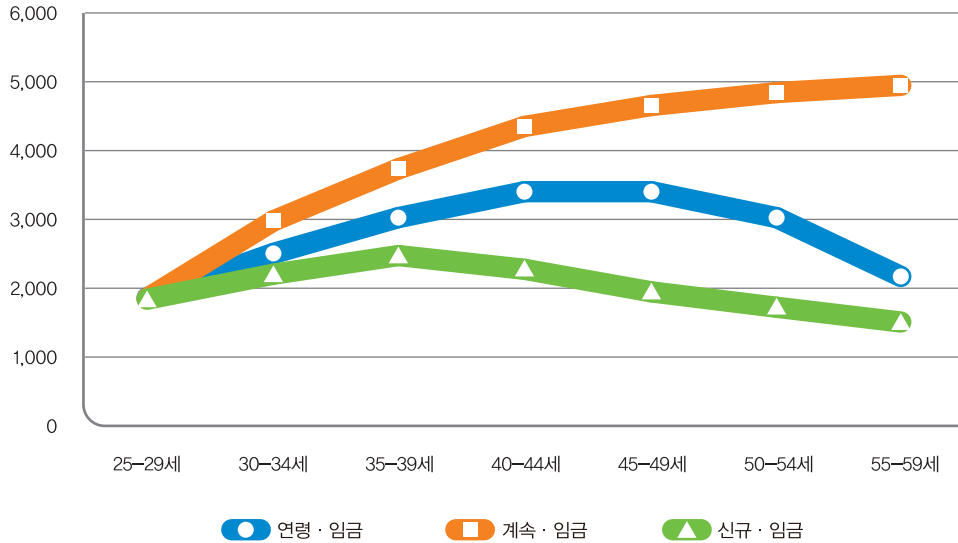


*자료 : 임금과 생산성 국제비교('15년, 노동연)

- 연령 증가에 따른 한국의 임금수준은 50세 이전까지 가파르게 상승하다가 이후 낮아지는 반면, 유럽은 50세 이전까지 완만하게 높아지다가 이후 유지되는 경향과도 확연히 대비되는 것으로 나타났다.

임금곡선 비교, 비농민간전산업, 남자

(단위 : 천원/월)

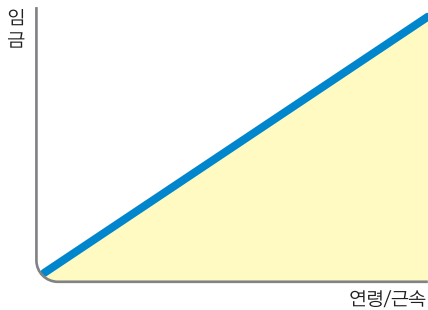


*주 : 10인 이상 사업체 기준, 초과급여 제외 월임금총액 중위값(median)기준

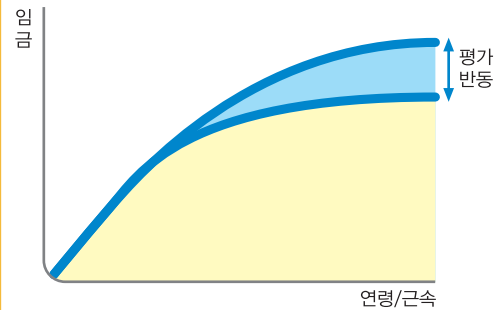
*자료 : 고용노동부, 「임금구조기본통계조사」, 2010.

- 한국기업의 현재 임금커브는 근속에 따라 임금이 비례해서 증가하는 유형이(증가율 일정형) 다수인 반면, 향후 지향하는 임금커브는 일정기간 근속에 따라 증가한 이후 평가에 따라 변동하는 유형(증가후 평가변동형)인 것으로 나타났다.('15년 임금제도 실태조사, 한국노동연구원)

AS IS<증가율 일정형>



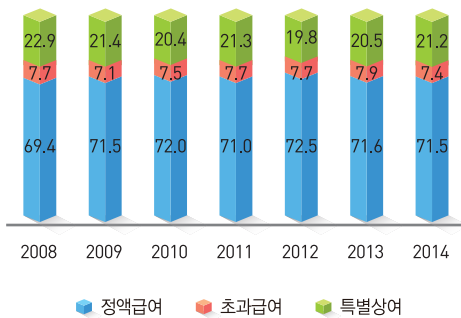
TO BE<증가후 평가변동형>



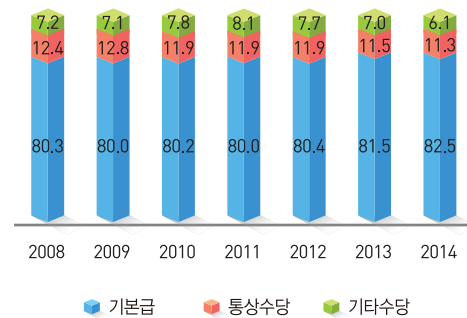
2) 임금구성 체계

- 100인 이상 사업장의 경우, 정액급여의 비중은 70% 초반에서 정체되어 있으며, 정액급여 중 기본급의 비중은 서서히 상승하고 있다.

임금구성 변화



정액급여 구성항목 변화



출처 : 고용형태별 근로실태조사

- 임금총액 중 기본급 비중이 절반을 약간 상회하고, 나머지는 수당이나 상여금 등이 차지하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 일부 제조업 사업장의 사례에서는 기본급이 22.2%에 불과하고 다양한 종류의 수당이나 상여금들이 있는 것으로 나타나고 임금구성이 상당히 복잡한 것으로 조사된 바 있다.

임금구성 비율

임금총액	정액급여(73.7)			초과급여 (8.7)	특별급여(17.6)	
	기본급	통상적수당	기타수당		고정상여	변동상여
2,977,413	1,706,690	290,967	197,493	258,368	350,691	173,204
(100%)	(57.3)	(9.8)	(6.6)	(8.7)	(11.8)	(5.8)

* '13.6, 고용부 실태조사, 100인 이상 사업장 978개소

A 제조사의 수당 구성

범주	내 용
각종수당	위생수당 + 근속수당 + 가족수당 + TQC 수당 + 복지수당 + 체력단련비 + 생산수당 + 휴가비 + 김장보너스 + 가정의 달 지원 + 귀향비
상여금	변동상여금 + 정기상여금(딱수 월, 설 · 추석 · 휴가시 재직자 대상 지급, 딱수월은 각 100%, 명절 ·
법정수당	연 · 월차미사용용 수당 + 연장 · 야간 · 휴일근로수당

*입사 3년차 임금 기준

3) 임금형태

- IMF 경제위기 이후 성과주의 임금제도의 유형으로 연봉제가 도입되기 시작하였고, 지속적으로 증가하여 '15년 현재 100인 이상 사업장의 74.5%가 도입한 것으로 나타났다.

연봉제 도입현황

(단위 : %)

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
연봉제	50.6	52.5	57.4	61.8	62.7	64.8	66.7	66.2	72.2	74.5

*자료 : 고용노동부, 「사업체노동력조사 부가조사」('08년까지는 임금제도 실태조사), 100인 이상

- 그러나 연봉제가 진정한 성과주의 임금제도를 대변할 수 있는지에 대해서는 여전히 논란이 되고 있다. 연봉제를 도입한 상당수의 사업체가 호봉테이블을 전제로 인사고과에 따른 임금인상 차등을 하지 않은 채 기존 임금구성항목을 연봉으로 통합하여 운영하고 있는 것으로 나타났고, 연봉제 도입 · 미도입 사업장간 호봉제 존재 여부에 별다른 차이가 크지 않은 것으로 분석되었으며, 연봉제 도입 사업장도 대부분 호봉제를 병행하는 것으로 파악되어 상당수 기업들이 연봉제를 연공급 형태로 운영하고 있는 것으로 추정되고 있다.

성과평가에 따른 임금차등이 없는 연봉제 비중의 추세

(단위 : %)

2003	2004	2005	2006	2007	2008
20.6	22.2	19.0	17.0	20.7	23.9

*자료 : 고용노동부, 연봉제·성과배분제도/임금제도 실태조사 각년도(100인 이상)

연봉제 도입여부별 호봉제를 갖고 있는 사업체 비중

(단위 : %)

구분	2005	2007	2011
연봉제 미도입(A)	62.4	64.4	57.2
연봉제 도입(B)	52.6	56.2	49.4
차이(A-B)	9.8	8.2	7.8

*자료 : 한국노동연구원, 사업체패널조사, 각년도(30인 이상 사업체)

- 100인 이상 사업장의 성과배분제 도입 비중은 30% 대에서 정체하다가 '15년에 처음으로 40%를 넘어섰다.

성과배분제 도입현황

(단위 : %)

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
성과배분제	30.7	30.7	30.8	36.5	37.7	39.0	39.9	38.4	36.3	41.7

*자료 : 고용노동부, 「사업체노동력조사 부가조사」('08년까지는 임금제도 실태조사), 100인 이상

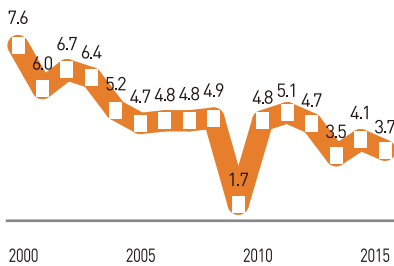
- 성과배분 산정식에 활용되는 성과지표는 영업이익, 매출액, 순이익의 순서로 높은 것으로 나타났다. 이는 회사측은 순이익에 가까운 성과지표를 선호하는 반면, 근로자측은 노동생산성의 지표를 선호하기 때문에 양자의 절충점으로 볼 수 있는 영업이익을 성과지표로 가장 많이 활용하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

- ◎ 성과목표에 미달하면 성과배분을 실시하지 않는 경우는 67.5%로 나타나고 나머지 대략 1/3은 성과목표 미달시에도 어떤 방식으로든 성과배분을 실시할 수 있다는 점은 만일 과거 배분해야 할 성과배분금액을 일정기간 유보했다가 성과목표 미달시에 배분하는 경우가 아니라면 진정한 성과배분이 아닐 수 있다는 점을 시사한다.(임금제도 실태조사, '15년 노동연구원)

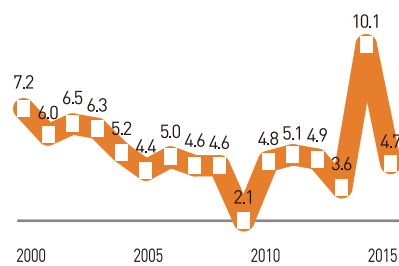
4) 임금수준

- ◎ 협약임금은 통상임금 범위 확대 등에 따라 '14년도에 일시적으로 통상임금이 증가했으나, '15년도에는 임금총액과 통상임금 기준 모두 안정적인 추세를 보였다.

협약임금인상률



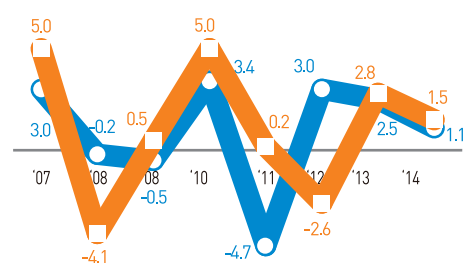
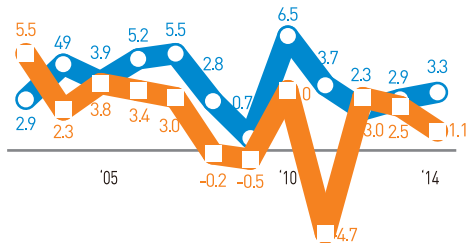
통상임금증가율(범위확대)



*자료 : 고용노동부, 임금결정현황조사(구, 임금교섭 타결현황조사)

- ◎ 실질임금은 경제성장률 증감과 노동생산성 지수 증감에 따라 변화하고 있다.

실질임금 증감률



● 경제성장률

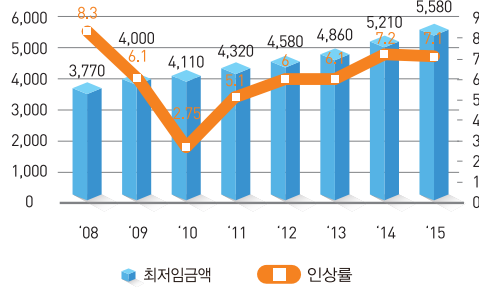
■ 실질임금증감률

● 실질임금증감률

■ 노동생산성지수 증감률

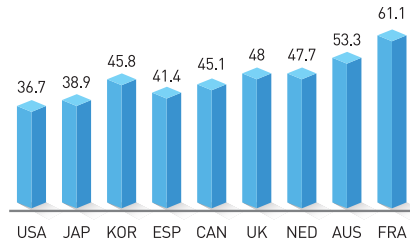
- 최저임금은 '10년도 이후 최저임금 상승률은 증가추세이며, 중위임금 대비 최저임금 비율도 상승 추세를 보이고 있다.

최저임금액 추이



*자료 : 최저임금위원회

중위임금 대비 최저임금 비율



*출처 : OECD('15. 11월)

5) 임금격차

- 학력별, 성별 임금격차는 60% 수준에서 유지되고 있으면서 다소 개선되는 모습을 보이고 있다.

임금관련 분배지표

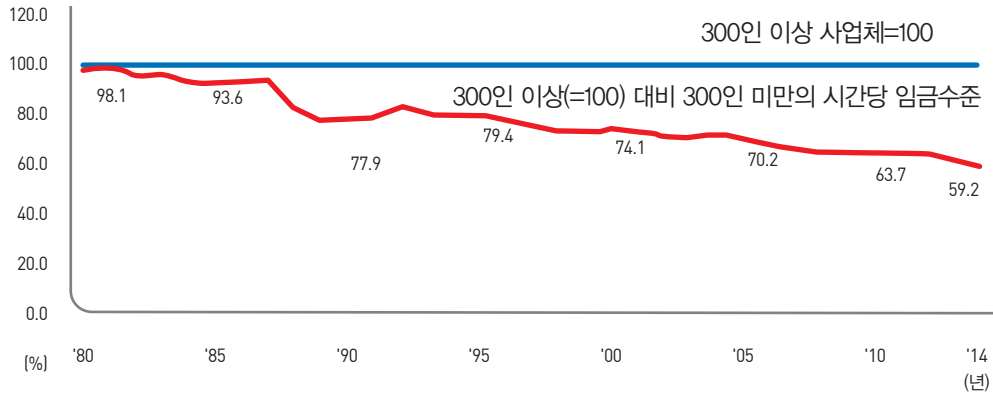
(단위 : %)

구분	'09	'10	'11	'12	'13	'14
학력별(고졸/순수대졸) 임금	62.8	62.3	62.3	62.6	64.0	62.2
시간당 임금	58.9	57.9	58.5	58.6	59.3	59.5
성별(여성/남성) 임금	59.0	59.3	59.7	61.0	60.5	59.8
시간당 임금	61.1	61.6	62.8	64.8	64.5	64.1

*자료 : 고용부, 고용형태별근로실태조사(종사자 1인 이상, 특고 제외)

- 사업장 규모, 즉 300인 이상과 미만 사업장간 임금격차는 '80년대 중반 이후부터 나타나기 시작했으며, 시간이 지날수록 확대되는 모습을 보인다.

사업장 규모에 따른 시간당임금 차이(원)



*자료 : 고용노동부, 고용형태별근로실태조사('08년 이후), 임금구조 기본통계조사('07년까지)

- 기업규모와 고용형태를 교차 분석한 결과에 따르면 대기업 정규직과 중소기업 비정규직의 임금 격차는 매우 크며, 30% 중반에서 정체상태를 보이고 있다.

기업규모·고용형태별 임금격차

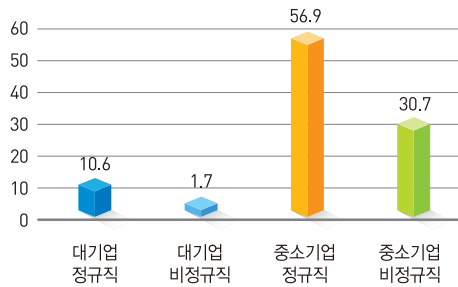
(단위 : %)

구분	'08년	'09년	'10년	'11년	'12년	'13년	'14년	'15년
대기업 정규직	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
대기업 비정규직	59.0	58.2	63.0	70.3	63.1	65.6	64.2	65.0
중소기업 정규직	55.6	56.7	55.3	55.6	56.4	53.8	52.3	49.7
중소기업 비정규직	32.5	33.8	33.3	35.6	38.4	36.7	34.6	35.0

*자료 : 고용노동부, 「사업체노동력조사 부가조사」('08년까지는 임금제도 실태조사), 100인 이상

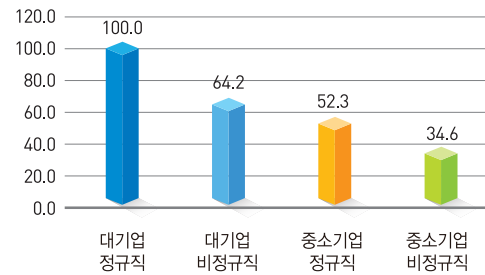
- 특히, 중소기업에 종사하는 근로자 비중이 약 87%에 이르고 있어, 기업 규모간 및 고용형태간 임금격차는 노동시장 이중구조로 이어지고 있다는 평가다.

기업규모·고용형태별 근로자 비중(%)



*자료 : 경찰 근로실태부가조사('15.8월)

기업규모·고용형태별 임금격차



* 주 : 시간당 임금총액 기준(대기업 · 정규직=100)

* 자료 : 고용형태별근로실태조사('14.6)

- 하청 단계가 늘어날수록 임금격차는 더욱 커지는 모습을 보이고 있으며, 원청과 3차 벤더간 임금 격차는 '15년 현재 29.6% 수준에 이른다.

원하청단계별 1인당 연봉 수준

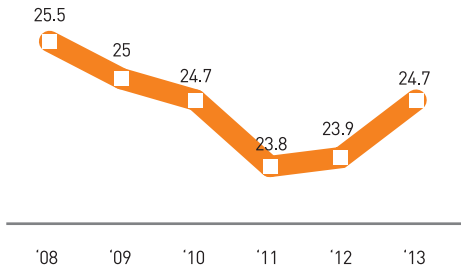
(단위 : 천원/월)

구분	사업체수	연도		
		2013	2014	2015
원청	1	9,860(100)	9,915(100)	9,894(100)
1차 벤더	10	5,752(58.3)	6,135(61.9)	6,412(64.8)
2차 벤더	11	3,016(30.6)	3,315(33.4)	3,386(34.2)
3차 벤더	7	2,563(26.0)	2,766(27.9)	2,928(29.6)

*자료 : 고용노동부

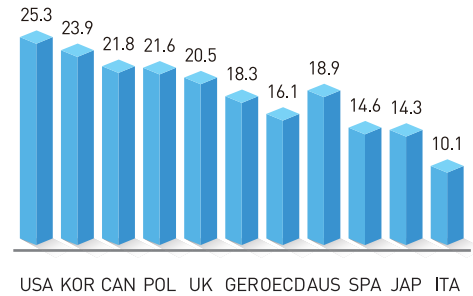
- 우리나라의 저임금근로자(중위임금 대비 2/3 미만) 비중은 감소추세이나, OECD 평균에 비해서는 높고 미국에 이어 2위를 차지하고 있다.

저임금근로자 비중



* 출처 : 고용형태별 근로실태조사

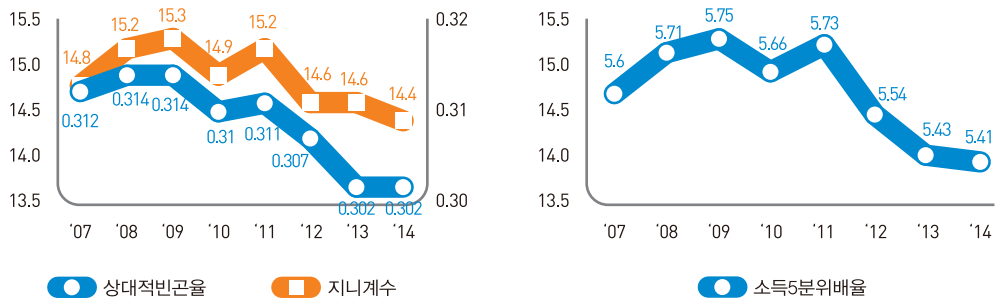
저임금근로자 비중 국제비교



* 출처 : OECD Stats('12년 기준)

- ◎ 분배 지표 및 고용구조에서는 다소 개선되는 모습을 보이고 있으나, OECD 국가와 비교할 경우, 저임금근로자비중('13년)은 24.7%로 미국(25.0%)에 이어 2위(OECD 평균 17.1%), 임금 10분위수 배율('13년)은 4.7로 미국(5.0)에 이어 4위(OECD 평균은 3.5)로 노동시장 이중구조는 여전히 심각하다.

소득분배지표 추이



6) 기타

- ◎ 우리나라의 노동생산성 증가율은 미국이나 EU보다는 높게 나타나고 있다. 이는 우리 노동생산성의 절대적 수준이 다른 나라에 비해 낮기 때문으로 추정되며, 그 이유는 낮은 자본스톡, 과도한 장시간 근로, 높은 영세자영업자 비중 등이 종합적으로 작용한 것으로 판단된다.

- 다만, 한국의 명목노동비용 증가율보다 노동생산성 증가율이 더 크게 증가한 이유는 일부 연령대 또는 근속에 따른 연공성을 향유하는 근로자들의 노동비용 증가가 생산성 증가보다 과도한 반면, 다른 연령대 및 연공성을 향유하지 못하는 다수의 근로자가 이를 상쇄하여 일부 연령대 및 근속 기간이 긴 근로자들은 낮은 생산성에도 불구하고 연공급 임금체계에서 고임금이 지급되어 임금 격차의 원인으로 작용하고 있을 가능성이 있다.

OECD 국가들의 연간 단위노동비용, 명목노동비용, 노동생산성 증가율(전 산업)

(단위 : 천원/월)

구분		연 도									
		'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'05-'13 (연평균)
유럽연합 (28개국)	단위노동	1.7	1.2	1.9	0.7	1.8	0.8	0	2.7	0.5	1.26
	노동비용	2.7	3	3.1	0.6	0.4	3.6	1.6	4	1.1	2.23
	노동생산성	1	1.8	1.2	-0.1	-1.5	2.8	1.5	1.2	0.9	0.98
미국	단위노동	1.8	3	3.4	2.4	-1.1	-0.1	2.2	2	0.6	1.58
	노동비용	3.7	3.9	4.2	2.9	1.9	2.3	2.2	2.1	1	2.69
	노동생산성	1.8	0.9	0.7	0.5	3.1	2.5	0	0.1	0.4	1.11
한국	단위노동	2.7	0.4	0.7	1.4	-0.1	-1.1	2.7	2.4	1	1.12
	노동비용	7.4	4.5	7.2	6.7	1.9	5.9	9.3	-0.5	6.5	5.43
	노동생산성	4.5	4	6.4	5.2	2	7.1	6.5	-2.9	5.5	4.26

*자료 : OECD(2015), "Productivity and Unit Labor Cost by Industry, ISIC Rev. 4," OECD Productivity Statistics

OECD 국가들의 시간당 노동생산성 수준 (PPP 적용 US \$, 2013년)

	시간당 노동생산성('13)				'01~'13 평균 증가율(순위)	
	전산업 (OECD평균대비)		제조업	서비스업		
미 국	56.9	(140.4)	—	—	1.69	(12)
네덜란드	52.3	(129.1)	64.1	45.7	0.77	(29)
독 일	50.9	(125.7)	57.5	45.0	1.06	(22)
프 랑 스	50.9	(125.6)	56.4	47.3	0.97	(25)
영 국	44.5	(109.8)	44.3	40.1	1.10	(20)
캐 나 다	43.0	(106.2)	—	—	0.91	(26)
OECD평균	40.5	(100.0)	—	—	—	—
이탈리아	38.3	(94.5)	34.6	37.2	-0.04	(34)
일 본	36.2	(89.4)	—	—	1.29	(16)
한 국	29.9	(73.7)	48.7	22.5	4.26	(1)
터 키	23.4	(57.8)	—	—	2.60	(8)
멕 시 코	15.1	(37.3)	—	—	0.22	(33)

*자료 : 한국생산성본부 ('13년 기준 내림차순, OECD 34개국 중 25위, 제조업은 24개국 중 11위, 서비스업은 24개국 중 21위)



부록 2

'16년도 임금체계 개편 확산 지원

1 임금체계 개편 분위기 확산

- ◉ | **현장 지도** | 100인 이상 사업장을 대상으로 올해 임단협에서 임금체계 개편 논의가 진행될 수 있도록 지원

* 지방고용노동관서에 「노동개혁 현장실천을 위한 임금·단체교섭 지도방향」 시달(2016년 3월 23일)

- 특히, 연공성 정도, 임금수준, 파급효과 등을 감안하여 선정한 74개 핵심사업장에 대해서는 임단협 교섭을 집중 지도 및 모니터링
- 필요한 경우 일터혁신 컨설팅, 노사파트너십 지원사업 등을 핵심사업장 지원에 집중하여 성공사례 창출을 적극 지원

- ◉ | **추진 동력 마련** | 중앙에서는 CEO 간담회, 언론 홍보 등을 통해 현장에서의 임금체계 개편 추진 동력을 지원

* 임금직무혁신센터, 노사발전재단, 경총 등 관계기관간 추진상황 점검회의를 통해 임금체계 개편 추진 상황 공유 및 협업 과제 발굴 등 추진

- ◉ | **관심도 제고** | 관계기관 협업을 통해 우수사례 발굴 및 사례발표대회, 토론회, 국제컨퍼런스 등을 개최하여 노·사 및 전문가들의 지속적인 관심을 유도

2 임금 관련 정보 제공

- ◉ | **임금수준 정보** | 임금체계 개편 추진 시 동종업계의 상세한 임금수준 정보가 필요함을 감안하여 고용노동통계를 활용한 직종·직급별 임금수준 정보를 제공

– '16년 8월 중 사무관리직을 시작으로 생산직, 영업·판매직 등 제공가능한 정보를 순차적으로 제공

- ◉ | **현장의 변화상 파악** | 임금결정현황 부가조사를 강화하여 다양한 형태의 임금체계 개편 추진 상황을 파악·분석

* (기존) 연공급을 직무·직능·역할급으로 전환하거나, 대상 직급·직종을 확대한 경우만 조사하여 임금체계 개편의 상세한 내용 파악 곤란

(개선) △연공급 개선(호봉수 축소, 호봉간 격차 축소 등), △임금구성(변동급여 비중 등), △임금체계 개편 경험 및 계획

- ◉ | **임금체계 조사** | 임금제도 실태조사('15년 파일럿 조사)를 임금체계·인력운용 실태조사*로 확대 실시하여 보다 정확한 현장의 임금체계 실태 정보를 제공

* 임금체계가 승진제도 등 인사제도와 밀접히 연계·운영되는 현실을 통계에 반영

- ◉ | **임금정보 유통** | 임금근로시간정보시스템, 임금정보브리프(매월) 등을 통해 임금 관련 통계분석, 성공사례, 연구동향 등 정보 제공

– 사업체 노동력 조사, 고용보험 DB 등 기존 통계 활용한 임금정보 분석을 통해 다양한 임금정보 제공 추진

3 임금체계 개편 사례관리 강화

○ | 통합 컨설팅 제공 | 관련 유사 컨설팅*을 「일터혁신 컨설팅」으로 브랜드화

* ① 내일 희망 일터혁신 지원 ②고성과근무체계 개선 ③중소기업 고용구조개선 ④시간선택제일자리 등

- 지원사업장 노사합의에 의한 신청 방식 및 통합진단컨설팅을 통한 수요자 중심의 컨설팅 제공
- 공모절차를 거쳐 컨설팅 사업물량을 복수의 운영기관을 통해 수행, 성과평가를 통해 '17년 사업 참여 제한 등 효과성 제고

* 매년 외부기관에 의뢰하여 성과평가 실시, '17년 위탁기관 선정시 반영(12월)

○ | 컨설팅 사례관리 | 지난 3년간 컨설팅 완료 사업장을 대상으로 임금체계 개편 실행 여부 및 내용 모니터링 강화

* '16년 컨설팅 목표는 총 342개소, 6월말 현재 295개소 지원 중

- 필요시 추가적인 컨설팅 지원을 통해 컨설팅 결과에 따른 임금체계 개편이 실행되도록 지원 철저

○ | 심층 사례조사 | 임금체계 개편 만족도 조사, 호봉급 강화 사업장에 대한 사례조사 등을 통해 정책 및 컨설팅 참고자료 등으로 활용

* 핵심사업장, 지난 2년간 컨설팅 대상 사업장, 임금결정현황조사 부가조사 자료 등을 활용하여 조사 대상 선정

부록 3

임금직무체계 개선 컨설팅 개요

1 사업내용

- ⊙ 사업기간 : 16. 4월 ~ 16. 12월(신청접수 회차 나눠서 진행)
- ⊙ 신청자격 : 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장
- ⊙ 지원비용 : 900 ~ 1,400만원(전액 정부지원, 다만, 상시 근로자수 1,000명 이상 대기업의 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담)
- ⊙ 컨설팅 기간: 9주 ~ 12주(통합진단컨설팅 4주 포함)
- ⊙ 컨설팅 지원내용

- ▶ (임금체계 개선) 임금체계 간소화 등 통상임금 관련
- ▶ (연공증심 임금체계 개선) 현행 임금체계 진단 및 직무·성과·능력 중심 임금체계(연봉제, 직무급, 직능급, 성과급 등) 개선안 도출
- ▶ (정년연장 대응) 정년 60세 실현을 위한 임금직무체계 설계 및 인사규정 정비
- ▶ (기타) 임금체계 개선과 함께 설계하는 조건에 한하여 직급·승진제도 및 평가제도

2 추진방식

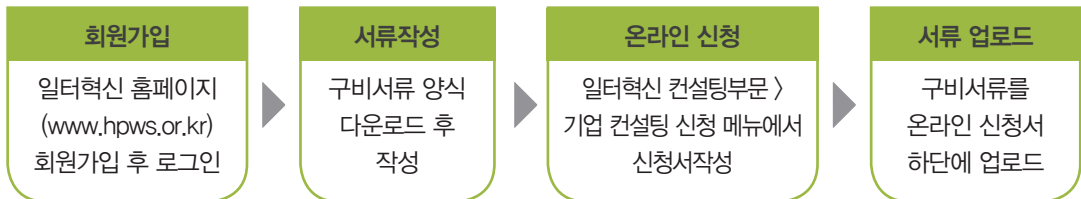
- ⊙ 노사발전재단, 한국생산성본부, 공인노무사회 등 위탁기관 소속 컨설턴트가 전부 직접컨설팅 수행

3 추진절차

▶ 컨설팅 운영 프로세스: 신청접수 → 심사·선정 → 협정체결 → 통합진단컨설팅 → 심사 → 전문컨설팅 → 사업종료 → 이행관리 → 사업평가

* 심사를 통해 전문컨설팅의 영역, 기간 및 지원 비용 등을 결정

4 추진절차



* 구비서류 등 자세한 사항은 www.hpws.or.kr에서 컨설팅 신청공고 확인

5 문의처(노사발전재단)

⊙ HR컨설팅팀(02-6021-1181), HR개발팀(02-6021-1213)



발행일 2016년 8월
발행인 고용노동부
발행처 고용노동부 노사협력정책과(☎ 044-202-7588)

디자인 디자인 세륵
제 작 서울 02) 2273-5167 세종 044) 863-5167

〈비매품〉

이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로
고용노동부의 동의 없이 무단으로 사용할 수 없습니다.



임금체계 개편을 위한
가이드북



고용노동부